

## Research Paper

# Examines the Role of Strategic Management in Creating employees Adjustment and well-being for Organizational Excellence (Case Study: Social Security Organization of Bushehr)

Heidar Ahmadi\*<sup>1</sup> Ebrahim Sara Ahmadi  
, Rajabpour<sup>2</sup>, doghezlo<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. Assistant Professor, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, 75169, Iran

<sup>2</sup>. Assistant Professor, Department of Business Administration, Persian Gulf University, Bushehr, Iran

<sup>3</sup>. Student, Business Management, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, 75169, Iran



10.22080/shrm.2021.21710.1234

**Received:**

June 2, 2021

**Accepted:**

July 8, 2021

**Available online:**

November 5, 2021

**Keywords:**

Strategic Management,  
Employee Well-being,  
Employee Adjustment and  
Organizational Excellence

## Abstract

**Objective:** Organizations need a strategic and specific path to achieve sustainable success, and if the right approaches are implemented effectively, the organization will achieve its expected results. Therefore, the role of strategic managers in the success of organizations have core values. Therefore, the present study examines the role of strategic management in creating employee Adjustment and well-being for organizational excellence. **Methodology:** The statistical Society included all employees and managers of Bushehr Social Security Organization, whose number is 116 people, all members of the Society answered the questionnaire. The research method is descriptive-survey according to the nature of the research. To evaluate the reliability of the questionnaire questions, Cronbach's alpha coefficient was used, which was equal to 90%, and content validity was used to assess the validity of the research data collection tool. The data collection tool in this study was a questionnaire and smart PLS software was used to test the research hypotheses. **Results:** The results of structural equations showed that strategic management directly affects the variables of employee adjustment, employee well-being and organizational excellence and employee adjustment variable directly affects organizational excellence and employee well-being; However, employee well-being does not have a significant effect on organizational excellence. Employee compatibility also plays a mediating role in the relationship between strategic management and organizational excellence.

\*Corresponding Author: Heidar Ahmadi

**Address:** Assistant Professor, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, 75169, Iran

**Email:** [ahmadi@pgu.ac.ir](mailto:ahmadi@pgu.ac.ir)

علمی

## بررسی نقش مدیریت استراتژیک در ایجاد سازگاری و رفاه کارکنان برای تعالی سازمان (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی بوشهر)

حیدر احمدی<sup>۱\*</sup>، ابراهیم رجب پور<sup>۲</sup>، سارا احمدی دوقزلو<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>. دکترای تخصصی، استادیار و عضو هیئت علمی دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران  
<sup>۲</sup>. دکترای تخصصی، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران  
<sup>۳</sup>. کارشناسی ارشد، دانشجو، مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران



10.22080/shrm.2021.21710.1234

### چکیده

هدف: سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت پایدار، به مسیری راهبردی و مشخص نیاز دارند و اگر رویکردهای صحیح به شکلی مؤثر اجرا شوند، سازمان به نتایج مورد انتظار خود خواهد رسید؛ بنابراین نقش مدیران استراتژیک در موفقیت سازمان‌ها از ارزش‌های اصلی برخوردار هستند. از این رو پژوهش حاضر به بررسی نقش مدیریت استراتژیک در ایجاد سازگاری و رفاه کارکنان برای تعالی سازمان پرداخته است. روش‌شناسی: جامعه آماری شامل کلیه کارکنان و مدیران سازمان تأمین اجتماعی بوشهر بوده که تعداد آنان ۱۱۶ نفر است که همه اعضای جامعه به پرسشنامه پاسخ دادند. روش پژوهش، با توجه به ماهیت پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. برای بررسی پایایی پرسش‌های پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که برابر با ۹۰٪ به دست آمده و برای سنجش روایی ابزار گردآوری داده‌های پژوهش، از روایی محتوایی استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه بوده و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس استفاده شده است. یافته‌ها و نتایج: نتایج معادلات ساختاری نشان داد که مدیریت استراتژیک به‌طور مستقیم بر متغیرهای سازگاری کارکنان، رفاه کارکنان و تعالی سازمان و متغیر سازگاری کارکنان به‌طور مستقیم بر تعالی سازمان و رفاه کارکنان تأثیر می‌گذارد؛ اما رفاه کارکنان بر تعالی سازمان تأثیر معناداری ندارد. همچنین سازگاری کارکنان نقش میانجی در رابطه مدیریت استراتژیک با تعالی سازمان ایفا می‌کند.

تاریخ دریافت:

۱۲ خرداد ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۱۷ تیر ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۱۴ آبان ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

مدیریت استراتژیک، رفاه کارکنان، سازگاری کارکنان، تعالی سازمان.

\* نویسنده مسئول: حیدر احمدی

آدرس: دکترای تخصصی، استادیار و عضو هیئت علمی دانشکده کسب و کار ایمیل: [ahmadi@pgu.ac.ir](mailto:ahmadi@pgu.ac.ir) و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

## ۱ مقدمه

مدیران باید چالش استفاده از تفکر استراتژیک و مهارت‌های یک رهبر مؤثر (اخلاق مدار بودن، مسئولیت‌پذیری، کارآفرینی، وظیفه‌شناسی) را بپذیرند؛ بنابراین، مدیران نیازمند مهارت‌هایی فراتر از برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، اجرا و کنترل مؤثر فعالیت‌های تجاری دارند (Barbosa et al., 2020). مدیریت استراتژیک، مجموعه تصمیمات و فعالیت‌هایی است که عملکرد بلندمدت یک سازمان را مشخص و شناسایی می‌کند (Vardarlier, 2016) و همچنین مدیریت استراتژیک برای بهبود سازمان مهم است؛ زیرا می‌تواند بر سازگاری، عملکرد و قانونی بودن سازمان تأثیر بگذارد. عوامل بسیاری برای توانایی سازگاری سازمان با شرایط متغیر، بهبود خدمات، ایجاد ارزش و پشتیبانی پایدار مهم هستند (Johnsen, 2015). یکی از جنبه‌های مهم سازمان‌های امروزی میزان استفاده از تفکر استراتژیک و انتقال آن برای مزیت رقابتی است (Ershadi & Dehdazzi, 2019)؛ بنابراین، مدیریت استراتژیک مجموعه کاملی از تعهدات، تصمیمات و اقداماتی است که یک سازمان برای اجرای استراتژی خود برای دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار نیاز دارد (Ogbechie, 2018). مدیریت سازمان‌های پیچیده به دلیل ساختارها، سیاست‌ها، قوانین، مقررات یا رویه‌هایی که برای تأثیرگذاری بر رفتار افراد برای دستیابی به سطح مطلوب تعالی سازمانی باید دنبال شود، غالباً کار دشواری است. افراد به سازمان‌هایی می‌آیند که دارای علایق گوناگون، شیوه‌های متنوع کار و رفتار هستند و این امر چالش‌هایی برای تأثیر مدیریت و تعالی سازمانی است (Ugoani, 2019). بر همین مبنای، اکثر سازمان‌ها با این سؤال بزرگ روبرو هستند که چگونه و از طریق کدام ابزار یک سازمان می‌تواند ضمن بررسی مسائل مختلف، همه نقاط قوت و حوزه‌های غیرقابل تحقق را شناسایی کرده و آماده حضور موفق در عرصه رقابت شود (Hashemy et al., 2016). از این‌رو سازمان‌های امروزی باید هوشیار و سازگار با حوادث غیرمترقبه باشند که باعث ایجاد عدم اطمینان در نیروی کار آنان می‌شود و بلافاصله عملکرد و بقای سازمان‌ها را تهدید می‌کند. امروزه، بسیاری از سازمان‌ها به دنبال تعالی هستند اما فقط برخی از آن‌ها به آن می‌رسند و دلیل اصلی این شکست، عدم درک عمیق مفهوم تعالی و معیارهای آن، به‌ویژه نادیده گرفتن نقش منابع انسانی در سطح عالی است. برای بهبود عملکرد سازمانی و رساندن آن به سطح پذیرفته‌شده جهانی، توجه به مدیران استراتژیک یک ضرورت بزرگ است. سازمان تأمین اجتماعی بوشهر که همانند دیگر سازمان‌ها تحت تأثیر محیط پویاست، نیاز ضروری به بررسی نقش مدیریت استراتژیک در ایجاد تعالی سازمان احساس می‌شود تا گام‌های ارزنده‌ای را در راستای ارتقای رضایت شغلی و تعهد سازمانی و رفاه و سازگاری کارکنان خود برای تعالی سازمان بردارد. هدف کلی از اجرای پژوهش حاضر، بررسی نقش مدیریت استراتژیک برای تعالی سازمانی است. هرچند در سال‌های گذشته بررسی‌های مختلفی در زمینه مدیریت استراتژیک، سازگاری و رفاه کارکنان و همچنین تعالی سازمانی انجام شده، اما پرداختن به مباحث تخصصی اثرگذار بر آن می‌تواند برخی از مسائل سازمان‌ها را پاسخ دهد و همچنین برای دستیابی به موفقیت و تعالی سازمانی، تأکید بر این موضوع بسیار مهم است. در همین راستا و برای پاسخگویی به این دغدغه مهم؛ این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این پرسش

کارکنان انرژی و موتور محرک موفقیت در هر سازمانی هستند؛ بنابراین، سازمان‌ها همیشه به فکر توسعه منابع انسانی خود برای دستیابی به مزیت رقابتی هستند. بهره‌وری کارکنان نه تنها تحت تأثیر توانایی‌های آنان، بلکه محیطی که در آن فعالیت می‌کنند؛ نیز قرار دارد (AI Dalayeen, 2017). از این‌رو، برای موفقیت سازمان و دستیابی به اهداف تدوین‌شده، رضایت کارکنان از شغل و سازمان بسیار ضروری است؛ زیرا شغل جایگاه مهمی در زندگی افراد دارد (Ismail et al., 2019). یکی از ابزارهای بسیار مناسب برای دستیابی به پیشرفت و بهبود مستمر در سازمان‌ها، اجرای اصول تعالی سازمان است. در همین راستا، تحقیقات زیادی نشان می‌دهند که تعالی سازمانی تأثیر عمده‌ای بر رقابت، عملکرد و پایداری طولانی‌مدت سازمان‌ها دارد. تعالی سازمانی چارچوبی است که دیدگاهی سیستمی ارائه می‌دهد، خواستار تعامل بالای نیروی انسانی است، خودسازی را امکان‌پذیر می‌کند و بنابراین از طریق نظارت بر کیفیت در هر مرحله و هر فرآیند سازمان، به تغییرات مداوم کمک می‌کند؛ و همچنین تعاریف تعالی سازمان بر اهمیت رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک و رضایت مشتری متمرکز شده است (Alsaleh, 2016). برای دستیابی به موفقیت و تعالی سازمانی در دنیای مدرن و رقابتی امروز، توجه به رفاه کارکنان ضروری است (Sharma & Kumra, 2020)؛ زیرا رفاه کارکنان از ویژگی‌های سازمان‌های سالم است و عواقب گسترده‌ای در سازمان‌ها به همراه دارد؛ بنابراین، رفاه کارکنان یک موضوع مهم در زندگی سازمانی است و یکی از بزرگترین چالش‌های پیش روی رهبران امروز است (Pawar, 2016). بهبود رفاه کارکنان یک مسئله مهم مدیریت منابع انسانی است و بخش اساسی از رضایت کلی زندگی کارکنان است. کارکنانی که سطح رفاه بالایی دارند تمایل به خلاقیت و اشتیاق بالاتری نسبت به افرادی که سطح رفاه پایینی دارند در کار از عملکرد بیشتری برخوردار می‌شوند. در نتیجه، بهبود رفاه کارکنان می‌تواند بر بسیاری از نتایج سازمانی مانند بهره‌وری، سودآوری و انعطاف‌پذیری سازمانی هنگام مواجهه با مشکلات تأثیر بگذارد (Zhang et al., 2020). بر همین اساس، یکی از مفهوم بسیار مفید برای کاهش تنش و ناامیدی در شرایط جدید و افزایش رفاه سازمانی، سازگاری کارکنان در شغل است. به همین دلیل، برای سازمان‌ها مهم است که به‌طور مداوم در بهبود سازگاری شغلی کارکنان تلاش کنند. سازگاری شغلی کارکنان برای جذب نیروها از اهمیت حیاتی برخوردار است؛ زیرا کارکنانی که به‌سرعت خود را با شرایط جدید وفق می‌دهند؛ می‌توانند به‌طور مؤثر با همکاران خود کار کنند و بازدهی مطلوبی داشته باشند و این باعث کاهش کارکنان و هزینه‌های مدیریت منابع انسانی می‌شود (Na-Nan, 2019) و افرادی که فاقد سازگاری شغلی هستند، ممکن است با خطر ناسازگاری شغلی و فشارهای شغلی بیش از حد روبرو شوند، این در حالی است که کمک به افراد برای توسعه انطباق بیشتر شغلی، فرایند موفقیت شغلی آن‌ها را بهبود می‌بخشد (Rajabpour, 2020).

است که؛ چگونه می‌توان نقش مدیریت استراتژیک را برای تعالی سازمان با تأکید بر ایجاد سازگاری و رفاه کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی بوشهر بررسی کرد؟

## ۲ مبانی نظری پژوهش

### ۲.۱ تعالی سازمانی

تعالی سازمانی به بالاترین درجه عملکرد اشاره دارد.

دستیابی به تعالی عمدتاً به تعهد و مشارکت همه افراد درون سازمان و همچنین استفاده از ابزارها، فنون و شیوه‌های مدیریت خاص بستگی دارد (Amalnick & Abdolhosseinzadeh, 2017). تعالی سازمانی با شناسایی نقاط قوت و تعریف فرصت‌های غیرقابل بهبود، الگوی ایده آلی برای رشد و پیشرفت سازمان‌ها است (Ershadi & Dehdazzi, 2019) و همچنین تعالی سازمانی را می‌توان عملیاتی دانست که تأثیر متغیرهای مستقل بر عملکرد سازمان‌ها را روشن می‌کند (Alhefiti et al., 2019). مدل تعالی سازمانی معیاری برای استقرار سیستم‌ها در سازمان‌ها و ارزیابی خود است که سیاست‌های مدیران را برای بهبود عملکرد تعیین می‌کند (Hashemy et al., 2016). تعالی سازمانی به تلاش مداوم برای تأمین یا فراتر رفتن از الزامات و انتظارات مشتریان خارجی و داخلی در کل فرایندهای سازمانی اشاره دارد، جایی که همه کارکنان برای بهبود مستمر کار می‌کنند. در تعالی سازمانی، رضایت مشتری یک هدف اساسی است و از طریق طراحی مؤسسه و ارائه محصولات / خدمات متناسب با نیازهای مشتری بیان می‌شود (AlMujaini et al., 2019). از آنجایی که مدل بنیادی مدیریت کیفیت اروپایی، یک مدل جامع و فراگیر بوده و مطالعات نشان داده است که استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی در بهبود عملکرد سازمان‌ها مثرتر بوده و بسیاری از کشورها از مدل‌های تعالی سازمانی به‌عنوان مبنایی برای تدوین جوایز کیفیت و کارایی در سطح ملی استفاده کرده‌اند؛ به همین دلیل، مدل تعالی بنیادی مدیریت کیفیت اروپا در پژوهش حاضر استفاده شده است.

مدل تعالی بنیادی مدیریت کیفیت اروپا، یک مدل عمومی برای مدیریت کیفیت است که در انواع سازمان‌ها بدون در نظر گرفتن بخش، اندازه، ساختار و بلوغ مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل دارای نه معیار هستند که در دو ابعاد توانمندسازی و نتایج دسته‌بندی می‌شوند. پنج معیار آن توانمندسازی که شامل: رهبری، کارکنان، سیاست‌ها و استراتژی‌ها، مشارکت و منابع و فرآیند کار است. علاوه بر این چهار معیار دیگر مربوط به بُعد نتایج است که شامل: نتایج کارکنان، نتایج مشتری، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد است (Amalnick & Abdolhosseinzadeh, 2017) که به توضیح هر کدام از معیارها پرداخته شده است.

۱- رهبری: رهبران، جهت‌گیری کلی سازمان را از طریق سیستم‌های مدیریتی تعیین می‌کنند و یک سازمان را در جهت دستیابی به اهداف و پایداری آن راهنمایی می‌کنند (Ershadi & Dehdazzi, 2019)؛ ۲- استراتژی: یک سازمان عالی تلاش می‌کند تا با ایجاد یک استراتژی متمرکز بر ذینفعان، به رسالت، چشم‌انداز و ارزش‌های خود دست یابد و کلیه سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های آن در پرتو این استراتژی

انجام و به کار گرفته شود (Amalnick & Abdolhosseinzadeh, 2017)؛ ۳- کارکنان: معیار کارکنان نشان می‌دهد که سازمان‌های عالی چقدر به کارکنان خود به‌عنوان سرمایه انسانی ارزش می‌دهند و فرهنگی ایجاد می‌کنند که منافع طرفین را از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی محقق شود؛ ۴- مشارکت و منابع: سازمان‌های عالی برای حمایت از استراتژی‌ها و سیاست‌ها و اجرای مؤثر فرایندها، مشارکت‌های خارجی، تأمین‌کنندگان و منابع داخلی را برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند (Ershadi & Dehdazzi, 2019)؛ ۵- فرآیندهای کار: طراحی، مستندسازی و مدیریت فرایندهای کاری، تجزیه و تحلیل و بهبود فرایندهای کار، انجام اقدامات اصلاحی هنگام بروز مشکلات، جلوگیری از تکرار مشکلات با ایجاد تغییر در فرآیندهای کار و استفاده از معیار برای ارزیابی عملکرد؛ ۶- نتایج مشتری: اطمینان از این‌که هدف اصلی همه افراد در سازمان درک و تأمین نیازهای مشتری است (Ringrose, 2013)؛ ۷- نتایج کارکنان: نشان می‌دهد که سازمان‌های عالی در مورد ساده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها و سیاست‌های حمایتی مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان و اجرای رویکردهای مربوط به مدیریت کارکنان، نتیجه گرفته‌اند؛ ۸- نتایج جامعه: معیار نتایج جامعه نشان می‌دهد که سازمان‌های عالی در مورد ساده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها و سیاست‌های حمایتی و اجرای رویکردهای تحقق مسئولیت‌های اجتماعی به نتیجه رسیده‌اند (Ershadi & Dehdazzi, 2019)؛ ۹- نتایج کلیدی: سازمان‌های عالی به نتایج کلیدی عملکردی که در سیاست و استراتژی خود متعهد شده‌اند، می‌رسند (Amalnick & Abdolhosseinzadeh, 2017).

### ۲.۲ رفاه کارکنان

مفهوم رفاه از آن دسته مفاهیم سهل و ممتنع علوم اجتماعی است که در عین حال به راحتی در دوره‌های مختلف تعریف شده است؛ اما به ندرت درباره تعریف آن توافق وجود دارد.

رفاه را می‌توان توصیف وضعیت زندگی مردم دانست و معمولاً به دو بخش عینی و ذهنی تقسیم می‌شود. در گذشته بیشتر بر بُعد عینی رفاه تأکید می‌شده است؛ ولی از آنجاکه ابعاد عینی مثل داشتن شغل و درآمد و غیره، به تنهایی تأمین‌کننده رفاه افراد نیست، توجه به رفاه ذهنی از قبیل امنیت، رضایت شغلی و احساس آرامش به علت تأثیر مستقیم آن بر کیفیت زندگی انسان، اهمیت ویژه‌ای یافته است (Borhani & Hadizade, 2016). سازمان بهداشت جهانی رفاه را به‌عنوان وضعیتی کامل از نظر جسمی، روانی و اجتماعی، نه صرفاً عدم وجود بیماری یا ناتوانی تعریف کرده است (Guest, 2017). رفاه کارکنان که همچنین رفاه عاطفی مرتبط با شغل نیز نامیده می‌شود، به احساس ذهنی کارکنان در مورد تأثیر مثبت یا منفی در رابطه با انجام وظایف خاص شغلی در یک زندگی خاص اشاره دارد (Zheng et al., 2015). همچنین رفاه فرد دارای ابعاد مختلفی از جمله اجتماعی، روان‌شناختی، جسمی، عاطفی و شغلی می‌باشد و از آنجاکه کارکنان بیشتر وقت خود را در محل کار خود می‌گذرانند، رفاه در محیط کار بخشی جدایی‌ناپذیر از رفاه عمومی آن‌ها است (Jaiswal & Dyaram, 2019). رفاه کارکنان یک مفهوم گسترده است

سازگاری شغلی را می‌توان چهار منبع نگرانی، کنترل، کنجکاوی و اعتمادبه‌نفس توصیف کرد. نگرانی به میزان آمادگی افراد برای انجام وظایف و تغییرات شغلی پیش‌بینی شده است. کنترل به میزان مسئولیت افراد در قبال پیشرفت شغلی و استفاده از انضباط شخصی، تلاش و پشتکار برای تأثیرگذاری بر محیط کارشان اشاره دارد. کنجکاوی، درجه‌ای است که افراد می‌توانند آینده خود، نقش‌های کاری و محیط کار را کشف کنند. اطمینان به عقاید افراد در مورد توانایی آن‌ها در حل مشکلات و غلبه بر مشکلات اشاره دارد (Jannesari & Sullivan, 2019). تئوری سازگاری شغل برای توضیح رفتار کارکنان بسیار مفید است و حداکثر توانایی آن‌ها را برای ارائه عملکرد بالا در شرکت به حداکثر می‌رساند. سازگاری شغلی کارکنان، فرآیندی مداوم است که به‌موجب آن کارکنان داخلی یا خارجی تلاش می‌کنند وظایفی را که به آن‌ها سپرده شده است برای حفظ و دستیابی به خروجی کار رضایت‌بخش در محیط مربوطه انجام دهند. علاوه بر این، اگر کارکنان بتوانند رفتار خود را مطابق با محیط کار تنظیم کنند، بهتر می‌توانند مشکلات را حل کنند (Na-Nan, 2019) و در زمان‌های بسیار نامطمئن، صبر و خونسردی افرادی که دارای سازگاری شغلی قوی هستند، از عناصر مهم موفقیت آن فرد است؛ و همچنین حتی در محیط‌های کاری ناپایدار، افرادی که دارای سازگاری شغلی قوی هستند، نه‌تنها در یادگیری رسمی بلکه در یادگیری غیررسمی نیز شرکت می‌کنند تا به‌سرعت دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای موفقیت در محیط‌های جدید را به دست آورند (Woo, 2018). نا-نان (۲۰۱۹)، بیان می‌کند که ابعاد مهم سازگاری شغلی کارکنان شامل؛ سازگاری با شغل، سازگاری با سرپرست، سازگاری با محیط و سازگاری با همکار است که در ادامه هر کدام از ابعاد توضیح داده شده است: ۱- سازگاری با شغل: سازگاری با کار بیانگر سطحی از توانایی یا پتانسیل کارکنان جدید برای اجرای وظایفی است که به آن‌ها محول می‌شود و مسئولیت مشکلات تجربه‌شده در طول دوره اولیه کار خود را بر عهده دارند. ۲- سازگاری با محیط: سازگاری با محیط، توانایی شخصی در پذیرش یا انطباق با ساختار شرکت، سیستم‌های ارتباطی، دستورات و عدم تمرکز است که کارکنان جدید در کار خود با آن روبرو هستند. ۳- سازگاری با همکار: سازگاری با همسالان یا همکاران توانایی شخصی برای کار مستقل در بین کارکنان در محل کار است. ۴- سازگاری با سرپرست: توانایی کارکنان برای کار با سرپرست خود با درخواست بازخورد به‌عنوان اطلاعاتی که به آن‌ها کمک می‌کند تا آن‌ها را با کار خود آشنا کند (Na-Nan, 2019).

### ۲، ۴ مدیریت استراتژیک

مفهوم مدیریت استراتژیک برای اولین بار در اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد.

به گفته مینتزبرگ (۱۹۹۴)، مدیریت استراتژیک شامل تفکر استراتژیک است که مبتنی بر شهود و ایجاد فضایی باز برای ارائه ایده‌های جدید است (Kulkarni et

که کیفیت کلی چگونگی تجربه و عملکرد کارکنان در محل کار را توصیف می‌کند (Khoreva & Wechtler, 2018). رفاه کارکنان برای سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است؛ زیرا این ویژگی سلامت سازمان را مشخص می‌کند. یک سازمان سالم، سازمانی است که با تلاش‌های عمده، سیستماتیک و مشارکتی برای به حداکثر رساندن رفاه و بهره‌وری کارکنان از طریق فراهم آوردن مشاغل کاملاً طراحی‌شده و معنی‌دار، برای پیشرفت شغلی و زندگی شغلی مشخص شود. رفاه کارکنان همچنین می‌تواند بر بهره‌وری کارکنان و بقای سازمان تأثیر بگذارد (Pawar, 2016). گرانت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، گووست (۲۰۱۷)، خوروا و وچتر (۲۰۱۸) و لوو<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) بیان کرده‌اند که ابعاد مهم رفاه کارکنان رفاه روان‌شناختی، جسمی و اجتماعی است. پرادهان و هاتی<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، بیان کرده‌اند که ابعاد مهم رفاه کارکنان رفاه روان‌شناختی، رفاه اجتماعی، رفاه ذهنی و رفاه محل کار است. ژنگ و همکاران (۲۰۱۵) بیان کرده‌اند که ابعاد مهم رفاه کارکنان رفاه روان‌شناختی، رفاه زندگی شخصی و رفاه کاری است که به توضیح هر کدام از ابعاد پرداخته می‌شود. رفاه روان‌شناختی شامل مؤلفه‌های مهمی مانند نگرش مثبت نسبت به خود، هدف‌دار بودن زندگی، تسلط بر محیط، روابط مثبت با دیگران، احساس استقلال و رشد شخصی است (Pradhan & Zheng et al., 2015؛ Haty, 2019). رفاه زندگی به احساسات و عواطف شخصی اشاره دارد که تجربیات روزمره فرد بر رفاه او در محیط کار تأثیر می‌گذارد (Zheng et al., 2015). رفاه محیط کار به تمام جنبه‌های عوامل کاری، از جمله امنیت کاری، کمک به کارکنان، رشد کارکنان، امکانات و محیط کار، جوکار و غیره مربوط می‌شود (Pradhan & Haty, 2019).

### ۲، ۳ سازگاری کارکنان

تئوری سازگاری شغل به رابطه بین فرد و محیط کار وی در زمینه‌های روانشناسی، توسعه منابع انسانی، رفتار سازمانی و روابط صنعتی می‌پردازد.

این نظریه اولین بار توسط داویس و همکاران (۱۹۶۴) ارائه شد. تئوری سازگاری شغل به‌عنوان چارچوبی راهنما برای درک چگونگی سازگاری کارکنان جدید با شرایط جدید استفاده شده است (Na-Nan, 2019). سازگاری کاری به رابطه هماهنگ بین یک فرد و یک شغل از نظر اجتماعی شدن فرد اشاره دارد. برتز و قاضی (۱۹۹۴)، سازگاری شغل را به‌عنوان رابطه‌ای بین تناسب فرد و محیط با رضایت شغلی و همچنین تصدی‌گری تعریف کرده‌اند. از این رو، سازگاری شغل می‌تواند به‌عنوان یک وضعیت هماهنگ و تعاملی بین فرد و محیط کار پس از انتخاب شغل شناخته شود (Lee et al., 2017). سازگاری شغلی یک سازه روانی است که فرد منابع لازم را برای مقابله با وظایف، گذارها و آسیب‌های فعلی و پیش‌بینی‌شده در نقش‌های شغلی خود بکار می‌گیرد تا ادغام اجتماعی را تا حدی بیشتر یا کمتر تغییر دهد (Rajabpour, 2020).

1. Grant et al.
2. Luu
3. Pradhan & Haty
4. Dawis et al.

5. Bretz & Judge  
6. Mintzberg

اصلی ارزیابی استراتژی مدیریت این است که مشخص کند کدام عدم قطعیت‌ها از نظر دستیابی به اهداف مدیریتی بسیار مهم هستند (Punt et al., 2016). ۴-کنترل: کنترل استراتژیک مؤثر این امکان را افزایش می‌دهد که افراد در سازمان‌ها رفتاری منطبق با اهداف سازمان‌های خود داشته باشند. کنترل استراتژیک می‌تواند استانداردهایی را که باید در ارتباط با اهداف سازمانی به دست آورند، نشان دهد و نتیجه فعالیت‌های افراد را کنترل می‌کند تا از مطابقت آن‌ها با نتایج سازمانی مطلوب اطمینان حاصل کند (Elbanna, 2016).

### ۳ پیشینه پژوهش

**الحقینی و همکاران (۲۰۱۹)**، در پژوهشی تأثیر مدیریت استراتژیک و فرهنگ‌سازمانی بر تعالی سازمانی را انجام دادند و در نتایج این مطالعه نشان دادند که تأثیر مدیریت استراتژیک و فرهنگ‌سازمانی مثبت بوده و همچنین ثابت شده است مدیریت استراتژیک بر تعالی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**کول‌کارنی و همکاران (۲۰۲۰)**، در پژوهشی نقش مدیریت استراتژیک برای مشارکت کارکنان و توسعه مهارت برای شرکت‌های نوپا، متغیرهای چشم‌انداز و بیانیه مأموریت، اهداف استراتژیک، مسئولیت و پاسخگویی، تعهد شغلی، توسعه مهارت را اندازه‌گیری کرده‌اند و در مطالعه خود نشان دادند که چشم‌انداز و بیانیه مأموریت در شرکت‌های نوپا و توسعه مسئولیت و پاسخگویی در بین کارکنان با اهداف استراتژیک ارتباط معناداری دارد. **رامشگر و همکاران (۲۰۲۰)**، میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک (مورد مطالعه: دانشگاه‌های دولتی اصفهان) انجام دادند که نتایج حاصل نیز نشان داد که میزان کاربست مؤلفه‌ها یکسان نیست، به طوری که بیشترین توجه به مؤلفه هدف‌گذاری و کمترین توجه به مؤلفه‌های تحلیل محیطی و تنظیم استراتژی بوده است (Rameshgar et al., 2020). **غفاری و همکاران (۲۰۱۸)**، در مطالعه پژوهشی خود رابطه عزت‌نفس با عملکرد سازمانی و سازگاری شغلی مدیران را بررسی کردند و در نتایج نشان دادند که بین عزت‌نفس سازمانی با عملکرد سازمانی و سازگاری شغلی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (Ghaffari et al., 2018).

**لوو (۲۰۲۰)**، در مطالعه پژوهشی خود نقش شیوه‌های اختیارات انسانی در ارتقا سطح رفاه کارکنان با ابعاد رضایت شغلی، تعهد تیم مؤثر و نیاز به بهبودی را انجام داد. نتایج حاصل نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت بر رفاه کارکنان دارد. **البانا (۲۰۱۶)**، در پژوهشی استقلال مدیران، کنترل استراتژیک، سیاست سازمانی و اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک را بررسی کرده و بیان می‌کند که کنترل استراتژیک روند استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. **کارنوال و هاتاک (۲۰۲۰)**، در پژوهشی سازگاری و رفاه کارکنان در کوید-۱۹: پیامدهای مدیریت منابع انسانی بررسی کرده‌اند و در نتیجه بیان کرده‌اند اگرچه پیامدهای طولانی‌مدت کوید-۱۹ در حال حاضر ناشناخته است، اما دلیل کمی برای اثبات تأثیر آن بر زندگی سازمانی

(al., 2020). مدیریت استراتژیک، مدیریت کل سازمان را در برمی‌گیرد تا آینده مطلوبی برای سازمان تدوین کرده و به ارمغان آورد. نتیجه عملکرد یک سازمان، این است که چگونه سازمان چالش‌های اجرای شیوه‌های مدیریت استراتژیک را با موفقیت گذرانده است (Ogbechie, 2018). مدیریت استراتژیک مستلزم توانایی مدیر در نظارت و تفسیر واقعیت محیط‌های داخلی و خارجی سازمان است؛ تا از آن‌ها در توسعه وضعیت استراتژیک شرکت، از طریق بیان ارزش‌ها، چشم‌انداز، مأموریت و اهداف استراتژیک استفاده کند (Barbosa et al., 2020). عملکرد مدیریت استراتژیک شامل چهار عنصر اساسی، تدوین استراتژی، اجرا، ارزیابی و کنترل است. در چارچوب این چهار عنصر است که شیوه‌های مدیریت استراتژیک تجلی‌یافته و به‌عنوان فرایند مدیریت استراتژیک توصیف می‌شوند. مدیریت استراتژیک یک محرک مهم برای عملکرد سازمانی است (Ogbechie, 2018). در نهایت به‌طور کلی، فرایند مدیریت استراتژیک می‌تواند به سه مرحله تقسیم شود، مرحله تدوین استراتژی که هدف آن اطمینان از دستیابی سازمان به اهداف خود است که شامل؛ تهیه بیانیه مأموریت، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی، تعیین اهداف بلندمدت، تولید استراتژی‌های جایگزین و انتخاب بهترین استراتژی برای اجرا است. دوم، مرحله پیاده‌سازی است که فعالیت‌های مطابق با برنامه‌های استراتژیک را آغاز می‌کند. بدون اجرای استراتژی مؤثر، سازمان‌ها قادر به استفاده از مزایای انجام تجزیه و تحلیل سازمانی، ایجاد جهت سازمانی و تنظیم استراتژی سازمانی نیستند. سرانجام، مرحله ارزیابی و کنترل است که نیاز به کسب اطلاعات در مورد عملکرد استراتژیک و مقایسه آن‌ها با استانداردهای موجود دارد (Bakar et al., 2011). در این پژوهش مدیریت استراتژیک دارای ابعاد زیر است که در ادامه به توضیح آن‌ها پرداخته می‌شود: ۱- تدوین استراتژی: تدوین استراتژی شامل بررسی اهداف و استراتژی‌های اصلی سازمان، شناسایی گزینه‌های موجود، ارزیابی گزینه‌ها و تصمیم‌گیری در مورد مناسب‌ترین گزینه است. فرایند تدوین استراتژی شامل جمع‌آوری داده‌ها و تبادل مداوم اطلاعات است. همچنین گرانت (۱۹۹۱)، یک رویکرد مبتنی بر منابع را برای تدوین استراتژی پیشنهاد می‌دهد که شامل شناسایی و درک منابع داخلی، توانایی‌ها، نقاط قوت و ضعف شرکت نسبت به رقبا است (Nwachukwu et al., 2017). ۲- اجرای استراتژی: محققان اجرای استراتژی را فرایندی چندوجهی، تغییرپذیر و تکراری تعریف می‌کنند که در آن مدیران و کارکنان تعدادی تصمیم و وظیفه را انجام می‌دهند که تحت تأثیر عوامل مختلف سازمانی و محیطی قرار دارند و برای تحقق اهداف استراتژیک طراحی شده‌اند (Alharthy et al., 2017). اجرای استراتژی به‌طور کلی به‌عنوان ارتباط، تفسیر، تصویب و تصویب برنامه‌های استراتژیک تعریف می‌شود (Shimizu, 2017). ۳- ارزیابی: ارزیابی استراتژی مدیریت ابزاری مؤثر برای ارزیابی عملکرد قوانین کنترل نتیجه و استراتژی‌های مدیریت جایگزین است (Sun et al., 2019) و می‌توان برای شناسایی بهترین استراتژی مدیریت در بین مجموعه‌ای از استراتژی‌های موجود یا تعیین عملکرد مناسب یک استراتژی موجود استفاده کرد. مهم‌ترین هدف

2. Covid-19

1. Carnevale & Hatak

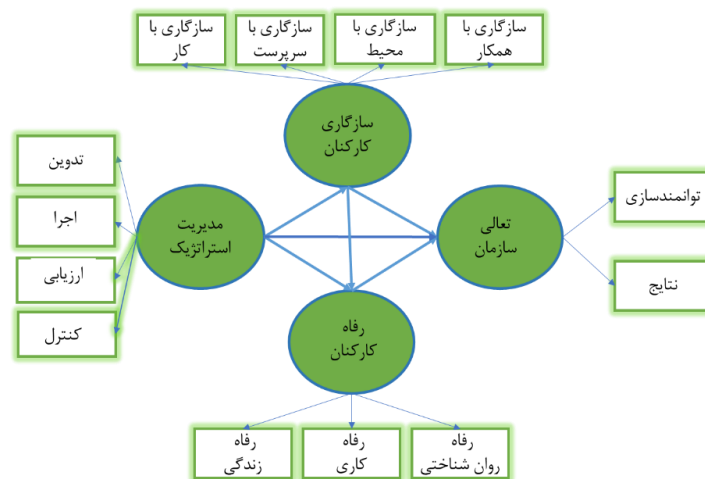
که به‌نوبه خود باعث افزایش کارکرد نوآورانه کارکنان می‌شود. ژانگ و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی چگونه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر رفاه کارکنان از جمله: رفاه زندگی، رفاه کاری و رفاه روان‌شناختی در زمینه فرهنگی چین تأثیر می‌گذارد را بررسی کرده‌اند و در نتایج پژوهش نشان داده‌اند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و قابل‌توجهی بر رفاه کارکنان دارد.

**جان‌نثاری و سالیوان (۲۰۱۹)**، عوامل روان‌شناختی مربوط به موفقیت شغلی (به‌عنوان مثال عملکرد و سازگاری) را در چین بررسی کرده‌اند و نشان داده‌اند که سازگاری شغلی به‌طور قابل‌توجهی با عملکرد ارتباط دارد. **ارشادی و دهن‌دازی (۲۰۱۹)** نقش تفکر استراتژیک در ایجاد مدل تعالی سازمانی را بررسی کرده‌اند و برخلاف رویکردهای سنتی که در آن مزیت‌های رقابتی مانند مشتری، مواد اولیه و کانال‌های توزیع مهم هستند؛ در شرایط فعلی، مزایای رقابتی که شامل منابع نامشهود (فراموشی سازمانی) را در این پژوهش مورد بررسی قرار داده‌اند و به این نتیجه رسیدند که تفکر استراتژیک بر تعالی سازمان تأثیرگذار است. **ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۶)**، در پژوهشی ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی با استفاده از مدل تعالی اروپایی انجام دادند و نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ارزیابی در قالب مدل توصیف‌شده، ابزار مناسبی برای شناسایی وضعیت عملکرد و نقاط قوت و قابل بهبود مدیریت منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی تهران است بدیهی است که اجرای بهتر برنامه‌ها و دستیابی به تعالی، با همکاری مستمر، امکان‌پذیر می‌شود (Ebrahimi et al., 2017).

طبق مطالعات انجام‌شده، اگرچه تعداد زیادی از پژوهش‌ها رابطه بین رفاه و سازگاری و عملکرد کارکنان و همچنین رابطه بین مدیریت استراتژیک و تعالی سازمانی را بررسی کرده‌اند؛ اما پژوهش‌های کمتری در مورد ارتباط بین مدیریت استراتژیک و تعالی سازمانی با ابعاد در نظر گرفته‌شده در پژوهش حاضر و با نقش میانجی رفاه و سازگاری کارکنان وجود دارد و تاکنون مدلی جامع و یکپارچه در زمینه روابط بین آن‌ها به‌گونه‌ای که هدف این پژوهش باشد، یافت نشده است. بر این اساس، مدل مفهومی پژوهش پیشنهاد می‌شود:

کوتاه‌مدت وجود دارد. بر این اساس، تمرکز ما باید تفکر رو به جلو باشد، با این فرض که چالش بزرگی که در حال حاضر با آن روبرو هستیم یک رویداد منحصربه‌فرد و غیرعادی نیست، بلکه یک واقعیت جدید را تشکیل می‌دهد که فرصت‌های جدیدی را فراهم می‌کند که محققان و پزشکان سازمانی به آن نیاز خواهند داشت. به همین منظور به بحث مفاهیم سازگاری و رفاه کارکنان در سازمان‌ها پرداخته شده است (Carnevale & Hatak, 2020). **سیدی‌فر و همکاران (۲۰۱۸)**، در پژوهشی ارتباط بین اعتماد سازمانی و سازگاری شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان بررسی کرده‌اند و در نتایج نشان داده‌اند که وجود شرایط اعتماد در سازمان موجب می‌شود افراد در کنار هم کار کنند و آن‌ها را قادر می‌سازد به‌صورت باز عمل کنند. اعتماد سازمانی موجب افزایش حس امنیت در کارمند شده و عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد و باعث ایجاد انگیزه کار کردن در افراد می‌شود (Seiedifar et al., 2018). **ریاحی و همکاران (۲۰۱۳)**، در پژوهشی بررسی میزان سازگاری استراتژیک، کار با ارزش و درگیری شغلی (مشارکت کارکنان) در بیمارستان هاشمی‌نژاد تهران انجام دادند و در نتایج بیان کردند که سه متغیر مورد مطالعه وضعیت نسبتاً مطلوبی را نشان می‌دهند. مدیریت مبتنی بر هدف، تخصیص پست‌ها و مشاغل سازمانی برحسب نوع تخصص و تجارب کارکنان، توجه به نیازهای مادی و معنوی آنان و این‌که به کارکنان اجازه داده شود تا بر فرایند کار خویش نظارت داشته باشند و نقش بسزایی در توسعه قابلیت‌های کارکنان حوزه منابع انسانی و بهبود وضعیت متغیرهای فوق ایفا می‌کند (Riahi et al., 2013).

**برهانی و هادیزاده مقدم (۲۰۱۶)**، در پژوهشی عوامل اثرگذار بر رفاه کارکنان را انجام دادند و بیان کردند که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و طراحی شغل بر رفاه کارکنان تأثیر معناداری دارد. **خوروا و وچلر (۲۰۱۸)**، نیز پژوهشی با عنوان ارتباط شیوه‌های منابع انسانی و عملکرد شغلی با نقش واسطه‌ای رفاه کارکنان با ابعاد رفاه روان‌شناختی، رفاه جسمی و رفاه اجتماعی انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که انگیزه‌های تقویت‌کننده منابع انسانی باعث بهبود وضعیت روان‌شناختی کارکنان می‌شود



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

استفاده می‌شود. برای سنجش متغیر سازگاری کارکنان از **نانان (۲۰۱۹)**، در چهار بُعد سازگاری با کار، سازگاری با محیط، سازگاری با سرپرست و سازگاری با همکار، با ۱۲ گویه سنجیده می‌شود. متغیر رفاه کارکنان با ۳ بُعد (رفاه کاری، رفاه روان‌شناختی و رفاه زندگی) از **ژنگ و همکاران (۲۰۱۵)**، با ۹ گویه مورد سنجش قرار می‌گیرد. در نهایت، برای سنجش تعالی سازمان، برگرفته از پرسشنامه مدل تعالی بنیادی مدیریت کیفیت اروپا با دو مؤلفه توانمندسازی و نتایج با ۲۳ گویه سنجیده شده است. تمام گویه‌های پرسشنامه با استفاده از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از "کاملاً مخالف" تا "کاملاً موافقم" سنجیده شده و همچنین پرسش‌های مربوط به داده‌های جمعیت شناختی از قبیل جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه‌کاری مورد سنجش قرار گرفته است. برای حصول اطمینان از دقت و صحت نتایج بدست آمده از پژوهش به ارزیابی ویژگی‌های پرسشنامه در دو بخش روایی و پایایی پرداخته شد. برای بررسی پایایی پرسش‌های پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. براساس داده‌ها، ضریب آلفای کرونباخ برای کل سوالات ۹۰٪ به دست آمده که پایایی مطلوب را نشان می‌دهد. همچنین برای سنجش روایی ابزار گردآوری داده‌های پژوهش، از روایی محتوا استفاده شد؛ بدین‌صورت که پرسشنامه در اختیار اساتید دانشگاهی که آشنایی با موضوع پژوهش داشتند، قرار گرفت و اصلاحات لازم انجام شد. همه گویه‌ها در این پژوهش بار عاملی بیش از ۰/۴ دارند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Smart PLS و SPSS استفاده شده است.

## ۵ یافته‌های پژوهش

در این پژوهش ابتدا به بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی پرداخته شده است که آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان در جدول شماره ۱.

همراه با فراوانی، هر کدام از طبقات نشان داده شده است. نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که ۶۳ درصد از کل پاسخ‌دهندگان مرد و ۳۷ درصد از آن‌ها زن می‌باشند. بیشترین سنین پاسخ‌دهندگان بین ۴۱ تا ۵۰ سال با ۶۷ نفر، بیشتر پاسخ‌دهندگان تحصیلات آن کارشناسی با ۵۸ نفر و بیشترین سابقه کاری پاسخ‌دهندگان مربوط به بالاتر از ۱۵ سال با ۸۸ نفر است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

متغیر جمعیت شناختی	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۷۳	۶۳%
	زن	۴۳	۳۷%
سن	کمتر از ۳۰ سال	۶	۵%
	۳۱ تا ۴۰ سال	۳۴	۲۹%
	۴۱ تا ۵۰ سال	۶۷	۵۸%
تحصیلات	بالاتر از ۵۰ سال	۹	۸%
	فوق‌دیپلم و پایین‌تر	۹	۸%

2. Elbanna

1. Hill & Jones

با توجه به مدل مفهومی، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر تدوین می‌شود:

**فرضیه اول:** مدیریت استراتژیک بر تعالی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه دوم:** مدیریت استراتژیک بر سازگاری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه سوم:** مدیریت استراتژیک بر رفاه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه چهارم:** سازگاری کارکنان بر رفاه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه پنجم:** رفاه کارکنان بر تعالی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه ششم:** سازگاری کارکنان بر تعالی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه هفتم:** مدیریت استراتژیک با نقش میانجی رفاه کارکنان بر تعالی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه هشتم:** مدیریت استراتژیک با نقش میانجی سازگاری کارکنان بر تعالی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## ۴ روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف شناختی، از نوع کاربردی بوده و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی است.

جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان و مدیران سازمان تأمین اجتماعی بوشهر بوده که تعداد آنان ۱۱۶ نفر است که همه اعضای جامعه به پرسشنامه پاسخ دادند. برای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش از ترکیب چند پرسشنامه استاندارد و در چهار بخش مدیریت استراتژیک، سازگاری کارکنان، رفاه کارکنان و تعالی سازمان استفاده می‌شود. برای سنجش متغیر مدیریت استراتژیک از پرسشنامه محقق ساخته مدیریت استراتژیک بر اساس نظریه **هیل و جونز (۲۰۰۷)** و **الباننا (۲۰۱۶)** با ۴ مؤلفه تدوین، اجرا، ارزیابی و کنترل

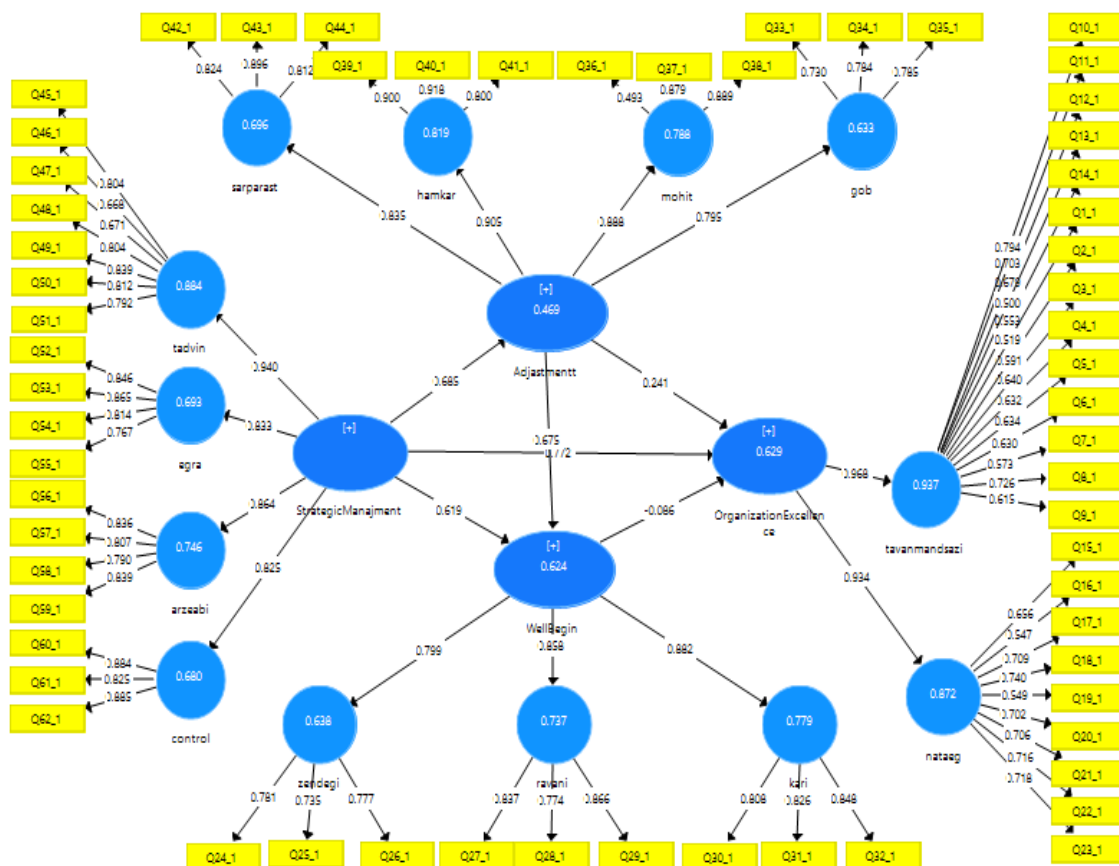


متغیر جمعیت شناختی	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
سابقه کاری	لیسانس	۵۸	۵۰%
	فوق لیسانس	۴۵	۳۹%
	دکتری	۴	۳%
	کمتر از ۵ سال	۱	۱%
	۵ تا ۱۰ سال	۱۹	۷%
	۱۰ تا ۱۵ سال	۸	۱۶%
	بالاتر از ۱۵ سال	۸۸	۷۶%

## ۶ آزمون مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

برای آزمون مدل مفهومی پژوهش و بررسی تأیید یا عدم تأیید فرضیه‌های پژوهش، به دلیل پایین بودن تعداد حجم داده‌ها که ۱۱۶ نفر بوده، از روش کمینه مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس استفاده شده است.

متغیرهای آشکار و پنهان و همچنین ضرایب مسیر و بارهای عاملی نشان داده شده است. اعدادی که بین متغیرهای پنهان مدل (متغیرهایی که با شکل بیضی و دایره نشان داده شده و متغیرهای آشکار (متغیرهایی که به شکل مستطیل هستند) مشاهده می‌کنید، نشان دهنده بارهای عاملی هستند. روابطی که بین متغیرهای پنهان که با شکل بیضی نشان داده شده، همان فرضیه پژوهش هستند و اعداد بر روی این روابط، ضرایب مسیر می‌باشد. در شکل ۲، بار عاملی و ضرایب مسیر نمایش داده شده است.



شکل ۲. بار عاملی و ضرایب پژوهش

یک است که مقادیر بالای ۴۰ درصد برای آن پذیرفته می‌شود که در جدول ۲، نمایش داده شده است.

برای برآزش مدل‌های ساختاری مقدار ضریب تعیین محاسبه می‌شود. ضریب تعیین مقدار روی دایره یا بیضی است که دقت پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد و مقادیر آن بین صفر و

جدول ۲. ضرایب تعیین متغیرهای پژوهش

متغیر	ضریب تعیین
مدیریت استراتژیک	-
رفاه کارکنان	۰/۶۲۴
سازگاری کارکنان	۰/۴۶۹
تعالی سازمان	۰/۶۲۹

معنادار بودن فرضیه‌های مدل مفهومی پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۵ درصد آزمون شدند که نتایج آن در جدول ۳، نمایش داده شده است.

در این بخش ضریب تأثیرگذاری هر متغیر و معنادار بودن این ضریب بررسی می‌شود. بر این اساس می‌توان در رابطه با رد یا پذیرش فرضیه‌های پژوهش نتیجه‌گیری کرد و

جدول ۳. آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر استاندارد	آماره آزمون (t-value)	نتیجه
۱	مدیریت استراتژیک - تعالی سازمانی	۰/۷۷۲	۷/۱۰۸	تأیید
۲	مدیریت استراتژیک - سازگاری کارکنان	۰/۶۸۵	۱۳/۱۰۰	تأیید
۳	مدیریت استراتژیک - رفاه کارکنان	۰/۶۱۹	۱/۹۸۰	تأیید
۴	سازگاری کارکنان - رفاه کارکنان	۰/۶۷۵	۹/۱۳۹	تأیید
۵	رفاه کارکنان - تعالی سازمانی	-۰/۰۸۶	۱/۷۸۹	رد
۶	سازگاری کارکنان - تعالی سازمانی	۰/۲۴۱	۲/۱۳۹	تأیید
۷	مدیریت استراتژیک - رفاه کارکنان - تعالی سازمانی	-/۰۵۴	۱/۵۶۳	رد
۸	مدیریت استراتژیک - سازگاری کارکنان - تعالی سازمانی	۰/۱۶۶	۲۸/۰۲۰	تأیید

مقدار آماره تی ۱ در روابطی که به صورت عدد مثبت و بزرگتر از ۱/۹۶+ باشد نشان‌دهنده اثر مثبت متغیر مستقل بر متغیر وابسته است و مقدار این آماره در روابطی که به صورت عدد منفی و کوچکتر از ۱/۹۶- باشد نشان‌دهنده اثر منفی متغیر مستقل بر وابسته است. در صورتی که این مقدار در فاصله بین ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- قرار داشته باشد، رابطه دو متغیر تأیید نمی‌شود.

مدیریت استراتژیک بر تعالی سازمانی را انجام داده‌اند و در نتایج عنوان کرده‌اند که مدیریت استراتژیک و تعالی سازمانی با هم در ارتباط است. **کول‌کارنی و همکاران (۲۰۲۰)**، در پژوهشی بیان کرده‌اند که نقش مدیریت استراتژیک برای مشارکت کارکنان و توسعه مهارت کارکنان برای پیشرفت سازمان‌ها تأثیر معناداری دارد. در پژوهشی دیگر، **ارشادی و دهدازی (۲۰۱۹)** عنوان کردند که تفکر استراتژیک و تعالی سازمان در ارتباط است. فرضیه دوم تحقیق که به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک بر سازگاری کارکنان پرداخته است، با توجه به این که مقدار آماره آزمون محاسبه شده برابر با ۱۳/۱۹۰، بیشتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد است، فرضیه تأیید می‌شود. در تأیید این نتیجه **جانسون (۲۰۱۵)**، در پژوهشی بیان می‌کند که مدیریت استراتژیک می‌تواند بر سازگاری کارکنان تأثیر بگذارد. **ریاحی و همکاران (۱۳۹۲)** بیان می‌کنند که بررسی‌ها نشان داده که می‌توان از طریق بهبود وضعیت سه متغیر سازگاری استراتژیک، کار بارز و درگیری شغلی، بستر لازم را برای جلب مشارکت کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمان آماده سازند. فرضیه سوم پژوهش نیز به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک بر رفاه کارکنان می‌پردازد. با توجه به نتایج

## ۷ نتیجه‌گیری و پیشنهادهای پژوهش

در این پژوهش به بررسی نقش مدیریت استراتژیک در ایجاد سازگاری و رفاه کارکنان برای تعالی سازمانی در بین کارکنان سازمان تأمین اجتماعی بوشهر پرداخته شد. فرضیه اول پژوهش به این صورت بود که مدیریت استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر تعالی سازمان دارد. با توجه به نتایج پژوهش که مقدار آماره آزمون محاسبه شده برای این رابطه برابر با ۷/۱۳۱، بیشتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد است می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های گردآوری شده، این فرضیه را تأیید می‌کنند. بر مبنای این یافته پژوهش، **الحقیقی و همکاران (۲۰۱۹)**، در پژوهشی تأثیر

1. t-value

استراتژیک برای مشارکت کارکنان و توسعه مهارت کارکنان برای پیشرفت سازمان‌ها تأثیر معناداری دارد.

پژوهش‌های پیشین که در زمینه مدیریت استراتژیک و تعالی سازمانی و همچنین سازگاری و رفاه کارکنان صورت گرفته‌اند، به‌طور کلی به رابطه بین دو متغیر توجه کرده‌اند و به‌صورت تخصصی و این‌گونه جامع که در این پژوهش در نظر گرفته‌شده، متمرکز نشده‌اند. این پژوهش به ادبیات موضوعی کمک می‌کند تا به مدیریت استراتژیک به‌عنوان یکی از قوی‌ترین عوامل مؤثر در سطح مطلوب تعالی سازمانی بنگرد؛ بنابراین مدیریت استراتژیک نقش حیاتی در دستیابی به نتایج مؤثر تعالی سازمانی دارد و همچنین تأکید می‌کند که مفهوم سازگاری کارکنان بر تعالی سازمان و رفاه کارکنان مؤثر است. مدیران سازمان‌ها به‌ویژه مدیران سازمان تأمین اجتماعی بوشهر باید برای تعالی سازمانی به مدیریت استراتژیک با ابعاد در نظر گرفته‌شده توجه ویژه‌ای داشته باشند و زمینه‌های لازم را برای افزایش سازگاری شغلی کارکنان فراهم نمایند. سازگاری شغلی بر عملکرد کارکنان اثر مستقیمی دارد که این امر باعث افزایش عملکرد فردی و سازمانی کارکنان می‌شود و همچنین با توجه بیشتر مدیران استراتژیک به کارکنان و قسمت‌های مختلف سازمان تأمین اجتماعی، اجرای بهتر برنامه‌ها و دستیابی به تعالی سازمانی امکان‌پذیر است. همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده شد، مدیریت استراتژیک به‌طور مستقیم بر متغیرهای سازگاری کارکنان، رفاه کارکنان و تعالی سازمان و متغیر سازگاری کارکنان به‌طور مستقیم بر تعالی سازمان و رفاه کارکنان و همچنین به‌عنوان متغیر میانجی بر تعالی سازمان تأثیر می‌گذارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین همسو است. همچنین در پژوهش‌های دیگر نشان داده شده که رفاه کارکنان بر عملکرد تأثیر می‌گذارد؛ اما در پژوهش حاضر به این نتیجه رسیده شده که رفاه کارکنان بر تعالی سازمان تأثیر معناداری ندارد.

به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود با متعهد شدن بیشتر در رعایت جنبه‌های مختلف مدیریت استراتژیک از جمله تدوین، اجرا، ارزیابی و کنترل بتوانند در راستای سطح مطلوب تعالی سازمان گام بردارند. به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود که از ارائه بازخوردهای به‌موقع و صحیح به کارکنان غفلت نورزند و آن‌ها را از نتیجه فعالیت‌های خود آگاه سازند. همچنین به مدیران راهبردی سازمان پیشنهاد می‌شود که به سازگاری و رفاه کارکنان توجه کنند و رفاه را تنها به رفاه عینی خلاصه نکنند و ابعاد مختلف رفاه و سازگاری کارکنان را مورد بررسی و ارزشیابی قرار دهند و زمینه‌های لازم را برای افزایش سازگاری شغلی کارکنان فراهم نمایند. پژوهش حاضر در میان کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر بوشهر انجام شده است، نتایج به‌دست‌آمده محدود به این بخش است. توصیه می‌شود، برای اطمینان از صحت نتایج به‌دست‌آمده، مسئله این پژوهش را در جامعه آماری متنوع‌تری بررسی شود و نیز از سایر ابزارها برای جمع‌آوری داده‌ها نظیر، مصاحبه، مشاهده و غیره استفاده کرد.

این پژوهش همانند پژوهش‌های دیگر با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. یکی از ضعف‌هایی که متأسفانه در کشور ما وجود دارد این است که برای تحقیقات علمی ارزش زیادی قائل نمی‌شوند، به همین دلیل سازمان‌ها با محققان و

به‌دست‌آمده، ضریب مسیر این فرضیه مثبت و آماره آزمون آن برابر ۱/۹۸۰ و بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است لذا فرضیه تأیید می‌شود و در نتیجه ادعای مطرح‌شده، قبول می‌شود. در راستای این نتیجه، **برهانی و هادیزاده مقدم (۲۰۱۶)** و **ژانگ و همکاران (۲۰۲۰)**، عنوان کردند که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر رفاه کارکنان تأثیر مثبت و قابل‌توجهی بر رفاه کارکنان دارند.

فرضیه چهارم به بررسی تأثیر سازگاری کارکنان بر رفاه کارکنان پرداخته است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، ضریب مسیر این فرضیه مثبت و آماره آزمون آن برابر ۹/۱۳۹ و بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است لذا فرضیه تأیید می‌شود. در راستای این نتیجه، **کارنوال و هاتاک (۲۰۲۰)** بیان می‌کنند که سازگاری و رفاه کارکنان برای پیشرفت سازمان‌ها مهم هستند. **غفاری و همکاران (۲۰۱۸)**، بیان می‌کنند که سازگاری شغلی بر رضایت، ارتباطات و زندگی کارکنان تأثیر مهمی می‌گذارد. فرضیه پنجم به بررسی تأثیر رفاه کارکنان بر تعالی سازمانی می‌پردازد. با توجه به این‌که مقدار آماره آزمون محاسبه‌شده برای این رابطه برابر با ۰/۷۸۹ و کمتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد است، فرضیه رد می‌شود. این فرضیه با نتایج پژوهش **شارما و همکاران (۲۰۱۶)**، در پژوهشی بیان می‌کنند کیفیت خدمات داخلی تأثیر مثبتی بر رضایت، تعهد و رفاه کارکنان دارد که به‌نوبه خود بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. همچنین رفاه کارکنان تأثیرات رضایت و تعهد کارکنان را بر عملکرد کارکنان تقویت می‌کند (**Sharma et al., 2016**) و **خوروا و وچلر (۲۰۱۸)** بیان می‌کنند که رفاه کارکنان بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد، همخوانی ندارد. این ناهمخوانی ممکن است به‌دلیل تفاوت‌های فردی، مدیریت و اهداف سازمانی و فردی جامعه‌های آماری تحقیقات مذکور باشد.

در نهایت در این مطالعه، فرضیه ششم تحقیق به بررسی سازگاری کارکنان بر تعالی سازمانی پرداخته است. با توجه به این‌که مقدار آماره آزمون محاسبه‌شده برابر با ۲/۱۳۹، بیشتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد است، فرضیه‌ی موردنظر تأیید می‌شود. نتیجه این فرضیه با یافته‌های پژوهشی **جان‌نثاری و سالیوان (۲۰۱۹)**، همسو است، آنها در پژوهش خودشان دو مفهوم عملکرد و سازگاری کارکنان را در چین بررسی کرده‌اند و نشان داده‌اند که سازگاری شغلی به‌طور قابل‌توجهی با عملکرد ارتباط دارد. **همینطور، رجب‌پور (۲۰۲۰)** بیان می‌کند سازگاری شغلی بر موفقیت شغلی و عملکرد کارکنان اثر مستقیمی دارد که این امر باعث افزایش عملکرد فردی و سازمانی کارکنان می‌شود. همچنین با توجه به تحلیل معادلات ساختاری و در نظر گرفتن مدل کامل پژوهش با ورود متغیر سازگاری و رفاه کارکنان به‌عنوان متغیر میانجی نقش تسهیل‌گری را در رابطه بین مدیریت استراتژیک و تعالی سازمان ایفا می‌کند و این بدان معنا است که مدیریت استراتژیک از طریق تأثیر مثبت و مستقیمی که بر سازگاری و رفاه کارکنان دارد موجب دستیابی به بهبود و ارتقای عملکرد سازمان‌ها می‌شود. این در راستای نتایج پژوهش **کارنوال و هاتاک (۲۰۲۰)**، است که بیان می‌کنند سازگاری و رفاه کارکنان برای پیشرفت سازمان‌ها مهم هستند. **کول‌کارنی و همکاران (۲۰۲۰)**، در پژوهشی بیان کرده‌اند که نقش مدیریت

پژوهشگران دانشگاهی چه در زمینه ارائه اطلاعات و چه در زمینه پر کردن پرسشنامه همکاری لازم را نمی‌کنند. در این پژوهش نیز، همانند بسیاری از پژوهشگران با عدم همکاری برخی از کارکنان مواجه بوده است. از دیگر محدودیت‌های این پژوهش وفاداری و صداقت پاسخ‌دهندگان در انتخاب گزینه‌ها و به تعبیری نحوه پاسخگویی آن‌ها از جمله محدودیت‌هایی است که می‌تواند در نتایج پژوهش تأثیرگذار باشد. در نهایت یکی از محدودیت این پژوهش همزمان با شیوع ویروس کرونا روبرو شد که دشواری انجام این پژوهش را دوچندان کرد.

### منابع لاتین

- Al Dalayeen, B. (2017). A Study on Quality of Work Life among Employees in Cairo Amman Bank. *Journal of Financial Risk Management*, 6(2), 191-200.
- Alharthy, A. H., Rashid, H., Pagliari, R., & Khan, F. (2017). Identification of Strategy Implementation Influencing Factors and Their Effects on the Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 34-44.
- Alhefity, S., Ameen, A., & Bhaumik, A. (2019). Impact of Strategy Management and Organizational Culture on Organizational Excellence. *Journal of advanced research in dynamical and control systems*, 11(06), 748-759.
- AlMujaini, H., Abudaqa, A., & Hilmi, M. (2019). The Influencing Factors of Organizational Excellence on Corporate Foresight: Artificial Intelligence as Moderator. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 3347-3355.
- Alsaleh, G. (2016). Do the Standards of the National Commission for Academic Accreditation & Assessment (NCAAA) Lead to Organization Excellence? *European Scientific Journal*, 12(34), 103-113.
- Amalnick, M. S., & Abdolhossein Zadeh, S. (2017). Concurrent evaluation of customer relationship management and organizational excellence: an empirical study. *Performance Improvement Quarterly*, 30(1), 55-88.
- Bakar, A. H. A., Tufail, M. A., Tufail, M. N. Y. M. A., & Virgiyanti, W. (2011). Implementation of strategic management practices in the Malaysian construction industry. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 5(1), 140-154.
- Barbosa, M., Castañeda-Ayarza, J. A., & Ferreira, D. H. L. (2020). Sustainable strategic management (GES): Sustainability in small business. *Journal of cleaner production*, 258, 1-11.
- Borhani, T., & Hadizade Moghadam, A. (2016). Studying the Antecedents of Employees' Subjective Wellbeing. *Public Administration Perspaective*, 7(3), 85-103. (In Persian)
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Ebrahimi, S., Pourreza, A., Farzianpour, F., & Rahimi Froushani, A. (2017). Performance Assessment of Human Resource Management of the Social Security Organization Using the European Excellence Model (EFQM). *Journal of School of Public Health and Institute of Public Health Research*, 15 (2), 147-158. (In Persian)
- Elbanna, S. (2016). Managers' Autonomy, Strategic Control, Organizational Politics and Strategic Planning Effectiveness: An Empirical Investigation into Missing Links in the Hotel Sector. *Tourism Management*, 52, 210-220.
- Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*, 1-19.
- Ghaffari, K., Hosseini, S. S., Davoodi, H., & Lak, S. (2018). Investigate the relationship between self-esteem and organizational performance and job satisfaction among managers. *Journal of New Approach in Educational Administration*, 9(1 (33)), 207-223. (In Persian)
- Guest, D. E. (2017). Human Resource Management and Employee Well-Being: Towards a new Analytic Framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omid, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 6-13.

- Hill, C.W.L., & Jones, G. R. (2007). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Houghton Mifflin, Edition 7. <https://books.google.com/books?id=Nd0QA AAACAAJ>
- Ismail, F. L., Wahab, N. A., Ismail, A., & Latiff, L. A. (2019). Job Satisfaction and Work Life Quality among Employees of Hotel Industry in Malaysia. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(4), 62-70.
- Jaiswal, A., & Dyaram, L. (2019). Towards well-being: role of diversity and nature of work. *Employee Relations*, 41(1), 158-175.
- Jannesari, M., & Sullivan, S. (2019). Career Adaptability and the Success of Self-Initiated Expatriates in China. *Career Development International*, 24(4), 331-349.
- Johnsen, A. (2015). Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons? *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243-268.
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40 (2), 227-243.
- Kulkarni, P., Mutkekar, R., & Ingalagi, S. (2020). Role of strategic management for employee engagement and skill development for start-ups. *Vilakshan – XIMB Journal of Management*, 17 (1/2), 79-95.
- Lee, Y. M., Choi, Y. S., & Lim, J. Y. (2017). Work adjustment of middle-aged Korean women and its implications for policy. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 10(2), 200-224.
- Luu, T. T. (2020). Discretionary HR practices and employee well-being. *Personnel Review*, 49(1), 43-66.
- Na-Nan, N.-N. (2019). Employee work adjustment scale for small and medium-sized enterprises in Thailand. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(8), 1284-1300.
- Nwachukwu, C., Chladkova, H., & Fadeyi, O. (2017). Strategy Formulation Process and Innovation Performance Nexus. *International Journal for Quality Research*, 12(1), 147-164.
- Ogbechie, C. (2018). *Strategic Management Practices in Africa. Indigenous Management Practices in Africa (Advanced Series in Management, Vol. 20)*. Emerald Publishing Limited, Bingley, 167-184.
- Pawar, B. S. (2016). Workplace Spirituality and Employee Well-being: an Empirical Examination. *Employee Relations: The International Journal*, 38(6), 1-43.
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 1-23. doi:10.1177/0972150919859101
- Punt, A. E., Butterworth, D. S., de Moor, C. L., De Oliveira, J. A., & Haddon, M. (2016). Management strategy evaluation: best practices. *Fish and Fisheries*, 17(2), 303-334.
- Rajabpour, E. (2020). The Effects of Mindfulness on Job Success: The Mediating Role of Job Adaptability and Burnout. *Journal of Management and Development Process*, 33(3), 49-70. (In Persian)
- Rameshgar, R., Rajaeepour, & S., Siadat, S. (2020). Studying the Application of Strategic Management Components in Isfahan Public Universities. *Higher Education Letter*, 12(48), 157-187. (In Persian)
- Riahi, L., Baghbanian, A., & Fattahi, H. (2013). Evaluating "Strategic Alignment", "Meaningful Work" and "Employee Engagement" of Tehran Hasheminejad Hospital in 2012. *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*, 12(10), 819-830. (In Persian)
- Ringrose, D. (2013). Development of an Organizational Excellence Framework. *The TQM Journal*, 25(4), 441-452.
- Seiedifar, A., said Amery, M., fathi, F. (2018). The Relationship between Organizational Trust and Job Compatibility in the Staff of the General Office of Sport and Youth in Golestan Province. *Sport Physiology & Management Investigations*, 9(4), 79-94. (In Persian)
- Sharma, P. K., & Kumra, R. (2020). Examining the mediating role of work engagement on the relationship between workplace mindfulness and organizational justice and

- its association with well-being. *South Asian Journal of Business Studies*.
- Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: Exploring the focal role of employee well-being. *Journal of service management*, 27(5), 773-797.
- Shimizu, K. (2017). Senders' Bias: How Can Top Managers' Communication Improve or Not Improve Strategy Implementation? *International Journal of Business Communication*, 54(1), 52-69.
- Sun, M., Li, Y., Ren, Y., & Chen, Y. (2019). Developing and evaluating a management strategy evaluation framework for the Gulf of Maine cod (*Gadus morhua*). *Ecological Modelling*, 404, 27-35.
- Ugoani, J. N. (2019). Management by Emotional Intelligence and Why It Matters in Organizational Excellence. *American Journal of Marketing Research*, 5(4), 42-53.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic Approach to Hman Resources Management during Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472.
- Woo, H. R. (2018). Personality Ttraits and Intrapreneurship: the Mediating Effect of Career Adaptability. *Career Development International*, 23 (2), 145-162.
- Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., & Liu, D. M. (2020). How Do Human Resource Management Practices Affect Employee Well-being? A Mediated Moderation Model. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 903-919.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee Well-being in Organizations: Theoretical Model, Scale Development, and Cross-Cultural Validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 621-644.

