

بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی کارت امتیازی متوازن فرزانه سلیمانی^۱، عباس عباس پور^۲، حمید رحیمیان^۳

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی کارت امتیازی متوازن در بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران بود. پژوهش به شیوه توصیفی (همبستگی) انجام شد. جامعه آماری کلیه کارکنان شاغل در مرکز فوق تخصصی شهید هاشمی نژاد در سال ۱۳۸۹ به تعداد ۳۸۰ نفر بودند. حجم نمونه مطابق با جدول مورگان ۱۵۰ نفر بر آورد گردید و به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای از سطوح مختلف سازمان انتخاب شدند. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه ی فرهنگ سازمانی و اثربخشی دنیسن و ایول^۴ (۲۰۰۴) مرکب از ۶۲ گویه با ضریب پایایی ۰/۹۴ استفاده شد. داده های گردآوری شده با بهره گیری از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد که، بین فرهنگ سازمانی و هریک از مولفه های آن مشارکت، انطباق پذیری، انسجام و مأموریت با اثربخشی کارت امتیازی متوازن، رابطه ی مستقیم وجود دارد.

کلید واژه ها: کارت امتیازی متوازن، فرهنگ سازمانی، مشارکت، انسجام، انطباق پذیری، مأموریت

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ - دانش آموخته دانشگاه علامه طباطبایی در رشته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

farzaneh.soleimani@yahoo.com

^۲ - عضو هیات علمی دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه علامه طباطبایی

^۳ - عضو هیات علمی دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه علامه طباطبایی

مقدمه

همه ی ما بارها شاهد راهبردهای ارزشمندی بوده ایم که هیچگاه از مرحله حرف به عمل تبدیل نشده و یا در حین اجرا با موانع و مشکلات متعددی روبه رو شده اند، و این ناکامی در پیاده سازی راهبردها اغلب مدیران و کارکنان سازمان ها را به این ذهنیت سوق داده است که تدوین راهبرد و تعیین چشم انداز و مأموریت برای سازمان تنها بازی با کلمات و شعاری بیش نیست. در نتیجه، می توان گفت توانایی اجرای راهبرد به مراتب مهمتر از کیفیت خود راهبرد است.

یکی از روش هایی که کمک زیادی به اجرای هر چه بهتر راهبرد و عملیاتی شدن آن می کند، روش کارت امتیازی متوازن (BSC)^۱ است. روش کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۲ توسط رابرت کپلن^۲ استاد دانشکده ی بازرگانی دانشگاه هاروارد و دیوید نورتن^۳ که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی به نام نولان نورتن که وابسته به موسسه ی مشاوره ای KPMG بود، مطرح شده و مورد استقبال بسیاری از سازمان ها قرار گرفت. مطالعات انجام گرفته در دنیا، BSC را به عنوان یکی از قدرتمندترین روش های اجرای راهبرد معرفی می کند. به عبارت دیگر یک حرکت انقلابی در فنون و چارچوب های اندازه گیری عملکرد در ۲۰ سال گذشته رخ داده است، که الگوی کارت امتیازی متوازن از همه آنها معروف تر است؛ گروه هکت^۴ گزارش داده اند که بیش از ۷۰۰ سازمان آمریکایی کاربران بالغ (منظور از کاربران بالغ BSC، سازمان هایی هستند که اندازه گیری های مالی و غیر مالی را برای مدیریت حرکت راهبردی و مدیریت بیش از ۷۵ درصد از پروژه ها یا ابتکارات مورد حمایت سازمان)، بکاربرده اند (کریستسن^۵، ۲۰۰۸، ص ۲۸).

کارت امتیازی متوازن راهبردهای سازمان را به سنجه های عملکرد در چهار جنبه ی مشتری، فرآیند های داخلی، مالی، و رشد و یادگیری تبدیل می کند. در رابطه با جنبه ی مشتری یا به تعبیری همان ذی نفعان خارجی سازمان برای انتخاب اهداف و سنجه های مربوط به مشتری، می بایست به دو سوال حیاتی پاسخ دهند: اول اینکه چه کسانی مشتری هدف ما هستند؟ و دوم اینکه

^۱ Balanced Scorecard

^۲ Koplán, Robert

^۳ Norton, David

^۴ Hackett

^۵ Christesen

ارزشهای پیشنهادی ما برای آنها چیست؟ (کاپلن و نورتن، ۱۳۸۶، ص ۱۱). کاپلن و نورتن جنبه‌ی مشتری را به عنوان روش‌ها و فعالیت‌های سازمانی تعریف می‌کنند که بر رشد ارزش‌ها و اختلافات از نگاه مشتری تمرکز دارند (بلکمون^۱، ۲۰۰۸، ص ۲۲). جنبه‌ی فرآیندهای داخلی این سوال را جستجو می‌کند که: در چه چیزی ما باید برتری داشته باشیم؟ سازمان باید بر کدام یک از فرآیندهایش تمرکز بیشتری نماید تا نظر صاحبان سهام و مشتریان را تامین کند. جنبه‌ی مالی به دنبال پاسخ به این سوال است که ما چگونه با سهام‌داران برخورد کنیم؟ و برای دستیابی به موفقیت مالی، چه کارهایی را برای سهام‌داران خود انجام می‌دهیم؟ (شکری، ۱۳۸۶، ص ۵).

منظور از رشد و یادگیری، تلاش‌های سازمان در مسیر آموزش، انگیزش و توانمندسازی کارکنان و به طور کلی بهبود کیفیت سیستم‌های منابع انسانی است (آتش‌پور و نوربخش، ۱۳۸۷، ص ۱۷). رشد و یادگیری رادر این سوال می‌توان خلاصه کرد که، چگونه می‌توانیم به ارزش‌های بهبود و نوآوری تداوم بخشیم؟ رقابت شدید در دنیای معاصر به سازمان‌هایی نیاز دارد که فرآیندها و تولیدات موجودشان را به صورت مداوم بهبود بخشند. توانایی سازمان برای ابتکار، بهبود و یادگیری مستقیماً به ارزش‌های مورد توجه سازمان بستگی دارد (چاوان^۲، ۲۰۰۹، ص ۱۳) و (بلکمون، ۲۰۰۸، ص ۲۲).

کارت امتیازی متوازن به عنوان چارچوبی جهت تدوین گزارش‌های عملکردی در سازمان‌ها بکار می‌رود، این روش مدیریت را قادر می‌سازد تا چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و راهبرد سازمان، را در واحدهای مختلف کسب و کار به یک سری شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد، ترجمه کند (شکری، ۱۳۸۶، ص ۴۹). در مطالعه‌ای که توسط موسسه حسابداران مدیریت ایالات متحده انجام شده، نشان می‌دهد که کارت امتیازی متوازن، سیستمی پیشگام برای مدیریت راهبردی و عملکرد سازمان‌هاست و سیستم‌های مبتنی بر مدیریت کیفیت (مالکوم بالدريج، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و شش سیگما) یا مدیریت مالی (ارزش افزوده اقتصادی) را پشت سر گذاشته است (محمدنژاد، ۱۳۸۷).

¹ Blackmon

² Chavan

اما علی رغم مزایای زیادی که این روش در اجرای راهبرد و ارزیابی عملکرد دارد، طبق شواهد در اکثر مواقع با شکست مواجه می شود. محققان در بررسی های خود به دنبال ریشه یابی علل این ناکامی ها دلایل زیادی را بیان کرده اند از جمله ی این دلایل به عدم استفاده از مشاورین کارآمد، عدم حمایت و تعهد مدیریت ارشد، عدم مشارکت فعال کلیه ی اعضای سازمان، عدم انتخاب و گزینش افراد موثر برای پیشبرد اهداف و ساختار و فرهنگ سازمانی نامناسب می توان اشاره کرد. در این میان شاید یکی از مهم ترین این عوامل، فرهنگ سازمانی باشد. فرهنگ سازمانی همواره به عنوان یک عامل اساسی و تاثیر گذار در جوامع و سازمان ها شناخته شده است (دوست محمدی، ۱۳۸۶).

فرهنگ سازمانی به عنوان مفهوم جامعی است که اعتقادات، ایدئولوژی، سنت، هنجار، رسوم، دانش و فناوری را در بر می گیرد. فرهنگ سازمانی یک عامل اصلی است که رفتار سازمان و اعضای آن را تحت تاثیر قرار می دهد (پارک و کیم، ۲۰۰۹، ص ۲۲). از طرفی هوی و میسکل^۱ فرهنگ سازمانی را کوششی برای رسیدن به احساسات، عواطف، منش، شخصیت، و تصویر یک سازمان می دانند که شامل بسیاری از مفاهیم اولیه ی سازمان غیر رسمی، ارزش ها، ایدئولوژی و سیستم های نوظهور می باشد (هوی و میسکل، ۱۹۹۱، ترجمه سید عباس زاده، ص ۲۱۱).

فرهنگ را روح سازمان و انرژی اجتماعی تعریف می کنند، که می تواند سازمان را به جلو براند یا از حرکت بازدارد، این توان بالقوه به خاطر تاثیری است که فرهنگ سازمان بر رفتار کارکنان دارد. هر نوع تغییری در سازمان وابستگی جدی و شدیدی با فرهنگ آن سازمان دارد (دوست محمدی، ۱۳۸۶). گارنگو، مندیل، و بایتیسی^۲ بیان کرده اند که اجرا و کاربرد سیستم های ارزیابی عملکرد به مقدار زیادی تحت تاثیر سبک های مدیریت و فرهنگ سازمانی قرار می گیرند. در عین حال، کاپلن و نورتن در مشاهده و بررسی خود از چندین سازمان به این نتیجه رسیده اند که کارکنان سازمان در ارتباط با اهداف سازمان دارای فرهنگ قوی بودند و مأموریت، بینش و ارزشهای کلیدی مورد نیاز برای اجرای راهبرد شرکت را به طرز عمیقی برای خود درونی کرده بودند (دیم،^۳ ۲۰۰۹).

^۱ Hoy & Miskel

^۲ Garengo , Mandible , Bititci

^۳ Deem

چاوان^۱ در نتیجه گیری مقاله خود به این نکته اشاره می کند که رویکرد کارت امتیازی متوازن ممکن است به تغییرات اساسی در فرهنگ سازمانی نیاز داشته باشد. BSC به کمک فهم و درک، تعهد و حمایت اعضای سازمان در جهت پذیرش رویکرد جدید گسترش می یابد و به بلوغ می رسد. در نتیجه افراد درون سازمان ها برای موفقیت BSC یک عامل کلیدی محسوب می شوند (چاوان، ۲۰۰۹).

در دو دهه اخیر در کنار سازمان های صنعتی و تجاری، سازمان های بهداشتی و درمانی نیز با تغییرات چشمگیری در حوزه تکنولوژی، جمعیت شناختی، بازارهای نیروی کار، مزایا و پاداش ها و نظام های جبران خدمات روبه رو شدند. در کلیه سازمان ها خصوصاً سازمانهای بهداشتی و درمانی دانش، تعهد و مهارت های کارکنان از اهمیت حیاتی برخوردار است. زیرا دانش و مهارت های کارکنان این سازمان ها، نه تنها برای عملکرد سازمان بلکه برای نجات زندگی انسان ها، مهم و حیاتی است (ویکس، کلایر، کینی، ۲۰۰۷).

از طرفی پژوهش های انجام شده در زمینه فرهنگ سازمانی ضمن بیان اینکه فرهنگ سازمانی در سازمان ها و بیمارستان های ایران از وضعیت مطلوبی برخوردار نبوده است، آن را عامل مهمی در پیاده سازی سیستم های مدیریتی نوین دانسته که بایستی در اولویت مدیران ارشد قرار گیرد (نصیری پور، مهرالحسنی، گرجی، ۱۳۸۷). تاکنون پژوهش های زیادی پیرامون فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با متغیرهای گوناگونی از جمله عملکرد سازمانی، بهره وری کارکنان، سبک های رهبری، تفکر استراتژیک سازمان و متغیرهای فراوان و متنوع دیگری انجام شده است.

رئیس، نصیری پور، و هدایتی (۱۳۸۸) در پژوهشی به بررسی رابطه ی فرهنگ سازمانی با بهره وری کارکنان در بیمارستان های عمومی آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران پرداخته اند. یافته های این پژوهش نشان می دهد که بین فرهنگ سازمانی و بهره وری رابطه ی معنی داری وجود دارد. محقق در این مطالعه بدین نتیجه میرسد که با توجه به رابطه ی مثبت فرهنگ سازمانی و بهره وری کارکنان در بیمارستان های مورد مطالعه، تغییر فرهنگ سازمانی حاکم بر بیمارستان ها (با اقداماتی از قبیل فراهم نمودن محیط مناسب برای افراد خلاق و ارتقای آگاهی کارکنان در زمینه ی ارزش کار) مثمر ثمر خواهد بود.

¹ Chavan

² Wicks, clair, kinney

موبلی^۱ و همکاران در سال ۲۰۰۵، الگوی دینسن را در سازمان های مختلف چینی مورد سنجش قرار دادند. از جمله در سازمان های تولیدکننده مبل، شاخص ماموریت بیشترین امتیاز و شاخص توسعه ی قابلیت ها، کمترین امتیاز را به دست آوردند.

نیر^۲ (۲۰۰۸) به بررسی رابطه ی فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی در دولت فدرال پرداخت. جامعه ی آماری این پژوهش را بخش دولتی تشکیل داده است. نتایج پژوهش نشان می دهند که واحدهای کاری به همراه رضایت مشتری بالا به طور معناداری مقیاس های ویژگی های فرهنگ سازمانی شان بالاتر از آنهایی است که با رضایت مشتری پایین مواجه هستند.

دیم (۲۰۰۹) رابطه ی میان فرهنگ سازمانی و اثربخشی کارت امتیازی متوازن را بررسی کرده است. هدف از انجام پژوهش تعیین رابطه ی میان فرهنگ سازمانی و کارت امتیازی متوازن بوده است. نتایج بدست آمده نشان می دهد که هر یک از چهار ویژگی سازمانی مشارکت (درگیر شدن در کار)، انسجام، انطباق پذیری، و ماموریت با اثربخشی کارت امتیازی متوازن رابطه ی معنادار و مثبتی دارند.

با این وجود تحقیقات بسیار اندکی درباره ی فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با اثربخشی BSC صورت گرفته است. به همین دلیل و با توجه به استفاده روزافزون از BSC به عنوان یک ابزار اندازه گیری در سازمان ها و مشاهده موارد قابل توجهی شکست در اجرای آن، پژوهش حاضر در صدد است به این سوال پاسخ دهد که آیا میان فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل بسیار موثر در پیشبرد اهداف سازمانی، و اثربخشی کارت امتیازی متوازن رابطه ی معناداری وجود دارد. در واقع پژوهش حاضر به دنبال این است که مشخص کند اساساً فرهنگ سازمانی به عنوان روح جمعی حاکم بر تمامی ابعاد سازمان تا چه اندازه می تواند بر میزان موفقیت یا شکست این مدل اندازه گیری عملکرد، تاثیر مثبت و یا منفی داشته باشد. پس از بررسی های لازم به منظور انتخاب جامعه ی آماری مناسب برای اجرای پژوهش، با بررسی سوابق بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران در خصوص استفاده از مدل BSC به مدت ۳ سال، این مرکز به عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شد. در این پژوهش ۵ فرضیه تدوین و مورد آزمایش قرار گرفت:

^۱Mobley

^۲ Scotte Nier

۱. بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی کارت امتیازی متوازن رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
۲. بین مشارکت^۱ (درگیر شدن در کار) کارکنان و اثربخشی کارت امتیازی متوازن رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین انسجام^۲ کارکنان و اثربخشی کارت امتیازی متوازن رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
۴. بین انطباق پذیری^۳ کارکنان و اثربخشی کارت امتیازی متوازن رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
۵. بین مأموریت^۴ (رسالت) سازمان و اثربخشی کارت امتیازی متوازن رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف پژوهش کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه‌ی کارکنان شاغل مرکز فوق تخصصی شهید هاشمی نژاد در سال ۱۳۸۹ بودند. با استفاده از جدول مورگان از مجموع ۳۸۰ نفر کارکنان، ۱۵۰ نفر از سطوح مختلف سازمان به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، به عنوان نمونه‌ی پژوهش انتخاب شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد

دنيسن و ايول^۵ (۲۰۰۴) مرکب از ۶۲ گویه بوده است. اثربخشی کارت امتیازی متوازن از طریق سوال ۱ و ۲ سنجیده می‌شود... سوال های ۳-۶۲ در واقع همان پرسشنامه‌ی فرهنگ سازمانی (OCSI)^۶ دنيسن (۲۰۰۰) است. نمره گذاری این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت به صورت کاملاً موافقم (۵)، موافقم (۴)، نظری ندارم (۳)، مخالفم (۲)، و کاملاً مخالفم (۱) است. روایی پرسشنامه‌ی مورد نظر با مصاحبه و مشاوره‌ی اساتید و صاحبان رسته‌ی مدیریت مورد بررسی قرار گرفت و برای سنجش میزان پایایی آن از ضریب آلفای (α) کرونباخ^۷ استفاده شد. α محاسبه

¹ Involvement

² Consistency

³ Adaptability

⁴ Mission

⁵ Denison & Ewell

⁶ Organizational culture survey index

⁷ Cronbach Alpha

شده برای پرسشنامه برابر ۰/۹۴ می باشد. که نشان دهنده ی ضریب بالای پایایی ابزار سنجش است. OCSI فرهنگ سازمانی را در ۴ خصیصه تقسیم می کند و سپس به ارزیابی آنها می پردازد. این ۴ خصیصه شامل: مشارکت (درگیر شدن در کار)، انسجام، انطباق پذیری، و مأموریت است. داده های گردآوری شده با بهره گیری از شاخص های آمار توصیفی، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون تجزیه و تحلیل شدند.

یافته ها

جدول ۱. میانگین، انحراف استاندارد و ضریب پراکندگی متغیرهای پژوهش

متغیر	آماره	میانگین	انحراف استاندارد	ضریب پراکندگی	تعداد
مشارکت	۵۳/۰۷	۸/۴۴	۱۵/۹	۱۴۶	
انسجام	۵۱/۶۴	۷/۹۲	۱۵/۳۹	۱۴۶	
انطباق پذیری	۵۷/۰۲	۷/۰۲	۱۲/۳۱	۱۴۶	
مأموریت	۵۷/۶۳	۸/۴۵	۱۴/۸۱	۱۴۶	
فرهنگ سازمانی	۲۱۹/۳۷	۲۸/۷۱	۱۳/۰۸	۱۴۶	
اثربخشی کارت امتیازی متوازن	۳/۹۷	۰/۶۸	۱۷/۱۲	۱۴۶	

طبق جدول فوق در متغیر مشارکت به عنوان اولین مولفه فرهنگ سازمانی، میانگین برابر با (۵۳/۰۷) و انحراف استاندارد برابر با (۸/۴۴) با ضریب پراکندگی (۱۵/۹) حاصل شده است. میانگین متغیر انسجام به عنوان دومین مولفه فرهنگ سازمانی برابر با (۵۱/۶۴) حاصل شده است. انحراف استاندارد این متغیر برابر با (۷/۹۲) و ضریب پراکندگی (۱۵/۳۹) بدست آمده است. میانگین انطباق پذیری کارکنان به عنوان سومین مولفه فرهنگ سازمانی برابر (۵۷/۰۲) است. میانگین متغیر مأموریت به عنوان چهارمین و آخرین مؤلفه ی فرهنگ سازمانی (۵۷/۶۳) است. انحراف استاندارد این متغیر نیز برابر با (۸/۵۴) با ضریب پراکندگی (۱۴/۸۱) حاصل شده است. شاخص کلی فرهنگ سازمانی در محیط مورد مطالعه میانگین (۲۱۹/۳۷) و انحراف استاندارد (۲۸/۷۱) با ضریب پراکندگی (۱۳/۰۸) را بخود اختصاص داده است. در مورد متغیر وابسته یعنی اثربخشی کارت امتیازی متوازن، میانگین امتیازها برابر (۳/۹۷) و انحراف استاندارد برابر با (۰/۶۸) بدست آمده است.

فرضیه اول: بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی کارت امتیازی متوازن رابطه‌ی وجود دارد.
جدول ۲. خلاصه نتایج محاسبات ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن (متغیرهای مستقل) با اثربخشی کارت امتیازی متوازن (متغیر وابسته)

مولفه	ضریب همبستگی	تعداد	سطح معناداری
مشارکت	۰/۴۴	۱۴۶	۰/۰۰۰
انسجام	۰/۲۷	۱۴۶	۰/۰۰۰
انطباق پذیری	۰/۲۸	۱۴۶	۰/۰۰۰
ماموریت	۰/۳۵	۱۴۶	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی (کل)	۰/۳۸	۱۴۶	۰/۰۰۰

همانگونه که جدول فوق نشان می‌دهد؛ تمامی ضرایب همبستگی بین هر یک از مولفه‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی کارت امتیازی متوازن در سطح ۰/۰۱ معنادار است. لذا فرض صفر رد می‌شود، بنا بر این با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی کارت امتیازی متوازن از لحاظ آماری رابطه‌ی مستقیم وجود دارد؛ این یعنی اینکه هر چه میزان نمرات فرهنگ سازمانی بالاتر باشد میزان اثربخشی کارت امتیازی متوازن نیز بیشتر است و بالعکس.

برای پیش‌بینی اثربخشی کارت امتیازی متوازن از روی مولفه‌های فرهنگ سازمانی تحلیل رگرسیونی به شرح جداول زیر استفاده شده است.

جدول ۳. خلاصه مدل رگرسیونی

سطح معناداری	F	مجدور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی
۰/۰۰۰۰	۸/۹۷۷	۰/۲۰۳	۰/۴۵

جدول فوق بیانگر آن است که ۲۰ درصد از واریانس متغیر ملاک یعنی اثربخشی BSC توسط متغیرهای پیش‌بینی کننده تعیین می‌شود. نتایج آنالیز واریانس رگرسیون نشانگر آنست که آیا نسبت مقدار واریانس پیش‌بینی شده به مقدار واریانس باقیمانده یا پیش‌بینی نشده از لحاظ آماری معنادار است یا خیر؟ که مقدار F در جدول فوق بیانگر آنست که مقدار پیش‌بینی شده توسط متغیرها به میزان زیادی معنادار است.

جدول ۴ ضرایب رگرسیون و ثابت را برای هر یک از متغیرهای پیش‌بینی کننده نشان می‌دهد.

جدول ۴: ضرایب رگرسیون و ثابت را برای هر یک از متغیرهای پیش بینی کننده

متغیرها	آماره	ضرایب استاندارد نشده		T	سطح معناداری
		ضرایب استاندارد شده			
		B	Beta		
مقدار ثابت	۲/۱۵۲	-	۰/۴۲۹	۵/۰۱۹	۰/۰۰۰
مشارکت	۰/۰۳۵	۰/۰۰۹	۰/۴۳۱	۳/۷۶۵	۰/۰۰۰
انسجام	-۰/۰۰۹	۰/۰۱۲	-۰/۱۰۸	-۰/۸۱۵	۰/۴۱۷
انطباق پذیری	-۰/۰۰۷	۰/۰۱۴	-۰/۰۷۵	-۰/۵۱۳	۰/۶۰۹
مأموریت	۰/۰۱۵	۰/۰۱۲	۰/۱۸۶	۱/۲۰۴	۰/۲۳۱

ضرایب بتا در جدول فوق نشانگر آنست که یک انحراف استاندارد تغییر در متغیر مستقل، چند انحراف معیار تغییر در متغیر وابسته ایجاد می کند. به طور مثال یک انحراف استاندارد تغییر در نمره مشارکت، باعث تغییری به اندازه ۰/۴۳۱ انحراف استاندارد در متغیر وابسته (اثربخشی BSC) خواهد شد. آماره T بیانگر آن است که آیا ضرایب به دست آمده از لحاظ آماری معنادار هستند؟ بر این اساس صرفاً T مشاهده شده برای مقدار ثابت و مشارکت از لحاظ آماری در سطح $(P \leq 0/01)$ معنادار هستند و ضریب پیش بینی کنندگی سایر متغیرها از لحاظ آماری معنادار نیست. بر اساس جدول معادله رگرسیون این متغیرها به صورت زیر است:

$$\text{مأموریت} (0/015) + (\text{انطباق پذیری}) (0/007) + (\text{انسجام}) (0/009) + (\text{مشارکت}) (0/035) + 2/152 = \text{نمره پیش بینی شده اثربخشی BSC}$$

بحث و نتیجه گیری

در این قسمت با توجه به مسئله ی پژوهش تلاش نموده ایم تا نتایج بدست آمده را مورد بررسی قرار دهیم. پژوهش حاضر تلاشی برای بررسی رابطه ی میان فرهنگ سازمانی و اثربخشی کارت امتیازی متوازن در بیمارستان فوق تخصصی شهید هاشمی نژاد تهران است. نتایج تحلیل همبستگی نشان می دهد که بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی کارت امتیازی متوازن در سطح رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. همانطور که گفته شد نتایج بدست آمده از آزمون این فرضیه با یافته های پژوهشی دیم^۱ (۲۰۰۹) همسو می باشد. در بحث پیرامون کارت امتیازی متوازن

¹ Deem

به عنوان یک ابزار اندازه گیری عملکرد، نتایج بدست آمده از آن نشان می دهد کارت امتیازی متوازن سبب انتشار و انتقال هر چه بهتر مأموریت، چشم انداز و راهبردها در همه ی سطوح سازمانی می شود. و سپس با فراهم آوردن اطلاعات درباره اهداف کوتاه مدت و بلند مدت از طریق یادگیری سازمانی، آنها را به دانش عملی تبدیل می کند. این امر موجب بهبود فرایندهای داخلی می شود، و به دنبال آن رضایت مشتری افزایش می یابد، و در نهایت به موفقیت مالی منجر می شود. اما در این میان تحقق اهداف کامل در پروژه اجرای BSC منوط به در نظر گرفتن یکسری از ملاحظات و بستری سازی هاست. و بر طبق شواهد و بررسی های انجام شده یکی از مهمترین زمینه ها، بستر سازی فرهنگی در سازمان است.

بنابراین بر طبق نتایج بدست آمده در این پژوهش تمامی مولفه های فرهنگ سازمانی که توسط پرسشنامه دینسن ارزیابی شده اند رابطه ی مثبت و معناداری با اثربخشی BSC داشته اند. پس می توان اینگونه نتیجه گیری کرد که باید در اولین مرحله ی اجرای BSC، فرهنگ سازمانی غالب اندازه گیری شود تا در نهایت موضوعاتی را که ممکن است مانع موفقیت اجرای BSC شوند، شناسایی گردند. اما باید توجه داشت که این موضوع باید شامل کلیه ی سطوح سازمان شود. پس سازمان ها پیش از اجرای BSC باید خود را ملزم به ارزیابی فرهنگ حاکم بر سازمان بکنند. چنین ارزیابی هایی نواقصی را که ممکن است مانع اثربخشی کارت امتیازی متوازن شود، شناسایی می کند. سپس سازمان می تواند تصمیم بگیرد که تغییرات سازمانی مناسب چگونه و در چه زمانی اعمال کند. سازمان ها باید اجرای BSC را با وجود تغییرات فرهنگی مورد نیاز ادامه دهند. تا حداقل کمترین انتظاراتشان در کوتاه مدت، از اجرای کارت امتیازی متوازن بدست آید. با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهادات زیر ارائه می گردد:

➤ پیشنهاد می شود سازمان ها قبل از انجام هر گونه اقدامی، فرهنگ سازمانی خود را مورد مطالعه و بررسی قرار داده و کلیه ابعاد آن را با دقت شناسایی کنند.

➤ با توجه به اینکه نتایج حاکی از آن است که، فرهنگ سازمانی رابطه ی مستقیم و معناداری با اثربخشی کارت امتیازی متوازن دارد، پیشنهاد می شود مسئولین سازمان ها به منظور موفقیت هر چه بیشتر BSC در سازمانشان با مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی، زمینه و بستر مناسبی را قبل از آغاز پروژه کارت امتیازی متوازن پدید آورند.

➤ با توجه به اینکه ویژگی مشارکت (درگیر شدن در کار) نسبت به دیگر ویژگی های فرهنگ سازمانی همبستگی بیشتری با اثربخشی BSC داشته است، این خود نشان دهنده تأثیر بالای شاخص های سه گانه بعد مشارکت (شامل شاخص های توانمندسازی، تیم محوری، و توسعه توانایی ها) می باشد. در نتیجه پیشنهاد می شود مسئولین سازمان با برنامه ریزی برای مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در فعالیت های سازمان و افزایش کارهای تیمی، حس مالکیت (تعلق) و مسئولیت پذیری را در آنها توسعه دهند.

منابع

- دوست محمدی، محمد علی. (۱۳۸۶). **بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان در معاونت صدا از دیدگاه کارکنان**. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشکده صدا و سیما.
- نصیری پور، امیر اشکان. رئیسی، پوران. هدایتی، سید پوریا. (۱۳۸۸). رابطه ی فرهنگ سازمانی با بهره وری کارکنان در بیمارستان های عمومی آموزشی، **فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سلامت**، دوره ۱۲، شماره ۳۵، ص ۲۴-۱۷.
- محمدنژاد، فرشید. نصراله زاده، حسین. (۱۳۸۷). دستاورد اجرای کارت امتیازی متوازن، **ماهنامه تدبیر**، شماره ۲۰۱، ۴۹-۳۸.
- شکری نوشق، مهدی. (۱۳۸۶). ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن. **ماهنامه کنترل کیفیت**، شماره ۲۸، ۵۴-۴۵.
- آتش پور، حمید و نوربخش، منیره. (۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد سازمان ها با الگوی امتیازهای متوازن، **فصلنامه فولاد**، ۱۸-۱۶.
- نصیری پور، امیر اشکان. رئیسی، پوران. هدایتی، سید پوریا. (۱۳۸۸). رابطه ی فرهنگ سازمانی با بهره وری کارکنان در بیمارستان های عمومی آموزشی، **فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سلامت**، دوره ۱۲، شماره ۳۵، ص ۲۴-۱۷.
- وین ک. هوی و سیسیل میسکل. (۱۳۷۳) **تئوری تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی**، (ترجمه سید عباس زاده، میر محمد)، ارومیه، دانشگاه ارومیه.
- chavan, M. (2009). The balanced scorecard a new challenge. **Journal of management development** . vol.28.no 5pp393-406.

- Wicks,A & St clair,L & Kinney,Ch.(2007). Competing values in healthcare balancing the (un) balanced scorecard. **Journal of healthcare management**.vol.52.N 5.p309.
- Deem,J.(2009).**The Relationship of the Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness**. Doctor of Business Administration.
- Christesen,D.(2008).**The impact of Balanced Scorecard usage on organization performance** . PhD Dissertation.
- Blackmon, V.(2008).**Strategic planning and organizational performance an investigation using the balanced scorecard in non-profit organization**. Capella university.
- Mobley H., Wang, L., Fang K. (2005). **Organizational Culture: Measuring and developing it in your organization**, Harvard Business Review China, 128-139.
- Nier. L. S. (2008). **The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Performance in a Large Federal Government Agency**. Walden University.
- Park,J Kim,T.(2009). **Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?**, Leadership in Health Services, Vol. 22 No, pp. 20-38.