تبیین چهارچوبی مفهومی و کاربردی برای ارزیابی عملکرد نمایندگی‌های استانی شرکتهای خدماتی: مطالعه موردی شرکت ماشینهای اداری کرمان

آزاده کاظمی نیا [1]، استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه گیلان
مزدک موسوی، کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد
علی کاظمی نیا، دکتری مدیریت استراتژیک دانشگاه ESADE بارسلونا اسپانیا

چکیده

هدف: نمایندگیهای فروش منطقه ای در محیطی متفاوت از محیط تجاری شرکت مادر فعالیت می‌کنند که این موضوع موجب شکل گیری نوعی شکاف ادراکی میان نمایندگیها و دفتر مرکزی می‌گردد. بعلاوه، ماهیت محیط کسب و کار هر یک از این نمایندگیها منحصر به فرد بوده و با شعب فعال در دیگر مناطق جغرافیایی نیز متفاوت است که به نوبه خود منجر به بروز سطح دومی از شکاف ادراکی در سازمان می‌شود. این دو شکاف در کنار یکدیگر ارزیابی عملکرد نمایندگیهای فروش استانی را به یکی از مسائل چالش برانگیز در سازمانهای با ساختار پراکنده جغرافیایی بدل ساخته است. پژوهش حاضر با اتکاء بر سه نظریه ساختارهای غیرسلسله‌مراتبی، فرایند منصفانه و نظریه کهنگی قدرت به ارائه مدلی نظری-کاربردی جهت ارزیابی عملکرد دفاتر فروش استانی سازمانهای مورد بحث می‌پردازد.

روش شناسی: ترکیبی از کارت امتیاز متوازن و الگوریتمهای تصمیم‌گیری چندمتغیره فرایند تحلیل سلسله مراتبی [2] وتاپسیس [3] بکار گرفته شده اند. این مدل ترکیبی در غالب یک مطالعه موردی برای ارزیابی شعب استانی شرکت ماشینهای اداری کرمان بکار گرفته شد.

یافته‌ها و نتیجه گیری: مدل حاضر امکان مشارکت دادن نمایندگیهای استانی در فرایند ارزیابی عملکرد خودشان را به طور کاربردی میسر ساخته و تلاش می‌کند تا ادراک مدیران شعب نسبت به منصفانه بودن جریان ارزیابی عملکرد را ارتقا دهد. موضوعی که می‌تواند احساس تعلق نسبت به تصمیمات سازمانی و تعهد نسبت به اجرای آنها و همینطور نسبت به یافته‌های ارزیابی را بهبود بخشد.

کلمات کلیدی: ارزیابی عملکرد نمایندگیهای منطقه‌ای فروش، فرایند منصفانه، کارت امتیازی متوازن، فرایند تحلیل سلسله مراتبی و تاپسیس

---

۱. نشانی الکترونیکی نویسنده مسئول (azadeh.kazeminia@gmail.com)

2. AHP
3. TOPSIS

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

مقدمه

ارزیابی عملکرد دوره‌ای نمایندگی‌های فروش منطقه‌ای سازمان یکی از مسائل چالش برانگیز در سازمان‌های خدماتی با ساختار پراکنده جغرافیایی است. گسترش قلمرو و پراکندگی جغرافیایی سازمان از چند جهت بر دشواری اجرا و ارزیابی استراتژی‌های سازمانی در دفاتر فروش سازمان می‌افزاید. اول: ً فاصله جغرافیایی میان نمایندگی‌های فروش و دفتر مرکزی سازمان باعث کاهش سطح تعاملات میان آنها شده که این امر بنگاه مادر را در ابلاغ و تبیین استراتژی‌های خود به نمایندگی‌ها و متعاقب آن، اجرای این استراتژی‌ها در دفاتر منطقه‌ای و ارزیابی عملکرد این دفاتر با مشکل مواجه می‌سازد. این مسأله در مورد سازمان‌های خدماتی با توجه ماهیت کمتر استانداردپذیر خدمات در مقایسه با سازمان‌های تولیدی از شدت بیشتری برخوردار است. فعالیت در محیطی متفاوت از محیط تجاری شرکت مادر باعث شکل‌گیری نوعی شکاف ادراکی میان دفتر مرکزی و نمایندگی‌ها در خصوص برداشت نسبت به منافع و وظایف هر یک از دو طرف می‌شود.دوم: اً، متفاوت بودن محیط فعالیت نه تنها باعث بروز فاصله ادراکی میان هر یک از نمایندگی‌ها و دفتر مرکزی می‌شود، بلکه موجب ایجاد نوعی شکاف ادراکی میان هر یک از نمایندگی‌ها با دیگر شعب منطقه‌ای خواهد شد. به عبارت دیگر، از آنجا که هر یک از نمایندگی‌های فروش استانی در محیط کسب‌وکار متفاوت (ار نظر امکانات مالی، ارتباطی و زیرساختی) نسبت به دیگر نمایندگی‌ها فعالیت می‌کند، ساختار دانشی، تجربه‌ای و رابطه‌ای منحصر به فرد و متفاوت از دیگر نمایندگی‌های سازمان خواهد داشت که باید در جریان ارزیابی هر یک از آنها مورد توجه قرار گیرد (بیرکشاو و همکاران،۲۰۰۰). این مسأله با توجه به تفاوت قابل‌توجه محیط کسب‌وکار در سطح استان‌های کشوراز اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (مهرگان و دهقان،۱۳۸۹).

تاکنون محققین از جنبه‌های متفاوتی سعی در مواجهه با دشواری‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های با ساختار پراکنده داشته‌اند. برخی به مسأله رابطه میان ساختارهای سازمانی و استراتژی‌های اداره نمایندگی‌ها و دفاتر منطقه‌ای پرداخته‌اند؛ بعضی دیگر ماهیت روابط و تعامل میان نمایندگی‌ها و دفاتر مرکزی و نحوه اعمال کنترل بر نمایندگی‌ها را مورد مداقه قرار داده‌اند، و دسته سوم سطح تحلیل را به سطح نمایندگیها تغییر داده‌اند و به بررسی راهکارهای افزایش قابلیت‌های سازمانی در نمایندگی‌ها و ارتقاء خودمختاری نمایندگی در ضمن حفظ پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری آنها پرداخته‌اند. اما آنچه کمتر بدان پرداخته شده، طراحی یک چارچوب جامع ارزیابی عملکرد برای دفاتر فروش منطقه‌ای سازمان است که از یک سو دارای مبنای نظری متقن بوده، و از سوی دیگر قابلیت بکارگیری در محیط واقعی این گونه سازمانها را داشته باشد. چارچوبی که ضمن حفظ یکپارچگی سازمانی در ارزیابی و قابلیت تلفیق نمرات بدست آمده از تمامی شعب، بتواند عوامل منحصر به فرد محیطی هر یک از شعب را نیز لحاظ نماید، تامین‌کننده منافع ذینفعان سازمان باشد، با شرایط بازار و ماهیت ناهمگون محصولات سازمانهای خدماتی متناسب بوده و در نهایت ملاحظات مربوط به سطوح مختلف تصمیم‌گیری و تعاملات میان دفتر مرکزی و نمایندگیهایش (ریچارد و همکاران، ۲۰۰۹) را در لحاظ نماید. تحقیق حاضر تلاشی است برای پاسخگویی به این خلاء.

مدل ارائه شده در این تحقیق بر پایه این دیدگاه استوار است که نظام ارزیابی سازمان نه تنها باید (۱) بر مبنای یک منطق و مفهوم سازی دقیق معیارها و شاخص‌هایی متناسب با ماهیت عملکرد سازمان برای بررسی

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

عملکرد آن انتخاب نماید، (۲) بلکه، باید بتواند فرایندی متناسب و منصفانه برای ارزیابی، وزن‌دهی، اولویت‌بندی و ترکیب این معیارها اتخاذ نماید. در مدل نظری تحقیق حاضر، کارت ارزیابی متوازن در ترکیب با روش‌های تصمیم‌گیری چندمتغیره (فرایند تحلیل سلسله مراتبی و تاپسیس) به‌عنوان ابزارهای تعیین و ترکیب معیارهای ارزیابی متناسب با عملکرد سازمان به‌کار گرفته می‌شوند. اگرچه این ترکیب در حوزهٔ ارزیابی عملکرد دفاتر فروش منطقه‌ای سازمان‌های خدماتی کمتر به‌کار گرفته شده است، اما نوآوری بااهمیت‌تر تحقیق حاضر، به‌کارگیری سه نظریه ساختارهای غیرسلسله مراتبی[1](هدلوند، ۱۹۸۶)، فرایند منصفانه[2] (کاراهالیوس، ۲۰۱۷)، و نظریه کهنگی قدرت (گاووری، ۱۹۹۲)، برای تبیین و طراحی فرایندی است که طی آن ابزارهای مذکور به نحوی اثربخش برای ارزیابی شعب سازمانهای خدماتی با ساختار جغرافیایی پراکنده بکار گرفته می‌شوند. در نهایت، مقاله پیش رو به منظور نمایش قابلیت بکارگیری مدل در محیط واقعی سازمان، مدل حاضر را به صورت مطالعه موردی برای ارزیابی شعب استانی یک شرکت فروش ماشین‌های اداری و خدمات پس از فروش مورد استفاده قرار می‌دهد. شرکت مذکور دارای ۲۰ نمایندگی فروش در سطح کشور است، که از این منظر به خوبی نمایانگر ساختارهای سازمانی مورد نظر این پژوهش است.

ادبیات و پیشینه پژوهش

برای تبیین چارچوب ارزیابی عملکرد دفاتر فروش منطقه‌ای در این مطالعه، لازم است به دو پرسش پایه‌ای پاسخ دهیم. اول اینکه ارزیابی با استفاده از چه معیارهایی انجام می‌شود؟ دوم، چه کسی و با چه شیوه‌ای ارزیابی را انجام خواهد داد؟ بنابراین در طول مرور بر پیشینه پژوهش، مطالب به ترتیب برای پاسخگویی به این دو پرسش نظم داده خواهند شد.

گام اول، احصاء معیارهای ارزیابی عملکرد دفاتر فروش منطقه‌ای

ارزیابی سازمانی عبارت است از: اندازه‌گیری اثربخشی سازمان در دستیابی به اهداف مختلف تعیین شده برای آن. حدود ۸۰ درصد ارزش‌افزایی سازمانها از طریق دارایی‌های نامشهودشان شامل سرمایه‌های انسانی (دانش و مهارتهای کارکنان)، سازمانی (فرهنگ سازمان و ارزش‌های حاکم بر آن) و اطلاعاتی (منابع اطلاعاتی) ایجاد می‌شود. بنابراین شرکت‌ها دیگر نمی‌توانند صرفاً با اتکاء به دارایی‌های مشهود، و سنجه‌های مالی عملکرد را ارزیابی کنند، و لازم است تا سیستم ارزیابی، قابلیت ارزیابی سازمان از منظرهای مختلف را داشته باشد (ریچارد و همکاران، ۲۰۰۹). لذا روش کارت ارزیابی متوازن (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲) به‌عنوان ابزاری چندوجهی برای احصاء معیارهای ارزیابی عملکرد مورد توجه محققین قرار گرفته است. کارت امتیاز متوازن مجموعه متنوعی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد را در چهار گروه شاخص‌های عملکرد مالی، ارتباط با مشتری، فرایند داخلی کسب وکار، و رشد و یادگیری ارائه می‌دهد. این مدل که امروزه به‌عنوان یکی از معروف‌ترین چارچوب‌های مدیریت

1. Heterarchical
2. Due process

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

عملکرد شناخته شده است، به مثابه یک چارچوب جامع ارزیابی عملکرد و پیشبرد استراتژی مطرح است که قابلیت ایجاد توازن بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، سنجه‌های مالی و غیرمالی، عملکرد داخلی و خارجی، ذینفعان درونی و بیرونی، شاخصهای هادی و تابع عملکرد را دارد. نتایج تحقیقات پیشین کارایی این روش در ارزیابی عملکرد سازمانهای خدماتی با ساختار پراکنده را نیز تایید می‌نماید (رضاییان ۱۳۹۳؛ حنفیزاده و مؤیر، ۲۰۰۸). اگرچه کارت امتیاز متوازن نیز علی‌رغم قابلیت‌های فراوانش خالی از اشکال نبوده و با گسترش روز افزون استفاده از این روش برخی از ایرادات نهفته در آن به تدریج نمایان می‌گردند؛ که از مهم‌ترین این کاستی‌ها می‌توان به نحوه جمع‌بندی نمرات حاصل از معیارها اشاره داشت. جمع‌بندی نمرات به‌دست آمده در جریان این روش در انتهای فرایند ارزیابی، توسط مدیران و به صورت ذهنی انجام می‌پذیرد؛ که این امر بر میزان انتزاعی بودن ارزیابی‌های صورت گرفته با استفاده از این روش می‌افزاید(عبدالملکی و آقایی، ۲۰۱۵).

از این رو آنچه در بکارگیری کارت امتیاز متوازن باید مدنظر قرار داده شود آنست که صرف وجود معیارها و شاخصهای متنوع و چندبعدی نشان‌دهنده شفافیت و توانایی ارزیابی برتر نبوده بلکه شیوه‌ای که از آن طریق این شاخص‌ها نمره‌دهی شده، رابطه میان آنها درک می‌شود و در نهایت جمع‌بندی می‌شوند نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین مطالعات موجود تلاش نموده‌اند تا با استفاده از ترکیب این مدل با مدلها و الگوریتم‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، کاستی‌های مذکور را برطرف کرده و بر اثربخشی مدل کارت امتیاز متوازن بیافزایند. از مهمترین مزایای بکارگیری روشهای تصمیم‌گیری چند معیاره می‌توان به امکان بکارگیری و ترکیب معیارهای مختلف کمی و کیفی و همچنین لحاظ نمودن گزینه‌های مختلف در انتخاب دانست. مهمتر از آن، این روشها تصمیم‌گیری گروهی را میسر می‌سازند. تصمیم‌گیری گروهی بواسطه جلب همفکری اعضاء سازمان، امکان ارتقاء تصمیمات، ارائه راه حل‌های بیشتر، شناخت راه حل‌های ابتکاری و جلب مشارکت اعضای سازمان و پذیرش راحت‌تر تصمیمات در میان آنها را در پی خواهد داشت که در قسمت دوم همین بحث به اهمیت این موضوع بیشتر خواهیم پرداخت.

تحقیقات موجود تا حد زیادی مؤید اثربخشی این روش‌ها در بهبود کاستی‌های همراه با کارت امتیاز متوازن است. برای مثال، روش تحلیل شبکه‌ای فازی[1] به منظور تجمیع اندازه‌گیری‌های انجام شده در کارت امتیاز متوازن در صنایع تولیدی بکار گرفته شده است (ساعتی،۱۹۸۷). عبدالمالکی و آقایی (۲۰۱۵) با استفاده از ترکیب روش تحلیل شبکه‌ای فازی و تاپسیس خدمات امدادخودرو را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. به برخی دیگر از محققین نیز از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی برای وزن‌دهی در چارچوب کارت امتیاز متوازن بهره گرفته‌اند. در مطالعه دیگری در راستای ارتقاء کارت امتیاز متوازن، مهرگان و نیری (۱۳۸۹) از روش تصمیم‌گیری جبرانی تاپسیس بهره برده و به ارزیابی، مقایسه و رتبه‌بندی عملکرد دانشکده‌های مدیریت برتر استان تهران نسبت به یکدیگر می‌پردازند. تحقیقات جدیدتر نیز با ترکیب دو روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی و تاپسیس از مزایای هر دو روش در ارزیابی همزمان با رتبه بندی گزینه‌ها سود برده‌اند (هووانگ و یون، ۱۹۸۱). در این مطالعات ازفرایند تحلیل سلسله مراتبی برای وزن‌دهی به معیارهای ارزیابی استفاده شده است و تاپسیس برای رتبه‌بندی گزینه‌ها

1. ANP

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

بکار گرفته شده است. در مطالعه حاضر کارت ارزیابی متوازن هم به عنوان یک ابزار و هم به عنوان یک رویکرد استراتژیک جهت تعیین معیارهای ارزیابی سازمان به کار گرفته می‌شود. همچنین به منظور ارتقاء قابلیت جمع‌بندی معیارها در مدل‌کارت امتیاز متوازن، ازفرایند تحلیل سلسله مراتبی برای وزن‌دهی به معیارهای‌کارت امتیاز متوازن استفاده خواهد شد و تاپسیس برای رتبه‌بندی نمایندگی‌ها بکارگرفته می‌شود.

گام دوم، تبیین فرایند ارزیابی نمایندگی‌ها

اینکه چه کسی باید شاخص‌های ارزیابی را تعیین کند، چه کسی شاخص‌های تعیین شده را ارزش‌گذاری و اولویت‌بندی نماید، و در نهایت چه کسی نمره عملکرد هر یک از نمایندگیها را از منظر هر یک از شاخص‌ها تعیین کند، موضوعاتی است که نیازمند تعیین موضعی مشخص نسبت به میزان قدرت واختیارات نمایندگیها و ماهیت تعامل قدرت در سازمانهای با ساختار غیرمتمرکز جغرافیایی است. به بیان روشن‌تر، ابتدا باید به این موضوع پرداخت که دفتر مرکزی و نمایندگی‌ها هر کدام چه سهمی از قدرت تصمیم‌گیری را در اختیار دارند و در این بازی قدرت چگونه با یکدیگر تعامل می‌نمایند.

قدرت در سازمان از یک سو بر مبنای منصب و مقام سازمانی و از سوی دیگر بر اساس میزان منابع در اختیار(اعم از خبرگی، منابع مالی، ارتباطی و اطلاعاتی) تعیین می‌شود (شیخ بیگلو و تقوایی، ۱۳۹۲:ص۴۶۷). ساختارهای جغرافیایی پراکنده به فراخور عوامل محیطی و درونی ساختارهای متفاوتی را تجربه می‌نمایند؛ از ساختارهای متمرکز و تمرکز قدرت در دفاتر مرکزی گرفته تا دگردیسی به سمت انتقال قدرت به نمایندگی‌ها و مجدداً هم‌زمان با قوت گرفتن خطر کم رنگ شدن نقش دفاتر مرکزی در تصمیمات سازمان و جدال آنها برای بازیابی قدرت، بازگشت به ساختارهای متمرکزتر. بنابراین ماهیت ساختار سازمانی و شکل‌بندی توزیع منابع در سازمانهای با ساختارهای جغرافیایی پراکنده از گذشته تا به امروز را می‌توان در قالب سه دوران مجزا مورد بحث قرار داد: ۱) دوران ساختارهای سنتی (متمرکز)، ۲) دوران ساختارهای غیر–سلسله‌مراتبی چند–مرکزی و در نهایت، ۳) دوران بازیابی قدرت (نل و بیورن، ۲۰۱۳).

در ساختارهای سنتی، قدرت سلسله مراتبی تا حد زیادی در دفاتر مرکزی متمرکز شده و شعب منطقه‌ای به عنوان زیرمجموعه یا واحد تحت کنترل دفاتر مرکزی محسوب می‌شوند و مدیران آنها به عنوان مجری برنامه‌های مدیران عالی مستقر در دفاتر مرکزی به حساب می‌آیند. مشخصه این دوران از منظر مالکیت منابع سازمانی آن است که، بسیاری از منابع ملموس مانند افراد، املاک و تجهیزات در اختیار شعب هستند و دفاتر مرکزی غالباً منابع ناملموس مانند منابع مالی، اعتباری و حسن شهرت را در اختیار دارند. ارزیابی عملکرد دفاتر در این‌گونه ساختارها با استفاده از سیستم‌های ارزیابی کنترلی رسمی و به‌صورت از بالا به پایین صورت می‌گیرد (پترسون و بروک، ۲۰۰۲). مشخصه دیگر سازماندهی سنتی آن است که دفاتر مرکزی در این‌گونه سازمانها تمایل دارند برخوردی یکپارچه و یکسان با تمامی شعب داشته و برای شعب منطقه‌ای به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنند که تلفیق پورتفولیوی شعب در مجموع به بالاترین سطح سود برای دفتر مرکزی منجر شود. در نتیجه، در موارد متعددی این امکان وجود دارد که حاصل فعالیتها و تلاشهای مدیران شعب برای ارتقاء قابلیتهای سازمانی و کسب منابع و یا بکارگیری مهارت‌های مدیریتی در واقع نادیده گرفته شده و یا به نفع دفاتر مرکزی و یا دیگر شعب

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

مصادره شود (راوی و همکاران، ۲۰۰۵). این موضوع یا موجب بی‌انگیزگی مدیران شعب برای کسب مهارت‌های مدیریتی می‌شود و یا شکل‌گیری نوعی مقاومت در میان شعب منطقه‌ای در مقابل تصمیمات و استراتژی‌های دیکته شده از سوی دفاتر مرکزی را رقم می‌زند؛ که در نتیجه از اثربخشی سیستمهای ارزیابی و کنترلی رسمی تا حد چشم‌گیری می‌کاهد. نتیجه دیگر این سیستم متمرکز آنست که در بسیاری از موارد مدیران شعب برای مقابله با فرایندهای (به زعم آنها) غیرمنصفانه ارزیابی و تصمیم‌گیری، سعی می‌کنند به‌واسطهٔ (۱) تقویت ارتباطات خود با ذینفعان محلی (تامین‌کنندگان، مشتری‌ها و نهادهای دولتی محلی)، (۲) ارتقاء مهارت‌های مدیریتی، منابع، قابلیت‌های سارمانی و در نتیجه قدرت بیشتری را در سطح شعب تجمیع نمایند؛ تا از این طریق به مرور نقش خود را از مجری صرف استراتژیهای دفاتر مرکزی به یک مشارکت‌کننده در تدوین استراتژیها، و حتی در پاره‌ای موارد تعیین‌کننده استراتژی‌های کلی سازمان بدل نمایند (پترسون و بروک، ۲۰۰۲).

مقاومت شعب از یک سو، و تغییرات پرشتاب در محیط کسب و کار و ضرورت افزایش انعطاف‌پذیری سازمان و پاسخگویی به هنگام به شرایط متغیر محیط محلی و جهانی از سوی دیگر موجب شکل‌گیری نوعی تمایل در سازمان‌ها به گذار از ساختارهای سلسله‌مراتبی سنتی به سمت ساختارهای غیرسلسله‌مراتبی چند-مرکزی[1] یا چندهسته‌ای (گاووری،۱۹۹۲) می‌شود. در این گونه ساختارها، شرکتها در قالب ساختارهای شبکه‌ای در نظر گرفته می‌شوند؛ و نمایندگی‌ها از جایگاه یکی از زیرمجموعه‌ها در ساختار سلسله مراتبی-جغرافیایی یک شرکت، به مثابه گره‌ای در یک شبکه از گره‌ها و اتصالات ارتقا می‌یابند. این گره دارای ارتباطات و اتصالاتی با کنش‌گران بیرون و درون شرکت بوده و درجه بالاتری از آزادی عمل را تجربه خواهد کرد. رویکرد سازمانی غیرسلسله‌مراتبی بر دو موضوع تأکید دارد. اول، اینکه نه تنها تصدیق می‌کند که هرکدام از شعبه‌ها در دل شبکه‌های مختلف محلی مستتر[2] هستند و نمایندگی‌ها بواسطه دسترسی بیشترشان به منابع منحصر به فردی مانند منابع اطلاعاتی و ارتباطی، در عمل بسیار آزادانه‌تر از آنچه که از بالا به آنها دیکته می‌شود، عمل می‌کنند (عبدالمالکی و آقایی، ۲۰۱۵)، بلکه پا را فراتر نهاده و پیشنهاد می‌کند هرچه شعب تعامل و اتصالات محکم‌تری با شبکه‌های محلی داشته باشند، به نحو بهتری می‌توانند، چه در سطح کسب و کار محلی و چه در سطح کل شرکت، برای سازمان خلق ارزش نمایند.

این رویکرد دوم بر دو مسأله اصلی دلالت دارد. اولاً رویکرد ساختارهای چندهسته‌ای بر وجود نوعی شکاف ادراکی میان مدیران دفاتر مرکزی و نمایندگی‌ها در مورد منافع و وظایف هر یک از دو طرف تأکید می‌نماید؛ شکافی که باعث می‌شود تا، برای مثال، آنجا که دفتر مرکزی به دنبال کسب سودآوری بیشتر از محل تجارت بین‌المللی است، نمایندگی‌ها تمایل داشته باشند تلاش‌های خود را بر بازارهای محلی متمرکز کنند. نتایج تحقیق کیم و ماوبرگنه (۱۹۹۳) که بر اساس مصاحبه‌های عمیق با مدیران نمایندگیها حاصل شد تایید کننده این شکاف بود. این دو محقق مفهوم ادراک نسبت به منصفانه بودن فرایند ارزیابی را به‌عنوان متغیر اصلی مشارکت شعب در اجرای تصمیم‌گیری‌های دفاتر مرکزی معرفی کردند و بر این امر تأکید داشت که ادراک شعب نسبت به میزان منصفانه بودن فرایند به کار گرفته شده از سوی دفاتر مرکزی برای تدوین و ارزیابی استراتژی‌ها، یکی از عوامل با

1. Heterarchical
2. Embedded

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

اهمیت در میزان مشارکت مدیران نمایندگی‌ها در اجرای استراتژی‌های سازمان و پایبندی آنها به معیارهای ارتقاء سازمانی است (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲). آنها دریافتند که پنج عامل ادراک نسبت به منصفانه بودن فرایند را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این عوامل عبارتند از ۱) میزان آشنایی دفتر مرکزی با شرایط نمایندگی‌ها؛ ۲) میزان تمایل دفاتر مرکزی برای تبیین علت تصمیمات نهایی اتخاذ شده برای مدیران شعب؛ ۳) میزان توانایی نمایندگیها برای نقد و به چالش کشیدن تصمیمات اتخاذ شده از سوی دفاتر مرکزی؛ ۴) کیفیت تعاملات و ارتباطات دوسویه میان دفتر مرکزی و نمایندگیها؛ و ۵) حفظ ثبات رویه در تصمیم‌گیریها و عدم اعمال تبعیض میان نمایندگیها از سوی دفتر مرکزی (بیرکشاو و همکاران، ۲۰۰۰). در نتیجه رویکرد ساختارهای غیر متمرکز پیشنهاد می‌نماید دفاتر مرکزی به جای بکارگیری مکانیزمهای کنترلی مبتنی بر قدرت، بهتر است مکانیزمهای اثربخش‌تری مانند مکانیزمهای گسترش مراودات یا معاشرت[1] با شعب و خلق فلسفه مشترک مدیریتی را مورد توجه قرار دهند و زمان و انرژی بیشتری برای بهبود کیفیت روابط خود با نمایندگیها، مشارکت دادن شعب در تصمیم‌گیریها و همچنین ارتقاء ادراک شعب از میزان منصفانه بودن فرایند تصمیم‌گیری در سازمان- به منظور دستیابی به همراهی نمایندگیها صرف نمایند (حنفیزاده و مؤیر، ۲۰۰۸).

دومین موضوع مورد تاکید در رویکرد ساختارهای قدرت غیرسلسله‌مراتبی چند هسته‌ای، ناکارآمد بودن برخورد یکسان و یکپارچه با نمایندگیها است. این رویکرد قائل به‌وجود نوعی ناهمگونی میان نمایندگیهای سازمانست؛ و اتخاذ شیوه‌های یکسان برای ارزیابی و کنترل نمایندگیها را نادرست و گمراه‌کننده می‌داند. هر یک از نمایندگیهای سازمان در محیط‌های فعالیت منحصر به فرد خود احاطه و مستتر شده‌اند که متفاوت از محیط فعالیت دیگر نمایندگیها و همچنین دفتر مرکزی است، این امر باعث می‌شود تا هر یک از نمایندگیها انواع و سطوح متفاوتی از قابلیتها و شبکه‌های اجتماعی و حرفه‌ای را کسب نمایند که این خود منجر به متمایز شدن آنها از دیگر نمایندگیها بوده و در نتیجه ضرورت دارد تا طی فرایند کنترل و ارزیابی، خصوصیات هر کدام از نمایندگیها لحاظ شود (لوکار و جدهاو، ۲۰۱۶). به نظر می‌رسد این موضوع از اهمیت ویژه‌ای در ارزیابی شعب فروش مختلف پراکنده در سطح استانهای ایران برخوردار است. شیخ بیگلو و تقوایی (۱۳۹۲) در تحقیقی بر اساس هفت دسته شاخص (اقتصادی و زیر بنایی، کشاورزی، اجتماعی، درمانی، آموزشی، مسکن) شهرستانها و استانهای کشور را به ۷ دسته از بسیار توسعه یافته تا بسیار محروم تقسیم‌بندی نموده و نشان می‌دهند که سطح توسعه‌یافتگی میان این مناطق تفاوت دارد. لذا می‌توان چنین نتیجه گرفت که محیط فعالیت و میزان توسعه‌یافتگی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی منطقه فعالیت نمایندگی‌های شرکت باید در ارزیابی توانایی ایشان در کسب قابلیت‌ها و منابع و همچنین عملکرد مالی آنها لحاظ شود.

سومین دوران تحول روابط دفتر مرکزی-نمایندگیها را شاید بتوان دوران تلاش دفاتر مرکزی برای بازیابی قدرت نامید. نمایندگیها همزمان با افزایش تلاش برای کسب قدرت و خودمختاری بیشتر، قابلیتهای بیشتری را کسب نموده، شبکه‌های حرفه‌ای خود را ارتقا می‌دهند و با تعداد بیشتری از تامین‌کنندگان، مشتریان، توزیع‌کنندگان و ذینفعان در بازار محلی به طور مستقل از دفتر مرکزی روابط و شبکه‌های کاری برقرار می‌کنند.

1. Socialization mechanism

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

این امر که موجب تغییر موازنه قدرت و انتقال قدرت و منابع از دفاتر مرکزی به نمایندگیها می‌گردد، می‌تواند منجر به کمرنگ‌تر شدن نفوذ و تاثیر دفاتر مرکزی بر نمایندگیها و تصمیمات کلی سازمان شود. افزایش اختیارات نمایندگیها در مواردی تا جایی پیش می‌رود که حتی نقش تصمیم‌گیری دفاتر مرکزی تا حد یک عامل از چندین عامل خارجی تقلیل یافته و نمایندگیها خود غالب نقش‌های مرتبط با تصمیم‌گیریهای استراتژیک را نیز به دوش می‌گیرند (گاووری، ۱۹۹۲). این پدیده که از آن به عنوان کهنگی قدرت[1] یاد می‌شود، دفاتر مرکزی را به واکنش واداشته و آنها تلاش می‌کنند تا دوباره نفوذ و کنترل خود بر نمایندگیها را باز یابند (لوکار و جدهاو، ۲۰۱۶). از آن گذشته، با توجه به آنکه نمایندگیها غالباً نگاه منطقه‌ای و بخشی به مسائل دارند، تفویض تمامی تصمیم‌گیریها به سطح نمایندگیهای منطقه‌ای می‌تواند انسجام استراتژیک تصمیمات سازمان را خدشه‌دار نماید. بنابراین، توصیه می‌شود در عین حال که بخشی از تصمیمات مانند موارد مرتبط با بهبود فرایندها و نوآوریها در سطوح محلی باید در سطح نمایندگیها صورت بگیرد، برخی تصمیمات باید به صورت یکپارچه و از سوی دفاتر مرکزی اتخاذ شود (دوسی و پاتلی، ۲۰۰۹).

چارچوبی مفهومی برای ارزیابی شعب و نمایندگی‌های منطقه‌ای

با توجه به مطالب پیش‌گفت پژوهش حاضر چنین پیشنهاد می‌کند که نظام ارزیابی شعب منطقه‌ای سازمان می‌بایست دارای ۳ مشخصه باشد. ۱) باید قابلیت ارزیابی عملکرد سازمان از جنبه‌های مختلف را داشته باشد؛ ۲) باید مبتنی بر فرایندی باشد که به تنظیم توازن قدرت در سازمان کمک نماید. به بیان دقیق‌تر، باید قادر باشد از یک سو از طریق تفویض اختیار تصمیم‌گیری به نمایندگی‌ها و بهبود فضای همکاری و افزایش سرمایه ارتباطی در سازمان، زمینه‌ساز کاهش شکاف ادراکی میان دفاتر مرکزی و شعب شده؛ و متعاقب آن به خلق فهم مشترک در سطوح مختلف مدیریتی سازمان بیانجامد؛ که این امر اجرای بهتر استراتژی‌های سازمان، سطوح بالاتری از جریان انتقال دانش و در نهایت خلق دانش، افزایش نوآوری و یادگیری سازمانی را موجب خواهد شود (مهرگان و دهقان، ۱۳۸۹؛ ریچارد، ۲۰۰۹). از سوی دیگر باید بتواند جنبه‌هایی از تصمیم‌گیریهای استراتژیک را در سطح دفاتر مرکزی حفظ نموده و از این طریق یکپارچگی استراتژیک تصمیمات سازمان را تضمین نموده، و قدرت و جایگاه دفاتر مرکزی را از خطر تضعیف دور سازد؛ و در نهایت ۳) نه تنها لازم است تا قابلیت بکارگیری در ساختارهای متمرکز و غیرسلسله مراتبی را داشته باشد؛ بلکه باید بتواند زمینه‌ساز گذار سازمانها از ساختارهای متمرکز به سمت ساختارهای غیرسلسله‌مراتبی بوده و همزمان با دگردیسی ساختار، خود قابلیت و ظرفیت افزایش مشارکت نمایندگیها در تصمیمات مرتبط با ارزیابی عملکرد را داشته باشد.

بنابراین، به منظور طراحی فرایند ارزیابی که متضمن شرایط فوق الذکر مبنی بر ایجاد توازن قدرت باشد، پژوهش حاضر یک مدل سه مرحله‌ای ارزیابی را پیشنهاد می‌نماید. در مرحله اول، معیارهای ارزیابی در چهار بعد کارت امتیاز متوازن در دفتر مرکزی و با همکاری سطوح مختلف مدیریتی و مشارکت خبرگان در دفتر مرکزی تعیین شود و در فرایندی بالا به پایین به شعب و نمایندگی‌ها اعلام گردد. این امر متضمن یکپارچگی استراتژیک و عدم بروز ناکارآمدی‌های ناشی از نگاه تاکتیکی نمایندگیها در ارزیابی و برنامه‌ریزی‌های کلی سازمان خواهد بود.

1. Obsolescence

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

این معیارها به معرض قضاوت شعب گذاشته شده و آنها این امکان را خواهند داشت که پیشنهادات خود در خصوص معیارهای تعیین شده از سوی دفتر مرکزی را ابراز نمایند. ضمن آنکه رویکرد بالا به پایین در تعیین معیارها، جایگاه قدرت و کنترل دفتر مرکزی را تقویت می‌نماید، لحاظ کردن پیشنهادات نمایندگیها در تعیین معیارهای کارت امتیاز متوازن، کمک می‌کند تا ملاحضات محیطی احتمالی خاص هر یک نمایندگیها در معیارهای ارزیابی عملکرد در نظر گرفته می‌شود. توانایی نقد نظرات دفتر مرکزی این احساس را در نمایندگیها ایجاد می‌کند که آنها می‌توانند پیش‌فرضهای غلط مدیران دفتر مرکزی را اصلاح کنند. این موضوع ادراک مدیران نمایندگی‌ها نسبت به منصفانه بودن فرایند ارزیابیها را ارتقاء می‌دهد و به‌عنوان اولین قدم در کاهش شکاف‌های ادراکی فی‌مابین نمایندگیها و دفتر مرکزی عمل می‌کند.

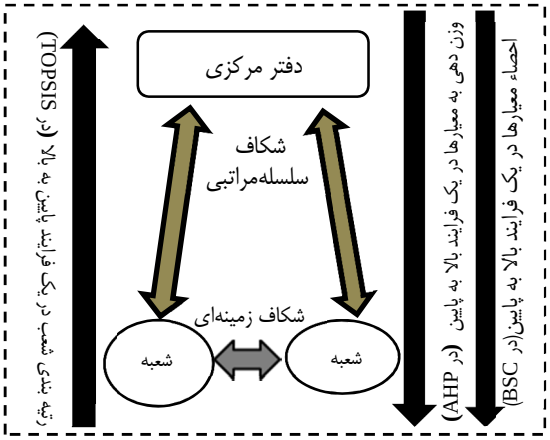
به منظور احصاء بهتر ابعاد شکاف‌های ادراکی در سطوح مختلف سازمانهای با ساختار پراکنده، مدل حاضر شکافهای ادراکی محتمل را در قالب دو دسته شکاف تبیین و در محاسبات لحاظ می‌نماید. ۱) شکاف ادراکی میان مدیران دفاتر مرکزی و مدیران منطقه‌ای که از آن به عنوان شکاف ادراکی–سلسله مراتبی یاد می‌نماییم؛ و ۲) شکاف ادراکی میان نمایندگیهای فروش با دیگر نمایندگیهاست؛ که از این شکاف به عنوان شکاف اداراکی–زمینه‌ای یاد می‌شود. در نتیجه، انتظار می‌رود اخذ نظرات نمایندگی‌ها بتواند کاهش دهنده شکاف ادراکی–سلسله مراتبی باشد.

قدم بعدی در راستای کاستن از این شکاف، شیوه وزن دهی شاخص‌های کارت امتیاز متوازن با استفاده از الگوریتم فرایند تحلیل سلسله مراتبی است. بنابراین در مرحله دوم، وزن‌دهی به معیارهای ارزیابی مدل کارت امتیاز متوازن با استفاده از الگوریتم فرایند تحلیل سلسله مراتبی می‌تواند طی یک فرایند پایین به بالا انجام می‌پذیرد. به این معنا که پس از تعیین معیارها از سوی دفتر مرکزی، مدیران نمایندگیها وزن و اهمیت هر یک از آنها را تعیین می‌نمایند. لذا نمایندگیها این امکان را دارند که با توجه شرایط محیطی متنوعی که در آن فعالیت می‌کنند اوزان متفاوتی را برای معیارهای مختلف کارت امتیاز متوازن تعیین نمایند. البته عملی بودن این کار تا حد زیادی وابسته به ساختار و بلوغ سازمان است. به نظر می‌رسد تعیین اوزان فرایند تحلیل سلسله مراتبی از سوی دفاتر مرکزی و در قالب یک فرایند بالا به پایین در ساختارهای سنتی متمرکز که در آنها مدیران دفاتر مرکزی پذیرش لازم برای سطوح بالای مشارکت نمایندگی‌ها در تصمیم‌گیری را نداشته و از سوی دیگر مدیران نمایندگی‌ها نیز به احتمال قوی مهارت‌های لازم برای مشارکت در تصمیمات استراتژیک سازمانی را کسب نکرده‌اند، کارآمدتر باشد. اما برای سازمانهای با ساختارهای غیرسلسله‌مراتبی، تعیین اوزان فرایند تحلیل سلسله مراتبی در سطح شعب نه تنها می‌تواند مشارکت نمایندگیها در فرایند ارزیابی را بالا ببرد، بلکه دانش دفاتر مرکزی در مورد عوامل محیطی نمایندگیها را افزایش دهد و موجبات پاسخگویی سریعتر سازمان به تغییرات محیطی را فراهم آورد.

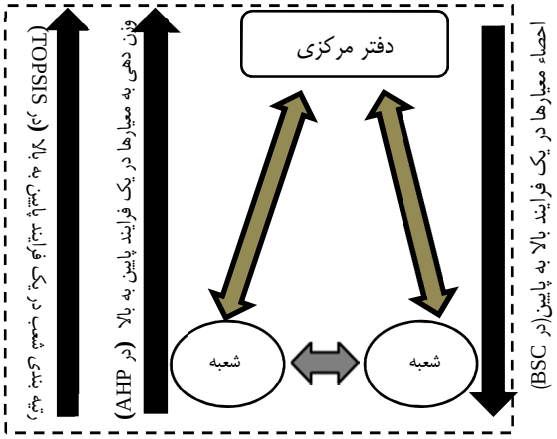
در مرحله سوم، با توجه به آنکه سیستم ارزیابی علاوه بر اندازه‌گیری میزان پیشرفت فعالیتهای مرتبط با اهداف استراتژیک سازمان در هر یک از شعب، باید بتواند ابزاری کارآمد برای تخصیص بهینه منابع میان شعب (و در نتیجه بازارها) فراهم آورد، این سیستم باید قادر به مقایسه عملکرد شعب با یکدیگر از جنبه‌های مختلف به شیوه‌ای منصفانه باشد. به بیان دیگر سیستم باید بتواند با در نظر گرفتن ملاحضات محیطی هر یک از شعب و تفاوتهای آنها با یکدیگر و همچنین با در نظر گرفتن منافع منطقه‌ای هر یک از آنها (و نه تنها بر مبنای منافع

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

مالی دفتر مرکزی)، عملکرد این شعب را با یکدیگر مقایسه نماید. مدل حاضر الگوریتم تاپسیس را برای رتبه‌بندی عملکرد شعب پیشنهاد می‌کند. این الگوریتم رتبه بندی امکان کسب اجماع منطقی و به دور از سوگیری ناشی از پراکندگی نظرات مختلف را فراهم آورد (شیخ بیگلو و تقوایی، ۱۳۹۲). توصیه می‌شود نمرات مبنای محاسبات تاپسیس طی یک فرایند پایین به بالا و بوسیله خود نمایندگیها تعیین شود؛ به زعم این پژوهش تحقق این روش در کاهش شکاف ادراکی-زمینه‌ای، و همچنین لحاظ کردن قابلیتها و شرایط محیطی ویژه هر یک از نمایندگیها در ارزیابیهای نهایی و عدم اعمال تبعیض میان نمایندگیها از سوی دفتر مرکزی موثر خواهد بود. در نظر گرفتن آزادی عمل بیشتر برای نمایندگیها و جلب مشارکت و همکاری ایشان در نمره‌دهی به معیارهای ارزیابی عملکرد در ساختارهای غیرسلسله‌مراتبی یک امر مقتضی، و برای سازمانهای با ساختارهای متمرکز-که در آنها نمایندگیها مهارتهای تصمیم‌گیری استراتژیک را کسب نکرده‌اند- مجالی است برای کسب تجربه و مهارت و زمینه سازی برای گذار سازمان به سمت ساختارهای غیرمتمرکز و تفویض اختیار سطوحی از تصمیمات به مدیران شعب. شکل ۱ (الف و ب) مدل نظری پژوهش حاضر برای سازمانهای با ساختار متمرکز و غیر سلسله مراتبی را به تصویر می‌کشد.



شکل ۱(الف). مدل مفهومی ارزیابی عملکرد برای سازمانهای با ساختار متمرکز



شکل ۱(ب). مدل مفهومی ارزیابی عملکرد برای سازمانهای با ساختار غیرسلسله‌مراتبی

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

در ادامه، به گزارش مراحل و نتایج اجرای مدل ارزیابی پیشنهادی تحقیق در یک سازمان با ساختار پراکنده جغرافیایی می‌پردازیم.

روش‌شناسی پژوهش

در قالب یک مطالعه موردی روش پیشنهادی در مطالعهٔ حاضر برای ارزیابی شعب استانی شرکت ماشین‌های اداری کرمان مورد استفاده قرار گرفت. این شرکت یکی از شرکت‌های معتبر در زمینه خدمات ماشین‌های اداری در کشور به حساب می‌آید، در سال ۱۳۷۹ و به منظور واردات تجهیزات و تعمیر ماشین‌های اداری در کرمان تأسیس شده است. در اواخر دهه ۸۰ و با توسعه کار شرکت و پس از اخذ نمایندگی از شرکت‌های معتبر خارجی مانند پلی ویژن، اچ پی و اپسون، دفتر مرکزی شرکت به تهران منتقل شد. این شرکت در حال حاضر دارای ۲۰ نماینده فروش در سطح کشور است. دفتر مرکزی شرکت از بخش‌های مختلف فروش، مالی، تعمیر و خدمات پس از فروش، تحقیق و توسعه، امور نمایندگی‌ها و واحد بازرگانی تشکیل شده و دارای ۶۴ کارمند در تهران و ۲۲۶ کارمند در نمایندگی‌های استانی می‌باشد. شیوه کار در این شرکت به صورت مدیریت نماینده‌های فروش فعال در استانهای کشور است؛ که این دفاتر فروش به نوبه خود به مدیریت شرکتهای کوچکتر در سطح استانها می‌پردازند. در این شرکت کلیه سیاست‌های کلان فروش در دفتر تهران تنظیم شده و اعتبارات لازم جهت ارسال محصول به نماینده‌ها بر اساس امتیاز محاسبه شده آن نماینده در پایان سال تخصیص می‌یابد. بنابراین تحلیل عملکرد و رتبه‌بندی نمایندگی‌های فروش مبنایی با اهمیت برای تخصیص منابع سازمانی در شرکت مذکور است.

مراحل انجام تحقیق. در اجرای پژوهش حاضر مراحل زیر پیروی شده است:

در مرحله اول، معیارهای ارزیابی عملکرد با استفاده از مدل کارت امتیاز متوازن تعیین گردید. اقدامات این مرحله مشتمل است بر بررسی مطالعات پیشین جهت شناسایی زیرمعیارهای اولیه در چهار بعد مدل کارت امتیاز متوازن به‌عنوان مدل پایه‌ای ارزیابی عملکرد، مطالعه اسناد استراتژیک شرکت اعم از چشم انداز و اهداف بلند مدت و کوتاه مدت، بررسی ساختار شرکت اعم از دفتر مرکزی و شعب استانی. در نتیجه این اقدامات ۵۲ زیرمعیار اولیه برای معیارهای اصلی کارت امتیاز متوازن مشخص گردید. به منظور تعدیل زیرمعیارها با توجه به مشخصات خاص شرکت، جلسات مصاحبه گروهی با حضور کارشناسان واحدهای مالی، قائم مقام مدیریت، مدیریت داخلی، مدیر و سرپرستان بخشهای مختلف فروش و سرپرست بخش هماهنگی نمایندگیها برگزار شده و در نهایت ۲۹ زیرمعیار برای ارزیابی نمایندگی‌های شرکت مورد مطالعه از چهار منظر کارت امتیاز متوازن احصاء گردید (جدول شماره ۱).

در مرحلهٔ دوم، معیارهای احصاء شده با استفاده از الگوریتم فرایند تحلیل سلسله مراتبی (راوی و همکاران، ۲۰۰۵) وزن‌دهی شدند. الگوریتم ترکیبی تحلیل سلسله مراتبی فرایند تحلیل سلسله مراتبی معیارهای مختلف اثرگذار بر یک مسأله را که بعضاً کیفی بوده و در جهت عکس هم حرکت می‌کنند را به‌صورت کمی تجمیع می‌نماید. علت سلسله مراتبی خواندن این روش آن است که ابتدا باید از اهداف و راهبردهای سازمان در راس هرم آغاز کرد و با گسترش آنها سنجه‌ها را شناسایی کرد تا به پایین هرم برسیم. برای انجام این الگوریتم در فاز

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

اول اهداف مساله تعیین می‌شود، عناصر اثرگذار بر هدف و شاخصهای موثر بر هر یک از عناصر مشخص می‌شود، و در نهایت گزینه‌های موجود برای شاخصها شناسایی می‌گردد. در تحقیق حاضر این فاز در خلال انجام مدل کارت امتیاز متوازن صورت گرفت. در فاز دوم، وزن‌دهی به معیارها از طریق تشکیل ماتریس‌های مقایسات زوجی برای مقایسه عناصر و شاخصهای هر عنصر صورت می‌گیرد. برای به دست آوردن وزن معیارهای استخراج‌شده در کارت امتیاز متوازن از طریق مصاحبه‌ها، از کاربرگ استفاده شد. هر کاربرگ شامل پنج ماتریس مقایسات زوجی بود که اولین ماتریس دربرگیرنده‌ی چهار معیار اصلی کارت امتیاز متوازن و چهار ماتریس دیگر دربرگیرنده زیرمعیارهای استخراج شده هر معیار می‌باشد. وزن‌دهی به معیارها به صورت موازی بوسیله مدیران دفتر مرکزی (۱۸ نفر) و مدیران نمایندگیها (۲۰ نفر) صورت گرفت. برای هر یک از نمایندگیها یک کاربرگ از طریق ایمیل ارسال شد و مدیران نمایندگیها بر اساس جدول ارزش‌گذاری شاخص‌ها نسبت به هم در روش مقایسات زوجی، شاخص‌ها را نسبت به یکدیگر ارزش‌گذاری نمودند. جدول شماره ۱ و ۲ به ترتیب اوزان تعیین شده توسط مدیران نمایندگیها و دفتر مرکزی برای معیارهای کارت امتیاز متوازن را ارائه می‌نمایند. تفاوت اوزان تعیین شده از سوی هر یک از این دو گروه نشان دهنده وجود شکاف ادراکی و ضرورت تلاش برای کاستن از این شکاف است.

جدول شماره ۱. معیارها و اوزان تعیین شده برای آنها توسط مدیران نمایندگیهای استانی

مشتری		معیارهای رشد و یادگیری		فرایندهای داخلی		معیار مالی	
٪۲۱		٪۲۰		٪۲۶		٪۳۳	
نرخ بازگشت مشتری	۰/۱۷	شایستگی سازمانی	۰/۱۹	فرایندها و فرم‌های استاندارد	۰/۱۲	نسبت سود ناخالص	۰/۲۷
نرخ رشد مشتری	۰/۰۹	تسهیم دانش	۰/۰۹	عملکرد فروش	۰/۲	نسبت سود عملیاتی	۰/۲۴
وفاداری مشتری	۰/۳۴	نظام پرداخت پورسانت و پاداش	۰/۱۴	عملکرد مدیریت	۰/۱۴	بازده فروش	۰/۱۸
تعداد مشتری	۰/۱۳	آموزش ضمن خدمت کارمندان	۰/۱۲	دسترسی به اطلاعات	۰/۰۶	دوره وصول مطالبات	۰/۰۹
نرخ سهم بازار	۰/۲۷	امنیت کارمندان	۰/۱۱	نظم و ترتیب دادن به امور	۰/۰۹	دوره واریزبه بستانکاران	۰/۰۴
		رضایت از همکار	۰/۱۱	توسعه محصول و خدمات	۰/۰۵	دوره گردش موجودی کالا	۰/۱
		رضایت از مدیر	۰/۱۷	خدمات پس از فروش	۰/۱۳	نسبت نقدینگی جاری	۰/۰۸
		شکاف حقوق در خواستی و واقعی	۰/۰۷	ایجاد مستندات	۰/۱۲		
				تبلیغات هدفمند	۰/۰۷		

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

جدول شماره ۲. معیارها و اوزان تعیین شده برای آنها توسط مدیران دفتر مرکزی							
مشتری		**معیارهای رشد و یادگیری**		**فرایندهای داخلی**		**معیار مالی**	
٪۲۸		٪۱۵		٪۲۲		٪۳۵	
نرخ بازگشت مشتری	۰/۲۴	شایستگی سازمانی	۰/۱۹	فرایندها و فرم‌های استاندارد	۰/۱۰	نسبت سود ناخالص	۰/۲۰
نرخ رشد مشتری	۰/۱۲	تسهیم دانش	۰/۰۹	عملکرد فروش	۰/۲۵	نسبت سود عملیاتی	۰/۱۸
وفاداری مشتری	۰/۳۳	نظام پرداخت پورسانت و پاداش	۰/۱۳	عملکرد مدیریت	۰/۱۴	بازده فروش	۰/۳۰
تعداد مشتری	۰/۱	آموزش ضمن خدمت کارمندان	۰/۱۲	دسترسی به اطلاعات	۰/۱۰	دوره وصول مطالبات	۰/۰۵
نرخ سهم بازار	۰/۲۱	امنیت کارمندان	۰/۱۰	نظم و ترتیب دادن به امور	۰/۱۳	دوره واریزبه بستانکاران	۰/۰۲
		رضایت از همکار	۰/۱۱	توسعه محصول و خدمات	۰/۰۵	دوره گردش موجودی کالا	۰/۱۲
		رضایت از مدیر	۰/۱۷	خدمات پس از فروش	۰/۱۲	نسبت نقدینگی جاری	۰/۱۲
		شکاف حقوق در خواستی و واقعی	۰/۰۸	ایجاد مستندات	۰/۰۲		
				تبلیغات هدفمند	۰/۰۹		

قبل از محاسبه اوزان، با استفاده از شاخص نسبت ناسازگاری اعتبار اولویتهای بدست آمده از ماتریسهای مقایسات زوجی مورد بررسی قرار گرفت. نسبت ناسازگاری به‌دست آمده کمتر از ۰/۱ بوده (IR=۰/۰۵۴)، که نشان دهنده قابل اعتماد بوده اولویتهای بدست آمده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی است.

در مرحله نهایی نمایندگیهای استانی با استفاده از الگوریتم تاپسیس رتبه‌بندی شدند. الگوریتم تاپسیس (هوانگ و یون، ۱۹۸۱) از جمله روش‌های جبرانی در تصمیم‌گیری چندشاخصه است. در این تکنیک فاصله یک گزینه از نقطه ایده‌آل مثبت و همچنین فاصله آن از نقطه ایده آل منفی را در نظر می‌گیریم و گزینه‌ای انتخاب می‌شود که دارای کمترین فاصله از ایده‌ال مثبت و درعین‌حال بیشترین فاصله از ایده ال منفی باشد. همچنین از آنجاکه تمامی معیارها دارای اهمیت برابری نیستند، تکنیک تاپسیس مجموعه‌ای از وزنها را از تصمیم‌گیرنده دریافت می‌نماید. در مرحله رتبه‌بندی نمایندگی‌ها معیارهای تعیین شده در کارت امتیاز متوازن و وزنهای تعیین

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

شده با استفاده از الگوریتم فرایند تحلیل سلسله مراتبی مبنای رتبه‌بندی قرار گرفت. در تکنیک تاپسیس نیازمند استفاده از داده‌های کمی هستیم و برای شاخصهای کیفی نیز باید با استفاده از مقیاس‌های مناسب آن را به مقادیر کمی تبدیل نماییم.

بنابراین، به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای رتبه‌بندی نمایندگی‌ها در هر یک از معیارها و درنهایت رتبه‌بندی کلی، از ترکیب ابزارهای چک لیست جهت برای اندازه‌گیری زیرمعیارهای مالی و مشتری و پرسشنامه برای اندازه‌گیری زیرمعیارهای رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی استفاده شد. چک لیست مذکور شامل ۱۴ متغیر بوده که به صورت جدا گانه برای واحدهای مربوطه ارسال گردید. پرسشنامه نیز حاوی ۱۸ پرسش بوده که بر اساس مقیاس لیکرت تنظیم گردیده است. پرسشنامه‌ها برای تمامی کارشناسان در ۲۰ نمایندگی تحت بررسی و به تعداد ۲۲۶ عدد ارسال گشت که در نهایت تعداد ۱۹۷ پرسشنامه قابل استفاده بدست آمد (نرخ بازگشت ۸۷٪)؛ و شاخص پایایی محاسبه شده برای پرسشنامه (آلفای کرون باخ برابر با ۰/۸۲) نشان دهنده پایایی قابل قبول پرسشنامه است.

مراحل فرایند تاپسیس عبارتند از ۱) نرمال‌سازی ماتریس تصمیم‌گیری؛ ۲) اختصاص وزن به ماتریس تصمیم گیری نرمال شده؛ ۳) تعیین راه‌حل‌های ایده آل ؛ ۴) بدست آوردن میزان فاصله اقلیدسی هر گزینه تا ایده‌آل‌های مثبت و منفی؛ ۵) تعیین نزدیکی نسبی (*CL) یک گزینه به راه حل ایده آل؛ و در نهایت، ۶) رتبه بندی گزینه‌ها و انتخاب گزینه‌ای که CL آن بزرگتر باشد. خروجی پرسشنامه‌ها و چک‌لیستها با استفاده از روش بی‌مقیاس‌سازی نرم اقلیدسی، نرمال‌سازی شده‌اند. از این جدول به عنوان ورودی الگوریتم تاپسیس استفاده شد. پس از انجام محاسبت لازم در الگوریتم تاپسیس و تعیین ایده‌آل‌های مثبت و منفی، موقعیت شعب مورد بررسی مشخص شد، که در آن نمایندگی خوزستان در جایگاه اول و گیلان در رتبه آخر قرار می‌گیرد. جدول شماره ۴ رتبه هر کدام از آنها از منظر ۴ بعد کارت امتیاز متوازن ارائه می‌نماید.

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

جدول ۴. رتبه نمایندگی‌های شرکت به تفکیک چهار بعد کارت امتیاز متوازن					
نام شعبه	رتبه کل	رشد و یادگیری	فرآیندهای داخلی	مشتری	مالی
خراسان رضوی	۱۳	۱۶	۱۲	۱۰	۶
اصفهان	۴	۳	۱۰	۲	۱۰
قم	۱۵	۱۰	۱۷	۱	۱۹
زنجان	۸	۱۲	۸	۸	۷
همدان	۱۱	۷	۱۱	۷	۱۳
خوزستان	۱	۱	۴	۳	۴
آذربایجان شرقی	۵	۱۹	۱۴	۴	۲
سمنان	۳	۹	۱۳	۱۱	۳
آذربایجان غربی	۱۶	۱۳	۲۰	۶	۹
مازندران	۱۲	۱۴	۹	۵	۱۵
هرمزگان	۱۰	۱۴	۱	۹	۱۸
همدان	۱۹	۱۷	۱۸	۱۲	۲۰
کرمان	۲	۵	۲	۱۳	۱
فارس	۱۷	۱۸	۱۵	۱۵	۱۴
البرز	۷	۲	۵	۱۴	۱۱
کهگلویه و بویراحمر	۱۴	۱۱	۶	۱۶	۱۷
گلستان	۶	۶	۷	۱۷	۵
اردبیل	۱۸	۲۰	۱۶	۱۹	۸
کرمانشاه	۹	۴	۳	۱۸	۱۲
گیلان	۲۰	۱۵	۱۹	۲۰	۱۶

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

ارزیابی نمایندگی‌های منطقه‌ای به مثابه ابزاری در جهت خلق فهم مشترک میان دفاتر مرکزی و نمایندگی‌ها و در نتیجه تسهیل یادگیری سازمانی در شرکتهای خدماتی و اجرای موثرتر استراتژی‌ها مطرح است. این مهم بـه دست نخواهد آمد مگر آنکه ارزیابی طی فرایندی انجام پذیرد که از نگاه نمایندگی‌هـا منصـفانه بـوده و نمایـانگر عملکرد واقعی آنها باشد. باتوجه به آنکه نمایندگی‌های فعال در سطح استان‌های کشـور در محیطـی متفـاوت بـه

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

لحاظ دسترسی به بازارها، امکانات ارتباطی و اطلاعاتی و مالی فعالیت می‌نمایند، مقایسه عملکرد آنها بدون در نظر گرفتن این تفاوت‌ها نتایج ارزیابی را دچار سوگیری نموده و می‌تواند موجب بی‌انگیزگی و دلسردی این نمایندگی‌ها شود.

مدل تحقیق حاضر با اتکاء بر سه نظریه ساختارهای غیرسلسله مراتبی، فرایند منصفانه، و نظریه کهنگی قدرت، به تدوین فرایندی اثربخش برای ارزیابی نمایندگی‌های فروش استانی می‌پردازد. ارکان اصلی فرایند ارزیابی طراحی شده در این پژوهش بر کاهش شکافهای ادراکی در سازمان استوار است؛ شکافهایی که بواسطه تفاوت محیط فعالیت و اهداف، مابین دفاتر فروش و دفتر مرکزی و یا میان هر یک از دفاتر با دیگر دفاتر فروش شکل می‌گیرد و بصورت موانعی بر سر راه شکل‌گیری درک مشترک در سازمان عمل می‌نماید و متعاقباً خود را در قالب بدبینی‌ها و نارضایتی نسبت به تصمیمات دفاتر مرکزی و یا به شکل مقاومت در مرحله اجرای تصمیمات بروز می‌دهد. بر اساس نظریه فرایند منصفانه مدل حاضر پیشنهاد می‌کند با مشارکت دادن نمایندگیها در فرایند ارزیابی عملکرد خودشان نه تنها می‌توان اطلاعات ارزشمندی در خصوص محیط نمایندگی‌ها کسب نمود بلکه می‌توان ادراک آنها نسبت به منصفانه بودن جریان را بهبود بخشید و احساس تعلق نسبت به تصمیمات سازمانی و تعهد نسبت به اجرای آنها و همینطور نسبت به یافته‌های ارزیابی را ارتقاء داد. بعلاوه با توجه به آنکه توسعه و رشد سازمان حاصل تجمیع و گردش قابلیت‌ها در درون سازمان شعب در طول زمان است، فرایند ارزیابی سازمان می‌تواند نقش انگیزشی در افزایش تمایل مدیران نمایندگیهای فروش به کسب و ارتقاء قابلیتهای مدیریتی داشته باشد. این مدیران بواسطه ارتباط نزدیکتر با مشتریان و ذینفعان محلی، در صورت ارتقاء توان مدیریتی و تصمیم‌گیری خود و برعهده گرفتن نقش‌های ارتباطی و انتقال صحیح اطلاعات قادرند منشاء خلق مزیت رقابتی ارزشمندی برای سازمان باشند. درگیر شدن در فرایند ارزیابی مدیران نمایندگی‌ها را هرچه بیشتر نسبت به نقایص و کمبودهای مهارتی شان آگاه می‌سازد که این خود مشوقی برای کسب مهارتهای جدید از سوی این مدیران خواهد بود و امکان گذار سازمان به سوی ساختارهای چندهسته‌ای و شبکه‌ای، تقسیم شدن قدرت و تفیض قدرت و اختیارات به مدیران نمایندگی‌ها را فراهم می‌سازد.

بر مبنای این ملاحضات مدل حاضر اولاً با انتخاب کارت امتیاز متوازن به عنوان مبنای تعیین معیارهای ارزیابی تضمین‌کننده لحاظ شدن سنجه‌های غیرمالی در کنار سنجه‌های مالی، و در نتیجه حفظ نگاهی جامع به ابعاد عملکرد سازمانی دارد. در نتیجه این کاربرد برای مثال در مطالعه انجام شده بر روی شرکت کرمان تغییراتی در رتبه نمایندگی‌ها حاصل آمد. برای مثال نمایندگی استان کرمان که بر اساس سنجه‌های مالی در رتبه اول عملکرد قرار داشت پس از ارزیابی بر مبنای سنجه‌های چهارگانه مدل کارت امتیاز متوازن به رتبه دوم نزول کرد. پس از بررسی بیشتر مشخص شد این شرکت بر افزایش حجم فروش تمرکز کرده و نسبت به نمایندگی با رتبه بالاتر، توجه کمتری به مشتری و جلب رضایت او می‌نماید. رتبه پایین این شعبه در بخش مشتری نمایانگر ضعف در این زمینه است. برخلاف این نمایندگی، نمایندگی هرمزگان که با رتبه بندی‌های مبتنی بر سنجه‌های مالی در رتبه ۱۸ ام قرار می‌گرفت با رتبه بندی جدید در مدل BSC به رتبه ۱۰ ارتقا یافت. پس از بررسی بیشتر بر روی این نمایندگی مشخص گردید این نمایندگی در سال گذشته تأسیس و به مجموعه پیوسته است. این شرکت جهت جذب مشتری بیشترین توجه خود را متوجه مشتری کرده است و با استفاده از تبلیغات هدفمند و نیروهای کارآمد و

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

آموزش‌دیده توانسته است باوجود سابقه کم‌توجه بخش مناسبی از بازار را به خود جلب کند. کلیه امور مربوط به خدمات پس از فروش استانی را بدون وابستگی فنی به دفتر تهران و با صرف هزینه و زمان کمتر در هرمزگان انجام میدهد.

ثانیاً باتوجه به ضعف کاربرد مدل کارت امتیاز متوازن در ارزیابی اثربخشی هر یک از شعب در تامین اهداف سازمانی و تعیین سهم هر یک از آنها در اجرای استراتژیهای کلی سازمان، که ناشی از دشواری تلفیق شاخصهای بدست آمده از واحدها و شعب ناهمگون سازمانها است، مدل ارائه شده در این تحقیق الگوریتمهای تصمیم‌گیری چند متغیره فرایند تحلیل سلسله مراتبی و تاپسیس را به منظور ارتقاء فرایند تجمیع مقادیر کیفی به صورت مشارکتی در مدل کارت امتیاز متوازن به کار می‌گیرد. مدل ارائه شده در این تحقیق، فرایند تعیین و وزن‌دهی معیارها در کارت امتیاز متوازن را به گونه‌ای طراحی نموده است که ضمن حفظ انسجام استراتژیک، نظر مدیران شعب در خصوص تصمیمات اخذ شده و این تصمیمات به بحث و تبادل گذارده می‌شوند. در مطالعه موردی انجام شده طی این تحقیق در پاسخ به این سوال که عوامل مؤثر بر عملکرد نمایندگی‌های شرکت خدماتی ماشین‌های اداری کرمان کدامند، ۲۹ عامل شناسایی شدند. همچنین در پاسخ به این سوال که هر کدام از نمایندگی‌های شرکت چه رتبه‌ای دارند، اولویت اهمیت عوامل مؤثر بر عملکرد شرکت خدمات ماشین‌های اداری کرمان این‌گونه به دست می‌آید که پس از شناسایی معیارهای مناسب، مقایسات زوجی بین این معیارها و همچنین چهار بعد BSC توسط جمعی از مدیران شرکت و شرکت‌های مورد ارزیابی انجام‌شده و بر اساس الگوریتم AHP اوزان آن‌ها مشخص می‌گردد. پس‌ازآن با استفاده از پرسشنامه و چک‌لیست، اطلاعات لازم برای هر یک از معیارها جمع‌آوری‌شده و با استفاده از میانگین وزنی، نمره شرکت‌ها در هر یک از ابعاد BSC مشخص گردید، پس از نرمالیزه کردن این ماتریس با استفاده از نرم اقلیدسی، از آن به‌عنوان ورودی الگوریتم TOPSIS استفاده گردید و نهایتاً با استفاده از این الگوریتم شرکت‌ها در چهارچوب مدل BSC رتبه‌بندی می‌شوند.

در این میان، این مسأله که کدام یک از جنبه‌های مرتبط با تصمیم‌گیری‌های نمایندگیهای فروش استانی (مثلا جنبه‌های مرتبط با بازار یا مالی یا...) باید در دفاتر مرکزی اتخاذ و کدامیک باید به خود نمایندگی‌ها واگذار شود تا ضمن جلوگیری از بی‌اثر شدن قدرت سازمان مرکزی و حفظ انسجام استراتژیک تصمیمات سازمانی، همچنان ترغیب کننده مدیران نمایندگیها باشد، موضوعی است که نیازمند مطالعه بیشتر در تحقیقاتآینده است. همچنین باتوجه به وجود تفاوت عمده در محیط فعالیت نمایندگی‌های فعال در استان‌های برخوردار در مقابل استانهای غیر برخوردار، لازم است تا تحقیقات تفاوتهای ماهوی رفتاری این نمایندگی‌ها را مورد بررسی قرار دهند. بررسی عوامل اثرگذار بر کارایی فرایند طراحی شده نیز می‌تواند در تحقیقات آینده مورد بررسی قرار گیرد. چه عواملی جز آمادگی مدیران و ساختار سازمان می‌تواند بر ماهیت فرایند ارزیابی و نقش دفتر مرکزی و نمایندگیها در فرایند ارزیابی طراحی شده اثرگذار باشد. در نظر گرفتن عوامل مختلف بیرون از سازمان و فشارهای محیط بیرونی در تسریع گذار به سمت فرایندهای ارزیابی غیرمتمرکز نمایندگی‌های فروش خالی از فایده نیست. استفاده از پرسشنامه با سوالات بسته به عنوان تنها ابزار جمع آوری داده یکی از محدودیتهای مطالعه حاضر است. این مساله با توجه به سطح دانش متفاوت کارکنان شعب می‌تواند باعث شکل‌گیری سوگیری‌هایی در نتایج شود. مواردی از این دست در جریان انجام مطالعه بر شرکت کرمان رخ داد که سعی شد از طریق تعامل با پاسخ

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

دهندگان و انجام تعدیلات بر روی پرسشنامه مرتفع گردند. بکارگیری دیگر ابزارهای جمع‌آوری داده امکـان درک عمیق‌تر نظرات افراد شاغل در شعب را فراهم خواهد ساخت. در نهایـت، پیشـنهاد مـی‌گـردد از روش‌هـای دیگـر ارزیابی عملکرد و همچنین ترکیب مدل‌های مختلف استفاده‌شده و مقایسه نتایج آن با مدل موجود بهره برده شود.

منابع

انواری رستمی، علی اصغر و قدرتیان کاشان، سید عبدال جابر (۱۳۸۳). طراحی مدل جامع ارزیـابی عملکـرد و رتبه‌بندی شرکتها، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۸، ۳۶، ۱۰۹-۱۳۵.

رضائیان، علی (۱۳۹۳). مبانی سازمان و مدیریت. انتشارات سمت.

شیخ بیگلو، رعنا، و تقوایی، مسعود (۱۳۹۲)، ارزیابی سطح توسعه یافتگی شهرسـتانهای کشـور بـا اسـتفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه، جغرافیا، شماره ۳۹، ۱۳۸-۱۵۷.

مهرگان محمدرضا، دهقان‌نیری محمود(۱۳۸۹)؛ رویکرد منسجم‌کارت امتیاز متوازنTOPSIS-جهت ارزیـابی دانشکده‌های مدیریت برتر دانشگاه‌های استان تهران، نشریه مدیریت صنعتی، شماره ۲، ۱۵۳-۱۶۸.

Abdolmaleki, A. & Aghaei, M. (2015) Selection and Evaluation of the Optimal Marketing Strategy by Using ANP –TOPSIS Approach (Case Study: Emdad Khodro Company of Iran), European Online Journal of Natural and Social Sciences, 4(1), 2240-2253.

Bentes, A. V., Carneiro, J., Ferreira da Silva, J., & Kimura H. (2012). Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP. Journal of Business Research, 65, 1790–1799.

Birkinshaw, J., Holm, U., & Thilenius, P. (2000). Consequences of perception gaps in the headquarters – subsidiary relationship, International Business review, 9, 321–344.

Birkinshaw, J., Holm, U., Thilenius, P., & Arvidsson, N. (2000). Consequences of perception gaps in the headquarters–subsidiary relationship. International Business Review, 9(3), 321–344.

Dossi, A., & Patelli, L. (2008). The decision-influencing use of performance measurement systems in relationships between headquarters and subsidiaries. Management Accounting Research, 19(2), 126–148.

Ghauri, P. (1992). New structures in MNCs based in small countries: A network approach. European Management Journal, 10(3), 357–364.

Hedlund, Gunnar (1986). The hypermodern MNC—A heterarchy?, Human resource management, 25(1), 9-35

Hwang, C.L.& Yoon, K. (1981). Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. New York: Springer-Verlag.

Kaplan, R.S., Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

Karahalios, Hristos (2017). The application of the AHP-TOPSIS for evaluating ballast water treatment systems by ship operators, Transportation Research Part D: Transport and Environment, 52A, 172–184

Kim, W Chan; Mauborgne, R. A. (1993). Making global strategies work, Sloan Management Review, 34(3), 11.

Hanafizadeh, P. & Moayer S. (2008). A methodology to define strategic processes in

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

organizations An exploration study in managerial holding companies, Business Process Management Journal, 14 (2), 219-227

Hwang, C. L., & Yoon, K. (1981). Multiple attribute decision making: Methods and applications. New York: Springer.

Nell, Phillip C. & Ambos, Björn (2013). Parenting advantage in the MNC: An embeddedness perspective on the value added by headquarters, Strategic Management Journal, 34(9), 1086–110.

Lokare, V. T. & Jadhav, P. M. (2016). Using the AHP and TOPSIS methods for decision making in best course selection after HSC, International Conference on Computer Communication and Informatics (ICCCI), Coimbatore, pp. 1-6.

Paterson, S. L., & Brock, D. M. (2002). The development of subsidiary-management research: Review and theoretical analysis. International Business Review, 11(2), 139–163.

Paterson, S. L., Brock, D. M., Rugman, A., Verbeke, A., Yuan, W., Wiley, J., Scott, P. S. (2002). a Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. International Business Review, 11(2), 139–163.

Pont, C, Noboa, F (2003). Fighting for power: The strategy of global MNC's subsidiaries, Working paper, No 489.

Rangone, A. (1997). Linking organizational ef fectiveness , key success factors and performance measures : an analytical framework, (November 1996), 207–219.

Ravi, V., Shankar, R., & Tiwari, M. K. (2005). Analyzing alternatives in reverse logistics for end-of-life computers: ANP and balanced scorecard approach. Computers and Industrial Engineering, 48, 327– 356

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. Journal of Management, 35(3), 718–804.

Saaty, T. L. (1987). The analytic hierarchy process: what it is and how it is used. Mathematical Modelling, 9(3), 161–176.

Welch Denice E. & Welch Lawrence S. (2015). Developing Multilingual Capacity: A Challenge for the Multinational Enterprise, Journal of Management, July 8, DOI: https://doi.org/10.1177/0149206315594846

Yuksel, Ihsan & Dagdeviren, Metin (2010). Using the fuzzy analytic network process (ANP) for Balance Scorecard (BSC): A case study for a manufacturing, Systems with application, 37 (2), 1270-1278.

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

A Performance Assessment Framework for Subsidiaries of Service Companies (Case study: Kerman Office Machinery Company)

Azadeh Kazeminia[1], University of Guilan, Rasht, Iran
Mazdak Mousavi, Islamic Azad University, Najaf-abad Branch, Iran
Ali Kazeminia, PhD of Strategic Management, ESADE Business School, Spain

Abstract

Objective: The perceptional gap between headquarters and subsidiaries on the one hand and the gap between each subsidiary and the others on the other hand have turned the assessment of sales subsidiary performance a daunting task for organizations with geographically-dispersed structures. The present study relies on a triad of theories namely, heterarchical structures, due process and power obsolescence, to formulate a theoretical-applied framework for appraising the performance of provincial sales subsidiaries.

Methodology: The framework employs BSC in combination with multi-criteria decision algorithms, AHP and TOPSIS to capture a comprehensive account of performance criteria. As a case study, the model was utilized to assess the performance of sales subsidiaries in Kerman Office Machinery Company.

Results and Conclusions: The suggested framework focuses on the process through which an appropriate level of subsidiary involvement in assessment procedure is practically guaranteed. In addition, it seeks to improve the managers' perceived process fairness as far as performance assessment is concerned. This may enhance subsidiaries' support and increase their commitment to strategic organizational decisions and assessment outcome.

Key words: Subsidiary Assessment, Due Process, BSC, AHP, TOPSIS

1. Corresponding author (azadeh.kazeminia@gmail.com)

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]