



Management & Development Process

چکیده

درباره چگونگی واکنش به دنیای در حال تغییر، رویکردهای زیادی مطرح شده است. رویکردهای مذکور در صورتی بامعنا هستند که متضمن همترازی در سازمان، به عنوان یک اصل زیربنایی و بسیار مهم باشند. پژوهش حاضر، به لحاظ هدف یک پژوهش تبیینی محسوب می‌شود، زیرا در آن یکی از دلایل بهبود عملکرد صادراتی مورد بررسی قرار گرفته است. در پژوهش حاضر، الگوی برای راهبرد صادرات تدوین شده است. از این رو، یک پژوهش توسعه‌ای محسوب می‌شود و روش پژوهش نیز از نوع پیمایش است. واحد تحلیل در پژوهش حاضر، سازمان است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها برای عملکرد صادراتی، داده‌های ثانویه خارجی (گزارش‌های سازمان مدیریت صنعتی در ارتباط با صد شرکت برتر) بوده و برای تعیین درجه همترازی راهبردی نیز از نظریه نقاط مرجع راهبردی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان دادند که اولاً، بین متغیرهای همترازی و عملکرد صادراتی، همبستگی مثبت و قوی وجود دارد، متغیر همترازی عمودی، به‌طور مستقیم بر عملکرد صادراتی تأثیر می‌گذارد و متغیرهای همترازی افقی و گروه محصولات نیز تأثیر تعدیل‌کننده دارند. دوم اینکه، میزان تأثیر متغیر همترازی عمودی بر عملکرد صادراتی بیشتر است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت راهبردی، همترازی راهبردها، ماتریس نقاط مرجع راهبردی کمی، راهبرد صادرات، عملکرد صادراتی.

۱. برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان "بررسی تأثیر همترازی‌های عمودی و افقی استراتژی‌های صادرات بر عملکرد صادراتی در صد شرکت برتر ایران". مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی. شهریور ۱۳۸۹.

بررسی تأثیر همترازی‌های عمودی و افقی راهبردهای صادرات بر عملکرد صادراتی در صد شرکت برتر ایران^۱

فرج‌اله رهنورد
حبیب‌اله طاهرپور کلاتری
ایمان محمدعلی تجریشی

دریافت: ۱۳۹۰/۰۵/۱۶

پذیرش: ۱۳۹۰/۱۰/۰۳

مقاله برای اصلاح یک روز نزد پدیدآوران بوده است

بررسی تأثیر همترازی‌های عمودی و افقی راهبردهای صادرات بر عملکرد صادراتی در صد شرکت برتر ایران

فرج‌اله رهنورد^۱

حبیب‌اله طاهرپور کلانتری^۲

ایمان محمدعلی تجریشی^۳

مقدمه

امروزه تأثیر همترازی راهبردی در رشد عملکرد سازمان، بسیار مورد توجه اندیشمندان و پژوهشگران قرار گرفته است، به‌طوری که مسأله اصلی برای مدیریت سازمان، ایجاد همترازی بین سطوح راهبرد با محیط خارجی سازمان است (میتزبرگ و کوین^۴، ۱۹۹۱؛ پیرس و رابینسون^۵، ۱۹۹۱؛ هانگر و ویلن^۶، ۲۰۰۷: ۳۶؛ کاتوریان^۷، ۲۰۰۷: ۱۲۸). بر اساس بسیاری از نظریه‌های همترازی و ترکیب‌بندی سازمان، در سازمان‌هایی که همترازی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و راهبردی در ترکیب‌بندی زیاد است، اثربخشی نیز بسیار فراوان است (دوتی^۸، ۱۹۹۳: ۱۵). همترازی حدود چسبندگی بین دو یا چند بعد سازمانی، برای ارتقای عملکرد است (میلر^۹، ۱۹۹۲: ۱۶۳). به هر حال، با وجود آگاهی از اهمیت همترازی راهبردی، پژوهش‌های اندکی درباره پویایی همترازی انجام شده است. باید توجه داشت که اگر راهبرد در سطح سازمان، در واکنش به محیط تغییر داده شود، لازم است سایر سطوح راهبرد (یعنی راهبرد سطح کسب و کار و راهبرد وظیفه‌ای) نیز به‌طور

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی،

مؤسسه عالی آموزش و پژوهش

مدیریت و برنامه‌ریزی

frahnavard@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت، مؤسسه

عالی آموزش و پژوهش مدیریت و

برنامه‌ریزی

habtaherk@yahoo.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

دانشگاه علامه طباطبائی، مؤسسه

عالی آموزش و پژوهش مدیریت و

برنامه‌ریزی

imantajrishi@gmail.com

4. Mintzberg & Quinn

5. Pearce & Robinson

6. Hunger & Wheelen

7. Kathuria

8. Doty

9. Miller

هماهنگ تغییر کنند تا همترازی راهبردی حفظ شود. عده‌ای همترازی راهبردی را همترازی بین عناصر سازمان (ساختار، فناوری، فرهنگ، نیروی انسانی، شیوه رهبری، راهبرد) با شرایط محیطی می‌دانند (چورن^۱، ۱۹۹۱: ۱۲۰؛ لویت^۲، ۱۹۶۵: ۶۰؛ دفت^۳، ۲۰۰۴؛ اسکات^۴، ۱۹۷۲؛ ایتامی^۵، ۱۹۸۷؛ گالبرایس^۶، ۱۹۸۶؛ پراهالاد و همل^۷، ۱۹۹۰؛ بارنی^۸، ۱۹۹۱، ۱۱۶) و عده‌ای دیگر، همترازی راهبردی را همترازی در سطح راهبردی بین خود عناصر سازمان بیان کرده‌اند (وودوارد^۹، ۱۹۶۵؛ چندلر^{۱۰}، ۱۹۶۲؛ اندروز^{۱۱}، ۱۹۸۷: ۱۸۳؛ دویر^{۱۲}، ۱۹۹۳: ۱۵۷؛ فیشر^{۱۳}، ۱۹۹۰: ۲۶۰؛ واترمن^{۱۴}، ۱۹۸۶). ملینک^{۱۵} و همکاران (۲۰۰۵)، همترازی را در رابطه با حفظ سازگاری بین اهداف راهبردی و برنامه‌های اجرایی مورد تأکید قرار داده‌اند. آنها معتقد هستند که همترازی به معنی تأمین سازگاری بین لایه‌های مختلف در فرایند برنامه‌ریزی است (ملینک، ۲۰۰۵: ۳۱۴). بنابراین، می‌توان دو سطح راهبردی و عملیاتی را برای مقوله همترازی مطرح کرد. منظور از همترازی راهبردی، هماهنگی راهبردها به لحاظ مفهومی و ذهنی است، ولی در سطح همترازی عملیاتی، هماهنگی عملی در اجرای برنامه‌ها پدید می‌آید. بنابراین، لازمه همترازی عملیاتی، ایجاد همترازی راهبردی است. ساب‌هروال، هیرش هیم و گولس^{۱۶} (۲۰۰۱)، پنج نوع همترازی را تشخیص داده‌اند: (۱) سازمانی، (۲) راهبردی، (۳) ساختاری، (۴) نظام اطلاعاتی و (۵) میان‌بعدی (ساب‌هروال، ۲۰۰۱: ۱۸۵). به هر حال، به دلیل اهمیت فزاینده همترازی و تأثیر مهم آن در موفقیت سازمان‌ها، پژوهش‌های زیادی درباره شناسایی بیشتر این متغیر و چگونگی تأثیر آن در بقا و موفقیت سازمان انجام شده است و در حال انجام است (کوبی^{۱۷}، ۲۰۰۸: ۲۸؛ فولر^{۱۸}، ۲۰۰۲: ۵۴۷؛ گرگور^{۱۹}، ۲۰۰۲: ۱۰۱). در پژوهش حاضر، تلاش می‌شود که اولاً، الگوی جدیدی برای سنجش همترازی راهبردی مبتنی بر نظریه نقاط مرجع راهبردی معرفی شود تا با استفاده از آن، بتوان درجه همترازی راهبردی را اندازه‌گیری کرد؛ دوم اینکه، تأثیر متغیرهای همترازی راهبردهای صادرات بر عملکرد صادراتی، از طریق رگرسیون مورد بررسی قرار گیرد. هر یک از نظام‌های موجود در سطوح راهبرد سازمان نیز باید با زیرنظام‌های خود (همترازی درونی) و با سطوح بالادست و نظام‌های همتراز خود، (همترازی بیرونی) هماهنگ باشند تا مدیریت به نحو مطلوب انجام شود و به منظور دستیابی به هدف‌های سازمان، هم‌افزایی ایجاد گردد. برای مثال، در خصوص

1. Chorn
2. Leavit
3. Daft
4. Scott
5. Itami
6. Galbraith
7. Prahalad & Hamel
8. Barney
9. Woodward
10. Chandler
11. Andrews
12. Dvir
13. Fisher
14. Waterman
15. Melink
16. Sabherwal, Hirschheim & Goles
17. Kyobe
18. Fuller
19. Gregor

واحد وظیفه‌ای منابع انسانی، باید راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سطح سازمان، راهبرد سطح کسب و کار و راهبرد سایر واحدهای وظیفه‌ای، مانند تولید، بازرگانی داخلی و خارجی، مالی، نظام‌های اطلاعاتی، و پژوهش و توسعه هماهنگ باشند (همترازی بیرونی) و راهبرد زیرنظام‌های منابع انسانی (تأمین نیروی انسانی، ارزیابی و عملکرد و پاداش، توسعه منابع انسانی و روابط کارکنان) نیز با راهبردهای واحد وظیفه‌ای منابع انسانی، هماهنگ باشد (همترازی درونی) (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۷۴-۶۶). هر یک از همترازی‌های درونی و بیرونی، می‌توانند به طور عمودی و افقی نیز در نظر گرفته شوند که در نتیجه، چهار نوع همترازی پدید می‌آید: همترازی‌های بیرونی عمودی، بیرونی افقی، درونی عمودی و درونی افقی. در پژوهش حاضر، منظور از متغیر "همترازی عمودی بیرونی"، هم‌سویی درجه ثبات و پیچیدگی محیط بین‌الملل با راهبرد صادرات است و "همترازی افقی بیرونی" نیز به معنی هم‌سویی راهبرد صادرات و راهبرد بازاریابی است. منظور از "همترازی عمودی درونی" نیز هم‌سویی راهبرد صادرات با زیرنظام‌های آن، یعنی زیرنظام انتخاب بازار هدف، ورود به بازار بین‌الملل و آمیخته بازاریابی است و "همترازی افقی درونی" به معنی ارتباط زیرنظام‌ها با یکدیگر است.

الگوهای همه‌جانبه همترازی: کاربرد نظریه نقاط مرجع راهبردی^۱

1. Strategic Reference Points (SRP's) Theory
2. Porter
3. Imai
4. Stalk & Hout
5. Foster
6. Ohmae
7. Peters
8. Handerson
9. Figenbaum

به زعم فیگنباوم (۱۹۹۶، ۲۲۴)، نظریه‌پردازان مختلف مدیریت، هر یک بر اساس دیدگاه‌های خود، نقاط مرجع خاصی را برای موفقیت سازمان‌ها بیان کرده‌اند؛ کاهش هزینه (پورتر^۲، ۱۹۸۵)، کیفیت (ایمای^۳، ۱۹۸۶)، سرعت (استاک و هوت^۴، ۱۹۹۰)، نوآوری (فوستر^۵، ۱۹۸۶)، نیازهای مشتریان (اوهمایه^۶، ۱۹۸۸)، پیترز^۷، ۱۹۸۷) و ذینفعان (هندرسون^۸، ۱۹۹۰) از جمله نقاط مرجعی هستند که به اعتقاد نظریه‌پردازان مذکور، سازمان در صورت تأکید بر هر یک از این نقاط، موفق خواهد شد. برخی دیگر از نظریه‌پردازان، از نقاط مرجع راهبرد چندبعدی یا ترکیبی استفاده کرده‌اند (فیگنباوم^۹، ۱۹۹۶: ۲۲۴). این نقاط مرجع ترکیبی، در جدول (۱) بیان شده است.

جدول (۱): دیدگاه‌های نظری مرتبط با ابعاد ترکیبی نقاط مرجع راهبردی

مبنای نظری	نقطه مرجع مورد تأکید	راهکار اصلی	پژوهشگران
نظریه انگیزشی	داخل سازمان افراد گروه‌ها	تدوین کار و تدوین هدف‌هایی برای عملکرد	لثام و یوکی ^۱ (۱۹۷۵) نادلر و لاولر ^۲ (۱۹۷۷) هکمن و الدهام ^۳ (۱۹۸۰)
نگرش مبتنی بر منابع	داخل سازمان منابع کل سازمان قابلیت‌ها	خلق شایستگی‌های منحصر به فرد	ورنر فلت ^۴ (۱۹۸۴) پراهالاد و هممل (۱۹۹۰) بارنی (۱۹۹۱)
اقتصاد صنعتی	شرایط خارجی صنعت رقبای کلیدی	غلبه بر رقابت	بین ^۵ (۱۹۵۶) کاوس ^۶ (۱۹۷۷) پورتر (۱۹۸۰)
وابستگی به منابع	شرایط خارجی تامین‌کنندگان مشتریان	حداقل کردن موانع برای تامین منابع	ففر ^۷ (۱۹۷۲) ففر و نوواک ^۸ (۱۹۷۶) ففر و سالانیکیک ^۹ (۱۹۷۸)
نظریه نهادینگی	شرایط خارجی ذی‌نفعان وابستگی متقابل داخلی	برآورد تقاضاهای جامعه	میر و ران ^{۱۰} (۱۹۷۷) دی‌مگیو و پاول ^{۱۱} (۱۹۸۳) مایر، اسکات و دیل ^{۱۲} (۱۹۸۳)
نظریه بازی	شرایط خارجی رقبا	موفقیت سازمان بستگی به موقعیت فروشندگان در مقایسه با رقا	تیرول ^{۱۳} (۱۹۸۹)
هویت سازمان	زمان سنت‌های گذشته فلسفه	گذشته آینده را شکل می‌دهد.	وستلی و مینتزبرگ ^{۱۴} (۱۹۸۰) توربرت ^{۱۵} (۱۹۸۷) دوتون و داکریچ ^{۱۶} (۱۹۹۱)
قصد استراتژیک	زمان مقصود بلندمدت مأموریت	هدف راهبردی، تصمیم‌های فعلی را معین می‌کند.	هاسگاوا ^{۱۷} (۱۹۸۶) آیمای (۱۹۸۶) هممل و پراهالاد ^{۱۸} (۱۹۸۹)
بوم‌شناسی جمعیت	زمان نیت‌های آینده	نیت تراز اول شدن در آینده و توانایی اجرای آن، مهمترین عامل محرک برای دستیابی به موفقیت است.	هنان و فریمن ^{۱۹} (۱۹۸۴)

منبع: (فیگنباوم، ۱۹۹۶: ۲۲۴)

1. Latham & Yukl
2. Nadler & Lawler
3. Hackman & Oldham
4. Werner felt
5. Bain
6. Caves
7. Pfeffer
8. Nowak
9. Salanicik
10. Meyer & Rowan
11. DiMaggio & Powell
12. Mayer, Scott & Deal
13. Tirole
14. Westley & Mintzberg
15. Torbert
16. Dutton & Dukerich
17. Hasegawa
18. Hamel & Prahalad
19. Hannan & Freeman

همان طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، هر یک از موارد مذکور به عنوان نقطه مرجع، بر مبنای یک فلسفه نظری از دیدگاه نظریه‌پردازان مختلف بیان شده‌اند و هر یک برای تأمین هدف خاصی تبیین گردیده‌اند. نقطه مرجع، محل یا نقطه‌ای است که همه اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌ها در مقایسه با آن سنجیده می‌شوند و نقاط مرجع راهبردی، هدف‌ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیم‌های راهبردی در مخابره کردن اولویت‌های سازمانی به افراد اصلی نظام‌شان استفاده می‌کنند (بامبرگر^۱ و فیگنباوم، ۱۹۹۶: ۲۳۵). در نمودار (۱) نشان داده شده است که مبانی منطقی نظریه‌های مدیریت (اسکات؛ بورل و مورگان؛ و هال^۲) با یکدیگر مترادف هستند و نقاط مرجع مورد استفاده آنها با یکدیگر تطابق دارند. برای گونه‌شناسی الگوهای هر یک از نظام‌ها و زیرنظام‌های سازمان، باید از بین نقاط مرجع مذکور، "نقاط مرجع اعلم" را انتخاب کرد و سپس به گونه‌شناسی پرداخت. این موضوع در خصوص گونه‌شناسی راهبردهای مختلف در هر یک از سطوح راهبرد نیز صادق است.

1. Bamberger
2. Burrell & Morgan
3. Hall

منعطف (نتیجه)		باز	رادیکال	SRP 2	گونه چهارم از نظریه‌ها و الگوها	گونه سوم از نظریه‌ها و الگوها	
کنترل		نظام	تغییرات		گونه دوم از نظریه‌ها و الگوها	گونه اول از نظریه‌ها و الگوها	
شدید (فرایند)		بسته	تدریجی				
					SRP 1		
			بورل و مورگان، ۲۲: ۱۹۹۷		ذهنی	پیش فرض فلسفی	عینی
			اسکات، ۱۹۸۱: ۱۲۸ و ۲۹		طبیعی	نگرش	عقلایی
		هال، ۱۹۹۶: ۲۷۹			خارج	کانون توجه	داخل

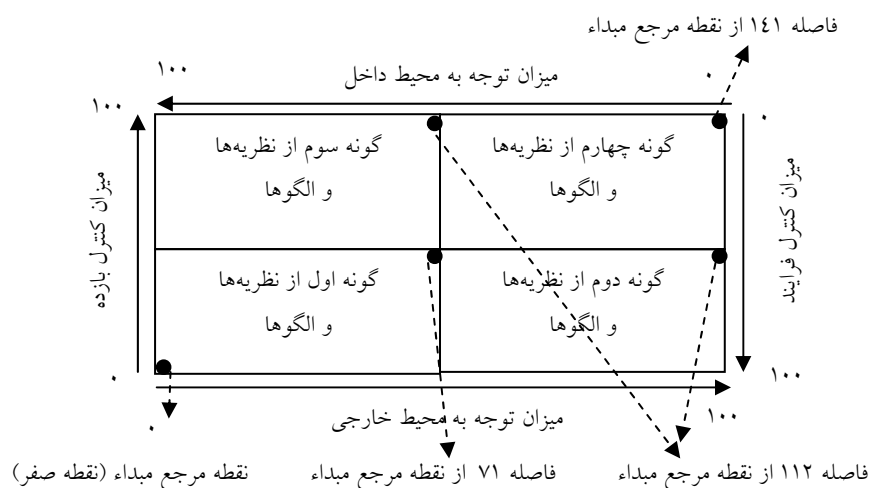
نمودار (۱): مترادف بودن نقاط مرجع در دسته‌بندی الگوهای مدیریت

از مهمترین مزایای الگوی نقاط مرجع راهبردی در ارتباط با همترازی گونه‌های راهبرد سازمانی، توجه به تصویری یکپارچه و جامع در ارتباط با ایجاد هم‌سویی راهبردی در سازمان است و کیفی بودن و عدم تطبیق‌پذیری با شاخص‌های کمی (نظیر عملکرد) از مشکلات آن هستند. برای رفع این مسئله، ابتدا ماتریس نقاط مرجع راهبردی از ۰ تا ۱۰۰ درجه‌بندی می‌شود. این درجه‌بندی موجب پیوسته شدن ماتریس نقاط مرجع راهبردی خواهد شد. از آنجایی که هر یک از ابعاد ماتریس، به دو بعد (کنترل فرایند و کنترل نتیجه) توجه به محیط داخل و توجه به محیط خارج) تفکیک شده‌اند، در این درجه‌بندی، باید چهار جنبه مورد توجه قرار گیرند که عبارت‌اند از: ۱) میزان کنترل نتیجه، ۲) میزان کنترل فرایند، ۳) میزان توجه به محیط داخل و ۴) میزان توجه به محیط خارج. هر یک از چهار جنبه مذکور از ۰ تا ۱۰۰ درجه‌بندی خواهند شد، به‌طوری که جهت درجه‌بندی در ابعاد هر طرف از ماتریس، با یکدیگر متضاد خواهند بود (نمودار ۲). هر چند همترازی به این معنی است که گونه‌های راهبرد صادرات، در یکی از ربع‌های متناظر ماتریس نقاط مرجع راهبردی قرار گیرند، اما درجه همترازی را فقط می‌توان بر اساس مجاورت گونه‌ها با هم سنجید. بر اساس نظریه مجاورت، در ماتریس پیوسته نقاط مرجع راهبردی، فاصله صفر تا ۷۱، همترازی زیاد، فاصله ۷۱ تا ۱۱۲، همترازی متوسط و فاصله ۱۱۲ تا ۱۴۱، همترازی کم محسوب می‌شود. این اعداد را می‌توان از طریق رابطه فاصله بین دو نقطه در ماتریس کمی نقاط مرجع راهبردی، شمرد. بر اساس نظریه مذکور، هر چه میزان مجاورت بیشتر باشد (میزان فاصله بین نقاط مرجع کمتر باشد)، همترازی بیشتر خواهد بود. همچنین، در تعیین نقطه مرجع، استفاده از یکی از دو بعد ماتریس (میزان توجه به محیط خارجی و میزان کنترل بازده) کافی است.

بررسی تأثیر همترازی‌های عمودی و افقی... / فرج‌اله رهنورد و دیگران

اصل کارکرد- بیشترین فاصله ماتریس کمی نقاط مرجع راهبردی = درجه همترازی راهبردی

$$= \sqrt{(x_2 - x_1)^2 + (y_2 - y_1)^2}$$
 فرمول فاصله بین نقاط در نرم‌افزار اکسل



نمودار (۲): ماتریس کمی نقاط مرجع راهبردی در قالب طیفی پیوسته

گونه‌شناسی راهبردهای صادرات بر اساس نقاط مرجع راهبردی

برای صادرات کالاها و خدمات در سطح سازمان، چهار نوع راهبرد وجود دارد (لیمبراسکی، ۲۰۰۸: ۳۲): راهبرد انعکاس داخلی، راهبرد جهانی- محلی، راهبرد جهانی، راهبرد واکنشی- مبادله که بنیان این راهبردها، تفکر مدیران ارشد و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل محیط است (کیگان، ۱۳۸۰: ۲۱۵). همچنین اگر صادرات محصولات و خدمات سازمان را فرایندی پویا در نظر بگیریم، تصمیم‌گیری درباره سه فعالیت اصلی، باید در این فرایند انجام شود. این زیرنظام‌ها در فرایند صادرات کالاها و خدمات، انتخاب بازار هدف، ورود به بازار بین‌الملل و زیرنظام آمیخته بازار بین‌الملل هستند. چهارنوع راهبرد برای انتخاب بازار هدف صادراتی وجود دارد (کاتلر، ۱۳۸۲: ۱۹۰-۱۹۳): (۱) راهبرد تمرکز بر بازارهای همگن، (۲) راهبرد تمرکز بر بازارهای غیرهمگن، (۳) راهبرد تنوع در بازارهای همگن و (۴) راهبرد

تنوع در بازارهای غیرهمگن. همچنین به اعتقاد رودباخ و دانیل^۱ (۱۹۹۸: ۴۹۱)، انتخاب راهبرد ورود در سازمان، سه نوع مزیت دارد: (۱) مزیت ناشی از مالکیت، (۲) مزیت ناشی از موقعیت و (۳) مزیت‌های بین‌المللی شدن. راهبردهای صادرات مستقیم و غیرمستقیم با مزیت ناشی از موقعیت، راهبرد اتحاد استراتژیک با مزیت ناشی از مالکیت و راهبرد سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی با مزیت ناشی از بین‌المللی شدن هماهنگ هستند. در حوزه صادرات شرکت‌ها، یکی از چهار راهبرد آمیخته بین‌الملل، به منظور رفع نیازهای بازار هدف مورد استفاده قرار می‌گیرد: (۱) راهبرد آمیخته بازاریابی کاملاً استاندارد؛ (۲) راهبرد آمیخته بازاریابی استاندارد؛ (۳) راهبرد آمیخته بازاریابی محلی (۴) راهبرد آمیخته بازاریابی کاملاً محلی. راهبردهای مذکور باید در نظام بازرگانی سازمان با کارکرد بازاریابی داخلی، همترازی افقی داشته باشند. در پژوهش حاضر، از راهبردهای واکر، هارپر دابلیو بوید و ژان کلود لرش (۲۰۰۳، ۴۵)، برای هماهنگی راهبرد صادرات و بازاریابی استفاده شده است. واکر و همکاران، برای بازاریابی بیست نوع راهبرد بر اساس چرخه عمر محصول بیان کرده‌اند که در چهارگروه اصلی قرار می‌گیرند: راهبردهای مرحله ورود به بازار، راهبردهای مرحله رشد، راهبردهای مرحله بلوغ و راهبردهای مرحله افول. در نمودار (۳)، انواع راهبرد نظام بازرگانی داخلی و خارجی در ماتریس کمی نقاط مرجع راهبردی مشاهده می‌شود.

پرسش‌های پژوهش

پرسش‌های اصلی و فرعی پژوهش حاضر، عبارت‌اند از:

- الف) پرسش اصلی پژوهش: آیا همترازی عمودی و افقی راهبردهای صادرات، بر عملکرد صادراتی مؤثر است؟
- ب) پرسش‌های فرعی پژوهش: (۱) عملکرد صادراتی و درجه همترازی استراتژیک در هر یک از شرکت‌های مورد بررسی چگونه است؟، (۲) تأثیر گروه محصولات (مصرفی، صنعتی و خدماتی) بر رابطه همترازی استراتژیک و عملکرد صادراتی چگونه است؟

1. Radebaugh & Daniels

متغیرهای پژوهش

در پژوهش حاضر، متغیرهای همترازی عمودی و افقی، متغیر مستقل، عملکرد صادراتی، متغیر وابسته و گروه محصولات، متغیر تعدیل‌کننده است. روابط بین متغیرهای همترازی با توجه به نمودار (۳) به صورت ذیل تعریف می‌شود:

■ همترازی عمودی بیرونی (درجه همترازی محیط بین‌الملل با راهبرد صادرات)

■ همترازی افقی بیرونی (درجه همترازی راهبرد بازاریابی با راهبرد صادرات)

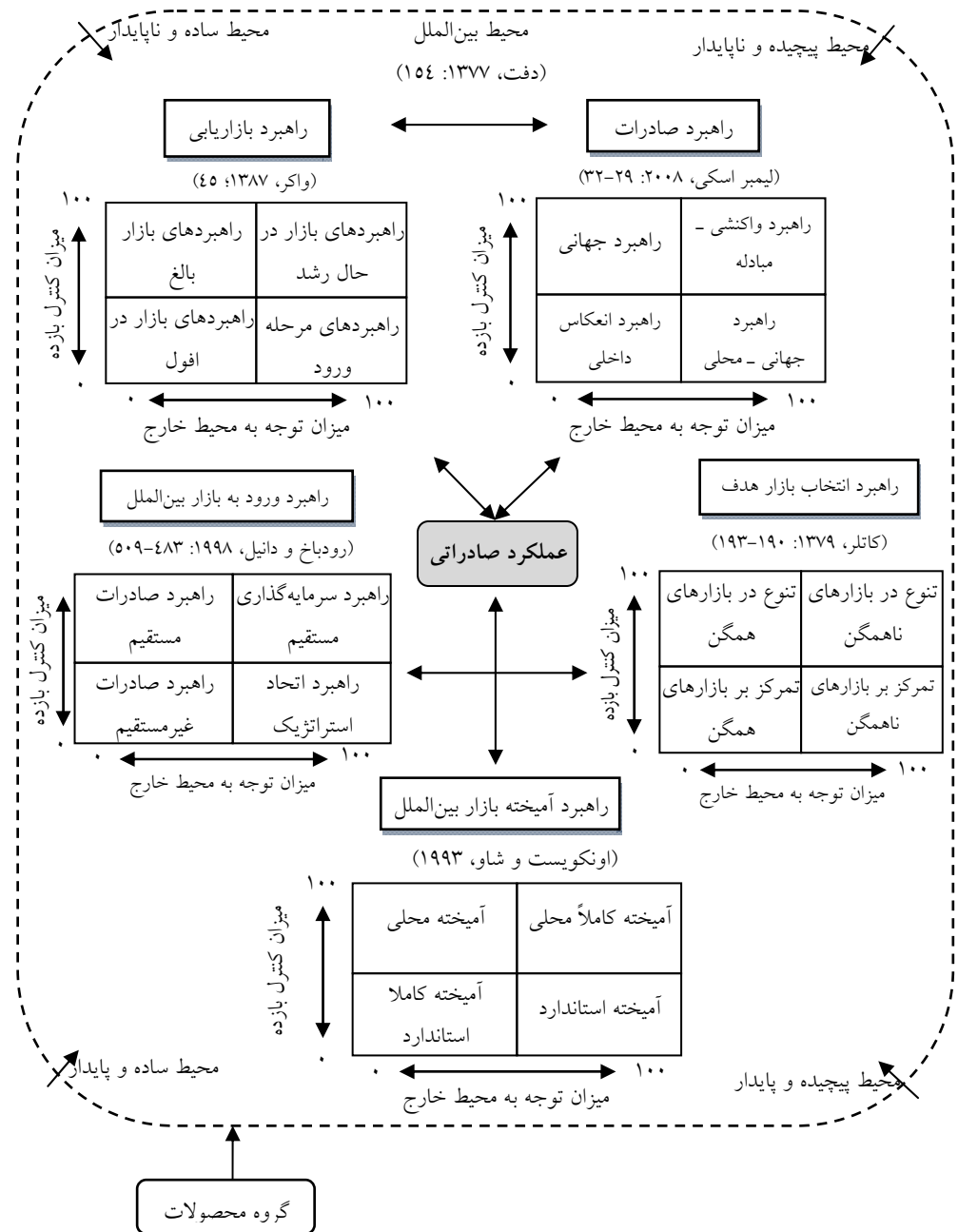
■ همترازی عمودی درونی (درجه همترازی زیرنظام‌های صادرات با راهبرد صادرات)

■ همترازی افقی درونی (درجه همترازی راهبرد زیرنظام‌های صادرات با یکدیگر)

روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نوع توسعه‌ای است. همچنین به لحاظ بررسی دلایل کارایی عملکرد صادراتی، از نوع پژوهش تبیینی است. به لحاظ نوع داده (کمیت‌پذیری متغیرهای پژوهش) نیز پژوهشی کمی محسوب می‌شود. در پژوهش حاضر، با استفاده از پیمایش، اطلاعات مورد نیاز برای تعیین درجه همترازی راهبردهای صادرات در سازمان‌های مورد بررسی به دست آمده است. جامعه آماری، صد شرکت برتر ایران را شامل می‌شود که به صادرات کالاها و خدمات می‌پردازند و حداقل سه سال متوالی، به شرکت برتر در حوزه صادرات شناسایی شده‌اند. از بین صد شرکت برتر، فقط ۶۳ شرکت صادرات داشته‌اند و از بین آنها فقط ۳۵ شرکت در طول سه سال متوالی (۱۳۸۴-۱۳۸۶) در حوزه صادرات، برتر شناخته شده‌اند. به دلیل محدود بودن حجم جامعه آماری (۳۵ شرکت) به جای نمونه‌گیری، از روش همه‌شماری استفاده شده است. با توجه به اینکه مدیران ارشد صادراتی این شرکت‌ها، بر اساس نقاط مرجع راهبردی که در ذهن دارند، صادرات شرکت را در جهت مورد نظر هدایت می‌کنند، مدیران ارشد صادراتی در شرکت‌های مورد بررسی، به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند و پرسشنامه پژوهش را تکمیل کردند. سپس میانگین آرای آنها محاسبه شد و نمره میانگین به عنوان نقطه مرجع

استراتژیک راهبردهای صادرات در نظر گرفته شده است. بنابراین، واحد تحلیل در پژوهش حاضر، سازمان است. در پیمایش، از ۳۵ شرکت در جامعه آماری پژوهش، ۳۲ شرکت همکاری کردند و در مجموع، ۱۶۵ کارشناس و مدیر صاحب‌نظر و فعال در زمینه صادرات و بازرگانی خارجی در شرکت‌های مذکور شناسایی شدند. بنابراین، ۱۶۵ پرسشنامه توزیع شد که ۱۲۷ نفر به تکمیل آن پرداختند. میزان پاسخ در این پژوهش، ۰,۷۷ است که با توجه به پژوهش‌های مشابه، بسیار خوب است. باید توجه کرد که افت آزمودنی از ۱۶۵ به ۱۲۷ پرسشنامه، به معنی نقص روش همه‌شماری نیست، زیرا واحد تحلیل در پژوهش حاضر سازمان است. برای بررسی روایی محتوایی پرسشنامه، علاوه بر مبانی نظری، از آرای آزمودنی‌های پژوهش، در مرحله بررسی مقدماتی استفاده شده است. برای محاسبه ضریب پایایی، از روش سازگاری درونی و به لحاظ وجود مقیاس فاصله‌ای، از فن آلفای کرونباخ استفاده شده است، برای این منظور، نه نفر از مدیران واحد بین‌الملل شرکت صنایع الکترونیک ایران (صا- ایران) به عنوان یک نمونه کوچک از جامعه مورد بررسی انتخاب شدند و پرسشنامه را تکمیل کردند. آلفای کرونباخ قبل از توزیع پرسشنامه ۰,۸۷ و پس از توزیع پرسشنامه، ۰,۸۰۷ محاسبه گردید. بنابراین با توجه به ضریب پایایی بالا، می‌توان تبیین کرد که پرسشنامه تدوین شده برای تعیین درجه همترازی راهبردی، از پایایی لازم برخوردار است.



نمودار (۳): همترازی‌های افقی و عمودی انواع راهبرِ صادرات بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک کمی

یافته‌های پژوهش

برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش، لازم است میزان عملکرد صادراتی و درجه همترازی راهبردی تعیین شود.

۱- عملکرد صادراتی

داده‌های مربوط به صادرات و فروش کل شرکت‌های برتر در سال‌های ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۶، از طریق بررسی اسناد موجود در شرکت‌ها و نیز گزارش‌های سازمان مدیریت صنعتی درباره صد شرکت برتر ایران جمع‌آوری گردید. برای سنجش عملکرد صادراتی، از شاخص میزان صادرات استفاده شده است. میزان صادرات شرکت‌های مذکور که حاصل تقسیم صادرات بر فروش کل (داخلی و خارجی) شرکت است، برای هر سال مالی محاسبه گردید. سپس از میزان صادرات سه سال، میانگین گرفته شد و به عنوان معیاری برای عملکرد صادراتی مورد استفاده قرار گرفت. در مجموع، از ۳۲ شرکت مورد بررسی، ۲۰ شرکت عملکرد صادراتی کاملاً کم، ۵ شرکت عملکرد صادراتی متوسط رو به پایین، ۴ شرکت عملکرد صادراتی متوسط رو به بالا و ۳ شرکت عملکرد صادراتی کاملاً زیاد دارند. برای تعیین درجه همترازی، ابتدا باید با استفاده از نقاط مرجع راهبردی هر سازمان، فاصله بین نقاط در سطح همترازی عمودی و افقی محاسبه شود و انحرافات همترازی استراتژیک در هر شرکت به دست آید. با استفاده از فرمول، فاصله بین نقاط درجه انحراف‌های همترازی‌های عمودی و افقی به دست آمد. پس از کسر این انحرافات، از بیشترین انحراف ممکن در ماتریس نقاط مرجع راهبردی (بیشترین فاصله در ماتریس نقاط مرجع راهبردی نسبت به مبداء، عدد ۱۴۱ است)، میانگین درجه همترازی‌های عمودی و افقی محاسبه گردید. در جدول (۲) درجه همترازی راهبردی و عملکرد صادراتی در جامعه مورد بررسی بیان شده است.

بررسی تأثیر همترازی‌های عمودی و افقی... / فرج‌اله رهنورد و دیگران

جدول (۲): میزان عملکرد صادراتی و درجات همترازی راهبردی

ردیف	نام شرکت	عملکرد صادراتی	همترازی عمودی	همترازی افقی
۱	شرکت پتروشیمی خارگ	۰,۹۲	۱۲۹,۶۳	۱۳۵,۴۷
۲	شرکت فولاد خوزستان	۰,۸۲	۱۲۹,۷۶	۱۲۱,۷۳
۳	شرکت پتروشیمی بندر امام	۰,۷۵	۱۲۱,۲۹	۱۱۴,۵۶
۴	شرکت ملی صنایع پتروشیمی	۰,۶۴	۹۷,۳۶	۱۰۸,۵۵
۵	شرکت پتروشیمی فناوران	۰,۶۰	۱۰۱,۸۸	۹۲,۹۰
۶	شرکت پتروشیمی شهید تندگویان	۰,۵۹	۸۹,۶۶	۱۱۶,۲۳
۷	شرکت آلومینیوم المهدی	۰,۵۸	۹۳,۵۷	۸۵,۲۴
۸	شرکت پتروشیمی بوعلی سینا	۰,۴۸	۸۰,۶۰	۸۵,۹۸
۹	شرکت ملی صنایع مس ایران	۰,۴۶	۸۷,۲۲	۹۳,۴۳
۱۰	شرکت توسعه معادن روی ایران	۰,۴۲	۱۰۰,۲۴	۹۵,۴۴
۱۱	شرکت سنگ آهن گلگهر	۰,۳۰	۹۰,۴۰	۸۰,۷۳
۱۲	سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی	۰,۲۶	۷۳,۵۱	۸۴,۳۱
۱۳	شرکت آلومینیوم ایران- ایرالکو	۰,۲۵	۸۴,۷۷	۱۰۰,۸۸
۱۴	شرکت نفت پاسارگارد	۰,۲۴	۸۴,۰۰	۹۸,۸۹
۱۵	شرکت پتروشیمی تبریز	۰,۲۱	۷۰,۴۴	۹۴,۵۲
۱۶	شرکت فولاد مبارکه اصفهان	۰,۲۰	۸۲,۱۱	۸۹,۲۸
۱۷	شرکت پتروشیمی امیرکبیر	۰,۱۵	۸۲,۳۸	۸۳,۵۷
۱۸	شرکت صنایع مس شهید باهنر	۰,۱۵	۹۴,۹۴	۸۶,۱۴
۱۹	شرکت تراکتورسازی ایران	۰,۱۵	۸۹,۴۹	۹۰,۸۲
۲۰	شرکت ایران ترانسفو	۰,۱۲	۸۲,۷۷	۸۶,۳۵
۲۱	شرکت دارو پخش	۰,۱۲	۵۸,۴۳	۷۳,۵۵
۲۲	شرکت سرمایه‌گذاری توکا فولاد	۰,۱۲	۶۶,۱۹	۶۷,۳۸
۲۳	شرکت گروه ملی صنعتی فولاد ایران	۰,۱۱	۵۸,۵۶	۶۱,۹۳
۲۴	شرکت نفت بهران	۰,۰۹	۳۵,۹۷	۵۷,۶۸
۲۵	شرکت توسعه صنایع بهشهر	۰,۰۹	۵۲,۷۰	۷۲,۴۶
۲۶	شرکت صنایع شیر ایران- پگاه	۰,۰۵	۵۷,۲۱	۶۸,۱۷
۲۷	شرکت صنایع الکترونیک ایران - صا ایران	۰,۰۴	۶۲,۶۱	۵۳,۱۴
۲۸	ایران خودرو دیزل	۰,۰۳	۵۲,۶۵	۶۷,۷۳
۲۹	شرکت ایران خودرو	۰,۰۳	۳۷,۷۹	۶۹,۷۲

ادامه جدول (۲): میزان عملکرد صادراتی و درجات همترازی راهبردی

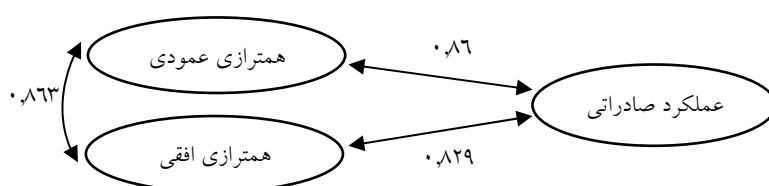
ردیف	نام شرکت	عملکرد صادراتی	همترازی عمودی	همترازی افقی
۳۰	شرکت بیمه ایران	۰,۰۳	۳۷,۸۳	۶۹,۶۷
۳۱	شرکت تولید تجهیزات سنگین- هپکو	۰,۰۲	۶۷,۳۵	۹۳,۸۰
۳۲	شرکت گروه بهمن	۰,۰۲	۴۳,۶۶	۵۷,۱۰

منبع: یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل پرسش اصلی پژوهش

آیا همترازی عمودی و افقی راهبرد صادرات، بر عملکرد صادراتی مؤثر است؟

پرسش مذکور سه متغیر دارد: همترازی عمودی، همترازی افقی به عنوان متغیر مستقل و عملکرد صادراتی به عنوان متغیر وابسته. با استفاده از آزمون همبستگی، می‌توان میزان و نوع رابطه بین این متغیرها را مشخص کرد. از آنجایی که مقیاس متغیر همترازی در حالت مجاورت، فاصله‌ای است، برای سنجش همبستگی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود. با توجه به نمودار (۴)، می‌توان گفت که بین متغیرهای پژوهش، همبستگی زیادی وجود دارد.



نمودار (۴): آزمون همبستگی متغیرهای پژوهش

با توجه به خطی بودن رابطه متغیر وابسته و مستقل و برقرار بودن سایر شروط استفاده از تحلیل رگرسیون، می‌توان از آزمون رگرسیون خطی استفاده کرد. همچنین به دلیل اینکه مقیاس متغیر گروه محصولات، اسمی است، برای بررسی تأثیر این متغیر در مدل رگرسیون، از متغیر مصنوعی^۱ استفاده می‌شود. در مدل رگرسیون، بتای محاسبه شده برای متغیر همترازی عمودی ۰,۹۷۴ و برای متغیر

1. Dummy Variables

بررسی تأثیر همترازی‌های عمودی و افقی... / فرج‌اله رهنورد و دیگران

تعدیل‌کننده گروه محصولات، ۰,۲۳۱ - است. هر چند که متغیر همترازی افقی، از معادله رگرسیون خارج می‌شود، ولی آثار تعاملی این متغیر به دلیل وجود همبستگی زیاد باید بررسی شود. ضریب تعیین تعدیل شده این مدل رگرسیون، ۰,۷۶۴ است. بنابراین، می‌توان گفت که متغیرهای مستقل همترازی عمودی و گروه محصولات، حدود ۷۶ درصد از تغییرات را در متغیر وابسته عملکرد صادراتی تبیین می‌کنند. بنابراین، این مدل نسبتاً مطلوب است.

جدول (۳): آزمون صفر بودن ضرایب رگرسیونی

سطح معناداری	آماره t	ضرایب استاندارد	ضرایب غیراستاندارد		مدل رگرسیونی	
		بتا	خطای معیار	بتا		
۰,۰۰۰	-۵,۸۷۲		۰,۰۷۵	-۰,۴۴۳	مقدار ثابت	
۰,۰۰۰	۹,۷۴۱	۰,۹۷۲	۰,۰۰۱	۰,۰۱۰	همترازی عمودی	
۰,۰۲۸	-۲,۳۱۳	-۰,۲۳۱	۰,۰۵۲	-۰,۱۲۱	گروه محصولات	

عملکرد صادراتی: متغیر وابسته

از آنجایی که ضریب تعیین معادله رگرسیون همترازی عمودی و عملکرد صادراتی، قبل از وارد کردن متغیر گروه محصولات، ۰,۷۳ است و پس از وارد شدن این متغیر به مدل رگرسیون، ضریب تعیین افزایش می‌یابد ($R^2 = 0.76$) می‌توان تبیین کرد که متغیر گروه محصولات در نقش متغیر تعدیل‌کننده، ظاهر شده است.

جدول (۴): برازش (مطلوبیت) مدل رگرسیون و بررسی تأثیر متغیر گروه محصولات

مدل رگرسیون	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
همترازی عمودی	۰,۸۶	۰,۷۳۹	۰,۷۳۰	۰,۱۳۵۴۷
همترازی عمودی و گروه محصولات	۰,۸۸۳	۰,۷۸۰	۰,۷۶۴	۰,۱۲۶۶۰

عملکرد صادراتی: متغیر وابسته

همچنین باید بررسی کرد که وضعیت متغیر همترازی افقی در مدل رگرسیون چگونه است. سه وضعیت می‌توان برای این متغیر در نظر گرفت: (۱) متغیر تعدیل‌کننده؛ (۲) متغیر میانجی و (۳) متغیر بی‌اثر که باید از مدل رگرسیون خارج گردد.

جدول (۵): بررسی آثار تعاملی میانجی و تعدیل‌کنندگی برای متغیر همترازی افقی

معادله رگرسیونی	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	تغییرات ضریب تعیین	ضریب رگرسیونی (بتا) معادله رگرسیونی ۱	ضریب رگرسیونی (بتا) معادله رگرسیونی ۲
۱ همترازی عمودی	۰,۸۶	۰,۷۳	-	۰,۸۶	۰,۵۶۴
۲ همترازی افقی و عمودی	۰,۸۶۳	۰,۷۵۳	۰,۰۲۳	-	۰,۳۴۳

عملکرد صادراتی: متغیر وابسته

با توجه به اینکه تغییرات ضریب تعیین مثبت است، وضعیت اول، یعنی متغیر تعدیل‌کننده بودن همترازی افقی پذیرفتنی است. درباره میانجی بودن این متغیر، دو شرط ضریب همبستگی (بین متغیر مستقل و مداخله‌گر همبستگی وجود داشته باشد و از میزان همبستگی بین متغیر مستقل و وابسته بیشتر باشد) و تغییرات ضریب تعیین (ضریب تعیین با وارد شدن متغیر مداخله‌گر، بیشتر از زمانی باشد که متغیر مستقل به تنهایی این واریانس را تبیین می‌کند) برقرار است، ولی شرط تغییرات ضریب رگرسیون (با وارد شدن متغیر مداخله‌گر، اولاً ضریب رگرسیون متغیر مستقل کاهش یابد و دوم اینکه، ضریب رگرسیونی متغیر مداخله‌گر، بیشتر از ضریب رگرسیونی متغیر مستقل شود) برقرار نیست. از این رو، نمی‌توان همترازی افقی را یک متغیر میانجی دانست.

پیشنهادهای نظری و کاربردی مبتنی بر یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، اهمیت توجه به مقوله همترازی، در زمینه توسعه صادرات بیان شده است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که اولاً، در قالب برنامه‌های آموزشی،

اهمیت همترازی برای مدیران ارشد تشریح شود و آگاهی آنها درباره این موضوع تقویت گردد. دوم اینکه، سازمان‌ها در شیوه ارزیابی عملکرد مدیران، مهارت مدیران را در ایجاد همترازی راهبردی مورد ارزشیابی قرار دهند. سوم اینکه، ظاهراً ایجاد همترازی راهبردی، تأثیر مهمی در اجرای راهبرد و توسعه صادرات دارد، بنابراین، توصیه می‌شود که برنامه‌ریزان و مدیران در اجرای راهبردهای صادراتی خود، همترازی راهبردی را مورد توجه قرار دهند. برای سازمان‌های مورد بررسی نیز پیشنهادهای ذیل بیان می‌شود:

■ شرکت‌هایی که عملکرد صادراتی و درجه همترازی کمی دارند، با توجه به درجه تأثیر ۰,۷۳۳ همترازی عمودی بر عملکرد صادراتی، در گام نخست بهتر است به همترازی عمودی توجه داشته باشند. به عبارت دیگر، همترازی راهبرد سازمانی با محیط و راهبرد صادرات را در اولویت نخست قرار دهند.

■ شرکت‌هایی که عملکرد صادراتی و همترازی متوسط دارند، بیشتر باید به منظور ایجاد همترازی عمودی درونی و افقی بیرونی گام بردارند و راهبرد صادرات را با راهبرد بازاریابی و زیرنظام‌های صادرات هماهنگ کنند.

■ شرکت‌های با عملکرد صادراتی و همترازی فراوان، باید برای حفظ همترازی راهبردی، همترازی افقی درونی را نیز مورد توجه قرار دهند. در این صورت، شرکت‌های مذکور از بهره‌وری پایدار در حوزه صادرات برخوردار خواهند شد.

سازگاری یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین

پژوهش مشابهی در زمینه موضوع مورد بررسی یافت نشده است تا بتوان همه نتایج پژوهش حاضر را با آن مقایسه کرد، ولی می‌توان گفت که یافته‌های پژوهش حاضر، در برخی از جنبه‌ها با سایر پژوهش‌ها مشابه هستند و نتایج آنها را تأیید می‌کنند. در جدول (۶) مقایسه پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های مرتبط با همترازی راهبردی، بیان شده است.

بررسی تأثیر همترازی‌های عمودی و افقی... / فرج‌اله رهنورد و دیگران

جدول (۶): مقایسه پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های مرتبط با همترازی راهبردی

ردیف	موضوع پژوهش و تاریخ انجام	نام پژوهشگر	بیان مختصر پژوهش و نتایج حاصل
۱	پژوهش حاضر	-	اثبات وجود تأثیر همترازی‌های عمودی و افقی راهبردهای صادرات بر عملکرد صادراتی از طریق مدل رگرسیونی مبتنی بر ماتریس نقاط مرجع استراتژیک کمی، اثبات تأثیر مستقیم و بیشتر همترازی عمودی بر عملکرد صادراتی نسبت به همترازی افقی
۲	بررسی اثر هماهنگی متغیرهای سازمانی بر عملکرد دستگاه‌های دولتی بر اساس مدل ساختاری و با تأکید بر نظریه نقاط مرجع استراتژیک - ۱۳۸۷	سعید نیکزاد لاریجانی	همترازی بین راهبرد سازمان، راهبرد منابع انسانی، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی بر اساس الگوی نقاط مرجع راهبردی (SRP) و مجاورت کارکردها نشان داده شده است.
۳	رابطه هماهنگی بین راهبرد سطح کسب و کار و راهبرد بازاریابی با عملکرد سازمانی - ۱۳۸۶	حمیدرضا رضوانی	همترازی راهبردی در شرکت سرمایه‌گذاری دارویی تأمین (TPICO) مورد ارزیابی قرار گرفته است و راهبردهای بازاریابی نوع اول (مرحله معرفی) با راهبرد کسب و کار نوع اول (فرصت‌جو)، راهبرد بازاریابی نوع دوم (مرحله رشد) با راهبرد کسب و کار نوع دوم (تحلیل‌گر)، راهبرد بازاریابی نوع سوم (مرحله بلوغ) با راهبرد کسب و کار نوع سوم (مدافع) تمایزطلب، و راهبردهای بازاریابی نوع چهارم (مرحله افول) با راهبرد کسب و کار نوع چهارم (مدافع کم‌هزینه) هماهنگ‌تر است و این همترازی، موجب بهبود عملکرد می‌شود.
۴	سازمان مبتنی بر نقاط مرجع راهبردی - ۱۳۸۴	امیررضا اسکافی	همترازی بین ساختار سازمانی، راهبرد، فناوری و فرهنگ سازمانی بر اساس الگوی نقاط مرجع راهبردی (SRP) نشان داده شده است.
۵	راهبرد رهبری متخصصان در بخش پژوهش و توسعه - ۱۳۸۴	حمیدرضا پیرمراد	تدوین الگوی یکپارچه راهبردهای رهبری کارکنان بخش R & D بر اساس الگوی SRP
۶	همترازی کامل سازمان (۲۰۰۸)	خادم، ریاز و لیندا	ایجاد یکپارچگی در همه سطوح راهبرد سازمان
۷	همترازی سازمانی و عملکرد گذشته، حال و آینده	کاتوریا	استفاده از همترازی سازمانی به منظور افزایش عملکرد تفکیک همترازی عمودی و افقی و تأکید بر همترازی افقی به منظور حصول عملکرد بهتر سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهش

محدودیت‌های پژوهش

محدودیت‌های پژوهش، عواملی هستند که به دلیل تأثیرگذاری آنها، نمی‌توانیم کاملاً به یافته‌های پژوهش اطمینان داشته باشیم.

۱. محدودیت معادله ساختاری: با توجه به اینکه در پژوهش حاضر، همه عوامل تأثیرگذار بر توسعه صادرات، مورد بررسی قرار نگرفته‌اند، باید این احتمال را در نظر داشت که درجه اثرگذاری همترازی‌های عمودی و افقی، در صورت استفاده از مدل ساختاری مبتنی بر تحلیل مسیر، تا حدودی تعدیل شود.

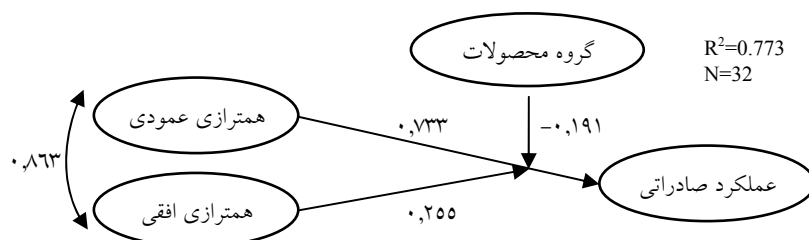
۲. محدودیت همگن بودن: با توجه به اینکه بیشتر شرکت‌های برتر به لحاظ ماهیت فعالیت، همگن هستند، نمی‌توان همترازی‌های عمودی و افقی را در توسعه صادرات این شرکت‌ها به همه صنایع تعمیم داد.

نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، تلاش شد با تبیین اهمیت ایجاد همترازی راهبردی در سازمان و معرفی الگوی کمی نقاط مرجع راهبردی، الگویی مفهومی برای همترازی انواع راهبردهای نظام بازرگانی داخلی و خارجی تدوین گردد. همچنین با تعیین نقاط مرجع راهبردی شرکت‌های مورد بررسی و اندازه‌گیری انحراف کارکردهای نظام بازرگانی هر یک از آنها نسبت به یکدیگر، درجه همترازی عمودی و افقی تعیین شد. بررسی آزمون همبستگی نشان داد که بین متغیر همترازی راهبردی و عملکرد صادراتی، همبستگی قوی وجود دارد. همچنین پس از آزمون رگرسیون خطی مشخص گردید که تأثیر متغیر همترازی عمودی بر عملکرد صادراتی مستقیم است و تأثیر متغیرهای همترازی افقی و گروه محصولات، تعدیل‌کننده است. بنابراین، مدل نهایی به صورت ذیل خواهد بود:

$$P = 0.733 (VA) + 0.255 (HA * VA) - 0.191 (VA * G) - 0.551$$

P؛ عملکرد صادراتی، VA؛ همترازی عمودی، HA؛ همترازی افقی، G؛ گروه محصولات



نمودار (۵): تأثیر همترازی عمودی، افقی و گروه محصولات بر عملکرد صادراتی

در پژوهش حاضر، پرسش‌های جدیدی برای پژوهشگر مطرح شد که برای پاسخ به آنها به انجام پژوهش‌های جدیدی نیاز است. از این رو، به پژوهشگران آتی که قصد دارند به بررسی حوزه همترازی و اجرای راهبردی پژوهش بپردازند، توصیه می‌شود که موضوعات ذیل را نیز مورد توجه قرار دهند:

۱- پژوهش حاضر، به منظور بررسی تأثیر همترازی راهبردهای صادرات و بازاریابی بر عملکرد صادراتی انجام شده است. در پژوهش دیگری، می‌توان به تبیین عوامل و الزام‌هایی پرداخت که برای پیدایش همترازی استراتژیک در سازمان‌ها ضروری هستند.

۲- همچنین برای بررسی بیشتر تأثیر و رابطه همترازی راهبردی صادرات و عملکرد صادراتی، می‌توان این پژوهش را در سایر جوامع آماری انجام داد.

تاکنون پژوهش‌های فراوانی درباره همترازی انواع راهبردهای سایر عناصر سازمانی (منابع انسانی، مالی، پژوهش و توسعه، فناوری اطلاعات و ...) انجام شده، -البته هنوز ضرورت پژوهش در این زمینه‌ها وجود دارد- ولی درباره تأثیر و رابطه همترازی راهبردی با هماهنگی عملیاتی، پژوهش‌های اندکی انجام شده است.

۳- موضوع همترازی راهبردی با اجرای (ایجاد بستر) راهبردی مرتبط است. می‌توان به بررسی نظام کنترل راهبردی و عملیاتی همترازی راهبردها نیز پرداخت.

منابع

الف) فارسی

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اسکافی، امیررضا (۱۳۸۴). *سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک (بررسی اثر همترازی راهبردی عناصر سازمانی بر عملکرد سازمان)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.
- پیرمراد، حمیدرضا (۱۳۸۴). *استراتژی‌های رهبری متخصصین در بخش تحقیق و توسعه: مطالعه موردی پژوهشگاه نیرو*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده حسابداری و مدیریت. دانشگاه علامه طباطبائی.
- رضوانی، حمید (۱۳۸۶). *اثر همترازی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب‌وکار و استراتژی بازاریابی بر عملکرد سازمانی*. رساله دکتری. تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری. دانشگاه علامه طباطبائی.
- کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۲). *مدیریت بازاریابی: تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اجراء و کنترل*. ترجمه بهمن فروزنده. تهران: انتشارات آتروپات.
- کیگان، وارن جی (۱۳۸۰). *مدیریت بازاریابی جهانی*. ترجمه عبدالحمید ابراهیمی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- نیکزاد لاریجانی، سعید (۱۳۸۷). *بررسی اثر همترازی متغیرهای سازمانی بر عملکرد دستگاه‌های دولتی بر اساس مدل ساختاری و با تأکید بر نظریه نقاط مرجع استراتژیک*. رساله دکتری. تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- واکر، ارویل سی، هارپر دابلیو بوید، جان مالینز و ژان کلود لرش (۱۳۸۳). *استراتژی بازاریابی*. ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

ب) انگلیسی

- Andrews, R. Kenneth. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. 3rd Edition. London: Richard D. Irwin, Inc.
- Bamberger, Peter. & Avi, Figenbaum. (1996). The Role of Strategic Reference Points in Explaining the Nature and Consequences of Human Resource Strategy. *Academy of Management Review*, 21(4), 219-235.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 7(3), 99-120.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.

- Chandler, A. (1962). *Strategy & Structure*. New York: MIT Press.
- Chorn, Norman H. (1991). The Alignment Theory: Creating Strategic Fit. *Management Decision*, 29(1), 120-145.
- Daft, Richard L. (2004). *Organization Theory and Design*. 8th Edition. York: South-Western College Publishing.
- Doty, D. H., Glick, W. H. & Huber, G. P. (1993). Fit, Equifinality and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 8-25.
- Dvir, D., Segev, E. & Shenhar, A. (1993). Technologies Varying Impact on the Success of Strategic Business Units within the Miles and Snow Typology. *Strategic Management Journal*, 4(2), 155-161.
- Figenbaum, Avi. & Schendel, Hart D. (1996). Strategic Reference Point Theory. *Strategic Management Journal*, 17(3), 219-235.
- Fisher, J. & Govindarajan, V. (1990). Strategy, Control Systems and Resource Sharing: Effects on Business Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 32(2), 259-285.
- Fuller, C. W. & Vassie, L. H. (2002). Assessing the Maturity and Alignment of Organizational Culture in Partnership Arrangements. *Employee Relations*, 24(5), 540-555.
- Galbraith, J. & Kazanjain, R. (1986). *Strategy Implementation*. Boston: West Publishing.
- Gregor, S., Hart, D. & Martin, N. (2002). Enterprise Architectures: Enablers of Business Strategy and IS/IT Alignment in Government. *Information Technology & People*, 20(2), 96-120.
- Hall, R. H. (2001). *Organization: Structures, Processes and Outcomes*. 8th Edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Hunger, J. D. & Wheelen T. L. (2007). *Essentials of Strategic Management*. 2th Edition. Upper Saddle River N. J.: Prentice-Hall.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press.
- Kathuria, R., Joshi, M. & porth, S. J. (2007). Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future. *Management Delusion*. 45(3), 126-145.
- Kyobe, M. (2008). The Influence of Strategy-making Types on IT Alignment in SMEs. *Journal of Systems and Information Technology*, 10(1), 22-38.
- Leavit, H. J. (1965). Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches; New Perspectives in Organizational Research In March J.G. *hand book of organization*. Chicago: Rand McNally, 55-71.
- Lymbersky, Christoph. (2008). *Market Entry Strategies*. 1st Edition. New York: Management Laboratory Press.
- Melenyk, S. A., Calantone, R. J., Luft, G., Steeat, D. M., Zsidisin, G. A., Hanson, G. & Burns, L. (2005). An Empirical Investigation of the Metrics Alignment Process. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 312-324.
- Miller, D. (1992). Environmental Fit versus Internal Fit. *Organ. Sci*, 3(2), 159-178.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1991). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Case*. 2nd Edition. Englewood Cliffs N.J. Prentice-Hall.
- Nadler, D. & Tushman, M. L. (1980). *A Congruence Model for Diagnosing Organizational Behavior*. Resource Book in Macro Organizational Behavior. Goodyear. Santa Clara. CA. 30-46.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (1991). *Strategic Management Practice: Riding in Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Prahalad, C. K. & Hamel, C. (1990). *The Core Competence of Corporation*. Harvard

- Business Review. May-June.
- Radebaugh, Lee H. & John D, Daniels. (1998). *International Business*. 9th Edition. New York: Prentice Hall.
- Sabherwal, R., Hirschheim, R. & Gales, T. (2001). The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model. *Organization Science*, 12(2) 54-65.
- Scott G, William. & Mitchell, R. Terence. (1972). *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*. 2nd ed. Irwin. Inc.
- Waterman, R. H. (1986). The Seven Elements of Strategic Fit. *Journal of Business Strategy*, 2(3), 35-46.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.