

## تعیین رابطه بین اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی و پاداش درونی منابع انسانی

حمید حاجی ملا میرزایی\*، سیدمحمدصادق پورسعید\*\*

رسول فاضل‌زاده\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۳/۱۰

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۲/۰۴

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه بین اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی و پاداش درونی منابع انسانی در جامعه آماری کارشناسان و مدیران یکی از صنایع زیرمجموعه ساعد انجام شده است. روش تحقیق، توصیفی - همبستگی می‌باشد و ابزار گردآوری داده‌ها عبارت است از: پرسشنامه برنامه‌ریزی راهبردی براساس نمونه برایشون و پرسشنامه محقق ساخته پاداش درونی منابع انسانی. نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها نشان داد که بین اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی و پاداش درونی منابع انسانی (که دارای شاخص‌هایی مانند: مشارکت، اهمیت کار، جالب بودن و تنوع کار است) رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین رابطه مثبت و معنی‌داری میان برخی مؤلفه‌های پاداش درونی (نظیر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، اهمیت، جالب بودن و تنوع کار و بازخور) و اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی یافت شد. میان مؤلفه استقلال و آزادی عمل در کار (از مؤلفه‌های پاداش درونی) با اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی، رابطه معنی‌داری به دست نیامد.

**کلیدواژه‌ها:** پاداش درونی منابع انسانی؛ برنامه‌ریزی راهبردی؛ مشارکت در تصمیم‌گیری؛  
بازخور در کار

hmmirzaee@ut.ac.ir

\*. دکترای مدیریت دولتی و مدرس دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

sadegh24@gmail.com

\*\* نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، پردیس فارابی دانشگاه تهران

r.fazelzadeh@ut.ac.ir

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، پردیس فارابی دانشگاه تهران

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها برای بقا و بالندگی خود می‌کوشند که از طریق منابع خود در گستره جهانی به رشد سریع، بهبود مستمر، کارآمدی، سودبخشی، انعطاف‌پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نایل شوند. بدون این کیفیت‌ها، محال است که سازمان‌ها واقعاً بتوانند در رویارویی با بهترین‌ها رقابتی و اثربخش عمل کنند (سلطان‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲۶؛ شولر و جکسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). در دنیای پیشرفته صنعتی از میان سه عامل ثروت-آور شامل: منابع طبیعی، منابع فیزیکی و منابع انسانی، بیشترین توجه، بهره‌دهی و سودآوری را، منابع انسانی نصیب آنها کرده است. نیروی انسانی واجد شرایط و ماهر، عامل با ارزش و سرمایه بی‌پایان برای رشد و توسعه سازمان‌ها و بزرگترین سرمایه یک کشور و عامل اصلی پیشرفت آن است (سلطان‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲۶؛ می‌یر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

سازمان‌ها بر این باورند که منابع انسانی به عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به عنوان یک مزیت رقابتی مطرح هستند. هر سازمانی خواهان جذب، حفظ و انگیزش کارکنان خود است. بسیاری بر این باورند که چنین خواسته‌ای هدف اولیه هر برنامه پاداش و جبران خدمات است. در چنین شرایطی حفظ منابع انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روزافزون بهره‌وری در کار، با استفاده از سازوکارهای مختلف از جمله پاداش، از اهم وظایف هر سازمان می‌باشد (کاندولا<sup>۳</sup>، ۱۳۸۹).

پاداش، عبارت از پیامدهای ارزشمند مثبت کار برای افراد است. پاداش، ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد برای افزایش احتمال تکرار است. نظام مدیریت پاداش در بافت هر سازمان، تأمین نیازهای مالی و غیرمالی کارکنان را تضمین نموده و به میزان مشارکت آنان در کسب اهداف سازمان، پاداش مناسب می‌دهد. مدیریت پاداش در هر سازمانی اهمیت خاصی دارد؛ چراکه توان آن در انگیزه‌دادن کارکنان برای عملکرد بهتر، نامحدود است. راهبرد پاداش، دو ویژگی ارزشمند در رفتار انگیزشی کارکنان دارد. اولین ویژگی، بدون شک، عنصر نقدی مدیریت پاداش است که می‌تواند نیازهای کارکنان در سطوح پایین‌تر مانند عوامل بهداشتی

1. Shuler and Jackson
2. Mayer
3. Kandula

یا نیازهای ایمنی و روان‌شناختی را تأمین نماید؛ دومین ویژگی، عنصر غیرنقدی مدیریت پاداش است که شامل مواردی نظیر: بازخور شغلی، مشارکت در تصمیم‌گیری و اهمیت و جالب‌بودن کار می‌باشد (کاندولا، ۱۳۸۹).

از طرفی پیشرفت و توسعه سریع و تغییرات پرشتاب محیطی در جهان امروز، آگاهی از تحولات را ضروری ساخته است. نیاز به برنامه‌ریزی بر کسی پوشیده نیست؛ بی‌اعتمادی ناشی از تغییرات محیطی و گرایش به کسب سود بیشتر، برنامه‌ریزی را به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل کرده است. نظام برنامه‌ریزی راهبردی یک راه ارتباطی بسیار مؤثر و مفید در سطوح مختلف هرم سازمانی را به وجود می‌آورد. اکثر سازمان‌هایی که اقدام به تدوین برنامه‌ریزی راهبردی کرده‌اند، دریافته‌اند که این فرایند مانند دوره آموزش مدیریت کاربردی، نقش مهمی در اعتلا و درک مدیریتی آنان داشته است. یکی از جلوه‌های زیبای مدیریت نوین، ضرورت رویکرد سازمان‌ها به مشارکت عمومی و تدبیراندیشی لازم برای بهره‌گیری از منابع انسانی در راه نیل به اهداف است. برنامه‌ریزی راهبردی عوامل اساسی خطرآفرین محیطی را تحلیل می‌کند و برای رسیدن به هدف‌ها، گزینه‌های مناسب ارائه می‌دهد. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی راهبردی فرآیند تعیین اهداف سازمان و تصمیم‌گیری درباره طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی، برای تحقق آن اهداف است (شکری، ۱۳۸۰).

محققان، مزایای مختلفی را برای برنامه‌ریزی راهبردی برشمرده‌اند که از جمله آنها به این موارد می‌توان اشاره کرد: قبل از پیش آمدن مشکلات احتمالی از وقوع آنها خبر می‌دهد؛ به علاقمندشدن مدیران به سازمان کمک می‌کند؛ قالبی برای ارتباط داخلی بین کارکنان به وجود می‌آورد؛ برای داشتن یک روش هماهنگ، یکپارچه همراه با اشتیاق لازم از سوی افراد سازمان در برخورد با مسائل و فرصت‌ها، انگیزش ایجاد می‌کند؛ به مدیران کمک می‌کند که درک روشن‌تری از سازمان داشته باشند؛ مبنایی برای تعیین مسئولیت افراد ارائه داده و به موجب آن افزایش انگیزش را باعث می‌شود؛ زمان و منابعی را که باید فدای تصحیح تصمیمات نادرست و بدون دید بلندمدت شوند، به حداقل می‌رساند؛ به نحو مؤثرتری زمان و منابع را به فرصت‌های تعیین‌شده تخصیص می‌دهد و دیدی هدفمند از مسائل مدیریت ارائه می‌دهد

(هانگر و ویلن<sup>۱</sup>، ۱۳۸۶). در تحقیق حاضر تمرکز بر مزایای برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه منابع انسانی است. همان‌طور که از برخی از مزایای اشاره شده مشاهده می‌شود، برنامه‌ریزی راهبردی علاوه بر مزایای مستقیم در توسعه توانمندی‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی، مزایای غیرمستقیمی در حوزه منابع انسانی دارد.

با توجه به اهمیت دو مفهوم پاداش درونی و نظام برنامه‌ریزی راهبردی و نبود پژوهشی در این زمینه (خلاء نظری) و نیز، اهمیت پاداش درونی و برنامه‌ریزی راهبردی در عملیات و فرآیندهای سازمان‌های امروزی به صورت عملی (اهمیت کاربردی)، این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش است که آیا اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی بر پاداش درونی کارکنان تأثیر دارد؟

## پیشینه نظری پژوهش

### پاداش درونی

در بازار بسیار رقابتی امروز، نیاز سازمان‌ها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش‌ازپیش آشکار شده است و ارائه پاداش راهبردی در جهت وصول به این مهم است (ساندرز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). پاداش عبارت است از: «پیامدهای ارزشمند مثبت کار برای افراد (شرمرهن<sup>۳</sup> ۱۹۹۳) پاداش، ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد برای افزایش احتمال تکرار است (هلریگل، و دیگران<sup>۴</sup> ۱۹۹۵).

پاداش از چنان اهمیتی در مباحث مربوط به مدیریت برخوردار است که از آن به عنوان یکی از منابع قدرت مدیر تحت عنوان «قدرت پاداش» یاد می‌شود. منظور از قدرت پاداش استفاده از پاداش‌های مختلف برای واپایش عملکرد افراد است. به عبارتی، مدیر از قدرت پاداش برای تأثیرگذاری و واپایش رفتار زیردستان استفاده می‌کند (رابینز و کالتر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). اگرچه همه مدیران

1. Hunger and Wheelen
2. Sanders
3. Shermerhorn
4. Hellriegel et al.
5. Robbins and Coulter

دارای قدرت پاداش مشابهی هستند اما موفقیت در دسترسی و به کار بردن اثربخش پاداش، نیازمند مدیریت آن است. نظام مدیریت پاداش در عملکرد اثربخش کارکنان، بسیار با اهمیت تلقی می‌شود. اگر نظام مدیریت پاداش، ناکارآمد باشد و از نظام مدیریت مناسب استفاده نشود، دیگر چگونگی اجرای آن مهم نیست؛ چراکه پاداش، اثر خود را از دست می‌دهد. پاداشی که کارکرد اصلی آن انگیزش و تأمین نیازهای کارکنان است، اگر درست مورد توجه قرار نگیرد، به منبع پرتوانی برای بی‌انگیزه کردن کارکنان تبدیل خواهد شد. اجرای ناشیانه و نادرست راهبرد پاداش، اگرچه بخشی از نیازهای کارکنان را تأمین می‌کند، ولی به سایر بخش‌های نیازمند آن آسیب می‌رساند و اغلب سلامت سازمانی کارکنان را تهدید می‌کند. این در حالی است که اجرای نظام‌مند راهبرد پاداش، نه تنها نیازهای اصلی انگیزشی کارکنان را تأمین می‌کند، بلکه به کارکنان امکان می‌دهد که در سطوح انگیزشی بالاتری فعالیت کنند (کاندولا، ۱۳۸۹).

## انواع پاداش

دو نوع پاداش اساسی وجود دارد: پاداش‌های بیرونی<sup>۱</sup> و پاداش‌های ذاتی یا طبیعی<sup>۲</sup>. الف) پاداش‌های بیرونی عبارتند از پاداش‌هایی که از بیرون اداره شده و پیامدهای ارزشمندی است که از یک نفر به شخص دیگر - معمولاً از یک سرپرست یا یک مدیر سطح بالاتر به زبردست - داده می‌شود. مثال‌های رایج این نوع پاداش‌ها در محیط کار: اضافه حقوق، ارتقا، مرخصی تشویقی، مزایا، و... است.

ب) پاداش‌های درونی که خودترغیب هستند و به‌طور طبیعی هنگامی که فرد کاری را انجام دهد، رخ می‌دهند. لذا این نوع پاداش‌ها به‌طور مستقیم درون خود شغل ایجاد می‌شود (حسین‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

کارکنان تنها به دنبال حقوق و دستمزد نیستند، بلکه به دنبال سازمانی هستند که آینده‌ای پایدار ارائه دهد؛ سازمانی که به چشم اندازی قدرتمند از آنچه مایل است، بدان دست یابد و به نحوه دستیابی به آن مجهز باشد؛ سازمانی که راه موفقیت را بشناسد. بهترین افراد دوست دارند

1. Extrinsic rewards  
2. Natural rewards

برای سازمان‌های موفق کار کنند. فرصت‌های رشد فردی به این خاطر مهم هستند که افراد مایلند در جهت کسب مهارت‌هایی که آنها را برای تولید ارزش مهیا می‌کند، رشد کنند. افراد دوست دارند که سازمان روی آنها سرمایه‌گذاری کرده و آنها را بخشی از آینده پایدار ارائه‌شده، بدانند. محیط کاری مثبت نیز به این خاطر مهم است که افراد دوست دارند که کار را در کنار همکاران و سرپرستانی که به آنها احترام می‌گذارند، به انجام برسانند و از سرکار آمدن، لذت ببرند (الوانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۴).

اگر کاری بنفسه برای فرد ارزش داشته باشد، انجام آن کار، اجر و پاداشی است که او خواهان آن است؛ یعنی پاداش کار در ذات کار و جزء لاینفک آن است. بدین ترتیب اگر پاداش درونی باشد، دیگر نیاز چندانی به سرپرستی و نظارت شخص ثالثی برای انجام کار وجود نخواهد داشت و فرد با انگیزه و محرکی درونی، خود به سوی هدف حرکت خواهد کرد. پاداش درونی معمولاً احساس خوبی است که بر اثر انجام کار به افراد دست می‌دهد. برای مثال از اینکه می‌توانیم کاری را خوب انجام دهیم، به هدفی مهم و ارزشمند نایل شویم، بدون کمک از دیگران موفق شویم و از عهده مسئولیتی برآییم، احساس غرور و سربلندی به ما دست می‌دهد و ارزش و احترام بیشتری برای خود قائل می‌شویم.

مزیت پاداش درونی این است که به خاطر وجود انگیزه درونی، حرکت و فعالیت فرد، ریشه در وجود خود او دارد و در نتیجه، نیاز به حضور و دخالت سرپرستی که او را به حرکت وا دارد، به حداقل می‌رسد. علاوه بر خودانگیزی و خودجوشی، پاداش درونی مزیت دیگری نیز برای سازمان دارد و آن هزینه کم آن در مقایسه با پاداش بیرونی است. در حالی که اعطای پاداش بیرونی معمولاً به شکل پرداخت‌های نقدی یا چیزی معادل آن می‌باشد. رضایتی که فرد از انجام درست کار خود احساس می‌کند، تنها پاداشی است که او انتظار دریافتش را دارد. بنابراین، طراحی مشاغل در سازمان باید طوری باشد که انجام آن بیشترین امکان دریافت پاداش درونی را برای افراد شاغل فراهم آورد (سعادت، ۱۳۸۵).

در همین راستا، با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای، متون منابع انسانی و به‌ویژه با اقتباس از تقسیم‌بندی رایبیز، چهار بعد مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، استقلال و آزادی عمل در کار، بازخورد در کار و اهمیت، جالب‌بودن و تنوع کار به عنوان مؤلفه‌های پاداش درونی در نظر گرفته می‌شود.

**مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها:** کار بایستی به گونه‌ای باشد که امکان مشارکت کارکنان در

تصمیم‌گیری مربوط به کار را فراهم آورده و کارکنان امکان اظهارنظر و دخالت در تصمیمات داشته باشند.

**استقلال و آزادی عمل در کار:** فرد در امور مربوط به شغل مانند برنامه‌ریزی زمانی کار، تصمیم‌گیری راجع به عملکرد، و سایر وظایف شغلی دارای آزادی و اختیار کامل باشد (الوانی، ۱۳۹۱).

**بازخورد در کار:** کار به گونه‌ای طراحی شده باشد که اطلاعاتی واضح و مشخص در زمینه نتایج و عملکرد کار به شاغل بدهد.

**اهمیت، جالب بودن و تنوع کار:** کار دارای اهمیت و ارزش بوده و به گونه‌ای طراحی شده باشد که برای انجام‌دهنده آن از ابتدا تا انتها مشخص باشد و او تصویر کاملی از وظایف خود داشته باشد، ضمناً متنوع بوده و مهارت‌ها و توانایی‌های گوناگونی را بطلبد (الوانی، ۱۳۹۱).

## برنامه‌ریزی راهبردی

عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی راهبردی: در نظام برنامه‌ریزی راهبردی عوامل گوناگونی تأثیر گذارند که اهم آنها عبارتند از:

بزرگی یا کوچکی سازمان؛ اندازه سازمان؛ نوع مدیریت؛ پیچیدگی‌های شرایط محیطی؛ پیچیدگی‌های فرایند تولید؛ انواع مشکلات و اهداف نظام برنامه‌ریزی سازمان؛ تغییر در شرایط محیط و سیاست‌ها، نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها و نظام‌ها (شکری، ۱۳۸۰).

طبق آخرین تحقیقات انجام گرفته در خصوص درصد استفاده از ابزارهای مدیریتی توسط مدیران در سال ۲۰۰۶ که در مجله معتبر راهبرد و رهبری به چاپ رسیده است، برنامه‌ریزی راهبردی بیشترین کاربرد را با کسب ۸۸٪ آرا توسط مدیران مؤسسات بزرگ دارا بوده است (هانگر و ویلن، ۱۳۸۶).

تعریف برنامه‌ریزی:

برنامه‌ریزی عبارت است از فرایندی دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب نظامی هماهنگ از تصمیمات. برنامه‌ریزی، فکر کردن راجع به آینده یا مدیریت آن نیست، بلکه فرایندی است که می‌تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد.

برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری در شکل معمول آن نیست، بلکه از طریق فرایند برنامه‌ریزی، مجموعه‌ای از تصمیمات هماهنگ، اتخاذ می‌شود. برنامه‌ریزی می‌تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود (کویین و همکاران، ۱۳۸۶).

تعریف راهبرد:

تعریف‌های مختلف و متفاوتی از راهبرد ارائه شده است. در اینجا تعریفی ارائه می‌شود که بتواند مفهوم آن را در برنامه‌ریزی راهبردی مشخص نماید. راهبرد، برنامه، موضع، الگوی رفتاری، نگرش، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاه‌ها و جهت حرکت سازمان را نشان می‌دهد. راهبرد می‌تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوت، تعریف شود (کویین و همکاران، ۱۳۸۶).

برنامه‌ریزی راهبردی گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که هدف آن، تعریف و تدوین راهبردهاست. از آنجا که راهبرد می‌تواند دارای عمر کوتاه یا بلند باشد، برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند برنامه‌ریزی بلندمدت یا کوتاه‌مدت باشد اما متفاوت از آنهاست (کویین و همکاران، ۱۳۸۶).

باید توجه داشت که هر فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، زمانی باارزش است که به تصمیم‌گیرندگان اصلی کمک کند که به صورت راهبردی فکر کرده و عمل کنند. برنامه‌ریزی راهبردی به خودی خود هدف نیست، بلکه تنها مجموعه‌ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. می‌توان گفت که اگر راهبردی فکر کردن و عمل کردن در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به صورت عادت درآید، آنگاه فرایند می‌تواند کنار گذاشته شود (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸).

نمونه برایسون:

برایسون نمونه‌های برنامه‌ریزی راهبردی را بررسی کرده و شرایط به کارگیری آنها را در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی مورد تحلیل قرار می‌دهد و در نهایت خود رویکردی ارائه می‌دهد که در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی قابل کاربرد باشد (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۰). همان‌طور که اشاره شد این نمونه نتیجه بررسی خصوصیات نمونه‌های قبلی و رفع نقاط ضعف آنها برای کاربرد در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی می‌باشد. این نمونه شامل یک فرایند پیوسته (مطابق با تعریف



برنامه‌ریزی) و تکرارپذیر است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. در اینجا این فرایند در قالب ده مرحله شرح داده می‌شود. از خصوصیات این فرایند این است که نتایج حاصل از هر مرحله می‌تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن مورد استفاده قرار گیرند (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۰).

مراحل فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در نمونه برایسون به شرح زیر است:

۱. توافق اولیه: در این مرحله ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان مورد برنامه‌ریزی بررسی شده و آشنایی با این نوع برنامه‌ریزی حاصل می‌شود. سازمان‌ها، واحدها، گروه‌ها یا افرادی که باید در برنامه‌ریزی درگیر شوند مشخص و توجیه می‌شوند. مراحل می‌شوند که در برنامه‌ریزی باید انجام شوند شرح داده می‌شوند؛ روش انجام برنامه‌ریزی، زمانبندی انجام، آیین‌نامه‌های مورد نیاز برای جلسات و نحوه گزارش‌دهی مشخص و منابع و امکانات لازم تعیین می‌شوند.
۲. تعیین وظایف: وظایف رسمی و غیررسمی سازمان «باید‌هایی» است که سازمان با آنها روبه‌روست. در این مرحله هدف این است که سازمان و افراد آن وظایفی را که از طرف مراجع ذی‌صلاح (دولت، مجلس و...) به آنها محول شده است شناسایی کنند. شاید این هدف به‌ظاهر خیلی روشن باشد ولی این واقعیت در بیشتر سازمان‌ها وجود دارد که بیشتر افراد اختیارات و وظایف سازمانی را که در آن مشغول به‌کارند، نمی‌دانند و اساسنامه آن را حتی برای یک بار مطالعه نکرده‌اند. از طرف دیگر وظایف محول‌شده به سازمان عموماً کلی بوده و تمام فضایی را که سازمان می‌تواند در آن فعالیت کند، تعریف نمی‌کند. بنابراین ضروری است که با مطالعه وظایف مکتوب و مصوب سازمان اولاً با آن وظایف آشنا شد (که از این طریق بعضی از اختیارات و ذی‌نفعان سازمان نیز شناسایی می‌شوند)، ثانیاً مواردی را که در حیطه اختیارات سازمان قرار می‌گیرند اما تا به حال کشف نشده‌اند، شناخت.
۳. تحلیل ذی‌نفعان: ذی‌نفع، فرد، گروه یا سازمانی است که می‌تواند بر نگرش، منابع یا خروجی‌های سازمان تأثیر گذارد و یا از خروجی‌های سازمان تأثیر پذیرد. تحلیل ذی‌نفعان پیش‌درآمد ارزشمندی برای تنظیم بیانیه‌ی مأموریت سازمان است. تحلیل ذی‌نفعان بسیار ضروری است؛ چرا که رمز موفقیت در بخش دولتی و غیرانتفاعی ارضای ذی‌نفعان کلیدی سازمان است. اگر سازمان نداند که ذی‌نفعانش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره‌ی سازمان

به کار می‌برند و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست؟ به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت‌هایی را که باید برای ارضای ذی‌نفعان کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند.

۴. تنظیم بیانیه مأموریت سازمان: مأموریت سازمان جملات و عباراتی است که اهداف نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزش‌های حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز ذی‌نفعان را مشخص می‌کند. علاوه بر این موارد، اختلافات درون سازمانی را مرتفع ساخته و بستر بحث‌ها و فعالیت‌های سازنده و مؤثر را هموار می‌کند. توافق بر مأموریت سازمان، تمام فعالیت‌های آن را همسو می‌سازد و انگیزش و توجه ذی‌نفعان سازمان خصوصاً کارکنان آن را افزایش می‌دهد.

۵. شناخت محیط سازمان: اساس راهبردی عمل کردن، شناخت شرایط است. یک بازیکن موفق فوتبال علاوه بر اینکه از توانایی‌ها و وظایف هر یک از اعضای تیم خود آگاهی دارد، سعی می‌کند شرایط تیم مقابل و نقاط قوت و ضعف هر یک از افراد آن را دریابد و با داشتن این مأموریت در ذهن یعنی پیروزشدن در بازی، در هر لحظه بهترین حرکت را انجام دهد. برای اینکه یک سازمان نیز در رسیدن به مأموریت خود موفق شود، باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی کند. در این مرحله، محیط خارجی سازمان در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها برای سازمان تعیین می‌شوند. در راستای شناخت محیط سازمان، در این مرحله محیط داخلی نیز در قالب ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرایند و عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرند.

۶. تعیین موضوعات راهبردی پیش روی سازمان: این مرحله قلب فرایند برنامه‌ریزی راهبردی است. موضوعات راهبردی تصمیمات سیاسی و اساسی هستند که بر اختیارات، مأموریت، ارزش‌ها، محصول یا خدمات ارائه‌شده، مراجعان یا استفاده‌کنندگان، هزینه‌ها، تأمین منابع مالی، سازمان یا مدیریت تأثیر می‌گذارد. هدف این مرحله تعیین انتخاب‌هایی است که سازمان با آنها مواجه است.

۷. تعیین راهبردها: برای پرداختن به هر یک از موضوعات راهبردی پیش روی سازمان باید اقداماتی صورت گیرد که در قالب برنامه‌ها، اهداف، طرح‌ها و... بیان می‌شوند. این اقدامات، راهبرد نامیده می‌شوند. در واقع راهبرد عبارت است از قالبی از اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها،

فعالیت‌ها، تصمیمات یا تخصیص‌های منابع که مشخص می‌کنند سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا آن را انجام می‌دهد. راهبردها می‌توانند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوتی تعریف شوند.

۸. شرح طرح‌ها و اقدامات: این مرحله می‌تواند در قالب مرحله قبل، مرحله تعیین راهبردها، انجام شود اما از آنجا که کار برنامه‌ریزی راهبردی با تعیین راهبردها به پایان می‌رسد و اجرای آن در قالب تعریف طرح‌ها و اقدامات و مدیریت راهبردی برنامه تهیه شده انجام می‌شود این تفکیک صورت گرفته است. به عبارت دیگر از این مرحله به بعد از نمونه بایسون مربوط به اجرای برنامه و مدیریت راهبردی استفاده می‌شود. در این مرحله برای اجرای هر یک از راهبردهای انتخاب شده، تعدادی طرح و اقدام تعریف می‌شود.

۹. تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده: در این مرحله، توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت به کارگیری راهبردهای تدوین شده و استفاده از تمام نیرو و منابع سازمان، ارائه می‌شود. این توصیف دورنمای موفقیت سازمان نامیده می‌شود که در آن شرحی از مأموریت، راهبردهای اساسی، معیارهای عملکرد، بعضی از قواعد تصمیم‌گیری مهم و استانداردهای اخلاقی مدنظر همه کارمندان ارائه می‌شود. در صورت تنظیم چنین دورنمایی، افراد سازمان خواهند دانست که چه انتظاری از آنها می‌رود، پویایی و همسویی انگیزه و نیروی افراد در رسیدن به اهداف سازمان به وجود آمده و نیاز به نظارت مستقیم کاهش می‌یابد.

۱۰. برنامه عملیاتی یک‌ساله: در این مرحله با استفاده از اطلاعات تدوین شده در مرحله هشتم و بر اساس اولویت‌های تعیین شده توسط تصمیم‌گیران، یک برنامه عملیاتی تهیه شده و بر اساس آن مدیریت و واپایش طرح‌ها و اقدامات انجام می‌شود (پیرس و داینسون، ۱۳۸۰).

### پیشینه تجربی پژوهش

طی مطالعات انجام شده تاکنون پیرامون «تأثیر اجرای موفق برنامه‌ریزی راهبردی بر پاداش درونی کارکنان» تحقیقاتی صورت نگرفته است. با در نظر گرفتن پژوهش‌هایی که به صورت اختصاصی به مطالعه و بررسی برنامه‌ریزی راهبردی و پاداش درونی پرداخته‌اند، رابطه میان این دو، مورد بررسی قرار گرفته است. هر چند در تمامی سازمان‌ها این موضوع از اهمیت بسیاری برخوردار

است و می‌تواند تأثیرات بسیار شگرفی در موفقیت سازمان‌ها داشته باشد، برخلاف آن چیزی که عموماً این اهمیت را بیشتر برای پاداش‌های بیرونی قائلند.

### جدول ۱. تحقیقات پیشین

محقق	هدف تحقیق	نتایج
لاریسا (۲۰۱۳)	بررسی راهبرد و سازوکارهای انگیزش و پاداش	توسعه سازوکارهای ایجاد انگیزه و انگیزش در سازمان تنها در فعالیت‌ها به وقوع نمی‌پیوندد. بنابراین فعالیت‌های تشکیل و توسعه سازوکارهای انگیزه و تشویقی نیروی کاری همیشه در شخصیت افراد در بلندمدت تثبیت می‌شود و بر وظایف فعلی و چشم‌انداز سازمان نظارت می‌کند.
انگ و تنگ ته (۲۰۱۲)	ارتباط بین نظام پاداش و عملکرد مالی سازمان	۱. بسیاری از شرکت‌های تولیدی هر دو پاداش پولی و غیرپولی را ارائه می‌دهند. ۲. پذیرش نظام پاداش به عمر و اندازه شرکت ارتباطی ندارد. ۳. رابطه‌ای منفی بین پاداش‌های بیرونی و عملکرد مالی سازمان وجود دارد. ۴. پاداش‌های درونی و عملکرد عالی سازمان رابطه‌ای مثبت با هم دارند.
مهدی الوانی و همکاران (۱۳۹۰)	با توجه به رویکرد پاداش کل آرمسترانگ الگوی تشویقی مؤثری برای کارکنان بخش عمومی ارائه شود	میان عناصر پاداش کل، انگیزش و عملکرد همبستگی معنی‌داری وجود دارد. همچنین میان عناصر پاداش کل و انگیزش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. چنین رابطه مثبت و معنی‌داری میان عناصر پاداش کل و عملکرد نیز یافت شد.
هادی رزقی شیرسوار (۱۳۸۹)	نقش برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه منابع انسانی	لزوم ارتباط میان برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها
محسن مرادی و همکاران (۱۳۹۰)	طراحی نظام پاداش‌دهی مدیران براساس نمونه کارت امتیازی متوازن	در این تحقیق شش نوع از شاخص‌های پاداش سازمانی در ارتباط با چهار بعد از ابعاد BSC مورد بررسی قرار گرفته است که پس از تعیین تحلیل مسیر، میزان و تأثیر هر یک از انواع شاخص‌های پاداش بر ابعاد BSC مشخص شده است.
حسین زاده و همکاران (۱۳۹۳)	مشخص نمودن رابطه نظام پاداش درونی با فرسودگی شغلی کارکنان	نظام پاداش درونی با فرسودگی شغلی و مؤلفه‌های آن رابطه منفی معنی‌داری دارد.
شهرکی و همکاران (۱۳۹۳)	بررسی رابطه نظام پاداش با خلاقیت و نوآوری کارکنان	رابطه معنی‌داری میان دو مؤلفه از پنج مؤلفه نظام پاداش (پاداش مستقیم (بیرونی)، پاداش غیرمستقیم (درونی)، فرصت‌های یادگیری، محیط کاری رضایت‌بخش و اعتبار و فرهنگ سازمانی) با خلاقیت هستند که این مؤلفه‌ها عبارتند از: فرصت‌های یادگیری و محیط کاری رضایت‌بخش.
رجایی پور و همکاران (۲۰۱۳)	تجزیه و تحلیل اثربخشی نظام مدیریت پاداش بر عملکرد کارکنان از طریق نقش واسطه‌ای انگیزه	یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که با در نظر گرفتن انگیزه به عنوان نقش واسطه‌ای، نظام مدیریت پاداش اثری مثبت و معنی‌داری بر انگیزش کارکنان و عملکرد کارکنان داشته است. اما انگیزه کارمندان اثر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد کارکنان نداشته است.

## پرسش‌های پژوهش

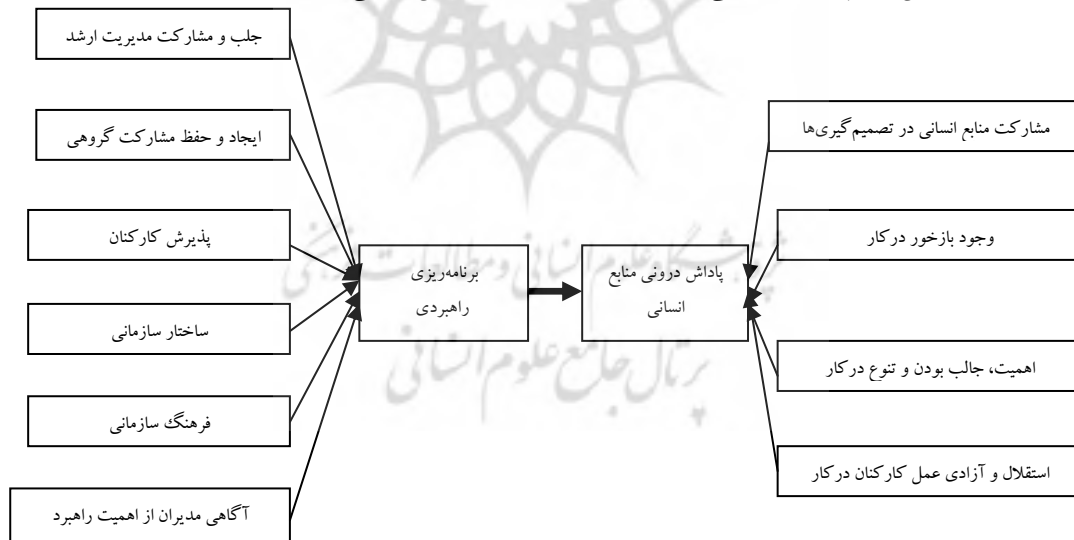
### پرسش کلی

آیا بین اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی و پاداش درونی کارکنان، رابطه وجود دارد؟

### پرسش‌های فرعی

- آیا بین اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی و مؤلفه مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، رابطه وجود دارد؟
- آیا بین اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی و مؤلفه وجود بازخور در کار، رابطه وجود دارد؟
- آیا بین اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی و مؤلفه استقلال و آزادی در کار، رابطه وجود دارد؟
- آیا بین اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی و مؤلفه اهمیت، جالب بودن و تنوع کار، رابطه وجود دارد؟

به این ترتیب مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر به نمایش در می‌آید.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف توصیفی است. تحقیق توصیفی، تصویری از جزئیات یک موقعیت، یک زمینه اجتماعی و یا رابطه ارائه می‌دهد. تحقیقات توصیفی اهمیت زیادی دارند؛ زیرا اگر این تحقیقات چیزی را با دقت توصیف نکرده باشند، تلاش برای تبیین آن به بی‌راهه می‌رود. یکی از انواع روش‌های تحقیق توصیفی، تحقیق همبستگی است. این تحقیق شامل کلیه پژوهش‌هایی است که در آنها سعی می‌شود رابطه بین متغیرهای مختلف با استفاده از ضریب همبستگی کشف و تبیین شود. هدف روش تحقیق همبستگی مطالعه حدود تغییرات یک یا چند متغیر با حدود تغییرات یک یا چند متغیر دیگر است (دلاور، ۱۳۷۴).

در این تحقیق اجرای موفق برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان متغیر مستقل و متغیر وابسته در این تحقیق پاداش درونی و مؤلفه‌های آن می‌باشد. جامعه آماری شامل کارشناسان و مدیران یکی از صنایع زیرمجموعه ساصد است و از آنجا که حجم جامعه آماری کوچک و تعداد آنها ۴۷ نفر است، تمامی جامعه به‌عنوان نمونه انتخاب شد. دلیل انتخاب این سازمان، اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی در آن بوده است. برای آن که از اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان مورد اشاره، اطمینان حاصل شود، پرسشنامه‌ای بین جامعه آماری توزیع شد که نتایج نشان‌دهنده این است که همه مؤلفه‌های برنامه‌ریزی راهبردی به‌طور متوسط دارای امتیاز بین ۴ و ۵ براساس طیف لیکرت می‌باشند.

## ابزار جمع‌آوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌ها برای بررسی تأثیر اجرای موفق برنامه‌ریزی راهبردی بر پاداش درونی کارکنان از دو پرسشنامه استفاده شده است:

۱- پرسشنامه برنامه‌ریزی راهبردی: که گویه‌های مربوط به مؤلفه‌های اصلی نظام برنامه‌ریزی راهبردی براساس نمونه باریسون شامل شش مولفه: جلب و مشارکت مدیریت ارشد سازمان در برنامه‌ریزی راهبردی؛ ایجاد و حفظ مشارکت گروهی در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی؛ پذیرش کارکنان در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی؛ آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی؛ ساختار سازمانی در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی و فرهنگ سازمانی در فرآیند

برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد. ضرایب آلفای کرونباخ همان‌طور که در جدول (۲) نشان داده شده است، برای تمامی مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۷ می‌باشد و با توجه به اینکه ضریب آلفای بیش از ۷۰ درصد قابل پذیرش است، بنابراین پرسشنامه مذکور از پایایی لازم برخوردار است.

**۲- پرسشنامه پاداش درونی:** گردآوری داده‌ها برای متغیر پاداش درونی بر اساس پرسشنامه محقق ساخته صورت گرفت که پس از نظرسنجی از خبرگان و انجام تعدیل‌های لازم به کار گرفته شد. این پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است که با ۲۱ گویه پاداش درونی را مورد سنجش قرار می‌دهد. مقدار ضریب پایایی متغیرهای تحقیق که همگی بالای ۷۰ درصد می‌باشد، در جدول (۲) نشان داده شده است و می‌توان گفت که پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار است. تعداد ۴۷ پرسشنامه با مراجعه حضوری به سازمان توزیع شد که همه پرسشنامه‌ها عودت گردید. نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها مؤید همکاری خوب سازمان است.

جدول ۲. اعتبار ابزار استفاده‌شده در تحقیق

متغیر	مؤلفه‌ها	تعداد پرسش	آلفای کرونباخ
برنامه‌ریزی راهبردی	جلب و مشارکت مدیریت ارشد	۱۰	۰/۷۲۵
	ایجاد و حفظ مشارکت گروهی	۹	۰/۷۸
	پذیرش کارکنان	۵	۰/۷۸
	آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت	۵	۰/۷۴
	ساختار سازمانی	۵	۰/۷۴
	فرهنگ سازمانی	۹	۰/۸۰
پاداش درونی منابع انسانی	مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها	۶	۰/۹۱۷
	بازخورد در کار	۳	۰/۹۵۳
	اهمیت، جالب بودن و تنوع کار	۹	۰/۹۸۵
	استقلال و آزادی عمل در کار	۳	۰/۹۵۴

## تحلیل یافته‌های تحقیق

از آنجا که هر پژوهش در پی اهداف خاص خود می‌باشد و رسیدن به آن اهداف می‌تواند موضوع پژوهش را توجیه نماید، لذا انجام پژوهش، تجزیه و تحلیل آماری و بررسی یافته‌ها، محققان را به سوی شناخت بهتر، هدایت و زمینه را برای پژوهش‌های بعدی آماده می‌سازد.

### الف- آمار توصیفی

یافته‌های توصیفی نشان‌دهنده آن است که ۸۳ درصد آزمودنی‌ها مرد و ۱۷ درصد زن بوده‌اند. از نظر سن، بیشترین فراوانی متعلق به گروه سنی بالای ۳۵ سال با ۵۳ درصد بوده است. ضمناً ۸۷ درصد متأهل و ۱۳ درصد مجرد بوده‌اند. ۱۹ درصد از نمونه مورد مطالعه، دارای مدرک کارشناسی و ۸۱ درصد از نمونه نیز کارکنانی با تحصیلات کارشناسی ارشد یا بالاتر بوده‌اند.

### ب- آمار استنباطی

برای بررسی توزیع داده‌ها و تأیید بهنجاری بودن آنها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد و نتیجه این آزمون، توزیع بهنجار این داده‌ها را تأیید کرد. بنابراین، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و تعیین همبستگی از آزمون‌های پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد.

جدول ۳. ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد نمونه	ضریب همبستگی با برنامه‌ریزی راهبردی	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	۴۷	۰.۹۴۷	۰.۰۰۰	پذیرفته می‌شود
بازخورد در کار	۴۷	۰.۹۳۲	۰.۰۰۰	پذیرفته می‌شود
استقلال و آزادی عمل در کار	۴۷	۰.۱۶	۰.۰۰۹	رد می‌شود
اهمیت، جالب بودن و تنوع کار	۴۷	۰.۹۳۶	۰.۰۰۰	پذیرفته می‌شود
پاداش درونی	۴۷	۰.۹۴۱	۰.۰۰۰	پذیرفته می‌شود



### بررسی فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: اجرای موفق برنامه‌ریزی راهبردی با پاداش درونی کارکنان، رابطه معنی‌داری دارد.

همان‌گونه که یافته‌ها در جدول (۳) نیز قابل مشاهده است، همبستگی پیرسون بین پاداش درونی و اجرای موفق برنامه‌ریزی راهبردی (۰/۹۴۱) بوده و چون سطح معنی‌داری برای این عامل کمتر از ۱ درصد است، بنابراین با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که بین این دو متغیر در سازمان مورد مطالعه رابطه‌ای معنی‌دار و مثبت وجود دارد.

### بررسی سایر فرضیه‌ها

همچنین یافته‌های جدول (۳) نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها ( $r = 0.947$ )، بازخورد در کار ( $r = 0.932$ ) و اهمیت، جالب‌بودن و تنوع کار ( $r = 0.936$ ) پاداش درونی و اجرای موفق برنامه‌ریزی راهبردی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، لذا فرضیه‌های شماره (۱)، (۲) و (۴) مورد تأیید قرار می‌گیرند.

فرضیه ۳: اجرای موفق برنامه‌ریزی راهبردی با مؤلفه استقلال و آزادی عمل در کار پاداش درونی، رابطه معنی‌داری دارد.

همان‌گونه که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، بین مؤلفه استقلال و آزادی عمل در کار با برنامه‌ریزی راهبردی رابطه معنی‌داری وجود ندارد. چون سطح معنی‌داری برای این عامل بیشتر از ۱ درصد است، لذا این فرضیه رد می‌شود.

با توجه به این که برقراری رابطه معنی‌دار بین پاداش درونی و اکثر مؤلفه‌های آن با اجرای موفق برنامه‌ریزی راهبردی تأیید شد، برای بررسی میزان تأثیر مؤلفه‌های پاداش درونی بر اجرای موفق برنامه‌ریزی راهبردی از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج بررسی در جدول (۴) درج شده است.

جدول ۴. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	همبستگی چندگانه	R <sup>2</sup>	$\beta$	P
مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	اجرای موفق برنامه ریزی راهبردی	0/941	0/885	0/352	0/000
بازخورد در کار				0/66	0/36
استقلال و آزادی عمل در کار				0/015	0/064
اهمیت، جالب بودن و تنوع کار				0/586	0/000

یافته‌های جدول (۴) نشان می‌دهد که ضریب همبستگی چندگانه برای ترکیب خطی مؤلفه‌های پاداش درونی با اجرای موفق برنامه ریزی راهبردی برابر با ۰/۹۴۱ و ضریب تعیین ۰/۸۸۵ است که در سطح کمتر از ۱ درصد معنی‌دار است. بنابراین می‌توان گفت که ۰/۸۸۵ واریانس اجرای موفق برنامه ریزی راهبردی به وسیله متغیرهای پیش‌بین قابل تبیین است. ضرایب  $\beta$  (ضرایب رگرسیون) بیانگر آن است که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها ( $\beta = 0/352$ )، بازخورد در کار ( $\beta = 0/66$ ) و اهمیت، جالب بودن و تنوع کاری ( $\beta = 0/586$ ) پیش‌بینی کننده‌های میزان اجرای موفق برنامه ریزی راهبردی به‌شمار می‌روند. همچنین با توجه به نتایج  $\beta$  در جدول (۴) و سطح معنی‌داری، مؤلفه استقلال و آزادی عمل در کار نقش پیش‌بینی کننده معنی‌داری ندارد و توان پیش‌بینی میزان اجرای موفق برنامه ریزی راهبردی را ندارد.

## نتایج

همان‌طور که در ادبیات پژوهش مطرح شد، یکی از دستاوردهای مهم هر پروژه طراحی و اجرای برنامه‌های راهبرد، فرایند برنامه ریزی راهبردی است. فرایند برنامه ریزی راهبردی، خود یکی از دستاوردهای مهم هر پروژه برنامه ریزی و اجرای راهبرد هاست؛ چرا که این فرایند، تداوم و پویایی برنامه ریزی راهبردی را تضمین می‌کند. همان‌طور که در ادبیات پژوهش مطرح شد، برنامه ریزی راهبردی، به‌خاطر ایجاد یک فرایند نظام‌مند و منظم در انتخاب مسیر و اهداف و اجرای برنامه‌ها و اقدامات کاربردی سازمان، دارای اثرات مثبت مستقیم و غیرمستقیم در سازمان است.

یکی از این دستاوردهای قابل توجه که در حوزه مدیریت منابع انسانی، بسیار مد نظر است و همواره ایجاد آن از دغدغه‌های مدیران منابع انسانی است، پاداش درونی منابع انسانی است. همان‌طور که نتایج آماری پژوهش تبیین کرده است، اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی باعث افزایش در کلیه مؤلفه‌های پاداش درونی منابع انسانی به غیر از استقلال و آزادی عمل در کار شده است.

مؤلفه‌های اصلی موفقیت یک نظام برنامه‌ریزی راهبردی که در مدل مفهومی ارائه شد، نشان‌دهنده اثرات این نظام در مؤلفه‌های پاداش درونی منابع انسانی است. از سوی دیگر با افزایش پاداش درونی منابع انسانی، فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان تسهیل خواهد شد و اثرات این دو نظام بر هم متقابل خواهد بود.

اما پرسشی که مطرح است این است که دلیل عدم وجود رابطه با مؤلفه استقلال و آزادی عمل در کار چیست و چگونه می‌توان آن را تفسیر کرد؟

می‌توان گفت با توجه به سن پایین نظام برنامه‌ریزی راهبردی در کشور و به‌ویژه در سازمان‌های دولتی و نیز وجود مدیران سنتی در بدنه این سازمان دولتی و نیز زیرمجموعه وزارت دفاع بودن آن، همچنان روندهای کاری و تصمیمات کلان مربوط به شغل در انحصار مدیران رده بالای منابع انسانی می‌باشد و نظام برنامه‌ریزی راهبردی نتوانسته است، تأثیر مثبتی بر این مؤلفه از پاداش درونی منابع انسانی بگذارد.

## پیشنهادها

۱. بالابودن ضریب همبستگی بین پاداش درونی و اجرای موفق برنامه‌ریزی راهبردی از اهمیت پاداش‌های غیرپولی برای بهبود انگیزش و عملکرد کارکنان حکایت می‌کند. به بیانی دیگر، هر سازمانی که خواهان جذب، برانگیختن و حفظ کارکنان خود است، باید در کنار پاداش‌های پولی، پاداش‌های غیرپولی را مورد توجه قرار دهد و آنها را درون نظام پاداش خود بگنجانند.
۲. با توجه به اثرات مثبت برنامه‌ریزی راهبردی بر پاداش درونی منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود، سازمان‌ها به جای تمرکز بر برنامه‌ریزی به روش سنتی، بر برنامه‌ریزی راهبردی تمرکز داشته باشند.

۳. بالابودن ضرایب همبستگی بین اکثر مؤلفه‌های پاداش درونی و برنامه‌ریزی راهبردی، نشان‌دهنده اهمیت پاداش درونی در مدیریت عملکرد کارکنان است. در حقیقت پاداش، پایه رفتارهای انگیزشی کارکنان است. راهبرد پاداش اثربخش در پایان باعث بالابردن سطوح انگیزشی می‌شود در حالی که راهبرد پاداش ناکارآمد موجبات بی‌انگیزگی را فراهم می‌آورد. این شمشیر دولبه باید به شیوه‌ای علمی و نظام‌مند مدیریت شود.
۴. در پروژه برنامه‌ریزی راهبردی، ایجاد فرایند برنامه‌ریزی و اجرای راهبردها اهمیت بیشتری دارد و سازمان‌ها با بهره‌گیری از دفاتر مدیریت راهبرد، ایجاد این فرایند را در دستور کار قرار دهند.
۵. برای بهره‌برداری مناسب از اثرات برنامه‌ریزی راهبردی در پاداش درونی منابع انسانی، کارکنان و منابع انسانی در فرایند تدوین راهبردها مشارکت داده شوند.



## منابع

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۱)، **مدیریت عمومی**، تهران: نشرنی.
- الوانی، سید مهدی؛ غریبی یامچی، حمیده؛ نیک مرام، سحر و احمدی زهرانی، مریم (۱۳۹۰)، تبیین الگوی اثربخش تشویق کارکنان بخش عمومی با رویکردی کل نگرانه به پاداش، **فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول**، س ۲۱، ش ۶۴، صص ۱- ۱۷.
- پیرس و رایسنون (۱۳۸۰)، **برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی**، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: انتشارات یادواره کتاب.
- حسین زاده، مهدی و امین‌بیدختی، علی‌اکبر (۱۳۹۳)، **بررسی رابطه نظام پاداش درونی با فرسودگی شغلی کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهرستان دورود**، کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱، مرکز همایش‌های بین‌المللی صداوسیما.
- رزقی شیرسوار، هادی (۱۳۸۹)، **ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه منابع انسانی، پژوهشنامه علوم اجتماعی**، ش ۶۸، صص ۱۴۳ تا ۱۷۴.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۵)، **مدیریت منابع انسانی**، تهران: انتشارات سمت.
- سلطان‌زاده، وحید؛ قلاوندی، حسن و فتاحی، مسلم (۱۳۹۱)، **بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز، دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)**، سال ۴، ش ۲، صص ۱۲۵-۱۴۹.
- شکری، مصطفی (۱۳۸۰)، **کنکاشی در شناخت مدیریت راهبردی، نشریه مدیریت (انجمن مدیریت ایران)**، شماره ۵، پیاپی ۵۳.
- شهرکی، محمدرضا؛ آفاقی، میترا و ابراهیمی حسین‌زاده، سعیده (۱۳۹۳)، **بررسی نقش سیستم پاداش بر خلاقیت و نوآوری کارکنان در سازمان‌های دولتی**. کنفرانس مدیریت، شیراز.
- کاپلان، رابرت اس و نورتون، دیوید پی (۱۳۸۸)، **سازمان راهبرد محور**. ترجمه: پرویز بختیاری، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- کاندولا، سربینی واس آر (۱۳۸۹)، **بررسی مداخله‌ها و پیش‌ران‌های راهبرد مدیریت عملکرد پاداش‌بنیان**، ترجمه: غلام جابلقیان، **دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس**، سال ۷، ش ۳۰، صص ۱۱۳-۱۵۹.
- کوین، جیمز براین؛ مینتزرگ، هنری و جیمز، رابرت ام. (۱۳۸۶)، **مدیریت راهبردی**، ترجمه: محمد صائبی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مرادی، محسن؛ مقدس‌زاده، باقر و عین‌آبادی، هدی (۱۳۹۱)، **بررسی نظرات مدیران در مورد نظام پاداش-**

- دهی مدیران بر اساس مدل کارت متوازن، راهبرد یاس، شماره ۳۰، صص ۱۱۲-۱۲۶.
- هانگر جی، دیوید و ویلن توماس ال. (۱۳۸۶)، **مبانی مدیریت راهبردی**. ترجمه: سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Hellriegel, Don, Slocum, John, Woodman, Richard(1995). **Organizational behavior**. new york: West publishing company.
- Ilyina, Larisa A. 2013. Strategy and mechanism of motivation and compensation in the organizations of oil and gas industry. **Procedia Economics and Finance** 5 ( 2013 ) 346 – 354.
- Kandula, Srinivas R (2007). **Performance management : strategic, intervention, drivers**, new delhi, Prentice-Hall of India. (Republished in paperback in 2008 by phi learning).
- Karami, Amin. &RezaeiDolatabadi, Hossein. &Rajaeepor, Saeed. 2013. Anaying the effectiveness of reward management system on employee performance through the mediating role of employee motivation Case study : Isfahan regional electric company. **International journal of academic research in business and social sciences**, Vol. 3, No. 9.
- Mayer, A. (2008). Review Confirms Work Place Counseling Reduces Stress. **British medical Journal**. 322: 637.
- SANDERS, DEBBIE (2000). A Total Reward Perspective. [Http://www.total. Reward.com /whatsup /tr20perspective.htm](http://www.total.Reward.com /whatsup /tr20perspective.htm).
- Shermerhorn, John(1993). **"Management for Productivity"**, New York: John Wiely.
- Shuler, R. and Jackson , S. (2001). HR Issues and Activitiesinmegers and Acquisitions , **European Management Journal**: 239-253.

