

## اثر علی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر شکل‌گیری تفکر استراتژیک با میانجی‌گری جو روابط کارکنان

حسن روشنی علی بنه سی<sup>۱</sup>

دانش آموخته دکترای مدیریت آموزش عالی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

محمد رزاقی

دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۵

پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۵

### چکیده:

هدف پژوهش حاضر بررسی اثر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر شکل‌گیری تفکر استراتژیک با میانجی‌گری جو روابط کارکنان استناداری البرز بود. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی - به روش مدل معادلات ساختاری- است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان استناداری البرز به تعداد ۳۶۰ نفر بود که با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه آماری ۲۰۲ نمونه تعیین شد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نمونه‌هایی به صورت تصادفی جهت جمع‌آوری داده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد مدیریت استراتژیک Hung (۲۰۰۹)، تفکر استراتژیک ledica (۲۰۰۹) و جو روابط کارکنان Negu (۲۰۰۸) بود و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار LISREL انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر گرایش به تفکر استراتژیک کارکنان در سطح  $(\beta = 0.71 ; p < 0.01)$  و مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جو روابط کارکنان کارکنان در سطح  $(\beta = 0.84 ; p < 0.01)$  تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ همچنین جو روابط کارکنان بر گرایش به تفکر استراتژیک  $(\beta = 0.28 ; p < 0.01)$  و مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر گرایش به تفکر استراتژیک با نقش میانجی‌گری جو روابط کارکنان در سطح  $(p < 0.01)$  تأثیر مثبت و معنادار دارد. با توجه به میانجی جو روابط کارکنان می‌توان نتیجه گرفت که این متغیر می‌تواند بر میزان اثر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تفکر استراتژیک تأثیر دارد و پیشنهاد می‌شود که استناداری البرز باید در سازمان خود روابط و تأثیر این متغیرها بر روی هم را مدنظر قرار دهد.

**واژگان کلیدی:** منابع انسانی، مدیریت استراتژیک، تفکر استراتژیک، جو روابط کارکنان.

---

The causal effect of strategic human resource management on the formation of strategic thinking mediated by the atmosphere of employee relations

---

Hassan Roshani Ali Baneh See<sup>1</sup>

PhD of Higher Education Management, Urmia University, Urmia, Iran

Mohammad Razzaghi

Phd Student of Educational Management, Department of Educational Sciences, Urmia University, Urmia, Iran

**Abstract:**

The aim of this study was to investigate the effect of strategic human resource management on the formation of strategic thinking mediated by Alborz Governor's staff. The present study is applied in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of data collection method - by structural equation modeling method. The statistical population of the present study included all 360 employees of Alborz governorate, which was determined using Morgan table, the statistical sample size of 202 samples. In this study, samples were randomly selected from stratified random sampling method to collect data. Data collection tools were standard questionnaires of Hung Strategic Management (2009), Iedica Strategic Thinking (2009) and Negu Employee Relationships (2008) and were analyzed using structural equation modeling and LISREL software. The results showed that strategic human resource management on the tendency to strategic thinking of employees at the level ( $p < 0.01$ ;  $\beta = 0.71$ ) and strategic human resource management on the atmosphere of employee relations at the level ( $p < 0.01$ ;  $\beta = 0.84$ ). ) Has a positive and meaningful effect. Also, the atmosphere of employee relations has a positive and significant effect on the tendency to strategic thinking ( $p < 0.01$ ;  $\beta = 0.28$ ) and strategic management of human resources on the tendency to strategic thinking with the mediating role of the atmosphere of employee relations at the level ( $p < 0.01$ ). Considering the mediator of employee relations, it can be concluded that this variable can affect the effect of strategic human resource management on strategic thinking and it is suggested that Alborz Governor's Office should consider the relationship and the impact of these variables on each other in its organization.

**Keywords:** Strategic Human Resource Management, human resource management, Strategic Thinking, Employee Relationship Atmosphere.

---

<sup>1</sup> Corresponding author: H.roshani10@uahoo.com

## مقدمه

مدیریت هوشیار بر آن است تا هر چه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از ابزاری به نام تفکر استراتژیک برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی خود برآید (kamari, soleymani, masudi, 2018). تفکر استراتژیک در شرایط رقابتی شدید، جایی که رفتار محیط غیرقابل پیش‌بینی است یک مزیت بی‌جایگزین به شمار می‌آید. پویایی و پیچیدگی محیط، عدم قاطعیت حاکم بر سازمان‌ها و جهانی شدن پدیده‌ها عواملی هستند که به‌کارگیری تفکر استراتژیک را در عصر کنونی ضروری کرده‌اند (Monavvariyan & Aghazadeh, 2012). تفکر استراتژیک به‌عنوان مکملی برای برنامه‌ریزی استراتژیک، رویکرد مناسب سازمان شمرده می‌شود و می‌تواند در جهت مقابله سیستماتیک با معضلات، درک فرصت‌ها، تخصیص بهینه منابع کمیاب و دستیابی به نتایج مورد نظر کمک نماید؛ لذا تفکر افراد در مقابل مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک اهمیت بیشتری دارد (Ghorbanzadeh, 2015). تفکر استراتژیک نقش بسیار مهمی را در استمرار، بقا و پیشرفت در محیط متغیر و پویای امروزی بازی می‌نماید (Mohsenzadeh, 2016). مینتزبرگ، معتقد است مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند، قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. آن‌ها سازمان را به گونه‌ای که باید باشد می‌نگرند و نه به‌گونه‌ای که هست؛ به این ترتیب می‌توان تفکر استراتژیک را

پیش درآمدی بر طراحی آینده سازمان دانست. توانایی تفکر استراتژیک برای رقابتی ماندن در یک محیط متلاطم و جهانی، حیاتی است (Monavvariyan & Hoseynzadeh, 2015). هر یک از صاحب‌نظران و اندیشمندان در حوزه مورد بحث به ظن و برداشت خود تعاریف مختلفی را راجع به موضوع ارائه داده‌اند؛ برای نمونه در نظر مینتزبرگ، تفکر استراتژیک یک فرآیند ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود نمای یکپارچه‌ای از کسب‌وکار را در ذهن ایجاد می‌کند؛ همچنین بیان می‌دارد که تفکر استراتژیک را می‌توان یک روش حل مسائل استراتژیک سازمان دانست که رویکرد منطقی و همگرا را با فرآیند تفکر خلاق و اگر ترکیب می‌کند. Mintzberg (۱۹۹۴) یکی از اندیشمندان برجسته حوزه مدیریت استراتژیک، صراحتاً تأکید می‌کند که تفکر استراتژیک صرفاً واژه‌ای جایگزین برای آن‌چه زیر چتر مدیریت استراتژیک قرار می‌گیرد؛ نیست، بلکه روش ویژه‌ای از تفکر با ویژگی‌های معین و متمایز از سایر شیوه‌هاست. Bown (۲۰۰۵) با تقسیم مدیریت استراتژیک به دو بخش، دیدگاهی مشابه دارد: بخش اول به‌عنوان یک ماشین هوشمند پردازش اطلاعات و بخش دوم به‌عنوان خلق و ابداع. مفهوم اول چیزی است که می‌توان آن را برنامه‌ریزی استراتژیک نامید و دومی همان تفکر استراتژیک است. تفکر استراتژیک برای موفقیت بلندمدت سازمان ضروری است. دامنه تفکر استراتژیک شامل کلیت عملیات بلندمدت یک سازمان، از جمله بررسی هم‌زمان محیط کسب‌وکار داخلی و خارجی سازمان است. مدیریت مؤثر یک عامل بسیار مهم بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک آینده‌ی سازمان است؛ بنابراین، مدیران

<sup>۱</sup> . Mintzberg

ارشد باید در تلاش برای ایجاد یک محیط یادگیری از بالا به پایین در درون سازمان باشند که در آن دانش به دست‌آمده از طریق بررسی هم‌زمان به دست می‌آید (Dennis R self and Terry self, 2010). یکی از عوامل موجود در ساختار سازمان که موجب گرایش به تفکر استراتژیک می‌شود، مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تفکر استراتژیک به دلیل وجود فصل مشترک مبنی بر توجه به تغییر و محیط رقابتی در برنامه ریزی و آینده‌نگری در ارتباط تنگاتنگی هستند؛ چنان‌که نتایج پژوهش (2010) farhangi & Dehghan Niri و M usazadeh(2018) و Ebrahimi(2019) از وجود تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تفکر استراتژیک حکایت دارد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک در سازمان می‌پردازد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، جهت‌گیری کلی سازمان می‌باشد که در آن سازمان از طریق کارکنان به دنبال رسیدن به هدف‌هایش است (mirsepasi, 2015). لزوم نگاه استراتژیک به منابع انسانی، موضوعی است انکارناپذیر که با گذر زمان و ایجاد تحولات روزافزون محیطی بر اهمیت آن افزوده می‌شود. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به معنی الگوی برنامه‌ریزی شده‌ی منابع انسانی و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان است (kasey & Goldman, 1999). به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بدان معناست که سازمان‌ها برای دستیابی به اثربخشی، بایستی منابع انسانی خود را با کارکردهای بلندمدت این مدیریت اداره نمایند تا این منابع، رفتار و صلاحیت‌های مورد نیاز را متناسب با محیط درونی و بیرونی سازمان انجام

دهند (Bahrami, keyvan ara & ojaighi, 2018). از نظر Rowley (2007) مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی استراتژیک و منسجم و منطقی نسبت به مدیریت سازمان‌هایی است که عمده دارایی ارزشمند آنان افرادی هستند که به صورت فردی و جمعی در نیل به اهداف سازمان نقش مؤثری ایفا می‌کنند و درصددند تا مزیت رقابتی را از طریق توسعه استراتژیک نیرویی کار توأم با تعهد سطح بالا و ماهرانه کسب کنند و از مجموع فنون فرهنگی، ساختاری و کارکنان به نحو شایسته بهره‌برداری کنند. یکی از عوامل شکل‌دهنده‌ی نگرش‌های کارکنان و متغیرهای فردی همچون تفکر استراتژیک و ...، جو روابط کارکنان است. جو روابط کارکنان به‌عنوان بخشی از شخصیت سازمان به شمار می‌رود که به‌طور مثبت روی کارکنان تأثیرات عمیقی دارد (Abbaspour, 2016). از این رو می‌توان گفت: جو روابط مثبت و باز، بهداشت روانی افراد را تأمین می‌کند و تأثیر زیادی بر رفتار کارکنان دارد. برعکس جوهای بسته، ترس‌آور و منفی سبب بی‌اعتمادی، ترس، دوری و نفرت افراد از هم می‌شود (Mehrnिया, 2016). جو روابط کارکنان اصطلاح وسیعی است که به ادراک کارکنان از محیط عمومی کار سازمان اطلاق شده و متأثر از سازمان رسمی، غیررسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمانی است؛ به عبارت دقیق‌تر، جو روابط کارکنان عبارت است از کیفیت نسبتاً پایدار محیط سازمان که کارکنان، آن را تجربه می‌کنند و بر رفتار آنان تأثیر می‌گذارد و مبتنی بر ادراک جمعی رفتار در سازمان است (khesto heshchin, 2015). جو روابط کارکنان به‌عنوان مجموعه نسبتاً پایداری از ادراک اعضای سازمان درباره ویژگی‌های فرهنگ سازمان تعریف است که این ادراکات بر احساس، نگرش ادراک و رفتار افراد در محل کار

فرضیه ۲: مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جو روابط کارکنان اثر معنی‌دار دارد.

فرضیه ۳: جو روابط کارکنان بر گرایش به تفکر استراتژیک اثر معنی‌دار دارد.

فرضیه ۴: مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر گرایش به تفکر استراتژیک با نقش میانجی‌گری جو روابط کارکنان اثر معنی‌دار دارد.

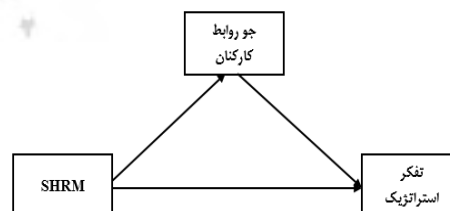
### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی به روش معادلات ساختاری بود. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان استانداری البرز با حجم آماری ۳۶۰ نفر تشکیل می‌دهد. برای تعیین حجم نمونه در این تحقیق از جدول مورگان استفاده شد. در این پژوهش با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی ۲۰۲ نفر عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه مدیریت استراتژیک ۲۳ گویه‌ای Hung (۲۰۰۹) استفاده شد. پرسشنامه مذکور دارای ۵ مؤلفه کارمندیابی (۵ گویه)، آموزش (۵ گویه شامل)، مشارکت (۴ گویه)، ارزیابی عملکرد (۵ گویه) و جبران خدمات (۴ گویه) بود. نحوه پاسخ‌گویی به این پرسشنامه به شیوه لیکرت ۵ درجه‌ای از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) می‌باشد. Dinpanah (۲۰۱۸) با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه مذکور را ۰/۸۱ به دست آورد. در این پژوهش برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها با توجه به استاندارد بودن آن‌ها از روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شد. جهت تعیین روایی محتوایی پرسشنامه در اختیار ۴ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه مدیریت قرار گرفت

تأثیر می‌گذارد (Goudarzi and kaminyan, 2002).

جو روابط مثبت و مطلوب کارکنان موجبات درک مثبت و ارزیابی دقیق از پیامدهای کار و محیط کار می‌شود که فرد در چنین موقعیتی به دنبال جست‌وجوی راه‌های جدید و خلق مکانیسم کارآمد برای ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود. چنان‌که نتایج پژوهش kamri (2018) و Parsi and et al (2015) بر روابط بین جو روابط کارکنان و تفکر استراتژیک اشاره و بر تأثیرپذیری و تأثیرگذاری آن‌ها بر یکدیگر تأکید می‌کنند؛ با توجه به مطالب فوق اساس پژوهش حاضر به بررسی اثر علی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر شکل‌گیری تفکر استراتژیک با میانجی‌گری جو روابط کارکنان استانداری البرز می‌پردازد و در این راستا درصد است دریابد تا چه اندازه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر شکل‌گیری تفکر استراتژیک کارکنان اثرگذار است و تا چه اندازه جو روابط کارکنان در تأثیر اندازه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر شکل‌گیری تفکر استراتژیک نقش دارد؟

با توجه به مبانی نظری و پیشینه نظری، مدل مفهومی زیر به عنوان مدل تحقیق مطرح می‌شود:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیات به صورت زیر تدوین شدند:

فرضیه ۱: مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر گرایش به تفکر استراتژیک کارکنان اثر معنی‌دار دارد.

محتوایی پرسشنامه در اختیار ۴ نفر از صاحب‌نظران و استادان حوزه مدیریت قرار گرفت و نظرات آن‌ها در پرسشنامه اعمال شد. برای ارزیابی پایایی از آلفای کرونباخ استفاده گردید که نمره پایایی برای پرسشنامه در سطح رضایت-بخشی بود؛ به عبارتی پایایی پرسشنامه جو روابط کارکنان (۰/۸۵۶) محاسبه شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های مختلف توصیفی و استنباطی استفاده شد و نرم افزار LISREL 8.5 برای برقراری روابط علی متغیرها مورد استفاده قرار گرفت.

ابتدا بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها همان‌طور که در جدول شماره ۱ بیان شده است، از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف استفاده شد؛ با توجه به نتایج و سطوح معناداری به دست آمده، هریک از متغیرهای پژوهش که بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد، داده‌های تمام متغیرها نرمال است و برای آزمون هریک از متغیرها می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

جدول ۱ نرمال بودن داده‌ها

متغیر	Z	سطح معنی داری
مدیریت استراتژیک	۰/۱۴۰	۰/۰۹۳۰
تفکر استراتژیک	۰/۱۵۹	۰/۰۹۷
جو روابط کارکنان	۰/۱۴۳	۰/۰۸۱

### یافته‌های تحقیق

در این بخش از تجزیه و تحلیل داده از نرم افزار برای تحلیل توصیفی داده‌ها و از نرم‌افزار لیزرل برای برازش مدل و فرضیه‌های پژوهش استفاده شد.

نتایج آمار توصیفی نشان داد که ۷۸ درصد آزمودنی‌ها مرد و ۲۲ درصد آزمودنی‌ها زن هستند و بیشتر آزمودنی‌ها برحسب سن بین ۳۵-۴۵ بودند و کمترین فراوانی مربوط به افراد بالای ۵۵

و نظرات آن‌ها در پرسشنامه اعمال شد. برای ارزیابی پایایی از آلفای کرونباخ استفاده گردید که نمره پایایی برای پرسشنامه در سطح رضایت-بخشی بود؛ به عبارتی پایایی پرسشنامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی (۰/۹۴۴) به دست آمد؛ همچنین از پرسشنامه ۱۵ گویه‌ای تفکر استراتژیک ledica (۲۰۰۹) به منظور بررسی تفکر استراتژیک استفاده شد. این پرسشنامه دارای پنج مؤلفه تفکر سیستمی (۳ گویه)، عزم استراتژیک (۳ گویه)، پیشروی براساس رویکرد علمی (۳ گویه)، فرصت‌طلبی هوشمندانه (۳ گویه) و تفکر در زمان (۳ گویه) می‌باشد. نحوه پاسخگویی به این پرسشنامه به شیوه لیکرت ۵ درجه‌ای از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) است. محسن‌زاده (۱۳۹۵) با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه را ۰/۸۲ به دست آورد؛ همچنین در این پژوهش برای تعیین روایی پرسشنامه مذکور نیز با توجه به استاندارد بودن آن‌ها از روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شد. جهت تعیین روایی محتوایی پرسشنامه در اختیار ۴ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه مدیریت قرار گرفت و نظرات آن‌ها در پرسشنامه اعمال شد. برای ارزیابی پایایی از آلفای کرونباخ استفاده گردید که نمره پایایی برای پرسشنامه در سطح رضایت-بخشی بود؛ به عبارتی پایایی پرسشنامه تفکر استراتژیک (۰/۹۲۵) به دست آمد و در نهایت برای سنجش متغیر جو روابط کارکنان از پرسشنامه ۶ گویه ای Negu (۲۰۰۸) استفاده شد که Negu (۲۰۰۸) با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه را ۰/۸۸ به دست آورد. در پژوهش حاضر برای تعیین روایی پرسشنامه مذکور با توجه به استاندارد بودن آن‌ها از روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شد. جهت تعیین روایی



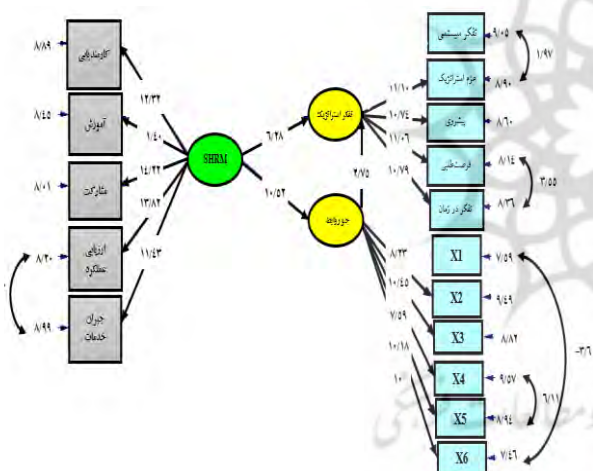
سال بود. براساس داده‌های مربوط به ویژگی جمعیت شناختی سابقه خدمت بیشترین تعداد آزمودنی‌ها دارای سابقه خدمت ۱۰ تا ۱۵ سال بودند و کمترین فراوانی نیز مربوط به سابقه خدمت بالای ۲۵ سال بود.

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل نهایی تحقیق

شاخص‌های برازش	$\chi^2$	Df	GFI	IFI	RMSEA	CFI	NNFI	X <sup>2</sup> /df
	۲۱۶/۸۱	۹۶	۰/۸۸	۰/۹۸	۰/۷۹	۰/۹۸	۰/۹۸	۲/۲۴

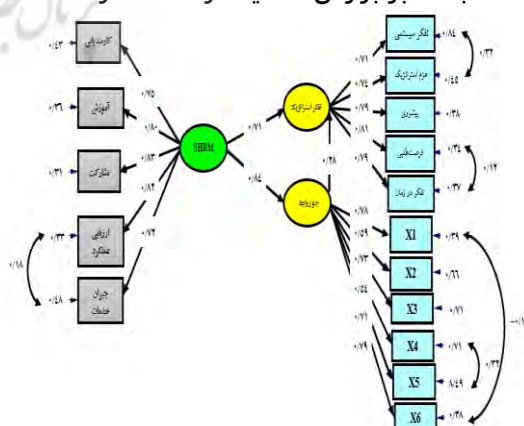
در جدول ۲ نتایج مربوط به شاخص‌های برازش مدل ساختاری تحقیق نشان داده شده است؛ همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقدار مجذور خی برای قضاوت در مورد خطی بودن ارتباط سازه‌های مکنون برابر با ۲۱۶/۸۱ در سطح معنی‌داری  $P < ۰/۰۵$  به دست آمده است. مقدار خی دو بر درجه آزادی ۲/۲۶ می‌باشد. بر اساس این شاخص عدد حاصل این نسبت، ناپیوستی بیشتر از ۳ باشد تا الگو تأیید گردد. با توجه به این‌که نسبت مجذور خی به درجه آزادی کمتر از ۳ می‌باشد، می‌توان گفت که داده‌های به دست آمده با مدل فرضی مطابقت دارند. مقدار ریشه خطای میانگین مجذورات تقریباً برابر با ۰/۰۷۹ می‌باشد. بر اساس این شاخص اگر مقدار RMSEA بیشتر از ۰/۰۸ باشد بر برازش ضعیف‌تر دلالت دارد.

همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، ضریب مسیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی به تفکر استراتژیک برابر با ۰/۷۱ و ضریب مسیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی به جو روابط کارکنان برابر با ۰/۸۴ به دست آمده است. تفکر استراتژیک نیز با ضریبی برابر با ۰/۲۸ بر جو روابط کارکنان اثر می‌گذارد. در مدل ساختاری معنی‌داری ضریب مسیر با استفاده از t (t-value) مشخص می‌شود؛ چنان‌چه مقدار t بیشتر از ۱/۹۶ باشد، ارتباط دو سازه در سطح  $p < ۰/۰۵$  معنی‌دار است. اگر مقدار t بیشتر از ۲/۵۷ باشد، معنی‌داری ارتباط در سطح  $p < ۰/۰۱$  می‌باشد.



شکل ۳. خروجی نرم افزار بر اساس ضریب t

همان‌طور که در شکل‌های ۲ و ۳ مشاهده می‌شود، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) بر جو روابط کارکنان با ضریب  $t = ۱۰/۴۸$ ,  $\beta = ۰/۸۴$  دارای اثر معنی‌داری می‌باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تفکر استراتژیک با ضریب  $t = ۶/۲۸$ ,  $\beta = ۰/۷۱$  دارای اثر معنی‌داری می‌باشد. همچنین جو روابط کارکنان بر تفکر استراتژیک با ضریب  $t = ۲/۷۵$ ,  $\beta = ۰/۲۸$  دارای اثر معنی‌دار می‌باشد. اثر مدیریت استراتژیک منابع انسانی با میانجی‌گری جو روابط کارکنان با



شکل ۲. خروجی نرم افزار بر اساس ضریب استاندارد

ضریب (0/۲۳) بر گرایش به تفکر استراتژیک معنی‌داری می‌باشد.

جدول ۳. ضرایب مسیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای تحقیق

مسیر	ضریب استاندارد	مقدار t	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم
SHRM به تفکر استراتژیک	۰/۷۱	۶/۲۸	دارد	-
SHRM به جو روابط کارکنان	۰/۸۴	۱۰/۵۲	دارد	-
جو روابط کارکنان به تفکر استراتژیک	۰/۲۸	۲/۷۵	دارد	-
SHRM به تفکر استراتژیک با میانجی‌گری جو روابط کارکنان	۰/۲۳	-	-	دارد

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی اثر علی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر شکل‌گیری تفکر استراتژیک با میانجی‌گری جو روابط کارکنان است. استاندارد البرز است؛ در این راستا فرضیه‌هایی تدوین و براساس داده‌های به دست آمده رد و تأیید آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر گرایش به تفکر استراتژیک کارکنان اثر دارد. یافته‌های این فرضیه با یافته‌های پژوهش Farhangi And et al (2017)، Musazadeh (2018) و Ebrahimi (2019) همسو است. تفکر استراتژیک که حکایت از روش ویژه تفکر برای خلق و ابداع است جهت مقابله سیستماتیک با معضلات مدیریتی. پس می‌توان گفت که نتایج این بخش از پژوهش را با نتایج پژوهشگران مذکور که هدف آن‌ها بررسی رابطه مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نوآوری و خلاقیت است، تبیین نمود. مدیریت استراتژیک به خاطر وجود برنامه‌ریزی و ایجاد زمینه‌های خلاقیت و آینده‌نگری زمینه‌های لازم جهت تفکر استراتژیک در مورد سازمان را در بین کارکنان سازمان ایجاد می‌کند و با توجه به نتایج پژوهش می‌توان گفت که کارکنان استانداری البرز بدلیل وجود مدیریت استراتژیک منابع انسانی مؤثر از تفکر استراتژیک برخوردارند. در این پژوهش همچنین نتایج دیگر پژوهش نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جو روابط کارکنان اثر دارد. یافته‌های این فرضیه با یافته‌های پژوهش‌های Ali (2018)؛ Ali (2010)؛

Chang (2010) و Negu (2008) همسو است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می‌توان نوعی رویکرد مدیریت بر افراد دانست که یکی از اصل‌های آن توجه به فرهنگ و ارزش‌های سازمان، جو سازمانی و جو روابط کارکنان که رفتار مدیریتی منبعت از آن فرهنگ و ارزش‌ها، در دستیابی برتری سازمان تأثیر عمده‌ای خواهد داشت؛ بنابراین، فرهنگ و جو سازمان را که بر چگونگی جو روابط کارکنان تأثیر دارد بایستی از طریق مدیریت استراتژیک، هدایت و اداره کرد. از این رو می‌توان گفت که کیفیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جو روابط کارکنان تأثیر دارد؛ از این رو مدیران استانداری البرز با به کارگیری ابزارهای استراتژیک در برنامه ریزی و هدایت منابع انسانی با توجه به جو و فرهنگ سازمانی موجود منجر به جو روابط موثر بین کارکنان می‌شود. نتایج مرتبط با فرضیه سوم نشان داد که جو روابط کارکنان بر گرایش به تفکر استراتژیک تأثیر دارد. یافته‌های این فرضیه با یافته‌های پژوهش kamri (2018) و Parsi and et al (2015) همسو است. وجود جو روابط مطلوب و مساعد در بین کارکنان باعث ایجاد همدلی و در نهایت تعهد آنان به اهداف سازمانی می‌گردد؛ چنین تعهدی در کارکنان موجبات تلاش آن‌ها برای درک واقعیت‌های سازمان به گونه‌ای که هستند و برنامه‌ریزی در مورد سازمان در جهت آنچه باید باشد؛ بنابراین وجود جو روابط مطلوب کارکنان را وادار می‌کند که به تفکر استراتژیک برای طراحی آینده سازمان بپردازند. و در استانداری البرز کارکنان دارای جو مطلوب روابط هستند که موجبات تفکر استراتژیک را فراهم می‌کند. نتایج تحلیل نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر گرایش به تفکر استراتژیک با نقش میانجی‌گری جو روابط کارکنان در سطح  $p < 0/01$  تأثیر دارد. نتایج حاضر با یافته Behruzzi و Ekhvani (2018) و Behruzzi (2020) همسو است؛ زیرا آن‌ها نشان دادند که بطور کلی جو روابط کارکنان بعنوان متغیر میانجی بر ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و متغیرهای سازمانی تأثیر دارد و موجب افزایش تأثیرگذاری و تأثیرپذیری می‌شود. در مورد نتایج پژوهش در قلمرو پژوهش حاضر می‌توان گفت وجود مدیریت استراتژیک



روابط خود با کارکنان و همچنین روابط متقابل کارکنان با همدیگر را در جهت روابط مبتنی بر هدف مشترک و تعالی کارکنان و سازمان سوق دهند؛ همچنین با توجه به نتایج فرضیه سوم مدیران باید تلاش کنند جو حاکم بر سازمان جوی سازنده و مفید باشد همچنین شیوه‌های سنتی مدیریت کردن سازمان را کنار بگذارند یا به حداقل برسانند و دستورالعمل‌هایی در جهت آموزش و نهادینه کردن تفکر استراتژیک اتخاذ نمایند؛ در نهایت با توجه به نتایج فرضیه چهارم که نشان داد مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر گرایش به تفکر استراتژیک با نقش میانجی‌گری جو روابط کارکنان اثر دارد. اجرای تحقیقات مقایسه‌ای بین سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی در زمینه رابطه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تفکر استراتژیک و جو روابط کارکنان می‌تواند راهکارهایی را جهت نزدیکی و تعامل مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تفکر استراتژیک و جو روابط کارکنان در راستای موفقیت مدیران و سازمان‌ها ارائه دهد.

منابع انسانی در استانداری البرز بر گرایش تفکر استراتژیک تاثیر داشته است و به واسطه وجود جو مطلوب روابط کارکنان تأثیر آن افزایش می‌یابد؛ بنابراین جو مطلوب روابط کارکنان می‌تواند به عنوان یک متغیر میانجی نقش تعدیل‌گر در ارتباط بین دو متغیر مذکور ایفا کند.

با توجه به نتایج به دست آمده و محدودیت‌های موجود پیشنهاد می‌شود همین موضوع یا موضوعات مشابه در سازمان‌های دیگر نیز انجام گیرد؛ از آنجا که این تحقیق در محدوده استانداری البرز انجام گرفته است؛ لذا با توجه به نتایج فرضیه اول پیشنهاد می‌شود که مدیران در ایجاد و تدوین فرایند مدیریت استراتژیک به تأثیر آن بر نحوه تفکر استراتژیک کارکنان توجه نمایند؛ همچنین مدیران زمینه‌های لازم را برای تفکر استراتژیک در سازمان مهیا و کارکنان مستعد را شناسایی کنند و در جهت رشد و به‌کارگیری این کارکنان اقدامات لازم را مبذول دارند؛ با توجه به نتایج فرضیه دوم پیشنهاد می‌شود مدیران برای پیشبرد اصول و مبانی مدیریت استراتژیک در سازمان تلاش نمایند

## References

- Abbaspour, A. (2016). *Advanced Human Resource Management: Approaches, Processes and Functions*. Tehran: Samat Publications. (In Persian).
- Ali, M. Lei, S. Rehman, A. Anjum, A. (2015). Relationship of Strategic Human Resource Management Practices with Organization Performance and Employee Relation Climate. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 5(2), 39-50.
- Ali, M. Lei, S. Wei, X-Y. (2018). the mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(5), 11-21.
- Bahrami, S. Ajaghi, R and Afshari, M (2013). Perceptions of academic experts on the functions of strategic human resource management: A qualitative study. *Health Information Management Quarterly*, 10 (7), 1033-1023. (In Persian).
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 2(4), 203- 221.
- Behroozi, I and Nafri, N, The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance Considering the Mediating Role of Employee Relations (Case Study: Alborz Education Department), 2nd International Conference on Financial Management, Trade, Banking, Economics and Accounting ,, <https://civilica.com/doc/102227>.
- Casey, A. & Goldman, E. F. (2010). Building a Culture That Encourages Strategic Thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2).119-128
- Chuang, C.H., and Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers, *Journal Recommendation service*, 6(3), 153-196.

- Davis, k. and new sroom, j. (1985). Human Behaviorat work organizational Behavior, 7nd, New York.
- Dinpanah, M and Sadeghi, T (2018). Investigating the role of strategic management in the growth and learning of the organization. Human Capital Empowerment Quarterly, 1 (1), 16-1. (In Persian).
- Ekhvani, N (2018). Investigating the effect of strategic human resource management on organizational performance by considering the mediating role of the organization's employee relations atmosphere in Mamuot Diesel Company. Master Thesis ,Payame Noor University, Central Tehran.(In Persian).
- Ebrahimi, M (2019). The Impact of Human Resource Management on Employee Performance and Innovation in Sanandaj Government Organizations,M.Sc. Thesis, Payame Noor University, Payame Noor Center, Hamadan.
- Farhangi, A and Dehghan N, (2010). Factors affecting strategic thinking. Marketing Management Quarterly, 9(3) 21-1. (In Persian).
- Ghorbankhani, A and Selajgeh, S. (2015). The relationship between managers' strategic thinking and demographic factors with product quality. Human Resource Management Research, 5 (2), 138-121. (In Persian).
- Goodarzi, A and Kaminian, V. (2002). Principles, foundations and theories of organizational climate and culture. Isfahan: University Jihad Publications, Isfahan Branch. (In Persian).
- Kaufman, R. Oakley-Rowne, H. Watkins, R. (2003). Strategic planning for success. Jossey-Bass/PFEIFFER. Francisco, 41-52.
- Khasto Hashjin, H. (2015). The relationship between organizational learning and organizational climate with staff empowerment of Tabatabai University of Tehran. Master Thesis, Allameh Tabatabai University (In Persian).
- Manourian, A; Aghazadeh, H and Shahamatnejad, M. (2012). Assessing Strategic Thinking in Tehran Municipality Managers. Business Management Quarterly, 4 (12), 54-35. (In Persian).
- Manourian, A. Hosseinzadeh, H and Hosseinzadeh, S. (2015). Investigating the Relationship between Organizational Intelligence and Strategic Thinking of Managers in Social Security Organization, The First Scientific and Research Conference on New Findings of Management, Entrepreneurship and Education in Iran.(In Persian).
- Mehrnia, A. (2016). The effect of management style and organizational climate on employee stress. Master Thesis, Allameh Tabatabai University. (In Persian).
- Mintzberg, H. (1995). Strategic thinking as seeing; In B. Garratt (Ed), Developing Strategic Thought: Reinventing the art of direction\_ giving: 67. London :McGraw-Hill.
- Mirsapasi, N. (2015). Strategic human resource management and labor relations. Tehran: Library Publications. (In Persian).
- Mohsenzadeh, Y. (2016). Investigating the effect of knowledge management on the formation of strategic thinking with the mediation of intellectual capital (Case study: Managers of companies located in the campus technology park). Master Thesis, Semnan University. (In Persian).
- Ngo, H.-y. Lau, C.-m. & Foley, S. (2008). Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in china. Human Resource Management, 47(1), 73-90.
- Rowley, C., & Saidah, A.-R. (2007). the management of human resources in Malaysia: Locally-owned companies and multinational companies. Management Revue, 18(4), 427- 453.
- Soltani, I and Mohammadi, M (2017). The role of knowledge-based systems in strategic decision making by considering the mediating role of strategic thinking (Case study: Employees of Mobarakeh Steel Company in Isfahan). Journal of Educational Management Innovations, 49, 69-57.(In Persian).
- Musazadeh, A.(P-I). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Innovation and Job Performance of Employees, 5 th National Conference on Applied Research in Management and Accounting, Tehran <https://civilica.com/doc/784665>.
- Parsi, F, Zolfaghaei, R and Kalantari, M (2015) Investigating the relationship between organizational climate and problem solving of education managers in Tehran and presenting an appropriate management model. Journal of Educational Management Research, 9 (3). ۳۹-۲۴.