

# مطالعات علوم اسلامی انسانی

مقاله پژوهشی، سال هشتم، شماره ۲۹، بهار ۱۴۰۱ (ص ۱۹ - ۳۵)  
دریافت: اسفند ماه ۱۴۰۰ پذیرش: اردیبهشت ماه ۱۴۰۱

## بررسی تاثیر هوش استراتژیک بر عملکرد شرکت با تاکید بر نقش میانجی مدیریت تنوع منابع انسانی در اداره برق استان البرز

### Investigating the effect of strategic intelligence on company performance with emphasis on the mediating role of human resource diversity management in Alborz Electricity Department

شبنم جهانشاهی / کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشگاه آزاد واحد کرج.  
محمد علی حدادی / کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد واحد کرج.

Shabnam Jahanshahi/ Master of Business Administration, Azad University, Karaj Branch.

[shabnamjahanshahi33@gmail.com](mailto:shabnamjahanshahi33@gmail.com)

Mohammad Ali Haddadi/ Master of Industrial Management, Azad University, Karaj Branch.

#### Abstract

The aim of this study was to investigate the effect of strategic intelligence on company performance with emphasis on the mediating role of human resource diversity management in Alborz Electricity Department. The research method was descriptive-correlational. The statistical population of this study was 850 employees of Alborz Electricity Department and among these people, 265 people were selected using Morgan table as a research sample and answered the questionnaires of Bakht Strategic Intelligence, Seyed Diversity Management and Matrix Model Performance. They gave. The results of data analysis using SPSS 23, pls software showed that there is a positive and significant relationship between strategic intelligence and diversity management, company performance and the results of this study indicate the positive effect of strategic intelligence on company performance and resource diversity management. Humanity and also the impact of human resource diversity management on

#### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تاثیر هوش استراتژیک بر عملکرد شرکت با تاکید بر نقش میانجی مدیریت تنوع منابع انسانی در اداره برق استان البرز انجام گرفت. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش کارکنان اداره برق استان البرز به تعداد ۸۵۰ نفر بوده و از بین این افراد، تعداد ۲۶۵ نفر با استفاده از جدول مورگان به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند و به پرسشنامه های هوش استراتژیک بخت، مدیریت تنوع سید و عملکرد مدل ماتریک پاسخ دادند. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار spss 23 , pls نشان داد که رابطه مثبت و معنی داری بین هوش استراتژیک و مدیریت تنوع، عملکرد شرکت وجود دارد و نتایج این پژوهش بیانگر تاثیر مثبت هوش استراتژیک بر عملکرد شرکت و مدیریت تنوع منابع انسانی و همچنین تاثیر مدیریت تنوع منابع انسانی بر عملکرد شرکت می باشد. بر مبنای این نتایج باید توجه بیشتری به هوش استراتژیک در کارمندان داشت. پیشنهاد می شود در دوره های آموزش ضمن خدمت، راه های تقویت هوش استراتژیک به کارکنان آموزش داده شود.

company performance. Based on these results, more attention should be paid to strategic intelligence in employees. It is suggested that in-service training courses, staff be taught ways to strengthen strategic intelligence.

**Keyword:** Strategic intelligence, company performance, human resource diversity management, Alborz Electricity Department.

**کلیدواژه ها:** هوش استراتژیک، عملکرد شرکت، مدیریت تنوع منابع انسانی، اداره برق استان البرز.

### مقدمه

رشد سازمانها اغلب به قابلیتشان در دستیابی به یک حوزه رقابتی بستگی دارد که توسط استانداردهای نوین عملکرد در بازارهای رقابتی، تعیین میشود. برای دستیابی به چنین حاشیه رقابتی، سازمانها نه تنها باید فعالیتهای خود را در سازمانها مدیریت و کنترل کنند، بلکه باید مسئولیتهای گسترده تری را در خصوص جامعه نسبت به قبل بپذیرند و محدوده گسترده تری از ارزشهای انسانی را موردنظر قرار دهند (عزیزی نژاد، ۱۳۹۷). در جهان رقابتی امروز، سازمانها در جستجوی روشهای جدید برای بهبود عملکردشان هستند. توجه به عملکرد و اهمیت آن در راستای تحقق اهداف، و نیز عواملی که می توانند اثربخشی و کارایی آن را تحت تأثیر قرار دهند. بنابر این شناسایی عوامل تأثیرگذار بر تحول موفقیت آمیز عملکرد سازمانی ضروری است. در نتیجه با توجه به اهمیتی که عملکرد در تحقق اهداف و پیشبرد امور سازمان دارد، ضرورت دارد با حساسیت بیشتری عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار داده و عواملی را که در بهبود و اثربخشی بیشتر آن نقش دارند شناسایی و در جهت رشد و تقویت این عوامل اقدام لازم را به عمل آورد (عبدالهی و همکاران، ۱۳۹۹). سازمان یک وسیله یا ابزاری منطقی است که میتواند با استفاده از آن یک گروه از افراد را کنترل و کارهای آنها را هماهنگ کرد. این سازمان دارای سطوح عمودی، دایره، سلسله مراتب و اختیارات بودند. ولی واقعیت این است که یک سازمان مانند یک فرد دارای شخصیت است (راناسکاران و همکاران، ۲۰۱۷).

با بررسی مقالات پژوهشهای مدیریت استراتژیک به یک مفهوم متفاوت با هوشمندی استراتژیک به نام تفکر استراتژیک میرسیم. در واقع تمرکز رویکردهای نوین استراتژی نمیتواند حاصل یک فرآیند برنامه ریزی شده باشد و لذا به جای برنامه ریزی بر تفکر استراتژیک تأکید میشود. در این رویکردها استراتژی نه بر اساس پیش بینی آینده بلکه با توانایی خلق آینده محقق میشود. به این ترتیب درک فرصتها و کشف راهکارهای جدید توسط مدیران موجب شکل گیری چشم انداز جدیدی برای سازمان میشود. در این رویکردها نقش ابزار و روش شناسی کمرنگ و انسان به عنوان استراتژیست نقش اصلی را به عهده میگیرد (روتولو و همکاران، ۲۰۱۷).

اما از آنجاییکه هوش فرآیندی از ایجاد یک تصویر کلی از محیط عملیاتی بوده و به صورت مستمر با دانش سازمانی مشارکت میکند. در بحثهای مدیریتی به مفهومی به نام هوش استراتژیک تبدیل میشود. هوش استراتژیک ترکیب انواع دیگری هوش برای ایجاد ارزش افزوده اطلاعات و دانش در راستای تصمیم گیری استراتژیک سازمانی است و اغلب از هوش تاکتیکی یا عملیاتی که بیان کننده سطح بیشتری از هوشمندی است قابل تفکیک میباشد (آنگ و ون دین، ۲۰۱۵).

نقش اصلی هوش استراتژیک تأکید در چگونگی بهتر بودن موقعیت سازمانی برای کنترل آینده چالشها و فرصتهایی است که موفقیت سازمانی برای کنترل آینده چالشها و فرصتهایی است که موفقیت سازمان را افزایش می دهد. هوش استراتژیک را اجتماع هم افزایی بین هوش تجاری، هوش رقابتی و مدیریت دانش میداند که اطلاعات با ارزش افزوده و دانش لازم برای تصمیم گیری های استراتژیک سازمانی را فراهم میکند. با توسعه سازمانها مجموعه یا گروهی از افراد که در سازمانها مشغول به فعالیت هستند نیز افزایش می یابند. با افزایش جمعیت کارکنان، تنوع ویژگیها در سازمانها نیز بیشتر میشود، زیرا هر کارمند دارای ویژگیها شامل نژاد، زبان، سن، جنسیت، طبقه اجتماعی و تحصیلات است بنابراین دانستن این موضوع که کارکنان ما چه توانمندیهایی دارند و

<sup>1</sup> Rotolo et al

<sup>2</sup> Ang & Van Dyne

تبدیل شدن این توانمندیها به فعل خواهد توانست سازمان را در رسیدن بهتر به اهدافش کمک کند. مدیریت تنوع نیز یک فرایند مدیریت، به ویژه مدیریت منابع انسانی است که مبتنی بر مجموعه ارزشهایی است که تفاوت‌های میان افراد را، به عنوان نقطه قوت، برای مدیریت شناسایی میکند (جامی پور و همکاران، ۱۳۹۷). تنوع نیروی کار به معنای آن است سازمان در درون خود با گروه‌های کاری نامتجانس از جمله جنسیت، قومیت، سن، تحصیلات، اخلاق و غیره مواجه میشوند، بنابراین سازمانها باید با این گروهها منطبق تر شوند در حالت کلی میزان خشنودی فرد بر تعهد بیشتر یا کمتر وی اثر میگذارد که آن نیز بر کوشش و سرانجام کارکرد و عملکرد و رفتار او مؤثر است؛ بنابراین دیدراه کارمند نسبت به عدالت سازمانی موجود میتواند در عملکرد او از جمله بهره‌وری نیروی انسانی اش تأثیر داشته باشد (ورنج<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

با توجه به موارد ذکر شده و بیان ضروریات تلاش داریم تا تأثیر هوش استراتژیک در شرکت را در حوزه‌هایی مانند: بهبود عملکرد، و مدیریت تنوع منابع انسانی بررسی کنیم و در پایان پژوهش به این سوال پاسخ دهیم که هوش استراتژیک بر عملکرد شرکت با تأکید بر نقش میانجی مدیریت تنوع منابع انسانی در اداره برق استان البرز تأثیر دارد؟

## مبانی نظری و پژوهش

### • هوش استراتژیک:

هوش استراتژیک را میتوان به عنوان آنچه یک سازمان باید از محیط کسب و کار خود بداند تا بتواند درک صحیحی نسبت به فرآیندهای فعلی خود به دست آورده، تغییرات آینده را پیشبینی و مدیریت نموده و برای ایجاد ارزش برای مشتری و رشد سود آوری در بازارهای فعلی و بازارهای جدید استراتژیهای مناسب اتخاذ نماید، تعریف نمود (قورزایی، ۱۳۹۸).

### • عملکرد شرکت:

عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. محققان از روش‌های گوناگونی جهت سنجش عملکرد سازمان بهره‌جسته و از معیارهای متعددی نظیر اثربخشی، کارائی، کیفیت، سودآوری، بهره‌وری استفاده می‌کنند که سنجش عملکرد از طریق کارایی از گستردگی و اعتبار بیشتری نسبت به سایر روشها برخوردار است (اکمال<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). منظور از عملکرد سازمانی عبارت است از کاربرد علمی و منطقی توانایی‌های تخصصی در راستای اهداف سازمانی است که بر اساس آن کارکنان در رسیدن به اهداف سازمانی ایفا کنند و با بکار بستن اهداف، به هدف‌های سازمانی نائل آیند (لاوی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰).

### • مدیریت تنوع نیروی انسانی:

مدیریت تنوع در نیروی کار شامل تمام تفاوت‌هایی میشود که هر یک از ما را یک فرد واحد میسازد، مثل: فرهنگ، قومیت، ملیت، سن، دین، ناتوانی، جنس، تحصیلات، عقیده و تمامی تفاوت‌هایی که در هر نیروی کاری مشاهده میشود (موربرک و همکاران<sup>۶</sup>، 2016). همچنین مدیریت تنوع یک کار همه‌جانبه و همه‌گیر است که این نکته را در تعریف آن نیز میتوان دریافت بهره‌رهنهای که در تعریف تأکید دارد که هدف از آن ایجاد یک محیط مطلوب و سودمند برای همه و نبود آزار حتی برای یک نفر است (هالک و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱).

کاظمیان (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان "تأثیر مدیریت تنوع بر مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در شعب بانک ملت استان مرکزی" نشان دادند که مدیریت تنوع بر مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

قورزایی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه بین هوش استراتژیک و مدیریت تنوع نیروی انسانی (مدیریت آموزش و پرورش شهرستان مهرستان)" دریافتند که رابطه مثبت و معنی‌داری بین هوش استراتژیک و مولفه‌های آن (توانایی آینده‌نگری؛ تدوین چشم‌انداز؛ تفکر سیستمی؛ ایجاد انگیزش و ایجاد مشارکت با مدیریت تنوع وجود داشت. نتایج این پژوهش بیانگر تأثیر مثبت هوش استراتژیک بر مدیریت تنوع کارکنان آموزش و پرورش شهرستان می‌باشد. بر مبنای این نتایج باید توجه بیشتری به هوش

<sup>3</sup>Wrench

<sup>4</sup> Akmal

<sup>5</sup> Lavy et al

<sup>6</sup> Mor Barak

<sup>7</sup> Holck et al

استراتژیک در کارمندان داشت. پیشنهاد می شود در دوره های آموزش ضمن خدمت، راه های تقویت هوش استراتژیک به کارکنان آموزش داده شود.

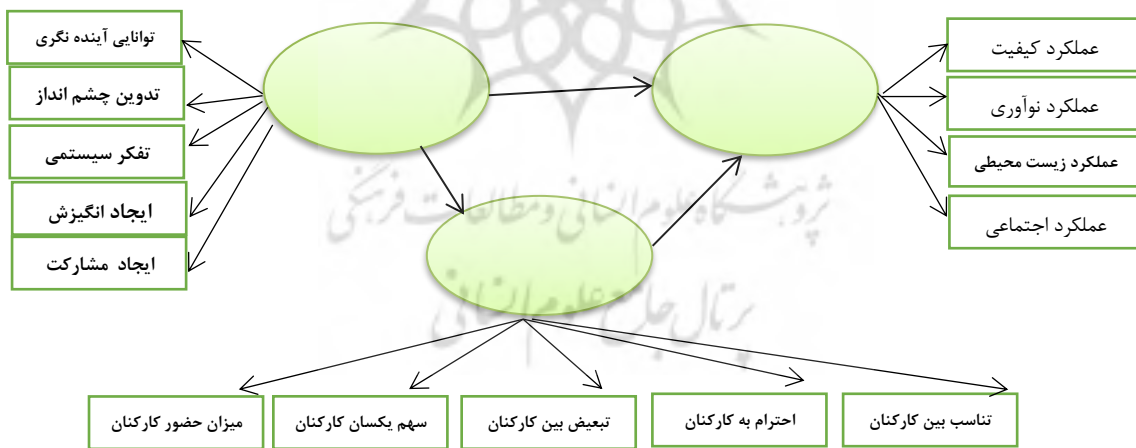
در پژوهشی اشتر و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی تأثیر هوش استراتژیک بر عملکرد مدیران (مطالعه موردی: شرکت پلی اکریل اصفهان) پرداختند نتایج تحقیق نشان داد، هوش استراتژیک بر عملکرد مدیران تأثیر دارد. همچنین فرضیات فرعی نشان داد هر یک از آیتم های هوش استراتژیک یعنی مدیریت دانش، هوش تجاری و هوش رقابتی بر عملکرد مدیران در نقشهای ارتباطی، اطلاعاتی، تصمیم گیری و تغییر در شرکت پلی اکریل به طور معنی دار تأثیر دارد.

فروغی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی رابطه هوش استراتژیک مدیران عملیاتی با اثربخشی تیم های خودگردان شرکت فولاد مبارکه پرداختند نتایج نشان داد هوش استراتژیک به میزان ۶۵ درصد از تغییرات اثربخشی تیم های خودگردان را تبیین میکند. همچنین فرضیه تأثیر هوش تجاری مدیران عملیاتی بر اثربخشی تیم های خودگردان و تأثیر مدیریت دانش بر اثربخشی تیم های خودگردان تایید گردیدند و بیانگر این مطلب است که هوش تجاری و مدیریت دانش تغییرات تیم های خودگردان را تبیین میکند.

زنجیری و کشاورزی (۱۳۹۴) در پژوهشی به ارائه مدلی از تأثیر هوشمندی استراتژیک در جهت چابک سازی سازمانها پرداختند نتایج نشان داد که هوش استراتژیک با مولفه های خود که هوش رقابتی، هوش تجاری و مدیریت دانش است سبب چابکی سازمانی خواهد شد و ابعاد سرعت، انعطاف پذیری، شایستگی و پاسخگویی را در سازمان ارتقا می دهد.

آغا و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی تأثیر هوش استراتژیک بر عملکرد شرکت و نقش میانجی انعطاف پذیری استراتژیک پرداختند نتایج نشان داد هوش استراتژیک بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت دارد همچنین هوش استراتژیک بر انعطاف پذیری استراتژیک و هوش استراتژیک بر عملکرد شرکت از طریق متغیر میانجی انعطاف پذیری استراتژیک تأثیر مثبت دارد.

لوترا و همکاران<sup>(۲۰۱۵)</sup> هوش استراتژیک را به معنی در دسترس بودن اطلاعات صحیح برای افراد دارای صلاحیت و شایسته در زمان مناسب، میدانند تا براساس آن بتوانند تصمیمات صحیح را برای آینده سازمانشان اتخاذ کنند.



شکل ۱- مدل مفهومی

### فرضیات تحقیق

- ۱ هوش استراتژیک بر عملکرد شرکت در اداره برق استان البرز تأثیر دارد.
- ۲ هوش استراتژیک مدیریت تنوع منابع انسانی در اداره برق استان البرز تأثیر دارد.
- ۳ مدیریت تنوع منابع انسانی بر عملکرد شرکت در اداره برق استان البرز تأثیر دارد.
- ۴ هوش استراتژیک بر عملکرد شرکت با تأکید بر نقش میانجی مدیریت تنوع منابع انسانی در اداره برق استان البرز تأثیر دارد.

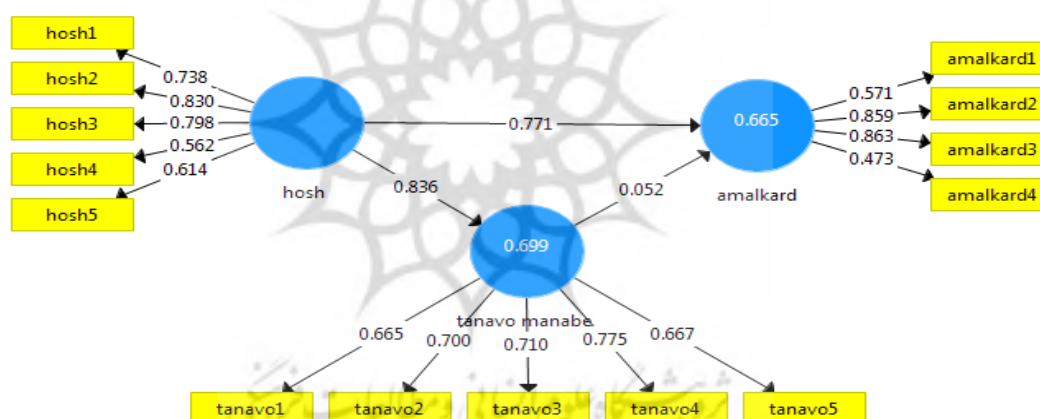


کفایت نمونه‌گیری اطمینان حاصل کرد. نتایج حاصل که در جدول زیر نشان داده شده است، نشانگر مناسب بودن همبستگی‌های موجود بین داده‌ها برای تحلیل عاملی و کفایت نمونه‌گیری است، از این رو می‌توان به تحلیل عاملی، اقدام کرد.

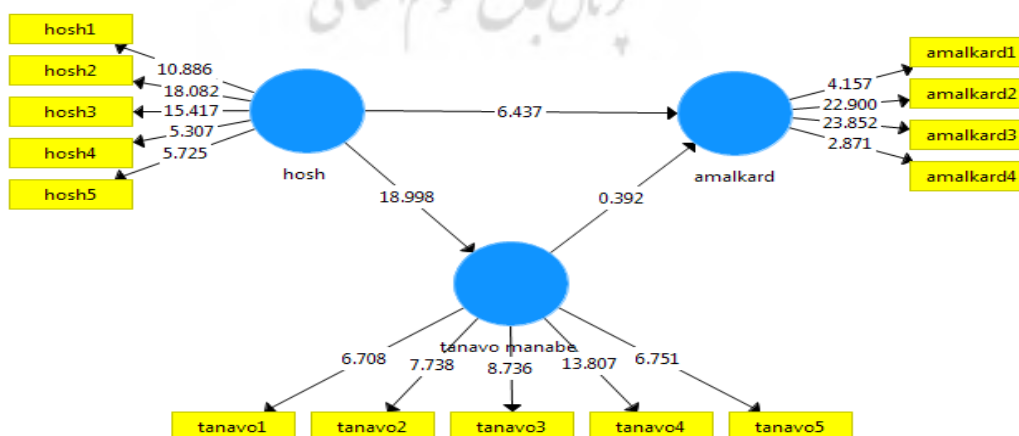
جدول ۲- شاخص KMO و آزمون کرویت بارتلت

مقدار	شاخص آماری	
۰/۸۵۹	شاخص KMO	
۴۹۵۶/۸۶۹	آماره	آزمون کرویت بارتلت
۶۹	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معناداری (sig)	

با توجه به عدد KMO (بزرگتر از ۰.۷) و عدد معناداری آزمون بارتلت ( $\text{sig} < 0.05$ ) می‌توان گفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است و از شرایط مورد نیاز برخوردار است. در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم افزار PLS می‌پردازیم.



شکل (۲): مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب بارهای عاملی



شکل (۳): مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب معناداری

## سنجش بارهای عاملی:

جدول (۳): ضرایب بارهای عاملی

متغیر مورد مطالعه	مولفه ها	بارهای عاملی
هوش استراتژیک	توانایی آینده نگری	0.738
	تدوین چشم انداز	0.830
	تفکر سیستمی	0.798
	ایجاد انگیزش	0.562
	ایجاد مشارکت	0.614
عملکرد شرکت	عملکرد کیفیت	0.571
	عملکرد نوآوری	0.859
	عملکرد زیست محیطی	0.863
	عملکرد اجتماعی	0.473
مدیریت تنوع	میزان حضور کارکنان	0.665
	سهم یکسان کارکنان	0.700
	تبعیض بین کارکنان	0.710
	احترام به کارکنان	0.775
	تناسب بین کارکنان	0.667

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰.۴ می‌باشد. در جدول فوق تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰.۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

## آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS، بعد از سنجش بارهای عاملی سؤالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌رسد، که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول (۴): نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان تحقیق

ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	متغیرهای مکنون
۷۹۸۰.	۰.۸۵۲	هوش استراتژیک
۸۸۵۰.	۸۹۳۰.	عملکرد شرکت
۸۲۲۰.	۸۰۲۰.	مدیریت تنوع

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰.۷ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

## روایی همگرا

معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد.

جدول (۵): نتایج روایی همگرا متغیرهای پنهان تحقیق

متغیرهای مکنون	میانگین واریانس استخراجی (AVE > 0.5)
هوش استراتژیک	۵۲۵۰.
عملکرد شرکت	۵۶۳۰.
مدیریت تنوع منابع انسانی	۰.۶۲۰

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE، ۰.۵ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرای پژوهش تأیید می‌شود.

### معیار R Squares یا R<sup>2</sup>

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R<sup>2</sup> مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. R<sup>2</sup> معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R<sup>2</sup> در نظر گرفته می‌شود. مطابق با شکل ۲-، مقدار R<sup>2</sup> برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، می‌توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید ساخت.

جدول (۶): نتایج معیار R<sup>2</sup> برای سازه درون‌زا

متغیرهای مکنون	R <sup>2</sup>
عملکرد شرکت	۶۶۵۰.
مدیریت تنوع منابع انسانی	۶۹۹۰.

### برازش مدل ساختاری:

ضرایب معناداری (مقادیر t\_values)

فرضیه‌های تحقیق چون ضرایب t بیشتر از ۱.۹۶ بدست آمده‌اند، لذا در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها تأیید می‌شود.

جدول (۶): نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل پژوهش

فرضیه	آماره تی	ضریب	نتیجه فرضیه
هوش استراتژیک بر عملکرد شرکت در اداره برق استان البرز تاثیر دارد.	6.437	771.۰	تایید
هوش استراتژیک مدیریت تنوع منابع انسانی در اداره برق استان البرز تاثیر دارد	18.998	836.۰	تایید
مدیریت تنوع منابع انسانی بر عملکرد شرکت در اداره برق استان البرز تاثیر دارد.	0.392	052.۰	تایید
هوش استراتژیک بر عملکرد شرکت با تاکید بر نقش میانجی مدیریت تنوع منابع انسانی در اداره برق استان البرز تاثیر دارد.	۶.۵۶۲	-	تایید

### نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که هوش استراتژیک بر عملکرد شرکت با تاکید بر نقش میانجی مدیریت تنوع منابع انسانی در اداره برق استان البرز تاثیر دارد و با نتایج تحقیقات کاظمیان (۱۳۹۹)، قورزایی (۱۳۹۸) اشتر و همکاران (۱۳۹۷) آغا و همکاران (۲۰۱۶) در یک راستا می باشد. از آنجائی که مؤلفه های هوش استراتژیک به هم مرتبط و وابسته هستند و موجب تقویت و بهبود یکدیگر میشوند توجه به این مقوله و به کاربردن تفکرسیستمی موجب افزایش تأثیر سایر مؤلفه ها و در نهایت موجب افزایش تأثیر هوش



استراتژیک خواهد شد. تفکر سیستمی تفکری کل نگر است در حالی که تکیه صرف بر جزء نگری، امکان فهم الگوهای حاکم بر پدیده و سیستم را از بین می برد. تفکر سیستمی، در قالب کلیت و تمامیت سیستم دیده میشود و به این ترتیب از سطح به عمق و از جزء به کل گذر میشود، اداره برق برای تقویت جامع نگری و موفقیت نیازمند تفکر سیستمی است، در تبیین این یافته میتوان گفت که مشارکت رویکرد اصلی هوش استراتژیک در فرهنگ کار گروهی و به اشتراک گذاشتن اطلاعات و استفاده از آن ها توسط کارکنان توانا در تمامی سطوح سازمانی است؛ بنابراین مدیرانی که دارای هوش استراتژیک اند میتوانند از یک سو با مشارکت کارکنان در امور سازمان و سهیم کردن آنان در تصمیم گیریهای مربوطه آنان را در جهت تدوین اهداف سازمانی و تلاش در جهت دستیابی به آن اهداف قرار بدهند و از سوی دیگر با سازمانهایی مشارکت کنند که برای سازمان آن ها ایجاد ارزش افزوده کند و آنها را در جهت تحقق چشم انداز باری رساند؛ بنابراین مدیران باید مشارکت را به عنوان یکی از بخش های اصلی استراتژی سازمانی در نظر گیرند به دلیل آن که قدرت بالقوه ای برای ایجاد ارزش در مشارکت های استراتژیک است. برای موفقیت سازمان، تصمیم گیری نباید محدود به افراد و یا مدیران محدودی شود، با مشارکت کارکنان در امور و همفکری در تصمیم گیری ها، کارکنان احساس درگیر شدن بیشتر در کارها و حل و فصل مسائل را پیدا میکنند و انگیزش، عزت نفس، خشنودی شغلی، تعهد به اهداف سازمان و توان همکاری آنان با مدیریت افزایش پیدا میکند. بدین ترتیب اهداف کارکنان با اهداف سازمان درهم می آمیزد و در نهایت به کارریری صحیح تجربیات، آراء و عقاید آنها در هررده شغلی در سازمان میسر میشود. بنابراین با مدیریت تنوع نیروی انسانی و مشارکت کارشناسان و افراد صاحب نظر در سازمان میتواند نتایج مثبتی داشته باشد.

#### پیشنهادات لازم در جهت نتایج تحقیق عبارتند از:

- ✓ زمانی که مؤلفه های هوش استراتژیک با هم به کار گرفته شوند، باعث تقویت و بهبود یکدیگر شده و مدیران را در رسیدن به نتایج بهتر یاری میرساند؛ بنابراین پیشنهاد میشود مدیران با به کارگیری همزمان مؤلفه های هوش استراتژیک در راستای اهداف سازمان حرکت کرده و موجب رشد و تعالی آن را فراهم سازند.
- ✓ با توجه به رابطه هوش استراتژیک و مدیریت تنوع نیروی انسانی پیشنهاد میشود مدیران سازمانها با درایت کافی و توجه به مؤلفه های هوش استراتژیک جو سازمانی رو طوری پیش ببرند که کارکنان در محیط سازمانی در جهت تحقق اهداف سازمان رام بردارند.
- ✓ با توجه به محیط کاری کارکنان اداره برق، که از تنوع زیادی به لحاظ سنی، سابقه خدمت و جنسیتی برخوردارند؛ یافته های این تحقیق به مدیران کمک میکند تا با استفاده از نتایج این تحقیق به بهبود هوش استراتژیک کارکنان بپردازند تا از این شیوع به مدیریت تنوع موجود بپردازند.

## منابع

- [۱] اردلان، محمد رضا؛ قنبری، سیروس؛ بهشتی راد، رقیه و نویدی، پرویز (۱۳۹۴) تأثیر سرمایه اجتماعی و مسئولیت پذیری اجتماعی بر تعهد سازمانی (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه). فصلنامه مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی، (۶) ۵، ۱۰۹-۱۳۲.
- [۲] بخت، معصومه (۱۳۹۴) ارتباط هوش استراتژیک و عدالت سازمانی با بیتفاوتی سازمانی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه رازی.
- [۳] جامی پور، مونا؛ عصاریان، محمد و یزدانی، حمید رضا (۱۳۹۷). بررسی تأثیر گرایش استراتژیک کسب و کار بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۲(۵).
- [۴] سید، سید هیوا (۱۳۹۴) ارتباط سبکهای رهبری با مدیریت تنوع واثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان کردستان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.
- [۵] عبداللهی، خلیل، نازنین، راسخ و همکاران (۱۳۹۹) "تأثیر رفتار سیاسی بر عملکرد کارکنان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران" فصلنامه تخصصی علوم سیاسی، سال شانزدهم، شماره پنجاهم، بهار ۱۳۹۹.
- [۶] عزیزی نژاد، بهاره (۱۳۹۷) بررسی تأثیر رهبری هم‌نوا بر عملکرد سازمانی از طریق نقش توانمندسازی تیمی در بین مدیران و کارکنان دانشگاه پیام نور. فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۳۶(۳) ۹.
- [۷] قورزایی، محمد (۱۳۹۸) "بررسی رابطه بین هوش استراتژیک و مدیریت تنوع نیروی انسانی (مدیریت آموزش و پرورش شهرستان مهرستان)" پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، دانشکده مدیریت و اقتصاد.
- [۸] کاظمیان، افسانه (۱۳۹۹) "تأثیر مدیریت تنوع بر مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در شعب بانک ملت استان مرکزی" پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق، گروه مدیریت.
- [9] Akmal Aini Othman, (2016), "the Relationship between Supply Chain Integration, Just-In-Time and Logistics Performance: A Supplier's Perspective on the Automotive Industry in Malaysia, Uncertain Supply Chain Management 5 (2016) 502-516.
- [10] Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). *Handbook of cultural intelligence*. Routledge.
- [11] Holck, L., Muhr, S. L., & Villesèche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management: On theoretical connections, assumptions and implications for practice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 48-64.
- [12] Lavy, S., Garcia, J. A., & Dixit, M. K. (2010). Establishment of KPIs for facility performance measurement: review of literature. *Facilities*, 28(9/10), 440-464.
- [13] Luthra, S., Garg, D., & Haleem, A. (2015). Critical success factors of green supply chain management for achieving sustainability in Indian automobile industry. *Production Planning & Control*, 26(5), 339-362.
- [14] Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.
- [15] Rotolo, D., Rafols, I., Hopkins, M. M., & Leydesdorff, L. (2017). Strategic intelligence on emerging technologies: Scientometric overlay mapping. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 68(1), 214-233.
- [16] Wrench, J. (2016). *Diversity management and discrimination: Immigrants and ethnic minorities in the EU*. Routledge