

## تاثیر جهت گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی و فرهنگ یادگیری در بین کارکنان شهرداری های استان گیلان

مهدی شطرنجی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۸ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۳/۲۷

### چکیده

هدف از انجام تحقیق حاضر بررسی تاثیر جهت گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی و فرهنگ یادگیری در بین کارکنان شهرداری های استان گیلان می باشد. این پژوهش از نوع کاربردی، توصیفی - همبستگی است و جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کارکنان فنی شهرداری های استان گیلان بوده که تعداد آنها ۵۶۰ نفر می باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۲۹ نفر بوده و از روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای استفاده شد. برای جمع آوری داده های تحقیق، از پرسشنامه استفاده گردید که با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ پایایی کلیه پرسشنامه ها محاسبه گردید. داده های تحقیق با استفاده از پرسشنامه استاندارد جمع آوری و بوسیله نرم افزار Smart PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج بدست آمده نشان دهنده تایید فرضیه های تحقیق بوده و بیان می دارد که جهت گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی و فرهنگ یادگیری در بین کارکنان شهرداری های استان گیلان تاثیر معناداری دارد.

### واژگان کلیدی

جهت گیری استراتژیک، عملکرد سازمانی، فرهنگ یادگیری، شهرداری

<sup>۱</sup> کارشناس مدیریت دولتی، نویسنده مسئول: Email: Mehdi.shatranji64@gmail.com

## مقدمه

امروزه جهانی شدن، رقابت شدید، مقررات دولتی، افزایش تقاضای مشتریان و خدمات جایگزین فشار زیادی بر شرکت ها وارد می کند (نقوی و همکاران، ۲۰۲۱). بر این اساس، شرکت ها سعی می کنند فلسفه های جدیدی داشته باشند که برنامه ها، چارچوب تصمیم گیری، ماهیت و دامنه فعالیت هایشان را تعیین می کند که رشد و پایداری شرکت را تضمین می کند (احمد و همکاران، ۲۰۲۱). در حالی که دستیابی به رقابت استراتژیک در چنین بازارهای پیچیده و متلاطمی دشوار است، شرکت ها از تکنیک ها و سبک های متفاوتی برای دستیابی به سطح مناسب مزیت رقابتی در پیگیری خود برای کاهش چنین مشکلاتی استفاده می کنند، مشکلاتی که ترکیب و انباشته می شوند، در حالی که به آنها اجازه نمی دهد تا یک فرمول روشن را تدوین کنند و درک عمیق از آنچه بر عملکرد تأثیر می گذارد (آشال و همکاران، ۲۰۲۱). هسته اصلی هر جهت گیری استراتژیک دستیابی به سطح مناسبی از بازده عملکرد است که به شرکت ها اجازه می دهد رقابتی باشند و در طول زمان بقای خود را حفظ کنند (آلتیداگ و همکاران، ۲۰۱۱). جهت گیری استراتژی یک شرکت بر ساختار، سرمایه گذاری، فعالیت، روابط با بازار و عملکرد آن تأثیر می گذارد. جهت گیری استراتژیک مفهومی است که به شدت در زمینه های تحقیقاتی مدیریت استراتژیک، کارآفرینی و بازاریابی استفاده می شود (بینگ و ژن بینگ، ۲۰۱۱). جهت گیری استراتژیک یک شرکت منعکس کننده جهت گیری های استراتژیک اعمال شده برای ایجاد رفتارهای مناسب برای پایداری و عملکرد برتر کسب و کار آن است (چهال و همکاران، ۲۰۱۶). در واقع، چشم انداز رقابتی شرکت به طور مداوم در حال تغییر است که آنها را مجبور به تغییر، یادگیری و سازگاری برای بقا و رشد می کند. برای ارتقای چابکی بهتر به نیازهای سازمان و محیط در حال تغییر، سازمان ها باید به گونه ای طراحی شوند که یادگیری تعبیه شود. این امر مستلزم یادگیری در تمام سطوح سازمان است، مانند سطح فردی، سطح تیمی، یادگیری سازمانی و سطح جهانی (یوشیکانی و آلبرتون، ۲۰۱۸). فرهنگ یادگیری را می توان به عنوان فرهنگی که دانش را ایجاد، ادغام و منتشر می کند، علاوه بر این که خود را اصلاح می کند و عمل خود را بر اساس دانش، تجربه و ادراکات جدید برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود تغییر می دهد. آشال و همکاران (۲۰۲۱)، مارسیک و واتکینز (۲۰۰۳) بیان کردند به منظور ایجاد نتایج عملکرد برتر که سازمان ها می توانند با ایجاد فرصت های یادگیری مستمر، ترویج پرس و جو و گفتگو، تشویق همکاری و یادگیری تیمی، ایجاد سیستم هایی برای جذب و به اشتراک گذاری یادگیری، توانمندسازی افراد نسبت به یادگیری، فرهنگ یادگیری ایجاد کنند. عملکرد سازمانی نتیجه نهایی فعالیت هایی است که شامل نتایج واقعی فرآیند مدیریت استراتژیک است (پوسپیتا و همکاران، ۲۰۲۰). در این پژوهش تأثیر جهت گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی و فرهنگ یادگیری در بین کارکنان شهرداری های استان گیلان مورد ارزیابی قرار می گیرد.

### پیشینه تحقیقات خارجی

آشال و همکاران (۲۰۲۱) اقدام به بررسی تأثیر جهت گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی: بررسی نقش میانجی فرهنگ یادگیری در شرکت های مخابراتی اردن نمودند. این مطالعه به بررسی تأثیر جهت گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی در شرکت های مخابراتی اردن می پردازد. همچنین نقش میانجی فرهنگ یادگیری را با استفاده از ابعاد پرسشنامه سازمان یادگیرنده (DLOQ) مورد بررسی قرار داد. مدلی توسعه یافت که ابعاد جهت گیری استراتژیک، فرهنگ یادگیری و عملکرد سازمانی را ارائه می دهد. نمونه ی تصادفی ۳۲۱ نفر از کارکنان مدیریتی و غیر مدیریتی انتخاب شد. یافته ها نشان داد که جهت گیری های استراتژیک (بازار، فناوری، کارآفرینی) تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. همچنین نتایج نشان داد که فرهنگ یادگیری از نظر ارتقای پرسش و گفتگو، همکاری و یادگیری تیمی، توانمندسازی افراد در جهت دیدگاه جمعی، ارتباط سازمان با محیط خود و رهبری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. در حالی که یادگیری ادامه دارد، ایجاد سیستم هایی برای جذب و به اشتراک گذاری یادگیری تأثیر ناچیزی بر عملکرد سازمانی دارد. علاوه بر این، یافته ها نشان داد که فرهنگ یادگیری تأثیر جهت گیری استراتژیک و عملکرد سازمانی را واسطه می کند. بر اساس یافته های تحقیق، شرکت های مخابراتی اردن باید از اهمیت جهت گیری های استراتژیک در بهبود عملکرد سازمان آگاه باشند. همچنین، آنها باید اطمینان حاصل کنند که فرهنگ یادگیری نقشی حیاتی در بهبود عملکرد سازمانی دارد. در نهایت، برای افزایش تأثیر جهت گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی، آنها باید مطمئن شوند که فرهنگ یادگیری وجود دارد.

پوسپیتا و همکاران (۲۰۲۰) اقدام به بررسی تأثیر جهت گیری استراتژیک، قابلیت زنجیره تامین، قابلیت نوآوری بر مزیت رقابتی و عملکرد خرده فروشی مبلمان نمودند. صنعت خرده فروشی مبلمان که با کاهش رشد، تغییر در رفتار خرید با تجارت الکترونیک و سایر پلت فرم های دیجیتال، چالش هایی را تجربه می کند، رقابت در این صنعت را سخت تر می کند. ایجاد مزیت رقابتی پایدار که بر عملکرد کسب و کار تأثیر می گذارد، از طریق ایجاد جهت گیری استراتژیک به عنوان یک منبع ارزشمند و همچنین قابلیت های استراتژیک از طریق قابلیت زنجیره تامین و قابلیت نوآوری انجام می شود. با استفاده از رویکرد دیدگاه مبتنی بر منابع، هدف این مطالعه بررسی چگونگی تأثیر منابع (جهت گیری استراتژیک) و قابلیت ها (قابلیت زنجیره تامین و قابلیت نوآوری)، ایجاد مزیت رقابتی است که با ویژگی های VRIN (ارزشمند، نادر، غیر قابل قبول) مطابقت دارد. قابل تقلید، غیر جایگزین که بر عملکرد کسب و کار تأثیر می گذارد، همانطور که با ادراک صاحبان خرده فروشی یا مدیران اندازه گیری می شود. با استفاده از تحلیل مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) با برنامه AMOS، نمونه مورد مطالعه ۱۵۶ مالک یا رئیس فروشگاه های خرده فروشی مبلمان سنتی در سورابایا، اندونزی بود. یافته های این مطالعه بیان می کند که جهت گیری استراتژیک و قابلیت زنجیره تامین بر مزیت رقابتی و عملکرد تجاری تأثیر بسزایی دارد. قابلیت نوآوری بر مزیت رقابتی تأثیر می گذارد، اما تأثیر قابل توجهی بر عملکرد خرده فروشی مبلمان ندارد.

ویتساید و دنی (۲۰۲۰) اقدام به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت زنجیره تامین: دیدگاه مفهومی قدرت و قدرت موقعیتی نمودند. هدف این مقاله بررسی چگونگی تأثیر فرهنگ سازمانی که توسط چارچوب ارزش‌های رقابتی (CVF) و مکانیسم‌های رابطه قدرت و قدرت موقعیتی بر رویکرد سازمان به انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین (SCRES) نشان داده می‌شود، است. این یک مقاله مفهومی است که از یک رویکرد چند نظری برای ایجاد چارچوبی استفاده می‌کند که نشان می‌دهد سازمان‌هایی که دارای ویژگی‌های مختلف فرهنگ در CVF هستند چگونه برای دستیابی به SCRES کار می‌کنند. تجزیه و تحلیل ثانویه چهار مثال موردی که در ادبیات زنجیره تأمین و انعطاف‌پذیری مورد بحث قرار گرفته است، سپس برای حمایت از توسعه گزاره‌های این چارچوب با جزئیات بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مقاله پیشنهاد می‌کند که فرهنگ‌های «متمرکز بر انعطاف‌پذیری» در هنگام مدیریت اختلالات، نقاط قوت موقعیتی ضعیف‌تری را برای شرکای زنجیره تأمین ایجاد می‌کنند، در حالی که فرهنگ‌های «متمرکز بر ثبات» نقاط قوت موقعیتی قوی‌تری را در همان سناریوها ایجاد می‌کنند. فرهنگ‌های «متمرکز درونی» ممکن است هنگام مدیریت اختلالات از قدرت اجباری با شرکای زنجیره تأمین استفاده کنند، در حالی که فرهنگ‌های «متمرکز بیرونی» قدرت غیر اجباری را در سناریوهای مشابه ترجیح می‌دهند. چهار مطالعه موردی از ادبیات نشان می‌دهد که هر نوع فرهنگ در CVF می‌تواند سازمان را قادر به دستیابی به SCRES کند. پیامدهای عملی یافته‌ها این است که مدیران باید در نظر بگیرند که چگونه فرهنگ سازمانشان بر روابط آنها با شرکای زنجیره تأمین، بسته به کاربرد قدرت و قدرت موقعیتی آنها، تأثیر می‌گذارد.

یوشیکانی و آلبرتون (۲۰۱۸) اقدام به بررسی تأثیر سیستم‌های اطلاعات استراتژیک بر استراتژی و عملکرد رقابتی نمودند. این مطالعه استدلال می‌کند که سیستم‌های اطلاعات استراتژیک (SIS) برای بقای سازمان‌ها و عملکرد شرکت در محیط‌های اقتصادی آشفته ضروری هستند. با استفاده از نوع‌شناسی استراتژی مایلز و اسنو، هدف این مقاله بررسی چگونگی پشتیبانی SIS از استراتژی کسب و کار و عملکرد شرکت است. این مطالعه از داده‌های نظرسنجی کمی از ۳۸۹ شرکت برزیلی در طول بحران‌های اقتصادی استفاده می‌کند و آنها را با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل می‌کند. شواهد قوی وجود دارد که SIS ظرفیت و انعطاف‌پذیری را برای ایجاد استراتژی‌های رقابتی در پاسخ به تغییرات محیطی ارتقا می‌دهد. SIS به طور قابل توجهی و مثبت استفاده شرکت‌ها از استراتژی‌های جستجوگر را پیش‌بینی می‌کند و نیاز به قربانی کردن کارایی برای نوآوری را کاهش می‌دهد. SIS می‌تواند عملکرد شرکت را قوی‌تر از جهت‌گیری‌های استراتژیک شرکت‌ها پیش‌بینی کند. نتایج بینش سازمانی را در مورد اینکه چگونه SIS فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک را برای ایجاد استراتژی رقابتی و بهبود عملکرد در طول آشفتگی اقتصادی قادر می‌سازد، ارائه می‌دهد. این تحقیق اثرات مثبت SIS را در طول آشفتگی اقتصادی بر استراتژی و عملکرد رقابتی نشان می‌دهد و نشان می‌دهد که عملکرد شرکت بیشتر از جهت‌گیری استراتژیک (محتوا) تحت تأثیر SIS (فرایند استراتژیک) است. از این رو، این مطالعه یک شکاف تحقیقاتی در ادبیات استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی را با کمک به بینش‌های جدید در مورد SIS پر می‌کند.

کائو و همکاران (۲۰۱۵) به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر یکپارچگی زنجیره تامین: رویکرد اقتضایی و پیکربندی پرداختند. هدف این مطالعه پل زدن شکاف در درک اثرات فرهنگ سازمانی بر یکپارچگی زنجیره تامین (SCI) با بررسی روابط بین فرهنگ‌های سازمانی و SCI است. مطالعات موجود که به بررسی سوابق SCI می پردازند عمدتاً بر محیط ها، روابط بین شرکتی و سایر عوامل در سطح شرکت تمرکز دارند. این مطالعات عموماً نقش فرهنگ سازمانی را نادیده می گیرند. مطالعات اندکی که اثرات فرهنگ سازمانی را بر SCI بررسی می کنند، یافته‌های متناقضی را نشان می دهند. نتایج اقتضایی نشان می دهد که هم توسعه و هم فرهنگ گروهی به طور مثبت با هر سه بعد SCI مرتبط هستند. با این حال، فرهنگ عقلانی به طور مثبت فقط با یکپارچگی داخلی مرتبط است و فرهنگ سلسله مراتبی با یکپارچگی داخلی و مشتری رابطه منفی دارد.

### پیشینه تحقیقات داخلی

ایرجی راد و پارسامهر (۱۴۰۰) اقدام به بررسی تأثیر جهت گیری استراتژیک حلقه بسته بر عملکرد با تبیین نقش میانجی مدیریت زنجیره تأمین سبز در شرکت ایران خودرو نمودند. هدف پژوهش حاضر، واکاوی تأثیر جهت گیری استراتژیک حلقه بسته بر عملکرد شرکت با تبیین نقش میانجی مدیریت زنجیره تأمین سبز در شرکت ایران خودرو می باشد. این تحقیق از نوع توصیفی همبستگی می باشد که با استفاده از روش پیمایشی انجام گرفته است. مدیران و کارشناسان شرکت ایران خودرو، جامعه آماری این تحقیق را تشکیل می دهند که تعداد آنها ۳۰۵۰ نفر است. با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و با توجه به حجم جامعه آماری، تعداد نمونه ها ۳۴۲ نفر برآورد گردیده است که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده، نمونه ها انتخاب شدند. ابزار اصلی این تحقیق پرسشنامه ای است که روایی آن با کسب نظرات اساتید و صاحب نظران در حوزه های مدیریت صنعتی به دست آمد. پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ آزمون شد و مورد تأیید قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها از مدل یابی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار Spss و Lisrel استفاده شد. نتایج نشان داد متغیر مستقل جهت گیری استراتژیک حلقه بسته با ضریب مسیر به ترتیب ۰/۶۰، ۰/۴۳، ۰/۲۷ و ۰/۵۹ بر متغیرهای عملکرد زیست محیطی، عملکرد اقتصادی مثبت، عملکرد اقتصادی منفی و متغیر اقدامات مدیریت زنجیره تأمین سبز تأثیر مثبت و معناداری دارد. متغیر اقدامات مدیریت زنجیره تأمین سبز نیز با ضریب مسیر به ترتیب ۰/۵۵، ۰/۴۱ و ۰/۳۷ بر متغیرهای عملکرد زیست محیطی، عملکرد اقتصادی مثبت و عملکرد اقتصادی منفی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج آزمون سوبل نیز حاکی از نقش میانجی اقدامات مدیریت زنجیره تأمین سبز در رابطه بین متغیرهای جهت گیری استراتژیک حلقه بسته با متغیرهای عملکرد زیست محیطی، عملکرد اقتصادی مثبت، عملکرد اقتصادی منفی است.

عباسی و فتاحیان (۱۳۹۷) اقدام به بررسی تأثیر یادگیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی چابکی استراتژیک (مطالعه موردی: ادارات ورزش و جوانان استان همدان و کرمانشاه) نمودند. هدف پژوهش حاضر، بررسی اثر یادگیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی چابکی استراتژیک در اداره های ورزش و جوانان می

باشد. تحقیق حاضر، توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی می باشد. جامعه آماری این پژوهش را همه کارشناسان، کارمندان و مدیران اداره های ورزش و جوانان استان های همدان و کرمانشاه در سال ۱۳۹۶ تشکیل داده اند ( $N=410$ ) که از طریق نمونه گیری تصادفی-طبقه ای متناسب با حجم، تعداد ۲۰۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسش نامه استاندارد یادگیری استراتژیک تسینگ (۲۰۱۱)، پرسش نامه چابکی استراتژیک سامر (۲۰۱۱)، پرسش نامه عملکرد سازمانی هرسی و گلد اسمیت (۲۰۰۳)، بود. روایی صوری پرسش نامه ها با استفاده از نظر ۱۰ نفر از متخصصان و اساتید مدیریت ورزشی و روایی سازه با استفاده از تحلیل عامل تأییدی بررسی و تأیید شد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار LISREL8/8 استفاده گردید. نتایج معادلات ساختاری نشان داد که بیشترین میزان اثر مربوط به رابطه بین یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک کارکنان بود. یادگیری استراتژیک نیز تأثیر نسبتاً بالایی بر عملکرد سازمانی داشت، چابکی استراتژیک نیز با شدت متوسطی بر عملکرد سازمانی مؤثر بود. همچنین یادگیری استراتژیک از طریق چابکی استراتژیک اثر چشمگیری بر عملکرد سازمانی می گذارد که از مقدار اثر مستقیم آن بیشتر می باشد. پیشنهاد می شود مدیران سطوح مختلف ادارات ورزش و جوانان، با تهیه برنامه جامع استراتژیک و گردآوری دانش جدید، به منظور گسترش یادگیری استراتژیک، سرعت عکس العمل در مقابل تغییرات محیطی سازمان و افزایش چابکی استراتژیک را برای کارکنان خود مهیا سازند .

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر نوع استفاده، کاربردی و با توجه به هدف، توصیفی-پیمایشی می باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کارکنان فنی شهرداری های استان گیلان بوده که تعداد آنها ۵۶۰ نفر می باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۲۹ نفر بوده و از روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای استفاده شد. جمع آوری داده ها از پرسش نامه استاندارد استفاده شد؛ و در کل دارای ۲۲ سوال با پاسخ بسته و طیف ۵ گزینه ای لیکرت با سطوح پاسخ «کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم» می باشد و داده های به دست آمده از طریق پرسشنامه، با استفاده از نرم افزار SmartPLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### یافته های تحقیق

#### توصیف متغیرهای جمعیت شناختی

نتایج آنالیز پاسخ دهندگان نشان می دهد که ۳۴/۹ درصد از پاسخ دهندگان زن و ۶۵/۱ درصد نیز مرد می باشند. ۱۰/۷ درصد از پاسخ دهندگان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۱/۶ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۳ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۴/۷ درصد نیز بیشتر از ۵۰ سال بوده اند. میزان تحصیلات ۱۶/۶ درصد از پاسخ دهندگان دیپلم، ۱۷ درصد فوق دیپلم، ۵۳/۸ درصد لیسانس و ۱۲/۸ درصد نیز فوق لیسانس و بالاتر می باشد. سنوات خدمت ۳/۴ درصد از پاسخ دهندگان کمتر از ۵ سال، ۱۲/۸ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۱/۳ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲۳/۲ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۳۹/۳ درصد نیز ۲۰ سال به بالا بوده اند. برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده می کند.

## جدول ۱. آزمون کولموگروف- اسمیرنوف یک نمونه ای برای متغیرهای پژوهش

| متغیر              | آماره آزمون | سطح معناداری | نتیجه آزمون |
|--------------------|-------------|--------------|-------------|
| جهت گیری استراتژیک | ۰/۱۰۶       | ۰/۰۰۱        | نرمال نیست  |
| فرهنگ یادگیری      | ۰/۰۷۸       | ۰/۰۰۱        | نرمال نیست  |
| عملکرد سازمانی     | ۰/۰۸۳       | ۰/۰۰۱        | نرمال نیست  |

همانطور که از داده های جدول فوق مشخص است، سطح معناداری آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای تمامی متغیر- های پژوهش کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه تمامی متغیرهای پژوهش دارای توزیع غیر نرمال می باشند.

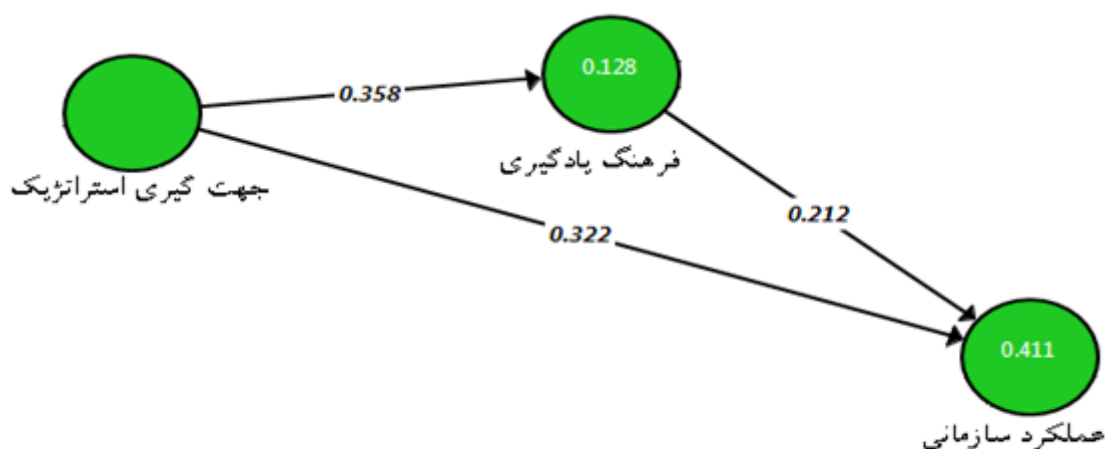
## جدول ۲. AVE و همبستگی بین متغیرهای پرسشنامه تحقیق

| شاخص               | جهت گیری استراتژیک | فرهنگ یادگیری | عملکرد سازمانی |
|--------------------|--------------------|---------------|----------------|
| جهت گیری استراتژیک | ۰,۸۱۹              |               |                |
| فرهنگ یادگیری      | ۰,۴۲۳              | ۰,۸۴۹         |                |
| عملکرد سازمانی     | ۰,۳۶۵              | ۰,۵۷۰         | ۰,۷۹۳          |

همانطور که از داده های جدول فوق مشخص است، جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است؛ بنابراین روایی تشخیصی پرسشنامه تحقیق مورد تایید است.

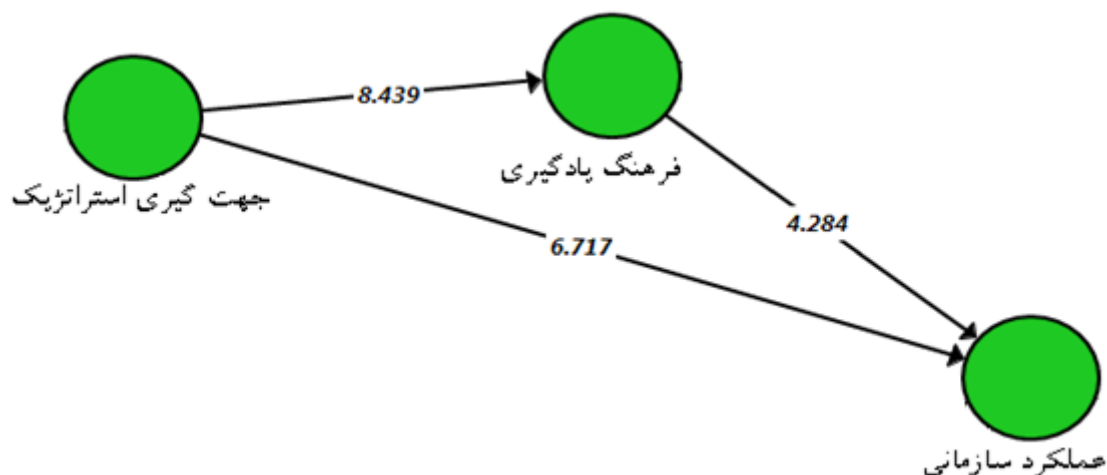
## مدل ساختاری پژوهش

پس از بررسی مدل اندازه گیری، نوبت به بررسی و آزمون مدل ساختاری پژوهش می رسد. خروجی گرافیکی مدل پژوهش به صورت زیر می باشد.



شکل ۱. ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش

اعداد نوشته شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر را نمایش می‌دهد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ<sup>۱</sup> مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. مقادیر آزمون تی-استیودنت اگر مقداری مقداری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است.



شکل ۲. نتایج آزمون تی- استیودنت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر

#### معیار GOF

شاخص دیگری که برای برازش توسط تنن هاوس و همکاران (۵۰۵) معرفی شده است، ملاک کلی برازش (GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و  $R^2$  به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص‌های مبتنی بر خی دو در مدل‌های لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده‌های گردآوری شده نمی‌پردازد. بلکه توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه.

جدول ۳. میزان communality و  $R^2$  متغیرهای تحقیق

| متغیر              | communality | $R^2$ |
|--------------------|-------------|-------|
| جهت گیری استراتژیک | ۰/۶۵۵       | —     |
| فرهنگ یادگیری      | ۰/۱۷۴       | ۰/۱۲۸ |
| عملکرد سازمانی     | ۰/۳۵۴       | ۰/۴۱۱ |
| میانگین            | ۰/۴۷۷       | ۰/۳۲۰ |

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} = \sqrt{۰/۴۷۷ \times ۰/۳۲۰} = ۰/۳۹۸$$

<sup>۱</sup> Bootstrapping

مقدار GOF برای مدل پژوهش مطابق با جدول فوق، مقدار ۰/۳۹۸ محاسبه شده که بالاتر از مقدار ملاک ۰/۳۶ است و نشان از توان مناسب مدل در پیش‌بینی متغیر مکنون درون‌زای مدل دارد.

#### بحث و نتیجه گیری

با توجه به تجزیه و تحلیل های صورت گرفته نتیجه بررسی فرضیه های تحقیق به شرح زیر می باشد.

#### فرضیه ۱: جهت گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

آماره معنی‌داری بین متغیر جهت گیری استراتژیک و عملکرد سازمانی برابر (۴/۲۸۴) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان جهت گیری استراتژیک و عملکرد سازمانی در سطح اطمینان (۰/۹۵) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۲۲) است و میزان تأثیر مثبت جهت گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در جهت گیری استراتژیک، موجب افزایش ۰/۳۲۲ واحدی در عملکرد سازمانی خواهد شد. این بدان معناست که جهت گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و مستقیم دارد؛ بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

#### فرضیه ۲: جهت گیری استراتژیک بر فرهنگ یادگیری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

آماره معنی‌داری بین متغیر جهت گیری استراتژیک و فرهنگ یادگیری برابر (۸/۴۳۹) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان جهت گیری استراتژیک و فرهنگ یادگیری در سطح اطمینان (۰/۹۵) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۵۸) است و میزان تأثیر مثبت جهت گیری استراتژیک بر فرهنگ یادگیری را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در جهت گیری استراتژیک، موجب افزایش ۰/۳۵۸ واحدی در فرهنگ یادگیری خواهد شد. این بدان معناست که جهت گیری استراتژیک بر فرهنگ یادگیری تأثیر مثبت و مستقیم دارد؛ بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

#### فرضیه ۳: فرهنگ یادگیری بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

آماره معنی‌داری بین متغیر فرهنگ یادگیری و عملکرد سازمانی برابر (۶/۷۱۷) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان فرهنگ یادگیری و عملکرد سازمانی در سطح اطمینان (۰/۹۵) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۲۱۲) است و میزان تأثیر مثبت فرهنگ یادگیری بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در فرهنگ یادگیری، موجب افزایش ۰/۲۱۲ واحدی در عملکرد سازمانی خواهد شد. این بدان معناست که فرهنگ یادگیری بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و مستقیم دارد؛ بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

**با توجه به نتایج بدست آمده از فرضیه ها پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می شود:** پیشنهاد می شود که با استفاده از برنامه های مناسب استراتژیک در پیشبرد اهداف شرکت خود همواره بر بالابردن سطح عملکرد سازمانی و

فرهنگ یادگیری کارکنان خود بیفزایند. پیشنهاد می شود که با در دست داشتن زنجیره تامین مناسب و به روز در بالابردن سطوح عملکرد سازمانی خود اقدام به کسب مزیت رقابتی و رشد در بین رقبای خود نمایند.

### منابع

ایرجی راد، ارسلان، پارسامهر، فاطمه، ۱۴۰۰، تأثیر جهت گیری استراتژیک حلقه بسته بر عملکرد با تبیین نقش میانجی مدیریت زنجیره تأمین سبز در شرکت ایران خودرو، فصلنامه مدیریت صنعتی (آزاد سنندج)، سال شانزدهم، شماره ۵۵، ۳۴-۴۹.

عباسی، همایون، فتاحیان، نفیسه، ۱۳۹۷، تأثیر یادگیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی چابکی استراتژیک (مطالعه موردی: ادارات ورزش و جوانان استان همدان و کرمانشاه)، پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی، دوره ۸، شماره ۱۵، ۲۹-۴۳.

Ahmad, A., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Aburayya, A., & Hamadneh, S. (2021) Digital transformation metrics: A conceptual view. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 24(7) 1-18.

Altindag, E., Zehir, C., & Acar, A.Z. (2011). Strategic orientations and their effects on firm performance in turkish family-owned firms. *Eurasian Business Review*, 1(1), 18-36.

Ashal, Najwa, Obeidat, Bader, Alshurideh, Muhammad Turki, Masa'deh, Ra'Ed. (2021). The impact of strategic orientation on organizational performance: Examining the mediating role of learning culture in Jordanian telecommunication companies, *Academy of Strategic Management Journal* Volume 21, Special Issue 6, 1-30.

Bing, L.I., & Zhengping, F.U. (2011). Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 109.

Cao,Zhi, Huo, Baofeng, Li, Yuan, Zhao,,Xiande,(2015),"The impact of organizational culture on supply chain integration: a contingency and configuration approach", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20 Iss 1 pp. 24 - 41

Chahal, H., Chahal, H., Dangwal, R. C., Dangwal, R. C., Raina, S., & Raina, S. (2016). Marketing Orientation, Strategic Orientation and their Synergistic Impact on Business Performance: A Case of SMEs in Emerging Context (India). *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 18(1), 27-52.

Naqvi, R., Soomro, T.R., Alzoubi, H.M., Ghazal, T.M., & Alshurideh, M.T. (2021). The nexus between big data and decision-making: A study of big data techniques and technologies. In *The International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision*. Springer, Cham.

Puspita, Lusy Evylia, Christiananta, Budiman, Ellitan, Lena. (2020). THE EFFECT OF STRATEGIC ORIENTATION, SUPPLY CHAIN CAPABILITY, INNOVATION CAPABILITY ON COMPETITIVE ADVANTAGE AND PERFORMANCE OF FURNITURE RETAILS, *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH* VOLUME 9, ISSUE 03, 4521-4529.

Whiteside, James, Dani, Samir, 2020, Influence of Organisational Culture on Supply Chain Resilience: A Power and Situational Strength Conceptual Perspective, Risk Financial Manag., 13, 147;1-15.

Yoshikuni, Adilson Carlos, Albertin, Alberto Luiz, (2018) "Effects of strategic information systems on competitive strategy and performance", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 67 Issue: 9, pp.2018-2045.

## **The effect of strategic orientation on organizational performance and learning culture among municipal employees in Gilan province**

**Mehdi Shatranji<sup>1</sup>**

---

### **Abstract**

The purpose of this research is to investigate the impact of strategic orientation on organizational performance and learning culture among municipal employees in Gilan province. This research is of an applied, descriptive-correlation type, and the statistical population of this research includes the technical employees of the municipalities of Gilan province, whose number is 560. The sample size was 229 people using Cochran's formula and multi-stage cluster sampling method was used. A questionnaire was used to collect the research data, and the reliability of all questionnaires was calculated using Cronbach's alpha coefficient. Research data was collected using a standard questionnaire and analyzed by Smart PLS software. The obtained results show the confirmation of research hypotheses and state that strategic orientation has a significant impact on organizational performance and learning culture among municipal employees of Gilan province.

### **Keywords**

Strategic orientation, organizational performance, learning culture, municipality

---

<sup>1</sup> Public administration expert, responsible author: Email: Mehdi.shatranji64@gmail.com