

## فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی

سال سیزدهم، شماره اول، پاییز ۱۴۰۰ (پیاپی ۴۹)

تأثیر کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار سیستم مدیریت  
استراتژیک بر بهبود توسعه پایدار: اندازه‌گیری میانجیگری عملکرد

سازمان

حسین عسگری<sup>۱</sup>

## چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار سیستم مدیریت استراتژیک بر بهبود توسعه پایدار: اندازه‌گیری میانجیگری عملکرد سازمان انجام شده است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش مورد نظر کلیه مدیران و کارکنان فروشگاه‌های زنجیره‌ای در شهر تهران است که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای مرحله‌ای ۳۸۴ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته برای سنجش ابعاد پژوهش استفاده گردیده است. در تحقیق حاضر به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوا و سازه استفاده شد؛ همین‌طور به‌منظور سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که یافته‌ها بیانگر پایا و روا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. داده‌های گردآوری شده حاصل از توزیع پرسشنامه در دو بخش توصیفی و استنباطی (معادلات ساختاری) با استفاده از نرم افزارهای Spss و Lisrel مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد ابعاد کارت امتیازی متوازن (مشتری، مالی، کسب و کار داخلی و رشد و یادگیری) بر عملکرد سازمان و توسعه پایدار تأثیر مثبت و معنادار دارند. همچنین عملکرد سازمانی درک شده بر توسعه پایدار تأثیر مثبت و معنادار داشت.

**کلمات کلیدی:** مشتری، مالی، کسب و کار داخلی، رشد و یادگیری، عملکرد سازمان.

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش مدیریت مالی دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نیشابور، نیشابور، ایران (نویسنده مسئول)

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها با توجه به پیشرفت روز افزون تکنولوژی سعی دارند، به‌طور مستمر عملکرد خود را ارزیابی نموده و آن را با رقبا مقایسه نمایند و اقدامات مقتضی جهت حصول به سطح عملکردی که بتواند سهم آنها را در بازار حفظ کند، انجام دهند. نظام ارزیابی عملکرد را میتوان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه مهم در خصوص ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد سنتی، ارزیابی عملکرد نوین می‌باشد. در گذشته معیارهای مالی سنگ زیربنای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها شناخته می‌شدند و حسابداری هزینه به عنوان زبان رسمی کسب و کار مطرح بود، اما در عصر حاضر از یک سو محدودیت‌های روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد و از سوی دیگر نگرش‌های جدید به سازمان یا بنگاه اقتصادی، به تغییر نگرش در شیوه ارزیابی عملکرد منجر گشته است. با نگرش جدید، رویکردهای متفاوتی از جمله رویکرد یکپارچه و رویکرد سرآمدی (تعالی) در جهت ارزیابی سازمان ارائه شده است (عباسی و همکاران، ۱۳۹۸). رویکرد کارت امتیازی متوازن، یکی از روش‌های یکپارچه مطرح در ارزیابی عملکرد سازمان می‌باشد که توسط کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) در جهت نمایش استراتژی مطرح گردید. این رویکرد می‌تواند بهترین استراتژی‌ها را به اهداف و سنجه‌های ملموس ترجمه نموده و با تلفیق دو دسته شاخص‌های تابع و هادی در چهار وجه سازمانی، مالی و مشتری و فرایند داخلی و رشد و یادگیری، به نوعی توازن در اندازه‌گیری سازمان ایجاد نماید (چن و همکاران، ۲۰۱۱).

با این حال، این رویکرد جنبه‌های مهم توسعه پایدار در فرایند ارزیابی عملکرد را نادیده می‌انگارد، به همین دلیل، مطالعاتی در جهت توسعه روشی جدید مبتنی بر کارت امتیازی متوازن برای پایداری عملکرد سازمان انجام شده است. در سال ۲۰۰۲ فیگه و همکاران روش جدیدی به نام کارت امتیازی متوازن پایدار ۲ برای ترکیب استراتژی‌ها با سنجه‌های عملکرد محیطی و اجتماعی به ثبت رساندند که این رویکرد تمام جنبه‌های مسائل ارزیابی عملکرد در جهت دستیابی به مدلی منطقی‌تر و دقیق‌تر را پوشش می‌دهد. در نتیجه، به‌کارگیری رویکرد کارت امتیازی متوازن مبتنی بر پارامترهای توسعه پایدار، روشی مفید و قدرتمند برای ارزیابی عملکرد پایداری سازمان و یا شرکت می‌باشد (ربانی و همکاران، ۲۰۱۴).

با توجه به اینکه هدف اصلی هر سازمانی با حداکثر رساندن سود همسو است. این سازمان‌ها را به عنوان ماشین‌های سودآوری برچسب زده است این وضعیت دلیل اصلی سازمان‌ها برای کار بیشتر بر روی سیستم مدیریت استراتژیک خود برای به حداکثر رساندن سودآوری همراه با موفقیت طولانی

۱ Chen

۲ Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

تأثیر کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار سیستم مدیریت استراتژیک بر بهبود توسعه پایدار: اندازه‌گیری... ۹۷ □  
مدت است. رقابت سخت در فضای پویای امروز، دنیای شرکت‌ها را مجبور به تلاش برای دستیابی به سیستم‌های استراتژیک بسیار مؤثر می‌کند که بتوانند سازمان‌ها را قادر به کار مستقل کنند (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۷). این رقابت سازمان‌ها را به طور نامحسوس دعوت می‌کند تا روی یک سیستم مدیریت استراتژیک پایدار، تکرار نشدنی و سریع قابل انعطاف کار کنند تا عملکرد سازمان را به طور مؤثر و مؤثر افزایش دهند. به طور سنتی، سیستم مدیریت عملکرد شرکت برای دستیابی به نتایج مالی به کار گرفته می‌شد، اما بعداً اقدامات غیر مالی برای سازمان‌ها ضروری شد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱). علاوه بر این، کمک به محیط زیست به عنوان یک عامل توسعه پایدار در حال تبدیل شدن به کانون توجه دوره فعلی است زیرا به عنوان نتیجه استراتژیک یک سازمان برای مستقل کردن آن در میان رقابت تعریف شده است (آردیتو و دانگلیکو، ۲۰۱۸).

شبکه سازی بیرونی که ارتباطات سازمان با دیگر سازمان‌ها و یا حتی افراد خارج از زنجیره و سازمان را شامل می‌شود و مدیریت شبکه مشتریان به دلیل ماهیت فراگیرتر و راهبردی این گزینه در زیر مجموعه حاکمیت سازمانی قرار گرفته‌اند و حاکمیت سازمانی و فناوری و امنیت اطلاعات در یک گروه قرار داده شده‌اند؛ زیرا حاکمیت سازمانی سیستمی است که با آن شرکت‌ها اداره و کنترل می‌شوند و ساختاری را شکل می‌دهد که از طریق آن می‌توان دستیابی به اهداف و عملکرد سازمان را نظارت کرد. کارت امتیازی متوازن اهداف استراتژیک سازمان را در چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری بررسی می‌کند (رفیق<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). ولی حوزه‌هایی که در مدل کارت امتیازی متوازن پایدار (توسعه یافته)، مدنظر قرار می‌گیرد، شامل منظر مشتری، رشد و نوآوری و یادگیری، مالی، فرآیندهای داخلی، محیط و جامعه ارتباطات)، رضایت کارکنان و ذی نفعان، مسئولیت اجتماعی و محیط زیست است (مرادی و همکاران، ۱۳۹۴). منظور از منظر محیط و جامعه ارتباطات)، سنجش میزان موفقیت سازمان در ارتباط با جامعه و محیطی است که در آن فعالیت دارد. منظرهای مسئولیت اجتماعی و محیط زیست، به ترتیب میزان موفقیت شرکت در وظایف و تعهدات شرکت نسبت به جامعه و میزان موفقیت شرکت در نگهداری و حفظ محیط زیست را می‌سنجند.

با توجه به محیط متلاطم اقتصادی و سیاسی حاکم بر جهان و افزایش چشم گیر رقابت در سیستم های کسب و کار، هر سازمانی نیاز دارد به منظور شناخت وضعیت خود در زمان حال و ترسیم نقشه راه برای رسیدن به اهداف سازمانی در آینده نسبت به تدوین برنامه‌ی راهبردی خود اهتمام ورزد. در شرکت هایی که محصولات متنوعی تولید می کنند، یکی از واحدهای کسب و کار با مشتری ارتباط می گیرد و به تدریج این رابطه گسترش می یابد، اما بالاخره واحد مزبور به دلیل محدودیت های

---

<sup>۱</sup> Ardito, & Dangelico

<sup>۲</sup> Rafiq

خدمات و کالاهایی که عرضه می‌کنند، دیگر نمی‌تواند پیش برود. سایر واحدهای کسب و کار شرکت می‌توانند با ارایه خدمات و محصولات مکمل به این مشتری، رابطه با مشتری را تقویت کنند. به این ترتیب یک واحد کسب و کار - به عنوان مثال، فروشگاه های زنجیره ای - برای ایجاد رضایت و وفاداری مشتری به ارایه سطح دیگری از خدمات نیز می‌پردازد. بدین گونه که با ارایه خدمات تحویل پستی، خدمات پشتیبانی و حتی فروش محصولات سایر تولیدکنندگان، به درآمد بالاتری دست می‌یابد. شرکت ها می‌توانند با طراحی مجدد فرآیند فروش خود، محصولات چندین واحد کسب و کار را به مشتری عرضه کنند و به این ترتیب درآمد حاصل از هر مشتری را افزایش دهند. با بررسی در مبانی تحقیق مشخص می‌شود که یکی از جامع‌ترین معیارهای ارزیابی کارایی و عملکرد سازمانی استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن است. چون این ابزار علاوه بر سنجش معیارهای مالی سایر معیارهای غیر مالی مهم در ارزیابی را مورد بررسی قرار داده و سعی می‌کند که ارزیابی جامعی ارائه دهد. از طرف دیگر طبق آنچه که گفته شد، نیاز است که در انتخاب و ارزیابی عملکرد سیستم‌های مدیریتی و کیفی، پایداری و توسعه پایدار نیز در نظر گرفته شود. لذا در این مقاله سعی می‌شود که تأثیر کارت امتیازی متوازن بر توسعه پایدار با توجه به میانجی بودن عملکرد سازمانی بررسی گردد.

### ادبیات و پیشینه پژوهش

مفهوم عملکرد سازمانی با اجرای استراتژی از طریق کارت امتیازی متوازن بسیار سازگار است. فیگ و هان<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) اقدامات "غیر مالی" را به عنوان عوامل حمایتی برای افزایش عملکرد سازمان از طریق عوامل انگیزشی توصیف کرد. محققان همچنین بودجه‌بندی، زمان بندی و اجرای برنامه رسمی را از عناصر مفید برای تخصیص بهینه منابع و شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد ذکر کردند. همانطور که فرید و میرفخرالدینی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) اظهار داشتند، چشم انداز مالی منجر به خروجی ملموس در امور مالی می‌شود تا عملکرد سازمان افزایش یابد. چشم انداز مالی شامل بازده سرمایه‌گذاری، حساب‌های پرداختی و قابل دریافت، درآمد هر سهم، هزینه‌های عملیاتی و غیره است (چشم انداز مالی) نیز برای تحقق اهداف سازمانی مفید است (ساندرز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). فرضیه ۱ به شرح زیر فرض می‌شود:

<sup>۱</sup> Figge & Hahn

<sup>۲</sup> Farid and Mirfakhredini

<sup>۳</sup> Saunders

تأثیر کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار سیستم مدیریت استراتژیک بر بهبود توسعه پایدار: اندازه‌گیری ... ۹۹ □

### **فرضیه ۱: چشم‌انداز مالی بر عملکرد سازمانی ادراک شده تأثیر مثبت می‌گذارد.**

کارت امتیازی متوازن یک مفهوم نسبتاً جدیدی است که بهترین روشهای عملکرد را تضمین می‌کند و نتایج مثبتی را برای سازمانها در مقایسه با روشهای گذشته به ارمغان می‌آورد (احمد و هاسنو، ۲۰۱۳). دیدگاه مشتریان در مورد کارت امتیازی متوازن شامل مفهوم رضایت مشتری، حفظ مشتری و جذب مشتری است. علاوه بر این، این امر باعث می‌شود تا سازمانها از انعطاف پذیری، شخصیت پردازی در عملکرد و استقلال در تصمیم‌گیری تا سطح مشخصی برای افزایش عملکرد شرکت پشتیبانی کنند (فری و کیو، ۲۰۱۱). بنابراین می‌توان فرض کرد که دیدگاه مشتری بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. از این رو:

### **فرضیه ۲: دیدگاه مشتری تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد.**

کاپلان و نورتون ۳ (۱۹۹۲) "آنچه شما می‌سنجید همان چیزی است که به دست می‌آورد" پایه و اساس کارت امتیازی متعادل را برای سنجش عملکرد سازمانی قرار دادند. قبل از القای کارت امتیازی متوازن، اقدامات مالی ابزار اصلی دستیابی به عملکرد شرکت بود. در نتیجه، شاخص‌های غیر مالی مانند یادگیری و رشد نادیده گرفته می‌شدند. اقدامات مالی متمرکز بر سیستم‌های سنتی مدیریت عملکرد می‌باشد؛ در نتیجه، اقدامات نادرست با رفتار درگیری‌های ناکارآمد روبرو شدند و اهمیت استراتژیک مدیریت عملکرد را در سازمان نادیده گرفتند (تونگ ۴ و همکاران، ۲۰۱۱). فرآیندهای تجارت داخلی و یادگیری و رشد از مهمترین منابع رشد سازمانی هستند (فریرا و اوتلی، ۲۰۰۹). کارت امتیازی متوازن ابزاری عملکردی است که ارتباطات سازمانی را افزایش می‌دهد، که منجر به یادگیری ایده‌های جدید در یک سازمان می‌شود و در نهایت از فرآیندهای تجاری داخلی پشتیبانی می‌کند (احمد و هاسنو، ۲۰۱۳). روند تجاری داخلی کارت امتیازی متوازن، نشانگر عملیات تجاری، کار مجدد، کاهش هزینه‌های عملیاتی و غیره است. از این رو، تعدادی از مطالعات به گسترش دامنه و پوشش فرایند تجارت داخلی اشاره دارند، که یک سیستم جامع تر از عملکرد سازمانی را توصیه می‌کند که می‌تواند به موفقیت طولانی مدت یک سازمان کمک کند (بیرد و سو، ۲۰۱۸). از این رو:

### **فرضیه ۳: چشم‌انداز کسب و کار داخلی به طور مثبت بر عملکرد سازمانی ادراک شده تأثیر می‌گذارد.**

۱ Ahmad & Hasnu

۲ Free, & Qu

۳ Kaplan and Norton

۴ Tung

۵ Baird, & Su

چشم اندازهای یادگیری و رشد کارت امتیازی متوازن شامل تحقیق و توسعه، روحیه کارکنان، پیشنهادات کارکنان و غیره است. فریرا و اوتلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) به نیاز شناسایی مفهوم چندوجهی یادگیری و رشد برای برآورده ساختن نیاز مستمر عملکرد سازمانی اشاره کردند. بنابراین:

**فرضیه ۴:** چشم انداز یادگیری و رشد به طور مثبت بر عملکرد سازمانی ادراک شده تأثیر می گذارد.

با گذشت زمان، کارت امتیازی متوازن به چارچوبی برای همگرایی چشم انداز و استراتژی در عمل تبدیل شد. این یک مکانیزم جامع برای سهامداران یا مدیران فراهم کرده است که می تواند اهداف استراتژیک شرکت را به مجموعه ای منسجم و منسجم از رویه های عملکرد تبدیل کند (آلانی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). محققان بر این باورند که برنامه های استراتژیک یک شرکت را می توان با تمرین کارت امتیازی متوازن به منظور افزایش عملکرد سازمانی اجرا کرد (دی گیوسر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). علاوه بر این، ادعا می شود که عواقب تا حد زیادی به چگونگی استنباط، درک و اجرای مفهوم کارت امتیازی متوازن توسط مشاغل بستگی دارد. در بسیاری از موارد، کارت امتیازی متوازن نتایج متفاوتی را برای سازمانهای مختلف به ارمغان می آورد همانطور که یک سازمان کارت امتیازی متوازن را به عنوان یک سیستم مدیریت عملکرد در نظر گرفته و پیاده سازی می کند، در حالی که سازمانهای دیگر آن را به عنوان ابزاری برای سیستمهای مدیریت استراتژیک در نظر می گیرند. از این رو، این مطالعه کارت امتیازی متوازن را ابزاری برای یک سیستم مدیریت استراتژیک می داند (دیویس و آلبرایت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

شکل گسترده کارت امتیازی متعادل، که به طور گسترده به عنوان کارت امتیازی متوازن پایدار شناخته می شود، چهار دیدگاه کارت امتیازی متوازن را از نظر پایداری ادغام می کند (هریستو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). علاوه بر این، ارزیابی طبیعی تفکر استراتژیک که انتظارات محیط و جامعه را برآورده می کند، یک سیستم مدیریت استراتژیک پایدار شناخته شده است به شرطی که عوامل سیاسی و نظارتی آن برای حمایت از محیط کسب و کار پایدار باشد (رفیق<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). علاوه بر این، تعدادی از محققان بر سودهای بالقوه و مشارکت کارت امتیازی متوازن برای توسعه پایدار برای داشتن مزیت رقابتی تأکید می کنند (هانسن و اسپالدگر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶؛ دومان<sup>۱</sup> و همکاران،

---

<sup>۱</sup> Ferreira and Otley

<sup>۲</sup> Alani

<sup>۳</sup> De Geuser

<sup>۴</sup> Davis, & Albright

<sup>۵</sup> Hristov

<sup>۶</sup> Rafiq

<sup>۷</sup> Hansen, & Schaltegger

تأثیر کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار سیستم مدیریت استراتژیک بر بهبود توسعه پایدار: اندازه‌گیری... ۱۰۱ □  
(۲۰۱۸). آنها کارت امتیازی متعادل را به عنوان محرک توسعه پایدار اعلام کردند. چندین محقق توجه داشتند که دیدگاه و دیدگاه مالی مشتری را با بعد اقتصادی پایداری هماهنگ کنند (کرامر، ۲، ۲۰۰۹). از این رو:

**فرضیه ۵: چشم انداز مالی به طور مثبت بر توسعه پایدار تأثیر می‌گذارد.**

چشم انداز مشتریان از یک کارت امتیازی متعادل، اندازه‌گیری جدایی‌ناپذیر کارت امتیازی متوازن است که سهم گسترده‌ای در توسعه پایدار دارد (فیگ و هان، ۲۰۰۲). علاوه بر این، ادعا می‌شود که دیدگاه مشتریان تأثیر عمیق‌تری در تحقق اهداف توسعه پایدار سازمان‌ها دارد. از این رو:

**فرضیه ۶: چشم انداز مشتری به طور مثبت بر توسعه پایدار تأثیر می‌گذارد.**

تعداد بیشتری از سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری تمرکز خود را بر ایده پایداری آغاز کرده‌اند زیرا روند طبیعی استراتژی در حال اجرا است تا پایداری را به عنوان یک امر معمول سازمان در آوردند (هنریک داروچا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). حوزه‌های اجتماعی و زیست محیطی پایدار نیز در کنار حوزه اقتصادی مورد توجه محققان قرار گرفت. با این وجود، بیشتر مطالعات به طور همزمان همه حوزه‌های پایداری را بررسی کردند (ییلماز و فلوریس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). از این رو، مطالعات رابطه بین دیدگاه تجاری داخلی کارت امتیازی متوازن با جنبه زیست محیطی پایداری و یادگیری و چشم انداز رشد کارت امتیازی متوازن با حوزه اجتماعی پایداری را بررسی کرد (رفیق و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین، ادبیات فوق فرضیه مطالعه را فرض می‌کند:

**فرضیه ۷: چشم انداز کسب و کار داخلی به طور مثبت بر توسعه پایدار تأثیر می‌گذارد.**

اجرای یادگیری و چشم انداز رشد مفهوم کارت امتیازی متوازن نه تنها چشم انداز و درک روند اجرای استراتژی سازمانی را تغییر داده بلکه تمایل به نیاز به ادغام روند توسعه پایدار برای رشد آینده را نیز به تصویر کشیده است (آراجو و سامپایو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴).

**فرضیه ۸: چشم انداز یادگیری و رشد به طور مثبت بر توسعه پایدار تأثیر می‌گذارد.**

سازمان با عملکرد خوب می‌تواند با موفقیت تلاش‌های توسعه پایدار را که برای هر مشاغل ضروری است انجام دهد (تاریک<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). عملکرد سازمانی دارای مفاهیم و کاربردهای چند وجهی است (ورس و گاورلیک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). علاوه بر این، مشارکت فراتر از منافع مالی در حال

---

<sup>۱</sup> Duman

<sup>۲</sup> Kramer

<sup>۳</sup> Henrique da Rocha

<sup>۴</sup> Yilmaz, & Flouris

<sup>۵</sup> Araújo, & Sampaio

<sup>۶</sup> Tariq

<sup>۷</sup> Veress, & Gavreliuc

تبدیل شدن به یک علامت مشخصه برای تبدیل شدن به یک سازمان دوستدار محیط زیست است. از این رو، عملکرد سازمانی اخیراً به یک عامل تأثیرگذار برای توسعه پایدار تبدیل شده است (فاله ۱ و همکاران، ۲۰۱۶). تخریب غیر محیط زیست در اقتصاد محیط زیست مهم شده است. علاوه بر این، در این مفهوم، شرکت‌ها مجبور شده‌اند بدون پرداخت هزینه اجتماعی از منابع کمیاب به وفور استفاده کنند. بنابراین، این دیدگاه در مورد پایداری در تحقیقات محوری است. امروزه هدایت آگاهانه مشاغل به روشی پایدار برای بسیاری از سازمان‌ها ضروری است. بنابراین، آنها حداکثر تلاش خود را می‌کنند تا عملکرد بهتری نسبت به محیط داشته باشند (پورتر و رینهارت ۲، ۲۰۰۷). بسیاری از سازمان‌ها از اجرای سیاست‌های زیست محیطی کوتاهی می‌کنند زیرا پایداری محیط زیست را صرفاً سازگاری با قوانین فعلی زیست محیطی می‌دانند اما ضرورت تعامل هیئت مدیره و درگیر شدن کل سیستم زنجیره ارزش را نادیده می‌گیرند. بیان دیگر توصیه می‌کند تغییر روش بهبود عملکرد محیطی از رویکردی پاسخگو به رویکرد استراتژیک فعال همراه با جهت‌گیری سازمانی با ایجاد فشار بر موضوعات اجتماعی و نگرانی‌های زیست محیطی (باهاتچاریا و پولمن ۳، ۲۰۱۷). مطابق والس ۴ و همکاران (۲۰۱۲)، عملکرد محیطی به عنوان "نتیجه فعالیت‌های استراتژیک یک شرکت که تأثیر آن بر محیط طبیعی را مدیریت می‌کند (یا نه)" تعریف می‌شود. در نتیجه، مدیریت متون متمرکز بر برداشتن گام‌های جدی برای تبدیل توسعه پایدار به بخشی از فرایند سازمانی است. اخیراً، محققان با تمرکز بر جهت‌گیری استراتژیک یک سازمان به گونه‌ای که پایداری محیط زیست را به عنوان یک اولویت و بخشی از عملکرد سازمان که مشتریان به نظر او دارای یک مزیت رقابتی هستند، توجه ویژه‌ای به پایداری محیط زیست نشان داده‌اند.

شایان ذکر است که جهت‌گیری استراتژیک عمدتاً به عنوان فرهنگ عمومی یک سازمان توصیف می‌شود. سرانجام، شرکت‌ها باید تصمیم بگیرند که استراتژی‌ها را پیاده کنند و سازمان خود را جهت دهند، که می‌تواند رویه‌های خاصی را در سیستم‌های مدیریت و برنامه ریزی در صورت نیاز سازمان به آنها تضمین کند (انگرت ۵ و همکاران، ۲۰۱۶). از این رو، بسیاری از مطالعات در مورد تأثیر سیستم مدیریت استراتژیک و جهت‌گیری شرکت بر تولید محیط سازمانی صحبت کرده‌اند (سیوا ۶ و همکاران، ۲۰۱۶). از طرف دیگر، این مطالعات برخی تناقضات را در رابطه با همان پدیده‌ها برجسته می‌کند، زیرا پیام کوتاه و جهت‌گیری سازمانی بر عملکرد محیط تأثیر نمی‌گذارد. تشدید بیشتر در

۱ Falle

۲ Porter, & Reinhardt

۳ Bhattacharya, & Polman

۴ Walls

۵ Engert

۶ Siva

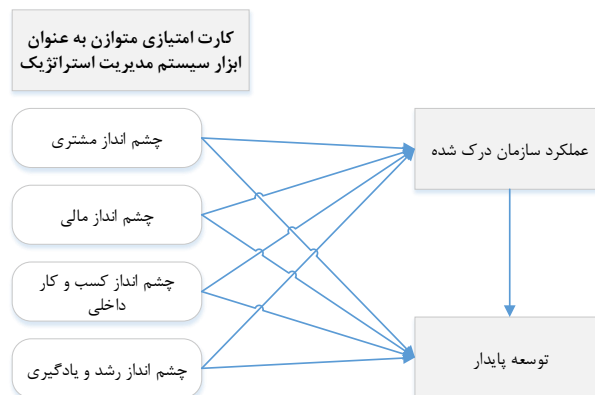


تأثیر کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار سیستم مدیریت استراتژیک بر بهبود توسعه پایدار: اندازه‌گیری ... ۱۰۳ □  
 مورد این مسئله نشان می‌دهد که عدم اندازه‌گیری عینی عملکرد محیط زیست مشکلات بی شماری را ایجاد کرده است. این نقص، عدم اندازه‌گیری دقیق تأثیر مدیریت استراتژیک بر عملکرد زیست محیطی، محققان را از تصمیم‌گیری‌های خاص و اجرای روش‌های مربوط به پایداری محیط در سطح شرکت باز می‌دارد. علاوه بر این، جستجوی در این زمینه در حال آماده‌سازی و پیشرفت است تا سیاست‌های محکمی را برای موفقیت طولانی مدت سازمانی از طریق پایداری محیط زیست در نظر بگیرد. [۵] بنابراین،

### فرضیه ۹: عملکرد سازمانی ادراک شده به طور مثبت بر توسعه پایدار تأثیر می‌گذارد

افزایش اجرای کارت امتیازی متوازن باعث ایجاد نتایج سازمانی مطلوبی مانند بهبود عملکرد می‌شود. محققان کارت امتیازی متوازن را به عنوان ابزاری برای سنجش عملکرد برای بهبود پایداری سازمانی در نظر گرفته‌اند. با این حال، تأثیرات از یک اثر کاملاً مشهود تا یک اثر غیرمستقیم جزئی و بدون اثر متفاوت است. چند محقق ادعا می‌کنند که کارت امتیازی متوازن سازمان‌ها می‌تواند با تهیه یک برنامه راهبردی مناسب، عملکرد سازمانی را بهبود بخشد (دیگیوسر و همکاران، ۲۰۰۹). با این حال، تعداد کمی از محققان دیگر اظهار داشتند که اعلام رابطه بین اجرای کارت امتیازی متوازن و عملکرد سازمانی دشوار است (دیویس و آلبرایت، ۲۰۰۴). در واقع، اختلاف نظر را می‌توان به این واقعیت نسبت داد که مفهوم کارت امتیازی متوازن چگونه درک، استنباط و عملی می‌شود سازمانها، زیرا اجرای آن به عنوان یک ابزار مدیریت استراتژیک، نتایج متفاوتی نسبت به اجرای آن به عنوان یک سیستم مدیریت عملکرد دارد. همچنین نتایج عملکرد سازمانها را تشویق می‌کند تا به تعهدات خود در مورد پایداری محیط زیست عمل کنند (رفیق و همکاران، ۲۰۲۰).

با توجه به موارد عنوان شده، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نمایش داده شده است:



شکل (۱). مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

## روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به بررسی تأثیر کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار سیستم مدیریت استراتژیک بر بهبود توسعه پایدار: اندازه‌گیری میانجیگری عملکرد سازمان می‌پردازد، روش پژوهش برحسب زمان وقوع پدیده، گذشته‌نگر؛ برحسب نتیجه، تصمیم‌گرا؛ برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب منطبق اجرا، قیاسی و استقرایی؛ برحسب زمان اجرای پژوهش، مقطعی؛ برحسب نوع داده، کمی؛ برحسب محیط پژوهش، کتابخانه‌ای؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-همبستگی و برحسب میزان تمرکز بر پدیده مورد نظر پهنانگر بود.

جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهر تهران می‌باشد. نمونه پژوهش با توجه به جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای مرحله‌ای به تعداد ۳۸۴ نفر انتخاب شد.

در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه تحقیق از دو بخش تشکیل شده است. یک بخش شامل مشخصات عمومی آزمودنی‌ها نظیر جنسیت، تحصیلات، جایگاه شغلی، سن، سابقه کار و بخش دیگر برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته برای سنجش مؤلفه‌های پژوهش استفاده گردیده است. این پرسش نامه دارای ۳۴ گویه بسته پاسخ می‌باشد که با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم = ۵، موافقم = ۴، نظری ندارم = ۳، مخالفم = ۲ و کاملاً مخالفم = ۱) تنظیم شده است.

در این پژوهش برای بررسی روایی محتوایی قبل از توزیع پرسشنامه از فرم‌های CVI و CVR و به کمک ده نفر از خبرگان (تعداد خبرگان بین ۸ تا ۱۲ نفر می‌باشد) شامل اعضای مصاحبه شونده، اساتید راهنما و مشاور، دانشجویان دکتری متخصص در این حوزه، چند نفر از آزمودنی‌ها و .. استفاده شد.

با توجه به اینکه مقدار CVR برای همه سوال‌ها بالای ۰.۶۲ به دست آمد هیچ سوالی نیاز به حذف شدن نداشت و ۳۴ سوال مربوطه در میان نمونه آماری توزیع شد.

برای بررسی روایی سازه بعد از جمع‌آوری داده‌ها از نرم افزارهای مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد Smart-Pls در دو قسمت روایی همگرا و واگرا استفاده شد.

یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگتر از ۲.۵۸ بود یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ همچنین ضرایب تمام بارهای عاملی بالای ۰.۷ بود. از طرفی میانگین واریانس استخراج شده همه مؤلفه‌ها بالای ۰.۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگتر از میانگین واریانس استخراج شده آن بود.

تأثیر کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار سیستم مدیریت استراتژیک بر بهبود توسعه پایدار: اندازه‌گیری ...۱۰۵ □  
 همچنین، یافته‌ها نشان داد، بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای پژوهش بیشتر از بارهای عاملی مشاهده پذیرهای دیگر مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل می‌باشد. همچنین بار عاملی هر متغیر مشاهده پذیر بر روی متغیر پنهان متناظرش حداقل ۰.۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر می‌باشد.

پایایی: در این پژوهش به منظور محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بنا به ماهیت پژوهش بهره گرفته شد. پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار پی ال اس مورد بررسی قرار گرفت. پایایی: در این پژوهش به منظور محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و اشتراکی بنا به ماهیت پژوهش بهره گرفته شد. پایایی ترکیبی، اشتراکی و ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار Smart-Pls مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۱ نشان دهنده این است که سؤالات پرسش‌نامه، تبیین کننده کدام متغیرها می‌باشد، علاوه بر آن در این جدول ضرایب پایایی آلفای کرونباخ پیش تست و نهایی، پایایی ترکیبی و اشتراکی، میانگین واریانس استخراج شده، مقایسه میانگین واریانس استخراج شده و همین طور ضرایب پایایی ترکیبی و سایر اطلاعات مورد نیاز آورده شده است.

جدول ۱: توزیع پرسش‌ها برای هر یک از متغیرهای تحقیق و محاسبه ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار

مولفه	آلفای کرونباخ	تعداد سؤالات	AVE	CR
چشم انداز مشتری	۰.۷۷۱	۶ سوال	۰.۵۹۱	۰.۷۹۳
چشم انداز مالی	۰.۷۲۳	۶ سوال	۰.۶۳۳	۰.۷۵۴
چشم انداز کسب و کار داخلی	۰.۷۱۱	۵ سوال	۰.۶۷۱	۰.۷۳۶
چشم انداز رشد و یادگیری	۰.۷۵۲	۵ سوال	۰.۷۰۶	۰.۸۰۱
عملکرد سازمانی	۰.۸۱۰	۶ سوال	۰.۶۲۰	۰.۸۹۴
توسعه پایدار	۰.۸۸۳	۵ سوال	۰.۵۹۰	۰.۹۲۴

همان‌طور که در جدول فوق قابل مشاهده است میزان ضریب آلفای کرونباخ (بالای ۰.۷)، پایایی ترکیبی (بالای ۰.۷) برای همه مولفه‌ها در حد قابل قبول می‌باشد؛ میزان میانگین واریانس استخراج شده همه متغیرها بالای ۰.۵ قرار دارد؛ ضریب پایایی ترکیبی در هر یک متغیرها بزرگتر از میانگین واریانس استخراج شده در همان متغیر است.

از روش‌های آماری به دو شکل توصیفی و استنباطی در این پژوهش استفاده شد. در بخش توصیفی از میانگین، انحراف معیار، درصد، فراوانی و جداول استفاده شد. در بخش استنباطی نیز آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون‌های تی تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تاییدی) و با کمک نرم افزارهای SPSS و Smart-Pls انجام شد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این بخش به تحلیل کمی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Smart-PLS و در سه حوزه پیش پردازش داده‌ها، تجزیه و تحلیل (توصیفی و استنباطی) و تفسیر نتایج پرداخته می‌شود. در این بخش و در جدول زیر به توصیف اطلاعات جمعیت شناختی و همین‌طور توصیف متغیرهای پژوهش از منظر شاخص‌های گرایش به مرکز، شاخص‌های پراکندگی و شاخص‌های شکل توزیع پرداخته می‌شود.

جدول ۳: شاخص‌های توصیفی متغیرهای مورد مطالعه تحقیق در نمونه آماری تحقیق

متغیرهای تحقیق	تعداد	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی	انحراف ضریب	
							چولگی	کشیدگی
چشم انداز مشتری	۳۸۴	۴.۳۶۰	۰.۵۸۸	۰.۳۴۶	-۱.۷۱۶	۳.۵۰۱	-۱۱.۵۷۶	۸.۴۶۴
چشم انداز مالی	۳۸۴	۴.۲۹۸	۰.۵۷۴	۰.۳۳۰	-۱.۷۸۴	۳.۶۸۵	-۱۲.۰۳۷	۹.۰۸۸
چشم انداز کسب و کار داخلی	۳۸۴	۳.۶۴۷	۰.۶۳۱	۰.۳۹۸	-۰.۶۶۰	۰.۵۰۳	-۴.۴۵۵	۱.۷۰۲
چشم انداز رشد و یادگیری	۳۸۴	۳.۵۳۶	۰.۶۴۵	۰.۴۱۶	-۰.۲۸۴	۰.۰۵۴	-۱.۹۱۴	۰.۱۸۳
عملکرد سازمانی	۳۸۴	۳.۹۷۸	۰.۶۲۷	۰.۳۹۴	-۰.۶۴۵	۰.۸۹۳	-۴.۳۴۸	۳.۰۲۱
توسعه پایدار	۳۸۴	۴.۰۲۴	۰.۵۵۳	۰.۳۰۵	-۲.۰۷۳	۵.۶۳۹	-۱۳.۹۸۴	۱۹.۰۸۵

میانگین و انحراف استاندارد همه مولفه‌ها آورده شد؛ همچنین یافته‌های حاصل از جدول قبل نشان داد، آماره کشیدگی در تمامی مولفه‌ها بین ۵، -۵ می‌باشد؛ یعنی توزیع داده‌ها از این جنبه نرمال بوده و شکل توزیع خیلی تخت یا بلند نمی‌باشد؛ همین‌طور آماره چولگی در تمامی مولفه‌ها بین ۳، -۳ و حتی بین ۲، -۲ قرار دارد، یعنی توزیع داده‌ها از این جنبه نرمال بوده و می‌توان گفت شکل توزیع دارای چولگی مثبت یا منفی نیست. در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که شکل توزیع داده‌ها برای تمام مولفه‌ها نرمال می‌باشد.

تأثیر کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار سیستم مدیریت استراتژیک بر بهبود توسعه پایدار: اندازه‌گیری ...۱۰۷ □  
در جدول زیر، نمونه از منظر جمعیت شناختی به‌طور خلاصه آورده شده است:

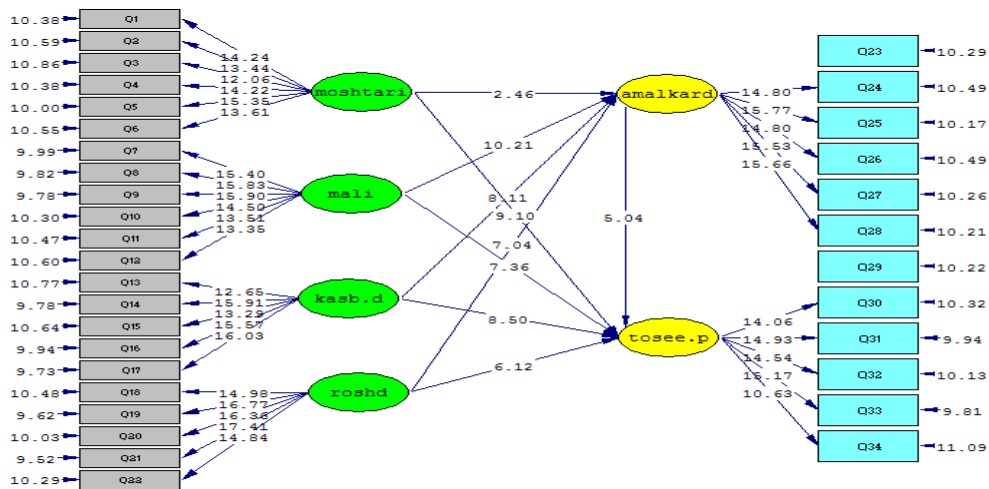
### جدول ۴- اطلاعات جمعیت شناختی نمونه

پیشینه	طبقه	فراوانی	درصد	پیشینه	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۹۶	۷۷	سابقه کار	کمتر از ۱۰ سال	۱۳۴	۲۵
	زن	۸۸	۲۳		۱۰ تا ۲۰ سال	۲۰۰	۵۲
سطح تحصیلات	فوق دیپلم و پایینتر	۵۴	۱۴	نی	بالای ۲۰ سال	۵۰	۱۳
	کارشناسی	۲۱۱	۵۵		کمتر از ۳۰	۳۸	۱۰
	فوق لیسانس و بالاتر	۱۱۹	۳۱		۳۰ تا ۴۰	۱۱۶	۳۰
رشته تحصیلی	علوم انسانی	۱۸۸	۴۹	نی	۴۰ تا ۵۰	۱۶۵	۴۳
	فنی مهندسی	۵۴	۱۴		بالتر از ۵۰	۶۵	۱۷
	سایر رشته‌ها	۱۴۲	۳۷				

یافته‌های پژوهش در بخش آمار توصیفی (ویژگی‌های شرکت‌کنندگان) که در جدول فوق قابل مشاهده است، نشان داد که بیشترین درصد افراد مورد مطالعه مرد، در رده سنی بین ۴۰ تا ۵۰ سال، دارای مدرک تحصیلی کارشناسی در رشته علوم انسانی، و با سابقه کاری بین ۱۰ تا ۲۰ سال می‌باشند.

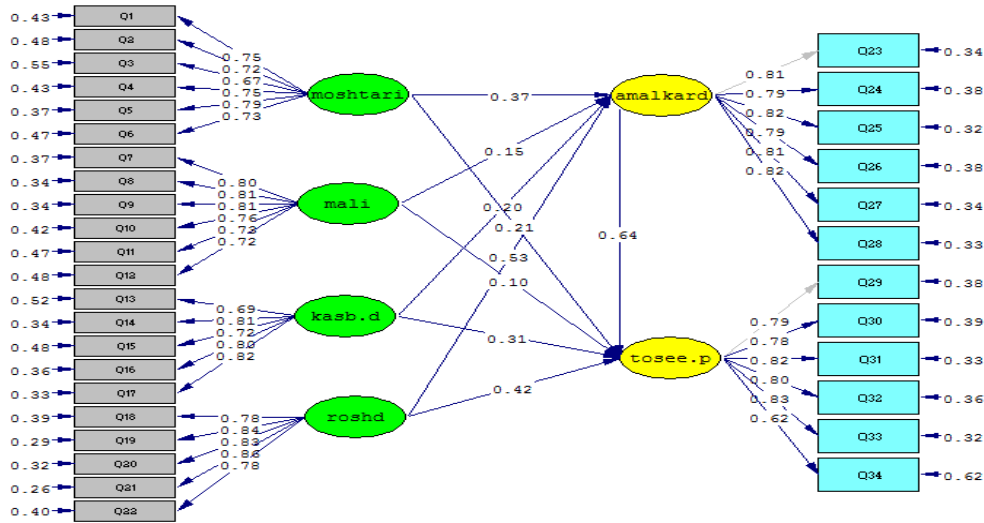
### یافته‌ها

اکنون لازم است تا مدل ساختاری که نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است، ارائه شود. با استفاده از مدل ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. در ادامه به بررسی فرضیه‌ها یعنی آزمون مدل پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (شیوه تحلیل مسیر) و نرم‌افزار lisrel می‌پردازیم. در شکل زیر مدل پژوهش بر اساس ضرایب استاندارد آورده شده است:



Chi-Square=1396.17, df=511, P-value=0.00000, RMSEA=0.080

شکل (۲). مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



Chi-Square=1396.17, df=511, P-value=0.00000, RMSEA=0.080

شکل (۳). مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری ضرایب

در شکل بالا نیز مدل پژوهش در حالت ضرایب معناداری آورده شده است که تمامی ضرایب به دست آمده معنادار هست؛ زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک مسیرها از عدد ۲.۵۸ بزرگ تر و از عدد ۲.۵۸ - کوچک تر است.

تأثیر کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار سیستم مدیریت استراتژیک بر بهبود توسعه پایدار: اندازه‌گیری ۱۰۹۰۰ □  
 با توجه به مقادیر به دست آمده در شکل ۲ به بررسی فرضیات پژوهش می‌پردازیم. در جدول زیر نتایج حاصل از آزمون مدل را می‌توان مشاهده کرد.

جدول (۳). نتایج آزمون مدل پژوهش

پذیرش / رد فرضیه‌ها	t-value	ضرایب استاندارد شده	بررسی فرضیه‌ها	
پذیرش	۲.۴۶	۰.۳۷	تأثیر چشم انداز مشتری بر عملکرد سازمانی درک شده	۱
پذیرش	۱۰.۲۱	۰.۱۵	تأثیر چشم انداز مالی بر عملکرد سازمانی درک شده	۲
پذیرش	۸.۱۱	۰.۲۰	تأثیر چشم انداز کسب و کار داخلی بر عملکرد سازمانی درک شده	۳
پذیرش	۷.۰۴	۰.۵۳	تأثیر چشم انداز رشد و یادگیری بر عملکرد سازمانی درک شده	۴
پذیرش	۹.۱۰	۰.۲۱	تأثیر چشم انداز مشتری بر توسعه پایدار	۵
پذیرش	۷.۳۶	۰.۱۰	تأثیر چشم انداز مالی بر توسعه پایدار	۶
پذیرش	۸.۵۰	۰.۳۱	تأثیر چشم انداز کسب و کار داخلی بر توسعه پایدار	۷
پذیرش	۶.۱۲	۰.۴۲	تأثیر چشم انداز رشد و یادگیری بر توسعه پایدار	۸
پذیرش	۵.۰۴	۰.۶۴	تأثیر عملکرد سازمانی درک شده بر توسعه پایدار	۹

بر اساس جدول بالا می‌توان نوع و میزان اثر هریک از متغیرهای پژوهش را در مدیران و کارکنان فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهر تهران مشاهده کرد که بر این اساس کلیه فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند.

برای بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم برای متغیر درون‌زای مدل ارائه شود که این اثرات در جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول (۴). تفکیک اثرات، مستقیم، غیرمستقیم و کل در مدل پژوهش

متغیر مستقل	متغیر وابسته	اثر	
		مستقیم	غیرمستقیم
عملکرد	چشم انداز مشتری	۰.۳۷	---
توسعه پایدار	عملکرد	۰.۶۴	---
توسعه پایدار	چشم انداز مشتری	۰.۲۱	۰.۲۳
عملکرد	چشم انداز مالی	۰.۱۵	---
توسعه پایدار	عملکرد	۰.۶۴	---
توسعه پایدار	چشم انداز مالی	۰.۱۰	۰.۰۹
عملکرد	چشم انداز کسب و کار داخلی	۰.۲۰	---

۰.۶۴	---	۰.۶۴	عملکرد	توسعه پایدار
۰.۳۳	۰.۱۲	۰.۳۱	چشم انداز کسب و کار داخلی	توسعه پایدار
۰.۵۳	---	۰.۵۳	چشم انداز رشد و یادگیری	عملکرد
۰.۶۴	---	۰.۶۴	عملکرد	توسعه پایدار
۰.۷۵	۰.۳۳	۰.۴۲	چشم انداز رشد و یادگیری	توسعه پایدار

### بررسی برازش مدل پژوهش

آنچه از محاسبات انجام شده می‌توان نتیجه گرفت آن است که هرچند مدل تدوین شده باعث شده است که تا حد زیادی از مقدار کای اسکور مدل استقلال فاصله بگیرد اما به دلیل معنادار شدن مقدار کای دو مدل ( $P= ۰.۰۰۰۰$ ) می‌توان نتیجه گرفت که مدل قابل قبول تلقی می‌شود. حال که شاخص‌ها برازش خوبی را از داده‌ها نسبت به مدل نشان می‌دهد نوبت به سنجش شاخص‌های جزئی برازش می‌رسد. تفاوت شاخص‌های برازش با شاخص‌های سه‌گانه برازش کلی در این است که شاخص‌های برازش کلی در مورد مناسب بودن کل مدل و نه اجزا آن قضاوت می‌کنند و شاخص‌های جزئی در مورد رابطه‌های جزئی مدل قضاوت می‌کنند. شاخص‌های جزئی برازش (نسبت‌های بحرانی و سطح معناداری آن‌ها) نشان می‌دهند که همه بارهای عاملی دارای معنا دارند. نتایج این تحلیل‌ها در جدول ۵ نشان داده شده است.

### جدول (۵). نتایج آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری برای برازش مدل مفهومی

#### پژوهش

شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
سطح تحت پوشش کای اسکور	$\chi^2$	۱۷.۱۳۹۶	-
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰.۹۸	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد
نیکویی برازش	GFI	۰.۹۱	بزرگ‌تر از ۸۰ درصد
شاخص برازش افزایشی	IFI	۰.۹۸	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد
میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰.۰۸۰	کمتر از ۸ درصد
کای اسکور بهنجار شده	CMIN/df	۲.۷۳	بین ۱ تا ۵
نیکویی برازش تعدیل یافته	AGFI	۰.۸۶	بزرگ‌تر از ۸۰ درصد
شاخص نرم‌شده برازندگی	NFI	۰.۹۶	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد



تأثیر کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار سیستم مدیریت استراتژیک بر بهبود توسعه پایدار: اندازه‌گیری ... ۱۱۱ □

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتایج پژوهش، این مطالعه برای بررسی رابطه بین سیستم مدیریت استراتژیک و توسعه پایدار انجام شده است. سیستم مدیریت استراتژیک با توجه به پایداری محیط زیست از کارت امتیازی متوازن به عنوان لنز نظری و توسعه پایدار استفاده کرد. این تحقیق از عملکرد سازمانی درک شده به عنوان یک متغیر مداخله گر استفاده کرده است. مطالعات گذشته صریحاً ترکیبی از کارت امتیازی متوازن و توسعه پایدار را با درج عملکرد سازمانی درک شده در تنظیمات موجود بررسی نکرده است. بنابراین، مطالعات قبلی تصاویر پراکنده‌ای از این پدیده داشته و نتایج متناقض و متناقضی را نشان داده است. بنابراین، امکان درک یکپارچه مفهوم، مطالعه حاضر عوامل کارت امتیازی متوازن را برای فروشگاه‌های زنجیره‌ای که قطب اقتصاد و مصرف کشور است، بررسی می‌کند. شایان ذکر است که عملکرد سازمانی و توسعه پایدار با جنبه‌های درک شده اندازه‌گیری می‌شود. با توجه به محدودیت مطالعه، عملیاتی شدن این تأثیرات در بین سطوح مختلف مدیریت مانند سطح بالا، متوسط و پایین اندازه گیری نمی‌شود. از این رو، سیاستگذار احتیاط دارد که این اثر را در زمان استفاده در نظر بگیرد.

این مطالعه برای بررسی رابطه بین سیستم مدیریت استراتژیک و توسعه پایدار انجام شده است. سیستم مدیریت استراتژیک از کارت امتیازی متوازن به عنوان یک لنز نظری و توسعه پایدار با چشم اندازه پایداری محیط استفاده کرد. این تحقیق از عملکرد سازمانی درک شده به عنوان یک متغیر مداخله گر استفاده کرده است. با پر کردن شکاف ذکر شده، تحقیقات حاضر به طور قابل توجهی به ادبیات کارت امتیازی متوازن، عملکرد سازمانی و توسعه پایدار کمک می‌کند. نکته اساسی این است که ادبیات مربوط به کارت امتیازی متوازن در شرایط کنونی محدود است، به ویژه در مورد فروشگاه‌های زنجیره‌ای. بنابراین، مطالعه حاضر با ادبیات غنی شده است تا از این پدیده در زمینه زمینه کشورهای در حال توسعه، به طور انحصاری در تهران پشتیبانی کند.

پیامدهای این تحقیق برای مدیران، متخصصان منابع انسانی و اقشار برتر شرکت‌های تولیدی و به طور خاص برای فروشگاه‌های زنجیره‌ای چند وجهی است. در مرحله اول، این مطالعه نشان می‌دهد که مدیریت عالی باید از نمره متعادل به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک استفاده کند زیرا بر توسعه پایدار تأثیر می‌گذارد، زیرا فروشگاه‌های زنجیره‌ای در تلاشند تا با توسعه پایدار به عنوان یک مسئله در حال ظهور مقابله کنند. بنابراین، کارت امتیازی متعادل ابزاری مناسب برای حل مسئله است زیرا نگرانی‌های مالی و غیر مالی سازمان را برطرف می‌کند. علاوه بر این، مطلوب است زیرا از جنبه‌های اجتماعی فعالیت‌های تجاری پشتیبانی می‌کند که پایداری محیط زیست را تضمین می‌کند. ثانیاً، این نیز بیانگر قدرت رابطه بین کارت امتیازی متوازن و پایداری محیط است، که تأکید می‌کند سازمان‌ها باید در توسعه و اجرای موازی این اقدامات تلاش کنند. ثالثاً، چشم انداز مالی تأثیری در

توسعه پایدار ندارد، که نشان دهنده آن است که باید تلاش های بیشتری توسط مشتری، رشد داخلی و چشم اندازهای یادگیری در مقایسه با چشم انداز مالی انجام شود تا بتواند به طور مثبت به جامعه کمک کند.

این مطالعه با استفاده از عملکرد سازمانی ادراک شده به عنوان یک متغیر میانجی رابطه بین سیستم مدیریت استراتژیک و توسعه پایدار را بررسی می کند. از یافته های تجربی این مطالعه مشخص است که میانجیگری نسبی عملکرد سازمانی بین سیستم های مدیریت استراتژیک و توسعه پایدار وجود دارد. یافته ها حاکی از آن است که اقدامات غیر مالی پیامدهای بهتری بر عملکرد کارکنان دارد زیرا این اقدامات باعث مسئولیت پذیری بیشتر آنها در مورد پایداری محیط می شود. نتایج با یافته های کاپلان و نورتون (۲۰۰۴)، که اقدامات غیر مالی را پیشنهاد داده اند، مطابقت دارد. از این رو، توصیه می شود برای اطمینان از پایداری محیط زیست، بر استفاده از اقدامات غیرمالی در ترکیب با امور مالی تأکید کنید. به عنوان مثال، پیشنهاد شده است که اقدامات مربوط به هدر رفت و استفاده از منابع منحصر به فرد به جای اقدامات سنتی که می تواند توسعه پایدار را ترغیب کند، انجام شود. یافته های تجربی همچنین یادگیری و رشد را تحت فشار قرار می دهد که باید به عنوان بخشی از امور معمول در مقایسه با فعالیت فصلی در نظر گرفته شود.

## منابع

- شفیع، مرتضی، مومنی، منصور، کوچک دزفولی، مریم. (۱۳۹۷). کارت امتیازی متوازن پایدار در ارزیابی سیستم های مدیریت باتیکه بر رویکرد DEMATEL-FANP مطالعه موردی: شرکت های گاز استان فارس. مدیریت بهره‌وری، ره ۱۲، شماره ۱، (پیاپی ۴۴)، صص ۱۲۳-۱۵۶.
- عباسی، عباس، عسکری فر، کاظم، سیاح فر، مونا. (۱۳۹۸). ارائه مدل زنجیره ارزش پایدار با استفاده از توسعه الگوی پورتر و کارت امتیازی متوازن: مطالعه موردی شرکت پرمیوم باند. چشم انداز مدیریت صنعتی، ۹ (۱)، صص ۱۴۱-۱۶۷.
- مرادی، الناز، عالم تبریز، اکبر، زندیه، مصطفی. (۱۳۹۴). تبیین فرایند تحلیل شبکه ای ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن پایدار. کاوش های مدیریت بازرگانی، ۷ (۱۳)، صص ۲۴۶-۲۲۹.
- Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S.; Wagner, M. (۲۰۰۲). The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy. *Bus. Strategy Environ.* ۲۰۰۲, ۱۱, ۲۶۹-۲۸۴.
- Farid, D.; Mirfakhredini, H. (۲۰۰۸). Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: Implementation guide in an Iranian context. *Univ. Bucur. An. Ser. Stiinte Econ. Si Adm.* ۲۰۰۸, ۲, ۲۹.
- Saunders, M.; Mann, R.; Smith, R. (۲۰۰۸). Implementing Strategic initiatives: A framework of leading practices. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* ۲۰۰۸, ۲۸, ۱۰۹۵-۱۱۲۳.
- Ahmad, S.T.; Hasnu, S.A.F. (۲۰۱۳). Balanced Scorecard Implementation: Case Study of COMSATS Abbottabad. *Researcher* ۲۰۱۳, ۵, ۸۸-۱۰۹.
- Free, C.; Qu, S.Q. (۲۰۱۱). The use of graphics in promoting management ideas: An analysis of the Balanced Scorecard, ۱۹۹۲-۲۰۱۰. *J. Account. Organ. Chang.* ۲۰۱۱, ۷, ۱۵۸-۱۸۹.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (۱۹۹۲). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harv. Bus. Rev.* ۱۹۹۲, ۷۰, ۷۱-۷۹.

تأثیر کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار سیستم مدیریت استراتژیک بر بهبود توسعه پایدار: اندازه‌گیری... ۱۱۳

- Tung, A.; Baird, K.; Schoch, H.P. (۲۰۱۱). Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* ۲۰۱۱, ۳۱, ۱۲۸۷-۱۳۱۰.
- Ferreira, A.; Otley, D. (۲۰۰۹). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Manag. Account. Res.* ۲۰۰۹, ۲۰, ۲۶۳-۲۸۲.
- Baird, K.; Su, S. (۲۰۱۸). The association between controls, performance measures and performance. *Int. J. Product. Perform. Manag.* ۲۰۱۸, ۶۷, ۹۶۷-۹۸۴.
- De Geuser, F.; Mooraj, S.; Oyon, D. (۲۰۰۹). Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *Eur. Account. Rev.* ۲۰۰۹, ۱۸, ۹۳-۱۲۲.
- Alani, F.S.; Khan, M.F.R.; Manuel, D.F. (۲۰۱۸). University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC) case study-Sohar University, Oman. *Int. J. Educ. Manag.* ۲۰۱۸, ۳۲, ۶۸۹-۷۰۰.
- Davis, S.; Albright, T. (۲۰۱۴). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Manag. Account. Res.* ۲۰۱۴, ۱۵, ۱۳۵-۱۵۳.
- Hristov, I.; Chirico, A.; Appolloni, A. (۲۰۱۹). Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability* ۲۰۱۹, ۱۱, ۲۱۱۹.
- Rafiqi'a, M.; Zhang, X.; Yuan, J.; Naz, S. A (۲۰۱۸). Meta-synthesis Study on the Political and Regulatory RisNs of Chinese Power Companies Investing in PaNistan. *Int. J. Comput. Eng.* ۲۰۱۸, ۳, ۱۵۱.
- Hansen, E.G.; Schaltegger, S. (۲۰۱۶). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *J. Bus. Ethics* ۲۰۱۶, ۱۳۳, ۱۹۳-۲۲۱.
- Duman, G.M.; Taskaynatan, M.; Kongar, E.; Rosentrater, K.A. (۲۰۱۸). Integrating environmental and social sustainability into performance evaluation: A Balanced Scorecard-based Grey-DANP approach for the food industry. *Front. Nutr.* ۲۰۱۸, ۵, ۶۵.
- Kramer, S. (۲۰۰۹). Strategic Sustainability: The Case of the New Zealand Energy Sector. Master Thesis, Victoria University of Wellington, Wellington, New Zealand, ۲۰۰۹
- Henrique da Rocha Vencato, C.; Ma\_ni Gomes, C.; Luciane Scherer, F.; Marques Kneipp, J.; Schoproni Bichueti, R. (۲۰۱۴). Strategic sustainability management and export performance. *Manag. Environ. Qual. Int. J.* ۲۰۱۴, ۲۵, ۴۳۱-۴۴۵.
- Araújo, M.; Sampaio, P. (۲۰۱۴). The path to excellence of the Portuguese organisations recognised by the EFQM model. *Total Qual. Manag. Bus. Excell.* ۲۰۱۴, ۲۵, ۴۲۷-۴۳۸.
- Veress, Z.E.; Gavreliuc, A. (۲۰۱۸). Organizational Commitment, Organizational Justice and Work Satisfaction: A Comprehensive Model in a Romanian Organizational Setting. *Rom. J. Psychol.* ۲۰۱۸, ۲۰.
- Tariq, M.; Ahmed, A.; Ahmed, S.; Rafi, S.K. (۲۰۱۳). Investigating the Impact of Balanced Scorecard on Performance of Business: A study based on the Banking Sector of Pakistan. *IBT J. Bus. Stud. (JBS)* ۲۰۱۳, ۹, ۱.
- Falle, S.; Rauter, R.; Engert, S.; Baumgartner, R. (۲۰۱۶). Sustainability management with the sustainability balanced scorecard in SMEs: Findings from an Austrian case study. *Sustainability* ۲۰۱۶, ۸, ۵۴۵.
- Porter, M.E.; Reinhardt, F.L. (۲۰۰۷). A strategic approach to climate. *Harv. Bus. Rev.* ۲۰۰۷, ۸۵, ۲۲.
- Bhattacharya, C.; Polman, P. (۲۰۱۷). Sustainability lessons from the front lines. *MIT Sloan Manag. Rev.* ۲۰۱۷, ۵۸, ۷۱.
- Walls, J.L.; Berrone, P.; Phan, P.H. (۲۰۱۲). Corporate governance and environmental performance: Is there really a link? *Strateg. Manag. J.* ۲۰۱۲, ۳۳, ۸۸۵-۹۱۳.
- Engert, S.; Rauter, R.; Baumgartner, R.J. (۲۰۱۶). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *J. Clean. Prod.* ۲۰۱۶, ۱۱۲, ۲۸۳۳-۲۸۵۰.
- Siva, V.; Gremyr, I.; Bergquist, B.; Garvare, R.; Zobel, T.; Isaksson, R. (۲۰۱۶). The support of Quality Management to sustainable development: A literature review. *J. Clean. Prod.* ۲۰۱۶, ۱۳۸, ۱۴۸-۱۵۷.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (۲۰۰۴). The strategy map: Guide to aligning intangible assets. *Strategy Leadersh.* ۲۰۰۴, ۳۲, ۱۰-۱۷.
- Chen, F. H., Hsu, T. S., & Tzeng, G. H. (۲۰۱۱). "A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP", *International Journal of Hospitality Management*, ۳۰, ۸-۹۳۲.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Account. Horiz.* ۲۰۰۱, ۱۵, ۱.

۱۱۴ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره اول، پاییز ۱۴۰۰

- Ardito, L.; Dangelico, R.M. Firm environmental performance under scrutiny: The role of strategic and organizational orientations. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* ۲۰۱۸, ۲۵, ۴۲۶-۴۴۰.
- Rafiq, M., Zhang, X., Yuan, J., Naz, S., & Maqbool, S. (۲۰۲۰). Impact of a balanced scorecard as a strategic management system tool to improve sustainable development: measuring the mediation of organizational performance through PLS-smart. *Sustainability*, ۱۲(۴), ۱۳۶۵.