فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

شماره ۲۸،
دوره هشتم،
سال ششم،
زمستان ۱۴۰۱
صص ۱-۱۴

# تاثیر تفکر استراتژیک مدیران و ابعاد آن بر کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان

## (سازمان بهزیستی استان تهران)

فرزین فاطمی‌زاده*[۱]، نازنین فاطمی‌زاده[۲]

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر تفکر استراتژیک مدیران و ابعاد آن بر کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان سازمان بهزیستی استان تهران انجام پذیرفت. روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و برحسب روش گردآوری داده‌ها توصیفی و همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه‌ی کارکنان بهزیستی استان تهران بود که تعداد آنها برابر با ۱۵۰۰ نفر بود. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۳۰۶ نفر برآورد شد. روش جمع‌آوری داده‌ها براساس پرسشنامه تفکر استراتژیک هامل (۲۰۰۱) و پرسشنامه سکون‌زدگی شغلی آلن و همکاران (۱۹۹۹)، صورت گرفت. برای سنجشروایی از روایی محتوایی استفاده شد که نشان از روا بودن ابزار داشت. همچنین پایایی این پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای تمامی ابعاد پرسشنامه بیش از ۰,۷ بدست آمد که نشان از پایایی مناسب ابزار پژوهش داشت. تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از اجرای پرسشنامه‌ها از طریق نرم افزار SPSS21 در دو بخش توصیفی و استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه) انجام پذیرفت. نتایج پژوهش نشان داد که تفکر استراتژیک مدیران و ابعاد آن بر کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان سازمان بهزیستی استان تهران تاثیر مثبت دارد. همچنین، یافته های ضمنی پژوهش نشان داد که گوش دادن به صداهای جدید، برقراری تعاملات جدید، انگیزش تازه، استقبال از تجربه‌های جدید و ترسیم چارچوب فکری جدید توسط مدیر بر کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان تاثیر مثبت دارد.

**کلیدواژه ها:** تفکر استراتژیک، انگیزش تازه، سکون زدگی شغلی، سازمان بهزیستی

[۱] فارغ التحصیل، کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی نیروی انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، ایران (نویسنده مسئول) f.fatemi69@yahoo.com

[۲] دانشجوی گروه روانشناسی واحد علوم پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی تهران ، ایران f.fatemi69@yahoo.com

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

**مقدمه**

امروزه از جمله مسائل مهمی که می تواند در سطح محیط‌های شغلی مورد بررسی قرار گیرد و از اهمیت خاصی برخوردار است، مساله وجود نیروی انسانی کارآمد و خودانگیخته می‌باشد و با توجه به این که هر سازمانی سعی می‌کند برای رشد و توسعه خود و دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی شده‌اش بیشترین کارایی را داشته باشد، لذا بایستی تلاش‌های بی‌وقفه‌ای در راستای توجه به نیروی انسانی و نیازهای آن‌ها داشته باشند تا از پیامدهای نامطلوب ناشی از بی‌توجهی به نیروی انسانی دوری گزینند. منابع انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمان است؛ زیرا سایر عوامل مانند تکنولوژی، سرمایه و ... وابسته به نیروی انسانی است (وینارنو[1] و همکاران، ۲۰۲۲).

جهانی شدن، فناوری‌های جدید و ظهور مشاغل جدید، تغییراتی را در چشم انداز اشتغال به وجود آورده و تاثیرات مهمی برای مدیریت حرفه‌ای ایجاد کرده است. برای مثال رواج کوچک‌سازی و بازسازی در محیط امروزی سازمان‌ها، منجر به سطوح کمتر مدیریت در سازمان‌ها و در نتیجه فرصت کمتر جهت ارتقا و پیشرفت شده است؛ همچنین ساختارهای سازمانی، افقی تر شده است و این یکنواختی بیشتر نیز به این معنی است که افراد به علت تحرک عمودی کمتر، احتمالاً در موقعیت فعلی خود برای مدت زمان طولانی‌تری باقی می‌مانند و بنابراین، یک رقابت افزایش یافته میان کارکنان برای مشاغل سطح بالاتر در سازمان وجود دارد. تغییر اجتماعی دیگر این است که کارکنان، تاکید بیشتری بر زندگی غیرشغلی خود دارند و برخی از آنان بالا نرفتن از نردبان شغلی را انتخاب می‌کنند. برای کسانی که تصمیم به باقی ماندن در موقعیت فعلی خود دارند یک خطر جدی وجود دارد که شغل‌شان در طول زمان فاقد رقابت خواهد بود. در مجموع، این روند نشان می‌دهد که تعداد رو به افزایشی از افراد، یک سکون[2]را در برخی جنبه‌ها از زندگی شغلی خود تجربه خواهد کرد (جوکار، امینی و صادقی، ۱۳۹۷).

مفهوم سکون زدگی شغلی[3]در دو دهه اخیر مورد بررسی قرار گرفته است. به هر حال به خاطر برخی عوامل اتفاق افتاده در شرایط جاری برای همه سازمان‌ها شامل جنبه‌های محیطی و سازمانی مثل مهندسی یا ساختاربندی دوباره تجاری، پایین آوردن اندازه‌ها؛ وسعت سلسله مراتب، حتی مدیریت شغلی غیر طراحی شده در سازمان، می‌تواند منجر به سکون زدگی کارکنان گردد (هو، ژانگ، چن و گریگز[4] ۲۰۲۲).

سکون زدگی پدیده جدیدی نیست؛ به هر حال، آنچه باعث نگرانی است گسترش سریع این پدیده در بسیاری از سازمانها است. بسیاری از پژوهشگران مشاغل سازمانی و مدیریتی بر این عقیده‌اند که سکون‌زدگی شغلی به یک موضوع انتقادی

[1] Winarno
[2] Flat
[3] Career Plateau
[4] Hu, C., Zhang, S., Chen, Y. Y., & Griggs, T. L

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

سازمانی و مدیریتی تبدیل شده که نیاز به مدیریت صحیح دارد تا از نارضایتی کارکنان جلوگیری کند به خاطر تغییرات در محیط تجاری، ساختاربندی مجدد، خصوصی سازی و استخدامی، سکون‌زدگی شغلی احتمالاً به یکی از موضوعات شغلی مهم دهه بعد تبدیل خواهد شد (یانگ، نیون و جانسون[1] ۲۰۱۹). سکون‌زدگی شغلی نقطه‌ای است که در آن کارکنان، کار خود را غیرچالشی می‌یابند و فرصت کمتری برای توسعه تخصص و توانمندی‌های خود فراهم می‌بینند (آلن[2] و همکاران، ۱۹۹۹).در همین راستا، قنبری و رحمانی (۱۳۹۸)، طی پژوهشی با عنوان «چیستی و چرایی فلات زدگی شغلی در سازمان و ارائه راهکار عملی برای کاهش آن» نشان دادند که علل ایجاد کننده سکون زدگی شغلی علل در چهار دسته کلی، عوامل فردی- عوامل شغلی- عوامل سازمانی – عواملی محیطی گروه بندی می شوند. و پیامدهای آن می‌توان به افزایش تمایل به ترک خدمت، فرسودگی شغلی، تحلیل رفتگی شغلی، کاهش تعهد سازمانی و دلبستگی نسبت به کار، کاهش انگیزه و ایجاد نگرش منفی نسبت به شغل، غیبت مکرر و کاهش ماندگاری در سازمان، افزایش استرس و افسردگی کارکنان و احساس درماندگی، اثرات مثبت، پایداری ثبات فردی و سازمانی اشاره کرد. با این همه در دنیای سازمانی کنونی سکون یا توقف موقت یا دایمی اجتناب ناپذیر است، آنچه در این عرصه مهم است شناخت صحیح این مولفه و مدیریت آن به سمت حذف یا کاهش آن در زندگی شغلی یا شخصی افراد می باشد. به طور کلی سکون‌زدگی شغلی یک عامل مهم برای تصمیم‌گیری کارمند یک عامل مهم برای تصمیم‌گیری کارمند به ترک از سازمان می‌باشد و به صورت برعکس مخصوصاً در حالت رقابتی سازمان را تحت تأثیر قرار خواهد داد. اگر مدیریت مداخلات مناسبی را برای مدیریت سکون زدگی شغلی انجام دهد، سازمان ها منفعت زیادی به دست می‌آورند. در همین خصوص، عوامل بسیاری در کاهش سکون زدگی شغلی کارکنان تاثیر دارد که در پژوهش حاضر سعی گردیده است تاثیر تفکر استراتژیک مدیران و ابعاد آن بر سکون زدگی شغلی مورد بررسی قرار گیرد. تفکر استراتژیک[3]زیربنای هرگونه برنامه‌ریزی و اجرای رهبریت است و با توجه به چالش‌های بی پایانی که فراسوی سازمان ها قرار دارد راهی جز همسو شدن با تغییر وجود ندارد. برای هماهنگی با تغییرات روزافزون و گام برداشتن در جهت اهداف سازمانی تغییر در روش تحول و تفکر ذهنی مدیران سازمانها موردنیاز است نمی‌توان با روشهای قدیم نتایج جدیدی را کسب کرد و پویایی تفکر، کلید اصلی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها می باشد (منوریان، ۱۳۹۷). به عقیده هامل[4](۲۰۰۱)، تفکر استراتژیک، ابزاری است برای ارائه بصیرت و چشم‌انداز استراتژیک. همچنین هامل(۲۰۰۱)، در الگوی تفکر استراتژیک خود «نوآوری استراتژی» را ارائه داده که می‌تواند نقش بسزایی در سکون‌زدگی شغلی کارکنان داشته باشد. این الگو دارای مولفه‌های زیر است که هر کدام بسته

[1] Yang, W. N., Niven, K., & Johnson, S
[2] Allen
[3] Strategic Thinking
[4] Hamel

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

به نقش و کارکرد خود به مدیران کمک می‌کند تا بتواند بر سکون‌زدگی کارکنان اثر بگذارد. تعاریفی مختصر از ابعاد تفکر استراتژیک مدیران عبارتست از:

۱) گوش دادن به صداهای جدید: صداهای جدید مواد اولیه استراتژی نوآورانه است. ۲) برقراری تعاملات جدید: هامل برای رهایی از محاورات تکراری سازمانی، تعامل با فضای خارج از مرزهای معمول را توصیه می‌کند. ۳) انگیزش تازه: ایجاد یک تصویر صحیح و انگیزه بخش از چشم‌انداز و ایجاد زمینه و بستر برای مشارکت کارکنان در کشف راهکارهای خلاقانه فراهم کنید. ٤) استقبال از تجربه های جدید: یک سازمان به دنبال ایده‌ای نو و خلاقیتهای نوآورانه باشد. ۵) ترسیم چارچوب فکری جدید: چارچوب جدید، دید و درک جدید از کسب و کار، نیازهای ارباب‌رجوع و اکتشافات جدید را برای سازمان به دنبال خواهد داشت و سازمان را قادر به خلق چشم‌انداز جدید خواهد ساخت (منوریان، ۱۳۹۷). اکنون بیشتر سازمان ها در کشورهای گوناگون جهان می‌کوشند تا افرادی را در پست‌های مدیریت بگمارند که توانایی لازم را برای رهبری موثر داشته باشند (ساعتچی، ۱۳۹۹). اگر یک مدیر بخواهد موثر رفتار کند باید مهارتهای مربوط به تفکر استراتژیک خود را بهبود بخشد. تفکر استراتژیک ابزاری است که به مدیران کمک می کند تا با تغییرات روبه‌رو شده و برای ایجاد تحول برنامه‌ریزی کند (ساماراس، ادکینز و وایت[1] ۲۰۲۲).

از دیدگاه مینتزبرگ، تقویت تفکر استراتژیک به تدوین استراتژی‌های بهتر منجر می‌شود. او معتقد است مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند، قادرند دیگر کارکنان را به یافتن راه‌حل‌های خلاقانه برای موفقیت سازمان ترقی نمایند (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۲). در همین خصوص جمشیدی نصیرمحله (۱۳۹۹)، طی پژوهشی با عنوان « بررسی میزان تأثیرپذیری سکون زدگی شغلی کارکنان از تفکر استراتژیک مدیران و مولفه‌های آن در سازمان آتش نشانی شهر رشت» نشان دادند که بین تفکر استراتژیک مدیران و سکون زدگی شغلی کارکنان رابطه معکوس و معنی داری وجود دارد، همچنین بین ایجاد انگیزش تازه توسط مدیر و ترسیم چارچوب فکری جدید توسط مدیر با سکون زدگی شغلی کارکنان رابطه معنی دار و معکوس وجود دارد؛ بین گوش دادن به صداهای جدید توسط مدیر، برقراری تعاملات جدید توسط مدیر و استقبال مدیر از تجربه های جدید با سکون‌زدگی شغلی کارکنان رابطه معنی دار وجود ندارد. همچنین سرفرازی، پیروز و فراشاد (۱۳۹۹)، در پژوهشی نشان دادند که لازمه تدوین و پیاده سازی برنامه استراتژیک در سازمان وجود تفکر استراتژیک در میدان تدوین‌کننده برنامه می‌باشد. با توجه به اهمیت بحث تفکر استراتژیک، سازمانها از الگوهای مختلف تفکر استراتژیک بهره می‌گیرند تا بتوانند ارزهای بالاتری را برای مشتریان خود ایجاد کرده و بر رقبا غلبه کنند. در هر سازمان، چه تولیدی و چه خدماتی، مهمترین عامل جهت حفظ و بقای سازمان، مشتریان آن هستند و اگر سازمان بتواند

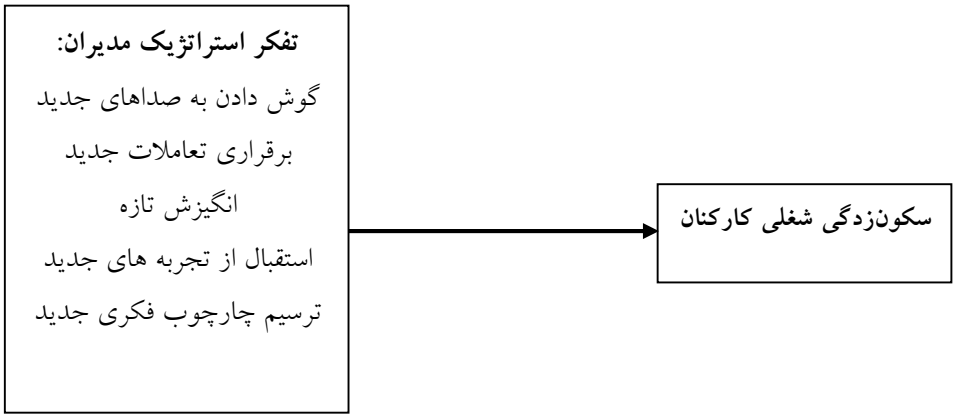
[1] Samaras, S. A., Adkins, C. L., & White, C. D

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

با جلب رضایت مشتریان به ایجاد وفاداری در آنها موفق شود، می‌تواند زمینه رشد و بقای طولانی مدت و همچنین باعث کاهش سکون زدگی شغلی کارکنان خود شود. بنابراین تفکر استراتژیک به عنوان یک اهرم کلیدی برای کاهش سکون زدگی شغلی می تواند در سازمان موثر باشد. ضرورت انجام تحقیق حاضر، ارائه راهکارهایی با توجه به تفکر استراتژیک مدیران و ابعاد آن در بهزیستی استان تهران در جهت کاهش سکون زدگی شغلی کارکنان است. توجه به مسئله سکون زدگی شغلی کارکنان و مطالعه عوامل تاثیرگذار بر آن و ارائه پیشنهادهایی برای پیشگیری از بروز آن و فائق آمدن بر عوارض آن، می‌تواند سهم ارزشمندی در کارایی کارکنان بهزیستی و تحقق اهداف سازمانی داشته باشد. در نهایت، با توجه به وجود چالش‌ها، مشکلات و مسائلی همچون فلات شغلی، دلسردی، بی علاقگی، فقدان پیشرفت و از همه مهمتر سکون‌زدگی شغلی در میان کارکنان سازمان بهزیستی و نیز با توجه به نقش پراهمیت نیروی انسانی در سازمانها به ویژه سازمان بهزیستی، همواره مدیران به دنبال کاهش سکون زدگی شغلی در بین کارکنان خود هستند و بر این اساس پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است که: «آیا تفکر استراتژیک مدیران و ابعاد آن بر کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان سازمان بهزیستی استان تهران تاثیر دارد؟». با توجه به این سوال و با استفاده از پژوهش‌های صورت گرفته، فرضیه‌ی پژوهشی ذیل تدوین گردید:

« تفکر استراتژیک مدیران و ابعاد آن بر کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان سازمان بهزیستی استان تهران تاثیر دارد».

همچنین مدل مفهومی پژوهش نیز در شکل زیر آورده شده است:




**شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (برگرفته از تفکر استراتژیک هامل[1](۲۰۰۱)؛ سکون‌زدگی شغلی آلن[2]و همکاران ((۱۹۹۹))**

[1] Hamel
[2] Allen

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

## روش شناسی

روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و برحسب روش گردآوری داده‌ها توصیفی و همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه‌ی کارکنان بهزیستی استان تهران بود که تعداد آنها برابر با ۱۵۰۰ نفر بود. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۳۰۶ نفر برآورد شد. به منظور گردآوری اطلاعات از دو پرسشنامه تفکر استراتژیک هامل[1](۲۰۰۱) و پرسشنامه سکون‌زدگی شغلی آلن[2]و همکاران (۱۹۹۹)، استفاده شد که در جدول (۱) شاخص‌های آن به نمایش گذاشته شده است. به منظور سنجش روایی از روایی محتوا استفاده شد که برای این منظور پرسشنامه به تائید متخصصین مربوطه رسید، هم‌چنین به منظور سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار این ضریب برای هر دو پرسشنامه بالای ۰,۷ به دست آمد. پرسشنامه‌های مذکور در میان گروهی از کارکنان سازمان بهزیستی استان تهران توزیع گردید و پس از دریافت پرسشنامه‌ها با توجه به آمار توصیفی و استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه) تجزیه و تحلیل صورت گرفت.

جدول ۱: توزیع پرسش‌ها برای هر یک از متغیرهای پژوهش

| سازه‌های اصلی | ابعاد | منبع گردآوری داده‌ها | منابع | تعداد گویه ها |
|---|---|---|---|---|
| تفکر استراتژیک | گوش دادن به صداهای جدید | کارکنان سازمان بهزیستی استان تهران | هامل(۲۰۰۱) | ۲۰ |
| | برقراری تعاملات جدید | | | |
| | انگیزش تازه | | | |
| | استقبال از تجربه های جدید | | | |
| | ترسیم چارچوب فکری جدید | | | |
| سکون‌زدگی شغلی | - | | آلن و همکاران(۱۹۹۹) | ۱۴ |

[1] Hamel
[2] Allen

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

**یافته ها**

جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها، از آزمون کالموگروف–اسمیرنوف استفاده شد که به دلیل بیشتر شدن سطح معناداری از ۰,۰۵، برای تمام متغیرها می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ بیان داشت که فرض صفر یعنی اینکه توزیع داده‌های پژوهش نرمال است، تأیید می‌شود.

**آزمون فرضیه‌های پژوهش**

در این قسمت فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه محاسبه می‌شود.

**فرضیه اصلی پژوهش: تفکر استراتژیک مدیران و ابعاد آن بر کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان سازمان بهزیستی استان تهران تاثیر دارد.**

برای این منظور نتایج آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه در جدول‌های ۲ و ۳ آورده شده است.

جدول ۲: ماتریس همبستگی بین مقیاس تفکر استراتژیک مدیران و کاهش سکون زدگی شغلی کارکنان

| **متغیرها** | تفکر استراتژیک | کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان |
|---|---|---|
| تفکر استراتژیک | ۱ | |
| کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان | ۰,۵۵۰ | ۱ |

براساس اطلاعات جدول فوق، بین «تفکر استراتژیک مدیران» با «کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان» در سطح ۰,۰۵ رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، به عبارت دیگر با افزایش تفکر استراتژیک مدیران به میزان کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان آنها افزوده می‌شود که شدت این رابطه در جدول فوق قابل مشاهده است.

همچنین نتایج آزمون رگرسیون چندگانه در جدول ۳ آورده شده است:

جدول ۳: آزمون رگرسیون چندگانه

| **متغیر های وارد شده در مدل** | **مدل** | **B** | **SE** | **(Beta)** | **t** | **Sig.** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | (عرض از مبدا) | ۲,۳۳۲ | ۰,۱۳٤ | | ۱۷,٤۲۰ | ۰,۰۰۰ |
| گوش دادن به صداهای جدید | ضریب متغیر | ۰,۰۷۹ | ۰,۰۳۳ | ۰,۱۵۹ | ۲,٤٤۰ | ۰,۰۰۵ |

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| برقراری تعاملات جدید | ضریب متغیر | ۰,۰۸٤ | ۰,۰٤۰ | ۰,۱٦٤ | ۲,۱۰۱ | ۰,۰۰۸ |
| انگیزش تازه | ضریب متغیر | ۰,۰۹۳ | ۰,۰۳۰ | ۰,۱۹۹ | ۳,۰۵۵ | ۰,۰۰۲ |
| استقبال از تجربه های جدید | ضریب متغیر | ۰,۰٤۵ | ۰,۰۳٦ | ۰,۰۸۸ | ۱,۲۳۸ | ۰,۰۰۷ |
| ترسیم چارچوب فکری جدید | ضریب متغیر | ۰,۰۸۳ | ۰,۰۳۹ | ۰,۱٦۳ | ۲,۱۰۰ | ۰,۰۰۷ |

متغیر ملاک: کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان

نتایج جدول بالا حاکی از آن است که "گوش دادن به صداهای جدید، برقراری تعاملات جدید، انگیزش تازه، استقبال از تجربه های جدید و ترسیم چارچوب فکری جدید" پیش‌بینی کننده معنی‌دار "کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان" هستند. بنابراین، بر اساس داده‌های موجود در جدول، می‌توان معادله رگرسیون را به شرح زیر نوشت:

(ترسیم چارچوب فکری جدید) ۰,۰۸۳ + (استقبال از تجربه های جدید) ۰,۰٤۵ + (انگیزش زیاد) ۰,۰۹۳ + (برقراری تعاملات جدید) ۰,۰۸٤ + (گوش دادن به صداهای جدید) ۰,۰۷۹ + ۲,۳۳۲ = کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان

بر پایه مدل رگرسیون بالا می توان گفت: با افزایش یک واحد در "گوش دادن به صداهای جدید، برقراری تعاملات جدید، انگیزش تازه، استقبال از تجربه های جدید و ترسیم چارچوب فکری جدید" به ترتیب به اندازه ۰,۰۷۹، ۰,۰۸٤، ۰,۰۹۳ ، ۰,۰٤۵ و ۰,۰۸۳ واحد به «کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان» افزوده می شود.

**فرضیه های فرعی:**

به منظور بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول (٤) آمده است:

جدول ٤: آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

| شاخص اماری / متغیرها | گوش دادن به صداهای جدید | برقراری تعاملات جدید | انگیزش تازه | استقبال از تجربه‌های جدید | ترسیم چارچوب فکری جدید | کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان |
|---|---|---|---|---|---|---|
| گوش دادن به صداهای جدید | - | | | | | |
| برقراری تعاملات جدید | ۰/٤۸** | - | | | | |
| انگیزش تازه | ۰/۳۷** | ۰/۳۰** | - | | | |
| استقبال از تجربه‌های جدید | ۰/٦۱** | ۰/٤۳** | ۰/٤٤** | - | | |

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **ترسیم چارچوب فکری جدید** | ٠/٤٧** | ٠/٣٢** | ٠/٤٣** | ٠/٦٠** | - |
| **کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان** | ٠/٦٤** | ٠/٤٥** | ٠/٣٣** | ٠/٥٧** | ٠/٤٨** |

* : در سطح ٠,٠٥ معنی‌دار است.

**: در سطح ٠,٠١ معنی‌دار است.

مطابق با جدول ٤ بین گوش دادن به صداهای جدید توسط مدیران با کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی بین گوش دادن به صداهای جدید توسط مدیران با کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان برابر ٠/٦٤ می باشد. ضریب تعیین حاصل از این رابطه نشان می‌دهد که ٠/٤٠ درصد از واریانس متغیر کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان ناشی از گوش دادن به صداهای جدید توسط مدیران است. ضریب همبستگی بین برقراری تعاملات جدید و کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان برابر ٠/٤٥ می باشد. ضریب تعیین حاصل از این رابطه نشان می‌دهد که ٠/٢٠ درصد از واریانس متغیر کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان ناشی از برقراری تعاملات جدید است. ضریب همبستگی بین انگیزش تازه و کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان برابر ٠/٣٣ می باشد. ضریب تعیین حاصل از این رابطه نشان می‌دهد که ٠/١٠ درصد از واریانس متغیر کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان ناشی از انگیزش تازه است. ضریب همبستگی بین استقبال از تجربه‌های جدید و کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان برابر ٠/٥٧ می باشد. ضریب تعیین حاصل از این رابطه نشان می دهد که ٠/٣٢ درصد از واریانس متغیر کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان ناشی از استقبال از تجربه‌های جدید است. ضریب همبستگی بین ترسیم چارچوب فکری جدید و کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان برابر ٠/٤٨ می باشد. ضریب تعیین حاصل از این رابطه نشان می‌دهد که ٠/١٥ درصد از واریانس متغیر کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان ناشی از ترسیم چارچوب فکری جدید است.

**نتیجه‌گیری**

تمامی تلاش‌هایی که در روند انجام یک کار پژوهشی صورت می‌گیرد، در واقع برای دستیابی به نتایج مطلوب و پیشنهادهایی برای پژوهش است. چرا که هدف از انجام پژوهش، یافتن راه‌حل برای مشکلاتی است که وجود دارد و دغدغه پژوهشگر بوده و باعث انجام پژوهش شده است. گاهی این مشکلات هر چند در ظاهر کوچک و ناچیز بوده ولی هزینه و انرژی زیادی در جامعه هدر داده و کارآیی و اثربخشی را کاهش می‌دهند و مانع رسیدن به نتایج مورد نظر و ارزشمند می‌گردند. از طریق پژوهش می‌توان این مشکلات و راه حل‌های رفع آن‌ها را پیش‌بینی و مهیا کرد و اقدامات مناسب را انجام داد تا در نهایت کارآیی و نتایج مثبت افزایش یابد. لذا این پژوهش با توجه به اهمیت موضوع، تاثیر تفکر

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

استراتژیک مدیران و ابعاد آن بر کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان سازمان بهزیستی استان تهران را مورد بررسی قرار داد، که در ادامه براساس فرضیه‌های موجود در پژوهش به بحث و نتیجه‌گیری می‌پردازیم:

یافته‌های پژوهش نشان داد که تفکر استراتژیک مدیران و ابعاد آن بر کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان سازمان بهزیستی استان تهران تاثیر معناداری دارد. به عبارت دیگر با افزایش تفکر استراتژیک مدیران به میزان کاهش سکون‌زدگی شغلی کارکنان آنها افزوده می‌شود.

امروزه تفکر استراتژیک به عنوان یک عنصر بسیار مهم و ارزشمند در مدیریت‌های کلان در سازمان‌ها مطرح می باشد. از دیدگاه کلی تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره برداری از فرصت‌هاست. تفکر استراتژیک مدیر را قادر می سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر موثر است و کدامیک موثر نیست و چرا و چگونه عوامل موثر برای کارکنان ارزش می‌آفرینند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تاثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی حاصل خواهد بود. مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. در تفکر استراتژیک مهم است که نگاه شما بلندمدت باشد، یعنی آنچه که می‌خواهید در آینده برایتان رخ دهد را از اکنون تعیین کرده باشید، این موضوع می‌طلبد که همواره رو به جلو نگاه کرده و برای خود اهدافی معین کنید. در این خصوص، ژونگ و تاک[1](۲۰۰۸)، طی پژوهشی نشان دادند در شرایطی سکون زدگی شغلی به وجود می‌آید که یک کارمند احساس می‌کند که دارای ایتعداد، مهارت، تجربه و انگیزه برای پیشرفت در موقعیت فعلی نیست. این شرایط منجر به فشار عصبی، محروم سازی، نارضایتی و انگیزه به ترک سازمان و غیبت در بین کارکنان سازمان می شود. در این مطالعه به این نتیجه رسیدند که کارکنان به طرق مختلف دچار سکون زدگی شغلی می شوند اما درک و نگرش مدیران از سکون زدگی شغلی کارکنان عامل موثری در جلوگیری و کاهش آثار سکون زدگی می باشد.

گری هامل در الگوی تفکر استراتژیک خود گوش فرا دادن به صداهای جدید را زمینه ساز شکل‌گیری استراتژی‌های نامتعارف ذکر می‌کند و برای این امر توجه به نظر کارکنان جوان، تازه واردان و افراد خارج از سازمان را توصیه می‌کند. خلق راهکارهای بدیع مستلزم شیوه‌ی تفکر واگرا است. بنابراین، کارکنان سازمان برای حل یک مسئله باید به دنبال راه‌حل‌های متفاوت بوده و راه حل‌هایی که ناممکن‌های «دستگاه فکری معمول» را «در دستگاه فکری جدید» امکانپذیر سازند که همین امر منجر به کاهش سکون زدگی در میان کارکنان خواهد شد. با گذست زمان محاورات سازمانی تکراری و بی خاصیت می شود و مدیران و کارکنان تعاملاتی تکراری را با هم برقرار می نمایند که در این شرایط چیزی برای یادگیری وجود ندارد. برای خروج از این وضعیت، باید تعادل و پایداری فعلی را بر هم زد و مفاهیم و ایده های تازه ای را مورد توجه قرار داد. در همین خصوص هامل مولفه‌ی برقراری تعاملات جدید توسط مدیران در میان کارکنان را مطرح نمود که این استراتژی در رابطه با ایده‌ها و توسعه‌ی راه‌حل‌هایی نو برای ایجاد مزیت رقابتی می باشد. همچنین، اشتیاق برای کمک کردن به دیگران (ایجاد انگیزش تازه توسط مدیر) تاثیر زیادی بر کاهش سکون زدگی شغلی کارکنان و

[1] Jung, J. H., & Tak, J

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

پیامدهای آن دارد. کارکنان سازمان دارای انگیزه‌های مختلفی هستند که انان را در جهات مختلف به حرکت درمی‌آورد. یکی از عوامل انگیزه‌بخش انسانها احساس رضایت حاصل از کشف است. ایجاد یک تصویر صحیح و انگیزه بخش از چشم‌انداز، طرح و تبعیت اهداف عالی و شایسته حمایت در سازمان و ایجاد زمینه و بستری برای مشارکت کارکنان در کشف راهکارهای بدیع و خلاقانه در این راستا، امکان استفاده از این انرژی در خلق استراتژی‌های نوآورانه را فراهم می‌سازد.

از طرفی، تفکر استراتژیک مدیران بویژه بُعد استقبال از تجربه‌های جدید در کاهش میزان سکون‌زدگی شغلی کارکنان تاثیر دارد. یک سازمان باانگیزه پیشتازی همواره باید پذیرای ایده‌های جدید کارکنان خود باشد. تجربه یک ابزار موثر برای پی بردن و شناسایی عوامل موثر در خلق ارزش برای ارباب رجوع است. ابزاری که جایگزینی برای آن متصور نیست. بسیاری از ابعاد فهم و بصیرت کسب و کار تنها از طریق تجربه های واقعی در محیط قابل اکتساب هستند. در رابطه با تاثیر بعد آخر تفکر استراتژیک مدیران یعنی ترسیم چارچوب فکری جدید بر کاهش سکون زدگی شغلی کارکنان می توان چنین مطرح نمود که چارچوب فکری جدید از یادگیری جدید حاصل می شود و لازمه آن آمادگی سازمان برای دل کندن از باورهای قدیم است. تفکر استراتژیک با یک تغییر جهت از دیدن سازمان به صورت یک مجموعه پراکنده از بخشها (و کارکنان) مجزا که برای دستیابی به منابع در رقابت هستند به دیدن و سروکار داشتن با سازمان به صورت یک سیستم کلی نگر معنی پیدا می کند که هر بخش را در ارتباط با کل سازمان انسجام می بخشد.

در نهایت می‌توان یافته ها را چنین تبیین نمود که؛ مشکلات سازمانها روز به روز پیچیده تر و حل آنها نیازمند راه حلهای موثرتری می باشد. برنامه ریزی استراتژیک، برنامه های الزاما قابل اجرا نبوده و در گذر زمان، دستخوش تغییرات می‌گردد و در برخی موارد به جای حل مشکل سازمان، فقط باعث تسکین آن شده و با از بین رفتن اثر خود منجر به ایجاد مشکلاتی بزرگتر می‌گردد. به نظر می رسد لازمه تدوین و پیاده سازی برنامه استراتژیک در سازمان وجود تفکر استراتژیک در میدان تدوین کننده برنامه می‌باشد. با توجه به اهمیت بحث تفکر استراتژیک، سازمان ها از الگوهای مختلف تفکر استراتژیک بهره می گیرند تا بتوانند ارزشهای بالاتری را برای ارباب رجوع و مشتریان خود ایجاد کرده و بر رقبا غلبه کنند. در هر سازمان، چه تولیدی و چه خدماتی، مهم ترین عامل جهت حفظ و بقای سازمان، ارباب رجوع و مشتریان آن هستند. اگر سازمان بتواند با جلب رضایت مشتریان به ایجاد وفاداری در آنها موفق شود، می تواند زمینه رشد و بقای طولانی مدت و همچنین باعث کاهش سکون زدگی شغلی کارکنان خود شود (سرفرازی و همکاران، ۱۳۹۹). در واقع، تفکر استراتژیک، ابزاری است برای ارائه بصیرت و چشم انداز استراتژیک. که این بصیرت و چشم‌انداز، می‌تواند راه های متفاوت و جدیدی را پیش روی سازمان قرار دهد تا بتواند مجموعه جدیدی از ارزش‌ها را به مشتریان ارائه دهد. تفکر استراتژیک، یک رویکرد سیستماتیک و منظم برای شناسایی فرصت های بازار و همچنین نقاط ضعف مجموعه ارزش سازمان است تا بتوان با استفاده از آنها، ارزش بیشتری را برای مشتریان سازمان ایجاد کرد. تفکر استراتژیک، به عنوان یک ورودی برای مدیریت استراتژیک عمل می کند که همه این موارد منجر به کاهش سکون زدگی شغلی در میان کارکنان سازمان می گردد. در نهایت، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش هو و همکاران (۲۰۲۲)، جمشیدی نصیرمحله

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

(۱۳۹۹)، سرفرازی و همکاران (۱۳۹۹)، قنبری و رحمانی (۱۳۹۸)، همسو می‌باشد. در نهایت براساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی در ادامه ارائه می‌گردد:

- ✓ پیشنهاد می شود مدیران سازمان به منظور جلوگیری از سکون زدگی شغلی کارکنان از طرح‌ها و اندیشه‌های آنان استقبال کنند و آنها را تشویق به ارائه طرح برای مسائل مختلف سازمان نمایند.
- ✓ پیشنهاد می شود دوره‌هایی برای افزایش آگاهی مدیران از اثرات تفکر استراتژیک برگزار شود تا با شناخت بهتر مولفه‌های تفکر استراتژیک و درک ارتباط آنها با کاهش سکون زدگی شغلی کارکنان سازمان تصمیمات بهتری بگیرند.
- ✓ پیشنهاد می شود به منظور کاهش سکون زدگی شغلی در میان کارکنان سازمان، مدیران سازوکار لازم برای دریافت و پرورش ایده‌های جدید و متفاوت را در سازمان خود ایجاد کنند.
- ✓ با توجه به تغییر بودجه‌ریزی در سازمانهای دولتی و کاهش شدید بودجه جاری ادارات، به مدیران پیشنهاد می شود به فکر راههایی جهت افزایش درآمد خود باشند که این امر با ایجاد چارچوب‌های فکری و ایده‌های جدید و خارج شدن از وضعیت تکراری گذشته امکانپذیر است.

**فهرست منابع**


جمشیدی نصیرمحله، فاطمه. (۱۳۹۹)، بررسی میزان تأثیرپذیری سکون زدگی شغلی کارکنان از تفکر استراتژیک مدیران و مولفه‌های آن در سازمان آتش نشانی شهر رشت. *فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، دوره ٤، شماره ١٤، صص: ٧٤-٨٩.

جوکار، علی اکبر؛ امینی، محمدتقی و صادقی، صادق. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران با سکون زدگی شغلی کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری. *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*. دوره ٦، شماره ٢ (پیاپی٢٢)، صص: ١٣٧-١٤٨.

ساعتچی، محمود. (۱۳۹۹). *روانشناسی کار(کاربرد روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت)*. تهران: نشر ویرایش.

سرفرازی، مهرزاد؛ پیروز، پیمان و فراشاد، معصومه. (۱۳۹۹). بررسی تفکر استراتژیک بر قابلیت تفکر سازمانی و کاهش سکون زدگی شغلی. *رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت*. شماره ۲۱، صص: ٤٧-٦٦.

غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا. (۱۳۹۲). *۵ فرمان برای تفکر استراتژیک*. تهران: سازمان فرهنگی فرا.

قنبری، سیروس و رحمانی، اسماعیل، (۱۳۹۸)، چیستی و چرایی فلات زدگی شغلی در سازمان و ارائه راهکار عملی برای کاهش آن، *نخستین کنفرانس ملی مدیریت، اخلاق و کسب و کار*، شیراز، https://civilica.com/doc/٩١٨٤٠٦


[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

منوریان، عباس. (۱۳۹۷). *تفکر استراتژیک: مفهوم، عناصر و مدل‌ها*. تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران.

Allen, T. D., Russell, J. E., Poteet, M. L., & Dobbins, G. H. (1999). Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. *Journal of Organizational Behavior*, *20*(7), 1113-1137.

Hamel, G. (2001). Leading the revolution:: an interview with Gary Hamel. *Strategy & Leadership*.

Hu, C., Zhang, S., Chen, Y. Y., & Griggs, T. L. (2022). A meta-analytic study of subjective career plateaus. *Journal of Vocational Behavior*, *132*, 103649.

Jung, J. H., & Tak, J. (2008). The effects of perceived career plateau on employees' attitudes: Moderating effects of career motivation and perceived supervisor support with Korean employees. *Journal of career Development*, *35*(2), 187-201.

Samaras, S. A., Adkins, C. L., & White, C. D. (2022). Developing critical thinking skills: Simulations vs. cases. *Journal of Education for Business*, *97*(4), 270-276.

Winarno, S. H., Elvira, L., Latumahina, J., Sabil, S., Cindrakasih, R. R., & Putra, A. S. (2022). HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN INCREASING COMPANY DEVELOPMENT (CASE STUDY PT. PARS MAXY PERKASA). *Journal of Innovation Research and Knowledge*, *1*(11), 1529-1534.

Yang, W. N., Niven, K., & Johnson, S. (2019). Career plateau: A review of 40 years of research. *Journal of Vocational Behavior*, *110*, 286-302.

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

# The Impact of Managers' Strategic Thinking and its Dimensions on Reducing Employees' Career Plateau ( Tehran Province Welfare Organization)

**Farzin Fatemizadeh[1]*, Nazanin Fatemizadeh[2]**

**Abstract**

**The present study was conducted with the aim of investigating the impact of managers' strategic thinking and its dimensions on reducing career plateau among the employees of the Welfare Organization of Tehran province. The research method was applied in terms of purpose and descriptive and correlational in terms of data collection method. The statistical population of the present study included all the welfare workers of Tehran province, whose number was equal to 1500 people. The sample size was estimated to be 306 people using Morgan's table and stratified random sampling method. The method of data collection was based on Hamel's (2001) strategic thinking questionnaire and Allen et al.'s (1999) job stagnation questionnaire. Content validity was used to measure the validity, which showed the validity of the tool. Also, the reliability of these questionnaires using Cronbach's alpha method for all dimensions of the questionnaire was more than 0.7, which showed the appropriate reliability of the research tool. The analysis of the information obtained from the implementation of the questionnaires was done through SPSS21 software in two descriptive and inferential sections (Pearson correlation test and multiple regression). The results of the research showed that the strategic thinking of managers and its dimensions have a positive effect on reducing the job stagnation of employees of the welfare organization of Tehran province. Also, the implicit findings of the research showed that listening to new voices, establishing new interactions, new motivation, welcoming new experiences and drawing a new frame of mind by the manager have a positive effect on reducing the job stagnation of employees.**

**Keywords: Strategic Thinking, New Motivation, Career Plateau, Welfare Organization**

[1] Graduated, Master's Degree, Public Human Resource Management, **Kerman Islamic Azad University**, Iran (Author)

[2] Student of the Department of Psychology, Department of Medical Sciences, **Islamic Azad University of Tehran** ،Iran

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]