

## ارزیابی عملکرد برنامه ریزی استراتژیک مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان کردستان

\*<sup>۱</sup> مهران مولوی، محمد حسن زاده عسگرآباد<sup>۲</sup>، مسعود محمدزاده<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> گروه مدیریت دولتی، واحد مهاباد، دانشگاه آزاد سلامی، مهاباد، ایران، (نویسنده مسئول)  
<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، واحد مهاباد، گروه مدیریت، مهاباد، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی ارزیابی عملکرد برنامه ریزی استراتژیک مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان کردستان بر اساس مدل BSC بوده است. با استفاده از روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی ۱۰۶ نفر از کارکنان مدیریت درمان اجتماعی استان کردستان با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر یک از گروه‌ها به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. برای گردآوری داده‌های پژوهش، از پرسشنامه استاندارد برنامه ریزی استراتژیک بر پایه مدل کاپلان و نورتون استفاده شده است. برای سنجش میزان پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پرسشنامه برنامه ریزی استراتژیک  $\alpha = 0.91$  بدست آمده است. داده‌ها پس از جمع‌آوری بر اساس فرضیه‌های و سؤال‌های پژوهش با استفاده از آزمون‌های t مستقل و t تک نمونه‌ای و همچنین از ضریب همبستگی پیرسون تحلیل شده است. نتایج نشان داد که در بررسی وضعیت برنامه ریزی استراتژیک مدیریت سازمان اجتماعی استان کردستان براساس مدل BSC (مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد) تفاوت معنی‌داری را بین میانگین نمونه آماری و با میانگین جامعه آماری نشان می‌دهد و همچنین در بررسی متغیرهای دموگرافیک «سن، جنس، سابقه خدمت» میانگین نظرات آماری در خصوص برنامه ریزی استراتژیک نتایج تفاوت معنی‌داری را نشان داد.

**کلید واژه‌ها:** کارت امتیازی متوازن، منظر مشتری، مالی، یادگیری و رشد، فرایند داخلی.

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها با چالش‌های وسیعی برای بقا در بازارهای ناپایدار و رقابتی جهانی مواجه‌اند. سازمان‌ها در راستای غلبه بر این چالش‌ها و کسب موفقیت در میدان رقابت، باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. (یانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) بقا و دوام سازمان‌ها و همچنین توسعه آنها نیازمند درک به‌هنگام فرصت‌های محیطی، تغییرات در بازار و برنامه‌ریزی استراتژیک و انتخاب استراتژی مناسب و اثربخش است. استراتژی اثربخش به استراتژی گفته می‌شود که برای سازمان مزیت رقابتی و برتری استراتژیک را به ارمغان آورد (کو و لی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

برنامه‌ریزی استراتژیک مجموعه‌ای از تئوری‌ها و چهارچوب‌هایی است که به همراه ابزارها و تکنیک‌های تکمیلی برای کمک به مدیران برای تفکر، برنامه‌ریزی و اقدام استراتژیک طراحی شده‌اند. استراتژی‌های خلاقانه و منحصر به فرد که حاصل تفکر استراتژیک هستند، باید از طریق تفکر همگرا و تحلیل؛ یا به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک عملیاتی شود (نیبور<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). هدف از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، تدوین راهبردهای رقابتی است. مهمترین قسمت در تدوین راهبردها، انتخاب صحیح راهبردهاست؛ چرا که اولاً هیچ سازمانی دارای منابع نامحدود نیست و ثانیاً با اجرای یک راهبرد اشتباه شرکت ممکن است در چنین گردابی گرفتار آید که دیگر راه بازگشتی نداشته باشد (اکور و انگلیست<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶ و سیرسی، ۲۰۰۴). راهبرد یک برنامه جامع برای عمل است که جهت‌گیری‌های عمده یک سازمان را معین می‌کند و رهنمودهایی برای تخصیص منابع در مسیر کسب هدف‌های بلند مدت سازمانی ارائه می‌دهد. انتخاب راهبرد مناسب، کاری پیچیده و حتی مخاطره‌آمیز است؛ زیرا هر راهبرد سازمان را به یک محیط رقابتی خاص هدایت می‌کند. راهبرد یک سازمان مشخص می‌کند که سازمان چگونه می‌خواهد برای سهام داران، مشتریان و شهروندان ارزش ایجاد کند. مدیران پیش از توسعه راهبردها باید پویایی بازار رقابتی در صنعت مورد نظر و منابع و قابلیت‌های شرکت را تحلیل نموده و نسبت به آن درک روشنی بیابند (لی و سایون کو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). استراتژی‌ها را حداقل می‌توان از دو دیدگاه تعریف نمود: ۱- سازمان قصد انجام چه کاری را دارد؛ ۲- سازمان سر انجام چه کاری را انجام می‌دهد. از دیدگاه اول استراتژی برنامه جامعه‌ای برای تعریف و دستیابی اهداف یک سازمان و اجرای ماموریت خود است و تدوین استراتژی باید در قالب یک فرایند انجام گردد و از نقطه نظر دوم استراتژی الگوی پاسخ‌های سازمان به محیط خود در طول زمان است (ایپ و کو، ۲۰۰۴).

علاوه بر ضرورت توجه به ارزیابی مطلوب عملکرد سازمانی، توجه به نظامی که در قالب آن، هم ارزیابی به صورت مطلوب انجام گیرد و هم نتایج حاصل از ارزیابی به صورت مطلوب و در قالب یک سازوکار مناسب، تأثیرگذار باشد، یکی از مهمترین ضرورت اثربخشی ارزیابی عملکرد سازمان‌ها می‌باشد. در یک سازمان، ارزیابی عملکرد، یک کار ضروری است (وانگ و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ یو و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹).

سنجش عملکرد یکی از مهمترین فرایندهای راهبردی است که ضمن ارتقای پاسخگویی، میزان تحقق اهداف و برنامه‌های هر سازمان را مشخص می‌سازد. به عبارت دیگر، اگر نتوان چیزی را اندازه‌گیری کرده، نمی‌توان آن را مدیریت کرد آنچه اندازه‌گیری شود، انجام‌شدنی نیز هست. مطمئناً تا زمانی که وضعیت موجود عملکرد را ندانیم، نمی‌توانیم عملکرد را بهبود بخشیم (ملکی و همکاران، ۱۳۸۸). سازمان‌ها با ارزیابی عملکرد کارکنان در آنها ایجاد انگیزه می‌کنند.

از ارزیابی عملکرد، تعاریف مختلفی ارائه شده است. برخی گفته‌اند: کوششی است سیستماتیک برای دانستن اینکه خدمات سازمان‌ها تا چه حد جوابگوی نیازهای مردم بوده و توانایی سازمان‌ها در برآورده نمودن آنچه اندازه است و بعضی آن را فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصولی و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف

1- Yang et al.

2- Ko and Lee

3- Nieboer

4- Acur and Englyst

2- Lee and Sai On Ko

6- Wong et al

7- Yu et al

سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی دانسته‌اند. عملکرد سازمانی، به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصله از آنها اطلاق می‌گردد. ارزیابی، فرآیند پیچیده‌سنجش، ارزش‌گذاری و قضاوت در خصوص عملکرد می‌باشد.

### مبانی نظری پژوهش

#### تعریف کارت امتیازی متوازن

مدل کارت امتیازی متوازن دارای چارچوب مفهومی است که اهداف استراتژیک کلان سازمان را به شاخص‌های قابل‌سنجش تبدیل و توزیع متعادلی میان حوزه‌های حیاتی سازمان برقرار می‌کند. به عبارتی بر اساس این مدل برای سنجش عملکرد هر سازمانی باید بر منظرهای اصلی متمرکز شد که عبارتند از: منظرهای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد. برخی از شاخص‌ها برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت و دستیابی به مأموریت‌ها و اهداف سازمان و برخی دیگر از شاخص‌ها به اندازه‌گیری بلندمدت پرداخته و میزان دستیابی به موفقیت‌های آینده را مدنظر قرار می‌دهند. از طریق ترازبندی امتیازات، یک سازمان هم عملکرد جاری خود را مانند عملکرد بخش مالی، رضایت ارباب‌رجوع و نتایج فرآیند عملیاتی را مورد نظارت قرار می‌دهد و هم تأثیر این عوامل را بر بهبود فرآیندهایی مانند آموزش و انگیزش پرسنل و ارتقای سیستم اطلاعاتی و توانایی آن برای یادگیری و بهبود مدنظر قرار می‌دهد (ابزری و همکاران، ۱۳۸۶).

کاپلان و نورتون (۲۰۰۱) معتقدند که کارت امتیازی متوازن چیزی فراتر از یک نظام اندازه‌گیری عملکرد است، بلکه یک نظام مدیریت راهبردی است که قادر است انرژی‌ها، توانمندی‌ها و دانش کارکنان و اشاعه‌ی آن در کل سطح سازمانی تا نیل به اهداف بلندمدت راهبردی را هدایت کند.

#### منظرهای کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی (BSC) یک مدل برای مدیریت عملکرد است که می‌تواند برای هماهنگ‌سازی آرمان و مأموریت با نیازهای مشتری و نیز هماهنگ‌سازی کارهای روزمره با آرمان و مأموریت به‌کار گرفته شود.

**منظر مالی:** منظر مالی از اجزای مهم مدل کارت امتیازی متوازن است. این منظر به ما می‌گوید که اجرای موفقیت‌آمیز اهدافی که در سه حوزه‌ی دیگر تعیین شده‌اند نهایتاً به چه نتایج و دستاوردهای مالی منجر خواهد شد.

**منظر مشتری:** این حوزه، یعنی قلب استراتژی، تعریف می‌کند که چگونه رشد تحقق خواهد یافت. ارزش‌های پیشنهادی، استراتژی خاص جهت رقابت برای جذب مشتریان جدید یا افزایش سهم دادوستد با مشتریان فعلی را تعریف می‌کند.

**منظر فرآیندهای داخلی:** از نظر این منظر، سازمان‌ها می‌بایست فرآیندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آنها بتوانند، به ارزش‌آفرینی برای مشتریان خود تحقق هر یک از اهدافی که در منظر مشتری تعیین می‌شود، مستلزم انجام یک یا چند فرآیند عملیاتی به صورت کارا و اثربخشی است.

**منظر یادگیری و رشد:** منظر یادگیری و رشد قابلیت‌ها، دانش، فناوری و فضای کار مورد نیاز را برای حمایت از این فرایندها (فرآیندهای داخلی) و فعالیت‌هایی که دارای اولویت سطح بالا هستند، تعریف می‌کند. به هر حال نورتون و کاپلان با معرفی سیستم ارزیابی عملکرد خود توجه مدیران را به این نکته جلب کردند که بهتر است عملکرد کارکنان را با یک روش کل‌نگرانه-تر مورد بررسی قرار دهیم. آن‌ها نظریه خود را با چهار منظر یا وجه معرفی کردند، که در حال حاضر به شش منظر یا وجه افزایش پیدا کرده است. اثر دیگر نورتون و کاپلان با نام نقشه استراتژی، به اهمیت وجه رضایت کارکنان<sup>۸</sup> و نیز وجه محیط و ارتباطات (وجه مسوولیت‌های مدنی و اجتماعی)<sup>۹</sup> می‌پردازد. (روس، ۲۰۰۰).

<sup>۸</sup> Employee Satisfaction Perspective

<sup>۹</sup> Environment/Community Perspective

## کاربردهای ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد کاربردهای متعددی دارد که در زیر به برخی از آن اشاره می شود.

۱. برنامه ریزی نیروی انسانی: یکی از منابع تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمانها، منابع انسانی موجود آنها است. از طریق ارزیابی عملکرد مطلوب می توان مشخص کرد که آیا این منابع، توانایی، مهارت و سایر شرایط لازم برای احراز تصدی بالاتر را دارند یا نه؟ برای شغل فعلی خود مناسباند یا نه؟
۲. کارمندیابی: ارزیابی عملکرد سازمان می تواند منابع مورد نیاز سازمان را مشخص کند. به بیان دیگر ارزیابی مطلوب مددیار سلسله مدیریت در فرایند جذب منابع انسانی مورد نیاز سازمان است. زیرا اطلاعات ارزیابی عملکرد کارکنان مشخص می کند که ما به چه منابع و با چه ویژگی هایی نیازمندیم.
۳. تعیین مسیر شغلی: از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان می توان به نقاط ضعف و قوت آنان پی برد و در نهایت مسیر شغلی را مشخص نمود.
۴. حقوق و مزایا: نظریه پردازان مدیریت منابع انسانی معتقدند که یکی از عوامل موثر در افزایش عملکرد کارکنان پرداخت حقوق و مزایای مناسب است. بدین ترتیب از طریق تعیین عملکرد می توان مشخص کرد که چه افرادی شایستگی افزایش حقوق و مزایای بیشتری را دارند.
۵. تعیین نتایج کار. رفتارها و ویژگی های فردی: از طریق ارزیابی فردی نتایج کار هر فرد مشخص می گردد. همچنین شناخت رفتارها و ویژگی های منحصر به فرد افراد به وسیله ارزیابی عملکرد مشخص می گردد.
۶. تعیین اعتبار و روایی آزمون های استخدامی: عملکرد فرد پس از استخدام، معیار مناسبی است که از طریق آن می توان اعتبار و روایی، ابزار سنجش آزمون های استخدامی را محک مجدّد زد و در نهایت نسبت به اصلاح این ابزار اقدام نمود.
۷. شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان: یکی از عوامل مهم مشخص کننده تفاوت های فردی و استعدادهای بالقوه کارکنان همانا ارزیابی عملکرد است (خورشیدی، ۱۳۸۹).

## عوامل موثر در ارزیابی عملکرد

عوامل متعددی در ارزیابی عملکرد کارکنان یک سازمان موثرند که مهمترین آنها عبارتند از:

۱. **عوامل درونی سازمان:** امروزه بسیاری از مشاغل که در سازمان وجود دارند به هم پیوسته اند. از این رو عوامل متعدد درون سازمانی در ارزیابی عملکرد کارکنان مانند: جو سازمانی، وحدت سازمانی، سبک رهبری مدیران سازمانها، تشریک مساعی و همکاران کارکنان در شغل، کانال های ارتباطی کارکنان، نوع ساختار سازمانی، استراتژی و اهداف سازمانی و غیره موثراند.
۲. **عوامل برون سازمانی:** عوامل برون سازمانی موثر در ارزیابی عملکرد کارکنان عبارتند از: عوامل محیطی، فرهنگ حاکم بر جامعه، مقبولیت سازمان در اجتماع و غیره

## اهداف ارزیابی عملکرد

برنامه های ارزیابی عملکرد اهداف زیادی را دنبال می نمایند که هم به نفع سازمان و هم به نفع کارکنان است که عملکرد آن مورد ارزیابی قرار گرفته است. برخی از این اهداف عبارتند از:

۱. به کارکنان این فرصت را می دهد که مرتباً در مورد نحوه عملکرد خود و عملکرد استاندارد با سرپرست به گفتگو بنشینند.
۲. وسیله ای است که نقاط ضعف و قوت عملکرد کارکنان را برای سرپرستان مشخص می سازد.
۳. امکان طراحی برنامه خاصی را از جانب سرپرست برای بهبود عملکرد کارمند فراهم می آورد.
۴. پایه خوبی جهت تعیین حقوق و مزایا می باشد (دعائی، ۱۳۸۹).

## سوالات پژوهش

- ۱- وضعیت منظر مالی از دیدگاه کارکنان مدیریت درمان تامین اجتماعی استان کردستان چگونه است؟
- ۲- وضعیت منظر مشتری از دیدگاه کارکنان مدیریت درمان تامین اجتماعی استان کردستان چگونه است؟
- ۳- وضعیت منظر فرایندهای داخلی از دیدگاه کارکنان مدیریت درمان تامین اجتماعی استان کردستان چگونه است؟
- ۴- وضعیت منظر یادگیری و رشد از دیدگاه کارکنان مدیریت درمان تامین اجتماعی استان کردستان چگونه است؟
- ۵- آیا بین دیدگاه نمونه آماری در خصوص برنامه ریزی استراتژیک بر اساس ویژگی‌های دموگرافیک تفاوت وجود دارد؟

## روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی بوده و چون جامعه آماری متشکل از چندین گروه است، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه آماری هر یک از گروه‌ها استفاده شده است. و با در نظر گرفتن فرمول کوکران حجم نمونه ۱۰۶ نفر محاسبه شده است. در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد برنامه ریزی استراتژیک بعنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته‌اند. پرسشنامه با بهره‌گیری از مدل کاپلان و نورتون (۱۹۹۵) بر اساس مدل BSC طراحی شد. این مقیاس از ۱۶ گویه بسته پاسخ تشکیل شده است. هرکدام از گویه‌ها به صورت طیف لیکرت ۵ درجه‌ای از کاملاً مخالفم (۱)، مخالفم (۲)، نظری ندارم (۳)، موافقم (۴)، و کاملاً موافقم (۵) تنظیم شده است. برای تعیین پایایی، روشهای مختلفی وجود دارد. در این تحقیق برای مشخص نمودن پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده است که در جدول ۱ اشاره شده است. همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد ضریب پایایی پرسشنامه‌ها نشان از پایایی مطلوب پرسشنامه‌ها می‌باشد.

## جدول ۱: ضرایب پایایی زیرمقیاس‌های پرسشنامه برنامه ریزی استراتژیک

ابعاد برنامه ریزی استراتژیک	ضریب پایایی
مالی	۰/۸۳
مشتری	۰/۸۲
فرایندهای داخلی	۰/۹۰
یادگیری و رشد	۰/۸۸

## یافته‌های پژوهش

سوال اول: وضعیت برنامه ریزی استراتژیک مدیریت سازمان اجتماعی استان کردستان بر اساس مدل BSC چگونه می‌باشد؟

## جدول ۲: نتایج آزمون t تک نمونه‌ای

متغیر	میانگین	انحراف معیار	میانگین آماری	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین
برنامه ریزی استراتژیک	۳/۴۹	۰/۷۸	۳	۶/۶۵	۱۰۶	۰/۰۰۰	۰/۴۹

با توجه به نتایج جدول ۲ میانگین و انحراف استاندارد برنامه ریزی استراتژیک به ترتیب  $3/49 \pm 0/78$  بود، این امر نشانگر وضعیت نسبتاً مطلوب این مؤلفه از نظر نمونه آماری می‌باشد.

سوال دوم: وضعیت منظر مالی در سازمان اجتماعی استان کردستان بر اساس مدل BSC چگونه می‌باشد؟

## جدول ۳: نتایج آزمون t تک نمونه‌ای

متغیر	میانگین	انحراف معیار	میانگین آماری	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین
منظر مالی	۳/۴۶	۰/۸۲	۳	۵/۸۴	۱۰۵	۰/۰۰۰	۰/۴۶

با توجه به نتایج جدول ۳ میانگین و انحراف استاندارد منظر مالی به ترتیب  $۳/۴۶ \pm ۰/۸۲$  بود، این امر نشانگر وضعیت نسبتاً مطلوب این مؤلفه از نظر نمونه آماری می باشد.

سوال سوم: وضعیت منظر مشتری در سازمان اجتماعی استان کردستان بر اساس مدل BSC چگونه می باشد؟

#### جدول ۴: نتایج آزمون t تک نمونه ای

متغیر	میانگین	انحراف معیار	میانگین آماری	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین
منظر مشتری	۳/۴۴	۰/۷۹	۳	۵/۷۹	۱۰۵	۰/۰۰۰	۰/۴۴

با توجه به نتایج جدول ۴ میانگین و انحراف استاندارد منظر مالی به ترتیب  $۳/۴۴ \pm ۰/۷۹$  بود، این امر نشانگر وضعیت نسبتاً مطلوب این مؤلفه از نظر نمونه آماری می باشد.

سوال چهارم: وضعیت فرایندهای داخلی در سازمان اجتماعی استان کردستان بر اساس مدل BSC چگونه می باشد؟

#### جدول ۵: نتایج آزمون t تک نمونه ای

متغیر	میانگین	انحراف معیار	میانگین آماری	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین
منظر فرایندهای داخلی	۳/۵۰	۰/۹۲	۳	۵/۵۹	۱۰۵	۰/۰۰۰	۰/۵۰

با توجه به نتایج جدول ۵ میانگین و انحراف استاندارد منظر مالی به ترتیب  $۳/۵۰ \pm ۰/۹۲$  بود، این امر نشانگر وضعیت نسبتاً مطلوب این مؤلفه از نظر نمونه آماری می باشد.

سوال پنجم: وضعیت منظر یادگیری و رشد در سازمان اجتماعی استان کردستان بر اساس مدل BSC چگونه می باشد؟

#### جدول ۶: نتایج آزمون t تک نمونه ای

متغیر	میانگین	انحراف معیار	میانگین آماری	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین
منظر یادگیری و رشد	۳/۸۷	۰/۹۵	۳	۶/۲۴	۱۰۵	۰/۰۰۰	۰/۵۰

با توجه به نتایج جدول ۶ میانگین و انحراف استاندارد منظر مالی به ترتیب  $۳/۵۷ \pm ۰/۹۵$  بود، این امر نشانگر وضعیت نسبتاً مطلوب این مؤلفه از نظر نمونه آماری می باشد.

سوال ششم: آیا بین دیدگاه نمونه آماری در خصوص برنامه ریزی استراتژیک بر اساس ویژگی‌های دموگرافیک تفاوت وجود دارد؟

نتایج آزمون t مستقل مقایسه میانگین نظرات نمونه آماری بر حسب جنسیت در جدول ۷ ارائه شده است.

#### جدول ۷: نتایج آزمون t مقایسه میانگین بر حسب جنسیت

جنسیت	آماره	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	آماره t	سطح معنی داری
-------	-------	---------	---------	------------------	------------	---------	---------------

مرد	۸۵	۳/۶۰	۰/۷۷	۱۰۵	۲/۷۵	۰/۰۰۷
زن	۲۱	۳/۰۹	۰/۶۹			

همانگونه که جدول ۷ نشان می‌دهد،  $t$  مشاهده شده در سطح ( $P < 0/05$ ) تفاوت معنی‌داری بین میانگین نظرات نمونه آماری در خصوص برنامه ریزی استراتژیک بر اساس جنسیت تفاوت وجود دارد. نتایج آزمون ضریب همبستگی برنامه ریزی استراتژیک بر حسب سن در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸: نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون برنامه ریزی استراتژیک و سن

متغیر	فراوانی	$r$	سطح معنی‌داری
برنامه ریزی استراتژیک	۱۰۶	۰/۰۰۶	۰/۹۴
سن			

همانگونه که جدول ۸ نشان می‌دهد، ۲ مشاهده شده در سطح ( $P < 0/05$ ) همبستگی معنی‌داری بین برنامه ریزی استراتژیک و سن را نشان نمی‌دهد.

نتایج آزمون ضریب همبستگی برنامه ریزی استراتژیک بر حسب سنوات خدمت در جدول ۹ ارائه شده است.

جدول ۹: نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون برنامه ریزی استراتژیک و سنوات خدمت

متغیر	فراوانی	$r$	سطح معنی‌داری
برنامه ریزی استراتژیک	۱۰۶	۰/۰۵	۰/۵۹
سنوات خدمت			

همانگونه که جدول ۹ نشان می‌دهد، ۲ مشاهده شده در سطح ( $P < 0/05$ ) همبستگی معنی‌داری بین برنامه ریزی استراتژیک و سنوات خدمت را نشان نمی‌دهد.

### بحث و نتیجه گیری

تجزیه و تحلیل سوال اول پژوهش نشان داد که وضعیت برنامه ریزی استراتژیک مدیریت سازمان اجتماعی بر اساس نظرات نمونه آماری نسبتاً مطلوب گزارش شد. همچنین آماره  $T$  با توجه به سطح معنی‌داری تفاوت معنی‌داری را بین میانگین نمونه آماری و با میانگین جامعه آماری در خصوص برنامه ریزی استراتژیک نشان می‌دهد. نتایج بدست آمده از این سوال پژوهشی با نتایج پژوهش‌های رستگاری (۱۳۷۸) و کامدیده (۱۳۸۱) و قلاوندی (۱۳۸۹) همسو می‌باشد. زیرا آنها در پژوهش خود وضعیت عملکرد کارکنان را بیشتر از حد متوسط بیان کرده‌اند. با بررسی سوال پژوهشی فوق مشخص گردید که میزان عملکرد سازمانی در حد بالاتر از متوسط قرار دارد و در سطح مطلوب نیست. به استنباط پژوهشگر در ارزیابی عملکرد کارکنان شاخص‌های محدودی در نظر گرفته می‌شود و به صورت سیستمی و جامع به مسئله‌ی ارزیابی عملکرد کارکنان تا بحال نگریسته نشده است. چون این مدل از جنبه‌های گوناگونی به عملکرد کارکنان نگاه می‌کند. سوال پژوهشی دوم با نتایج پژوهش‌های رستگاری (۱۳۷۸) و کامدیده (۱۳۸۱) و قلاوندی (۱۳۸۹) همسو می‌باشد. زیرا آنها در پژوهش خود وضعیت عملکرد کارکنان را بیشتر از حد متوسط بیان کرده‌اند. با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان بیان نمود که افزایش بودجه سازمان وابسته به عملکرد کارکنان، افزایش درآمدهای جانبی سازمان و بهبود نسبت هزینه‌ها به اعتبار به واسطه استفاده بهینه از تجهیزات و وسایل سازمان توسط کارکنان در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد. نتایج بدست آمده از سوال پژوهشی

سوم با نتایج پژوهش‌های رستگاری (۱۳۷۸) و کامدیده (۱۳۸۱) و قلاوندی (۱۳۸۹) همسو می‌باشد. زیرا آنها در پژوهش خود وضعیت عملکرد کارکنان را بیشتر از حد متوسط بیان کرده‌اند. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان بیان نمود که از نظر نمونه آماری ارتباط مستمر با مشتریان و ارباب رجوع، میزان رضایت کلی ارباب رجوع از سازمان از در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار دارد. نتایج بدست آمده از سوال پژوهشی چهارم با نتایج پژوهش‌های رستگاری (۱۳۷۸) و کامدیده (۱۳۸۱) و قلاوندی (۱۳۸۹) همسو می‌باشد. زیرا آنها در پژوهش خود وضعیت عملکرد کارکنان را بیشتر از حد متوسط بیان کرده‌اند. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان بیان نمود که از نظر نمونه آماری مشارکت کلیه اعضای گروه‌ها در اجرای امور مربوط به سازمان، سرعت عمل اجرایی در خصوص ارتقای اعضای سازمان و ترفیعات کارکنان و در نهایت سرعت عمل اجرایی در خصوص برنامه‌های سازمان در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد. نتایج بدست آمده از سوال پژوهشی پنجم با نتایج پژوهش‌های رستگاری (۱۳۷۸) و کامدیده (۱۳۸۱) و قلاوندی (۱۳۸۹) همسو می‌باشد. زیرا آنها در پژوهش خود وضعیت عملکرد کارکنان را بیشتر از حد متوسط بیان کرده‌اند. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان بیان نمود که از نظر نمونه آماری افزایش سطح دانش و گسترش شبکه‌های دانشی و اطلاعاتی و همسو شدن با دانش مورد نیاز جهت پیشبرد برنامه سازمان در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد.

### منابع و مأخذ

- ۱- ابزری، م؛ اعتباریان، ا و ظهراپی اصل، ع، ۱۳۸۶، «تأثیر فناوری اطلاعات بر بهبود عملکرد سازمانی در صدا و سیما مرکز کهگیلویه و بویر احمد با استفاده از کارت امتیازی متوازن (BSC)»، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال نوزدهم، شماره ۲، شماره پیاپی ۴۵، صص ۱۰۲-۶۹.
- ۲- دعائی. حبیب اله (۱۳۸۹) مدیریت منابع انسانی پیشرفته. انتشارات مشهد بیان هدایت نور. چاپ اول.
- ۳- سرمد، زهره. بازرگان، عباس. حجازی، الهه (۱۳۸۴) روش تحقیق در علوم رفتاری، تهران، انتشارات آگاه
- ۴- عباس خورشیدی.. رفتار سازمانی با رویکرد پژوهشی. انتشارات تهران. یسپرون ۱۳۸۹ چاپ اول
- ۵- ملکی، م، براتی، ا؛ گلستانی، م. و ایمانی، ع، (۱۳۸۵)، «ارزیابی نظام مدیریت عملکرد کارکنان بیمارستان امیرالمومنین (ع) سمنان با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن در سال ۱۳۸۵»، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سلامت، دوره ۹، شماره ۲۵، صص ۴۷-۵۴.
- 6- Lee, j., havighurst, l. and rasscl, g.(2004)'factors related to count references to performance appraisal fairness and validity', public personnel management. Vol.33, no.1, pp.61-77.
- 7- Niven, P. R. (2003). "Balanced scorecard step by step for government and nonprofit agencies", John Wiley & Sons, Inc, New York, New York
- 8- Wong, B; Guo, L.; Li, Wei and Yang, D. (2007). "Reducing conflict in balanced scorecard evaluations", Accounting Organization and Society 32, 363-377.
- 9- Yu, M.; Suraya, H.; Tahaljab, M. and Pei Soo, H. (2009). "The e-balanced scorecard (e – BSC) for measuring academic staff performance excellence", International Journal of Educational Management 24, 54-67.