

## نقش ابعاد برنامه ریزی استراتژیک بر بهره وری سازمانی

\* **حیدر تورانی**، دانشیار، سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی، وزارت آموزش و پرورش، تهران، ایران.

**وحیده آقایی**، کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی تهران جنوب، تهران، ایران.

### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی رابطه برنامه ریزی استراتژیک و بهره وری سازمانی شهرداری منطقه یک تهران است. این پژوهش بر اساس هدف، از نوع کاربردی و از حیث ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری آن کارشناسان منطقه یک شهرداری تهران به تعداد ۵۸ نفر می‌باشند. در این پژوهش با توجه به محدود بودن جامعه، پرسشنامه بین همه افراد جامعه یعنی همه ۵۸ نفر توزیع شد و اطلاعات مورد نیاز جمع آوری گردید. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری و از نرم افزار **Smart PLS** استفاده شد. نتایج نشان داد که ابعاد برنامه ریزی استراتژیک شامل برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه‌های مربیگری، برنامه‌های سنجش و برنامه‌های آموزش استراتژیک بر بهره وری سازمانی تأثیر معنی داری دارد. هم چنین برنامه‌های سنجش، بیشترین ضریب و برنامه‌های آموزش استراتژیک، کمترین ضریب تأثیر را دارند.

**واژگان کلیدی:** برنامه ریزی استراتژیک، بهره وری سازمانی، شهرداری منطقه یک تهران

\* نویسنده مسئول: heidar\_toorani@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۸/۴/۳۰ پذیرش مقاله: ۹۸/۶/۷

## The Role of Strategic Planning Dimensions on Organizational Productivity

**\*Heidar Tourani**, associate professor, Organization for Educational Research and Planning, Ministry of Education, Tehran, Iran.

**Vahideh Aghaei**, M A in Public administration, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Iran.

### Abstract

The main purpose of the present study is to investigate the relationship between strategic planning and organizational productivity of Tehran's Municipality One. This research is applied based on purpose and descriptive-survey in nature and method. The population of the study consists of 58 experts in one district of Tehran municipality. In this study, due to the limited population, a questionnaire was distributed among all the population (ie 58 people) and the required information was collected. Confirmatory factor analysis and structural equations were used for data analysis and Smart PLS software was used. The results showed that the dimensions of strategic planning including human resources planning, coaching programs, measurement programs and strategic training programs have significant effect on organizational productivity. Also, measurement programs have the highest coefficient and strategic training programs have the least coefficient of impact.

**Keywords:** Strategic Planning, Organizational Productivity, District One Municipality of Tehran

---

\* Corresponding author: heidar\_toorani@yahoo.com  
Receiving Date: 21/7/2019 Acceptance Date: 29/8/2019

## مقدمه

درجه توسعه یافتگی به میزان قابل توجهی به بهره‌گیری مطلوب و بهینه از منابع و امکانات تولید بستگی دارد. از این رو بهره‌وری و افزایش مستمر آن در سازمان‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که توجه به بهره‌وری در سازمان‌های مختلف به شکل‌های متفاوتی صورت گرفته و می‌گیرد. البته با توجه به شرایط سازمان‌ها و سیاست‌های مدیریتی، طبیعی است که می‌بایست توسط راه‌های مختلف و متناسب با وضعیت موجود اقدام کرد [۱]. بهره‌وری سازمانی نشان دهنده این است که یک سازمان چگونه از منابعی که در اختیار دارد برای رسیدن به اهداف یعنی تولید کالا یا خدمات استفاده می‌کند. مهمترین عامل ارتقاء بهره‌وری اعمال مدیریت مناسب برای تعامل بهینه عناصر و موضوعات سیستم است [۲]. در نتیجه استفاده بهینه و موثر از منابع، تقلیل ضایعات، کاهش قیمت تمام شده، بهبود کیفیت، ارتقاء رضایت مشتریان، دلپذیری در محیط کار و افزایش انگیزه و علاقه کارکنان به کار بهتر نهایتاً موجب رشد و توسعه سازمان و بهبود بهره‌وری آن سازمان خواهد شد [۳]. امروزه در سازمان‌هایی که به دنبال رقابت در محیط پویا و رسیدن به بهره‌وری بهتر و کسب مزیت رقابتی می‌باشند، نیاز به برنامه ریزی استراتژیک بیشتر احساس می‌شود تا سازمان‌ها بتوانند به کسب و کار خود ادامه دهند. برنامه ریزی استراتژیک از مواردی است که در دوره حاضر مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها قرار گرفته و وجود این اصل را به عنوان یکی از پایه‌های موفقیت هر مجموعه‌ای می‌دانند. در محیط کاری متغیر و منعطف امروزی که رقابت در آن در حال افزایش است، همگام شدن با تغییرات بازار از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. تمام اتفاقات بین المللی دلالت به این قضیه دارد که برنامه‌ریزی برای آینده سخت و سخت تر می‌شود. مدیران استراتژیک نیاز دارند تا حیطه عملکردشان، سیستم برنامه‌ریزی سنتی خود را دوباره ارزیابی کنند. نیاز برای ابزارهای جدید برای بررسی سیستم‌های عملیاتی مختلف در محیط‌های خارج سازمان رو به رشد است و با اهمیت تر می‌شود. یک استراتژی جدید تمرکز بر روی قسمت‌هایی از کسب و کار دارد که دارای مزیت رقابتی، گسترش و محبوبیت و افزایش بهره‌وری می‌باشد. برای انجام فرآیند تدوین استراتژی نیاز به چارچوب مناسب برای تدوین استراتژی داریم، چارچوب تدوین استراتژی شامل مراحل، دستورالعمل‌ها و مدل‌هایی است که استراتژی‌ها به کمک آن‌ها تدوین می‌گردد. همچنین چارچوب تدوین استراتژی معمولاً روش مناسب برای انجام هر یک از مراحل شامل مأموریت، تحلیل محیط داخلی و گزینش استراتژی را معرفی می‌کنند [۴].

برنامه‌ریزی استراتژیک کوششی است ساخت یافته برای اتخاذ تصمیم‌های اساسی و انجام اعمالی که ماهیت سازمان، نوع فعالیت‌ها و دلیل انجام آن فعالیت‌ها توسط سازمان را در راستای برخورد منطقی با تغییرات محیطی و پدیده‌های فوق شکل داده و میسر می‌گرداند [۵]. برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است سازمانی برای تعریف راهبرد سازمان و تصمیم‌گیری برای چگونگی یافتن منابع مورد نیاز برای رسیدن به مقصود استراتژیک، صورت می‌گیرد [۶]. این فرآیند، افراد و منابع را شامل می‌شود. برای آن که سازمان بدانند به کجا خواهد رفت باید بدانند اکنون دقیقا کجا قرار دارد. بیشتر برنامه‌ریزی‌ها بر اساس دیدگاه عقلایی دارای آرمان‌ها و اهداف، طرح و اقدامات و منابع مورد نیازی باشد. در این مدل‌ها ابتدا آرمان‌ها و اهداف سازمان تبیین شده، سپس طرح‌ها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع مورد نیاز برای انجام برآورد می‌گردد. تغییر در شرایط محیط، سیاست‌ها، نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها، نظام‌ها و ... عواملی هستند که بر آرمان‌ها و اهداف برنامه‌ریزی تأثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر برنامه می‌گردند. برنامه‌ریزی استراتژیک گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژی‌هاست از آنجایی که استراتژی می‌تواند برنامه‌ریزی بلند مدت یا کوتاه مدت باشد، اما متفاوت از آن‌هاست. سازمان‌های امروزی با آگاهی از امکانات و محدودیت‌های خویش برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلند مدت در سایه تجهیز منابع، وحدت رویه‌ها و فرآیند‌ها، رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک را انتخاب کرده‌اند و در این چارچوب برنامه‌های استراتژیک فراوانی تنظیم و تدوین شده است. با این تفکر که تدوین این برنامه‌ها می‌تواند آن‌ها را به موفقیت برساند، اما از این نکته غافل مانده‌اند که تدوین موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها نمی‌تواند اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها را تضمین کند. زیرا تا زمانی که استراتژی‌های برجسته به اجرا در نیایند، ارزشی نخواهند داشت [۷].

نتیجه عدم تأکید بر استراتژی در بسیاری از سازمان‌ها آن بوده است که تنها ۱۰ تا ۱۵٪ از سازمان‌ها استراتژی‌ها را با موفقیت اجرا کرده‌اند. به عبارتی دیگر بررسی‌ها نشان می‌دهد که تقریباً ۷۰٪ ابتکارات استراتژی با موفقیت اجرا نمی‌شوند. یافته‌ای دیگر نیز نشان داد که تنها ۱۰ تا ۳۰٪ استراتژی‌ها با موفقیت اجرا می‌شوند و این امر، مشکل اجرای استراتژی در شرایط واقعی کسب و کار را برجسته می‌سازد [۸].

جراحی و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه سلامت پرداختند. بخش سلامت و بهداشت و درمان با توجه به نقش حساس و ضروری که در زندگی همه مردم دارد حایز اهمیت ویژه‌ای است. با آغاز قرن ۲۱ و علی‌الخصوص سال‌های اخیر توجه محققان

مدیریت به این بخش جلب شده است. با توجه به نقش اساسی مدیریت استراتژیک در مقوله دانش، توجه به این علم در زمینه سلامت و مراکز درمانی اجتناب ناپذیر است. برنامه ریزی استراتژیک، یک ابزار بسیار مفید و معتبر برای هدایت همه‌ی سازمان‌ها، از جمله سازمان‌ها و مراکز درمانی می‌باشد. سطوح تصمیم‌گیری در بخش سلامت را می‌توان به سه سطح استراتژیک، میانی و عملیاتی تقسیم کرد، که معمولاً مراحل اساسی فرایند برنامه ریزی استراتژیک از مجموع وظایف اصلی سطح استراتژیک می‌باشد. سطحی از یک سازمان درمانی که در آن برنامه ریزی استراتژیک انجام می‌شود، بستگی به پیچیدگی‌ها و اندازه‌ی آن سازمان دارد. در طی فرایند برنامه ریزی استراتژیک سلامت، توجه به دو رویکرد توجه و وابستگی به منابع داخلی **RBV** و توجه به منابع خارجی **RDT** بسیار حایز اهمیت است. رویکرد **RBV** تأثیری به مراتب مهم‌تر در فرایند برنامه ریزی استراتژیک در بخش سلامت دارد [۹].

رشیدی و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک و تأثیر آن بر موفقیت سازمان‌ها پرداختند. امروزه به دلیل پیچیدگی‌های موجود در سازمان‌ها در جهت رسیدن به اهداف، یک برنامه ریزی جامع و بلند مدت می‌تواند موجب پیشرفت سازمان‌ها شود. مدیران سازمان‌ها باید با پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در مسیر پیشرفت سازمان حرکت کنند. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. برنامه ریزی استراتژیک روشی سیستماتیک است که فراگرد مدیریت استراتژیک را پشتیبانی و تأیید می‌کند. متضمن همه اقداماتی است که منجر به تعریف اهداف و تعیین استراتژی‌های مناسب جهت دستیابی به آن اهداف برای کل سازمان می‌شود. سازمان‌ها از طریق برنامه ریزی استراتژیک می‌توانند تلاطم محیطی را پیش‌بینی کرده و منابع سازمان را بر آن اساس تخصیص دهد. در تحقیق شان باروش توصیفی، تحلیلی - اسنادی این نتیجه حاصل شد که مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک بر موفقیت سازمان‌ها تأثیر بسزایی دارد [۱۰].

کردی و کردی (۱۳۹۴) در مقاله‌ای به بررسی اینکه "آیا استفاده از استراتژی‌های کارآفرینی، رقابت مؤثرتری را ایجاد خواهد کرد یا خیر؟" پرداختند. یکی از راهکارهای مناسب برای رشد بنگاه در شرایط رقابتی، تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه جدید و ارزش‌آفرین است. بهره‌برداری از فرصت‌ها ممکن است نیازمند راه‌اندازی کسب و کارهای جدید درون سازمانی باشد. ماهیت متفاوت مدیریت کسب و کارهای جدید و کسب و کارهای موجود بنگاه سبب می‌شود سازماندهی کسب و کارهای جدید درون بنگاه با چالش‌هایی همراه باشد. مدیریت استراتژیک

فرایند ارزیابی شرکت و محیط در جهت تحقق اهداف بلندمدت سازمان است. هنگامی که مأموریت سازمان مشخص می‌شود، استراتژی‌ها برای دنبال کردن آن مأموریت توسعه می‌یابند. سازمان باید به نحوی مدیریت استراتژیک را برای کنترل این استراتژی توسعه دهد. کارآفرینی نیز به عنوان شناسایی و کشف فرصت‌هایی که قبلاً کشف نشده است، تعریف شده‌است. این تعریف بر فرصت تمرکز دارد که یک مبنای خوبی برای تشریح روابط بین کارآفرینی و استراتژی است. کارآفرینی و مدیریت استراتژیک بر روش‌هایی متمرکز است که در آن کسب و کار تغییراتی را به وسیله کشف فرصت در محیط‌های نامطمئن که در آن فعالیت می‌کند، به وجود می‌آورد. ترکیب کارآفرینی و استراتژی منجر به عملکرد در سازمان‌ها می‌شود [۱۱].

شریفی قروه (۱۳۹۴) به تدوین مدل برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی بر مبنای فرآیند توانمندسازی کارکنان پرداختند که چالش سازمان‌ها در قرن بیست و یکم رقابت بر مبنای منابع گران قیمتی است که تعیین کننده بقا و رشد آنها می‌باشد؛ این منابع عبارتند از: مدیریت، نیروی انسانی، زمین، سرمایه و منابع سرمایه‌ای یا همان تجهیزات. از میان این منابع، مدیریت و نیروی انسانی از جایگاه و اهمیت خاصی برخوردار است. در حال حاضر مزیت رقابتی بسیاری از کشورها در نیروی انسانی قدرتی است که وظیفه استفاده سایر منابع را بر عهده دارد. امروزه موفقیت سازمان‌ها به کمیت نیروی انسانی وابسته نیست بلکه با کیفیت و در واقع سطح توانمندی نیروی انسانی مرتبط است. تلاش انسان‌ها برای توسعه نام دارد و به عنوان یکی از ابزارهای استراتژیک کسب مزیت رقابتی مطرح است. وجه تمایز الگوی طراحی شده در ارتباط با برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی، تحلیل محیط خارجی با استفاده از مدل "آنسوف"، تحلیل محیط داخلی با استفاده از مدل مینتزربرگ، طبقه بندی منابع انسانی با کمک الگوی گروه مشاوران بوستون و ارائه استراتژی‌های مناسب در قالب مدل توانمندسازی هرسی و بلانچارد است [۱۲].

هاشمی و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی اثر برنامه ریزی استراتژیک در سازمانی‌های دولتی پرداختند. این مقاله قابلیت کاربرد و اثر بخشی دو ابزار دیرینه مدیریت استراتژیک، یعنی تحلیل زنجیره ارزش و ذینفعان را در بخش دولتی نشان می‌دهد. و عنوان می‌دارد که تحلیل زنجیره ارزش، وقتی در محیط بخش دولتی بکار می‌رود، نیاز به انطباق زیادی دارد تا نقش آنها در درک شرایط مفروض حداکثر گردد. این مطالعات پیشنهاد می‌کند که تحلیل استراتژیک روابطی که تمام یا بخشی از مفاهیم ارزش سازمانی را تشکیل می‌دهد، کم اهمیت است اگر، دسته روابط پیچیده‌ای که متقابلاً وابسته به هم هستند، به طور واضح بیان نشوند. از این رو این اثر مورد مناسبی برای به

کار بردن دو مدل استراتژیک، یعنی تحلیل زنجیره ارزش و تحلیل ذینفعان، با یک روش همانند است تا نشان دهد که چگونه درک استراتژیک در بخش دولتی در نتیجه چنین همزیستی‌ای افزایش می‌یابد [۱۳]. کاووسی (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان: "نقش برنامه ریزی استراتژیک در توسعه منابع انسانی" به بررسی این موضوع می‌پردازد. از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزشترین عامل تولید هر سازمان است لذا برنامه ریزی منابع انسانی جزء برنامه ریزی استراتژیک است. همچنین بحث رویکرد استراتژیک در برنامه ریزی منابع انسانی و متدولوژی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است. از این رو بررسی الگوها و مدل‌های مختلف برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و استفاده بهینه از آنها در موسسات و سازمان‌ها جهت برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و بهسازی منابع انسانی مثمرتر خواهد بود. توجه به توسعه منابع انسانی برای تجهیز و هر چه توانمندتر کردن مدیران و کارکنان به عنوان ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان‌ها تلقی می‌شود. در واقع انسان‌های سازمانی بایستی به کیفیت‌هایی مجهز شوند که هیچگونه مشکلی با سازمان نداشته باشند و با دلسوزی و متعهد و بینش علمی تمام توانمندی، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان قرار دهند و دائماً برای سازمان ارزش‌های فکری جدیدی تولید کنند [۱۴]. حسینی (۱۳۸۱)، در پژوهشی با عنوان "رویکرد برنامه ریزی رسمی و بهره‌وری نیروی انسانی" که در شرکت‌های فعال در بورس تهران انجام شد؛ نشان داد که توسعه فرایند برنامه ریزی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه‌ای ندارد [۱۵].

فراهانی نیکچه و نظری (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان: "نقش سرمایه اجتماعی در بهره‌وری نیروی کار" انجام گرفته است که در این مقاله به تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارایی و بهره‌وری نیروی انسانی توجه شده است که سرمایه اجتماعی مکمل سایر منابعی است که تحت کنترل افراد و سازمان‌ها می‌باشند و منبع مهمی برای افراد و سازمان به شمار می‌رود. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که یکی از اثرات سرمایه اجتماعی، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی سازمانهاست. بهره‌وری دغدغه مهم سازمان‌های امروزی است؛ زیرا اساسی‌ترین محرک رسیدن به نتایج رضایت‌بخش و کسب مزیت رقابتی، به شمار می‌رود. سرمایه اجتماعی از راه مختلف بهره‌وری نیروی انسانی سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هزینه‌های پایین‌تر تبادلات، نرخ پایین جابجایی افراد، تسهیم دانش و نوآوری، ریسک‌پذیری و بهبود کیفیت محصولات از جمله راه‌هایی است که سرمایه اجتماعی از راه آنها بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد. با این وجود، پژوهشات در زمینه سرمایه اجتماعی با دشواری‌های زیادی همراه است. هیچ راه مستقیمی برای اندازه‌گیری سرمایه

اجتماعی نداریم، زیرا سرمایه اجتماعی ابعاد زیادی را در بر می‌گیرد، سرمایه اجتماعی چند وجهی است و محققان، عواملی را که فکر می‌کنند بیشتر با پژوهش‌اتشان مرتبط است، انتخاب می‌کنند. از طرف دیگر اندازه گیری بهره‌وری نیز دشوار است، بهره‌وری نسبت دروندادها و بروندادها را مقایسه می‌کند و این در حالیست که تعیین دقیق دروندادها و تأثیر آن بر بروندادها، بسیار مشکل است [۱۶].

کاریوکی و همکاران (۲۰۱۷) به مطالعه تأثیر ابعاد برنامه ریزی استراتژیک بر بهره‌وری سازمان پرداختند. هدف اصلی این مطالعه تعیین استراتژی‌های برنامه ریزی برنامه ریزی استراتژیک بر بهره‌وری سازمانی بود. این مطالعه با اهداف مشخص زیر انجام شد: تجزیه و تحلیل اثر برنامه ریزی منابع انسانی بر بهره‌وری سازمانی؛ ارزیابی تأثیر برنامه‌های مربیگری بر بهره‌وری سازمانی، بررسی تأثیر برنامه‌های سنجش بر بهره‌وری سازمانی و ایجاد تأثیر برنامه‌های آموزش استراتژیک بر بهره‌وری سازمانی. این مطالعه بر روی ۱۶۵ کارمند مدیریت ارشد و متوسط در شرکت تعاونی لبنی انجام شده است. این مطالعه از هر دو داده اولیه و ثانویه برای تجزیه و تحلیل استفاده کرد. داده‌های اولیه با استفاده از پرسشنامه‌ای که شامل سوالات باز و بسته شده بود جمع‌آوری شد. این مطالعه نتیجه‌گیری می‌کند که برنامه ریزی منابع انسانی؛ برنامه‌های مربیگری، برنامه‌های سنجش و برنامه‌های آموزشی استراتژیک تأثیر مثبتی بر میزان بهره‌وری سازمان دارند [۴].

زهیر و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی تأثیر برنامه ریزی استراتژیک و عملکرد شرکت‌ها: نقش واسطه‌گرایی به کارآفرینی پرداختند. آنها برای جمع‌آوری داده‌ها از ۲۹۷ پرسشنامه که در بین صنایع مختلف استانبول توزیع نمودند. آنها برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم افزارهای *SPSS* و *AMOS* استفاده کردند. نتایج مطالعه آنها نشان داد که گرایی به کارآفرینی نقش میانجی‌گری در ارتباط بین برنامه ریزی استراتژیک و عملکرد شرکت (عملکرد مالی و عملکرد کارکنان) دارد [۱۷].

کازلاسکی و ایلونا بوسینی و توراسکا (۲۰۱۲) در پژوهش خود با عنوان "توانمندسازی سازمانی و روانی در ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد" بین توانمندسازی سازمانی به عنوان مجموعه‌های از فعالیت‌های *HRM* و توانمندسازی روانی (روانشناختی) به عنوان یک نگرش کاری، تمایزاتی قائل شده و نقش هر دو در ارتباط بین *HRM* و عملکرد تعریف شده است. توانمندسازی سازمانی به طور مثبت با توانمندسازی روانی، رضایت شغلی و تعهد



مؤثر مرتبط شده است. همچنین به این نتیجه رسیدیم که توانمندسازی روانی و تعهد مؤثر، تأثیر توانمندسازی سازمانی بر رفتار مشتری گرا را تعدیل می‌کند [۱۸].

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلند مدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی. برنامه ریزی استراتژیک آماده سازی سازمان برای پاسخگویی مناسب و به هنگام برای تغییرات محیطی داخل و خارج سازمان می‌باشد. برنامه ریزی استراتژیک می‌تواند جهت حل مشکلات پیرامون سازمان راهگشا باشد. در این راستا داشتن یک برنامه استراتژیک مناسب می‌تواند به سازمان کمک کند تا از همه ظرفیت‌های طراحی، پژوهشی و منابع انسانی خود به منظور رشد و توسعه کسب و کار استفاده کند. به همین خاطر مطلوب است تا با استفاده از دانش روز در زمینه طرح ریزی استراتژیک و مطالعه و بررسی مدل‌های کارآمد و متداول در عرصه کسب و کار با تکیه بر توانایی بالقوه مدیران و کارشناسان سازمان ضمن جلب مشارکت پرسنل و بهینه سازی تصمیمات در زمینه انتخاب مدل مناسب برنامه ریزی استراتژیک به تدوین استراتژی‌ها پرداخته شود. از اینرو در این تحقیق به دنبال آن هستیم تا با درک تأثیر برنامه ریزی استراتژیک بر بهبود بهره وری، با استفاده از منابع کمتر میزان بهره وری را افزایش دهیم. به عبارت دیگر دریافت پاسخ به این سوال است که تأثیر ابعاد برنامه ریزی استراتژیک بر بهبود بهره وری در سازمان مورد مطالعه چیست؟

که در این راستا فرضیات زیر مطرح شد:

۱- برنامه ریزی منابع انسانی بر بهره وری سازمانی تأثیر دارد.

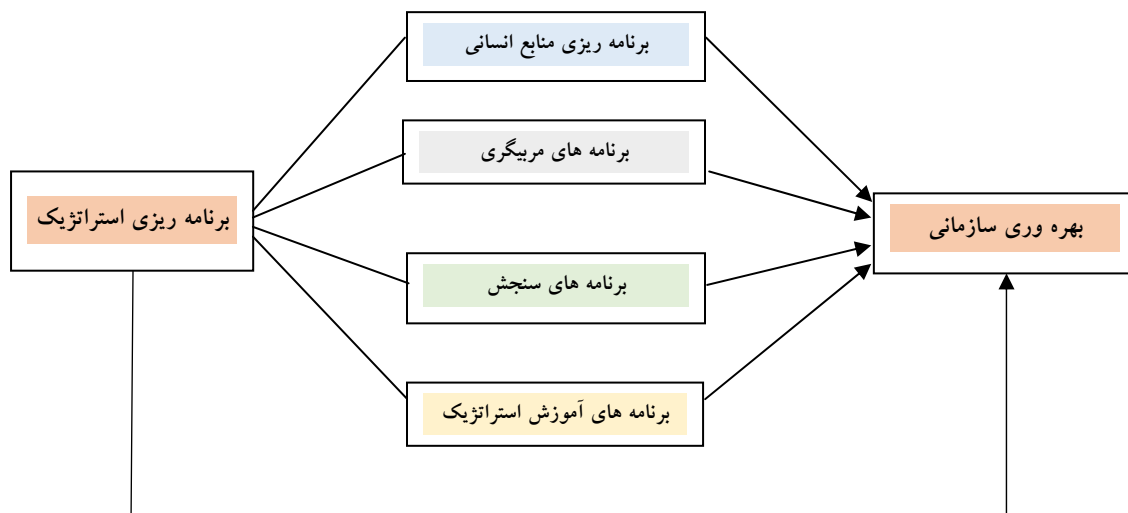
۲- برنامه‌های مربیگری بر بهره وری سازمانی تأثیر دارد.

۳- برنامه‌های سنجش بر بهره وری سازمانی تأثیر دارد.

۴- برنامه‌های آموزش استراتژیک بر بهره وری سازمانی تأثیر دارد.

در پژوهش حاضر، مدل "کاریوکی (۲۰۱۷)" به عنوان مدل مفهومی تحقیق در نظر گرفته شد [۴] در این مدل، ابعاد برنامه ریزی استراتژیک با یکدیگر مرتبط و قابل تقسیم به چهار مقوله اصلی بعد برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه‌های مربیگری، برنامه‌های سنجش و برنامه‌های آموزش استراتژیک هستند.

## شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش [۴]



## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات کاربردی بوده و از منظر دسته بندی پژوهش ها بر حسب نحوه گردآوری داده ها (طرح تحقیق)، از نوع مطالعات توصیفی-پیمایشی به شمار می رود. البته با عنایت به اینکه در این تحقیق به بررسی ارتباط بین متغیرهای تحقیق پرداخته شده است بنابراین این تحقیق، از نوع پژوهش های همبستگی می باشد.

جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان شهرداری منطقه یک شهرداری تهران به تعداد ۵۸ نفر می باشد و با توجه به کم بودن تعداد جامعه آماری پژوهش نمونه آماری برابر با جامعه یعنی ۵۸ نفر انتخاب و تمامی جامعه به عنوان نمونه (روش سرشماری) در نظر گرفته شدند.

برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد شامسول (۲۰۱۵) [۱۹] و کاریوکی (۲۰۱۷) [۴] که دارای دو بخش اطلاعات زمینه ای و تخصصی و با تقسیم بندی زیر بوده و در مجموع مشتمل بر ۵ بعد و ۲۸ سؤال (در طیف ۵ گانه لیکرت) استفاده شد.

## جدول ۱ - نحوه توزیع سوال ها میان متغیرها

شماره سوال	تعداد سوال	متغیر
۱-۹	۹	برنامه ریزی منابع انسانی
۱۰-۱۴	۵	برنامه‌های مربیگری
۱۵-۱۹	۵	برنامه‌های سنجش
۲۰-۲۳	۴	برنامه‌های آموزش استراتژیک
۲۴-۲۸	۵	بهره وری
۱-۲۸	۲۸	مجموع

اگرچه پرسشنامه ها استاندارد بوده است لکن برای اطمینان بیشتر مجدداً روایی و اعتبار آن ها سنجیده شد. برای سنجش روایی پرسش نامه از روش قضاوت خبرگان استفاده شد. به این ترتیب که به تأیید ۵ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه که سابقه پژوهش و مطالعه در زمینه موضوع پژوهش را داشته و چند نفر از خبرگان شهرداری منطقه ۱ تهران رسید. پس از اعمال پیشنهادات هر یک و تأیید آن توسط سایر اعضا، روایی محتوای پرسش نامه تأیید شد. همچنین برای تعیین پایایی پرسش نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده که در جدول ۲ ارائه شده است.

## جدول ۲ - آلفای کرونباخ کل پرسشنامه

ردیف	متغیر	آلفای کرونباخ ( <i>Cronbach's Alpha</i> )
۱	برنامه ریزی استراتژیک	۰.۸۱۴
۲	بهبود بهره وری	۰.۸۳۳
۳	کل	۰.۸۲۱

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده ها، از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. برای توصیف ویژگی‌های زمینه‌ای پاسخ‌دهندگان از روش‌های توصیفی مانند توزیع فراوانی، میانگین و... استفاده شده است. روش‌های استنباطی مورد استفاده نیز شامل ترسیم جداول دو بعدی، ماتریس همبستگی متغیرهای مستقل با وابسته، استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی جهت مشخص شدن نوع توزیع داده ها بوده‌اند که با استفاده رویکرد معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار آماری *SPSS* و حداقل مربعات جزئی و نرم افزار اسمارت پی ال اس (*PLS*) [۲۰، ۲۱]؛ تجزیه و تحلیل داده ها انجام شدند. در این پژوهش با توجه تعداد کم نمونه آماری (۵۸)

نفر برابر با جامعه)؛ برای تأیید مدل و پاسخ به فرضیات از مدل یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی (*PLS*) و نرم افزار *SMART PLS* استفاده شد. بدینصورت که ابتدا مدل اندازه‌گیری برای اطمینان از روایی و برازش مناسب شاخص‌های سنجش، مورد بررسی قرار گرفته و سپس نتایج به دست آمده از مدل ساختاری ارائه می‌گردد که در نهایت با استفاده از متدولوژی تحلیل مسیر، صحت و سقم فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند.

### یافته‌ها

یافته‌های جمعیت شناختی نشانگر آن بودند که از بین ۵۸ نفر نمونه آماری تحقیق، ۹۶/۵۵ درصد مرد و ۳/۴۵ درصد زن، ۵۱/۷۲ درصد دارای سابقه ۵ تا ۱۰ سال، ۱۸/۹۶ درصد ۶ تا ۱۰ سال، ۱۳/۷۹ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۵/۵۳ درصد بیشتر از ۱۵ سال سابقه داشته‌اند. از منظر میزان تحصیلات هم ۲۵/۵۶ درصد فوق دیپلم، ۶۵/۵۲ درصد کارشناسی، ۵/۱۷ درصد کارشناسی ارشد و ۳/۴۵ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند.

گزارش توصیفی از متغیرهای تحقیق در قالب جدول ۳ ارائه شده است.

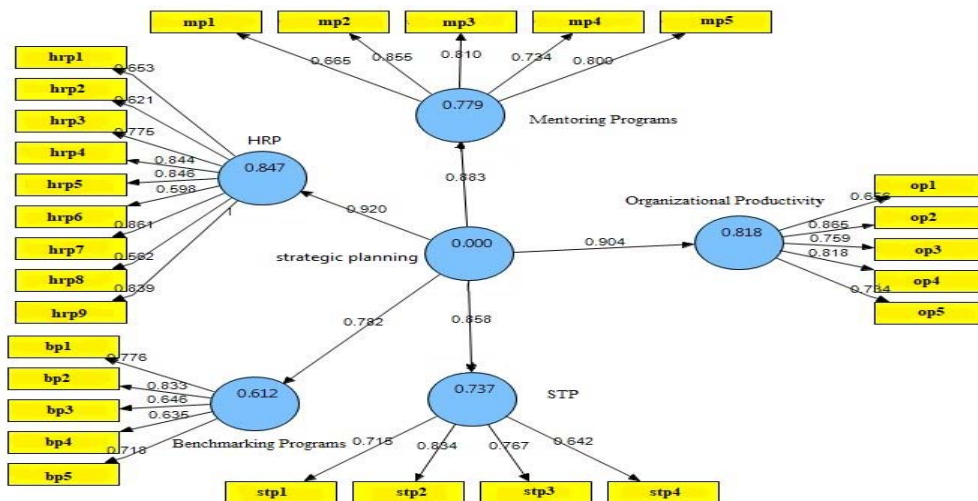
### جدول ۳ - شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی متغیرهای مستقل و وابسته

متغیرهای تحقیق	تعداد	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
برنامه ریزی منابع انسانی	۵۸	۳/۸۷۹	۰/۶۱۴	-۰/۵۵۴	۰/۷۷۹
برنامه‌های مربیگری	۵۸	۳/۸۲	۰/۷۲۸	-۱/۱۳۱	۱/۷۴۱
برنامه‌های سنجش	۵۸	۳/۸۸۲	۰/۶۴۳	-۱/۱۱۵	۲/۱۲۵
برنامه‌های آموزش استراتژیک	۵۸	۳/۸۲۳	۰/۶۸۸	-۰/۵۲۶	۰/۳۳۳
بهره‌وری سازمانی	۵۸	۳/۷۸	۰/۷۱۴	-۱/۰۴۲	۲/۰۷۱

قبل از ورود به مرحله آزمون فرضیات و مدل مفهومی تحقیق، اطمینان یافتن از صحت مدل-های اندازه‌گیری متغیرهای برون‌زا و درون‌زا ضروری می‌باشد. این کار از طریق تحلیل عاملی

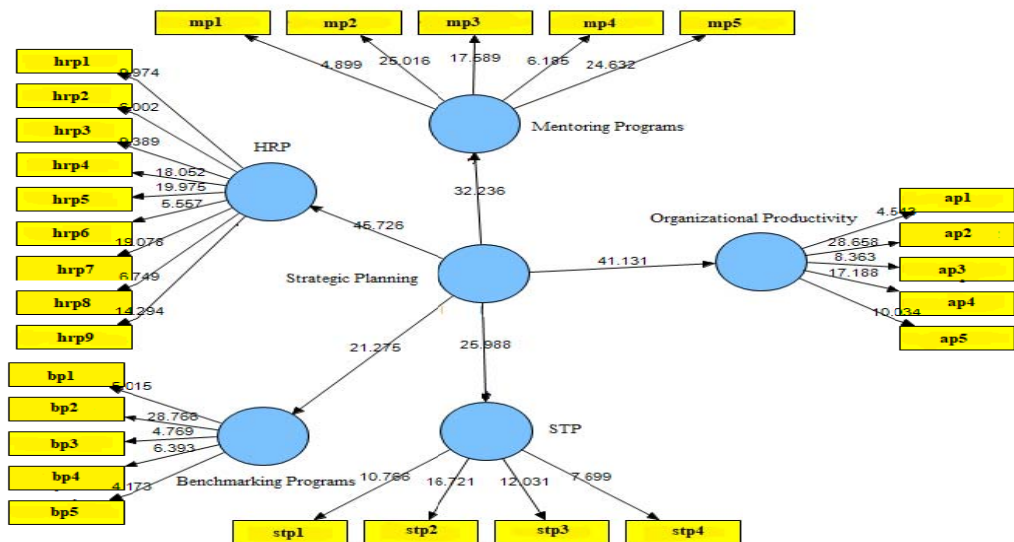
مرتب اول و دوم و سوم صورت گرفته است. در تحلیل‌های عاملی تاییدی، هدف پژوهشگر تعیین ساختار عاملی ویژه‌ای می‌باشد.

شکل ۲- مدل اصلی در حالت تخمین ضرایب استاندارد



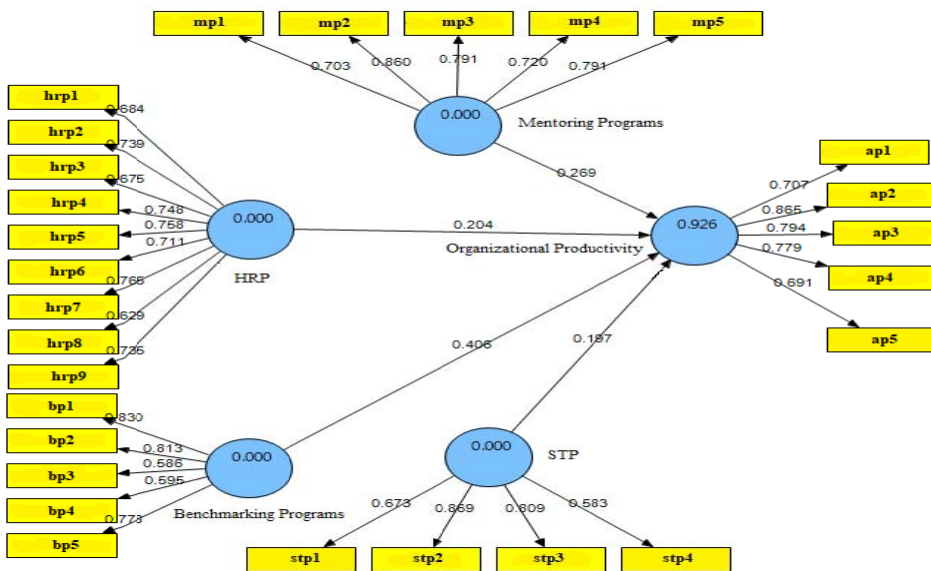
شکل ۲ مدل تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. متغیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی برون زا و بهره وری درون زا می‌باشد. در این نمودار اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته‌ی اول تحت عنوان معادلات اندازه گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) می‌باشند. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی گویند. دسته‌دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان می‌باشند و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر گفته می‌شود. حد مجاز برای بارعاملی ۰/۵ می‌باشد، در صورتی که مقدار بارعاملی از ۰/۵ کمتر باشد باید از مدل حذف شود. تمامی شاخص‌ها دارای بارعاملی بیشتر از ۰/۵ هستند و روابی لازم را داشته‌اند.

شکل ۳ - مدل در حالت قدر مطلق معناداری (T-Value)



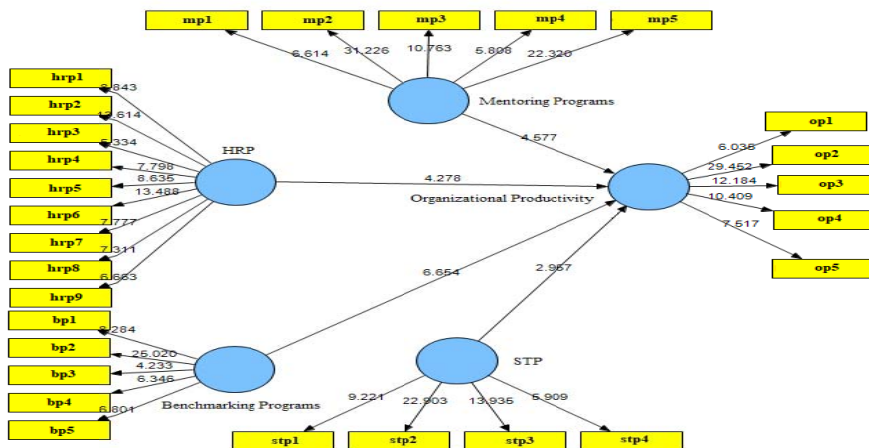
شکل ۳ مدل تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب (*t-value*) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه گیری و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره  $t$ ، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره  $t$  از ۱/۹۶ بیشتر باشد.

شکل ۴ - مدل فرعی در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۴ مدل تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. ابعاد متغیر برنامه ریزی استراتژیک شامل متغیرهای برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه‌های مربیگری، برنامه‌های سنجش و و برنامه‌های آموزش استراتژیک برون زا و بهره وری درون زا می‌باشند.

شکل ۵ - مدل فرعی در حالت قدر مطلق معناداری (|T-Value|)



شکل ۵ مدل تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب ( $t$ -value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه گیری و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره  $t$ ، آزمون می‌کند. برطبق این مدل، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره  $t$  از  $1/96$  بیشتر باشد.

به منظور اندازه گیری اعتبار همگرا، سه واحد در نظر گرفته شد: بارعاملی، متوسط واریانس استخراج شده و پایایی مرکب یا پایایی سازه. نشانگرهای هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه گیری نسبت به سازه‌های دیگر مدل فراهم آورده اند. به عبارت ساده‌تر هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه گیری می‌کند و ترکیب آن‌ها به گونه‌ای بود که تمام سازه‌ها به خوبی از یکدیگر تفکیک میشوند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده مشخص گردید که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از  $0/5$  هستند. همچنین شاخص‌های پایایی ترکیبی ( $CR$ ) و آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده شدند که تمامی این ضرایب بالاتر از  $0/7$  بوده و نشانگر پایایی ابزار اندازه گیری بودند.



## جدول ۴ - شاخص‌های روایی، پایایی و برازش مدل

GOF	$\sqrt{R^2}$	$\sqrt{AVE}$	آلفای کرونباخ	R <sup>2</sup>	CR	AVE	متغیرهای پنهان
۰.۶۴۳	۰.۸۷۱	۰.۷۳۸	۰.۸۹۳	۰.۸۴۷	۰.۹۱۵	۰.۵۵۱	برنامه ریزی منابع انسانی
			۰.۸۳۴	۰.۷۷۹	۰.۸۸۲	۰.۶۰۱	برنامه‌های مربیگری
			۰.۷۷۴	۰.۶۱۲	۰.۸۴۶	۰.۵۲۶	برنامه‌های سنجش
			۰.۷۲۵	۰.۷۳۷	۰.۸۳	۰.۵۵۲	برنامه‌های آموزش استراتژیک
			۰.۹۲۵		۰.۹۳۴	۰.۴۴۴	برنامه ریزی استراتژیک
			۰.۸۲۶	۰.۸۱۸	۰.۸۷۸	۰.۵۹۲	بهره وری سازمانی

## جدول ۵ - ضرایب همبستگی و شاخص اعتبار و اگر (فرکر لاکر)

$\sqrt{AVE}$	(۵)	(۴)	(۳)	(۲)	(۱)	متغیرهای پنهان
۰.۷۷۵					۱	برنامه ریزی منابع انسانی
۰.۷۱۷				۱	۰.۷۵۹	برنامه‌های مربیگری
۰.۷۷			۱	۰.۸۲۹	۰.۹۱۵	برنامه‌های سنجش
۰.۷۴۲		۱	۰.۷۵۱	۰.۷۳۷	۰.۶۶۳	برنامه‌های آموزش استراتژیک
۰.۷۲۸	۱	۰.۵۶۱	۰.۸۹۵	۰.۶۸۳	۰.۸۸۸	بهره وری سازمانی

جدول ۵ ضرایب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه میان متغیرهای پنهان را به صورت دو به دو نشان می‌دهد. روی قطر اصلی این ماتریس عدد یک (۱) واقع شده است بدین منظور که هرمتغیر با خودش همبستگی کامل دارد. تمامی ضرایب در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار هستند. به عبارت دیگر هرچه قدر مقدارضریب همبستگی بزرگتر باشد، شدت رابطه بین دو متغیر بیشتر و قویتر است. جدول فوق علاوه بر بررسی ضرایب همبستگی به روایی و اگر نیز پرداخته است. ستون آخر این جدول ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) را نشان می‌دهد. همان طور که در جدول مشخص است، مقدار ریشه دوم شاخص میانگین واریانس تبیین شده، برای متغیرها، از همبستگی آن متغیر با بعضی از متغیرها می‌باشد.

مدل اندازه گیری (بیرونی)، مدلی است که رابطه بین متغیرهای مکنون را با متغیرهای آشکار و مشاهده شده مشخص می‌کند. برای برازندگی این مدل از شاخص واریانس اعتبار اشتراک

(شاخصی است برای بررسی برازش مدل اندازه گیری یک بلوک "متغیر مکنون") استفاده گردید. همچنین مدل ساختاری (درونی)، مدلی است که رابطه بین متغیرهای مکنون را مشخص می کند و برای برازندگی مدل ساختاری از شاخص افزونگی که کار این شاخص این است تا نشانگرهای متغیرهای مکنون درونزا  $R^2$  را پیش بینی کند، استفاده شد. این دو شاخص (شاخص واری اعتبار اشتراک و شاخص حشو یا افزونگی) مثبت باشد نشان دهنده کیفیت مناسب مدل ساختاری است. جدول زیر نتایج آزمون شاخص اعتبار اشتراک یا  $CV-com$  و شاخص اعتبار افزونگی یا  $CV-Red$  را نشان می دهد. اگر شاخص واری اعتبار اشتراک و افزونگی متغیرهای پنهان مثبت باشد و نزدیک به یک، مدل اندازه گیری کیفیت مناسب دارد. چنانچه مشاهده گردید در این پژوهش بر اساس این معیار، یعنی مثبت بودن مقادیر، مناسب است.

### جدول ۶ - زیر شاخص های برازش کلی مدل های اندازه گیری

شاخص افزونگی ( $CV Red$ )	شاخص اعتبار ( $CV Com$ )	ساختار
0.596	0.515	برنامه ریزی منابع انسانی
0.588	0.599	برنامه های مربیگری
0.587	0.53	برنامه های سنجش
05.66	0.551	برنامه های آموزش استراتژیک
0.548	0.592	بهره وری سازمانی

شاخص نیکویی برازش مدل ( $GOF$ )، سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه گیری شده را نشان می دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$

که در آن  $\overline{AVE}$  و  $\overline{R^2}$  میانگین  $AVE$  و  $R^2$  می باشد. بالا بودن شاخص مقدار  $GOF$  از ۰/۴ برازش مدل را نشان می دهد. مقدار شاخص برازش برابر ۰/۶۵۵ شده است و از مقدار ۰/۴ بزرگ تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. به بیان ساده تر داده های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی داشته و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه های نظری بود.

پس از اعتبارسنجی مدل های اندازه گیری، مدل ساختاری (درونی) تحقیق انجام شد که معیارهای اعتبارسنجی مدل ساختاری در جدول زیر آورده شدند.

**جدول ۷- زیر معیارهای اعتبارسنجی مدل ساختاری**

نوع اعتبار	شاخص	تفسیر شاخص	منبع
اعتبار مدل	ضریب تعیین ( $R^2$ )	واریانس توضیحی یک متغیر درونزا را نسبت به واریانس کل آن توسط متغیرهای برونزا اندازه‌گیری می‌کند. برای این شاخص مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۶۷۰، قوی، بزرگ‌تر از ۰/۳۳۳، متوسط و کمتر از ۰/۱۹۰، ضعیف تلقی می‌شود.	چین (۱۹۸۸) و رینگل (۲۰۰۴)
اعتبار مدل	ضرایب مسیر	ضرایب مسیر بین متغیرهای پنهان باید بر اساس علامت جبری، مقدار و معناداری، نوع رابطه بین دو متغیر را نشان می‌دهد. منفی بودن ضریب، رابطه عکس و مثبت بودن ضریب رابطه مستقیم بین دو متغیر را نشان می‌دهد.	چین (۱۹۹۸)

**جدول ۸- ضرایب مسیر، آماره t**

فرضیه	متغیرهای مستقل	وابسته	بتا	آماره t	$R^2$	جهت رابطه	نتیجه
<b>H1</b>	برنامه ریزی منابع انسانی	تأثیر برنامه‌های آموزشی استراتژیک	۰/۲۰۴	۴/۲۷۸	۰/۹۲۶	+	تأیید
<b>H4</b>	برنامه‌های مربیگری		۰/۲۶۹	۴/۵۷۷		+	تأیید
<b>H2</b>	برنامه‌های سنجش		۰/۴۰۶	۶/۶۵۴		+	تأیید
<b>H3</b>	برنامه‌های آموزش استراتژیک		۰/۱۹۷	۲/۹۵۷		+	تأیید

**$|t| > 1.96$  Significant at  $P < 0.05$ ,  $|t| > 2.58$  Significant at  $P < 0.01$ ,**

با توجه به این که مقدار آماره تی (۴/۲۷۸) خارج بازه معناداری است (بیشتر از ۱/۹۶ شده است)؛ (  $p < ۰/۰۱$  )، با احتمال ۰/۹۹ ادعای محقق مبنی بر این که " بعد برنامه ریزی منابع انسانی بر بهره وری سازمان تأثیر دارد" تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت (۰/۲۰۴) میتوان گفت بعد برنامه ریزی منابع انسانی بر بهره وری سازمان تأثیر مستقیم و مثبت دارد.

با توجه به این که مقدار آماره تی (۴/۵۷۷) خارج بازه معناداری است (بیشتر از ۱/۹۶ شده است)؛ (  $p < ۰/۰۱$  )، با احتمال ۰/۹۹ ادعای محقق مبنی بر این که " بعد برنامه‌های مربیگری بر بهره وری سازمان تأثیر دارد" تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت (۰/۲۶۹) می‌توان گفت بعد برنامه‌های مربیگری بر بهره وری سازمان تأثیر مستقیم و مثبت دارد.

با توجه به این که مقدار آماره تی (۶/۶۵۴) خارج بازه معناداری است (بیشتر از ۱/۹۶ شده است)؛ ( $p < 0/01$ )، با احتمال ۰/۹۹ ادعای محقق مبنی بر این که "بعد برنامه‌های سنجش بر بهره‌وری سازمان تأثیر دارد" تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت (۰/۴۰۶) می‌توان گفت بعد برنامه‌های سنجش بر بهره‌وری سازمان تأثیر مستقیم و مثبت دارد.

با توجه به این که مقدار آماره تی (۲/۹۵۷) خارج بازه معناداری است (بیشتر از ۱/۹۶ شده است)؛ ( $p < 0/01$ )، با احتمال ۰/۹۹ ادعای محقق مبنی بر این که "بعد برنامه‌های آموزش استراتژیک بر بهره‌وری سازمان تأثیر دارد" تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت (۰/۱۹۷) می‌توان گفت بعد برنامه‌های آموزش استراتژیک بر بهره‌وری سازمان تأثیر مستقیم و مثبت دارد.

ضریب تعیین ( $R^2$ ) برابر ۰/۹۲۶ شده است. بنابراین متغیرهای برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه‌های مربیگری، برنامه‌های سنجش، و برنامه‌های آموزش استراتژیک روی هم رفته توانسته‌اند ۹۲/۶٪ از تغییرات بهره‌وری سازمانی را توضیح دهند. با توجه به مقدار ضریب بتا می‌توان گفت سهم برنامه‌های سنجش بیشتر از متغیرهای دیگر (بالاترین بتا را دارد) و سهم برنامه‌های آموزش استراتژیک کمتر از دیگر متغیرها می‌باشد. (پایین ترین بتا را دارد).

### جدول ۹ - نتایج معادلات ساختاری

مقدار	شاخص‌های آماری	متغیر مستقل	متغیر وابسته
۰/۸۱۸	ضریب تعیین ( $R^2$ )	برنامه ریزی استراتژیک	بهره‌وری
۰/۹۰۴	مقدار بتا		
۴۱/۱۳۱	مقدار تی		
۰/۰۰۰	سطح معناداری		

نتایج جدول شماره ۹ بیانگر این است که میزان همبستگی محاسبه شده بین برنامه ریزی استراتژیک و بهره‌وری سازمانی برابر با ۰/۹۰۴ می‌باشد. که با توجه به این که سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۱ است (مقدار آماره  $F$  خارج بازه ۱-۱/۹۶ تا ۱+۱/۹۶ شده است) با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر این که " برنامه ریزی استراتژیک بر بهره‌وری سازمان تأثیر دارد" تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت برنامه ریزی استراتژیک بر بهره‌وری

وری تأثیر مستقیم و مثبت دارد. ضریب تعیین این رابطه  $0/818$  شده است. ضریب تعیین نشان می‌دهد که متغیر مستقل چند درصد از تغییرات متغیر وابسته را توضیح و تبیین می‌کند. بر این اساس متغیر برنامه ریزی استراتژیک به تنهایی توانسته است  $81/8\%$  از تغییرات بهره وری سازمانی را پیش‌بینی کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتیجه مدل سازی معادلات ساختاری بعد برنامه ریزی منابع انسانی بر بهره وری سازمان تأثیر داشته و افزایش در بعد برنامه ریزی منابع انسانی منجر به بهبود بهره وری سازمان در سازمان شهرداری منطقه یک تهران شد. این فرضیه را می‌توان این گونه تبیین کرد که مدیر منابع انسانی باید با توجه به تأثیر نیروی کار فعلی در سازمان برای برآورده کردن اهداف کسب و کار، بهترین مدیریت را انجام دهد. بنابراین اگر فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی توسط مشاور منابع انسانی شرکت به درستی انجام شده باشد، در دستیابی به اهداف شرکت کمک خواهد کرد. در کل می‌توان نتیجه گرفت که برنامه ریزی منابع انسانی به سازمان کمک می‌کند تا از وضعیت نیروی انسانی خود، نیروهای مازاد، کمبود نیروی انسانی در بخش‌های مختلف و یا در تعادل بودن آن‌ها اطمینان حاصل کند و مطمئن شود کارکنان مناسب در مشاغل مناسب و در زمان مناسب منصوب شده اند. از طرفی به سازمان کمک می‌کند تا تغییرات سازمانی و محیطی مرتبط با فعالیت‌های خود را با حداقل هزینه‌ها مورد ارزیابی قرار داده و نسبت به انطباق وضعیت سازمان با تغییرات رخ داده با حداقل هزینه اقدام نماید. برنامه ریزی نیروی انسانی سبب حصول اطمینان از وحدت و انسجام رو به فعالیت‌های پرسنلی می‌گردد. این یافته با نتیجه کاووسی (۱۳۸۹) و کاریوکی (۲۰۱۷)، همسو می‌باشد [۱۴، ۴]. ولی با نتایج حسینی مبنی بر عدم ارتباط برنامه‌ریزی نیروی انسانی و بهره وری نیروی انسانی غیر همسو می‌باشد [۱۵].

با توجه به یافته‌های پژوهش بعد برنامه‌های مربیگری بر بهره وری سازمان تأثیر داشته و افزایش در بعد برنامه‌های مربیگری منجر به بهره‌وری سازمان در سازمان شهرداری منطقه یک تهران خواهد شد. این فرضیه را می‌توان اینگونه تبیین کرد که برنامه‌های مربیگری به طور قابل توجهی با بهره وری سازمانی ارتباط دارد (امکا، ۲۰۱۴). اختصاص دادن مربیان به کارکنان درون سازمان که مشاوره را به شیوه‌ای ساختاری هدایت می‌کنند که با نیازهای سازمان سازگار است، دارای مربیان مناسب درون شرکت، مربیان با دانش و تجربه فراگیر، ارائه پشتیبانی از جوانان،

ارزیابی دائمی از برنامه‌های مربیگری ما به طور مثبت بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد و می‌تواند که بهره‌وری را افزایش دهد که با نتایج [۴] همسو می‌باشد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بعد برنامه‌های سنجش بر بهره‌وری سازمان تأثیر داشته و افزایش در بعد برنامه‌های سنجش منجر به بهبود بهره‌وری سازمان در شهرداری منطقه یک تهران خواهد شد. این فرضیه را می‌توان اینگونه تبیین کرد که استراتژی‌های سنجشی که شامل سنجش درونی (معیار ارزیابی در برابر عملکرد داخلی یا استانداردها) و معیارهای عملکردی و معیارسنجی صنعت (معیار ارزیابی در برابر دیگر شرکت‌های مشابه در صنعت) راست، بر بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارند. همچنین بعد برنامه‌های آموزش استراتژیک بر بهره‌وری سازمان تأثیر داشته و افزایش در بعد برنامه‌های آموزش استراتژیک منجر به بهره‌وری سازمان در شهرداری منطقه یک تهران خواهد شد. این فرضیه را می‌توان اینگونه تبیین کرد که برنامه‌های آموزش استراتژیک مثبت و به طور قابل توجهی بر ساختار سازمانی تأثیر می‌گذارد. در مجموع می‌توان گفت که یک برنامه آموزشی استراتژیک یک استراتژی مدیریت موثر است که برای حفظ رقابت در محیط کسب و کار فعلی استفاده می‌کند. کارمند از نیاز به آموزش اضافی پشتیبانی می‌کند و نتیجه گیری می‌کند که آموزش مکرر کارکنان حیاتی است؛ که با یافته‌های کاریوکی (۲۰۱۷) نیز همسو می‌باشد [۴]

برنامه ریزی استراتژیک بر بهره‌وری تأثیر معنادار داشته و افزایش در به کارگیری برنامه ریزی استراتژیک منجر به بهبود بهره‌وری در شهرداری منطقه یک تهران خواهد شد. با توجه به نتایج پژوهش، چهار عامل برنامه‌های سنجش، برنامه‌های مربیگری، برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه‌های آموزش استراتژیک به ترتیب بر برنامه ریزی استراتژیک بیشترین تأثیر را می‌گذارند. در پژوهش رشیدی و همکاران (۱۳۹۶) برنامه ریزی استراتژیک روشی سیستماتیک است که فراگرد مدیریت استراتژیک را پشتیبانی و تأیید می‌کند متضمن همه اقداماتی است که منجر به تعریف اهداف و تعیین استراتژی‌های مناسب جهت دستیابی به آن اهداف برای کل سازمان می‌شود سازمان‌ها از طریق برنامه ریزی استراتژیک می‌توانند تالطم محیطی را پیش بینی کرده و منابع سازمان را بر آن اساس تخصیص دهد در تحقیق شان با روش توصیفی، تحلیلی - اسنادی این نتیجه حاصل شد که مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک بر موفقیت سازمان‌ها تأثیر بسزایی دارد [۱۰]. نتایج پژوهش کاریوکی و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که برنامه ریزی منابع

انسانی؛ برنامه‌های مربیگری، برنامه‌های سنجش و برنامه‌های آموزشی استراتژیک تاثیر مثبتی بر میزان بهره‌وری سازمان دارند[۴].

بر مبنای یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود تا با بهبود بخشیدن به مؤلفه‌های برنامه ریزی استراتژیک و به طبع آن بهبود بهره‌وری سازمانی؛ به شهرداری منطقه یک تهران در شرایط کنونی برای دستیابی به مزیت رقابتی و کسب سود بیشتر کمک شود تا بتواند در عرصه فعالیت‌های خود توفیق داشته باشد. بر این اساس در پایان سعی گردیده تا پیشنهادات اجرایی شفاف‌ی مبتنی بر فرضیات تحقیق، ارائه و پیشنهاد گردد.

اول: بعد برنامه ریزی منابع انسانی و بهبود بهره‌وری

نظارت بر فرآیند استخدام نیروی انسانی بر اساس دستورالعمل‌ها و ضوابط موجود و طرح

تأمین نیروی انسانی به منظور حصول اطمینان تأمین بخشی از نیروی سازمانی از داخل سازمان نظارت بر تهیه و تنظیم گزارش‌های آماری مورد نیاز بر اساس درخواست واحدهای مختلف به منظور اطمینان از تأمین نیاز اطلاعاتی واحد متقاضی

نظارت بر تجزیه و تحلیل آمار و اطلاعات بر اساس اطلاعات موجود به منظور پایش فرآیند

برنامه ریزی نیروی انسانی و آموزش

نظارت بر تعیین نیازهای آموزش بر اساس اهداف و نیازهای شغل و شاغل به منظور حصول

اطمینان از تشخیص صحیح نیازهای آموزشی سازمان

نظارت بر تدوین برنامه‌های آموزش بر اساس طرح‌های وزارت نیرو، نیاز سنجی‌های صورت

گرفته و امکانات سازمان به منظور حصول اطمینان از انطباق برنامه با نیازها

نظارت بر اجرای برنامه‌های آموزش بر اساس برنامه تدوین شده و استانداردهای موجود به

منظور حصول اطمینان از تطابق برنامه‌ها و استانداردها نیازها

تعیین شاخص‌های پایش فرآیندهای برنامه ریزی نیروی انسانی و آموزش براساس ضوابط و

استانداردهای موجود به منظور پایش و نظارت بهبود فرآیندها

دوم: بعد برنامه‌های مربیگری و بهبود بهره‌وری

شهرداری منطقه ۱ تهران، باید برنامه‌های مربیگری مؤثر با هدف حمایت از کارکنان را در انجام

وظایف و مسئولیت‌های خود داشته باشد. این سیستم به مدیریت کمک می‌کند تا ارتباط خوبی با

کارکنان ایجاد و استعدادهایی را که نیاز به توسعه دارند را شناسایی کند.

سوم: بعد برنامه‌های سنجش و بهبود بهره‌وری

این بررسی توصیه می‌کند که به منظور موفقیت در فعالیتهای سنجش، شهرداری منطقه ۱ باید هوشیار باشد تا با تغییرات محیط خارجی سازگار شود. از آنجا که معیارسنجی به تنهایی کافی نیست، شهرداری همچنین نیاز به دید، انرژی و کار گروهی دارد تا عملکرد آن را پس از یک فعالیت معیارسنجی افزایش دهد. این امر آنها را قادر می‌سازد تا فرآیندهای کلیدی را که نیاز به بهبود دارند شناسایی و راه‌حل‌های کاربردی را جستجو کنند.

چهارم: بعد برنامه‌های آموزش استراتژیک بر بهره‌وری سازمان تأثیر دارد.

این تحقیق توصیه می‌کند که نظام مدیریتی مدیریت شهرداری منطقه ۱ باید یک سیاست آموزشی را ایجاد کند که همه ذینفعان را قادر سازد تا در ارزیابی برنامه‌های آموزشی که برای کارکنان و مدیریت رضایت بخش است، کمک کنند. اگر برنامه‌های آموزشی برای کارکنان و مدیریت قابل قبول باشد، پس از آن برای سازمان بیشتر معنی دار و سودمند خواهد بود. آموزش باید مربوط باشد و باید ارزیابی شود.

نهایت سخن اینکه (برنامه ریزی استراتژیک و بهبود بهره‌وری)

به مسئولان شهرداری منطقه یک تهران پیشنهاد می‌شود چشم انداز و استراتژی شرکت را به گونه‌ای شفاف و روشن و در جهت ارتقاء عملکرد کارکنان سازمان تبیین نمایند، این شفاف سازی موجب ایجاد اعتماد و اطمینان بین اعضای سازمان شده و در نهایت باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود.

به منظور پیاده سازی هر چه بهتر استراتژی‌ها در سازمان، می‌بایست اختیارات و قدرت کافی در اختیار مدیران و کارکنان و مسئولان شهرداری منطقه یک تهران قرار گیرد.

برای انجام موفقیت آمیز هر پروژه‌ای در سازمان، به ابزار کارآمد و شایسته‌ای نیاز است، به مسئولان مسئولان شهرداری منطقه یک تهران پیشنهاد می‌شود از مدیران و کارکنان متخصص و دارای دانش روز دنیا استفاده نماید.

برای انجام پروژه‌ای در سازمان، مسلماً عوامل بسیاری دخیل هستند، مدیران می‌بایست با در نظر گرفتن این عوامل و شرایط محیطی و خارجی و برنامه ریزی مناسب و دقیق در این مورد، زمینه سازی پیاده سازی هر چه بهتر استراتژی‌ها در سازمان شوند.



**تعارض منافع / حمایت مالی**

این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده دوم مقاله در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب می باشد و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

**منابع**

- 1.Karam Sichani, Ali (2008). "A Multi-Factor Model for Measuring the Productivity of Service Organizations" Management Development Quarterly, No. 69. [Persian]
- 2.Emami Meibodi, Ali (1999). Principles of Measuring Efficiency and Productivity, Tehran: School Publications. [Persian]
- 3.National Iranian Productivity Organization (2015). Guide to Measuring and Analyzing Productivity in Small and Medium Enterprises, Hadi Ramin Translators, Mahna Omidi, Deputy: Monitoring, Research and Technology. [Persian]
- 4.Kariuki Nyawira ,S.O chiri, G. (2017)."Strategic succession planning strategies on organizational productivity: a case of GITHUNGURI dairy cooperative society". International Academic Journal of Human Resource and Business Administration. 2(3), pp.179-200.
5. Sadra Abarghuei, Naswer; Hosseininasab, Hasan; Sadeghieh, Ahmad; Mortazavi, Mahdi(2018). Fuzzy Approach to Strategic Planning in the Agriculture Section. Agricultural Economics and Development, 18(71), 179-214. [Persian]
- 6.David, Fred R. (1398). Strategic Management, Ali Parsaian (Translator), Tehran: Office of Cultural Research. [Persian]
7. Anvari, Abolghasem; Ayoubi, Ramadan (2012). Sustainable Green Supply Chain Management in the Automotive Industry. First National Conference on Strategies for Promoting Management, Accounting and Business Engineering Issues in

- Organizations. Gachsaran: Islamic Azad University of Gachsaran Branch. [Persian]
8. Ahmadi, Hossein (2013). Supply Chain Management, Tehran: Tehran Industrial Research Training Center.
  9. Jarrahi, Mohammad; Shokooyar, Sajjad (1396). Strategic Health Planning, Second International Industrial Management Conference, Tehran: Iranian Strategic Management Association. [Persian]
  10. Rashidi, Hassan; Rahman Ghaffari; Rahim Rostami and Seyyed Mojtaba Mousavi (2016). Review of Strategic Management and Strategic Planning and its Impact on Organizational Success, Tenth International Conference on Strategic Management, Tehran: Iranian Strategic Management Association. [Persian]
  11. Kurdish, Mina and Kurdish, Javad (2013). The Importance of Strategic Management and Entrepreneurship in Improving SME Performance, Tenth International Conference on Strategic Management, Tehran: Iranian Strategic Management Association. [Persian]
  12. Sharifi Ghorveh, Ehsan (2015). Developing a Strategic Human Resource Planning Model Based on Employee Empowerment Process, International Conference on Management and Social Sciences. Dubai: Idea Managers Institute of the Vira Capital. [Persian]
  13. Hashemi, Seyed Ahmad; Ali Karami; Abdolhamid Ansari and Fereshteh Khoshab (2013). The Effect of Strategic Planning on Government Organizations, Tenth International Conference on Strategic Management, Tehran: Iranian Strategic Management Association. [Persian]
  14. Kavusi, Ismail (2014). The Role of Strategic Planning in Human Resource Development, Quarterly Journal of Public Policy in Management, 1 (2).

15. Hosseini, Seyed Mahmoud (2003). planning mode and manpower efficiency. DANESHVAR MEDICINE. Volume 10 , Number 42; PP.53-58. [Persian]
16. Nikkeeh Farahani, Hamid, Nazari, Gholamreza (2008). The Role of Social Capital in Labor Productivity, Tadbir Journal, No. 202, pp. 43-48.
17. Zehira, Cemal. Gurolb. Yonca. Karabogac. Tugba. Koled. Mahmut. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation". Turkey- Antalya: 12<sup>th</sup> International strategic management conference. Procedia – Social and Behavioral Sciences. 235(2016). PP. 372 – 381.
18. Kazlauskaitė, R., Buciuniene, I. and Turauskas, L. (2012), "Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage", Employee Relations, Vol. 34 No. 2, pp. 138-158.
19. Shamsul. S. (2015) , Introduction of competitive intelligence processes as strategic consultancy project. MBA-IMC proposal. university of Lincolnshire and Humberside.
20. Liljander, K., Polsa, P., & Van Riel, A, (2009), Modeling consumer responses to an apparel store brand: Store image as a risk reducer, journal of retailing and Consumer Services, 16, PP. 281- 290.
21. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis. USA: Pearson prentice hall