



تفکر استراتژیک مدیران و توانمندسازی کارکنان (در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی)

خدابخش داشگرزاده^۱

فریده حق شناس کاشانی^۲

شاهپور مهدی نژاد^۳

چکیده

این مطالعه با هدف بررسی تأثیر تفکر استراتژیک مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی انجام گرفته است. جامعه آماری کارکنان و مدیران اداره کل و شعب تابعه به تعداد ۲۵۹ نفر که بر اساس نمونه‌گیری طبقه‌بندی تصادفی، ۱۵۵ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. مدل مورد استفاده در تفکر استراتژیک مدیران مدل ۵ عاملی جین لیدکا است که تمرکز بر هدف از مهم‌ترین نظریات وی بوده است و توانمندسازی کارکنان از مدل لیتگو گرفته شده که اصلی‌ترین عنصر تغییر را انسان می‌داند و جهت غلبه بر فرهنگ‌های سنتی تشکیل گروه نظام‌های کیفی را مطرح می‌کند. روایی پرسشنامه توسط استادان محترم راهنما و مشاور تأیید شد. پایایی سؤال‌های تحقیق نیز با آماره آلفای کرونباخ سنجیده شده است این آزمون بر روی ۳۰ نفر از کارکنان و مسؤولان تأمین اجتماعی استان و شعب تابعه بررسی شد و مسؤولان طبق نتیجه مستخرجه از نرم‌افزار آماری SPSS میزان پایایی سؤالات تفکر استراتژیک مدیران و توانمندسازی کارکنان به ترتیب ۰/۹۵ و ۰/۹۰ به‌دست آمده که این نتایج حاکی از قابلیت اعتماد بالای این سؤال‌ها برای سنجش متغیرهای تحقیق است. داده‌های این پژوهش با استفاده از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است، بدین ترتیب که برای توصیف نظرات نمونه آماری از آمار توصیفی استفاده شد و فرضیه‌های تحقیق بر اساس نتایج به‌دست آمده با استفاده از آمار استنباطی

تاریخ دریافت ۹۱/۱/۱۵ تاریخ پذیرش ۹۱/۳/۱۲

۱. عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز

۲. عضو هیات علمی گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز

۳. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیک

(رگرسیون دومتغیره آر. پیرسن) مورد آزمون قرار گرفته است. در این پژوهش ۱۱ فرضیه به آزمایش گذاشته شد که تمام فرضیات مورد تأیید قرار گرفت و در بین آن‌ها فرضیه نگرش سیستمی مدیران بر توانمندسازی کارکنان بالاترین و فرضیه تفکر استراتژیک مدیران بر حس مالکیت کارکنان کمترین تأثیر را داشته است؛ و نهایتاً از بررسی به عمل آمده این نتیجه حاصل گردید که متغیر تفکر استراتژیک مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی تأثیر معناداری دارد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی نیروی انسانی، توانمندسازی کارکنان، تفکر استراتژیک مدیران، مدیریت استراتژیک.

مقدمه

مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، عامل مهم بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. از نظر (پیتر دراگر) رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

مساله اساسی در تحقیق حاضر بیان تأثیر تفکر استراتژیک مدیران بر توانمندسازی کارکنان شاغل در تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی و نحوه توانمندسازی کارکنان است که با استفاده از آمار استنباطی (رگرسیون دومتغیره) در جهت پیشبرد اهداف و استراتژی‌های سازمان تأمین اجتماعی و محقق نمودن استراتژی‌ها و ایفای نقش مدیران با تفکر استراتژی مدار برای انجام مأموریت و محقق ساختن چشم‌اندازهای سازمان موردبررسی قرار گرفته است که نهایتاً به داشتن تفکر استراتژیک در مدیریت نوین و همگام با آن پرورش استعدادها و بالا بردن خلاقیت و نوآوری‌ها و توانمندسازی کارکنان در رسیدن به مزیت رقابتی پایدار برمی‌گردد.

از آنجاکه امروزه، سازمان‌ها به امر تولید و ارائه خدمات به مشتریان توجه خاص دارند، لذا سنجش میزان راهبردی بودن تفکر مدیران و تأثیر آن بر توانمندی کارکنان اهمیت بالایی دارد و ضرورت تحقیق در این مورد را روشن می‌کند. در ضمن با توجه به نیاز مبرم به براندازی مدیریت‌های کلاسیک و وجود اختلاف‌نظر میان مدیران در نحوه اجرای استراتژی‌های سازمان به علت عدم آموزش کافی در زمینه تفکر نوین و استراتژیک سعی بر آن است که این خلاءها و اختلاف‌نظرهای مدیران کاهش یابد و راهکاری بر مبنای مدیریت مبتنی بر تفکر استراتژیک جایگزین شود که تبعات مهمی چون افزایش وصولی‌ها و ارائه خدمات با کیفیت، تحقق مشتری‌مداری و حفظ مشتری و تأمین رضایت مشتریان از طریق ارتقای سطح خدمات ارائه‌شده خواهد داشت، ضمناً مهم‌ترین تحول در یک سازمان، نهادینه شدن تفکر استراتژیک در مدیران و تسریع و تسهیل فرایندهای سازمانی، افزایش انگیزه کارکنان، بهبود روند کنترل و نظارت و ایجاد فرصت کافی برای نوآوری و دگرگون‌سازی در سازمان است. لذا با توجه به ضرورت تحول و بازسازی سازمان‌ها توسط رهبران و تمایل و توجه روزافزون مدیران سازمان‌ها به توانمندسازی کارکنان در اجرای مأموریت‌های سازمانی و تحقق چشم‌اندازهای سازمان، ضرورت انجام این تحقیق در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی احساس می‌شود؛ و بررسی

و رفع چالش‌های فراروی سازمان از اولویت‌های مهم مدیران امروز است.

طرح تحقیق

هدف این پژوهش تعیین تأثیر تفکر استراتژیک مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی است و در راستای این هدف کلی، اهداف فرعی زیر دنبال می‌گردد:

- ۱- تعیین تأثیر تفکر سیستمی بر توانمندسازی کارکنان در تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی.
- ۲- تعیین تأثیر تمرکز بر هدف بر توانمندسازی کارکنان در تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی.
- ۳- تعیین تأثیر فرصت‌جویی هوشمندانه بر توانمندسازی کارکنان در تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی.
- ۴- تعیین تأثیر فرضیه مداری بر توانمندسازی کارکنان در تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی.
- ۵- تعیین تأثیر تفکر به‌هنگام بر توانمندسازی کارکنان در تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی.

فرضیه‌های تحقیق: در چارچوب اهداف و پیش‌فرض‌های طرح‌یازده فرضیه زیر قابل تبیین و آزمون خواهد بود:

۱. تفکر سیستمی مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.
۲. تمرکز بر هدف مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.
۳. فرصت‌جویی هوشمندانه مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.
۴. فرضیه مداری مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.
۵. تفکر به‌هنگام مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.

آذربایجان شرقی مؤثر است.

۶. تفکر استراتژیک مدیران بر فراهم کردن فضای اشتیاق به درگیری جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.
۷. تفکر استراتژیک مدیران بر ایجاد حس مالکیت در کارکنان جهت توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.
۸. تفکر استراتژیک مدیران بر تبدیل مدیریت به رهبری جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.
۹. تفکر استراتژیک مدیران بر ترغیب کار گروهی جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.
۱۰. تفکر استراتژیک مدیران بر ارتقای انگیزشی در کارکنان جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.
۱۱. تفکر استراتژیک مدیران بر توسعه نظام‌های بازخورد عملکرد جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش: در این بخش ضمن تعریف عملیاتی مفاهیم مرتبط به بررسی پیشینه و مبانی نظری پژوهش پرداخته می‌شود:

توانمندسازی: توانمندسازی به فرآیندی گفته می‌شود که از طریق آن، مدیران به کارکنان کمک می‌کنند تا قدرت لازم را برای تصمیم‌گیری در امور مربوط به خود و کارشان به دست آورند. به عبارت دیگر، توانمندسازی عبارت از پرورش کارکنان به گونه‌ای است که کمتر به مدیر متکی باشند. توانمندسازی به کارکنان القا می‌کند که در اقدام خود آزادی عمل دارند و در قبال نتایج آن مسؤول هستند. در توانمندسازی، کارکنان (بدون دخالت بی‌جا) آزاد گذاشته می‌شوند تا بتوانند عقاید خود را در حل مشکل و بهبود امور به کار گیرند. در نتیجه آن‌ها نحوه استفاده از خلاقیت خود و نوآوری در فعالیت‌ها و مسؤولیت‌پذیری را فرامی‌گیرند. توانمندسازی به معنای اعطای قدرت به کارکنان نیست (چون آن‌ها از طریق دانش، مهارت و انگیزش خود این قدرت را دارند) بلکه به معنی رهاسازی این قدرت است. توانمندسازی بر این دیدگاه استوار است که قدرت در میان همه افرادی تقسیم شود که در ساختار مسطح و بیشتر رفاقتی فعالیت دارند. بدین ترتیب، توانمندسازی، ارج‌گذاری به سهمی است که هر یک از افراد می‌توانند

در انجام امور داشته باشند تا بدین نحو ظرفیت‌های بالقوه خود را که به‌طور کامل مورد استفاده قرار نگرفته است، در اختیار سازمان بگذارند (شاهرکی، ۱۳۸۱).

توانمندسازی کارکنان: یکی از چالش‌های مهم مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده مطلوب نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت‌های بالقوه آنان را بکار گیرند. به عبارت دیگر با اینکه افراد توان بروز خلاقیت و ابتکار بیشتری را دارند اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت‌ها به‌طور مطلوب بهره‌برداری نمی‌شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به‌عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی انسانی معرفی نموده‌اند و معتقدند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های عصر جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر است (کنیلادس، ۱۳۸۳).

با توجه به اهمیت روزافزون نیروی انسانی در سازمان به‌عنوان یک سرمایه با ارزش سازمانی و لزوم کسب توانمندی‌های لازم برای انجام بهتر شیوه‌های عملکرد در سازمان، لازم است که در جهت بروز استعداد‌های بالقوه افراد در سازمان شرایطی را فراهم کرد تا شیوه‌های نو و بدیع بیافرینند و روش‌های کارا تر و با بهره‌وری بیشتر ایجاد کنند (ابطحی، ۱۳۷۸).

بلانچارد^۱ می‌نویسد بسیاری از مدیران به توانمندسازی از این دیدگاه می‌نگرند که به افراد قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد. بسیاری از کارکنان نیز منظور از توانمندسازی را کسب آزادی بی‌قید و شرط برای اجرای هر کار می‌دانند. همچنین توانمندسازی آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز است (Blanchard et al, ۲۰۰۳). توانمندسازی به معنای تزریق نیرو در کارکنان است. سازمان‌ها باید احساس نیروی شخصی کارکنان را تقویت نمایند (Geisler, ۲۰۰۵).

تفکر استراتژیک: در ابتدا مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک به‌اختصار

۱. Blanchard

تعریف می‌شود تا درک بهتری از مفهوم تفکر استراتژیک حاصل شود. مدیریت استراتژیک برداشت جامعی است در جهت مسؤولیت خطیر و روزافزون مدیریت عمومی که به موجب آن سازمان در ارتباط با محیط، حرکت و جایگاه خود را طوری تعیین می‌کند که استمرار آن تأمین و از غافل‌گیری سازمان در چالش با وقایع جلوگیری شود؛ بنابراین می‌توان گفت که مدیریت استراتژیک عبارت از هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (دیوید، فردا، ۱۳۸۹).

برنامه‌ریزی استراتژیک، آماده‌سازی سازمان برای پاسخ‌گویی مناسب و بهنگام در مقابل تغییرات محیطی (داخل و خارج) سازمانی و مستلزم آن است که سازمان از پویایی و دینامیسم لازم برخوردار باشد (غفاریان، عمادزاده، ۱۳۸۵، ص ۱۲۳-۱۲۴).
تفکر استراتژیک عبارت از معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت، کشف و فهم ناپیوستگی‌های کسب‌وکار است (Hamel, ۱۹۹۶).

تفکر استراتژیک، یک فرآیند سنتز ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه از کسب‌وکار را در ذهن ایجاد می‌کند (ایچی اومی کن، ۱۳۷۱) و (Mintzberg, ۱۹۹۴).

برای تفکر استراتژیک الگوهای متعددی ارائه شده است. الگوی «پیترو ویلیامسون^۱» الگوی «جین لیدکا^۲» و الگوی «گری هامل» الگوهای شناخته‌شده‌تر هستند. هریک از این الگوها، ویژگی‌های خاص خود را دارند و از منظر خاصی به این رویکرد نگریسته‌اند، هرچند وجوه مشترک آن‌ها نیز قابل توجه است.

تأکید الگوی ویلیامسون بر توانمندسازی سازمان از طریق توسعه قابلیت‌ها و شناخت بازار است، گری هامل ایجاد شور و شوق تازه در سازمان را برای خلق دیدگاه‌های جدید استراتژیک توصیه می‌کند و لیدکا تمرکز انرژی سازمان بر اهداف را امری حیاتی می‌داند. علی‌رغم این تفاوت‌ها همه الگوهای مذکور بر یادگیری به‌عنوان اساس درک رفتار بازار و به‌کارگیری آن در جهت‌گیری استراتژیک سازمان تأکید داشته‌اند. در اینجا یک الگو که در قالب سه فرمان اساسی معماری شده است و زمینه‌های بروز تفکر استراتژیک و استراتژی‌های خلاقانه را فراهم می‌سازد به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱. P.J.Williamson

۲. J.Liedtka

- فرمان اول: بیش از «اطلاع گیری» به دنبال «یادگیری» از محیط کسب و کار باشید
 - فرمان دو: بیش از پاسخ‌گویی به نیازهای کشف‌شده، به دنبال کشف نیازهای پاسخ‌گویی نشده بازار باشید
 - فرمان سوم: برای رسیدن به هدف بیش از سرعت، به فکر راه‌های میان‌بر باشید
 (غفاریان و عمادزاده، ۱۳۸۵).

اجزای تفکر استراتژیک: این اجزاء، تفکر ریسمی، خلاقیت و چشم‌انداز را دربرمی‌گیرد:
 تفکر سیستمی: کافمن: تغییر دیدگاه از تجزیه سازمان به عوامل خرد و کارمندان، به مواجهه با سازمان به‌عنوان یک سیستم جامعی یاد می‌کند که هر بخش آن با کل سیستم در تعامل است.
 خلاقیت: از نظر وودمن^۱: خلاقیت عبارت از ساخت محصولات، خدمات، ایده‌ها و فرایندهای کاربردی و ارزشمند توسط افرادی است که با یکدیگر در یک سیستم اجتماعی پیچیده کار می‌کنند. عنصر مشترک همه تعاریف نو بودن و مرتبط بودن با فعالیت‌های سازمان است. مهارت تفکر خلاقانه شامل توانایی تولید راه‌حل‌های فراوان برای حل یک مشکل و توسعه و شناسایی الگوها و روش‌های نامعمول است.

توسعه استراتژی‌های منحصر به فرد و برنامه‌های عمل منحصر به فرد نیز از مؤلفه‌های دیگر خلاقیت است.

به نظر دی بونو^۲: بدون خلاقیت نمی‌توان به‌طور کامل از اطلاعات و تجربه‌های در دسترس استفاده کرد و در نبود خلاقیت ناگزیر باید در ساختارها، الگوها و مفاهیم قدیمی باقی ماند.

۱- داشتن چشم‌انداز: تحقیقات پوراس و کالینز^۳ نشان می‌دهد که شرکت‌هایی با ششم قوی نسبت به چشم‌انداز و هدف در بازار سهام بسیار موفق‌تر بوده‌اند. رهبران در این شرکت‌ها تأکید زیادی بر ساخت سازمان‌هایی داشته‌اند که درک عمیقی از دلایل وجودی خود و ارزش‌های بنیادینشان دارند (امینی، ۱۳۸۰).

۱. Woodman

۲. De Bono

۳. Porras & Collins

پیشینه: در ارتباط با تفکر استراتژیک و توانمندسازی کارکنان در اجرای استراتژی‌ها و جوانب آن‌ها، تحقیقاتی در داخل و خارج از کشور انجام شده است که به دو نمونه از این تحقیقات اشاره می‌شود:

تحقیق و بررسی نخست در زمینه تعیین میزان نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران بوده است. جامعه آماری آن ۱۰۱۲ نفر از مدیران عالی، میانی و عملیاتی یکی از سازمان‌های کشوری در ستاد، مراکز استان‌ها و شهرستان‌های ۱۳ استان بوده است. نمونه‌ها از طریق نمونه‌گیری خوشه‌یی و تصادفی منظم انتخاب شدند گردآوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه محقق ساخته صورت گرفت. روایی با نظر استادان و صاحب‌نظران حوزه توانمندسازی تأیید و پایایی آن نیز پس از اجرا تعیین گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از میانگین، انحراف معیار، آزمون آزمایشی ($\alpha=0/892$) کولموگراف-اسمیرنوف، آزمون فریدمن و آزمون کروسکال والیس انجام شد. یافته‌های تحقیق نشان داد در بین راهبردهای مدیریتی، عامل تدارک منابع بیشترین تأثیر و عامل ساختار کمترین میزان تأثیر را در توانمندسازی مدیران داشته‌اند. نتیجه اینکه در رتبه‌بندی راهبردهای مدیریتی مؤثر بر توانمندسازی مدیران به ترتیب شامل تدارک منابع، شفافیت نقش، پاداش، حمایت، ارزیابی عملکرد، فناوری اطلاعات، سبک رهبری و ساختار بوده است (بختیاری، احمدی مقدم، ۱۳۸۹).

بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد کارکنان و رضایت آنان از رهبری با میانجی توانمندسازی و اعتماد (به‌عنوان متغیرهای میانجی) توسط بارترام و کازیمیر پژوهش دوم است که در قالب طرح پژوهشی در دانشگاه لاتروب در سال ۲۰۰۷ انجام گرفته است. هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیرات میانجی توانمندسازی کارکنان و اعتماد آنان در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد کارکنان و رضایت آنان از رهبری (به‌عنوان برون‌ده) در شرکت‌های بیمه‌یی استرالیا است. این شرکت‌ها، خدمات بیمه‌یی خودرو و منزل به مشتریان ارائه می‌دهند. جامعه آماری مدیران عملیاتی و کارکنان ارائه‌کننده خدمات به مشتریان را دربرمی‌گیرد. از کل ۱۵۰ اپراتور ارائه‌کننده خدمات بیمه‌یی به مشتریان در ملبورن و ویکتوریا در استرالیا، نمونه‌ای به حجم ۱۰۹ نفر انتخاب شد. برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌های تحقیق از آزمون تک عاملی و نرم‌افزار Spss استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین همبستگی مثبت و معنی‌داری با توانمندسازی کارکنان، اعتماد آنان، همچنین عملکرد کارکنان و رضایت آنان دارد و

توانمندسازی رابطه مثبتی با عملکرد کارکنان و رضایت آنان دارد. متغیر توانمندسازی و اعتماد نقش متغیر میانجی را در مدل مفهومی تحقیق حاضر دارند. در نهایت اینکه فرضیه‌های H_{2a}، H_{1b} و H_{1a} تأیید و فرضیه H_{2b} رد شد.

فرضیه H_{1a} تأثیر توانمندسازی کارکنان بر تحریک فکری در ارائه کیفیت خدمات کارکنان.

فرضیه H_{1b} تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توجه منحصر به فرد در ارائه کیفیت خدمات کارکنان.

فرضیه H_{2a} تأثیر استقلال در رهبری و تأثیر آن در اعتماد و مهارت کارکنان.

فرضیه H_{2b} تأثیر شایستگی در رهبری و تأثیر آن بر اعتماد و مهارت کارکنان.

(Bartram and Casimir, ۲۰۰۷).

مدل مفهومی تحقیق: متغیر مستقل تحقیق تفکر استراتژیک مدیران است که بر

اساس مدل جین لیدکا^۱ دارای ۵ عنصر به‌قرار زیر است:

۲- نمایی از سیستم (نگرش سیستمی):

یک متفکر استراتژیک الگویی از تمامی سیستم خلق ارزش (از ابتدا تا انتها) را در ذهن دارد. لازمه داشتن این الگو شناخت عناصر زنجیره ارزش و ارتباط آن‌ها با یکدیگر است. این الگوی ذهنی عوامل داخلی و خارجی را شامل می‌شود و به انسان نشان می‌دهد که دنیای صنعت چگونه به‌عنوان یک سیستم کار می‌کند

۳- تمرکز بر اهداف:

برای یک حرکت استراتژیک تمرکز انرژی سازمان یک امر ضروری است. مهم‌ترین این انرژی‌ها، انرژی روانی سازمانی است که باید در راستای اهداف استراتژیک باشد. ویژگی تمرکز از پراکنده‌کاری و حرکت‌های زیگزاگی جلوگیری می‌کند. این تمرکز باید تا تحقق اهداف حفظ شود.

۴- فرصت‌جویی هوشمندانه:

باید در همه‌جا به دنبال گزینه بهتر استراتژیک بود. لازمه این کار گشودگی فکری است. استقبال از تجربیات جدید نیز یک رویکرد ارزشمند برای کشف فرصت‌های استراتژیک است. باید همواره گزینه‌های اثربخش استراتژیک متناسب با شرایط حادث شناسایی و

دنبال شود.

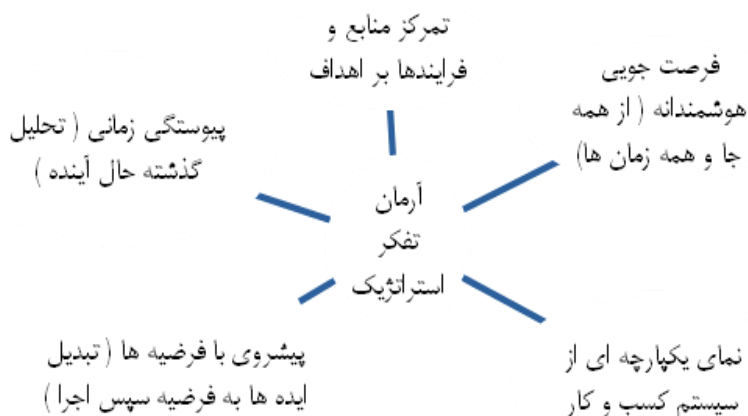
۵- تفکر در زمان:

آینده و گذشته جدای از هم نیستند. آینده بر مبنای گذشته شکل می‌گیرد. شرایط «حال» نقطه شروع آینده است. فرصت‌های آینده زاینده توانمندی‌های امروز خواهد بود. برای خلق آینده باید مکرراً مسیرهای گذشته، حال و آینده را مرور کرد.

۶- پیشروی با فرضیه:

در دنیای پیچیده سریع‌ترین راه فهم قواعد بازی فرضیه‌سازی و آزمون آن‌هاست. ساخت فرضیه یک کار خلاقانه و آزمون آن فرآیند تحلیلی (تلفیقی از تفکر واگرا و همگرا) است. برای فرضیه‌سازی باید سناریوسازی کرد و سپس آن را با منطق «چه می‌شود اگر...» و «اگر الف سپس ب» تحلیل کرد (Liedtka, ۱۹۹۸).

این الگو بر اساس نظریات هنری مینتزبرگ بنا شده است و پنج عامل را به‌عنوان اجرای اصلی تفکر استراتژیک توصیه می‌کند.

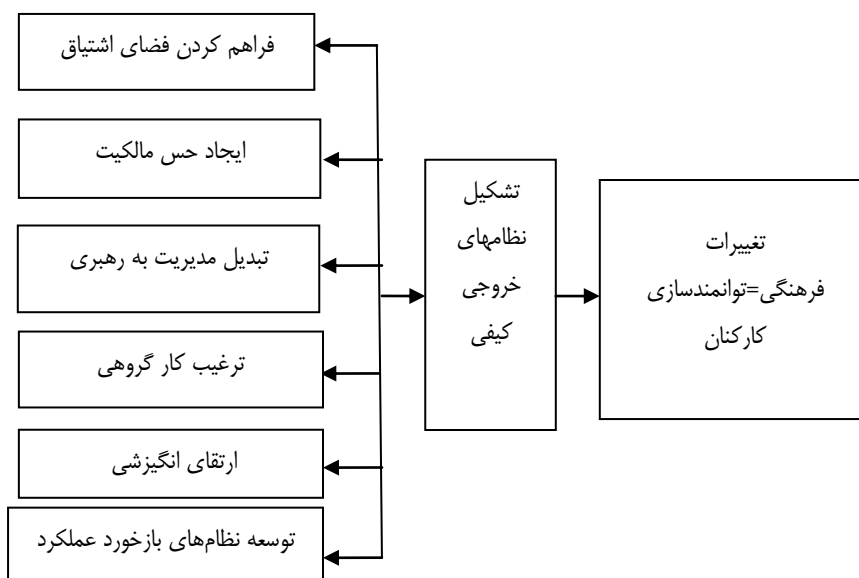


شکل ۱: نمودار مدل جین لیدکا پنج عامل اجرای تفکر استراتژیک

(Liedtka, j, ۱۹۹۸, vol, ۲۶, No, ۵)

این ۵ عنصر، هر یک ابعادی از مفاهیم استراتژی را آشکار می‌سازند و مدیران را برای بقا و رشد سازمان خود در محیط رقابتی یاری می‌رسانند. استراتژی اثربخش نیز یک رویکرد تازه در دنیای استراتژی است که به‌منظور مشابهی آفریده شده است و اصالت خود را با رهایی از شکل و قالب و با تکیه بر جوهره استراتژی می‌ستاند (غفاریان، ۱۳۸۵).

- معیارهای تعیین کننده در مدل مفهومی توانمندسازی کارکنان بر اساس مدل لیتگو (۲۰۰۲) که دارای ۶ عنصر به قرار زیر است:
- فراهم کردن فضای اشتیاق به درگیری؛
 - ایجاد حس مالکیت در کارکنان؛
 - تبدیل مدیریت به رهبری؛
 - ترغیب کار گروهی؛
 - ارتقای انگیزشی در کارکنان؛
 - توسعه نظام‌های بازخورد عملکرد کارکنان.



شکل ۲: نمودار مدل لیتگو ۲۰۰۲ (مدیر پژوهشی ساخت کاشی‌های سرامیکی ایتالیا)

(نیکزاد، ۱۳۸۳ ص ۳۳، توانمندسازی کارکنان با اجرای تغییر فرهنگ) این عناصر متضمن گروه‌های کاری است که برای توانمندسازی آنان، راهبرد تغییر فرهنگ اجرا می‌شود. لیتگو این گروه‌ها را نظام‌های خروجی کیفی می‌نامد و هدف از آن را غلبه بر فرهنگ سنتی و درگیری کل کارکنان در فرایند اجرای استراتژی‌ها می‌داند و به اعتقاد وی اصلی‌ترین عنصر تغییر، انسان است و لذا برای غلبه بر این مشکلات گروه نظام‌های کیفی را مطرح می‌کند (نیکزاد، ۱۳۸۳).

روش‌شناسی تحقیق: جامعه آماری این تحقیق، ۲۵۹ نفر از مدیران، مسؤولان و کارکنان شاغل در تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی است که به ۴۱ طبقه، طبقه‌بندی شده است و هر طبقه نشانگر یک شعبه در یک شهر از شهرهای استان را شامل می‌شود و روش نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع تصادفی طبقه‌بندی نسبی است، برای انتخاب نمونه آماری از هر یک از طبقات، طبق فرمول زیر اقدام شده است:

$$n = \frac{\text{تعداد مدیران هر واحد}}{\text{تعداد مدیران اداره کل سازمان تامین اجتماعی استان}}$$

(رابطه ۱): استخراج نمونه آماری از جامعه محدود و نسبت معلوم

$$n = \frac{N Z^2_{1-\alpha/2} pq}{N \varepsilon^2 + Z^2_{1-\alpha/2} pq} = 155$$

که پس از جاگذاری مقادیر در فرمول فوق خواهیم داشت:

$$n = \frac{259 * (1.96)^2 * (.5 * .5)}{259 * (.05)^2 + (1.96)^2 * (.5 * .5)} = \frac{248.7436}{1.6079} = 154.701 \cong 155$$

روش و ابزار گردآوری داده‌ها: در تعریف ابزار اندازه‌گیری می‌توان گفت: ابزار اندازه‌گیری شال مقیاس‌ها و وسایلی است که محقق به کمک آن‌ها قادر است اطلاعات موردنیاز خود را گردآوری، ثبت و کمی نماید (حافظ‌نیا، ۱۳۸۳، ۱۴۴). در تحقیق حاضر برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های میدانی استفاده شده است. روش‌های میدانی به روش‌هایی اطلاق می‌شود که محقق برای گردآوری اطلاعات موردنیاز ناگزیر از مراجعه به افراد یا سازمان‌ها و برقراری ارتباط مستقیم با آن‌ها است (همان منبع، ۱۷۹). مطالعه کتابخانه‌یی نیز بخشی از روش جمع‌آوری اطلاعات است. بدین ترتیب که برای جمع‌آوری اطلاعات و تدوین ادبیات تحقیق، چارچوب نظری و مدل عملیاتی آن از روش کتابخانه‌یی و برای آزمون فرضیه‌های تنظیم‌شده و پاسخ‌گویی به سؤالات

موردنظر تحقیق، از روش میدانی استفاده خواهد شد. همچنین در تحقیق حاضر ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسش‌نامه‌ای است که با توجه به تعریف عملیاتی متغیرهای تحقیق، متغیر تفکر استراتژیک مدیران بر اساس (مدل جین لیدکا، ۱۹۹۹) و متغیر توانمندسازی کارکنان در اجرای استراتژی‌ها، بر اساس مدل لیتگو (۲۰۰۲) تنظیم شده است، مقیاس اندازه‌گیری این متغیرها در این تحقیق، مقیاس لیکرت است. برای جمع‌آوری اطلاعات از نمونه آماری و برای آزمون فرضیه‌های تنظیم شده این تحقیق، از پرسش‌نامه‌ای استفاده شده است که با توجه به متغیرهای تحقیق و عملیاتی نمودن آن‌ها تنظیم شده است. همچنین در تحقیق حاضر برای رتبه‌بندی داده‌ها از مقیاس رتبه‌ی استفاده گردیده است. برای جمع‌آوری اطلاعات از نمونه آماری و به‌منظور آزمون فرضیه‌های تنظیم شده این تحقیق، از پرسش‌نامه‌ای که با توجه به متغیرهای تحقیق و عملیاتی نمودن آن‌ها تنظیم شده، استفاده گردیده است.

برای تعیین روایی ابزار از روایی نمادی یا صوری استفاده شده است. بدین ترتیب که پرسشنامه اولیه در اختیار استادان راهنما و مشاور قرار گرفت تا درباره آن اظهارنظر کنند. سپس نظرات استادان و صاحب‌نظران در پرسشنامه لحاظ و تغییرات لازم در سؤالات لحاظ گردید. برای آزمون پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد و با مطالعه مقدماتی روی ۳۰ نفر از جامعه موردبررسی و با استفاده از نرم‌افزار آماری *SPSS* با ورژن ۱۹ میزان پایایی پرسش‌نامه‌های تفکر استراتژیک و پرسش‌نامه توانمندسازی کارکنان به دست آمده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: در این پژوهش نتایج پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده، با استفاده از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی موردبررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. ابتدا برای توصیف نظرات نمونه آماری در رابطه با سؤالات از جدول‌های توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های مربوط استفاده گردید و آنگاه سپس فرضیه‌های تحقیق بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از بررسی سؤالات، با استفاده از آمار استنباطی (رگرسیون دو متغیره) مورد آزمون قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

آزمون نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق: بررسی نرمال بودن داده‌های تحقیق

طبق جدول (۱) از آزمون کولموگروف-اسمیرنف استفاده شد.

جدول ۱: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای بررسی توزیع نرمال بودن متغیرها

نتیجه آزمون	سطح احتمال خطا	سطح معنی داری آزمون (sig)	آماره آزمون K.S	فرضیات
نرمال است	۰/۰۵	۰/۶۵۳	۰/۷۳۴	تفکر استراتژیک مدیران:
نرمال است	۰/۰۵	۰/۸۲۲	۱/۳۳۳	تفکر سیستمی مدیران
نرمال است	۰/۰۵	۰/۸۲۲	۰/۸۳۸	تمرکز بر هدف مدیران
نرمال است	۰/۰۵	۰/۸۲۲	۰/۸۳۱	فرضیه مداری مدیران
نرمال است	۰/۰۵	۰/۸۲۲	۰/۹۳۱	فرصت جویی هوشمندانه
نرمال است	۰/۰۵	۰/۸۲۲	۱/۲۴۱	تفکر در زمان
نرمال است	۰/۰۵	۰/۸۲۲	۰/۶۳۰	توانمندسازی کارکنان:
نرمال است	۰/۰۵	۰/۶۵۳	۱/۰۳۵	فراهم کردن فضای اشتیاق به درگیری
نرمال است	۰/۰۵	۰/۶۵۳	۱/۲۱۰	ایجاد حس مالکیت در کارکنان
نرمال است	۰/۰۵	۰/۶۵۳	۱/۳۱۶	تبدیل مدیریت به رهبری
نرمال است	۰/۰۵	۰/۶۵۳	۱/۰۹۶	ترغیب کار گروهی
نرمال است	۰/۰۵	۰/۶۵۳	۱/۲۶۰	ارتقای انگیزشی در کارکنان
نرمال است	۰/۰۵	۰/۶۵۳	۰/۸۵۲	توسعه نظام‌های بازخورد عملکرد کارکنان

با توجه به جدول فوق، تمام متغیرهای تحقیق، سطح معنی داری (sig) بزرگ‌تر از $0.05 = \alpha$ (سطح احتمال خطا) دارند و تمام متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال برخوردارند.

آزمون فرضیه‌های تحقیق: با توجه به جدول (۲) در تمام این فرضیات ابتدا وجود رابطه بین دو متغیر از طریق انجام آزمون ضریب همبستگی آر. پیرسن بررسی و سپس نتایج میزان ضریب همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته به شرح زیر مشخص گردید:

فرضیه ۱: تفکر سیستمی مدیران بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد: در آزمون ضریب همبستگی، ضریب همبستگی پیرسن برابر $r = 0.301$ ، با سطح معنی داری $\text{Sig} = 0.000$

است که بیانگر معنی داری ضریب همبستگی بین تفکر سیستمی مدیران و توانمندسازی کارکنان است، چون سطح معنی داری از $\alpha = 0/05$ کمتر است. در واقع بین دو متغیر فوق همبستگی ضعیف و مستقیم وجود دارد؛ و می توان نتیجه گرفت که آزمون فوق با سطح اطمینان $0/95$ معنی دار است؛ بنابراین بارد فرضیه H. مشخص می شود که تفکر سیستمی مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.

فرضیه ۲: تمرکز بر هدف مدیران بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد: در آزمون ضریب همبستگی، ضریب همبستگی پیرسن برابر $r = 0/172$ ، با سطح معنی داری $\text{Sig} = 0/032$ است که بیانگر معنی داری ضریب همبستگی بین این دو متغیر است، چون سطح معنی داری از $\alpha = 0/05$ کمتر است. در واقع بین دو متغیر فوق همبستگی بسیار ضعیف و مستقیم وجود دارد؛ و می توان گفت که آزمون فوق با سطح اطمینان $0/95$ معنی دار است؛ بنابراین بارد فرضیه H. مشخص می شود که تمرکز بر هدف مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.

فرضیه ۳: فرضیه مداری مدیران و توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد: در آزمون ضریب همبستگی، ضریب همبستگی پیرسن برابر $r = 0/172$ ، با سطح معنی داری $\text{Sig} = 0/032$ است که بیانگر معنی داری ضریب همبستگی بین فرضیه مداری مدیران و توانمندسازی کارکنان است، چون سطح معنی داری از $\alpha = 0/05$ کمتر است. در واقع بین دو متغیر فوق همبستگی ضعیف و مستقیم وجود دارد؛ و می توان نتیجه گرفت که آزمون فوق با سطح اطمینان $0/95$ معنی دار است؛ بنابراین بارد فرضیه H. مشخص می شود که فرضیه مداری مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.

فرضیه ۴: فرصت جویی هوشمندانه مدیران و توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد: در آزمون ضریب همبستگی، ضریب همبستگی پیرسن برابر $r = 0/172$ ، با سطح معنی داری $\text{Sig} = 0/032$ است که بیانگر معنی داری ضریب همبستگی بین این دو فرضیه فوق است، چون سطح معنی داری از $\alpha = 0/05$ کمتر است. در واقع بین دو متغیر فوق همبستگی بسیار ضعیف و مستقیم وجود دارد؛ و می توان گفت که آزمون فوق با سطح اطمینان

۰/۹۵ معنی دار است؛ بنابراین بارد فرضیه H. مشخص می‌شود که فرصت‌جویی هوشمندانه مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.

فرضیه ۵: تمرکز در زمان مدیران بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد: در آزمون ضریب همبستگی، ضریب همبستگی پیرسن برابر $r = 0/167$ ، با سطح معنی‌داری $sig = 0/037$ است که بیانگر معنی‌داری ضریب همبستگی بین این دو فرضیه فوق است، چون سطح معنی‌داری از $\alpha = 0/05$ کمتر است. در واقع بین دو متغیر فوق همبستگی بسیار ضعیف و مستقیم وجود دارد؛ و می‌توان نتیجه گرفت که آزمون فوق با سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی دار است. پس بارد فرضیه H. مشخص می‌شود که تفکر در زمان مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.

فرضیه ۶: تفکر استراتژیک مدیران بر فضای اشتیاق جهت توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد: در آزمون ضریب همبستگی، ضریب همبستگی پیرسن برابر $r = 0/182$ ، با سطح معنی‌داری $sig = 0/023$ است که بیانگر معنی‌داری ضریب همبستگی بین این دو فرضیه فوق است، چون سطح معنی‌داری از $\alpha = 0/05$ کمتر است. در واقع بین دو متغیر فوق همبستگی بسیار ضعیف و مستقیم وجود دارد؛ و می‌توان گفت که آزمون فوق با سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی دار است؛ بنابراین بارد فرضیه H. مشخص می‌شود که تفکر استراتژیک مدیران بر ایجاد فضای اشتیاق جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.

فرضیه ۷: تفکر استراتژیک مدیران بر حس مالکیت در کارکنان جهت توانمندسازی تأثیر دارد: در آزمون ضریب همبستگی، ضریب همبستگی پیرسن برابر $r = 0/183$ ، با سطح معنی‌داری $sig = 0/023$ است که بیانگر معنی‌داری ضریب همبستگی بین این دو فرضیه فوق است، چون سطح معنی‌داری از $\alpha = 0/05$ کمتر است. در واقع بین دو متغیر فوق همبستگی بسیار ضعیف و مستقیم وجود دارد؛ و می‌توان نتیجه گرفت که آزمون فوق با سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی دار است؛ بنابراین بارد فرضیه H. مشخص می‌شود که تفکر استراتژیک مدیران بر ایجاد حس مالکیت جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین

اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.

فرضیه ۸: تفکر استراتژیک مدیران بر تبدیل مدیریت به رهبری جهت توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد: در آزمون ضریب همبستگی، ضریب همبستگی پیرسن برابر $r = 0/217$ ، با سطح معنی داری $sig = 0/007$ است که بیانگر معنی داری ضریب همبستگی بین این دو فرضیه فوق است، چون سطح معنی داری از $\alpha = 0/05$ کمتر است. در واقع بین دو متغیر فوق همبستگی ضعیف و مستقیم وجود دارد؛ و می توان ادعا کرد که آزمون فوق سطح اطمینان $0/95$ معنی دار است؛ بنابراین بارد فرضیه H. مشخص می شود که تفکر استراتژیک مدیران بر انتقال از مدیریت بر رهبری جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.

فرضیه ۹: تفکر استراتژیک مدیران بر ترغیب کار گروهی جهت توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد: در آزمون ضریب همبستگی، ضریب همبستگی پیرسن برابر $r = 0/217$ ، با سطح معنی داری $sig = 0/012$ است که بیانگر معنی داری ضریب همبستگی بین این دو فرضیه فوق است، چون سطح معنی داری از $\alpha = 0/05$ کمتر است. در واقع بین دو متغیر فوق همبستگی ضعیف و مستقیم وجود دارد؛ و می توان مدعی شد که آزمون فوق با سطح اطمینان $0/95$ معنی دار است. لذا بارد فرضیه H. مشخص می شود که تفکر استراتژیک مدیران بر ترغیب کار گروهی جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.

فرضیه ۱۰: تفکر استراتژیک مدیران بر ارتقای انگیزشی در توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد: در آزمون ضریب همبستگی، ضریب همبستگی پیرسن برابر $r = 0/195$ ، با سطح معنی داری $sig = 0/015$ است که بیانگر معنی داری ضریب همبستگی بین این دو فرضیه فوق است، چون سطح معنی داری از $\alpha = 0/05$ کمتر است. در واقع بین دو متغیر فوق همبستگی بسیار ضعیف و مستقیم وجود دارد؛ و می توان گفت که آزمون فوق با سطح اطمینان $0/95$ معنی دار است. لذا بارد فرضیه H. مشخص می شود که تفکر استراتژیک مدیران بر ارتقای انگیزشی جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.

فرضیه ۱۱: تفکر استراتژیک مدیران بر توسعه نظام‌های بازخورد عملکرد جهت توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد: در آزمون ضریب همبستگی، ضریب همبستگی پیرسن برابر $r = 0/241$ ، با سطح معنی‌داری $\text{sig} = 0/003$ است که بیانگر معنی‌داری ضریب همبستگی بین این دو فرضیه فوق است، چون سطح معنی‌داری از $\alpha = 0/05$ کمتر است. در واقع بین دو متغیر فوق همبستگی ضعیف و مستقیم وجود دارد؛ و می‌توان نتیجه گرفت که آزمون فوق با سطح اطمینان $0/95$ معنی‌دار است؛ بنابراین بارد فرضیه H. مشخص می‌شود که تفکر استراتژیک مدیران بر توسعه نظام‌های بازخور عملکرد جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.

جدول ۲: جدول خلاصه نتایج یافته‌های تحقیق

منبع تغییرات	درجه آزادی	SSD	S ^۲	F	سطح احتمال خطا	سطح معنی داری	فرضیات
رگرسیون	۱	۸۶۶۰/۷۵۳	۸۶۶۰/۷۵۳	۱۵/۲۰۱	۰/۰۵	۰/۰۰۰	فرضیه ۱
باقیمانده	۱۵۳	۸۷۱۷۱/۱۴۴	۵۶۹/۷۴۶	----	----	----	فرضیه H.
کل	۱۵۴	۹۵۸۳۱/۸۹۷	----	----	----	----	رد می‌شود
رگرسیون	۱	۲۸۴۱/۶۸۵	۲۸۴۱/۶۸۵	۴/۶۷۶	۰/۰۵	۰/۰۳۲	فرضیه ۲
باقیمانده	۱۵۳	۹۲۹۹۰/۲۱۲	۶۰۷/۷۷۹	----	----	----	فرضیه H. رد
کل	۱۵۴	۹۵۸۳۱/۸۹۷	----	----	----	----	می‌شود
رگرسیون	۱	۴۸۹۴/۱۸۹	۴۸۹۴/۱۸۹	۸/۲۳۴	۰/۰۵	۰/۰۰۵	فرضیه ۳
باقیمانده	۱۵۳	۹۰۹۳۷/۷۰۸	۵۹۴/۳۶۴	----	----	----	فرضیه H.
کل	۱۵۴	۹۵۸۳۱/۸۹۷	----	----	----	----	رد می‌شود
رگرسیون	۱	۲۸۰۵/۷۷۴	۲۸۰۵/۷۷۴	۴/۶۱۵	۰/۰۵	۰/۰۳۳	فرضیه ۴
باقیمانده	۱۵۳	۹۳۰۲۶/۱۲۳	۶۰۸/۰۱۴	----	----	----	فرضیه H.
کل	۱۵۴	۹۵۸۳۱/۸۹۷	----	----	----	----	رد می‌شود
رگرسیون	۱	۲۶۸۸/۵۳۴	۲۶۸۸/۵۳۴	۴/۴۱۶	۰/۰۵	۰/۰۳۷	فرضیه ۵
باقیمانده	۱۵۳	۹۳۱۴۳/۳۶۳	۶۰۸/۷۸۰	----	----	----	فرضیه H.
کل	۱۵۴	۹۵۸۳۱/۸۹۷	----	----	----	----	رد می‌شود
رگرسیون	۱	۱۸۸/۳۸۳	۱۸۸/۳۸۳	۵/۲۴۷	۰/۰۵	۰/۰۲۳	فرضیه ۶
باقیمانده	۱۵۳	۵۴۹۳/۵۱۴	۳۵/۹۰۵	----	----	----	فرضیه H.
کل	۱۵۴	۵۶۸۱/۸۹۷	----	----	----	----	رد می‌شود
رگرسیون	۱	۵۶/۴۹۷	۵۶/۴۹۷	۵/۲۹۶	۰/۰۵	۰/۰۲۳	فرضیه ۷
باقیمانده	۱۵۳	۱۶۳۲/۱۷۴	۱۰/۶۶۸	----	----	----	فرضیه H.
کل	۱۵۴	۱۶۸۸/۶۷۱	----	----	----	----	رد می‌شود
رگرسیون	۱	۱۵۵/۰۸۴	۱۵۵/۰۸۴	۷/۵۳۴	۰/۰۵	۰/۰۰۷	فرضیه ۸
باقیمانده	۱۵۳	۳۱۴۹/۶۲۵	۲۰/۵۸۶	----	----	----	فرضیه H.
کل	۱۵۴	۳۳۰۴/۷۱۰	----	----	----	----	رد می‌شود
رگرسیون	۱	۱۲۱/۹۱۳	۱۲۱/۹۱۳	۶/۵۱۲	۰/۰۵	۰/۰۲۱	فرضیه ۹
باقیمانده	۱۵۳	۲۸۶۴/۲۵۴	۱۸/۷۱۲	----	----	----	فرضیه H.
کل	۱۵۴	۲۹۸۶/۱۶۸	----	----	----	----	رد می‌شود
رگرسیون	۱	۱۵۹/۲۹۸	۱۵۹/۲۹۸	۶/۰۴۱	۰/۰۵	۰/۰۱۵	فرضیه ۱۰
باقیمانده	۱۵۳	۴۰۳۴/۸۶۹	۲۶/۳۷۲	----	----	----	فرضیه H.
کل	۱۵۴	۴۱۹۴/۱۶۸	----	----	----	----	رد می‌شود
رگرسیون	۱	۱۸۸/۵۷۲	۱۸۸/۵۷۲	۹/۳۹۸	۰/۰۵	۰/۰۰۳	فرضیه ۱۱
باقیمانده	۱۵۳	۳۰۶۹/۹۸۳	۲۰/۰۶۵	----	----	----	فرضیه H.
کل	۱۵۴	۳۲۵۸/۵۵۵	----	----	----	----	رد می‌شود

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتیجه‌گیری: میزان مؤثر بودن (اولویت) فرضیه‌ها، بر حسب درصد تأثیر و با استفاده از آزمون رگرسیون نیز به‌قرار زیر معین شد.

فرضیه اول: تفکر سیستمی مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی با ۹/۰۶ درصد تأثیرگذاری.

فرضیه یازدهم: تفکر استراتژیک مدیران بر توسعه نظام‌های بازخورد عملکرد جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی با ۵/۸۰ درصد تأثیرگذاری.

فرضیه سوم: فرضیه مداری مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی با ۵/۱۰ درصد تأثیرگذاری.

فرضیه هشتم: تفکر استراتژیک مدیران بر تبدیل مدیریت به رهبری جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی با ۴/۷۰ درصد تأثیرگذاری.

فرضیه نهم: تفکر استراتژیک مدیران بر ترغیب کار گروهی جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی با ۴/۰۸ درصد تأثیرگذاری.

فرضیه دهم: تفکر استراتژیک مدیران بر ارتقای انگیزشی در کارکنان جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی با ۳/۸۰ درصد تأثیرگذاری.

فرضیه هفتم: تفکر استراتژیک مدیران بر ایجاد حس مالکیت در کارکنان جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی با ۳/۳۴ درصد همبستگی.

فرضیه ششم: تفکر استراتژیک مدیران بر فراهم کردن فضای اشتیاق به درگیری جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی با ۳/۳۱ درصد تأثیرگذاری.

فرضیه دوم: تمرکز بر هدف مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی با ۲/۹۵ درصد تأثیرگذاری.

فرضیه چهارم: فرصت‌جویی هوشمندانه مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی با ۲/۹۲ درصد تأثیرگذاری.

فرضیه پنجم: تفکر در زمان مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی با ۲/۷۸ درصد تأثیرگذاری.

جدول ۳: خلاصه نتایج استاندارد (ضریب تشخیص (R^۲) یافته‌های تحقیق

R	ضریب تشخیص (R ^۲)	ضریب تشخیص تعدیل شده ΔR	خطای استاندارد	فرضیات
۰/۳۰۱	۰/۰۹۰	۰/۰۸۴	۲۳/۸۶۹۳۵	فرضیه ۱
۰/۱۷۲	۰/۰۳۰	۰/۰۲۳	۲۴/۶۵۳۱۸	فرضیه ۲
۰/۲۲۶	۰/۰۵۱	۰/۰۴۵	۲۴/۳۷۹۵۸	فرضیه ۳
۰/۱۷۱	۰/۰۲۹	۰/۰۲۳	۲۴/۶۵۷۹۴	فرضیه ۴
۰/۱۶۷	۰/۰۲۸	۰/۰۲۲	۲۴/۶۷۳۴۷	فرضیه ۵
۰/۱۸۲	۰/۰۳۳	۰/۰۲۷	۵/۹۹۲۱۰	فرضیه ۶
۰/۱۸۳	۰/۰۳۳	۰/۰۲۷	۳/۲۶۶۱۶	فرضیه ۷
۰/۲۱۷	۰/۰۴۷	۰/۰۴۱	۴/۵۳۷۱۶	فرضیه ۸
۰/۲۰۲	۰/۰۴۱	۰/۰۳۵	۴/۳۲۶۷۳	فرضیه ۹
۰/۱۹۵	۰/۰۳۸	۰/۰۳۲	۵/۱۳۵۳۴	فرضیه ۱۰
۰/۲۴۱	۰/۰۵۸	۰/۰۵۲	۴/۴۷۹۴۳	فرضیه ۱۱

پیشنهادها: با توجه به نتایج آزمون فرضیه‌ها، تمام فرضیه‌های تحقیق تأیید و مشخص گردید که سطوح مختلف تفکر استراتژیک مدیران بر ابعاد توانمندسازی کردن کارکنان اثر متفاوتی دارند تفکر سیستمی با بیشترین تأثیر و تفکر در زمان با کمترین مشخص شده‌اند. بنابراین جهت افزایش تأثیر کلی بر توانمندسازی کارکنان سازمان، لازم است تا از تفکر و بینش و دانش شهودی مدیران در مسیر رسیدن به هدف‌های استراتژیک خود گام‌های جدی برداشته شود که برای عملی نمودن این گام‌ها پیشنهادهایی به‌قرار زیر ارائه می‌شود:

- تشکیل جلسات مدیریتی از طرف روسای سازمان با مسؤولان (روسای واحدها) زیرمجموعه حداقل ماهی یک‌بار و استفاده از طوفان مغزی کارکنان.
- شناسایی نقاط قوت و ضعف از طریق جزیی نگری و افزایش توانمندی از طریق کلی‌نگری و دادن پاداش معنوی و مادی به کارکنان
- تمرکز بر اهداف غیرقابل لمس کیفی، از قبیل صرف وقت با خانواده و دوستان
- تمرکز بر اهداف بلندمدت سازمان که همانا نگهداری اموال و ذخایر سازمان به افشار آتی جامعه بیمه‌شدگان توسط کارکنان از طریق پیاده‌سازی صداقت در گفتار و رفتار و کردار.
- پیاده‌سازی فرضیه‌های خلاق و نوع آور در جهت توانمندسازی از طرق آزمون‌های کتبی

- و دادن پادش به کارکنان تراز اول
- اقدام هوشمندانه و به موقع از چگونگی تقسیم مزایا و پاداش به کارکنان در توانمندسازی
 - به تأخیر نینداختن تفکرات پیش رو به زمان‌های آتی برای منقضی نشدن تاریخ برنامه‌ها
 - فراهم کردن امنیت شغلی و استخدام پذیری کارکنان موقت و پیمانی به رسمی
 - آشنا ساختن مدیران از سابقه حضور مدیریتی به جای سابقه مدیریتی
 - از بین بردن استرس مدیران اجرایی که از واگذاری رهبری به کارکنان تراز اول دارای ضریب هوشی بالا ناشی می‌شود.
 - تبدیل افراد ماهر و با تدبیر به یک استراتژیست سازمانی که نمایه مهم در توانمند شدن کارکنان است.
 - افزایش خودشناسی مدیران و صرف زمان برای ایجاد همدلی با دیدگاه‌های زیردستان.
 - تشکیل کمیته‌های کاری از طریق دادن انگیزه‌های روانی به کارکنان
 - دادن ضریب بالا به نظریات اعلامی کارکنان و مطرح کردن در جلسات اداری
 - توسعه فرهنگ ارزیابی و تدوین شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد توسط مدیران از طریق بخشنامه‌یی کردن آن‌ها.

منابع

۱. ابطحی، سیدحسین، عابسی، سعید، (۱۳۸۶). **توانمندسازی کارکنان**. چاپ سوم، ص ۲۷۴ - ۲۷۵.
۲. ابطحی، سید حسن، (۱۳۷۸). **آموزش بهسازی منابع انسانی**، موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی، ص ۳۵.
۳. امینی، فضل‌الله، (۱۳۸۰). **ساختن برای ماندن**، مؤلف جیمز کالینز - جری پوراس، نشر فرا،
۴. ایچی اومی، کن، (۱۳۷۱). **تفکر یک استراتژیست**، ترجمه داوود مسگریان حقیقی، مدیریت صنعتی، ص ۲۹.
۵. **بختیاری، حسن، احمدی مقدم، اسماعیل**، (۱۳۸۹). «نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران»، فصل‌نامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال پنجم، شماره اول، ۳۹-۵۳.
۶. خاکی، غلامرضا، (۱۳۸۲). **روش تحقیق در مدیریت**، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ دوم، ص ۱۶۳-۱۶۶.
۷. داشگزراده، خدابخش، (۱۳۸۸). **برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی**، ۱۴۹.
۸. دیوید، فردآر، (۱۳۸۹). **مدیریت استراتژیک**، ترجمه دکتر پارسائیان و دکتر اعرابی، چاپ ۱۸، ص ۲۴.
۹. سکاران، اوما، مترجم: صائبی، محمد، شیرازی، محمود، (۱۳۸۱). **روش‌های تحقیق در مدیریت**، ۸۵.
۱۰. **شاهرکنی، سید حبیب‌الله، تیرماه** (۱۳۸۱). «نشریه توسعه مدیریت»، شماره ۳۹.
۱۱. صفاری، مهدی، حق‌شناس، فریده، (۱۳۹۰). **آمار و احتمال در مدیریت و اقتصاد**، جلد اول؛ تهران؛ انتشارات آوای نور.
۱۲. عبدالهی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم، (۱۳۸۶). **توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی**، انتشارات ویرایش، تهران.
۱۳. غفاریان، وفا، عماد زاده، مرتضی، (۱۳۸۵). **معانی نوظهور در مفهوم استراتژی**، چاپ دوم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ص ۹۵ - ۹۷ و ۱۱۴-۱۲۲.
۱۴. غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا، (۱۳۸۶). **فرمان برای تفکر استراتژیک**، نشر فرا، ص ۷۴.
۱۵. کینلا، دس، (۱۳۸۳). **توانمندسازی منابع انسانی**، ترجمه: ایرانژاد پاریزی، مهدی، سلیمیان، معصوم علی، نشر مدیران، تهران.
۱۶. مقیمی، سیدمحمد و رمضان، مجید، (۱۳۹۰). **پژوهشنامه مدیریت**، جلد هفتم، انتشارات

راه‌دان، تهران.

۱۷. مورهد، گریفین، (۱۳۷۹). **رفتار سازمانی**، سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، مترجمان،

نشر اثر اصلی ۱۹۹، مروارید، تهران

۱۸. Bartram, T. & Casimir, G. (۲۰۰۷). **The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leaders: The mediating effects of empowerment and trust in the leader.** *Leadership & Organization Development Journal*, ۲۸ (۱), ۴-۱۹.
۱۹. Blanchard, K. H & Carlos, J.P and Randolph, A. (۲۰۰۳، ۳۹). **Empowerment Take More Than One Minute**, Barrett-Koehler. San Francisco
۲۰. Hamel, G. (۱۹۹۶). **Strategy as revolution**, *Harvard Business Review*, July-August, ۶۹-۸۲.
۲۱. Hancer Murat, George R. Thomas. (۲۰۰۳). **Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees Working in Full- Service Restaurants**, *Hospitality Management*, Vol. ۲۲
۲۲. Heracleous, L. (۱۹۹۸). **Strategic thinking or strategic planning**, *Long Range Planning*, ۳۱, (۳), ۴۸۱-۴۸۷.
۲۳. Harely, B. (۲۰۰۶). **The Myth Of Empowerment, Work Organization Hierarchy & Employee Autonomy in Contemporary Australian Work Places**, The University of Melbourne Australia
۲۴. Geisler, David (۲۰۰۵). **The Next Level in Employee Empowerment** *Quality Progress*, research Library core, Vol. ۳۸. NO. ۶ PP. ۴۸-۵۲
۲۵. Liedtka, J. (۱۹۹۸). **Linking strategic thinking with strategic planning, Strategy and Leadership**, October, ۱۹۹۸, vol, ۲۶, No, ۵, ۱۲۰-۱۲۹
۲۶. Liedtka, J. (۱۹۹۸). **Strategic thinking; can it be taught?**, *Long Range Planning*, ۳۱, (۱), ۱۲۰-۱۲۹.
۲۷. Mintzberg, Henry (۱۹۹۴). **The rise and fall of strategic planning**. New York: The Free Press.
۲۸. Petter, J., Byrnes, P., Choi, D. -L, Fegan, F. and Miller, R. (۲۰۰۲). **"Dimensions and patterns in employee empowerment: assessing what matters to street-level bureaucrats"** *Journal Of Public Administration Research and Theory*. Vol. ۱۲ No. ۳ pp. ۳۷۷-۴۰
۲۹. Zimmerman, M.A. (۱۹۹۰). **Taking aim on empowerment research: on the distinction between individual and psychological conceptions**. *American journal of Community psychology*, ۱۸p. ۱۶۹.

