

## تأثیر مدیریت اثر بر عملکرد شرکت مخابرات بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن در مخابرات اصفهان

محمداسماعیل انصاری<sup>۱</sup>، حسین استادی<sup>۲</sup>، معصومه مطهری<sup>۳\*</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

(تاریخ دریافت: ۸۸/۲/۱؛ تاریخ تصویب: ۸۸/۶/۱۲)

### چکیده

مردم همواره به پنداشت و قضاوت دیگران درباره خود توجه کرده و به آن اهمیت می‌دهند. کارکنان نیز در شرایط مختلف از تاکتیک‌های متفاوت مدیریت اثر استفاده می‌کنند تا به اهداف خود در سازمان دست یابند. یکی از اهداف کارکنان بهبود عملکرد سازمانشان می‌باشد. ارزیابی عملکرد یک سازمان سنجش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های آن سازمان می‌باشد. در این پژوهش از میان مدل‌های گوناگون ارایه شده برای ارزیابی عملکرد مدل کارت امتیازی متوازن انتخاب شده است. این مدل با تأکید بر چهار جنبه کلیدی مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی کسب و کار، معیارها و شاخص‌های مورد نیاز را برای ارزیابی سازمان فراهم می‌کند. هدف از این تحقیق، بررسی تأثیر مدیریت اثر بر عملکرد شرکت مخابرات براساس مدل کارت امتیازی متوازن می‌باشد. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۴۵۰ نفر کارکنان شرکت مخابرات شهر اصفهان است. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و حجم نمونه ۲۰۳ نفر برآورد گردید. روش جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته ۳۹ سؤالی است. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم‌افزار SPSS و در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شده است.

### واژگان کلیدی

مدیریت اثر، ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن، شرکت مخابرات اصفهان.

## مقدمه

در دهه‌های اخیر مدیریت اثر<sup>۱</sup> توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. این واژه با ایده نسبتاً جدید گافمن<sup>۲</sup> در سال ۱۹۵۹ به حوزه مدیریت راه یافت. گافمن معتقد بود که افراد آگاهانه احساساتشان را مدیریت کرده و سعی می‌کنند به واسطه مدیریت احساسات، هویتشان را شکل دهند. گرچه ممکن است واژه مدیریت اثر اشاره‌های منفی نیز دربر داشته باشد، اما در این پژوهش سعی بر آنست تا به بررسی تأثیر مدیریت اثر بر عملکرد بپردازد.

شلنکر<sup>۳</sup> معتقد است: براساس واکنش‌هایی که ما با محیط پیرامون خود داریم و بازخوری که از محیط دریافت می‌کنیم، می‌توانیم اهداف و برنامه‌هایمان را برای رسیدن به موفقیت تعیین کرده و نتایج مطلوب را حداکثر و نتایج نامطلوب را حداقل کنیم. او می‌گوید: بخشی از این اهداف از طریق مدیریت اثر تأمین شده و بخش اساسی آن از طریق روابط بین شخصی، هویت و ادراک خود شخص حاصل می‌شود (شلنکر، ۱۹۸۰، ص ۴۲). برخی محققان نیز معتقدند تاکتیک‌های مدیریت اثر همیشه منجر به نتایج مطلوب نمی‌شود و در برخی اوقات ممکن است افراد با به‌کارگیری تاکتیک نادرست از رسیدن به هدف خاصی باز بمانند.

در دنیای رقابتی امروز سازمان‌ها با یکدیگر در رقابتند و سعی بر غلبه بر یکدیگر دارند، بنابراین برخورداری از مزایای رقابتی دغدغه هر سازمان و مدیری است. یکی از راه‌های موفقیت سازمان‌ها توجه به جنبه‌های جدید در حوزه مدیریت و علاوه بر آن توجه به عملکرد سازمان خود می‌باشد. رفع موانع و نیاز به بهبود عملکرد، ایجاب می‌کند تا سازمان‌ها سیستم‌های اندازه‌گیری و مدیریت خود را تغییر دهند. با ظهور عصر اطلاعات سازمان‌ها متوجه شدند که برای ارزیابی عملکرد به سیستمی نیاز دارند که نه تنها نیروی انسانی را مورد تأکید قرار دهد، بلکه به اندازه‌گیری شاخص‌های مالی نیز بپردازد. کارت امتیازی متوازن

---

1- Impression management

2- Goffman

3- Schlenker

تکنیکی است که با تأکید و تمرکز بر چهار جنبه کلیدی و محوری مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی کسب و کار سازمانی، به تهیه معیارها و شاخص‌های مورد نیاز و ارزیابی سازمان بر مبنای تحقق مقادیر آنها و براساس برنامه‌های عملیاتی مصوب می‌پردازد.

### ادبیات تحقیق

#### نفوذ در دیگران

هر فردی به منظور اینکه دیگری را وادار کند تا خواسته وی را انجام دهد، ممکن است از رویکرد مستقیم یا غیر مستقیم استفاده کند. مسأله حساس و اساسی در هر رویکردی که مورد استفاده قرار می‌گیرد، مسأله «نفوذ اجتماعی»<sup>۱</sup> است. تلاش جهت نفوذ بر دیگران، بخش عمده‌ای از تعاملات میان فردی را تشکیل می‌دهد که این دیگران شامل: والدین، مدیران، همکاران، همسران، معلمان، دوستان و... می‌شود.

#### تاکتیک‌ها و پیامدهای اصلی نفوذ

محققان بعد از انجام تحقیقات خود در این زمینه به ۹ تاکتیک جهت نفوذ بر دیگران دست یافتند که این تاکتیک‌ها عبارتند از: امتناع منطقی، درخواست‌های القایی، مشورت، ایجاد محبوبیت، درخواست‌های شخصی، مبادله، تاکتیک‌های ائتلافی، فشار و تاکتیک‌های قانونی (کریتنرو کینیکی، ۱۳۸۶، صص ۴۶۵-۴۶۸).

#### رفتار سیاسی در سازمان‌ها

رفتارهای سیاسی در سازمان شامل اعمال آگاهانه‌ای است که برای نفوذ توسط افراد یا گروه‌ها به منظور دستیابی یا حفاظت از منافع خود به هنگام وجود راه‌حل‌های متضاد صورت می‌گیرد (رضاییان، ۱۳۸۳، ص ۶۸).

بنابراین رفتار سیاسی ابزاری است که افراد با استفاده از آن سعی در به دست آوردن و استفاده از قدرت دارند. به عبارت ساده‌تر، هدف شخص از چنین رفتاری، یافتن راهی انحصاری می‌باشد (مورهد و گریفین، ۱۳۸۶، ص ۳۹۴).

---

1- Social Influence

## مهارت‌های سیاسی

مهارت سیاسی در هر سازمانی وجود دارد و افرادی که در به کارگیری این مهارت موفق هستند، اغلب بهترین اعتبار (شهرت) را در میان همکاران‌شان دارند. در واقع مهارت سیاسی برای هر فردی در سازمان مفید است. بنابراین داشتن چنین مهارت‌هایی، اغلب یک عنصر کلیدی برای پیشرفت در سازمان محسوب می‌شود. افراد دارای مهارت سیاسی، با مردم خوب هستند و می‌توانند آنها را وادار کنند تا عقاید و هدفشان را بپذیرند (کریمی، ۱۳۸۷).

## مدیریت اثر

اروینگ گافمن<sup>۱</sup> بنیان‌گذار رویکرد نمایشی، معتقد است که: زندگی یک بازی خوشایند است و ماحاضیم هر کاری را برای دیگران انجام دهیم. «زمانی که فردی بخشی از زندگی خود را بازی می‌کند، درخواست‌های ضمنی ناظرانش را که رواج دهنده اثراتی در دوره‌های قبل هستند، می‌پذیرد» (گافمن، ۱۹۵۹، ص ۹).

مدیریت اثر فرآیندی است که به واسطه آن افراد تلاش می‌کنند تا بر بینش دیگران تأثیر بگذارند. مدیریت اثر زمانی استفاده می‌شود که افراد خواستار ایجاد هویت خاصی باشند یا سعی در حفظ هویت قبلی خود دارند. این هدف به واسطه نمایش رفتارهای عمدی خاصی اعم از رفتارهای کلامی یا غیرکلامی محقق می‌شود (دراری و زیدمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ص ۲۹۰). برخی از محققان معتقدند: مدیریت اثر در سازمان‌ها روندی از نفوذ متقابل است و توافقی حل و فصل شده شامل عوامل و هدف‌ها (سینگ و وینی کمب<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱، ص ۱۸۴).

شلنکرنیز مدیریت اثر را به عنوان تلاشی آگاهانه یا ناآگاهانه برای کنترل تصوراتی که واقعی هستند یا در تعاملات اجتماعی بین افراد بیان می‌شوند، تعریف می‌کند (شلنکر<sup>۴</sup>، ۱۹۸۰، ص ۶). اغلب افراد معتقدند که مدیریت اثر در رفتارهای به خصوصی نمود پیدا می‌کند. این رفتارها شامل استفاده از بیانیه‌های کلامی، رفتارهای معنادار و غیرکلامی،

- 
- 1- Erving Goffman
  - 2- Drory & Zaidman
  - 3- Singh & Vinnicombe
  - 4- Schlenker

ادغام الگوهای رفتاری و اصلاح ظاهر فیزیکی خود شخص می‌شود (اشنایدر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱، ص ۲۷) با این حال، هنوز بسیاری از افراد مدیریت اثر را نوعی اصطلاح مبهم و کلی تصور می‌کنند. از جمله: «تلاش افراد و سازمان‌ها برای ترویج تعریف خاصی از موقعیت یا ارایه مفهومی خاص از احساس افراد» (فیسک و گراوو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶، ص ۷).

کریتنر نیز مدیریت اثر را اینگونه تعریف می‌کند: «فرآیندی که از طریق آن افراد می‌کوشند تا واکنش‌ها و برداشت‌های سایرین را نسبت به عقاید و تصورات خویش به صورت ماهرانه‌ای کنترل یا مدیریت کنند که خود شامل رفتارها، نگاه‌ها، و شیوه صحبت کردن افراد می‌گردد» (کریتنر و کینیکی، ۱۳۸۶، ص ۴۸).

هم‌چنین پژوهش‌ها نشان می‌دهند که احتمالاً افراد زمانی درگیر مدیریت اثر می‌شوند که بتوانند به واسطه استفاده از آن مزیتی را به دست آورند. به عنوان مثال، افراد زمانی تمایل به درگیر شدن در مدیریت اثر را دارند که با مقامات بالاتر، افرادی قدرتمندتر تعامل داشته و شانس گرفتن نتایج و منابع ارزشمند از چنین افرادی را داشته باشند. افراد زمانی که قدرت بیش‌تری برای توزیع نتایج ارزشمند دارند یا زمانی که منابع مطلوب کمیاب باشد به خودشیرینی پرداخته تا بتوانند اختیارات و قدرت خود را نزد دیگران به نمایش بگذارند (دراری و زیدمن، ۲۰۰۷، ص ۲۹۱).

پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت اثر اغلب به بررسی این موضوع در ارتباط با برخی عوامل از قبیل: مصاحبه و درخواست شغل، ارزیابی عملکرد، بازخورد، ادعای کارایی و مهارت، فرصت ارتقا و پیشرفت شغلی در کار پرداخته‌اند (دراری و زیدمن، ۲۰۰۷، ص ۲۹۱). با این وجود برخی از محققان مدعی شدند که به جز زمینه‌های خاص فوق‌الذکر، غالباً پژوهش‌های سازمانی نقش مدیریت اثر را نادیده گرفته‌اند (روزنفلد و همکارانش<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲).

- 
- 1- Schneider
  - 2- Fisk & Grove
  - 3- Rosenfeld et al

## تاکتیک‌ها و استراتژی‌های مدیریت اثر

مدیریت اثر معمولاً تاکتیک‌هایی را در نظر می‌گیرد که افراد به منظور نفوذ احساساتشان بر دیگران استفاده می‌کنند (جونز و پیتمن، ۱۹۸۲، ص ۲۳۳). واین و فریس<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۰ تاکتیک‌های مدیریت اثر را اینگونه معرفی کردند: آنها معتقد بودند که افراد در سازمان‌ها تمایل دارند تا مدیریت اثر را به روش‌های متفاوتی مورد استفاده قرار دهند و این روش‌ها به گروه‌هایی چون: تاکتیک‌های سرپرست محور، کارمحور و خود محور تقسیم می‌شوند.

**تاکتیک‌های سرپرست محور:** نوعی از رفتارهای خاص را دربر دارند. این رفتارها به منظور اینکه کارکنان در نظر سایر افراد دوست داشتنی به نظر برسند طراحی شده‌اند. چنین تاکتیک‌هایی استفاده از تملق و چاپلوسی و تشویق دیگران را شامل می‌شود.

**تاکتیک‌های کارمحور:** این گروه از تاکتیک‌ها، رفتارهای خودارتقای<sup>۲</sup> را دربر دارند و به این منظور طراحی شده‌اند که کارکنان در شغلشان افرادی کارآمد و ماهر به نظر برسند. خصوصاً کارکنانی که درگیر تاکتیک‌های کارمحور می‌شوند تمایل به قبول رویدادهای مثبت دارند و سعی در مورد تأکید قرار دادن دستاوردهای خود دارند. هنگامی که چنین رفتارهایی به کار گرفته شود کارکنان کارآمدتر به نظر می‌رسند (واین و فریس، ۱۹۹۰، صص ۱۸۷-۴۹۹).

در پژوهش دیگری محققان معتقدند که اشخاص رفتارهای مدیریت اثر متنوعی را به منظور کنترل افکارشان به کار می‌گیرند، که این رفتارها شامل گفته‌های کلامی (برای مثال خود ارتقای) و رفتارهای غیرکلامی (مثل لبخند زدن) و تغییراتی در شکل و ظاهر (مانند لباس مناسب) است. این محققان معتقدند که رفتارهای کلامی به دو طبقه اصلی تقسیم می‌شوند: رفتارهای قاطعانه<sup>۳</sup> (حاکمی از اعتماد به نفس) و رفتارهای دفاعی<sup>۴</sup>.

- 
- 1- Wayne & Ferris
  - 2- Self-Promotion Behaviors
  - 3- Assertive Behaviors
  - 4- Defensive Behaviors

محققان دیگری همچون الیس و همکارانش<sup>۱</sup> تاکتیک‌های مدیریت اثر را به دو دسته تاکتیک‌های قاطعانه و تاکتیک‌های دفاعی تقسیم کرده‌اند و این تاکتیک‌ها را به این گونه شرح می‌دهند:

**تاکتیک‌های قاطعانه مدیریت اثر:** این تاکتیک‌ها به منظور کسب و ترویج احساسات مطلوب استفاده می‌شوند و دو تاکتیک کلی خود شیرینی<sup>۲</sup> و خود ارتقای را دربر می‌گیرند. تاکتیک‌های خود ارتقای تا حدی با تاکتیک‌های خود شیرینی متفاوتند. آنها به رفتارهایی اشاره دارند که نگرش‌هایی از مهارت و کارایی را به جای ایجاد جذابیت در نظر می‌گیرند. کاربران می‌توانند ادراکشان از مهارت و کارایی را از طریق استفاده از بیانیه‌های خاص خودارتقایی، احقاق حق، پیشرفت‌ها و غلبه بر موانع که به طور کلی همه آنها زیر گروه‌هایی از طبقه خودارتقایی هستند، گسترش دهند.

**تاکتیک‌های دفاعی مدیریت اثر:** از آنجایی که تاکتیک‌های قاطعانه مدیریت اثر به منظور تقویت وجه شخصی طراحی شده‌اند، تاکتیک‌های دفاعی مدیریت اثر به منظور حمایت یا نگهداشتن وجه شخصی طراحی شده‌اند. محققان شماری از تاکتیک‌های متفاوت دفاعی مدیریت اثر را مشخص کرده‌اند. این تاکتیک‌ها عبارتند از: چشم‌پوشی و نادیده گرفتن خطاها، توجیحات و عذرخواهی‌ها (الیس و همکاران، ۲۰۰۲، ص ۱۲۰۱).

#### اهداف مدیریت اثر

افراد در حضور دیگران رفتارها و ویژگی‌های شخصی‌شان را مدیریت کرده تا اثر خاصی را در ناظران به وجود آورند. بنابراین ممکن است فردی در جستجوی ایجاد احساساتی متفاوت در ناظران مختلف باشد و هدفی خاص داشته باشد. ممکن است که افراد اهداف مدیریت اثر متفاوتی داشته باشند. از جمله اینکه: دوست داشتنی به نظر برسند، کارا و ماهر به نظر برسند و یا هدف آنها ارتقا باشد و... البته باید در نظر داشته باشند که این اهداف می‌توانند به واسطه شرایط تغییر کنند. برای مثال شخصی ممکن

1- Ellis, West, Ryon and Deshon

2- Ingratiation Tactics

است در یک زمان علاقه زیادی به خود تعریفی داشته باشد تا اینکه شخص ماهر به نظر برسد. اما به واسطه شرایط هدف او بالعکس شود.

پیتمن معتقد است که تاکتیک‌های متفاوت مدیریت اثر برای رسیدن به اهداف مختلف سودمند می‌باشند. برای مثال، فردی که می‌خواهد دوست داشتنی به نظر برسد (هدف) تاکتیک خودشیرینی را بیش از خود ارتقایی به کار خواهد گرفت. بنابراین در یک موقعیت مشخص تاکتیک مدیریت اثر افراد هم وظایف در دسترس و هم اهداف روان‌شناسانه آنها را منعکس خواهد کرد. اهداف روان‌شناسی منجر به تحریک رفتارهای خاصی در برخی شرایط می‌شوند که در چنین شرایطی مدیریت اثر مستلزم: دوست داشتن، ماهر و کارا به نظر رسیدن، بیان مقام و قدرت و واداشتن دیگران به اطاعت و پذیرش می‌باشد. اهمیت هر یک از این اهداف ممکن است وابسته به شرایط باشد. برای مثال، در یک مصاحبه شغلی مهم‌ترین هدف فرد این است که شخصی ماهر و کارا به نظر برسد (گوداگو و سیالدینی، ۲۰۰۷، ص ۴۸۴). معمولاً افراد اهداف مدیریت اثرشان را به روش‌های مختلف بیان می‌کنند. برای مثال، افراد دوست داشتنی به نظر می‌رسند اگر تاکتیک‌هایی چون: چاپلوسی و خودشیرینی، جذابیت فیزیکی و بیان تواضع و فروتنی را به کار گیرند. یا افراد به واسطه درگیر شدن در فعالیت‌هایی که برای بیان مهارت، خود ارتقایی، ارایه عملکرد خوب، چشم‌پوشی از شکست‌ها و از بین بردن موانع پیشرفت طراحی شده‌اند، افرادی ماهر و کارا به نظر می‌رسند. افراد شأن و مقامشان در سازمان را به واسطه نشان دادن قدرت بیان کرده و در عین حال درگیر تحلیل‌های آگاهانه شده و با افرادی که قدرت بالاتری دارند، متحد می‌شوند و برتری غیرکلامی شان را انتقال می‌دهند (دی پاؤلو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲، ص ۶۷).

کاکمار و کارلسون<sup>۲</sup> معتقدند که افراد مختلف در ارتباط با سودمندی مدیریت اثر نگرانی‌های خاصی دارند، زمانی که هدف خاصی مهم باشد یا زمانی که افراد عقیده دارند که ناظران احساسی را شکل داده‌اند که با خویشتن شناسی آنها سازگار نیست. به علاوه شرایط

---

1- De Paulo

2- Kacmar & Carlson



سازمانی که بر اهداف مدیریت اثر تأثیر می‌گذارند، چشمگیرتر است و به احتمال زیاد منجر به موفقیت آنها می‌باشد. بنابراین جنبه‌های خاصی از شرایط می‌تواند بر اهمیت به کارگیری تاکتیک‌های خاصی از مدیریت اثر تأثیر بگذارد (کاکمار و کارلسون، ۱۹۹۹، ص ۱۲۹۸).

### ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی<sup>۱</sup> ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرا سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست.

در زمینه ارزیابی عملکرد مدل‌های مختلفی وجود دارد که در این پژوهش از بین مدل‌های گوناگون مدل کارت امتیازی متوازن انتخاب شده است. این مدل سیستم عملکردی است که در همه سازمان‌ها و در همه اندازه‌ها جهت یکپارچه نمودن بینش و مأموریت سازمان با خواسته‌های مشتریان، جریان امور روزمره مدیریت و ارزیابی استراتژی‌های شرکت کنترل و بهبود عملیات اجرایی، طراحی فرآیندها برای سازمان و فرآیند ارتباطی تمام کارکنان به کار گرفته می‌شود (رودهام به نقل از لطفیانی، ۱۳۸۵، ص ۵۳).

رابرت کاپلان و دیوید نورتون به عنوان معروف‌ترین چهره‌های نظریه کارت امتیازی متوازن به شمار می‌روند. این رویکرد، برای نخستین مرتبه در یکی از مقالات نشریه هاروارد بیزینس ریویو در سال ۱۹۹۲ با عنوان «کارت امتیازهای متوازن: تدابیری که عملکرد را هدایت می‌کنند» مطرح شد. مقصود اصلی کاپلان و نورتون این بود که «شما هر آنچه را می‌سنجید که به دست آورده‌اید» (میثاق مدیران، ۱۳۸۷).

---

1- Synergy

این مدل مجموعه کاملی از معیارها را دربردارد که به واسطه آنها می‌توان موفقیت شرکت را ارزیابی کرد و آنرا مخابره نمود. مدل کارت امتیازی متوازن دو گروه معیارهای عینی و ذهنی را شامل می‌شود که خود به چهار دسته اصلی تقسیم می‌شوند (پینو،<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ص ۶۳). درجای دیگری آمده است کارت متوازن چهارچوبی برای شرح فعالیت‌های یک سازمان به واسطه استفاده تعدادی از معیارها برای هر یک از چهار جنبه می‌باشد (چاوان،<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، ص ۳۹۶).

معیارهایی که در این مدل به کار گرفته می‌شوند نوعی توازن را بین معیارهای خارجی (معیارهای مشتریان و سهامداران) و معیارهای داخلی (فرآیند تجاری و نوآوری، رشد و یادگیری) برقرار می‌کنند. به علاوه سعی در برقراری توازن بین معیارهایی که برای سنجش عملکرد گذشته به کار گرفته شده‌اند و معیارهایی که در آینده برای سنجش عملکرد به کار می‌روند، دارند (چاوان، ۲۰۰۹، ص ۳۹۵). جنبه‌های مختلف این مدل، پاسخ‌گوی چهار سؤال اساسی زیر می‌باشند:

نگاه به سهامداران چگونه است؟ (جنبه مالی)

نگاه مشتریان به ما چگونه است؟ (جنبه مشتری)

در چه زمینه‌هایی بایستی خوب عمل کنیم؟ (جنبه داخلی کسب و کار)

چگونه می‌توانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟ (جنبه یادگیری و نوآوری).

#### منظر مالی

سنجه‌های مالی عملکرد، نشان‌دهنده میزان تأثیر استراتژی، نحوه اجرا و پیاده‌سازی اقدامات شرکت در توسعه نهایی واحد کسب و کار است. اصولاً در اهداف مالی میزان سوددهی شرکت از طریق محاسبه درآمد عملیاتی بازگشت سرمایه به کار برده شده و گاهی ارزش افزوده اقتصادی محاسبه می‌شود. سایر اهداف مالی می‌تواند فاکتورهایی از قبیل رشد سریع فروش و تولید جریان نقدینگی باشد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶، ص ۲۵).

1- Pineno

2- Chavan

**منظر مشتری**

وجه مشتری توانایی سازمان را در ارائه کالا و خدمات با کیفیت، اثربخشی سیستم تحویل آنها و افزایش رضایت مشتریان نشان می‌دهد. بسیاری از سازمان‌ها مأموریتشان متمرکز بر مشتری است و دانستن اینکه سازمان از دید مشتریان چگونه عمل می‌کند، یکی از نیازهای مدیریت ارشد است.

وجه مشتری زمینه خلق ارزش از دارایی‌های نامشهود را برای ارائه به مشتریان هدف فراهم می‌کند و انتخاب ارزش قابل ارائه به مشتری عنصر اصلی استراتژی است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴، ص ۵۷).

**منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار**

در وجه فرآیندهای داخلی سازمان‌ها می‌بایست فرآیندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آنها بتوانند به ارزش‌آفرینی برای مشتریان و در نهایت سهامداران خود ادامه دهند و مدیران باید بر این فرآیندهای کلیدی داخلی که آنها را قادر می‌سازد نیازهای مشتریان را برآورده سازد تمرکز کنند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۳، صص ۲۱-۲۰).

**منظر رشد و یادگیری**

این منظر در رابطه با بهبود اهداف و شاخص‌هایی است که در یادگیری و رشد سازمانی مؤثر است. اهدافی که در منظرهای مالی، مشتری و فرآیند داخلی کسب و کار مطرح شد، راهنمای مسیری است که سازمان برای نیل به یک عملکرد شاخص و برتر باید در آن گام بردارد. اما اهدافی که در منظر یادگیری و رشد عنوان می‌شود، فراهم کننده زیرساختار لازم برای دستیابی به اهداف نهایی در سه منظر اولیه است و در واقع محرکه نیل به نتایج عالی است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶، ص ۱۱۹).

**نقاط قوت و ضعف مدل**

به طور کلی، مدل کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها با تأکید بر حوزه‌های چندگانه یاد شده دارای مزایایی است که در مدل‌های سنتی چندان مورد توجه قرار نگرفته‌اند. این امتیازات شامل موارد زیر است:

- ارایه گزارش جامع و مختصری از عناصر اساسی و کلی سازمان است.
- قابلیت انعطاف و سازگار با هرگونه سازمان.
- تمرکز بر تعداد محدودی معیار مهم و کنار گذاشتن اطلاعات غیرمرتبط.
- تمرکز زیاد بر بازار و مشتری.
- یادگیری به کارگیری آسان مدل (الوانی و نقوی، ۱۳۸۲، ص ۱۶).

با وجود نقاط قوت ذکر شده ایراداتی نیز بر این مدل متصور است که در حقیقت مهم‌ترین نقطه ضعف این رویکرد آن است که به منظور ارایه تصویری کلی از عملکرد به مدیران عالی سازمان طراحی شده است. بنابراین، نه تنها به سطوح عملیاتی سازمان نمی‌پردازد، بلکه حتی این قابلیت را نیز ندارد. هم‌چنین چارچوب کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزاری کنترلی و نظارتی ایجاد شده است و به بهبود توجهی ندارد (قلاینی و همکاران، ۱۹۹۷، ص ۲۱۵).

#### پیشینه تحقیق

دراری و زیدمن<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۷ مقاله‌ای پژوهشی را با عنوان "رفتار مدیریت اثر: تأثیر آن بر سیستم سازمانی"، در ۱۱ سازمان R&D و ۱۲ سازمان وابسته ارتش انجام دادند. هدف محققان از انجام این تحقیق مقایسه الگوهای مدیریت اثر در دو سیستم سازمانی ارگانیک و مکانیک بوده است. محققان بعد از انجام این پژوهش به این نتیجه رسیدند که کارمندان در ساختارهای مکانیکی تاکتیک‌های مدیریت اثر را بیش‌تر به کار می‌گیرند و تلاش آنها بیش‌تر به سمت مافوق خود هدایت شده تا همکاران و اغلب از استراتژی‌های خود شیرینی استفاده می‌کنند. از طرف دیگر کارکنان در ساختارهای ارگانیک تاکتیک‌های مدیریت اثر را در دامنه کم‌تری به کار می‌برند و به طور برابر رفتارهایشان به سمت مافوق و همکارانشان هدایت می‌شود. برجسته‌ترین استراتژی آنها ابتکار و آشناسازی است.

---

1- Drory and Zaidman

در سال ۲۰۰۹ منا چاوان<sup>۱</sup> پژوهشی را با عنوان "کارت امتیازی متوازن: چالش جدید" انجام داده است. محقق در این پژوهش به این نتیجه می‌رسد که شیوه کارت امتیازی متوازن ممکن است که مستلزم برخی تغییرات اساسی در فرهنگ سازمان باشد. کارت امتیازی متوازن مستلزم درک، تعهد و پشتیبانی بسیاری از بنگاه‌های کوچک و بزرگ می‌باشد. این مدل به عنوان تغییر و توسعه فرهنگی برای پذیرش پیشنهادات و اعضای جدید مدلی بسیار مناسب است. برای رسیدن به بلوغ سازمانی با فرهنگ و اهداف جدید و در مناطق مختلف این مدل همچنان متوازن باقی خواهد ماند. کارت امتیازی متوازن در ابعاد دیگری نیز متوازن است و تنها در مناطق، سازمان، و یا حتی تجارت خاصی متوازن نیست. اگر افراد مسؤلیت موفقیت معیارها و اهداف متوازن را نپذیرند، پس وجود مدلی با عنوان کارت امتیازی متوازن کاملاً بی‌معنا خواهد بود. در حقیقت افراد سازمان کلید موفقیت سیستم کارت امتیازی متوازن می‌باشند.

### فرضیات تحقیق

#### فرضیه اصلی

مدیریت اثر بر وجوه چهارگانه عملکرد مخابرات تأثیر دارد.

#### فرضیه‌های فرعی

بین مدیریت اثر و وجه مالی مخابرات رابطه وجود دارد.

بین مدیریت اثر و مشتری‌مداری رابطه وجود دارد.

بین مدیریت اثر و رشد و یادگیری رابطه وجود دارد.

بین مدیریت اثر و فرآیندهای داخلی کسب و کار رابطه وجود دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

روش انتخابی در این پژوهش با توجه به ویژگی‌های آن، توصیفی - پیمایشی است و از شاخه تحقیقات میدانی می‌باشد.

---

1- Meena Chavan

### جامعه و نمونه آماری

جامعه این پژوهش شامل کارکنان مخابرات شهر اصفهان می‌باشد و حجم جامعه ۱۴۵۰ نفر می‌باشد. در این تحقیق با توجه به در دسترس نبودن واریانس صفت مورد مطالعه، با استفاده از مطالعه مقدماتی نسبت موافقان و مخالفان برآورد و سپس با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۲۰۳ نفر برآورد گردید. اعتبار پرسش‌نامه نیز براساس مطالعه مقدماتی ۰/۹۰۱ برآورد گردید که حاکی از اعتبار بالای ابزار اندازه‌گیری می‌باشد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از نرم افزار آماری SpSS16 انجام شد. تکنیک‌های آماری نیز در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد استفاده قرار گرفته است.

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t
فرضیه اول	۱۸۶	۳/۶۳	۰/۵۵۷	۰/۰۴	۱۵/۴
فرضیه دوم	۱۸۶	۴/۰۶	۰/۳۸	۰/۰۲۷	۳۷/۹۵
فرضیه سوم	۱۸۶	۳/۹۸	۰/۴۳۸	۰/۰۳۲	۳۰/۷۱
فرضیه چهارم	۱۸۶	۴/۰۵	۰/۴۰۳	۰/۰۲۹	۳۵/۴۳

جدول ۱: مقایسه میانگین نمرات مربوط به فرضیه‌ها با میانگین فرضی ۳

با توجه به اینکه میانگین حاصله در هر چهار فرضیه از سطح متوسط ۳ بزرگ‌تر بوده و t مشاهده شده نیز از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۱٪ بزرگ‌تر می‌باشد، این نتیجه حاصل می‌شود که بین مدیریت اثر و چهار جنبه عملکرد (مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی کسب و کار) رابطه وجود دارد.

فرضیه ۱-۱: بین تاکتیک‌های خودار تقایی مدیریت اثر و وجه مالی مخابرات رابطه وجود دارد.

فرضیه ۱-۲: بین تاکتیک‌های خودشیرینی مدیریت اثر و وجه مالی مخابرات رابطه وجود دارد.

فرضیه ۱-۳: بین تاکتیک‌های دفاعی مدیریت اثر و وجه مالی مخابرات رابطه وجود دارد.

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t
تاکتیک خودارتقای	۱۸۶	۳/۸۴	۰/۷۳	۰/۰۵	۱۵/۷۴
تاکتیک خودشیرینی	۱۸۶	۳/۵۲	۰/۸۴	۰/۰۶	۸/۴۷
تاکتیک دفاعی	۱۸۶	۳/۴۸	۰/۶۱	۰/۰۴	۱۰/۸۲

جدول ۲: مقایسه میانگین نمرات مربوط به فرضیه‌های فرعی مرتبط با فرضیه اول با میانگین فرضی ۳

بر اساس نتایج حاصل شده از جدول (۲) و با توجه به میانگین‌های به دست آمده و همچنین با توجه به اینکه t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول بزرگ‌تر بوده به این نتیجه می‌رسیم که بین تاکتیک‌های خودارتقای، خودشیرینی و دفاعی با وجه مالی رابطه وجود دارد.

فرضیه ۲-۱: بین تاکتیک‌های خودارتقای مدیریت اثر و مشتری‌مداری رابطه وجود دارد.

فرضیه ۲-۲: بین تاکتیک‌های خودشیرینی مدیریت اثر و مشتری‌مداری رابطه وجود دارد.

فرضیه ۲-۳: بین تاکتیک‌های دفاعی مدیریت اثر و مشتری‌مداری رابطه وجود دارد.

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t
تاکتیک خودارتقای	۱۸۶	۴/۲۵	۰/۵	۰/۰۳	۳۴/۱۵
تاکتیک خودشیرینی	۱۸۶	۴/۰۷	۰/۴۹	۰/۰۳	۲۹/۵۴
تاکتیک دفاعی	۱۸۶	۳/۷۹	۰/۵۸	۰/۰۴	۱۸/۶۳

جدول ۳: مقایسه میانگین نمرات مربوط به فرضیه‌های فرعی مرتبط با فرضیه دوم با میانگین فرضی ۳

براساس نتایج حاصل شده از جدول (۳) و با توجه به میانگین‌های به دست آمده و هم‌چنین با توجه به اینکه  $t$  مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول بزرگ‌تر بوده به این نتیجه می‌رسیم که بین تاکتیک‌های خودارتقای، خودشیرینی و دفاعی با مشتری‌مداری رابطه وجود دارد.

**فرضیه ۱-۳:** بین تاکتیک‌های خودارتقای مدیریت اثر و رشد و یادگیری رابطه وجود دارد.

**فرضیه ۲-۳:** بین تاکتیک‌های خودشیرینی مدیریت اثر و رشد و یادگیری رابطه وجود دارد.

**فرضیه ۳-۳:** بین تاکتیک‌های دفاعی مدیریت اثر و رشد و یادگیری رابطه وجود دارد.

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t
تاکتیک خودارتقای	۱۸۶	۴/۰۸	۰/۴۹	۰/۰۳	۲۹/۷۸
تاکتیک خودشیرینی	۱۸۶	۴/۱۶	۰/۶۳	۰/۰۴	۲۴/۸۴
تاکتیک دفاعی	۱۸۶	۳/۶۸	۰/۶۳	۰/۰۴	۱۴/۶

جدول ۴: مقایسه میانگین نمرات مربوط به فرضیه‌های فرعی مرتبط با فرضیه سوم با میانگین فرضی ۳

براساس نتایج حاصل شده از جدول (۴) و با توجه به میانگین‌های به دست آمده و هم‌چنین با توجه به اینکه  $t$  مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول بزرگ‌تر بوده به این نتیجه می‌رسیم که بین تاکتیک‌های خودارتقای، خودشیرینی و دفاعی با رشد و یادگیری رابطه وجود دارد.

**فرضیه ۱-۴:** بین تاکتیک‌های خودارتقای مدیریت اثر و فرآیندهای داخلی کسب و کار رابطه وجود دارد.

**فرضیه ۲-۴:** بین تاکتیک‌های خودشیرینی مدیریت اثر و فرآیندهای داخلی کسب و کار رابطه وجود دارد.

**فرضیه ۳-۴:** بین تاکتیک‌های دفاعی مدیریت اثر و فرآیندهای داخلی کسب و کار رابطه وجود دارد.



مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t
تاکتیک خودارتقای	۱۸۶	۴/۲۱	۰/۴۳	۰/۰۳	۳۸/۵۵
تاکتیک خودشیرینی	۱۸۶	۴/۰۸	۰/۶۱	۰/۰۴	۲۴/۰۵
تاکتیک دفاعی	۱۸۶	۳/۷۵	۰/۶۱	۰/۰۴	۱۶/۷۴

جدول ۵: مقایسه میانگین نمرات مربوط به فرضیه‌های فرعی مرتبط با فرضیه چهارم با میانگین

### فرضی ۳

بر اساس نتایج حاصل شده از جدول (۵) و با توجه به میانگین‌های به دست آمده و هم‌چنین با توجه به اینکه t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول بزرگ‌تر بوده به این نتیجه می‌رسیم که بین تاکتیک‌های خودارتقای، خودشیرینی و دفاعی با فرآیندهای داخلی کسب و کار رابطه وجود دارد.

### نتیجه

نتایج حاصل از فرضیه‌ها نشان می‌دهد که مدیریت اثر بر چهار جنبه عملکرد (مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی کسب و کار) تأثیری بیش‌تر از حد متوسط را داشته است. بنابراین می‌توان گفت بین مدیریت اثر و چهار جنبه ذکر شده رابطه وجود دارد. علاوه بر این، می‌توان گفت که تأثیر مدیریت اثر بر دو جنبه مشتری و فرآیندهای داخلی کسب و کار تقریباً برابر بوده و کم‌ترین تأثیر مدیریت اثر بر جنبه مالی می‌باشد. همان‌طور که در مورد تاکتیک‌ها نیز می‌توان گفت تاکتیک‌های خودارتقای و دفاعی بیش‌ترین تأثیر را بر جنبه مشتری‌مداری عملکرد دارند، پس از آن بیش‌ترین تأثیر این دو تاکتیک بر جنبه فرآیندهای داخلی کسب و کار و سپس جنبه رشد و یادگیری می‌باشد و کمترین تأثیر این تاکتیک‌ها بر جنبه مالی عملکرد می‌باشد. در حالیکه تاکتیک خودشیرینی بیش‌ترین تأثیر را بر جنبه رشد و یادگیری، سپس جنبه فرآیندهای داخلی کسب و کار،

بعد از آن جنبه مشتری‌مداری و کمترین تأثیر این تاکتیک نیز مانند دو تاکتیک خودارتقای و دفاعی بر جنبه مالی می‌باشد.

هم‌چنین براساس آزمون  $t$  مستقل این نتیجه حاصل شد که دیدگاه کارکنان مرد و زن در مورد تأثیر مدیریت اثر بر سه جنبه عملکرد: مالی، رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی کسب و کار تفاوت معناداری در سطح  $p \leq 0/05$  ندارد، بنابراین دیدگاه کارکنان مرد و زن در مورد تأثیر مدیریت اثر بر این سه جنبه یکسان می‌باشد، اما نتیجه این آزمون در مورد تأثیر مدیریت اثر بر مشتری‌مداری نشان داد که دیدگاه کارکنان مرد و زن در سطح  $p \leq 0/05$  معنادار بوده، بنابراین دیدگاه آنها در مورد تأثیر مدیریت اثر بر مشتری‌مداری متفاوت می‌باشد.

علاوه بر این آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه نیز در رابطه با دیدگاه کارکنان بر حسب گروه‌های سنی و سابقه‌های کاری و تحصیلات متفاوت نشان داد که کلیه کارکنان در گروه‌های سنی متفاوت و هم‌چنین با سابقه‌ها و تحصیلات مختلف دیدگاه مشابهی در مورد تأثیر مدیریت اثر بر وجوه مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی کسب و کار داشتند.

## منابع و مأخذ

۱. الوانی، مهدی؛ نقوی، میر علی (۱۳۸۲). مدل امتیازات متوازن: الگویی برای سنجش عملکرد در بخش تولیدی. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۷ و ۳۸، صفحات ۳-۱۶.
۲. رابینز، استیون پی (۱۳۸۵). رفتار سازمانی. مترجم فرزاد امیدواران، تهران: انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر.
۳. کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید (۱۳۸۳). سازمان استراتژی محور. مترجم پرویز بختیاری، تهران: انتشارات مدیریت صنعتی.
۴. کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید (۱۳۸۴). نقشه استراتژی. مترجم حسین اکبری، مسعود سلطانی، امیر ملکی، تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
۵. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۶). تبدیل استراتژی از حرف به عمل: کارت امتیازی متوازن. مترجم رامین ملماسی، جمیله سیفی، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۶. کریتنر، رابرت؛ کینیکی، آنجلو (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی. مترجم علی اکبر فرهنگی؛ حسین صفرزاده، تهران: انتشارات پیام پویا.
۷. لطفیانی، احسان. (۱۳۸۵). کارت امتیازی متوازن. فصلنامه مدیریت کیفیت برتر، سال سوم، شماره ۸ و ۹، صفحات ۵۶-۵۵.
8. Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393-406.
9. DePaulo, P. J. (1992). Application of nonverbal behavior research in marketing and management. In R. S. Feldman (Ed.), *Application of nonverbal behavioral theories and research*, 63-87.
10. Drory, A., & Zaidman, N. (2007). Impression management behavior: effects of the organizational system. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 290-308.
11. Ellis, A., West, B., Ryan, A., & DeShon, R. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: a function of question type?. *Journal of Applied Psychology*. 87, 1200-1208.
12. Fisk, R. P., & Grove, S. J. (1996). Applications of impression management and the drama metaphor in marketing: an introduction. *European Journal of Marketing*, 30(9), 6-12.

13. Ghalayini, A. M., Noble, J. S., & Crowe, T. J. (1997). An Integrated Dynamic performance Measurement system for Improving Manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 48, 207-225.
14. Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY: Doubleday Anchor.
15. Guadagno, R. E., & Cialdini, R. B. (2007). Gender differences in impression management in Organizations: A Qualitative Review. *Springer Science + Business Media, LLC*, 56, 483-494.
16. Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological Perspectives on the Self*, Lawrence Erlbaum, NJ: Hillsdale, pp.231-63.
17. Kacmar, M. K., & Carlson, D. S. (1999). Effectiveness of impression management tactics across human resource situations. *Journal of Applied social psychology*, 29, 1293-1315.
18. Kanji, G., & Uand Moura, F. (2002). Kanji's business score card. *Total quality management*, 13, 70-82.
19. Pineno, C. J. (2009). A balanced scorecard model with incremental analysis for the motor homes industry based on survey results. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(1), 63-80.
20. Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (2002). *Impression management: building and enhancing reputations at work*. London: Thomson learning.
21. Schlenker, B. R. (1980). *Impression management*, Monterey, CA: Brooks/Cole.
22. Schneider, D. J. (1981). Tactical-self-presentations: Toward a broader conception. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychological research*. New York: Academic Press.
23. Singh, V., & Vinnicombe, S. (2001). Impression management commitment and Gender: managing others good opinions. *European management Journal*. 7, 183-194.
24. Vilela, B. B., Varela González, J. A., Ferrýn, P. F., & Del Rýo Araujo, M. L. (2007). Impression management tactics and affective context: influence on sales performance appraisal. *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 624-639.
25. Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: a laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.