

تعاون، سال بیست و یکم، دوره جدید، شماره ۴، زمستان ۱۳۸۹

بررسی نقش تکنیک امتیازی متوازن در بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی

مطالعه موردی استان خراسان رضوی

مهدی رستم پور^۱، دکتر محمد موسوی^۲، دکتر محسن مرادی^۳

تاریخ دریافت: ۸۹/۱۰/۵ تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۱/۹

چکیده

سازمانها برای موفقیت خود باید از شرایط موجود خویش آگاهی داشته باشند و بتوانند وضعیت آینده را پیش‌بینی نمایند و واکنشی مناسب نسبت به تغییرات محیطی نشان دهند. لازمه این امر تدوین راهبردهای مناسب، اجرای صحیح آنها و ارزیابی دقیق این اجراست. در این راستا تکنیک امتیازی متوازن، راهبردهای سازمان را پیاده‌سازی و آنها را ارزیابی می‌کند. این تکنیک سازمان را از چهار منظر مختلف، شامل منظر مالی، مشتریان، فرایند داخلی و آموزش و رشد و نیز روابط میان آنها مورد توجه قرار می‌دهد. هدف از این پژوهش بررسی و ارزیابی کاربرد تکنیک امتیازی متوازن در عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی در استان خراسان رضوی است. در این تحقیق جامعه آماری، مدیران و سهامداران شرکتهای

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور

e-mail: drostampor@yahoo.com

۲. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور مشهد

۳. عضو هیئت علمی دانشگاه غیر انتفاعی امام رضا (ع) مشهد

تعاونی توزیعی و تولیدی در استان خراسان رضوی هستند. به منظور استخراج داده‌های مورد نیاز از جامعه آماری، از پرسشنامه استفاده شده است. به علت مشخص نبودن تعداد مدیران و سهامداران مورد بررسی، جامعه آماری نامحدود می‌باشد. در این پژوهش نمونه آماری مورد بررسی تمامی مدیران و سهامدارانی هستند که به پرسشنامه‌ها پاسخ داده‌اند و توانسته‌اند نظر خود را بیان کنند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع نمونه‌گیری ساده است که تعداد آن پس از جمع‌آوری ۲۳ پرسشنامه اولیه، از طریق فرمول کوکران، ۱۲۴ عدد برآورد شده و مورد استفاده قرار گرفته است. در این پژوهش شاخصهایی که برای بهبود عملکرد در نظر گرفته شده عبارتند از: درآمد، هزینه، رضایت مشتری و کارایی.

در تحقیق حاضر که در سال ۱۳۸۹ انجام گرفت مشخص شد که چهار منظر تکنیک امتیازی متوازن می‌تواند موجب بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی گردد. بنابراین توصیه می‌شود شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی از این تکنیک برای بهبود عملکرد خود استفاده کنند. همچنین اداره تعاون نیز اقداماتی را برای ترویج و استفاده بهینه از این روش انجام دهد.

کلیدواژه‌ها:

بهبود عملکرد، شرکت تعاونی، تکنیک امتیازی متوازن، خراسان رضوی

مقدمه

سازمانهای امروزیین واحدهای ایستا نیستند. علاوه بر این، اولویتهای نیز در حال تغییر است و سازمانها باید خود را با دو متغیر مؤثر بر آنها، یعنی تغییرات فناوری و رقابت جهانی هماهنگ سازند و لذا باید از وضعیت پیش‌آگاهی داشته باشند تا بتوانند در مقابل تغییرات سریع و بی‌وقفه از خود واکنش مناسب نشان دهند. لازمه این کار نیز آگاهی از شرایط موجود و پیش‌بینی وضعیت آینده است. برای دستیابی به این هدف، لاجرم همه سازمانها باید برای

خود راهبرد از پیش تعیین شده‌ای داشته باشند که دورنمای اهداف سازمانی در آن مشخص شده باشد. در واقع سازمانها نیاز به سیستمهای مدرن و جامع سنجش عملکردی دارند که با در نظر گرفتن راهبرد مناسب سازمان، با دیدی جامع‌نگر آن را مورد ارزیابی قرار دهند (شباهنگ و همکاران، ۱۳۸۴). ارزیابی عملکرد به عنوان یک عنصر سازنده ضروری، می‌تواند بازخوردیاز اثربخشی برنامه‌ها و به کارگیری آنها ارائه بدهد (Lilian Chan & Yee-Ching, 2004).

همچنین امروزه مدیران ارشد بسیاری از شرکتها و سازمانهای انتفاعی و غیرانتفاعی، وقت، انرژی و منابع مالی قابل توجهی را صرف تدوین و تعیین راهبردهای اساسی سازمانهای خود می‌کنند، ولی اکثر آنها از عدم اجرای مطلوب راهبردهای خود گله دارند. چشم‌اندازی که این مدیران برای سازمان خود تصویر می‌کنند، برای خود آنها کاملاً روشن است، ولی آگاهی و درک کارکنان آنها از این چشم‌انداز بسیار کم و همسویی و همدلی آنها برای تحقق اهداف منبث از این چشم‌انداز، بسیار کمتر است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶).

تکنیک امتیازی متوازن روشی است که برای مدیران شرایطی را فراهم می‌سازد تا بتوانند چارچوبی جامع برای تفسیر و ترجمه^۱ چشم‌انداز و راهبرد شرکت در قالب مجموعه‌ای از سنج‌های عملکرد ارائه دهند (همان منبع). شرکتها و سازمانهای بسیاری در سراسر دنیا از این تکنیک در جهت دستیابی به اهداف خود استفاده می‌کنند و به نتایج بسیار مطلوبی دست می‌یابند. با این حال هنوز در ایران از تکنیک امتیازی متوازن به طور چشمگیری استفاده نشده است، لذا انجام این پژوهش دارای اهمیت زیادی بوده و گامی بلند در راستای بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی محسوب می‌گردد.

تحقیق حاضر با بررسی در جامعه آماری مدیران و سهامداران شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی در استان خراسان رضوی در سال ۱۳۸۹، نقش به کارگیری و ارزیابی تکنیک امتیازی متوازن را در عملکرد این شرکتها مورد مطالعه قرار داد.

در مورد تکنیک امتیازی متوازن تحقیقات داخلی و خارجی مختلف انجام شده که برخی از آنها به شرح زیر است:

عبدالهی (۱۳۸۶) در مطالعه خود مدلی را برای اندازه‌گیری عملکرد بر مبنای تکنیک امتیازی متوازن پیشنهاد نمود. در نتایج به دست آمده مشخص گردید که به واسطه به کارگیری این مدل، نقاط قوت و ضعف سازمان شناسایی و فرصتهای بهبود مناسبی نیز فراهم می‌شود. آزادی خواه سلیمی در تحقیق خود به این نتیجه رسید که در میان مدل‌های مختلف ارزیابی عملکرد، مدل کارت امتیازی متوازن، با توجه به نگاه جامع به عملکرد سازمان و تبدیل ماموریت و راهبرد به اهداف عملیاتی و کوتاه‌مدت، یکی از اثربخش‌ترین مدل‌های ارزیابی عملکرد می‌باشد که تاکنون ارائه شده است.

لومیس و ریچی دانم (Loomis and Ritchie-Dunham, 2002) در پایان‌نامه خود تحت عنوان "تکنیک امتیازی متوازن، مدل‌های ذهنی و عملکرد سازمانی"، به این نتیجه رسیدند که تکنیک ارزیابی متوازن، ادراک بهتری را از مدل تجاری به دست می‌دهد که منجر به عملکرد کلی بهتر می‌شود.

برام و نیجسن (Braam and Nijssen, 2004) در تحقیقی با عنوان "تأثیرات عملکرد استفاده از تکنیک امتیازی متوازن: مقاله‌ای در رابطه با تجربه هلند" به دو نتیجه اصلی رسیدند: اول اینکه استفاده از تکنیک امتیازی متوازن، به عنوان ابزار اندازه‌گیری، ارتباط معناداری با عملکرد شرکت ندارد و دوم اینکه استفاده از تکنیک امتیازی متوازن با تمرکز بر راهبرد، به طور مثبت با عملکرد شرکت رابطه دارد.

پپلکسندرس و همکارانش (Papalexndris & et al., 2004) در تحقیق خود با عنوان "به کارگیری تکنیک امتیازی متوازن در یونان: آزمایش شرکتهای نرم افزار" به این نتیجه دست یافتند که تعیین آنچه در شرکت ارزش ایجاد می‌نماید و نیز ارتباط بین عملکرد مالی و غیر مالی موجب عملکرد بهتر می‌شود.

وو (Wu, 2005) در تحقیق خود با عنوان "پیوستگی بین تکنیک امتیازی متوازن و سرمایه فکری" به این نتیجه رسید که تکنیک امتیازی متوازن می‌تواند منجر به شکل‌دهی و اندازه‌گیری سرمایه‌های فکری استراتژیک و تقویت گزارش‌دهی برای سرمایه فکری استراتژیک گردد.

مبانی نظری

۱. تکنیک امتیازی متوازن (BSC)

تکنیک امتیازی متوازن^۱ یک سیستم مدیریت راهبرد و ارزیابی عملکرد می‌باشد که مأموریت و راهبرد سازمان را به یک مجموعه متوازن از سنج‌های عملکرد جامع ترجمه می‌نماید (Lillian Chan, 2004). تکنیک امتیازی متوازن، که در دهه ۱۹۹۰ توسط کاپلان و نورتون^۲ ابداع گردید، یکی از معروفترین ابزارها و فناوریهای مدیریت در عمل می‌باشد. در طی سالهای اولیه این قرن نرخ واقعی به کارگیری تکنیک امتیازی متوازن که در شرکتهای بزرگ در آمریکا و سراسر اروپا گزارش شده است، بین ۴۰ تا ۶۰ درصد بوده است (Greiling, 2010).

عبارت متوازن در تکنیک امتیازی متوازن به معنای ایجاد توازن بین معیارهای مالی و غیرمالی، معیارهای درون‌نگر و برون‌نگر و همچنین پیش‌نگر و پس‌نگر می‌باشد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶). تکنیک امتیازی متوازن منظر مالی سنتی را با دیگر منظرهای غیرمالی از قبیل رضایت مشتریان، فرایند داخلی کسب و کار و همچنین آموزش و رشد تکمیل می‌نماید (Lilian Chan, 2004).

۱. اصطلاح Balanced Scorecard توسط برخی از مترجمان در ایران به عنوان "کارت امتیازی متوازن" ترجمه شده است که ترجمه تحت‌اللفظی این اصطلاح است و نشان‌دهنده ابعاد کامل این روش نیست. این روش چیزی فراتر از استفاده از یک کارت خاص و یا سیستم امتیازدهی است.

تکنیک امتیازی متوازن جزء لاینفک شناسایی مأموریت، فرموله کردن راهبرد و اجرای فرایند، با تأکید بر ترجمه راهبرد به مجموعه سنجه‌های مالی و غیرمالی مربوطه است (همان منبع). ترجمه راهبرد توسط تکنیک امتیازی متوازن - که تبدیل چشم‌انداز و راهبردهای سازمان به اهداف شفاف و قابل فهم را دربرمی‌گیرد - بر مبنای چهار منظر تکنیک امتیازی متوازن انجام می‌شود (Bose, 2007).

دو عنصر کلیدی تکنیک امتیازی متوازن عبارتند از:

- دسته‌بندی انواع مشابه سنجه‌ها در یک گروه (منظر)

- محدود کردن سنجه‌ها و ارتباطات میان آنها که موجب شفافتر شدن نشان می‌شود. در این باره باید ارتباطات شفاف در سراسر سازمان ایجاد شود تا موجب مدیریت تغییر مؤثر گردد (Papalexandris & et al., 2004).

۲. سیر تکامل تکنیک امتیازی متوازن

تکنیک امتیازی متوازن از اوایل ابداع آن تاکنون سه مرحله تکامل را پشت سر گذارده است. در سال ۱۹۹۲ کاپلان و نورتون عنوان کردند که مدیران نباید در هنگام تصمیم‌گیری تنها بر روی سنجه‌های مالی تمرکز نمایند (Braam, 2004). در این نسل، از تکنیک امتیازی متوازن به عنوان ابزاری جهت ارزیابی عملکرد سازمان استفاده می‌گردید (شباهنگ و ابراهیمی، ۱۳۸۴). در سال ۱۹۹۶ کاپلان و نورتون اهمیت تنظیم اطلاعات تکنیک امتیازی متوازن را با راهبرد کسب و کار مورد تأکید قرار دادند و تکنیک امتیازی متوازن را به عنوان ابزار اجرای راهبرد معرفی کردند. در نسل سوم تکنیک امتیازی متوازن، علاوه بر کاربردهای نسل اول و دوم، این روش به عنوان چارچوبی جهت ایجاد تغییرات سازمانی معرفی گردید (همان منبع). بنابراین می‌توان ملاحظه نمود که تکنیک امتیازی متوازن از ابزاری جهت ارزیابی سازمان به ابزاری برای کنترل، اجرای راهبرد و تغییرات سازمانی آن تکامل یافته است.

۳. منظرهای تکنیک امتیازی متوازن

در مدل عمومی ارائه شده از تکنیک امتیازی متوازن توسط کاپلان و نورتون که در سال ۱۹۹۶ منتشر شد، برای ارزیابی عملکرد سازمانها چهار منظر مالی^۱، مشتری^۲، فرایندهای داخلی^۳، و آموزش و رشد^۴ پیشنهاد شد. بسیاری از نویسندگانی که از آن زمان تاکنون در این زمینه مطلب نوشته‌اند، این منظرهای چهارگانه را به عنوان عناصری غیرقابل تغییر در تکنیک امتیازی متوازن تلقی کرده‌اند، در حالی که امروزه ثابت شده است که تعداد این منظرها می‌تواند با توجه به مضامین و حوزه‌های توجه سازمان در رابطه با تحقق راهبرد، متفاوت باشد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶).

۱.۳. منظر مالی

سنجه‌های مالی عملکرد نشان‌دهنده میزان تأثیر راهبرد، نحوه اجرا و پیاده‌سازی اقدامات شرکت در توسعه نهایی واحد کسب‌وکار است (کاپلان، نورتون، ۱۳۸۶). سنجه‌های مالی از اجزای مهم نظام ارزیابی متوازنند، به ویژه در سازمانهای انتفاعی، سنجه‌های این منظر بیان می‌نماید که اجرای موفقیت‌آمیز اهدافی که در سه منظر دیگر تعیین شده‌اند، نهایتاً به چه نتایج و دستاورد مالی منجر خواهند شد. ما می‌توانیم همه تلاش و کوشش خود را صرف بهبود رضایت‌مندی مشتریان، ارتقای کیفیت و کاهش زمان تحویل محصولات و خدمات خود کنیم، ولی اگر این اقدامات به نتایج ملموسی در گزارشهای مالی ما منجر نشود، ارزش چندانی نخواهد داشت (همان منبع). این منظر به طور همزمان چندین هدف درازمدت و در نتیجه، بخش عمده‌ای از قواعد و فرضیه‌های منطقی و اصلی را برای دیگر جنبه‌های ریزی می‌کند (بوران اولوه، شوستراند، ۱۳۸۴).

1. Financial Perspective
2. Customer
3. Internal process
4. Learning and Growth

۲.۳. منظر مشتریان

در این منظر، سازمان اهداف، سنجها و نقاط هدف خود را بر روی این سؤال متمرکز می‌نماید: برای دستیابی به چشم‌اندازمان چگونه باید برای مشتریانمان ظاهر شویم؟ (Thompson & et al., 2008). رشد درآمد نیازمند جذب مشتری است. جذب مشتری از طریق ارائه ارزشی به او صورت می‌گیرد که خود این ارزش ترکیبی است از محصول، قیمت، خدمات، روابط بین مشتری و سازمان و تصویری که سازمان عرضه می‌کند (زنجیردار و دیگران، ۱۳۸۹).

۳.۳. منظر فرایند داخلی

در منظر فرایند داخلی، سازمانها می‌بایست فرایندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آنها بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهامداران خود ادامه دهند. تحقق هر یک از این اهدافی که در منظر مشتری تعیین می‌شود، مستلزم انجام یک یا چند فرایند عملیاتی به صورتی کارا و اثربخش است (کاپلان، نورتون، ۱۳۸۶).

۴.۳. منظر آموزش و رشد

چهارمین و آخرین منظر در تکنیک امتیازی متوازن، در زمینه بهبود اهداف و شاخصهایی است که در یادگیری و رشد سازمانی مؤثر است (نیون، ۱۳۸۶) که اقدامی زیرساختی برای برقراری رشدی پایدار در سازمان محسوب می‌شود (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸). امروزه شرکتها دیگر نمی‌توانند تنها با اتکا به فناوریها و قابلیت‌های روز خود به اهداف بلندمدت خود در رابطه با مشتری و فرایندهای داخلی عمل کنند. لذا رقابت تنگاتنگ جهانی ایجاب می‌کند که شرکتها به طور مستمر به فکر توسعه قابلیت‌های خود با هدف ارزش آفرینی برای مشتریان و ذینفعان خود باشند (کاپلان، نورتون، ۱۳۸۶).

شرکتهای تعاونی

شرکتهای تعاونی یکی از ارکان اصلی در اقتصاد امروز می‌باشند و نقش آنها در پیشرفت و توسعه جوامع مختلف از نظر اقتصادی انکارناپذیر است. با این حال مجموعه عوامل گسترده‌ای تعاونیها را در دنیای کنونی با چالشهای متعددی روبه رو ساخته است. از یک سو جهانی شدن، اشباع بازارهای داخلی، پیامد افزایش رقابت در سطح بین‌المللی و پیشرفتهای فناوری و ارتباطی، ماهیت رقابت در بازارهای جهانی را دگرگون ساخته و در نتیجه رقابتی جدی را برای هر شرکتی، از جمله شرکتهای تعاونی به وجود آورده است. از سوی دیگر، بحران هویت و اثبات کارایی ساختار تعاونی مهمترین مسئله‌ای است که این روزها گریبان‌گیر شرکتهای تعاونی شده و این سؤال را در اذهان بسیاری از مدیران مطرح ساخته است که آیا ساختار تعاونی قادر است موجبات برتری آنها را در رقابت با سایر شرکتهای تجاری در عرصه‌های بین‌المللی فراهم کند؟

برای پاسخگویی به موج رقابت فزاینده در عرصه جهانی و رفع بحران هویت، شرکتهای تعاونی علاوه بر آگاهی و شناسایی دقیق فرصتها و مزایای منحصر به فردی که ساختار تعاونی برای آنها ایجاد می‌کند، باید از دانش لازم برای هدایت مؤثر اهداف، برنامه‌ها و منابع خود یعنی علم مدیریت نیز بهره‌مند باشند (گل محمدی و مدرس، ۱۳۸۴).

در شرکتهای تعاونی ارزیابی عملکرد و راهبرد از مباحثی است که توجه زیادی را به خود اختصاص داده است. امروزه شاهدیم که تعاونیهای کوچک و بزرگ، همانند سایر نهادها و سازمانها، از تجارب داخلی و خارجی موجود برای انجام وظیفه خود استفاده می‌کنند و هیئت مدیره بسیاری از شرکتهای تعاونی با اندازه و انواع مختلف، نیاز به ارزیابی عملکرد را به عنوان ابزار ارزشمندی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیریت، توسعه دانش و استعدادهاى مدیران شناسایی می‌نمایند و آن را به عنوان بخش مهمی از برنامه‌های تجاری شرکت تعاونی در نظر می‌گیرند. همچنین مدیران شرکتهای تعاونی مسئولیت ایجاد و حفظ یک دیدگاه

بلندمدت برای توسعه و پیشرفت تعاونی را بر عهده دارند و باید به موضوعاتی نظیر اینکه چگونه تعاونی می‌تواند به بهترین وجه پاسخگوی نیازهای مشترک اعضای خود باشد؟ کدام یک از تغییرات عمومی ممکن است در اعمال سیاستهای سازمانی و اجرایی ضروری باشد؟ بیندیشند. بر این اساس یک برنامه راهبردی که به نحو مطلوب و بر اساس اصول علمی طراحی شده باشد، بهترین ابزار مدیریتی است که هیئت مدیره تعاونیها می‌توانند به مدیران جهت اجرای وظایف و مسئولیتهای خود ارائه نمایند (همان منبع).

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی: به کارگیری تکنیک امتیازی متوازن می‌تواند موجب بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی شود.

در این پژوهش فرضیه‌های فرعی به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه اول: منظر مالی تکنیک امتیازی متوازن می‌تواند موجب بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی شود.

فرضیه دوم: منظر مشتریان تکنیک امتیازی متوازن می‌تواند موجب بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی شود.

فرضیه سوم: منظر فرایند داخلی تکنیک امتیازی متوازن می‌تواند موجب بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی شود.

فرضیه چهارم: منظر آموزش و رشد تکنیک امتیازی متوازن می‌تواند موجب بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی شود.

روش تحقیق

این پژوهش مقطعی و از نوع توصیفی - تحلیلی می‌باشد. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روشهایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است.

اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند فقط برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری دادن به فرایند تصمیم‌گیری باشد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۱).

۱. جامعه و نمونه آماری مورد تحقیق

جامعه آماری در این پژوهش، مدیران و سهامداران شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی در استان خراسان رضوی می‌باشند. چون تعداد مدیران و سهامداران مورد بررسی مشخص نیست و یا اگر هم مشخص باشد تعداد آنها از نظر آماری خیلی زیاد می‌باشد، جامعه آماری نامحدود است. تحقیق حاضر از نظر محدوده زمانی در سال ۱۳۸۹ انجام گردید. در این پژوهش نمونه آماری مورد بررسی تمامی مدیران و سهامدارانی می‌باشند که به پرسشنامه‌ها پاسخ داده‌اند و توانسته‌اند نظر خود را بیان نمایند. تعداد نمونه پس از جمع‌آوری ۲۳ پرسشنامه اولیه، از طریق فرمول کوکران (رابطه ۱) برای تعمیم یافته‌ها با سطح اطمینان ۹۵ درصد محاسبه گردید که تعداد نمونه مورد نیاز به دست آمده ۱۲۴ نمونه می‌باشد. روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی ساده است.

$$n = \frac{pqZ^2_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d^2} \quad (1)$$

در فرمول بالا n حجم نمونه است. $P=0/912$ نشان‌دهنده نسبت افرادی است که معتقدند تکنیک امتیازی متوازن بر بهبود عملکرد مؤثر است. $P=0/088$ نیز نشان‌دهنده نسبت افرادی است که معتقدند تکنیک امتیازی متوازن بر بهبود عملکرد مؤثر نیست.

$$\alpha = 0/05 \text{ و } Z_{1-\frac{\alpha}{2}} = 1/96 \text{ و } d = 0/05 \text{ (کران خطای برآورد) است.}$$

بنابراین، حجم نمونه به صورت زیر است:

$$n = \frac{0.912 \times 0.088 \times (1.96)^2}{(0.05)^2} \cong 124$$

۲. ابزار جمع‌آوری داده‌ها

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات هر دو شکل داده‌های اولیه و ثانویه مورد استفاده قرار گرفت. داده‌های ثانویه در این پژوهش از روشهای زیر جمع‌آوری شد:

- مطالعات کتابخانه‌ای شامل مطالعه کتب، مقالات، نشریات، پایان‌نامه‌ها و طرحهای پژوهشی مربوطه؛

- جستجو در اینترنت و استفاده از منابع اینترنتی.

داده‌های اولیه نیز از طریق پرسشنامه جمع‌آوری گردید. در این پژوهش شاخصهایی که برای بهبود عملکرد در نظر گرفته شد عبارتند از: درآمد، هزینه، رضایت مشتری و کارایی.

۳. روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری

با توجه به نبود یک پرسشنامه استاندارد در زمینه نقش به کارگیری تکنیک امتیازی متوازن، تعیین سؤالات پرسشنامه پس از بررسی چندین کتاب، مقاله و پرسشنامه پیرامون موضوع به صورت خودساخته طراحی گردید و روایی آن توسط کارشناسان متخصص در این زمینه تأیید گردید. پرسشنامه به صورت طیف لیکرت ۹ گزینه‌ای طراحی شده و برای محاسبه ضریب پایایی آن ابتدا ۲۳ پرسشنامه اولیه جمع‌آوری گردیده و سپس ضریب آلفای کرونباخ آن محاسبه شده است. این ضریب برابر ۰/۸۵۶ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بسیار خوب پرسشنامه می‌باشد.

۴. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش ابتدا داده‌های جمع‌آوری شده توسط پرسشنامه وارد نرم‌افزار SPSS شده و از اطلاعات به دست آمده در جهت آزمون فرضیه‌ها استفاده گردید. در آزمون فرضیه‌ها نیز از آزمونهای T-Test یک دامنه‌ای استفاده گردیده است.

نتایج و بحث

۱. توصیف آماری جامعه

ویژگیهای پاسخ دهندگانی که به پرسشنامه پاسخ داده‌اند به صورت جدول ۱ می‌باشد.

جدول ۱ توصیف آماری پاسخ دهندگان

درصد	تعداد	شرح ویژگیها	
۸۹/۵	۱۱۱	مرد	جنسیت
۱۰/۵	۱۳	زن	
۱۸/۵	۲۳	دیپلم و زیر دیپلم	تحصیلات
۲۰/۲	۲۵	فوق دیپلم	
۴۴/۴	۵۵	لیسانس	
۱۲/۹	۱۶	فوق لیسانس	
۴	۵	دکتری	
۹/۷	۱۲	مجرد	تاهل
۹۰/۳	۱۱۲	متاهل	
۳۲/۳	۴۰	توزیعی	نوع شرکت تعاونی
۶۷/۷	۸۴	تولیدی	
۱۲/۹	۱۶	کمتر از ۱ سال	سابقه شرکت
۲۱	۲۶	بین ۱ تا ۳ سال	
۶۶/۱	۸۲	بیش از ۳ سال	
۵۳/۲	۶۶	کمتر از ۱۰ نفر	تعداد کارکنان
۱۶/۹	۲۱	بین ۱۰ تا ۳۰ نفر	
۲۹/۸	۳۷	بیش از ۳۰ نفر	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

۲. بررسی توصیفی نمرات به تفکیک منظرهای تکنیک امتیازی متوازن

شاخصهای گرایش به مرکز و پراکندگی نمرات آزمودنیها در هر یک از منظرهای تکنیک امتیازی متوازن به شرح جدول ۲ می باشد.

جدول ۲. شاخصهای گرایش به مرکز و پراکندگی نمرات آزمودنیها

شاخص منظر	میانگین	میانه	مد	انحراف استاندارد	دامنه تغییرات	بیشترین	کمترین
مالی	۷/۶۹	۷/۸	۹	۰/۹۷۰	۳/۶	۹	۵/۴
مشتریان	۷/۶۴	۷/۶۶	۹	۱/۰۲۴	۳/۶۷	۹	۵/۳۳
فرآیند داخلی	۷/۳۱	۷/۳۳	۷/۶۷	۱/۰۹۸	۵	۹	۴
آموزش و رشد	۷/۵۶	۷/۶۶	۹	۱/۱۲۹	۴	۹	۵
تکنیک امتیازی متوازن	۷/۲۱	۷/۳۳	۷/۶۷	۱/۰۰۷	۵	۹	۴

مأخذ: یافته‌های تحقیق

۳. بررسی فرضیه‌ها

فرضیه اول: منظر مالی تکنیک امتیازی متوازن می تواند موجب بهبود عملکرد شرکتهای

تعاونی توزیعی و تولیدی شود.

با توجه به اینکه پرسشنامه به صورت طیف لیکرت ۹ گزینه‌ای طراحی گردیده و عدد ۹ نشاندهنده بیشترین میزان تأثیر و عدد ۱ کمترین تأثیر است، برای آزمون فرضیه‌ها از عدد ۷ (محدوده قابل قبول، چهارک چهارم در نظر گرفته شده است) استفاده گردید و نظر به اینکه میانگین به دست آمده در این فرضیه ۷/۶۹ می باشد که از ۷ بیشتر است، بنابراین فرضیه اول پذیرفته می گردد. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که منظر مالی تکنیک امتیازی متوازن می تواند موجب بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی شود. همچنین با توجه به اینکه به طور سنتی، از منظر مالی به عنوان سنجه‌ای برای ارزیابی عملکرد سازمان و تمرکز بر آن برای دستیابی به هدف اصلی سازمان استفاده گردیده، لذا تناقضی بین نتیجه به دست آمده و نظریه‌های سنتی وجود ندارد.

فرضیه دوم: منظر مشتریان تکنیک امتیازی متوازن می‌تواند موجب بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی شود.

با توجه به نتایج به دست آمده در آزمون این فرضیه مشخص گردید که تأثیر منظر مشتریان در بهبود عملکرد زیاد می‌باشد. میانگین به دست آمده در این فرضیه ۷/۶۴ بوده که با توجه به بالاتر بودن از عدد ۷ می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد ادعا نمود که منظر مشتریان در تکنیک امتیازی متوازن می‌تواند موجب بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی شود.

فرضیه سوم: منظر فرایند داخلی تکنیک امتیازی متوازن می‌تواند موجب بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی شود.

نتایج در این فرضیه نشان‌دهنده این است که از میان چهار منظر تکنیک امتیازی متوازن، این منظر دارای کمترین میانگین، میانه و مد می‌باشد. اما با توجه به اینکه میانگین برابر ۷/۳۱ و از عدد ۷ بیشتر است، بنابراین می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد ادعا نمود که منظر فرایند داخلی تکنیک امتیازی متوازن می‌تواند موجب بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی شود.

فرضیه چهارم: منظر آموزش و رشد تکنیک امتیازی متوازن می‌تواند موجب بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی شود.

از میان کل فرضیه‌های آزمون شده، این منظر دارای بیشترین انحراف استاندارد است، ولی میانگین، مد و میانه آن از مقدار بالایی برخوردار می‌باشد. لذا با توجه به اینکه میانگین به دست آمده عدد ۷/۵۶ و از عدد ۷ بیشتر می‌باشد می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد ادعا نمود که منظر آموزش و رشد تکنیک امتیازی متوازن می‌تواند موجب بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی گردد.

فرضیه اصلی: به کارگیری تکنیک امتیازی متوازن می‌تواند موجب بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی شود.

یافته‌های به دست آمده از آزمون این فرضیه نشان‌دهنده این است که پاسخهای به دست آمده برای آزمون این فرضیه، دارای انحراف استاندارد کمی می‌باشد. با توجه به اینکه میانگین آن ۷/۲۱ و از عدد ۷ بیشتر است، لذا می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد ادعا نمود که به کارگیری تکنیک امتیازی متوازن می‌تواند موجب بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی گردد.

نتایج به دست آمده از این فرضیه مطابق با نتایج به دست آمده از پژوهش عبدالهی (۱۳۸۶) می‌باشد. وی در تحقیق خود به این نتیجه رسید که سنجه‌های تکنیک امتیازی متوازن موجب شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان شده و فرصتهای بهبود مناسبی را فراهم آورده است.

همچنین نتایج به دست آمده با نتایج لومیس و دانم (۲۰۰۲) مطابقت دارد. آنها به این نتیجه رسیدند که تکنیک امتیازی متوازن، ادراک بهتری از مدل تجاری به دست می‌دهد و مدل ذهنی بهبود یافته به طور مشابه منجر به عملکرد کلی بهتر می‌شود.

اما نتایج به دست آمده با نتایجی که برام و نیچ‌سن (۲۰۰۴) در تحقیق خود به دست آوردند کاملاً مطابقت ندارد. آنها به این نتیجه رسیدند که افزایش استفاده از تکنیک امتیازی متوازن به عنوان سیستم اندازه‌گیری عملکرد، با عملکرد شرکت رابطه مثبت ندارد، اما استفاده آن با تمرکز بر راهبرد، به طور مثبت با عملکرد شرکت رابطه دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این پژوهش تأثیر به کارگیری تکنیک امتیازی متوازن بر بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی مورد آزمون قرار گرفت و در آن مشخص گردید که کارگیری تکنیک امتیازی متوازن می‌تواند موجب افزایش سود، کاهش هزینه، افزایش رضایت مشتریان و افزایش کارایی گردد. تکنیک امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم مدیریت راهبردی و ارزیابی عملکرد، با ترجمه چشم‌انداز و راهبرد در فعالیتهای روزانه کارکنان، به عملکرد آنان

جهت داده و بدین گونه زمینه را برای استفاده بهتر از داراییهای مشهود و نامشهود در سازمان مهیا می‌سازد. ارزیابی عملکرد سازمان به وسیله سنجش‌های مرتبط با راهبرد سازمان می‌تواند به عنوان پشتیبانی برای اجرای راهبرد محسوب شود. همچنین روابط علت و معلولی موجود در تکنیک امتیازی متوازن باعث شفافتر شدن چگونگی دستیابی به اهداف اصلی سازمان می‌گردد.

با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر جهت بهبود عملکرد شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی ارائه می‌گردد:

پیشنادهای اصلی:

۱. با توجه به اینکه به کارگیری تکنیک امتیازی متوازن می‌تواند موجب بهبود عملکرد در شاخصهای درآمد، هزینه، رضایت مشتری و کارایی شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی گردد، لذا توصیه می‌شود مدیران تعاون برای پیاده‌سازی این روش از این شاخصها در منظرهای تکنیک امتیازی متوازن خود استفاده نمایند.

۲. نظر به اثربخش بودن استفاده از تکنیک امتیازی متوازن در شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی، اداره تعاون نیز می‌تواند از این روش برای جهت‌دهی و هم‌افزایی^۱ سرمایه‌انسانی در این تعاونیها استفاده نموده و اهداف کلان بخش تعاون را به اهداف هر یک از شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی (در نقشه‌های راهبرد تکنیک امتیازی متوازن آنها) پیوند بزند تا موجب دستیابی بهتر به نتایج مطلوب در بخش تعاون گردد.

۳. شرکتهای تعاونی تولیدی و توزیعی در به کارگیری تکنیک امتیازی متوازن، شفاف‌سازی، اجرای راهبرد، ارزیابی عملکرد و همسویی فعالیتهای کارکنان را مد نظر قرار دهند تا استفاده اثربخش‌تر از این تکنیک را موجب شوند.

۱. هم‌افزایی (synergy) بدین مفهوم است که مجموع نتایج به دست آمده از یک سیستم، بیش از نتایج تک تک اجزای یک سیستم می‌باشد.

۴. هیئت مدیره تعاونیها می‌توانند از تکنیک امتیازی متوازن برای گسترش درک علت و معلولی نتایج به دست آمده از عملکرد مدیران و نیز برای توانمندسازی جهت تصمیم‌گیری راهبردی استفاده نمایند.

سایر پیشنهادها

۱. شرکتهای تعاونی توزیعی و تولیدی در به کارگیری این تکنیک، کارکنان خود را مشارکت دهند تا موجب برانگیختن آنان برای استفاده از این تکنیک گردند؛ زیرا به کارگیری مؤثر تکنیک امتیازی متوازن بدون همکاری همه جانبه کارکنان میسر نمی‌باشد.

۲. مدیران بخش تعاون برای اینکه بتوانند این تکنیک را با موفقیت پیاده‌سازی نمایند باید اطلاعات کاملی را درباره این روش کسب نمایند و سپس برنامه‌ای برای اجرای آن طرح‌ریزی کنند. آنان همچنین می‌توانند برای اجرای اولیه آن از مشاوران خارج از شرکت نیز استفاده نمایند.

۳. اداره تعاون اقداماتی را برای اجرای تکنیک امتیازی متوازن در شرکتهای تعاونی انجام دهد تا در این زمینه اطلاعات اجرایی نیز به دست آید و گامهای مفیدی در راستای بهبود عملکرد تعاونیها برداشته شود.

۴. توصیه می‌گردد اداره تعاون، آموزش این تکنیک را در سرفصل آموزشی خود قرار دهد و به دلیل اینکه اجرا و پیاده‌سازی این روش از حساسیت بالایی برخوردار می‌باشد، در این زمینه از افرادی که اطلاعات تئوریک و تجربی کاملی دارند، استفاده نماید. همچنین در سایت خود قسمتی برای اطلاعات تخصصی تکنیک امتیازی متوازن اختصاص دهد و مواردی را که برای استفاده از این تکنیک مورد نیاز است (مانند سنجه‌های کاربردی) به عنوان الگویی، در دسترس شرکتهای تعاونی قرار دهد.

۵. اداره تعاون می‌تواند برای شرکت تعاونیهایی که از این تکنیک به نحو مناسبی استفاده می‌نند و به نتیجه متناسب با اهداف اداره تعاون دست می‌یابند، گواهینامه معتبر صادر کند و برای آنان مزایایی در نظر بگیرد.

۶. با توجه به اینکه نرم‌افزارهای زیادی برای اجرای مطلوب تکنیک امتیازی متوازن وجود دارد لذا پیشنهاد می‌گردد تعاونیها در تهیه آنها به چند فاکتور شامل خروجی جذاب نمایشی برای نشان دادن نتایج عملکرد کارکنان، کاربری آسان، قابلیت دریافت ورودی از نرم-افزارهای عمومی اداری مانند Excel، قیمت آن و قابلیت درج توضیحات در قسمت‌های مختلف محیط کاری نرم‌افزار توجه نمایند. همچنین پیشنهاد می‌گردد اداره تعاون با تهیه چند نرم‌افزار BSC با مشخصات فوق و در دسترس قرار دادن آن برای تعاونیها، موجبات توسعه و گسترش این تکنیک را مهیا سازد.

منابع

۱. زنجیردار، مجید، زرین طالبی فراهانی، مسلم موسوی بصری، ندا لونی (۱۳۸۹)، مقایسه سیستم‌های سنجش عملکرد و تحلیلی بر کارت امتیازی متوازن به عنوان سیستم نوین سنجش عملکرد، بررسی‌های بازرگانی، شماره ۴۱، ص ۴۲.
۲. سرمد، زهره، عباس بازرگان، الهه حجازی (۱۳۸۱)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، مؤسسه انتشارات آگاه.
۳. شباهنگ، رضا، محمدحسن ابراهیمی سروعلیا (۱۳۸۴)، طراحی و اجرای BSC به عنوان سیستم جامع ارزیابی عملکرد، اقتصاد و مدیریت، شماره ۶۷، ص ۱ تا ۷.
۴. عبدالحی، جواد (۱۳۸۶)، متناسب‌سازی و ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) در شرکت همکاران سیستم، کارشناسی ارشد، دانشکده حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.
۵. کاپلان، رابرت، دیوید نورتون (۱۳۸۸)، دستوراد اجرا: متصل کردن استراتژی به عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی، ترجمه محمدرضا عاطفی، گروه ناب.

۶. کاپلان، رابرت، دیوید نورتون (۱۳۸۶)، تبدیل استراتژی از حرف به عمل "کارت امتیازی متوازن"، ترجمه ملماسی و سیفی، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۷. کاپلان، رابرت، دیوید نورتون (۱۳۸۶)، سازمان استراتژی محور، ترجمه پرویز بختیاری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۸. گل محمدی، حمید، محمدتقی مدرس (۱۳۸۴)، مباحث نوین در مدیریت شرکت‌های تعاونی، انتشارات گلپایگان.
۹. نیون، پل (۱۳۸۶)، ارزیابی متوازن- گام به گام- راهنمای طراحی و پیاده‌سازی، ترجمه پرویز بختیاری و دیگران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۱۰. یوران اولوه، ا. شوستراند (۱۳۸۴)، کارت امتیازی متوازن، ترجمه علیرضا علی سلیمانی، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
11. Bose, Sanjoy (2007), Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, 8 (4): 653-665.
12. Braam, Geert J.M. Nijssen, Edwin J. (2004), Performance effects of using the Balanced Scorecard, *Journal of Long Range Planning*, 37: 335-349.
13. Greiling, Dorothea (2010), Balanced Scorecard implementation in German non-profit organizations, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59 (6): 534-554.
14. Lilian Chan, Yee-Ching, (2004), Performance measurement and adoption of balanced scorecards, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17: 3.

- 15.Loomis, James, & Ritchie Dunham (2002), Balanced Scorecards, Mental Models and Organizational Performance: A Simulation Experiment, Doctor of Philosophy, the University of Texas at Austin.
- 16.Papalexandris, Alexandros and et al. (2004), Implementing the Balanced Scorecard in Greece: a Software Firm's Experience, *Journal of Long Range Planning*, 351–366.
- 17.Thompson, Kenneth R. Nicholas J. Mathys (2008), The Aligned Balanced Scorecard: An Improved Tool for Building High Performance Organizations, *Journal of Organizational Dynamics*, Vol. 37, No. 4.
- 18.Wu, Anne (2005), The integration between Balanced Scorecard and intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, 2.