



فصلنامه

سیاست‌نامه علم و فناوری

دوره ۹ شماره ۱، بهار ۱۳۹۸

## تحلیل تأثیر تفکر راهبردی اثربخش در یادگیری سازمانی و سرمایه فکری کارکنان (مورد پژوهش: یکی از دستگاه‌های اجرایی استان قم)

اکبر بهمنی چوب‌بستی<sup>۱</sup>

رضا زارع<sup>۱</sup>

مهدی عیسی‌آبادی<sup>۲</sup>

### چکیده

امروزه تفکر راهبردی برگی برنده در عرصه‌های گوناگون اقتصادی و اجتماعی شناخته شده و تأکید فراوانی می‌شود بر اینکه کارکنان برای کارآمد شدن باید به ابزار مهمی به نام تفکر راهبردی اثربخش مجهز شوند تا یادگیری سازمانی افزایش و سرمایه فکری همراه با آن توسعه یابد. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر تفکر راهبردی اثربخش در یادگیری سازمانی و سرمایه فکری کارکنان تدوین شده است. روش پژوهش توصیفی-پیمایشی است و داده‌ها به روش مطالعات کتابخانه‌ای، برای مروری بر پیشینه تحقیق، و پژوهش‌های میدانی با استفاده از سه پرسش‌نامه استاندارد گردآوری و با نرم‌افزار Spss 22 تحلیل شده‌اند. نمونه‌گیری به شیوه سرشماری بوده و جامعه آماری آن ۸۶ نفر در نظر گرفته شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تفکر راهبردی در سرمایه فکری کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد، اما در یادگیری سازمانی فاقد این تأثیر است. پس مدیران با عمل به تفکر راهبردی اثربخش و شاخص‌های پنج‌گانه آن می‌توانند توانایی و مهارت تفکر راهبردی خود را تقویت کنند و به توسعه سرمایه فکری کارکنان در سازمان کمک کنند.

واژگان کلیدی: تفکر راهبردی اثربخش، یادگیری سازمانی، سرمایه فکری.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۱۸

### مقدمه

حیات و داشتن سهم بیشتری از بازار فضای پیچیده و بسیار سختی برای تصمیم‌گیری مدیران فراهم کرده است. در چنین فضایی که یک اشتباه یا تصمیم نادرست و نسنجیده مدیران ممکن است به شکست دائمی سازمانشان منجر شود، داشتن راهبرد، به‌خصوص راهبرد رقابتی، اجتناب‌ناپذیر است و آنچه ممکن است برای

داشتن توان رقابت تجاری دیگر انتخابی نیست، بلکه شرط بقا و حضور در بازارهای رقابتی است. تحقق اهداف سازمانی و رقابت موفقیت‌آمیز در محیط به‌شدت متغیر تجاری مستلزم تدوین راهبردهای مناسب و دقیق است. رشد روزافزون شرکت‌ها و بنگاه‌ها، به‌ویژه در حوزه کسب‌وکار، و رقابت تنگاتنگ برای ادامه

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور تهران.

۲. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور استان مرکزی، (نویسنده مسئول): M.eisaabadi@iran.ir

به منظور خلق دانش و ارتقای عملکرد سازمانی استفاده می‌شود و موفقیت‌آمیز بودن آن‌ها به وضعیت سرمایه‌فکری بستگی دارد (نجاتی آجی‌بیشه و منصور، ۱۳۹۰، ص ۴۹).

با توجه به اهمیت مطالب بیان‌شده، پرسش اصلی محقق این است که تفکر راهبردی اثربخش چه تأثیری در یادگیری سازمانی و سرمایه‌فکری کارکنان دارد، تا بر این اساس پیشنهادهایی برای افزایش یادگیری سازمانی و سرمایه‌فکری کارکنان ارائه کند. برای روشن شدن این موضوع، محقق به دنبال آن است که با استفاده از مدل‌ها و روش‌های علمی به بررسی مسئله بپردازد. بنابراین، انتخاب عنوان این پژوهش برای آن است تا هم مشکل این سازمان بررسی شود و هم راهنمای عملی برای سایر سازمان‌ها ارائه گردد.

### ۱. مبانی نظری

تفکر راهبردی اثربخش: رویکرد تفکر راهبردی اثربخش در دهه ۱۹۹۰ و به علت ناکارآمدی دستورالعمل‌های قدیمی مدیریت راهبردی، در فضای رقابتی فشرده آن دوران، شکل گرفت. ابتدا تعریف دقیق و نحوه کارکرد عملی تفکر راهبردی شفاف نبود. لیدکا در اواخر دهه ۱۹۹۰ تصریح کرد که استفاده از عبارت «تفکر راهبردی» آن‌چنان گسترده و عمومی شده است که تهدیدی برای ازدست‌رفتن معنی آن به‌شمار می‌آید و افرادی که آن را به‌کار می‌برند کمتر به تعریف آن پرداخته‌اند (Liedtka, 1998). تفکر راهبردی فرایندی مداوم است که هدف از آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به تحولات محیط پیچیده بیرون و درون سازمان است. این فرایند تجزیه و تحلیل موقعیت و ترکیب خلافتان نتایج تحلیل در قالب یک برنامه راهبردی موفقیت‌آمیز را دربر می‌گیرد (مشبکی و خزاعی، ۱۳۸۷، ص ۱۰۷). گرت (2002) تفکر راهبردی را فرایندی تعریف می‌کند که مدیران ارشد طبق آن می‌توانند فراتر از بحران‌ها و فرایندهای مدیریتی روزانه بیندیشند تا نگرشی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن به‌دست آورند. کافمن (1991) تفکر راهبردی را تغییر نگرش به سازمان تعریف می‌کند یعنی تغییر نگرش از سازمانی با ترکیبی از اجزای مستقل که برای دستیابی به منابع با یکدیگر رقابت می‌کنند به سازمانی که دارای یک نظام کلی است که هر جزء آن در کل قابل تعریف است. براساس تعریف زارعی و قلی‌ها (۱۳۸۹)، تفکر راهبردی یک مهارت حیاتی مدیریت در هزاره جدید است، مهارتی که لازمه توانمندسازی سازمان برای بقا و رشد در محیط به‌شدت رقابتی امروز است.

یادگیری سازمانی: همه افراد توانایی یادگیری دارند و از طریق یادگیری می‌توانند خود را با تغییرات محیطی وفق دهند. یادگیری انسان را با بینش‌ها و مفاهیم جدید آشنا می‌سازد. یادگیری سازمانی زمانی محقق می‌شود که اعضای سازمان برای

سازمان‌ها مزیت رقابتی خلق کند تفکر راهبردی اثربخش است (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۴).

تفکر راهبردی اثربخش مکملی برای برنامه‌ریزی راهبردی و رویکردی مناسب برای راهبری سازمان است که به مقابله نظام‌مند با معضلات، درک فرصت‌ها، تخصیص بهینه منابع کمیاب و دستیابی به نتایج موردنظر رهبران سازمان کمک می‌کند (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۳۰). تفکر راهبردی اثربخش یکی از ابزارهای این نوع مدیریت به منظور هدایت توسعه منابع انسانی در راستای راهبردها و چشم‌انداز سازمانی است؛ بنابراین توسعه راهبردی منابع انسانی با تکیه بر تفکر راهبردی اثربخش بعضاً زمینه یادگیری سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها را فراهم می‌سازد (بشیر بنائم، ۱۳۹۰، ص ۴۴).

برای توجه به تفکر راهبردی اثربخش و به‌منظور افزایش بهره‌وری سازمان‌ها، توجه به یادگیری سازمانی اهمیتی ویژه دارد (Zamini et al., 2011)؛ امری که در بقای سازمان و کسب موفقیت آن در صحنه رقابت تأثیر اساسی دارد و قابلیت برای کسب مزیت رقابتی در محیط سازمان قلمداد می‌شود (محمدی حسینی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۸۴). ماراکوارد (2002) بیان می‌کند که یادگیری در سطح سازمانی نه تنها بهترین فرصت را برای بقای سازمان فراهم می‌کند، بلکه موفقیت آن را نیز رقم می‌زند. الگرا و چپوا (2008) دریافتند که یادگیری سازمانی فرایندی است که طی آن سازمان یاد می‌گیرد و این یادگیری به معنی هر گونه تغییر در مدل‌های سازمانی است که سبب بهبود فرایندها و عملکرد در سازمان می‌شود. از این رو، آنچه یادگیری سازمانی مهیا می‌کند چشم‌انداز مدیریت تغییر با استفاده از جهش‌های سریع است. بنابراین، اهمیت یادگیری سازمانی در آن است که کلید موفقیت سازمان‌ها در راستای نیل به عمر طولانی محسوب می‌شود (عمران‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۹۶).

سرمایه‌فکری، به‌منزله منبعی مهم در سازمان‌ها، به‌سبب تأثیری که ممکن است در عملکرد داشته باشد توجه محققان بسیاری را در سراسر جهان به خود جلب کرده است (Chang, 2007). سرمایه‌فکری نوعی دارایی است که توانایی سازمان را برای ثروت‌آفرینی اندازه‌گیری می‌کند. این دارایی ماهیتی عینی و فیزیکی ندارد، بلکه دارایی نامشهودی است که از طریق به‌کارگیری دارایی‌های مرتبط با منابع انسانی، عملکرد سازمانی و روابط خارج از سازمان به‌دست آمده است. همه این ویژگی‌ها به ایجاد ارزش در درون سازمان منتج می‌شود و ارزش به‌دست‌آمده، چون پدیده‌ای کاملاً داخلی است، قابلیت خرید و فروش ندارد (Roos, 2005).

بنابراین، از دیدگاه راهبردی، سرمایه‌فکری یکی از محرک‌های اصلی رشد و توسعه سازمان‌هاست. از این دارایی‌های نامشهود

کارکنان» با استفاده از مطالعه اولیه تفسیری نشان دادند که برای افزایش ارزیابی تفکر راهبردی، مدل‌های شایستگی‌های موجود و همچنین ملاحظات آن توانایی لازم را برای توسعه سازمان فراهم می‌آورند.

دافور و استین (2014) در پژوهشی با عنوان «تفکر راهبردی خلاق و رهبری پایدار» نشان دادند که مشکلات در سازمان نه به سبب برنامه‌ریزی راهبردی ضعیف بلکه به سبب فقدان تفکر راهبردی خلاق پیش می‌آید.

جیت اسنا (2006) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی قابلیت یادگیری سازمانی در بین مدیران و ارتباط قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد مؤسسه در هند» با روش توصیفی - تحلیلی و با استفاده از معادلات ساختاری نشان داد که دو فاکتور سود و گردش مالی مؤسسه که بیانگر عملکرد مؤسسه است پیش‌فاکتورهای قابلیت یادگیری سازمانی‌اند.

رهی و رحیم‌پور (۱۳۹۷) در مقاله خود با عنوان «بررسی رابطه بین تفکر راهبردی، رهبری تحول‌گرا و یادگیری سازمانی با فرایند حمایت ایده توسعه محصول جدید»، با روش توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی، تأثیر مثبت فرایند اول در دوم را نشان دادند. علاوه بر آن، رهبری تحول‌گرا در یادگیری سازمانی نیز تأثیر مثبت دارد، ولی رابطه آن با تفکر راهبردی به تأیید نرسید. همین‌طور یادگیری سازمانی نیز در تفکر راهبردی تأثیر مثبت دارد.

کریمی و عباسی (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان «تبیین رابطه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر راهبردی در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران» با روش توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف کاربردی نشان دادند که بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر راهبردی رابطه معناداری وجود دارد.

اعتمادی و خدای (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی تفکر راهبردی در پیاده‌سازی مدل EFQM به واسطه یادگیری سازمانی در حوزه ستادی وزارت نیرو و شرکت‌های تابعه» با هدف کاربردی از نوع همبستگی، با راهبرد کمی و با ابزار جمع‌آوری اطلاعات پیمایشی نشان دادند که هم تفکر راهبردی و هم یادگیری سازمانی در استقرار EFQM تأثیر مثبت دارد.

بنای شاهانی و محمدی فراز (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان «ارائه مدل سنجش تأثیر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی بر نوآوری در صنعت بانکداری ایران»، با روش توصیفی - تحلیلی، نشان دادند بین همه مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و نوآوری و عملکرد سازمانی صنعت بانکداری ایران ارتباط مثبتی وجود دارد.

عطاپور و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان «بررسی رابطه بین تفکر راهبردی مدیران و سرمایه فکری با تعالی سازمان» با رویکرد توصیفی و همبستگی و با هدف کاربردی نشان دادند که بین تفکر راهبردی مدیران و سرمایه فکری با تعالی سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

محمدی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی

حل مسائل آن از یادگیری استفاده کنند. هر سازمان براساس ویژگی‌های خود و افرادش روش‌هایی برای یادگیری دارد (Phang, 2008). سابقه یادگیری سازمانی به سال ۱۹۰۰ برمی‌گردد، یعنی هنگامی که تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای ارتقای کارایی و بهبود اثربخشی سازمان مطرح کرد (قربانی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۱۴۱). از آن پس، بحث یادگیری سازمانی تحت‌الشعاع مباحث جدید مدیریتی قرار گرفت (تیمورنژاد و صریحی اسفستانی، ۱۳۸۹، ص ۴۰). سلاتر و نارور<sup>۱</sup> (1995) یادگیری سازمانی را فرایند پیچیده‌ای تعریف می‌کنند که به توسعه دانش جدید و پتانسیل لازم برای تغییر رفتار در سازمان اشاره دارد. آکیون و همکاران (2014) یادگیری سازمانی را اعمال رویکرد فکر باز تعریف می‌کنند که به افزایش تمایل به ارزیابی نقادانه روال عملیاتی سازمان و رسیدن به سازمانی گسترده و مشتری‌گرا منتج می‌شود. گیلبرت و همکاران (2007) یادگیری سازمانی را ظرفیت جمعی مبتنی بر فرایندهای شناختی و تجربی می‌دانند که شامل کسب، تسهیم و بهینه‌سازی دانش می‌شود.

سرمایه فکری: نخستین تلاش‌های مرتبط با مفاهیم سرمایه فکری مرهون مطالعات فریتس میکلب<sup>۲</sup> در سال ۱۹۶۲ است. اما از لحاظ تاریخی اولین بار ناسو ویلیام سینیور<sup>۳</sup> حدود ۱۵۰ سال پیش اظهار داشت که اهمیت سرمایه فکری به مراتب از همه سرمایه‌های مادی فراتر رفته است (European Commission, 2005). از این‌رو، سرمایه فکری مفهومی میان‌رشته‌ای است که فهم و درک آن در رشته‌های مرتبط با کسب‌وکار متنوع‌تر است (Huang, 2007). براساس نظر استوارت (1997)، سرمایه فکری شامل دانش، اطلاعات، دارایی فکری و تجربه است که بسیاری از مواقع در ثروت‌آفرینی سهم بسزایی دارد. بونتیس (1998) سرمایه فکری را اصطلاح مبهم و پیچیده‌ای می‌داند که وقتی درک و از آن بهره‌برداری شود بعضاً پایگاه منابع جدیدی را فراهم می‌سازد که از طریق آن سازمان به رقابت می‌پردازد. ماوردیس و کرمیزاجلی<sup>۴</sup> (2005) سرمایه فکری را دارایی ناملموسی با پتانسیل خلق باارزش برای سازمان و کل جامعه می‌داند. گازور و همکاران (2013) این نوع سرمایه را «ماده فکری» ای تعریف می‌کنند که برای خلق دارایی با ارزش بیشتر شکل گرفته و حفظ شده و به کار رفته است.

## ۲. پیشینه پژوهشی

گودمن و اسکات (2016) در مقاله خود با عنوان «مدل‌های شایستگی برای ارزیابی تفکر راهبردی، رهبران، مدیران و سایر

1. Slater and Narver
2. Fritz Machlup
3. Nassau William Senior
4. Mavridis & Kyrmizoglou

جدول ۱: ارزیابی مقدار آلفای کرونیخ برای متغیر و مؤلفه‌های تفکر راهبردی، یادگیری و نوآوری سازمانی

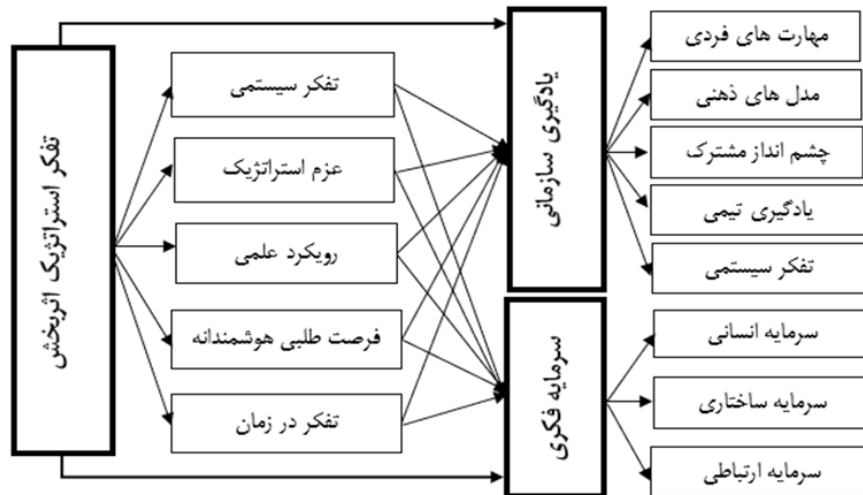
متغیر	مؤلفه	گویه	تعداد گویه	مقدار آلفای کرونیخ
تفکر راهبردی اثربخش	تفکر سیستمی	۶-۱	۶	۰/۷۸۱
	عزم راهبردی	۷-۱۴	۸	۰/۷۳۲
	پیشروی براساس رویکرد علمی	۱۵-۱۷	۳	۰/۸۱۶
	فرصت‌طلبی هوشمندانه	۱۸-۲۴	۷	۰/۷۸۸
	تفکر در زمان	۲۵-۲۸	۴	۰/۷۱۸
یادگیری سازمانی	مهارت‌های فردی	۶-۱	۶	۰/۸۵۵
	مدل‌های ذهنی	۷-۱۲	۶	۰/۷۴۷
	چشم‌انداز مشترک	۱۳-۱۶	۴	۰/۷۰۴
	یادگیری تیمی	۱۷-۲۰	۴	۰/۷۴۸
	تفکر سیستمی	۲۱-۲۴	۴	۰/۸۵۸
سرمایه فکری	سرمایه انسانی	۱-۷	۷	۰/۸۸۵
	سرمایه ساختاری	۸-۱۸	۱۱	۰/۷۹۸
	سرمایه رابطه‌ای	۱۹-۲۴	۶	۰/۸۴۴

سیستمی، و در نهایت ۲۴ مؤلفه است. پرسش‌نامه چهارم مربوط به متغیر سرمایه فکری است که از پرسش‌نامه استاندارد بوتنیس (1998) برگرفته شده است. این پرسش‌نامه شامل سه بعد سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی، و در نهایت ۲۴ مؤلفه است. برای سنجش روایی صوری و محتوایی این پرسش‌نامه‌ها ده نفر از اساتید و صاحب‌نظران در حیطه مدیریت دولتی آن را بررسی و تحلیل کردند. ضمناً استفاده از پرسش‌نامه استاندارد دلیلی بر روایی محتوایی و صوری آن است. برای تعیین پایایی این پرسش‌نامه ابتدا از سی نفر از کارکنان پیش‌آزمون گرفته شد که میزان آن قابل قبول ارزیابی شد. بعد از اجرای پرسش‌نامه، پایایی آن با استفاده از آلفای کرونیخ اندازه‌گیری شد که میزان آن برای متغیر تفکر راهبردی ۰/۸۶۱، برای متغیر یادگیری سازمانی ۰/۸۸۱ و برای متغیر سرمایه فکری برابر با ۰/۹۲۳ به دست آمد (جدول ۱). امتیازدهی پرسش‌نامه براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت و با گزینه‌های «کاملاً موافقم»، «موافقم»، «نظری ندارم»، «مخالقم» و «کاملاً مخالفم» سنجیده شد. بنابراین، هر گزینه مربوط به متغیرهای پژوهش حداقل یک و حداکثر پنج بود؛ یعنی برای گزینه‌های «کاملاً موافقم» امتیاز پنج، «موافقم» امتیاز چهار، «نظری ندارم» امتیاز سه، «مخالقم» امتیاز دو و «کاملاً مخالفم» امتیاز یک ثبت شد. برای تحلیل داده‌های پژوهش آزمون‌های آمار توصیفی و استنباطی از نرم‌افزار SPSS22 استفاده شد. به این منظور، از پارامترهای مرکزی و پراکندگی مانند میانگین، انحراف معیار و ضریب پراکندگی و نیز رگرسیون خطی ساده بهره‌گیری شد.

تأثیر یادگیری سازمانی در تفکر راهبردی» با رویکرد توصیفی همبستگی نشان دادند که یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری در تفکر راهبردی دارد. از میان ابعاد یادگیری سازمانی سه بعد تسهیم دانش، تفکر سیستمی و رهبری مشارکتی تأثیر مثبت و معنی‌داری در تفکر راهبردی دارند.

### ۳. روش پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی است و داده‌ها در آن به صورت مقطعی گردآوری شده است. زمان پژوهش سال ۱۳۹۷ و مکان آن استان قم است. جامعه آماری مطالعه شده در این تحقیق ۸۶ نفر از کارکنان یکی از دستگاه‌های اجرایی در استان قم است. با توجه به تعداد اندک جامعه آماری، نمونه‌گیری به روش سرشماری است؛ یعنی پرسش‌نامه‌ها در بین همه کارکنان توزیع شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل چهار پرسش‌نامه است: پرسش‌نامه اول شامل متغیرهای جمعیت‌شناختی (سن، جنس، تحصیلات و سمت) است. پرسش‌نامه دوم مربوط به متغیر تفکر راهبردی اثربخش است که از پرسش‌نامه استاندارد مدل جین لیدکا (1998) گرفته شده است. این پرسش‌نامه شامل پنج مؤلفه تفکر سیستمی، عزم راهبردی، پیشروی براساس رویکرد علمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه و تفکر در زمان، و در نهایت ۲۸ گویه است. پرسش‌نامه سوم مربوط به متغیر یادگیری سازمانی است که از پرسش‌نامه استاندارد نیفه (2001) گرفته شده است. این پرسش‌نامه شامل پنج بعد مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (تفکر راهبردی، یادگیری سازمانی و سرمایه فکری)

#### ۴. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مباحث نظری، مدل مفهومی برای پژوهش فوق ارائه گردید. در مدل مذکور، مؤلفه‌های متغیر تفکر راهبردی اثربخش، که از مبانی نظری و براساس پرسش‌نامه استاندارد جین لیدکا (1998) استخراج شده است، متغیر مستقل و مؤلفه‌های متغیرهای یادگیری سازمانی براساس پرسش‌نامه استاندارد نیفه (2001) و سرمایه فکری پرسش‌نامه استاندارد بوتیس (1998) متغیر وابسته معرفی شده‌اند (شکل ۱).

#### ۵. یافته‌ها

##### ۵-۱. یافته‌های توصیفی

مشخصات نمونه موردبررسی: از ۸۶ نمونه مطالعه شده ۱۰۰ درصد مردند. از نظر سنی ۴ نفر (۹/۶٪) بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۱۸ نفر (۲۰/۹٪) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۴۶ نفر (۵۳/۴٪) بین ۴۱ تا ۵۰ سال، ۱۵ نفر (۱۷/۴٪) بین ۵۱ تا ۶۰ سال و ۳ نفر (۳/۴٪) بالاتر از ۶۱ سال داشتند. از نظر تحصیلات ۹ نفر (۱۰/۴٪) زیر دیپلم، ۶ نفر (۷٪) دیپلم، ۵ نفر (۵/۸٪) فوق دیپلم، ۲۳ نفر (۲۶/۷٪) لیسانس، ۴۱ نفر (۴۷/۸٪) فوق لیسانس و ۲ نفر (۲/۳٪) دکترا دارند. نوع استخدام ۴۵ نفر (۵۲/۳٪) رسمی، ۲۶ نفر (۳۰/۲٪) قراردادی، ۱۱ نفر (۱۲/۸٪) پیمانی و ۴ نفر (۴/۷٪) امریه است.

وضعیت تفکر راهبردی اثربخش: وضعیت متغیر تفکر راهبردی اثربخش از طریق پنج مؤلفه تفکر سیستمی، عزم راهبردی، پیشروی براساس رویکرد علمی، فرصت طلبی هوشمندانه و تفکر در زمان و از دامنه‌های ۱ تا ۱/۵ «کاملاً مخالفم»، ۱/۶ تا ۲/۵ «مخالفم»، ۲/۶ تا ۳/۵ «نظری ندارم»، ۳/۶ تا ۴/۵ «موافقم»

و ۴/۶ تا ۵ «کاملاً موافقم» سنجیده شده است. نتایج در جدول ۲ ارائه شده است. این نتایج نشان داد که وضعیت این متغیر به صورت ۱۴ نفر (۱۶/۳٪) موافق، ۶۹ نفر (۸۰/۲٪) بی‌نظر و ۳ نفر (۳/۵٪) مخالف است. بنابراین، نمره نهایی مشخص کرد که سطح ارزیابی متغیر تفکر راهبردی اثربخش، همراه با همه مؤلفه‌ها و گویه‌های آن در بین کارکنان یکی از دستگاه‌های اجرایی استان قم، با توجه به طیف پنج‌سطحی لیکرت، در دامنه ۲/۶ تا ۳/۵ یعنی سطح بی‌نظر (متوسط) قرار دارد. همچنین شاخص ضریب پراکنندگی نشان می‌دهد کمترین نابرابری در توزیع پاسخ‌ها و یا ادراک جمعیت نمونه مربوط به مؤلفه عزم راهبردی (۰/۱۹۳) و بیشترین انحراف یا نابرابری در توزیع مربوط به مؤلفه تفکر در زمان (۰/۲۹۴) است.

وضعیت یادگیری سازمانی: وضعیت متغیر یادگیری سازمانی از طریق پنج مؤلفه مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی و از دامنه‌های ۱ تا ۱/۵ «کاملاً مخالفم»، ۱/۶ تا ۲/۵ «مخالفم»، ۲/۶ تا ۳/۵ «نظری ندارم»، ۳/۶ تا ۴/۵ «موافقم» و ۴/۶ تا ۵ «کاملاً موافقم» سنجیده شده است. نتایج در جدول ۳ ارائه شده است. این نتایج نشان داد که وضعیت این متغیر به صورت ۵ نفر (۵/۸٪) موافق، ۶۳ نفر (۷۳/۳٪) بی‌نظر و ۱۸ نفر (۲۰/۹٪) مخالف است. بنابراین، نمره نهایی مشخص کرد که سطح ارزیابی متغیر یادگیری سازمانی، همراه با همه ابعاد و مؤلفه‌های آن، با توجه به طیف پنج‌سطحی لیکرت، در دامنه ۲/۶ تا ۳/۵ یعنی سطح بی‌نظر (متوسط) قرار دارد. همچنین شاخص ضریب پراکنندگی نشان می‌دهد کمترین نابرابری در توزیع پاسخ‌ها و یا ادراک جمعیت نمونه مربوط به مؤلفه مدل‌های ذهنی (۰/۱۱۶) و بیشترین انحراف یا نابرابری در توزیع مربوط به مؤلفه تفکر سیستمی (۰/۲۸۱) است.

جدول ۲: توزیع مقادیر متغیر تفکر راهبردی اثربخش

ضریب پراکندگی	انحراف معیار	میانگین	جمع	کاملاً مخالفم	مخالقم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم	شرح
		سطح							
۰/۱۹۵	۰/۶۷۱	۳/۳۸	۸۶	-	۷	۴۱	۳۶	۲	تعداد
		متوسط	۱۰۰	-	۸/۱	۴۷/۷	۴۱/۹	۲/۳	درصد
۰/۱۹۳	۰/۶۱۰	۳/۱۶	۸۶	-	۱۰	۵۲	۲۴	-	تعداد
		متوسط	۱۰۰	-	۱۱/۶	۶۰/۵	۲۷/۹	-	درصد
۰/۲۱۸	۰/۷۷۳	۳/۶۷	۸۶	-	۷	۲۳	۴۷	۹	تعداد
		خوب	۱۰۰	-	۸/۱	۲۶/۷	۵۴/۷	۱۰/۵	درصد
۰/۲۰۶	۰/۵۴۸	۲/۶۵	۸۶	-	۳۳	۵۰	۳	-	تعداد
		متوسط	۱۰۰	-	۳۸/۴	۵۸/۱	۳/۵	-	درصد
۰/۲۹۴	۰/۸۵۷	۲/۹۱	۸۶	۲	۲۷	۳۵	۲۰	۲	تعداد
		متوسط	۱۰۰	۲/۳	۳۱/۴	۴۰/۷	۲۳/۳	۲/۳	درصد
۰/۱۳۷	۰/۴۲۸	۳/۱۲	۸۶	-	۳	۶۹	۱۴	-	تعداد
		متوسط	۱۰۰	-	۳/۵	۸۰/۲	۱۶/۳	-	درصد

جدول ۳: توزیع مقادیر متغیر یادگیری سازمانی

ضریب پراکندگی	انحراف معیار	میانگین	جمع	کاملاً مخالفم	مخالقم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم	شرح
		سطح							
۰/۱۸۸	۰/۶۲۸	۳/۳۴	۸۶	-	۶	۴۵	۳۴	۱	تعداد
		متوسط	۱۰۰	-	۷	۵۲/۳	۳۹/۵	۱/۲	درصد
۰/۱۱۶	۰/۳۵۴	۳/۰۵	۸۶	-	۳	۷۵	۸	-	تعداد
		متوسط	۱۰۰	-	۳/۵	۸۷/۲	۹/۳	-	درصد
۰/۱۷۴	۰/۵۵	۳/۱۶	۸۶	-	۶	۶۱	۱۸	۱	تعداد
		متوسط	۱۰۰	-	۷	۷۰/۹	۲۰/۹	۱/۲	درصد
۰/۲۵۵	۰/۶۵۹	۲/۵۸	۸۶	-	۱	۴۱	۳۷	۷	تعداد
		ضعیف	۱۰۰	-	۱/۲	۴۷/۷	۴۳	۸/۱	درصد
۰/۲۸۱	۰/۷۷۷	۲/۷۶	۸۶	-	۳۴	۳۶	۱۴	۱	تعداد
		متوسط	۱۰۰	-	۳۹/۵	۴۱/۹	۱۶/۳	۱/۲	درصد
۰/۱۷۳	۰/۴۹۴	۲/۸۴	۸۶	-	۱۸	۶۳	۵	-	تعداد
		متوسط	۱۰۰	-	۲۰/۹	۷۳/۳	۵/۸	-	درصد

می‌کند که سطح ارزیابی متغیر سرمایه فکری، همراه با همه ابعاد و مؤلفه‌های آن، با توجه به طیف پنج‌سطحی لیکرت، در بین دامنه ۲/۶ تا ۳/۵ یعنی سطح بی‌نظر (متوسط) قرار دارد. همچنین شاخص ضریب پراکندگی نشان می‌دهد کمترین نابرابری در توزیع پاسخ‌ها و یا ادراک جمعیت نمونه مربوط به مؤلفه سرمایه انسانی (۰/۱۷۳) و بیشترین انحراف یا نابرابری در توزیع مربوط به مؤلفه سرمایه ساختاری (۰/۲۴۶) است.

وضعیت سرمایه فکری: این متغیر براساس سه مؤلفه سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی و از دامنه‌های ۱ تا ۱/۵ «کاملاً مخالفم»، ۱/۶ تا ۲/۵ «مخالقم»، ۲/۶ تا ۳/۵ «نظری ندارم»، ۳/۶ تا ۴/۵ «موافقم» و ۴/۶ تا ۵ «کاملاً موافقم» سنجیده شده است. نتایج در جدول ۴ ارائه شده که نشان می‌دهد وضعیت این متغیر به صورت ۴۵ نفر (۵۲/۳٪) موافق، ۳۵ نفر (۴۰/۷٪) بی‌نظر و ۶ نفر (۷٪) مخالف است. بنابراین، نمره نهایی مشخص

جدول ۴: توزیع مقادیر متغیر سرمایه فکری

ضریب پراکندگی	انحراف معیار	میانگین	جمع	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم	شرح	
		سطح							تعداد	درصد
۰/۱۷۳	۰/۶۲۲	۳/۵۸	۸۶	-	۴	۳۰	۵۰	۲	تعداد	سرمایه انسانی
		متوسط	۱۰۰	-	۴/۷	۳۴/۹	۵۸/۱	۲/۳	درصد	
۰/۲۴۶	۰/۸۴۹	۳/۴۵	۸۶	۶	۲	۲۵	۵۳	-	تعداد	سرمایه ساختاری
		متوسط	۱۰۰	۷	۲/۳	۲۹/۱	۶۱/۶	-	درصد	
۰/۲۰۳	۰/۶۰۲	۲/۹۶	۸۶	-	۱۷	۵۵	۱۴	-	تعداد	سرمایه ارتباطی
		متوسط	۱۰۰	-	۱۹/۸	۶۴	۱۶/۳	-	درصد	
۰/۱۸۱	۰/۶۲۶	۳/۴۵	۸۶	-	۶	۳۵	۴۵	-	تعداد	سرمایه فکری (میانگین)
		متوسط	۱۰۰	-	۷	۴۰/۷	۵۲/۳	-	درصد	

۲-۵. یافته‌های استنباطی

اثربخشی تفکر راهبردی در یادگیری سازمانی: برای تجزیه و تحلیل کردن اثربخشی متغیر تفکر راهبردی اثربخش در یادگیری سازمانی از مدل رگرسیون خطی ساده استفاده شده است. جدول ۵ میزان R یا تغییرات را بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته در مدل رگرسیون خطی نشان می‌دهد.

جدول ۵: میزان R به دست آمده برای متغیرهای مستقل

انحراف از خطای تعدیل شده	R مربع تعدیل شده	R مربع	میزان R
۳/۲۶	۰/۰۰۴	۰/۰۱۵	۰/۱۲۴ <sup>a</sup>
Constant: متغیرهای پیش‌بینی کننده: تفکر راهبردی اثربخش			

آمده است. با توجه به این نتایج، مشخص می‌شود که متغیر تفکر راهبردی اثربخش در یادگیری سازمانی تأثیر ندارد. در نهایت با توجه به مقدار b (B) برای متغیر مستقل می‌توان بیان کرد که تأثیر تفکر راهبردی اثربخش، با میزان P-value (۰/۲۵۶)، در یادگیری سازمانی معنی‌دار نیست.

اثربخشی تفکر راهبردی در سرمایه فکری: برای تجزیه و تحلیل اثربخشی متغیر تفکر راهبردی اثربخش در سرمایه فکری از مدل رگرسیون خطی ساده استفاده شده است. جدول ۷ میزان R یا تغییرات را بین متغیرهای مستقل با متغیر وابسته در مدل رگرسیون خطی نشان می‌دهد.

با توجه به جدول ۵ مشخص می‌شود که متغیرهای مستقل یا پیش‌گوکننده به میزان شدت تأثیر ۰/۰۰۴ ممکن است در وضعیت متغیر وابسته تأثیر بگذارد. انحراف از خطای تعدیل شده برای تغییرات فوق به میزان ۳/۲۶ است که میزان تغییرات متغیر وابسته بر اثر متغیرهای مستقل و سایر عواملی (متغیرهای جانبی‌ای) را نشان می‌دهد که امکان دارد در آن تأثیر بگذارد.

نتایج دیگری که از مدل رگرسیون برای تحلیل یادگیری سازمانی به دست آمد مربوط به روند پیش‌بینی عملکرد فوق است. بدین منظور، جدول ۶ نشان می‌دهد که برای ضریب ثابت (a) ۷۱/۱ و مقدار b (B) برای متغیر تفکر راهبردی اثربخش ۰/۰۴۳ به دست

جدول ۶: پیش‌بینی شدت تأثیرگذاری تفکر راهبردی اثربخش در یادگیری کارکنان

P-value	t	ضرایب <sup>a</sup>			مدل
		ضرایب استاندارد شده	Std. Error	B	
۰/۰۰۰	۲۱/۱	-	۳/۳۶۹	۷۱/۱	Constant
۰/۲۵۶	۱/۱۴۴	۰/۱۲۴	۰/۰۳۸	۰/۰۴۳	تفکر راهبردی
a. متغیر وابسته: یادگیری سازمانی					

جدول ۷: میزان R به دست آمده برای متغیر مستقل

انحراف از خطای تعدیل شده	R مربع تعدیل شده	R مربع	میزان R
۱۰/۸۱	۰/۰۶۶	۰/۰۷۷	۰/۲۷۸ <sup>a</sup>
Constant: متغیرهای پیش‌بینی کننده: تفکر راهبردی اثربخش			

منظور، جدول ۸ نشان می‌دهد که ضریب ثابت (a) برابر با ۵۲/۳ و مقدار b (B) برای متغیر تفکر راهبردی اثربخش برابر با ۰/۳۳۲ به دست آمده است. با توجه به نتایج به دست آمده مشخص می‌شود که متغیر تفکر راهبردی اثربخش در سرمایه فکری تأثیر دارد. در نهایت، با توجه به مقدار b (B) برای متغیر مستقل، می‌توان بیان کرد که تأثیر تفکر راهبردی اثربخش با میزان P-value (۰/۰۰۹) در سرمایه فکری کارکنان معنی‌دار است.

با توجه به جدول ۷ مشخص می‌شود که متغیرهای مستقل یا پیشگویی کننده به میزان شدت تأثیر ۰/۰۶۶ ممکن است در وضعیت متغیر وابسته تأثیر بگذارد. انحراف از خطای تعدیل شده برای تغییرات فوق به میزان ۱۰/۸۱ است که نشان‌دهنده میزان تغییرات متغیر وابسته بر اثر متغیرهای مستقل و سایر عواملی (متغیرهای جانبی) است که ممکن است در آن تأثیر بگذارد. نتایج دیگری که از مدل رگرسیون برای تحلیل سرمایه فکری به دست آمد مربوط به روند پیش‌بینی عملکرد فوق است. بدین

جدول ۸: پیش‌بینی شدت تأثیرگذاری تفکر راهبردی اثربخش در سرمایه فکری

ضرایب <sup>a</sup>					
P-value	t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مدل
		Beta	Std. Error	B	
۰/۰۰۰	۴/۶۸	-	۱۱/۱۶	۵۲/۳	Constant
۰/۰۰۹	۲/۶۵	۰/۲۷۸	۰/۱۲۵	۰/۳۳۲	تفکر راهبردی
a. متغیر وابسته: سرمایه فکری					

### نتیجه گیری

بنابراین، راهبردی فکر کردن اعضای سازمان به برتری سازمان در بازار رقابت، تسهیل در دستیابی به چشم‌اندازها و همچنین وارد شدن به حوزه‌های جدید و خلق ارزش‌های نو برای سازمان و ذی‌نفعان منتهی خواهد شد. کارکنان دارای تفکر راهبردی اثربخش با آگاهی و درک درست از محیط پیرامون و عوامل مؤثر درونی و بیرونی سازمان و تحلیل فاکتورهای تأثیرگذار اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فناورانه بر کل سازمان می‌توانند راه‌حل‌های مناسب برای رسیدن به اهداف را استنباط کنند و برای دستیابی به بهره‌وری و توسعه سرمایه فکری گام‌های مؤثری بردارند. در این پژوهش تأثیر تفکر راهبردی اثربخش در یادگیری سازمانی تأیید نشد. نتیجه مطالعات محمدی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی در تفکر راهبردی دارد. شاید بتوان با توجه به نتایج تحقیق و پژوهش محمدی و همکاران عنوان کرد که یادگیری سازمانی است که زمینه و شرایط لازم را برای تحقق تفکر راهبردی فراهم می‌کند و تفکر راهبردی نیز در توسعه سرمایه‌های فکری تأثیر می‌گذارد، زیرا با توجه به پیشینه

تفکر راهبردی اثربخش شکل دادن و نظام‌دادن به آشفتگی‌هاست؛ یعنی فرد با تفکرهای راهبردی اثربخش قادر خواهد بود در ذهن خود نظم و هماهنگی برقرار کند و تفکرش را انسجام بخشد. برای نظم‌دادن به آشفتگی‌ها و پاسخ‌گویی به نیازهای محیطی لازم است تغییر بنیادی در شیوه تفکر ایجاد کند. بدین منظور، پژوهش حاضر با هدف بررسی آثار تفکر راهبردی اثربخش در یادگیری سازمانی و سرمایه‌های فکری کارکنان تدوین شده است. نتایج بیانگر آن است که سطوح ارزیابی متغیرهای تفکر راهبردی اثربخش، یادگیری سازمانی و سرمایه فکری، همراه با همه مؤلفه‌ها و گویه‌های آنها، به ترتیب در این دامنه‌ها قرار دارد: ۲/۶ تا ۳/۵ یعنی سطح بی‌نظر (متوسط)؛ ۲/۶ تا ۳/۵ یعنی سطح بی‌نظر (متوسط) و ۲/۶ تا ۳/۵ یعنی سطح بی‌نظر (متوسط). نتایج استنباطی بیانگر این است که تأثیر تفکر راهبردی اثربخش با میزان P-value (۰/۲۵۶) در یادگیری سازمانی کارکنان معنی‌دار نیست. همچنین تأثیر تفکر راهبردی اثربخش با میزان P-value (۰/۰۰۹) در سرمایه فکری کارکنان معنادار است.



تشویق شود و اهمیت آن‌ها مد نظر قرار گیرد.

– از آنجا که توجه به سرمایه فکری برای ادامه حیات در بازار جهانی رقابتی کنونی ضروری است، مدیران سازمان به مدیریت صحیح سرمایه فکری بپردازند.

### منابع

اعتمادی مهدی و خدای عبدالصمد (۱۳۹۵). بررسی تفکر استراتژیک در پیاده‌سازی مدل EFQM به واسطه یادگیری سازمانی در حوزه ستادی وزارت نیرو و شرکت‌های تابعه، مدیریت صنعتی (آزاد سنندج)، سال یازدهم تابستان ۱۳۹۵ شماره ۳۶، ص ۱۱۹-۱۳۴

بشیر بنانم، یاسر (۱۳۹۰). «تفکر استراتژیک بستر توسعه استراتژیک منابع انسانی در سده ۲۱». فصلنامه علمی - ترویجی منابع انسانی ناجا، دوره ۶، ش ۲۶، ص ۳۹-۶۴.

بنای شاهانی، تقی و محمدی فراز، جعفر (۱۳۹۶). «ارائه مدل سنجش تأثیر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی بر نوآوری در صنعت بانکداری ایران». دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران: مؤسسه آموزش عالی صالحان.

توکلی، غلامرضا، رمضان، مجید و معیا، عباس (۱۳۹۴). «تحلیل رابطه ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک». فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال ۲۳، ش ۷۷، ص ۱۵۳-۱۶۹.

تیمورنژاد، کاوه و صریحی اسفستان، رسول (۱۳۸۹). «تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی». فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ش ۶۲، ص ۳۷-۵۹.

رهی، سمیه و رحیم‌پور، امیر (۱۳۹۷). «بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک، رهبری تحول‌گرا و یادگیری سازمانی با فرایند حمایت ایده توسعه محصول جدید (مطالعه موردی: شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد جامع دانشگاه فردوسی مشهد)». نشریه صنعت و دانشگاه، ش ۳۸، ص ۵۷-۷۴.

زارعی، ابراهیم و قلی‌ها، علی‌محمد (۱۳۸۹). مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک. تهران: نشر پیام.

عطاپور، عباس، علیرضایی، اسدالله و احمدی زیدآبادی، مهسا (۱۳۹۴). «بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران و سرمایه فکری با تعالی سازمان (مورد مطالعه: شهرداری‌های سیرجان)». دومین کنفرانس بین‌المللی آینده‌پژوهی، مدیریت و توسعه اقتصادی. مشهد: دانشگاه تربیت مدرس، حیدریه.

عمران‌زاده، اسماعیل، خوش‌چهره، محمد، منوریان، عباس و علانی، حسین (۱۳۹۶). «تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی کشور». فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۵، ش ۳، ص ۹۵-۱۱۲.

قربانی، محمود، نیشابوری، وحیدرضا، عرفانین خانزاده، حمید و یعقوبی، محسن (۱۳۹۵). «بررسی نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی در رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۹، ش ۳۴، ص ۱۳۵-۱۶۸.

کریمی، جواد و عباسی، همایون (۱۳۹۶). «تبیین رابطه یادگیری سازمانی و

تحقیق و مطالعات بیان‌شده در این پژوهش، یادگیری سازمانی بستر و شرایط لازم را برای بروز نوآوری و به دنبال آن بهبود عملکرد و مزیت‌های رقابتی فراهم می‌آورد و باعث غنا، ارتقایابی و روزآمدشدن پایگاه دانش سازمانی می‌شود. توکلی و همکاران (۱۳۹۴) برآنند که تغییر سازمانی مستلزم تفکر راهبردی اثربخش، و وجود شرایط و ظرفیت تغییر نیازمند وجود یادگیری سازمانی (Judge, 2011) است، چراکه یادگیری سازمانی با خلق و ایجاد ایده‌های جدید باعث بهبود عملکرد می‌شود. همچنین شناسایی و اندازه‌گیری سرمایه فکری برای سازمان‌ها به منظور افزایش تفکر راهبردی، حفظ مزایای رقابتی و تولید ارزش افزوده آتی امری حیاتی است. کاملاً واضح است که عوامل مرتبط با سرمایه فکری در بهره‌وری و سودآوری سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. اجرای این تحقیق با محدودیت‌هایی مواجه بود که به کاهش قدرت تعمیم‌پذیری نتایج منتهی می‌شد، محدودیت‌هایی مانند جامعه آماری اندک که خود مانعی برای به‌کارگیری روش مدل‌یابی معادلات ساختاری بود، چون در روش شناسی مدل‌یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه ممکن است بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود ( $5Q < n < 15Q$ ) که در آن Q تعداد متغیرهای مشاهده‌شده یا تعداد گویه‌های (سوالات) پرسش‌نامه و n حجم نمونه است (هومن، ۱۳۹۷). در این پژوهش از ابزار پرسش‌نامه با سوالات بسته استفاده شده است که برای پژوهش‌های عمیق و ریشه‌یابی‌ها کارآمد نیست. احتمال درک‌نشدن مفاهیم و محتوای پرسش‌ها و ایجاد ابهام برای پاسخگو وجود دارد و درنهایت، به‌علت وسع بودن عرصه پرسشگری و مشارکت افراد گوناگون در رده‌ها و سطوح مختلف سازمانی، امکان خطا وجود دارد که موجب کاهش روایی و پایایی این روش می‌شود.

در پایان با توجه به نتایج حاصل‌شده پیشنهادهای کاربردی و اجرایی زیر ارائه می‌گردد:

– با بررسی الگوی تفکر راهبردی جین لیدکا می‌توان اظهار داشت که کارکنان سازمان‌ها با توجه به این الگو عادات ذهنی و نگرش خود را به‌سوی تفکری ارزش‌آفرین سوق دهند که منجر به خلق مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود.

– برای تقویت بُعد تفکر به‌موقع برنامه‌ریزی‌های مدون انجام شود و در مورد نحوه دستیابی و کاربرد تفکر راهبردی در مدیریت سازمان کارگاه برگزار گردد.

– با ایجاد ساختار سازمانی یادگیرنده و بهره‌گیری از شبکه همکاری بین سازمانی جذب و خلق دانش جدید کارآفرینانه تسهیل شود.

– به رفتارهایی که به انتقال و نشر دانش در سازمان کمک می‌کنند و حاکی از جو یادگیری و یاددهی حاکم بر کارکنان سازمان‌اند

- of Business Administration, AGENO School of Business, Golden Gate University.
- Dufour, Y. and Steane, P. (2014). "Creative Strategic Thinking and Sustainable Leadership: Lessons from Picasso". *Journal of Global Responsibility*, vol. 5, Iss. 2, pp. 219-225.
- European Commission (2005). *Mobilising the Brainpower of Europe: Enabling University to Make Their Full Contribution to the Lisbon Strategy*, Communication From The Commission, Brussels, 20.4.2005, from: <http://aei.pitt.edu/42884/>
- Gazor, H., Kohkan, F., Kiarazm, A. and Rastegari, H. (2013). "Impact of Intellectual Capital on Performance in Audit Institutes". *Asian Journal of Finance & Accounting* 5(1), pp. 60-72.
- Gilbert, N., Ahrweiler, P. and Pyka, A. (2007). "Learning in Innovation Networks: Some Simulation Experiments". *Physica A*, no. 378, pp. 100-109.
- Goldman, E. and Scott, A. R. (2016). "Competency Models for Assessing Strategic Thinking". *Journal of Strategy and Management*, vol. 9, Iss. 3, pp. 258-280.
- Graetz, F. (2002). "Strategic Thinking Versus Strategic Planning (Towards Understanding the Complementarities)". *Management Decision*, vol. 40, no. 5, pp. 456-462.
- Huang, C. C., Luther, R. and Tayles, M. (2007). "An Evidence-Based Taxonomy of Intellectual Capital". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8 no. 3, 386-408
- Judge, W. (2011). *Building Organizational Capacity for Change: The Strategic Leader's New Mandate*. New York: Business Expert Press.
- Bhatnagar, J. (2006). "Measuring Organizational Learning Capability in Indian Managers and Establishing Firm Performance Linkage: An Empirical Analysis". *The Learning Organization*, vol. 13, Iss. 5, pp. 416-433, <https://doi.org/10.1108/09696470610679965>.
- Kaufman, R. (1991). *Strategic Planning Plus: An Organizational Guide*. Scott Foresman, Glenview.
- Liedtka, J. M. (1998). "Strategic Thinking: Can it Be Thought?". *Long Range Planning*, vol. 31, pp. 120-129.
- مدیریت دانش با تفکر استراتژیک در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران». مطالعات مدیریت رفتار ورزشی، دوره ۴، ش ۲ (پیاپی ۱۴)، ص ۲۸-۲۱.
- محمدی حسینی، احمد، امین بیدختی، علی‌اکبر و جمشیدی، لاله (۱۳۹۲). «بررسی نقش یادگیری سازمانی در افزایش عملکرد نوآوری». دوفصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، سال ۲، ش ۴، ص ۹۵-۸۴.
- محمدی، نشاط، سلطان‌پناه، هیرش و کفچه، پرویز (۱۳۹۲). «بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر تفکر استراتژیک». دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک. تهران: انجمن مدیریت راهبردی ایران.
- مشبکی، اصغر و خزاعی، آناهیتا (۱۳۸۷). «طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی». فصلنامه مدیریت بازرگانی، سال اول، ش ۱، ص ۱۱۸-۱۰۵.
- منوریان، هاشم، آقازاده، عباس و شهامت‌نژاد، مینا (۱۳۹۱). «سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران». فصلنامه مدیریت بازرگانی، سال ۴، ش ۱۲، ص ۱۴۶-۱۲۹.
- موسی‌خانی، مرتضی، ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و قاسم‌پور، اکبر (۱۳۹۴). «ارزیابی تفکر استراتژیک اثربخش در مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران». فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۷، ش ۲۵ (پیاپی ۳۲)، ص ۱۴۴-۱۲۵.
- نجاتی آجی‌بیشه، مهران و منصور، حسین (۱۳۹۰). «بررسی و اندازه‌گیری وضعیت سرمایه فکری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (مطالعه موردی: مجتمع‌های آموزشی دانشگاه یزد)». نشریه نامه آموزش عالی، سال ۴، ش ۱۴، ص ۷۰-۴۹.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۹۷). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل. تهران: انتشارات سمت.
- Akgün, A. E., İmamoğlu, S. Z., Koçoğlu, İ., İnce, H. and Keskin, H. (2014). "Bridging Organizational Learning Capability and Firm Performance through Customer Relationship Management". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp. 531-540.
- Alegre, J. and Chiva, R. (2008). *Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test*. *Technovation*, Vol. 28, PP. 315-326.
- Bontis, N. (1998). "Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measure and Models". *Management Decision*, vol. 36, no. 2, pp. 63-76.
- Chang, S.-L. (2007). "Valuing Intellectual Capital and Firms Performance: Modifying Value Added Intellectual Capital Coefficient (VAIC) in Taiwan IT Industry". *Thesis for the Degree of Doctoral*

- Marquard, M. (2002). "Building the Learning Organization". *Davis-Black publishing*, San Francisco, p.11
- Mavridis, D. & Kymizoglou, P (2005). "Intellectual Capital Performance Drivers in the Greek Banking Sector". *Management Research News*, 28(5), pp. 43-62.
- Neefe, D (2001). *Academic quality improvement project comparing levels of organizational learning maturity of colleges universities participating, traditional and non traditional processes*, vol 45.
- Phang, C. W., Kankanhalli, A. and Ang, C. (2008). "Investigating Organizational Learning in E-Government Projects: A Multi-Theoretic Approach". *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 17, Iss. 2, pp. 99-123.
- Roos, J. (2005). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. Macmillan Business London.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (1995). "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, 59(3), pp. 63-74.
- Strwart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Nations*. Doubleday dell publishing group, New York, NY.
- Zamini, S., Zamini, S. and Barzegary, L. (2011). "The Relationship between Organizational Culture and Job Burnout among the Professors and Employees in the University of Tabriz". *Science Direct, Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 30 (2011), 1964-1968.

**Analyzing the Effects of Effective Strategic Thinking on  
Organizational Learning and Intellectual Capital of Employees,  
(Case Study: One of the Executive Agencies of Qom Province)**

Akbar Bahmani Chobbasti <sup>1</sup>

Reza Zare <sup>2</sup>

Mehdi Eisa Abadi <sup>3</sup>

**Abstract**

Strategic thinking is now recognized as a winner in many different economic and social fields, and the emphasis is placed on the need for staff to be equipped with an important tool called effective strategic thinking in order to enhance organizational learning and expand intellectual capital with it. This research was designed to investigate the effect of effective strategic thinking on organizational learning and intellectual capital of employees. The research method was descriptive-survey. Data were collected by a library study method for reviewing the literature and field research using three standard questionnaires and analyzed by SPSS software 22. The sampling method used is a census method that the total population of 86 people was considered as a statistical sample. Findings of the research show that effective strategic thinking on intellectual capital has a positive and significant effect among employees of Qom province planning and management organization, but it has no significant effect on organizational learning. So, managers with effective strategic thinking and their five-dimensional indicators can enhance their strategic thinking ability and skill and help develop their intellectual capital in the organization.

**Keywords:** Effective Strategic Thinking, Organizational Learning, Intellectual Capital, Management and Planning Organization of Qom Province

---

1. Assistant professor of public administration department, Payame Noor university, Tehran, Iran

2. Assistant professor of public administration department, Payame Noor university, Tehran, Iran

3. M. A. Student in Public Administration Department, Payamenoor University, Markazi province, Iran; Corresponding authors: m.eisaabadi@iran.ir