



دانشگاه سям نور
پیی

واحد تهران شمال

دانشکده فنی مهندسی

دپارتمان مهندسی صنایع

عنوان مقاله:

تأثیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی شرکت های سهامی عام تهران

استاد راهنما:

دکتر جعفری اسکندری

نگارش:

آزاده کریمی

شماره دانشجویی:

۹۹۰۱۸۲۲۸۴

زمستان ۱۴۰۱

تأثیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی شرکت های سهامی عام تهران

چکیده

مدیریت عملکرد (PM) یک روش رایج توسط سازمان ها بوده که برای ارزیابی و مدیریت کار کارکنان استفاده می شود. بسیاری از تحقیقات در مدیریت عملکرد ارتباط نزدیکی با شیوه های مدیریت دارد. شرکت ها در بخش های عمومی و غیرانتفاعی به طور مداوم برنامه های مدیریت عملکرد را برای اطمینان از پایداری سازمان خود توسعه می دهند. هدف در این مطالعه تجزیه و تحلیل تأثیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی شرکت های سهامی عام تهران برای مدیران ارشد و مدیران واحد عملکردی (منابع انسانی، بازاریابی، مالی و حسابداری) است. ۱۶۹ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل آماری توزیع شده و جهت تحلیل و نتیجه گیری از چندین روش آماری استفاده شد که با نرم افزار SPSS انجام گردید. محققان تأثیر آماری معناداری از برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی (ادغام منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک، مشارکت استراتژیک) بر عملکرد سازمانی یافتند. نتایج نشان داد که اتخاذ ابعاد استراتژیک منابع انسانی منجر به افزایش بهره وری کلی سازمان، رضایت و شهرت کارکنان و همچنین کاهش هزینه های عملیاتی می شود. مدیران منابع انسانی باید اثربخشی شیوه های منابع انسانی طراحی شده استراتژیک را در سراسر عملکردها درک نمایند.

کلیدواژگان: برنامه ریزی استراتژیک، سهامی عام، منابع انسانی، عملکرد سازمانی

۱- مقدمه

با توجه به افزایش تعداد سازمان‌ها و پیچیدگی کسب و کارها، قرن بیست و یکم شاهد رقابت شدید جهانی و همچنین نیروها و تأثیرات محیطی به هم پیوسته، پیچیده و پویا است که اجتناب از تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. برای سازمان‌های تجاری ضروری است که از تفکر سنتی و مدیریت سنتی به تفکر استراتژیک و مدیریت استراتژیک برای مدیریت منابع داخلی و به طور همزمان محیط خارجی خود حرکت کنند. برنامه ریزی استراتژیک هسته فرآیند مدیریت استراتژیک و ابزاری مدیریتی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با رویدادهای آینده به طور کارآمد و مؤثر برخورد کنند و کنترل بیشتری بر منابع خود و پاسخ به تغییرات محیطی برای آنها فراهم کند (فلوریس و یلماز، ۲۰۱۰).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) به عنوان فرآیند همسویی و ادغام استراتژی‌های منابع انسانی و سطوح چندگانه استراتژی یک سازمان تعریف می‌شود (Othman, 2009). متفکران مدیریت در تعریف عملکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی متفاوت هستند. اهمیت فزاینده افراد برای عملکرد سازمانی با ظهور مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) به عنوان یک حوزه تحقیقاتی جهانی مطابقت دارد. در این حوزه پس از استخدام، توسعه منابع انسانی، حقوق و مزایا، ارزیابی عملکرد، ایمنی و بهداشت شغلی، روابط کار، و تحقیقات منابع انسانی دارای اهمیت می‌باشد. به گفته بون و همکاران (۲۰۱۸)، یکی از اهداف کلیدی مدیریت استراتژیک منابع انسانی استراتژیک این است که کارکنان را قادر سازد تا به سازمان خود در دستیابی به اهداف استراتژیک خود کمک کنند. سازمان‌ها تغییر کرده اند زیرا نقش سنتی مدیریت پرسنل به نقش مدیریت منابع انسانی استراتژیک (HR)، مشارکت استراتژیک و در نهایت فرآیند برنامه ریزی استراتژیک برای کل سازمان تبدیل شده است. علاوه بر این، پرایس (۲۰۰۹) نشان داد که در حالی که بیشتر سازمان‌ها مزایای برنامه ریزی استراتژیک را درک می‌کنند، تنها حدود نیمی از فرآیندهای موجود مورد استفاده راضی هستند.

چهار نوع رابطه را می‌توان در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک شناسایی کرد. اول، رابطه اداری است که از طریق نقش‌ها و روال سنتی در اجرای برنامه ریزی استراتژیک پدیدار می‌شود. دوم، رابطه یک طرفه است که در آن برنامه ریزی استراتژیک با حمایت از طرح‌ها و برنامه‌های استراتژیک پاسخ می‌دهد. سومین رابطه دو طرفه است که از طریق روابط متقابل و وابستگی بین برنامه ریزی استراتژیک و فرآیندهای برنامه ریزی عملکردهای مدیریت منابع انسانی برجسته شده است. چهارم، رابطه یکپارچه و توافقی است. این رابطه اولین قدم به سوی گذار به برنامه ریزی استراتژیک برای منابع انسانی است.

محققان به این نتیجه رسیده اند که برای دستیابی به موفقیت در دستیابی به اهداف سازمانی نیاز به نیروی کار بسیار متعهد است (دان، ۲۰۱۴). عملکرد کارکنان منابع انسانی به طور قابل توجهی به اندازه گیری‌های کلی اثربخشی منابع انسانی کمک می‌کند. رهبران در قبال اتخاذ تصمیمات برون سپاری و در نظر گرفتن هزینه‌های عملیاتی به عنوان دلیل اصلی اجرای استراتژی‌های برون سپاری پاسخگو هستند (حنفی زاده و روان، ۲۰۱۷).

ماموریت، چشم انداز و اهداف یک سازمان برای عملکرد هر سازمان مهم می‌باشد و زمانی که این اصول به عنوان راهنما در هر سطحی در سازمان به اشتراک گذاشته شود، توسط نیروی کار متعهد پذیرفته می‌شود. در این حالت همسویی سازمانی ایجاد شده و امکان بهینه سازی عملکرد سازمانی را مهیا می‌سازد. از این رو، هدف در این مطالعه شناسایی تأثیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد شرکت های سهامی عام در تهران می‌باشد.

با گرایش به سوی جهانی شدن و رقابت رو به رشد، سازمان های تجاری به دنبال دستیابی به مزیت رقابتی پایدار با سرمایه گذاری بر روی قابلیت ها و شایستگی های خود هستند تا خود را از رقبای خود متمایز کنند. در این میان حوزه منابع انسانی با توجه به شرایط منع منحصر به فرد بودن دارای کمبود است (Carpenter & Sanders, 2009). بنابراین، سازمان های پیشرو، مشتاق برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی خود هستند و با استفاده از آگاهی از فرآیند برنامه ریزی استراتژیک سازمان هدایت می‌شوند. اشاره شد که به طور خاص نیاز به مطالعات برای بررسی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی وجود دارد. با پاسخ به این سوال می‌توان به هدف تحقیق دست یافت: آیا برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی (ادغام برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک، مشارکت استراتژیک) بر عملکرد شرکت های سهامی عام در تهران تأثیر می‌گذارد؟

۲- پیشینه تحقیق

محمدنژاد و همکاران در سال ۱۴۰۱ بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی با گرایش به کارآفرینی (مطالعه موردی: کارکنان شهرداری اردبیل) را مطالعه کردند. تحقیق حاضر در دو بخش نظری و عملی انجام شده است. در بخش نظری، اطلاعات لازم با استفاده از روش کتابخانه ای و اسنادی بدست آمد و در بخش عملی، برای جمع آوری اطلاعات از روش میدانی و از پرسشنامه های استاندارد استفاده گردیده است. برای سنجش متغیرهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی، کارآفرینی و عملکرد سازمانی از پرسشنامه های استاندارد استفاده شده است. آزمونهای روایی و پایایی این پرسشنامه ها انجام گرفته اند. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS و با آزمونهای پیروسون و رگرسیون چندگانه انجام گرفته است و نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی (فرصتهای شغلی برابر، برنامه های کاری منعطف، ارتباطات موثر کارکنان، آموزش و توسعه نیروی انسانی، آموزش و توسعه نیروی انسانی، جبران خدمات، استخدام با دقت، توسعه مدیریت) و ابعاد عملکرد سازمانی (عملکرد رفتاری و عملکرد وظیفه ای) با گرایش به کارآفرینی کارکنان شهرداری استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

صلح جو در سال ۱۴۰۱ رابطه مدیریت ریسک مالی و مدیریت استراتژیک با عملکرد مالی شرکت را بررسی کرد. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت ریسک مالی و مدیریت استراتژیک بر عملکرد مالی تاثیر

گذار می باشد. از سوی دیگر مولفه های شناسایی ریسک، ارزیابی ریسک، استراتژی های ریسک، پایش و تجدید نظر، هدف گذاری، تحلیل وضعیت، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی استراتژی بر عملکرد مالی تاثیر داشته و تنها شناسایی زمینه ریسک بر عملکرد مالی بدون تاثیر می باشد.

نصرالله زاده سپهری در سال ۱۴۰۰ تاثیر مدیریت ریسک استراتژیک و مدیریت ریسک عملیاتی بر عملکرد مالی شرکت ها (مورد مطالعه: شرکت های فعال کوچک و متوسط شهرستان اردبیل) را بررسی کرد. نتایج تحقیق نشان داد به ترتیب، محرک های ریسک شبکه زنجیره تامین تاثیر منفی و معناداری بر مدیریت ریسک استراتژیک، مدیریت ریسک عملیاتی، مدیریت ریسک زنجیره تامین و عملکرد مالی دارد. مدیریت ریسک استراتژیک تاثیر مثبت و معناداری بر مدیریت ریسک زنجیره تامین دارد. مدیریت ریسک عملیاتی تاثیر مثبت و معناداری بر مدیریت ریسک زنجیره تامین دارد و مدیریت ریسک زنجیره تامین تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مالی شرکت دارد.

جوزف آشتی در سال ۲۰۲۲ به بررسی شیوه های مدیریت استراتژیک موسسات آموزشی خصوصی منتخب در کلانشهر آکرا پرداخت. یافته های اولیه این بود که سه جزء اصلی استخراج شد. به طور کلی، سه شیوه اصلی استراتژیک برای تأثیرگذاری بر عملکرد سازمانی و شایستگی های اصلی مدرسه در سطوح مختلف مدیریت استراتژیک شناسایی شد، به طوری که مدارس خاص یک استراتژی متمایز را برای شیوه های مدیریت استراتژیک، روابط خوب با مشتری و سیاست کنترل هزینه انتخاب می کنند. یافته های این مطالعه به دانش، افزایش آگاهی و تعریف چارچوب و اصول مدیریت استراتژیک کمک می کند. علاوه بر این، یافته ها برای مدارس و وزارتخانه مفید است زیرا ممکن است از آنها برای تقویت نحوه اجرای مدیریت استراتژیک استفاده شود که عملکرد را افزایش می دهد.

ایکان و همکاران در سال ۲۰۲۲ عوامل موثر بر رویه های مدیریت استراتژیک در میان شرکت های کوچک و متوسط در نیجریه را مطالعه کردند. این مطالعه همچنین نشان داد که بیشتر شرکت های کوچک و متوسط در نیجریه شیوه های مدیریت استراتژیک را پذیرفته اند، اما به اشتباه اجرا و ارزیابی شده اند و توضیح می دهند که چرا شیوه های مدیریت استراتژیک در بهبود مزیت های رقابتی شرکت های کوچک و متوسط در نیجریه در صحنه جهانی منعکس نشده است. به این ترتیب، این مطالعه نتیجه می گیرد که برای اینکه مزایای شیوه های مدیریت استراتژیک در عملکرد شرکت های کوچک و متوسط در نیجریه منعکس شود، شرکت ها باید بتوانند استراتژی تدوین شده را اجرا و ارزیابی کنند.

بیسواس و همکاران در سال ۲۰۲۲ سیستم های کنترل مدیریت و مدیریت استراتژیک نوآوری را بررسی کردند. هدف این مقاله درک مدیریت استراتژیک نوآوری با بررسی تأثیری است که سیستم های کنترل مدیریت (MCS) بر فعالیت های نوآوری در طول فرآیند تغییر استراتژیک دارند. یافته ها نشان می دهد که در حالی که مدیران سیستم های کنترل مدیریت را برای حمایت از حرکت به سمت نوآوری باز طراحی و استفاده

کردند، اعضای سازمان فعالیت های نوآوری خود را تغییر ندادند. در عوض، یافته‌ها نشان می‌دهند که سیستم‌های کنترل مدیریت جدید باعث بهبود استراتژی نوآوری بسته آنها شده است. این منجر به کاهش زمان صرف شده برای توسعه محصولات جدید شد که منجر به افزایش رضایت مشتری شد که به دستیابی به اهداف سازمانی کمک کرد.

فلورس هرماندز و همکاران در سال ۲۰۲۲ شیوه های مدیریت استراتژیک در شرکت های خانواده خرد آمریکای مرکزی: موردی از بخش تجاری در السالوادور را مطالعه کردند. هدف این تحقیق کمک به سیاستگذاران و مدیران برای درک رفتار شرکت‌های خرد خانواده در یک محیط اجتماعی-اقتصادی بسیار پیچیده و هدایت طراحی سیاست برای ارتقای ساختارهای تجاری سازمان‌یافته‌تر و رقابتی‌تر در موقعیت‌های اقتصادی-اجتماعی به خطر افتاده است.

تولیسی و همکاران در سال ۲۰۲۱ ابتکارات مدیریت استراتژیک که باعث ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود را مطرح کردند. هدف مطالعه او پیوند مدل‌های تحقیقاتی مختلف برای شناسایی و تحلیل روابط بین فرهنگ سازمانی، رهبری، محیط کار، یادگیری، تغییر، نوآوری و عملکرد فردی از یک سو و عملکرد سازمانی از سوی دیگر است. این مقاله بیشتر نشان می‌دهد که این متغیرها زمانی مؤثرتر هستند که افراد در مرکز تمرکز سازمانی باشند و مدلی را برای فرآیند ارتباط بین آنها در یک نمودار ساختاریافته پیشنهاد می‌کند.

تاریگان و همکاران در سال ۲۰۲۱ اثرات برنامه ریزی استراتژیک، استراتژی خرید و مشارکت استراتژیک بر عملکرد عملیاتی را مورد بررسی قرار دادند. نتیجه نشان می‌دهد که هر شش فرضیه به صورت تجربی مورد حمایت قرار گرفتند. برنامه ریزی استراتژیک شرکت تولیدی بر استراتژی خرید و مشارکت استراتژیک تأثیر می‌گذارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که استراتژی خرید از طریق ارزیابی دوره‌ای قابلیت تامین‌کننده، مشارکت استراتژیک را از نظر مشارکت تامین‌کنندگان در فرآیند کسب و کار شرکت تحت تأثیر قرار می‌دهد. به طور کلی، برنامه ریزی استراتژیک، استراتژی خرید و مشارکت استراتژیک بر عملکرد عملیاتی تأثیر می‌گذارد. همچنین مشخص شد که استراتژی خرید و مشارکت های استراتژیک تأثیر برنامه ریزی استراتژیک بر عملکرد را واسطه می‌کنند. نتایج ارائه شده در اینجا ممکن است بهبود عملکرد عملیاتی را در زمینه مدیریت زنجیره تامین تسهیل کند. این مقاله همچنین به تحقیقات در حال انجام در تئوری مدیریت زنجیره تامین کمک می‌کند.

جدول خلاصه پیشینه تحقیق

نویسندگان	سال	عنوان	خلاصه
محمدنژاد و همکاران	۱۴۰۱	بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی با گرایش به کارآفرینی (مطالعه موردی: کارکنان)	نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی (فرصتهای شغلی برابر، برنامه های کاری منعطف، ارتباطات موثر کارکنان، آموزش و توسعه

<p>نیروی انسانی، آموزش و توسعه نیروی انسانی، جبران خدمات، استخدام با دقت، توسعه مدیریت) و ابعاد عملکرد سازمانی (عملکرد رفتاری و عملکرد وظیفه ای) با گرایش به کارآفرینی کارکنان شهرداری استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.</p>	<p>شهرداری اردبیل)</p>		
<p>نتایج پژوهش نشان داد مولفه های شناسایی ریسک، ارزیابی ریسک، استراتژی های ریسک، پایش و تجدید نظر، هدف گذاری، تحلیل وضعیت، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی استراتژی بر عملکرد مالی تاثیر داشته و تنها شناسایی زمینه ریسک بر عملکرد مالی بدون تاثیر می باشد.</p>	<p>رابطه مدیریت ریسک مالی و مدیریت استراتژیک با عملکرد مالی شرکت</p>	<p>۱۴۰۱</p>	<p>صلح جو</p>
<p>نتایج تحقیق نشان داد به ترتیب، محرک های ریسک شبکه زنجیره تامین تاثیر منفی و معناداری بر مدیریت ریسک استراتژیک، مدیریت ریسک عملیاتی، مدیریت ریسک زنجیره تامین و عملکرد مالی دارد .</p>	<p>تاثیر مدیریت ریسک استراتژیک و مدیریت ریسک عملیاتی بر عملکرد مالی شرکت ها (مورد مطالعه: شرکت های فعال کوچک و متوسط شهرستان اردبیل)</p>	<p>۱۴۰۰</p>	<p>نصرالله زاده سپهری</p>
<p>یافته های این مطالعه به دانش، افزایش آگاهی و تعریف چارچوب و اصول مدیریت استراتژیک کمک می کند. علاوه بر این، یافته ها برای مدارس و وزارتخانه مفید است زیرا ممکن است از آنها برای تقویت نحوه اجرای مدیریت استراتژیک استفاده شود که عملکرد را افزایش می دهد.</p>	<p>بررسی شیوه های مدیریت استراتژیک موسسات آموزشی خصوصی منتخب در کلانشهر آکرا</p>	<p>۲۰۲۲</p>	<p>جوزف آشتی</p>
<p>این مطالعه نتیجه می گیرد که برای اینکه مزایای شیوه های مدیریت استراتژیک در عملکرد شرکت های کوچک و متوسط در نیجریه منعکس شود، شرکت ها باید بتوانند</p>	<p>عوامل موثر بر رویه های مدیریت استراتژیک در میان شرکت های کوچک و متوسط در نیجریه</p>	<p>۲۰۲۲</p>	<p>ایکان و همکاران</p>

<p>استراتژی تدوین شده را اجرا و ارزیابی کنند.</p>			
<p>یافته‌ها نشان می‌دهند که سیستم‌های کنترل مدیریت جدید باعث بهبود استراتژی نوآوری بسته آنها شده است. این منجر به کاهش زمان صرف شده برای توسعه محصولات جدید شد که منجر به افزایش رضایت مشتری شد که به دستیابی به اهداف سازمانی کمک کرد.</p>	<p>سیستم‌های کنترل مدیریت و مدیریت استراتژیک نوآوری</p>	<p>۲۰۲۲</p>	<p>بیسواس و همکاران</p>
<p>هدف این تحقیق کمک به سیاستگذاران و مدیران برای درک رفتار شرکت‌های خرد خانواده در یک محیط اجتماعی-اقتصادی بسیار پیچیده و هدایت طراحی سیاست برای ارتقای ساختارهای تجاری سازمان یافته‌تر و رقابتی‌تر در موقعیت‌های اقتصادی-اجتماعی به خطر افتاده است.</p>	<p>شیوه‌های مدیریت استراتژیک در شرکت‌های خانواده خرد آمریکای مرکزی: موردی از بخش تجاری در السالوادور</p>	<p>۲۰۲۲</p>	<p>فلورس هراندز و همکاران</p>
<p>این مقاله بیشتر نشان می‌دهد که این متغیرها زمانی مؤثرتر هستند که افراد در مرکز تمرکز سازمانی باشند و مدلی را برای فرآیند ارتباط بین آنها در یک نمودار ساختاریافته پیشنهاد می‌کند.</p>	<p>ابتکارات مدیریت استراتژیک که باعث ارتقای عملکرد سازمانی</p>	<p>۲۰۲۱</p>	<p>تولسی و همکاران</p>
<p>نتیجه نشان می‌دهد که هر شش فرضیه به صورت تجربی مورد حمایت قرار گرفتند. برنامه ریزی استراتژیک شرکت تولیدی بر استراتژی خرید و مشارکت استراتژیک تأثیر می‌گذارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که استراتژی خرید از طریق ارزیابی دوره‌ای قابلیت تأمین‌کننده، مشارکت استراتژیک را از نظر مشارکت تأمین‌کنندگان در فرآیند</p>	<p>اثرات برنامه ریزی استراتژیک، استراتژی خرید و مشارکت استراتژیک بر عملکرد عملیاتی</p>	<p>۲۰۲۱</p>	<p>تاریگان و همکاران</p>

کسب و کار شرکت تحت تاثیر قرار می دهد.			
نتایج نشان داد که اتخاذ ابعاد استراتژیک منابع انسانی منجر به افزایش بهره وری کلی سازمان، رضایت و شهرت کارکنان و همچنین کاهش هزینه های عملیاتی می شود. مدیران منابع انسانی باید اثربخشی شیوه های منابع انسانی طراحی شده استراتژیک را در سراسر عملکردها درک کنند.	تأثیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی شرکت های سهامی عام تهران	۱۴۰۱	مطالعه حاضر

۳- فرضیه های تحقیق

این مطالعه تأثیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، ادغام برنامه ریزی منابع انسانی و مشارکت استراتژیک را بر عملکرد شرکت های سهامی عام در تهران تحلیل می کند. محققان نشان می دهند که در حال حاضر روند شناخته شده ای از شیوه های توسعه منابع انسانی به خوبی انتخاب شده با تأثیر مستقیم بر عملکرد فردی و سازمانی وجود دارد. منابع انسانی باید نقش رهبری جدی در تقویت توسعه منابع انسانی به عنوان پشتیبان توسعه سازمان ایفا کند. این امر به منابع انسانی اجازه می دهد تا از رویکرد فرآیند محور و عملیاتی به رویکرد استراتژیک تغییر مسیر دهد. برای اینکه سازمانها در هر دو بخش دولتی و خصوصی رقابتی باشند، روش های مدیریت منابع انسانی مؤثر برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها و اهداف سازمانی مورد نیاز است، بنابراین عملکرد کلی آنها توسعه می یابد. بر این اساس مفروضات زیر تنظیم شده اند:

۱. تأثیر مثبت برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی (ادغام منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک) بر عملکرد سازمانی شرکت های سهامی عام وجود دارد.
۲. تأثیر مثبت مشارکت استراتژیک بر عملکرد سازمانی شرکت های سهامی عام وجود دارد.

۴- روش تحقیق

در این تحقیق از روش های مطالعه کتابخانه ای و پرسشنامه جهت جمع آوری داده های مورد نیاز استفاده شده است. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده ها، توصیفی - پیمایشی است. با استفاده از معیارها و شاخص های استخراج شده از پیشینه تحقیق، پرسشنامه ای تهیه و تنظیم شد و در بین کارکنان شرکت و مدیران خودرو توزیع گردید. در این تحقیق، از طیف پنج تایی لیکرت (بسیار کم، کم، متوسط، زیاد، بسیار زیاد) در پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان تعدادی

از شرکت های سهامی عام تهران است که طبق آمار تعداد آن ها ۳۰۲ نفر می باشد که حجم نمونه بر اساس جدول فرمول کوکران ۱۶۹ نفر برآورد شد.

$$n = \frac{\frac{Z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z^2 pq}{d^2} - 1 \right)} = \frac{\frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2}}{1 + \frac{1}{302} \left(\frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} - 1 \right)} = 169.2$$

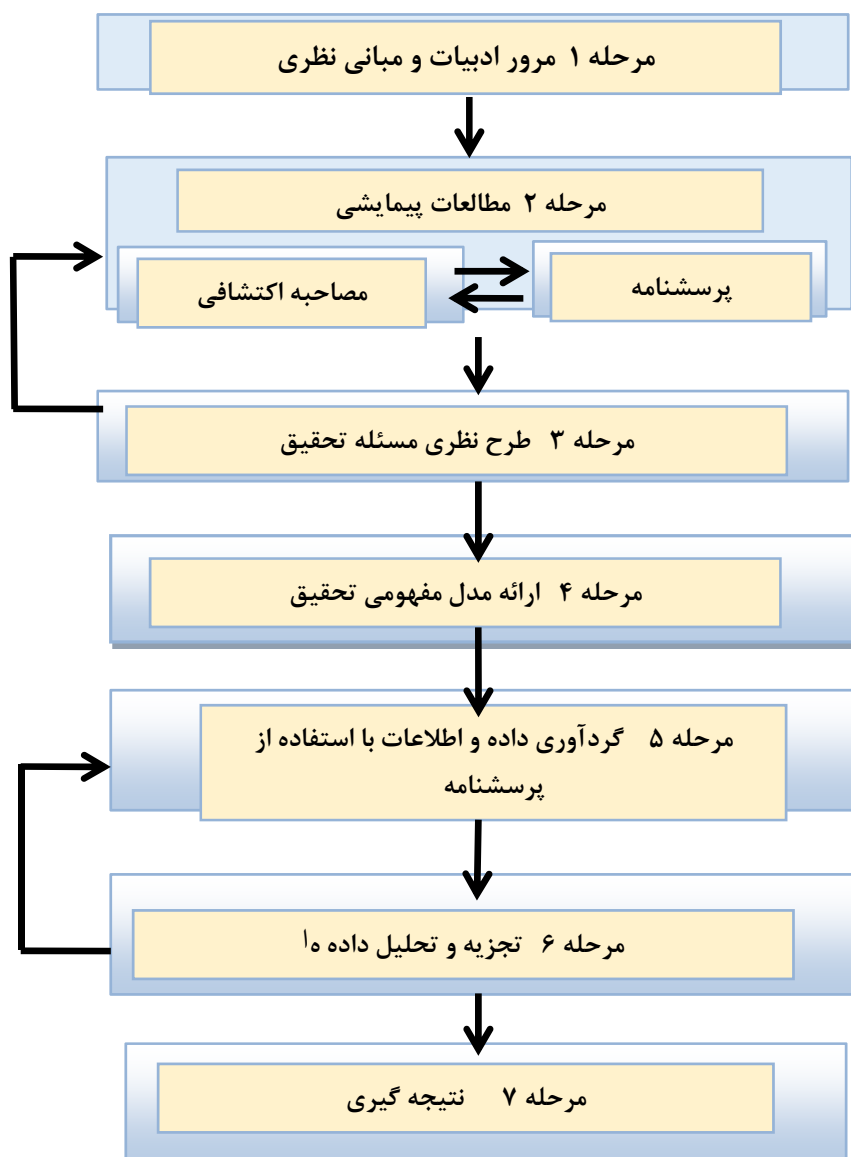
که در رابطه فوق:

n: حجم نمونه N: حجم جامعه آماری Z: سطح خطای ۵٪ مقدار Z برابر ۱/۹۶ است.

p: نسبتی از جمعیت دارای صفت معین

q=1-p: اگر میزان p و q مشخص نباشد از حداکثر مقدار آنها یعنی ۰/۵ استفاده می شود.

d: تفاضل نسبت



روش اجرایی تحقیق

۴-۱- جمع آوری اطلاعات و داده ها

در این قسمت به منظور جمع آوری داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. در واقع استفاده از پرسشنامه برای انجام تحقیق میدانی مورد استفاده قرار گرفته است. پرسشنامه به کار گرفته شده از دو بخش عمومی و تخصصی تشکیل شده است:

(۱) سوالات عمومی: در این بخش اطلاعات کلی و جمعیت شناختی در رابطه با پاسخ دهندگان مورد پرسش قرار گرفته است و شامل ۴ سوال (شامل سن، جنسیت، تحصیلات، سابقه کار) می باشد.

(۲) سوالات تخصصی:

برای طراحی این بخش از طیف پنج گزینه ای لیکرت استفاده گردیده است که یکی از رایج ترین مقایسه‌های اندازه گیری به شمار می رود. تعداد سوالات به کار گرفته شده در این بخش شامل ۲۴ سوال می باشد. شکل کلی و امتیاز بندی این طیف برای سوالات به صورت ذیل می باشد:

شکل کلی:	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
امتیاز بندی:	۱	۲	۳	۴	۵

۴-۲- اندازه گیری روایی پرسشنامه

منظور از روایی، آن است که وسیله اندازه گیری بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را به درستی اندازه بگیرد به عبارت دیگر مفهوم روایی به این معنا است که پرسشنامه یا ابزار اندازه گیری مورد استفاده تا چه حد ویژگی و شاخص های مورد نظر را اندازه گیری دقیق می کند. برای ارزیابی روایی محتوایی از دو روش کیفی و کمی استفاده می شود. در بررسی کیفی محتوا پژوهشگر از متخصصان درخواست می کند تا پس از بررسی کیفی ابزار، بازخورد لازم را ارائه دهند که براساس آن موارد اصلاح خواهند شد.

برای بررسی روایی به شکل کمی، ازدو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI)، استفاده می شود. برای تعیین CVR از متخصصان درخواست می شود تا هرآیتم را براساس طیف سه قسمتی «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی نماید. سپس پاسخ ها مطابق فرمول زیر محاسبه می گردد.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این رابطه n_E تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده اند و N تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول مربوط به حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد خبرگان بزرگتر باشد اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته می شود.

برای محاسبه CVI از خبرگان خواسته می‌شود میزان مرتبط بودن هر گویه را با طیف چهار قسمتی غیر مرتبط، نیاز به بازبینی اساسی، مرتبط اما نیاز به بازبینی، کاملاً مرتبط پاسخ می‌دهند. تعداد خبرگانی که گزینه ۳ و ۴ را انتخاب کرده اند بر تعداد کل خبرگان تقسیم کنید. اگر مقدار حاصل از ۷/۰ کوچکتر بود گویه رد می‌شود اگر بین ۷/۰ تا ۷۹/۰ بود باید بازبینی انجام شود و اگر از ۷۹/۰ بزرگتر بود قابل قبول است.

در این تحقیق برای بررسی روایی، پرسشنامه در اختیار جامع خبره متشکل از تعدادی از مدیران استراتژی و منابع انسانی قرار گرفت (۱۰ نفر) که ۹ نفر از آنها گزینه ۳ و ۴ را انتخاب کرده بودند در نتیجه میزان CVI برابر با ۹۰٪ شده و روایی پرسشنامه تأیید می‌گردد.

۳-۴- اندازه گیری پایایی پرسشنامه

قابلیت اعتماد یا پایایی یکی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه گیری است. مفهوم یاد شده به این معناست که ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. دامنه ضریب قابلیت اعتماد از صفر (عدم ارتباط) تا 1+ (ارتباط کامل) است. ضریب قابلیت اعتماد نشانگر آن است که تا چه اندازه ابزار اندازه گیری ویژگی‌های با ثبات آزمودنی و یا ویژگی‌های متغیر و موقتی وی را می‌سنجد. برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد، شیوه‌های مختلفی به کار برده می‌شود. از آن جمله می‌توان به روش‌های کودر - ریچاردسون و آلفای کرونباخ اشاره نمود. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه همبستگی درونی ابزار اندازه گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه سؤال‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد. آلفای کرونباخ بطور کلی با استفاده از یکی روابط زیر محاسبه می‌شود.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{\sigma^2} \right) \quad or \quad \alpha = \frac{k\bar{C}}{\bar{V} - (k-1)\bar{C}}$$

که در این روابط k تعداد سوالات، S_i^2 واریانس سوال i ام، σ^2 واریانس مجموع کلی سوالات، \bar{C} میانگین کواریانس بین سوالات، و \bar{V} واریانس میانگین سوالات می‌باشند.

به منظور اطمینان از پایا بودن پرسشنامه و همسانی درونی سؤال‌ها، ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه شد و عدد آن بیشتر از ۷۰ درصد شد که نشان دهنده قابلیت اعتماد بالای مؤلفه‌های مورد بررسی می‌باشد.

جدول ۱ ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مدل تحقیق

متغیرها	آلفای کرونباخ
برنامه ریزی استراتژیک	۰,۷۹۰
منابع انسانی	۰,۸۰۱
عملکرد سازمانی	۰,۸۲۹

۵- روش های تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این تحقیق، برای تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه‌ها هم از روش آمار توصیفی و هم از روش‌های آمار استنباطی استفاده شده است. برای بررسی مشخصات پاسخ دهندگان از آمار توصیفی و شاخص‌های آمار توصیفی نظیر شاخص‌های مرکزی (میانگین، مد، میانه)، شاخص‌های پراکندگی (انحراف معیار، واریانس) استفاده گردیده است. برای توصیف داده‌ها از شاخص‌ها و روش‌های آمار توصیفی شامل فراوانی، میانگین، انحراف معیار استفاده شده است. برای انجام این تحلیل‌ها از نرم افزارهای آماری اس پی اس Spss استفاده شده است.

۵-۱- آمار توصیفی

اصولا به یک مجموعه از مفاهیم و روش‌های به کار گرفته شده جهت سازمان دادن، خلاصه کردن، تهیه جدول، رسم نمودار و توصیف داده‌های جمع آوری شده، آمار توصیفی گفته می‌شود. در این بخش که به یافته‌های تحقیق اختصاص دارد، داده‌های حاصل از پرسشنامه پس از کدگذاری، استخراج و به کامپیوتر وارد شده و با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

وضعیت پاسخگویان بر حسب جنس

جدول ۱ وضعیت پاسخگویان بر حسب جنس

درصد تجمعی	درصد	فراوانی	
۷۲/۸	۷۲/۸	۱۲۳	مرد
۱۰۰	۲۷/۲	۴۶	زن
-	۱۰۰	۱۶۹	جمع

وضعیت پاسخگویان بر حسب سن

جدول ۲ وضعیت پاسخگویان بر حسب سن

درصد تجمعی	درصد	فراوانی	
۷۱/۶	۷۱/۶	۱۲۱	۲۰ تا ۳۰ سال
۸۲/۳	۱۰/۷	۱۸	۳۰ تا ۴۰ سال
۹۷/۱	۱۴/۸	۲۵	۴۰ تا ۵۰ سال
۱۰۰	۲/۹	۵	۵۰ به بالا
-	۱۰۰	۱۶۹	جمع

وضعیت تحصیل پاسخگویان

جدول ۳ وضعیت پاسخگویان بر حسب تحصیلات

درصد تجمعی	درصد	فراوانی	تحصیلات
۱۷/۷	۱۷/۷	۳۰	دیپلم
۲۸,۹	۱۱,۲	۱۹	فوق دیپلم
۸۸/۱	۵۹/۲	۱۰۰	لیسانس
۹۸/۸	۱۰/۷	۱۸	فوق لیسانس
۱۰۰	۱/۲	۲	PhD
-	۱۰۰	۱۶۹	جمع

وضعیت پاسخگویان بر حسب سابقه خدمت

جدول ۴ وضعیت پاسخگویان بر حسب سابقه خدمت

درصد تجمعی	درصد	فراوانی	
۷۰/۴	۷۰/۴	۱۱۹	کمتر از ۵ سال
۸۱/۰	۱۰/۶	۱۸	۶ سال تا ۱۰ سال
۹۶/۴	۱۵/۴	۲۶	۱۱ سال تا ۱۵ سال
۹۸/۸	۲/۴	۴	۱۶ سال تا ۲۰ سال
۱۰۰	۱/۲	۲	۲۱ سال به بالا
-	۱۰۰	۱۶۹	جمع

۳-۴- آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق

در این بخش به بررسی فرضیات تحقیق پرداخته شده و با استفاده از آزمونهای آماری مناسب داده ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند. در ابتدا جهت بررسی نرمال بودن داده ها و تعیین نوع آزمونهای مناسب برای سنجش فرضیات، از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده و نتایج آن در جدول ذیل آورده شده است.

جدول ۵ آزمون کلموگروف و اسمیرنف عوامل

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
عملکرد سازمانی	منابع انسانی	برنامه ریزی استراتژیک		
169	169	169		N
2.5605	2.7030	2.5991	Mean	Normal Parameters ^a
.50621	.43996	.42553	Std. Deviation	
.127	.122	.108	Absolute	Most Extreme Differences
.127	.122	.108	Positive	
-.122	-.079	-.077	Negative	
1.410	1.354	1.202		Kolmogorov-Smirnov Z
.058	.051	.111		Asymp. Sig. (2-tailed)

همانطور که در جداول بالا مشاهده می شود سطح معنی داری آزمون برای تمام متغیرهای مورد نظر H_1 رد و فرضیه H_0 تایید می شود؛ (میزان sig به دست آمده همه بالای ۰,۰۵ شده) لذا فرضیه سطح خطای قابل پذیرش می گیرد و مشخص می گردد که همه متغیرها نرمال هستند و برای بررسی آنها می بایست از آزمونهای پارامتریک استفاده شود. در این پژوهش جهت بررسی فرضیات تحقیق از آزمون های میانگین یک جامعه (t-test) استفاده گردیده است.

۳-۵- آزمون فرضیات

۱. **فرضیه اول:** تأثیر مثبت برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی (ادغام منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک) بر عملکرد سازمانی شرکت های سهامی عام وجود دارد.

طراحی فرض H_0 .

تأثیر مثبت برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی (ادغام منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک) بر عملکرد سازمانی شرکت های سهامی عام وجود ندارد.

$$H_0: p \leq 3$$

طراحی فرض H_1 .

تأثیر مثبت برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی (ادغام منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک) بر عملکرد سازمانی شرکت های سهامی عام وجود دارد.

$$H_1: p > 3$$

به منظور بررسی و پاسخ به این سوال از آزمون میانگین یک جامعه استفاده گردید. با استناد به نمرات بدست آمده از نمونه و انجام آزمون T یک نمونه ای نتایج تحلیل در جدول ۶ آمده است. همانطور که مشاهده می شود مقدار p-value یا عبارتی مقدار Sig که مقدار آن ۰,۰۰۰ می باشد از مقدار $\alpha=0/05$ کوچکتر گردیده است لذا فرض صفر مبنی بر اینکه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی بیشتر از ۳ می باشد تایید نگردیده است؛ منفی بودن حد بالا و پایین این فاصله نیز بیانگر این نکته می باشد که میانگین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی کمتر از عدد ۳ می باشد لذا اگر ما با توجه به میانگین این متغیر نمره کمتر از ۳ را وضعیت نامناسب، نزدیک به ۳ را وضعیت متوسط و بیشتر از ۳ را وضعیت مناسب در نظر بگیریم، نتیجه کلی بدین صورت قابل تبیین خواهد بود که از نظر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی با توجه به میانگین جامعه (۲,۲۳) در وضعیت نامناسب قرار دارد. همچنانکه در جدول پائین مشخص است مقدار آماره T برابر با ۶۳۲۳- است که از ۱,۹۶- کوچکتر است و در ناحیه بحرانی آزمون قرار ندارد و به بیان دیگر اختلاف میانگین از عدد ۳ معنی دار می باشد.

جدول ۶ نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه ای جهت بررسی تاثیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی

عامل	Test Value = 3					
	آزمون (T)	درجه آزادی (Df)	سطح معنی داری (sig)	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی	-۶۳۲۳	۱۲۳	۰,۰۰۰	-۰,۴۶۱۰	-۰,۶۲۹۶	-۰,۲۲۶

۲. فرضیه دوم: تأثیر مثبت مشارکت استراتژیک بر عملکرد سازمانی شرکت های سهامی عام وجود دارد.

طراحی فرض H_0 .

تأثیر مثبت مشارکت استراتژیک بر عملکرد سازمانی شرکت های سهامی عام وجود ندارد.

$$H_0: p \leq 3$$

طراحی فرض H_1 .

تأثیر مثبت مشارکت استراتژیک بر عملکرد سازمانی شرکت های سهامی عام وجود دارد.

$$H_1: p > 3$$

به منظور بررسی و پاسخ به این سوال از آزمون میانگین یک جامعه استفاده گردید. با استناد به نمرات بدست آمده از نمونه و انجام آزمون T یک نمونه ای نتایج تحلیل در جدول ۷ آمده است. همانطور که مشاهده می شود مقدار p-value یا عبارتی مقدار Sig که مقدار آن ۰,۰۰۰ می باشد از مقدار $\alpha=0/05$ کوچکتر گردیده است لذا فرض صفر مبنی بر اینکه مشارکت استراتژیک و عملکرد سازمانی بیشتر از ۳ می باشد تایید نگردیده است؛ منفی بودن حد بالا و پایین این فاصله نیز بیانگر این نکته می باشد که میانگین مشارکت استراتژیک و عملکرد سازمانی کمتر از عدد ۳ می باشد لذا اگر ما با توجه به میانگین این متغیر نمره کمتر از ۳ را وضعیت نامناسب، نزدیک به ۳ را وضعیت متوسط و بیشتر از ۳ را وضعیت مناسب در نظر بگیریم، نتیجه کلی بدین صورت قابل تبیین خواهد بود که از نظر مشارکت استراتژیک و عملکرد سازمانی با توجه به میانگین جامعه (۲,۶۲) در وضعیت نامناسب قرار دارد. همچنانکه در جدول پائین مشخص است مقدار آماره T برابر با -۸,۹۲۶ است که از ۱,۹۶- کوچکتر است و در ناحیه بحرانی آزمون قرار ندارد و به بیان دیگر اختلاف میانگین از عدد ۳ معنی دار می باشد.

جدول ۷ نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه ای جهت مشارکت استراتژیک و عملکرد سازمانی

مقدار میانگین واقعی	Test Value = 3					آزمون (T)	عامل
	حد بالا	حد پایین	اختلاف میانگین	سطح معنی داری (sig)	درجه آزادی (Df)		
۲,۶۲	-۰,۲۹۵۲	-۰,۴۶۳	-۰,۳۷۹	۰,۰۰۰	۱۲۳	-۸,۹۲۶	مشارکت استراتژیک و عملکرد سازمانی

۶- نتیجه گیری

این تحقیق به منظور شناسایی تأثیر برنامه ریزی منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد شرکت‌های سهامی عام تهران از نظر مدیران طراحی شد که در آن دو فرضیه ساخته شد و نتایج آزمون فرضیه‌ها به شرح زیر بود: اولاً تأثیر آماری معنی‌داری وجود دارد. ادغام منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک بر عملکرد سازمانی. نتایج با نتایج Nwachukwu و Chladkova (۲۰۱۹) سازگار بود، که مطالعه آنها نشان می‌دهد که منابع انسانی، منابع مالی و قابلیت تحلیل استراتژیک به طور مثبت و قابل توجهی با عملکرد استراتژیک مرتبط هستند. علاوه بر این، ساختار سازمانی رابطه بین منابع انسانی، قابلیت تحلیل استراتژیک و عملکرد استراتژیک را کنترل می‌کند، به این معنی که با شناخت تأثیر ساختار سازمانی بر منابع انسانی و مالی و عملکرد تحلیل استراتژیک، مدیران و مدیران اجرایی می‌توانند به طور قابل توجهی بهبود یابند. ثانیاً، نتیجه آزمون فرضیه دوم به دلیل وجود تأثیر آماری معنادار مشارکت استراتژیک بر عملکرد سازمانی شرکت‌های سهامی عام بود که این نتیجه از نتایج تحقیق مطالعه کاسوله و بیساسو تبعیت می‌کند. یافته‌ها همچنین نشان داد که مدیران سطح بالا و میانی به شدت به ادغام شیوه‌های استراتژیک مدیریت منابع انسانی متعهد هستند، که می‌تواند مدیریت ناکارآمد را در شرکت‌ها کاهش دهد. این مقاله نتیجه می‌گیرد که به دلیل تغییرات سریع ناشی از جهانی شدن، اقتصاد مبتنی بر دانش، انقلاب تکنولوژیکی و کاهش یافته‌های آموزش عالی از سوی دولت‌ها، شرکت‌های سهامی عام تهران باید تحلیل استراتژیک و عملکرد استراتژیک را برای بهبود کارایی خود اتخاذ کنند.

مراجع

صلح جو، امیر، ۱۴۰۱، بررسی رابطه مدیریت ریسک مالی و مدیریت استراتژیک با عملکرد مالی شرکت، اولین کنفرانس ملی یافته‌های نوین در مدیریت، روان‌شناسی و حسابداری، تهران

نصراله زاده سپهری، مهسا، ۱۴۰۰، بررسی تأثیر مدیریت ریسک استراتژیک و مدیریت ریسک عملیاتی بر عملکرد مالی شرکت‌ها (مورد مطالعه: شرکت‌های فعال کوچک و متوسط شهرستان اردبیل)، هجدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران

محمدنژاد، نادر و حسینی نیاری، سیدسعید، ۱۴۰۱، بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی با گرایش به کارآفرینی (مطالعه موردی: کارکنان شهرداری اردبیل)، نخستین کنفرانس ملی تحول‌گرایی در مدیریت، شیراز

Ashittey, A. J. (2022). An examination of the strategic management practices of selected private educational institutions in the Accra Metropolis. A Christian perspective. *ADRRJ Journal (Multidisciplinary)*, 31(3 (8) July-September), 1-16.

Fahrizal, A., Lindrianasari, L., & Dewi, F. G. (2021). The Effectiveness of Strategic Management Accounting on Financial Performance in the Financial Services Sector. *Multicultural Education*, 7(11), 48-55.

Mitra, N. (2021). Impact of strategic management, corporate social responsibility on firm performance in the post mandate period: evidence from India. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6(1), 1-15.

Liu, A., Liu, H., & Gu, J. (2021). Linking business model design and operational performance: The mediating role of supply chain integration. *Industrial Marketing Management*, 96, 60-70.

Tarigan, Z. J. H., & Siagian, H. (2021). *The effects of strategic planning, purchasing strategy and strategic partnership on operational performance* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).

Tolici, D. (2021). Strategic management initiatives that promote organizational performance. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(2), 165-176.

Flores-Hernández, E. R., García-Alonso, C. R., & Hervás-Martínez, C. (2022). Strategic management practices in Central American micro family enterprises: The case of the commercial sector in El Salvador. *Managerial and Decision Economics*.

Singh, G. S. V., Senik, Z. C., Hanafiah, M. H., & Hamid, R. A. (2021). The effects of strategic management practices on cooperative performance: the Malaysian insight. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(3), 1-10.

Biswas, S. S. N., & Akroyd, C. (2022). Management control systems and the strategic management of innovation. *Qualitative Research in Accounting & Management*.

Ekon, B., & Isayas, B. (2022). Factors impacting strategic management practices among SMEs in Nigeria. *African Economic and Management Review*, 2(1), 40-49.

Sirajuddin, O., Arif, M. R., & Jayadi, J. (2017). The Effect of Strategic Management Practices on SME Performances in Makassar, Indonesia. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 3(4), 71-80.

Monday, J. U., & Aladeraji, O. K. (2015). Strategic management and corporate performance: A resource-based approach. *Ife Journal of Humanities and Social sciences*, 2(2), 15-32.

Muogbo, U. S. (2013). The impact of strategic management on organisational growth and development (A study of selected manufacturing firms in Anambra state). *IOSR Journal of Business and Management*, 7(1), 24-32.

Masuku, T. A., Masuku, M. B., & Mutangira, J. P. B. (2016). Performance of multi-purpose cooperatives in the Shiselweni Region of Swaziland. *International Journal of Sustainable Agricultural Research*, 3(4), 58-71.

Hakelius, K. (2018). Understanding the board of Swedish farmer cooperatives—Cases focusing on board composition and interaction patterns. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 6(2), 45-52.

Witek-Crabb, A. (2012). Sustainable strategic management and market effectiveness of enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 899-905.