

بررسی تأثیر پیاده‌سازی رویکرد BSPM بر عملکرد شرکت نفیس نخ

مسعود چیتگرها - علیرضا آل قیس

مؤسسه مطالعات مدیریت استراتژی - شرکت نفیس نخ

ایران

alireza_alegheis@yahoo.com - mc@bscol.ir

واژه های کلیدی: EFQM – SWOT – BSC - BSPM

خلاصه مقاله :

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش پیاده‌سازی رویکرد «مدیریت فرآیند استراتژی متوازن»^۱ بر عملکرد برتر در شرکت نفیس نخ انجام شده است. بر اساس مبانی نظری پژوهش، پیاده‌سازی مدل تعالی سازمان بر مبنای الگوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا^۲ و همچنین سنجش سازمان بر اساس کارت امتیازی متوازن^۳ و بررسی قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌های سازمانی^۴ می‌تواند راهکار مدیریتی با ترکیب این روش‌ها و انتقال آشنایی وظایف به مدیران ارائه دهد تا منجر به تفکر فرآیندی شدن شرکت‌ها و در نتیجه برتری عملکرد سازمان شود. روش پژوهش بر حسب هدف، به صورت پیمایشی و همبستگی است. جامعه مورد پژوهش مهندسان، کارشناسان و مدیران شرکت نفیس نخ می‌باشند. کل این افراد چهل نفر بوده‌اند و با توجه به جدول کرجسی - مورگان تعداد ۳۶ نفر از ایشان مورد پرسش قرار گرفته‌اند. به منظور جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه «محقق ساخته» استفاده شده و روایی محتوایی پرسش‌ها و پایایی پرسشنامه با مطالعه اولیه، بررسی و انجام اصلاحاتی با توجه به نظر مشاوران شرکت و نهایتاً اندازه‌گیری آلفای کرونباخ، مورد سنجش و تأیید قرار گرفته است. تفسیر نتایج آزمون حاکی از آن است که اجرای رویکرد مدیریت فرآیند استراتژی متوازن، فعالیت‌ها و وظایف را در سازمان از شکل هرمی و عمودی به صورت فرآیندی و افقی درآورده، باعث افزایش چالاکی سازمان می‌گردد. همچنین اجرای این رویکرد ارتقای سطح رضایت مشتریان را در پی خواهد داشت و در نهایت می‌توان گفت که تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان و در طول زمان باعث ارتقای سطح کیفی و کمی در سازمان می‌شود.

¹ Balanced Strategy Process Management (BSPM)

² European Foundation for Quality Management (EFQM)

³ Balanced Scorecard (BSC)

⁴ Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOTs)

مقدمه

در عصر رقابت شدید بین سازمان‌های مختلف، وجود برنامه‌ریزی استراتژیک از اهمیت فراوانی برخوردار است. داشتن یک استراتژی مدون باعث شفافیت اهداف در سازمان‌ها می‌گردد، جهت‌گیری حرکت سازمانی را مشخص می‌نماید و نهایتاً همسویی سازمانی را به دنبال خواهد داشت. به همین دلیل است که «استراتژی‌های مناسب ابزارهای رقابتی به شمار می‌آیند و استراتژی‌های نامناسب، نقاط ضعف برای سازمان محسوب می‌شوند.»

اما صرف داشتن یک برنامه استراتژیک مدون و جاری‌سازی بینش استراتژیک در سازمان، متضمن موفقیت برای سازمان محسوب نمی‌شود. اساس و بنیان پیشرفت سازمان‌ها، ایجاد توازن در بخش‌های مختلف سازمان می‌باشد. اگر شرکتی بتواند خود را در منظرهای مختلف (مالی، مشتری، فرآیند، و رشد و یادگیری) متوازن نماید، تا حد بسیار زیادی می‌تواند به موفقیت خود امیدوار باشد. اکنون باید برای موفقیت یک استراتژی در سازمان رویکردی اتخاذ کرد تا بتوان با بهره‌گیری از آن سازمان را متوازن نمود و راهکار «مدیریت فرایند استراتژی متوازن» می‌تواند این شکاف را پر کند.

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

در ارتباط با موضوع پژوهش، مورد مشابهی در سوابق پژوهشی یافت نشد؛ اما بر اساس جستجو در مقالات علمی مرتبط سه مقاله خارجی در زمینه بحث پیاده‌سازی استراتژی با استفاده از کارت امتیازی متوازن در سازمان یافت گردید که به شرح ذیل است:

۱. «کارت امتیازی برای اجرای استراتژی: بهبود پیوسته و با دوام در شرکت»، لارس بنگستون

۲. «کارت امتیازی متوازن کنجی»، گوپال کنجی

۳. «نقش سیستم‌های کنترل مدیریت در اجرای استراتژی»، داژا پلژان

اهمیت و ضرورت پژوهش

اجرا و پیاده‌سازی استراتژی در جهان سالهاست که مدنظر شرکت‌ها قرار گرفته است و آن دسته از شرکت‌هایی که توانسته‌اند به طور موفق استراتژی را اجرا کنند، به شرکت‌های پیشرو و موفق در جهان تبدیل شده‌اند. از این رو، شرکت‌های داخلی نیز که بتوانند استراتژی مدون خود را به مرحله اجرا برسانند، نقش بیشتری را در پیشبرد اقتصاد ملی ایفا خواهند کرد. چرا که اجرا و پایش دائم استراتژی، موفقیت فوق‌العاده‌ای را ایجاد و به مزیت رقابتی در بازار منجر می‌شود. از سویی دیگر، همانگونه که می‌دانیم کشور ایران در مرحله پیوستن به سازمان تجارت جهانی است و ضرورت یکپارچه‌سازی ساختارهای سازمانی در شرکت‌های ایرانی را برای بقاء و ماندگاری در محیط رقابت جهانی بیش از پیش آشکار می‌سازد.

همچنان که در فهرست ۵۰۰ شرکت برتر جهان بارها مشاهده شده است، مرز موفقیت و شکست سازمان‌ها بسیار باریک و شکننده است. مرور این فهرست نشان می‌دهد شرکتی که سالها در آن جزء سازمان‌های برتر بوده است، به طور ناگهانی در کمتر از سه سال به ورطه ورشکستگی افتاده و از فهرست خارج می‌شود. این شکست‌ها دلیلی ندارد جز اینکه شکست‌خوردگان استراتژی خود را به طور مطلوب مدیریت نکرده‌اند. لذا ضرورت دارد تا سازمان‌های مختلف از جمله شرکت‌های ایرانی رویکردهای موفق اجرای استراتژی در جهان را بهینه‌کاوی کرده و دائماً آن را پایش نمایند. نمی‌توان از این نکته هم غافل بود که در چند ساله اخیر، سازمان‌های ایرانی با جذب خیل عظیم کارکنان متخصص و کارشناسان خبره مواجه هستند که مدیریت آنها می‌طلبد تا از روش‌ها و شیوه‌های نوین مدیریتی بهره جست. لذا آشنایی با فنون جدید مدیریتی، و آنگاه بکارگیری و پیاده‌سازی آن بیش از پیش به یک نیاز مهم تبدیل گردیده است.

مبانی نظری پژوهش

اجرای استراتژی، پایه در کارت امتیازی متوازن دارد که می‌توان به شرح زیر تعریف کرد:

«کارت‌های امتیازی متوازن به طور کلی معیارهای عملکرد صحیح را به منظور پیدا کردن، تطبیق و در نهایت اصلاح استراتژی کسب‌وکار مورد نظر به کار می‌گیرد. علاوه بر دیدگاه‌های مالی مرسوم، این کارت‌ها مدیر را قادر می‌سازد تا دیدگاه مشتری، عملیات‌ها، نوآوری سازمانی و توانایی یادگیری سازمان را به گونه‌ای با هم تلفیق کند. کارت‌های امتیازی متوازن درک نتایج مالی را از مقیاس‌های غیر مالی که منجر به موفقیت‌های بلندمدت می‌شوند، امکان‌پذیر می‌سازند:

چه مواردی برای سهامداران ما اهمیت دارد؟
دیدگاه مشتریان نسبت به ما چیست؟
کدامیک از فرآیندهای داخلی ارزش‌افزا می‌باشند؟
آیا ما به اندازه کافی نوآور و آماده در برابر آینده هستیم؟»

فرضیه پژوهش

با توجه به مطالب گفته شده، فرضیه پژوهشی ما این گونه تعریف شد که میان انتخاب رویکرد «مدیریت فرایند استراتژی متوازن» در شرکت نفیس نخ و ارتقاء عملکرد این سازمان رابطه مثبتی وجود دارد.

روش پژوهش

روش این پژوهش، به صورت پیمایشی و همبستگی انتخاب شده است. این روش به مطالعه ویژگی‌ها و صفات جامعه آماری می‌پردازد و وضعیت فعلی جامعه آماری را در قالب چند صفت یا متغیر مورد بررسی قرار می‌دهد. بنابراین، پژوهش حاضر را می‌توان پژوهش کاربردی محسوب نمود، زیرا نتایج این پژوهش می‌تواند به طور عملی مورد استفاده قرار گیرد. بر این اساس و موضوعات مطروحه در پژوهش حاضر، با هدف برخورداری و کاربرد یافته‌ها در محیط‌های واقعی کار تعریف گردید. البته علاقه شخصی پژوهشگران در جهت تعمیق درک خود از معقوله سیستم اطلاعات بازاریابی نیز باعث گردید علیرغم وجود پروژه‌های دیگر این موضوع انتخاب و به پژوهش و بررسی درباره آن پرداخته شود. هم‌چنین پژوهش به صورت مقطعی می‌باشد که در یک برهه زمانی انجام و پایان می‌پذیرد.

شرح مقاله

پیاده‌سازی رویکرد «مدیریت فرایند استراتژی متوازن» در شرکت نفیس نخ، طی مراحل ذیل که در شکل ۱ نمایش داده شده است به اجرا گذاشته شد.

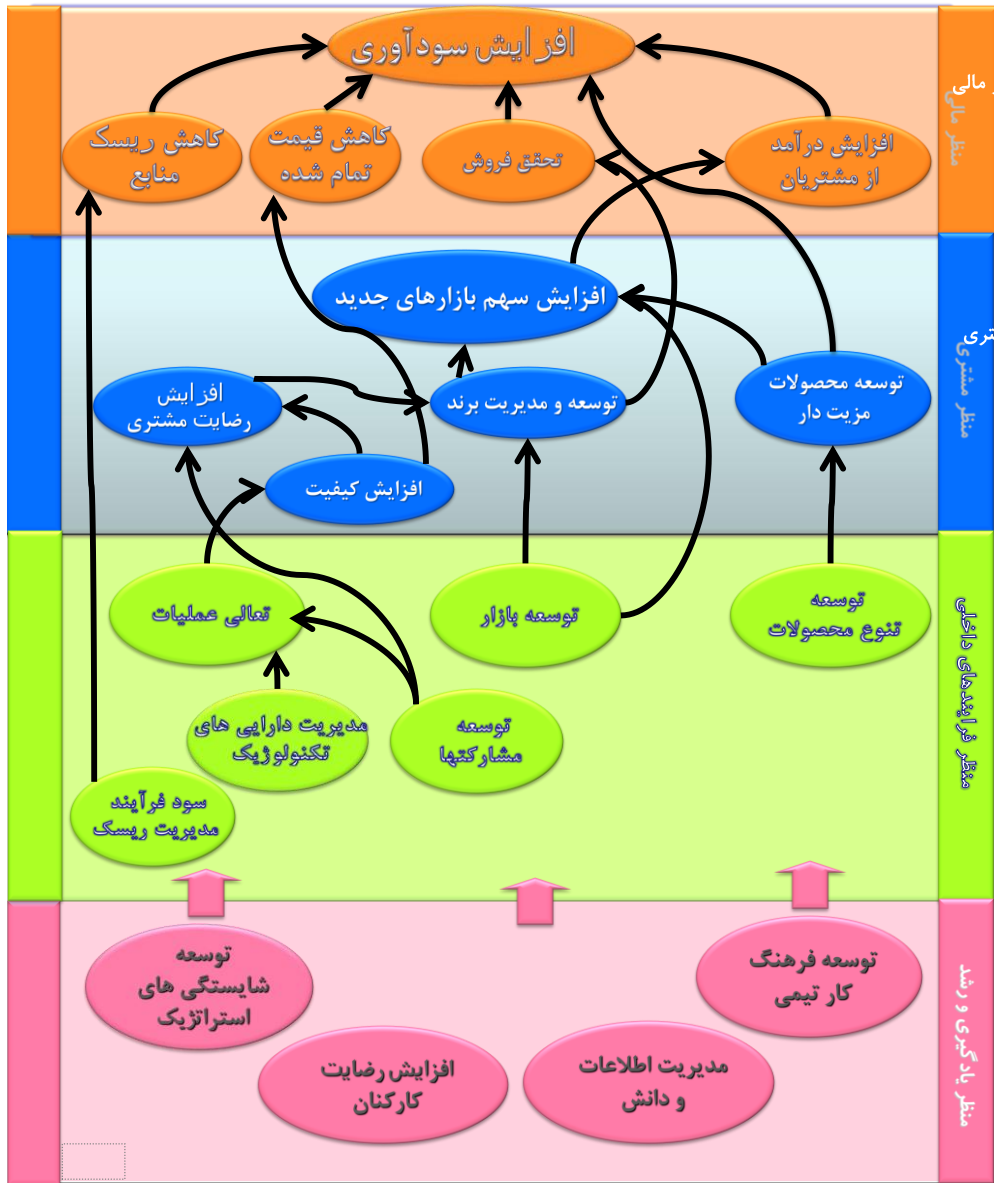
فرآیند مدیریت استراتژی متوازن (BSPM)



شکل ۱: رویکرد «مدیریت فرایند استراتژی متوازن»

هدف از پیاده‌سازی این رویکرد، تعالی سازمان و هدف‌گذاری به سمت رشد شرکت بود تا در نهایت منجر به ارتقاء عملکرد سازمان در تمام فرآیندها و سودآوری نهایی شرکت می‌گردد. لذا مرحله اصلی پیاده‌سازی این رویکرد در سازمان، پس از وضوح چشم‌انداز و انجام تحلیل استراتژیک، ترسیم نقشه استراتژی شرکت بود که پس از جلسات کارشناسی و همکاری مشاوران و تیم مدیریتی شرکت انجام گرفت. این نقشه در شکل ۲ نشان داده شده است.

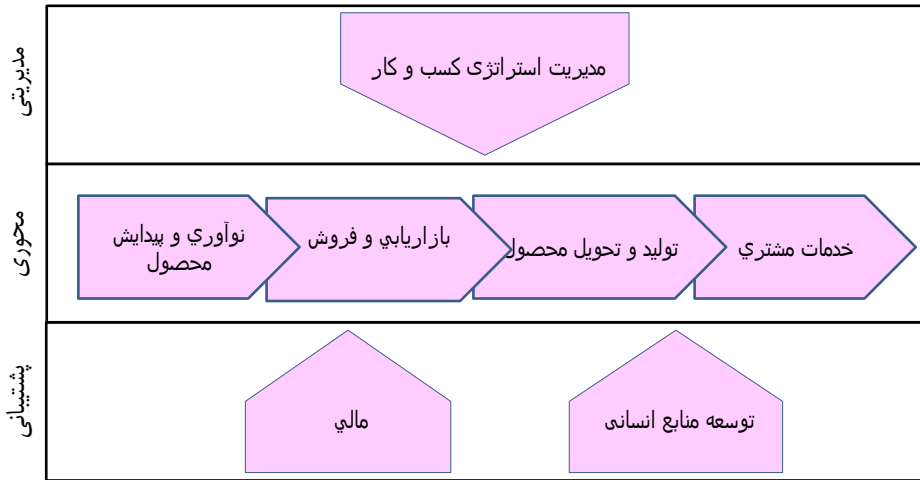
نقشه استراتژی شرکت نفیس نخ



شکل ۲: نقشه استراتژی شرکت نفیس نخ

اصل اساسی این رویکرد که در مرحله ششم- اجرای استراتژی- محقق می گردد، فرآیندی شدن حوزه های مختلف سازمان است که پس از پیاده سازی مراحل قبلی، به صورت شکل ۲ تقسیم بندی گردید.

نقشه کلان فرآیند شرکت نفیس نخ



شکل ۳: نقشه فرآیند شرکت نفیس نخ

این تقسیم‌بندی در دسرهای چارت قبلی سازمان که هرمی شکل و بسیار پیچیده بود را از بین برد. از دسرهای تقسیم‌بندی وظایف در چارت قبلی، می‌توان به نکات ذیل اشاره کرد:

- ۱- عدم شفافیت در ورودها و خروجی‌ها
- ۲- سردرگمی بین واحدها
- ۳- بوروکراسی شدید اداری
- ۴- معلوم نبودن وظایف هر واحد به صورت مشخص
- ۵- جمع شدن وظیفه نامرتبط در یک مدیریت
- ۶- ارتفاع بلند هرم سازمانی و عدم چالاکتی در سازمان

برای بررسی تأثیر پیاده‌سازی رویکرد «مدیریت فرآیند استراتژی متوازن» بر عملکرد شرکت نفیس نخ، پرسشنامه‌ای طراحی و توزیع گردید که حاوی ۳۰ پرسش بود و جدول ذیل نحوه تقسیم‌بندی آن را نشان می‌دهد:

پرسش‌ها بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تنظیم گردیده‌اند که شامل پنج طیف: خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد می‌باشد.

خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۵	۴	۳	۲	۱

شکل ۴: مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت

پانزده پرسش اول مربوط به نحوه پیاده‌سازی و اجرای رویکرد «مدیریت فرآیند استراتژی متوازن» در شرکت طراحی گردیده است و پانزده پرسش دوم در مورد چگونگی تأثیر این استراتژی بر عملکرد برتر شرکت سؤال می‌کند.

پرسش‌های ۶-۷-۸	پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن (BSC)
پرسش‌های ۲-۳	مدل تعالی سازمان (EFQM)
پرسش‌های ۴-۵	بررسی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)

پرسش‌های ۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۵	مدیریت فرآیند استراتژی متوازن (BSPM)
پرسش‌های ۱-۱۴	بررسی چشم انداز سازمان و نقش فرآیندی شدن سازماندهی
پرسش‌های ۱۶-۳۰	تأثیر اجرای رویکرد BSPM بر عملکرد شرکت

شکل ۵: تقسیم‌بندی پرسش‌ها براساس رویکرد BSPM

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS نتایج پژوهش به دست آمد که در بخش بعدی تشریح می‌گردد.

نتایج پژوهش

داده‌های حاصل از اجرای پرسشنامه با استفاده از آزمون مناسب مورد تحلیل قرار گرفته است و با طرح مجدد فرضیه‌های مورد نظر با استناد به نتایج تحلیل، فرضیه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند. اما پیش از آن لازم است تا فرض توزیع نرمال را نیز با استفاده از آزمون (KST)^۵ یا کولموگروف - اسمیرنوف مورد بررسی قرار دهیم.

سطح معنی‌داری Sig	Kolmogorov - Smirnov Z	شاخص آماری متغیر مورد نظر
۰،۹۰	۰،۵۶	پیاده‌سازی BSPM
۰،۳۶	۰،۹۲	عملکرد شرکت

شکل ۶: جدول آزمون فرض نرمال بودن توزیع متغیرها

همان‌طور که از یافته‌های شکل ۶ استنباط می‌شود، از آنجا که سطح معنی‌داری به دست آمده در آزمون ($K-S$)، در هر دو متغیر بیش از مقدار ملاک ۰،۵۰ می‌باشد و در نتیجه می‌توان گفت که توزیع متغیرهای مورد بررسی در نمونه آماری دارای توزیع نرمال می‌باشد. پس می‌توانیم فرضیه اول پژوهش را از طریق ضریب همبستگی پیرسون مورد آزمون قرار دهیم. حال در ادامه به بررسی آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم.

«میان انتخاب رویکرد BSPM در شرکت نفیس نخ و ارتقاء عملکرد این سازمان رابطه مثبتی وجود دارد.»

برای پاسخ به این فرضیه پژوهش با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون معناداری این دو متغیر را بررسی می‌کنیم.

⁵ Kolmogorov - Smirnov Test (KST)

متغیر	شاخص آماری	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	سطح معناداری (P)
پیاده سازی رویکرد <i>BSPM</i> و ارتقاء عملکرد		۰،۷۰	۳۴	۰،۰۰۰۱

شکل ۷: جدول نتایج آزمون همبستگی

همان طور که شکل ۷ نشان می دهد با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، رابطه خطی معناداری بین دو متغیر پیاده سازی رویکرد «مدیریت فرایند استراتژی متوازن» و ارتقاء عملکرد شرکت با مقدار ۰،۷۰ وجود دارد و از آنجائی که سطح معناداری به دست آمده (۰،۰۰۰۱) کوچک تر از سطح معناداری ملاک (۰،۰۱) می باشد، پس بین این دو متغیر رابطه خطی معناداری وجود دارد. همچنین لازم به ذکر است از آنجایی که مقدار ضریب همبستگی به دست آمده مثبت می باشد، در نتیجه می توان این گونه تفسیر کرد که انتخاب رویکرد «مدیریت فرایند استراتژی متوازن» در شرکت نفیس نخ باعث ارتقاء عملکرد این سازمان می شود. حال در ادامه به بررسی آزمون تحلیل همبستگی و معادله استخراج شده از این آزمون می پردازیم.

$\alpha + \beta_1 BSPM + e$ = ارتقاء عملکرد			
متغیر توضیحی	ضریب متغیر	آماره <i>t</i>	<i>p-value</i>
<i>BSPM</i>	۰،۷۰	۵،۴۸	۰،۰۰۰۱
آماره <i>F</i>	۱۰،۳۰		
<i>p-value</i>	۰،۰۰۰۱		
R^2 تعدیل شده	۰،۴۶		

شکل ۸: جدول نتایج آزمون تحلیل رگرسیون

نتیجه حاصل از تحلیل همبستگی فرضیه پژوهش به شرح زیر است:
همان طور که در شکل ۸ مشاهده می شود، آماره *t* برابر ۵،۴۸ و *p-value* برابر ۰،۰۰۰۱ است که در سطح خطای ۰،۰۱ معنادار می باشد. آماره *F* برابر ۱۰،۳۰ و *p-value* برابر ۰،۰۰۰۱ بیان می کند که این آماره در سطح خطای ۰،۰۱ معنا دار است. ضریب R^2 تعدیل شده نشان می دهد که متغیر توضیحی پیاده سازی رویکرد «مدیریت فرایند استراتژی متوازن» ۴۶ درصد از کل تغییر در عملکرد سازمان را توضیح می دهد. بنابراین در سطح خطای ۰،۰۱ فرضیه اول پژوهش مبنی بر وجود رابطه مثبت بین پیاده سازی رویکرد «مدیریت فرایند استراتژی متوازن» و ارتقاء عملکرد شرکت تائید و فرض صفر رد می شود.

نتیجه گیری

با توجه به تحلیل داده های جمع آوری شده، نتیجه گیری می شود که پس از انجام پیاده سازی رویکرد مدیریت فرایند استراتژی متوازن در شرکت نفیس نخ و نهادینه شدن آن پس از یک سال در تمامی ارکان سازمان نتایج بسیار بارزی در سطوح مختلف سازمانی نیز از خود به جای گذاشته است. از جمله تغییر چشمگیر در نمره خودارزیابی شرکت که از طریق EFQM اندازه گیری شده است که خود به معنی حرکت رو به تعالی سازمان در طی سال گذشته می باشد. همچنین آشناری شدن فعالیت ها و وظایف در سطح سازمان و تقسیم بندی تمامی ارکان و کارکنان شرکت به حالت فرآیندی که از ویژگی های آن می توان کم شدن

اینرسی در سازمان، از بین رفتن بوروکراسی اداری بین بخش‌های مختلف، تسریع فعالیت‌های سازمانی و خدمات متناسب‌تر و سریع‌تر به مشتری را اشاره کرد.

هم‌چنین این رویکرد باعث می‌گردد تا استراتژی از طریق فرایندهای ارزش‌افزای سازمان به مرحله اجرا برسد و تغییرات فرایندی از طریق استراتژی منشاء اجرا پیدا کنند. لذا سازمان در انطباق با همسویی نقشه استراتژی و نقشه فرایند به حداکثر منافع قابل دسترس خواهد رسید.

فهرست منابع و مآخذ:

- رضاییان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، ۱۳۸۵، انتشارات سمت
- رضاییان، علی، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، ۱۳۸۷، انتشارات سمت
- فرهنگی، علی اکبر، روشهای پژوهش در علوم انسانی، ۱۳۸۵، انتشارات پیام پویا
- جاسبی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، ۱۳۸۵، معاونت پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی
- صفر زاده، حسین، مدل‌های کلیدی مدیریت، ۱۳۸۷، رسا
- قاسمی، بهروز، مدیریت استراتژیک، ۱۳۸۶، انتشارات هیات
- خاکی، غلامرضا، روش پژوهش با رویکردی پایان نامه نویسی، ۱۳۸۴، انتشارات بازتاب
- کاپلان، نورتون، همسویی استراتژیک، زنده‌دل، ۱۳۸۶، گروه پژوهشی آریانا
- کاپلان، نورتون، نقشه استراتژی، اکبری، ۱۳۸۴، آسیا
- خاکی، غلامرضا، روش پژوهش در مدیریت، ۱۳۷۹، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی
- سالمی، اکرم، نظام ارزشیابی بیمارستانها، ۱۳۸۶، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز
- اسماعیلی، سعیده، ارزیابی عملکرد پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان با روش کارت امتیازی متوازن، ۱۳۸۶، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز
- اکبریان کاوندی، مجتبی، متدولوژی بکارگیری همزمان کارت امتیازی متوازن و *EFQM*، ۱۳۸۷، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین
- قندی ارانی، مهدی، توسعه یک متدولوژی برای بکارگیری همزمان مدل‌های *EFQM*، *BSC* در سازمان‌ها، ۱۳۸۳، دانشگاه صنعتی شریف
- ظهوری، قاسم، کاربرد روش‌های پژوهش علوم اجتماعی در مدیریت، ۱۳۷۸، انتشارات میر
- رازانی، عبدالحمید، روش‌های خودارزیابی *EFQM*، ۱۳۸۴، نشر مام
- نادری، عزت الله، روشهای پژوهش در علوم انسانی، ۱۳۷۶، دفتر پژوهش و انتشارات بدر
- سکاران، اوما، روشهای پژوهش در علوم اجتماعی، محمود شیرازی، ۱۳۸۲، انتشارات سمت
- کیوی و کامپنهود، روش پژوهش در علوم اجتماعی، عبدالحسین نیک گهر، ۱۳۷۸، نشر توتیا
- سرمد، زهره، روشهای پژوهش در علوم اجتماعی، ۱۳۸۲، نشر دیدار
- مقیمی، محمد، سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی، ۱۳۷۷
- *S.KAPLAN & P.NORTON " THE STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION " , HARVARD BUSINESS SCHOOL PRSS , 1996*
- *MAHAN NAIR "ESSENTIALS OF BALANCED SCORE CARD " JOHN WIEY AND SONS INC, 2004*
- *ANTHONY HENRY "UNDERSTANDING STRATEJIC MANAGEMENT " OXFORD UNIVERSTY PRESS, 2008*
- *TEREA KIRKWOOD " THE TRAINERS BALACCED SCORE CARD" PFEIFFER, 2009*
- *RALPH SMITH "BUSINESS PROCESS MANAGEMENT ON THE BALANCED SCORE CARD " WILEY , 2007*

- *Peljhan, darja , the role of management control systems in strategy implementation: the case of Slovenian company , university of Ljubljana , 2006*
- *kanji , gopal , kanji`s business scorecard , Sheffield business school ,2001*
- *bengtsson ,lars , Balanced scorecards for strategic and sustainable continuous improvement capability , Journal of Manufacturing Technology Management , 2004*