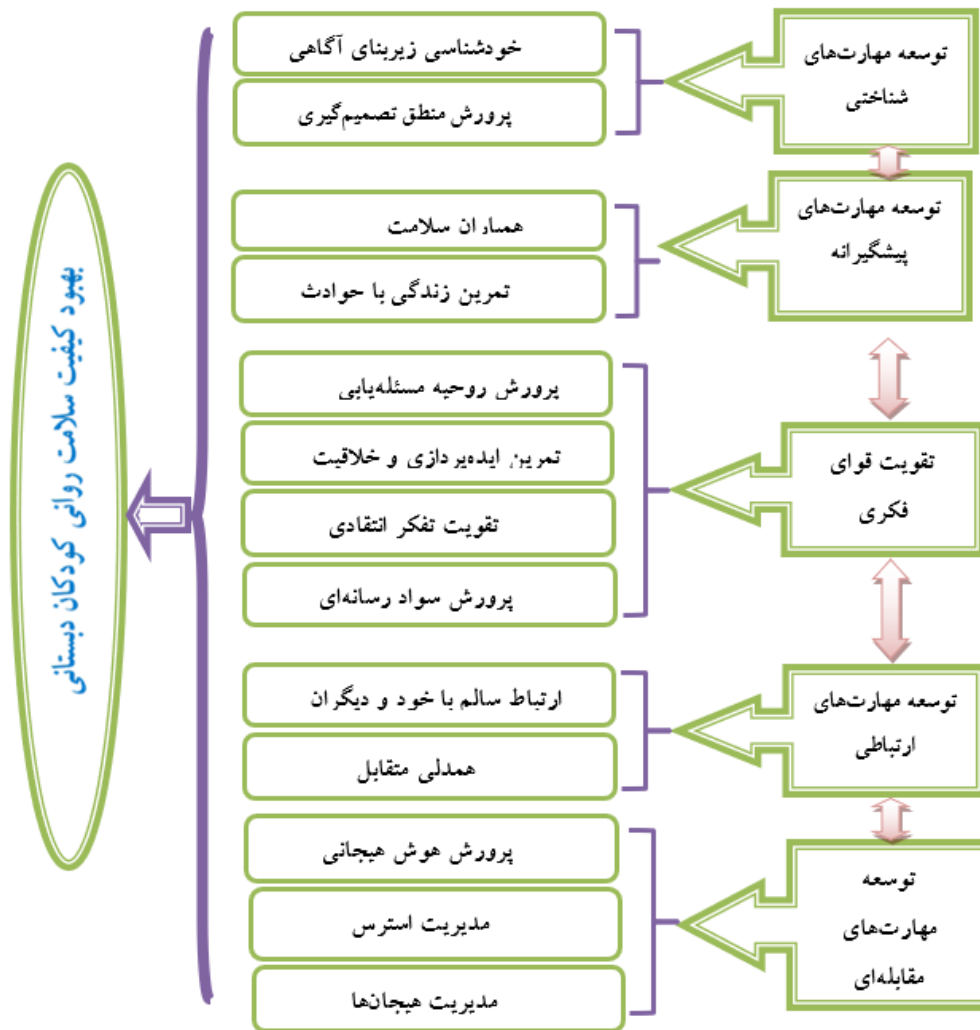


ارائه الگوی عملی بهبود کیفیت سلامتی کودکان دبستانی از طریق آموزش مهارت‌های زندگی ۳۳ □

الگوی پیشنهادی پژوهشگر براساس طبقه‌بندی فوق در شکل زیر ارائه شده است.

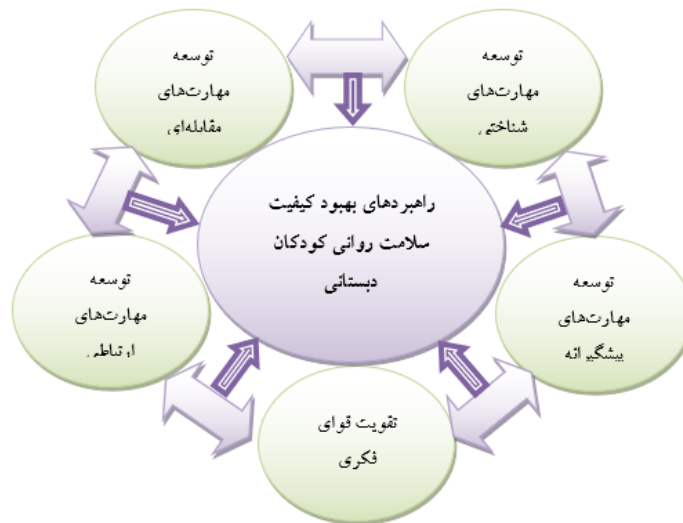


شکل شماره (۲) الگوی پارادایمی راهبردهای بهبود کیفیت سلامت کودکان

همان‌طور که در شکل فوق مشاهده می‌شود، کلیه مهارت‌ها از هم تأثیر می‌پذیرند و سلامت فردی و اجتماعی، در گرو آموزش و یادگیری همه مهارت‌های فوق می‌باشد. مهارت‌های شناختی زیربنای یادگیری سایر مهارت‌هاست؛ به دیگر سخن، وقتی فرد به مهارت خودآگاهی و تصمیم‌گیری دست یافت، با آگاهی کامل نسبت به اجرای سایر مهارت‌ها گام برمی‌دارد. مقوله تقویت قوای فکری (تفکر خلاق، تفکر حل مسئله، تفکر انتقادی، سواد رسانه‌ای) با همه مهارت‌ها ارتباط تنگاتنگ دارد و هیچ اقدامی بدون فکر کردن به سرانجام نمی‌رسد. ارتباط متقابل انسان‌ها باهمدیگر باعث رشد و

۳۴ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره سوم، بهار ۱۴۰۱

توسعه نهادها و سازمان‌های مختلف می‌شود، در واقع تبادل دانش، افکار و احساسات در سایه آموزش و یادگیری مهارت ارتباطی حاصل می‌شود تا افراد مسئولیت خود را به عنوان عضو مفید جامعه، ایفا نمایند و احساس آرامش کنند. وجود انسان آمیخته با هیجان‌های مختلفی است که نحوه استفاده مطلوب از آن‌ها، نیاز به آموزش و تمرین دارد تا دچار افراط و تفریط نشود. آموزش و یادگیری مجموعه مهارت‌های فوق در صورتی نتیجه‌بخش خواهد بود که از سنین خردسالی آغاز شود تا ملکه ذهن شده و با ایجاد تغییر در دانش، بینش و نگرش افراد، بخشی از رفتار و عادات آن‌ها شود. در پایان باتوجه به شکل فوق، الگوی مفهومی پژوهش ترسیم گردید.



شکل شماره (۳) الگوی مفهومی راهبردهای بهبود کیفیت سلامت روانی کودکان دبستانی

به منظور ارزیابی الگوی ترسیم‌شده، پرسشنامه‌ای بر اساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی و در اختیار گروه ۱۰ نفر از خبرگان که بر عملیات تجزیه و تحلیل یافته‌ها نظارت داشتند، قرار گرفت و موردت ائید ۹۵٪ شرکت‌کنندگان قرار گرفت.

### بحث و نتیجه‌گیری

اگرچه رسیدن به یک جامعه صددرصد سالم به معنای واقعی کلمه یک آرمان است، ولی تلاش برای کاهش مشکلات جسمی- روانی و افزایش سطح سلامت افراد ضروری است. این پژوهش با هدف ارائه الگوی بهبود کیفیت سلامتی کودکان دبستانی از طریق آموزش مهارت‌های زندگی انجام و یافته‌ها با دیدگاه صاحب‌نظران و یافته‌های سایر پژوهشگران مقایسه گردید.

ارائه الگوی عملی بهبود کیفیت سلامتی کودکان دبستانی از طریق آموزش مهارت‌های زندگی <sup>۳۵</sup> □  
براساس یافته‌های این پژوهش، آموزش مهارت‌های زندگی از ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیر عصر کنونی است و آغاز آن از مقطع ابتدایی، عادت‌های مثبت را در کودکان تقویت می‌کند. این موضوع با یافته‌های پژوهش جیم (۲۰۲۱)، غلامی و جاودانی (۱۳۹۹)، مبنی بر ضرورت آموزش مهارت‌های زندگی در مقطع ابتدایی همسو بود. (هوانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) معتقد بودند آموزش مهارت‌های زندگی باعث افزایش خودکارآمدی، شایستگی روانی- اجتماعی و رشد کل‌نگر در کودکان می‌شود تا در بزرگسالی عاقلانه تصمیم‌گیری کنند.

براساس الگوی پژوهش، آموزش و یادگیری مهارت‌های خودآگاهی و تصمیم‌گیری، زیربنای یادگیری سایر مهارت‌هاست و در شکل‌گیری شخصیت افراد، انتخاب سبک زندگی مناسب، انتخاب شغل و رسیدن به سلامت جسمی و روانی تاثیرگذار است. این موضوع با نتایج پژوهش‌های ورندا و رائو (۲۰۱۱)، ناشیدا و همکاران (۲۰۱۹) آلبرت و داویا (۲۰۱۱) مطابقت داشت. توسعه مهارت‌های پیشگیرانه، کودکان را مسئولیت‌پذیر بار می‌آورد تا آمادگی رویارویی با مشکلات و حوادث مختلف را داشته باشند و سلامتی خود و جامعه را تامین کنند. این موضوع با نتایج پژوهش‌های حتی و همکاران (۱۴۰۰)، ادیب‌منش و صدر (۱۴۰۰) همسو بود. دفیتیکا و محموده (۲۰۲۱) آموزش مهارت‌های زندگی را استراتژی موثر برای پیشگیری از مشکلات قرن بیست‌ویکم معرفی کردند. تقویت قوای فکری باعث توسعه مهارت مسئله‌یابی، خودباوری و ایده‌پردازی، گفتگوی منطقی و استدلال، افزایش سواد رسانه‌ای و توانایی زیستن در عصر اطلاعات و ارتباطات در افراد می‌شود، در نتیجه، کمتر دچار مشکلات لاینحل می‌شوند، که با نتایج پژوهش‌های هوانگ و دیگران (۲۰۲۰)، جوادی‌پور و همکاران (۱۳۹۳) همسو بود.

مهارت‌های ارتباطی؛ از جمله مهارت‌های مورد نیاز بشر می‌باشد که روابط فردی، خانوادگی و حضور در سازمان‌های اجتماعی را توسعه می‌بخشد، احترام و همدلی متقابل بین افراد ایجاد می‌کند و زندگی در دهکده جهانی را هموار می‌سازد. نتایج پژوهش جیم (۲۰۲۱)، ورندا و رائو (۲۰۱۱)، مو و وینی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نیز به تاثیر مثبت آموزش مهارت‌های ارتباطی بر توسعه روابط اجتماعی و همدلی متقابل بین افراد تاکید داشتند. هوانگ و دیگران (۲۰۲۰) نیز بر آموزش مهارت‌های ارتباطی جهت پیشگیری از اضطراب اجتماعی، افسردگی و عدم موفقیت شغلی تاکید داشتند.

پرورش مهارت‌های هیجانی سطح دانش و نگرش کودکان را افزایش می‌دهد، هوش هیجانی قدرت تفکر و خودمدیریتی را افزایش می‌دهد تا نسبت به موضوعات مختلف زندگی تصمیم‌های

---

۱-Huang

۲-Mo & Winnie

۳۶ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره سوم، بهار ۱۴۰۱

درست بگیرند؛ از رفتارهای پرخاشگرانه، افسردگی و ناامیدی اجتناب نمایند و از لذت‌های زندگی بهره‌مند شوند. این موضوع با یافته‌های حجتی و همکاران (۱۴۰۰)، رحیمی‌صادق و همکاران (۱۳۹۹)، همسو بود. به گفته گل‌من<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) هوش عمومی در بهترین شرایط، ۲۵٪ از مسیر پیشرفت و موفقیت را مشخص می‌کند و ۷۵٪ آن به هوش هیجانی بستگی دارد. همچنین یانکی و بیزواز (۲۰۱۲)، مو و وینی (۲۰۱۰) نتیجه گرفتند مدیریت استرس و کنترل هیجان‌ها، کیفیت زندگی را بهبود می‌بخشد. نکته مهم از یافته‌های پژوهش حاضر اینکه مهارت‌های دهگانه زندگی مکمل همدیگر هستند و از هم تاثیر و تاثیر می‌پذیرند تا به هدف نهایی که همان تامین سلامت فردی و اجتماعی است، دست یابند.

### پیشنهادات

کودکان تا شش سال اول زندگی خود تحت تاثیر تعلیم و تربیت غیررسمی خانواده قرار دارند و شخصیت آنها تا حدود زیادی شکل گرفته است، آموزش‌های رسمی از بدو ورود به دبستان آغاز و تا سن ۱۲ سالگی ادامه دارد. از آنجایی که آموزش‌های غیررسمی خانواده‌ها بر پایه اصول و معیارهای علمی، زیست‌شناسی و روانشناختی نبوده و مشخص نیست والدین تا چه اندازه برای تربیت فرزندان وقت، انرژی و هزینه صرف کرده‌اند، همچنین شیوه‌های تربیتی خانواده‌ها تفاوت‌های زیادی باهم دارند. بنابراین نظام آموزشی و در راس آن، برنامه درسی بایستی خلاء تربیتی خانواده‌ها را پوشش دهد و آنچه که لازمه زندگی سالم و حضور مفید در جامعه کنونی است، به کودکان آموزش دهد. علاوه بر آن، آموزش‌های سنتی مبتنی بر حفظ طوطی‌وار مطالب، جوابگوی نیازهای کودکان امروزی نیست، نظام آموزشی پویا و خلاق براساس نیازهای فرد و جامعه گام برمی‌دارد. لذا جایگزینی آموزش‌های مهارتی و مشارکت فعال کودکان در فرایند یاددهی - یادگیری نتایج ارزشمندی خواهد داشت. درواقع، برنامه آموزش مهارت‌های زندگی اگر به خوبی اجرا شود، در سطوح مختلف تحصیلی روح تازه‌ای به نظام آموزشی می‌بخشد. آنچه از گفتگو با معلمان حاصل شد، این برنامه طبق اعداد و ارقام آماری، حدود ۹۵ درصد مدارس ابتدایی استان بوشهر در قالب طرح کرامت و فعالیت‌های فوق‌برنامه اجرا می‌شود ولی شیوه اجرا از یک مدرسه به مدرسه دیگر کاملاً سلیقه‌ای است. لذا پیشنهاد می‌گردد مهارت‌های زندگی به عنوان یک درس مستقل و متناسب با رشد هوشی کودکان، از پایه اول تا ششم دبستان آموزش داده شود. همچنین، توصیه می‌شود مدیران و معلمان هریک از مؤلفه‌های دهگانه مهارت‌های زندگی را تحت عنوان طرح‌های اقدام‌پژوهی در مدرسه خود اجرا نموده نتایج را در اختیار برنامه‌نویسان قرار دهند.

ارائه الگوی عملی بهبود کیفیت سلامتی کودکان دبستانی از طریق آموزش مهارت‌های زندگی ۳۷ □

## منابع

- ادیب‌منش، مرزبان و صدر، آمنه. (۱۴۰۰). طراحی الگوی مطلوب برنامه درسی ارتقای مهارت‌های زندگی دانش‌آموزان ابتدایی. *فصلنامه مطالعات برنامه درسی ایران*. سال شانزدهم، شماره ۶۲، صص ۲۵۶-۲۲۳.
- استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۹۹۶). *اصول روش تحقیق کیفی، نظریه مبنایی - رویه ها و روشها*. مترجم: محمدی، بیوک. (۱۳۹۳). ناشر: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی. تهران.
- پرهیزگار، محمدمهدی و آقاجانی‌افروزی، علی‌اکبر. (۱۳۹۰). *روش‌شناسی تحقیق پیشرفته در مدیریت با رویکرد کاربردی*. انتشارات دانشگاه پیام نور. تهران.
- تبریزی، منصوره. (۱۳۹۳). تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی. *فصلنامه علوم اجتماعی*. شماره ۶۴ صص ۱۳۸-۱۰۵.
- جعفرنژاد، زینب. (۱۳۹۴). *سلامت روانی. سایت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و روانی دانشگاه البرز*.
- جوادپور، محمد؛ عزیزی، پروین و نوروززاده، رضا. (۱۳۹۳). میزان تحقق اهداف مهارت‌های زندگی در دانش‌آموزان دوره ابتدایی. *دو فصلنامه علمی - پژوهشی دانشگاه شاهد*. سال ۲۱. دوره جدید، شماره ۴.
- حجتی، محمد؛ صائمی، حسن؛ شریعت‌نیا، کاظم؛ بیانی، علی‌اصغر. (۱۴۰۰). مولفه‌های مهارت تفکر خلاق و تفکر انتقادی در دوره ابتدایی. *فصلنامه فرهنگ مشاوره و روان‌درمانی*. سال ۱۲. شماره ۴۸. صص ۲۵۸-۲۱۹.
- حمیدی، محسن و نجفی‌جویباری، لیلا. (۱۳۹۹). الگوی توسعه ورزش تربیتی در آموزش و پرورش در زمان بروز بحران‌های بهداشتی (مطالعه موردی کووید ۱۹). *پژوهش در ورزش تربیتی*. دوره ۸. شماره ۲۰. صص ۳۲-۱۷.
- خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید. (۱۳۹۵). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی رویکردی نو و کاربردی*. انتشارات نگاه دانش. تهران.
- رحیمی‌صادق، زهرا؛ برجعلی، احمد؛ سهرابی، فرامرز؛ معتمدی، عبدالله و فلسفی‌نژاد، محمدرضا. (۱۳۹۹). تاثیر برنامه مهارت‌های زندگی (خودآگاهی، مقابله با استرس، همدلی) بر اساس فرهنگ بومی بر شادکامی و تاب‌آوری زنان مطلقه. *روانشناسی: پژوهش‌های مشاوره*: شماره ۷۴. صص ۹۰-۶۲.
- سلیمی، محمدرضا و شرفی، روح‌انگیز. (۱۳۹۴). بررسی ساختار و ابعاد روش تحقیق کیفی پدیدارشناسی. *کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی، روانشناسی و علوم اجتماعی*. تهران.
- شفیعی، صابر؛ عسکری، بهروز و علی‌محمدی، رضا. (۱۳۹۹). مهارت‌های زندگی. *پیشرفت‌های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش*. شماره ۲۲.
- عروتی‌عزیز، مرضیه. (۱۳۹۹). بررسی اثربخشی آموزش مهارت‌های زندگی بر میزان سلامت روان معلمان خانم دوره ابتدایی. *پیشرفت‌های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش*. شماره ۲۵. صص ۱۱۷ تا ۱۳۲.
- غلامی، احمد و جاودانی، محمد. (۱۳۹۹). طراحی و اعتبارسنجی چارچوب برنامه درسی آموزش کاهش خطرپذیری از بلایای طبیعی برای دوره ابتدایی. *پژوهش در برنامه‌ریزی درسی*. سال ۱۷. دوره دوم. شماره ۳۷. صص ۱۵۰-۱۳۴.

## ۳۸ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره سوم، بهار ۱۴۰۱

- قاضی‌اردکانی، راحله؛ ملکی، حسن؛ صادقی، علیرضا و دُرُتاج، فریبرز. (۱۳۹۶). طراحی الگوی برنامه درسی پژوهش - محوری در مطالعات اجتماعی دوره ابتدایی برای پرورش تفکر و خلاقیت دانش‌آموزان. **فصلنامه علمی - پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی**. دوره هفتم، شماره ۳، صص ۶۳ تا ۱۰۶.
- نژادغفوری، فرحناز؛ صالحی، کیوان؛ طلایی، ابراهیم. (۱۳۹۸). رهیافتی ترکیبی در ارزشیابی کیفیت فعالیت‌های روزانه برای مراقب‌های شخصی کودکان در مراکز پیش‌دبستانی شهرستان قم. **فصلنامه مطالعات برنامه درسی**. شماره ۵۲، صص ۱۵۸-۱۳۱.
- وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. (۱۳۹۶). **چارچوب ملی ارائه خدمات برای ترویج سبک زندگی سالم**. انتشارات تندیس. تهران.
- هومن، حیدرعلی؛ گنجی، کامران و امیدفر، احمد. (۱۳۹۲). فراتحلیل مطالعات اثربخشی آموزش مهارت‌های زندگی بر سلامت روانی. **روانشناسی تحولی، روانشناسان ایران**. سال دهم، شماره ۳۷، صص ۵۰-۳۹.
- Albert, C., & Davia, M. A. (۲۰۱۱). Education is a key determinant of health in Europe: a comparative analysis of ۱۱ countries. **Health promotion international**, ۲۶(۲), ۱۶۳-۱۷۰.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (۱۹۹۰). **Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria**. Qualitative sociology, ۱۳(۱), ۳-۲۱.
- Clark, H., Coll-Seck, A. M., Banerjee, A., Peterson, S., Dalglis, S. L., Ameratunga, S., ... & Costello, A. (۲۰۲۰). A future for the world's children? **A WHO-UNICEF-Lancet Commission**. The Lancet, ۳۹۵(۱۰۲۲۴), ۶۰۵-۶۵۸.
- Defitrika, F. & Mahmudah, F. N. (۲۰۲۱). Development of life skills education as character building. **International Journal of Educational Management and Innovation**, ۲(۱), ۱۱۶-۱۳۵.
- Gim, N. G. (۲۰۲۱). Development of Life Skills Program for Primary School Students: **Focus on Entry Programming**. Computers, ۱۰(۵), ۵۶.
- Golberstein, E., Wen, H., & Miller, B. F. (۲۰۲۰). Coronavirus disease ۲۰۱۹ (COVID-۱۹) and mental health for children and adolescents. **JAMA pediatrics**, ۱۷۴(۹), ۸۱۹-۸۲۰.
- Goleman, D. (۲۰۱۲). **Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ**. Bantam.
- Huang, C. C. Chen, Y. Greene, L. Cheung, S. & Wei, Y. (۲۰۱۹). Resilience and emotional and behavioral problems of adolescents in China: Effects of a short-term and intensive mindfulness and life skills training. **Children and Youth Services**
- Lee, M. J. & Wu, W. C. & Chang, H. C. & Chen, H. J. & Lin, W. S. & Feng, J. Y. & Lee, T. S. H. (۲۰۲۰). Effectiveness of a school-based life skills program on emotional regulation and depression among elementary school students: **A randomized study**. Children and Youth Services Review, ۱۱۸, ۱۰۵۴۶۴.
- Mo, P. K., & Winnie, W. M. (۲۰۱۰). The influence of health promoting practices on the quality of life of community adults in Hong Kong. **Social indicators research**, ۹۵(۳), ۵۰۳-۵۱۷.

ارائه الگوی عملی بهبود کیفیت سلامتی کودکان دبستانی از طریق آموزش مهارت‌های زندگی ۳۹ □

- Muzata, K. K. & Thomas, N. (۲۰۱۹). *The Practice based Model: A Proposed Training Package for Special Education Trainee Teachers in Zambia*. Marvel publishers.
- Nasheeda, A. & Abdullah, H.B. & Krauss, S.E. & Ahmed, N.B. (۲۰۱۹). A narrative systematic review of life skills education: *effectiveness, research gaps and priorities*. *International Journal of Adolescence and Youth*, ۲۴(۳), ۳۶۲-۳۷۹.
- Potvin, L., & Jones, C. M. (۲۰۱۱). Twenty-five years after the Ottawa Charter: the critical role of health promotion for public health. *Canadian Journal of Public Health*, ۱۰۲(۴), ۲۴۴-۲۴۸.
- Shailaja, T. (۲۰۰۵). A study on the effectiveness of the School AIDS Education Programme in Trivandrum Education District. (*Doctoral dissertation*, SCTIMST).
- Vranda, M. N., & Rao, M. C. (۲۰۱۱). Life skills education for young adolescents—Indian experience. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, ۳۷(۹), ۹-۱۵.
- Wang, G. Zhang, Y. Zhao, J. Zhang, J. Jiang, F. (۲۰۲۰). Mitigate the effects of home confinement on children during the COVID-۱۹ outbreak. *The Lancet*, ۴.
- World Health Organization. (۲۰۲۰). *Life skills education school handbook: prevention of noncommunicable diseases: approaches for schools*.

Yankey, T., & Biswas, U. N. (۲۰۱۲). Life skills training as an effective intervention strategy to reduce stress among Tibetan refugee adolescents. *Journal of Refugee Studies*, ۲۵(۴), ۵۱۴-۵۳۶.

۴۰ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره سوم، بهار ۱۴۰۱



تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۵/۰۱

## بررسی کیفیت خدمات پس از فروش نمایندگی های شرکت خودروسازی کیا موتورز در شهر تهران با استفاده از مدل سروکوال

علی شفیعی<sup>۱</sup>، مینا جمشیدی<sup>۲</sup>

### چکیده

سنجش کیفیت خدمات، پیش زمینه ضروری برنامه ریزی در جهت بهبود کیفی خدمات سازمانهاست، بنابراین مطالعه کیفیت جنبه های مختلف خدمات سازمانها از دیدگاه استفاده کنندگان، از دیرباز موضوع پژوهشهای متعددی بوده است. استفاده کنندگان از خدمات سازمانهای مختلف، انتظاراتی در مورد خدمات دریافتی دارند و رمز کلیدی دستیابی سازمان به کیفیت مطلوب خدمات، ارائه خدمات و عملکردهایی است که مطابق با انتظارات یا حتی فراتر از انتظارات استفاده کنندگان باشد. در این تحقیق با استفاده از مدل سروکوال<sup>۳</sup> به بررسی کیفیت خدمات پس از فروش شرکت خودروسازی کیا موتورز<sup>۴</sup> در سطح شهر تهران پرداخته شد. جامعه آماری پژوهش حاضر دارندگان خودروهای شرکت کیا موتورز در سطح شهر تهران بودند که از جامعه آماری مورد نظر با توجه به جدول مورگان به شیوه نمونه برداری تصادفی خوشه ای از تعداد ۳۸۴ نفر پرسشنامه وصول گردیده و بوسیله نرم افزار LISREL<sup>۵</sup>، SPSS<sup>۶</sup> مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که نمایندگی های شرکت کیا موتورز شهر تهران نتوانستند انتظارات مشتریان خود را برآورده سازند.

واژگان کلیدی: مدل سروکوال، عوامل ملموس<sup>۵</sup>، قابلیت اطمینان<sup>۶</sup>، رضایت مشتریان<sup>۱</sup> و کیفیت خدمات<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> مدرس گروه مدیریت - واحد ورامین- دانشگاه آزاد اسلامی- تهران، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت بازرگانی- واحد تهران مرکزی- دانشگاه آزاد اسلامی- تهران، ایران (نویسنده مسئول)

آدرس: تهران دانشکده مدیریت واحد تهران مرکزی.

<sup>۳</sup> SERVQUAL

<sup>۴</sup> Kia motors

<sup>۵</sup> Tangibility

<sup>۶</sup> Reliability

### مقدمه

امروزه، سازمانها در جهت ایجاد یک ساختار ضروری مناسب لازم است که خود را به درستی به مشتریان معرفی نمایند و این امر جز در سایه ارائه خدمات رضایت بخش میسر نخواهد بود. نکته اساسی و بسیار مهم این است که وقتی در فرهنگ جامعه ای، جایگاه نقش و کارکرد مشتری به درستی تعریف و تعیین شده باشد و خدمت به مشتری به عنوان یک ارزش مطرح و به آن عمل شود. سازمانها در مدار و دور صحیح خود قرار می گیرند به طوری که هر سازمان خدمات با کیفیت و با ارزش به مشتری ارائه داده و در نتیجه رضایت و بالاتر از آن خرسندی و وفاداری مشتری را فراهم می نماید. وظیفه ای که «خدمات به مشتریان» نامیده می شود، پیچیده تر از سفارش گرفتن، پس گرفتن محصولات مرجوعی، یا پاسخگویی به شکایتهاست. براساس این نگرش، خدمت به مشتریان شامل کلیه اموری است که شرکتها به منظور جلب رضایت مشتریان و کمک به آنها برای حصول بیشترین ارزش از محصولات یا خدمات ارائه شده انجام می دهند. به طور کلی هر چیزی که علاوه بر محصول فیزیکی عرضه می شود و موجب تفکیک محصول از رقبا می گردد، جزئی از خدمت به مشتریان محسوب می گردد (Anderson, ۱۹۹۴). در عصر حاضر اکثریت شرکتها به این نکته واقفند که خدمات گارانتی نه تنها ضامن بقای تولید است بلکه یکی از مهمترین عوامل موثر برای رقابت در بازارهای جهانی است. از حوزه هایی که به طور عمده این مهم را کانون توجه خود قرار داده است، صنعت خودروسازی می باشد. زیرا که تکنولوژی تولید تقریباً در سطح تمامی شرکتهای مهم خودروسازی جهان به نحو یکسان توزیع شده است و در تمامی این شرکتهای استفاده از آخرین فن آوری های بشر به صورت یک راهبرد درآمده است. به همین دلیل محصولات تولیدی کارخانجات خودروسازی دارای مشابهت زیادی شده اند (Adams, ۲۰۰۴). بنابراین توجه به خدمات برای ایجاد مزیت رقابتی امری اجتناب ناپذیر گردیده است.

استفاده از مدل های اندازه گیری کیفیت خدمات همچون سروکوال شاید حدود دو دهه است که بطور جدی مورد توجه قرار گرفته است. اندازه گیری کیفیت خدمات بویژه با توجه به عدم تمایز ما بین محصولات ملموس و غیر ملموس سازمانها در تامین الزامات نظامهای تضمین و مدیریت کیفیت که در آخرین دهه از سده بیستم توسعه یافت بیش از پیش مورد توجه واقع شد. از سوی دیگر مشتریان سازمانهای خدماتی به لحاظ تفاوت های عمده ما بین فرایندهای عرضه خدمات و تولید کالا،

---

<sup>۱</sup> Customer Satisfaction

<sup>۲</sup> Service Quality

تبیین ویژگی‌های برنامه درسی مبتنی بر مهارت‌های زندگی مقطع ابتدایی نظام آموزشی ایران ۴۳ □

تنها مرجع حایز صلاحیت جهت ممیزی کیفیت خدمات عرضه شده به شمار می‌روند. در این تحقیق به شناسایی سطح رضایت از خدمات گارانتی شرکت خودرو سازی کیا موتورز در سطح شهر تهران با استفاده از مدل سروکوال خواهیم پرداخت.

## مبانی نظری تحقیق

### کیفیت خدمات

ادراکات، انتظارات و ترجیحات مشتریان از عوامل تعیین کننده رضایت مشتری به حساب می‌آیند به عبارتی، رضایتمندی و یا عدم رضایت از تفاوت بین انتظارات و ادراک مشتری از واقعیت شکل می‌گیرد. امروزه شرکت‌ها جهت ایجاد رضایتمندی در مشتریان باید علاوه بر حذف دلایل نارضایتی‌ها و شکایت موجود، ارائه دهنده خدماتی با کیفیت عالی و جذاب باشند تا موجبات شادمانی مشتریان را فراهم نمایند. بنابراین تحقیقات در زمینه رضایت مشتری ارتباط نزدیکی با ارزیابی کیفیت خدمات ارائه شده توسط شرکت‌ها دارد. (Cronin and Taylor, ۱۹۹۲, ۵۸) کرونین و تیلور در یافته‌های تجربی خود روابط بین کیفیت خدمات، رضایت مشتری و تصمیم خریدار را مورد بسط و بررسی قرار می‌دهند که مطالعات انجام شده توسط آنان ارائه کننده این مطلب است که کیفیت خدمات از مقدمات رضایت مشتری است و رضایت مشتری تأثیر قابل ملاحظه‌ای روی تصمیمات خرید خواهد داشت (Cronin and Taylor, ۱۹۹۲, ۵۹)

کیفیت مهمترین عامل در تصمیمات خرید محسوب می‌شود. علاوه بر این، کیفیت همچون کاهش هزینه‌های عملیاتی و رشد بهره‌وری نقش عمده‌ای در افزایش سهم بازار و نرخ بازده سرما یه گذاری ایفا می‌کند. خدمتی دارای کیفیت است که بتواند نیازها و خواسته‌های مشتریان را برآورده کند و با سطوح انتظارات مشتریان منطبق باشد، انتظارات مشتری نیز با آنچه مشتریان خواهان‌اند و آنچه که احساس می‌کنند ارائه دهنده خدمات باید به آنها عرضه کند، در ارتباط است. بنابراین، کیفیت را مشتری تعیین می‌کند؛ یعنی اگر خدمتی انتظارات مشتری را برآورده سازد و یا فراتر از آن باشد، با کیفیت محسوب می‌شود و اگر خدمتی کمتر از حد انتظارات مشتری باشد الزاماً به این مفهوم نیست که کیفیت آن پایین است، اما باعث نارضایتی مشتری می‌شود، بنابر این، کیفیت خدمات نسبت به آنچه که مشتری از خدمات دریافتی‌اش انتظار دارد، ارزیابی می‌شود. در خصوص کیفیت خدمات تعاریف متعددی ارائه شده است که می‌توان به تعاریف زیر اشاره نمود:

گرنروس می‌گوید کیفیت؛ یعنی اندازه و جهت مغایرت بین ادراک مشتری از خدمت و انتظارات او (Gronroos, ۱۹۹۸, ۳) کراسبی معتقد است کیفیت هیچ معنا و مفهومی بجز هر آنچه که مشتری

واقعا می خواهد ندارد. به عبارت دیگر، یک محصول زمانی با کیفیت است که با خواسته ها و نیازهای مشتریان انطباق

داشته باشد. کیفیت بایستی به عنوان انطباق محصول با نیاز مشتری تعریف شود. (Crosby, ۱۹۸۴, ۳۳) پاراسورامان<sup>۱</sup> کیفیت را سازگاری پایدار با انتظارات مشتری و شناخت انتظارات مشتری از خدمات خاص می داند (Parasuraman et al, ۱۹۸۵, ۴۲) آگاهی از مفهوم کیفیت خدمت و تلاش برای بهبود آن به اندازه خدماتی با کیفیت منجر شده و از این طریق است که می توان افزایش رضایتمندی مشتریان را انتظار داشت. پس، کیفیت خدمت به عنوان یک مقیاس یا عامل سنجش رضایتمندی مشتری به عنوان عاملی مهم مطرح می شود.

### سنجش کیفیت خدمات و مدل کیفیت خدمات

شاید بتوان پیشتر از مطالعات مربوط به کیفیت خدمات را پاراسورامان و زیتهامل و بری دانست. نگرش عمیق، موشکافانه و تجربی پاراسورامان و همکارانش در سال ۱۹۸۸ به طرح پرسشنامه ای مشتمل بر ۲۲ سؤال منجر گردید که کیفیت خدمات را بر مبنای عوامل ملموس، قابلیت اطمینان، پاسخگوئی، تضمین و همدلی مورد ارزیابی قرار می دهند:

۱. عوامل ملموس شامل: تجهیزات فیزیکی، ابزار و وضع ظاهری کارکنان در محیط کار.
۲. قابلیت اطمینان: توانایی سازمان خدماتی در عمل به وعده های خود به طور دقیق و مستمر.
۳. پاسخگوئی: توانایی سازمان خدماتی در ارائه خدمات به موقع و سریع.
۴. تضمین: ترکیبی از موارد زیر می باشد:
  - صلاحیت: دارا بودن دانش و مهارتهای ضروری برای ارائه خدمات.
  - ادب: احترام و دوستانه بودن برخورد کارکنان سازمان با مشتریان.
  - اعتبار: اعتماد، قابل قبول بودن و امانت داری کارکنان.
  - امنیت: پایین بودن احتمال شک و تردید برای دریافت خدمات از سوی مشتریان.
۵. همدلی: ترکیبی از موارد زیر می باشد:
  - درک مشتری: تلاش برای شناسایی مشتریان و نیازهای ویژه آنان.
  - ارتباط: مطلع نگاه داشتن مشتریان از طریق زبانی که برای آنان قابل فهم بوده و گوش دادن واقعی به صحبت های آنان.

- امکان دسترسی.

پاراسورامان و همکاران کیفیت خدمات را به عنوان میزان اختلاف بین انتظارات منطقی مشتریان از خدمات و ادراک آنها از عملکرد توصیف نمودند. الیور<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۷ به این نکته اشاره دارند که پرسشنامه سروکوال، ارائه شده توسط پاراسورامان، این معما را که کیفیت خدمات چه مفهومی دارد؟ حل کرده و کیفیت خدمات را به عنوان یک مقایسه با ایده آل‌های مورد انتظار از خدمات از سوی مشتریان، معرفی می‌کند.

### ضرورت و اهمیت تحقیق

درسالهای اخیر، توجه زیادی به نیازهای مشتریان در رابطه با سطوح کیفیت خدمات شده است. سطوح بالای ارائه خدمت به مشتریان به عنوان ابزاری در جهت نیل به مزیت‌های رقابتی استفاده می‌شود و به موازات افزایش آگاهی مشتریان از خدمات قابل ارائه توسط موسسات بطور فزاینده‌ای نسبت به کیفیت خدمات دریافتی حساسیت نشان می‌دهند. به منظور حفظ رابطه بلندمدت توأم با رضایت مشتریان، مدیران سازمان‌ها باید بدانند که چگونه می‌توانند خدماتی با کیفیت بالا ارائه دهند. همچنین با توجه به اینکه هزینه جذب مشتریان جدید بیشتر از هزینه حفظ مشتریان قدیم است. از این رو حفظ و نگهداری مشتریان قدیمی از اهمیت بسزایی برخوردار است که در این زمینه ارائه خدمات مناسب نقش بسزایی دارد.

### پیشینه تحقیق

ابزار اندازه‌گیری سروکوال به گونه‌ای طراحی شده که قابلیت ارزیابی کیفیت خدمات را در دامنه‌ای از صنایع مختلف داشته باشد. پاراسورامان و همکارانش (۱۹۸۵ و ۱۹۸۸) کیفیت را در صنایع مختلف خدماتی به قرار زیر مورد مطالعه قرار دادند: بانک‌ها، شرکت‌های مخابراتی راه دور، کارگزاران بورس اوراق بهادار، شرکت‌های ارائه‌دهنده کارت‌های اعتباری و شرکت‌های تعمیر و نگهداری وسایل. نتایج مطالعات پاراسورامان و همکارانش در سال ۱۹۸۵ بیانگر این بود که مشتریان کیفیت خدمات را از طریق مقایسه انتظارات و عملکرد در ۱۰ بعد اساسی مورد ارزیابی قرار می‌دهند. آنها در سال ۱۹۸۸ مطالعات خود را در دو زمینه گسترش دادند. اول طراحی مجموعه‌ای حدود یکصد سؤال

که از مشتریان می خواهد، انتظارات و عملکرد یک خدمت را بر اساس ویژگی های خاصی که منعکس کننده یکی از ابعاد دهگانه است، درجه بندی کنند و دوم بررسی نتایج از طریق طبقه بندی مجموعه ای از سؤالات، که به نظر می رسد روی هم یکی از ابعاد را مورد ارزیابی قرار می دهند. پاراسورامان و همکارانش در سال ۱۹۸۸ قابلیت اطمینان و اعتبار پرسشنامه سروکوال را مورد آزمون قرار دادند. جهت آزمون قابلیت اطمینان، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که همبستگی بین مجموعه سؤالاتی که در یکی از ابعاد ۵ گانه مطرح شده، مورد ارزیابی قرار می دهد. آنها اعتبار همگرا را از طریق سنجش میزان هماهنگی بین نتایج سروکوال و درجه بندی مشتریان از کیفیت کلی شرکت و اعتبار همزمان را از طریق سنجش میزان توصیه شرکت توسط مشتریان به یکی از دوستانشان مورد ارزیابی قرار دادند. بسیاری از نویسندگان نظیر باباکوس و بولر (۱۹۹۲) و کرونین و تیلور (۱۹۹۲) چندین انتقاد را به مدل سروکوال وارد ساخته اند. این انتقادات شامل شکاف های متفاوت، چند بعدی بودن و فقدان روایی مدل است. لذا، برای غلبه بر این انتقادات، محققان به نام گرونروس (۲۰۰۰ و ۱۹۸۴) در مدل جامع کیفیت خدمات خود سعی کرد که انتقادات وارده به مدل کیفیت خدمات پاراسورامان یا همان سروکوال را که فقط شامل کیفیت کارکردی می شد را برطرف سازد. از این رو، کیفیت فنی و همچنین تصور از کیفیت از خدمات را نیز به مدل خود اضافه کرد. در زمینه خدمات پس از فروش اندلیب و باسو<sup>۱</sup> (۱۹۹۴ و ۱۹۹۸) و همچنین پائولو و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیق خود با عنوان اندازه گیری سطح خدمات گارانتی در صنعت خودروسازی بیان داشتند که مهمترین عامل جهت ارزیابی سطح خدمات گارانتی در هر ارگانی، رضایت مشتریان از این خدمات می باشد. در تحقیق دیگری اندرو (۲۰۰۵) با بیان برآورد مدل پیش بینی خدمات پس از فروش در شرکت ها اذعان می کند که خدمات پس از فروش به صورت الکترونیکی می تواند در صنعت خودروسازی بسیار مفید و سودمند باشد. اما در این بین باید بر مبنای برنامه ریزی درست پیش رفت و مدل هایی علمی و الگویی مناسب برای این امر برآورد نمود. وی در تحقیق خود با استفاده از یک شبیه سازی الکترونیکی به اهدافش جامه عمل پوشانید. همچنین در چند سال اخیر، با استفاده از ابزار لایب کوال<sup>۲</sup> پژوهشهای متعدد و بسیار وسیعی در کشورهای مختلف انجام گرفته است.

---

<sup>۱</sup> Andaleeb and Basu

<sup>۲</sup> Libqual

### فرضیه اصلی:

بین میزان انتظارات مشتریان کیا موتورز شهر تهران از خدمات پس از فروش ارائه شده توسط این شرکت و میزان ادراکات آنان از خدمات دریافتی تفاوت وجود دارد.

### فرضیه های فرعی:

- ۱- بین میزان انتظارات مشتریان از مؤلفه عوامل ملموس مراکز خدمات پس از فروش و میزان ادراکات آنان تفاوت وجود دارد.
- ۲- بین میزان انتظارات مشتریان از مؤلفه قابلیت اطمینان مراکز خدمات پس از فروش و میزان ادراکات آنان تفاوت وجود دارد.
- ۳- بین میزان انتظارات مشتریان از مؤلفه پاسخگویی مراکز خدمات پس از فروش و ادراکات آنان تفاوت وجود دارد.
- ۴- بین میزان انتظارات مشتریان از مؤلفه تضمین مراکز خدمات پس از فروش و میزان ادراکات آنان تفاوت وجود دارد.
- ۵- بین میزان انتظارات مشتریان از مؤلفه همدلی مراکز خدمات پس از فروش و میزان ادراکات آنان تفاوت وجود دارد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کاربردی است و با توجه به اینکه برای سنجش فرضیات اطلاعات یک بار جمع آوری شده پژوهش حاضر از لحاظ افق زمانی مقطعی بوده که بدان بررسی‌های مقطعی گویند. از نظر روش جمع آوری اطلاعات نیز جزء تحقیقات پیمایشی می باشد. روش نمونه گیری در تحقیق حاضر نمونه گیری خوشه ای بوده به طوری که محققان شهر تهران را به پنج قسمت شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز تقسیم بندی کرده و از هر منطقه تعدادی از نمایندگی های کیا موتورز را جهت توزیع پرسشنامه انتخاب نموده اند. زمان اجرای تحقیق حاضر دی ماه سال ۹۳ بوده و جامعه آماری تحقیق حاضر مشتریان نمایندگی های کیا موتورز در شهر تهران بودند که با توجه به جدول مورگان ۳۸۴ نفر به عنوان افراد نمونه انتخاب شدند و بوسیله پرسشنامه اطلاعات لازم برای آزمون فرضیات از آنها جمع آوری گردید. پرسشنامه این تحقیق دربرگیرنده سئوالات مربوط به ابعاد کیفیت خدمات سروکوال است که جهت سنجش آن از مقیاس پارسورامان و همکارانش که در سال ۱۹۸۵ طراحی گردیده و شامل دو بخش ۲۲ سوالی برای ارزیابی انتظارات و ادراکات مشتریان می باشد،

اقتباس شده است. در پرسش نامه مذکور جمعا تعداد ۲۲ سؤال برای ۵ بعد کیفیت خدمات برای سنجش رضایت مشتریان طراحی شده به طوری که هر یک از این ابعاد دارای چندین سؤال هستند. این سؤالات ۵ بعد قابلیت اطمینان، ضمانت و تضمین، مسئولیت پذیری، همدلی و ابعاد ظاهری و فیزیکی را می سنجد. لازم به ذکر است جهت آزمون های آماری از نرم افزارهای SPSS ۲۰, lisrel ۸, ۵ استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل نتایج تحقیق

به منظور بررسی پاسخ سؤالات تحقیق از نظر معناداری آماری، نخست توزیع نمرات به لحاظ نرمال بودن مورد آزمون قرار گرفت. برای بررسی نرمال بودن توزیع ها از آزمون اسمیرنف - کولموگروف استفاده شد که مشخص گردید که کلیه متغیرها از توزیع نرمال برخوردارند. پرسشنامه تحقیق از جمله پرسشنامه های استاندارد مورد استفاده در تحقیقات بین المللی بوده و پس از ترجمه جهت تخمین اعتبار آن در میان جمعی از خبرگان توزیع و سپس با استفاده از روش سنجش روایی محتوایی لاوشه مورد بررسی و تایید قرار گرفت. روایی محتوایی که به آن اعتبار منطقی نیز گفته می شود به این امر دلالت دارد که آیا شیوه یا ابزار جمع آوری داده ها به خوبی معرف همان محتوایی است که باید اندازه گیری شود. لاوشه یک روش پرکاربرد را برای سنجش اعتبار محتوا ابداع کرد و فرمولی برای آن ارائه داد که به آن نسبت اعتبار محتوا گفته می شود که در این روش میزان موافقت میان ارزیابان یا داوران در خصوص "مناسب یا اساسی بودن" یک گویه خاص اندازه گیری می شود. در مطالعه حاضر برای سنجش اعتبار محتوا از ۱۵ ارزیاب استفاده شد؛ حداقل مقدار قابل قبول سی وی آر با این تعداد ارزیاب بر اساس جدول لاوشه ۰/۴۹ می باشد که مقدار CVR برای تمام متغیرها بالای ۰/۴۹ بوده است. پس از تحلیل پاسخ های خبرگان، پرسشنامه نهایی تنظیم و تایید گردید و برای سنجش روایی معیار یا ملاک از سنجش همبستگی نمرات آزمون و اندازه گیری بیرونی استفاده گردیده است و همچنین برای سنجش روایی سازه یا مفهومی نیز از تحلیل عاملی در لیزرل استفاده گردید. مقدار کلیه بارهای عاملی و همینطور AVE بزرگتر از ۰/۵ بوده که نشان از وجود روایی همگرا است و همینطور میزان جذر AVE هر سازه در LISREL بیشتر از همبستگی میان سازه ها بوده و میزان ارتباط هر متغیر با سازه مربوطه بیش از ارتباط آن متغیر با دیگر سازه ها در تحلیل عاملی اکتشافی بوسیله نرم افزار SPSS بوده است که نشان از وجود روایی واگرا دارد. همچنین ضریب شاخص KMO ۰/۸۸۱ بدست آمده که نشان از کافی بودن تعداد نمونه برای تحلیل عاملیست. در تحقیق حاضر برای ارزیابی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که این ضریب ۰/۸۸۱ بدست آمده که با توجه به این که حداقل ضریب پایایی لازم در



تبیین ویژگی‌های برنامه درسی مبتنی بر مهارت‌های زندگی مقطع ابتدایی نظام آموزشی ایران ۴۹ □

پرسشنامه های پژوهشی ۰/۷ می باشد لذا می توان چنین نتیجه گیری کرد که پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق از پایایی بالایی برخوردار می باشد؛ همچنین برای تک تک متغیرها آلفای کرونباخ نیز محاسبه شده است که همگی بالاتر از ۰/۷ می باشند. در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل آماری با توجه به نرمال بودن داده ها از آزمون Paired Sample T-Test جهت آزمون فرضیه ها استفاده گردیده است.

### یافته های تحقیق

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه در جدول زیر آمده است.

نتیجه	sig	df	t	فرضیه
پذیرش فرضیه	۰.۰۰۰	۳۸۳	۱۸.۷	فرضیه ۱- بین میزان انتظارات مشتریان از مؤلفه عوامل ملموس مراکز خدمات پس از فروش و میزان ادراکات آنان تفاوت وجود دارد.
پذیرش فرضیه	۰.۰۰۰	۳۸۳	۲۲.۳ ۶	فرضیه ۲- بین میزان انتظارات مشتریان از مؤلفه قابلیت اطمینان مراکز خدمات پس از فروش و میزان ادراکات آنان تفاوت وجود دارد.
پذیرش فرضیه	۰.۰۰۰	۳۸۳	۱۴.۸	فرضیه ۳- بین میزان انتظارات مشتریان از مؤلفه پاسخگویی مراکز خدمات پس از فروش و ادراکات آنان تفاوت وجود دارد.
پذیرش فرضیه	۰.۰۰۰	۳۸۳	۱۶.۵	فرضیه ۴- بین میزان انتظارات مشتریان از مؤلفه تضمین مراکز خدمات پس از فروش و میزان ادراکات آنان تفاوت وجود دارد.
پذیرش فرضیه	۰.۰۰۰	۳۸۳	۲۲.۴	فرضیه ۵- بین میزان انتظارات مشتریان از مؤلفه همدلی مراکز خدمات پس از فروش و میزان ادراکات آنان تفاوت وجود دارد.
پذیرش فرضیه	۰.۰۰۰	۳۸۳	۲۸.۳ ۵	فرضیه اصلی: بین میزان انتظارات مشتریان کیا موتورز شهر تهران از خدمات پس از فروش ارائه شده توسط این شرکت و میزان ادراکات آنان از خدمات دریافتی تفاوت وجود دارد.

### نتیجه گیری و پیشنهادات

بطور کلی می توان گفت که نمایندگی های کیا موتورز شهر تهران در تمامی ابعاد دارای شکاف بوده و نتوانسته اند انتظارات مشتریان را برآورده سازند. البته نتایج این تحقیق با یافته های پائولو و همکاران (۲۰۰۷)، یوهانسون (۲۰۰۱) و جریکو (۲۰۰۹) همسو نمی باشد البته می تواند دلیل آن شرایط خاص صنعت خودرو در ایران باشد. بطور کلی ناملوس بودن خدمات، ارزیابی شدن خدمات با توجه به ارائه دهنده آن، تفاوت های فرهنگی و در نتیجه تفاوت انتظارات مشتریان و در نهایت عدم تجانس مشتریان و شرایط متفاوت اقتصادی کشورها باعث تفاوت در نتایج تحقیقات مختلف که در مکان ها، شرایط و فرهنگ های متفاوت انجام گرفته اند، می گردد.

با توجه به تحقیق انجام گرفته، پیشنهادهای کاربردی ذیل برای استفاده از نتایج ارائه می گردد:

- درک انتظارات مشتریان: اولین و آخرین معیار رضایت مشتری این است که آیا انتظارات او برآورده می شود یا خیر؟ بنابراین، ابتدا باید مشخص شود که آن انتظارات چه هستند.
- سرعت در ارائه خدمات: مشتریان خواهان تسریع در کار موردنظر خود هستند.
- صحت خدمات: مشتریان درستی نتایج کارهای انجام شده را خواستارند.
- رفتار مناسب: مشتریان خواهان دریافت خدمات با رفتاری مشفقانه هستند.
- اطلاع رسانی: اطلاعات باید سریع و دقیق باشد و در دسترس همگان قرار داشته باشد.
- قانونمندی: مشتریان خواهان پایبندی کارکنان به قوانین و ضوابط اند و هرگونه تبعیض و نابرابری را ناخوشایند می دانند.
- سادگی و سهولت: مشتریان انجام کارها و همچنین انجام خواسته را به سادگی - و نه در چارچوب گردش کارهای پیچیده و پرپیچ و خم اداری - خواهانند.
- دانش و توانایی کارکنان: کارکنان باید مهارت کافی و دانش و تخصص لازم را درارایه خدمت داشته باشند.
- رسیدگی به شکایات، بهترین فعالیت برای جلب رضایت مشتریان و درک بهتر آنها است.
- در برخورد با مشتری، به شرح مشکلاتی که به او ربطی ندارد نباید پرداخت، زیرا مسایل پشت صحنه به مشتری ربطی ندارد.

## References

- Andaleeb, Syed Saad. and Basu, Amiya K.(۱۹۹۸)." Do warranties influence erceptions of service quality?" Journalr of Retailing and Consumer Service, Vol. ۵, No. ۲, pp. ۸۷-۹۱
- Andaleeb, S S and Basu, A (۱۹۹۴) 'Technical complexity and consumer knowledge as moderators of service quality evaluation in the automobile service industry' Journal of Retailing ۷۰ ۳۶۷-۳۸۱
- Anderson, J.C. and Narus, J.A. (۲۰۰۴), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships" Journal of Marketing, Vol. ۵۴ No. ۱, pp. ۴۲-۵۸.
- Babakus, E. and Boller, G. W. (۱۹۹۲). " An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale ", Journal of Business Research, ۲۴, pp. ۲۵۳-۲۶۸.
- Bigne', J., C. Marti'nez, and M. Miquel ۱۹۹۷ The Influence of Motivation, Experience and Satisfaction on the Quality of Service of Travel Agencies. *In* Managing Service Quality, Vol. III, P. Kunst and J. Lemmink, eds. pp. ۵۳-۷۰. London: Chapman.
- Bansal, H. S., Irving, P. G., & Taylor, S. F. (۲۰۰۴)." A three-component model of customer commitment to service providers" Journal of the Academy of Marketing Science, ۳۲ (۳), ۲۳۴-۲۵۰.
- Boulding, W, Kalra, A, Staelin, R and Zeithaml, V (۱۹۹۳) 'A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions' Journal of Marketing Research ۳۰ ۷-۲۷
- Carman, J M (۱۹۹۰) 'Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions' Journal of Retailing ۶۶ ۳۳-۵۵
- Cater, Barbara, Zabkar, Vesna, (۲۰۰۸)." Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client's perspective"Industrial Marketing Management
- Cronin, J. J. and Taylor, S. A. (۱۹۹۲). "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extention ", Journal of Marketing, ۵۶, pp. ۵۵-۶۸.
- Cronin, JJ, Taylor, S.A.(۱۹۹۴). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance based perception-minus – expectation measurement of service quality. Journal of Marketing.
- Crosby, P. (۱۹۸۴). " Quality Without Tears: The Art of Hassel Free Management ", Mc Graw – Hill, New York.
- De Ruyter, K., Moorman, L., & Lemmink, J. (۲۰۰۱)." Antecedents of commitment and trust in customer–supplier relationships in high technology markets" Industrial Marketing Management, ۳۰(۳), ۲۷۱-۲۸۶.
- Dwyer, R. F., Schurr, P. H., & Oh, S. (۱۹۸۷). "Developing buyer–seller relationships. Journal of Marketing" ۵۱(۲), ۱۱-۲۷.

۵۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره سوم، بهار ۱۴۰۱

- Goodman, L. E., & Dion, P. A. (۲۰۰۱). "The determinants of commitment in the distributor-manufacturer relationship" *Industrial Marketing Management*, ۳۰(۳), ۲۸۷-۳۰۰
- Gronroos, C. A. (۱۹۸۴). "Service Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, ۱۸(۴), pp. ۳۶, ۴۴.
- Gronroos, C. A. (۲۰۰۰). *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Oliver, R. L. (۱۹۹۷). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Irwin, Mc Graw - Hill Company
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. L. (۱۹۸۸). "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*, ۶۳(۱), pp. ۱۲-۳۷
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (۱۹۸۵). "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, ۴۰, pp. ۴۱-۵۰.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۲۹

## طراحی الگوی اثربخش تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در راستای بهره‌وری و نوآوری فردی با رویکرد ترکیبی محمود هاشمی<sup>۱</sup>، ملیکه بهشتی فر<sup>۲</sup>، سید سبحان لواسانی<sup>۳</sup>

### چکیده

توانایی تفکر راهبردی در چندین سطح سازمانی، برای رهبران و مدیران بسیار مهم است. تجربیات کاری خاص می‌توانند در توسعه توانایی تفکر راهبردی فرد، مشارکت داشته باشند. بنابراین ظرفیت مدیران برای تفکر راهبردی، کلیدی برای سطح عملکرد بالا است. هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی اثربخشی توسعه تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در راستای بهره‌وری و نوآوری فردی بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت، پیمایشی و جزء تحقیق‌های ترکیبی-اکتشافی بود. در مرحله کیفی با ۲۰ نفر از خبرگان، که شامل مدیران و معاونان منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران و استادان دانشگاهی بودند، مصاحبه صورت گرفت و طی آن مهم‌ترین شاخص‌های مؤثر بر توسعه تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی استخراج گردید. در مرحله بعد، مدل تفکر راهبردی منابع انسانی در سطح سازمان تبیین شد و ارتباط بین متغیرهای مدل مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل تا حد زیادی از صحت و مطلوبیت برخوردار است، بنابراین عناصر و کل مدل و روابط مفروض در مدل بیانگر اجزا و عناصر تفکر راهبردی در سطح سازمان است. نتایج تحقیق بیانگر آن است که مدیریت ارشد، عوامل فردی، عوامل گروهی، عوامل سازمانی و عوامل سیستمی بر تفکر راهبردی سازمان موثرند. همچنین تجزیه و تحلیل داده‌های آماری اثبات نمود که بهره‌گیری از تفکر راهبردی بر بهره‌وری در اجرای سیاست‌های سازمان دارای رابطه مثبت و معناداری است. همچنین برای انجام این تحقیق از تکنیک ISM استفاده شده است. در نهایت پس از انجام تحقیق بعد نگرش سیستمی، در سطح اول قرار گرفته است و این بدان معناست که این شاخص تأثیرپذیرترین عنصر می باشد. در سطح آخر شاخص مدیریت ارشد قرار گرفته که به این معنی است که این شاخص تأثیر گذارترین عامل در بین عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی نیروی انسانی می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه تفکر راهبردی، مدیران منابع انسانی، شرکت ملی گاز، ISM

<sup>۱</sup> دانشجو

<sup>۲</sup> دانشیار

<sup>۳</sup> استادیار

### مقدمه

نوآوری به عنوان عامل مهم و حیاتی برای سازمان ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و متغیر امروزی می باشد. سازمان ها با نوآوری بیشتر، در پاسخ به محیط های متغیر و ایجاد و توسعه قابلیت های جدیدی که به آن ها اجازه دهد به عملکرد بهتری برسند موفق تر خواهند بود. ابتکارات و اقدامات نوآوری به طور زیادی به دانش، تخصص و تعهد کارکنان به عنوان درون دادهای فرایند ایجاد ارزش وابسته است. دانش و شایستگی های منابع انسانی به عنوان دارایی های باارزش برای سازمان ها می باشد. اقدامات منابع انسانی ابزار و شیوه های اصلی هستند که توسط آن ها سازمان ها می توانند مهارت ها، نگرش ها و رفتار افراد را برای انجام کارهایشان و رسیدن به اهداف سازمانی موجود مورد تاثیر قرار دهند (شوقی، ۱۳۹۶).

امروزه شیوه درست مدیریت و تفکر راهبردی یکی از مهمترین گامهایی است که سازمان ها برای جلوگیری از کاهش رشد و توسعه، باید در راس امور قرار دهند (بتز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). تفکر راهبردی راه حلی برای مسائل راهبردی است که ترکیبی از یک رویکرد منطقی و همگرا با تفکر خلاق و واگرس (بون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). به عقیده بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت، توانایی تفکر راهبردی برای بقای سازمان ها و افزایش انعطاف پذیری و توان مقابله با تغییرات، بسیار حیاتی و مقدم بر برنامه ریزی راهبردی (تفکر راهبردی سطح فردی)، عناصر و ویژگی های افراد با تفکر راهبردی در انجام فعالیت های و کارگروهی (تفکر راهبردی سطح گروهی) و پویایی فرآیندهایی را که در داخل مینه سازمانی محل فعالیت فرد اتفاق می افتد (تفکر راهبردی سطح سازمانی)، (بون، ۲۰۰۵). بر روی هر یک از سطوح تفکر راهبردی عوامل زیادی موثر می باشند، لذا به منظور رسیدن به چارچوبی منظم برای تفکر راهبردی باید تمرکز محدود بر افراد را با تمرکز محدوده کلان بر سازمان و زمینه اش ترکیب کنیم. بنابراین ویژگیهای متفکران راهبردی تنها زمانی با ارزش محسوب می شوند که ساختارها و فرآیندهای حمایت کننده در دوسطح گروهی و سازمانی با هم همکاری کنند (گلدمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). عمده تحقیقات صورت گرفته در رابطه با تفکر راهبردی تنها به بررسی عوامل موثر بر یک سطح پرداخته اند؛ لذا باعث به وجود آمدن اختلاف در نتایجی که در سطوح مختلف صورت گرفته اند شده است. بنابراین در این پژوهش تفکر راهبردی در همه سطوح مورد بررسی قرار می گیرد، چرا که تفکر راهبردی تابع فعالیت ذهنی (سطح فردی) یک فرد نیست بلکه توسط تعاملات اجتماعی (سطح گروهی)

<sup>۱</sup> Betz

<sup>۲</sup> Bonn

<sup>۳</sup> Goldman

و سازمانی (سطح سازمانی) اثر می‌پذیرد (پدرو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در عصر حاضر روبه رو شدن با مجموعه از چالش‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی باعث گردیده است که سازمانها به دنبال آن از راهبرد مناسب در زمان‌های مختلف استفاده کنند. تفکر راهبردی در سطح سامان به کمک افراد به گفتمان-های راهبردی ارتقا می‌یابد. از آنجایی که اداره یک سازمان با اتخاذ تصمیم‌ها و راهبردها به شیوه گذشته امکان‌پذیر نیست و با توجه به شرایط متغیر و در حال گذار امروز که بسیاری از فرصت‌های تازه ایجاد می‌شود، سازمان‌ها باید بتوانند با برداشت هر گونه مانع در برابر توسعه تفکر راهبردی، بسترها و زمینه‌های لازم را برای رشد و بقای خود فراهم نمایند (جونز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). تفکر راهبردی یک بصیرت و فهم از وضعیت موجود بهره‌برداری از فرصت‌ها است، تفکر راهبردی مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر موثر است (موسی‌خانی، ۱۳۹۰). در عصر حاضر با توجه به پیچیدگی‌های بسیار زیاد در دنیای سیاست و اقتصاد، جهت‌یابی و جهت‌دهی به سازمان‌ها امری بسیار ضروری و دشوار است. سازمان‌ها به صورت مداوم به دنبال رویکردهای متفاوتی برای رسیدن به اهداف خود در این شرایط هستند (شوون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). یکی از رویکردهایی که امروزه نه تنها در ایران بلکه در جهان مطرح است پرورش نیروهای استراتژیست است. صنعت گاز در سالهای اخیر با چالشهای مختلفی مواجه شده است. نوسانات تقاضای گاز و به تبع آن، نوسان در قیمت گاز، صنعت را تحت تأثیر خود قرار داده است. چالشهایی که حل بخش مهمی از آنها در گرو برخورداری از نیروی انسانی ماهر، کارآمد و کافی است. بنابراین مسئله اصلی در این پژوهش عدم یا کمبود وجود بینش و طرز تفکر راهبردی در بین مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز می‌باشد که با پی بردن به صورت حل این مسئله، درصدد شناسایی شاخص‌های تفکر استراتژیک و سنجش میزان تفکر استراتژیک مدیران هستیم. میزان کاربرد هر یک از مؤلفه‌ها خود می‌تواند بحث‌برانگیز باشد و نقاط ضعف و قوت سازمان را در پیاده‌سازی تفکر استراتژیک منابع انسانی نشان دهد تا بتوانیم شاهد نوعی تحول و دگرگونی و باز توانی در این بخش باشیم؛ بنابراین این پژوهش با در نظر گرفتن مشکلات و چالش‌های موجود در شرکت ملی گاز، به دنبال طراحی الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی می‌باشد. در این پژوهش محقق به دنبال پاسخ به سؤال "الگوی مناسب برای توسعه تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی صنعت گاز" است. چشم انداز آینده اقتصاد جهان، نشانگر افزایش قابل توجه تقاضای انرژی و نقش مسلم و حیاتی نفت و گاز در مجموعه آن است. پیش‌بینی‌های به عمل آمده نشان می‌دهد که تقاضای نفت طی ۲۰ سال آینده، بیش از ۲ برابر ۲۰ سال گذشته افزایش پیدا خواهد کرد و گاز طبیعی

<sup>۱</sup> Pedro

<sup>۲</sup> Jones

<sup>۳</sup> Shuen

به عنوان سوخت منتخب قرن حاضر از بیشترین رشد در مجموعه اقلام سبد انرژی برخوردار خواهد شد. در این بین ایران با دارا بودن ۳۳ تریلیون مترمکعب ذخایر گازی، از نظر مجموع ذخایر هیدروکربنی جایگاه ممتازی در بین کشورهای جهان به خود اختصاص داده است (برگرفته از سایت روابط عمومی شرکت ملی گاز ایران، ۱۳۹۶). اهمیت و جایگاه مدیریت منابع انسانی در برنامه‌های توسعه صنعت گاز لزوم تدوین برنامه‌های جامع در این خصوص را نمایان می‌سازد. امروزه اجرای ارکان و فرایندهای مدیریت منابع انسانی در سازمانها از اهمیت بالایی برخوردار شده و این موضوع در صنعت گاز دارای اهمیت خاصی است. شرکت ملی گاز یکی از چهار شرکت اصلی وزارت نفت ایران است و دارای ۵۳ شرکت تابعه که هر کدام از شرکتهای خود دارای یک مدیرعامل و واحد منابع انسانی می‌باشند که به صورت جزیره‌ای هر کدام یک تفکر راهبردی دارند، بنابراین در حوزه منابع انسانی برنامه مدون استراتژیکی وجود ندارد. از آنجایی که اهداف مهم شرکت ملی گاز ایران در دو بخش ملی و بین‌المللی اصل رسیدن به حداکثر بهره‌وری است. در همین راستا و بر اساس سند چشم‌انداز، دو هدف عمده شرکت ملی گاز ایران قرار گرفتن در رتبه سوم تولید کنندگان جهانی گاز طبیعی از ۱ درصد به سهمی معادل ۸-۱۰ درصد از تجارت جهانی و کسب رتبه اول در فناوری گاز در منطقه تعریف شده است. که جهت رسیدن به این مهم نیازمند انطباق فکری مدیران در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌باشیم. بنابراین ایجاد یک الگویی جامع طراحی شود که همه شرکتها از این الگو استفاده کنند (رئیس پژوهش‌های منابع انسانی و تحول اداری شرکت ملی گاز، ۱۳۹۷). یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار در توسعه پایدار که نقش انکارناپذیری در اثربخشی سازمانها دارد، منابع انسانی کارا و دارای انگیزه است که این موضوع همواره از دغدغه مدیران و رؤسای این حوزه است. بنابراین توسعه منابع انسانی به عنوان اصلی‌ترین منبع ایجاد تحول، هم از نظر سازمانها و هم از نظر مراجع تنظیم‌کننده امور کشوری اهمیت بسزایی دارد. چنانچه توسعه استراتژیک سرمایه‌های انسانی بر مبنای یک تفکر اصولی همانند تفکر راهبردی بنیان گردد می‌تواند بطور کلی جوابگوی تمام نیازهای حال و آینده باشد. لذا می‌توان گفت تفکر راهبردی یکی از ابزارهای مدیریت استراتژیک در جهت هدایت توسعه منابع انسانی بصورت استراتژیک در راستای استراتژیها و چشم‌اندازهای سازمانی می‌باشد. توسعه راهبردی منابع انسانی با تکیه بر تفکر راهبردی می‌تواند موجبات تعالی شرکت ملی گاز ایران را فراهم سازد. اگر توسعه منابع انسانی نیز در راستای تفکر راهبردی قرار بگیرند، منجر به خلق ارزش در سازمان می‌شوند و با این نگاه اختلاف دید مدیران منابع انسانی از میان برداشته می‌شود. بهبود و ارتقاء وضعیت اقتصادی کشور و مقابله با تهدیدات بین‌المللی نیازمند پیش‌بینی و خلق راهبردهای مناسب براساس چشم‌اندازهای مطلوب ارائه شده در قالب سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و نیز سیاست‌های اقتصاد مقاومتی می‌باشد که این مهم خود ضرورت و لزوم توجه



بیش از پیش مدیران و سیاست‌گذاران به مفهوم کاربردی و تأثیرگذار تفکر راهبردی آشکار می‌سازد. تفکر راهبردی با ایجاد نوعی ساختار و پویا درونی سازمان‌ها را در چالش‌پذیری مداوم در برابر دگرگونی‌های محیط برون سازمانی توانمند می‌سازد به نحوی که بتوانند تغییرات و تحولات محیط را از مدت‌ها قبل پیش‌بینی و راهبرد مناسبی را برای برخورد با آنان برگزینند لذا به منظور نهادینه کردن و توسعه توانایی‌های تفکر راهبردی در سازمان‌ها و نیز تصمیم‌گیری شایسته و به موقع نیاز است به عوامل فرآیندها و نتایج در بستر مورد نظر توجه بیشتری معطوف گردد (گلدمن، ۲۰۱۵). تفکر راهبردی با جامعیتی که ایجاد می‌کند باعث درک بهتر مدیران و کارکنان از سازمان شده ارتباط و تعامل بیشتر بین کارکنان و مدیران را باعث شده و باعث بهروری بیشتر کارکنان می‌شود (دیانت‌نژاد، ۱۳۹۵). از طرفی اگر سازمانی در شرایطی باشد که اکثر مدیران آن در سطوح مختلف دارای تفکر استراتژیک باشند و به نوآوری و خلاقیت در سازمان نگاه استراتژیک داشته باشند در این صورت همواره وضعیت موجود سازمان را مورد سوال قرار داده و به دنبال بهبود وضع موجود خواهند بود (بون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر براساس اهداف پژوهش، از نوع کاربردی؛ روش انجام آن توصیفی-پیمایشی؛ و روش جمع‌آوری داده‌ها به صورت کتابخانه‌ای-میدانی بود. این تحقیق در دو فاز به انجام رسیده است. فاز اول، یعنی فاز تحلیل کیفی تحقیق شامل شناخت شاخص‌های اثربخش توسعه تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران و تبیین مدل مربوطه بر اساس مولفه‌های اکتشافی حاصل از تحلیل محتوای فرآیند تحلیل کیفی داده‌ها می‌باشد. فاز دوم تحلیلی تحقیق، یعنی فاز تحلیل کمی، شامل آزمون برازش مدل مفهومی تحقیق در شرکت ملی گاز ایران و بررسی روابط درونی و ساختاری ابعاد مدل می‌باشد. این پژوهش در چهارچوب رویکرد کیفی و با بکارگیری روش نظریه داده‌بنیاد انجام گرفته است. مبنای اصلی فرآیند تحلیل داده‌ها در روش نظریه داده‌بنیاد، کدگذاری است. انجام تحلیل و استخراج مفاهیمی که داده‌ها را می‌نمایند، کدگذاری خوانده می‌شود. فرآیند تحلیل داده‌ها آنگونه که در روش نظریه داده‌بنیاد توصیف شده است، براساس کدگذاری داده‌های خام و سپس دسته‌بندی انتزاعی کدها در قالب مفاهیم انجام پذیرفته است. جامعه آماری این مطالعه مدیران و معاونین منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران و اساتید دانشگاهی در سال ۸-۱۳۹۷ هستند که برای انجام مصاحبه در نظر گرفته شده‌اند. در فاز اول عوامل و شاخص‌های اصلی تفکر راهبردی استخراج شدند و ساختار مدل به طور کلی تبیین گردید. پس از شناخت عوامل و شاخص-

های مهم توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری اولویت و اهمیت متغیرهای مدل انجام شده است. در فاز دوم برای تعیین میزان اهمیت نسبی متغیرهای مدل، از طریق پرسش‌نامه طراحی شده با نمونه ۳۵۴ نفری از کارکنان منابع انسانی شرکت ملی گاز و تحلیل نتایج با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی پرداخته شد. روایی پرسشنامه‌ها بر اساس نظرات خبرگان و نخبگان (روایی صوری) و تحلیل عاملی اکتشافی (تناسب سؤالات با سازه‌ها) بررسی گردید. پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت.

همچنین؛ برای انجام این پژوهش از روش مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. مدلسازی ساختاری تفسیری یک روش سیستماتیک و ساختار یافته برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده است که در سال ۱۹۷۴ توسط وارفیلد<sup>۱</sup> معرفی شد. بنابراین با توجه به نقش مهمی که شناسایی عوامل در پیاده سازی اثربخش توسعه تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی دارد، در هر دو روش بیان شده، ضمن این که در شناسایی عوامل از جمع آوری نظرات خبرگان و مطالعه پژوهش‌های قبلی انجام شده استفاده می شود، در تعیین روابط تعاملی و اولویت بندی عوامل نیز از نظرات خبرگان و متخصصان در موضوع مورد بحث بهره گیری می شود که نشان از حصول نتایج اثربخش تر و معتبرتری است. از آنجایی که شرایط مسئله مورد بررسی با شرایط روش مدلسازی ساختاری تفسیری تطابق دارد و قصد بر آن است تا یک مدل ساختاری برای توسعه تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی ارائه شود، بنابراین از روش ساختاری تفسیری استفاده می شود.

### یافته‌های پژوهش

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول برای مؤلفه‌های استخراج شده: پس از شناسایی مؤلفه‌های اصلی تفکر راهبردی شرکت ملی گاز ایران با تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی، مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول این مؤلفه‌ها نیز برآزش شده است. در این تحلیل بدلیل نرمال نبودن توزیع متغیرهای مشاهده شده (پاسخ گویه‌ها)، ابتدا داده‌های خام به توزیع نرمال تبدیل شده و سپس مدل برآزش شده است. تبدیل داده‌های خام به توزیع نرمال از طریق گزینه موجود در نرم افزار لیزرل انجام گرفته است. نتایج استخراج شده برای مدل بیانگر این است که گویه‌های هر یک از پنج مؤلفه تفکر راهبردی، دارای بارعاملی مثبت و بزرگتر از ۰/۴۰ است و مقدار  $t$  محاسبه شده برای هر یک از آنها بیشتر از ۱/۹۶ است که از روایی گویه‌ها در سنجش مؤلفه‌ها حمایت کرده است. به بیان دیگر ارتباط ارتباط چهار گویه عامل سازمانی با ضرایب کافی و آماره آزمون بزرگتر از مقدار بحرانی، ارتباط هشت

طراحی الگوی اثربخش تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در راستای ... ۵۹ □

گویه عوامل فردی با ضرایب کافی و آماره آزمون بزرگتر از مقدار بحرانی، ارتباط دو گویه مدیریت ارشد با ضرایب کافی و آماره آزمون بزرگتر از مقدار بحرانی و ارتباط دو گویه عامل گروهی با ضرایب کافی و آماره آزمون بزرگتر از مقدار بحرانی از مناسب بودن گویه‌های سنجش مؤلفه‌های تفکر راهبردی حمایت کرده است.

آزمون بار عاملی گویه‌های پژوهش در ارتباط با مؤلفه‌های تفکر راهبردی شرکت ملی گاز ایران

ضرایب معناداری	ضرایب استاندارد شده	
۷.۸۳	۰/۴۸	عوامل فردی
۸.۷۷	۰/۵۵	
۱۶.۶۱	۰/۹۶	
۱۷.۸۳	۰/۹۱	
۱۳.۲۰	۰/۸۷	
۸.۶۳	۰/۵۴	
۱۷.۷۶	۰/۸۹	
۱۶.۶۷	۰/۷۸	
۲.۸۸	۰/۶۷	عوامل سازمانی
۹.۴۸	۰/۴۵	
۶.۷۷	۰/۴۳	
۹.۶۱	۰/۶۳	
۱۶.۳۰	۰/۸۹	عوامل سیستمی
۱۱.۱۶	۰/۶۴	
۱۹.۷۰	۰/۶۸	
۱۴.۷۳	۰/۸۶	مدیریت ارشد
۱۴.۷۳	۰/۹۰	
۱۰.۴۵	۰/۴۹	عوامل گروهی
۹.۴۰	۰/۳۶	

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای عامل اصلی از طریق مؤلفه‌های تفکر راهبردی: رابطه هر یک از مؤلفه‌های استخراج شده با مؤلفه‌های اصلی تفکر راهبردی با مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برازش شده است. نتایج استخراج شده برای مدل بیانگر این است که گویه‌های هر یک از مؤلفه‌ها دارای بارعاملی مثبت و بزرگتر از ۰/۴۰ است و مقدار  $t$  محاسبه شده برای هر یک از آنها

۶۰ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره سوم، بهار ۱۴۰۱

بیشتر از ۱/۹۶ است. همچنین هر یک از مؤلفه‌ها با عامل اصلی تفکر راهبردی دارای ضرایب گامای ۱ مثبت و مقدار t محاسبه شده برای هر یک از آنها بیشتر از ۱/۹۶ است که از ارتباط معنی‌دار هر یک از مؤلفه‌ها با عامل اصلی حمایت کرده است. شاخص‌های برازندگی مدل نیز از مناسب بودن مدل و مطابقت داده‌های گردآوری شده با پایه نظری حمایت کرده است که برای بهبود یا اصلاح مدل رابطه سه جفت از گویه‌ها آزاد شده است. رابطه بین گویه فرضیه گرایی و گویه اهداف و چشم انداز، رابطه بین گویه حمایت سازمانی و گویه قوانین و مقررات صنعت و رابطه بین گویه آینده نگری و گویه خلاقیت آزاد شده است. نتایج بارهای عاملی هر یک از گویه‌ها با مؤلفه‌های اصلی و نتایج ضرایب هر یک از مؤلفه‌ها با عامل اصلی در جدول زیر و ضرایب همبستگی بین عامل‌های اصلی و نتایج نتایج شاخص‌های برازندگی نشان داده شده است.

ضرایب همبستگی مؤلفه‌ها و عامل اصلی تفکر راهبردی شرکت ملی گاز ایران

مؤلفه	عوامل فردی	عامل سازمانی	نگرش سیستمی	مدیریت ارشد	عامل گروهی	تفکر راهبردی منابع انسانی
عوامل فردی	۱	.۵۵۱**	.۵۶۱(**)	.۵۷۴(**)	.۴۸۹(**)	.۸۹۳(**)
	.	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰
	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴
عامل سازمانی	.۵۵۱**	۱	.۵۲۵**	*.۵۱۴*	.۵۱۲**	.۲۱۸(**)
	.۰۰۰	.	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰
	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴
نگرش سیستمی	.۵۶۱(**)	.۵۱۲**	۱	.۷۹۴(**)	.۴۱۰(**)	.۷۹۱(**)
	.۰۰۰	.۰۰۰	.	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰
	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴
مدیریت ارشد	.۵۷۴(**)	*.۵۱۴*	.۷۹۴(**)	۱	.۴۷۴(**)	.۷۹۰(**)
	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.	.۰۰۰	.۰۰۰
	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴

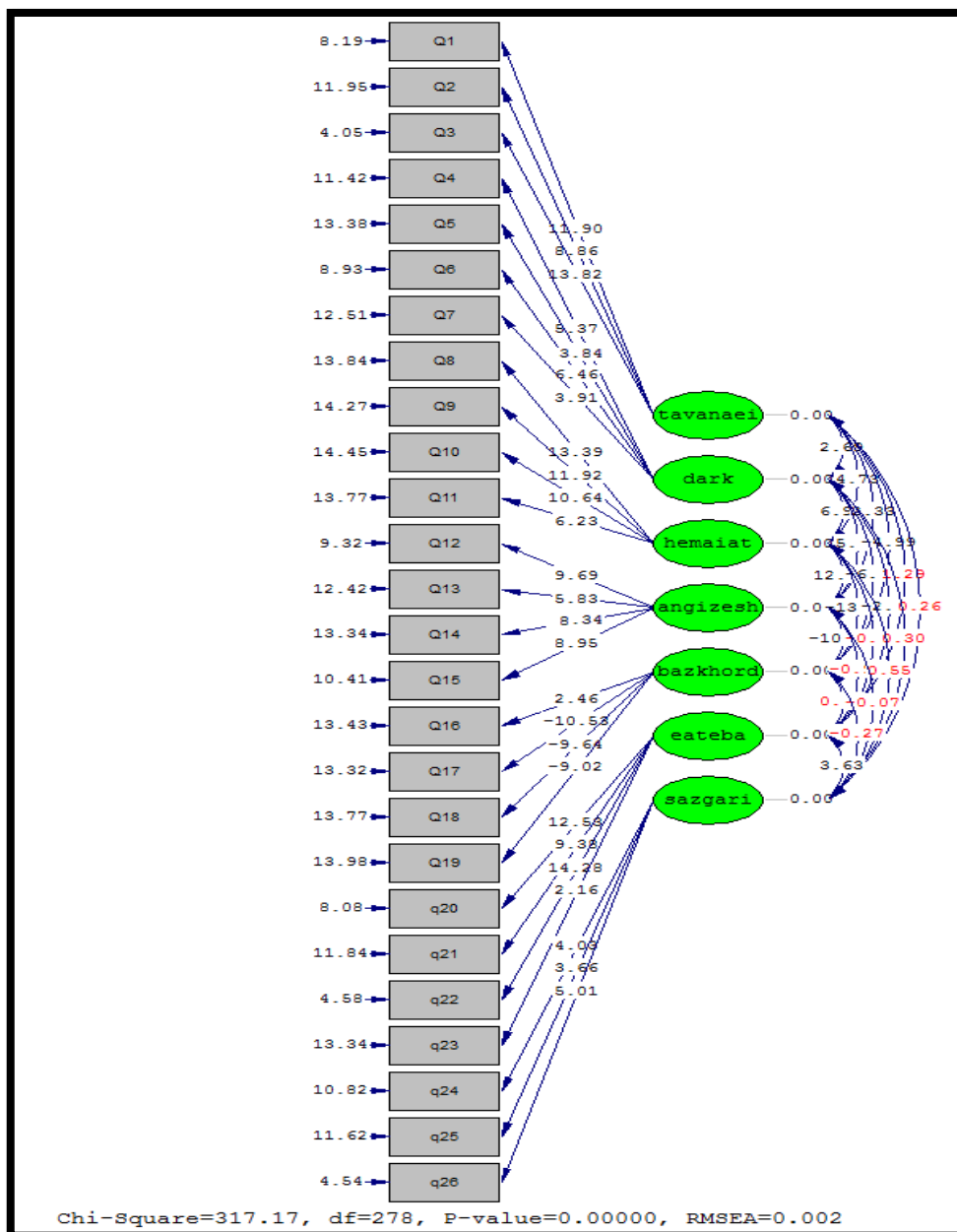
۰۰۰	۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	عامل گروهی
۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	
۱	۰۵۹۴(**)	۰۷۹۰(**)	۰۷۹۱(**)	۰۲۱۸(**)	۰۸۹۳(**)	
۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	
۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	۳۵۴	

### تحلیل‌های مقایسه میانگین و میانگین رتبه مؤلفه‌های مدل

در این بخش از تحلیل‌های صورت گرفته، علاوه بر مقایسه میانگین هر یک از مؤلفه‌های مدل با مقدار نظری، مقایسه میانگین رتبه در بین مؤلفه‌ها نیز انجام گرفته است.

۱. مقایسه میانگین تجربی مؤلفه‌های تفکر راهبردی: میانگین هفت مؤلفه تفکر راهبردی با میانگین نظری مقیاس اندازه‌گیری مقایسه شده است. برای این منظور از آزمون مقایسه میانگین یک گروهی ۱ استفاده شده است. آماره  $t$  محاسبه شده برای هر یک از هفت مؤلفه بزرگتر از مقدار بحرانی  $۱/۹۶$  است که نشان می‌دهد اهمیت هر یک از مؤلفه‌های شناسایی تفکر راهبردی در شرکت ملی گاز ایران به صورت معنی‌داری در حد بالای متوسط نظری مقیاس اندازه‌گیری است.

مدل اندازه‌گیری بهره‌وری سازمانی در حالت تخمین استاندارد نشان داده شده است شاخص‌های تناسب مدل حاکی از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری مربوطه را دارند به علت اینکه کمتر از  $۰/۰۵$  و مقدار  $p$ -value مقدار RMSEA نیز مناسب می‌باشد و مقدار NFI و NNFI نیز هر دو بیشتر از  $۰/۹۰$  می‌باشد.



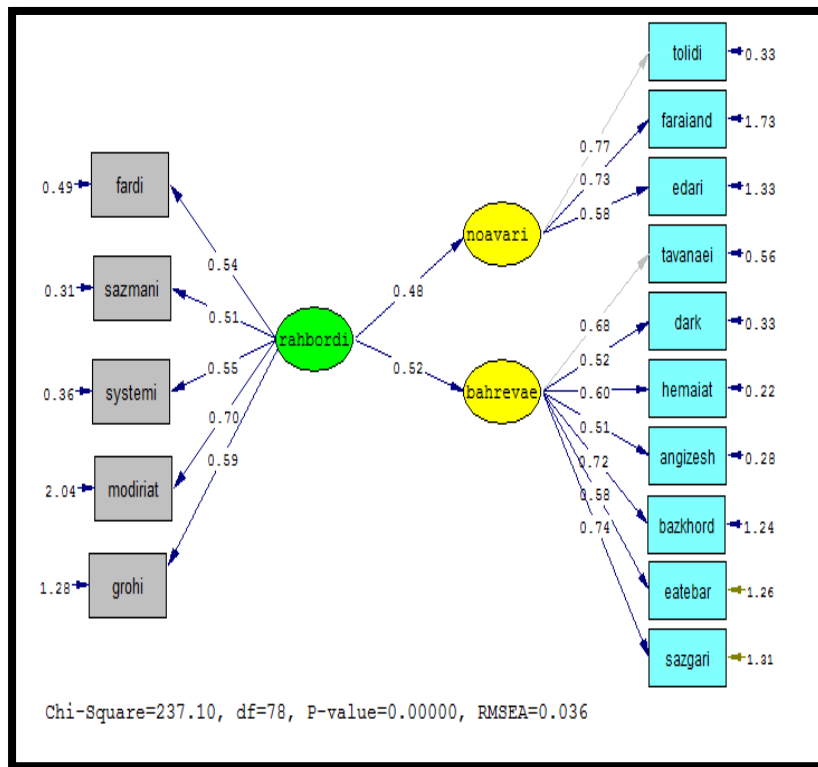
نتایج تحلیل عاملی تأییدی پیرامون بهره‌وری سازمانی بر حسب ضرایب معنا داری مدل اندازه‌گیری مولفه‌های بهره‌وری سازمانی در حالت ضرایب معنی داری نشان داده شده است همان طوری که مشاهده می‌شود کلیه اعداد معنا داری مربوط به پارامترهای مدل معنا دار شده اند زیرا عدد معنا داری بدست آمده بیشتر از ۱.۹۶ می‌باشد.

### شاخص های برازش مدل

شاخص برازش مدل	نماد	مقدار مطلوب	مقدار مشاهده شده	نتیجه
-	CMIN/DF	۵ >	۱/۱۴	برازش مطلوب مدل
(شاخص برازندگی)	GFI	۰/۹ <	۰/۹۶۷	برازش مطلوب مدل
(شاخص برازش تطبیقی)	CFI	۰/۹ <	۰/۹۶۵	برازش مطلوب مدل
(خطای ریشه میانگین مجزورات تقریب)	RMSEA	۰/۱ >	۰/۰۰۲	برازش مطلوب مدل
(شاخص نرم شده برازندگی)	NFI	۰/۹ <	۰/۹۵۴	برازش مطلوب مدل

شاخص های برازندگی مدل نیز از مناسب بودن مدل و مطابقت داده های گردآوری شده با پایه نظری حمایت کرده است. با توجه به این که مقادیر بیشتر شاخص های برازندگی از مقادیر لازم برخوردار است، در نتیجه اقدام به اصلاح مدل از طریق آزاد سازی رابطه بین گویه ها نشده است. الگوی اثربخش تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در راستای بهره‌وری و نوآوری فردی به چه صورتی می‌باشد؟

مدل ساختاری تأثیرمهارت‌های تفکر راهبردی بر نوآوری و بهره‌وری در حالت ضرایب معنی داری نشان داده شده است همان طوری که مشاهده می شود کلیه اعداد معنا داری مربوط به پارامترهای مدل معنا دار شده اند زیرا عدد معنا داری بدست آمده بیشتر از ۱.۹۶ می باشد .



نتایج معادلات ساختاری بر اساس ضرایب استاندارد شده

مدل ساختاری تاثیرمهارت‌های تفکر راهبردی بر نو آوری و بهره وری در حالت ضرایب استاندارد نشان داده شده است و رابطه مثبت و معنی داری بین این مولفه‌ها مشاهده شده است.

شاخص‌های برازش مدل ساختاری

نتیجه	مقدار	دامنه قابل پذیرش	شاخص برازندگی
برازش مطلوب مدل	۳/۰۹	-	خی‌دو ( $\chi^2$ )
برازش مطلوب مدل	۰/۹۹	بزرگتر از ۰/۹۰	شاخص توکر- لوییس (GFI)
برازش مطلوب مدل	۰/۹۹	بزرگتر از ۰/۹۰	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
برازش مطلوب مدل	۰/۹۷	بزرگتر از ۰/۹۰	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
برازش مطلوب مدل	۰/۰۲۰	کمتر از ۰/۱	ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده (SRMR)
برازش مطلوب مدل	۰/۰۴	کمتر از ۰/۰۸	ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)



طراحی الگوی اثربخش تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در راستای ... ۶۵ □

با توجه به این که تمام شاخص های نیکویی برازش مدل در رنج مطلوب هستند، بنابراین می توان نتیجه گرفت مدل به خوبی برازش داده شده است. لذا می توانیم در مورد فرضیه ها اظهار نظر کنیم و ادعا کنیم که تفکر راهبردی منابع انسانی بر بهره وری کارکنان تاثیر مثبت و معنی داری دارند همچنین عاملهای تفکر راهبردی منابع انسانی روی نو آوری سازمانی رابطه مدار اثر معنی داری دارد.

آزمون شاخص نتایج حاصل از ارزیابی برازش مدل ساختاری پژوهش

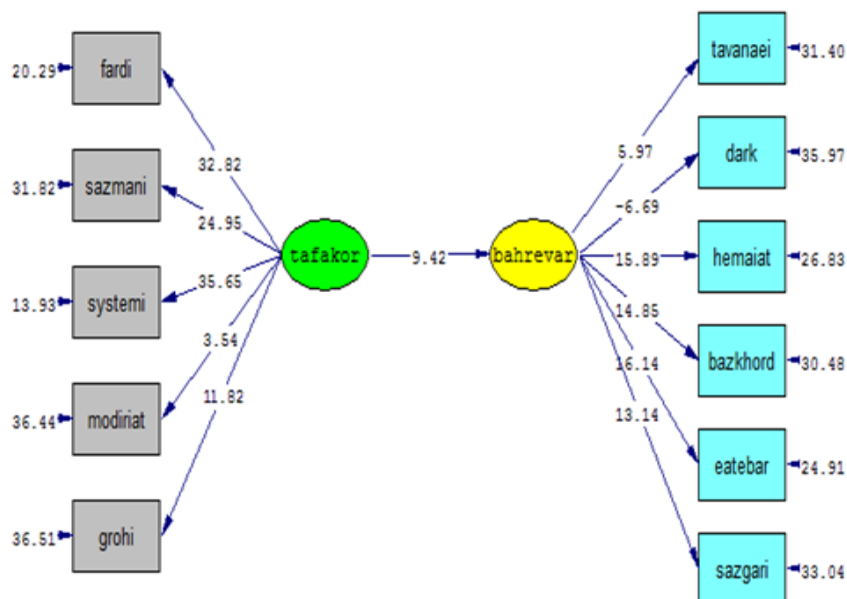
ضرایب استاندارد شده	ضرایب معنا داری		
۰/۴۸	۱۰/۸۲	بهره وری کارکنان	تفکر راهبردی منابع انسانی
۰/۵۲	۷/۶۴	نو آوری سازمانی	تفکر راهبردی منابع انسانی

رابطه بین تفکر راهبردی منابع انسانی و بهره وری کارکنان مورد تایید است. چون سطح معنی داری به دست آمده از برازش مدل ساختاری برای این مسیر برابر ۰/۴۸ می باشد که از ۰/۰۵ کوچکتر است. از طرف دیگر عدد معنی داری به دست آمده از این ضریب نیز برابر ۱۰/۸۲ می باشد که از ۱/۹۶ بزرگتر است. بنابراین در سطح خطای ۰/۰۵ یا سطح اطمینان ۰/۹۵ میتوان گفت میزان تاثیر تفکر راهبردی منابع انسانی و بهره وری کارکنان ۰/۴۸ است.

رابطه بین تفکر راهبردی و نو آوری سازمانی مورد تایید است. چون سطح معنی داری به دست آمده از برازش مدل ساختاری برای این مسیر برابر ۰/۵۲ می باشد که از ۰/۰۵ کوچکتر است. از طرف دیگر عدد معنی داری به دست آمده از این ضریب نیز برابر ۷/۶۴ می باشد که از ۱/۹۶ بزرگتر است. بنابراین در سطح خطای ۰/۰۵ یا سطح اطمینان ۰/۹۵ میتوان گفت میزان تاثیر تفکر راهبردی منابع انسانی و بهره وری کارکنان ۰/۵۲ است.

الگوی اثربخش تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در راستای بهره‌وری

کارکنان به چه صورتی می‌باشد؟



Chi-Square=56.15, df=43, P-value=0.00000, RMSEA=0.040

نتایج معادلات ساختاری پیرامون تاثیر تفکر راهبردی بر بهره وری کارکنان بر اساس ضرایب معنا داری

نتایج نمودار بالا بر اساس ضرایب معنا داری نشان می دهد تاثیر تفکر راهبردی بر بهره وری کارکنان معنا دار شده زیرا کلیه مقادیر معناداری به دست آمده بیشتر از ۱.۹۶ می باشند شاخص های برازش مدل تاثیر تفکر راهبردی بر بهره وری کارکنان

ردیف	شاخص برازش مدل	نماد	مقدار مطلوب	مقدار مشاهده شده	نتیجه
۱	-	CMIN/DF	۵ >	۱/۳۰	برازش مطلوب مدل
۲	(شاخص برازندگی)	GFI	۰/۹ <	۰/۹۲۵	برازش مطلوب مدل
۳	(شاخص برازش تطبیقی)	CFI	۰/۹ <	۰/۹۶۳	برازش مطلوب مدل
۴	(خطای ریشه میانگین مجزورات تقریب)	RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴۰	برازش مطلوب مدل
۵	(شاخص نرم شده برازندگی)	NFI	۰/۹ <	۰/۹۸۶	برازش مطلوب مدل

شاخص های برازندگی مدل نیز از مناسب بودن مدل و مطابقت داده های گردآوری شده با پایه نظری حمایت کرده است. با توجه به این که مقادیر بیشتر شاخص های برازندگی از مقادیر لازم برخوردار است، در نتیجه اقدام به اصلاح مدل از طریق آزاد سازی رابطه بین گویه ها نشده است.

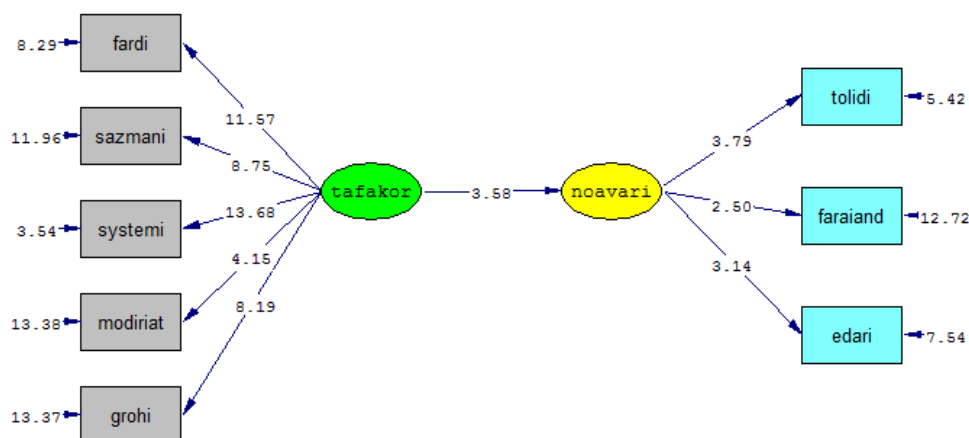
طراحی الگوی اثربخش تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در راستای ... ۶۷ □

### آزمون شاخص نتایج حاصل از ارزیابی برازش مدل ساختاری پژوهش

ضرایب معنا داری	ضرایب استاندارد شده		
۹.۴۲	۰/۵۳	بهره وری کارکنان	تفکر راهبردی منابع انسانی

رابطه بین تفکر راهبردی منابع انسانی و بهره وری کارکنان مورد تایید است. چون سطح معنی داری به دست آمده از برازش مدل ساختاری برای این مسیر برابر ۰.۵۳ می باشد که از ۰.۰۵ کوچکتر است. از طرف دیگر عدد معنی داری به دست آمده از این ضریب نیز برابر ۹.۴۲ می باشد که از ۱.۹۶ بزرگتر است. بنابراین در سطح خطای ۰.۰۵ یا سطح اطمینان ۰.۹۵ میتوان گفت میزان تاثیر تفکر راهبردی منابع انسانی و بهره وری کارکنان ۰/۵۳ است.

الگوی اثربخش تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در راستای نوآوری سازمانی به چه صورتی می باشد؟



Chi-Square=56.41, df=19, P-value=0.00001, RMSEA=0.044

نتایج معادلات ساختاری پیرامون تاثیر تفکر راهبردی بر نوآوری کارکنان بر اساس ضرایب معنا داری

نتایج نمودار بالا بر اساس ضرایب معنا داری نشان می دهد تاثیر تفکر راهبردی بر نوآوری سازمانی معنا دار شده زیرا کلیه مقادیر معناداری به دست آمده بیشتر از ۱.۹۶ می باشند

شاخص های برازش مدل ساختاری تاثیر تفکر راهبردی بر نوآوری کارکنان بر اساس ضرایب معنا

داری

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	مقدار	نتیجه
خی دو ( $\chi^2$ )	-	۳/۰۹	برازش مطلوب مدل
شاخص توکر- لوییس (GFI)	بزرگتر از ۰/۹۰	۰/۹۹	برازش مطلوب مدل
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	بزرگتر از ۰/۹۰	۰/۹۹	برازش مطلوب مدل
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	بزرگتر از ۰/۹۰	۰/۹۷	برازش مطلوب مدل
ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده (SRMR)	کمتر از ۰/۱	۰/۰۲۰	برازش مطلوب مدل
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴	برازش مطلوب مدل

با توجه به این که تمام شاخص های نیکویی برازش مدل در رنج مطلوب هستند، بنابراین می توان نتیجه گرفت مدل به خوبی برازش داده شده است. لذا می توانیم در مورد فرضیه ها اظهار نظر کنیم و ادعا کنیم که تفکر راهبردی منابع انسانی بر نو آوری سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری دارند  
آزمون شاخص نتایج حاصل از ارزیابی برازش مدل ساختاری پژوهش

ضرایب استاندارد شده	ضرایب معنا داری	تفکر راهبردی منابع انسانی	نو آوری سازمانی
۰/۶۸	۳.۵۸		

رابطه بین تفکر راهبردی منابع انسانی و نو آوری سازمانی مورد تایید است. چون سطح معنی داری به دست آمده از برازش مدل ساختاری برای این مسیر برابر ۰.۶۸ می باشد که از ۰.۰۵ کوچکتر است. از طرف دیگر عدد معنی داری به دست آمده از این ضریب نیز برابر ۳.۵۸ می باشد که از ۱.۹۶ بزرگتر است. بنابراین در سطح خطای ۰.۰۵ یا سطح اطمینان ۰.۹۵ میتوان گفت میزان تاثیر تفکر راهبردی منابع انسانی و نو آوری سازمانی ۰/۶۸ است.

#### تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM)

برای تعیین نوع روابط از نماد های زیر استفاده شده است.

V: عامل i باعث محقق شدن عامل ستون j می شود.

A: عامل ستون j باعث محقق شدن عامل ستون i می شود.

X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می شوند.

O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.

						j	i
C <sup>۵</sup>	C <sup>۴</sup>	C <sup>۳</sup>	C <sup>۲</sup>	C <sup>۱</sup>	-	بعد فردی	C <sup>۱</sup>
A	A	A	V				
O	V	V	-			بعد گروهی	C <sup>۲</sup>
O	V	-				بعد عامل مدیریت ارشد	C <sup>۳</sup>
V	-					بعد سازمانی	C <sup>۴</sup>
-						بعد نگرش سیستمی	C <sup>۵</sup>

### نتیجه‌گیری

هدف کلی پژوهش طراحی الگوی اثربخش تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در راستای بهره‌وری و نوآوری فردی با رویکرد ترکیبی از دیدگاه خبرگان است. پژوهش حاضر براساس اهداف پژوهش، از نوع کاربردی؛ روش انجام آن توصیفی-پیمایشی است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش نظریه داده‌بنیاد انجام گرفته است. مبنای اصلی فرآیند تحلیل داده‌ها در روش آمیخته، کدگذاری است. انجام تحلیل و استخراج مفاهیمی که داده‌ها را می‌نمایند، کدگذاری خوانده می‌شود. فرآیند تحلیل داده‌ها آن گونه که در روش نظریه داده‌بنیاد توصیف شده است، بنابراین تحلیل داده‌ها با «کدگذاری باز» (شناسایی مقوله‌ها، مشخصه‌ها، و ابعاد) آغاز شده، با «کدگذاری محوری» (بررسی شرایط، راهبردها، و پیامدها) ادامه یافته، و با «کدگذاری انتخابی» (شکل دادن نظریه حول یک مقوله) ادامه پیدا کرده است. جامعه آماری این مطالعه مدیران و معاونان منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران و استادان دانشگاهی در سال ۱۳۹۷-۱۳۹۸ هستند که برای انجام مصاحبه در نظر گرفته شده‌اند. در مرحله اول عوامل و شاخص‌های اصلی تفکر راهبردی استخراج شدند و ساختار مدل به طور کلی تبیین گردید. پس از شناخت عوامل و شاخص‌های مهم توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری اولویت و اهمیت متغیرهای مدل انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش دارای دو بخش است. بخش نخست که برای مصاحبه استفاده شده‌اند، با توجه به قلمرو موضوعی آن شامل خبرگان منابع انسانی می‌باشند. این افراد ابتدا با استفاده از روش

نمونه‌گیری هدفمند از طریق معیارهای که محقق در این پژوهش به عنوان عوامل شناخت خبره بیان نموده اند انتخاب شده‌اند و سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی سعی بر افزایش تعداد افراد مصاحبه شونده در این پژوهش شده است. این نمونه‌گیری تا زمانی ادامه داشت که محقق به کفایت داده مورد نظر دست یابد. نمونه‌گیری بخش کیفی: به منظور انتخاب نمونه‌های مناسب در بخش کیفی روش نمونه‌گیری گلوله برفی برای انجام دادن مصاحبه‌های پژوهش بکار گرفته شد و با حصول اشباع، فرآیند مصاحبه متوقف شد. در این تحقیق در کل ۲۰ مصاحبه صورت گرفته بود که از مصاحبه ۱۵ لغایت مصاحبه ۲۰ کد اضافی به دست نیامد و صرف محقق برای بهبود روایی آنها را انجام داده بود. نمونه‌گیری بخش کمی: از نمونه‌گیری تصادفی ساده بهره گرفته شد. برای تعیین حجم نمونه با توجه به گستردگی حجم جامعه در بخش کمی پژوهش، ۴۵۰۰ نفر از کارکنان شرکت ملی گاز ایران که استفاده از فرمول کوکران ۳۵۴ نفر از کارکنان منابع انسانی شرکت ملی گاز به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. جامعه آماری برای انجام دادن مصاحبه و اجرای روش دلفی شامل همه خبرگان دانشگاهی و صنعت شامل استادان، پژوهشگران، مدیران، کارشناسان خبره آشنا با تفکر راهبردی و نیز مدلها و فرآیندها بودند.

ابزار گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر به شرح زیر است:

۱. اسناد و مدارک، سوابق مکتوب و تحقیقات انجام گرفته در سازمان

۲. مصاحبه عمیق و اکتشافی نیمه ساختاریافته: با بکارگیری روش گلوله برفی مصاحبه‌هایی عمیق و اکتشافی انجام گرفت و با ۲۰ مصاحبه کیفی اشباع حاصل شد. برای جمع‌آوری اطلاعات تکمیلی با صاحب نظران حوزه منابع انسانی مصاحبه انجام گرفت و متن‌های مصاحبه کدگذاری شد. در مرحله بعد، پس از شناسایی متغیرهای حاصل از مصاحبه و نیز مطالعات کتابخانه‌ای، روش دلفی برای انتخاب مهم‌ترین آنها اجرا شد.

۳. پرسشنامه محقق ساخته:

پرسشنامه مرحله اول (پرسشنامه دلفی): به منظور شناسایی مهم‌ترین عوامل موثر بر تفکر راهبردی شرکت ملی گاز ایران روش دلفی انجام گرفت. به دلیل همپوشانی برخی ابعاد و عوامل به دست آمده و تعداد زیاد آنها و بعضاً اهمیت کم برخی عوامل، با اجرای فن دلفی عوامل و ابعاد مهمتر استخراج شد. در بررسی از طریق آمار استنباطی در این پژوهش دو دور دلفی اجرا شد و استنتاجها براساس نتایج و دستاوردهای دور دوم انجام گرفت. به این منظور، پرسشنامه‌ای با درج ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده از متون نظری تحقیق و مصاحبه و در قالب طیف لیکرت ۱ مقیاس هفت گانه از تاثیر

کم تا تاثیر زیاد طراحی و بکار گرفته شد. برای افزایش قابلیت اعتماد روش‌های اجرای فرایند نظام-مند ثبت، ضبط و نوشتن داده‌ها، تحلیل سیستماتیک و روش‌مند داده‌ها و استخراج منطقی مقولات و مفاهیم انتزاعی کلان بر مبنای تحلیل تم، به کار گرفته شد. در بخش کمی، پرسشنامه اولیه به منظور ارزیابی در اختیار خبرگان قرار گرفت و نحوه نگارش، کفایت تعداد و محتوای پرسش‌ها بررسی شد و براساس نظریه‌های خبرگان پرسشنامه اصلاح شد.

در این تحقیق به منظور سنجش پایایی از ضرایب پایایی (آلفای کرونباخ) استفاده شده است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های بدست آمده از این پرسش‌نامه‌ها و به کمک نرم افزار لیزرل میزان اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. با توجه به این که میزان آلفای کرونباخ برای ابعاد و مولفه‌های پژوهش و کل پرسشنامه،  $0/847$  می‌باشد، بنابراین پرسشنامه و ابزار اندازه‌گیری از پایایی قابل قبولی برخوردار است. برای روایی پرسشنامه، در این تحقیق از روش روایی محتوا استفاده شده است. روایی محتوا یک ابزار اندازه‌گیری است که به سوال‌های تشکیل دهنده آن بستگی دارد. اگر سوال‌های پرسشنامه معرف ویژگی‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای باشد که محقق قصد اندازه‌گیری آنها را داشته باشد، آن گویه دارای روایی محتوا است. روایی محتوای یک گویه معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود. در این تحقیق، محقق با مراجعه به پرسش‌نامه‌های استاندارد موجود در مقالات، پژوهش‌نامه‌های موجود و پایان‌نامه‌های مختلف اقدام به ساختن پرسشنامه نموده است و سپس با مراجعه به استادان و متخصصان و خبرگان امر، اصلاحات و تغییرات مورد نظر، اعمال و پرسش‌نامه نهایی را تدوین نموده است. روش کار به این صورت بوده است که پرسش‌نامه طراحی شده به ۱۰ نفر از متخصصان داده شد تا در خصوص مناسب بودن گویه‌ها برای متغیر مورد نظر داوری نمایند. پس از دو دوره اصلاحات پیشنهادی متخصصان، پرسش‌نامه نهایی طراحی گردید.

لیزرل یک شاخص نیکویی برازش (نسبت مجموع مجذورات تبیین شده توسط مدل به کل مجموع مجذورات ماتریس برآورد شده در جامعه) را محاسبه می‌کند. این شاخص از لحاظ مطلوبیت به ضریب هم‌بستگی شباهت دارد. معیار ریشه میانگین مجذورات تقریب به عنوان اندازه برای هر درجه آزادی تعریف شده است. مقدار جذر برآورد واریانس خطای تقریب که به واقع همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است، برای مدل‌هایی که برازندگی خوبی داشته باشد، کمتر از  $0/05$  است. مقادیر بالاتر از  $0/08$  نشان دهنده خطای معقولی برای تقریب در جامعه است. مدل‌هایی که شاخص برآورد واریانس خطای تقریب آنها  $0/1$  یا بیش تر باشد، برازش ضعیفی دارد. در این مرحله با استفاده از نرم افزار لیزرل تحلیل عاملی تاییدی برای سنجش الگوهای اندازه‌گیری پژوهش به کار گرفته شد. اگر این

شروط برقرار باشد، الگوی برازش مناسبی دارد: سطح معناداری به دست آمده از آزمون کای دو، بیش از ۰/۰۵ شود؛ نسبت کای دو به درجه آزادی، کمتر از ۳ شود؛ مقدار آماره ریشه میانگین توان دوم خطای، کمتر از ۰/۰۵ باشد؛ مقدار شاخص برازش تطبیقی، شاخص برازندگی تعدیل یافته، بزرگتر از ۰/۹ باشند. برای تجزیه و تحلیل استنباطی و استخراج نتایج پژوهش از تحلیل‌های چند متغیری و مقایسه میانگین و میانگین رتبه استفاده شده است. در تحلیل‌های چندمتغیری از روش‌های مختلف آماری از جمله تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده و با بررسی اعتبارسنجی نشانگرهای بکار رفته در سنجش عوامل مرتبط با تفکر راهبردی، اقدام به استخراج مؤلفه‌ها و رابطه بین مؤلفه‌ها با عامل اصلی تفکر راهبردی و روابط بین مؤلفه‌ها بررسی شده است.

در تحقیق حاضر، در مرحله اول ابعاد و شاخص‌های مفهوم تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه عمیق و اکتشافی و نیز فیش برداری متون استخراج شد. در مرحله بعد، روش دلفی در دو دور برای شناسایی مهم‌ترین ابعاد و عناصر اجرا شد. در خاتمه، مهم‌ترین ابعاد و عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی در شرکت ملی گاز ایران شناسایی شد. سپس براساس متغیرهای شناسایی شده در بخش دلفی، پرسشنامه محقق‌ساخته برای اعتبارسنجی و سنجش مدل طراحی و برای ۳۵۴ نفر از کارشناسان ارشد و مدیران شرکت ملی گاز ایران ارسال شد. سپس، به منظور بررسی تاثیر عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی بر بهره‌وری منابع انسانی مدل‌سازی معادلات ساختاری اجرا شد.

توسعه منابع انسانی استراتژیک و تفکر استراتژیک دو مقوله‌ای هستند که در طی دهه اخیر در کشورهای پیشرفته به صورت دو عامل حیاتی به آنها نگریسته شده، در این مقاله سعی شده است که توسعه استراتژیک منابع انسانی را در قالب تفکر استراتژیک بررسی کرده و به مفاهیم و مضامین هر یک بصورت کلی پرداخته شود و با بررسی راهکارها و تجارب صاحب‌نظران برجسته در این رشته، مواردی بیان گردد که با بومی‌سازی آنها سعی در ارتقاء سریعتر جایگاه شرکت ملی گاز ایران گردد. به منظور طراحی الگوی اثربخش تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در راستای بهره‌وری و نوآوری فردی با رویکرد ترکیبی شناخت عناصر و عوامل مهم در این حوزه ضروری می‌باشد. با توجه به عدم وجود ادبیات تفکر راهبردی غنی در بخش منابع انسانی به طور عام و همچنین ضعف شدید ادبیات و کارهای علمی انجام شده در این خصوص در این تحقیق سعی بر آن شد تا در جهت رسیدن به این هدف در دو بخش کیفی و کمی اموری به شرح زیر به انجام رسیده و یافته‌های پژوهش حاصل گردند: انجام مصاحبه با خبرگان حوزه منابع انسانی و تعیین عوامل مهم و شاخص‌های مؤثر بر تفکر راهبردی در این حوزه در شرکت ملی گاز ایران پیاده کردن و مرتب کردن متن مصاحبه‌ها، انجام کدگذاری اولیه، کدگذاری نهایی و نوشتن یادداشت‌های مربوطه، استنتاج مفاهیم به عنوان عامل مؤثر بر تفکر راهبردی از مصاحبه خبرگان، استخراج مقوله‌ها و دسته‌بندی عوامل و



مفاهیم بر اساس قرابت‌های مفهومی که داشتند. در این رابطه محقق و استاد محترم راهنما با استفاده از نظر خبرگان، در قالب پنج محور کلی رسیده و به این ترتیب تفکر راهبردی در شرکت ملی گاز ایران طراحی گردید. انجام تحلیل عامل اکتشافی ۱۷ عامل و خلاصه‌سازی عوامل به پنج عامل تعیین ضرایب تأثیر متغیرهای مدل پرداختیم. در گام بعدی الگوی اثربخش تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در راستای بهره‌وری مورد بررسی واقع شد؛ رابطه بین تفکر راهبردی منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان مورد تأیید است. چون سطح معنی داری به دست آمده از برازش مدل ساختاری برای این مسیر برابر  $0/53$  می باشد که از  $0/05$  کوچکتر است. از طرف دیگر عدد معنی داری به دست آمده از این ضریب نیز برابر  $9/42$  می باشد که از  $1/96$  بزرگتر است. بنابراین در سطح خطای  $0/05$  یا سطح اطمینان  $0/95$  میتوان گفت میزان تأثیر تفکر راهبردی منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان  $0/53$  است. تفکر راهبردی با قابلیت‌های مشخصی مرتبط است. برای توسعه تفکر راهبردی افراد باید تمایل به تفکر راهبردی، دانش راهبردی، و ظرفیت درک مقولات راهبردی/ توسعه پیشنهادات خود را داشته باشند این موارد به عوامل فردی، گروهی، سازمانی، سیستمی و مدیریت ارشد اشاره دارد برمیگردد. در این پژوهش خلاقیت، تفکر سیستمی، و چشم انداز عوامل تشکیل دهنده تفکر راهبردی و ارتباطات راهبردی، تجزیه تحلیل راهبردی، و رفتارهای سیاسی نیز از عوامل موثر بر تفکر راهبردی می‌باشند. چنانچه سازمانها بخواهند تفکر راهبردی افراد در سطوح مختلف سامانی مورد حمایت، تشویق، و ترویج قرار گیرد باید شیوه رهبری مدیران سازمان مشارکتی باشد. ضمناً تیم مدیریت ارشد با ترکیبی از مدیران دارای سابقه کار متفاوت، تحصیلات و تخصص متفاوت تشکیل شده و نیز بطور دوره‌ای ترکیب تیم مدیریت ارشد سازمان تغییر یابد. در این حالت می توان بیان کرد تیم مدیریت ارشد شایستگی و قابلیت این را خواهد داشت تا بستر لازم برای تشویق و ترغیب افراد در سطوح مختلف سازمانی به تفکر راهبردی را فراهم کند. نتیجه تحقیق بیان میدارد که عوامل گروهی بر تفکر راهبردی در سطح سازمان اثرگذار است. در این مطالعه تعارض کارکردی و تنوع شغل (تخصص‌های گوناگون) اعضای گروه بعنوان دو عامل کلیدی گروهی مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه برگرفته از پژوهش بیان میدارد که تفکر راهبردی متاثر از عوامل سازمان است. در این پژوهش عوامل سازمانی در برگیرنده نظام پاداش، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، حمایت سازمانی است. نتیجه تحقیق بیان میدارد که عوامل فردی بر تفکر راهبردی در سطح سازمان اثرگذار است. مسئولیت پذیری، انگیزش، ریسک پذیری، خلاقیت، علاقه مند به یادگیری، آینده نگری، تحمل ابهام، دانش و مهارت است. متغیرهایی که نشانگر خلاقیت هستند عبارتند از محصول، خدمت، ایده رویه یا فرایندی و ارزشمندی (Woodman, ۱۹۹۳)، متغیرهایی که نشانگر

چشم‌انداز هستند عبارتند از ارزش‌ها و عقاید مشترک و محوری متغیرهایی که نشانگر ارتباطات راهبردی هستند شامل گفت و گوهای راهبردی (Liedtka, ۱۹۹۸). و نشست‌های تفکر راهبردی (Bonn, ۲۰۰۵). برای اینکه تفکر راهبردی در سوح مختلف سازمانی صورت گیرد باید نشست‌ها و گفتمان‌های راهبردی ترویج و توسعه داده شود. البته نباید از تجزیه و تحلیل‌های راهبردی غافل بود و به این منظور باید از اطلاعات لازم و مربوط استفاده کرد و فرایندهای تصمیم‌گیری طوری انتخاب و اجرا شوند تا بتوان تصمیم‌های راهبردی مفید و ارزشمند اتخاذ نمود و اقدام‌های راهبردی مناسب صورت گیرد. متغیرهایی که نشانگر فناوری اطلاعات هستند عبارتند از ویژگی نظام اطلاعات شامل کارایی اطلاعاتی و هم‌افزایی اطلاعاتی (Dewett, ۲۰۰۱). نوع تکنولوژی اطلاعات شامل سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گروهی و استفاده از اینترنت (Andersen, ۲۰۰۱). با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی در حوزه موضوعی پژوهش حاضر در سایر شرکت‌های ایرانی انجام گیرد. همچنین برای انجام این تحقیق از تکنیک ISM استفاده شده است. در نهایت پس از انجام تحقیق بعد نگرش سیستمی، در سطح اول قرار گرفته است و این بدان معناست که این شاخص تأثیرپذیرترین عنصر می‌باشد. در سطح آخر شاخص مدیریت ارشد قرار گرفته که به این معنی است که این شاخص تأثیر گذارترین عامل در بین عوامل موثر بر تفکر راهبردی نیروی انسانی می‌باشد.

تحلیل MICMAC نشان می‌دهد متغیر «بعد نگرش سیستمی» بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل بوده و از منظر سیستمی جزو عناصر اثر پذیر و وابسته به شمار می‌رود که قدرت نفوذ ضعیفی دارد، ولی با وجود این، از نیروی وابستگی بالاتری نسبت به عوامل دیگر برخوردار است. به عبارت دیگر این عامل خروجی تعاملات میان عوامل دیگر می‌باشد. در واقع عوامل مهمتری برای توسعه تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی وجود دارد که منجر به این عامل می‌گردد. متغیرهای «بعد فردی» و «بعد گروهی» و «بعد سازمانی» از نظر اثرگذاری و اثرپذیری جزء متغیرهای پیوندی هستند به این مفهوم متغیرهای موجود در آن از قدرت نفوذ قوی و نیروی وابستگی قدرتمندی برخوردارند. همچنین متغیر «بعد عامل مدیریت ارشد» جزء متغیرهای کلیدی به شمار می‌رود که در دسته متغیرهای مستقل قرار گرفته است و تأثیر بسیار زیادی بر تحقق و توسعه تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی و قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارد. اصولاً متغیرهایی که قدرت نفوذ بالایی دارند به اصطلاح متغیرهای کلیدی خوانده می‌شوند. این متغیرها در یکی از دو گروه متغیرهای مستقل یا پیوندی جای می‌گیرند. هر گونه عملی بر این متغیرها سبب تغییر سایر متغیرها می‌شود. همچنین هیچ تغییری در دسته خود مختار قرار نگرفت.

طراحی الگوی اثربخش تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در راستای ... ۷۵ □

## منابع

- دیانت نژاد نسرين، ایرج‌پور علیرضا. ۱۳۹۵. بررسی تاثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی. نشریه مدیریت توسعه و تحول. ص ۹۲-۸۵.
- شوقی محمد، بازرگانی محمد، نادری خورشیدی علیرضا، دیواندی علی (۱۳۹۶). الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار. پژوهش های مدیریت منابع انسانی. دوره ۹، شماره ۱ - شماره پیاپی ۲۷، ص ۱۵۶-۱۲۵.
- سرمد، ز؛ بازرگان، ع و حجازی، ا (۱۳۹۰). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. چاپ بیست و یکم، تهران، نشر آگاه.
- طلایی حمیدرضا. جعفرنژاد احمد. کاظمی عالییه. محمدی کنگرانی حنا. (۱۳۹۸). طراحی مدل اعتمادسازی در شبکه تأمین خدمات بشردوستانه (مطالعه موردی: آتش‌سوزی ساختمان پلاسکو، انفجار شهران، آب‌گرفتگی مترو تهران). نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی. دوره ۷، شماره ۲ (پیاپی ۲۶)، صفحه ۵۹-۸۲.
- مبینی دهکردی علی (۱۳۹۰). معرفی طرح‌ها و مدل‌ها در روش تحقیق آمیخته. نشریه راهبرد. شماره ۶۰، ۲۳-۲۱۷.
- موسی خانی مرتضی، ایران نژاد پاریزی مهدی، قاسم پور اکبر (۱۳۹۴). ارزیابی تفکر استراتژیک اثر بخش در مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران. نشریه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. جلد ۷ شماره ۲۵ صفحات ۱۴۴-۱۲۵.
- Betz, Frederic. (۲۰۱۶). Strategic thinking: a comprehensive guide. First edition, Emerald publishing.
- Jones, Q.C.G., Scotford, E. (۲۰۱۷). The Strategic Environmental Assessment Directive. A Plan for Success? Hart Publishing, Oxford-Portland,
- Bonn Ingrid, ۲۰۰۵, Improving strategic thinking :a multilevel approach, Leadership & Organization Development Journal , Emerald , Vol. ۲۶ No. ۵.
- Goldman, Ellen. Scott, A & Follman, J. (۲۰۱۵). Organizational practices to develop strategic thinking. Journal of Strategy and Management, ۸ (۲).
- Pedro Torre & Mário Augusto (۲۰۱۷). The impact of experiential learning on managers' strategic competencies and decision style. journal of innovation & knowledge ۲۱۰-۱۴.
- Shuen, A., Feiler, P. F., & Teece, D. J. (۲۰۱۴). Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. Energy Strategy Reviews, ۳, ۵-۱۳.

۷۶ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره سوم، بهار ۱۴۰۱