فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال اول. شماره ششم. بهار ۱۳۹۷، صص۲۶-۱ Vol 1. No 6. 2018, p 1-26
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

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

علیرضا نجفی تیرتاشی
کارشناس ارشد علوم اجتماعی در سازمان تامین اجتماعی و پژوهشگر
نویسنده مسئول: Reza11922najafi39@gmail.com

چکیده

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

واژه‌های کلیدی: مدیریت استراتژیک، بهبود عملکرد، بهره وری.

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

مقدمه

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

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

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

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

تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای پژوهش

مفاهیم کلیدی پژوهش حاضر را می توان به شرح واژه های ذیل دانست:

"مدیریت استراتژیک"

تعریف مفهومی. تصمیمات و فعالیت های یکپارچه شده جهت توسعه استراتژی های مؤثر، اجرا، کنترل و ارزیابی نتایج می‌باشد (جاویدان، ۱۳۸۹: ۳).

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

تعریف عملیاتی. در این پژوهش مدیریت استراتژیک عبارت است از تجزیه و تحلیل محیطی و پایه گذاری جهت‌گیری سازمانی باهدف‌گذاریوتعیین و تدوین استراتژی‌هاو اجرای صحیح آنهاو در نهایت کنترل استراتژی های انتخاب شده در اداره دارایی را در بر می‌گیرد.

"بهره وری"

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

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

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

"بهبود عملکرد"

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

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

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

مفهوم مدیریت استراتژیک و ضرورت آن

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

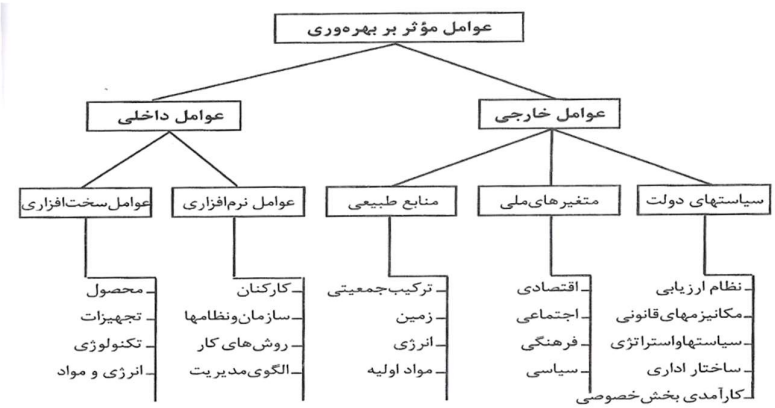
[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

عوامل موثر بر بهره وری

برای شناسایی عوامل موثر بر بهره وری مدل های گوناگونی وجود دارد که در این بخش مدل سازمان بین المللی کار تشریح و مورد استفاده قرار می گیرد:

در این مدل که توسط جوزف پروکوپنکو[1] مطرح شده است عوامل گوناگون اثرگذار در بهره وری را به دو گروه اصلی و پنج زیرگروه مطابق با تصویر ذیل می توان تقسیم کرد.

شکل شماره ۱. مدل عوامل اثرگذار در بهره وری



(جوزف پروکوپنکو، ۱۹۸۷: ۱۶۴)

الف. عوامل داخلی موثر بر بهره وری

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

۱. عوامل سخت افزاری

عوامل سخت افزاری به آسانی و در کوتاه مدت قابل تغییر نیستند و شامل خود محصول، تکنولوژی کار و تولید، ماشین آلات و تجهیزات، مواد خام و انرژی، . . . است.

الف. محصول (کالا/خدمت). در بازار، ارزش مصرف، مبلغی است که مصرف کننده آمادگی دارد برای محصولی با کیفیت مشخص بپردازد. ارزش محصول می تواند با طراحی و مشخصات بهتر محصول افزایش یابد. تحقیق و توسعه، توسعه بازاریابی و فروش از عوامل کلیدی زمینه ساز بهره وری اند. تلاش

1. Joseph Prokopenko.

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

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

ب. ماشین آلات و تجهیزات. بکارگیری ماشین به دلیل توان بالا، خستگی ناپذیر، سرعت و دقت یکی از عوامل اصلی بهره وری است. به کارگیری ماشین‌های مدرن موجب افزایش تولید و بهره گیری از امکانات می‌شود. مطمئنا تعمیرات خوب و به موقع، بهره برداری در شرایط مطلوب، انجام اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه، کاهش زمان های مرده و استفاده موثر و مطلوبتر از ظرفیت ماشین آلات می تواند موجب افزایش بهره وری گردد.

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

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

۲. عوامل نرم افزاری

عوامل نرم افزاری به آسانی قابل تغییرند. این عوامل شامل افراد، سیستم های سازمانی، روش های کار و روش های مدیریتی است.

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

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

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

ج. سیستم ها، فرآیندها و روش های انجام کار. سیستم ها و روش های انجام کار اگر پیچیده، دستی و زاید باشند می‌توانند موجب افت بهره وری شوند. بررسی فرآیندها، مطالعات زمان سنجی و تجزیه و تحلیل سیستم ها در مهندسی صنایع، ابزارهایی هستند که در افزایش بهره وری تأثیر حیاتی دارند.

د. سبک مدیریت. شیوه مدیریت و عملکرد آنها در طراحی سازمانی و تشکیلاتی، برنامه ریزی علمی و نظارت، هزینه های سرمایه ای، تکنیک های کنترل هزینه، . . . همگی در قلمرو شیوه های مدیریتی قرار دارند که از عوامل مهم بهره وری در سازمان قلمداد میگردند.

ب. عوامل بیرونی مؤثر بر بهره وری

عوامل خارجی که در ادامه تشریح می گردند همگی بر بهره وری تأثیرگذارند اما سازمان گاها قادر به کنترل آنها نیستند. این عوامل باید توسط مدیریت سازمان در برنامه های بهره وری بررسی شوند.

الف. عوامل ساختاری در سطح ملی. تغییرات ساختاری جامعه در بهره وری ملی و بهره وری سازمانی تأثیر می‌گذارند و در بلندمدت این تأثیرگذاری دو طرفه است. درک این تغییرات به بهبود سیاست دولت و برنامه ریزی عینی تر و هدف دار برای افزایش بهره وری و توسعه زیربنائی اقتصادی و تغییرات اجتماعی و جمعیتی منجر می شود.

ارزیابی عملکرد سازمان‌ها

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب ناپذیر نموده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان را، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها به عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌نمایند. مسئله ارزیابی عملکرد سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌های تجاری در گذشته تنها از شاخص‌های مالی به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند، تا اینکه "کاپلن و نورتن"[1]در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها، پویایی محیط و رقابت بازار بود. هر سازمان به منظور اگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بالأخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظارم ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌گردد که پیامدهای آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن، از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود. لکن مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخورد امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های

1. Copelan&Norton.

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

سازمان را غیرممکن می‌نماید، سرانجام این پدیده مرگ سازمانی است. با وجود این نگرش رشته حسابرسی بدنبال این تغییرات در اقتصاد سازمان و بین‌الملل خواستار منطبق سازی فرآیندهای ممیزی و نتایج حاصله از آن در تطابق با نیازهای گروه‌های ذینفعان بوده است و بر همین اساس در شیوه‌ها و مدل‌های حسابرسی خود از جمله حسابرسی مالی، مدیریت، رعایت، عملکرد و. . . و سیستم‌های گزارشگری در این رشته تغییراتی را بعمل آورده است تا بلکه با ایجاد تغییرات مذکور نگرش جامعه را نسبت به ارضاء سطح انتظارات و پاسخگویی به نیازهای آن‌ها صورت دهد بنابراین این چالش درخصوص الزام به تغیر و منطبق سازی سطح نیازهای استفاده‌کنندگان جهت ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و جامعه در این رشته همواره وجود داشته است و شاید بر همین اساس است که این رشته علمی جزء گروه رشته‌های منابع انسانی گردیده است. بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی[1]ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند.

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

پیشینه پژوهش

در پژوهش حاضر از پیشینه های تحقیقات داخلی و خارجی و مقاله های فراوانی استفاده شده که باختصار در زیر آورده شده است:

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

1. Synergy.

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

کار است. دیدگاهی که می تواند اثربخشی مدیران را توسعه بخشد در این پژوهش بر مزیت رقابتی بودن در سازمان بر مبنای رقابت تاکید می کند.

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

۳. رنگریز و ملک محمدی (۱۳۹۱) در تحقیقی به "بومی سازی مدل مفهومی و رفتاری مدیریت استراتژیک منابع انسانی" پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد اهداف و آرمان های سازمانی، استراتژی های سازمانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی‌ها و سیستم های مدیریت منابع انسانی، و جو سازمانی مطابق مدل جانسون و وی است. همچنین بر اساس آزمون فریدمن، مهمترین متغیر رتبه بندی شده در شرکت اریکو عبارتند از جو سازمانی، راهکارهای بهبود مدیریت منابع انسانی، استراتژی ها و سیستم های مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی های سازمانی، اهداف و آرمان های سازمانی و تهدیدها و فرصت‌های مدیریت منابع انسانی.

۴. تابلی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی به "بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و خلاقیت و عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی" پرداختند. نتایج تحقیق انها مؤید عنوان آن بود سبک های رهبری تحول آفرین که شامل نفوذ آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی است رابطه معنادار و مستقیم با عملکرد کارکنان دارد.

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

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

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

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

۷. ارونسون و توربن[1](۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "مدیریت استراتژیک با تفکر استراتژیک: راهکاری برای حل معضلات محیط کسب و کار" به این نتیجه رسیده است که تفکر استراتژیک مدیران را بسوی یادگیری سریع از محیط کسب و کار و بکار گیری خلاقیت برای خلق ارزشهای جدید فرا می خواند.

۸. رایت و فوند[2](۲۰۱۳) به دنبال مطالعه ای با عنوان "مدیریت عملکرد در صنایع دفاع آمریکا به منظور ارایه مدلی برای استفاده در سازمان های دولتی آمریکا" دریافتند سرمایه فکری می تواند دانش، تجارب کاری، تکنولوژی سازمانی، هم افزایی و مهارت های حرفه ای را افزایش دهد.

۹. چو و بونتیس[3](۲۰۱۲) در "بررسی رابطه بین سرمایه فکری، عملکرد و مدیریت استراتژیک" نشان دادند توجه به دانشی که از یادگیری و تجارب افراد، گروه های کاری سازمان و شبکه کاری حاصل شده می‌تواند آشکارا و با برنامه ریزی قبلی ایجاد، سازماندهی و به بهره برداری رسیده و در فرایند مدیریت استراتژیک به کار گرفته شود. سازمان ها دست به فعالیت هایی می زنند که به این طریق بتوانند سرمایه فکری سازمان را ارتقاء دهند و در راستای اهداف استراتژیک مدیریت به کار گیرند.

۱۰. کونگ[4](۲۰۱۱) در مطالعه ای با عنوان "مروری بر ادبیات مدیریت استراتژیک اهمیت سرمایه فکری در بخش غیر انتفاعی" نشان دادند که اثربخشی سرمایه فکری در بخش غیرانتفاعی اصلا قابل مقایسه با سایر مفاهیم مدیریت استراتژیک نیست.

۱۱. سادی[5](۲۰۱۰) درپژوهشی "موانع عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران بازاریابی در عربستان سعودی" را بررسی کرد. وی با توجه به پژوهش های قبلی در این زمینه مانع را بررسی کرد: اعتماد به نفس، خطرپذیری و نیاز به اطمینان، استفاده از تجزیه و تحلیل نظام مند، دستاوردهای کاری و محیط فیزیکی.

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

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

---

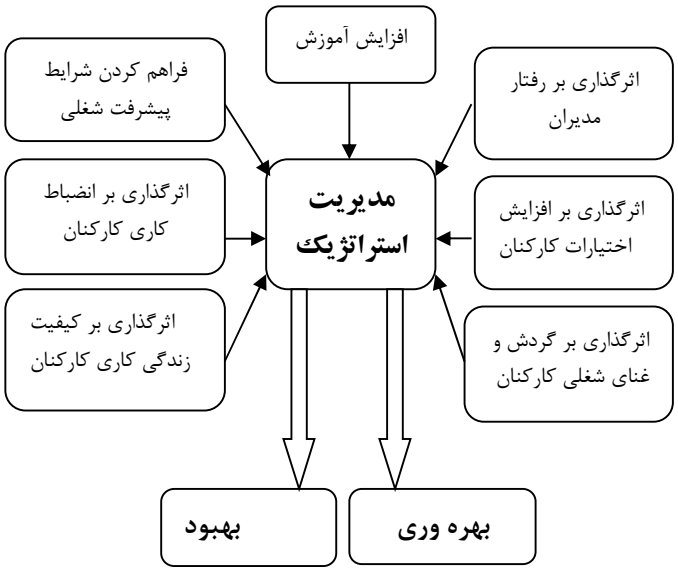
1. Orvanson&turben.
2. Wright&Fond.
3. Choo&bontis.
4. Kong.
5. Sade.

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

مدل مفهومی تحقیق

مدل به مجموعه‌ای مادی، ریاضی یا منطقی اطلاق می‌شود، که ساخت‌های اساسی یک واقعیت را می‌رساند و در سطح خود، قادر به تبیین آن و ارائه کارکردهایش است(ساروخانی، ۱۳۷۰: ۴۵۸). مدل مطلوب مدلی است که آیینه تمام نمای اجزای اصلی و عمده پدیده موردنظرباشد، اگرچه درست همانند واقعیت مفصل و پیچیده نیست ولی با نشان دادن روابط اصلی اجزاء وآثار آنها وسیله ای ساده و مناسب در اختیار تحلیلگر می باشد. پس باید درنظر داشت که قیاس درمدل تنهاحاکی ازوجودبرخی شباهتهاست نه همسانی درهمه خصایص و خواص و مدل فقط فرضیه خاصی را مطرح می کند که باید به محک آزمون زده شود و همه فرضیه‌های ممکن را دربر نمی‌گیرد. مدلها مخلصی از واقعیات و روابط اصلی بین اجزای پدیده ها می‌باشند و نمایی کلی از واقعیت را نشان می‌دهند (الوانی، ۱۳۷۹: ۵۴). مدل مفهومی پژوهش حاضر برگرفته از مدل برایسون[1]شرح جدول ذیل نمایش داده می شود:

شکل۲. مدل مفهومی تحقیق



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

1. Bruisun.

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

بر مبنای مدل پژوهشی فرضیه‌های زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

فرضیه‌های پژوهش

۱. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثرگذاری بر رفتار مدیران موجب بهره وری و بهبود عملکرد کارکنان در در اداره دارایی شهر تهران می شود.

۲. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق فراهم کردن شرایط پیشرفت شغلی موجب بهره وری و بهبود عملکرد کارکنان در در اداره دارایی شهر تهران می شود.

۳. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق افزایش آموزش موجب بهره وری و بهبود عملکرد کارکنان در در اداره دارایی شهر تهران می شود.

۴. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثرگذاری بر افزایش اختیارات کارکنان موجب بهره وری و بهبود عملکرد کارکنان در در اداره دارایی شهر تهران می شود.

۵. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثرگذاری بر کیفیت زندگی کاری کارکنان موجب بهره وری و بهبود عملکرد کارکنان در در اداره دارایی شهر تهران می شود.

۶. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثرگذاری بر گردش و غنای شغلی کارکنان موجب بهره وری و بهبود عملکرد کارکنان در اداره دارایی شهر تهران می شود.

۷. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثرگذاری بر انضباط کاری کارکنان موجب بهره وری و بهبود عملکرد کارکنان در اداره دارایی شهر تهران می شود.

روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش از نظر هدف توسعه ای- کاربردی می باشد از نظر زمان گردآوری داده ها، پیمایشی- مقطعی می باشد که داده های مستخرج از پرسشنامه های جمع آوری شده و اطلاعات مستخرج از نمونه‌های عینی و عملی ایران در سال‌های اخیر را مورد بررسی قرار می‌دهد. همچنین از حیث تقسیم‌بندی بر اساس مسئله تحقیق در زمره تحقیق توصیفی و همبستگی قرار می‌گیرد زیرا در حقیقت پژوهشگر پس از مطالعه سازمان های فعال در مدیریت استراتژیک و عملکرد کارکنان، اقدام به بررسی و تحلیل چالش های استراتژیک پیش رو و تأثیر بهره برداری از استراتژی‌های نوین بر عوامل بهره وری کارکنان در اداره دارایی نموده است. در تحقیق حاضر، یک پرسشنامه با سؤالات بسته با طیف ۴ گزینه ای لیکرت استفاده شده است، ساختار پرسشنامه شامل دو بخش است که در بخش اول در مورد جنسیت، سن، نوع استخدام، سابقه خدمت، میزان تحصیلات و رده سازمانی، سوال مطرح شده است و در بخش دوم، از یکسری سوالات بسته استفاده شده که سوالات بخش دوم نیز خود به دو دسته سوالات عوامل بهره وری و

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

عملکرد و استراتژی تقسیم شده اند. در تعیین اعتبار ابزار تحقیق(پرسشنامه) از ضریب نسبی روایی محتوا[1] استفاده شده و در تعیین پایایی آن از آزمون آلفای کرونباخ سود جسته ایم که نتایج حاکی از اعتبار و پایایی ابزار مذکور بوده است. در این پژوهش از آمار توصیفی در قالب جدولها و نمودارها و درصد جهت داده‌های کیفی و در آمار استنباطی از آزمونها و آمارهای مرتبط استفاده شده است. برای اثبات یا رد فرضیه های پژوهش پس از جمع آوری اطلاعات کیفی و تبدیل آن به اطلاعات کمی، از طریق آزمون‌های آماری پیرسون، کندال، اسپیرمن و برای بررسی اثرات متغیرها بر یکدیگر از الگوی رگرسیونی و نرم افزار **Spss**استفاده شد و خروجی ها مورد تحلیل قرار گرفتند تا نمودارهای مربوط را رسم نماییم.

یافته‌های پژوهش

خلاصه یافته‌های توصیفی

۱. طبق تحقیق انجام شده و۳۰۰ نفر آزمودنی، تعداد جنسیت مرد با فراوانی ۲۵۴ نفر و ۸۴. ۶۷ درصد و جنسیت زن با فراوانی ۴۶ نفر و ۱۵. ۳۳ درصد را به خود اختصاص داده است و این یعنی اکثرآزمودنی‌ها با جنسیت مرد بوده و این با توجه به ماهیت کار سازمان دور از ذهن نیست.

۲. طبق تحقیق انجام شده و۳۰۰ نفر آزمودنی، فراوانی تعداد کارکنان با سن کمتر از ۴۰ سال ۱۵۱ نفر و۵۰. ۳۳ درصدو فراوانی تعداد کارکنان با سن بیشتر از ۴۰ سال ۱۴۹ نفر و ۴۹. ۶۷ درصد را به خود اختصاص داده است و این یعنی اگر چه کارکنان در سازمان با سابقه و به بازنشستگی نزدیک می شوند ولی ترتیبی اتخاذ شده تا افراد جدید جایگزین شوند و درعین حال کارکنان با تجربه داشته های خود را به کارکنان جدید انتقال دهند.

۳. طبق تحقیق انجام شده و۳۰۰ نفر آزمودنی، تعداد دارندگان مدرک تحصیلی کمتر از دیپلم با فراوانی ۱۲۸ نفر و ۴۲. ۶۷ درصدو دارندگان مدرک تحصیلی بیشتر از دیپلم با فراوانی ۱۷۲ نفر و ۵۷. ۳۳ درصد را به خود اختصاص داده است و این، نیاز به افراد تحصیلکرده را بیش از پیش نمایان می کند و با توجه به جذب کارکنان جدید الاستخدام با مدارک تحصیلی لیسانس و بالاتر مشهود است.

۴. طبق تحقیق انجام شده و۳۰۰ نفر آزمودنی، تعداد افراد با استخدام رسمی با فراوانی ۱۳۳ نفر و ۴۴. ۳۳ درصد و افراد با استخدام غیررسمی با فراوانی ۱۶۷ نفر و ۵۵. ۶۷ درصد را به خود اختصاص داده است که بیشترین فراوانی با دارندگان اسخدام غیررسمی است.

۵. طبق تحقیق انجام شده و۳۰۰ نفر آزمودنی، تعداد کارکنان کمتر از ۲ سال سابقه با فراوانی ۹۸ نفر و ۳۲. ۶۷درصد و کارکنان بیشتر از ۲ سال سابقه با فراوانی۱۸۷ نفر و ۶۲. ۳۳ درصد را به خود اختصاص داده است و نشان می دهد کارکنان سازمان عمدتا با سابقه هستند و افراد جدید و کم سابقه به آنان افزوده می‌شوند.

---

1. CVR.

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

خلاصه یافته‌های استنباطی

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

۱. جدول توزیع میانگین متغیرهای پژوهش

متغیر	رفتار مدیران	پیشرفت شغلی	آموزش	اختیارات	کیفیت زندگی کاری	گردش و غنای شغلی	انضباط کاری
میانگین	۲۱۷ .۳	۹۷۳ .۲	۰۳۴ .۳	۲۰۳ .۳	۱۹۸ .۳	۳۳۱ .۲	۹۴۳ .۲

چنانچه در جدول۱ قابل مشاهده است چون سطح معناداری برای تمام متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ است لذا فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها مورد تایید قرار می‌گیرد. حال می‌توان از آزمون‌های پارامتریک از جمله آزمون رگرسیون خطی ساده و چندگانه و نیز تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری در تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها استفاده کرد.

با توجه به اطلاعات بدست آمده می توانیم به تجزیه و تحلیل فرضیه ها بپردازیم:

فرضیه اصلی۱ .اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر رفتار مدیران موجب بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می شود.

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

$H_0: \mu >= 3$

$H_1: \mu < 3$

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

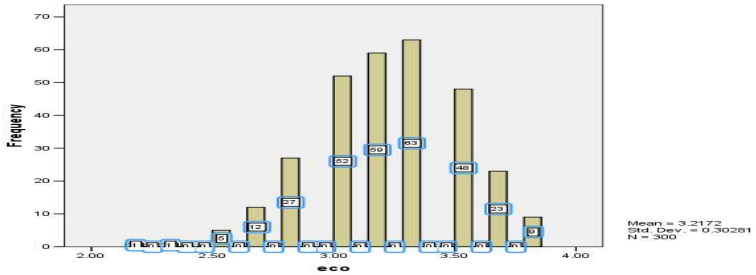
One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
eco	300	3. 2172	. 30281	. 01748

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
eco	1. 944	299	1. 26	. 21717	. 1828	. 2516

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



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

با توجه به خروجی نرم افزار **Spss** در جدول، مقدار **sig** بیشتر از(۰. ۰۵) می باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه میانگین جامعه مساوی یا کوچکتر از ۳ می باشد در سطح ۵ درصد رد می‌شود و میانگین جامعه مورد نظر به طور معنی داری با عدد ۳ اختلاف ندارد پس فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود. یعنی به عبارت دیگر با اطمینان (۹۵٪) می توانیم بگوییم اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر رفتار مدیران موجب بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می شود.

فرضیه۲. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر فراهم کردن شرایط پیشرفت شغلی موجب بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می شود.

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

$H_0: \mu >= 3$

$H_1: \mu < 3$

۳. جدول خروجی آزمون سنجش فراهم کردن شرایط پیشرفت شغلی و بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان

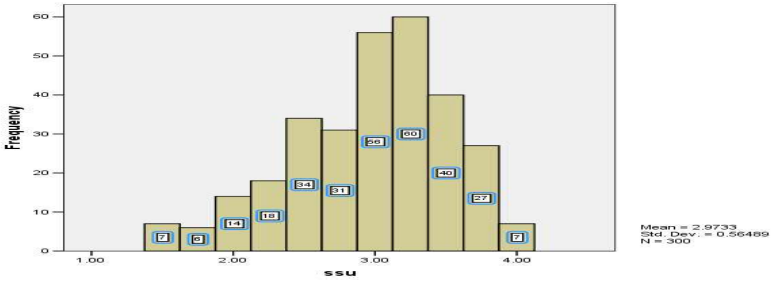
One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ssu	300	2. 9733	. 56489	. 03261

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
ssu	-. 818	299	4. 14	-. 02667	-. 0908	. 0375

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



۲. نمودار خروجی آزمون سنجش فراهم کردن شرایط پیشرفت شغلی و بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان

با توجه به خروجی نرم افزار **Spss** در جدول، مقدار **sig** بیشتر از(۰. ۰۵) می باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه میانگین جامعه مساوی یا کوچکتر از ۳ می باشد در سطح ۵ درصد رد می‌شود و میانگین جامعه مورد نظر به طور معنی داری با عدد ۳ اختلاف ندارد پس فرضیه دوم تحقیق تأیید می‌شود. یعنی به عبارت دیگر با اطمینان (۹۵٪) می توانیم بگوییم اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر فراهم کردن شرایط پیشرفت شغلی موجب بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می‌شود.

فرضیه ۳. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر افزایش آموزش موجب بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می شود.

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

$H_0: \mu >= 3$

$H_1: \mu < 3$

٤. جدول خروجی آزمون سنجش افزایش آموزش و بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان

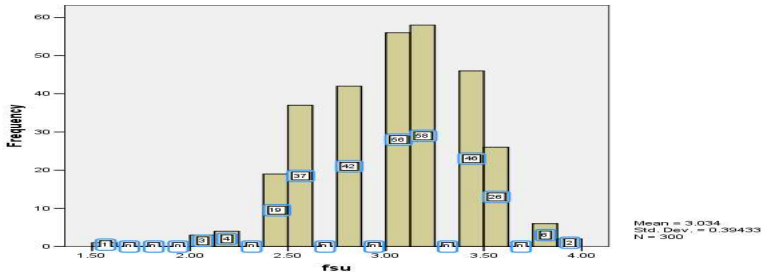
One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
fsu	300	3. 0340	. 39433	. 02277

One-Sample Test

	Test Value = 3					
				Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)		Lower	Upper
fsu	2. 493	299	. 013	. 03400	-. 0108	. 0788

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



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

با توجه به خروجی نرم افزار **Spss** در جدول، مقدار **sig** کمتر از(۰. ۰۵) می‌باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه میانگین جامعه مساوی یا کوچکتر از ۳ می‌باشد در سطح ۵ درصد تأیید می‌شود و میانگین جامعه مورد نظر به طور معنی داری با عدد ۳ اختلاف دارد پس فرضیه سوم تحقیق رد می‌شود یعنی به عبارت دیگر با اطمینان (۹۵٪) می‌توان گفت اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر افزایش آموزش موجب بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران نمی‌شود.

فرضیه٤. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر افزایش اختیارات کارکنان موجب بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می شود.

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

$H_0: \mu >= 3$

$H_1: \mu < 3$

۵. جدول خروجی آزمون سنجش افزایش اختیارات کارکنان و بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان

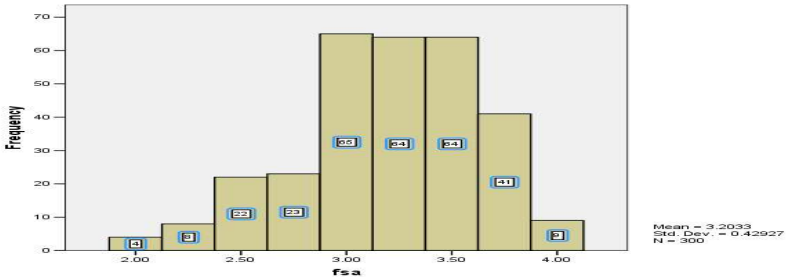
One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
fsa	300	3. 2033	. 42927	. 02478

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
fsa	3. 204	299	2. 03	. 20333	. 1546	. 2521

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



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

با توجه به خروجی نرم افزار **Spss** در جدول، **sig** بیشتر از (۰. ۰۵) می‌باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه میانگین جامعه مساوی یا کوچکتر از ۳ می باشد در سطح ۵ درصد رد می‌شود و میانگین جامعه مورد نظر به طور معنی داری با عدد ۳ اختلاف ندارد پس فرضیه چهارم تحقیق تأیید می‌شود. یعنی به عبارت دیگر با اطمینان (۹۵٪) می توان گفت اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر افزایش اختیارات کارکنان موجب بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می‌شود.

فرضیه۵. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان موجب بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می شود.

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

$H_0: \mu >= 3$

$H_1: \mu < 3$

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

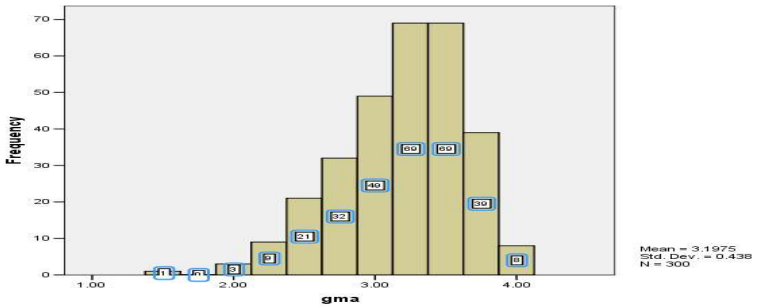
One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
gma	300	3. 1975	. 43800	. 02529

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
gma	. 810	299	5. 36	. 19750	. 1477	. 2473

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



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

با توجه به خروجی نرم افزار **Spss** در جدول، **sig** بیشتر از (۰. ۰۵) می باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه میانگین جامعه مساوی یا کوچکتر از ۳ می باشد در سطح ۵ درصد رد می شود و میانگین جامعه مورد نظر به طور معنی داری با عدد ۳ اختلاف ندارد پس فرضیه پنجم تحقیق تأیید می‌شود. یعنی به عبارت دیگر با اطمینان (۹۵٪) می توان گفت اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان موجب بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان کارکنان اداره دارایی شهر تهران می‌شود.

فرضیه ٦. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر گردش و غنای شغلی موجب بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می‌شود.

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

$H_0: \mu >= 3$

$H_1: \mu < 3$

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

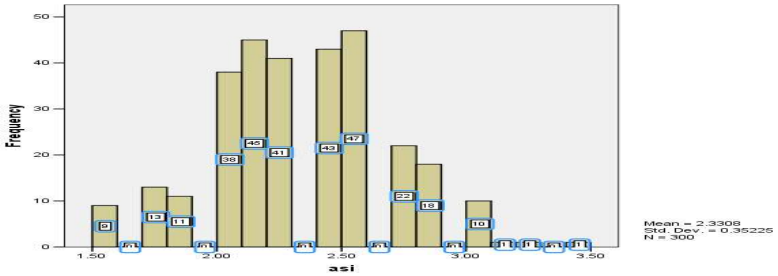
One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
asi	300	2. 3308	. 35225	. 02034

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
asi	-1. 903	299	1. 88	-. 66917	-. 7092	-. 6291

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



٦. نمودار خروجی آزمون سنجش گردش و غنای شغلی و بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان

با توجه به خروجی نرم افزار **Spss** در جدول، **sig** بیشتر از (۰. ۰۵) می باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه میانگین جامعه مساوی یا کوچکتر از ۳ می باشد در سطح ۵ درصد رد می‌شود و میانگین جامعه مورد نظر به طور معنی داری با عدد ۳ اختلاف ندارد پس فرضیه ششم تحقیق تأیید می‌شود. یعنی به عبارت دیگر با اطمینان (۹۵٪) می توان گفت اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر گردش و غنای شغلی موجب بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می شود.

فرضیه۷. اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر وجدان و انضباط کاری موجب بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران می شود.

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

$H_0: \mu >= 3$

$H_1: \mu < 3$

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

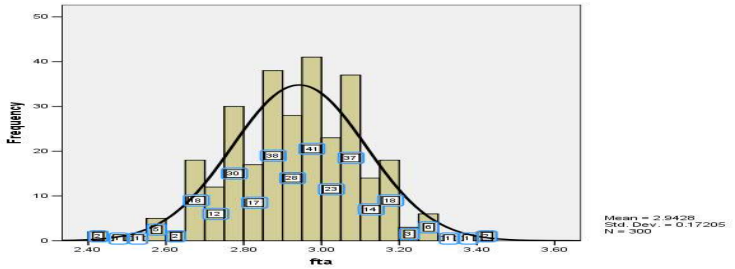
One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
fta	300	2. 9428	. 17205	. 00993

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
fta	-5. 759	299	. 000	-. 05720	-. 0767	-. 0377

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



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

با توجه به خروجی نرم افزار **Spss** در جدول، **sig** کمتر از (۰. ۰۵) می باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر اینکه میانگین جامعه مساوی یا کوچکتر از ۳ می باشد در سطح ۵ درصد تأیید می‌شود و میانگین جامعه مورد نظر به طور معنی داری با عدد ۳ اختلاف دارد پس فرضیه هفتم تحقیق رد می‌شود. یعنی به عبارت دیگر با اطمینان (۹۵٪) می توان گفت اعمال مدیریت استراتژیک از طریق اثر گذاری بر وجدان و انضباط کاری موجب بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان اداره دارایی شهر تهران نمی شود.

بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات

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

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

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

رهبری تحول آفرین می تواند تاثیر بسزایی در عملکرد کارکنان دارد. البته ناگفته نماند عواملی مانند آموزش و وجدان و انضباط کاری در تحقیق حاصر تاثیر زیادی بر بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان نداشته اند اما تحقیقات فراوانی انجام شده که این متغیر ها در عملکرد و بهره وری تاثیر مستقیم دارد.

- در فرضیه اول تحقیق که مدیریت استراتژیک و اثرگذاری رفتار مدیران ملاک بررسی بوده در پژوهشی مشابه توسط تابلی و همکاران در سال ۱۳۹۰ هم تایید گردیده است.

- در فرضیه دوم که مدیریت استراتژیک بر مبنای فراهم کردن شرایط پیشرفت شغلی ملاک بررسی بوده در پژوهشی مشابه توسط کونگ در سال ۲۰۱۱ به تایید رسیده و نشان می دهد مدیریت استراتژیک تاثیر مستقیم در بهره وری و علکرد کارکنان دارد.

- در فرضیه سوم که مدیریت استراتژیک و افزایش آموزش ملاک عمل بوده در تحقیقی در همین راستا که توسط ایران زاده و همکاران در سال ۱۳۹۱ در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز انجام شده بر خلاف تحقیق حاضر تاثیر آموزش به تایید رسیده و لی در این پژوهش تاثیر آموزش در بهره وری و بهبود عملکرد کارکنان به تایید نرسیده است.

- در فرضیه چهارم که مدیریت استراتژیک و افزایش اختیارات بررسی شده در پژوهشی مشابه توسط رایت و فوند در سال ۲۰۱۳ نشان داده که مدیریت استراتژیک در بهره وری و بهبود عملکرد موثر است.

- در فرضیه پنجم که ملاک بررسی مدیریت استراتژیک بر مبنای کیفیت زندگی کاری در تحقیقی مشابه توسط افجه و اسماعیل زاده در سال ۱۳۸۸ نشان داد که تاثیر مستقیم در عملکرد کارکنان دارد.

- در فرضیه ششم گردش و غنای شغلی مورد بررسی بوده که باتوجه به پژوهش مشابه توسط سادی در سال ۲۰۱۰ نشان داد موانعی وجود دارد ولی تاثیر آن قابل چشم پوشی نیست.

- در فرضیه هفتم که مدیریت استراتژیک بر مبنای وجدان و انضباط کاری بررسی شده در تحقیقی مشابه توسط یارمحمدی و همکاران در سال ۱۳۸۹ و چو و بونتیس در سال ۲۰۱۲ مشخصی کردند که مدیریت استراتژیک در عملکرد کارکنان موثر است.

پیشنهادهای پژوهشی

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

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

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

چالش‌ها و محدودیت‌های پژوهش

۱. در تحقیقات و پژوهش ها نداشتن منابع مادی و معنوی است که به نظر می رسد این مشکل بزرگ یعنی ضعف در دسترسی به منابع و امکانات پژوهشی گریبان گیر اکثر پژوهشگران این حوزه در کشور ماست.

۲. در این پژوهش توزیع پرسشنامه ها با مشکلاتی رو به رو بوده و این به خاطر پراکندگی مناطق شهرداری و تحت پوشش قراردادن آن می باشد که با بکارگیری افراد مجرب تا حدودی این معظل مرتفع گردید.

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

فهرست منابع و مآخذ

منابع فارسی

ـ ابطحی، سید حسین، کاظمی، بابک. (۱۳۸۳). بهره‌وری، انتشارات موسسه مطالعات پژوهشهای بازرگانی، تهران.

ـ الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۹). مدیریت دولتی، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.

ـ اورعی، کریم. (۱۳۷۸). تحلیل و محاسبه بهره‌وری، انتشارات نشر علوم دانشگاهی، تهران.

ـ دیوید، فردآر. (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک، ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران.

ـ ساروخانی، قاسم. (۱۳۷۰). روش تحقیق در علوم اجتماعی، انتشارات جامعه شناسان، تهران.

ـ میتزبرگ، هنری .(**۱۹۹۹**) .صعود و سقوط برنامه ریزی استراتژیک، ترجمه: محمدحسین بنی اسدی، تهران.

ـ میرزایی، خلیل. (۱۳۸۸). پژوهش، پژوهشگری، پژوهشنامه نویسی، انتشارات جامعه شناسان، تهران.

ـ میر سپاسی ناصر. (۱۳۷۶). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، انتشارات شروین، تهران.

ـ مینایی فرد، مهرداد. (۱۳۸۷). بهره وری نیروی انسانی در سازمان، انتشارات سمت، تهران.

ـ واکر، آوریل سی. (۱۳۹۰). استراتژی بازاریابی، ترجمه: دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، انتشارات نجم، تهران.

ـ هزبر کیانی، کامبیز. (۱۳۸۳). بررسی کلان اقتصادی پروژه امکان سنجی راه اندازی تجارت الکترونیکی در جمهوری اسلامی ایران، انتشارات وزارت بازرگانی، تهران.

ـ عبدالهی، بیژن. (۱۳۸۷). توانمندسازی روانشناسی کارکنان، ابعاد و اعتبارسازی بر اساس مدل معادله ساختاری، انتشارات دانشگاه تربیت معلم، تهران.

ـ هرسی، پاول، بلانچارد، کنت ایچ. (۱۳۷۸). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: قاسم کبیری، موسسه انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ ششم، تهران.

مقالات

ـ ابیلی، خدایار .(۱۳۸۱). تحلیلی بر اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان دولت. دانش مدیریت، شماره ۵۸.

ـ سید صالحی، سید رضا. (۱۳۹۳). بررسی موانع بکارگیری مدیریت استراتژیک در شهرداری تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق (ع).

ـ نژاد حاجعلی ایرانی، فرهاد (۱۳۷۵) بررسی دلیل عدم مشارکت کارکنان در سازمانها، تدبیر، شماره ۶۶.

ـ نصر پور، حمید .(۱۳۸۲). ضرورت توجه به بهره وری انسانی و عوامل موثر بر آن. مجله تعاون، شماره ۱۴۱.

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

ـ نصیری پور، امیر اشکان و همکاران. (۱۳۸۸). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد بیمارستان های دولتی ایران با استفاده از روش ارزیابی متوازن. مجله علمی پزوهشی دانشگاه علوم پزشکی اراک، سال ۱۲ شماره ۱.

ـ نصیری پور، امیر اشکان، رئیسی، پوران و هدایتی، سید پوریا. (۱۳۸۸). رابطه ی فرهنگ سازمانی با بهره‌وری کارکنان در بیمارستان های عمومی آموزشی دانشگاه علوم پزشکی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سلامت، دوره ۱۲، شماره ۳۵.

ـ نصیری یار، مریم، فهیمی، مهدی. (۱۳۸۵). شناسایی چالش های به کار گیری فناوری اطلاعات در ایران. مجله تدبیر، شماره ۱۶۷.

ـ نکویی مقدم، محمود، حسن زاده، علی و یزدی فیض آبادی، وحید. (۱۳۸۷). بررسی رابطه ی استقرار سیستم های اطلاعاتی مدیریت و ساختار سازمانی در ادارات دولتی شهر کرمان. مدیریت اطلاعات سلامت، دوره پنجم، شماره ۱.

پایان نامه‌ها

ـ نوروزی، حمید. (۱۳۷۹). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و بهره وری دبیران دبیرستان های پسرانه دولتی شهر زنجان، پایان نامه ی کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

ـ هدایتی، سید پوریا. (۱۳۸۵). ارتباط فرهنگ سازمانی با بهره وری کارکنان در بیمارستان های عمومی آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.

منابع غیر فارسی

__ Adler,p;krwon,s. (2002). social capital: prospects for a new concept", Academy of Management Review, vol. 27, No1.

__Aghazade , S. M. (2007). Re-examining the training side of prouductivityimporovement ; evidence from service sector ", international Journal of productivity and performance Management ,vol. 56,NO 8.

__Bernardin, H. J. (2010). Human Resource Management: an experiential approach. 3 th Edition. New York: McGrawHill.

__Byars, L. I & Rue, L. W. (2008). Human Resource Management: 9 th Edition. New York: McGrawHill.

__CarellMicheal R and et al. (1998). Personnel/ Human Resource Management. Mac Millan. Publishing.

__Foot. M and Hook. C. (1999). Introducting Human Resource Management. Longman.

__Ivancevich, J. M. (2007). Human Resource Management. New York: McGrawHill.

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

__Longenecker, Clinton O. and Nykodym, Nick. (1996). Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study, Public Personnel Management. Vol. 25. No2, Summer.

__Noe, R. A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P. M. (2008). Human Resource Management: gaining Competitive advantage. New York: McGrawHill.

__Roberts, Gary E. and Pavlak, T. (1996). Municipal government Personnwl Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system? Public Personnel Management, Vol. 25. No. 3, Fall

__Snell, S. A &Bohlander, G. W. (2007). Managing Human Resources. Thomson Publishing Company.

__Stredwick John. (2005). An Introduction to Human Resource Management. Elsevier Ltd.

__Napier, Nancy K. & Albert, Martha S. (1996). East Asian and American perspectivesOn Thinking Strategically: The Leopard and His Spots. Asia Pacific Journal ofHuman Resources .

__Graetz, Fiona. (2011). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. Management Decision. Vol40. No 5.

__Rue, Nuran&Englyst, Linda. (2012). Assessment of strategy formulation: How toensure quality in process and outcome. International Journal of Operations andproduction management. Vol26. No1.

__Liedtka, Jeanne M. (2008). Strategic Thinking: Can it be thought?Long RangePlanning. Vol31. No1.

__Bonn, Ingrid. (2008). Developing strategic thing as a core competency. ManagemenDecision. Vol39. No1.

__Lester, Donald. Panel, John. Carraher, Shawn. (2013). International journal of organizational analysis. Vol11. No4.

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