

آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد واحد بازاریابی و فروش با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی: گروه شرکت های صنایع استیل البرز و هفت الماس)

حسین طالقانی

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

نام نویسنده مسئول:

حسین طالقانی

چکیده

به منظور آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد واحد بازاریابی و فروش گروه شرکتهای صنایع استیل البرز و هفت الماس در هر یک از ۴ بعد کارت امتیازی متوازن و نیز سنجش توازن میان ابعاد مورد بررسی این تحقیق به روش توصیفی - پیمایشی از لحاظ گردآوری اطلاعات و نیز از نظر هدف با روش کاربردی انجام پذیرفت. جامعه آماری این پژوهش به دو گروه درونی (مدیران و کارشناسان) و بیرونی (مشتریان) تقسیم گردید. نمونه گیری گروه نخست به صورت سرشماری و مشتریان به صورت تصادفی ساده با حجم نهایی نمونه ۴۳۲ نفر در نظر گرفته شد. جمع آوری اطلاعات با استفاده از فنون مصاحبه، مشاهده و ارائه پرسشنامه انجام شد. سنجش پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مربوط به مدیران ۰/۸۹، پرسشنامه مربوط به کارشناسان ۰/۸۸ و پرسشنامه مربوط به مشتریان ۰/۷۴ به دست آمد. پس از اجرا، به وزن دهی و امتیازبندی شاخص ها و ابعاد مورد نظر پرداخته شده است. در نهایت با استفاده از آزمون های آماری مانند کولموگروف-اسمیرنوف و فریدمن و همبستگی کندال، این نتیجه به دست آمد که عملکرد واحد بازاریابی و فروش شرکت مورد مطالعه در چهار منظر رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی، مشتری و مالی به ترتیب امتیازات ۲/۳۶، ۲/۱، ۲/۹۴ و ۴/۵۲ (از امتیاز ۵) را کسب نمود که به طور کلی عملکرد واحد با توجه به خط برش ۲/۹۸ از ۵، در حد «نسبتاً قابل قبول» می باشد. پس از آن به اولویت بندی شاخص های هر بعد پرداخته شده است؛ در رابطه با توازن میان ابعاد نیز نتیجه به دست آمده حاکی از معناداری رابطه بین برخی ابعاد با یکدیگر بوده است، اما دلیلی بر اثبات توازن میان ابعاد مورد ارزیابی به دست نیامد؛ و داده ها مبین این امر است که عمدتاً توجه سازمان به بعد مالی معطوف است.

واژگان کلیدی: آسیب شناسی، بازاریابی و فروش، ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد، کارت امتیازی متوازن، BSC.

مقدمه

مسئله ارزیابی و به ویژه مدیریت عملکرد، سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. با نگاهی به ارزیابی عملکرد سازمان در کسب و کارهای امروزی به این نتیجه می‌رسیم که با تمرکز صرف بر اطلاعات مالی که به طور سنتی در جهت اهداف مدیریتی و کنترلی تهیه می‌شود، نمی‌توان سیستم ارزیابی عملکرد اثربخشی را در اختیار داشت؛ و همچنین براساس مطالعات اولیه، در سازمان مورد مطالعه این پژوهش، مانند بسیاری از سازمانهای دیگر ایرانی، تنها از شاخص‌های مالی به عنوان ابزار مدیریت عملکرد استفاده می‌کردند؛ «کاپلان^۱ و نورتن^۲» پس از بررسی و ارزیابی سیستم های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای مدیریت عملکرد سازمان ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمانها، پویایی محیط و بازار رقابتی بود (کاپلان و نورتن، ۱۹۹۲، ص ۷۲). برومیچ^۳ (۱۹۸۸) عملکرد را بدین صورت تعریف نموده است: «عملکرد شامل هر دو معنی رفتار و نتایج است؛ رفتارها از عمل کننده^۴ ناشی می‌شوند و عملکرد را از تجرد به عمل می‌رسانند. همچنین رفتارها خودشان نوعی خروجی هستند، نه فقط به عنوان ابزاری برای رسیدن به نتیجه - زیرا محصول تلاش‌های فیزیکی و ذهنی هستند - و می‌توانند به طور جداگانه از نتایج قضاوت شوند.» کمپ بل و دیگران^۵ (۱۹۹۳) عملکرد را نوعی رفتار یا عمل، در ارتباط با نیل به اهداف سازمانی که قابل اندازه‌گیری نیز باشد، تعریف کرده‌اند. نظریه آنان توضیح می‌دهد که عملکرد چندبعدی است و هر بعد آن به وسیله یک مجموعه از رفتارها یا فعالیت‌ها دسته‌بندی می‌شود. اجزاء سازنده شامل این موارد می‌باشند: ۱- تبحر در انجام وظیفه کاری خاص^۶؛ ۲- مهارت در کارهای دیگر (به عنوان مثال رفتار سازمانی)؛ ۳- مهارت در ارتباطات شفاهی و نوشتاری؛ ۴- اثبات تجربی تلاش‌ها؛ ۵- حفظ نظم شخصی^۷؛ ۶- کمک به بهبود عملکرد فردی و تیمی؛ ۷- سرپرستی یا رهبری؛ و ۸- مدیریت. (آرمسترانگ، ۲۰۰۹)

بریسکو و کلاوس^۸ (۲۰۰۸) بیان داشته اند که «مدیریت عملکرد، سیستمی است که از طریق آن سازمانها، اهداف کاری را تنظیم می‌کنند، استانداردهای عملکردی را تعریف می‌نمایند، فعالیتهای کاری را تخصیص داده و ارزیابی می‌کنند، بازخورهای عملکردی تهیه می‌کنند، نیازهای آموزشی و توسعه ای را تعیین نموده و پاداش را توزیع می‌نمایند.» تفاوت ارزیابی با مدیریت عملکرد نیز در تعریف ساده ای از آ. م. مورمن و س. آ. مورمن^۹ (۱۹۹۵) بیان شده است: مدیریت عملکرد در حقیقت مدیریت کسب و کار است. مدیریت عملکرد چیزی است که مدیران (و بویژه مدیران صف) به طور پیوسته باید انجام دهند، نه مانند ارزیابی عملکرد که یک فرآیند سالیانه ای است که توسط مدیر واحد منابع انسانی هدایت می‌شود. مدیریت عملکرد یک روال طبیعی در مدیریت است. به عبارت دیگر، مدیریت عملکرد استراتژیک است، از این لحاظ که با موضوعات گسترده‌ای مرتبط است و به دو معنی یکپارچه است؛ یکی یکپارچگی عمودی که معرف پیوند یا همبستگی اهداف سازمان، گروه و افراد با شایستگیهای محوری است و دیگری یکپارچگی افقی که معرف پیوند جنبه‌های متفاوت مدیریت منابع انسانی، به خصوص بهبود سازمانی، بهبود منابع انسانی و پاداش است (عباس‌پور، ۱۳۸۸: ۲۱۹).

همچنین مدل کارت امتیازی متوازن بر دو مفهوم اصلی در سازمان‌ها اشاره دارد. موضوع نخست تأکید آن بر فرآیند تدوین استراتژی و هدف گذاری در تمامی سطوح سازمان و آنگاه ارزیابی میزان موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف تدوین شده می‌باشد. تدوین استراتژی و اهداف و اندازه گیری آن برای سازمان‌ها دارای مزایایی به شرح زیر می‌باشد:

۱- شفاف سازی و بیان آشکار مفاهیم بیان شده در استراتژی های سازمان .

۲- شناسایی انحرافات عملکردی و برنامه ریزی جهت بهبود آن.

۳- ایجاد اجماع نظری (اتفاق نظر) در خصوص فعالیت های اصلی و تشویق روحیه کار تیمی در سازمان.

دومین مفهوم اساسی مدل کارت امتیازی متوازن بر چهار مفهوم ادراکی در سازمانها تأکید دارد. کاپلان و نورتن دریافتند که فرآیند تصمیم گیری در سازمان ها تحت تاثیر محدودیت ها و پارامتر های مالی، مشتری، فرآیندها و رشد و یادگیری قرار دارد. (کاپلان و نورتن، ۱۹۹۲، ص ۷۳)

جهت رفع مسائل و مشکلاتی که پیش از این بدان اشاره گردید، آنان در مدل کارت امتیازی متوازن چهار چارچوب (دیدگاه) ادراکی را پیشنهاد نمودند که به شرح زیر می باشد:

^۱ - Kaplan

^۲ - Norton

^۳ - Brumbach

^۴ - performer

^۵ - Campbell et al

^۶ - job-specific task proficiency

^۷ - maintenance of personal discipline

^۸ - Briscoe and Claus

^۹ - Mohrman, A. M. and Mohrman, S. A.

- دیدگاه مالی: آیا سهامداران سازمان از عملکرد ما راضی هستند؟
 - دیدگاه مشتری: مشتریان چگونه به ما می نگرند؟
 - دیدگاه فرآیندهای داخلی: در چه اموری باید سرآمد بوده و از مزیت رقابتی برخوردار باشیم؟
 - دیدگاه رشد و یادگیری: آیا می توانیم همچنان به بهبود مستمر و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریانمان ادامه دهیم؟

بر پایه نکات یاد شده، مسئله اصلی این تحقیق این است که با توجه به آخرین مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت عملکرد و با تمرکز بر حوزه بازاریابی و فروش در شرکتهای صنعتی و تولیدی، به آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد واحد بازاریابی و فروش با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن پرداخته است. بدین منظور پس از بررسی و انتخاب مدل مناسب برای واحد بازاریابی و فروش، به مشخص کردن تفاوت وضع موجود و مطلوب نظام مدیریت عملکرد واحد بازاریابی و فروش از نظر ابعاد مالی، مشتری، فرآیندهای کسب و کار و رشد و یادگیری در سازمان مورد مطالعه پرداخته شده است.

مدل کارت امتیازی متوازن (BSC^{۱۰})

در طی سالیان دراز مدیران تصور می کردند که کلید موفقیت در بدست آوردن دارایی های ملموس و فیزیکی نهفته است و برای قرن های متمادی سازمان ها بر اندازه گیری های مالی به عنوان عاملی برای موفقیت سازمان تأکید می کردند. معیارهای مالی سنگ بنای ارزیابی عملکرد سازمان ها شناخته می شدند، و حسابداری هزینه به عنوان زبان رسمی کسب و کار مطرح بود، و معیارهای مالی نظیر سود هر سهم، نرخ بازده دارایی ها، کاهش بهای تمام شده، ارزش افزوده اقتصادی و مانند آنها که گذشته نگر و مبتنی بر اطلاعات و اعداد و ارقام حسابداری بودند، انجام می پذیرفت (ابن الرسول، ۱۳۸۳: ۴۳)؛ اما این سنجه های مالی عناصر سازمانی را که سازمان را در رسیدن به موفقیت یاری می کنند، فراموش کرده اند (کاسکی^{۱۱}، ۲۰۰۸). در حالیکه اکنون محققان و مدیران به اهمیت دارایی های نامشهود به عنوان یکی از کلیدهای موفقیت پی برده اند (چاوان، ۲۰۰۹). در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش، قابلیت کارکنان، روابط با مشتریان و تأمین کنندگان، کیفیت کالاها و خدمات، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی دارایی هایی به مراتب ارزشمندتر از دارایی های فیزیکی هستند. دارایی های ناملموس به عنوان «دانشی که در سازمان وجود دارد و مزیتی متفاوت تولید می کند» یا «قابلیت های کارکنان شرکت برای تأمین نیازهای مشتریان» تلقی می شود (حق شناس، ۱۳۸۷). در واقع احساس نیاز به ایجاد یک روش رسمی برای ارزش گذاری منابع یک سازمان، کاپلان و نورتون را بر آن داشت تا کارت امتیازی متوازن را مطرح کنند (کاسکی، ۲۰۰۸).

کاپلان و نورتون با توجه به این نکته که چشم انداز کسب و کار از کشاورزی به صنعتی و در نهایت به اطلاعاتی تغییر شکل داده و از طرفی ارزیابی های عملکرد نیز باید به خوبی با این تغییرات مطابقت داشته باشند، بر آنند که گزارش ها و اندازه گیری های مالی نیز در این چشم انداز جدید کسب و کار برای اندازه گیری های غیر مالی و نامشهود عملکرد، به اندازه کافی نمی تواند پاسخگو باشد. در نتیجه کاپلان و نورتون BSC را برای رویایی با نیازهای کسب و کار پویای جدید ابداع و مطرح کردند (بلکمن^{۱۲}، ۲۰۰۸).

به گفته کاپلان و نورتون فرایند یادگیری راهبردی اثربخش به یک چهارچوب راهبردی مشترک نیاز دارد که با راهبرد ارتباط برقرار کند و این توانایی را داشته باشد که همه ببینند که چگونه فعالیت های فردی شان به اجرای همه جانبه راهبرد، کمک می کند. هم چنین BSC مستلزم این است که یک چشم انداز مشترک در سازمان وجود داشته باشد. برای اطمینان از اینکه افراد می دانند که سازمان چه انتظاری از آنها دارد نیازمند این است که، استراتژی به اهداف مناسب در همه سطوح سازمان تبدیل شود (جوهانسون^{۱۳} و دیگران، ۲۰۰۶). کاپلان و نورتون BSC را به عنوان مجموعه ای از اندازه گیری ها معرفی کردند که، دیدگاهی کل نگرانه و یکپارچه را برای فرایند کسب و کار فراهم می سازد، تا بدین طریق بتوان عملکرد سازمان را اندازه گرفت. کارت امتیازی در اصل با تکمیل اندازه گیری های مالی سنتی، عملکرد سازمان را با سه جنبه بیشتر که شامل مشتری، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری است، می سنجند (پانیامورثی^{۱۴} و مورالی^{۱۵}، ۲۰۰۸). کاپلان و نورتون کارت امتیازی متوازن را با این هدف معرفی کردند که نشان دهند مشکل سازمان ها تکیه بیش از حد بر اندازه گیری پرونده های مالی است، که بیشتر بر عملکرد گذشته تأکید دارند تا مقیاس های عملکردی که برای پیش بینی موفقیت های آینده سازمان کمک می کنند. هدف آنها این بود که ابزاری را تولید کنند که بین سازمان و استراتژی ارتباط برقرار کند. کاپلان و نورتون تأکید

¹⁰- Balanced Score Card

¹¹- Kaskey

¹²- Blackman

¹³- Johanson

¹⁴- Punniyamoorthy

¹⁵ - Murali

می کنند که اندازه گیری ها باید با اهداف ارتباط برقرار کنند، نه داده های کلی؛ باید شامل بروندادها و عملکردهای مختلف باشد و باید مبنایی برای تصمیم گیری و برنامه ریزی راهبردی کوتاه مدت و بلندمدت باشد.

در اوایل دهه ۱۹۹۰ رابرت کاپلان به همراه نورتون طرح تحقیقاتی را به منظور بررسی علل توفیق دوازده شرکت برتر آمریکایی و مطالعه روش های ارزیابی عملکرد در این شرکتها آغاز کردند.

حاصل این تحقیق در مقاله ای با نام «سنجه هایی که محرک های عملکردند»^{۱۶} در ژانویه ۱۹۹۲ در نشریه HBR منتشر شد. کاپلان و نورتون اعلام کردند که برای انجام یک ارزیابی کامل و موفق از عملکرد سازمان می بایست این عملکرد از چهار بعد مورد ارزیابی قرار گیرد:

(۱) بعد مالی^{۱۷}

(۲) بعد مشتری^{۱۸}

(۳) بعد فرایندهای داخلی^{۱۹}

(۴) بعد رشد و یادگیری^{۲۰}

یافته های کاپلان و نورتون موید این واقعیت بود که شرکت های موفق، در هر یک از چهار بعد، سنجه هایی^{۲۱} انتخاب کرده و اهداف^{۲۲} کمی هر یک از این سنجه ها را برای دوره های ارزیابی مورد نظر تعیین می کنند، سپس اقدامات و ابتکارات اجرایی جهت تحقق این اهداف را برنامه ریزی کرده و به مورد اجرا می گذارند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲).

روش پژوهش

نوع مطالعه در این پژوهش از لحاظ اهداف، کاربردی است؛ همچنین از لحاظ دسترسی به اطلاعات، توصیفی - پیمایشی می باشد. جامعه آماری این پژوهش به دو گروه درونی و بیرونی تقسیم می شود. گروه درونی شامل دو بخش مدیران و کارشناسان می گردد و گروه بیرونی شامل مشتریان است. در بخش مدیران، سه گروه از مدیران شامل مدیران عالی (۳ نفر)، مدیران میانی (در اینجا منظور مدیران بازاریابی و فروش است، ۲ نفر) و مدیران سرپرستی (۱۰ نفر) در نظر گرفته می شوند. بخش کارشناسان نیز شامل دستیاران فروش، کارشناسان فروش و بازاریابها (۵۰ نفر) می باشد. تعداد دقیق مشتریان، به دلیل مسائل استراتژیک سازمان مورد مطالعه مشخص نیست و در این پژوهش نامحدود فرض می شود.

در خصوص نمونه گیری، با توجه به محدودیت تعداد کارکنان واحد بازاریابی و فروش و همچنین مدیران گروه شرکت های صنایع استیل البرز و هفت الماس، نمونه گیری به صورت سرشماری می باشد. اما در مورد مشتریان، نمونه گیری با استفاده از جدول مورگان از ۴۰۰ نفر به روش تصادفی ساده انجام می گیرد

در این پژوهش با استفاده از فنون مصاحبه، مشاهده و ارائه پرسشنامه به بررسی عملکرد کارکنان واحد بازاریابی و فروش، مشتریان، هیئت مدیره و افراد ذیربط پرداخته می شود. همچنین قابل ذکر است این پرسشنامه ها، پرسشنامه های محقق ساخته ای، حاوی سوالاتی برای سنجش متغیرهای جمعیت شناختی و سوالاتی برای سنجش متغیرهای اصلی پژوهش است. در این پژوهش از ۳ دسته پرسشنامه استفاده شده است. دسته اول، پرسشنامه ای شامل سوالات مرتبط با کارکنان سازمان مورد مطالعه است. علاوه بر سوالاتی مرتبط با پاسخ دهنده، شامل سوالات مرتبط با ابعاد رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی می باشد. دسته دوم پرسشنامه های توزیع شده که در ضمیمه ۲ ذکر شده است، پرسشنامه ای مخصوص مدیران سازمان است که در آن پس از سوالاتی در خصوص اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهنده، بعد مالی پژوهش حاضر مورد سوال قرار گرفته است. پرسشنامه سوم (ضمیمه ۳)، نیز علاوه بر سوالات مرتبط با پاسخ دهنده، شامل سوالاتی در خصوص بعد مشتری می باشد. در این پژوهش مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مربوط به مدیران ۰/۸۹ و پرسشنامه مربوط به کارشناسان ۰/۸۸۲ و پرسشنامه مربوط به مشتریان ۰/۷۴۰ می باشد که توسط نرم افزار SPSS محاسبه گردیده است و چون هر سه بالاتر از ۰/۷۰ هستند، مقادیر مناسبی جهت تأیید پایایی پرسش نامه می باشند. داده های پژوهش نیز با استفاده از آزمون های آماری مانند کولموگروف-اسمیرنوف و فریدمن و همبستگی کندال مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته های پژوهش

16- Measures that drive performance

17- Financial perspective

18- Customer perspective

19- Internal processes perspective

20- Learning and growth perspective

21- Measures

22- targets

نتایج شاخص های آمار توصیفی نشان داد که از بین ۴۳۲ نفر پاسخ دهنده انتخاب شده، ۷۲ درصد را زنان و ۲۸ درصد آن را مردان تشکیل داده اند تعداد ۹ نفر زیر ۲۰ سال، تعداد ۲۵ نفر بین ۲۱-۲۵ سال، تعداد ۲۱۳ نفر بین ۲۵-۳۰ سال، تعداد ۱۴۰ نفر بین ۳۰-۴۰ سال و تعداد ۴۵ نفر بالای ۴۰ سال بوده اند. تعداد ۲۰ نفر زیر دیپلم، تعداد ۱۰۰ نفر دیپلم، تعداد ۵۰ نفر فوق دیپلم، تعداد ۱۵۷ نفر لیسانس، تعداد ۹۸ نفر فوق لیسانس و ۷ نفر دکترا بوده اند که از بین ۵۴ نفر از کارکنان شرکت مورد مطالعه در واحد بازاریابی و فروش، تعداد ۲ نفر زیر ۱ سال، تعداد ۵ نفر بین ۱-۳ سال، تعداد ۲۳ نفر ۳-۵ سال، تعداد ۱۵ نفر بین ۵-۱۰ سال، و تعداد ۹ نفر بالای ۱۰ سال سابقه کاری دارند. در نتیجه کارکنان با سابقه کاری ۳ تا ۵ سال بیشترین فراوانی را دارا بوده اند.

همان طور بیان شد، ابتدا با استفاده از آزمون مجذور خی یک طرفه به بررسی پاسخ ها پرداخته می شود و سپس با استفاده از سنجه های مربوط و امتیاز هر سنجه، امتیازدهی شاخص ها و ابعاد مورد مطالعه انجام می شود. برای بررسی این موضوع که آیا شاخص های مورد بررسی تأثیر یکسانی دارند یا خیر، از آزمون فریدمن استفاده می شود. در این آزمون، چنانچه حد معنی داری مقداری کمتر از ۰/۰۵ باشد، فرض صفر رد می گردد و به عبارت دیگر بین شاخص های مورد بررسی تفاوت معناداری وجود دارد؛ در این صورت می توان شاخص ها را در هر بعد اولویت بندی کرد، به این صورت که در هر بعد، آن شاخصی که کمترین میانگین را دارا می باشد اهمیت بیشتری دارد.

جدول (۱): نتیجه آزمون فریدمن

ابعاد	شاخص	رتبه میانگین ^{۲۳}	تعداد نمونه	کای-دو ^{۲۴}	سطح معنی داری	اولویت بندی
مالی	کاهش هزینه	۲/۰۱	۱۵	۵/۶۴۳	۰/۰۰۱	۲
	مدیریت بر دارایی ها	۲/۱۸				۳
	مدیریت عوامل محیطی در جهت افزایش درآمد	۱/۸۲				۱
مشتری	جذب مشتری	۱/۵۸	۳۷۸	۳۵/۲۳۸	۰/۰۰۰	۱
	نگهداری مشتری	۲/۱۳				۲
	رضایت مشتری	۲/۳				۳
فرآیندهای داخلی	وجود سیستم منظم برای اجرای فرآیند	۱/۷۱	۵۴	۱۱/۳۶۶	۰/۰۰۳	۱
	رضایت، اعتماد و شفافیت اطلاعات در درون واحد	۲/۲۳				۳
	ایجاد نظام موفق ارزیابی عملکرد	۲/۰۶				۲
رشد و یادگیری	ارتقای توانمندی کارکنان	۱/۹۹	۵۴	۱/۰۲۳	۰/۰۰۶	۲
	زیرساخت اطلاعاتی	۲/۰۸				۳
	انگیزش کارکنان	۱/۹۳				۱

بررسی رابطه بین ابعاد مختلف کارت امتیازی متوازن با استفاده از تاو کندال

برای بررسی رابطه همبستگی بین دو متغیر، از تاو کندال استفاده می شود. در این آزمون، چنانچه حد معنی داری مقداری کمتر از ۰/۰۵ باشد می توان نتیجه گرفت بین متغیرهای مورد بررسی رابطه همبستگی وجود دارد.

جدول (۲): بررسی رابطه همبستگی بین بعد «رشد و یادگیری» با بعد «فرآیند داخلی»

بعد	تعداد پاسخ ها	Kendall's tau-b
رشد و یادگیری	۵۴۰	۰/۱۴۴
فرآیند داخلی		

²³ - Mean rank²⁴ - Chi-square

با توجه به جدول ۲، ابعاد رشد و یادگیری و فرایند داخلی در سطح معنی داری ۰/۰۱ و میزان معیار تاو کندال (۰/۱۴۴) دارای رابطه معنی دار می باشند.

جدول (۳): بررسی رابطه همبستگی بین بعد «رشد و یادگیری» با بعد «مشتري»

بعد	تعداد پاسخها	Kendall's tau-b
رشد و یادگیری	۵۴۰	۰/۲۲۵
مشتري		

با توجه به جدول ۳، ابعاد رشد و یادگیری و مشتري در سطح معنی داری ۰/۰۱ و میزان معیار تاو کندال (۰/۲۲۵) دارای رابطه معنی دار می باشند.

جدول (۴): بررسی رابطه همبستگی بین بعد «رشد و یادگیری» با بعد «مالي»

بعد	تعداد پاسخها	Kendall's tau-b
رشد و یادگیری	۱۵۰	۰/۱۵
مالي		

با توجه به جدول ۴، ابعاد رشد و یادگیری و مالي در سطح معنی داری ۰/۰۵ و میزان معیار تاو کندال (۰/۱۵۰) دارای رابطه معنی دار می باشند.

جدول (۵) بررسی رابطه همبستگی بین بعد «مالي» با بعد «فرایندهای داخلی»

بعد	تعداد پاسخها	Kendall's tau-b
مالي	۱۵۰	۰/۰۴۷
فرایندهای داخلی		

با توجه به جدول ۵ ابعاد مالي و فرایندهای داخلی با میزان معیار تاو کندال (۰/۰۴۷) دارای رابطه معنی دار نمی باشند.

جدول (۶): بررسی رابطه همبستگی بین بعد «مشتري» با بعد «فرایندهای داخلی»

بعد	تعداد پاسخها	Kendall's tau-b
مشتري	۵۴۰	۰/۳۷۸
فرایندهای داخلی		

با توجه به جدول ۶، مشتري و فرایندهای داخلی در سطح معنی داری ۰/۰۱ و میزان معیار تاو کندال (۰/۳۷۸) دارای رابطه معنی دار می باشند.

جدول (۷): بررسی رابطه همبستگی بین بعد «مشتري» با بعد «فرایندهای داخلی»

بعد	تعداد پاسخها	Kendall's tau-b
مشتري	۱۵۰	۰/۰۰۹
مالي		

با توجه به جدول ۷ ابعاد مالي و فرایندهای داخلی با میزان معیار تاو کندال (۰/۰۰۹) دارای رابطه معنی دار نمی باشند.

بررسی کلی در مورد ابعاد مختلف کارت امتیازی متوازن

ابتدا امتیازات چهار بعد مختلف کارت امتیازی متوازن را بیان می‌کنیم:

جدول (۸): بررسی کلی در مورد ابعاد مختلف کارت امتیازی متوازن

ابعاد	امتیاز	وضعیت
مالی	۴/۰۷۵	قابل قبول
مشتری	۲/۹۴۱	نسبتاً قابل قبول
فرآیند داخلی	۲/۰۹۷	غیر قابل قبول
رشد و یادگیری	۲/۳۶۰	نسبتاً قابل قبول
کلی	۲/۸۶۸	نسبتاً قابل قبول

همانطور که در جدول ۸ مشخص است، با توجه به میانگین امتیازات هر بعد (مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری)، امتیاز محاسبه شده برای واحد بازاریابی و فروش شرکت مورد مطالعه، مقدار ۲/۸۷ می‌باشد که این امتیاز بین ۲/۳۳ و ۳/۶۶ قرار دارد و نسبتاً قابل قبول است.

همچنین با توجه به معناداری رابطه بین برخی از ابعاد مورد ارزیابی و عدم وجود رابطه معنادار بین ابعاد دیگر، می‌توان نتیجه گرفت که عملکرد واحد در ابعاد مختلف به طور کلی متوازن نبوده و به برخی از ابعاد توجه بیشتری شده است؛ به عبارت دیگر همانطور که از جدول ۸ مشخص است، تنها واحد مالی است که با وجود امتیاز بالا توانسته است وضعیت قابل قبولی را کسب نماید، در حالی که ابعاد دیگر دارای امتیازات به مراتب پایین‌تر بوده و وضعیت آنها نسبتاً قابل قبول یا غیر قابل قبول می‌باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه ۳ فرضیه از ۴ فرضیه تحقیق، مورد تأیید قرار گرفته است، و با توجه به نتایج به دست آمده از بررسی، همانطور که در جدول (۵-۱) مشخص است، وضعیت واحد بازاریابی و فروش شرکت مورد مطالعه در دو بعد «مشتری» و «رشد و یادگیری» نسبتاً قابل قبول، در بعد «فرآیندهای داخلی» غیر قابل قبول و در بعد «مالی» قابل قبول است، بنابراین به طور کلی عملکرد واحد بازاریابی و فروش شرکت مورد مطالعه نسبتاً قابل قبول ارزیابی شده و از وضعیت مطلوب فاصله دارد و سازمان می‌بایست با در نظر گرفتن راهبردهای جدید برای این واحد، در رسیدن به وضعیت مطلوب تلاش نماید. با توجه به معناداری رابطه بین برخی از ابعاد مورد ارزیابی و عدم وجود رابطه معنادار بین ابعاد دیگر، می‌توان نتیجه گرفت که عملکرد واحد در ابعاد مختلف به طور کلی متوازن نبوده و به برخی از ابعاد توجه بیشتری شده است؛ به عبارت دیگر تنها واحد مالی است که با وجود امتیاز بالا توانسته است وضعیت قابل قبولی را کسب نماید، در حالی که ابعاد دیگر دارای امتیازات به مراتب پایین‌تر بوده و وضعیت آنها نسبتاً قابل قبول یا غیر قابل قبول می‌باشند. به طور خلاصه، واحد بازاریابی و فروش شرکت، باید عملکردهای خود در جنبه‌های مختلف مانند آموزش، فرآیندهای داخلی و مشتری مداری را نیز، مانند وجه مالی به طور مستمر مورد ارزیابی قرار دهد و این جنبه‌ها را به طور متوازن رشد دهد. چنانکه می‌دانیم ابعاد مختلف در کارت امتیازی متوازن روابط علی و معلولی دارند، به همین دلیل، این امر نه تنها باعث افزایش و رشد موثر در بعد مالی شده، بلکه جنبه‌های دیگر را نیز تحت تأثیر قرار خواهد داد و این توازن و بهبود، عملکرد کلی شرکت را بهبود خواهد داد.

همچنین با اشاره به پژوهش‌های انجام شده توسط برام و نیجسن (۲۰۰۴) و کریستینز (۲۰۰۸) بین استفاده از کارت امتیازی متوازن و سیستم ارزیابی عملکرد رابطه معناداری وجود دارد و در واقع استفاده از این مدل منجر به رضایت‌مندی بیشتر کارکنان از سیستم ارزیابی عملکرد می‌شود. این نکته قابل ذکر است که از جمله مسائل مهمی که در کارت امتیازی متوازن مطرح می‌شود، بحث روابط میان ابعاد کارت امتیازی می‌باشد. روابط علت و معلولی میان هر کدام از ابعاد مورد نظر نشان دهنده آن است که ضعف و نقص در هر کدام از ابعاد، ابعاد دیگر را تحت تأثیر قرار خواهد داد و این امر به نوبه خود عملکرد کلی را متأثر می‌کند. با توجه به اهمیت مسئله، در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها، رابطه این ابعاد نیز تحلیل شد و همانطور که مشخص است، رابطه معنی داری (با ضریب اطمینان ۵ درصد) میان برخی از ابعاد وجود دارد.

به استناد یافته‌های حاصل از فرضیه ۱، توجه به کاهش هزینه و مدیریت بر دارایی‌ها و به ویژه کسب سرمایه‌های جدید و شناسایی و توسعه منابع درآمدزا از طریق سرمایه‌گذاران خارج از شرکت می‌تواند کمک شایانی به بهبود هر چه بیشتر این بعد نماید.

-به استناد یافته های حاصل از فرضیه ۲، رضایت و نگهداشت مشتری از جنبه های بسیار مهم و اساسی جهت بهبود عملکرد واحد بازاریابی و فروش شرکت است. با نیازسنجی درست و به موقع و ایجاد فرهنگ مشتری مداری هم توان رقابتی افزایش می یابد و هم سودآوری شرکت مضاعف خواهد شد.

-همچنین توجه به انتقادات و پیشنهادات مشتریان و وجود سیستمی برای پایش آن و افزایش رضایت از خدمات فروش و پس از فروش نکاتی است که به سازمان مذکور در این بعد کمک موثری خواهد نمود.

-به استناد یافته های حاصل از فرضیه ۳، ایجاد یک سیستم منظم در فرآیند بازاریابی و فروش، افزایش رضایت کارکنان، اعتماد به آنها و ایجاد رویه جهت جریان شفاف اطلاعات در درون واحد و ایجاد یک سیستم موفق ارزیابی عملکرد از موارد مهمی است که به واحد بازاریابی و فروش در بهبود این بعد کمک مهمی خواهد نمود.

-به استناد یافته های حاصل از فرضیه ۴، تلاش در جهت حفظ و نگهداشت نیروی انسانی، بازخور به موقع از سوی نظام ارزیابی عملکرد و مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات که سبب ایجاد انگیزه بیشتر در کارکنان نیز می شود از عوامل مهمی است که کمک شایانی به بهبود بعد رشد و یادگیری در سازمان خواهد نمود. همچنین پیشنهاد می شود که مدیران با دادن آموزش ها و آگاهی های بیشتر و به ویژه افزایش اطلاعات و انجام آموزشهای لازم جهت اجرای موثر فرآیند ارزیابی عملکرد باعث رشد قابلیت های کارکنان واحد شوند، که این امر سبب افزایش سودآوری سازمان خواهد شد.

منابع و مراجع

- [۱] ابن الرسول، اصغر و رضایی، محسن، (۱۳۸۳). کاربرد کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد. فصلنامه مدیریت فردا، سال دوم، شماره ۵، صص. ۴۳-۵۱.
- [۲] عباس‌پور، عباس (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)، تهران: سمت.
- [3] Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management : an evidence-based guide to delivering high performance*, 4th ed., London and Philadelphia: Kogan Page.
- [4] Blackman, V. (2008). *Strategic planning and organizational performance an investigation using the balanced scorecard in non-profit organization*, Capella University Press.
- [5] Braam, J. M. and Nijssen, Edwin J. (2004). Performance Effects of using the balanced scorecard: a note on the Dutch experience, *Long Range Planning*, No. 37, pp. 230-235
- [6] Briscoe, D. B. and Claus, L. M. (2008). Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises, in *Performance Management Systems: A global perspective*, ed P. W. Budwah and A. DeNisi, Abingdon: Routledge
- [7] Brumbach, G. B. (1988). Some ideas, issues and predictions about performance management, *Public Personnel Management*, winter, pp. 387-402.
- [8] Burke, W. W. and Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change, *Journal of Management*, 18(3), pp. 523-545.
- [9] Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. and Sager, C. E. (1993). A theory of performance, in *Personnel Selection in Organizations*, ed. N Schmitt and W. Borman, San Francisco: Jossey-Bass
- [10] Chavan, Meena, (2009). The balanced scorecard : a new challenge, *Journal of Management Development*, Vol. 28, No. 5, pp.393-406.
- [11] Johanson, U., Skoog, M., Blacklund, B. and Almquist, R, (2006). Balancing dilemmas of the balanced scorecard, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol.19, pp. 842-857.
- [12] Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85.
- [13] Kaskey, Victoria L. (2008), *The Balanced Scorecard: A comparative study of accounting education and experience on common measure bias and trust in a balanced scorecard*, Business Education, Udini by ProQuest.
- [14] Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2004). *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston, MA: Harvard Business School press
- [15] Northcott D., Ma'amora T. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 25, Issue:3, pp.166 – 191