

The Effect of Strategic Thinking Components of Managers on their Learning from Organizational Errors in the Municipalities of West Azarbaijan Province

Rasoul Ranjbarian^{1*}, Mahmoodreza Naeimi²

1. Assistant Professor, Department of Public Management, Shahindezh Branch, Islamic Azad University, Shahindezh, Iran.
2. Master of Public Management, Shahindezh Branch, Islamic Azad University, Shahindezh, Iran.

OPEN ACCESS

Article type: Research Article

***Correspondence:** Rasoul Ranjbarian
Ranjbarian1404@gmail.com

Received: June 10, 2022

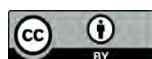
Accepted: September 13, 2022

Published: Summer 2022

Citation:

Ranjbarian, R., Naeimi, M. (2022). The Effect of Strategic Thinking Components of Managers on their Learning from Organizational Errors in the Municipalities of West Azarbaijan Province. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 2(2), 77-96. doi: 10.30495/msds.2022.1964537.1070

Publisher's Note: MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



Copyright: © 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: Strategic thinking with the community causes a better understanding of managers and employees of the organization, more communication, and interaction between employees and managers, and causes more productivity of employees. The present study was conducted to determine the effect of managers' strategic thinking components on their learning from organizational errors in the municipalities of West Azarbaijan province. In terms of the practical purpose, in terms of the data collection method, the present study is descriptive of the correlation type. The statistical population of the present study is mayors, and managers of various departments, including public service managers, security managers, motor park managers, and technical managers of municipalities of West Azarbaijan province. They formed in 2022, and their number is 186 people, and the sample size in the survey method based on Cochran's formula was 126 people. The data collection tool was standard questionnaires. Cronbach's alpha was used to check the reliability, so Cronbach's alpha coefficient for managers' strategic thinking variable and organizational errors was equal to 0.863 and 0.833, respectively; The reliability results for all dimensions were reported to be greater than 0.7. SPSS software was used for data analysis. The results of the hypotheses test showed that the strategic thinking of managers and the influence of its components have a significant effect on their learning from organizational errors in the municipalities of West Azarbaijan province.

Keywords: Strategic thinking of Managers, Organizational Errors, Municipality, West Azerbaijan.

Extended Abstract

Introduction

Strategic thinking enables the manager to understand what factors are effective in achieving the desired goals and how these effective factors create value for the customer. Strategic thinking can be interpreted as a

kind of internal and mental strength in the manager, which by taking advantage of it, while considering the environmental conditions and changes in the unstable global environment, he takes decisions and plans and designs the strategies of his organization in today's unstable and changing business environment. Strategic thinking is of special importance in today's business world because, without this thinking, the organization's efforts to achieve the prepared strategies will not be effective. Researches show that so far no research has been done that has independently investigated the variables of strategic thinking and organizational errors in the set of municipalities or in any other set of public or private organizations and this could be a research gap in the system of municipalities that so far the strategic thinking of mayors and municipal managers in the direction of advancing the organizational goals of the municipality and preventing and reducing organizational errors has not been taken into account and this shows a scientific-management disorder in the system of municipalities that the author in this research seeks to fill this research gap in order to reduce organizational errors. Therefore, according to the stated principles, the main question of this research will be: Are the components of managers' strategic thinking effective in their learning from organizational errors in the municipalities of West Azarbaijan province?

Case Study

This research was conducted in the municipalities of West Azerbaijan.

Theoretical framework

Strategic thinking is the process of finding alternative solutions for competition in creating value for customers. Therefore, we can define strategic thinking as alternative strategies or business models that create value for customers. Also, strategic thinking is the ability to learn from the environment while having an open and broad mind, which is one of the characteristics of good management (Farhani & Dehghan Neyri, 2018). Strategic thinking is a critical management skill in the new millennium. A skill that is required to enable the organization to survive and grow in today's highly competitive environment (Ghafarian & Ali Ahmadi, 2012). Strategic thinking enables the manager to understand what factors are effective in achieving the desired goals and how these effective factors create value for the customer. Without this thinking, the organization's efforts to achieve the developed strategies will not be effective (Hashemi & Kamali Rad, 2022). The basis of strategic planning is the prediction of the future environment (opportunities and threats) and where there is a big difference between the prediction (during planning) and the reality (during implementation), its effectiveness is lost. Such conditions of strategic thinking, especially when this type of thinking is distributed among middle managers throughout the organization, improve the efficiency and effectiveness of the organization (Ghafarian & Ali Ahmadi, 2012). The introduction of the concept of learning from organizational errors in the literature goes back to Hedberg's studies. When we gain insight and knowledge about our mistakes, we can make changes to prevent or reduce the negative consequences of mistakes in the future. The common view that exists in this field is that the ability to learn from experiences creates a desire and enthusiasm to identify similarities between past and current situations in the organization. According to Edmondson et al., these processes are designed to facilitate the organization's adaptation to environmental uncertainty and turbulence (Moradi et al., 2012). According to Starkey, the organization's ability to learn from organizational mistakes is the basic guideline for achieving innovation in the organization. Madikoh and Ziger in 1984 stated that organizational failures lead to business success (Cannon & Edmondson, 2001). According to Argeress and shoun, learning includes discovering, correcting, and finding the cause of errors. Learning is an external process

that helps us learn from failures, not only to recognize and correct errors, but also to discover and challenge other root causes (Carmeli, 2007). Organizations, as groups of people and human groups, are exposed to vast and fast-paced environmental changes, and over time, they have to learn something in the field of their actions and activities. In other words, organizations should be the focus of new theories of organization and management, just like people with power. It can be concluded that "organizational learning" is one of the most important challenges at different management levels, increasing the ability of organizational learning (Zarei Matin et al., 2012). According to the stated principles, the investigation of the topic "investigating the impact of the strategic thinking components of managers on their learning from organizational errors in the municipalities of West Azarbaijan province" is of great importance.

Methodology

The present study was conducted with the aim of determining the level of strategic thinking of managers and determining the effect of strategic thinking components of managers on their learning from organizational errors in the municipalities of West Azarbaijan province. This research is based on the practical purpose and on the basis of the descriptive data collection method and from the field of survey or contextualization and correlation. Also, the statistical population of the present study was formed by the mayors, managers of various departments, such as public service managers, security managers, motor park management, and technical manager of the municipalities of West Azarbaijan province in 2022, and their number is 187 people, according to Cochran's formula, the sample size is 126 people from They were selected by stratified random sampling method. Cronbach's alpha test was used to estimate the reliability of the questionnaires. Two standard questionnaires were used to collect data. Using SPSS26 statistical software, the reliability of strategic thinking questions and learning from organizational errors was obtained.

Discussion and Results

The value of multiple correlation coefficient (R) is equal to 0.725. The adjusted R2 value is equal to 0.522, which shows that the strategic thinking components of managers can explain about 52% of the changes in their learning from organizational errors. The results of Durbin-Watson statistic confirmed the independence of observations (independence of residual values or errors) from each other. This statistic is 1.764.

Conclusion

In the main hypothesis test, the significant number of the path of this variable was 1.764; The results showed that the components of managers' strategic thinking can have a positive and significant effect on their learning changes from organizational mistakes. Therefore, the first hypothesis is confirmed. On the other hand, the positive number of the coefficient of the standard path indicates its direct effect. According to the level of effectiveness of this variable (0.725), it can be said that for one unit of change in the variables of the strategic thinking components of managers, the changes in their learning from organizational errors will change by 0.725 units, and in line with it. In this way, the components of managers' strategic thinking can align their learning changes from organizational errors in the mayors of West Azarbaijan province. In the first sub-

hypothesis test, the significant value of the path of this variable was 1.844; The results showed that managers' strategic thinking had a positive and significant effect on learning from organizational mistakes in the mayors of West Azerbaijan province. The results of the research in the second sub-hypothesis test, the significant number of the path of this variable was 2.132; The results showed that the evaluation of managers' strategic actions skills had a positive and significant effect on learning from organizational mistakes in the mayors of West Azerbaijan Province. Also, the results of the research in the third sub-hypothesis test, the significant number of the path of this variable was 2.004; The results showed that the influence and strategic influence of managers had a positive and significant effect on learning from organizational mistakes in the mayors of West Azarbaijan province.



مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال دوم، شماره دوم، تابستان ۱۴۰۱ - صفحه ۹۶-۷۷

Homepage: <https://msds.zahedan.iau.ir>

تأثیر مؤلفه‌های تفکر استراتژیک مدیران بر یادگیری آنان از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی

رسول رنجبریان*، محمودرضا نعیمی^۲

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شاهین‌دژ، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهین‌دژ، ایران.
۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، واحد شاهین‌دژ، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهین‌دژ، ایران.

چکیده: تفکر استراتژیک با جامعیتی که ایجاد می‌کند باعث درک بهتر مدیران و کارکنان از سازمان شده، ارتباط و تعامل بیشتر بین کارکنان و مدیران را باعث شده و باعث بهره‌وری بیشتر کارکنان می‌شود. پژوهش حاضر با هدف تعیین تأثیر مؤلفه‌های تفکر استراتژیک مدیران بر یادگیری آنان از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی انجام گرفته است. مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را شهرداران، مدیران بخش‌های مختلف از جمله مدیر خدمات عمومی، مدیر حراست، مدیریت پارک موتوری، مدیر فنی شهرداری‌های شهرستان‌های استان آذربایجان غربی در سال ۱۴۰۱ تشکیل داده‌اند که تعداد آن‌ها ۱۸۶ نفر می‌باشد. حجم نمونه در روش پیمایش بر اساس فرمول کوکران ۱۲۶ نفر تعیین گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌های استاندارد بود. برای بررسی پایایی نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد و نتایج بررسی پایایی برای همه ابعاد بیشتر از ۰/۷ گزارش شده است. برای تحلیل داده‌ها، از آزمون همبستگی پیرسون در نرم‌افزار SPSS استفاده شد. نتایج آزمون فرضیات نشان داد مؤلفه‌های تفکر استراتژیک مدیران بر یادگیری آنان از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی تأثیر معنی‌داری دارد.

واژگان کلیدی: تفکر استراتژیک مدیران، خطاهای سازمانی، شهرداری، آذربایجان غربی.

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

نویسنده مسئول: رسول رنجبریان
ranjbarian1404@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۲

تاریخ انتشار: تابستان ۱۴۰۱

استناد:

رنجبریان، رسول، نعیمی، محمودرضا. (۱۴۰۱). تأثیر مؤلفه‌های تفکر استراتژیک مدیران بر یادگیری آنان از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۲(۲)، ۷۷-۹۶. doi: 10.30495/msds.2022.1964537.1070

یادداشت ناشر: MSDS در خصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



© 2022 by the authors. کی‌رایت
Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: [10.30495/msds.2022.1964537.1070](https://doi.org/10.30495/msds.2022.1964537.1070)

مقدمه

در قرن حاضر سازمان‌ها، نهادها و بنگاه‌های ارائه‌کننده خدمات و تولیدات با توجه به فشردگی و نزدیکی بالای رقابت و نوآوری که برگرفته از جهانی‌شدن و تغییرات سریع در عرصه‌های بین‌المللی می‌باشد، باید به صورتی عمل نمایند که ضمن حفظ بقاء سازمانی، مزیت رقابتی خود را نیز افزایش دهند و در واقع با پایبندی به تفکر

استراتژیک از سمت‌وسوی مدیریت خرد (در کل سازمان) فاصله گرفته و مدیریت کلان (متناسب با فضای سازمان) را به اجرا درآورند. روند تحولات پیچیده و سریع جهانی سبب شده است که اقتصاد از اتکاء بر دارایی‌های مشهود به سمت دارایی‌های نامشهود (دانش) سوق یابد. اینجاست که شبکه پیچیده روابط انسانی در سازمان بر سلسله‌مراتب سازمانی پیشی می‌گیرد و در واقع نگرش انسان مدارانه رو به فراز نهاده است. یعنی امروزه یک مدیر و رهبر باید بداند آنچه در سازمان او مهم‌تر است، تعاملات و روابط پیچیده سازمانی میان افراد است و باید برای اداره امور سازمان و رهبری مؤثر از این روابط میان خود و کارکنان سازمان به بهترین شکل بهره گرفت و این یکی از ویژگی‌های مهم هشت‌گانه رهبری است. به بیان دیگر، اندیشه و تفکر مدیران و کارکنان به‌نوعی مزیت رقابتی برای سازمان تبدیل‌شده است (Mesgrian, 2012).

شکست یا خطا یکی از حقایق زندگی است که بیشتر سازمان‌ها نمی‌توانند از آن بگریزند و اهمیت فهم و یادگیری از خطاهای سازمانی نیازی است که اخیراً افزایش یافته است. یادگیری از خطا، منبع دانشی پایدار را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند که به نوبه خود موجب افزایش ظرفیت جذب در کارکنان می‌شود. افراد با توانایی و انگیزه بالا که از عوامل مهم ظرفیت جذب کارکنان است، انتقال دانش در سازمان را تسهیل می‌کنند (Moradi et al., 2012). به اعتقاد ادموندسن، خطا یا شکست‌های سازمانی دارای دو جنبه کاملاً متناقض هستند؛ از یک سو منجر به نتایج منفی چون از دست دادن زمان، تولید محصولات معیوب و وقوع سوانح می‌شوند و از سوی دیگر نتایج مثبتی چون یادگیری، نوآوری و قابلیت انعطاف برای سازمان را در پی دارند (Edmondson, 2014). یادگیری به‌عنوان کلید اصلی توسعه و یکی از ارکان مهم هر سازمان در جهت پویایی و اثربخشی آن محسوب می‌شود. یادگیری از منظر روانشناسی فرآیندی است که در نهایت به تغییر رفتار منجر می‌گردد. یادگیری به معنای کسب و انباشتن مقادیر زیادی اطلاعات نیست، بلکه گسترش توانایی‌هایی است که ما را قادر می‌سازد نتایجی را فراهم آوریم که در زندگی حقیقی به آن‌ها نیازمندیم (Binesh, 2005).

مهم‌ترین محرک نوآوری در سازمان، یادگیری می‌باشد که این دانش جدید را به منظور خلق ایده و اندیشه‌های بدیع فراهم می‌کند. از رویکردهای مهم در فرایند یادگیری سازمانی، توجه به آن در قالب ظرفیت جذب سازمان است که موجب می‌شود دانش اکتسابی سازمان به‌طور پیوسته تکمیل و مورد بازنگری قرار گیرد و دانش پایدارتری برای سازمان خلق شود. خطا و شکست‌های سازمانی نزدیک به دو دهه است که به‌عنوان منبعی مؤثر در ارتقاء یادگیری سازمانی مورد توجه واقع شده است. توانایی یادگیری از خطا و شکست‌های سازمانی به‌عنوان منبعی مهم در یادگیری سازمانی جزء ضروری برای نوآوری سازمانی و انطباق و موفقیت در محیط‌های متلاطم و پیچیده معرفی شده‌اند. بدین منظور، نیازمند استقرار فرهنگی در سازمان هستیم که نه تنها خطا و شکست‌های سازمانی را نادیده نمی‌گیرد، بلکه به نتایج مثبت آن‌ها چون یادگیری و نوآوری که موجب بهبود بلندمدت‌تر عملکرد سازمانی می‌شود، توجه می‌کند (Abdollahian, 2012). از آنجا که نقش مدیران در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و اتخاذ تصمیمات وابسته به نحوه

¹ Edmondson

تفکرشان می‌باشد و چارچوب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک تنها فراهم‌کننده سؤالاتی است که پاسخشان مبتنی بر روش‌شناسی مدیران و تفکر ایشان در تصمیم‌گیری است، به اهمیت موضوع تفکر استراتژیک در مدیریت استراتژیک پی می‌بریم.

تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و چگونه این عوامل مؤثر برای مشتری ارزش می‌آفرینند؟ تفکر استراتژیک را می‌توان به‌نوعی قدرت درونی و ذهنی در مدیر تعبیر نمود که با بهره‌گیری از آن ضمن در نظر داشتن شرایط محیط و تحولات محیط ناپایدار جهانی اقدام به اخذ تصمیم و برنامه‌ریزی نموده و استراتژی‌های سازمان خود را در محیط کسب‌وکار ناپایدار و متحول امروز طراحی می‌نماید. تفکر استراتژیک در دنیای کسب‌وکار امروز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا بدون این تفکر، تلاش‌های سازمان برای دستیابی به استراتژی‌های تدوین شده اثربخش نخواهد بود (Mesgrian, 2012). بررسی‌ها نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشی که مستقلاً متغیرهای تفکر استراتژیک و خطاهای سازمانی را در مجموعه شهرداری‌ها و چه در مجموعه‌ای دیگر از سازمان‌های دولتی یا خصوصی مورد بررسی قرار داده باشد صورت نگرفته است و این یک خلاء پژوهشی در سیستم شهرداری‌ها می‌تواند باشد که تاکنون تفکرات استراتژیک شهرداران و مدیران شهرداری در جهت پیش برد اهداف سازمانی شهرداری و جلوگیری و کاهش خطاهای سازمانی مورد توجه قرار نگرفته است. لذا، با توجه به مبانی بیان‌شده، سؤال اصلی این پژوهش به این صورت خواهد بود که آیا مؤلفه‌های تفکر استراتژیک مدیران بر یادگیری آنان از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی تأثیرگذار است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تفکر استراتژیک فرآیند یافتن راه‌کارهای جایگزین برای رقابت در ایجاد ارزش برای مشتریان می‌باشد. بنابراین، می‌توانیم تفکر استراتژیک را به‌عنوان استراتژی‌های جایگزین یا مدل‌های تجاری که برای مشتریان ارزش ایجاد می‌نمایند تعریف نماییم. همچنین، تفکر استراتژیک توانایی یادگیری از محیط در عین داشتن ذهنی باز و گسترده است که از ویژگی‌های مدیریت خوب می‌باشد (Farhani & Dehghan Neyri, 2018). دو رویکرد برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک به دو انتهای طیف مکاتب ده‌گانه استراتژی تعلق دارند. برنامه‌ریزی استراتژیک جزو مکتب «طرح‌ریزی» است که در محیط قابل شناخت و قابل پیش‌بینی اثربخش است و تفکر استراتژیک با مکتب «یادگیری» تعریف می‌شود که برای محیط غیرقابل درک و پیش‌بینی مناسب است. بدین ترتیب، «تفکر استراتژیک» در محیط پرتحول و غیرقابل پیش‌بینی امروز رویکرد مناسب «راهبری» سازمان شمرده می‌شود. رویکردی که می‌تواند سازمان را نسبت به رقیب برتری بخشد و سهم بیشتری از منافع بازار را نصیب آن سازد. آدریان اسلوتسکی^۱ در کتاب خود با عنوان «مهاجرت ارزش» می‌نویسد «بسیاری از اوقات، یک شرکت تازه‌وارد و کوچک با یک استراتژی نوآورانه و قوی، همه منافع یک صنعت را از آن خود

¹ Adrian Eslotheski

می‌سازد». تفکر استراتژیک یک مهارت حیاتی مدیریت در هزاره جدید است. مهارتی که لازمه توانمندسازی سازمان برای بقا و رشد در محیط به شدت رقابتی امروز است (Ghafarian & Ali Ahmadi, 2012).

معمولاً مدیران یا جزء‌نگرند یا کل‌نگر؛ که این دو لازم و ملزوم هم هستند و نباید در تفکر استراتژیک این دو را از هم جدا نمود؛ بلکه باید هوشمندانه با ترکیب این دو سیستمی بودن را تجربه کنیم. در واقع، بدون داشتن دیدگاه سیستمی، تفکر استراتژیک معنا نمی‌یابد (Mesgrian, 2012). امروزه تفکر استراتژیک به‌عنوان یک عنصر بسیار مهم و ارزشمند در مدیریت‌های کلان در سازمان‌ها و سیستم‌های کسب‌وکار مطرح می‌باشد. از دیدگاه کلی، تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره‌برداری از فرصت‌ها است. این بصیرت کمک می‌کند تا واقعیت‌های بازار و قواعد آن به‌درستی و به‌موقع شناخته شود و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرینی خلق شود. تفکر استراتژیک، مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و چگونه این عوامل مؤثر برای مشتری ارزش می‌آفریند. بدون این تفکر، تلاش‌های سازمان برای دستیابی به استراتژی‌های تدوین‌شده اثربخش نخواهد بود (Hashemi & Kamali Rad, 2022). یافتن فرصت‌های جدید بسیاری از پیشنهادها برای محصولات جدید با سؤال درباره جزئیات اطلاعات و یا احتیاجات جدید مشتری‌ها شکل می‌گیرد. افزایش حمایت مورد نیاز در هر مرحله از پیشرفت، مثل تخصیص وقت بیشتر در پروژه‌های شغلی جدید برای به راه انداختن خط تولید جدید، مؤثر می‌باشد. کریتنر^۱ (۱۹۸۹) مدیران با تفکر استراتژیک و مدیران با تفکر غیراستراتژیک را مورد مقایسه قرار داده که در جدول شماره ۱، آورده شده است (Golmohammadi et al., 2013).

جدول ۱. مقایسه مدیران با تفکر استراتژیک و مدیران با تفکر غیراستراتژیک (Golmohammadi et al., 2013)

ردیف	موارد مورد مقایسه	مدیران با تفکر غیراستراتژیک	مدیران با تفکر استراتژیک
۱	استراتژی سازمان	هیچ استراتژی رسمی تدوین نمی‌شود.	مقاصد و مأموریت‌های سازمان رسماً مدون و مکتوب می‌شود.
۲	رقابت	تأکید بر دنباله‌روی معمول است و توجهی به رقابت در درازمدت نمی‌شود.	پیشبرد و پیشتاز بودن و تأکید بر رقابت شدید مورد نظر است.
۳	ساختار سازمانی	بر ارتباطات عمودی، شرح شغل‌ها و سلسله‌مراتب رئیس و مرئوس تأکید می‌شود و ساختار غیرقابل انعطاف است.	برای پاسخگویی به تغییر و ارتباطات همه‌جانبه و قابلیت تطبیق با محیط، ساختار قابل انعطاف است.
۴	تحقیق و توسعه	تأکید بر به کار بردن ایده و اندیشه رقبا است و روی طرح‌های جدید سرمایه‌گذاری نمی‌شود.	توجه به توسعه محصولات و خدمات جدید و همچنین ابداعات و نوآوری در تولید و بازاریابی و مدیریت کارکنان است.
۵	سودآوری	به سودآوری کوتاه‌مدت توجه می‌شود.	افزایش سهم بازار، رشد و سود بالقوه درآینده مورد نظر است.

¹ Keritner

۶	مدیریت منابع انسانی	استخدام و آموزش برای کوتاه‌مدت مورد نظر است و کارکنان به عنوان ابزار کار تلقی می‌شوند.	بهبودی نیروی انسانی برای بلندمدت مطرح است. انسان به عنوان منبع ارزشمند مورد تأکید است و به ندرت به اخراج کارکنان مبادرت می‌شود.
۷	سبک مدیریت تفکر	مدیریت برنامه‌ریزی ندارد و روزمرگی حاکم است.	استراتژیک تشویق می‌شود و آثار تصمیمات در بلندمدت مورد توجه است.
۸	مشکل‌گشایی	بر رفع نشانه‌ها و علائم مسائل توجه می‌شود.	دستیابی به راه‌حل اساسی مورد توجه است و مسائل به طور بنیادی حل و فصل می‌شود.

بر اساس نظر مینتزبرگ^۱، مدیریت استراتژیک دارای ۱۰ مکتب می‌باشد که مکاتب طراحی و یادگیری از آن جمله می‌باشند. هر کدام از این مکاتب با رویکردی خاص به مدیریت استراتژیک می‌نگرند. قابل ذکر است که برنامه‌ریزی استراتژیک از مکتب طراحی و تفکر استراتژیک از مکتب یادگیری نشأت گرفته‌اند. لذا، این دو رویکرد (برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک) به دو انتهای طیف مکاتب ده‌گانه استراتژی تعلق دارند. برنامه‌ریزی استراتژیک به فرآیند تفکر تحلیلی، برنامه‌ریزی و همگرا اشاره دارد؛ در حالی که تفکر استراتژیک اشاره به فرآیند تفکر خلاق و واگرا دارد (Farhani & Dehghan Neyri, 2018). تفکر استراتژیک رویکردی است مبتنی بر اصول استراتژی، که تفکر واگرا و خلاقانه را برای خلق یک استراتژی ارزش‌آفرین توصیه می‌کند. تفکر استراتژیک بیش از جنبه‌های فرآیندی و متدولوژیک به استراتژی به عنوان یک هنر می‌نگرد. مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک، پیش‌بینی محیط (فرصت‌ها و تهدیدات) آینده است و درجایی که بین پیش‌بینی (در زمان برنامه‌ریزی) و واقعیت (در زمان اجرا) تفاوت زیادی وجود داشته باشد، اثربخشی آن از بین می‌رود. در چنین شرایطی تفکر استراتژیک به خصوص زمانی که این نوع از تفکر میان مدیران میانی در سراسر سازمان توزیع شده باشد، باعث بهبود کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود (Ghafarian & Ali Ahmadi, 2012).

ورود مفهوم یادگیری از خطاهای سازمانی در ادبیات، به مطالعات هدبرگ^۲ برمی‌گردد. زمانی که بینش و دانش در رابطه با خطاهایمان به دست آوریم، می‌توانیم تغییراتی برای جلوگیری یا کاهش نتایج منفی خطاها در آینده ایجاد کنیم. دیدگاه مشترکی که در این زمینه وجود دارد این است که توانایی یادگیری از تجربیات گذشته، میل و اشتیاق به شناسایی شباهت بین موقعیت‌های گذشته و جاری را در سازمان ایجاد می‌کند. بر طبق نظر ادmondson^۳ و همکاران، این فرایندها به منظور تسهیل سازگاری سازمان برای مواجهه با عدم اطمینان و آشفتگی محیطی طراحی شده است (Moradi et al., 2012). در هر جایی که انسان‌ها هستند، خطا هم وجود دارد و اثرات آن بر زندگی بشر کاملاً مشهود است. در نگاه اول، خطاها ایجاد کننده استرس، حوادث، تعامل ناکارآمد انسان - ماشین می‌باشند، کیفیت محصولات خروجی را

¹ Mintzberg

² Hedberg

³ Edmondson

تحت تأثیر قرار داده و بر عملکرد، کارایی و جو بد سازمانی بی تأثیر نیستند. بنابراین، بسیاری از مشکلات سازمان به نحوه نگرش و مواجهه با خطا یا به بیان دیگر بر می‌گردد.

بسیاری از محققین، متخصصین و همچنین افکار عمومی جامعه مفهوم خطا را به‌عنوان اساس رویداد حوادث می‌شناسند و تنها به پیامد و جوانب منفی خطا توجه و روش جلوگیری محض از خطا را پیشنهاد می‌کنند. این در حالی است که از یک‌سو به دلیل وجود محدودیت در توانایی‌های انسان و سازمان، بروز خطا و اشتباهات در کار واقعیتی غیرقابل انکار می‌باشد و از سوی دیگر، رویکرد پیشگیری محض از خطا شانس یادگیری و بهره‌مندی از پتانسیل پیامدهای مثبت خطا را به حداقل می‌رساند و با برخی از راهبردهای یادگیری مانند آزمایش کردن در تعارض مستقیم قرار دارد. در نتیجه، برخی محققان با تلاش برای حل این مشکل، رویکردی مثبت و سازنده به خطا، به نام مدیریت خطا را به‌عنوان نقطه عطف دو دیدگاه کنترل و یادگیری از خطا مطرح کردند (Allahiari et al., 2013). یادگیری سازمانی یک قابلیت ارزشمند در کمک به دستیابی دانش بیشتر و فهم عمیق‌تر از بازار و شرکت است، به‌گونه‌ای که شرکت می‌تواند نیازهای واقعی و پنهان مشتریان خود را از طریق محصولات و خدمات به صورت مؤثرتری برطرف سازد.

مشکلات سازمان‌ها روزبه‌روز پیچیده‌تر و حل آن‌ها نیازمند راه‌حل‌های مؤثرتری می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ای الزاماً قابل اجرا نبوده و در گذر زمان، دستخوش تغییرات می‌گردد و در برخی موارد به‌جای حل مشکل سازمان، فقط باعث تسکین آن شده و با از بین رفتن اثر، خود منجر به ایجاد مشکلاتی بزرگ‌تر می‌گردد. به نظر می‌رسد لازمه تدوین و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک در سازمان وجود تفکر استراتژیک در مدیران تدوین‌کننده برنامه است (Monavvarian et al., 2012). مدیران شهرداری‌ها، سازمان خود را در محیطی پیچیده و متغیر اداره کرده و وظایف آن‌ها در تمامی عرصه‌ها، از جمله عرصه مدیریت شهری به‌طور فزاینده‌ای توسعه‌یافته است. این امر سبب شده تا در عرصه‌های گوناگون، قدرت تصمیم‌گیری قابل ملاحظه‌ای به سطوح مدیریتی این سازمان واگذار شود. مدیران شهرداری‌ها همواره باید محیط کار سازمان را برای پرورش خلاقیت و نوآوری جهت مواجهه با محیط متغیر محیا نمایند. بر طبق نظر استارکی^۱، توانایی سازمان برای یادگیری از خطاهای سازمانی به‌عنوان خطوط راهنمای اساسی برای دستیابی به نوآوری در سازمان است. مایدیکو و زیرگرادر سال ۱۹۸۴ بیان کردند که شکست‌های سازمانی منجر به موفقیت تجاری می‌شود (Cannon & Edmondson, 2001). بر طبق نظر آرگریس و شون^۲، یادگیری شامل کشف و اصلاح و علت‌یابی خطاها است. یادگیری، فرایندی خارجی است که به ما کمک می‌کند از شکست‌ها یاد بگیریم، نه فقط این که خطاها را تشخیص داده و اصلاح کنیم، بلکه باید علت‌های دیگر اصلی آن را کشف و به چالش بکشیم (Carmeli, 2007). یادگیری، فرایندی گردشی، شامل ارزیابی رفتار گذشته، کشف خطا یا فرصت، ایجاد رفتارهای جدید و پیاده‌سازی این رفتارهاست (Homsma et al., 2009). یادگیری از خطاهای سازمانی موجب می‌شود که دانش سازمانی اصلاح شود و از وقوع خطاها

¹ Starki

² Madikoh Ziger

³ Argeress and shoun

در شرایط یکسان جلوگیری به عمل آید. اصلاح خطاها موجب تجدید نظر در ساختار اشتباه سازمان می‌شود که در نهایت در حافظه سازمانی ذخیره شده و بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت. اصلاح خطا یک فرایند ذهنی است که موجب بهبود دانش کارکنان در رابطه با وظایفشان می‌شود (Moradi et al., 2012). سازمان‌ها نیز به‌عنوان مجموعه‌ای از افراد و گروه‌های انسانی در معرض تحولات وسیع و پرشتاب محیطی قرار دارند و به مرور زمان در زمینه اقدامات و فعالیت‌های خود، آموخته‌هایی را کسب می‌نمایند. می‌توان نتیجه گرفت «یادگیری سازمانی» یکی از چالش‌های مهم در سطوح مختلف مدیریتی، افزایش توان یادگیری سازمانی است (Zarei Matin et al., 2012). با توجه به مبانی بیان شده، موضوع «بررسی تأثیر مؤلفه‌های تفکر استراتژیک مدیران بر یادگیری آنان از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی» از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.

پیشینه پژوهش

تاکنون مطالعات متعدد داخلی و خارجی در خصوص مؤلفه‌های تفکر استراتژیک مدیران و یادگیری مدیران از خطاهای سازمانی انجام شده است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

هاشمی و کمالی راد (۱۴۰۱) پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری و معرفی موفقیت آمیز محصولات جدید (مورد مطالعه: شرکت بیمه البرز)» انجام داده‌اند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که تفکر استراتژیک و ابعاد آن (چشم انداز سیستمی، تمرکز بر قصد، فرصت طلبی هوشمند، تفکر در زمان و تفکر فرضیه محور) بر نوآوری و معرفی موفقیت آمیز محصولات و خدمات شرکت بیمه البرز تأثیر معنی‌داری دارد (Hashemi & Kamali Rad, 2022).

بیاضی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان «شناسایی و مفهوم‌پردازی پیشران‌های تفکر استراتژیک» انجام داده‌اند. در پژوهش آن‌ها به منظور اعتبارسنجی نتایج و همچنین ارزیابی مدل از منظر «قابل فهم بودن»، «جامع بودن»، «کاربردی بودن» و «نوآوری» طی دو مرحله متوالی به نظرسنجی از خبرگان پرداخته شده است. نتایج این پیمایش‌ها نیز نشان از اعتبار نتایج اکتسابی و مناسب ارزیابی شدن مدل نهایی با توجه به چهار معیار مذکور دارد (Bayazi et al., 2020).

موسوی و بردیافر (۱۳۹۴)، پژوهشی جهت سنجش میزان تفکر استراتژیک در میان مدیران انجمن گردشگری ورزشی کشور انجام داده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیران انجمن گردشگری ورزشی در نگرش سیستمی، عزم استراتژیک، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر فرضیه محور و تفکر در طول زمان به ترتیب از بیشترین تا کمترین میزان را دارا بودند؛ علیرغم این‌که مدیران انجمن گردشگری در ابعاد تشکیل‌دهنده تفکر استراتژیک از حد متوسط تا زیادی برخوردارند، اما نیازمند برنامه‌ریزی بیشتر جهت تقویت این ابعاد هستند. علاوه بر این روابط همبستگی میان متغیرهای زمینه‌ای تحقیق با متغیر ملاک نشان داد که سابقه کار بیشترین نقش مؤثر در تفکر استراتژیک مدیران را دارا بود (Moosavi & bardiafar, 2015).

نادری و همکاران (۱۳۹۳)، تحقیقی برای بررسی ضرورت تفکر راهبردی مدیران در تحول بانک انصار انجام داده‌اند. یافته‌های حاصل از تحقیق پس از آزمون و تحلیل‌های مرتبط با سؤالات، این نتیجه را تأیید کرد که چهار عامل تفکر راهبردی مدیران ارشد در تحول بانک انصار تأثیرگذار است (Naderi et al., 2014).

سنامور^۱ (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «مزیت رقابتی توسعه دهندگان محصول (تکمیل کنندگان - مکمل‌ها): چارچوبی برای تصمیمات استراتژیک» انجام داده‌اند. این مقاله مفهومی تحقیقات فعلی را در زمینه اکوسیستم‌های پلتفرم، نوآوری باز و استاندارد سازی مبتنی بر بازار، بررسی می‌کند و تصمیمات استراتژیک توسعه دهنده را با هدف ایجاد یک مزیت رقابتی تجزیه و تحلیل می‌کند (Cenamor, 2021). وارا‌داراجن^۲ (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «مزیت منبع اطلاعاتی مشتری، استراتژی بازاریابی و عملکرد تجاری: دیدگاه مبتنی بر منابع بازار» انجام داده‌اند. این پژوهش با تکیه بر دیدگاه مبتنی بر منابع، ظرفیت‌ها و دانش شرکت، تئوری مزیت رقابتی منابع و رویکردهای درون به بیرون و بیرون به درون استراتژی، دیدگاهی مبتنی بر استراتژی منابع بازار مزیت رقابتی و عملکرد را ارائه می‌دهد. این پژوهش چارچوبی را ارائه می‌دهد که رابطه بین منابع مبتنی بر اطلاعات مشتری یک شرکت، استراتژی بازاریابی و عملکرد را مشخص می‌کند و پیامدهای نظری، پژوهشی و عملی را مورد بحث قرار می‌دهد (Varadarajan, 2020). کوو^۳ (۲۰۱۱)، نیز نشان داد که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی دارد و یادگیری سازمانی نیز به نوبه خود بر ارتقای عملکرد سازمانی مؤثر است. همچنین، مدیریت دانش و استفاده از ظرفیت‌های دانشی در سازمان در ارتقای عملکرد سازمان‌ها مؤثرند (Kou, 2011). کارملی^۴ (۲۰۰۷)، به بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و امنیت روانی با رفتار یادگیری بر مبنای خطا پرداخته است. همچنین، نقش امنیت روانی را به‌عنوان متغیر میانجی بررسی کرد. یکی دیگر از فرضیات او این بود که هر چقدر رابطه بین سرمایه اجتماعی و امنیت روانی بیشتر باشد، ارتباط مثبت بین سرمایه اجتماعی و رفتار یادگیری بر مبنای خطا بیشتر می‌شود. بعد از بررسی‌های انجام شده در پژوهش وی، این فرضیه رد شده است (Carmeli, 2007). بن^۵ (۲۰۰۵)، ویژگی‌های فردی متفکر استراتژیک را مشتمل بر تفکر سیستمی، خلاقیت و چشم‌انداز دانسته است. در سطح گروهی ناهمگنی (تنوع مرتبط با شغل) و تعارض، شامل تعارض شغلی، تعارض وظیفه‌ای و تعارض رابطه‌ای را مورد توجه قرار داده و در سطح سازمانی به فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و سیستم پاداش و جبران خدمت اشاره کرده است (Hosseini et al., 2012).

¹ Cenamor

² Varadarajan

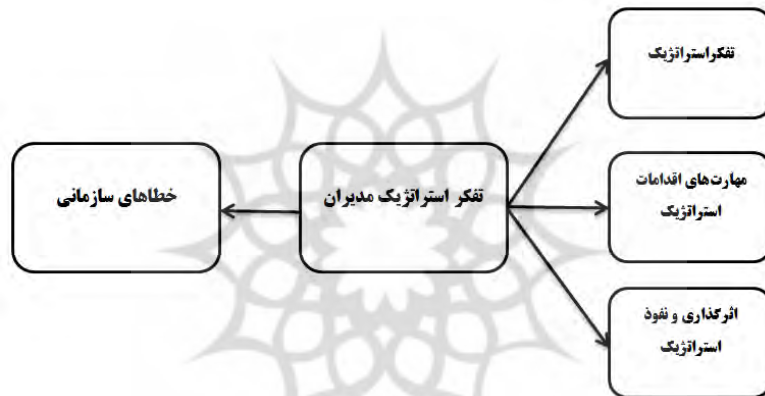
³ Kou

⁴ Carmeli

⁵ Bonn

مدل مفهومی پژوهش

ادبیات و پیشینه پژوهش حاکی از آن است که عوامل زیادی بر تفکر استراتژیک مدیران و یادگیری از خطاهای سازمانی تأثیرگذار می‌باشند و همچنین با توجه به بررسی مطالعات انجام‌شده می‌توان گفت تفکر استراتژیک مدیران می‌تواند با تأثیرپذیری از یادگیری از خطاهای سازمانی باعث ارتقاء سطح بهره‌وری و افزایش عملکرد مدیران گردد. با توجه به چارچوب مفهومی نمودار شماره ۱، متغیرهای تفکر استراتژیک و تأثیر آن بر خطاهای سازمانی مشخص شده است. متغیرهای مستقل تفکر استراتژیک، مهارت‌های اقدامات استراتژیک و اثرگذاری و نفوذ استراتژیک؛ و خطاهای سازمانی متغیر وابسته می‌باشد. در این پژوهش از مدل گلدمن^۱ (۲۰۰۷) و ریبویک^۲ و همکاران (۱۹۹۹) استفاده شده است (Goldman, 2007; Rybowski et al., 1999).



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش، بر گرفته از مدل پژوهش مدل کلدمن (۲۰۰۷) و ریبویک و همکاران (۱۹۹۹)

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی پژوهش: مؤلفه‌های تفکر استراتژیک مدیران بر یادگیری آنان از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی تأثیرگذار است.

فرضیه‌های فرعی پژوهش

۱. تفکر استراتژیک مدیران بر یادگیری از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی تأثیرگذار است.

۲. ارزیابی مهارت‌های اقدامات استراتژیک تفکر استراتژیک مدیران بر یادگیری از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی تأثیرگذار است

^۱ Goldman

^۲ Rybowski

۳. اثرگذاری و نفوذ استراتژیک مدیران بر یادگیری از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی تأثیرگذار است.

روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر سطح بازده توصیفی و تشخیصی بوده، از نظر وسعت کاربرد به لحاظ این که محدود به مکان‌های مشخص و مقطع زمانی خاصی مرتبط می‌شود، از نوع تحقیق محدود (منطقه‌ای) می‌باشد و از نظر درجه کنترل نیز به لحاظ این که در محیط مشخصی انجام می‌گیرد، میدانی است. همچنین، این تحقیق بر اساس هدف کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از شاخه پیمایشی یا زمینه‌یابی و همبستگی است. همچنین، جامعه آماری پژوهش حاضر را شهرداران، مدیران بخش‌های مختلف از جمله مدیر خدمات عمومی، مدیر حراست، مدیریت پارک موتوری، مدیر فنی شهرداری‌های شهرستان‌های استان آذربایجان غربی در سال ۱۴۰۱ تشکیل داده‌اند که تعداد آن‌ها ۱۸۷ نفر می‌باشد. طبق فرمول کوکران حجم نمونه ۱۲۶ نفر از جامعه آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند.

برای برآورد پایایی پرسشنامه‌ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. بر اساس این روش با یک مطالعه مقدماتی بر روی ۲۰ پرسشنامه از نمونه آماری مورد بررسی و با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS25، میزان پایایی سؤالات تفکر استراتژیک و یادگیری از خطاهای سازمانی به ترتیب به دست آمد (جدول ۲ و ۳). مقدار این آمارها نشان می‌دهد که اولاً سؤالات پرسشنامه همبستگی بالایی با یکدیگر دارند و ثانیاً پرسشنامه تحقیق، از پایایی بالایی برخوردار می‌باشد. برای تحلیل نرمال بودن داده‌ها، از آزمون‌های کلموگروف-اسمیرنوف، در سطح استنباطی برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون در نرم‌افزار SPSS25 استفاده شد.

قسمت اول پرسشنامه، به مشخصات فردی شامل جنسیت، سطح تحصیلات، گروه سنی و سابقه فعالیت افراد در سازمان می‌پردازد و قسمت دوم آن شامل دو پرسشنامه شامل سنجش تفکر استراتژیک که شامل ۳۰ سؤال بود و برای سنجش یادگیری از خطاهای سازمانی که شامل ۱۲ سؤال و هدف از آن بررسی تأثیر مولفه‌های تفکر استراتژیک مدیران بر یادگیری آنان از خطاهای سازمانی می‌باشد و هر دو پرسشنامه دارای روایی و پایایی می‌باشند.

جدول ۲. آزمون پایایی سؤالات تفکر استراتژیک

متغیرها	ضرایب
تفکر استراتژیک	۰/۸۲۹
مهارت‌های اقدام استراتژیک	۰/۸۹۲
تأثیرگذاری و نفوذ استراتژیک	۰/۸۰۱
کل	۰/۸۶۳

جدول ۳. آزمون پایایی سؤالات یادگیری از خطاهای سازمانی

متغیرها	ترکیب سؤالات
یادگیری از خطاهای سازمانی	۰/۸۳۳

ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران بخش‌های مختلف شهرداری‌های شهرستان‌های آذربایجان غربی از سن، جنسیت، سابقه کاری، سطح تحصیلات استفاده شده است که نتایج حاصل در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. آمار توصیفی جامعه پژوهش

متغیر	طیف	فراوانی	طیف	فراوانی
سن	کمتر از ۳۰ سال	۳۲	کارشناسی و پایین‌تر	۴۰
	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۰	کارشناسی ارشد	۵۲
	۴۱ تا ۵۰ سال	۲۹	دکتری	۳۴
	بیشتر از ۵۰ سال	۲۵	کمتر از ۵ سال	۲۱
جنسیت	مرد	۱۱۰	۶ تا ۱۰ سال	۴۶
	زن	۱۶	۱۱ تا ۱۵ سال	۳۱
			بیشتر از ۱۵ سال	۲۸

یافته‌های پژوهش

فرضیه اصلی: مؤلفه‌های تفکر استراتژیک مدیران بر یادگیری آنان از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی تأثیرگذار است.

جدول شماره ۵. ضریب رگرسیون استاندارد شده و استاندارد نشده

متغیر	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد	t	Sig
	B	Std. Error			
مقدار ثابت	۱/۴۴۲	۰/۲۷۱		۵/۳۱۸	۰/۰۰۰
مؤلفه‌های تفکر استراتژیک مدیران	۰/۶۵۹	۰/۰۶۲	۰/۷۲۵	۱۰/۶۹۸	۰/۰۰۰

جدول شماره ۵، نتایج مربوط به ضرایب تأثیر را نشان می‌دهد. در جدول ۵ ضریب Beta برابر ۰/۷۲۵ می‌باشد. در جدول ۵ مقدار t در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار بود [P-Value ≤ ۰/۰۵] و این بدان معناست که با بهبود یک انحراف استاندارد در مؤلفه‌های تفکر استراتژیک مدیران، یادگیری آنان از خطاهای سازمانی به میزان ۰/۷۲۵ انحراف استاندارد کاهش می‌یابد.

فرضیه‌های فرعی

۱. تفکر استراتژیک مدیران بر یادگیری آنان از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی تأثیرگذار است.

جدول ۶: ضریب رگرسیون استاندارد شده و استاندارد نشده

Sig	t	ضرایب غیر استاندارد		متغیر
		ضریب استاندارد Beta	Std. Error B	
۰/۰۰۰	۶/۴۷۸		۰/۲۶۷	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	-۹/۷۸۱	-۰/۶۹۳	۰/۰۶۰	تفکر استراتژیک

جدول ۶ نتایج مربوط به ضرایب تأثیر را نشان می‌دهد. در جدول ۶، ضریب Beta برابر $-۰/۶۹۳$ می‌باشد. در جدول ۶ مقدار t در سطح خطای $۰/۰۵$ معنادار بود [$P\text{-Value} \leq ۰/۰۵$] و این بدان معناست که با افزایش یک انحراف استاندارد در تفکر استراتژیک، یادگیری آنان از خطاهای سازمانی به میزان $۰/۶۹۳$ انحراف استاندارد کاهش می‌یابد.

۲. ارزیابی مهارت‌های اقدامات استراتژیک مدیران بر یادگیری آنان از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی تأثیرگذار است.

جدول ۷: ضریب رگرسیون استاندارد شده و استاندارد نشده

Sig	t	ضرایب غیر استاندارد		متغیر
		ضریب استاندارد Beta	Std. Error B	
۰/۰۰۰	۶/۹۳۱		۰/۱۹۵	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	-۱۵/۴۰۳	-۰/۸۳۵	۰/۰۴۵	ارزیابی مهارت‌های اقدامات استراتژیک

جدول ۷ نتایج مربوط به ضرایب تأثیر را نشان می‌دهد. در جدول ۷ ضریب Beta برابر $-۰/۸۳۵$ می‌باشد. در جدول ۷ مقدار t در سطح خطای $۰/۰۵$ معنادار بود [$P\text{-Value} \leq ۰/۰۵$] و این بدان معناست که با افزایش یک انحراف استاندارد در ارزیابی مهارت‌های اقدامات استراتژیک، یادگیری آنان منجر به کاهش خطاهای سازمانی به میزان $-۰/۸۳۵$ انحراف استاندارد می‌شود.

۳. اثرگذاری و نفوذ استراتژیک مدیران بر یادگیری آنان از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی تأثیرگذار است.

جدول ۸: ضریب رگرسیون استاندارد شده و استاندارد نشده

Sig	t	ضرایب غیر استاندارد		متغیر
		ضریب استاندارد Beta	Std. Error B	
۰/۰۰۰	۴/۷۷۰		۰/۱۶۹	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	-۲۰/۹۷۳	-۰/۹۰۰	۰/۰۳۹	اثرگذاری و نفوذ استراتژیک

جدول ۸ نتایج مربوط به ضرایب تأثیر را نشان می‌دهد. در جدول ۸ ضریب Beta برابر ۰/۹۰۰- می‌باشد. در جدول ۸ مقدار t در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار بود [P-Value ≤ ۰/۰۵] و این بدان معناست که با افزایش یک انحراف استاندارد در اثرگذاری و نفوذ استراتژیک، منجر به کاهش خطاهای سازمانی به میزان ۰/۹۰۰- انحراف استاندارد می‌شود.

بحث و نتیجه گیری

در آزمون فرضیه اصلی، عدد معناداری مسیر این متغیر ۱/۷۶۴ به دست آمد؛ نتایج نشان داد مؤلفه‌های تفکر استراتژیک مدیران می‌تواند بر تغییرات یادگیری آنان از خطاهای سازمانی اثر مثبت و معناداری داشته باشد. بنابراین، فرضیه اول به تأیید می‌رسد. از سویی، مثبت بودن عدد ضریب مسیر استاندارد گویای تأثیر مستقیم آن است. با توجه به میزان اثرگذاری این متغیر (۰/۷۲۵) می‌توان گفت که به ازای یک واحد تغییر در متغیر مؤلفه‌های تفکر استراتژیک مدیران، تغییرات یادگیری آنان از خطاهای سازمانی ۰/۷۲۵ واحد و هم‌راستا با آن تغییر خواهد کرد. بدین ترتیب، مؤلفه‌های تفکر استراتژیک مدیران می‌تواند تغییرات یادگیری آنان از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی را همسویی کند. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با پژوهش صورت گرفته توسط موسوی و بردیافر (۱۳۹۴)، همسویی و هم‌راستایی دارد. چرا که نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران انجمن گردشگری ورزشی در نگرش سیستمی، عزم استراتژیک، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر فرضیه محور و تفکر در طول زمان به ترتیب از بیشترین تا کمترین میزان را دارا بودند؛ علیرغم این که مدیران انجمن گردشگری در ابعاد تشکیل‌دهنده تفکر استراتژیک از حد متوسط تا زیادی برخوردارند، اما نیازمند برنامه‌ریزی بیشتر جهت تقویت این ابعاد هستند. علاوه بر این، روابط همبستگی میان متغیرهای زمینه‌ای تحقیق با متغیر ملاک نشان داد که سابقه کار بیشترین نقش مؤثر در تفکر استراتژیک مدیران را دارا بود. نتایج این پژوهش با پژوهش صورت گرفته توسط کوو (۲۰۱۱)، که نشان داد استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی دارد و یادگیری سازمانی نیز به نوبه خود بر ارتقای عملکرد سازمانی مؤثر است. همچنین مدیریت دانش و استفاده از ظرفیت‌های دانشی در سازمان در ارتقای عملکرد سازمان‌ها مؤثرند، همسویی و هم‌راستایی دارد.

در آزمون فرضیه فرعی اول، عدد معناداری مسیر این متغیر ۱/۸۴۴ به دست آمد؛ نتایج نشان داد که تفکر استراتژیک مدیران بر یادگیری از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی تأثیر مثبت و معناداری داشت. نتایج تحقیق در آزمون فرضیه فرعی دوم، عدد معناداری مسیر این متغیر ۲/۱۳۲ به دست آمد؛ نتایج نشان داد که ارزیابی مهارت‌های اقدامات استراتژیک مدیران بر یادگیری از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی تأثیر مثبت و معناداری داشت. همچنین، طبق نتایج تحقیق در آزمون فرضیه فرعی سوم، عدد معناداری مسیر این متغیر ۲/۰۰۴ به دست آمد؛ نتایج نشان داد که اثرگذاری و نفوذ استراتژیک مدیران بر یادگیری از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی تأثیر مثبت و معناداری داشت.

پیشنهادهای

با توجه به اینکه تفکر استراتژیک مدیران بر یادگیری از خطاهای سازمانی در شهرداران استان آذربایجان غربی تأثیر دارد، لذا پیشنهادات ذیل ارائه می‌شود:

مدیران شهرداری‌ها در جهت کاهش خطاهای انسانی می‌توانند از ایده‌های نوآورانه استقبال کنند. برای این کار پیشنهاد می‌شود که از طریق فراخوان، ایده‌های نو و جدید در ارتباط با سیستم شهری، کنترل‌های شهری زیباسازی و مبلمان شهری، فضای سبز شهری و ... را جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار دهند و پس از رفع نقاط ضعف و تهدید آن (با رویکرد SWOT) آن را به اجرا گذارند.

مدیران شهرداری‌ها در جهت کاهش خطاهای انسانی می‌توانند تمامی داده‌ها و اطلاعات موجود در سازمان را طبقه‌بندی نمایند. برای این کار پیشنهاد می‌شود که اطلاعات موجود را به سه دسته اطلاعات با درجه اهمیت پایین (که می‌تواند در دسترس همه کارکنان سازمان باشد)، اطلاعات با درجه اهمیت متوسط (که می‌تواند در اختیار مدیران بخش‌ها قرار گیرد) و اطلاعات و روندهای کلیدی (که در اختیار شهرداران قرار دارد) تقسیم‌بندی نمایند. این عمل باعث می‌شود که اطلاعات مورد نیاز هر بخش، اگر با تقسیم‌بندی‌های فوق در اختیار کارکنان قرار نگیرد، با هماهنگی مدیر یا شهردار مربوطه در اختیار کارمند قرار گیرد.

مدیران شهرداری‌ها در جهت کاهش خطاهای انسانی می‌توانند پاداش‌هایی را جهت انجام امور در نظر بگیرند؛ به صورتی که برای ایده‌های خلاق جذب‌شده، برای طرح‌های مورد تصویب، برای پیمانکاران طرح‌ها، برای کارکنان ستادی و عملیاتی که رفتارهای نوآورانه دارند، پاداش‌هایی در نظر گرفته شود.

مدیران شهرداری‌ها در جهت کاهش خطاهای انسانی می‌توانند شبکه‌ای از روابط با افرادی که جزء ساختار کار شهرداری‌ها نیستند برای ارزیابی عملکرد کارکنان ستادی و عملیاتی شهرداری‌ها ایجاد نمایند؛ به صورتی که یک راه ارتباط مستقیم و بدون محدودیت و بدون واسطه بین شهردار و افراد خارج از مجموعه شهرداری‌ها ایجاد گردد و از طریق این سیستم، عملکرد کارکنان از بابت انتقاد و پیشنهاد در اختیار شهردار قرار گیرد.

مشارکت نویسندگان

این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد محمودرضا نعیمی با عنوان «تأثیر مؤلفه‌های تفکر استراتژیک مدیران بر یادگیری آنان از خطاهای سازمانی در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی» دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهین دژ، با راهنمایی دکتر رسول رنجبریان می‌باشد.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

1. Abdollahian, F. (2012). *Investigating the role of organizational learning and innovation in the culture of error management and its relationship with organizational performance* Gilan University]. Faculty of Literature and Humanities. (In Persian)
2. Allahiari, T., Salimi Fard, Z., Khalkhali, H., & Mohebi, I. (2013). Investigating the relationship between error management culture and safety outcomes among petrochemical industry workers. *Journal of Safety Promotion and Injury Prevention*, 2(2), 85-94. (In Persian)
3. Bayazi, A., Kordnaeij, A., Khodadad Hossaini, S. H., & Danaeefard, H. (2020). Designing an Integrated Strategic Thinking Model: Antecedents, Elements and Consequences. *Public Management Researches*, 13(49), 111-134. <https://doi.org/10.22111/jmr.2021.29814.4554> (In Persian)
4. Binesh, M. (2005). Peter Sange's thoughts. *Tadbir magazine* 161, 57-60. (In Persian)
5. Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 161-177.
6. Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations. *Long range planning*, 40(1), 30-44.
7. Cenamor, J. (2021). Complementor competitive advantage: A framework for strategic decisions. *Journal of Business Research*, 122(3), 335-343. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.016>
8. Edmondson, A. C. (2014). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5-28.
9. Farhani, A. A., & Dehghan Neyri, M. (2018). Effective factors of strategic thinking. *Marketing Management Journal* 9. (In Persian)
10. Ghafarian, W., & Ali Ahmadi, A. (2012). Strategic thinking. *Tadbir* 14(137). (In Persian)
11. Goldman, E. F. (2007). Strategic thinking at the top. *MIT Sloan Management Review* 48(4), 75-81.
12. Golmohammadi, N., Mohammadi, E., & Broumandan, Z. (2013). Commands and Learning Model of Strategic Thinking. *Strategy Development Journal*, 36, 89-108. (In Persian)
13. Hashemi, S. R., & Kamali Rad, I. (2022). Investigating the effect of strategic thinking on innovation and successful introduction of new products (case study: Alborz Insurance Company). *Management and Sustainable Development Studies*, 2(1), 29-44. (In Persian)
14. Homsma, G. J., Van Dyck, C., De Gilder, D., Koopman, P. L., & Elfring, T. (2009). Learning from error: The influence of error incident characteristics *Journal of Business Research*, 62(1), 115-122.
15. Hosseini, S. Y., Ardakani Behjati, B., & Rahmani, S. (2012). Presenting a model for measuring the strategic thinking of Iran's tile and ceramic industry managers with a structural equation modeling approach. *Executive Management Research Journal*, 4(7), 14-36. (In Persian)
16. Kou, T. H. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 581-603.

17. Mesgrian, H. (2012). *Strategic thinking, functions and challenges* 9th International Conference on Strategic Management, (In Persian)
18. Monavvarian, A., Aghazadeh, H., & Shehametnejadi, M. (2012). Measuring strategic thinking in Tehran municipality managers. *Journal of Business Management perspective*, 4(12), 129-146. (In Persian)
19. Moosavi, S., & bardiafar, N. (2015). Investigating strategic thinking status among managers of Iran sport tourism association based on Jeanne Liedtka model. . *Contemporary Studies On Sport Management*, 5(9), 73-81. (In Persian)
20. Moradi, M., Abdollahian, F., & Safardoost, A. (2012). Investigating the role of knowledge absorption capacity on the relationship between learning from organizational mistakes and organizational innovation. *Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, 22(69), 121-149. (In Persian)
21. Naderi, A., Trading, M., Shoghi, M., & Safari, J. (2014). The necessity of managers' strategic thinking in the transformation of Ansar Bank. *Monetary and Banking Management Development Quarterly*, 2(4). (In Persian)
22. Rybowskiak, V., Garst, H., Frese, M., & Batinic, B. (1999). Error Orientation Questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 527-547.
23. Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based. . *Industrial Marketing Management*, 89, 89-97. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.003>
24. Zarei Matin, H., Nikmaram, S., Ahmadi, M., & Heydari, F. (2012). Investigating the effect of spiritual leadership components on organizational learning ability in the field and university research institute. *Management Journal in Islamic University*, 1(2). (In Persian)