

## **Investigating the Impact of Strategic Thinking on Decision Making in Public Organizations Effectiveness with the Moderating Role of High Performance Systems (The Case of Administrative and Employment Organization)**

**Roya Ahmadabadi<sup>1\*</sup>, Rosa Bodagh<sup>2</sup>**

*1. Ph.D. Student in Public Administration, ,University of Tehran,Tehran,Iran*  
*2. M.Sc. in Sociology, University of Payame noor, Tehran, Iran*

(Received: May 3, 2021; Accepted: January 20, 2022)

### **Abstract**

The aim of this study was to investigate the effect of strategic thinking on the effectiveness of decision making in public organizations by considering the moderating role of high performance work systems. This research is descriptive-survey in terms of applied purpose and in terms of data collection method. The statistical population of this study includes 200 experts and managers of the administrative and Recruitment organization, who were selected by relative random sampling method. The data collection method in this study is three standard questionnaires of Liedtka (1998) for strategic thinking variable, Sun et al. (2007) for high performance systems variable and Dean and Scharfman (1996) decision effectiveness questionnaire, which are reliable These questionnaires were approved using Cronbach's alpha coefficient of 0.845, 0.882 and 0.891, respectively. Structural equation modeling by LISREL software was used to analyze the collected data. The results showed that strategic thinking has a significant effect on the effectiveness of decisions ( $\beta = 0.54$ ). Also, the moderating role of high performance work systems in this regard was confirmed. According to the findings of this study, when the strategic thinking skills are current in the organization, the effectiveness of the decisions made is enhanced, also with high-performance work systems, this effect will be strengthened. Therefore, in order to increase the effectiveness of decisions, government organizations, beside reinforcement of strategic thinking skills, should pay more attention to the establishment of high-performance work systems in the organization.

**Keywords:** Decision making effectiveness, High performance work systems, Public organizations, Strategic thinking.

---

\* **Corresponding Author, Email:** royaahmadabadi@ut.ac.ir

## بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر اثربخشی تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی با نقش تعدیلگر سیستم‌های عملکرد بالا (مورد مطالعه: سازمان اداری و استخدامی کشور)

رویا احمدآبادی<sup>۱\*</sup>، رزا بداق<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. کارشناس ارشد، جامعه‌شناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳/۰۲/۱۴۰۰؛ تاریخ پذیرش: ۳۰/۱۰/۱۴۰۰)

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر اثربخشی تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر سیستم‌های عملکرد بالا صورت گرفت. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۰۰ نفر از کارشناسان و مدیران سازمان اداری و استخدامی کشور بود، که به روش طبقه‌ای تصادفی نسبی انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، سه پرسشنامه استاندارد لیدکا (۱۹۹۸) برای متغیر تفکر استراتژیک، سان و همکاران (۲۰۰۷) برای متغیر سیستم‌های عملکرد بالا، و اثربخشی تصمیم‌گیری دین و شارفمن (۱۹۹۶) بود، که پایایی این پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۴۵، ۰/۸۸۲ و ۰/۸۹۱ تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها روش مدلسازی معادلات ساختاری توسط نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد تفکر استراتژیک بر اثربخشی تصمیم‌گیری تأثیر معناداری دارد ( $\beta=0.54$ ). همچنین، در ادامه نقش تعدیلگر سیستم‌های عملکرد بالا در این رابطه تأیید شد. براساس یافته‌های این تحقیق، وقتی که مهارت تفکر استراتژیک در سازمان جریان داشته باشد، اثربخشی تصمیم‌های اتخاذ شده ارتقا می‌یابد، همچنین، با وجود سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، این تأثیر تقویت خواهد شد. بنابراین، سازمان‌های دولتی به منظور افزایش اثربخشی تصمیم‌ها باید در کنار تقویت مهارت‌های تفکر استراتژیک، به استقرار سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در سازمان توجه بیشتری داشته باشند.

**واژگان کلیدی:** اثربخشی تصمیم‌گیری، تفکر استراتژیک، سازمان‌های دولتی، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا.

## مقدمه

اخیراً مسئله تصمیم‌گیری، نظر بسیاری از دانشگاہیان و متخصصان را از رشته‌های مختلف از قبیل اقتصاد، روان‌شناسی، علوم اجتماعی، مدیریت و نظریه سازمانی به خود جلب کرده است. این بدان معنا است که تصمیم‌گیری فرایند پیچیده‌ای است که طیف گسترده‌ای از الگوها را در بر می‌گیرد (بوزگوئندا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). تصمیم‌گیری‌های خوب، کلید بقا و موفقیت سازمان‌ها است (متر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). از طرفی، تصمیم‌گیری خوب مستلزم آن است که مدیران از محیط اطراف خود و تأثیرات آن بر عملکرد شرکت خود آگاه باشند. با وجود این، در این عصر پویا، نتایج تغییرات همیشه قابل پیش‌بینی نیست و محیط پویا تشخیص تغییرات را بسیار دشوارتر می‌کند (استوپ وارن، هویات و هوم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). محیط شامل عوامل داخلی مانند فرهنگ سازمانی و ارزش‌ها و باورهای فردی و عوامل بیرونی مانند فناوری، رقابت، قانونگذاری و سیاست است. مورگان<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) بر این باور است که برای حرکت رو به جلوی سازمان، باید عوامل داخلی و خارجی در نظر گرفته شود. وی استدلال می‌کند که سازمان‌ها سیستم‌های سیاسی هستند که در آن همه افراد منافع خود را دنبال می‌کنند (بر اساس ارزش‌ها و عقاید خودشان) و همچنین، تحت تأثیر عوامل بیرونی مانند بازار، فناوری و جامعه قرار می‌گیرند. در طی چند سال اخیر، سازمان‌های دولتی نیز به طور فزاینده‌ای نگران تغییر ماهیت محیط‌های سازمانی خود و چگونگی شناسایی و پاسخگویی به چنین تغییراتی در محیط سازمان خود هستند. در این میان، برخورداری از مهارت تفکر استراتژیک، سازمان را قادر می‌کند تا عوامل داخلی و خارجی را درک کرده و تأثیر آن‌ها در آینده سازمان در نظر گرفته شوند (جوما، مینجا و مگتو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶).

در این خصوص رایت، دانفول و اسنل<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) ادعا کردند که سرمایه انسانی سازمان منبع

1. Bouzguenda
2. Matar
3. Steptoe-Warren, Howat & Hume
4. Morgan
5. Juma, Minja & Mageto
6. Wright, Dunford & Snell

بسیاری از مزیت رقابتی است. با پیشرفت سریع اقتصاد جهانی، دانشگاهیان و دست‌اندرکاران به طور یکسان عامل انسانی را به عنوان مؤلفه اصلی موفقیت در یک سازمان معرفی کرده‌اند. شولر و جکسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) نیز منابع انسانی را موهبتی قابل دسترسی درون یک سازمان توصیف می‌کنند. طبق گفته‌های کافمن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۳)، جهان به سرعت در حال تغییر است و کیفیت زندگی به شدت تغییر می‌کند، که منجر به تغییر در قوانین و رویه‌های کار و زندگی می‌شود؛ بنابراین، الگوهای قدیمی دیگر کار نمی‌کنند، بنابراین، برای حل مشکلات امروز و تصمیم‌گیری صحیح، تفکر استراتژیک یک ضرورت است (الاتایلات، الرهایل و امیگوالی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). متفکران استراتژیک قادرند، ارتباط بین عملکرد و واحدها و همچنین، ارتباط بین سطوح استراتژی و عوامل محیط خارجی را درک کنند. تفکر استراتژیک، به سازمان اجازه می‌دهد تا در مورد فرصت‌ها و تهدیدهای آینده، تصمیم‌ها بهتری بگیرد. تفکر استراتژیک چارچوبی برای تصمیم‌گیری در کل سازمان فراهم می‌کند و از این طریق باعث می‌شود که مدیران و کارکنان سطوح پایین‌تر مطابق با خواسته‌های مدیریت ارشد تصمیم‌گیری کنند (متر، ۲۰۱۵).

از طرفی، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به عنوان یک منبع مزیت رقابتی در محیط کسب و کار امروزی از اهمیت بالایی برخوردارند. محققان نشان دادند سیستم‌های کاری با عملکرد بالا قادر به افزایش عملکرد سازمان شامل عملکرد غیر مالی (افزایش وفاداری و رضایتمندی کارکنان و کاهش قصد ترک شغل کارکنان) و عملکرد مالی (افزایش سود و بهره‌وری) می‌شود (الاتایلات، الرهایل و امیگوالی، ۲۰۱۹). سیستم‌های کاری با عملکرد بالا منجر به بهبود حفظ کارکنان شده و سرمایه‌گذاری مداوم در کارکنان این تأثیر را تقویت می‌کند. علاوه بر این، کاژه، باتیستیک و پاوه<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) افزودند که محققان باید استفاده از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، را به عنوان پیش‌بینی‌کننده تصمیم‌های سازمانی در نظر بگیرند. پیشرفت، نوآوری و انعطاف‌پذیری در سازمان‌هایی با عملکرد کاری بالا،

- 
1. Schuler & Jackson
  2. Kaufman
  3. Alatailat, Elrehail & Emeagwali
  4. Kaše, Paaue & Batistic

در فرایند تصمیم‌گیری حاصل می‌شود. محققان بر این باورند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، خلاقیت و آگاهی کارکنان را افزایش می‌دهد که به طور مستقیم باعث افزایش اثربخشی تصمیم‌های سازمان می‌شود (جیانگ و لیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ صفوی و کاراتپ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). به همین ترتیب، اگر در یک سازمان سیستم‌های کاری با عملکرد بالا برقرار باشد، خروجی افراد ارتقا می‌یابد و این امر در تصمیم‌گیری‌های ایشان منعکس می‌شود. بر این اساس، انتظار می‌رود که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، تأثیر تفکر استراتژیک بر اثربخشی تصمیم‌ها را تقویت کند.

از طرفی بی‌شک، بخش دولتی یکی از مهمترین بخش‌ها در کشور است. بخش عمده برنامه مدیریت، تعیین استراتژی جامع و انتخاب اهداف، نه تنها توسط دولت بلکه توسط سازمان‌های دولتی و بخش‌های مختلف آن صورت می‌گیرد، در این میان، اتخاذ تصمیم‌های نادرست در این بخش، عوارض بسیار زیادی را برای کشور به بار خواهد آورد. لذا شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخشی تصمیم‌ها در سازمان‌های دولتی، از اهمیت و ضرورت بالایی برخوردار است. در این میان، سازمان اداری و استخدامی کشور با وظیفه مدیریت، راهبری و تعیین خط‌مشی‌های نظام اداری، یکی از مهم‌ترین نهادها در راستای برنامه‌ریزی، نظارت راهبردی و توسعه مدیریت و سرمایه انسانی نظام اداری در کشور است. علی‌رغم اقدامات ارزشمند این سازمان در سال‌های پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی، شواهد حاکی از آن است که در اثر تغییرات مداوم و بی‌ثباتی در قوانین و سیاست‌گذاری‌ها، کارکنان و مدیران در این سازمان نیز با چالش‌هایی در حوزه اثربخشی تصمیم‌گیری روبه‌رو هستند، از این رو، با توجه به آنچه گفته شد، به نظر می‌رسد استفاده از مفاهیم استراتژیک در بخش دولتی، یک راه جهت غلبه بر این مشکلات است. براین اساس، به منظور رفع چالش‌های یادشده و تقویت عملکرد بخش دولتی، این مطالعه سعی دارد تا درک دقیق‌تری از چگونگی تأثیر ابعاد تفکر استراتژیک بر اثربخشی تصمیم‌گیری و همچنین، نقش سیستم‌های کاری عملکرد بالا به دست آورد. از این رو، سؤال اصلی در این پژوهش این است که تفکر استراتژیک چه تأثیری بر اثربخشی تصمیم‌گیری در بخش دولتی دارد و نقش سیستم‌های عملکرد بالا در این میان چیست؟

---

1. Jiang & Liu

2. Safavi & Karatepe

محققان برای دستیابی به هدف این پژوهش، ابتدا به بررسی ادبیات موضوع پرداخته و بر اساس آن، فرضیه‌های پژوهش ارائه می‌شود، و به دنبال آن تحلیل داده‌ها انجام می‌گیرد. سپس، در مورد یافته‌های مطالعه از جمله پیامدهای نظری و عملی بحث می‌شود.

### تفکر استراتژیک

مفاهیم بسیاری از تفکر استراتژیک وجود دارد؛ طبق گفته هورن و ووتن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) تفکر استراتژیک شامل جمع‌آوری اطلاعات، تدوین ایده‌ها و برنامه‌ریزی عملی است. کیلین و ارنولد<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌کنند که توانایی مهم در یک تفکر استراتژیک داشتن چشم‌انداز استراتژیک و توانایی ایجاد وضوح از جزئیات پیچیده و مجزا است. طبق تعریف سواين، جک و پیترا<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، تفکر استراتژیک یک فرایند فکری فردی، یک ذهنیت یا روشی برای تجزیه و تحلیل فکری است که از افراد می‌خواهد تا خود را به عنوان رهبر جای دهند و تصویر بزرگی را ببینند. توستیکا<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) تفکر استراتژیک به عنوان روندی که منجر به ایجاد بینش استراتژیک و مرتبط شود، حتی در زمینه‌های بسیار مبهم و رقابتی. می‌داند. به زعم جوما، مینجا و مگتو (۲۰۱۶) تفکر استراتژیک یک کانال فکری است که تصاویر و ایده‌هایی را که با هدف مورد نظر موافق هستند، ارسال و دریافت می‌کند. الاتایلات، الرهایل و امیگوالی (۲۰۱۹) تفکر استراتژیک را روشی می‌دانند که در آن افراد در یک سازمان به فکر و ارزیابی، مشاهده و ایجاد آینده برای خود و همراهان خود می‌پردازند. تفکر استراتژیک، به عنوان ابزاری برای ارائه بصیرت و چشم‌انداز استراتژیک تعریف شده است. این بصیرت راه‌های متفاوت و جدیدی را پیش روی سازمان قرار می‌دهد تا سازمان را قادر کند مجموعه‌ای جدید از ارزش را به ذینفعان ارائه دهد (جوکار، امینی و صادقی، ۱۳۹۷). برای تفکر استراتژیک الگوهای متعددی پیشنهاد شده است؛ در این میان الگوی عناصر تفکر استراتژیک لیدکا (۱۹۹۸)، بیشترین کاربرد را در تحقیقات مختلف داشته است (الاتایلات، الرهایل و امیگوالی، ۲۰۱۹). لیدکا (۱۹۹۸) برای تفکر استراتژیک پنج رکن اصلی را پیشنهاد می‌کند (منوریان، آقازاده و شهامت‌نژاد، ۱۳۹۱):

1. Home & Wooton
2. Keelin & Arnold
3. Swayne, Jack & Peter
4. Tovstiga

- نگرش سیستمی، اشاره دارد به اینکه یک فرد به عنوان متفکر استراتژیک باید مدل جامع زنجیره ارزشی از ابتدا تا انتها را در نظر داشته و و بداند که تأثیر بر یک نقطه بر نقاط دیگر تأثیر می‌گذارد.
- عزم استراتژیک اشاره دارد به اینکه اراده‌ای درونی و استوار در راستای و رسیدن به اهداف و آرمان‌ها بوده و تمرکز در جهت‌دار کردن و قدرتمند کردن استراتژی‌ها را می‌طلبد.
- پیشروی بر اساس رویکرد علمی اشاره دارد به افزایش توان فرضیه‌سازی خلاقانه و آزمودن مدیرانه فرضیه‌ها
- فرصت‌طلبی هوشمندانه، هوشمندی نسبت به محیط را شامل شده و توجه به تحولات فضای کسب و کار و فرصت‌های حاصل از آن را می‌طلبد.
- تفکر در زمان، اشاره دارد به این‌که با توجه به گذشته و در نظر داشتن حال و بسط آن به آینده در واقع باید همواره (تفکر به موقع) داشت.

#### اثربخشی تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری به عنوان یکی از مهمترین وظایف مدیران در ادبیات مطرح است. برخی محققان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت بر این باورند که، کیفیت مدیریت تابعی از کیفیت تصمیم‌گیری است و معتقدند تصمیم‌گیری به‌تنهایی مهمترین وظیفه مدیر است، چراکه طرح و برنامه‌ها، اثربخشی و کارآمدی استراتژی‌ها و کیفیت خروجی که از آنها حاصل می‌شود، همگی در گرو کیفیت تصمیم‌هایی است که توسط مدیر اتخاذ می‌شود (جهانی‌کیا و همکاران، ۱۳۹۷). اثربخشی تصمیم‌گیری سازمانی می‌تواند با توجه به نحوه اقدامات یک سازمان در راستای رسیدن به اهدافش تعریف شود. با این حال، اندازه‌گیری اثربخشی تصمیم‌گیری سازمانی یک چالش است. مهمترین چالش این است که رابطه مستقیمی را بین خود تصمیمی و چگونگی دستیابی سازمان به اهداف خود نشان دهد علاوه بر خود تصمیم، اینکه چگونه سازمان به اهدافش برسد ممکن است با عوامل خارجی (یعنی اقدامات رقیب یا اقتصاد) و یا سایر تصمیم‌های سازمانی تحت تأثیر قرار گیرد. بنابراین، اگر چه نتایج سازمانی مانند سود و سهم بازار می‌تواند به صورت عینی

ارزیابی شود، اما نمی‌توان آن‌ها را به عنوان معیار مستقیم برای اثربخشی تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار داد (بریث<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). بر اساس بررسی، هیچ اندازه‌گیری کلی پذیرفته‌شده یا اثبات‌شده‌ای وجود ندارد؛ کیفیت فرایندهای تصمیم‌گیری، اثربخشی اجرا و بهنگام‌بودن، منجر به نتیجه‌گیری بهتر تصمیم می‌شود. از آنجا که «فرایندهای مختلف به انتخاب‌های مختلف منجر می‌شوند» و «انتخاب‌های مختلف منجر به نتایج متفاوت می‌شود» و فرایندهای تصمیم‌گیری تأثیر مستقیم بر نتایج تصمیم‌گیری دارند، اثربخشی تصمیم‌گیری سازمانی را می‌توان با ارزیابی فرایندهای تصمیم‌گیری سنجید (بریث، ۲۰۱۶). بر مبنای تقسیم‌بندی دین و شارفمن<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) اثربخشی تصمیم‌گیری شامل دو بعد خردگرایی و رفتار سیاسی است؛ دین و شارفمن (۱۹۹۶) معتقد است خردگرایی یکی از ابعاد تصمیم‌گیری، دلیل انجام کاری است و رفتار خردمندانه را مورد قضاوت قرار می‌دهد و بیانگر آن است که رفتار قابل درک درون چارچوب مرجع در نظر گرفته می‌شود. همچنین، محققان رفتار سیاسی را از دو جنبه مورد بررسی قرار می‌دهند. از یک طرف، صاحب‌نظرانی وجود دارند که در تلاش‌اند نتایج فرایند تصمیم در پرداختن به خود منفعتی را تحت تأثیر قرار دهند و در کل رابطه بین پویایی‌های سیاسی و نتایج سازمانی، بررسی می‌شوند و سیاست‌های میان واحدهای سازمانی را بررسی کرده و فراگیری با این واحدهای قدرت فرآیند تصمیم تحت تأثیر قرار می‌گیرد. از طرف دیگر، صاحب‌نظرانی هستند که رویکرد وسیع شامل تمام انواع تأثیرگذار بر فرایند تصمیم را از هر دو بازیگران داخلی (اعضای سازمانی و یا واحدهای سازمانی) و بخش‌های خارجی (کارگزاران دولتی و مشتریان) استفاده می‌کنند. آنچه دو نظر یادشده را به هم پیوند می‌دهد، اعتقاد افراد بر این است که آن‌ها در حال انجام کار درون یا بیرون سازمان هستند و به وسیله نتایج تصمیم تحت تأثیر قرار خواهند گرفت. به این دلیل، آن‌ها در تلاش‌اند تا پرسنل‌شان یا نیازهای نهادی را تحت تأثیر قرار دهند (البنان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

---

1. Bearth  
2. Dean & Scharfman  
3. Elbana



### سیستم‌های کاری عملکرد بالا

در طی ۲۰ سال گذشته، بحث‌های بسیاری در راستای اقدامات مناسب منابع انسانی که باید در یک سازمان در جهت هدایت کارکنان به راندمان و بهره‌وری بالاتر، رفاه کارکنان و عملکرد مالی بالاتر استفاده شود، صورت گرفته است (می‌هایل و کلوتسینیوتیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). شایع‌ترین واژه توصیف‌کننده چنین اقداماتی سیستم‌های کاری عملکرد بالا است (ژانگ و موریس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). برای اینکه درک بهتری از اثربخشی اقدامات منابع انسانی حاصل شود، محققان به‌جای اینکه اقدامات مدیریت منابع انسانی را به صورت مجزا در نظر بگیرند و تأثیر هر یک را بر ادراک، نگرش و رفتار کارکنان به طور جداگانه بررسی کنند، باید تأثیر این اقدامات را به صورت سیستمی بررسی کنند. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، که گاهی به عنوان سیستم‌های مدیریتی با مشارکت بالا یا تعهد بالای سازمان شناخته می‌شوند، یک بسته از راهکارهای منابع انسانی هستند که عملکرد بالا را ممکن می‌کند. سازمان‌هایی که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را پیاده‌سازی می‌کنند، سرمایه‌گذاری‌های شایان توجهی در گنجینه سرمایه انسانی‌شان انجام می‌دهند، به طوری که کارمندان برای انجام شغل‌شان به‌خوبی آموزش دیده، ماهر و توانمندند (سلیمانی و حسن‌زاده، ۱۳۹۴). در پژوهش حاضر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا توسط تقسیم‌بندی ارائه‌شده توسط لی‌یون و همکاران (۲۰۰۷) بررسی می‌شود، تقسیم‌بندی ایشان بر مبنای اقدامات منابع انسانی است که به منظور ارتقای عملکرد منابع انسانی صورت می‌گیرد؛ این اقدامات شامل گزینش، آموزش، انگیزش داخلی، امنیت شغلی، شفافیت شغلی، ارزیابی عملکرد نتیجه‌گرا، پاداش و مشارکت است (الاتایلات، الرهایل و امیگوالی، ۲۰۱۹).

در ادامه، به برخی تحقیقات داخلی و خارجی در زمینه تحقیق اشاره می‌شود:

در نتایج پژوهش جلیلیان و همکاران (۱۳۹۶) الگویی در سطح فردی به دست آمد که نشان داد تفکر راهبردی بر سرمایه معنوی تأثیر معناداری دارد، که توسط سبک تصمیم‌گیری شهودی تعدیل می‌شود. همچنین، تمامی ابعاد تفکر راهبردی بر سرمایه معنوی تأثیر معناداری دارند، اما فرصت‌جویی هوشمندانه، دیدگاه سیستمی و درک موقعیت بر مبنای یادگیری و مفاهیم شناختی بر سرمایه معنوی

1. Mihail & Kloutsiniotis

2. Zhang & Morris

به لحاظ آماری تأثیر معناداری ندارند. نتایج آزمون الگوهای سطح سازمانی نشان داد که میزان پیش‌بینی سرمایه معنوی از طریق تفکر راهبردی و تصمیم‌گیری شهودی در دانشگاه آزاد ایلام بیشتر از سایر دانشگاه‌هاست. در پژوهش تقی‌زاده و کیاکجوری (۱۳۹۴) پنج بعد تفکر استراتژیک شامل پیشروی براساس رویکرد علمی، عزم استراتژیک، نگرش سیستمی، تفکر در زمان و فرصت‌طلبی هوشمندانه تبیین شد. نتایج حاکی از آن است که میزان توجه به نگرش سیستمی و فرصت‌طلبی هوشمندانه و پیشروی براساس رویکرد علمی زیاد و خیلی زیاد ارزیابی شده و همچنین میزان توجه به عزم استراتژی و تفکر در زمان در مدیران ضعیف ارزیابی شده است. از نتایج تحقیق این طور نتیجه‌گیری شده که مدیران تا حدودی به تفکر استراتژیک توجه دارند. سالاری نهند (۱۳۹۰) شش مؤلفه استفاده از ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید، «فرصت‌طلبی»، «اخلاقیت»، «تفکر سیستمی»، «تفکر در زمان» و «اثربخشی» به عنوان مؤلفه‌های اصلی تفکر استراتژیک و چهار مرحله «تشخیص و شناسایی مشکلات»، «یافتن راه‌حل‌های ممکن»، «انتخاب بهترین راه‌حل» و «ارزیابی راه‌حل» به عنوان مراحل اصلی فرایند تصمیم‌گیری تعیین شد و از نظر افراد نمونه مشخص شد که مؤلفه‌های تفکر استراتژیک بر فرایند تصمیم‌گیری تأثیر مثبتی دارند. در ضمن مشخص شد که از میان مؤلفه‌ها، «فرصت‌طلبی» بیشترین تأثیر و «اخلاقیت» کمترین تأثیر را بر فرایند تصمیم‌گیری دارند. در خارج از کشور، الاتایلات، الرهایل و امیگوالی (۲۰۱۹) نشان دادند هدف متمرکز، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان و تحلیل فرضیه تأثیرات مثبتی بر عملکرد سازمان دارد، مگر زمانی که از منظر سیستم‌ها در نظر گرفته شوند. همچنین، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا فقط رابطه بین هدف متمرکز، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کنند. صفوی و کارتپ<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نشان دادند کارکنانی که تصور می‌کنند مدیریت، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را مد نظر قرار داده است، متوجه می‌شوند که شغلشان انتظارات آن‌ها را برآورده کرده است، در نتیجه، آن‌ها عملکرد خلاقانه بالاتر و وظایف فرانشی ایفا می‌کنند. کونز، سیبرت و موتزلین<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) به بررسی تأثیرگذاری تفکر مبتنی بر ارزش بر عملکرد براساس رویکرد کارت امتیازی متوازن در مدیریت

1. Safavi & Karatepe  
2. Kunz, Siebert & Mütterlein

استراتژیک پرداختند. یک فرایند شش مرحله‌ای به صورت تجربی مورد استفاده قرار گرفت. این فرایند موارد مقابل بود: ۱. شناسایی اهداف؛ ۲. اهداف ساختاری؛ ۳. توصیف خوشه‌های اهداف؛ ۴. تدوین رسالت، چشم‌انداز و استراتژی؛ ۵. طراحی کارت امتیازی؛ ۶. نظارت و سازگاری با تغییر. نتایج نشان می‌دهد چگونه روش‌های علمی، مانند تفکر با محوریت ارزش، می‌تواند اثربخشی تصمیم‌ها را بهبود ببخشند. متر (۲۰۱۵) نشان داد تأثیر ابعاد تفکر استراتژیک (تمرکز، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان و فرضیه‌محور) بر متغیر وابسته تصمیم‌گیری تأیید شد. این تحقیق همچنین نشان داد بین تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری نسبت به متغیرهای جمعیت شناختی (جنسیت، سن، تجربه، صلاحیت، درجه شغل) تفاوت آماری وجود ندارد.

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد، اگرچه مطالعاتی در حوزه تفکر استراتژیک و نتایج مثبت آن در سازمان وجود دارند، اما در خصوص تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری، پژوهش‌های معدودی صورت گرفته است و هنوز خلأهای بسیاری در این خصوص وجود دارد. همچنین، نقش سیستم‌های کاری عملکرد بالا در رابطه بین تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری، در هیچ‌یک از تحقیقات انجام شده بررسی نشده است؛ و تحقیقات موجود در این حوزه مدل جامعی ارائه نداده‌اند. همچنین، به دلیل تأثیر فرهنگ‌ها و محیط‌های مختلف بر تصمیم‌گیری، نتایج پژوهش‌ها در محیط‌ها و فرهنگ‌های دیگر، به راحتی قابل تعمیم نخواهد بود. به طور کلی، موضوع مورد بحث در پژوهش حاضر، همچنان یک بستر جدید و ناشناخته محسوب می‌شود که نیاز به پژوهش‌های بیشتر دارد.

### چارچوب نظری و توسعه فرضیه‌های پژوهش

در طول سه دهه گذشته، در حیطه رشته‌های روانشناسی و مدیریت، کارهای نظری و تجربی شایان توجهی در مورد تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک انجام شده است. هدف از تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری اطمینان از بقای سازمان در یک محیط متغیر است. برای تحقق این امر، نیاز به تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری مؤثر وجود دارد که سازمان را در مناسب‌ترین جهت هدایت کند (وارن، داگلاس و هوم، ۲۰۱۱). تمرکز تفکر استراتژیک بر تصمیم‌هایی است که در سطوح

مختلف سازمان گرفته می‌شود و اینکه، چگونه این تصمیم‌ها به استراتژی‌های سازمان تبدیل می‌شوند. تفکر استراتژیک کمک می‌کند تا با تغییرات مواجه شده و برای ایجاد تغییرات برنامه‌ریزی کنند (جوکار، امینی و صادقی، ۱۳۹۷). اندیشمند استراتژیک می‌تواند محیط خارجی را اسکن کرده و همچنین اطلاعات عملیاتی داخلی را به دست آورد و از این طریق در تصمیم‌گیری سازمانی بهتر عمل کند (وارن، داگلاس و هوم، ۲۰۱۱). یوهانسون و پالونا<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در نظر می‌گیرند که فعالیت‌های تفکر استراتژیک یک متغیر ورودی کلیدی در کلیه تصمیم‌گیری‌های استراتژیک است. ایشان می‌افزایند که تفکر استراتژیک روشی است که هدف آن کمک به تصمیم‌گیری از طریق ارائه اطلاعات در مورد محیط کسب و کار است. به طور خلاصه، جمع‌آوری، گردآوری، تجزیه و تحلیل و انتشار اطلاعاتی را که برای تصمیم‌گیری استراتژیک مهم است، پوشش می‌دهد (متر، ۲۰۱۵). به زعم وارن، داگلاس و هوم (۲۰۱۱) تفکر استراتژیک امکان می‌دهد تا تصمیم‌های گرفته‌شده با اهداف شرکت همسو شده و همچنین، آگاهی از صلاحیت‌های کارکنان و فناوری را که به اجرای تصمیم کمک می‌کند، افزایش می‌دهد. هینز و بیشاپ<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) استدلال می‌کنند که یک نگرش جامع و درازمدت، همراه با راه‌های عملی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ریسک را کاهش دهند، از فرصت‌های برتر استفاده کنند و تصمیم‌گیری را غنی سازند. تفکر استراتژیک بینش مهمی در مورد تصمیم‌گیری منطقی ارائه می‌دهد. به طور کلی، تصمیم‌گیری از طریق تفکر استراتژیک، یک دیدگاه مشترک آینده‌نگر را ایجاد می‌کند که می‌تواند اثربخشی تصمیم‌گیری را ارتقا بخشد (الاتایلات، الرهایل و امیگوالی، ۲۰۱۹). با توجه به آنچه گفته شد، فرضیه اول پژوهش حاضر به این صورت مطرح می‌شود:

**فرضیه اول:** تفکر استراتژیک بر اثربخشی تصمیم‌گیری استراتژیک تأثیر معناداری دارد.

براساس تئوری دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۳</sup>، منابع انسانی یک منبع داخلی حیاتی برای سازمان به شمار می‌رود که توانایی‌های ناملموس را شکل می‌دهد و از این طریق برای سازمان ارزش خلق

- 
1. Johannesson & Palona
  2. Hines & Bishop
  3. Resource-based view theory

می‌کند (ال اچلونی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). در همین راستا، متون اخیر بر روی شیوه‌های جدید منابع انسانی متمرکز است که با عنوان سیستم‌های کاری با عملکرد بالا شناخته می‌شوند (روبل، کی و ریمی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). محققان ادعا می‌کنند که این شیوه‌ها منجر به سطوح بالاتری از عملکرد می‌شوند زیرا عوامل زمینه‌ای سازمانی را در اختیار کارکنان قرار می‌دهند (ال اچلونی، ۲۰۲۰). طبق گفته لیدکا<sup>۳</sup> (۱۹۹۸)، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، عملکرد سازمانی را از بسیاری جهات همچون خلاقیت افزایش می‌دهد و منجر به نتایج بهتر می‌شود. ایوانز و دیویس<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) اظهار داشتند سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ارتباط مستقیمی با عملکرد سازمان و عملکرد مالی دارد. وای<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) در مشاغل کوچک چنین رابطه‌ای را پیدا کرد. به زعم روبل، کی و ریمی (۲۰۲۰) سیستم‌های کاری با عملکرد بالا شامل سازگاری بین‌فردی، مهارت‌های ارتباطی و حساسیت فرهنگی و همچنین سرمایه‌گذاری شرکت، آموزش و فناوری است. بنابراین، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را می‌توان هم‌افزا دانست، زیرا یک عمل می‌تواند روش دیگر را تقویت کند و متعاقباً می‌تواند اثربخشی و کارایی کل سازمان را افزایش دهد (ال اچلونی، ۲۰۲۰). تنگ<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۷) بر این باورند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، بر رفتار و نگرش کارمندان تأثیر می‌گذارد که در نتایج سازمانی منعکس می‌شود. متفکران استراتژیک نگران تولید راه‌حل‌های جدید برای ایجاد مزیت رقابتی هستند. ده بونو<sup>۷</sup> (۲۰۱۵) ادعا کرد که خلاقیت برای به حداکثر رساندن اثربخشی تصمیم‌ها لازم است. در این میان سیستم‌های کاری با عملکرد بالا شیوه‌های مدیریتی است که متفکران استراتژیک را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اختصاص کارمندان به مشاغلی که با توانایی‌ها و تخصص‌های آن‌ها مطابقت داشته باشد، پرداخت پاداش به آن‌ها برای دستیابی به اهداف و حمایت کلی سازمان از سیستم‌های کاری با عملکرد، به منظور ایجاد یک فضای توانمندساز برای تفکر استراتژیک لازم است. محققان دریافته‌اند که سیستم‌های

1. Al-Ajlouni

2. Rubel, Kee & Rimi

3. Liedtka

4. Evans & Davis

5. Way

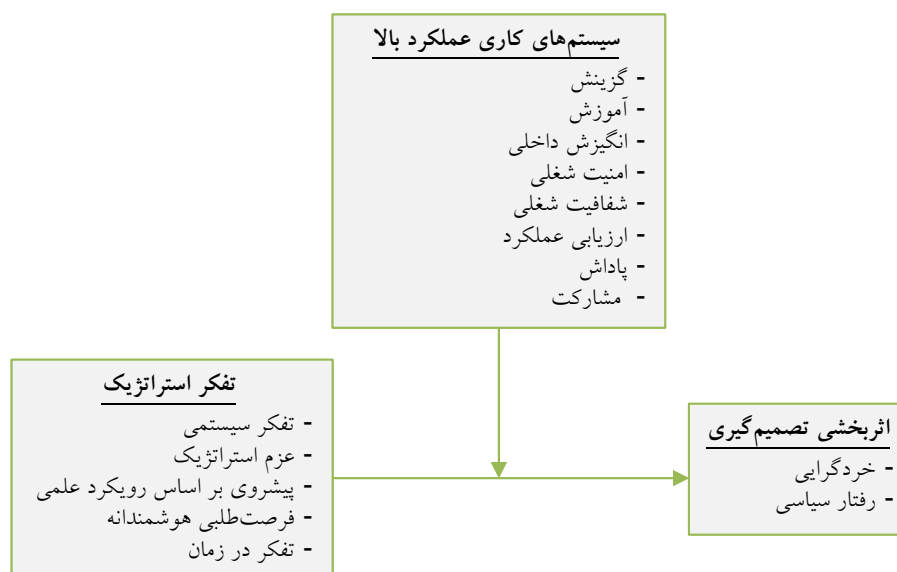
6. Tang

7. De Bono

کاری با عملکرد بالا، با شکل دادن به رفتارهای کارکنان بر نتایج سازمانی تأثیر می‌گذارند (کارتیه و الوگباده، ۲۰۱۶). این سیستم‌ها کارکنان را تشویق می‌کند سطح بالاتری از تلاش را برای تحقق اهداف سازمانی انجام دهند. به طور کلی، پیرو این منطبق که چندین روش مکمل مدیریت منابع انسانی، به احتمال زیاد بر نتایج کارکنان تأثیر می‌گذارد، پیشنهاد می‌شود سیستم‌های کاری با عملکرد بالا از رفتارهای مطلوب کارکنان پشتیبانی کند، چرا که وقتی اجزای یک سیستم مکمل و منسجم باشند، یکدیگر را به سوی هدف مشترک تقویت می‌کنند (روبل، کی و ریمی، ۲۰۲۰). با توجه به آنچه گفته شد، فرضیه دوم پژوهش حاضر به این صورت مطرح می‌شود:

**فرضیه دوم:** سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، تأثیر تفکر استراتژیک بر اثربخشی تصمیم‌گیری مدیران را تعدیل می‌کند.

بر اساس روابط و فرضیه‌های یادشده، مدل مفهومی پژوهش بر اساس مقاله استوپ و وارن، هویت و هوم (۲۰۱۱)، و الاتایلات، الرهایل و امیگوالی (۲۰۱۹)، به صورت زیر ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش بر اساس مقالات استوپ و وارن، هویت و هوم (۲۰۱۱)، و الاتایلات، الرهایل و امیگوالی (۲۰۱۹)

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد، چنانچه طبقه‌بندی انواع تحقیقات بر اساس ماهیت و روش مد نظر قرار گیرد، روش تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت در زمره تحقیقات توصیفی پیمایشی، قرار دارد. جامعه آماری این پژوهش شامل همه کارشناسان و مدیران سازمان اداری و استخدامی کشور است. با توجه به نقش محوری این سازمان در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت بر مأموریت‌های بخش‌های مختلف دولتی، توسعه سرمایه انسانی در حوزه نظام اداری کشور و تربیت مدیران توسعه‌گرا، ارتقای اثربخشی و کارایی نظام اداری برای تحقق برنامه‌های توسعه کشور، و جامعیت فعالیت‌های آن در بخش‌های مختلف، انجام تحقیق در این سازمان می‌تواند نتایج جامعی ارائه دهد که قابل تعمیم به سایر سازمان‌های دولتی داشته باشد. با توجه به آخرین آمار کسب‌شده از این سازمان در سال ۱۳۹۸، تعداد کارشناسان و مدیران سازمان برابر با ۳۵۰ نفر است، که براساس جدول مورگان حجم نمونه مورد نیاز ۱۸۳ نفر محاسبه می‌شود. از طرفی، به زعم هومن (۱۳۸۴) حداقل حجم نمونه مورد نیاز برای روش مدل‌یابی معادلات ساختاری، ۲۰۰ نفر است. بر این اساس، با توجه به امکان ریزش پرسشنامه‌ها به طور کلی تعداد ۲۵۰ پرسشنامه به روش طبقه‌ای تصادفی نسبی بین نمونه آماری توزیع شد، بدین ترتیب که نمونه‌ها به دو طبقه مدیران و کارشناسان تقسیم شده، سپس، با توجه به نسبت نمونه، از هر طبقه، نمونه‌گیری انجام شد. در نهایت، از میان پرسشنامه‌های توزیع شده، ۲۰۰ پرسشنامه کامل و بدون ایراد جمع‌آوری شد. بنابراین، نرخ بازگشت پرسشنامه ۸۰٪ است. مقطع زمانی این پژوهش سال ۱۳۹۸ بوده است. همچنین، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری توسط لیزرل نسخه ۸٫۸ بهره برده شد.

جمع‌آوری داده‌ها به صورت نظرسنجی با استفاده از ابزار پرسشنامه استاندارد انجام خواهد شد. بخش اول پرسشنامه شامل متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنس، میزان تحصیلات) است و بخش دوم حاوی سؤالات مرتبط با متغیرهای پژوهش است، که همگی آن‌ها بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شده‌اند.

برای سنجش متغیر تفکر استراتژیک از پرسشنامه لیدکا شامل پنج بعد، تفکر سیستم (سؤالات

۱-۶)، عزم استراتژیک (سؤالات ۷-۱۳)، پیشروی بر اساس رویکرد علمی (سؤالات ۱۴-۱۶)، فرصت‌طلبی هوشمندانه (سؤالات ۱۷-۲۳) و تفکر در زمان (سؤالات ۲۴-۲۷) استفاده شد. به منظور سنجش متغیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا از مقیاس سان، اری و لاو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) با هشت بعد گزینش (سؤالات ۱-۴)، آموزش (سؤالات ۵-۸)، انگیزش داخلی (سؤالات ۹-۱۳)، امنیت شغلی (سؤالات ۱۴-۱۵)، شفافیت شغلی (سؤالات ۱۶-۱۸)، ارزیابی عملکرد نتیجه‌گرا (سؤالات ۱۹-۲۱) و پاداش (سؤالات ۲۲-۲۳) و مشارکت (سؤالات ۲۴-۲۷) بهره برده شد. برای سنجش اثربخشی تصمیم‌گیری نیز از پرسشنامه دین و شارفمن (۱۹۹۶) با دو بعد خردگرایی (سؤالات ۱-۵) و رفتار سیاسی (سؤالات ۶-۹) استفاده شد. به منظور بررسی روایی، پرسشنامه در اختیار خبرگان در دسترس قرار گرفت و تأکید شد که در ارزیابی کیفی روایی محتوا، موارد رعایت دستور زبان، استفاده از کلمات مناسب، اهمیت سؤالات، قرارگیری سؤالات در جای مناسب خود، زمان تکمیل ابزار طراحی شده را مدنظر قرار دهند. در نهایت، نظرات آنان به صورت تغییراتی جزئی در پرسشنامه اعمال شد. پس از ارزیابی روایی، برای بررسی پایایی پرسشنامه در این تحقیق از روش همسانی درونی (ضریب آلفای کرونباخ) برای سنجش پایایی ابزار پژوهش استفاده شده است. در پژوهش حاضر پس از مطالعه مقدماتی (پایلوت) در یک نمونه ۲۰ نفری و بازگشت پرسشنامه‌ها، داده‌های جمع‌آوری شده به نرم‌افزار SPSS21 وارد و آلفای کرونباخ آن‌ها محاسبه شد. پایایی پرسشنامه‌های تفکر استراتژیک، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و اثربخشی تصمیم‌گیری، با ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب، ۰/۸۴۵، ۰/۸۸۲ و ۰/۸۹۱ تأیید شد.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش فراوانی شرکت‌کنندگان از لحاظ متغیرهای جمعیت‌شناختی در جدول ۱ ارائه شده است.



جدول ۱. فراوانی متغیرهای جمعیت‌شناختی

عامل	جنسیت	درصد
جنسیت	زن	۳۷
	مرد	۶۳
سن	۲۰-۳۰ سال	۵٫۶
	۳۰-۴۰ سال	۵۷٫۴
	۴۰-۵۰ سال	۲۰٫۴
	بالای ۵۰ سال	۱۶٫۷
سابقه کاری	زیر ۵ سال	۱۸٫۵
	۵-۱۰ سال	۳۸٫۹
	۱۱-۲۰ سال	۲۹٫۶
	بالای ۲۰ سال	۱۳
تحصیلات	لیسانس	۱۴
	فوق لیسانس	۵۹٫۳
	دکتری	۲۷٫۸

نتایج بررسی آمار توصیفی نشان می‌دهد، بیشتر پاسخ‌دهندگان مرد هستند، اکثریت در گروه سنی میانسال قرار دارند، سابقه کاری اکثریت در حد متوسط و زیر ۲۰ سال است، همچنین، همگی اعضای نمونه دارای تحصیلات عالی دانشگاهی و تکمیلی می‌باشند.

در این پژوهش برای بررسی و آزمون مدل مفهومی ارائه‌شده توسط نگارندگان از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. مدل معادلات ساختاری ترکیبی از مدل‌های مسیر (روابط ساختاری) و مدل‌های عاملی تأییدی (روابط اندازه‌گیری) است. در مدل‌های مسیر پژوهشگر تلاش می‌کند تا با مجموعه‌ای از روابط یک‌سویه و دوسویه پدیده یا پدیده‌هایی را تبیین کند. در حالی که متغیرهای حاضر در مدل مسیر از نوع مشاهده‌شده هستند. در مدل‌های عاملی تأییدی نیز پژوهشگر به دنبال تعریف سازه یا سازه‌هایی پنهان بر مبنای مجموعه‌ای از معرف‌هاست.

در تحلیل داده‌ها، در مرحله اول به این پرسش پاسخ داده می‌شود که آیا هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری تدوین‌شده برای سازه‌ها حائز حداقل معیارهای علمی تعریف‌شده هستند یا خیر. به این

منظور باید هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری را جداگانه تحلیل کرد. مدل مفهومی پژوهش حاضر دارای دو متغیر است. در این مرحله به بررسی بار عاملی حاصل از تحلیل عاملی تأییدی پرداخته می‌شود که مؤلفه‌هایی با بار عاملی بیشتر از ۰/۴ برای استخراج مدل نهایی مورد نظر قرار گرفته‌اند. نتایج در جدول ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲. جدول بارهای عاملی

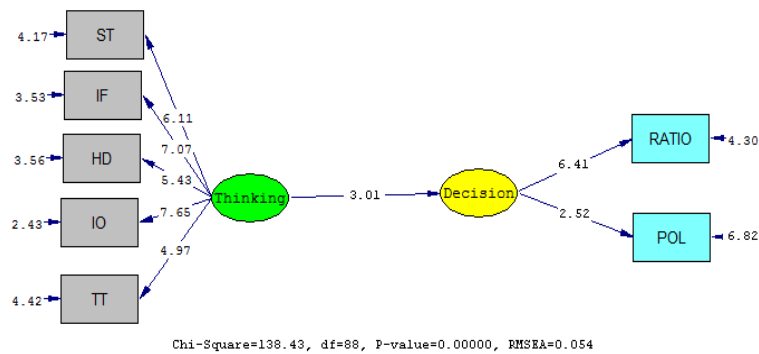
متغیر	ابعاد	معادل لاتین	اختصار در مدل	بار عاملی	آماره تی	خطای استاندارد	AVE	پایایی ترکیبی
تفکر استراتژیک	تفکر سیستمی	Systematic thinking	ST	۰/۷۶	۶/۱۱	۰/۴۲	۰/۶۱	۰/۹۶
	عزم استراتژیک	Intend Focused	IF	۰/۸۴	۷/۰۷	۰/۲۹		
	پیشروی بر اساس رویکرد علمی	Hypothesis Drive	HD	۰/۷۵	۵/۴۳	۰/۴۴		
	فرصت‌طلبی هوشمندانه	Intelligent opportunity	IO	۰/۸۹	۷/۶۵	۰/۲۰		
	تفکر در زمان	Thinking in time	TT	۰/۶۶	۴/۹۷	۰/۵۷		
سیستم‌های کاری عملکرد بالا	گزینش	Selection	SEL	۰/۵۵	۳/۰۳	۰/۷۰	۰/۷۵	۰/۹۱
	آموزش	Training	TRA	۰/۶۶	۳/۶۱	۰/۵۶		
	انگیزش داخلی	Motivation	MOT	۰/۹۳	۷/۳۷	۰/۱۳		
	امنیت شغلی	Job security	JS	۰/۶۶	۳/۶۰	۰/۵۵		
	شفافیت شغلی	Job Transparency	JT	۰/۷۹	۴/۳۶	۰/۳۸		
	ارزیابی عملکرد	performance evaluation	PE	۰/۸۳	۶/۰۴	۰/۳۱		
	پاداش	Reward	REW	۰/۸۵	۶/۴۱	۰/۲۸		
اثر بخشی تصمیم‌گیری	خردگرایی	Rationalism	RATIO	۰/۸۰	۳/۷۵	۰/۲۸	۰/۸۰	۰/۷۶
	رفتار سیاسی	Political	POL	۰/۴۰	۴/۳۱	۰/۸۴		

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود بارهای عاملی که بالای ۰/۴ بوده، و در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند که نشان‌دهنده آن است که شاخص‌ها (متغیرهای نشانگر)، متغیرهای مفهومی را به خوبی تبیین می‌کند. همچنین، مقادیر AVE، نیز بالاتر از ۰/۵ است که حاکی از روایی همگرایی گویه‌ها است، و مقادیر پایایی ترکیبی که بالای ۰/۷ است، حاکی از پایایی مناسب گویه‌ها دارد.

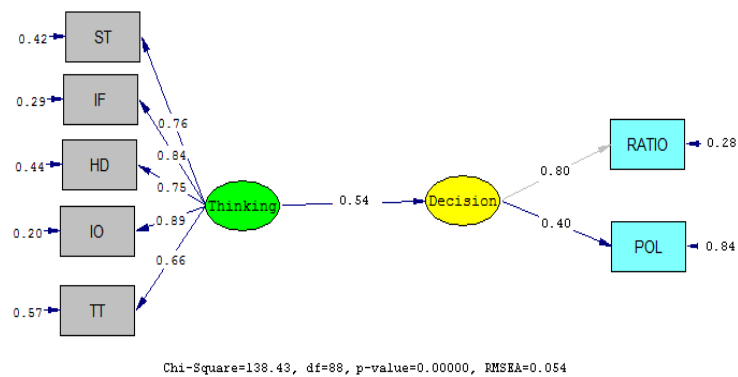
مدل‌سازی معادلات ساختاری به پژوهشگر یاری می‌رساند تا الگویی نظری را که از اجزای مختلف و متنوعی تشکیل یافته، هم به طور کلی، و هم جزئی مورد آزمون و واریسی قرار دهد. با اجرای آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار، شاخص‌های برازشی ارائه می‌گردند که نشان می‌دهند تا حدی مدل مفهومی مورد ادعا به وسیله داده‌های تجربی برازش می‌شود. بر خلاف آزمون‌های مرسوم آماری که با یک آماره مورد تأیید یا رد قرار می‌گیرند، در مدل‌سازی معادلات ساختاری، دسته‌ای از شاخص‌ها معرفی می‌شوند. وضعیت شاخص‌های برازش برای مدل مفهومی پژوهش در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل

گروه‌بندی شاخص‌ها	نام شاخص	مدل اولیه	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش کای اسکوتر	۰/۰۰۰	$P > 5\%$
	شاخص نیکویی برازش	۰/۹۱	$GFI > 90\%$
	شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده	۰/۹۳	$AGFI > 90\%$
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص برازش هنجار شده	۰/۹۲	$NFI > 90\%$
	شاخص برازش تطبیقی	۰/۹۹	$CFI > 90\%$
	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰/۰۵۴	$RMSEA < 10\%$
	کای اسکوتر بهنجار شده به درجه آزادی	۱/۵۷۳	مقدار بین ۱ تا ۳



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت اعداد معناداری



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

جدول ۴. ضریب مسیر فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	آماره تی	ضریب استاندارد	مسیر
تایید	۳,۰۱	۰,۵۴	تفکر استراتژیک ← اثربخشی تصمیم‌گیری استراتژیک

در این مرحله به منظور بررسی معناداری هر یک از پارامترهای الگو از آماره تی استفاده می‌شود. این آماره از نسبت ضریب هر پارامتر به خطای انحراف معیار آن پارامتر به دست می‌آید که باید در آزمون تی بزرگتر از ۱,۹۶ باشد تا این تخمین‌ها از لحاظ آماری معنادار شود. همچنین، به منظور

سنجش روابط داخل مدل از ضرایب رگرسیونی استاندارد شده استفاده می‌شود. ضرایب استاندارد شده عددی بین -۱ تا +۱ است. اگر ضریب استاندارد به عدد صفر نزدیک باشد یعنی تأثیرگذاری متغیر ناچیز است. اگر ضریب استاندارد به عدد ۱ نزدیک باشد، یعنی تأثیرگذاری متغیر مثبت و هم جهت با متغیر وابسته است. نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد تفکر استراتژیک بر اثربخشی تصمیم‌گیری استراتژیک تأثیر معناداری دارد، چرا که آماره تی این مسیر برابر با ۳/۰۱ و بیشتر از ۱/۹۶ است، همچنین، ضریب استاندارد مسیر برابر با ۰/۵۴ محاسبه شده و نشان‌دهنده تأثیر متوسط دو متغیر بر یکدیگر است.

برای آزمون نقش تعدیل‌گری سیستم‌های کاری عملکرد بالا، بر اساس رویه پیشنهادشده از سوی کوهن و همکاران (۲۰۰۳) رگرسیون چندگانه سلسله‌مراتبی مورد استفاده قرار گرفت. برای تحلیل تعدیل‌گری باید متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر، مرکزی و استاندارد مستقل و تعدیل‌گر با متغیر تعاملی (متغیر ضرب)، شوند تا به واسطه کاهش همبستگی متغیرهای احتمال وقوع هم‌خطی چندگانه کاهش یابد. سپس، متغیر تعاملی از طریق ضرب متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر استانداردشده ایجاد شود، تا مقدمات تحلیل رگرسیون فراهم شود. بدین منظور، متغیر پیش‌بین در مرحله اول، متغیرهای پیش‌بین و تعدیل‌گر در مرحله دوم و متغیر تعاملی در مرحله سوم وارد مدل رگرسیونی می‌شوند، نتایج در جدول ۵ نشان داده شده‌اند.

جدول ۵. ضرایب رگرسیون سلسله‌مراتبی

مرتب‌ها	۱	۲	۳	
ویژگی هر مرتبه	بدون ورود متغیر تعدیل‌گر	با ورود متغیر تعدیل‌گر	با ورود تعامل متغیر تعدیل‌گر و متغیر مستقل	
متغیرها	تفکر استراتژیک	تفکر استراتژیک سیستم‌های کاری عملکرد بالا	تفکر استراتژیک سیستم‌های کاری عملکرد بالا	تفکر استراتژیک* سیستم‌های کاری عملکرد بالا
بتا	۰/۷۲	۰/۵۴	۰/۱۹	۰/۴۰
ضریب تعیین تعدیل‌شده	۰/۵۲	۰/۵۳	۰/۶۲	
تغییرات ضریب تعیین تعدیل‌شده	-	۰/۰۱	۰/۰۹	
درصد معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۱۷	۰/۰۰۰
			۰/۰۲۰	۰/۰۱۵

همانگونه که در جدول ۵ مشخص است با ورود متغیر تعدیلگر سیستم‌های کاری عملکرد بالا و تعامل میان این متغیر با تفکر استراتژیک، درصد ضریب تعیین تعدیل‌شده به میزان ۰/۰۹، افزایش می‌یابد که این مسئله نقش تعدیلگری سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را تأیید می‌کند. درصد معناداری مدل رگرسیونی (۰/۰۱۵) در جدول، که کمتر از ۰/۰۵ است، نیز این مسئله را تأیید می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر اثربخشی تصمیم‌گیری مدیران با نقش تعدیلگر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که تفکر استراتژیک بر اثربخشی تصمیم‌گیری مدیران تأثیر معنادار و متوسطی دارد. بر اساس نتایج این فرضیه می‌توان گفت، بر اساس نتایج این فرضیه می‌توان گفت، تفکر استراتژیک بستری را برای تحقق بهتر و اثربخش‌تر تصمیم‌ها در سازمان ایجاد می‌کند. علی‌الخصوص با توجه به ماهیت خاص سازمان‌های دولتی، که تصمیم‌های آن‌ها برای جامعه اهمیت ویژه‌ای دارند و اخذ تصمیم‌های غلط عوارض بسیار زیادی را برای کشور به بار خواهد آورد، برخورداری از ویژگی تفکر استراتژیک تأثیر بسیار بالایی در جهت تحقق اهداف و تصمیم‌ها خواهد داشت. مطابق با این نتایج زمانی که فرد نگرش سیستمی دارد، یعنی مدل جامع زنجیره ارزشی از ابتدا تا انتها را در نظر داشته و وابستگی متقابل اعضا و تعاملات آن‌ها در سیستم داخلی و خارجی را درک کند، عقلانیت در تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد. همچنین، برخورداری فرد از دومین عنصر تفکر استراتژیک یعنی، عزم استراتژیک موجب می‌شود که مدیر، اراده درونی و استوار در راستای رسیدن به اهداف و آرمان‌ها داشته باشند و در جهت‌دار کردن استراتژی‌ها تمرکز قوی داشته باشند، از این رو، در تصمیم‌گیری به اطلاعات مهم توجه وارد می‌شود. با حضور سومین عنصر تفکر استراتژیک یعنی، پیشروی بر اساس رویکرد علمی، توان فرضیه‌سازی خلاقانه افزایش می‌یابد، که نتیجه آن استفاده از گزینه‌های متعدد، نوآورانه و آزمون‌شده پیش از تصمیم‌گیری است. چهارمین عنصر، به عبارتی، فرصت‌طلبی هوشمندانه موجب می‌شود هوشمندی نسبت به محیط افزایش یابد، بنابراین، تصمیم‌گیری با هوشیاری بیشتری صورت

خواهد گرفت. برخورداری از پنجمین عنصر یعنی مدل، تفکر در زمان سبب می‌شود تصمیم‌گیرندگان با توجه به گذشته و در نظر داشتن حال و تعمیم آن به آینده امر تصمیم‌گیری را انجام دهند، و از این جهت تصمیم‌های اتخاذ شده بیشترین سازگاری را با منابع فعلی، و نیازهای آینده سازمان خواهد داشت. در راستای این نتایج، تقی‌زاده و کیاکجوری (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان‌دهنده توجه زیاد مدیران به تفکر استراتژیک و تأثیر آن در تصمیم‌گیری است. همچنین، سالاری نهند (۱۳۹۰) نیز در پژوهش خود دریافت، مؤلفه‌های تفکر استراتژیک بر فرایند تصمیم‌گیری تأثیر مثبتی دارند، که همسو با نتایج این تحقیق است. الاتایلات، الرهایل و امیگوالی (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان‌دهنده رابطه بین تفکر استراتژیک عملکرد سازمانی هستند. کونز، سیبرت و موتزلین (۲۰۱۶) نشان می‌دهند که روش‌های علمی، مانند تفکر با محوریت ارزش، می‌توانند اثربخشی تصمیم‌ها را بهبود ببخشند. همچنین، نتایج این پژوهش با نتایج متر (۲۰۱۵) همخوانی دارد، نتایج تحقیق وی نشان داد ابعاد تفکر استراتژیک (تمرکز، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان و فرضیه‌محور) بر تصمیم‌گیری تأثیر دارد.

همچنین، در ادامه نقش تعدیلگر سیستم‌های عملکرد بالا در این میان تأیید شد، بر این اساس تأکید بر پتانسیل بلندمدت، آموزش‌های مستمر برای تخصص، ایجاد فرصت‌های شغلی و ارتقا بر مبنای شایستگی، وجود امنیت شغلی، شفافیت در وظایف، پاداش بر اساس نتیجه عملکرد، ارزیابی عملکرد بر اساس هدف، و وجود فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، فرایندهای سازمانی و...، منجر به ایجاد یک فضای توانمندساز برای تفکر استراتژیک خواهد شد، و تأثیر بسیار زیادی در نتایج سازمانی خواهد داشت. برخورداری از یک سیستم کاری با عملکرد بالا، موجب می‌شود، مدیران برای تصمیم‌گیری با گزینه‌های خلاقانه، افراد کارآزموده و بانگیزه، و در عین حال، مشتاق و ماهری در سازمان مواجه باشند، که مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از آن‌ها، عقلانیت و خردگرایی را در تصمیم‌های خود بالا برده و با استفاده از مشاوره و رایزنی با دیگران در تصمیم‌گیری، جامعیت و مقبولیت تصمیم را نیز افزایش دهند. در این راستا، الاتایلات، الرهایل و امیگوالی (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان دادند سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، می‌تواند آثار تفکر استراتژیک در

صنعت بانکی در یک کشور در حال توسعه را تقویت کند. صفوی و کارتپ (۲۰۱۸) نیز نشان‌دهنده ارتباط سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد خلاقانه و عملکرد فرآیندی هستند، که مؤید این است که یک سیستم برای اثربخشی بالا نیازمند خلاقیتی است که از اقدامات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ناشی می‌شود.

نتایج کلی این پژوهش نشان می‌دهد به‌کارگیری رویکرد تفکر استراتژیک در مسائل، سازمان را در رویارویی با چالش‌های آینده سازمان قدرتمند می‌کند و توانایی سازمان را برای افزایش اثربخشی تصمیم‌های استراتژیک توسعه می‌بخشد. بر این اساس، سازمان‌ها با بازبودن نسبت به تجربه جدید، برخورداری از قابلیت فرضیه‌سازی و آزمون فرضیه‌ها، استفاده از روش عملی در انجام نقش‌های مدیریتی، استفاده از حداکثر توان و منابع داخلی، شناسایی و رصد مستمر فرصت‌های محیطی، کشف فرصت‌های نوظهور و... خواهند توانست اثربخشی تصمیم‌های استراتژیک اتخاذشده را ارتقا دهند.

براساس یافته‌ها پیشنهاد می‌شود برنامه‌های توسعه فردی برای ارتقا صلاحیت تفکر استراتژیک در سازمان‌ها اجرا شود تا افراد بتوانند مهارت خود را در آن زمینه توسعه دهند. این موضوع برای آینده سازمان بسیار حیاتی است زیرا برای بقا سازمان در آینده در گرو تصمیم‌گیرندگان استراتژیک است که برای رسیدن به اهداف سازمان انتخاب‌های صحیحی انجام می‌دهند. همچنین، با توجه به نقش سیستم‌های کاری عملکرد بالا در تقویت رابطه مذکور، پیشنهاد می‌شود، که این اقدامات مورد توجه عمیق مدیران سازمان‌ها قرار گرفته و با استقرار سیستم و فضایی که در آن، کارکنان به شایستگی همکاران خود ایمان داشته باشند منجر به ایجاد امنیت شغلی در سازمان شده و این باور را در بین کارکنان ایجاد کرده که به میزان تلاش خود از پاداش و حقوق متناسب بهره‌مند می‌شوند.

پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها به این باور برسند که سیستم‌های کار عملکرد بالا در سازمان فقط برای آموزش و توسعه کارکنان نیست، بلکه جبران خسارت و توانمندسازی و غیره نیز باید مد نظر باشد. در واقع، ارائه این موارد بر دیدگاه کارکنان نسبت به سازمان تأثیر می‌گذارد. همچنین، عواملی نظیر بهره‌مندی از نظرات همه افراد و دخیل کردن افراد در تصمیم‌گیری‌ها، تشویق افراد به



تسهیم و به اشتراک گذاری دانش و تجاربشان با سایر همکاران و نیز بهره‌مندی از دانسته‌ها و اطلاعات دیگران در این امر بسیار کمک‌کننده خواهد بود.

شایان ذکر است این تحقیق نیز همچون سیر تحقیقات علمی با محدودیت‌هایی مواجه بوده است، اولین محدودیت تحقیق حاضر، محدودیت زمانی انجام تحقیق به صورت مقطعی بوده است، بنابراین، پیشنهاد می‌شود تحقیقی در این خصوص در آینده به صورت طولی انجام گیرد. مورد بعدی استفاده از ابزار پرسشنامه بوده است، که در جهت رفع آن پیشنهاد می‌شود از تحقیقات آینده از ابزار مصاحبه نیز استفاده شود. در نهایت، تحقیق حاضر در بین مدیران سازمان‌های دولتی صورت گرفت، که ممکن است به دلیل ویژگی‌های خاص چنین سازمان‌هایی و عدم اولویت نسبت به منابع و مسائل مالی، با سازمان‌های خصوصی دارای تفاوت‌هایی باشد، از این رو، توصیه می‌شود، این تحقیق در سایر جوامع و سازمان‌ها نیز انجام گیرد.

## منابع

- تقی‌زاده، مه‌ران، و داوود کیاکجوری (۱۳۹۴). بررسی تفکر استراتژیک مدیران در تصمیم‌گیری‌های سازمانی. *اولین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه‌ریزی فرهنگی اجتماعی ایران*، قم، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی.
- جلیلیان، طیبه، تابان، محمد، یاسینی، علی، و پوراشرف، یاسان‌اله (۱۳۹۶). بررسی اثرات فردی و سازمانی تفکر استراتژیک بر سرمایه معنوی با نقش تعدیلگر سبک تصمیم‌گیری شهودی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های دولتی و غیر دولتی شهر ایلام). *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۱(۴)، ۱-۲۸.
- جهانی‌کیا، امیرحسین، حضوری، محمدجواد، بدالهی، مهدی، و آذر، عادل (۱۳۹۷). تبیین مدل تصمیم‌گیری شهودی در فضای عدم قطعیت ناشی از نوآوری (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان). *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۷(۱)، ۷۲-۵۷.
- جوکار، علی اکبر، امینی، محمدتقی، و صادقی، صادق (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران با سکون‌زدگی شغلی کارکنان در اداره‌کل آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۶(۲)، ۱۴۸-۱۳۷.
- سالاری نهند، ابراهیم (۱۳۹۰). *شناسایی مؤلفه‌های تفکر استراتژیک و رابطه آن‌ها در بهبود فرایند تصمیم‌گیری مدیران: مطالعه موردی در سازمان حمایت مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم.
- سلیمانی، حامد، و حسن‌زاده، اسداله (۱۳۹۴). سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و اثربخشی سازمانی: نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی، سرمایه اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی. *کنفرانس بین‌المللی تحقیق و توسعه در علوم انسانی، مدیریت و اقتصاد*.
- منوریان، عباس، آفازاده، هاشم، و شهامت‌نژاد، مینا (۱۳۹۱). سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران. *مدیریت بازرگانی*، ۴(۱۲)، ۱۴۶-۱۲۹.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۴). *شناخت روش علمی در علوم رفتاری (پایه‌های پژوهش)*. تهران: پارسا.

- Al-Ajlouni, M. I. (2020). Can High-Performance Work Systems (HPWS) promote organisational innovation? Employee perspective-taking, engagement and creativity in a moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 373-397
- Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking. *Organizational Analysis*, 27(3), 370-395.
- Bearth, M. A. (2016). Employee contributions to organizational decision-making processes and outcomes. Retrieved from Sophia, the St. Catherine University repository website: <https://sophia.stkate.edu/maolhonors/17>
- Bouzuenda, K. (2018). Emotional intelligence and financial decision making: are we talking about a paradigmatic shift or a change in practices?. *Research in International Business and Finance*, 44(4), 273-284
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- De Bono, E. (2015). *Serious Creativity: How to be creative under pressure and turn ideas into action*. Random House.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368-392.
- Elbanna, S. (2007). Strategic decision-making: Process perspectives. *Management Reviews*, 8(1), 1-20.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: the mediating role of internal social structure. *Management*, 31(5), 758-775.
- Hines, A., & Bishop, P. (2008). *Thinking about the future': Guidelines for strategic foresight*. Washington.
- Horne, T., & Wooton, S. (2000). *Strategic thinking: A step-by-step approach to strategy*. 2<sup>nd</sup> edition, London.
- Jiang, J. Y., & Liu, C. W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: the mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137.
- Johannesson, J., & Palona, I. (2010). Environmental turbulence and the success of a firm's intelligence strategy, development of research instruments. *International Journal of Management*, 27(3), Part 1.
- Juma, G., Minja, D., & Mageto, J. (2016). The impact of strategic thinking on organisational performance: a case study of uchumi supermarket limited. *Supply Chain Management*, 1(1), 75-94.
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria. *Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254-1278.
- Kaše, R., Paauwe, J., & Batistic, S. (2014). In the eyes of janus. *Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 56-76.
- Kaufman, R., Oakley-Browne, H., Watkins, R., & Leigh, D. (2003). *Strategic planning for success: Aligning people, performance, and payoffs*. John Wiley & Sons
- Keelin, T., & Arnold, R. (2002). Five habits of highly strategic thinkers. *Business Strategy*, 23(5), 38-42.

- Kunz, R. E., Siebert, J., & Mütterlein, J. (2016). Combining value-focused thinking and balanced scorecard to improve decision-making in strategic management. *Multi-Criteria Decision Analysis*, 23(5-6), 225-241.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: Can it be taught?. *Long Range Planning*, 31(1), 120-29.
- Matar, H. M. (2015). The impact of strategic thinking on decision making case study: UNRWA Gaza-Field office. <http://hdl.handle.net/20.500.12358/19846>
- Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4), 424-438.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2020). High-performance work practices and medical professionals' work outcomes: the mediating effect of perceived organizational support. *Advances in Management Research*, 16(3), 203-223.
- Safavi, H. P., & Karatepe, O. M. (2018). High-performance work practices and hotel employee outcomes: The mediating role of career adaptability. *Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1112-1133.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management Revu*, 16(1), 11-35.
- Stephoe-Warren, G., Howat, D., & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: Literature review. *Strategy and Management - J Econ Manag Strat*, 4, 238-250.
- Stephoe-Warren, G., Howat, D., & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. *Strategy and Management*, 4(3), 238-250.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Swayne, W., Jack, D., & Peter, G. (2012). *Strategic management of health care organizations*. 6<sup>th</sup> edition, USA.
- Tang, G., Yu, B., Cooke, F. L., & Chen, Y. (2017). High-performance work system and employee creativity: the roles of perceived organisational support and devolved management. *Personnel Review*, 46(7), 1318-1334.
- Tovstiga, G. (2013). *Strategy in practice: A practitioner's guide to strategic thinking*. 2<sup>nd</sup> edition, UK.
- Warren, G., Douglas, H., & Hume, I. (2011). 'Strategic thinking and decision making, literature review. *Strategy and Management*, 4(3), 238 – 250.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Management*, 28(6), 765-785.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S.nA. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Management*, 27(6), 701-721.
- Zhang, B., & Morris, J. L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 68-90.