

## تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی در برداشت‌های کارکنان

حبیب‌الله دعائی\*، محمدمهدی شاه بیگی\*\*

### چکیده

این پژوهش به بررسی تأثیر مشارکت کارکنان در فعالیتهای مربوط به برنامه‌ریزی راهبردی بر نگرش آنان از موضوعات راهبردی در حوزه مسائل راهبردی مدیریت منابع انسانی، می‌پردازد. بدین منظور ابتدا تلاش شده است تا مسائل اساسی مرتبط با حوزه مدیریت راهبردی منابع انسانی، شناسایی شود. سپس مناسب‌ترین گزینه‌ها برای هر یک از این موضوعات، متناسب با برنامه راهبردی شرکت مورد مطالعه، استخراج شده و نظرات کارکنان، در خصوص میزان اولویت هر یک از این گزینه‌ها اخذ گردیده است. پاسخ‌دهندگان از دو گروه تیم برنامه‌ریزی راهبردی و تیم سایر هم‌تایان انتخاب شده‌اند. تیم برنامه‌ریزی راهبردی متشکل از افرادی هستند که به صورت فعال در جلسات و مباحث مربوط به مطالعات راهبردی و جاری سازی راهبردها مشارکت داشته‌اند. در مقابل افراد تیم سایر هم‌تایان از بین کارکنانی انتخاب شده‌اند که در این نشست‌ها، حضور نداشته‌اند. سپس میزان تفاوت در نگرش‌های این دو گروه مورد آزمون آماری قرار گرفته است.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد آن‌دسته از مسائلی که به طور تصریحی در جلسات راهبردی مورد بحث و تصمیم‌گیری قرار گرفته‌اند، به تغییر نگرش افراد مشارکت‌کننده در این جلسات، در مقایسه با دیگر کارکنان، منجر شده است. در مقابل موضوعاتی که به صورت تلویحی مورد بحث قرار گرفته و جمع‌بندی بخصوصی در مورد آنها انجام نشده است، در تغییر نگرش افراد مشارکت‌کننده نسبت به سایر کارکنان، مؤثر نبوده است.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت راهبردی منابع انسانی، نگرش کارکنان، مدیریت راهبردی، جاری سازی راهبردها.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۰۲/۰۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۰۵/۰۱.

\* دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد.

\*\* دانشجوی دکتری تخصصی رشته مدیریت منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول).

Email: mahdi\_shahbeiki@yahoo.com

## مقدمه

حوزه مدیریت راهبردی منابع انسانی، از جمله موضوعاتی است که کمتر مورد توجه محققان کشورمان قرار گرفته است. از طرف دیگر تعداد پژوهشها در زمینه سنجش نگرش کارکنان نسبت به مسائل اساسی در این حوزه و همچنین ابزارهای مؤثر در تغییر این نگرشها، بسیار محدودتر بوده است. ابهام در تعریف مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی یکی از مهم‌ترین دلایل کم توجهی نسبت به این حوزه است.

این پژوهش به بررسی تأثیر مشارکت کارکنان در جلسات برنامه‌ریزی راهبردی، بر تغییر نگرش آنها نسبت به موضوعات راهبردی و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی می‌پردازد.

شرکت مورد مطالعه از سابقه برنامه‌ریزی راهبردی با منطق کارت امتیازی متوازن در سطح مدیران میانی و بدنه کارشناسی برخوردار است. در این تحقیق ابتدا تلاش می‌شود تا مهم‌ترین جنبه‌های مرتبط با مدیریت راهبردی منابع انسانی شناسایی شود. سپس نگرش کارکنان این شرکت در خصوص این مسائل مورد پرسش قرار می‌گیرد و این موضوع که آیا نگرش افراد شرکت‌کننده در جلسات برنامه‌ریزی راهبردی، تفاوت معناداری با دیگر کارکنان هم‌رده آنها دارد، مورد آزمون قرار می‌گیرد.

## ادبیات تحقیق

در طول چند دهه گذشته علاقه‌مندی نسبت به مفاهیم مدیریت راهبردی در بنگاه‌های کسب و کار افزایش یافته و در این خصوص، الگوهای متعددی ارائه شده است. این علاقه مندی نسبت به مدیریت راهبردی، منجر به توسعه راهبردهای بخشی، همچون مدیریت راهبردی منابع مالی، منابع انسانی، تولید و غیره شده است [۱۰]. در ادامه می‌کوشیم تا مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی، تبیین شود. سپس به تاریخچه پیاده‌سازی و به کارگیری ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی در سطح شرکت مورد مطالعه، اشاره می‌شود.

### مدیریت راهبردی منابع انسانی

مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی، در دهه ۱۹۸۰ و با ارائه دو الگو در مدرسه بازرگانی هاروارد، که به تلفیق دو موضوع مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی می‌پردازند، شهرت یافت. این دو الگو با نام‌های الگوی پیوندی<sup>۱</sup> و الگوی چارچوب هاروارد<sup>۲</sup> شناخته می‌شوند. الگوی پیوندی از سوی فورمبرن و همکاران وی مطرح شد. از نظر آنها سه عنصر اصلی، برای ارائه عملکرد مؤثر توسط بنگاه‌های تجاری عبارت اند از:

- 
1. The Matching model
  2. The Harvard framework model

- مأموریت و راهبرد
- راهبرد سازمانی
- مدیریت منابع انسانی

این نویسندگان بر اهمیت همسو سازی مدیریت منابع انسانی با راهبرد سازمانی تأکید کردند [۹]. این نگرش از سوی بیر که معتقد بود، تغییرات سریع محیطی، نیاز به ارائه نگرشی راهبردی از موضوعات مرتبط با منابع انسانی را ضروری می‌سازد مورد حمایت قرار گرفت ( بییر، اسپکتور، لارنس، کوئین، والتن، ۱۹۸۴).

امروزه به منابع انسانی به عنوان " استعداد و انرژی‌های افرادی که در دسترس سازمان به عنوان مشارکت کنندگان بالقوه در خلق و تحقق یافتن مأموریت، چشم انداز، راهبرد و اهداف سازمان " هستند، نگریده می‌شود [۱۱].

شولر و جکسون، مدیریت راهبردی منابع انسانی را به عنوان " الگوی بالندگی ها و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده منابع انسانی با هدف توانمندسازی یک سازمان در دستیابی به اهداف خود" تعریف می‌کنند. این تعریف دو نکته اصلی را با یکدیگر تلفیق می‌کند:

۱) پیوند فعالیت‌های منابع انسانی با راهبرد سازمانی

۲) هماهنگی فعالیت‌های متنوع منابع انسانی [۱۳].

بارون و آرمسترانگ در سال ۲۰۰۲، مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی را این گونه مورد ملاحظه قرار داده اند " یک رویکرد عمومی به مدیریت راهبردی مربوط به منابع انسانی در تطابق با مقصد سازمان درباره جهت گیری آینده که می‌خواهد به آن دست یابد" [۲]. این امر در رابطه با موضوعات بلند مدت کارکنان به عنوان بخشی از فرایندهای مدیریت راهبردی مرتبط با کسب و کار است. نکات مورد اشاره، مشابه به نکاتی هستند که در سال ۱۹۹۴ توسط آرمسترانگ و لانگ مطرح شدند به این صورت که مدیریت راهبردی منابع انسانی اشاره به تصمیم‌گیری سازمان درباره منابع انسانی خود دارد؛ این به معنی دنبال کردن برنامه کلی سازمان در دستیابی به اهداف خود توسط کارکنان می‌باشد. در حقیقت مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی با یکدیگر تلفیق شده و به یک بخش داخلی از راهبرد کسب و کار هر سازمانی تبدیل می‌شود [۱۲].

بنابراین، مدیریت راهبردی منابع انسانی را می‌توان به عنوان فرایند کلی در ارتباط با موضوعات بلندمدت منابع انسانی به عنوان بخشی از مدیریت راهبردی سازمان در نظر گرفت. این موضوعات شامل علایق جامع درباره ساختارها، ارزش ها، فرهنگ، کیفیت، تعهد و عملکرد و بالندگی منابع انسانی که از طریق آنها اهداف سازمانی محقق می‌شوند، است. مدیریت راهبردی منابع انسانی، دارای دو دیدگاه عمده زیر می‌باشد:

(۱) مدیریت منابع انسانی به عنوان بخش داخلی یک راهبرد سازمانی عمدتاً درباره اطمینان یافتن از این که سازمان نیروی کار ماهر، متعهد و به طور مطلوب برانگیخته و متناسب با نیازهای خود را، در اختیار دارد. این نکته می‌تواند با پیوند راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای رقابتی سازمان محقق شود [۵].

(۲) مدیریت راهبردی منابع انسانی به نوبه خود و به عنوان یک راهبرد، به معنای بالنده کردن پرسنل به منظور روبه رو شدن با چالش تغییرات سریع جهانی به کار می‌رود [۱۴]. در دو دهه گذشته، در حوزه مدیریت راهبردی منابع انسانی، مقالات متعددی ارائه شد که تلاش می‌نمودند برای استراتژی‌های مختلف کسب و کار، فنون مناسب مدیریت منابع انسانی را پیشنهاد نمایند [۸].

با توجه به جدید بودن این حوزه از مطالعات، ابهاماتی نیز در این زمینه دیده می‌شود که می‌بایست در پژوهش‌های مرتبط در این حوزه نسبت به شفاف سازی آنها و رفع ابهامات تلاش شود. مهم‌ترین نکته آن است که در حال حاضر هیچ توافق واضح و روشنی در مورد توصیف و شرح دامنه مفاهیم مدیریت راهبردی منابع انسانی، مخصوصاً در راستای تعریف این عبارت وجود ندارد.

هدف مدیریت راهبردی منابع انسانی، فراهم کردن جهت گیری آینده است، به عبارت دیگر مدیریت افراد در یک سازمان در قالب برنامه‌ریزی بلندمدت مدیریت منابع انسانی توسط تطبیق آن با طرح کلی راهبردی سازمان است. با این درک از تطبیق مدیریت راهبردی منابع انسانی، این مطالعه فرضیه‌های گوناگونی را درون یک زمینه سازمانی خاص مورد بررسی قرار می‌دهد تا استنباط پاسخ‌دهندگان را بر روی بعضی از موضوعات مدیریت راهبردی منابع انسانی، جمع‌آوری کند.

#### پروژه برنامه‌ریزی راهبردی در شرکت انتقال برق مورد مطالعه

شرکت انتقال برق مورد مطالعه، تجربه برنامه‌ریزی راهبردی را از سال ۱۳۷۷ آغاز کرده است و بر اساس آن برنامه‌ای دو ساله برای سال‌های ۱۳۸۲-۱۳۸۰ تهیه شد. با توجه به تصویب چشم‌انداز بیست ساله و ابلاغ برنامه چهارم توسعه و تغییر ساختار صنعت برق و به تبع آن تغییر اساسنامه شرکت، در برنامه راهبردی شرکت بازنگری به عمل آمد.

در حقیقت تجربه چندین ساله برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی با همکاری مشاورین متعدد و به کارگیری الگوهای مختلف، سبب نهادینه شدن این ابزار در سطح مدیران ارشد شرکت (مدیر عامل، مشاوران مدیر عامل و معاونان) شده است. اما در سال‌های گذشته، تلاش کمتری به منظور درگیر شدن سطوح مدیران میانی و بدنه کارشناسی در حوزه موضوعات و نشست‌های

برنامه‌ریزی راهبردی صورت گرفته بود. در سال ۱۳۸۶، پروژه جدید برنامه‌ریزی راهبردی با یک رویکرد جدید، تعریف شد [۳]. این رویکرد جدید، شامل خصوصیات زیر بود:

- استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن به منظور تبیین اهداف راهبردی شرکت؛
- جاری سازی راهبردهای کلان شرکت تا سطح دفاتر سازمانی به منظور افزایش اطمینان از اجرایی بودن راهبردها؛

- افزودن سطوح مدیران میانی و بدنه کارشناسی در دایره گروه‌های برنامه‌ریزی راهبردی .

در پروژه جدید، مبنای کار بدین صورت تعریف شد که پس از بازنگری راهبردهای کلان در سطح مدیران ارشد و با منطق کارت امتیازی متوازن، در مرحله بعدی و با مشارکت نمایندگان واحدها، برای هر دفتر نیز یک کارت امتیازی متوازن تعریف شود. به گونه‌ای که وجه اول این کارت، شامل اهداف مورد انتظار شرکت از آن دفتر باشد (این انتظارات از کارت امتیازی شرکت قابل استخراج است) و سطوح بعدی شامل انتظارات مشتریان هر واحد، اهداف فرایندی و درنهایت اهداف وجه رشد و یادگیری باشد. به طور مسلم برای تعریف کارت امتیازی هر واحد، فرایندی مشابه با فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در سطح شرکت، به صورت محدودتر و با مشارکت مدیران و کارشناسان آن واحد باید تکرار می‌شد.

در این مرحله، با جاری‌سازی راهبرد کلان شرکت در بخش‌های صف و ستاد، واحدهای سازمان با راهبرد شرکت همسو شده و هم‌افزایی حاصل از این همگرایی به تحقق و پایش اهداف کمک می‌کند. هدف از جاری‌سازی روشن ساختن نقش واحدهای سازمان در تحقق راهبرد کلان شرکت است. ضروری است که راهبرد واحدهای سازمان نیز همانند راهبرد شرکت به اقدام و عبارت‌های عملیاتی ترجمه شود تا امکان سنجش و پایش آن وجود داشته باشد [۴].

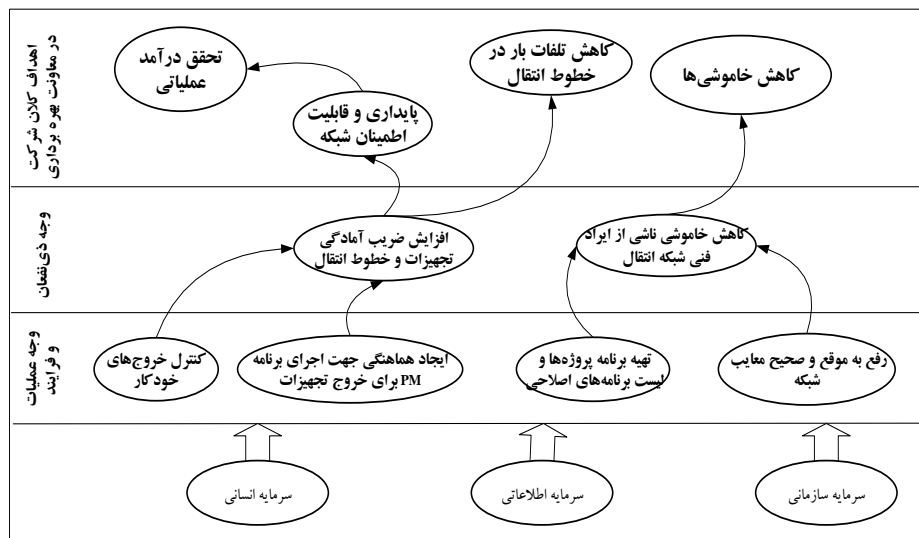
کارت امتیازی متوازن زبان مشترکی را پدید آورده که مدیران می‌توانند از آن برای بحث در مورد جهت‌گیری و اولویت‌های سازمان خود استفاده کنند. اهداف و شاخص‌های عملکردی در چهار وجه، مستقل از هم نیستند بلکه ارتباط علت و معلولی بین آنها وجود دارد. نقشه راهبرد ابزاری است که با ایجاد تصویری از این ارتباطات، گفتگو و تعامل مدیران درباره راهبرد سازمان را آسان‌تر می‌کند [۱].

هدف از جاری‌سازی، تسری راهبردهای سطح شرکت به سطوح وظیفه‌ای - معاونت‌های شرکت - و سطوح عملیاتی - دفاتر و امور - است. به این ترتیب، راهبردهای عملیاتی و وظیفه‌ای با اهداف و راهبردهای کلان شرکت همسو شده و مهم‌تر این که شاخص‌هایی برای مدیریت عملکرد واحدهای سازمان تهیه می‌شود.

با استقرار این پروژه، معاونت‌ها و دفاتر و امور شرکت برق، به نقشه راهبرد، تجهیز شدند. رویکرد این شرکت، در پیشبرد این پروژه، رویکردی مشارکتی بود. که در آن بر حضور مدیران و

کارشناسان هر واحد در فرایند برنامه‌ریزی آن واحد، تأکید می‌شد. این تأکید منجر می‌شد تا موضوع‌های راهبردی سازمان از نزدیک لمس شوند و راه‌حل‌ها نیز از سطوح درگیر با مسئله، طراحی و توسعه یابند. از سوی دیگر، سطوح مختلف سازمان نسبت به این موضوع‌ها شناخت پیدا کرده و در نهایت نیز این همسویی در شناخت موضوع‌های راهبردی و مشارکت در توسعه راه‌حل‌ها، تعهد سازمان برای حل آنها را ارتقا می‌داد.

در شکل ۱، به عنوان نمونه نقشه راهبرد دفتر فنی انتقال نشان داده شده است. این دفتر در معاونت بهره‌برداری قرار داشته و مسوولیت برنامه‌ریزی تعمیرات و محافظت فنی از شبکه انتقال برق را برعهده دارد.



شکل ۱. نقشه راهبرد یکی از دفاتر (سند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت، ۱۳۸۷)

### روش تحقیق

جامعه آماری این تحقیق مدیران میانی و بدنه کارشناسی شرکت انتقال برق مورد مطالعه می‌باشد. مراحل اصلی تحقیق عبارت‌اند از: تعریف ابعاد تحقیق و فرضیه‌های آماری، تعریف گزینه‌ها، تهیه پرسشنامه و طرح نمونه‌گیری و آزمون آن، تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری.

همچنانکه در قسمت محدودیت‌های تحقیق اشاره شده است، انجام این تحقیق در پایان اجرای پروژه برنامه‌ریزی راهبردی صورت گرفته و لذا تعریف ابعاد و گزینه‌ها، تهیه طرح نمونه‌گیری و غیره به نحوه انجام و مستندات پروژه برنامه‌ریزی راهبردی، تا حدود زیادی وابسته بوده است. بنابراین به منظور آزمون روایی محتوا، از افراد کلیدی حاضر در این پروژه دو گروه کانون

تشکیل گردید. افراد گروه کانون شامل مدیر و کارشناسان دفتر برنامه ریزی راهبردی، تیم مشاور (برون سازمانی) و معاونین شرکت بودند. مجموعه این سه گروه بالغ بر ۱۸ نفر بودند که از بین آنها به تصادف (و متناسب با نحوه دسترسی به این افراد) یک گروه ۷ نفره و ۵ نفره تشکیل گردید. در مراحل ابتدایی پژوهش، این دو گروه مسوول بازبینی و تأیید ابعاد تحقیق و به خصوص گزینه های مربوط به هر بعد بودند. در پایان تحقیق نیز مجموعه ای از نمودارهای توصیفی و استنباطی حاصل از مطالعه به منظور بررسی میزان انطباق نتایج با دیدگاههای عمومی این افراد، به اعضای دو گروه کانون ارائه شد که پس از بحث و بررسی نتایج پژوهش مورد تأیید هر دو گروه قرار گرفت.

### محدودیت‌های تحقیق

در این تحقیق پاسخ دهندگان به دو گروه تیم مشارکت کننده در پروژه برنامه ریزی راهبردی و سایر هم‌تایان تقسیم شدند. با توجه به انجام تحقیق پس از پایان پروژه برنامه ریزی راهبردی، متأسفانه گردآوری داده ها در زمان پیش از انجام این پروژه، مقدور نبود. به عبارت دیگر با قاطعیت نمی توان گفت که چگونگی و تفاوت‌های نگرش دو گروه آیا کاملاً به موضوع پروژه برنامه ریزی راهبردی مربوط می شود و یا پیش از انجام این پروژه، وقایع دیگری نیز اتفاق افتاده‌اند که در تفاوت نگرش افراد دو گروه مؤثر بوده اند. البته برای رفع این نقص نهایت کوشش شده است تا گروه مربوط به افراد غیر مشارکت کننده در برنامه ریزی راهبردی از تمام جهات مشابه تیم حاضر در این پروژه باشند. به عبارت دیگر میانگین سطح تحصیلات، رده سازمانی، سوابق شغلی، واحد سازمانی و جنسیت مربوط به دو گروه به صورت تصادفی انتخاب شده و مشابهت بسیاری به یکدیگر داشته اند. به علاوه در مورد ابعاد تحقیق و نوع گزینه های تعریف شده در هر بعد نیز، وابستگی شدیدی به گزارشها و صورتجلسات پروژه برنامه ریزی راهبردی این شرکت، وجود داشت.

### تعریف ابعاد تحقیق

ابعاد این تحقیق می‌بایست بر موضوعات اساسی در حوزه مدیریت راهبردی منابع انسانی استوار باشد. بر اساس آنچه که در بخش ادبیات تحقیق مرور شد، توافق کاملی درخصوص تعریف، چارچوب و ابعاد این حوزه وجود ندارد. اما دلایل و اهداف مشخصی برای شکل گیری و گسترش این شاخه از دانش سازمانی وجود دارد که می‌تواند راهنمای پژوهش حاضر در تعریف ابعاد تحقیق باشد. مهم‌ترین این اهداف که از بخش ادبیات موضوع قابل استخراج است عبارت اند از:

۱) درخصوص نقش و جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های تجاری، برخی معتقدند که این حوزه به صورت مستقل از اهداف تجاری و سودآوری سازمان، صرفاً به دنبال دستیابی به یکسری از ارزش‌های انسان محور است. در حقیقت یکی از دلایل رشد مدیریت راهبردی منابع انسانی، جبران این نقصان و توجه به اهداف کسب و کار در اتخاذ تصمیمات مرتبط با منابع انسانی است.

۲) شایستگی‌ها و توانمندی‌های کارکنان از جمله منابع و بسترهای ایجاد مزیت رقابتی در یک سازمان به شمار می‌رود که در رویکرد مدیریت راهبردی، فرصت بیشتری برای اولویت بندی و توسعه این قابلیت‌ها ایجاد می‌شود.

۳) فنون مدیریت منابع انسانی در حوزه‌های مختلف جذب، آموزش، انگیزش، روابط انسانی و غیره عموماً بصورت مستقل از هم مورد استفاده قرار می‌گیرند. در حالی که با ارائه یک رویکرد راهبردی می‌توان نسبت به انسجام و هم افزایی این فنون، مبادرت کرد.

۴) در مدیریت منابع انسانی برنامه‌ریزی جذب، نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی ارتقا و غیره عموماً با توجه به نیازهای جاری سازمان، انجام می‌شود. حال آنکه در رویکرد مدیریت راهبردی منابع انسانی، این نوع نیازسنجی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها بر پایه اهداف و الزامات بلندمدت سازمان صورت می‌گیرد.

۵) به منظور جاری سازی اهداف تعیین شده در حوزه راهبردهای کلان سازمان، توسعه اهداف راهبردی بخشی و از جمله راهبردهای منابع انسانی ضروری است.

با توجه به اهداف فوق و نیز با در نظر گرفتن موضوعات راهبردی شرکت برق می‌توان نسبت به تعریف ابعاد تحقیق اقدام نمود.

در نهایت ابعاد تعریف شده در پژوهش حاضر به شرح زیر هستند:

۱. برداشت کارکنان از راهبردهای آتی شرکت
  ۲. برداشت کارکنان از شایستگی‌ها (دانش و مهارت نیروی انسانی) آتی مورد نیاز شرکت
  ۳. برداشت کارکنان از عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) مؤثر بر عملکرد راهبردی شرکت
  ۴. برداشت کارکنان از مؤثرترین عوامل کلیدی موفقیت<sup>۱</sup>
  ۵. برداشت کارکنان از روش‌های انگیزش کارکنان به منظور تحقق عملکرد راهبردی شرکت
  ۶. برداشت کارکنان از روش‌های بالندگی کارکنان به منظور تحقق عملکرد راهبردی شرکت
- در خصوص بعد شماره ۱ (راهبردهای آتی)، در پروژه برنامه‌ریزی راهبردی، صراحتاً بحث و نتیجه گیری شده و مبنای تصمیم‌گیری‌ها در مرحله جاری سازی، قرار گرفته است. در مورد شایستگی‌های کارکنان (بعد شماره ۲)، مباحث بسیار محدودی در بخش پایانی پروژه و در وجه

1. Key Factor for Success (KFSs)



رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن، طرح شده است. در خصوص فرصتها و تهدیدها و نیز عوامل کلیدی موفقیت (ابعاد ۳ و ۴)، مباحث مختلفی طرح شده اما نتیجه گیری بخصوصی انجام نشده است. در خصوص روش‌های انگیزش (بعد شماره ۵) با توجه به محدودیت شرکت‌های دولتی در رعایت ضوابط و مقررات قانونی (از جمله نظام پرداخت هماهنگ و قانون مدیریت خدمات کشوری)، بحث و تبادل نظر بسیار محدودی صورت گرفته است. در مقابل در خصوص روش‌های بالندگی کارکنان (بعد شماره ۶) موضوعات مختلفی همچون فنون و اولویت‌های آموزشی، جانشین پروری، کار تیمی، بازخور عملکرد و غیره طرح شده است.

### تعریف فرضیه‌ها

برای هر یک از ابعاد تحقیق، یک فرضیه آماری تعریف می‌شود. در اینجا، هدف از تعریف فرضیه، اندازه گیری وجود تغییرات غیر تصادفی در بین نگرش‌های افراد مشارکت‌کننده در پروژه جاری سازی راهبردها، نسبت به سایر همکارانشان است.

لذا شش فرضیه آماری به شرح زیر تعریف می‌شوند.

۱. برداشت کارکنان از راهبردهای آتی شرکت، مستقل از مشارکت یا عدم مشارکت آنها در مطالعات و نشست‌های مربوط به برنامه‌ریزی راهبردی است.
۲. برداشت کارکنان از شایستگی‌های آتی مورد نیاز شرکت، مستقل از مشارکت یا عدم مشارکت آنها در مطالعات و نشست‌های مربوط به برنامه‌ریزی راهبردی است.
۳. برداشت کارکنان از عوامل محیطی مؤثر بر عملکرد راهبردی شرکت، مستقل از مشارکت یا عدم مشارکت آنها در مطالعات و نشست‌های مربوط به برنامه‌ریزی راهبردی است.
۴. برداشت کارکنان از عوامل کلیدی مؤثر بر عملکرد راهبردی شرکت، مستقل از مشارکت یا عدم مشارکت آنها در مطالعات و نشست‌های مربوط به برنامه‌ریزی راهبردی است.
۵. برداشت کارکنان از روش‌های انگیزش کارکنان به منظور تحقق عملکرد راهبردی شرکت، مستقل از مشارکت یا عدم مشارکت آنها در مطالعات و نشست‌های مربوط به برنامه‌ریزی راهبردی است.
۶. برداشت کارکنان از روش‌های بالندگی کارکنان به منظور تحقق عملکرد راهبردی شرکت، مستقل از مشارکت یا عدم مشارکت آنها در مطالعات و نشست‌های مربوط به برنامه‌ریزی راهبردی است.

### تعریف گزینه‌ها

در خصوص هر یک از ابعاد تحقیق، می‌بایست تعدادی گزینه به صورت استاندارد تعریف شود. تا پاسخ‌دهندگان دو تیم بتوانند گزینه‌های موردنظر خود را از بین دیگر موارد انتخاب کنند. برای مثال در مورد فرضیه اول، باید انواع راهبردهای قابل انتخاب توسط یک شرکت انتقال برق، تعریف شود تا پاسخ‌دهندگان به جای ارائه عبارات متفاوت برای یک منظور، گزینه استاندارد شده مرتبط با آن منظور را انتخاب کنند. لذا این گزینه‌ها باید به گونه‌ای انتخاب شوند تا بتوانند طیف بسیار وسیعی از نگرشها و عقاید را در خصوص هر یک از ابعاد، ارائه کنند. بدیهی است علاوه بر این گزینه‌ها، امکان نوشتن گزینه‌های جدید نیز برای پاسخ‌دهندگان فراهم خواهد بود. به منظور تعریف گزینه‌ها مراحل زیر، انجام شد.

(۱) مراجعه به گزارش‌ها، صورتجلسات و دیگر مستندات پروژه به منظور استخراج گزینه‌های طرح شده در خصوص هر یک از موضوعات در طول پروژه (صرف نظر از تصویب یا عدم تصویب آن موضوع)؛

(۲) برگزاری دو جلسه کانون در خصوص گزینه‌های استخراج شده. این جلسات در سطح تعدادی از معاونان شرکت (به عنوان اعضای کمیته راهبری پروژه برنامه ریزی راهبردی)، کارشناسان و مدیر دفتر برنامه ریزی راهبردی و اعضای تیم مشاور پروژه، برگزار شد. در نتیجه این دو جلسه، ۵ گزینه اولویت دار در هر مورد استخراج شد؛

(۳) توزیع آزمایشی پرسشنامه در بین تعداد محدودی از مدیران و کارشناسان از واحدهای مختلف سازمانی. با انجام این مرحله مشخص شد که گزینه‌های طرح شده از ظرفیت لازم به منظور انعکاس اغلب نظرات و ایده‌ها برخوردار بوده و پاسخ‌دهندگان عملاً نتوانستند گزینه مهم دیگری طرح کنند. جدول ۱، مهم‌ترین گزینه‌های طرح شده برای هر بعد تحقیق را ارائه می‌کند.

جدول ۱. پنج گزینه اولویت دار برای هر یک از ابعاد تحقیق

ردیف	شرح موضوع	گزینه ۱	گزینه ۲	گزینه ۳	گزینه ۴	گزینه ۵
۱	راهبردهای آتی شرکت	کاهش تلفات انتقال	افزایش ظرفیت انتقال	کاهش خاموشی شبکه	اتوماسیون شبکه انتقال <sup>۱</sup>	واگذاری فعالیت‌های اجرایی به بخش خصوصی
۲	شایستگی‌ها (دانش)	دانش و شایستگی‌ها (دانش)	دانش تخصصی	دانش و مهارت	دانش و	دانش و

<sup>۱</sup> منظور از اتوماسیون شبکه، نظارت از راه دور و اعمال فرمان و کنترل تجهیزات شبکه، به صورت آنلاین و با حداقل حضور فیزیکی اپراتورها است.

و مهارت نیروی انسانی) آتی مورد نیاز شرکت	مهارت مدیریتی	مربوط به اتوماسیون شبکه انتقال	طراحی و مدیریت کارآمد پروژه‌ها	مهارت‌های مرتبط با برنامه‌ریزی و طراحی شبکه	
عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) مؤثر بر عملکرد راهبردی شرکت	تخصیص بودجه و نقدینگی	سیاست‌های دولتی مربوط به خصوصی سازی در شبکه برق	سیاست‌های دولتی در حوزه مدیریت و امور کارکنان (نظام خدمات مدیریت، طرح پرداخت هماهنگ و ...)	توانمندی فنی و اقتصادی پیمانکاران و مشاوران	۳
مؤثرترین عوامل کلیدی موفقیت	ایجاد سیستم‌های انگیزش کارکنان برای همسویی فعالیتها با موضوعات استراتژیک	شناسایی روش‌های جدید تأمین مالی پروژه‌ها	تحقق نظام شایسته‌سالاری (به کارگیری مدیران و کارشناسان توانمند)	تلاش برای کاهش ضوابط و بوروکراسی حاکم بر شرکت‌های برق	۴
روش‌های انگیزش کارکنان به منظور تحقق عملکرد راهبردی شرکت	افزایش سطح حقوق عموم کارکنان	توجه به امور معیشتی بلندمدت کارکنان (تأمین مسکن و ...)	پرداخت پاداش عادلانه و متناسب با عملکرد	انتخاب و انتصاب شایسته‌ترین افراد در مشاغل مدیریتی	۵
روش‌های بالندگی کارکنان به منظور تحقق عملکرد راهبردی شرکت	ارائه آموزش‌های تخصصی	انتخاب و توسعه کارکنان توانمند جهت تصدی مشاغل مهم در آینده	ارزیابی و بازخور عملکرد راهبردی هر واحد	ارتقای کار تیمی	۶

### طرح نمونه‌گیری

همچنانکه پیشتر گفته شد، پرسشنامه در سطح مدیران میانی و بدنه کارشناسی شرکت انتقال برق توزیع شد. پاسخ‌دهندگان به دو تیم برنامه ریزی راهبردی و تیم سایر هم‌تایان تقسیم می‌شدند. تیم برنامه ریزی راهبردی مربوط به افرادی بود که در پروژه برنامه‌ریزی راهبردی و جاری سازی راهبردها مشارکت داشته‌اند. در مقابل تیم سایر هم‌تایان از افراد هم رده آنها که در این پروژه شرکت نکرده بودند، تشکیل می‌شد. بدین ترتیب جامعه آماری تحقیق شامل حدود ۳۰۰ نفر از کارکنان بود.

با انتخاب سطح اطمینان ۹۵٪ (مقدار  $Z$  در آزمون یک طرفه برابر ۱.۶۴۵)، و  $\epsilon = ۰.۰۸$  و احتساب حداکثر واریانس ( $p=0.5$ ) و با توجه به محدود بودن حجم جامعه ( $N=300$ )، حداقل اندازه نمونه مورد نیاز برابر ۷۹ عدد محاسبه شد.

لذا ۱۱۰ پرسشنامه، در بین کارکنان پنج معاونت مختلف و نیز دفاتر مستقل، توزیع شد. روش نمونه‌گیری، با پیگیری‌های به عمل آمده، ۸۳ مورد از این فرمها جمع‌آوری شد. ۴ مورد از پاسخ نامه‌ها به دلیل ناقص بودن حذف شد و نهایتاً ۷۹ مورد از پاسخنامه‌ها، مورد تحلیل آماری قرار گرفت (ضریب پاسخگویی ۷۲٪).

جدول ۲، ترکیب پاسخ‌دهندگان را به تفکیک هر معاونت، مشخص می‌کند. از بین پاسخ‌دهندگان، ۵۹٪ کارشناس، ۲۳٪ مدیر و بقیه نامشخص بوده‌اند. همچنین ۴۲٪ پاسخ‌دهندگان از گروه تیم برنامه ریزی راهبردی و ۵۸٪ از تیم سایر هم‌تایان بوده‌اند.

جدول ۲. نسبت نمونه‌گیری از هر معاونت

معاونت	تعداد مدیران و کارشناسان	تعداد پرسش‌نامه توزیع شده	تعداد پاسخ‌دهندگان	درصد نمونه‌گیری	ضریب پاسخ‌گویی
معاونت بهره برداری	۴۷	۱۸	۱۲	۲۶٪	۶۷٪
معاونت طرح و توسعه	۳۸	۱۴	۱۰	۲۶٪	۷۱٪
معاونت برنامه ریزی	۸۸	۳۰	۲۴	۲۷٪	۸۰٪
معاونت مالی پشتیبانی	۲۹	۱۱	۸	۲۸٪	۷۳٪
معاونت منابع انسانی	۶۷	۲۵	۱۸	۲۷٪	۷۲٪

دفا تر مستقل	۳۱	۱۲	۷	۲۳٪	۵۸٪
جمع	۳۰۰	۱۱۰	۷۹	۲۶٪	۷۲٪

### تحلیل روایی و پایایی

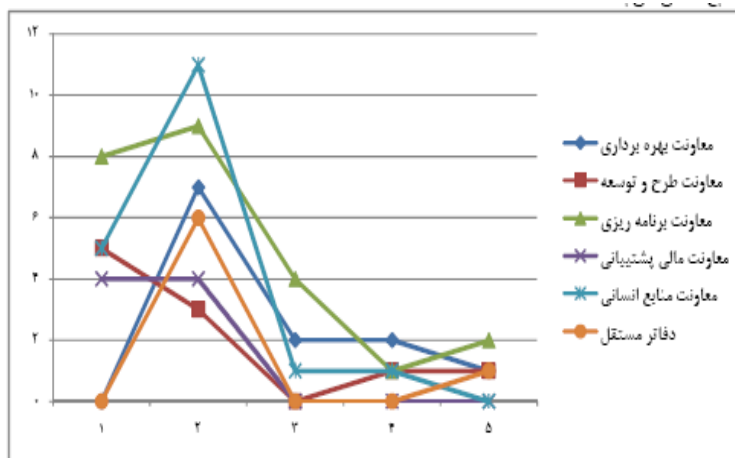
جهت سنجش برازش داده‌ها و آزمون روایی و پایایی برای ابزار اندازه‌گیری به روش زیر اقدام شد.

منظور از آزمون روایی حصول اطمینان از این مسأله است که سؤالات طرح شده (ابزار سنجش) به درستی مربوط با موضوع تحقیق بوده و دقیقاً در ارتباط با دغدغه‌های پژوهشگر، به جمع آوری نظرات می‌پردازد. از آنجا که سؤال‌های پژوهش پیش از تکثیر توسط دو گروه کانون، مورد تأیید قرار گرفتند، بنابراین حتی الامکان پیش از توزیع پرسشنامه از وجود روایی محتوا اطمینان حاصل شده است. در خصوص روایی معیار نیز نتایج به دست آمده از میانگین پاسخها با موارد طرح شده در طول پروژه برنامه‌ریزی راهبردی از همبستگی بالایی برخوردار بودند.

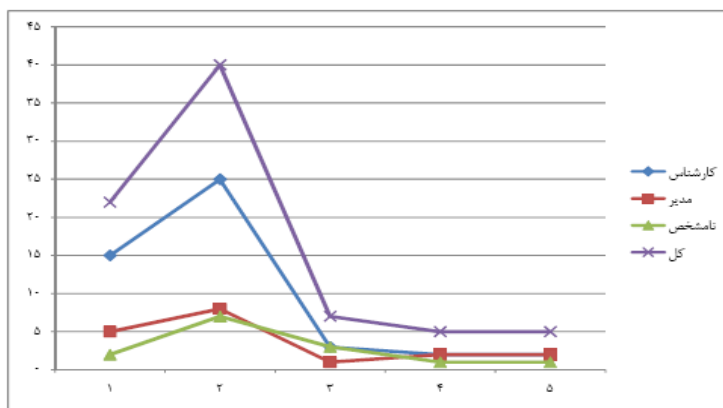
همچنین آزمون پایایی به تحلیل ثبات و سازگاری سؤالات و پاسخها می‌پردازد. در خصوص پایایی ضریب آلفای کرونباخ برای کلیه پاسخ دهندگان و نیز به تفکیک دو گروه مورد تحقیق، محاسبه شد که در هر سه مورد نتیجه به دست آمده بالاتر از ۷۰٪ بود.

### آزمون فرضیه‌ها

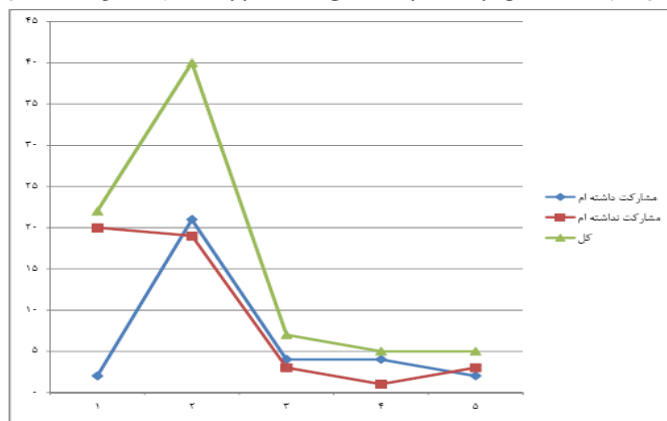
به منظور آزمون فرضیه‌ها از آزمون استقلال استفاده شد. بدین ترتیب به تفکیک هر ۳۰ گزینه، آماره کای مربع محاسبه شد. جدول توافقی شامل ۵ ردیف (فراوانی اولویت‌های اول تا پنجم) و دو ستون (فراوانی‌ها به تفکیک دو تیم) بود. همچنین نتایج آزمون با استفاده از میانگین رتبه ای آزمون فریدمن، تکرار شد. علاوه بر این از آنجا که اختلاف در پاسخها می‌توانست به عوامل دیگری همچون رده سازمانی و واحد سازمانی پاسخ‌دهندگان مربوط شود، لذا آماره کای مربع به تفکیک رده سازمانی و واحد سازمانی، برای هر گزینه محاسبه شد. به منظور پرهیز از طولانی شدن مطلب، نتایج آماری صرفاً برای گزینه اول از فرضیه اول (کاهش تلفات انتقال به عنوان یک گزینه راهبردی) ارائه شده و جدول خلاصه محاسبات برای هر ۳۰ گزینه، در جدول ۳، ارائه می‌شود.



شکل ۲. برداشت کارکنان واحدهای مختلف نسبت به اولویت راهبرد کاهش تلفات انتقال



شکل ۳. برداشت کارکنان دو رده متفاوت سازمانی نسبت به اولویت راهبرد کاهش تلفات انتقال



شکل ۴. برداشت کارکنان دو تیم نسبت به اولویت راهبرد کاهش تلفات انتقال

همچنانکه در شکل‌های ۲، ۳ و ۴ دیده می‌شود، رفتار پاسخ‌دهندگان به تفکیک واحد سازمانی، رده سازمانی و عضویت یا عدم عضویت آنها در گروه تیم برنامه‌ریزی راهبردی (مشارکت یا عدم مشارکت در پروژه برنامه‌ریزی راهبردی)، مطالعه شده است. با توجه به نمودارهای ۲ و ۳، و آماره کای مربع محاسبه شده برای این دو نمودار، واحد سازمانی و رده سازمانی، منجر به ایجاد تفاوت معنادار در نگرش کارکنان نسبت به میزان اهمیت راهبرد کاهش تلفات انتقال بار نشده است. در حالی که در نگرش دو تیم برنامه‌ریزی راهبردی (مشارکت داشته ام) و تیم سایر همتایان (مشارکت نداشته ام) تفاوت معنی‌داری دیده می‌شود. به طوریکه افراد تیم برنامه‌ریزی راهبردی، غالباً اولویت دوم را برای این راهبرد قائل هستند. در حالیکه افراد تیم سایر همتایان؛ غالباً اولویت اول را برای این گزینه قائل شده‌اند. آماره کای مربع نیز عدم وجود استقلال در پاسخ این دو گروه را نشان می‌دهد. بعبارت دیگر، حضور و مشارکت در جلسات برنامه‌ریزی راهبردی، به ایجاد تفاوت نگرش در کارکنان نسبت به میزان اولویت این گزینه، منجر شده است.

به طور خلاصه از بین شش فرضیه استقلال طرح شده، در فرضیه‌های اول و ششم (مربوط به راهبرد شرکت برق و روش‌های بالندگی کارکنان) وجود استقلال تأیید نمی‌شود. بعبارت دیگر تأثیر مشارکت در پروژه برنامه‌ریزی راهبردی در تغییر نگرش نسبت به این دو موضوع، تأیید می‌شود. در مقابل وجود استقلال در خصوص فرضیه‌های دوم تا پنجم تأیید می‌شود. بعبارت دیگر در بین نگرش گروه آزمون و کنترل نسبت به این چهار موضوع، تفاوت معناداری دیده نمی‌شود.

جدول ۳. آماره مربع کای به تفکیک گزینه ها و فرضیه های تحقیق

شرح	گزینه‌ها	آماره مربع کای	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه
فرضیه ۱	گزینه ۱	۱۵.۲۴	۴.۰۰	۰.۰۰	بین مشارکت و این گزینه رابطه معناداری وجود دارد
	گزینه ۲	۱۰.۷۴	۴.۰۰	۰.۰۳	بین مشارکت و این گزینه رابطه معناداری وجود دارد
	گزینه ۳	۴.۵۴	۴.۰۰	۰.۳۴	این گزینه و مشارکت رابطه ندارند (استقلال)
	گزینه ۴	۰.۸۸	۴.۰۰	۰.۹۳	این گزینه و مشارکت رابطه ندارند (استقلال)
	گزینه ۵	۲.۶۵	۴.۰۰	۰.۶۲	این گزینه و مشارکت رابطه ندارند (استقلال)
فرضیه ۲	گزینه ۱	۲.۴۱	۴.۰۰	۰.۶۶	این گزینه و مشارکت رابطه ندارند (استقلال)
	گزینه ۲	۲.۳۸	۴.۰۰	۰.۶۷	این گزینه و مشارکت رابطه ندارند (استقلال)
	گزینه ۳	۳.۸۷	۴.۰۰	۰.۴۲	این گزینه و مشارکت رابطه ندارند (استقلال)
	گزینه ۴	۳.۱۰	۴.۰۰	۰.۵۴	این گزینه و مشارکت رابطه ندارند (استقلال)
	گزینه ۵	۳.۰۸	۴.۰۰	۰.۵۵	این گزینه و مشارکت رابطه ندارند (استقلال)
فرضیه ۳	گزینه ۱	۳.۳۱	۴.۰۰	۰.۵۱	این گزینه و مشارکت رابطه ندارند (استقلال)
	گزینه ۲	۵.۵۶	۴.۰۰	۰.۲۳	این گزینه و مشارکت رابطه ندارند (استقلال)
	گزینه ۳	۲.۲۰	۴.۰۰	۰.۷۰	این گزینه و مشارکت رابطه ندارند (استقلال)
	گزینه ۴	۳.۲۳	۴.۰۰	۰.۵۲	این گزینه و مشارکت رابطه ندارند (استقلال)
	گزینه ۵	۶.۲۴	۴.۰۰	۰.۱۸	این گزینه و مشارکت رابطه ندارند (استقلال)
فرضیه ۴	گزینه ۱	۲.۰۹	۴.۰۰	۰.۷۲	این گزینه و مشارکت رابطه ندارند (استقلال)
	گزینه ۲	۲.۷۲	۴.۰۰	۰.۶۱	این گزینه و مشارکت رابطه ندارند (استقلال)



( استقلال ) این گزینه و مشارکت رابطه ندارند	۰.۵۶	۴.۰۰	۳.۰۰	گزینه ۳	۵ گزینه ۳
( استقلال ) این گزینه و مشارکت رابطه ندارند	۰.۱۱	۴.۰۰	۷.۶۲	گزینه ۴	
( استقلال ) این گزینه و مشارکت رابطه ندارند	۰.۴۵	۴.۰۰	۳.۶۷	گزینه ۵	
( استقلال ) این گزینه و مشارکت رابطه ندارند	۰.۶۴	۴.۰۰	۲.۵۵	گزینه ۱	
( استقلال ) این گزینه و مشارکت رابطه ندارند	۰.۵۷	۴.۰۰	۲.۹۵	گزینه ۲	
( استقلال ) این گزینه و مشارکت رابطه ندارند	۰.۲۱	۴.۰۰	۵.۹۲	گزینه ۳	۶ گزینه ۴
( استقلال ) این گزینه و مشارکت رابطه ندارند	۰.۲۳	۴.۰۰	۵.۶۱	گزینه ۴	
( استقلال ) این گزینه و مشارکت رابطه ندارند	۰.۴۸	۴.۰۰	۳.۴۸	گزینه ۵	
بین مشارکت و این گزینه رابطه معناداری وجود دارد	۰.۰۲	۴.۰۰	۱۱.۶۲	گزینه ۱	
( استقلال ) این گزینه و مشارکت رابطه ندارند	۰.۸۳	۴.۰۰	۱.۴۹	گزینه ۲	
( استقلال ) این گزینه و مشارکت رابطه ندارند	۰.۵۵	۴.۰۰	۳.۰۲	گزینه ۳	۷ گزینه ۴
( استقلال ) این گزینه و مشارکت رابطه ندارند	۰.۷۰	۵.۰۰	۲.۹۷	گزینه ۴	
( استقلال ) این گزینه و مشارکت رابطه ندارند	۰.۱۹	۴.۰۰	۶.۰۹	گزینه ۵	

### نتایج

دقت در نتایج تحقیق نشان می‌دهد، موضوعاتی که در جلسات و نشست‌های مربوط به برنامه‌ریزی راهبردی، به صورت تصریحی تبیین شده و در مورد آنها جمع‌بندی مشخصی صورت گرفته است، به ایجاد تغییر در نگرش افراد مشارکت‌کننده منجر شده است. چرا که در پروژه برنامه‌ریزی راهبردی، در خصوص دو مسأله گزینه‌های راهبردی و روش‌های بالندگی کارکنان، این اتفاق افتاده است. در مقابل طرح ناقص، تلویحی یا عدم جمع‌بندی در خصوص دیگر موضوعات راهبردی تأثیر معناداری در تغییر نگرش کارکنان ایجاد نموده است. به طور کلی

اجرای طرح‌های مشارکتی برنامه‌ریزی راهبردی، در موضوعاتی که به طرح و جمع‌بندی مشخصی از طرف اعضا منجر می‌شوند، در تغییر نگرش افراد مؤثر هستند و بنابراین می‌توان از چنین پروژه‌هایی به منظور اصلاح نگرش کارکنان در حوزه موضوعات راهبردی سازمان و نیروی انسانی بهره برد.

### **پیشنهاد‌های تحقیقاتی و اجرایی**

با توجه به دستاوردهای علمی و تجربی حاصل از این پژوهش می‌توان پیشنهاد‌های تحقیقاتی و اجرایی را به شرح زیر عنوان کرد.

تعداد مطالعات صورت گرفته در حوزه نگرش کارکنان نسبت به مسائل راهبردی و به‌خصوص مسائل راهبردی مدیریت منابع انسانی، بسیار محدود است. حال آنکه تفسیرها، برداشتها و نگرش‌های متفاوت و متنوع در این حوزه، مانع شکل‌گیری همسویی راهبردی بوده و خود می‌تواند به یکی از عوامل عدم تحقق راهبردها، منجر شود. بنابراین به عنوان پیشنهاد پژوهشی، انجام مطالعات گسترده‌تر در این حوزه، می‌تواند بسیار راهگشا باشد. نگرش‌های راهبردی کارکنان در حوزه‌های دیگر همچون آینده بازار هدف، نحوه خدمت‌رسانی به مشتریان، عملکرد شرکت در مقایسه با رقبای، تغییرات فناورانه و غیره نیز قابل‌سنجش است. همچنین باید توجه داشت از آنجا که پدیده مورد بررسی به دیدگاهها و برداشتهای کارکنان از موضوعات راهبردی مربوط می‌شود، لذا علاوه بر پژوهش‌های کمی، استفاده از الگوهای پژوهش کیفی نیز می‌تواند بسیار مفید باشد.

اجرای پروژه‌های برنامه‌ریزی راهبردی و ویژه جاری سازی راهبردها، چنانچه با مشارکت گروه بیشتری از کارکنان همراه باشد به ایجاد همسویی راهبردی و تغییر نگرش کارکنان منجر می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود انجام این‌گونه مطالعات و برنامه‌ریزی‌ها صرفاً یک مسئولیت مدیریتی تلقی نشود. بلکه فرایند انجام کار به گونه‌ای طراحی شود تا سطوح کارشناسی و مدیریت عملیاتی نیز با سطوح بالاتر سازمانی در طی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی تعامل مؤثری داشته باشند.

## منابع

۱. اکبری، ح.، سلطانی، م.، (۱۳۸۴) "نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود" (کاپلان، ر.، نورتون، د.)، تهران: گروه پژوهشی و صنعتی آریانا.
۲. پارسائیان، ع.، اعرابی، م.، (۱۳۸۱). *استراتژی منابع انسانی*، (یامبرگر، مشولم)؛ تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. "سند برنامه ریزی استراتژیک شرکت انتقال برق"، مهرماه ۱۳۸۷.
۴. ملماسی، سیفی (۱۳۸۶)، *کارت امتیازی متوازن: تبدیل استراتژی از حرف به عمل* (کاپلان، ر.، نورتون، د.)، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
5. Armstrong, M. and Baron, A. (2006), *Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance*, CIPD, London.
6. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D. and Walton, R.E. (1984), *Managing Human Assets*, Free Press, New York, NY.
7. Bohlander, G., Snell, S. and Sherman, A. (2008), *Managing Human Resources*, South-Western College Publishers, Cincinnati, OH.
8. Byars, L.L. and Rue, L.W. (2000), *Human Resource Management*, 6th ed., Irwin, Boston, MA.
9. Formbrun, C., Titchy, N.M. and Devanna, M.A. (1984), *Strategic Human Resource Management*, Wiley, Chichester.
10. Hall, S. (2004), "Turning management thinking on its head", *Personnel Today*, Vol. 1 No. 4, p. 17.
11. Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (2000), *Managing Human Resources: A Partnership Perspective*, South-Western College, Cincinnati, OH.
12. Mendes, A. (1996), *Inspiring Commitment: How to Win Employee Loyalty in Chaotic Times*, Irwin, Chicago, IL.
13. Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (Eds) (2009), *Strategic Human Resource Management*, Blackwell, Oxford.
14. Vera, D. and Crossan, M. (2004), "Strategic leadership and organizational learning", *Academy of Management Review*, Vol. 29 No. 2, p. 222.