

بررسی رابطه بین گرایش استراتژیک شرکت با عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن

حسن زارعی متین^۱، مونا جام پر از می^۲، حمید رضا یزدانی^۳، هانیه سادات بیرایی^۴

چکیده: استراتژی کسب و کار طریقی است که شرکت با کمک آن در بازار به رقابت می‌پردازد و تأکید آن بر دستیابی و حفظ مزیت رقابتی در یک صنعت است. فرض کلیدی بسیاری از پژوهشگران مدیریت این است که عملکرد بهتر زمانی حاصل می‌شود که سازمان در مقایسه با رقبا سعی در به‌دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی، که جوهره‌ی تفکر استراتژیک معاصر است، داشته باشد.

موقعیت کلیدی استراتژی کسب و کار در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، نگارنده را بر آن داشت تا به بررسی رابطه بین استراتژی با نتایج عملکردی حاصل از آن با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن بپردازد. می‌توان گفت که دانش‌افزایی این پژوهش، به کارگیری کارت امتیازی متوازن برای بررسی این رابطه است، که تاکنون توسط پژوهشگران این رشته مورد مطالعه قرار نگرفته است. در نهایت با توجه به نتایج به‌دست آمده از پژوهش، استراتژی کسب و کار نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد سازمانی دارد و ابعاد پیش‌مالی، آینده‌نگری، تحلیلی و تدافعی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی دارند. داده‌های پژوهش در سال ۱۳۸۷ گردآوری شده است. روش انجام این پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است.

واژه‌های کلیدی: استراتژی کسب و کار، عملکرد سازمانی، کارت امتیازی متوازن، گرایش استراتژیک

۱. دانشیار گروه مدیریت، پردیس قم، دانشگاه تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، ایران

۴. کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸۸۸۲۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۸۹/۹/۲۱

نویسنده مسئول مقاله: مونا جام پر از می

Email: mjamporazmay@yahoo.com

مقدمه

مفهوم استراتژی از سال ۱۹۶۰ در مطالعه‌های کسب و کار به کار برده شده و با وجود پذیرش گسترده آن، هنوز مفهومی مبهم و خاص در مدیریت است. تعریف مفهوم استراتژی از یک پژوهشگر به پژوهشگر دیگر متفاوت است، اما در جوهره‌ی بسیاری از تعاریف، مفهوم استراتژی چنین بیان شده است: "الگویی در جریان تصمیمات و فعالیت‌هاست که خصیصه‌ی اصلی آن، ارتباط سازمان با محیطش است و عاملی تعیین کننده‌ی در دستیابی به اهداف است" [۱۰]. استراتژی کسب و کار در این پژوهش به معنی "یک مجموعه‌ی یکپارچه‌ای از فعالیت‌ها با هدف افزایش قدرت و توانمندی بلندمدت شرکت در ارتباط با رقبا" است [۶]. پژوهش‌های استراتژی کسب و کار به اساسی مرتبط با درک این مطلب است که چه چیزی سازمان را در محیطش اثربخش می‌کند و به کشف فرآیندهای مورد نیاز برای ارتقای اثربخشی سازمان اشاره دارد [۱۰].

دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به استراتژی وجود دارد، برخی پژوهشگران، چون هافرو اسپچاندل (۱۹۷۸)، استراتژی را وسیله‌ی 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 جامع‌تری مد نظر قرار می‌دهند که هم در برگیرنده‌ی اهداف و هم ابزار رسیدن به آن‌هاست و بیان می‌کنند که در چشم‌انداز 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 [۲۰]. این پژوهش استراتژی‌ها را از اهداف جدا می‌کند و تأکید ما بر ابزار به کار گرفته شده (الگوهای تخصیص منابع) برای دستیابی به اهداف مطلوب است.

با وجود اینکه ادبیات مدیریت از پژوهش‌هایی که به بررسی رابطه بین استراتژی و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند [۸][۱۸][۱۹][۲۱] اشباع است، مطالعه ادبیات استراتژی - عملکرد، دو محدودیت قابل توجه را آشکار می‌کند: اول، حجم انبوهی از مطالعات رویکرد طبقه‌بندی را در مفهوم سازی و سنجش استراتژی کسب و کار اتخاذ کرده‌اند. مثل مدل پورتر (۱۹۸۰) برای سنجش استراتژی که شامل استراتژی کاهش هزینه، استراتژی

تمایز و استراتژی کانون (تمرکز) است یا نوع‌شناسی مایلز و اسنو (۱۹۷۸) که شامل استراتژی‌های آینده‌نگری، تحلیل‌گر، واکنشی و تدافعی است و به این نتیجه رسیدند که استراتژی‌هایی با نوع تحلیلی، آینده‌نگر و تدافعی عملکرد بیشتری را نسبت به استراتژی نوع واکنشی شاهد خواهند بود [۸].

دوم، عملکرد سازمانی به‌طور سنتی با توجه به مفاهیم مالی و حسابداری ارزیابی شده است [۱۶]. معیارهای عملکردی در پژوهش‌های گذشته شامل سودآوری شرکت، قیمت سهام، بازگشت دارایی، و نرخ رشد بوده است [۱۰]. در سال‌های اخیر عواملی چون رقابت شدید، جهانی شدن و انفجار تکنولوژی، یادگیری سازمانی، قابلیت‌های خلق دانش و نوآوری عوامل غالب در ایجاد مزیت رقابتی هستند، به تبع آن، سازمان‌ها مجبورند در جستجوی معیارهایی فراتر از سنجه‌های مالی سنتی باشند [۱۷].

در این مقاله برای چیره شدن بر این محدودیت‌ها از رویکرد تطبیقی، برای سنجش استراتژی، و رویکرد کارت امتیازی متوازن، برای سنجش عملکرد سازمانی، استفاده شده است که تاکنون در ادبیات موضوع به کاربرده نشده‌اند. در مورد ضرورت و اهمیت به کارگیری کارت امتیازی متوازن در بررسی رابطه عملکرد استراتژی می‌توان به ماهیت کل‌گرایانه آن به عنوان سیستم جامع ارزیابی عملکرد اشاره کرد. درواقع این رویکرد توازن بین معیارهای داخلی و خارجی سازمان، اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت و نیز معیارهای مالی و غیر مالی فراهم می‌کند.

باید بیان کرد که به‌طور خلاصه در این پژوهش به دنبال، الف) بررسی رابطه استراتژی با عملکرد سازمانی؛ ب) بررسی رابطه هر یک از ابعاد استراتژیک با عملکرد سازمانی؛ ج) بررسی رابطه ابعاد گرایش استراتژیک با کارت امتیازی متوازن هستیم، که در پژوهش‌های مشابه با چنین جامع‌نگری‌ای موضوع بررسی نشده است.

ادبیات موضوع

استراتژی کسب و کار

استراتژی پاسخ مدیران ارشد به محدودیت‌ها و فرصت‌هایی است که بدان‌ها مواجه می‌شوند [۱۴]. ادبیات مربوط به استراتژی گرایش استراتژیک را از سه رویکرد مورد توجه قرار می‌دهد: رویکرد توصیفی، رویکرد طبقه‌بندی و رویکرد تطبیقی [۳].

رویکرد توصیفی در توصیف ماهیت کل گرایانه استراتژی سعی دارد که منحصربه‌فرد برای موقعیت، شرایط و سازمان است. تأکید این رویکرد بر روش‌شناسی‌های کیفی است که هدفشان انجام پژوهش‌های خرد با استفاده از تحلیل‌های مطالعه‌ی موردی است. در پژوهش‌های سازمانی بیان شده است که این رویکرد کاربردش به آزمودن تئوری محدود شده است؛ زیرا دانایی کافی برای ایجاد مقیاس‌های سنجش استاندارد ندارد [۱۵]. این دیدگاه به‌خاطر منحصربه‌فرد بودن استراتژی به سازمان، محیط و شرایط موقتش، به واحدهای تحلیل محدود می‌شود و تعمیم‌پذیر نیست [۱۶].

دومین رویکرد در مطالعه‌ی استراتژی، رویکرد طبقه‌بندی است، این رویکرد به بسیاری از محدودیت‌های ذاتی رویکرد توصیفی غلبه کرد. این رویکرد شرکت‌ها را مطابق با ماهیت استراتژی مورد تأکیدشان طبقه‌بندی می‌کند [۲۰]. یکی از معروف‌ترین طبقه‌بندی‌های استراتژی توسط مایلز و اسنو مطرح شده است، آن‌ها استراتژی را به چهار طبقه‌ی اکتشافی، تدافعی، تحلیلگر، واکنشی تقسیم‌بندی کردند [۱۴].

این نوع روش‌شناسی در ادبیات مدیریت بسیار تأکید شده است، ولی باید دانست که چنین رویکردهایی فقط به مقایسه‌ی بین گروهی محدود می‌شوند و از هرگونه بررسی درون گروهی خودداری می‌کنند. چنین رویکردی ممکن است اختلافات جزئی مرتبط با جنبه‌های مختلف استراتژی‌های رقابتی را در طبقاتش نادیده بگیرد.

سومین رویکرد ارزیابی استراتژی، رویکرد تطبیقی است. صاحب‌نظران این رویکرد، در یافتن و سنجش ویژگی‌های کلیدی استراتژی (که از آن‌ها به ابعاد یاد می‌شود) سعی دارند. بنابراین مدل‌های تطبیقی به ارزیابی گرایش استراتژیک، نه در میان طبقات مختلف بلکه با استفاده از ابعاد استراتژی رقابتی می‌پردازد [۱۵] و به دنبال ارزیابی استراتژی با استفاده از ابعاد چندگانه، که برای همه سازمان‌ها مشترک است، می‌ورزند. در این رویکرد، استراتژی تأکید نسبی شرکت بر هر کدام از ابعاد گرایش استراتژیک است. در نتیجه رویکرد تطبیقی بر محدودیت‌های تجربی رویکرد طبقه‌بندی، که استراتژی کسب و کار را تنها در طبقه‌ی خاص در نظر می‌گیرد، پیروز شده است.

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 شش

بعد برای گرایش استراتژیک، در ابزار سنجش استراتژی کسب و کار، ارایه داد، که عبارتند از:

- **تهاجمی:** وجهی از گرایش استراتژیک شرکت را پوشش می‌دهد که در مقایسه با رقبایش، به سرعت منابع را برای بهبود موقعیت بازار به کار می‌برد. این گرایش استراتژیک، سرمایه‌گذاری قابل ملاحظه‌ای را می‌طلبد و تأکیدش بر توسعه‌ی سهم بازار است [۱۶] [۲۰].
- **تحلیلی:** بعد تحلیلی، ارایه دهنده‌ی رویکرد کلی حل مسئله نسبت به تصمیم‌گیری‌های استراتژیک است که به درک کامل از مسایل محیطی و سازمانی منجر می‌شود. این بعد، دانش سازمان برای ایجاد توانمندی و تسهیل فرآیندهای یادگیری سازمانی منعکس می‌کند [۱۶].
- **تدافعی:** این بعد گرایش استراتژیک، منعکس کننده‌ی رفتارهایی با هدف محافظت از موقعیت بازار در برابر هر تلاشی برای توسعه‌ی آن است. برخلاف اقدامات بعد تهاجمی، تأکیدش روی کاهش هزینه و کسب کارایی است [۱۶] [۲۰].
- **آینده‌نگری:** تأکید این گرایش استراتژیک، بینش روبه جلو داشتن و بلندمدت است. آمادگی سازمانی برای موقعیت‌های 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 [۱۵].
- **پیش‌فعالی:** تأکید این گرایش یک گام از رقبا جلوتر بودن است. پیش فعال 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 به‌عنوان 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 [۱۶].

عملکرد سازمانی

ارزیابی عملکرد کسب و کار یکی از مهم‌ترین دستور کارهای مدیریت 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 کرده‌اند و سیستم‌های ارزیابی عملکرد متنوعی در سازمان به کار می‌برند [۹].

بین سال‌های ۱۸۵۰ تا ۱۹۷۵ سازمان‌ها تنها براساس معیارهای مالی به ارزیابی عملکرد می‌پرداختند، که به دلایلی چون: تشویق دیدگاه کوتاه‌مدت داشتن، فقدان تمرکز استراتژیک و عدم توانایی در فراهم کردن داده در مورد کیفیت، پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری، تشویق دیدگاه خوش‌بینانه، شکست در فراهم کردن اطلاعات در مورد آنچه مشتریان خواهان آن هستند و چگونگی عملکرد رقبا، مورد انتقاد قرار گرفتند [۲].

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 به‌عنوان مبنایی برای ارزیابی عملکرد سازمان استفاده شده است. BSC چارچوبی جامع را برای مدیران فراهم می‌کند که استراتژی شرکت را به مجموعه‌ی منسجمی از معیارهای عملکردی ترجمه کند [۱۲].

کارت امتیازی متوازن در مقایسه با سیستم ارزیابی سنتی که تنها شامل معیارهای مالی بود، به گونه‌ای طراحی شده است که تصمیم‌گیری مدیران را از طریق هدایت نگرش آن‌ها به ابعاد گسترده‌تری از عملیات شرکت، بهبود می‌بخشد.

سنجه‌های عملکردی هر یک از ابعاد آن در جدول (۱) خلاصه شده است.

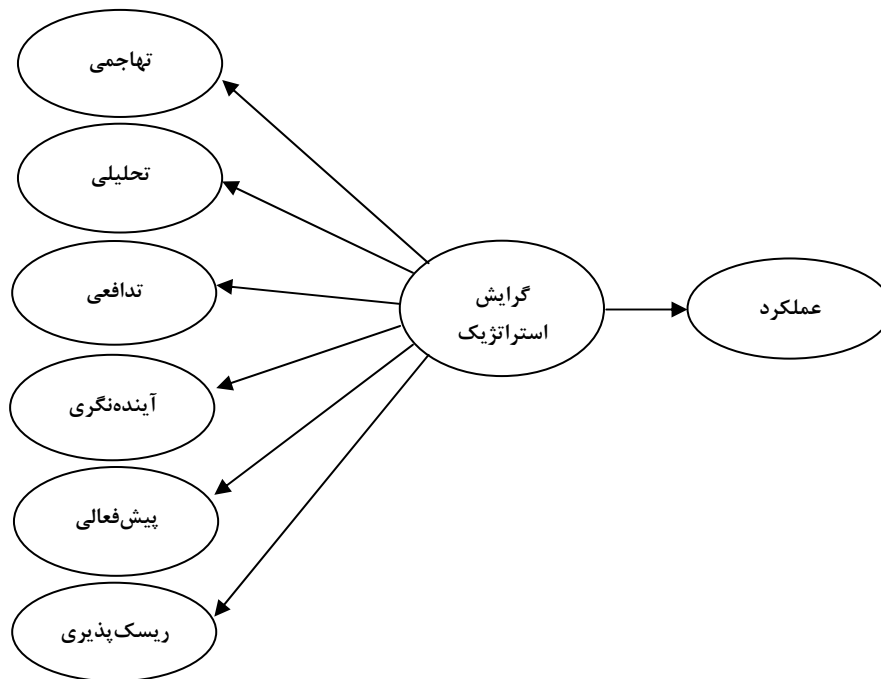
جدول ۱. سنجه‌های عملکردی مورد استفاده برای ابعاد کارت امتیازی متوازن

معیارها	دیدگاه‌ها
نرخ بازگشت سرمایه [۵][۷][۱۲]	دیدگاه مالی
بهره‌وری مالی سازمان: نسبت درآمد به تعداد پرسنل [۲][۱۲]	
حاشیه سود [۲]	
میزان فروش محصولات جدید [۲]	
نقدینگی [۱۲][۱۳]	
بقای مشتری [۱۱][۱۲]	دیدگاه مشتری
جذب مشتری جدید [۱۱]	
ارایه خدمات پشتیبانی مناسب بعد از فروش [۵]	
کیفیت محصولات ارایه شده به مشتریان [۷]	
برآورده شدن نیازها و درخواست‌های مشتریان [۲][۱۲]	
توسعه محصولات جدید [۲]	دیدگاه فرایند داخلی کسب و کار
میزان خطاهای کشف شده در فرآیند [۱۳]	
بهبود زمان چرخه تولید محصولات [۵][۷][۱۲]	
افزایش قابلیت‌های محصولات [۲]	
نرخ دوباره کاری [۲][۱۲]	
رضایت کارکنان [۲۲]	دیدگاه یادگیری و نوآوری
بهره‌وری کارکنان [۲][۱۱]	
میزان ساعت‌های آموزش کارکنان [۱۱][۱۳][۲۲]	
میزان استفاده از تکنولوژی‌های جدید [۲]	
به کارگیری کارکنان ماهر [۲]	

چارچوب نظری

در این پژوهش پس از مطالعه‌ی ادبیات استراتژی کسب و کار و عملکرد سازمانی از رویکرد تطبیقی و مدل ونکاترمن (۱۹۸۹) برای سنجش استراتژی کسب کار و از رویکرد کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتن (۱۹۹۲) به منظور ارزیابی عملکرد سازمان استفاده شده است. متناسب با این دو رویکرد، پرسشنامه‌ی پژوهش طراحی و در بین جامعه‌ی

آماري توزيع شده است. سپس با تجزيه و تحليل اطلاعات به دست آمده فرضيه‌ها آزمون شده‌اند. مدل مفهومي پژوهش در نمودار (۱) ارايه شده است.



نمودار ۱. مدل مفهومي پژوهش

پرسش‌ها و فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه اصلی: استراتژی سازمان با عملکرد سازمانی رابطه مثبت معناداری دارد.
- فرضیه فرعی اول: گرایش تهاجمی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت معناداری دارد.
- فرضیه فرعی دوم: گرایش تحلیلی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت معناداری دارد.
- فرضیه فرعی سوم: گرایش تدافعی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت معناداری دارد.
- فرضیه فرعی چهارم: گرایش آینده‌نگری با عملکرد سازمانی رابطه مثبت معناداری دارد.
- فرضیه فرعی پنجم: گرایش پیش‌فعالی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت معناداری دارد.
- فرضیه فرعی ششم: گرایش ریسک‌پذیری با عملکرد سازمانی رابطه مثبت معناداری دارد.

روش‌شناسی پژوهش

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. چارچوب کارت امتیازی متوازن را برای اولین بار برای این موضوع به کار می‌برد.

این پژوهش، بر اساس هدف از پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود؛ زیرا به توسعه‌ی دانش کاربردی در زمینه‌ی مدیریت استراتژیک می‌پردازد و بر اساس چگونگی به‌دست آوردن داده‌های مورد نیاز توصیفی و از نوع همبستگی است که در آن رابطه میان متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل می‌شود. جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل کلیه‌ی مدیران کسب و کار، مدیران فناوری اطلاعات، کارشناسان فناوری اطلاعات در شرکت‌های فعال در زمینه‌ی فناوری اطلاعات، عضو شورای عالی انفورماتیک، است. از بین افراد جامعه نمونه‌ای را با روش تصادفی ساده انتخاب کرده‌ایم. تعداد نمونه‌ی لازم برای انجام مدل معادلات ساختاری پنج برابر تعداد پارامترهایی است که تخمین می‌زند و از آنجا مدل معادلات ساختاری تحلیل کامل‌تری نسبت به همبستگی و رگرسیون است [۴]؛ بنابراین می‌توان بیان کرد که نمونه‌ی لازم برای انجام این پژوهش ۱۱۰ نمونه بوده است که برای حصول این تعداد ۱۹۵ پرسشنامه را توزیع کردیم، که ۹۲ عدد برگشت داده شد و در تحلیل استفاده شده است. در واقع نرخ بازگشت پرسشنامه برابر بود با ۴۷٪.

برای اطمینان از روایی پرسشنامه، ویرایش اول آن، مورد بررسی ده تن از استادان صاحب‌نظر در این زمینه قرار گرفت و اصلاحات لازم بر روی آن انجام و پس از اتفاق نظر استفاده شد. به‌منظور تعیین پایایی آزمون نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. با استفاده از نرم‌افزار SPSS آلفای کرونباخ مجموعه سؤال‌های پرسشنامه محاسبه شد که برابر بود با ۰.۸۹۵ و نشان دهنده‌ی پایایی بالای آن است. سپس برای همگرایی در مدل ساختاری برای هریک از مجموعه شاخص‌های انتخابی نیز به‌طور مجزا آلفای کرونباخ محاسبه شد، در این مرحله برای بهبود مقدار آلفای کرونباخ در برخی از ابعاد مجبور به حذف بعضی از سؤال‌های پرسشنامه شدیم و در تحلیل‌های بعدی نیز از آن‌ها استفاده نشده است. بعد تهاجمی از گرایش استراتژیک نیز به‌دلیل پایین بودن پایایی از تحلیل حذف شده

است و در نهایت بقیه‌ی ابعاد باقی‌مانده دارای پایایی بیش از مقدار قابل قبول (۰.۷) بودند که به صورت جداگانه در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج پایایی مجموعه شاخص‌های پژوهش

آلفای کرونباخ	تعداد	ابعاد	
۰.۵۰	۴	بعد تهاجمی	ابعاد گرایش استراتژیک
۰.۸۴	۵	بعد تحلیلی	
۰.۸۳	۵	بعد تدافعی	
۰.۷۷	۵	بعد آینده‌نگر	
۰.۸۲	۵	بعد پیش‌فعالی	
۰.۷۲	۵	بعد ریسک‌پذیری	
۰.۸۷	۵	دیدگاه مالی	عملکرد سازمانی
۰.۸۷	۵	دیدگاه مشتری	
۰.۷۵	۵	دیدگاه فرایند داخلی	
۰.۸۸	۵	دیدگاه یادگیری و نوآوری	

در تحلیل داده‌ها، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و نیز بررسی رابطه بین ابعاد گرایش استراتژیک و ابعاد کارت امتیازی متوازن استفاده شده است و از رگرسیون خطی برای بررسی تأثیر استراتژی کسب و کار بر عملکرد سازمانی استفاده شده است.

یافته‌های اصلی پژوهش

آمار توصیفی

آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی نشان داد که ۲۹.۳ درصد لیسانس، ۵۷.۸ درصد فوق‌لیسانس و ۱۲ درصد دکترا دارند. از این افراد ۷۱.۷ درصد در سطح سازمانی مدیریت و ۲۸.۷ درصد کارشناس هستند. ۵۸.۷ درصد افراد دارای سابقه کار مدیریتی کمتر از ۵ سال، ۱۸.۵ درصد افراد دارای سابقه کار مدیریتی ۵-۱۰ سال، ۱۲ درصد افراد دارای سابقه

مدیریت ۱۰-۱۵ سال، ۸.۷ درصد افراد سابقه کارمدیریتی ۱۵-۲۰ سال و ۲.۱ درصد افراد سابقه کارمدیریتی بیش از ۲۰ سال داشتند.

آمار استنباطی

آزمون فرضیه اصلی

برای بررسی رابطه بین استراتژی سازمان و عملکرد سازمانی از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج در جدول (۳) ارائه شده است. فرض ها نیز به شرح زیر است. فرض H_0 : بین استراتژی سازمان و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد. فرض H_1 : بین استراتژی سازمان و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۳. همبستگی پیرسون بین استراتژی و عملکرد سازمانی

متغیرها	میزان رابطه	عدد معناداری (sig)	نتیجه گیری
استراتژی سازمان و عملکرد سازمانی	۰.۵۴۹(**)	۰.۰۰	رابطه معناداری ندارد

نتایج آزمون بیانگر رابطه مثبت و معناداری بین گرایش استراتژیک و عملکرد سازمانی است. در همبستگی جهت رابطه دو طرفه است. برای بررسی تأثیر استراتژی کسب و کار بر عملکرد سازمانی از رگرسیون ساده استفاده شده که نتایج به دست آمده در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴. ضریب اثر استاندارد استراتژی بر عملکرد سازمانی

نام متغیر	ضریب اثر استاندارد شده (β)	عدد معناداری	نتیجه گیری
استراتژی کسب و کار	۰.۵۴۹	۰.۰۰	اثر مثبت و معناداری دارد

آزمون فرضیه های فرعی

برای بررسی روابط بین ابعاد گرایش استراتژیک و عملکرد سازمانی نیز از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج در جدول (۵) آمده است.

جدول ۵. همبستگی پیرسون بین ابعاد گرایش استراتژیک و عملکرد سازمانی

متغیرها	میزان رابطه	عدد معناداری	نتیجه گیری
گرایش تحلیلی و عملکرد	۰.۴۵۲	۰.۰۰۰	رابطه معناداری دارد
گرایش تدافعی و عملکرد	۰.۳۴۲	۰.۰۰۱	رابطه معناداری دارد
گرایش آینده‌نگری و عملکرد سازمانی	۰.۴۶۷	۰.۰۰۰	رابطه معناداری دارد
گرایش پیش‌فعالی و عملکرد	۰.۵۲۶	۰.۰۰۰	رابطه معناداری دارد
گرایش ریسک‌پذیری و عملکرد سازمانی	-۰.۱۱۸	۰.۲۶۲	رابطه معناداری ندارد

نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که ابعاد تحلیلی، تدافعی، آینده‌نگری و پیش‌فعالی دارای رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی هستند و بعد ریسک‌پذیری دارای رابطه معناداری با عملکرد سازمانی نیست. در ادامه برای بررسی تأثیر هر یک از ابعاد گرایش استراتژیک بر عملکرد سازمانی از رگرسیون چندگانه استفاده شده است، که نتایج آن در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶. ضریب اثر استاندارد ابعاد گرایش استراتژیک بر عملکرد

نام متغیر	ضریب اثر استاندارد شده (β)	عدد معناداری	نتیجه گیری
گرایش تحلیلی	۰.۱۴۹	۰.۲۲۱	اثر معناداری ندارد
گرایش تدافعی	۰.۰۵۵	۰.۶۲۱	اثر معناداری ندارد
گرایش آینده‌نگری	۰.۲۰۲	۰.۱۰۶	اثر معناداری ندارد
گرایش پیش‌فعالی	۰.۳۷۳	۰.۰۰۰	اثر معناداری دارد
گرایش ریسک‌پذیری	۰.۰۵۷	۰.۵۳۲	اثر معناداری ندارد

همان‌طور که در جدول آمده از بین ابعاد گرایش استراتژیک تنها گرایش پیش‌فعالی اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.

بررسی رابطه بین ابعاد گرایش استراتژیک و ابعاد کارت امتیازی متوازن

در این قسمت از تحلیل یافته‌ها، با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون به بررسی رابطه بین هریک از ابعاد گرایش استراتژیک و ابعاد کارت امتیازی متوازن پرداخته می‌شود که خروجی آزمون در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۷. همبستگی پیرسون بین ابعاد گرایش استراتژیک و ابعاد کارت امتیازی متوازن

ابعاد کارت امتیازی ابعاد گرایش استراتژیک	بعد مالی		بعد مشتری		بعد فرایند داخلی		بعد رشد و یادگیری	
	عدد معناداری	ضریب همبستگی	عدد معناداری	ضریب همبستگی	عدد معناداری	ضریب همبستگی	عدد معناداری	ضریب همبستگی
گرایش تحلیلی	۰.۰۴	(*)۰.۲۱۶	۰.۰۰۰	(**)۰.۳۶۲	۰.۰۰۰	(**)۰.۴۷۷	۰.۰۰۱	(**)۰.۳۵۴
گرایش تدافعی	۰.۴۹۵	۰.۱۱۱	۰.۳۷	۰.۲۱۸	۰.۰۰۰	(**)۰.۳۵۷	۰.۰۰۰	(**)۰.۳۸۳
گرایش آینده‌نگری	۰.۳۴۴	۰.۱	۰.۰۰۰	(**)۰.۳۸۱	۰.۰۰۰	۰.۴۸۲	۰.۰۰۰	(**)۰.۵۰۶
گرایش پیش‌فعالی	۰.۱۲۶	۰.۱۶۱	۰.۰۰۰	(**)۰.۵۰۴	۰.۰۰۰	(**)۰.۵۲۴	۰.۰۰۰	(**)۰.۴۵۷
گرایش ریسک‌پذیری	۰.۵۳۶	-۰.۰۶۷	۰.۱۸۷	-۰.۱۳۹	۰.۹۴۳	-۰.۰۰۸	۰.۲۶۶	-۰.۱۱۷

در جدول بالا هر کدام از خانه‌هایی که علامت دارند، این مفهوم را می‌رسانند که آن بعد از گرایش استراتژیک با بعد مربوط از کارت امتیازی متوازن رابطه معناداری دارد.

نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش بیانگر تأثیر استراتژی کسب و کار بر عملکرد سازمانی است. از نتایج فرضیه‌های فرعی پژوهش چنین استنباط می‌شود که گرایش پیش‌فعالی دارای بیشترین رابطه با عملکرد سازمانی است و این با نتایج پژوهش مورگان (۲۰۰۳)، که نشان داد گرایش پیش‌فعالی با عملکرد سازمانی رابطه معناداری ندارد، متفاوت است. نتیجه را می‌توان با توجه سرعت تغییرات در صنعت فناوری اطلاعات [۱] توجیه کرد و بیان داشت سازمان‌هایی شاهد عملکرد بهتری خواهند بود که تأکید بیشتری بر رفتارهای نوآورانه داشته باشند. بعد از بعد پیش‌فعالی، ابعاد آینده‌نگری، تحلیلی و تدافعی به ترتیب دارای بیشترین رابطه با عملکرد سازمانی بوده‌اند. مورگان (۲۰۰۳) نیز وجود رابطه این ابعاد از

گرایش استراتژیک با عملکرد سازمانی را نشان داد. گرایش ریسک‌پذیری نیز رابطه منفی با عملکرد سازمانی دارد ولی این رابطه معنادار نیست که با پژوهش‌های گذشته سازگار است [۱۶] [۲۰]. از مهم‌ترین دلایل این رابطه منفی، هزینه‌ی بالا، و نرخ بالای شکست پروژه‌های فناوری اطلاعات، زمان‌بر بودن پروژه‌های فناوری اطلاعات را می‌توان نام برد. نتایج مربوط به رگرسیون چندگانه نشان دهنده‌ی این مطلب است که بین ابعاد گرایش استراتژیک و عملکرد سازمانی رابطه خطی وجود دارد و مقدار ضریب همبستگی در رگرسیون چندگانه ۰.۶۰۵ است که بیانگر این واقعیت است که این دو متغیر از رابطه قوی برخوردارند و از بین ابعاد گرایش استراتژیک تنها بعد پیش‌فعالی دارای تأثیر معناداری بر عملکرد است 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، پیشرو در ارائه محصولات جدید باشند.

نتایج به‌دست آمده از رابطه بین ابعاد گرایش استراتژیک با ابعاد کارت امتیازی متوازن بیانگر این است که بعد مالی کارت امتیازی متوازن تنها با گرایش تحلیلی رابطه دارد. می‌توان بیان کرد، گرایش تحلیلی با تمام ابعاد کارت امتیازی متوازن رابطه مثبت و معناداری دارد. و نکاترامن نیز رابطه مثبت و معنادار این بعد با ابعاد عملکرد (سودآوری و رشد بازار) را تأیید کرد [۲۰]. گرایش تدافعی با دو بعد فرآیند داخلی و رشد و یادگیری رابطه معناداری دارد و گرایش آینده‌نگری نیز با دو بعد مشتری و رشد و یادگیری رابطه معناداری دارد. گرایش پیش‌فعالی نیز با تمام ابعاد به‌جز بعد مالی رابطه معناداری دارد. گرایش ریسک‌پذیری نیز با تمام ابعاد کارت امتیازی متوازن رابطه منفی و غیره معناداری دارد.

پیشنهاده‌ها

براساس نتایج به‌دست آمده می‌توان به شرح زیر به شرکت‌ها پیشنهادهایی داد: از آنجا که بعد پیش‌فعالی بیشترین رابطه با عملکرد سازمانی دارد، شرکت‌ها باید سعی در تقویت این بعد از طریق تعقیب فرصت‌های نوآورانه، توسعه‌ی توانمندی‌ها بیش از رقبای، ارائه محصولات متفاوت و متمایز به بازار داشته باشند و نیز به‌منظور تقویت ابعاد آینده‌نگری، تحلیلی و تدافعی، که ابعاد محافظه‌کارانه در گرایش استراتژیک هستند، به

انجام تحلیل‌های جامع در مسایل 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 تحلیلی رابطه معناداری با بعد مالی دارد، می‌توان به شرکت‌ها پیشنهاد کرد که برای تقویت عملکرد سازمانی در بعد مالی باید بر رفتارهای تحلیل‌گرایانه تأکید داشته باشند و برای تقویت عملکرد در بعد مشتری باید بر ابعاد تحلیلی، آینده‌نگری و پیش‌فعالی تأکید داشته باشند و تقویت ابعاد تدافعی، تحلیلی و پیش‌فعالی از گرایش استراتژیک به تقویت عملکرد در بعد فرآیندهای داخلی می‌انجامد. تأکید بر ابعاد تحلیلی، تدافعی، آینده‌نگری و پیش‌فعالی به بهبود بعد رشد و یادگیری منجر می‌شود.

منابع

۱. عابدی جعفری حسن، مونا جام پرازمی، هانیه سادات بی‌ریایی (۱۳۸۹). چالش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مجازی - بررسی رابطه‌ی بین درجه مجازیت سازمان و تعهد سازمانی. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۲(۵): ۷۳-۹۰.
۲. علی بابایی احمد (۱۳۸۴). طراحی و پیاده‌سازی یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد با استفاده از روش‌های کارت امتیازی متوازن و سنجش‌های هدف‌گرا. پایان‌نامه کارشناسی ارشد با راهنمایی دکتر بهروز ارباب شیرانی، دانشگاه صنعتی اصفهان.
۳. مانیان امیر، موسی‌خانی محمد، جام پرازمی مونا (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین همراستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار با عملکرد سازمانی در شرکت‌های فعال در زمینه فناوری اطلاعات: با استفاده از مدل معادلات ساختاری. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۱(۳): ۸۹-۱۰۶.
۴. هومن حیدرعلی (۱۳۸۸). مدلیابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل. چاپ سوم، انتشارات سمت.
5. Anand M, sahay B, Saha S (2005). Balanced Scorecard in Indian Companies. VIKALPA; 30(2):11-25.
6. Bergeron F, Raymond L, Rivard S (2004). Ideal patterns of strategic alignment and business performance. Information and Management; 41(8): 1003-1020.
7. Bhagwat R, Sharma M.K (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. Computers & Industrial Engineering; 53(1): 43-62.

- 8 . Desarbo w, Benetto C.A, Song M, Sinha, I (2004). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*; 26(1): 1-28.
- 9 . Fernandes K, Raja V, Whalley A (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*; 26: 623–634.
- 10 . Hakansson H, Snehota I (2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*; 22(3): 256-270.
- 11 . Jou Y.T, Hwang C.H, Lin W.T, Chen S.C (2007). A performance evaluation of introducing balanced scorecard to high-tech related industries in Taiwan. *The International Journal of Applied Management and Technology*; 5: 228-247
- 12 . Kaplan R.S, Norton D.P (1992). The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard business review*; 70(1): 71–80.
- 13 . Michalska J (2005). The usage of The Balanced Scorecard for the estimation of the enterprise's effectiveness. *Journal of Materials Processing Technology*, 162–163: 751–758.
- 14 . Miles R.E, Snow C (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- 15 . Morgan R, Strong C (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12): 1051-1073.
- 16 . Morgan R, Strong C (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56(3): 163-176.
- 17 . Papalexandris A, Ioannou G, Soderquist K (2005). An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action. *European Management Journal*; 23(2): 214–227.
- 18 . Parnell J.A (1997). New evidence in the generic strategy and business performance debate: a research note", *British Journal of Management*, 8(2): 175-181.
- 19 . Slater S, Narver J (1993). Product – market strategy and Performance: An analysis of the Miles and Snow strategy types. *European Journal of Marketing*; 27(10): 33-51.
- 20 . Venkatraman N (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*; 35(8): 942-962.
- 21 . Venkatraman N, Ramanujam V (1986). Measurement in performance business strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*; 11(4): 801-814.
- 22 . Wong-On-Wing B, Guo L, Li W, Yang D (2007). Reducing conflict in balanced scorecard evaluations. *Accounting, Organizations and Society*; 32: 363–377.