

# ارزیابی شرکت‌های فولادسازی با استفاده از الگوی سازمان استراتژی محور

\* ناصر حمیدی      \*\* حسین تقوی علیدانش      \*\*\* فهیمه جباری

\*دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، قزوین  
\*\* کارشناس ارشد، مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، قزوین  
\*\*\* مربی پژوهشی، دانشگاه علامه رفیعی، قزوین

Nhamidi344@gmail.com

Hossintaghavi@yahoo.com

ostadmis@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۲/۵/۲۴

تاریخ دریافت: ۹۲/۳/۸

## چکیده

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر نموده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان راه اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها؛ به عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌نمایند. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بالاخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌گردد که پیامدهای آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان است. لذا این پژوهش به دنبال ارزیابی نظام مدیریت استراتژی شرکت‌های صنعت فولاد کشور به عنوان بخشی از صنعت کشور، با استفاده از الگوی سازمان‌های استراتژی محور و مقایسه آن با سازمان‌های برتر اروپایی و آمریکایی می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن، نقشه استراتژی، همسویی استراتژیک و سازمان استراتژی محور

## مقدمه

۲۰۰۱ و همچنین مدل‌های تعالی کسب و کار نظیر جایزه مالکوم بالدريج و جایزه ملی کیفیت اروپا اشاره کرد. به منظور رفع نارسائی سیستم‌های سنجش عملکرد مبتنی بر سنجش‌های صرفاً مالی، رابرت کاپلان و دیوید نورتون در سال ۱۹۹۲، ایده کارت امتیازی متوازن را معرفی کردند. کاپلان و نورتون در تحقیقات خود دریافتند که شرکت‌های موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به سنجش‌های مالی متکی نیستند، بلکه عملکرد خود را از چهار زاویه دید یا منظر مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهند: مالی، مشتریان بیرونی، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری. کلید اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی در سازمان این است

از دهه‌ی ۱۹۸۰ بسیاری از پژوهشگران نظیر دیکسون و همکاران، ۱۹۹۰؛ جانسون و کاپلان، ۱۹۸۷، محدودیت‌های مقیاس‌های مالی و مقیاس‌های مبتنی بر عملکرد را مورد تاکید قرار داده‌اند. بنابراین، تلاش برای طراحی چارچوب‌ها و مدل‌های مناسب سنجش عملکرد و مدیریت عملکرد آغاز گردید که از آن جمله می‌توان به مدل اندازه‌گیری عملکرد سینک و تاتل در سال ۱۹۸۹، ماتریس سنجش عملکرد کیگان<sup>۱</sup> و همکاران در سال ۱۹۸۹، مدل عملکرد کراس<sup>۲</sup> و لینچ در سال ۱۹۸۹، مدل تحلیل ذی‌نفعان لی، (۲۰۰۱)، منشور عملکرد نیلی و آدامز در سال ۲۰۰۱، چارچوب ارزیابی عملکرد مدوری و استیپل، کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتون در سال

1 . Keegan et al.

2. Cross and Lynch

۵- وفاداری سازمانی به چشم‌انداز بلندمدت یک عامل کلیدی موفقیت در خلق اجماع داخلی و اشتیاق برای نوآوری و تغییر است. خلق چنین هدف سازمانی مستلزم رهبری اخلاقی قدرتمند است [۸]. اگر جو سازمانی را همان طور که وست و همکاران (۱۹۹۸) مطرح می‌سازند، ادراک مشترک افراد از عناصر اصلی سازمان تعریف کنیم، باید گفت، ویژگی محیط کاری یک سازمان که از سوی افراد ادراک می‌شود به عنوان عامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی شناخته می‌شود [۹] و [۱۰].

یافته‌های پژوهشی خان دکار و شوما (۲۰۰۶) نشانه‌ی تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی است. در این پژوهش، آنها یادگیری سازمانی بر مبنای راهبردهای منابع انسانی مبتنی بر یادگیری، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و انگیزش، جو حمایتی، کار تیمی، خلق دانش، مدیریت کیفیت و انعطاف پذیری را مورد سنجش قرار داده‌اند [۱۱].

نتایج پژوهش چاند و همکاران (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمانی تأثیر گذار است [۱۲]. یافته‌های پژوهشی مایگا و جکوبز (۲۰۰۴) نیز نشانه‌ی آن است که عملکرد سازمانی از عوامل زیر تأثیر می‌پذیرد: اندازه سازمانی، نوع صنعت، تعهد سازمانی و تحلیل رقابتی داخلی و خارجی [۱۳].

توماس (۱۹۹۱) تنوع نیروی کار را به صورت ترکیبی از تفاوت‌ها تعریف می‌کند که برخی از آن‌ها قابل رویت (نظیر نژاد، سن) هستند، در حالی که برخی دیگر کمتر نمایان هستند (مانند سطوح تحصیلات، ارزش‌های فردی) [۱۴]. تنوع در نیروهای کاری یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود. زیرا دیدگاه‌های متنوع به شکل‌گیری رویکردهای خلاق و نوآوری را افزایش می‌دهد که به نوبه‌ی خود به عملکرد سازمانی بهتر منجر می‌شود [۱۵].

یافته‌های پژوهشی نوداراپاتی (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که سیستم‌های ارزیابی عملکرد اگر به درستی طراحی و به اجرا گذاشته شوند، به سبک مدیریت پیش‌فعال و پویا منجر، و به نوبه‌ی خود باعث بهبود

که افراد سازمان آن را فهمیده و درک نمایند در این میان نقشه استراتژی ابزاری مفید و مناسب برای به تصویر کشیدن این کار دشوار است. شرکت‌هایی که روش ارزیابی متوازن را با موفقیت به کار بسته‌اند، برای نیل به تمرکز<sup>۳</sup> و همسویی<sup>۴</sup> استراتژیک از یک الگوی مشخص و یکسان استفاده می‌کنند که تحت عنوان اصول پنج‌گانه سازمان استراتژی محور شناخته می‌شود.

### مبانی نظری تحقیق

دو جریان اصلی در سنجش عملکرد وجود دارد. دیدگاه اقتصادی که بر اهمیت عوامل خارجی بازار نظیر موضع رقابتی تأکید دارد و دیدگاه سازمانی که بر دیدگاه رفتاری و جامعه‌شناختی و سازگاری آن‌ها با محیط استوار است. آندرو (۱۹۷۱) در ارتباط با ارزشیابی استراتژی هم عوامل اقتصادی و هم سازمانی را به عنوان عوامل مؤثر بر عملکرد مورد تأکید قرار می‌دهند. توریگ و مک‌گیون (۱۹۹۷) عوامل مؤثر بر عملکرد را به شرح زیر فهرست کرده‌اند: [۱] و [۲].

۱- همترازی عناصر سازمانی با محیط سازمانی عاملی مؤثر در ارتقای عملکرد سازمانی است. زیرا نتایج تحقیقات برنز و استاکر (۱۹۶۱) نشان می‌دهد که سطوح مختلف تغییرات محیطی، طراحی ساختارهای متفاوتی را می‌طلبد [۳]. همچنین همترازی بین استراتژی و محیط نیز مورد تأکید است و به گفته فردریکسون (۱۹۸۶) یک مهارت کلیدی محسوب می‌شود [۴].

۲- تیس (۱۹۸۴) استدلال می‌کند، یک سازمان نیازمند آن است که قابلیت‌های خود را با محیط متغیر خود سازگار و متناظر کند چنانچه در پی نیل به بهترین عملکرد است [۵].

۳- نتایج مطالعات گویای آن است که هفده تا بیست درصد از تغییرپذیری در عملکرد مالی ناشی از عامل عضویت در یک صنعت است [۶].

۴- منابع سازمانی نادر، باارزش، و غیر قابل تقلید در کسب مزیت رقابتی سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. بارنی (۱۹۹۱) این منابع را به سه گروه فیزیکی، انسانی و سرمایه‌ای تقسیم کرده است [۷].

3 . Focus

4 . Alignment

### سنجش عملکرد و عملکرد سازمانی

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. از دیدگاه نیلی<sup>۵</sup> و همکارانش، اندازه‌گیری عملکرد به عنوان فرآیند کمی‌سازی فعالیت‌ها تعریف می‌شود [۳۰]. در این تعریف، اصطلاح اندازه‌گیری با کمی‌سازی و اصطلاح عملکرد با فعالیت متناظر است. گفته مشهوری از پیتر دراگر تأکید دارد «چیزی که قابل اندازه‌گیری نیست قابل مدیریت نیست». این تعبیر ممکن است هدف از اندازه‌گیری عملکرد را به سادگی، مدیریت عملیات توصیف کند اما مدیریت عملیات بی‌شک تنها یکی از اهداف اندازه‌گیری عملکرد است. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه‌ی کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. مولین در سال ۲۰۰۲ در تعریف خود از سنجش عملکرد بر چگونگی مدیریت و ارزش‌آفرینی به شرح زیر تأکید دارد: «ارزشیابی چگونگی مدیریت سازمان‌ها و ارزش-آفرینی آن‌ها برای مشتریان و دیگر ذینفعان». بنابراین اندازه‌گیری عملکرد را می‌توان بکارگیری مجموعه‌ای چند بعدی از شاخص‌های عملکرد برای برنامه‌ریزی و مدیریت یک سازمان دانست و سیستم اندازه‌گیری عملکرد، سیستمی است که انجام این کار را مقدور می‌سازد [۳۱].

سیستم‌های سنجش عملکرد به عنوان ابزاری برای پایش و اعمال نظارت طراحی شده‌اند. به زعم نانی و همکاران (۱۹۹۰) سنجش عملکرد عبارت از فرآیند حصول اطمینان از این که یک سازمان راهبردهایی را دنبال کند که به تحقق اهداف منجر می‌شود.

سینک<sup>۶</sup> (۱۹۹۱) سنجش عملکرد را یک وظیفه پیچیده، مشکل، چالش برانگیز، و مهم می‌داند. سطح عملکرد یک سازمان تابعی است از کارایی و اثربخشی عملیات سازمانی، بنابراین، سنجش عملکرد عبارت است از فرآیند تعیین کمیت کارایی و اثربخشی یک سازمان. بی‌شک، سنجش عملکرد یک هدف نیست، اما ابزاری است برای مدیریت اثربخش. نتایج سنجش عملکرد نشان می‌دهد که چه اتفاقی افتاده است، اما چرایی آن را نشان نمی‌دهد. به منظور استفاده مؤثر از یافته‌های سنجش عملکرد، یک سازمان نیازمند انتقال سنجش به مدیریت است. این مفهوم به عنوان مدیریت عملکرد در تحقیقات عملکرد سازمانی معروف است [۳۲].

عملکرد سازمانی می‌شوند [۱۶]. چهارسوقی و همکاران (۱۳۸۶) در پژوهشی تحت عنوان مقایسه‌ی عملی کاربرد کارت امتیازی متوازن در سازمان‌هایی با اهداف مالی و سازمان‌های غیرانتفاعی، به مقایسه ارزیابی سازمان‌هایی که اهداف متفاوتی دارند پرداخته‌اند. سپس این مدل‌ها را به منظور مقایسه، در واحدهای تابعه یک مجتمع صنعتی (به عنوان سازمانی با اهداف مالی) و یک مرکز تحقیقاتی دولتی (به عنوان سازمانی با اهدافی اصولاً غیرانتفاعی) بومی نموده‌اند [۱۷].

آذر و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان ارزیابی عملکرد متوازن با تأکید بر شاخص‌های BSC، مدل ترکیبی کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده‌ها را پیشنهاد می‌کنند. از مهمترین مزایای مدل پیشنهادی فراهم کردن بینش جامع از کسب و کار برای مدیران، ارزیابی متوازن بر اساس تمام جنبه‌های مطرح شده در BSC و حفظ تعادل بین آنها، خطی بودن و انعطاف‌پذیری مدل و قدرت تفکیک بالا اشاره نمود [۱۸].

والمحمدی و فیروزه (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از تکنیک BSC به ارزیابی عملکرد در یک سازمان آموزشی پرداخته و به منظور تعیین میزان اثربخشی شاخص‌های طراحی شده در دو دوره سه ماهه و شش ماهه عملکرد سازمان ارزیابی شد، که نتایج حاصله بیانگر کسب موفقیت سازمان در جهت تحقق اهداف تعیین شده و درک این اهداف و شاخص‌ها از سوی کارکنان می‌باشد [۱۹].

کریمی (۱۳۸۹) پژوهشی تحت عنوان بهبود ارزیابی عملکرد از طریق کارت امتیازی متوازن: مطالعه موردی شرکت ملی نفت ایران انجام داده است. در این پژوهش سعی شده است با نگاهی عمیق‌تر به فاکتورهای کلیدی کارت امتیازی متوازن در بحث ارزیابی عملکرد و بررسی وضعیت این فرآیند در شرکت ملی نفت ایران با استفاده از روابط علت معلولی بین حوزه‌های مختلف عملکردی دوری از تأکید صرف بر ابعاد مالی و عملیات بهبود ارزیابی عملکرد و همراستایی اهداف بخشی واحدهای مختلف این شرکت نشان داده شود [۲۰].

5 . Neely et al.

6 . Sink

جدول ۱: عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد سازمانی

ردیف	منبع	عوامل مؤثر بر بلوغ سازمانی و ارزیابی عملکرد
۱	توریک و مک گیون (۱۹۹۹)	هم‌ترازی، یادگیری سازمانی، منابع سازمانی، چشم انداز و رهبری [۲]
۲	خاندکار و شرما (۲۰۰۶)	یادگیری سازمانی [۱۱]
۳	چاندو همکاران (۲۰۰۶)	مدیریت منابع انسانی [۱۲]
۴	هیوز (۱۹۹۸)	پاسخ‌گویی، مقررات زدایی، تمرکز زدایی، شفاف‌سازی، خط مشی عمومی هدایتگر، و نتیجه‌گرایی [۲۱]
۵	مایگا و جاکوبز (۲۰۰۴)	اندازه‌ی سازمانی، تعهد سازمانی و تحلیل رقابتی [۱۳]
۶	توماس (۱۹۹۱)	تنوع نیروی کار [۱۴]
۷	نادوراپاتی (۲۰۰۳)	سیستم ارزیابی عملکرد [۱۶]
۸	عبدالرشید و همکاران (۲۰۰۳)	فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی [۲۲]
۹	لین و کپو (۲۰۰۷)	یادگیری سازمانی و ظرفیت مدیریت دانش [۲۳]
۱۰	زنیو و سیموسی (۲۰۰۶)	رهبری تحول‌گرا [۲۴]
۱۱	ترزبوسکی و سامسون (۱۹۹۹)	مدیریت کیفیت فراگیر [۲۵]
۱۲	واگنر (۱۹۹۴)	مشارکت جویی [۲۶]
۱۳	لوکاس (۲۰۰۵)	فناوری اطلاعات و سیستم اطلاعاتی [۲۷]
۱۴	مولین (۲۰۰۷)	انتظارات ذینفعان [۲۸]
۱۵	لاولر (۱۹۹۶)	توانمندسازی [۲۹]

### کارت امتیازی متوازن

در اواخر دهه ۱۹۸۰، مقالات متعددی در نشریات مدیریتی اروپا و آمریکا در مورد ناکارآمدی روش‌های ارزیابی عملکرد شرکت‌ها منتشر می‌شد. به منظور رفع نارسائی سیستم‌های سنجش عملکرد مبتنی بر سنجش‌های صرفاً مالی، رابرت کاپلان و دیوید نورتون در سال ۱۹۹۲، ایده کارت امتیازی متوازن را معرفی نمودند. کارت امتیازی متوازن ابتدا یک روش سنجش و مدیریت عملکرد بود. سپس بعنوان ابزاری برای جاری‌سازی استراتژی‌ها مورد استفاده قرار گرفت و در حال حاضر بعنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک شناخته می‌شود. کارت امتیازی متوازن، چیزی فراتر از یک نظام سنجش عملکرد و گردآوری و تحلیل سنجش‌ها است. کارت امتیازی متوازن، داستان استراتژی سازمان شما را در قالب فرضیات متعدد،

به هر حال، باید در نظر داشت که سنجش عملکرد عبارت از عمل اندازه‌گیری عملکرد که مدیریت عملکرد با استفاده از برون‌داد سنجش عملکرد در پی مدیریت کردن آن است [۳۳].

هدف غایی و نهایی یک سیستم سنجش عملکرد، بهبود عملکرد سازمان است. یک سیستم سنجش عملکرد خوب، از پنج راه می‌تواند به موفقیت شما کمک کند. این پنج راه عبارتند از:

- تعیین موقعیت فعلی سازمان
- انتقال جهت‌گیری و مقصد سازمان به سایرین
- تحریک و برانگیختن اقدامات در مهمترین حوزه‌های کلیدی سازمان
- تسهیل یادگیری
- تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان [۳۴].

همسوسازی در سازمان کمک می‌کند. طبق تجربه چاندلر و مایکل پورتر، استراتژی قبل از سیستم‌ها و ساختار وجود دارد. بنابراین ابتدا باید استراتژی سازمان را بررسی کرد و سپس نحوه تهیه نقشه استراتژی و کارت‌های امتیازی را برای همسوسازی ساختار سازمان با استراتژی‌های سطوح مختلف سازمان بررسی کرد.

بسیاری از شرکت‌ها نشان داده‌اند که می‌توان استراتژی را به صورت موفق پیاده کرد. آنان با همسویی چهار عنصر استراتژی، سازمان، کارکنان و سیستم مدیریتی به این موفقیت نایل شده‌اند. همسویی هر یک از این عناصر لازم و ضروری است، اما به تنهایی برای کسب موفقیت کفایت نمی‌کند. یکپارچگی آنها موفقیت فرآیند مدیریت را به دنبال خواهد داشت [۳۱].

### سازمان استراتژی محور

روش ارزیابی متوازن، به سازمان‌های موفق کمک کرده تا نظام نوینی از مدیریت را بر پا دارند، نظامی که برای اداره کردن استراتژی طراحی شده است. این نظام جدید مدیریت سه بعد مشخص دارد: استراتژی، تمرکز و سازماندهی. این سازمان‌ها از روش ارزیابی متوازن برای ایجاد سازمان استراتژی محور استفاده کرده‌اند. آنها طلسم اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی را شکستند. به هنگام صحبت پیرامون اینکه چگونه این سازمان‌ها به نتایج موفقیت‌آمیز دست یافتند، مدیران، دو واژه را به کرات ذکر می‌کنند: همسویی و تمرکز.

مطالعات نویسندگان در مورد شرکت‌هایی که روش ارزیابی متوازن را با موفقیت به کار بسته‌اند، مانند شرکت نفت موبیل، دانشگاه سن دیه گو کالیفرنیا، و... نشان دهنده یک الگوی مشخص و یکسان در نیل به تمرکز و همسویی استراتژیک است. اگرچه هر یک از این سازمان‌ها با این چالش به طریق متفاوت، آهنگ متفاوت و توالی متفاوت برخورد کرده‌اند، ولی پنج اصل یکسان در عمل مشاهده شده که آنها را اصول سازمان استراتژی محور نام نهاده‌اند:

اصل ۱ - تحول را از طریق رهبری مدیریت ارشد به حرکت درآورد.<sup>۷</sup>

بیان می‌کند. کارت امتیازی متوازن روشی است که در آن استراتژی‌های سازمان به مجموعه‌ای از شاخص‌ها یا سنجه‌های عملکردی قابل اندازه‌گیری تبدیل شده و از طریق اجرای آن، سیستمی برای سنجش تحقق استراتژی و مدیریت استراتژیک ایجاد می‌شود. کارت امتیازی متوازن چارچوبی است که به سازمان‌ها برای ترجمه استراتژی‌ها به اهداف عملیاتی که محرک عملکرد و رفتار سازمان هستند، کمک می‌کند.

### نقشه استراتژی

مهمترین دغدغه اکثر سازمان‌ها، پیاده سازی استراتژی‌هایی است که با زحمت فراوان تدوین کرده‌اند. استراتژی می‌گوید چگونه سازمان برای خلق ارزش پایدار برای سهام دارانش تلاش می‌کند. سازمان‌ها باید از دارایی‌های نامشهود خود برای خلق ارزش پایدار استفاده کنند. نقشه استراتژی چارچوبی بصری برای یکپارچگی اهداف سازمان در چهار وجه کارت امتیازی متوازن ارائه می‌دهد. همچنین نقشه استراتژی روابط علی را ترسیم می‌کنند که نتایج مورد انتظار وجه‌های مشتری و مالی را به عملکرد مطلوب فرآیندهای مهم داخلی (مدیریت عملیاتی، مدیریت مشتری، نوآوری و فرآیندهای قانونی و اجتماعی) مربوط می‌سازد.

این فرآیندهای حیاتی، ارزش قابل آریه سازمان به مشتریان هدف را خلق و آریه می‌دهند. در ضمن، اهداف بهره‌وری سازمان را در وجه مالی ارتقا می‌بخشند. به علاوه، نقشه استراتژی قابلیت‌های خاص دارایی‌های نامشهود سازمان (سرمایه‌های انسانی، اطلاعاتی، سازمانی) را شناسایی می‌کند که برای آریه عملکرد مورد انتظار در فرآیندهای کلیدی داخلی ضروری هستند [۳۲].

### همسویی استراتژیک

شرکت‌ها باید پیوسته به دنبال راه‌هایی باشند که کل را ارزشمندتر از مجموع واحدهای آن کنند. همسوسازی برای دستیابی به هم‌افزایی بین واحدهای پشتیبانی و واحدهای کسب و کار ضروری است. سیستم مدیریت و اندازه‌گیری نوین بر پایه نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن، به سازمان در تعریف و تحقق منافع حاصل از

هستند... اما هر یک از آنها در مسیری کاملاً متفاوت عمل می‌کنند». بطور کلی دو معیار انتخاب سازمان استراتژی محور (برترین سازمان‌ها) به شرح ذیل می‌باشد:

۱- آیا آنها از نقشه‌های استراتژی و کارت‌های امتیازی متوازن در سیستم‌های رسمی مدیریت استراتژی خود استفاده می‌کنند؟

۲- آیا آنها شواهدی دال بر نتایج چشمگیر کمی و تأیید شده دارند تا نشان دهد استراتژی‌های خود را موفقیت آمیز به اجرا گذاشته‌اند؟

اصل ۲- استراتژی را به اصطلاحات عملیاتی ترجمه کنید<sup>۸</sup>.

اصل ۳- سازمان را در جهت استراتژی همسو سازید<sup>۹</sup>.

اصل ۴- استراتژی را کار هر روز هر کس سازید<sup>۱۰</sup>.

اصل ۵- استراتژی را به یک فرایند مستمر تبدیل کنید<sup>۱۱</sup> [۳۵].

مدیریت استراتژی متفاوت از مدیریت عملیات است. اما هر دو حیاتی هستند و باید یکپارچه شوند. از این رو مایکل پورتر، نظریه پرداز استراتژی، بیان کرده است: «استراتژی و اثربخشی در عملیات برای عملکردی چشمگیر لازم



شکل ۱- اصول سازمان استراتژی محور [۳۵]

8 . Translate

9 . Align

10 . Motivate

11 . Govern

### فرضیه‌های پژوهش

۱- شرکت‌های صنعت فولاد کشور بر اساس الگوی سازمان استراتژی محور از سازمان‌های جهان تراز پایین‌تر می‌باشند.

۱-۱- وضعیت شرکت‌های صنعت فولاد کشور در اصل اول (بسیج سازمان توسط رهبری ارشد) بهتر از سایر اصول است.

۱-۲- وضعیت شرکت‌های صنعت فولاد کشور در اصل چهارم (تبدیل استراتژی به وظیفه و کار همه کارکنان) نامناسب‌تر از سایر اصول است.

### روش پژوهش

از آن جا که این پژوهش به ارزیابی بین شرکت‌های صنعت فولاد با شرکت‌های جهان تراز می‌پردازد، بر حسب هدف یک تحقیق کاربردی به حساب می‌آید. همچنین این پژوهش به بررسی شرایط کنونی و وضع موجود عملکرد شرکت‌های صنعت فولاد کشور پرداخته و درصد شناسایی شکاف بین آن‌ها با شرکت‌های جهان تراز می‌باشد؛ بنابراین بر حسب ماهیت یک تحقیق توصیفی محسوب می‌شود. در ضمن، هدف از مطالعات موردی، بررسی سازمان مورد نظر از همه جوانب مورد نیاز است، لذا احاطه به همه جوانب سازمان ضروری است. در نتیجه با توجه به شناخت محققین از صنایع فولاد مورد بررسی و دریافت اطلاعات و آمار مورد نیاز تحقیق، از تحقیقات موردی استفاده نموده‌اند.

فرضیه‌های پژوهش نیز از پیشینه تحقیق در زمینه اصول سازمان استراتژی محور که شامل ۵ اصل ذکر شده در مقاله است، به دست آمده و ۲ اصل اول و چهارم در فرضیه‌سازی از اهمیت بیشتری برخوردار بوده است. زیرا با توجه به شناخت نزدیک محققین از صنایع فولاد کشور و دیدگاه‌های آنها و همچنین با توجه به اینکه سازمان‌های استراتژی محور به اصل (بسیج سازمان توسط رهبری ارشد) و (تبدیل استراتژی به وظیفه و کار همه کارکنان) اهمیت ویژه‌ای می‌دهند، در این تحقیق از این دو اصل استفاده شده است.

در این پژوهش، برای ارزیابی صنعت فولاد کشور، مدیران سه شرکت فولاد مبارکه اصفهان، ذوب آهن اصفهان و فولاد خوزستان به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند که تعداد آنان جمعاً ۷۲ نفر برآورد شده است. با استفاده از

روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای و با در نظر گرفتن حجم نمونه، تعداد ۶۰ پرسش‌نامه بین آنان توزیع شد که تعداد پرسش‌نامه‌های عودت شده ۴۵ عدد (۷۵ درصد) می‌باشد.

### روش گردآوری و تحلیل داده‌ها

چارچوب تحلیلی این تحقیق را مبانی ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت استراتژیک، کارت امتیازی متوازن، نقشه استراتژی، همسویی استراتژیک و سازمان استراتژی محور تشکیل می‌دهند. در این پژوهش، برای اندازه‌گیری متغیر وابسته (عملکرد) از شاخص‌های سنجش عملکرد مربوط به اصول سازمان استراتژی محور استفاده شده است.

این ارزیابی بر اساس پرسش‌نامه مؤسسه پالادیوم (صاحب دانش تئوری کارت امتیازی متوازن) صورت گرفته است. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقدار محاسبه شده (۰/۷۹۸۹) نشانه پایایی نسبتاً مناسب ابزار جمع‌آوری داده‌هاست.

در ضمن، در این تحقیق برای بررسی روایی<sup>۱۲</sup> پرسش‌نامه از روایی ملاکی استفاده شده است. انجام آزمون همبستگی اسپیرمن مؤید آن است که ضریب همبستگی برابر با (۰/۸۷۲) است که نتیجه می‌گیریم که پرسش‌نامه مورد استفاده برای گردآوری اطلاعات از روایی کافی برخوردار است. البته غیر از این نیز انتظار نمی‌رفت چرا که صرف نظر از کاستی‌های احتمالی در ترجمه پرسش‌نامه، ابزار فوق، پرسش‌نامه استاندارد طراحی شده توسط مؤسسه پالادیوم (صاحب دانش تئوری کارت امتیازی متوازن) است و در شرکت‌های متعددی این پرسش‌نامه تا کنون مورد استفاده قرار گرفته است. در سازمان‌های استراتژی محور معمولاً از پرسش‌نامه‌های کیفی جهت تحقیقات استفاده می‌شود و در این تحقیق نیز از سؤالات کیفی و استاندارد استفاده شده پرسش‌نامه مورد استفاده شامل ۲۸ سؤال است که ابعاد آن تمامی ۵ اصل را در بر می‌گیرد. از سؤال ۱ تا ۵ مربوط به اصل اول: بسیج سازمان برای ایجاد تحول توسط رهبری اجرایی، از سؤال ۶ تا ۱۰ مربوط به اصل دوم: استراتژی را به اصطلاحات عملیاتی ترجمه کنید، از سؤال ۱۱ تا ۱۶ مربوط به اصل

است. به عبارت دیگر بین وضعیت شرکت‌های صنعت فولاد و شرکت‌های جهان تراز تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین جهت بررسی وضعیت سه شرکت فولادی نسبت به هم از آزمون کروسکال-والیس<sup>۱۵</sup> استفاده شده است. با انجام آزمون فوق، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار  $p\text{-value} = ۰,۸۰۹$  بدست آمده است که بزرگتر از میزان خطای پذیرفته ( $= ۰,۰۵$ ) شده است. به عبارت دیگر بین وضعیت شرکت‌های فولادی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

جهت بررسی فرضیه اصلی پژوهش از آزمون فریدمن استفاده شده است. با انجام آزمون فوق، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار  $p\text{-value} = ۰,۰۲۵$  بدست آمده است که کوچکتر از میزان خطای پذیرفته ( $= ۰,۰۵$ ) شده است. به عبارت دیگر فرضیه اصلی تحقیق، "شرکت‌های صنعت فولاد کشور بر اساس الگوی سازمان استراتژی محور از سازمان‌های جهان تراز پایین‌تر می‌باشند" تأیید می‌گردد. در مورد فرضیه‌های فرعی تحقیق نیز از آزمون فریدمن استفاده شده است. با انجام آزمون فوق، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار  $p\text{-value} = ۰,۰۰۰$  بدست آمده است که کوچکتر از میزان خطای پذیرفته ( $= ۰,۰۵$ ) شده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که صنعت فولاد کشور بر اساس الگوی سازمان استراتژی محور در اصل اول (بسیج سازمان توسط رهبری ارشد) عملکرد بهتری نسبت به سایر اصول داشته است و در اصل چهارم (استراتژی را کار هر روز هرکس سازید) عملکرد ضعیف‌تری نسبت به سایر اصول داشته است همانگونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود عمده‌ترین ضعف‌های شرکت‌های فولادی از نظر اصول سازمان استراتژی محور به ترتیب فاصله عملکرد (شکاف<sup>۱۶</sup>) به شرح زیر می‌باشد:

سوم: سازمان را در جهت استراتژی همسو سازید، از سؤال ۱۷ تا ۲۰ مربوط به اصل چهارم: استراتژی را کار هر روز هرکس سازید و از سؤال ۲۱ تا ۲۸ مربوط به اصل پنجم: استراتژی را به یک فرایند مستمر تبدیل کنید، می‌باشد. در این پرسشنامه از مقیاس لیکرت با ۵ گزینه استفاده شده است. در این تحقیق از آمار ناپارامتریک استفاده شده است زیرا که براساس آزمونی که صورت گرفته است، داده‌ها نرمال نبوده‌اند و همچنین بر اساس نیاز مقیاس پرسشنامه از آمار ناپارامتریک استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

در سنجش عملکرد شرکت‌های فولادی نمی‌توان صرفاً بر شاخص‌های مالی تکیه کرد؛ زیرا ماهیت انتفاعی این شرکت‌ها، مستلزم کاربرد مقیاس‌های غیرمالی است. بنابراین، برای بررسی فرضیه‌های پژوهش به نتایج ارزیابی سه شرکت فولادی که بر مبنای شاخص‌های سازمان استراتژی محور می‌باشد اکتفا شده است. برای سنجش وجود یا عدم وجود اتفاق نظر در جامعه آماری بر روی متغیرها، از آزمون همبستگی کندال<sup>۱۳</sup> استفاده شده است. با انجام آزمون فوق، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار  $p\text{-value} = ۰,۰۰۰$  بدست آمده است که کوچکتر از میزان خطای پذیرفته ( $= ۰,۰۵$ ) شده است. به عبارت دیگر مقادیر هر عامل، مستقل از عامل دیگر نمی‌باشند. جهت بررسی وضعیت سه شرکت فولادی در برابر شرکت‌های جهان تراز از آزمون ویلکاکسون<sup>۱۴</sup> استفاده شده است. با انجام آزمون فوق، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار  $p\text{-value} = ۰,۰۴۳$  بدست آمده است که کوچکتر از میزان خطای پذیرفته ( $= ۰,۰۵$ ) شده

جدول ۲- نتایج آزمون فریدمن

عنوان شرکت	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مینیمم	ماکسیمم
شرکت‌های فولادی ایران	۵	۳/۰۲۲۰	۰/۲۷۹۸۶	۲/۶۰	۳/۳۶
شرکت‌های جهان تراز	۵	۴/۳۴۰۰	۰/۱۶۷۳۳	۴/۲۰	۴/۶۰

15 . Kruskal-Wallis test  
16 . Gap

13 . Kendall's Coefficient test  
14 . Wilcoxon test



۵	تعداد
۵/۰۰۰	توزیع خرد
۱	درجه آزادی
۰/۰۲۵	سطح معنی داری

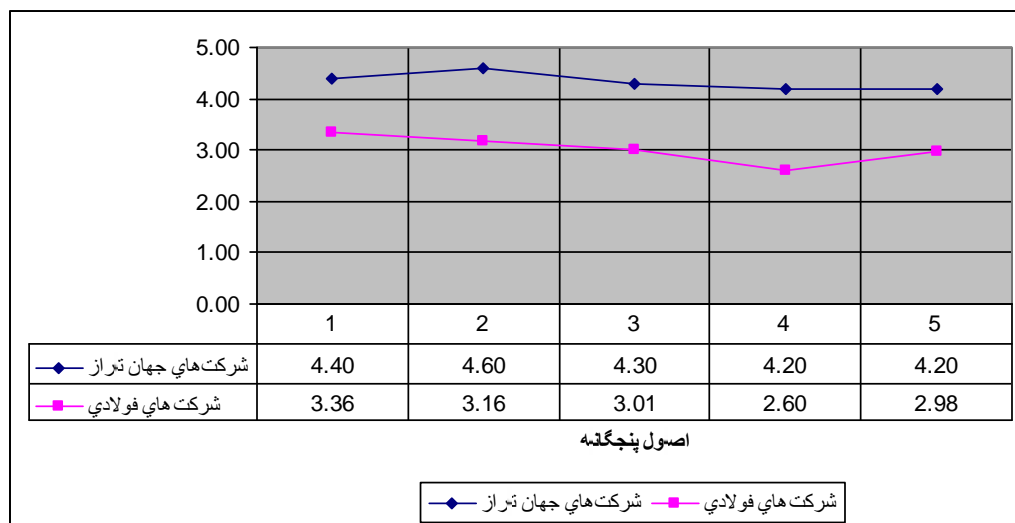
جدول ۳- نتایج آزمون فریدمن (رتبه‌بندی اصول پنج‌گانه صنعت فولاد کشور)

رتبه (اولویت)	رتبه میانگین	اصول پنج‌گانه سازمان استراتژی محور
۱	۳/۶۱	اصل اول: بسیج سازمان برای ایجاد تحول توسط رهبری اجرایی
۲	۳/۳۹	اصل دوم: استراتژی را به اصطلاحات عملیاتی ترجمه کنید
۳	۲/۹۰	اصل سوم: سازمان را در جهت استراتژی همسو سازید
۵	۲/۲۴	اصل چهارم: استراتژی را کار هر روز هرکس سازید
۴	۲/۸۵	اصل پنجم: استراتژی را به یک فرآیند مستمر تبدیل کنید

۱۸۰	تعداد
۱۳۳/۲۶۶	توزیع خرد
۴	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معنی داری

جدول ۴- عملکرد شرکت‌های فولادی بر اساس اصول سازمان استراتژی محور

رتبه	شکاف (درصد)	شکاف (امتیاز)	امتیاز شرکت‌های برتر	امتیاز صنعت فولاد	اصول سازمان استراتژی محور
۱	۲۳,۶۳	۱,۰۴	۴,۴۰	۳,۳۶	اصل ۱- بسیج سازمان برای ایجاد تحول توسط رهبری اجرایی
۴	۳۱,۳۰	۱,۴۴	۴,۶۰	۳,۱۶	اصل ۲- استراتژی را به اصطلاحات عملیاتی ترجمه کنید
۳	۳۰,۰	۱,۲۹	۴,۳۰	۳,۰۱	اصل ۳- سازمان را در جهت استراتژی همسو سازید
۵	۳۸,۰۹	۱,۶۰	۴,۲۰	۲,۶۰	اصل ۴- استراتژی را کار هر روز هرکس سازید
۲	۲۹,۰۵	۱,۲۲	۴,۲۰	۲,۹۸	اصل ۵- استراتژی را به یک فرآیند مستمر تبدیل کنید



شکل ۱- نمودار وضعیت شرکت های فولادی در برابر شرکت های جهان تراز (برگرفته از اطلاعات موسسه پالادیوم)

### نتیجه گیری

این پژوهش به دنبال ارزیابی نظام مدیریت استراتژی شرکت های صنعت فولاد کشور به عنوان بخشی از صنعت کشور، با استفاده از الگوی سازمان های استراتژی محور و مقایسه آن با سازمان های برتر اروپایی و آمریکایی بود. در این پژوهش عوامل متعددی را در رابطه با سازمان استراتژی محور مورد سنجش قرار داد. نتایج بررسی های آماری نشان می دهد که ضعف ها و نارسایی هایی بمنظور اجرای اصول سازمان استراتژی محور در صنعت فولاد کشور وجود دارد.

شرکت های فولادسازی در اصل اول نسبت به اصول دیگر عملکرد بالاتری داشته اند. بر اساس دیدگاه مدیران شرکت های فولادسازی در شاخص مربوط به تعهد مدیریت اجرایی بالاترین عملکرد و در شاخص مربوط به شفاف سازی موارد تغییر، کمترین عملکرد را داشته است. شاید مشکل ترین جنبه ایجاد سازمان استراتژی محور، در شرکت های فولادسازی پایداری در تلاش برای ایجاد آن باشد. بطور کلی پیاده سازی استراتژی های جدید در شرکت های فولادسازی مستلزم تحول در مقیاس وسیع است و رهبران سازمان مجری چنین دگرگونی هایی می باشند.

عامل مهمی که باعث گردیده که تعهد مدیریت اجرایی در شرکت های فولادی از عملکرد مناسبی برخوردار باشد، سبک رهبری این رهبران اجرایی می باشد. در واقع این

رهبران توانسته اند ارتباط و مرادده مناسبی با کارکنان خود ایجاد کنند. همچنین از کارت امتیازی متوازن برای برقراری ارتباط و انتقال چشم انداز و استراتژی استفاده نموده اند نه برای کنترل اقدامات زیردستان. عامل مهم دیگری که می توان به آن اشاره کرد، احساس نیاز به تغییر توسط رهبران اجرایی می باشد که توانسته اند این ضرورت و نیاز را به همه ی مدیران و کارکنان انتقال دهند و چشم اندازی از آنچه باید تحقق یابد، فراهم کنند.

شرکت های فولادسازی در شاخص های مربوط به اصل دوم، عملکرد نسبتاً خوبی دارند. بر اساس دیدگاه مدیران شرکت های فولادسازی در شاخص مربوط به توسعه نقشه استراتژی بالاترین عملکرد و در عامل مسئولیت پذیری کمترین عملکرد را داشته است.

در شرکت های فولادسازی روش های ارزیابی استراتژی به همراه آرایه ی تصویری آنها در نقشه استراتژی، روشی منطقی و جامع برای تشریح استراتژی فراهم نموده است. آنها به روشنی نتایج مطلوب مورد نظر سازمان و فرضیه های آن را برای چگونگی تحقق این نتایج، منتقل کرده اند. آنها همه ی واحدهای سازمانی و کارکنان را در فهمیدن استراتژی راهنمایی نموده و نیز به آنها کمک کرده اند تا تشخیص دهند که چگونه از طریق همسویی با استراتژی می توانند به تحقق آن باری رسانند.

سرعت حصول نتایج استراتژی های جدید در شرکت های فولادسازی نشان می دهد که موفقیت آنها به علت معرفی

می‌سازد چرا که هم‌افزایی عموماً از طریق هر یک از چهار منظر حاصل می‌گردد.

شرکت‌های فولادسازی مشتریان مشترکی در سطح واحدهای کسب و کار گوناگون خود دارند. در این حالت، منظر مشتری در مدل ارزیابی متعادل سطح شرکت، باید به روشنی بخش‌های هدف مشتری و بازار را مشخص سازد. و در این منظر بایست ارزش‌های مورد نظری که شرکت می‌خواهد تا واحدهای کسب و کارش منفرد و یا به صورت گروهی به مشتریان منتقل سازد، مطرح شود. این موضوع واحدهای کسب و کار را قادر خواهد ساخت تا راه‌حل‌های کاملتری به مشتری ارائه دهند. مشتری خواهد فهمید که با یک شرکت یکپارچه داد و ستد می‌کند نه با مجموعه‌ای از کسب کارهای متنوع و ناهماهنگ.

شرکت‌های فولادسازی در شاخص‌های مربوط به اصل چهارم عملکرد خوبی ندارند. بر اساس دیدگاه مدیران این شرکت‌ها در شاخص مربوط به ایجاد آگاهی استراتژیک بالاترین عملکرد و در شاخص مربوط به همسویی اهداف فردی کمترین عملکرد را داشته است.

شرکت‌های فولادسازی از برنامه‌های ابتکاری به منظور برقراری ارتباط و انتقال استراتژی به کارکنان، استفاده می‌کنند. این شرکت‌ها همچنین، از کانال‌های سنتی برقراری ارتباط مثل گردهمایی‌ها، بروشورها، خبرنامه‌ها، تابلو اعلانات و برنامه‌های آموزشی و هم از طریق کانال‌های مؤثر جدیدی مانند سایت‌های اینترنت برای رساندن پیام استراتژی و ارزیابی متعادل به کارکنان، بهره می‌برند. آنها کارکنان را در مورد سنج‌های بکار گرفته شده در روش ارزیابی متعادل خود تحت آموزش قرار می‌دهند.

شرکت‌های فولادسازی برای اینکه استراتژی‌ها واقعاً برای کارکنان با معنی باشد، تا حدودی سعی نموده‌اند که اهداف و آرمان‌های فردی با اهداف سازمانی در یک راستا قرار گیرند. اهداف فردی بر پا شده در چارچوب روش ارزیابی متوازن می‌بایست بین وظیفه‌ای، درازمدت و استراتژیک باشند. زمانی که اهداف فردی از طریق روش ارزیابی متوازن شخصی یا از طریق یکپارچگی با فرایند پیاده‌سازی نظام کیفیت و یا فرایندهای توسعه منابع انسانی توسعه یابند، می‌توانند مؤثر واقع گردند. اتصال

یک محصول یا خدمت، سرمایه‌گذاری جدید و یا حتی توسعه دارایی‌های نامشهود یا فکر جدید نبوده‌است، بلکه آنها روی توانمندی‌های (مشهود و نامشهود) سرمایه‌گذاری کرده‌اند که قبلاً در سازمان آنها وجود داشته‌است.

عاملی که باعث گردیده شرکت‌های فولادسازی در توسعه نقشه استراتژی عملکرد مناسبی داشته باشند، آموزش‌های مستمر و برپایی دوره‌های آموزش مناسب در زمینه کارت امتیازی و روش ترسیم نقشه استراتژی در سطح شرکت‌های مربوطه می‌باشد. در واقع این شرکت‌ها با برگزاری دوره‌های فوق باعث ایجاد زمینه‌های توسعه نقشه استراتژی در سطوح پایین سازمان را فراهم نموده‌اند و واحدها می‌تواند بر اساس نقشه استراتژی کلان سازمان، نقشه استراتژی واحد خود را توسعه و بهبود دهند. در مورد شاخص مسئولیت‌پذیری باید اشاره کرد که شرکت‌ها بایستی در زمینه پرورش افرادی که توانایی اجرای موفق پروژه‌های استراتژیک را دارند اقدام و نسبت به ایجاد فرهنگ جانشین‌پروری در سازمان مبادرت نمایند.

شرکت‌های فولادسازی در شاخص‌های مربوط به اصل سوم عملکرد نسبتاً خوبی دارند. بر اساس دیدگاه مدیران شرکت‌های فولادسازی در شاخص مربوط به همسویی هیئت مدیره بالاترین عملکرد و در شاخص مربوط به همسویی واحدهای پشتیبانی با واحدهای کسب و کار کمترین عملکرد را داشته است.

شرکت‌های فولادسازی نشان داده‌اند که می‌توانند استراتژی را به صورت موفق پیاده کند. آنان با همسویی چهار عنصر استراتژی، سازمان، کارکنان و سیستم مدیریتی به این موفقیت نایل شده‌اند. همسویی هر یک از این عناصر لازم و ضروری است، اما به تنهایی برای کسب موفقیت کفایت نمی‌کند. یکپارچگی آنها موفقیت فرآیند مدیریت را به دنبال خواهد داشت.

شرکت‌های فولادسازی شامل مجموعه‌ای از ادارات و واحدهای کسب و کارند و مشتریان متفاوتی داشته و استراتژی‌های مختلفی را به خدمت می‌گیرند. مدیران ارشد در دفاتر مرکزی شرکت می‌بایست تعیین کنند که چگونه باید در مجموعه‌ی واحدهای کسب و کار خود ارزش‌آفرینی کنند تا کل مجموعه بزرگتر از حاصل جمع اجزای آن گردد. روش ارزیابی متعادل چارچوبی برای شفاف‌سازی ارزش‌آفرینی توسط مرکزیت شرکت فراهم

### پیشنهادها

پژوهش حاضر از جنبه‌های بسیاری قابل تجدید و پیگیری است. در وهله‌ی نخست نتایج این پژوهش را با پیمایش متخصصان دیگر در سازمان‌ها و مناطق جغرافیایی متفاوت می‌توان آزمون و تعمیم پذیری آن را سنجید؛ ضمن آن که می‌توان از روش‌شناسی‌های کیفی دیگر نیز به منظور شناسایی متغیرهای تأثیرگذار و حتی تبیین روابط بین آنها استفاده کرد.

ثانیاً می‌توان نتایج تحقیق حاضر را در صنایع گوناگون آزمون و در صنایع مختلف بر اساس الگو سازمان استراتژی محور، وضعیت سازمان را تبیین نمود.

سوم آن که ارتباط میان اصول پنج‌گانه تحقیق و چگونگی تبیین مسئله‌ی موقعیت اجرای مدیریت استراتژیک را می‌توان در قالب مدل جامع‌تری ارائه کرد که در آن تأثیر متقابل عوامل گوناگون تحقیق بر هم دیده شده باشد.

چهارم آن که می‌توان مسئله را در سطح کوچک‌تر و با دقت بیشتری بررسی کرد؛ به این ترتیب که انواع راهبردهای استراتژیک را شناسایی (به عنوان مثال راهبردهای تبلیغاتی، ائتلاف استراتژیک، تغییر تأمین-کنندگان کلیدی، و یا تغییر ساختار سازمان) و درجه بلوغ سازمان را به صورت مجزا و با دقت بیشتر مورد کاوش قرار داد. نهایتاً می‌توان هر یک از اصول را به ابعاد تشکیل دهنده آنها تجزیه کرد و ارتباط این متغیرهای جدید را با درجه بلوغ اجرای مدیریت استراتژیک سنجید. به این ترتیب موضوع پژوهش حاضر از پتانسیل بالایی جهت پی-گیری و توسعه در تحقیقات آتی برخوردار است.

### منابع

1. Andrews, K. "The Concept of Strategy", Irwin, Homewood, IL, 1997.
2. Tvorik, S.J. and McGivern, M.H., "Determinants of organizational performance", *Management Decision*, Vol.35, No.6, p.417-435, 1997.
3. Burns, T. and Stalker, G. "The Management of Innovation", Tavistock, London, 1961.
4. Fredrickson, J. "The strategic decision

نظام جبران خدمت و سیستم انگیزشی هر یک از کارکنان به کارت امتیازی فردی، به معنای حصول اطمینان از همسویی استراتژیک سازمانی است.

شرکت‌های فولادسازی در شاخص‌های مربوط به اصل پنجم عملکرد خوبی ندارند. بر اساس دیدگاه مدیران این شرکت‌ها در شاخص مربوط به تسهیم دانش بالاترین عملکرد و در شاخص مربوط به بهبود فرآیندها کمترین عملکرد را داشته است.

شرکت‌های فولادی با ایجاد امکان دسترسی مستمر به گزارش‌های ارزیابی متوازن برای کارکنان، تا حد بسیار زیادی قدرت تشخیص مسأله، حل مسأله، ایجاد فرصت، و قابلیت‌های به اشتراک گذاری دانش را تقویت نموده‌اند. بازنگری و بازخورد اطلاعات استراتژیک کمک می‌کند تا هیجان سفر استراتژیک حفظ شود و سازمان را در نیل به سطوح عملکرد بالاتر و بالاتر راهنمایی کنند.

شرکت‌های فولادسازی با استفاده از روش ارزیابی متوازن برای یکپارچه‌سازی فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک و بودجه‌بندی، می‌توانند بر موانع مهم پیاده‌سازی استراتژی خود فائق آیند. بودجه عملیاتی، بهبود در عملیات جاری را منعکس می‌سازد، بودجه استراتژیک برنامه‌ها و اقدامات لازم جهت پوشاندن فاصله بین عملکرد موفقیت آمیز، و عملکردی که با بهبود مستمر و طبق روند عادی کسب و کار قابل تحقق است، مورد توجه قرار می‌دهد. بودجه عملیاتی، که از طریق یک فرآیند بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت، تهیه می‌شود، عرضه و مصرف منابع را بر اساس تقاضای پیش‌بینی شده برای کار و پیش‌بینی سطح کارایی فرآیندها، نشان می‌دهد. این بودجه می‌تواند پویا شود و تغییرات محیطی، فرصت‌های جدید، و اقدامات رقبا را لحاظ کند.

در نهایت می‌توان نتیجه گرفت بر اساس الگوی سازمان استراتژی محور شرکت‌های فولادسازی در اصل اول (بسیج سازمان توسط رهبری ارشد)، اصل دوم (ترجمه استراتژی به اصطلاحات عملیاتی) و اصل سوم (همسو کردن تمامی سازمان با استراتژی) عملکرد نسبتاً خوبی دارند. اما در اصل چهارم (تبدیل استراتژی به وظیفه و کار همه کارکنان) و اصل پنجم (تبدیل استراتژی به یک فرآیند مستمر) عملکرد ضعیفی دارند.

- process and organization structure”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, p. 280-97, 1968.
5. Teece, D. “**The Competitive Challenge**”, Bollerger, Boston, MA, 1984.
6. Powell, T.C. “How much does industry matter? An alternative empirical test”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 No. 4, p. 323-34, 1996.
7. Barney, J. “Firm resources and the theory of competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, p. 99-120, 1991.
8. Bennis, W. and Nanus, B. “**Leaders, Harper & Row**”, New York, NY, 1965.
9. West, M.A., Smith, H., Lu Feng, W. and Lawthom, R. “Research excellence and departmental climate in British universities”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 71, p. 261-81, 1998.
10. Kangis, P., Gordon D., and Williams, S. “Organisational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation», *Management Decision*, Vol. 38, No.8, p. 531-540, 2000.
11. Khandekar, A. and Sharma, A. “Organizational learning and Performance: Understanding Indian scenario in present global context”, *Education+Training*, Vol. 48 No. 8/9, p. 682-692, 2006.
12. Chand, M., India, K. and Katou, A. A. “The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry”, *Employee Relations*, Vol. 29 No. 6, p. 576-594, 2007.
13. Maiga, A.S. and Jacobs, F.A. “Association Between Benchmarking and Organizational Performance: An Empirical Investigation”, *Managerial Finance*, Vol. 30, No. 8, 2004.
14. Thomas, R.R. “**Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity**”, AMACOM, New York, NY, 1991.
15. Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley K. and White C.S. “Perceived Diversity and Organizational Performance”, *Employee Relations*, Vol. 30 No. 1, p. 20-33, 2008.
16. Nudurupati, S.S. “**Management and business implications of IT supported performance measurement**”, PhD thesis, University of Strathclyde, Glasgow, 2003.
۱۷. چهار سوقی، سید کمال، مقایسه ی عملی کاربرد کارت امتیازی متوازن در سازمان هایی با اهداف مالی و سازمان های غیر انتفاعی، مقایسه ی عملی کاربرد کارت امتیازی متوازن در سازمان هایی با اهداف مالی و سازمان های غیر انتفاعی، ۱۳۸۶.
۱۸. آذر، عادل؛ زارعی محمود آبادی، محمد و انواری رستمی، علی اصغر، ارزیابی عملکرد متوازن با تأکید بر شاخص‌های BSC (مورد: شرکت های کاشی و سرامیک استان یزد)، مجله تحقیق در عملیات و کاربردهای آن، سال نهم، شماره اول، ۱۳۹۰.
۱۹. وال محمدی، چنگیز و فیروزه، نگین، ارزیابی عملکرد متوازن با تأکید بر شاخص‌های BSC. فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۸، ۱۳۸۹.
۲۰. کریمی، خدیجه، بهبود ارزیابی عملکرد از طریق کارت امتیازی متوازن: مطالعه موردی شرکت ملی نفت ایران، چهاردهمین همایش بین المللی نفت، گاز و پتروشیمی، ۱۳۸۹.
21. Hughes, O.E. “**Public Management and Administration: An Introduction**”, London: Macmillan Press, 1998.
22. Abdul Rashid, M.Z., Sambasivan, M. and Johari, J. “The influence of corporate culture and organizational commitment on performance”, *Journal of Management Development*, Vol. 22 No. 8, p. 708-728, 2003.
23. Lin, C.Y. and Kuo, T.H. “The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107 No. 7, p. 1066-1083, 2007.
24. Xenikou, A. and Simosi, M. “Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 6, p. 566-579, 2006.
25. Terziovski, M.A. and Samson, D. “The link between total quality management practice and organisational performance”, *International Journal of Quality &*

*Reliability Management*, Vol. 16 No. 3, p. 226-237, 1999.

26- Wagner, J. A. "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, p.312-330, 1994.

27- Lucas, H. "*Information Technology: Strategic Decision Making for Managers*", NJ: John Wiley & Sons, 2005.

28- Moullin, M. "Performance measurement definitions Linking performance measurement and organisational excellence", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 20 No. 3, p. 181-183, 2007.

29- Lawler, E.E. "*From the Ground up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*", Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1996.

30- Neely, A.D., Richards, A.H., Mills, J.F., Platts, K.W., Bourne, M.C.S., Gregory, M. and Kennerley, M. "Performance Measurement system Design: Developing and Testing a process-based Approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.20No.10,pp1119-45, 2000.

۳۱- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید، تبدیل استراتژی از حرف به عمل: کارت امتیازی متوازن، رامین ملماسی-جمیله سیفی و سپیده شاهی، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۸۶.

۳۲- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید، نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود، اکبری حسین - سلطانی مسعود و ملکی امیر، آسیا، ۱۳۸۴.

33- Tangen, "Professional practice performance Measurement: from philosophy to practice, *International Journal of Productivity and performance Management*", Vol.53No.8,pp726-37, 2004.

۳۴- بورنه مایک، بورنه پای‌پا، کارت امتیاز متوازن، تقوی الهوردی، شرکت پخش رسا، ۱۳۸۶.

۳۵- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید، سازمان استراتژی محور، بختیاری پرویز، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۵.