



BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMENT

Volume No.: 3, Issue No.: 45, Dec 2023

P-ISSN: 2717-0683 , E-ISSN: 2783-3801

Investigating the relationship between strategic thinking and organizational performance with the moderating role of high performance work activities in public sector employees in Tehran

Abdolhosein Ebrahimi Khabir

Abstract

At present, strategic thinking is one of the basic needs of departments and organizations for growth and development, and with its help, it is possible to use the valuable and key source of organizational thinking to manage environmental challenges and the desire to achieve organizational goals. Strategic thinking in top managers is considered as a basic deficiency in organizations. The main goal of this research was to determine the effect of strategic thinking through the moderating variable of high-performance work activities on the organizational performance of public sector employees in Tehran. Research In terms of the practical purpose and in terms of the data collection method, this is a descriptive survey research, the statistical population in this research was the college employees of the public sector of Tehran, the statistical sample of this study includes 237 people. The data of this research was analyzed using the data structural equation model. The results showed that the dimensions of strategic thinking (system thinking, focus on the goal, intelligent opportunism, thinking in time, advancing based on a scientific approach) have an impact on organizational performance. It is positive and meaningful.

Keywords: strategic thinking, organizational performance, high performance work activities

بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی با نقش تعدیل گری فعالیت های کاری با عملکرد بالا در کارمندان بخش دولتی شهر تهران

عبدالحسین ابراهیمی خبیر^۱

چکیده:

در حال حاضر، تفکر استراتژیک از نیازهای اساسی ادارات و سازمانها برای رشد و ترقی بوده و به کمک آن می توان از منبع ارزشمند و کلیدی تفکر سازمانی برای مدیریت چالش های محیطی و میل به اهداف سازمانی به خوبی استفاده کرد، فقدان تفکر استراتژیک در مدیران عالی با عنوان یک کمبود اساسی در سازمانها به شمار می رود. هدف اصلی این پژوهش تعیین تاثیر تفکر استراتژیک از طریق متغیر تعدیل گری فعالیت های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی کارمندان بخش دولتی شهر تهران بودند، بوده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق توصیفی پیمایشی می باشد، جامعه آماری در این تحقیق کلیه کارمندان بخش دولتی شهر تهران بودند، نمونه آماری این مطالعه شامل 237 نفر است. داده های این پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری داده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که ابعاد تفکر استراتژیک (تفکر سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت جویی هوشمندانه، تفکر در زمان، پیشروی بر اساس رویکرد علمی) بر روی عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

کلید واژه: تفکر استراتژیک، عملکرد سازمانی، فعالیت های کاری با عملکرد بالا

مقدمه:

توانایی تفکر استراتژیک مهارتی است که به کمک آن می توان از منبع ارزشمند و کلیدی تفکر سازمانی برای مدیریت چالش های محیطی و میل به اهداف سازمانی به خوبی استفاده کرد، فقدان تفکر استراتژیک در مدیران عالی با عنوان یک کمبود اساسی در سازمانها به شمار می رود (آقازاده، 1395). داشتن کارکنانی با قدرت تفکر استراتژیک امروزه از نیازهای اساسی ادارات و سازمانها برای رشد و ترقی می باشد و مهم اینکه دستگاه عظیم آموزش پرورش در هر جامعه ای نقش موثری را در تعلیم و تربیت نیروی انسانی بر عهده دارد، از این نیاز مستثنی نبوده از سوی دیگر با توجه به نقش و جایگاه ویژه مدیران و کارکنان از اهمیت قابل توجهی برخوردار است (قورچیان و همکاران، 1390). پیدایش این دیدگاه که موفقیت و اثر بخشی سازمانها در گرو هدایت صحیح منابع و به ویژه منابع انسانی است موجب شده است که به بررسی و مطالعه سازمان، به ویژه قوای فکری یعنی هوش مدیران و کارکنان توجه زیادی معطوف شود (کاشف، 1400). اغلب مدیران بر این باورند که سازمانها برای بقا در شرایط محیطی متغیر می بایست به طور مستمر تغییر کنند، بنابراین گرایش مدیران به روش های اثر بخش و هوشمند در اداره سازمانها امری بدیهی است (پهلوانیان، 1385: 5). از طرفی در تحقیقات سازمانی، عملکرد سازمان یکی از متغیرهای وابسته و گسترده است، اما همچنان به خوبی تعریف نشده و نادرست است (باوون، 2016). توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیر مرتبط و برنامه ریزی نشده بزرگترین نشان موفقیت مدیران موفق سازمانهای کنونی است. که این تواناییها در واقع همان تفکر استراتژیک در یک سازمان می باشد که خود مبین یک کمبود اساسی برای رساندن یک سازمان به تعالی و توانمندسازی می باشد این توانایی استراتژیک می تواند به مدیران کمک نماید که بتوانند وقایع آینده را درک، تشخیص، پیش بینی و کنترل نمایند و بجای آنکه تحت تاثیر تغییرات قرار بگیرند، تغییرات آتی را تحت تاثیر خود قرار دهند. از طرفی کاربرد تفکر استراتژیک در یک سازمان بدون توجه به نوع اقدام و سبک مدیریتی مدیران امروز منتج به موفقیت نخواهد شد. چرا که بالندگی یک سازمان صرفاً به خود مدیر، تفکرات و تصمیمات او به تنهایی بستگی ندارد و به مسائلی مانند توجه به شرایط و موقعیت سازمان، ویژگیها، شرایط، نیازها و اولویتهای کارکنان سازمان نیز بستگی دارد. مشکلات سازمانها روز به روز پیچیده تر شده و حل آنها نیازمند تفکر بهتر و ارائه راه حل های نوین است. دنیای پرشتاب امروز، سازمانها را بعنوان شالوده های اساسی اجتماع با تغییرات گسترده ای روبرو ساخته است. نرخ و ژرفای تغییراتی که بر سازمانها اثر می گذارند بسیار زیاد است. در دنیای امروز و در شرایطی که عوامل مزیت ساز رقابتی در جریان تحولات قرار دارد، تنها یک مزیت رقابتی پایدار می تواند فهم و بصیرت لازم را نسبت به تشخیص مستمر این عوامل بوجود آورد که این امر وجود تفکر استراتژیک را در سازمانهای امروز حیاتی می سازد. یکی از مشکلات سازمانها، فقدان تفکر استراتژیک در سطح مدیران عالی می باشد (ریبیعی و همکاران، 1397). فقدان تفکر استراتژیک مدیران ارشد بنگاهها و سازمانها، آنها را از بهره گیری از فرصت های جدید محروم می سازد (صادقی و یزدانی، 1395). لذا امروزه، بر این نکته تأکید فراوان می شود که مدیران ارشد، برای کارآمد شدن، باید به ابزار ساده و مهمی به نام تفکر استراتژیک مجهز شوند. تفکر استراتژیک مدت ها است به عنوان برگ برنده در عرصه های مختلف اقتصادی و اجتماعی شناخته می شود. این مهارت معمولاً در نگاه اول برای بسیاری از مدیران ابهام برانگیز است، گرچه می دانند که راه موفقیت در کسب

¹ Email: ae.khabir@gmail.com

¹ کارشناس بانک ملی ایران / دکتری (DBA) و Post doctorate مدیریت استراتژیک

و کار از شناسایی آن می‌گذارد (استیسی، 2018). همچنین امروزه در قرن بیست و یکم وجود مدیرانی با قدرت تجزیه و تحلیل بالاتر نقش اساسی را در اثر بخشی سازمان‌ها دارد و آنچه که متضمن این موفقیت‌ها می‌باشد چندان به جایگاه مدیر در سلسله مراتب سازمانی مربوط نمی‌شود بلکه به هوش مدیران و کارکنان بستگی دارد. هدایت رکن اساسی مدیریت عملکرد است. در خلال جلسات هدایت، سرپرستان به ارائه راهکارهای لازم و هدایت کارکنان در مسیر توافق شده اقدام می‌نمایند تا کارکنان به اهداف از پیش تعیین شده دست یابند. فرآیند مذکور باعث می‌شود تا عملکرد مطلوب کارکنان تشویق و در نتیجه تکرار پذیری آن بیشتر گردد و از طرفی عملکرد نامطلوب نیز شناسایی و با ارائه راهکار مناسب توسط سرپرست، کارمندان به اصلاح عملکرد خود اقدام نمایند. همانگونه که ملاحظه می‌شود نتیجه فرایند فوق بهبود عملکرد کارکنان است که در نهایت باعث افزایش بهره‌وری نیروی انسانی خواهد شد. بهبود مستمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد میکند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمانها و مؤسسات همواره در جهت نیل به این هدف می‌کوشند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. دستیابی به این اهداف بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. همچنین بانک‌ها به مثابه شریان حیاتی اقتصاد کشور، ضمن جمع آوری نقدینگی را، آن را به جریان انداخته و چرخه اقتصاد کشور در حوزه های گوناگون را رونق می‌بخشند. در عین حال، بانک‌ها برای افزایش سهم بازار و سودآوری، دائماً در حال ارتقای وضعیت عملکرد برای جذب مشتریان هستند و به این جهت، تفکر استراتژیک و بهبود عملکرد آنها از اهمیت خاصی برخوردار بوده و به یکی از مهم ترین فعالیت های مدیران بانک‌ها تبدیل شده است به طور کلی تحقیق حاضر در پی پاسخگویی به این سوال است که آیا تفکر استراتژیک از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی کلیه کارمندان بخش دولتی شهر تهران بودند، تاثیر دارد؟

روش تحقیق :

منظور از روش تحقیق این است که مشخص کنیم که چه نوع روشی برای بررسی موضوع لازم است که این امر بستگی به اهداف و ماهیت پژوهش و امکانات اجرایی آن دارد. بر این اساس، در این پژوهش از روش زمینه یابی مقطعی استفاده می‌شود که ابتدا به مطالعه نظریات محققین گذشته در بازه عوامل داخلی و خارجی سازمان پرداخته و سپس سوابق پرونده های مربوط به افرادی که در زمان پژوهش سازمان را ترک نموده اند مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه اطلاعات تکمیلی فراهم می‌گردد و از آنجا که تحقیقی مذکور از نظر مطالعات محیطی از نوع پیمایشی است و با توجه به نظری و تئوریک از نوع مطالعات توصیفی نیز می‌باشد. تحقیق حاضر تحقیق حاضر از لحاظ هدف، یک تحقیق کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها توصیفی به روش پیمایشی می‌باشد.

روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه : جامعه اشاره به گروهی از افراد دارد که از یک خصوصیت مشترکی برخوردارند که آنها را از دیگر گروه‌ها متمایز می‌کند (کرسول 2005:358). یک جامعه آماری عبارت است از مجموعه ای از افراد یا واحد‌ها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند. (سرمد و دیگران، 1393). هرچه جامعه آماری کوچکتر باشد می‌توان آن را دقیق‌تر از یک جامعه آماری بزرگتر مطالعه نمود. چنانچه جامعه آماری بزرگ باشد؛ محقق با توجه به محدودیت امکانات ناچار است از بین افراد جامعه تعداد مشخصی را به عنوان نمونه برگزیند و با مطالعه این جمع محدود، ویژگی‌ها و صفات جامعه را مطالعه کرده، شاخص‌ها و اندازه‌های آماری آن را محاسبه کند. به این جامعه محدود، نمونه می‌گویند. نمونه، گروهی فرعی یا زیرمجموعه ای از جامعه است. با بررسی مطالعه ی نمونه، پژوهشگر می‌تواند قادر به استخراج نتایجی شود که قابل تعمیم به جامعه است (دانایی فردو همکاران، 1390). در این تحقیق از آنجایی که جامعه مورد نظر، کلیه کارکنان بانک سپه شهر تهران می‌باشند، با توجه به اینکه تعداد کل شعب بانک سپه 219 و تعداد کل کارکنان این شعب 2190 نفر می‌باشد. **روش نمونه گیری :** روش نمونه گیری در این پژوهش به تصادفی ساده است.

حجم نمونه : برای اینکه حجم نمونه‌ی مناسب در رابطه با انجام تحقیق را بدست آوریم، از فرمول زیر استفاده می‌کنیم:

با توجه به اینکه جامعه مورد نظر محدود می‌باشد، برای تعیین حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، برای رعایت احتیاط در این تحقیق نسبت موفقیت را حداکثر در نظر گرفتیم و با در نظر گرفتن ضریب خطا 5٪، حجم نمونه بطور تقریبی 327 بدست آمده است. بنابراین حداقل حجم نمونه لازم 327 نفر می‌باشد که این تعداد مبنای تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

ابزارهای جمع آوری داده‌ها : برای جمع‌آوری داده‌ها به ابزارهای گوناگونی نیاز هست. نوع این ابزارها تابع عوامل گوناگونی از جمله ماهیت و روش تحقیق است. هر یک از ابزارهای گوناگون جمع‌آوری داده‌ها معایب و مزایایی دارند که هنگام بکارگیری آن‌ها باید به این مزایا و معایب و تاثیر آن‌ها در هدف تحقیق توجه کرد و با رعایت نکات لازم، زمینه‌های افزایش اعتبار تحقیق را فراهم آورد.

سوالات مربوط به ویژگی‌های فردی مخاطب و یا به اصطلاح جمعیت شناختی که تعداد آنها 5 سوال است، به توصیف جامعه آماری مورد پرسش می‌پردازد، سوالات اصلی مربوط به متغیرهای تحقیق تنظیم شده است.

جدول سوالات تحقیق

منبع	تعداد سوال ها	متغیر
Liedtka (1998) and Pisapia.(2011)	6	تفکر سیستمی
Liedtka (1998) and Pisapia.(2011)	5	تمرکز بر هدف
Liedtka (1998), Boon (2005) and Pisapia(2011)	5	فرصت جویی هوشمندانه
Liedtka (1998), Boon (2005) and Pisapia(2011)	5	تفکر در زمان
Liedtka (1998) and Pisapia.(2011)	6	پیشروی براساس رویکرد علمی
Delaney and Huselid(1996)	11	عملکرد سازمانی
(2007).Li-Yun et al	27	فعالیت های کاری با عملکرد بالا

یافته ها:

فرضیه اول : تفکر سیستمی از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی کارکنان تاثیر دارد.

نتیجه آزمون	کمیت t	برآورد استاندارد	فرضیه
تایید	8/08	0/31	تفکر سیستمی از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد.

همان طور که نتایج نشان می دهد فرضیه تأیید می شود. زیرا مقدار t بیشتر 1/96 می باشد و مقدار بار عاملی نیز از مقدار خوبی برخوردار است. در نتیجه، تفکر سیستمی از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا با اطمینان 99٪ به میزان 0/31 بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر ساختاری مثبت و معناداری دارد.

فرضیه دوم : تمرکز بر هدف از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی کارکنان تاثیر دارد.

نتیجه آزمون	کمیت t	برآورد استاندارد	فرضیه
تایید	12/58	0/52	تمرکز بر هدف از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی کارکنان تاثیر دارد.

همان طور که نتایج نشان می دهد فرضیه تأیید می شود. زیرا مقدار t بیشتر 1/96 می باشد و مقدار بار عاملی نیز از مقدار خوبی برخوردار است. در نتیجه، تمرکز بر هدف از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا با اطمینان 99٪ به میزان 0/52 بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر ساختاری مثبت و معناداری دارد.

فرضیه سوم : فرصت جویی هوشمندانه از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی کارکنان تاثیر دارد.

نتیجه آزمون	کمیت t	برآورد استاندارد	فرضیه
تایید	6/81	0/29	فرصت جویی هوشمندانه از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی کارکنان تاثیر دارد.

همان طور که نتایج نشان می‌دهد فرضیه تأیید می‌شود. زیرا مقدار t بیشتر $1/96$ می‌باشد و مقدار بار عاملی نیز از مقدار کافی برخوردار است. در نتیجه، فرصت جویی هوشمندانه از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا با اطمینان 99% به میزان $0/29$ بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر ساختاری مثبت و معناداری دارد.

فرضیه چهارم: تفکر در زمان از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

نتیجه آزمون	کمیت t	برآورد استاندارد	فرضیه
تأیید	9/28	0/35	تفکر در زمان از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

همان طور که نتایج نشان می‌دهد فرضیه تأیید می‌شود. زیرا مقدار t بیشتر $1/96$ می‌باشد و مقدار بار عاملی نیز از مقدار کافی برخوردار است. در نتیجه، تفکر در زمان از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا با اطمینان 99% به میزان $0/35$ بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر ساختاری مثبت و معناداری دارد.

فرضیه پنجم: پیشروی براساس رویکرد علمی از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

نتیجه آزمون	کمیت t	برآورد استاندارد	فرضیه
تأیید	4/91	0/19	پیشروی براساس رویکرد علمی از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

همان طور که نتایج نشان می‌دهد فرضیه تأیید می‌شود. زیرا مقدار t بیشتر $1/96$ می‌باشد و مقدار بار عاملی نیز از مقدار نسبتاً خوبی برخوردار است. در نتیجه، پیشروی براساس رویکرد علمی از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا با اطمینان 99% به میزان $0/19$ بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر ساختاری مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ششم: تفکر استراتژیک بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

نتیجه آزمون	کمیت t	برآورد استاندارد	فرضیه
تأیید	13/57	0/54	تفکر استراتژیک بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

همان طور که نتایج نشان می‌دهد فرضیه تأیید می‌شود. زیرا مقدار t بیشتر $1/96$ می‌باشد و مقدار بار عاملی نیز از مقدار خوبی برخوردار است. در نتیجه، تفکر استراتژیک با اطمینان 99% به میزان $0/54$ بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر ساختاری مثبت و معناداری دارد.

بحث و نتیجه گیری:

نتیجه گیری فرضیه اول: از آنجاییکه این فرضیه بر اساس تجزیه و تحلیل های آماری مورد تأیید قرار گرفته است. لذا تفکر سیستمی از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر گذار است. نتیجه این فرضیه با تحقیقات آلتالات و همکاران (2019)، ملکی و صالحی (1397) همسو می‌باشد. نتیجه گیری فرضیه دوم: از آنجاییکه این فرضیه بر اساس تجزیه و تحلیل های آماری مورد تأیید قرار گرفته است. لذا تفکر استراتژیک بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر گذار است. نتیجه این فرضیه با تحقیقات آلتالات و همکاران (2019) همسو می‌باشد. نتیجه گیری فرضیه سوم: از آنجاییکه این فرضیه بر اساس تجزیه و تحلیل های آماری مورد تأیید قرار گرفته است. لذا تفکر در زمان از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر گذار است. نتیجه این فرضیه با تحقیقات آلتالات و همکاران (2019) همسو می‌باشد. نتیجه گیری فرضیه پنجم: از آنجاییکه این فرضیه بر

اساس تجزیه و تحلیل‌های آماری مورد تأیید قرار گرفته است. لذا پیشروی براساس رویکرد علمی از طریق متغیر تعدیل گر فعالیت های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی کارکنان گذار است. نتیجه این فرضیه با تحقیقات آلتالات و همکاران (2019)، ملکی و صالحی (1397) همسو نمی‌باشد. نتیجه گیری فرضیه ششم: از آنجاییکه این فرضیه بر اساس تجزیه و تحلیل‌های آماری مورد تأیید قرار گرفته است. لذا تفکر استراتژیک بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر گذار است. نتیجه این فرضیه با تحقیقات آلتالات و همکاران (2019)، ارغوان، داود (1393)، مخدراتی، ملیحه (1394)، رضائی، وحید (1396) همسو می‌باشد. **پیشنهادات پژوهشی:** توجه و تأکید مدیران و کارشناسان بانک بر تفکر سیستمی و شاخص‌های همچون ارزیابی همزمان عوامل مختلف سازمانی توسط کارکنان، تشخیص ارتباط بین مسائل مختلف سازمان، کلی نگر و جامع نگر به مسائل سازمانی، تحلیل مسائل، اجزاء، ارزیابی نگرش عمیق نسبت به مسائل سازمانی، توانایی هدایت سازمان به تحقق چشم انداز سازمان. همچنین توجه و تأکید بر فعالیت های کاری با عملکرد بالا و شاخص‌های همچون تلاش برای انتخاب فرد مناسب در گزینش، تأکید بر پتانسیل طولانی مدت کارکنان، اهمیت به روند کاری کارکنان، برنامه های آموزشی گسترده ای برای افراد در تماس با مشتری یا مشاغل مقدم، هر چند سال یک بار دوره های آموزشی برای کارمندان در مشاغل ارتباط با مشتری، برنامه آموزش رسمی برای آموزش مهارت‌های جدید برای انجام کار کارکنان، ارائه برنامه های آموزش رسمی به منظور افزایش تبلیغ سازمان به کارمندان، آینده کارمندان، در این سازمان در نظر گرفته شود، ارتقاء کارکنان در سازمان براساس سنوات، مسیرهای شغلی روشن برای کارمندان، انتظار کارمندان از ماندن در شغل تا زمانی که مایل باشند، تضمین امنیت شغلی برای کارمندان، وظایف روشن شغلی، توضیح مشخص شغل، اندازه گیری عینی عملکرد با نتایج قابل اندازه گیری، ارزیابی عملکرد بر اساس نتایج قابل اندازه گیری، تأکید ارزیابی کارمندان بر پیشرفت بلند مدت و گروهی، دریافت پاداش افراد براساس سود سازمان، انجام پرداخت پاداش با عملکرد فردی یا گروهی، کارمندان در تصمیم گیری ها شرکت کنند، اجازه تصمیم گیری افراد در این شغل، فرصت دادن به کارکنان در انجام کارها برای پیشرفت، برقراری ارتباطات، باز سرپرستان با کارمندا

منابع و مأخذ:

- آقازاده، مهدی. (1395). *هوش سازمانی و جلوگیری از کند ذهنی سازمانی*. ماهنامه مدیریت دانش سازمانی، شماره 22. مهرماه. ص 25.
- پهلوانیان، حسین. 1385. تجربه موفق از کاربرد مدیریت راهبردی. یزد. نیکو روش.
- دانایی فرد و همکاران، (1390) بررسی علل ترک خدمت کارکنان دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی.
- ربیعی و همکاران، (1397) بررسی میزان رضایت مندی شغلی دبیران تربیت بدنی مرد و زن، استان خوزستان، اهواز.
- سرمد و همکاران، (1393) بررسی تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت کارکنان در معاونت آموزشی وزارت آموزش و پرورش، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- صادقی و یزدانی، (1395) آمار توصیفی در علوم رفتاری، انتشارات روانشناسی و هنر
- قورچیان، نادر، جعفری، پروش و رزقی شیرسوار، هادی. 1390. تعیین سطح هوش چندگانه در مدیران آموزش عالی کشور. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار پنجم، شماره 2 137-152.
- کاشف میرمحمد، سیدعامری میرحسن، خدادادی محمدرسول، احمدی اژدی. 1400. ارتباط بین هوش سازمانی و مدیریت دانش در ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی و غربی پژوهش در علوم ورزشی شماره 4.
- Berg, T.R. (1991). "The importance of equity perception and job satisfaction in predicting employee intent to stay at television stations." *Group and Organization Studies*, 16(3): 268-284.
- Bedeian, A.G., Kemery, E.R. & Pizzolatto, A.B. (1991) "Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior". *Journal of Vocational Behavior*, 39, 331-343.
- Blau, G., & Boal, K. (1989). "Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover." *Journal of Management*, 15(1): 115-127.
- Cotton, J.L., & Tuttle, J.F. (1986) "Employee turnover: A meta-analysis and review with implication for research". *Academy of Management Review*, 11(1): 55-7

