

«مدیریت بهره وری»

سال دهم \_ شماره ۳۷\_ تابستان ۱۳۹۵

ص ص ۱۹۶ - ۱۸۱

تاریخ دریافت مقاله: ۹۴/۰۱/۱۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۵/۰۳/۱۱

## تعیین رابطه بین گرایش استراتژیک با عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت های تولیدی قطعات خودرو استان آذربایجان شرقی)<sup>۱</sup>

منصور صدیق<sup>۲</sup>

دکتر یعقوب علوی متین<sup>۳</sup>

داود باقری<sup>۴</sup>

جواد میرزایی نصیر آباد<sup>۵</sup>

سید یاسر غیبی<sup>۶</sup>

### چکیده

موقعیت کلیدی استراتژی کسب و کار در تصمیم گیریهای سازمانی، دلیلی است که بررسی رابطه بین استراتژی با نتایج عملکردی حاصل از آن با استفاده رویکرد کارت امتیازی متوازن را توجیه کند. این پژوهش، بر اساس هدف از پژوهش های کاربردی محسوب می شود و بر اساس چگونگی به دست آوردن داده های مورد نیاز، توصیفی و از نوع همبستگی است که در آن رابطه میان متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل می شود. جامعه آماری این تحقیق شامل ۷۰۰ نفر از مدیران و صاحبان صنایع تولیدی فعال در تولید قطعات یدکی خودرو استان آذربایجان شرقی می باشد که مطابق با جدول مورگان و چرسی حجم نمونه با توجه به جامعه آماری یاد شده ۱۹۵ نفر است. می توان گفت که دانش افزایی این پژوهش، به کارگیری کارت امتیازی متوازن برای بررسی این رابطه است. در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش، استراتژی کسب و کار نقش تعیین کننده ای در عملکرد سازمانی دارد و ابعاد پیش فعالی، آینده نگری، تحلیلی، ریسک پذیری و تدافعی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی دارند. **واژه های کلیدی:** کلمات کلیدی: گرایش استراتژیک، عملکرد سازمانی، کارت امتیازی متوازن

<sup>۱</sup> - این مقاله از طرح پژوهشی مورد حمایت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز اخذ شده است

<sup>۲</sup> - عضو هیأت علمی، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. (نویسنده مسؤول) [m.sadigh@iaut.ac.ir](mailto:m.sadigh@iaut.ac.ir)

<sup>۳</sup> - استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران - [alavimatin-48@yahoo.com](mailto:alavimatin-48@yahoo.com)

<sup>۴</sup> - باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران - [dbagheri@live.com](mailto:dbagheri@live.com)

<sup>۵</sup> - کارشناسی ارشد، گروه حسابداری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

<sup>۶</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه قاضی آنکارا - ترکیه

## مقدمه

پیچیدگی محیط در عرصه رقابتی کسب و کار و افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود مستمر بهره‌وری را بیش از پیش آشکار نموده است. از این رو یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان‌های امروز دستیابی به یک شیوه ارزیابی عملکرد جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر است تا با توسل بدان، اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش به دست آورند و با نگاه به آینده، از خطاهای گذشته درس بگیرند (نیلی و آدامز، ۲۰۰۲). امروزه نقش مدیریت به عنوان عاملی مهم در تداوم حیات سازمان‌ها، غیرقابل انکار است. یکی از انواع مدیریت، مدیریت استراتژیک یا راهبردی است. ایجاد هماهنگی و تعادل و تعامل میان عناصر مختلف درونی و بیرونی سازمان، شناخت وضعیت موجود سازمان و تلاش برای رسیدن به وضعیت ایده آل سازمان و نیز بررسی نقاط ضعف و قوت و شناخت تهدیدها و فرصت‌های بیرونی سازمان، عواملی هستند که در سایه مدیریت راهبردی تحقق می‌پذیرند. مدیریت استراتژیک، ضامن تداوم موفقیت سازمان و پیشگیری از پیشامدهای ناگهانی در سازمان است. استراتژی کسب و کار در این پژوهش به معنی یک مجموعه یکپارچه‌ای از فعالیتها با هدف افزایش قدرت و توانمندی بلندمدت شرکت در ارتباط با رقابیش است (علی بابایی، ۱۳۸۸).

دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به استراتژی وجود دارد، جوزف جی فیشر (۱۹۹۸) در مقاله تئوری اقتضایی، سیستم‌های کنترل در یک مدل مفهومی مدیریت و پیامدهای شرکت: نتایج گذشته و مسیرهای آینده ارتباط بین نظریه اقتضایی و سیستم استراتژیک سازمانی را بررسی کرد. بر اساس این مدل یک سیستم استراتژیک سازمانی مؤثر بر عوامل اقتضایی از قبیل ابهام محیطی، تکنولوژی و متغیرهای صنعتی، سازمانی و استراتژی رقابتی وابسته است. آراچ چنحال و کی لانگ فیلد-اسمیت (۱۹۹۸) روابط میان اولویت‌های استراتژیکی، تکنیک‌های مدیریت و مدیریت عملکرد را بررسی کردند. آنها نشان دادند که چگونه ترکیب تکنیک‌های مدیریت و اقدامات مدیریت عملکرد سازمانی را تحت یک اولویت استراتژیکی خاص، افزایش می‌دهد. شرکت‌ها بر مبنای استراتژی‌های تمایز محصول، رهبری هزینه و یا ترکیبی از این دو تعریف شدند. نتایج

<sup>1</sup> - Neely & Adams

تحقیق نشان می دهد که ترکیب تکنیک ها و روش های مدیریت عملکرد سازمانی در حالت های مختلف استراتژی سازمان ها، ارتباط معنی داری با عملکرد دارند. میا و کلاک (۱۹۹۹) بازار رقابتی، گرایش استراتژیک مدیریت و عملکرد را مورد بررسی قرار دادند و فرض کردند که بین شدت رقابت بازار و واحد تجاری عملکرد واحد تجاری رابطه وجود دارد و گرایش استراتژیک مدیریت به عنوان یک عامل تعدیل کننده عمل می کند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که شرکت هایی که از اطلاعات گرایش استراتژیک مناسبی بهره مند هستند از عملکرد بالاتری برخوردار می باشند. بررسی انجام شده بر مبنای اطلاعات حاصل از ۶۱ مدیر واحدهای تجاری و از طریق انجام مصاحبه شخصی صورت گرفت.

باید بیان کرد که به طور خلاصه در این پژوهش، الف) رابطه استراتژی با عملکرد سازمانی؛ ب) رابطه هر یک از ابعاد استراتژیک با عملکرد سازمانی؛ ج) رابطه ابعاد گرایش استراتژیک و ابعاد کارت امتیازی متوازن بررسی می شود.

مدیریت استراتژیک عبارت است از فرآیندی که از طریق آن، سازمان ها محیط های داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می کنند؛ علاوه بر آن مسیر راهبردی خود را پایه گذاری کرده، راهبردهایی خلق می کنند که برای رسیدن به اهداف تعیین شده به آنها کمک نماید تا آن راهبردها را اجرا کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

مفهوم استراتژی از سال ۱۹۶۰ در مطالعات کسب و کار استعمال شد، اما با وجود پذیرش گسترده آن، هنوز مفهومی مبهم و خاص در مدیریت است. تعریف مفهوم استراتژی متفاوت است، اما در جوهره بسیاری از تعاریف، مفهوم استراتژی چنین بیان شده است: الگویی در جریان تصمیمات و فعالیتهاست که خصیصه اصلی آن، ارتباط سازمان با محیط و عاملی تعیین کننده در دستیابی به اهداف است (اتکینسون و همکاران، ۲۰۱۱).

استراتژی کسب و کار در این پژوهش به معنی یک مجموعه یکپارچه ای از فعالیتها با هدف افزایش قدرت و توانمندی بلندمدت شرکت در ارتباط با رقبا است. پژوهشهای استراتژی کسب و کار با درک این مطلب مرتبط است که چه چیزی سازمان

را در محیطش اثربخش می‌کند و به کشف فرآیندهای مورد نیاز برای ارتقای اثربخشی سازمان اشاره دارد (بابایی، ۱۳۸۴).

تعاریف مختلف و متفاوتی از استراتژی ارائه شده است. در اینجا تعریفی ارائه می‌شود که بتواند مفهوم آن را در برنامه ریزی استراتژیک مشخص نماید. استراتژی برنامه، موضع، الگوی رفتاری، پرسپکتیو، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاهها و جهت حرکت سازمان را نشان می‌دهد. استراتژی می‌تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوت تعریف شود.

برنامه ریزی استراتژیک نیز گونه‌ای از برنامه ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژیهاست. از آنجایی که استراتژی می‌تواند دارای عمر کوتاه یا بلند باشد برنامه ریزی استراتژیک می‌تواند برنامه ریزی بلندمدت یا کوتاهمدت باشد، اما متفاوت از آنهاست (ال دفت، ۱۳۸۶).

استراتژی را وسیله رسیدن به هدف در نظر می‌گیرند، در حالی که برخی دیگر، چون آندروز (۱۹۸۰)، آن را هدف در نظر می‌گیرند. برخی نیز استراتژی را مفهوم جامع تری مد نظر قرار می‌دهند که هم در برگیرنده اهداف و هم ابزار رسیدن به آنهاست و بیان می‌کنند که در چشم انداز مدیریت عمومی، فرموله کردن و پیاده سازی استراتژی به هم مرتبط هستند و دلیلی برای جداسازی آن‌ها وجود ندارد. به هر حال پارادایم مدیریت استراتژیک جدید، به طور آشکار اهداف (ساختار هدف و فرموله کردن هدف) را از استراتژی (فرموله کردن استراتژی، ارزیابی و پیاده سازی آن) مجزا می‌کند (مانیان و موسی خانی، ۱۳۸۸).

فرایند برنامه ریزی استراتژیک اساساً فرایندی هماهنگ کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصتهای خارجی آن نمی‌باشد. بنابراین فرایند برنامه ریزی استراتژیک، یک فرایند مدیریتی شامل هماهنگی قابلیت‌های سازمان با فرصتهای موجود است (اتکینسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). این فرصتها در طول زمان تعیین شده و برای سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری منابع سازمان روی آنها، مورد بررسی قرار می‌گیرند. حوزه‌ای که در آن تصمیمات استراتژیک اتخاذ می‌گردد شامل (۱) محیط عملیاتی سازمان، (۲) مأموریت سازمان و (۳) اهداف جامع سازمان می‌باشد. برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که

<sup>1</sup> - Atkinson & et al

این عناصر را با یکدیگر در نظر گرفته و گزینش گزینه‌های استراتژیک سازگار با این سه عنصر را آسان می‌سازد و سپس این گزینه‌ها را به کار گرفته و ارزیابی می‌کند (عابدی و همکاران، ۱۳۸۹).

باید توجه داشت که هر فرایند برنامه ریزی استراتژیک زمانی باارزش است که به تصمیم‌گیرندگان اصلی کمک کند که به صورت استراتژیک فکر کرده و عمل کنند. برنامه ریزی استراتژیک به خودی خود هدف نیست بلکه تنها مجموعه‌ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری به کار می‌رود (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲). اگر استراتژیک فکر کردن و عمل کردن در فرایند برنامه ریزی استراتژیک به صورت عادت درآید، آنگاه فرایند می‌تواند کنار گذاشته شود (ایکاف، ۱۳۸۶).

موضوع ارزیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده‌ای است که دامنه وسیعی از رشته‌ها و صاحب نظران بر آن اثرگذار بوده اند و گزارشها و مقالات جدیدی درباره آن نوشته شده است. به علاوه بازار نرم افزارهای کاربردی در این زمینه نیز رشد بسیاری کرده است (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲).

ارزیابی عملکرد کسب و کار یکی از مهمترین دستور کارهای مدیریتی است؛ زیرا کلید دستیابی به بهبود مستمر در توانایی ارزیابی و سنجش مداوم عملکرد سازمان است. بسیاری از سازمانها نیز اهمیت ارزیابی مداوم عملکرد را درک کرده اند و سیستم های ارزیابی عملکرد متنوعی در سازمان به کار می‌برند (می‌یر و شیوما، ۲۰۰۳).

بین سالهای ۱۸۵۰ تا ۱۹۷۵ سازمانها تنها براساس معیارهای مالی به ارزیابی عملکرد می‌پرداختند، که به دلایلی چون تشویق دیدگاه کوتاه مدت داشتن، فقدان تمرکز استراتژیک و عدم توانایی در فراهم کردن داده در مورد کیفیت، پاسخ گویی و انعطاف پذیری، تشویق دیدگاه خوش بینانه، شکست در فراهم کردن اطلاعات در مورد آنچه مشتریان خواهان آن هستند و چگونگی عملکرد رقبا، مورد انتقاد قرار گرفتند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲).

1 - Kaplan & Norton

2 - Marr & Schiuma

به طور کلی ارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات» که با مروری بر ادبیات موضوع می‌توان دلایل آن را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد:

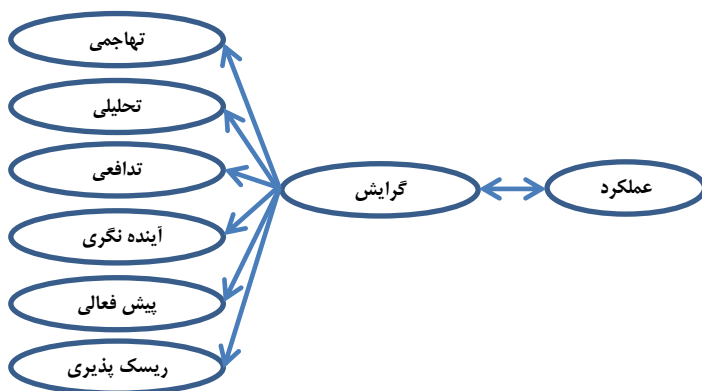
- ۱- اهداف استراتژیک: که شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی هاست؛
- ۲- اهداف ارتباطی: که شامل کنترل موقعیت فعلی، نشان دادن مسیر آینده، ارائه بازخور و الگوبرداری از سازمانهای دیگر است؛
- ۳- اهداف انگیزشی: که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است.

مسئله ارزیابی عملکرد (عامل موردبررسی و روش ارزیابی) سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمانهای تجاری در گذشته از شاخصهای مالی به عنوان تنها ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند تا اینکه جانسون و کاپلن در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم های حسابداری مدیریت بسیاری از ناکارایی های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمانها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمانها و رقابت بازار بود (ال دفت، ۱۳۸۶).

استراتژی کسب و کار، پاسخ مدیران ارشد به محدودیت ها و فرصت هایی است که با آنها مواجه می شوند. ادبیات مربوط به گرایش استراتژیک را از سه رویکرد مورد توجه قرار می دهد: رویکرد توصیفی، رویکرد طبقه بندی و رویکرد تطبیقی یکی از معروف ترین طبقه بندی های استراتژی توسط مایلز و اسنو مطرح شده است، آنها استراتژی را به چهار طبقه اکتشافی، تدافعی، تحلیلی، واکنشی تقسیم بندی کردند. این نوع روش شناسی در ادبیات مدیریت بسیار تأکید شده است، ولی باید دانست که چنین رویکردهایی فقط به مقایسه بین گروهی محدود می شوند و از هرگونه بررسی درون گروهی خودداری می کنند. چنین رویکردی ممکن است اختلافات جزئی مرتبط با جنبه های مختلف استراتژی های رقابتی را در طبقاتش نادیده بگیرد (هریسون و جان، ۱۳۸۲).

در پژوهش جاری استراتژی کسب و کار مفهوم رقابتی در نظر گرفته شده است و از رویکرد تطبیقی، که در سال ۱۹۸۹ توسط ونکاترمن مطرح شد، استفاده شده است. او

بررسی رابطه بین گرایش استراتژیک شرکت با عملکرد سازمانی را با استفاده از ۶ بعد برای گرایش استراتژیک، ارائه داد، که عبارتند از:



شکل(۱): مدل مفهومی پژوهش

- **تهاجمی:** وجهی از گرایش استراتژیک شرکت را پوشش می دهد که در مقایسه با رقبا، به سرعت منابع را برای بهبود موقعیت بازار به کار می برد. این گرایش استراتژیک، سرمایه گذاری قابل ملاحظه ای را می طلبد و تأکیدش بر توسعه سهم بازار است.
- **تحلیلی:** بعد تحلیلی، ارائه دهنده رویکرد کلی حل مسأله نسبت به تصمیم گیریهای استراتژیک است که به درک کامل از مسایل محیطی و سازمانی منجر می شود. این بعد، دانش سازمان برای ایجاد توانمندی و تسهیل فرآیند های یادگیری سازمانی منعکس می کند.
- **تدافعی:** این بعد گرایش استراتژیک، منعکس کننده رفتار هایی با هدف محافظت از موقعیت بازار در برابر هر تلاشی برای توسعه آن است. برخلاف اقدامات بعد تهاجمی، تأکیدش روی کاهش هزینه و کسب کارایی است.
- **آینده نگری:** تأکید این گرایش استراتژیک، بینش رو به جلو داشتن و بلندمدت است. آمادگی سازمانی برای موقعیت های محیطی آینده، در قلب مفاهیم مدیریت

استراتژیک قرار دارد. در مواجهه با تغییرات محیطی، دید بلندمدت داشتن امری استراتژیک برای بقا در بازار رقابتی است.

- پیش‌فعالی: تأکید این گرایش یک گام از رقبا جلوتر بودن است. پیش‌فعال بودن روی رفتارهای نوآورانه متمرکز است و این بعد از گرایش استراتژیک در تعقیب بازارها و محصولات جدید است. شرکت‌هایی با این رفتار رقابتی ویژگی‌های رهبری بازار دارند.

- ریسک‌پذیری: مخاطره‌پذیری در موقعیت‌های تخصیص منابع اهمیت دارد و به عنوان یک پارامتر کلیدی در تعیین فرآیندهای تصمیم‌گیری در استراتژی رقابتی عمل می‌کند. ویژگی ریسک‌پذیری، بیشتر شهودی است تا تحلیلی و نیازمند سرمایه‌گذاری منابع انسانی و مالی قابل ملاحظه است.

چگونگی ایجاد یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (عمودی) بین استراتژی‌های عملیاتی با استراتژی‌های بالادستی مانند استراتژی کسب و کار و استراتژی بنگاه، از چالش‌های امروز مدیریت و به ویژه حوزه مدیریت استراتژیک است. جهت موفقیت سازمان، می‌بایست هماهنگی در سطوح مختلف سازمان، اعم از سطوح استراتژیک و عملیاتی، در درون هر زیرسیستم، در تعامل میان زیرسیستم‌ها با یکدیگر، در تعامل سیستم‌ها با سیستم‌هایی که محیط آنها را تشکیل می‌دهند، به طور موفقیت‌آمیزی برقرار شود. تنها در این حالت است که می‌توان به شکل‌گیری یک کل واحد که از عهده برآوردن انتظارات، عملکرد سازمانی و اهداف گوناگون سازمان برآید، امیدوار بود. در این تحقیق سعی شده است تا با بررسی رابطه بین گرایش استراتژیک شرکتها با عملکرد سازمانی با استفاده از ۶ بعد گرایش استراتژیک، به بررسی برنامه‌های استراتژیک سازمانی شرکت‌های تولیدی قطعات خودرو و تعیین رابطه و ارتباط آن با عملکرد سازمانی این شرکتها پرداخته شود تا برنامه ریزی و اتخاذ تصمیمات صحیح و بموقع توسط مدیریت جهت مقابله با تغییرات بازار انجام گیرد.

## ابزار و روش

انتخاب رویکرد پژوهش براین اساس است که چون قبل از این پژوهش مطالعه‌های دیگری هم در این زمینه وجود داشته است و چارچوب‌هایی هم در رابطه



بین استراتژی و عملکرد مطرح شده است؛ بنابراین این پژوهش از نظر برخورد با نظریه، کمی است. این پژوهش، بر اساس هدف از پژوهش های کاربردی محسوب می شود؛ زیرا به توسعه دانش کاربردی در زمینه مدیریت استراتژیک می پردازد و بر اساس چگونگی به دست آوردن داده های مورد نیاز، توصیفی و از نوع همبستگی است که در آن رابطه میان متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل می شود. جامعه آماری این تحقیق ۷۰۰ نفر از مدیران و صاحبان صنایع تولیدی فعال در تولید قطعات یدکی خودرو استان آذربایجان شرقی می باشد که مطابق با جدول مورگان و چرسی (تقی زاده و تاری، ۱۳۸۴) حجم نمونه با توجه به جامعه آماری یاد شده ۱۹۵ نفر است. در این پژوهش با توجه به جامع بودن کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد و کاربرد روزافزون آن برای مباحث استراتژیک مدیریتی، از چهار دیدگاه آن به عنوان مبنایی برای ارزیابی عملکرد سازمان استفاده شده است. کارت امتیازی متوازن چارچوبی جامع را برای مدیران فراهم می کند که استراتژی شرکت را به مجموعه منسجمی از معیارهای عملکرد ترجمه کند. کارت امتیازی متوازن در مقایسه با سیستم ارزیابی سنتی که تنها شامل معیارهای مالی بود، به گونه ای طراحی شده است که تصمیم گیری مدیران را از طریق هدایت نگرش آنها به ابعاد گسترده تری از عملیات شرکت، بهبود می بخشد. سنجه های عملکردی هریک از ابعاد آن در جدول زیر خلاصه شده است.

جدول شماره (۱): سنجه های عملکردی هریک از ابعاد کارت امتیازی متوازن

معیارها	دیدگاهها
نرخ بازگشت سرمایه	دیدگاه مالی
بهره وری مالی سازمان نسبت درآمد به تعداد پرسنل	
حاشیه سود	
میزان فروش محصولات جدید	
نقدینگی	
بقای مشتری	دیدگاه مشتری
جذب مشتری جدید	
ارایه خدمات پشتیبانی مناسب بعد از فروش	
کیفیت محصولات ارائه شده به مشتریان	
برآورده شدن نیازها و درخواستهای مشتریان	

توسعه محصولات جدید	دیدگاه فرایند داخلی کسب و کار
میزان خطاهای کشف شده در فرآیند	
بهبود زمان چرخه تولید محصولات	
افزایش قابلیت‌های محصولات	
نرخ دوباره کاری	دیدگاه یادگیری و نوآوری
رضایت کارکنان	
بهره‌وری کارکنان	
میزان ساعتهای آموزش کارکنان	
میزان استفاده از تکنولوژیهای جدید	
به کارگیری کارکنان ماهر	

همچنین علاوه بر استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتن (۱۹۹۲) به منظور ارزیابی عملکرد سازمان، از رویکرد تطبیقی مدل ونکاترمن (۱۹۸۹) که مشتمل بر شش مقیاس می‌باشد، برای سنجش استراتژی کسب کار (نمودار شماره ۱) استفاده شده است. در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای (مراجعه به کتب، مقالات، کتابخانه‌ها و...) و اطلاعات میدانی از پرسشنامه محقق ساخته جمع‌آوری استفاده شده است. به عبارتی، پرسشنامه شامل دو بخش، یکی شامل ۴۰ پرسش در مورد متغیر عملکرد سازمانی و دیگری شامل ۳۰ سؤال جهت سنجش متغیر گرایش استراتژیک می‌باشد که بر اساس طیف لیکرت از خیلی زیاد تا خیلی کم مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. برای بررسی اعتبار (پایایی) پرسش‌نامه، پس از توزیع آن در بین ۳۰ تن از افراد جامعه آماری از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. اعتبار کلی پرسش‌نامه برابر ۸۲/۲۵٪ است. همچنین با توجه به نتایج آزمون آلفای کرونباخ، موردی در پرسش‌نامه وجود ندارد که با حذف آن، اعتبار پرسشنامه به اندازه معناداری افزایش یابد. در نهایت بر اساس روش مزبور، اعتبار هر یک از شاخصها برآورد شد که در جدول زیر ارائه شده است:

جدول شماره (۲): مقادیر پایایی هر یک از شاخصهای پرسش نامه

ردیف	شاخص	آلفای کرونباخ
۱	عملکرد سازمانی	۰/۷۸
۲	تهاجمی	۰/۸۰
۳	تدافعی	۰/۷۹/۵
۴	آینده نگری	۰/۸۳
۵	ریسک پذیری	۰/۸۲
۶	پیش فعالی	۰/۸۴/۷
۷	تحلیلی	%۸۴
	پایایی کلی پرسشنامه	% ۸۲/۲۵

تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز با استفاده از نرم افزار SPSS18 و روش آماری آزمون همبستگی پیرسون صورت گرفته است.

### بحث و نتیجه گیری

برای بررسی رابطه بین استراتژی سازمان و عملکرد سازمانی از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول شماره (۳): آزمون همبستگی بین استراتژی و عملکرد سازمانی

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری	نتیجه گیری
استراتژی سازمان و عملکرد سازمانی	۰/۶۰۱	۰/۰۰۰	رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد

نتایج آزمون بیانگر رابطه مثبت و معناداری بین گرایش استراتژیک و عملکرد سازمانی است. در همبستگی جهت رابطه دو طرفه است. برای بررسی روابط بین ابعاد گرایش استراتژیک و عملکرد سازمانی نیز از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است.

جدول شماره (۴): آزمون همبستگی بین ابعاد گرایش استراتژیک و عملکرد سازمانی

نتیجه	سطح معناداری	ضریب همبستگی	متغیرها
رابطه معناداری وجود دارد	۰/۰۰۰	۰/۵۱۴	گرایش تهاجمی و عملکرد
رابطه معناداری وجود دارد	۰/۰۰۲	۰/۴۰۱	گرایش تحلیلی و عملکرد
رابطه معناداری وجود ندارد	۰/۵۱۰	-۰/۰۸۰	گرایش تدافعی و عملکرد
رابطه معناداری وجود دارد	۰/۰۰۰	۰/۲۵۴	گرایش آینده‌نگری و عملکرد
رابطه معناداری وجود ندارد	۰/۶۳۰	-۰/۴۷	گرایش پیش‌فعالی و عملکرد
رابطه معناداری وجود دارد	۰/۰۰۰	۰/۶۲۱	گرایش ریسک‌پذیری و عملکرد

نتایج به دست آمده نشان دهنده آن است که ابعاد تهاجمی، تحلیلی، آینده‌نگری و ریسک‌پذیری دارای رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی هستند و ابعاد پیش‌فعالی و تدافعی دارای رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی نیستند.

جدول شماره (۵): ضریب استاندارد ابعاد گرایش استراتژیک بر عملکرد سازمانی

نتیجه‌گیری	سطح معناداری	ضریب استاندارد شده (β)	متغیرها
تأثیر مثبت و معنی‌داری وجود دارد	۰/۰۰۰	۰/۴۲۰	گرایش تهاجمی
تأثیر مثبت و معنی‌داری وجود ندارد	۰/۰۰۱	-۰/۵۴۷	گرایش تحلیلی
تأثیر مثبت و معنی‌داری وجود دارد	۰/۰۰۰	۰/۳۲۵	گرایش تدافعی
تأثیر مثبت و معنی‌داری وجود دارد	۰/۰۰۰	۰/۰۴۸	گرایش آینده‌نگری
تأثیر مثبت و معنی‌داری وجود ندارد	۰/۱۸۷	۰/۰۶۹۸	گرایش پیش‌فعالی
تأثیر مثبت و معنی‌داری وجود دارد	۰/۰۰۰	۰/۰۱۱	گرایش ریسک‌پذیری

مطابق جدول فوق ابعاد گرایش تهاجمی، گرایش تحلیلی، گرایش تدافعی، گرایش آینده‌نگری و گرایش ریسک‌پذیریاثر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمانی دارد.

**بررسی روابط بین ابعاد گرایش استراتژیک و ابعاد کارت امتیازی متوازن**  
در این بخش با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون به بررسی رابطه بین ابعاد گرایش استراتژیک و ابعاد کارت امتیازی متوازن پرداخته می شود.

جدول شماره (۶): آزمون همبستگی بین ابعاد گرایش استراتژیک و ابعاد کارت امتیازی متوازن

ابعاد کارت امتیازی	بعد یادگیری و نوآوری		بعد فرایند داخلی		بعد دیدگاه مشتری		بعد دیدگاه مالی	
	عدد معناداری	ضریب همبستگی	عدد معناداری	ضریب همبستگی	عدد معناداری	ضریب همبستگی	عدد معناداری	ضریب همبستگی
ابعاد گرایش استراتژیک								
گرایش تهاجمی	۰/۰۰۰	-۰/۱۴۷	-۰/۱۷۱	-۰/۲۵۴	-۰/۱۷۱	-۰/۱۴۲	-۰/۰۰۰	-۰/۵۴۸
گرایش تحلیلی	۰/۰۰۰	-۰/۲۵۹	-۰/۱۰۲	-۰/۳۳۳	-۰/۰۰۰	-۰/۳۱۱	-۰/۱۰۲	-۰/۰۰۵
گرایش تدافعی	۰/۰۰۶	-۰/۱۵۴	-۰/۰۱	-۰/۰۵۴	-۰/۰۱	-۰/۲۰۱	-۰/۱۷۱	-۰/۰۱۱
گرایش آینده نگری	-۰/۱۲۴	-۰/۰۲۵	-۰/۰۰۵	-۰/۱۲۵	-۰/۰۰۵	-۰/۱۸۸	-۰/۰۰۵	-۰/۱۴۴
گرایش پیش فعالی	۰/۰۰۰	-۰/۳۲۵	-۰/۰۰۰	-۰/۵۴۷	-۰/۱۰۲	-۰/۰۰۱	-۰/۰۱	-۰/۳۶۶
گرایش ریسک پذیری	۰/۰۰۱	-۰/۰۱۲۳	-۰/۰۰۰	-۰/۳۶۵	-۰/۰۰۰	-۰/۵۴۸	-۰/۰۰۰	-۰/۲۵۵

نتایج پژوهش گویای تأثیر استراتژی کسب و کار بر عملکرد سازمانی است. از نتایج فرضیه های فرعی پژوهش چنین استنباط می شود که گرایش ریسک پذیری دارای بیشترین رابطه با عملکرد سازمانی است.

نتیجه را می توان با توجه سرعت تغییرات در صنعت فناوری اطلاعات توجیه کرد و بیان داشت سازمانهایی شاهد عملکرد بهتری خواهند بود وقتی که تأکید بیشتری بر رفتارهای خلاقانه و ریسک پذیری بیشتر داشته باشند. بعد از بعد ریسک پذیری، ابعاد تهاجمی، تحلیلی و آینده نگری به ترتیب دارای بیشترین رابطه با عملکرد سازمانی بوده اند. مورگان (۲۰۰۳) نیز وجود رابطه این ابعاد از گرایش استراتژیک با عملکرد سازمانی را نشان داد. گرایش های تدافعی و پیش فعالی نیز رابطه منفی با عملکرد سازمانی دارد ولی این رابطه معنادار نیست، که با پژوهش های گذشته سازگار است.

نتایج مربوط به رگرسیون چندگانه نشان دهنده این مطلب است که بین ابعاد گرایش استراتژیک و عملکرد سازمانی رابطه خطی وجود دارد و مقدار ضریب همبستگی در رگرسیون چندگانه ۰/۶۰۴ است که نشان دهنده این واقعیت است که این دو متغیر از رابطه قوی برخوردارند و از بین ابعاد گرایش استراتژیک ابعاد گرایش تهاجمی، تحلیلی،

تدافعی، آینده‌نگری و ریسک‌پذیری اثر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمانی دارد و این بدین معنی است که با توجه به محیط پویایی که در این صنعت حاکم است شرکتها برای دستیابی به عملکرد بهبود یافته باید نوآور، ریسک‌پذیر و آینده‌نگر در ارائه محصولات جدید باشند. نتایج به دست آمده از رابطه بین ابعاد گرایش استراتژیک با ابعاد کارت امتیازی متوازن، نشان می‌دهد که ابعاد کارت امتیازی متوازن تنها با گرایش ریسک‌پذیری رابطه دارد. می‌توان بیان کرد، گرایش ریسک‌پذیری با تمام ابعاد کارت امتیازی متوازن رابطه مثبت و معناداری دارد. و نکاترمان نیز رابطه مثبت و معنادار این بعد با ابعاد عملکرد (سودآوری و رشد بازار) را تأیید کرد. گرایش تدافعی با دو بعد فرآیند داخلی و بعد مشتری رابطه معناداری دارد و گرایش آینده‌نگری نیز با سه بعد فرآیند داخلی، دیدگاه مشتری و دیدگاه مالی رابطه معناداری دارد. گرایش پیش‌فعالی نیز با ابعاد یادگیری و نوآوری، فرآیند داخلی و دیدگاه مالی رابطه معناداری دارد و همچنین بعد تحلیلی با دو بعد یادگیری و نوآوری و بعد دیدگاه مشتری رابطه مثبت و معنادار دارد.

### پیشنهادها

براساس نتایج به دست آمده می‌توان به شرح زیر پیشنهادهایی ارائه نمود:

از آنجا که بعد ریسک‌پذیری بیشترین رابطه با عملکرد سازمانی دارد، شرکت‌های فعال در بخش قطعات خودرو باید سعی در تقویت این بعد از طریق تعقیب فرصت‌های نوآورانه، توسعه خلاقیتها بیش از رقبا، ارائه محصولات متفاوت و متمایز به بازار داشته باشند و نیز به منظور تقویت ابعاد آینده‌نگری، تحلیلی و تدافعی، که ابعاد محافظه‌کارانه در گرایش استراتژیک هستند، به بررسی رابطه بین گرایش استراتژیک شرکت با عملکرد سازمانی با استفاده از انجام تحلیل‌های جامع در مسائل بحرانی، استفاده از اطلاعاتی بر مبنای عملکرد بلندمدت در تصمیم‌گیری‌ها، استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی در تحلیل موقعیت‌ها، استفاده از تکنیک‌های برنامه‌ریزی، تأکید بر هماهنگی بین حیطه‌های وظیفه‌ای مختلف، استفاده از سیستم‌های کنترل هزینه و بهبود کارایی عملیات اهتمام ورزند. از آنجا که تنها بعد ریسک‌پذیری رابطه معناداری با تمامی ابعاد کارت امتیازی متوازن دارد، می‌توان به شرکت‌ها پیشنهاد کرد که برای تقویت عملکرد سازمانی باید بر رفتارهای تحلیل‌گرایانه تأکید داشته باشند و همچنین باید بر دیگر ابعاد

گرایش استراتژیک (گرایش تهاجمی، تحلیلی، تدافعی، آینده نگری و پیش فعالی) تأکید بیشتری نمایند.

## منابع:

- Icaf, R. (2007), "Organization Reconstruction", translation by Taghi S, Dr Mardani Givi, Dr. Moridi, Industrial Management Organization, Third Edition.
- - Armstrong, M. (2004), "Human Resources Strategic Management", Translation by Dr. Arabi, Izadi, Office of Cultural Research, Second Edition.
- El Duft, R. (2007), "Theory and Design of the Organization", Translation by Ali Parsaiian and Mohammad Arabi, Fourth Edition, Office of Cultural Research, Tehran.
- Abedi Jafari, H., Jami, M., Bi Robayi, H. (2010), "The Challenge of Human Resource Management in Virtual Organizations. The Relationship between the Degree of Virtualization of Organizations and Organizational Commitment", The Journal of Information Technology Management
- Ali Babayi, A. (2009), Designing and Implementing a Performance Measurement System Using Balanced Scorecard Methods and Targeted Measures, Master's Thesis, Isfahan University.
- Manian, A., Musakhani, M. (2009), "Investigating the relationship between the alignment of information technology and business with organizational performance in companies active in the field of information technology using the Structural Equation Modeling", Information Technology Management.
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H., and Wells, R.B. (2011), "A stakeholder Approach to strategic performance Measurement", Sloan Management Review Spring, 25-37
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced scorecard: Measures that Drive performance", Harvard Business Review, January-February.



- 
- Marr, B. and Schiuma, G. (2003), "Business performance Measurement: past, present and Future", Management Decision 41/8 ,pp 680-87
  - Neely, A. and Adams, C. (2002), "Perspectives on performance: The performance prism", forthcoming in Journal of Cost Management.