



تحلیل استراتژیک مدل آینده‌پژوهانه استراتژی نوآورانه، ظرفیت‌ها و سرمایه انسانی و ارتقاء عملکرد سازمان (مورد مطالعه: سازمان بنادر و دریانوردی کشور)

محمدجواد گل‌زاده^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۲/۰۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۲/۰۳ صابر خندان علمداری^۲

ندا فرح‌بخش^۳

چکیده

تحقیق حاضر از منظر هدف کاربردی-توسعه‌ای و از منظر روش گردآوری داده‌ها یک تحقیق غیرآزمایشی (توصیفی) است که به شیوه پیمایشی انجام گردیده است. جامعه آماری شامل مدیران سازمان بنادر و دریانوردی کشور است که از معاونت منابع انسانی، دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک و مرکز تحقیق و توسعه انتخاب شدند. نمونه‌گیری با روش هدفمند انجام شد و با ۱۷ نفر به اشباع نظری دست پیدا شد. نخست با استفاده از مصاحبه‌های تخصصی نیمه‌ساختاریافته یافته عوامل داخلی و خارجی مدل آینده‌پژوهانه استراتژی نوآورانه با روش تحلیل کیفی مضمون شناسایی شد. سپس با استفاده از تحلیل سوات (SWOT) و ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی (QSPM) به تحلیل عوامل و ارائه سناریوی مناسب پرداخته شد. برای انجام تحلیل مضمون از نرم‌افزار MaxQDA استفاده شد و محاسبات تحلیل سوات در نرم‌افزار اکسل انجام گرفت. کشور باید با تمرکز بر نقاط قوت داخلی به کمینه‌سازی فشارها و تهدیدهای محیطی بپردازد. نتایج پژوهش به ترتیب اولویت: ۱. استراتژی محافظه‌کارانه (بهترین سناریو)، ۲. استراتژی رقابتی و ۳. استراتژی تهاجمی.

کلمات کلیدی

تحلیل استراتژیک، استراتژی نوآورانه، ظرفیت‌های سازمانی، سرمایه انسانی، ارتقای عملکرد

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت تکنولوژی-مدیریت نوآوری، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

mj.golzadeh13610516@gmail.com

۲- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. (نویسنده مسئول) sabersum@yahoo.com

۳- استادیار، گروه علوم اقتصادی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. neda-farahbakhsh@yahoo.com

تحلیل استراتژیک مدل آینده پژوهانه استراتژی نوآورانه.../گل زاده، خندان علمداری و فرح بخش

مقدمه

تحولات فناوری محور ویژگی اصلی محیط سازمان های کنونی است و البته ابزارهای توانمندی را در اختیار سازمان ها قرار داده است تا با نوآوری در فرایندهای کاری و خدمات به تمایز با رقبا دست پیدا کنند. سازمان ها می توانند باتکیه بر قابلیت های فناوری و با کمک استراتژی نوآورانه هم فرایندهای جاری را بهبود بخشند و هم خدماتی بدیع به مشتریان خود ارائه دهند و جایگاه خود را تثبیت نمایند (جیانگ و همکاران، ۲۰۲۳).

در محیط پیچیده و رقابتی کنونی، تنها سازمان هایی می توانند به فعالیت خود ادامه دهند که عملکرد خود را به وسیله قابلیت های نوآوری تقویت نمایند. استراتژی نوآورانه سازمان، منبعی برای رقابت پذیری است و ارتقای عملکرد سازمان را تضمین می کند (سعادت و همکاران، ۱۴۰۲). ارتقای عملکرد اثربخش به وسیله خلق یک محیط پویا و مشارکتی، تعیین اهداف و شیوه دستیابی به آنها و همچنین برقراری جلسات ارزیابی، ارائه بازخور، آمایش مستمر کارکنان و نیز با بهره گیری از سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، می تواند منجر به ارتقای عملکرد شود (جوانی و همکاران، ۱۴۰۲). همه شرکت ها و کسب و کارها فعالانه در راستای ارتقای عملکرد سازمانی می کوشند و در این راستا نوآوری جایگاه ویژه ای دارد. افزایش رقابت، تلاطم، تغییرات و عدم اطمینان، سازمان ها را به پذیرش نوآوری به عنوان قسمتی جدا نشدنی از استراتژی سازمانی مجبور کرده است (حاجی زاده و همکاران، ۱۴۰۱). بهبود عملکرد سازمانی نیازمند نوآوری است و منبع اصلی نوآوری در سازمان، سرمایه انسانی آن سازمان است. بنابراین درک درست مدیریت از ظرفیت ها و توانمندی های نیروی انسانی می تواند به بهره گیری هرچه بهتر از این قابلیت ها در افزایش نوآوری سازمانی منجر شود. برای این منظور سازمان ها باید برنامه های راهبردی برای نوآوری منابع انسانی در نظر گیرند تا بهبود عملکرد خود را در بلندمدت تضمین کنند (میلشویچ^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). مدیریت عملکرد زمانی اثربخشی خواهد داشت که سازمان از کارکنان توانمند برخوردار باشد و سرمایه انسانی همراستا با اهداف نوآورانه سازمان فعالیت کنند. بنابراین می توان نتیجه گرفت که سرمایه انسانی نقشی اساسی در رسیدن به عملکرد سطح بالا در سازمان ایفا می کند (هائرنی^۲ و همکاران، ۲۰۲۳).

سازمان بنادر و دریانوردی یکی از سازمان های کلیدی و مهم در توسعه اقتصادی کشور است که در اشتغال زایی، بهبود وضعیت معیشت و پایداری زندگی کارکنان نقشی اساسی ایفا می کند (مجیدی ناتری و همکاران، ۱۴۰۲). با عنایت به نقش سازمان بنادر و دریانوردی کشور در سطح ملی و بین المللی باید تمهیدات ویژه ای برای این سازمان در نظر گرفت. اشتغال زایی، ارزآوری و توسعه رفاه عمومی از جمله

دستاوردهای این سازمان در اقتصاد کلان کشور است و با عنایت به فعالیت‌های این سازمان در عرصه بین‌المللی باید از قابلیت‌های این سازمان برای همگامی با تحولات جهانی بهره‌برداری کرد. برای این منظور استراتژی‌های نوآورانه با استعانت از ظرفیت‌های گسترده نیروی انسانی در این سازمان اقدامی عملیاتی و پیشرو برای ارتقای عملکرد سازمان بنادر و دریانوردی است. این مسئله نه تنها از جنبه ایجابی بلکه از منظر سلبی نیز حائز اهمیت است چرا که عدم استقبال از نوآوری و بهره‌نگرفتن از ظرفیت‌ها و منابع انسانی سازمان سبب می‌شود سازمان از همگامی با تحولات فناوری جا بماند و گوی رقابت را به رقبای واکذار نماید. مسئله قابل اعتنای دیگر آن است مطالعات اندکی با محوریت سازمان بنادر و دریانوردی کشور انجام شده است و اندک مطالعات موجود نیز به موضوع نوآوری ورود نکرده‌اند و نگاهی آینده‌نگر به سازمان از دریچه نگاه محققان مغفول مانده است. باتوجه به اهمیت سلبی و ایجابی مسئله و خلاء تحقیقاتی موجود، مطالعه حاضر باهدف تحلیل استراتژیک مدل آینده‌پژوهانه استراتژی نوآورانه، ظرفیت‌ها و سرمایه انسانی و ارتقاء عملکرد سازمان انجام می‌شود. سهم علمی این پژوهش در افزایش درک و ارائه چشم‌اندازهای جدید به سایر محققان در رابطه با استراتژی‌های نوآورانه است. از لحاظ کاربردی نیز نتایج این پژوهش که مبتنی بر تحلیل استراتژیک است دیدگاه جدیدی را به مدیران سازمان تقدیم می‌کند تا با بینشی عمیق‌تر نسبت به فراهم‌آوردن بستر لازم برای تحقق نوآوری اقدام نمایند. مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد که تحلیل استراتژیک مدل آینده‌پژوهانه استراتژی نوآورانه، ظرفیت‌ها و سرمایه انسانی و ارتقاء عملکرد سازمان در سازمان بنادر و دریانوردی کشور چگونه است؟

مبانی نظری تحقیق

استراتژی نوآورانه: استراتژی نوآوری اصطلاحی مدیریتی است که مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و کارکردهای بیرونی و درونی بالقوه نوآور را پشتیبانی می‌کند (فنگ^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). براساس تعریفی دیگر استراتژی نوآوری مجموعه‌ای از فعالیت‌های ساختارمند، فراگیر و خلاقانه بوده که در راستای پشتیبانی از رشد آتی سازمان تدوین می‌گردد. در واقع چارچوبی برای نوآوری‌ها، ایده‌ها و خلاقیت‌هاست تا تضمین شود که تلاش، انرژی و هزینه شرکت در جهت مناسب خرج می‌شود. این استراتژی باید با استراتژی کلی شرکت همسو باشد تا بیشترین اثربخشی را داشته باشد (چنگ و شیو^۴، ۲۰۲۱). همچنین شرکت‌ها می‌توانند استراتژی نوآوری خود را بر اساس دو نوع استراتژی بهره‌برداری، که به فناوری‌ها و وظایف فعلی اشاره دارد و استراتژی اکتشافی که متشکل از فناوری‌ها و وظایف جدید یا رادیکال است، متمایز کنند (کوه‌گیوی، ۱۴۰۱). بر اساس تحقیق ترزیوفسکی^۵ (۲۰۰۲) شرکت‌های

تحلیل استراتژیک مدل آینده پژوهانه استراتژی نوآورانه.../گل زاده، خندان علمداری و فرحبخش

می‌توانند از سه نوع استراتژی نوآوری یکپارچه، افزایشی یا آزاد استفاده کنند. طبق یافته‌های این تحقیق استراتژی نوآوری یکپارچه با همسوسازی سیستم‌ها و فعالیت در شبکه بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. استراتژی نوآوری افزایشی، مشوق خوبی برای توسعه نوآوری پایدار است و استراتژی نوآوری آزاد برای ایجاد تغییرات در محصولات و فرایندها مناسب است (نظری‌پور و رنجبر، ۱۴۰۰). سازمان‌ها برای بقا و تداوم نقش مثبت و سازنده‌ای خود نیازمند افکار، اندیشه‌ها و نظرات نو تازه هستند تا با دریافت دیدگاه‌های نو بتوانند پویایی خود را تضمین کنند، وگرنه به زوال و نابودی محکوم خواهند شد؛ بنابراین شرکت‌ها باید استراتژی نوآوری را اتخاذ کنند (خجسته خسرو و همکاران، ۱۴۰۱).

ظرفیت‌های سرمایه انسانی: سرمایه انسانی را می‌توان مجموعه‌ای از دانش و مهارت‌هایی تعریف نمود که افراد در طول زمان انباشته می‌کنند. اینها از شایستگی‌های پایه تا اشکال پیچیده‌تر دانش را شامل می‌شود. دسترسی به این سرمایه همواره در طول تاریخ سازمان و مدیریت از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده‌اند. سرمایه انسانی ترکیبی از هوش، مهارت و تخصص است که ویژگی متمایز به سازمان می‌بخشد. عناصر انسانی سازمان افرادی هستند که توانایی یادگیری، تغییر، نوآوری و ایجاد نیروی محرکه را دارند که در صورت ایجاد انگیزه مناسب می‌توانند بقای طولانی مدت سازمان را تضمین کنند (آرمسترانگ و تیلور^۶، ۲۰۲۳). ظرفیت‌سازی منابع انسانی ابزاری قدرتمند برای افزایش کارایی سازمان در درک نیازها و نگرانی‌های گروه‌های آسیب پذیر و سایر افراد یک جامعه به شمار می‌رود که بعنوان مکانیزمی برای کاهش نگرانی‌های بخش‌های مختلف سازمان فراهم می‌آورد (ابراهیمی و ایران‌زاده، ۱۴۰۲). ظرفیت‌سازی عبارت است از فرایند یادگیری فردی و سازمانی که در آن مهارت‌سازی، شبکه‌سازی و عملکرد در راستای افزایش دانش به بهره‌وری سازمان و پیشرفت افراد شاغل در آن منجر می‌شود (بانگر^۷ و همکاران، ۲۰۲۲). از منظر سازمانی ظرفیت‌سازی به معنای ایجاد قابلیت سازگاری و واکنش مناسب در برابر فرایند تغییرات مستمر است (لوپر^۸ و همکاران، ۲۰۲۲). این مفهوم به ابزاری اشاره دارد که سازمان به وسیله منابع انسانی، خود می‌تواند موقعیت و جایگاهش را در محیط تحکیم کند و کارایی و اثربخشی عملکرد خود را افزایش دهد (لیزاک^۹، ۲۰۲۳).

ارتقاء عملکرد سازمانی: بهبود و ارتقای عملکرد به عنوان یکی از مباحث ویژه و کلان سازمانی، ابزار مناسبی برای پایش، شناخت، برنامه‌ریزی و بهبود عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می‌آید. مدیریت عملکرد رویکردی است که از طریق آموزش‌های لازم به نیروی انسانی، برقراری یک نظام منصفانه در سازمان و نیز برقراری نظام‌های حقوق و مزایا و پاداش‌های مبتنی بر عملکرد، کوشش در ایجاد همدلی بین کارکنان و سرپرستان دارد (نیاتی و کیکوال^{۱۰}، ۲۰۲۳). تعریف یکسانی از عملکرد

سازمانی وجود ندارد؛ زیرا عملکرد مفهومی چندبعدی است و وضعیت سازمان را نسبت به شرایط محیطی و رقبا مشخص می‌کند (کاترجی^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۱). با این وجود بر اساس یک تعریف کلی می‌توان ارتقای عملکرد را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان، باعث تفهیم خواست‌ها و انتظارات سازمان از کارکنان از یک سو و انتقال خواست‌ها و تقاضاهای کارکنان به سرپرستان و مدیریت سازمان از سوی دیگر، محیطی را جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان پدید می‌آورد (موگی^{۱۲}، ۲۰۲۳). مدیریت عملکرد باعث می‌شود تا سرپرستان به آسانی عملکرد ضعیف کارکنان را تشخیص و در جهت بهبود آن اقدام نمایند. از سوی دیگر با دادن پاداش‌های مناسب به عملکرد مطلوب کارکنان، عملکردهای مطلوب را ترغیب و تکرارپذیری آنها افزایش می‌یابد. مدیریت عملکرد فرایندی است که هم ارزشیابی عملکرد و هم نظام‌های انضباطی و خط‌مشی‌های رسیدگی به شکایات را به عنوان ابزار مدیریتی خود در بر می‌گیرد. فنون و ابزار این مدیریت برای بالابردن بهره‌وری کارکنان و کسب مزیت رقابتی سازمان بکار می‌رود (آرمسترانگ؛ ترجمه قلیچ‌لی و غلام‌زاده، ۱۴۰۰).

روش‌شناسی تحقیق

مطالعه حاضر از نظر هدف یک تحقیق کاربردی است که در راستای تحلیل استراتژیک مدل آینده‌پژوهانه استراتژی نوآورانه، ظرفیت‌ها و سرمایه انسانی و ارتقاء عملکرد سازمان انجام شده است. از منظر شیوه و بازه زمانی گردآوری داده‌ها نیز یک تحقیق غیرآزمایشی (توصیفی) است که با روش پیمایشی-مقطع صورت گرفته است. طرح تحقیق مورد استفاده مبتنی بر طرح آمیخته اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران سازمان بنادر و دریانوردی کشور است که از معاونت منابع انسانی، دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک و مرکز تحقیق و توسعه انتخاب شدند. تعیین دقیق حجم نمونه برای تحقیق‌های کیفی از یک رابطه مشخصی پیروی نمی‌کند؛ ولی بین ۵ تا ۲۵ نفر پیشنهاد شده است (بادی^{۱۳}، ۲۰۱۶؛ واسیلیو^{۱۴} و همکاران، ۲۰۱۸). در مجموع فرایند مصاحبه در تحلیل کیفی باید تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کند. برای نمونه‌گیری در بخش کیفی از روش‌های غیراحتمالی و به صورت هدفمند استفاده شد. فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت ۱۲ نفر در بخش کیفی شرکت کردند. در مرحله دوم جهت تحلیل استراتژیک از پنل مدیران متشکل از هفت نفر از مدیران و معاونین سازمان بنادر و دریانوردی کشور استفاده گردید. برای گردآوری داده‌های تحقیق از مصاحبه و پرسش‌نامه استفاده شده است. از آنجاکه برای مطالعات کیفی که باهدف اکتشافی و طراحی الگو انجام می‌شوند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مناسب‌تر هستند

تحلیل استراتژیک مدل آینده پژوهانه استراتژی نوآورانه.../گل زاده، خندان علمداری و فرح بخش

(الوانی و همکاران، ۱۳۹۳)، در این تحقیق نیز از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان استفاده و سپس از پرسشنامه‌ای برای تحلیل استراتژیک بهره گرفته شد.

برای ارزیابی پایایی بخش کیفی از ضریب هولستی^{۱۵} استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌های انجام شده در دو مرحله کدگذاری شد سپس درصد توافق مشاهده شده^{۱۶} (PAO)

$$PAO = \frac{2M}{N1+N2} = \frac{2*274}{442+371} = 0.674$$

محاسبه گردید:

درصد توافق مشاهده شده PAO در این مطالعه ۰/۶۷۴ محاسبه گردید که از ۰/۶ بزرگتر است، بنابراین اعتبار بخش کیفی مطلوب می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده با مصاحبه در بخش کیفی، از تحلیل مضمون (تم) و نرم افزار MaxQDA استفاده شده است و با استفاده از این روش به شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش پرداخته شده است. پس از آنکه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شدند از رویکرد ترکیبی SWOT-QSPM برای تحلیل استراتژیک استفاده شد.

در این تحقیق ۱۲ نفر از مدیران معاونت منابع انسانی، دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک و مرکز تحقیق و توسعه سازمان بنادر و دریانوردی کشور، مشارکت کردند. خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی) به تعداد ۵ نفر و خبرگان تجربی (مدیران سازمان بنادر و دریانوردی) به تعداد ۷ نفر بوده‌اند. از منظر تحصیلات ۳ نفر کارشناسی ارشد و ۹ نفر دکتری داشتند. از منظر سابقه کاری ۲ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱۰ نفر نیز بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشتند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی		فراوانی	درصد
خبرگی	خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی)	۵	۴۲٪
	خبرگان تجربی (مدیران سازمان بنادر و دریانوردی)	۷	۵۸٪
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۳	۲۵٪
	دکتری	۹	۷۵٪
سابقه کاری	۱۵ تا ۲۰ سال	۲	۱۷٪
	بالای ۲۰ سال	۱۰	۸۳٪
	مجموع	۱۲	۱۰۰٪

یافته‌های تحقیق

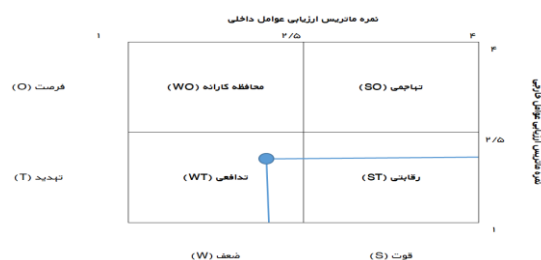
دیدگاه افراد با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته یافته گردآوری شد. پروتکل مصاحبه شامل پنج پرسش باز می‌باشد. البته در طول فرایند مصاحبه این پیش‌بینی در نظر گرفته شد که پرسش‌های

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۷ / شماره ۶۵ / بهار ۱۴۰۴

جدیدی نیز در صورت لزوم مطرح شود. فرایند انجام مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از ۱۲ مصاحبه به نظر رسید که موضوعات جدیدی مطرح نمی‌شود. برای کدگذاری داده‌ها در تحلیل مضمون از روش پیشنهادی اترید^۷ استرلینگ (۲۰۰۱) استفاده شد. در نهایت از طریق کدگذاری محوری به ۲ مقوله فراگیر، ۴ مقوله سازمان‌دهنده و ۶۷ مضمون پایه دست پیدا شد. مضامین مدل آینده‌پژوهانه استراتژی نوآورانه، ظرفیت‌ها و سرمایه انسانی و ارتقاء عملکرد سازمان مستخرج از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون تنظیم گردید.

پس از آنکه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شدند از رویکرد ترکیبی SWOT-QSPM برای تحلیل استراتژیک استفاده شد. جهت انجام تحلیل سوات باید ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تشکیل شود. این امر نیازمند وزن و امتیاز وضع موجود است. وزن هر یک از عناصر با استفاده از آزمون فریدمن به دست آمد. برای تعیین امتیاز وضعیت موجود نیز از هر یک از خبرگان خواسته شد تا امتیازی بین ۱ تا ۴ به هر شاخص تخصیص دهند و با استفاده از مُد نمره وضع موجود هر شاخص تعیین شد.

جمع کل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۱/۲۰۸ بدست آمده از ماتریس IFE بیانگر غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت می‌باشد. بنابراین وضعیت از منظر داخلی در شرایط نامطلوبی است. جمع کل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۰/۵۰۲ بدست آمده است که بیانگر غلبه تهدیدها بر فرصت‌های محیط است. بنابراین پاسخگویی سازمان به محیط بیرونی در شرایط نامناسبی است. برای تعیین موقعیت استراتژیک مدل آینده‌پژوهانه استراتژی نوآورانه باید نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را در ابعاد عمودی و افقی آن قرار داد تا جایگاه استراتژیک مشخص گردد و بتوان استراتژی‌های مناسبی را برای آن مشخص کرد. این ماتریس که منطبق بر ماتریس SWOT است و استراتژی‌های مناسب برای سازمان را مشخص می‌کند در شکل زیر ارائه شده است.



شکل ۱. تجزیه و تحلیل ماتریس داخلی و خارجی

تحلیل استراتژیک مدل آینده پژوهانه استراتژی نوآورانه.../گل زاده، خندان علمداری و فرح بخش

نتایج به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی بیانگر آن است که وضعیت استراتژیک آینده پژوهی استراتژی نوآورانه در حالت تدافعی (WT) قرار دارد. این وضعیت ناشی غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف داخلی و فرصت‌ها بر تهدیدهای محیطی می‌باشد؛ بنابراین استراتژی مناسب برای آینده پژوهی استراتژی نوآورانه، بهبود نقاط ضعف برای اجتناب از تهدیدهای محیطی است. همان‌طور که از نمودار بالا پیداست شرایط دال بر استفاده از استراتژی‌های تدافعی است.

یکی از روش‌های ارزیابی، پایش و نظارت برای تحقق استراتژی استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی یا QSPM می‌باشد. در این روش که در بسیاری از تحقیق‌های مربوط به مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد مشخص می‌گردد که کدامیک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب شده امکان‌پذیر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌نماید. مراحل تشکیل ماتریس QSPM به شرح زیر است:

در ستون اول ماتریس فهرست عوامل استراتژیک بیرون سازمان شامل کلیه تهدیدها و فرصت‌ها و عوامل استراتژیک درون سازمانی شامل کلیه ضعف‌ها و قوت‌ها آورده می‌شود. این عوامل عیناً از ماتریس‌های IFE و EFE آورده می‌شود. در ستون دوم امتیاز وزن دار یا موزن هر عامل استراتژیک عیناً از ماتریس IFE و EFE استخراج و درج می‌شود. در ستون‌های بعدی انواع استراتژی‌هایی که از ماتریس SWOT به دست آمده و شامل استراتژی‌های چهارگانه WO، ST، WT و SO می‌باشد آورده می‌شود. هر یک از ستون‌های مربوط به انواع استراتژی‌ها به دو زیر ستون تقسیم می‌شود. یکی زیر ستون AS و دیگری زیر ستون TAS. در ستون AS امتیاز جذابیت داده می‌شود، به این ترتیب که هر عامل استراتژیک را با استراتژی مورد نظر می‌سنجند و به آن امتیاز می‌دهند. در تعیین امتیاز جذابیت باید به این سؤال پاسخ داده شود که آیا این عامل در انتخاب استراتژی مذکور اثر می‌گذارد؟ در صورتی که پاسخ به این سؤال مثبت باشد امتیاز جذابیت باید به صورت خاص و با توجه به جذابیت نسبی هر استراتژی به استراتژی دیگر داده شود.

امتیازهای جذابیت به صورت زیر است:

امتیاز ۱ = جذاب نمی‌باشد.

امتیاز ۲ = تا حدودی جذاب می‌باشد.

امتیاز ۳ = در حد قابل قبول جذاب است.

امتیاز ۴ = جذابیت بالایی دارد.

در صورتی که پاسخ به سؤال فوق‌الذکر منفی باشد نشان می‌دهد که عامل استراتژیک تأثیری برگزیده استراتژی ندارد؛ لذا امتیاز جذابیت برای آن استراتژی در ردیف عامل استراتژیک مساوی یک خواهد بود. امتیازات ستون دوم را در امتیاز جذابیت ضرب نموده و امتیاز کل جذابیت درستون TAS درج شده و نشان‌دهنده جذابیت نسبی هریک از عوامل بر استراتژی موردنظر می‌باشد. جمع امتیازات TAS در ردیف پایین جدول محاسبه می‌شود که این عدد همان امتیاز اولویت استراتژی می‌باشد. به این ترتیب گزینه‌های مختلف استراتژی یک سازمان با مقدار عددی تعیین اولویت شده و با یکدیگر قابل مقایسه خواهد بود.

باتوجه به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، استراتژی‌هایی که باید مورد توجه قرار گیرند استراتژی‌های تقویت نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف جهت استفاده از فرصت‌ها (WO) می‌باشد. استراتژی‌های WO ناظر بر استفاده مطلوب از فرصت‌ها با هدف حذف نقاط ضعف خواهد بود. برای اجرای استراتژی‌های WO چند سناریو ارائه شده است.

از تحلیل رویکرد کمی برنامه‌ریزی استراتژیک برای شناسایی جذابیت هریک از سناریوهای اجرای استراتژی توسعه داده شده، استفاده شد. با تشکیل ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM) این سناریوها اولویت‌بندی گردید. نتایج نهایی ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک QSPM در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک

سناریوها	وزن سناریوها	اولویت سناریوها
SO1	۵۰۳۳	۷
SO2	۴۷۶۱	۱۰
SO3	۴۵۸۲	۱۱
SO4	۶۳۱۴	۴
SO5	۷۲۰۳	۱
ST1	۳۰۰۹	۱۴
ST1	۵۲۳۲	۶
WO1	۴۹۵۹	۸
WO2	۴۲۳۵	۱۲
WO3	۶۸۸۳	۲
WO4	۶۶۷۹	۳
WO5	۳۸۷۴	۱۳
WO6	۴۷۸۴	۹
WO7	۵۹۲۲	۵

تحلیل استراتژیک مدل آینده پژوهانه استراتژی نوآورانه.../گل زاده، خندان علمداری و فرح بخش

بر اساس تحلیل ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک (QSPM) اولویت انتخاب استراتژی ها به شرح زیر است: استراتژی محافظه کارانه شماره ۳ (WO3) با امتیاز ۶/۳۳۰ بهترین سناریو برای سازمان بنادر و کشتی رانی است. استراتژی رقابتی شماره ۱ (ST1) با امتیاز ۵/۷۳۷ و استراتژی تهاجمی شماره ۱ (SO1) با امتیاز ۵/۶۱۷ در اولویت های بعدی قرار دارند.

نتیجه گیری و بحث

پژوهش حاضر با هدف تحلیل استراتژیک مدل آینده پژوهانه استراتژی نوآورانه، ظرفیت ها و سرمایه انسانی و ارتقاء عملکرد سازمان (سازمان بنادر و دریانوردی کشور) انجام شده است. تداوم حیات سازمانی و بالندگی آن وابسته به زمینه هایی چون خلاقیت، نوآوری و توسعه است که می تواند منجر به نفوذ روزافزون سازمان در جامعه شود. تحقق چنین شرایطی به علل و عوامل گوناگونی بستگی دارد که از جمله مهم ترین این عوامل جایگاه و نقش انکارناپذیر و ویژه نیروی انسانی می باشد بنابراین اگر بهترین راهبردهای مدیریتی و فناوری نوین در سازمان به کار رود، اما سازمان فاقد راهبرد صحیح منابع انسانی باشد هرگز محصول و فرآیند مطلوبی در خروجی آن به دست نخواهد آمد. برای کسب موفقیت پایدار، سازمان های ما نیازمند تغییر و بهبود در حوزه های مختلفی هستند که در میان این حوزه ها، منابع انسانی نقش مهم تر و کلیدی تری را ایفا می نمایند، چرا که عاملین هر نوع تغییر و بهبود در هر حوزه ای، افراد هستند. به همین دلیل منابع انسانی محور دستیابی به اهداف سازمانی اند.

بر اساس تحلیل سناریوهای تدوین شده مختص سازمان مذکور در این پژوهش، می توان اذعان داشت:

۱. " کارائی و اثربخشی یک سازمان تا حدّ قابل ملاحظه ای به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح و مؤثر منابع انسانی بستگی دارد. طبیعی است که هر قدر سازمان و مؤسسات و بنگاه ها وسیع تر، گسترش یافته تر و متنوع تر شوند، به مشکلات و اهمیت اداره این نیروی عظیم افزوده می شود؛ بنابراین مدیران باید به دانش و بینش لازم جهت مواجه شدن و حلّ مشکلات این عامل پیچیده و حسّاس مجهّز شوند. برخی از مدیران بر این باورند که کارکنان، نه تنها برای انجام مسئولیت های برعهده به اندازه کافی ماهر نیستند، بلکه توانمندی لازم برای ایفای نقش های جدید را نیز ندارند. آن ها معتقدند توانمندی ذاتی است نه اکتسابی و به همین دلیل با کلیه امور و فرایندهای مرتبط با توانمندسازی کارکنان مخالفت و یا در مسیر انجام آن مانع تراشی می کنند. همچنین نقشه استراتژی چارچوبی جامع را برای مدیران فراهم می کند که استراتژی سازمان را به مجموعه منسجمی از معیارها و سنجه های عملکردی بیان کند؛ بنابراین استراتژی سازمان می بایست در جهت و راستایی تدوین شود که عملکرد سازمان، منجر به تحقق این وضعیت ایده آل شود."

۲. " برخی از مدیران گمان می‌کنند که توانمندسازی کارکنان، موجب ازدست‌دادن کنترل امور خواهد شد؛ بنابراین آنان در تسهیم یا انتقال مهارت‌های کاری خود رغبت چندانی نشان نداده و ترجیح می‌دهند که خودشان روی وظایف کار کنند تا این که دیگران را درگیر سازند. هرچند برنامه‌هایی که در راستای توانمندسازی کارکنان انجام می‌شود، نهایتاً به تعالی و رشد کیفی سازمان منجر خواهد شد. هنوز مدیران و تصمیم‌گیرندگانی هستند که تخصیص بودجه برای این‌گونه برنامه‌ها را هزینه سربار تلقی می‌کنند و آن را بار اضافی سازمان بر می‌شمارند و متأسفانه چنین قاعده‌هایی از تجربه عملی بسیاری از سازمان‌ها سر برآورده است. در برنامه‌های توانمندسازی، سبک‌های مدیریتی به سبک‌های رهبری تغییر خواهند کرد. این تغییر همواره خاصیت چالش‌زایی به دنبال دارد. چرا که لازمه آن، زیرسؤال‌بردن شیوه‌های معمول کاری، ریسک‌پذیری و تجربه‌کردن، تمرکز بر فعالیت‌های تیمی، افزایش دامنه اختیارات کارکنان، توجه به ارزش‌های جدید، تمایل به تبادل اطلاعات سازمانی و بهبود روش‌ها است که در اکثر مواقع مقاومت شدید همه سطوح سازمانی را به دنبال خواهد آورد."

۳. " بهبود عملکرد سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی و کسب‌وکار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان را دربرگرفته است. در یک کلام، مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است. مطالعه‌ها نشان می‌دهند که تنوع با عملکرد سازگار است و بنابراین، عملکرد با درجه زیادی از انعطاف‌پذیری و نوآوری در سطح محلی، افزایش یکپارچه‌سازی تمام فعالیت‌ها را در جهت بازار تعمیم‌یافته اجازه می‌دهد. عملکرد است که در نتیجه اصل یکپارچه‌سازی اجازه می‌دهد تا تنوع قابل‌تحمل باشد، بدون این‌که آن را برای وحدت سیستم تهدید بداند."

۴. " سازمان‌ها با هدف‌گذاری‌های همسو با اهداف استراتژیک خود، در حوزه منابع انسانی و تعریف و اجرای رویکردها و فرایندهای مناسب، تلاش می‌کنند تا در یک سیستم یکپارچه، به سمت تعالی حرکت کنند. عملکرد سازمانی در صورتی که به‌درستی پیاده‌سازی شود، ابزار کارآمدی است که می‌تواند روش‌های خودارزیابی و بهبود مداوم را در سازمان‌ها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرایندها و انجام بهینه‌کاو را فراهم آورد. همچنین سازمان‌های متعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد استراتژی متمرکز بر منافع ذی‌نفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کنند؛ پیاده می‌نمایند. خط‌مشی، برنامه، اهداف و فرایندها به‌منظور تحقق استراتژی ایجاد و جاری می‌شوند. خط‌مشی و استراتژی باید از طریق توسعه فرایندهای کلیدی، خط‌مشی و پرسنل، مدیریت مناسب و از طریق مشارکت، عملی شود. سازمان‌های متعالی، شراکت‌های بیرونی، تأمین‌کنندگان و

تحلیل استراتژیک مدل آینده پژوهانه استراتژی نوآورانه.../گل زاده، خندان علمداری و فرح بخش

منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خطمشی، استراتژی و اجرای اثربخش فرایندها برنامه ریزی و مدیریت می کنند. این سازمان ها در طی برنامه ریزی و مدیریت شراکت ها و منابع، بین نیازهای حال و آینده سازمان، جامعه و محیط زیست تعادل ایجاد می نمایند. اهمیت ارتباطات با تأمین کنندگان و مدیریت منابع محسوس و نامحسوس، جنبه ای است که در زمینه مدیریت کیفیت بارها و بارها نشان داده شده است. همچنین فرایندها را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی نفعان طراحی و مدیریت نموده، بهبود می دهند.

۵. " مرحله فرهنگ سازی اساسی ترین مرحله در طراحی نظام عملکرد سازمانی محسوب می شود. در صورت پذیرش آن از سوی سازمان، اجرای خوب طراحی های انجام شده، نتایج و دستاوردهای قابل قبولی برای سازمان به دنبال دارد. فرهنگ سازی برای مدیریت عملکرد مشکل و وقت گیر است و لازم است که این کار با حوصله پیگیری شود. شروع کار مدیریت عملکرد به دلیل تجرب قبلی افراد و ناقص اجرا شدن مدیریت های عملکرد در گذشته سازمان، مقاومت ها و بعضاً بی تفاوتی هایی در سازمان وجود دارد که با فرهنگ سازی می توان آن را تبدیل به پذیرش کرد. در فرهنگ سازی اصلاح ذهنیت افراد نسبت به مدیریت عملکرد از اهمیت ویژه ای برخوردار است؛ لذا واضح است که اقدامات سازمانی به تدریج تحت هدایت این مفهوم پایداری قرار گرفته که خود ریشه در مفهوم توسعه ی پایدار دارد و روش استفاده از منابع طبیعی را در زمان حاضر فراهم می کند؛ اما شرط ادامه ی حیات در آینده را نیز نادیده نمی انگارد و بنابراین می توان از آن به عنوان ارزشی اجتماعی و نهادی دفاع کرد. مدل های بازمهندسی فرایندها نیز موجب می شوند که مدیران صنعتی این مفهوم را به عنوان سرمایه گذاری، ذاتی و ضروری تولید دانسته تا آینده ای پایدار را رقم زنند و از آنجا که فعالیت های سازمانی بستگی زیادی به زمینه های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی ای که در آن اجرایی می شوند، دارد، مدیران در برابر پیروی و تحقق نیازهای اجتماعی که در آن فعالیت می کنند احساس تعهد خواهند کرد و در نتیجه تمایل به ایجاد روابط بین سازمانی در شرکت ها توسعه خواهد یافت.

۶. " عملکرد پیامدی از تأثیر متقابل توانایی و انگیزش است. افراد اگر صرفاً توانایی و انگیزش لازم را داشته باشند، کارهای خود را خوب انجام می دهند. عملیات سازمانی و شرایط شغلی می توانند این ویژگی های فردی را افزایش دهند و به رفع موانعی که در عملکرد سازمانی دخالت دارند، کمک کنند. توانایی و انگیزش می توانند به عملکرد منتهی شوند، اما موانع سازمانی می تواند آن ها را مهار کند. عملکرد سازمانی خوب به توانایی و انگیزه نیاز دارد. بازدارنده های سازمانی، مانند آموزش ضعیف می تواند در عملکرد سازمانی خوب مداخله کند؛ بنابراین توجه به این نکته ضروری است که داشتن

توانایی و انگیزه بالا عملکرد سازمانی را تضمین نمی‌کند و برای ارتقای عملکرد سازمانی کارکنان فراهم نمودن شرایط شغلی مناسب و از میان برداشتن موانع سازمانی از اهمیت فراوانی برخوردار می‌باشد. سرمایه انسانی نه سرمایه فیزیکی نه سرمایه مالی محسوب می‌شود؛ بلکه سرمایه انسانی به‌عنوان دانش، مهارت، خلاقیت و سلامت فرد تعریف شده است. در حقیقت ویژگی‌های کیفی افراد سرمایه آنها به‌حساب می‌آید. همچنین تعریف جدیدی که از سرمایه انسانی شده است سرمایه انسانی را مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، تجربیات زندگی، دانش، خلاقیت، نوآوری و انرژی معرفی می‌نماید که افراد آن را جهت سرمایه‌گذاری در کار خود انتخاب می‌کنند. به‌عبارت‌دیگر، سرمایه انسانی عبارت است از سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی جهت افزایش بازدهی آنها که باهدف بهره‌برداری در آینده انجام خواهد شد. از این‌رو است که سازمان یادگیرنده، سرمایه‌گذاری بر روی افراد را انتخاب می‌کنند؛ به این خاطر که افراد درواقع سرمایه‌های انسانی با ارزشی می‌باشند که دارای کیفیت‌های متفاوتی هستند."

۷. " نوآوری یعنی پذیرش و کاربرد روش‌ها و دانش جدید شامل توانایی یک سازمان برای پذیرش یا خلق عقیده‌های جدید و کاربرد این عقاید در توسعه و اصلاح محصولات، خدمات، رویه‌ها و فرایندهای کاری جدید است. از دیدگاه رقابتی سازمان‌هایی که در آنها جهت رسیدن به مزیت رقابتی، نوآوری تشویق می‌شود از دانش و ایده‌های جدید کارکنان و مدیران برای تولید محصولات و خدمات جدید باتوجه‌به نیازها استفاده می‌شود. بعضی از نوآوری‌ها در محصولات و خدمات فناوری و روش‌های مدیریتی ظاهر می‌شود. توسعه عملکرد نوآوری تغییر برگشت‌ناپذیر تاریخی در مسیر انجام کارها و تخریب خلاقانه توصیف می‌شود. عملکرد نوآوری، فرایند یکپارچه‌ای است که در آن بنگاه، منابع محسوس و نامحسوس را برای درک نیازهای خاص مشتریان، دستیابی به تمایز نسبی خدمات برای برتری رقابت و نهایتاً دستیابی به عملکرد برتر به کار می‌برد."

۸. " آموزش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت مداوم و مستمر در استراتژی مدیران منابع انسانی جایگاه ویژه‌ای دارد؛ ولی یکی از مسائلی که در بسیاری از موارد موجب نبود نظام آموزشی مستمر و کارآمد در سازمان‌ها می‌شود هزینه‌بر بودن و وقت‌گیر بودن این‌گونه نظام‌های آموزشی می‌باشد. ولی امروزه در بسیاری از سازمان‌های بزرگ و مؤسسات باید این‌گونه دوره آموزشی وجود داشته باشد تا بتوانند توانایی نیروهای خود را افزایش دهند و هم ارزشیابی مستمری از افراد درون سازمان داشته باشند به همین جهت بسیاری از دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت را به‌صورت مجازی و آنلاین برگزار می‌کنند تا کارکنان سازمان در زمان‌های آزاد بتوانند از این دوره‌ها بهره ببرند. این مهم به نتایج گزارش‌های مبتنی بر کاهش حضور شرکت‌های انگلیسی در بازار رقابتی بین‌المللی قابل‌استناد است که

تحلیل استراتژیک مدل آینده پژوهانه استراتژی نوآورانه.../گل زاده، خندان علمداری و فرح بخش

در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ افراد، سازمان‌ها و دولت به این نتیجه رسیدند که کلید بازیابی؛ مزیت رقابتی، توسعه و آموزش کارکنان است. در سال ۱۹۹۱ سازمان ملی آموزش با همکاری اتحادیه صنعتی انگلستان، انجمن مشاغل، مؤسسه کارکنان و توسعه و نیز برخی سازمان‌های دیگر و با حمایت اداره استخدام، استاندارد سرمایه‌گذاری در منابع انسانی را ایجاد کردند. در واقع استاندارد سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (IIP) استاندارد است که برنامه‌هایی جهت بهبود عملکرد سازمان از طریق توسعه کارکنان ارائه می‌دهد و این استاندارد شامل چارچوبی است که به سازمان در جهت توسعه و آموزش کارکنان یاری می‌رساند."

۹. "از دیدگاه اجتماعی، بهترین خواسته برای سازمان‌ها، برخورداری از کارکنانی است که کار خود را خوب انجام دهند. عملکرد خوب، بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد و این نیز مستقیماً باعث ارتقای اقتصاد ملی و همین‌طور ارتقای خدمات سازمان می‌شود. معمولاً عملکرد سازمانی از چشم‌انداز نظریه‌های مختلف، با تمرکز بر انگیزش‌ها به جای توانایی، مورد بحث قرار می‌گیرد. به علاوه هم عوامل محیطی و هم عوامل شخصی تأثیر مهمی بر عملکرد دارند. ویژگی‌های شخصیت، مثل پنج عامل بزرگ و کانون‌های کنترل با عملکرد سازمانی همبستگی نشان داده‌اند. عوامل مؤثر و مهم محیطی شامل ویژگی‌های شغل، نظام‌های تشویق و فناوری است. موانع سازمانی نیز، یکی از خصوصیت‌های محیط کار است که می‌تواند در عملکرد خوب تداخل کند. این شرایط منجر به کاهش خشنودی شغلی و ترک شغل خواهند شد."

۱۰. "امروزه با سرعت پیشرفت فناوری‌ها و توجه روزافزون به نوآوری به عنوان پیشران توسعه اقتصادی کشورها، توجه به ارائه و پروراندن اکوسیستم‌های نوآوری بیش‌ازپیش روبه‌افزایش است. نوآوری معمولاً به صورت راهبردی و شبکه‌ای حول یک فناوری، بخش و یا صنعت خاص در راستای ایجاد فعالیت‌های کارآفرینی، توسعه و تکامل می‌یابند. یکی از مهم‌ترین اقدامات در مسیر ارائه نوآوری، جستجو، شناخت، انتخاب و استقرار بازیگران کلیدی نوآوری می‌باشد. از نوآوری تعاریف متعدد و متفاوت از حیث چشم‌انداز، دامنه و جزئیات ارائه شده است. هم‌افزایی پیچیده بین طیف متنوعی از تلاش‌های همکارانه شرکت‌های کوچک و بزرگ، صنایع تبدیلی کشاورزی‌ها، مؤسسات و آزمایشگاه‌های تحقیقاتی و شرکت‌های سرمایه‌گذار جسورانه است که نوآوری را به بازار می‌رساند. به طور مشخص، نوآوری بر اساس مثال‌های موفقیت‌آمیز از همکاری در شرایط جغرافیایی، اقتصادی، صنعتی یا کارآفرینی استوار است. قابلیت نوآوری عامل کلیدی در موفقیت سازمانی است؛ اما به الگویی مهم در سازمان تبدیل شده است. قابلیت نوآوری مدیریت همانند سایر فرایندهای مدیریتی در ارتباط با روش‌ها

و ایده‌های جدیدی است که از طریق شناسایی و معرفی اشکال متنوع تغییر سازمانی به بار می‌آیند. جالب اینکه این قبیل فرایندها، هم‌تراز با گروه‌ها و افرادی است که از ویژگی‌ها، جهت‌گیری‌ها یا مهارت‌هایی متناسب با سازمان برخوردار هستند. امروزه اکثر سازمان‌های خدماتی تلاش می‌کنند تا قابلیت نوآوری را به طرز شایسته‌ای در جهت نیل به اهدافشان، مدیریت کنند. نوآوری موجب ایجاد خدمات و محصولات جدید، بنگاه‌ها و خدمات مجازی می‌شود و فعالیت‌های شرکت را در حوزه‌های مختلف تصمیم‌گیری، شرکا، تأمین‌کنندگان و مشتریان بهبود می‌بخشد. امروزه گسترش قابلیت نوآوری بانفوذ در تمام ابعاد زندگی بشر، جهان را به جامعه اطلاعاتی تبدیل کرده است. این پدیده در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی گسترش یافته و راهبردهای خاصی، به‌ویژه در شکل‌گیری و توسعه اشتغال به وجود آورده است فناوری اطلاعات و ارتباطات در اتحاد با مجموعه وسیعی از عوامل اجتماعی، اقتصادی و سیاسی، موجب تحول در روش‌های کسب‌وکار، دولت‌ها و شهروندان شده است."

۱۱. "مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که به‌منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد. همچنین می‌توان مدیریت عملکرد را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان از یک‌سو جهت تفهیم خواست‌ها و انتظارات سازمان و کارکنان از سوی دیگر، جهت انتقال تقاضاها و خواست‌های کارکنان به سرپرستان و مدیریت سازمان، محیطی را جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان پدید می‌آورد. مدیریت عملکرد باعث می‌شود تا سرپرستان به‌آسانی عملکرد ضعیف کارکنان را تشخیص دهند و جهت بهبود آن اقدام نمایند و از سوی دیگر با دادن پاداش‌های مناسب به عملکرد مطلوب کارکنان، عملکردهای مطلوب را ترغیب و به تکرار آنها کمک نمایند. مدیریت عملکرد فرایندی است که هم ارزشیابی عملکرد و هم نظام‌های انضباطی و خط‌مشی‌های رسیدگی به شکایات را به‌عنوان ابزار مدیریتی خود در بر می‌گیرد. رسیدن به اهداف سازمان در گروی توانایی نیروی انسانی در انجام امور محوله است؛ بنابراین بهبود عملکرد و بهسازی نیروی انسانی نیاز انکارناپذیری برای سازمان‌ها است و مدیریت عملکرد ابزاری برای دستیابی به این هدف است. مدیریت عملکرد از طریق ایجاد همدلی بین کارکنان و همسویی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان می‌کوشد تا با هدایت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی، بهره‌وری نیروی انسانی و بالطبع بهره‌وری کل سازمان را افزایش دهد؛ لذا هر چه مدیریت عملکرد در

تحلیل استراتژیک مدل آینده پژوهانه استراتژی نوآورانه.../گل زاده، خندان علمداری و فرح بخش

نیل به اهداف مذکور موفق تر باشد، عملکرد شغلی نیز افزایش یافته در نتیجه موفقیت و استمرار سازمان تضمین خواهد شد."

۱۲. " موفقیت سازمان ها تا حد زیادی به روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت منابع انسانی آنها بستگی دارد. به عبارت دیگر کارائی و اثربخشی سازمان ها با کارائی و اثربخشی نیروی انسانی آنها وابستگی مستقیمی دارد. نیروی انسانی برای ارائه رفتار مطلوب و مورد پسند در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود و این امر تحقق نمی یابد مگر از طریق شناسائی چراهای رفتاری یا علل تمایل و دلایل انگیزه و رضایت کارکنان، به منظور هدایت رفتار آنها به سوی تحصيل اهداف سازمانی و استفاده بهنگام از آنها توسط مدیران لایق و شایسته باهدف تحقق محیطی مطلوب و مناسب. یکی از راهکارهای اساسی این است که منابع انسانی به مثابه مهم ترین سرمایه سازمان ها در نظر گرفته شود و در ضمن برنامه ریزی به منظور جذب، تأمین و اعتلای سطح توانائی های نیروی انسانی از طریق شیوه های نوین علمی مدیریت منابع انسانی انجام گیرد. نتیجه اینکه جهت دستیابی به بهره وری پایدار در کشور و تولید باکیفیت بالا در سطح کلاس جهانی، رویکرد سیستمی به منابع انسانی و توجه استراتژیک به آن را می طلبد."

۱۳. " مدیران عالی اغلب بیان می کنند که بارزترین سرمایه ما، سرمایه انسانی است. با سرمایه گذاری بر روی منابع انسانی، کارکنان دانش و مهارت های لازم را برای خلق محصولات و خدمات جدید به دست می آورند. توسعه مشارکت افراد در اهداف سازمانی می تواند کارکنان را قادر سازد تا در مورد توانایی های خود بیشتر بدانند و برای خود افراد، سازمان و نیز افراد بیرون سازمان مفید باشد؛ از طرفی، سازمان ها نیز با افزایش بهره وری به سود بیشتری دست خواهند یافت و جامعه نیز به استاندارد زندگی بالاتری دست پیدا خواهد کرد، بنابراین به نظر می رسد توجه ویژه به سرمایه انسانی ضمن ایجاد رضایت در منابع انسانی موجود در سازمان و افزایش بهره وری و توسعه سازمان، با افزایش سود و کیفیت ارائه خدمات رضایت جامعه را نیز به همراه خواهد داشت."

۱۴. " یکی از نظریه های بسیار تأثیرگذاری که به ماهیت عملکرد مشاغل مربوط می شود، نظریه ویژگی های شغلی هاگمن و اولدهام (۱۹۸۰، ۱۹۷۶) است. فرضیه زیربنایی نظریه مزبور این است که ماهیت درونی وظایف شغلی می تواند در افراد انگیزه ایجاد کند. در صورتی که شغل جالب و لذت بخش باشد، افراد مشاغل خود را دوست خواهند داشت، انگیزش بالاتری دارند و کار بهتری انجام می دهند. بر اساس نظریه ویژگی های شغل، مشخصه های شغل الفاکنده برخی از حالت های روانی است که به خشنودی، انگیزش و عملکرد سازمانی منتهی می شود. مشخصه ها یا ویژگی های اصلی به سه حالت

روانی منجر می‌شود. تنوع مهارت، هویت وظیفه و اهمیت وظیفه باعث احساس ارزشمند بودن کار می‌شوند؛ اختیار به احساس مسئولیت منجر می‌شود؛ و بازخورد باعث آگاه شدن از نتایج کار خواهد شد. این سه حالت برای ایجاد خشنودی و انگیزش در کارکنان، جنبه حیاتی دارند. در صورتی که شغل این سه حالت را القا کند، افراد دارای انگیزش خواهند بود، احساس خشنودی خواهند کرد و عملکرد بهتری خواهند داشت."

نتایج کاربردی:

بیشترین تأکیدات و پیشنهادهای محقق در سناریوهای پیشنهاد شده برای سازمان مذکور:

۱. جذب و به کارگیری انواع فناوری مرتبط جدید
۲. پرورش و تربیت نیروهای متخصص کارآمد
۳. طراحی و تدوین استراتژی‌های فناور محور آینده‌نگر
۴. طراحی و تدوین استراتژی‌های تخصص محور آینده‌نگر
۵. پویایی در تحقیق و توسعه
۶. پویایی در ارزیابی، کنترل، رصد، پیش‌بینی و دیده‌بانی
۷. طراحی و اجرای سناریوهای مناسب
۸. نوآوری متمایز از رقبا در خدمات باکیفیت قابل توجه

پیشنهادهای کاربردی بر اساس نتایج پژوهش

۱. در خصوص سرمایه تخصص پیشنهاد می‌شود، مدیران سازمان بنادر و دریانوردی کشور ضمن توجه به داشتن تخصص فنی لازم جهت انجام مأموریت‌ها شغلی، به توان تجزیه و تحلیل ابعاد مختلف حوزه تخصصی نیز بپردازند. در این راستا، تعهد جهت توسعه توان تخصصی حائز اهمیت بوده و به کارگیری مشاوران و متخصصان در این حیطه توصیه می‌گردد. همچنین مدیران مذکور در صورت داشتن تخصص ادراکی از مسائل سازمانی و شناسایی نقاط قوت و ضعف موجود، قادر خواهند بود در جهت ارتقاء سرمایه تخصص گام بردارند. زیرا امروزه نیروی انسانی موجود در هر سازمانی تنها ابزار کار نیستند، بلکه برای مدیریت و سازمان به عنوان منابعی در دسترس مطرح می‌شوند که در صورت هدایت و آموزش و به کارگیری صحیح آنان در قالب یک سرمایه عظیم و تجدیدپذیر تحت عنوان سرمایه انسانی در خدمت پیشبرد اهداف و سیاست‌های سازمان قرار می‌گیرند؛ بنابراین می‌توان گفت مهارت و توانایی‌ها و معلومات تخصصی هر فرد در واقع به مثابه دارایی و ثروتی است که در اختیار او قرار دارد و

تحلیل استراتژیک مدل آینده پژوهانه استراتژی نوآورانه.../گل زاده، خندان علمداری و فرح بخش

بزرگ‌ترین سرمایه، سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی است. این سرمایه‌گذاری زمینه ایجاد توانایی‌ها و مهارت‌ها را در انسان فراهم می‌کند و دارای بیشترین بازدهی است. به تعبیر دیگر سرمایه انسانی به ویژگی‌های اصلی افراد مانند پیچیدگی‌های شناختی و ظرفیت یادگیری، دانش ضمنی و صریح مهارت‌ها و تخصص کسب شده ایشان در طی زمان اشاره دارد.

۲. در خصوص سرمایه مهارت به مدیران سازمان بنادر و دریانوردی کشور پیشنهاد می‌شود، ضمن توجه به ارتقاء مهارت کارکنان در انجام مأموریت‌های مورد تصدی، به تقویت مهارت هم‌افزایی با دیگر کارکنان نیز پرداخته شود. ایجاد تیم‌های منسجم و همسو در سازمان منجر به اشتراک‌گذاری دانش و تخصص بین کارکنان شده و این مهم در تقویت سرمایه مهارتی آنها تأثیرگذار است. همچنین در این حیطه، برخی نواقص و کاستی‌های کارکنان شناسایی شده و با کمک تیم ایجاد شده، رفع و به ارتقاء سرمایه مهارت کمک می‌نماید. علاوه بر موارد مذکور پیشنهاد می‌شود مدیران ذی‌ربط با بهبود مهارت ادراکی کارکنان از وضعیت سازمان که ناشی از مهارت یادگیری از چالش‌ها و مشکلات است، به اهداف مربوط به سرمایه مهارتی دست یابند. سازمان‌های امروز تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌های زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد.

۳. در خصوص سرمایه دانش پیشنهاد می‌شود، با کسب دانش فنی لازم پیرامون شغل مورد تصدی، با حضور در دوره‌های آموزش ضمن خدمت به ارتقاء سرمایه دانشی خود کمک نمایند. این مهم در کسب شناخت رسالت و اهداف سازمان و به سبب آن، شناخت جایگاه سازمان در صنعت کمک شایانی می‌نماید. همچنین افزایش شناخت تازه‌های دانش و فناوری به‌عنوان رکنی مهم در سرمایه دانش، برای مدیران سازمان بنادر و دریانوردی کشور امری مهم تلقی می‌گردد. در سازمان‌های هزاره جدید تاکیدی‌های فراوانی بر دارایی‌های ناملموس نظیر نام تجاری، نوآوری، خلاقیت، کارآفرینی و سرمایه‌های دانشی می‌شود. این منابع کلیدی قادر هستند سازمان را صرف‌نظر از صنعت مربوطه، به‌عنوان یک سازمان ایده‌آل مطرح کنند. چنین سازمان‌هایی بر افراد متمرکز هستند و صرفاً پس از آنکه افراد مناسب را در جایگاه‌های مناسب قرار دادند در جهت پیشی‌گرفتن از رقبای خود گام بر می‌دارند. تحقیقات موشکافانه‌تر مطرح می‌کنند که برای دستیابی به موفقیت، نه تنها باید افراد را در پست‌های مناسب قرار داد، بلکه می‌بایست عملگران برتر برای هر پستی را شناسایی کرد. این تحقیقات

مدعی هستند افرادی که متعاقباً سازمان را به سمت آینده پیش می‌رانند حتی نسبت به چشم‌انداز و استراتژی سازمان از اهمیت بیشتری برخوردارند.

۴. در خصوص نوآوری خدمات پیشنهاد می‌شود، جهت حصول اهداف مربوط به ارائه خدمات جدید و نوآورانه، از به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های مرتبط فناورانه استفاده شود. یکی از ارکان مهم در نوآوری خدمات، ایجاد تغییر در خدمات سازمانی همگام با فناوری است که با ارائه و افزودن ویژگی‌های جدید به خدمات قابلیت پیاده‌سازی دارد. همچنین بهبود مستمر خدمات نیز در نوآوری خدمات اثرگذار بوده و با ارائه خدماتی متمایز از رقبا می‌توان به کسب مزیت رقابتی در سازمان بنادر و دریانوردی کشور دست‌یافت. شایان‌ذکر است، ارائه خدمات نوآورانه باتوجه‌به نوآوری و ابعاد مربوط به آن و باتوجه‌به دانش روز و فناورانه در این حیطه امکان‌پذیر خواهد بود.

۵. در خصوص نوآوری فرایندی پیشنهاد می‌شود، ضمن بازمهندسی مستمر فرایندها، به تدوین استراتژی تخصص محور پرداخته شود. در این راستا، توصیه می‌شود برای هر یک از فرایندهای موجود در سازمان بنادر و دریانوردی کشور، یک استراتژی منحصربه‌فرد در نظر گرفته شود تا پاسخگوی هر یک از چالش‌ها و یا موانع مربوط به آن فرایند باشد. همچنین جذب و پذیرش فرایندهای نوآورانه نیز باید در دستور کار مدیران ذی‌ربط قرار بگیرد. زیرا در صورت عدم‌پذیرش فرایندهای نوآورانه از سوی منابع انسانی و افراد فعال در سازمان بنادر و دریانوردی، حصول اهداف مرتبط با ارتقاء عملکرد سازمانی امکان‌پذیر نخواهد بود. علاوه بر موارد مذکور، بسترسازی جهت ارائه خلاقیت در راستای مأموریت‌ها نیز در این حوزه حائز اهمیت است. دریافت نظرات و ایده‌های خلاقانه منابع انسانی و ارائه بازخورد به آنها، در این خصوص پیشنهاد می‌شود. درواقع سازمان‌ها نوآوری را از ۲ طریق اساسی به خدمت می‌گیرند: یا از طریق کپی‌کردن آن نوآوری و یا توسعه نوآوری‌های خود. استراتژی اول می‌تواند در راه‌حلهایی که سازمان‌ها از مزیت‌های رقابتی برخوردارند، مفید باشد، از قبیل شرایطی مانند: حقوق پایین، دسترسی آسان به مواد اولیه، بازارهای انحصاری و تأمین کالای چندگانه. اما اگر هدف و منظور سازمان، دستیابی به مزیت رقابتی باشد، دنبال نمودن استراتژی دوم، پیشنهاد می‌شود. این موضوع نه‌تنها برای نوآوری در محصولات و فرایندها، بلکه همچنین برای نوآوری در تفکر مدیریتی نیز مفید است.

۶. در خصوص ظرفیت‌های سخت‌افزاری پیشنهاد می‌شود، پیش از به‌کارگیری سخت‌افزارهای روزآمد، به ایجاد یکپارچگی و سازگاری سخت‌افزارهای سازمانی پرداخته شود. در این راستا، به‌کارگیری بهینه امکانات و تجهیزات فنی سازمان و به‌روزرسانی آنها بر اساس استانداردهای روز حائز اهمیت است. همچنین امکان ارتقای سخت‌افزارهای سازمان جهت همسویی ظرفیت‌های سخت‌افزاری سازمان بنادر و

تحلیل استراتژیک مدل آینده پژوهانه استراتژی نوآورانه.../گل زاده، خندان علمداری و فرح بخش

دریانوردی کشور با جهان نیز باید مدنظر مدیران ذی ربط قرار گیرد. در نهایت بهره‌برداری مطلوب از وضعیت جغرافیایی استراتژی گونه هاب منفعل بنادر در کشور نیز توصیه می‌شود.

۷. در خصوص نوآوری سازمانی پیشنهاد می‌شود، ضمن تدوین استراتژی فناورانه آینده‌محور، به متخصص پروری باتوجه به استعدادها و مهارت‌های منابع انسانی در سازمان بنادر و دریانوردی کشور پرداخته شود. آنچه در ایجاد و حفظ نوآوری سازمانی حائز اهمیت است، ارتقاء و عمق‌بخشی به بلوغ تخصصی سازمان و ارتقاء و عمق‌بخشی به بلوغ فرهنگی سازمان است. مدیران سازمان بنادر و دریانوردی کشور با تأمین امکانات فناورانه و بسترسازی مناسب جهت استقرار فرهنگ نوآوری سازمانی می‌توانند بر چالش‌های محیطی مربوطه غلبه نموده و با ایجاد نوآوری بیشتر سازمانی، علاوه بر بهبود عملکرد سازمان به مزیت رقابتی نیز دست یابند. مطالعات مختلف در حوزه مدیریت راهبردی نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های سازمانی که منجر به ایجاد برتری رقابتی پایدار در عرصه کسب‌وکار می‌شود، قابلیت نوآوری است. از این‌رو سازمان‌ها در پی کشف و یافتن سازوکاری برای ایجاد، استقرار و نهادینه‌سازی قابلیت نوآوری در سازمانشان هستند که این کار البته مستلزم شناخت عوامل اثرگذار بر این قابلیت مهم است.

۸. در خصوص ظرفیت‌های نرم‌افزاری پیشنهاد می‌شود، علاوه بر به‌کارگیری نرم‌افزارهای جدید سازمانی، به‌روزرسانی مستمر نرم‌افزارهای سازمانی نیز، مورد توجه قرار گیرد. در این راستا، نقش نیروی انسانی متخصص در به‌کارگیری نرم‌افزارها قابل توجه بوده و با استفاده از متخصصان فناوری اطلاعات می‌توان به بومی‌سازی نرم‌افزارهای سازمان بنادر و دریانوردی کشور پرداخت. این مهم به کاهش چالش‌های این حوزه کمک می‌نماید. همچنین توصیه می‌شود وجود سازگاری نرم‌افزارها با سخت‌افزارهای سازمانی نیز در سازمان بنادر و دریانوردی کشور در نظر گرفته شود.

۹. در خصوص عملکرد کیفی پیشنهاد می‌شود، ضمن بهبود مستمر مهارت‌های شغلی کارکنان، به اهداف و انتظارات سازمان و ارائه خدمات رضایت‌بخش به مشتریان توجه شود. در این راستا، کاهش نارضایتی ارباب‌رجوع به کمک کاهش خطاهای سازمانی قابل حصول بوده و ارتقاء و بهبود سطح اثربخشی و کارایی کارکنان نیز از پیامدهای ارتقاء عملکرد کیفی در سازمان بنادر و دریانوردی کشور محسوب می‌گردد.

۱۰. در خصوص عملکرد منابع انسانی پیشنهاد می‌شود، ضمن هم‌راستایی عملکرد با اهداف سازمانی، برقراری ارتباط سازنده با سرپرست و مافوق نیز مورد توجه قرار گیرد. در این راستا، مدیریت زمان فعالیت‌های کاری و زندگی و البته تعامل مؤثر با محیط کاری قابل ذکر است. زیرا منابع انسانی به

کمک مدیریت زمان و ایجاد تعادل در زندگی شخصی و کاری خود قادر خواهند بود به بهبود عملکرد دست یابند. بهبود عملکرد منابع انسانی ممکن است منجر به تعهد سازمانی شود؛ بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند به مزایایی مانند کاهش غیبت و جایگزینی، رفتار خوب شهروندی و بهبود عملکرد کاری دست یابند. برخی از محققان اظهار داشتند که دو رویکرد کلی در رابطه با تعهد سازمانی وجود دارد. در رویکرد اول، تلاش کارکنان برای ادامه کار در سازمان به‌عنوان تعهد سازمانی توضیح داده شده است. در حالی که در رویکرد دوم، عاملی بین کارکنان و سازمان در نظر گرفته می‌شود که احساس وابستگی ایجاد می‌کند.

۱۱. در خصوص عملکرد نوآورانه پیشنهاد می‌شود، ضمن ارائه نوآوری در انجام وظایف محوله، به ارائه طرح‌ها و ایده‌های خود در حین کار توسط منابع انسانی سازمان نیز پرداخته شود. مدیران ذی‌ربط با توجه به ایده‌های کارکنان و ارائه بازخورد مکفی به آنها می‌توانند رغبت لازم برای ایجاد نوآوری در عملکرد آنها را فراهم آورند. همچنین از نقش توانمندی مدیریت اقتضایی مأموریت‌ها به همراه پذیرش و سازگاری با تغییرات نیز نباید غافل شد. زیرا سرمایه انسانی تنها نهاده‌ای است که می‌تواند ضمن تغییر خود، سایر نهاده‌های تولید را دگرگون یا متعادل سازد و یا مبنایی برای نوآوری فراهم سازد و در سطح وسیع به رشد اقتصادی بینجامد. فرایند توسعه، دسترسی به دانش و پاداش، مانند ارزیابی کارکنان فرایند مهمی است؛ اما محدودیت ارزیابی دانش سرمایه انسانی این است که این کار به‌صورت یک حلقه‌ی به‌هم‌پیوسته از سنجش رفتار کارکنان، عملکرد آنان و نتیجه کار کارکنان صورت نمی‌گیرد.

۱۲. در خصوص عملکرد وظیفه‌ای به مدیران سازمان، پیشنهاد می‌شود به تدوین برنامه و طرح جهت افزایش دانش و معلومات شغلی منابع انسانی پرداخته و از این طریق، مقدمات افزایش تعهد به وظایف مندرج در شرح شغل را فراهم آورند. آنچه در بهبود عملکرد وظیفه‌ای حائز اهمیت است، رعایت انضباط و مقررات اداری توسط تمامی مدیران و کارکنان فعال در سازمان بنادر و دریانوردی کشور است. همچنین استقبال واقعی از تغییرات و به‌روزرسانی‌ها در سازمان نیز در حصول اهداف مدوّن سازمان تأثیرگذار خواهد بود. زیرا سازمان‌های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده، توسعه داده؛ و به کار می‌گیرند. آن‌ها عدالت و برابری را ترویج و کارکنان را در امور مشارکت داده؛ آن‌ها را توانمند می‌کنند. به‌گونه‌ای از کارکنان خود مراقبت نموده، با آنان ارتباط برقرار کرده، مورد تقدیر قرار داده؛ به آنها پاداش می‌دهند که انگیزش و تعهد برای به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش‌شان در جهت منافع سازمانی به وجود بیاید. فعالیت‌های اساسی در زمینه

تحلیل استراتژیک مدل آینده پژوهانه استراتژی نوآورانه.../گل زاده، خندان علمداری و فرح بخش

کارکنان شامل انتخاب مناسب، تشویق و توسعه حرفه‌ای ایجاد برنامه‌های آموزشی، تعهد به مشارکت در زمینه کیفیت و ایجاد یک سیستم ارتباطی مناسب است.

۱۳. در خصوص دیده‌بانی پیشنهاد می‌شود، علاوه بر شناسایی عوامل مؤثر در بهبود عملکرد سازمان، به تجزیه و تحلیل ماتریس سوات و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید موجود پرداخته شود. در این راستا، ارزیابی، رصد و پیش‌بینی در طراحی سناریو و سناریوسازی اثرگذار بوده و از طریق تدوین نقشه راه استراتژی و همین‌طور نقشه راه فناوری می‌توان به تحقیق و توسعه در سازمان دست‌یافت. محققان معتقدند برنامه دیده‌بانی می‌بایستی تصمیم‌گیرندگان را به درک دگرگونی‌های جاری و بالقوه که در محیط‌های خارجی رخ می‌دهد توانا سازد. هنر دیده‌بانی ضمن کمک به پیاده‌سازی برنامه‌های تاکتیکی و راهبردی سازمان، امکان مقابله بهتر با تهدیدهای احتمالی نیروهای خارجی را فراهم می‌آورد. دیده‌بانی نوعی روش‌شناسی است که در نقطه اتصال آینده‌نگری و راهبرد قرار دارد و معیارهای سازمانی مرتبطی را فراهم می‌سازد که به ذهن افراد اجازه تشخیص و تمیز اطلاعات دانش و بینش از حجم انبوهی از علائم روزمره را می‌دهد.

در نهایت و با پیاده‌سازی استراتژی‌های مذکور، دستیابی به اهداف عملکرد سازمانی و دستیابی به اهداف بلندمدت، تحقق هدف‌های کوتاه‌مدت و بهره‌وری اقتصادی امکان‌پذیر خواهد بود.

منابع

- (۱) ابراهیمی، رضا؛ ایران‌زاده، سلیمان. (۱۴۰۲). بررسی عوامل موثر بر ارتقای ظرفیت سازی منابع انسانی سازمان‌های مردم نهاد در مدیریتبحران در سازمان هلال احمر استان آذربایجان شرقی، نهمین کنفرانس بین المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران.
- (۲) الوانی، سیدمهدی؛ دانایی‌فرد، حسن؛ آذر، عادل. (۱۳۹۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار.
- (۳) آرمسترانگ، مایکل. (۱۴۰۰). مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان). ترجمه بهروز قلیچ‌لی و داریوش غلام‌زاده. تهران: صفار.
- (۴) جوانی، ملیحه؛ علامه، سیدمحسن؛ صفری، علی. (۱۴۰۲). آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان شهرداری اصفهان. مشاوره شغلی، ۱۵ (۵۴)، ۲۹-۵۲.
- (۵) حاجی‌زاده، پیمان؛ حسن‌آبادی، اسماعیل؛ پناهی، جلال. (۱۴۰۱). ارتقای عملکرد شرکت با تأکید بر نقش نوآوری و کسب و بکارگیری هوشمندی بازار. مطالعات مدیریت و کسب‌وکار، ۱۰ (۳۹)، ۹۷-۱۲۶.
- (۶) خجسته‌خسرو، عطیه؛ نژادمحمد، احسانه؛ شادنوش، نصرت‌الله. (۱۴۰۱). تأثیر نقش پاسخگویی سازمانی، مشتری‌گرایی و استراتژی نوآوری بر سیستم اطلاعاتی بازاریابی در شرکت‌های خدمت‌محور. مدیریت کسب‌وکار، ۱۴ (۵۵)، ۹۵-۱۱۰.
- (۷) سعادت، امیرحسین، محمودزاده، ابراهیم؛ بوشهری، علیرضا؛ حسنوی، رضا. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر استراتژی‌های کسب‌وکار بر عملکرد نوآورانه. بهبود مدیریت، ۱۷ (۵۹)، ۳۴-۶۱.
- (۸) کوه‌گیوی، مریم. (۱۴۰۱). نقش ظرفیت جذب در طراحی مدل‌های تجاری بر اساس نقش واسطه‌ای استراتژی نوآوری. پژوهش‌های علوم مدیریت، ۴ (۱۱)، ۱۹۲-۲۰۴.
- (۹) مجیدی‌ناتری، مریم؛ اسماعیلی، معصومه؛ خدادادی‌سنگده، جواد. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل مؤثر بر پایداری خانواده کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی جمهوری اسلامی ایران. فرهنگ و تربیت زبان، ۱۷ (۶۲)، ۱۱-۳۸.
- (۱۰) نظری‌پور، محمد؛ رنجبر، امیرحسین. (۱۴۰۱). تجزیه و تحلیل اثرات استراتژی‌های نوآوری بر عملکرد مالی با میانجی‌گری متغیرهای اقتضائی. مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، ۳ (۳)، ۲۵۸-۲۷۷.
- 11) Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management. Kogan Page Publishers.

- 12) Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- 13) Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*.
- 14) Bunger, A. C., Juckett, L. A., McNett, M. M., Robinson, M. L., & Tucker, S. J. (2022). Leveraging academic initiatives to advance implementation practice: a scoping review of capacity building interventions. *Implementation Science*, 17(1), 1-14.
- 15) Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmani, K., & Sharma, A. (2021). The effect of AI-based CRM on organization performance and competitive advantage: An empirical analysis in the B2B context. *Industrial Marketing Management*, 97, 205-219.
- 16) Cheng, C. C., & Shiu, E. C. (2021). Establishing a typology of open innovation strategies and their differential impacts on innovation success in an Asia-Pacific developed economy. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1), 65-89.
- 17) Feng, J., Pan, Y., & Zhuang, W. (2022). Measuring the enterprise green innovation strategy decision-making quality: A moderating—mediating model. *Frontiers in Psychology*, 13, 915624.
- 18) Haerani, S., Tahirs, J. P., & Umar, F. (2023). The Influence of Leadership Commitment, Human Capital and Work Culture on Bureaucratic Performance Through Good Governance of Local Governments in South Sulawesi Province. *International Journal of Professional Business Review*, 8(9), 3443-3443.
- 19) Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- 20) Jiang, Y., Li, H., Ashiq, A., Salman, A., Haseeb, M., & Shabbir, M. S. (2023). The role of technological innovation, strategy, firms performance, and firms size and their aggregate impact on organizational structure. *Managerial and Decision Economics*, 44(4), 2010-2020.
- 21) Lezak, S. (2023). From capacity building to capacity sharing. *Nature Sustainability*, 1-3.
- 22) Loper, A. C., Jensen, T. M., Farley, A. B., Morgan, J. D., & Metz, A. J. (2022). A Systematic Review of Approaches for Continuous Quality Improvement Capacity-Building. *Journal of Public Health Management and Practice*, 28(2), 354-361.
- 23) Milosević, N., Dobrota, M., Dmitrović, V., & Barjaktarović Rakočević, S. (2021). Managerial perception of human capital, innovations, and performance: evidence from banking industry. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 32(5), 446-458.

- 24) Moge, T. (2023). The Importance of Human Resources Training to Improve Organizational Performance. CENDEKIA: Jurnal Ilmu Sosial, Bahasa dan Pendidikan, 3(2), 58-72.
- 25) Muller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K. I. (2021). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparison between SMEs and large enterprises. European Management Journal, 39(3), 333-343.
- 26) Nyathi, M., & Kekwalet, R. (2023). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. African Journal of Economic and Management Studies, 14(1), 121-134.
- 27) Terziovski, M. (2002). Achieving performance excellence through an integrated strategy of radical innovation and continuous improvement. Measuring business excellence, 6(2), 5-14.
- 28) Vasileiou, K., Barnett, J., Thorpe, S., & Young, T. (2018). Characterising and justifying sample size sufficiency in interview-based studies: systematic analysis of qualitative health research over a 15-year period. BMC medical research methodology, 18(1), 1-18.

یادداشت‌ها:

-
- 1 Milosević
2 Haerani
3 Feng
4 Cheng & Shiu
5 Terziovski
6 Armstrong & Taylor
7 Bungler
8 Loper
9 Lezak
10 Nyathi & Kekwalet
11 Chatterjee
12 Moge
13 Boddy
14 Vasileiou
15 Holsti
16 Percentage of Agreement Observation
17 Attride-Stirling

Strategic analysis of the future research model of innovative strategy, capacities and human capital and improving the performance of the organization. (case study: Ports and Maritime Organization of the country).

Receipt: 22/04/2024 Acceptance: 21/02/2025 Mohammad Javad Golzadeh¹
Saber Khandan Alamdari²
Neda Farahbakhsh³

Abstract

The present research is a non-experimental (descriptive) research from the point of view of practical-developmental goal and from the point of view of the data collection method, which was conducted in a survey way. The statistical population includes the managers of the Ports and Maritime Organization of the country, who were selected from the Vice President of Human Resources, the Office of Strategic Planning and Studies, and the Research and Development Center. Sampling was done by targeted method and theoretical saturation was achieved with 17 people. First, using semi-structured expert interviews, the internal and external factors of the future-oriented model of innovative strategy were identified with the method of qualitative analysis of the theme. Then, by using SWOT analysis and Quantitative Strategic Assessment Matrix (QSPM), factors were analyzed and a suitable scenario was presented. MaxQDA software was used to perform thematic analysis, and SWOT analysis calculations were performed in Excel software. The country should focus on its internal strengths to minimize environmental pressures and threats. The research results, in order of priority: 1. Conservative strategy (best scenario), 2. Competitive strategy, and 3. Aggressive strategy.

Keywords

strategic analysis, innovative strategy, organizational capacities, human capital, performance improvement .

1-PhD Student, Department of Technology Management-Innovation Management, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran. mj.golzadeh13610516@gmail.com

2-Assistant Professor, Department of Industrial Management, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran. (Corresponding Author) sabersum@yahoo.com

3-Assistant Professor, Department of Economic Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran. neda-farahbakhsh@yahoo.com