

## رابطه هماهنگی استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی مالی با عملکرد سازمان

دکتر سید محمد اعرابی\*

دکتر رحیم عابدی\*\*

### چکیده

این تحقیق الگوی ترکیبی را جهت هماهنگی بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی مالی و زیر سیستم‌های آن؛ شامل استراتژی سرمایه‌گذاری، استراتژی تأمین مالی، استراتژی تقسیم سود و استراتژی سرمایه در گردش ارائه می‌دهد. الگوی ترکیبی مبتنی بر نگرش فرایندی به مدیریت استراتژیک است که در آن اجرای استراتژیک تابعی از تدوین (کانون توجه داخلی / خارجی) و کنترل (کم/زیاد) است.

روش این تحقیق بر مبنای نتیجه از نوع توسعه‌ای و بر مبنای هدف از نوع

---

\* استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی و رئیس پژوهشکده سما E.Mail: sm.aarabi@gmail.com

\*\* عضو هیئت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه ارومیه

تاریخ پذیرش: ۸۹/۳/۱۸

تاریخ دریافت: ۸۸/۱۱/۱۲

توصیفی - تبیینی و بر مبنای نوع داده‌های مورد استفاده نیز از نوع کیفی و کمی می‌باشد. از استراتژی تحقیق پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری تعداد ۲۷۳ شرکت تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران می‌باشد که قبل از سال ۱۳۸۵ به عضویت بورس در آمده‌اند و طی سال ۱۳۸۷ سهام آنها در بورس مورد معامله قرار گرفته‌اند. از کل جامعه آماری، تعداد ۶۷ مورد با طرح تحقیق همکاری نموده‌اند. ابزارهای گردآوری داده‌ها سه روش پرسشنامه، مصاحبه و تحلیل صورت‌های مالی است. از روش‌های آمار توصیفی جهت تلخیص داده‌ها، از روش‌های آمار تحلیلی پارامتریک و ناپارامتریک نیز جهت تحلیل نتایج استفاده شده است.

نتایج نشان می‌دهد هماهنگی بیرونی (عمودی) میان استراتژی سیستم مالی و استراتژی کسب‌وکار، هماهنگی درونی (عمودی) میان استراتژی سیستم مالی و زیرسیستم‌ها یا کارکردهای آن، هماهنگی درونی (افقی) میان زیرسیستم‌ها یا کارکردهای سیستم مالی، هماهنگی بیرونی (عمودی) زیر سیستم‌ها میان زیر سیستم‌های استراتژی مالی با استراتژی کسب‌وکار و اثر تعاملی آنها بر عملکرد (ROA) اثر می‌گذارند و شرکت‌هایی که هماهنگی بالایی دارند نسبت به شرکت‌هایی که هماهنگی متوسط و یا کمی دارند، عملکرد بیشتری دارند. واژه‌های کلیدی: استراتژی کسب‌وکار (تجاری)، استراتژی مالی، استراتژی سرمایه‌گذاری، استراتژی تأمین مالی، استراتژی تقسیم سود،

#### مقدمه

به نظر بسیاری از صاحب‌نظران مالی، مهمترین وظایف مدیریت در حوزه مالی، تصمیم‌گیری در مورد چهار موضوع اصلی است؛ تصمیمات سرمایه‌گذاری (بودجه‌بندی سرمایه‌ای)، تصمیمات تأمین مالی، تصمیمات تقسیم سود سهام در شرکت‌های سهامی و تصمیمات مربوط به سرمایه در گردش. این تصمیمات به هم وابسته بوده و باید در جهت حداکثر کردن ارزش شرکت برای صاحبان سهام اتخاذ شوند [۶، ۱۴، ۳۷، ۴۱، ۴۳].

## بیان مسأله و اهمیت موضوع

از نظر اغلب سرمایه‌گذاران، وضع مالی سازمان به عنوان تنها عامل یا معیار تعیین کننده وضع رقابتی آن محسوب می‌شود و اغلب، عوامل مالی موجب می‌شوند که استراتژی‌های کنونی و برنامه‌های اجرایی تغییر یابند. برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمان، باید در باره بودجه‌بندی سرمایه‌ای تصمیمات لازم اتخاذ کرد. به هنگام تصمیم‌گیری برای تأمین مالی باید کوشید تا برای سازمان بهترین ساختار سرمایه به به وجود آورد و تصمیمات تقسیم سود باعث می‌شود که سازمان مجبور شود سرمایه مورد نیاز را از منابع خارجی تأمین نماید [۶]. آن چه که در تصمیمات بودجه‌بندی سرمایه‌ای، نقش کلیدی ایفا می‌کند، هزینه سرمایه شرکت است؛ زیرا از هزینه سرمایه، به عنوان نرخ تنزیل جریان‌های نقدی حاصل از پروژه‌های سرمایه‌گذاری استفاده می‌شود. بنابر این رد یا قبول پروژه‌های سرمایه‌گذاری پیشنهادی در گرو انتخاب مناسب‌ترین نرخ تنزیل یا همان هزینه سرمایه است. این در حالی است که هزینه سرمایه شرکت، تابعی از ساختار سرمایه، ساختار مالی یا اهرم مالی آن است. بنابراین انتظار می‌رود که تغییر در ترکیب منابع تأمین مالی (ساختار سرمایه) بر هزینه سرمایه و متعاقباً بر ارزش شرکت (بواسطه رد یا قبول پروژه‌های سرمایه‌گذاری دارای ارزش فعلی خالص مثبت یا منفی) تاثیر گذار باشد. از این جهت تصمیمات سرمایه‌گذاری، تأمین مالی، تقسیم سود سهام و سرمایه در گردش با هم ارتباط بسیار نزدیکی دارند. بنابر این سئوالاتی که مطرح می‌شوند عبارتند از؛ چگونه می‌توان تصمیمات مالی را در تئوری و عمل برای طرح‌ریزی استراتژی‌های مالی شرکت مورد استفاده قرار داد؟ چگونه می‌توان بین استراتژی‌های مالی و استراتژی سازمان ارتباط ایجاد کرد؟ چگونه می‌توان استراتژی مالی و استراتژی سازمان را به سوی ایجاد ارزش برای سهامداران رهنمون کرد؟ در نهایت سئوال مهمی که مطرح می‌شود این است که چگونه می‌توان استراتژی‌های مالی را با

1- Cost of capital

2- Discount rate

3- Capital structure or financial structure or financial leverage

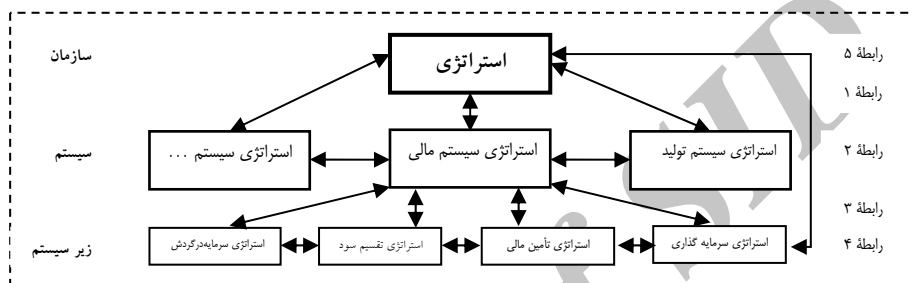
4- Net Present Value (NPV)

چارچوب کلی تصمیم‌گیری استراتژیک هماهنگ کرد؟ بنابراین، مقاله حاضر به این سؤال پاسخ می‌دهد که هر یک از گونه‌های استراتژی‌های مالی و زیر سیستم‌های آن با کدامیک از انواع استراتژی‌های سطح کسب‌وکار هماهنگ‌تر می‌باشد؟ و آیا سازمان‌هایی که این هماهنگی در آنها وجود دارد عملکرد بهتری نسبت به سایرین دارند؟

به عبارت دیگر، در نگرش استراتژیک به تصمیمات مالی، سیستم مالی به عنوان یکی از سیستم‌های اصلی سازمان تلقی می‌شود که هم خود سیستم و هم زیر سیستم‌های آن، متناسب با اهداف و استراتژی‌ها و سایر ابعاد سازمانی می‌توانند از استراتژی‌های متفاوتی برای رسیدن به اهداف اصلی سازمان که همانا بهبود و افزایش عملکرد سازمانی است، استفاده کنند. آنچه که باعث تفاوت در عملکرد سازمانی شرکت‌ها، در بُعد اجرای استراتژی‌های مالی می‌شود، نه فقط ناشی از نوع استراتژی خاصی است که در هر حوزه و هر زیر سیستم از واحد وظیفه‌ای مالی انتخاب می‌شوند، بلکه مهم‌تر و حیاتی‌تر از نوع استراتژی، هماهنگی بین استراتژی‌هایی است که در مجموعه سیستم واحد وظیفه‌ای مالی در شرکت برگزیده می‌شود. در واقع این پژوهش قصد آن نداشته است که برای انتخاب نوع خاصی از استراتژی‌های مالی ارزش‌گذاری کند بلکه بیشتر به دنبال این مطلب بوده است که اهمیت هماهنگی و انسجام در انتخاب و گزینش استراتژی‌های مالی را مورد توجه قرار دهد و نشان دهد که اهمیت این مطلب نه تنها کمتر از انتخاب و اجرای استراتژی‌های مالی نیست بلکه فراتر و مهم‌تر از آن نیز می‌باشد.

امروزه هماهنگی یکی از چالش‌های اساسی شرکت‌ها در سطوح استراتژی‌ها و استراتژی‌های وظیفه‌ای آنها بویژه واحد وظیفه‌ای مالی و زیر سیستم‌های آن است. پیش فرض نهفته در طرح موضوع اهمیت و ضرورت هماهنگی، آن است که هماهنگی موجب وحدت‌گرایی و هم‌افزایی می‌شود [۲]. این هماهنگی را باید بتوان هم در داخل یک سیستم و هم در ارتباط آن با سایر سیستم‌ها و کل سازمان برقرار کرد. مساله هماهنگی زمانی نمود بیشتری می‌یابد که به ضرورت آن در سطح عملی (عملیات) و سطح نظری (استراتژیک) (که خود دارای سلسله مراتب ویژه‌ای است)

توجه شود. در نمودار ۱، انواع هماهنگی‌ها و نیز انواع روابط موجود بین استراتژی سیستم مالی با سایر سیستم‌ها نشان داده شده است که هر رابطه خود یک چالش اساسی در این حوزه است. این نمودار، هماهنگی استراتژی مالی را با هر یک از واحدهای وظیفه‌ای / کارکردی و با سایر استراتژی‌های سطوح استراتژی در سلسله‌مراتب استراتژیک سازمان نشان می‌دهد:



(منبع: ترکیبی از الگوی بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱؛ مورعی، ۱۳۸۲ و پژوهشگران این پژوهش)

### نمودار ۱. سطوح هماهنگی در مدیریت استراتژیک مالی

سؤال اصلی این است که چگونه می‌توان هماهنگی‌های فوق را برقرار نمود؟ در این طرح تلاش شد تا علاوه بر سنجش و اندازه‌گیری هماهنگی، رابطه یک: هماهنگی میان استراتژی سیستم مالی و استراتژی سازمان برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی)، رابطه سه: هماهنگی میان استراتژی سیستم مالی و زیرسیستم‌ها یا کارکردهای آن برای ایجاد هماهنگی درونی (عمودی)، رابطه چهار: هماهنگی میان زیرسیستم‌ها یا کارکردهای سیستم مالی برای ایجاد هماهنگی درونی (افقی) و رابطه پنج: هماهنگی میان زیر سیستم‌های استراتژی مالی با استراتژی سازمان برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی) زیر سیستم‌ها، بر عملکرد سازمانی مورد آزمون قرار گیرد تا مشخص کند هماهنگی‌های فوق در این حوزه چه تأثیری بر عملکرد دارد؟

## مرور ادبیات

## هماهنگی استراتژیک

مفهوم واژه‌های «هماهنگی»، «یکپارچگی» و «انسجام»؛ «تناسب»، «سازگاری»، «همسویی»، «وحدت» و «هم‌افزایی» یکی از موضوعات اساسی در رشته مدیریت است [۴۵، ۴۶]. این مفهوم ریشه در الگوی بوم‌شناسی جمعیت و تئوری اقتضایی دارد [۴۴] و نقش اساسی را در استفاده از مفاهیم «اقتضایی» در زمینه‌های زیر ایفا نموده است: رابطه بین ساختار و تکنولوژی [۴۸]، شیوه‌های رهبری [۲۶]، سازگاری سازمان با محیط [۳۴] و تدوین استراتژی سطح کسب‌وکار [۳۱]، [۴۶].

مفهوم واژه هماهنگی به کار رفته در مدیریت استراتژیک، به قدر کافی واضح و روشن نیست. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که واژه هماهنگی در مدیریت استراتژیک دست کم به چهار مفهوم متفاوت به کار رفته است. به عبارت دیگر «هماهنگی» به چهار دلیل اساسی با مدیریت استراتژیک مرتبط است: نخست، رشته سیاست کسب‌وکار که نقطه آغازین پارادایم استراتژی به شمار می‌رود [۳۰]، ریشه در مفهوم «سازگاری» و «هم‌سویی» منابع سازمان با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی دارد [۱۸، ۲۲]. بنابراین، در تداوم مفهوم‌سازی استراتژی، بر نیاز به انطباق اجزای گوناگون مرتبط با استراتژی تأکید شده است. دوم، براساس تحقیقات در حوزه‌های نوین، رشته مدیریت استراتژیک، بسیاری از مفاهیم و روش‌های تحقیق را از رشته‌های علمی مرتبط (مانند اقتصاد سازمان صنعتی [۳۹]، رفتار اداری [۳۳] و بازاریابی [۲۱]) اقتباس نموده است و چون مفهوم هماهنگی در این رشته‌ها مهم فرض می‌شود بنابراین، در طول مدت توسعه و آزمون تئوری‌های مدیریت

- 1- Coordination
- 2- Integration
- 3- Fit
- 4- Consistency
- 5- Alignment
- 6- Unity
- 7- Synergy
- 8- Business Policy

استراتژیک نیز با اهمیت تلقی شده است. سوم، براساس تحقیقاتی [۳۱] که بر مبنای تحقیق تجربی مبتنی بر اقتضاء، انجام شده است، بسیاری از مطالعات استراتژیک، آشکارا یا تلویحاً از مفهوم هماهنگی استفاده نموده‌اند. همچنین مطالعات مربوط به مدیریت استراتژیک، نقش تنوع گوناگون اقتضایی موثر بر تدوین استراتژی را نشان می‌دهند. چهارم، مفهوم هماهنگی توسط مشاوران بسیار زیادی برای برجسته نمودن اهمیت «سازگاری» پیچیده بین عناصر سازمانی در اجرای اثربخش استراتژی انتخاب شده، مورد استفاده قرار گرفته است [۴۶].

بررسی مطالعات مربوط به استراتژی نشان می‌دهد که عده‌ای «هماهنگی استراتژیک» را هماهنگی بین عناصر سازمان (استراتژی، ساختار، سیستم‌ها، تکنولوژی، فرهنگ و ...) با شرایط محیطی می‌دانند - هماهنگی بیرونی - [۱، ۷، ۲۰، ۲۳، ۲۹، ۳۲، ۳۵، ۴۰] و عده‌ای دیگر هماهنگی استراتژیک را هماهنگی در سطح استراتژیک بین خود عناصر سازمان عنوان نمودند - هماهنگی درونی - [۱۸، ۱۹، ۲۲، ۲۵، ۲۸، ۴۷، ۴۸]. به نظر می‌رسد که محققان استراتژی زمانی که به تدوین و توسعه استراتژی تمرکز دارند به هماهنگی بیرونی و زمانی که به اجرای استراتژی انتخاب شده تمرکز داشتند به هماهنگی درونی و هنگامی که همزمان به تدوین و اجرای استراتژی تمرکز داشته‌اند هم به هماهنگی درونی و هم به هماهنگی بیرونی توجه کرده‌اند.

با توجه به موارد فوق، مسأله اصلی برای مدیریت سازمان، ایجاد هماهنگی بین سطوح استراتژیک با محیط خارجی سازمان می‌باشد [۵، ۱۰، ۱۶، ۳۶، ۳۸]. براساس بسیاری از تئوری‌های هماهنگی و ترکیب‌بندی سازمان، در سازمان‌هایی که هماهنگی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و استراتژیک در ترکیب‌بندی آنها بالاست، اثربخشی آنها در حد بالایی قرار دارد [۲۴]. به عنوان مثال در خصوص واحد وظیفه‌ای مالی، باید استراتژی‌های مالی با استراتژی سطح سازمان، استراتژی سطح کسب‌وکار و استراتژی سایر واحدهای وظیفه‌ای (کارکردی) مانند تولید، بازاریابی، منابع انسانی و سیستم‌های اطلاعاتی هماهنگ باشد (هماهنگی بیرونی). از طرف دیگر، استراتژی زیر سیستم‌های مالی (سرمایه‌گذاری، تأمین مالی، تقسیم سود و

سرمایه در گردش) نیز با استراتژی‌های واحد وظیفه‌ای مالی هماهنگ باشد (هماهنگی درونی). هر یک از هماهنگی‌های درونی و بیرونی می‌توانند به صورت عمودی و افقی نیز در نظر گرفته شوند که چهار نوع هماهنگی حاصل می‌شود؛ هماهنگی‌های بیرونی عمودی، بیرونی افقی، درونی عمودی و درونی افقی.

برای رسیدن به هماهنگی استراتژیک از الگوهای متفاوتی پیروی می‌شود که عبارتند از: (۱) الگوی عقلایی<sup>۱</sup> (۲) الگوی طبیعی<sup>۲</sup> و (۳) الگوی ترکیبی<sup>۳</sup>. در این تحقیق از الگوی ترکیبی استفاده شده است. الگوی ترکیبی (یکپارچه) مبتنی بر فضای دو بُعدی است. مطابق نگرش فرایندی به مدیریت، مدیریت استراتژیک از سه بخش تدوین، اجرا و کنترل تشکیل شده است و اجرای استراتژیک، تابعی است از تدوین (کانون توجه، داخل / خارج - SRP1) و کنترل (کم / زیاد - SRP2). تدوین استراتژی در محور طولی و کنترل استراتژیک در محور عرضی و اجرای استراتژیک در محتوای آن قرار دارد. مختصات اجرای استراتژیک، از نقاط مرجع محورهای طولی (تدوین) و عرضی (کنترل) حاصل می‌شود که از آن به عنوان «نظریه نقاط مرجع استراتژیک»<sup>۴</sup> یاد می‌شود و زیر ساخت منطقی و فلسفی آن در تئوری‌های مدیریت تبیین شده است [۱، ۲، ۴، ۲۷].

نمودار ۲ چارچوب نظری این تحقیق را نشان می‌دهد. در این تحقیق «هماهنگی بین استراتژی‌های کسب و کار، مالی و زیرسیستم‌های آن» به عنوان متغیر مستقل، «عملکرد سازمان» به عنوان متغیر وابسته، متغیرهای «هماهنگی استراتژی مالی با سایر واحدهای وظیفه‌ای» (مانند بازاریابی، تحقیق و توسعه، تولید و عملیات، منابع انسانی و سیستم‌های اطلاعاتی) و هماهنگی استراتژی مالی با عناصر سازمان (یعنی «ساختار»، «تکنولوژی»، «فرهنگ» و «شیوه مدیریت») به عنوان متغیرهای کنترل در نظر گرفته شده است. فرضیه تحقیق بر اساس روابط بین متغیرهای موجود در چارچوب مفهومی عبارتست از:

فرضیه - هماهنگی بین استراتژی سطح کسب و کار، استراتژی مالی و زیر سیستم‌های

1- Rational Model

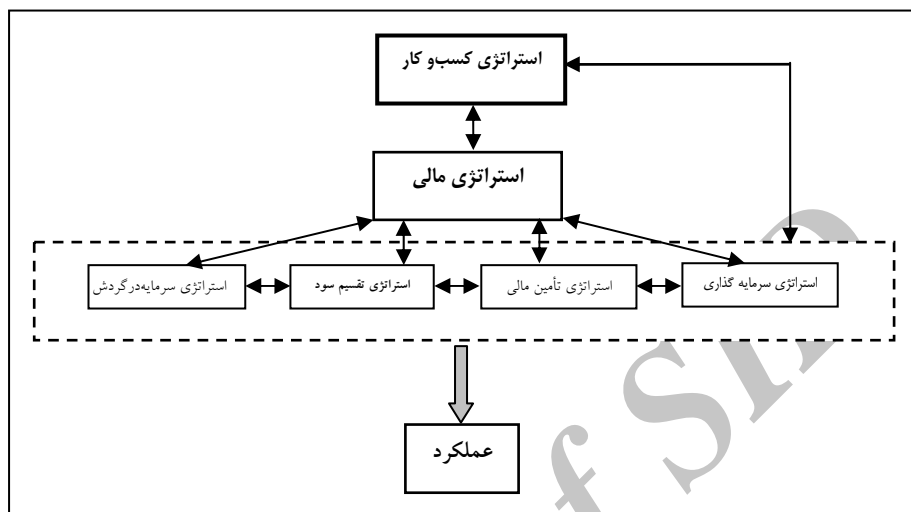
2- Natural Model

3- Integrative Model

4- Strategic Reference Point's (SRP's) Theory



آن موجب افزایش عملکرد سازمان می شود.



نمودار ۲. چارچوب نظری یا مدل مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

روش این تحقیق بر مبنای نتیجه یا دستاورد از نوع توسعه‌ای و بر مبنای هدف از نوع توصیفی - تبیینی و بر مبنای نوع داده‌های مورد استفاده نیز از نوع کیفی و کمی می‌باشد. برای اجرای تحقیق از روش پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری تعداد ۲۷۳ شرکت تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران می‌باشد که قبل از سال ۱۳۸۵ به عضویت بورس در آمده‌اند و طی سال ۱۳۸۷ سهام آنها در بورس مورد معامله قرار گرفته بودند. از کل جامعه آماری، تعداد ۷۰ مورد با طرح تحقیق همکاری نموده‌اند. ابزارهای گردآوری داده‌های تحقیق شامل پرسشنامه، مصاحبه و تحلیل صورت‌های مالی حسابرسی است. از پرسشنامه جهت شناسایی و استخراج استراتژی‌های سطح کسب و کار استفاده شده است و از مصاحبه به عنوان ابزار مکمل پرسشنامه استفاده شده است. از تحلیل صورت‌های مالی حسابرسی شده شرکت‌های نمونه برای شناسایی گونه‌های استراتژی مالی و زیر سیستم‌های آن و از گزارش هیأت مدیره به مجمع عمومی سالیانه جهت شناسایی اهداف سرمایه گذاری

شرکت‌ها استفاده شده است. از روش‌های آمار توصیفی جهت تلخیص داده‌ها، از روش‌های آمار تحلیلی پارامتریک مانند آزمون تحلیل واریانس، آزمون تعقیبی LSD، آزمون لُون، ضریب همبستگی پیرسون و آزمون آن و از روش‌های آمار تحلیلی ناپارامتریک مانند آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است.

داده‌های مربوط به نمونه‌های تحقیق از صورت‌های مالی حسابرسی شده پایان دوره مالی شرکت‌ها، گزارش هیأت مدیره به مجمع عمومی و بانک‌های اطلاعاتی بورس اوراق بهادار تهران (SEO و کدال) [۸، ۹، ۱۱] و پرسشنامه استخراج شده است.

برای جمع‌آوری داده‌های ثانویه از مطالعات کتابخانه‌ای (شامل بررسی مقالات، پایان‌نامه‌ها و کتب فارسی و لاتین) و همچنین فضای مجازی اینترنت برای بررسی آخرین مقالات، پایان‌نامه‌ها و کتاب‌های لاتین مرتبط با موضوع تحقیق در داخل و خارج از کشور استفاده شده است. از داده‌های ثانویه جهت استخراج مدل یکپارچه و مدل مفهومی تحقیق استفاده شده است.

### روش شناسایی گونه‌های استراتژی‌های سطح کسب‌وکار

برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز جهت شناسایی گونه‌های استراتژی سطح کسب‌وکار، با استفاده از منابع علمی موجود و با الگوگیری از پرسشنامه‌ها و چک لیست‌های استاندارد کتاب‌های مدیریت استراتژیک [۶، ۱۷، ۴۲]، پرسشنامه ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)، حاوی ۱۸ سؤال محقق طراحی شد و سپس با استفاده از نظرات خبرگان، اصلاحات نهایی در مورد آن انجام شد و پس از بررسی مقدماتی برای تکمیل در اختیار مدیران عامل و اعضای هیأت مدیره شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران قرار گرفت. سؤالات به صورت یک طیف ۶ گزینه‌ای بر مبنای طیف لیکرت تدوین شده بود. بدین صورت که عدد ۱ به معنی کمترین اهمیت و عدد ۶ به معنی بیشترین اهمیت است. جدول ۱ قابلیت اطمینان سؤالات پرسشنامه را برای ۷۰ شرکت نشان می‌دهد.

1- Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix

2- Pilot Study

جدول ۱. قابلیت اطمینان سؤالات پرسشنامه استراتژی‌های سطح کسب و کار

متغیرهای مورد سنجش	تعداد سؤال	ضریب آلفای کرونباخ
توان مالی	۴	۰/۹۰۵
توان صنعت	۴	۰/۸۳۶
مزیت رقابتی	۴	۰/۶۹۴
ثبات محیط	۶	۰/۸۲۵
جمع	۱۸	۰/۸۹۴

استراتژی‌های سطح کسب و کار برای ۷۰ شرکت محاسبه شد اما به علت عدم دسترسی به صورت‌های مالی کامل ۳ شرکت، محاسبات ۶۷ شرکت مورد استفاده قرار گرفت که در جدول ۲ ارائه شده است. در این جدول گونه‌های استراتژی‌های سطح کسب و کار به ترتیب عبارتند از: (۱) تدافعی<sup>۱</sup> (۲) رقابتی<sup>۲</sup>، (۳) محافظه کارانه<sup>۳</sup> و (۴) تهاجمی<sup>۴</sup>.

### روش شناسایی گونه‌های استراتژی مالی

برای شناسایی استراتژی‌های مالی از دو بُعد ریسک کلی و بازده کلی استفاده شد. برای تعیین بازده کلی از متغیر جایگزین یعنی سود خالص تقسیم بر حقوق صاحبان سهام استفاده شده است. برای تعیین ریسک کلی از متغیر جایگزین یعنی اهرم مرکب یا اهرم کلی استفاده شده است. استراتژی‌های مالی با استفاده از صورت‌های مالی حسابرسی شده سال ۱۳۸۷ برای ۶۷ شرکت محاسبه شد که در جدول ۲ ارائه شده است. در این جدول گونه‌های استراتژی مالی به ترتیب عبارتند از: (۱) استراتژی ریسک‌گریز، (۲) استراتژی میانه رو متمایل به ریسک‌گریزی، (۳) استراتژی میانه رو متمایل به ریسک‌پذیری و (۴) استراتژی ریسک‌پذیر.

استراتژی مالی شامل استراتژی‌های سرمایه‌گذاری، استراتژی‌های تأمین مالی، استراتژی‌های تقسیم سود و استراتژی‌های سرمایه در گردش می‌باشد که نحوه

- 1- Defensive
- 2- Competitive
- 3- Conservative
- 4- Aggressive

شناسایی هر یک از آنها در زیر توضیح داده شده است.

### روش شناسایی گونه‌های استراتژی سرمایه گذاری

برای شناسایی استراتژی‌های سرمایه‌گذاری از حاصل جمع تغییرات در مخارج سرمایه‌ای، مخارج تحقیق و توسعه، مخارج تبلیغات و پیشبرد فروش، و مخارج آموزش ضمن خدمت کارکنان از طریق تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی حسابرسی شده در دو سال گذشته استفاده شده است. بنابراین از صورت مصارف وجوه برای شناسایی گونه‌ها استفاده شده که در جدول ۲ ارائه شده است. برای شناسایی اهداف گونه‌های مختلف سرمایه‌گذاری، از گزارش‌های هیئت مدیره به مجمع عمومی سالیانه استفاده شده است. گونه‌های استراتژی سرمایه‌گذاری به ترتیب عبارتند از: (۱) استراتژی سرمایه‌گذاری در واحدهای وظیفه‌ای به منظور کاهش هزینه، (۲) استراتژی سرمایه‌گذاری در واحدهای وظیفه‌ای به منظور توسعه در بازار - محصول فعلی، (۳) استراتژی سرمایه‌گذاری در واحدهای وظیفه‌ای به منظور افزایش کیفیت و (۴) استراتژی سرمایه‌گذاری در واحدهای وظیفه‌ای به منظور گسترش در بازار - محصول جدید.

### روش شناسایی گونه‌های استراتژی تأمین مالی

برای مکان‌یابی گونه‌های استراتژی‌های تأمین مالی شرکت‌ها از تغییرات در ترانزنامه مقایسه‌ای و صورت‌حساب سود و زیان جهت شناسایی گونه‌ها استفاده شد. بنابر این از صورت منابع وجوه برای شناسایی گونه‌ها استفاده شده است. استراتژی‌های تأمین مالی با استفاده از صورت‌های مالی حسابرسی شده سال‌های ۱۳۸۶ و ۱۳۸۷ برای ۶۷ شرکت بورسی محاسبه شد که در جدول ۲ ارائه شده است. گونه‌های استراتژی تأمین مالی به ترتیب عبارتند از: (۱) استراتژی تأمین مالی از طریق سود انباشته و استهلاک، (۲) استراتژی تأمین مالی از طریق وام، اوراق قرضه و اجاره، (۳) استراتژی تأمین مالی از طریق فروش دارایی‌ها و (۴) استراتژی تأمین مالی از طریق انتشار سهام عادی / ممتاز.

## روش شناسایی گونه‌های استراتژی تقسیم سود

از نسبت یا مبلغ سود سهام پرداختی برای هر سهم در سال گذشته جهت شناسایی گونه‌های استراتژی‌های تقسیم سود استفاده شده است. استراتژی‌های تقسیم سود با استفاده از صورت‌های مالی حسابرسی شده سال ۱۳۸۷ برای ۶۷ شرکت بورسی محاسبه شد که در جدول ۲ ارائه شده است. گونه‌های استراتژی تقسیم سود به ترتیب عبارتند از: (۱) استراتژی تقسیم سود باقیمانده / میزان تقسیم سود «کم»، (۲) استراتژی مبلغ تقسیم سود ثابت / میزان تقسیم سود «زیر متوسط»، (۳) استراتژی مبلغ یا نسبت تقسیم سود ثابت بعلاوه سود اضافی / میزان تقسیم سود «بالای متوسط» و (۴) استراتژی نسبت تقسیم سود ثابت / میزان تقسیم سود «زیاد».

## روش شناسایی گونه‌های استراتژی سرمایه در گردش

برای گونه‌شناسی استراتژی سرمایه در گردش شرکت‌ها از نسبت دارایی‌های غیر نقدی به دارایی‌های جاری و نسبت بدهی‌های جاری به کل دارایی‌ها استفاده شده است [۱۳]. استراتژی‌های سرمایه در گردش با استفاده از صورت‌های مالی حسابرسی شده سال ۱۳۸۷ برای ۶۷ شرکت محاسبه شد که در جدول ۲ ارائه شده است. گونه‌های استراتژی سرمایه در گردش به ترتیب عبارتند از: (۱) استراتژی محافظه کارانه، (۲) استراتژی میانه‌رو متمایل به محافظه کاری، (۳) استراتژی میانه‌رو متمایل به متهورانه و (۴) استراتژی متهورانه.

جدول ۲. گونه‌شناسی استراتژی‌های شرکت‌های نمونه همراه با عملکرد (ROA, Q تویین)

ردیف	نماد شرکت	گونه استراتژی کسب‌وکار	گونه استراتژی مالی	گونه سرمایه‌گذاری	گونه تأمین مالی	گونه استراتژی تقسیم سود	گونه استراتژی سرمایه در گردش	عملکرد در سال ۱۳۸۷	
								Tobin's Q	ROA
۱	بترانس	۲	۱	۴	۱	۲	۴	۰/۰۹	۱/۰۷
۲	بسوئیچ	۳	۱	۴	۴	۳	۴	۰/۱۲	۰/۷۶
۳	پاسا	۱	۱	۱	۱	۱	۴	۰/۰۷	۰/۸۸
۴	پشاهین	۱	۲	۱	۴	۱	۴	۰/۰۳	۱/۱۵
۵	پتکو	۱	۱	۱	۱	۴	۴	۰/۰۳	۰/۹۶
۶	تکما	۱	۱	۱	۱	۱	۴	-۰/۰۸	۱/۲۴
۷	خبهن	۱	۱	۴	۱	۲	۴	۰/۱۱	۰/۷۸
۸	خریخت	۳	۱	۳	۱	۳	۴	۰/۰۷	۱/۱۳
۹	خرینگ	۱	۱	۳	۱	۴	۴	۰/۰۸	۰/۸۷
۱۰	خزامیا	۳	۱	۴	۳	۳	۴	۰/۱۶	۰/۸۹
۱۱	خساپا	۴	۱	۴	۲	۳	۴	۰/۱۱	۰/۹۶
۱۲	خکمک	۱	۲	۱	۱	۳	۴	۰/۰۳	۱/۰۴
۱۳	خلنت	۱	۱	۳	۳	۱	۲	۰/۱۳	۰/۸۹
۱۴	خمجرکه	۱	۱	۴	۱	۳	۴	۰/۰۹	۰/۸۷
۱۵	دابور	۱	۱	۲	۱	۴	۴	۰/۱۱	۱/۵۱
۱۶	دارو	۳	۱	۳	۱	۴	۴	۰/۱۳	۱/۴۱
۱۷	داسوه	۴	۱	۴	۱	۳	۲	۰/۲۶	۲/۶۱

عملکرد در سال ۱۳۸۷		گونه	گونه	گونه	گونه	گونه	گونه	نماد	ردیف
Tobin's Q	ROA	استراتژی سرمایه در گردش	استراتژی تقسیم سود	استراتژی تأمین مالی	استراتژی سرمایه‌گذاری	استراتژی مالی	استراتژی کسب‌وکار	شرکت	
۱/۷۲	۰/۲۶	۴	۴	۱	۴	۱	۴	دالبر	۱۸
۱/۱۶	۰/۱۲	۴	۲	۱	۴	۱	۱	دامین	۱۹
۱/۰۴	۰/۰۹	۴	۴	۱	۲	۱	۴	دیپارس	۲۰
۱/۲۱	۰/۱۶	۴	۴	۴	۱	۱	۱	دتماد	۲۱
۱/۰۷	۰/۰۴	۴	۱	۱	۴	۱	۳	دتهران	۲۲
۱/۷۳	۰/۱۶	۴	۴	۱	۴	۱	۳	ددام	۲۳
۱/۳۵	۰/۱۷	۴	۴	۱	۴	۱	۳	درازک	۲۴
۲/۴۴	۰/۲۹	۲	۴	۴	۴	۱	۴	دزهاوی	۲۵
۱/۴۶	۰/۱۲	۴	۴	۱	۴	۱	۱	دشیمی	۲۶
۱/۴۲	۰/۱۵	۴	۳	۱	۲	۱	۱	دفرا	۲۷
۲/۰۶	۰/۱۲	۴	۴	۲	۴	۱	۴	دلر	۲۸
۳/۶۲	۰/۳۹	۲	۴	۱	۳	۱	۲	سارابیل	۲۹
۱/۷۲	۰/۱۹	۲	۴	۲	۴	۱	۴	ساروم	۳۰
۱/۴۸	۰/۰۸	۳	۳	۲	۲	۱	۴	سبجنو	۳۱
۰/۸۰	۰/۱۳	۱	۳	۱	۴	۱	۳	سصوفی	۳۲
۰/۸۶	۰/۱۴	۳	۴	۱	۱	۱	۳	سفارود	۳۳
۱/۶۴	۰/۱۲	۳	۳	۱	۱	۱	۴	سمازن	۳۴
۱/۸۵	۰/۳۲	۲	۴	۱	۴	۱	۳	سنیر	۳۵
۱/۵۱	۰/۱۱	۴	۱	۲	۱	۱	۳	شبههران	۳۶
۱/۲۲	-۰/۰۳	۴	۱	۱	۱	۱	۱	شدوس	۳۷

عملکرد در سال ۱۳۸۷		گونه	گونه	گونه	گونه	گونه	گونه	نماد	ردیف
Tobin's Q	ROA	استراتژی سرمایه در گردش	استراتژی تقسیم سود	استراتژی تأمین مالی	استراتژی سرمایه‌گذاری	استراتژی مالی	استراتژی کسب‌وکار	شرکت	
۱/۲۳	۰/۱۸	۲	۳	۱	۴	۱	۳	شسینا	۳۸
۰/۹۵	-۰/۰۴	۴	۱	۱	۱	۱	۱	شکرین	۳۹
۱/۴۹	۰/۰۵	۴	۴	۱	۲	۱	۱	شنفت	۴۰
۱/۲۳	۰/۲۲	۴	۴	۱	۴	۱	۴	غهنوش	۴۱
۱/۱۳	۰/۰۴	۴	۴	۳	۲	۱	۳	غنوش	۴۲
۱/۰۶	۰/۰۲	۴	۱	۱	۳	۲	۱	فارک	۴۳
۱/۷۶	۰/۰۵	۴	۴	۱	۱	۱	۱	فالوم	۴۴
۱/۱۳	۰/۲۷	۲	۲	۱	۴	۱	۱	فاما	۴۵
۱/۰۶	۰/۲۴	۲	۲	۱	۱	۴	۱	فبیرا	۴۶
۱/۲۰	۰/۰۲	۲	۱	۱	۱	۲	۱	فجمام	۴۷
۱/۰۴	۰/۰۶	۲	۱	۱	۳	۱	۱	فجر	۴۸
۱/۹۹	۰/۱۳	۲	۴	۱	۱	۳	۱	فمراد	۴۹
۱/۴۶	۰/۰۵	۴	۱	۲	۱	۱	۱	فنورد	۵۰
۱/۱۸	۰/۰۷	۴	۳	۱	۱	۱	۱	قپیرا	۵۱
۱/۰۰	-۰/۰۲	۴	۱	۱	۱	۱	۱	قزوین	۵۲
۱/۱۶	-۰/۱۲	۴	۱	۱	۱	۱	۳	قشیرین	۵۳
۱/۳۵	-۰/۱۵	۴	۱	۱	۱	۱	۱	قشیر	۵۴
۱/۲۲	۰/۰۳	۴	۲	۱	۳	۱	۱	قصفها	۵۵
۰/۹۱	۰/۱۰	۲	۴	۱	۱	۱	۱	قلرست	۵۶
۱/۱۳	۰/۱۶	۴	۴	۱	۴	۱	۳	فتقش	۵۷
۰/۹۹	-۰/۲۵	۲	۱	۱	۱	۱	۳	کبافق	۵۸
۰/۹۳	-۰/۰۳	۴	۱	۲	۴	۱	۳	کترام	۵۹



عملکرد در سال ۱۳۸۷		گونه	گونه	گونه	گونه	گونه	گونه	نماد	ردیف
Tobin's Q	ROA	استراتژی سرمایه در گردش	استراتژی تقسیم سود	استراتژی تأمین مالی	استراتژی سرمایه‌گذاری	استراتژی مالی	استراتژی کسب‌وکار	شرکت	
۱/۳۷	-۰/۱۳	۲	۱	۲	۳	۱	۱	کروی	۶۰
۰/۹۰	۰/۰۵	۲	۴	۱	۳	۱	۳	کسپا	۶۱
۱/۳۳	۰/۱۵	۲	۱	۱	۳	۱	۲	کسعدی	۶۲
۱/۴۲	-۰/۰۸	۴	۱	۴	۱	۱	۱	کفپارس	۶۳
۳/۸۶	۰/۳۲	۳	۴	۲	۴	۳	۳	کگل	۶۴
۰/۹۴	۰/۰۵	۴	۳	۳	۱	۱	۳	کهمدا	۶۵
۰/۸۳	۰/۰۷	۴	۳	۱	۱	۱	۳	لابسا	۶۶
۱/۰۶	۰/۰۸	۴	۲	۲	۴	۲	۳	لیوتان	۶۷

از گونه‌شناسی استراتژی سطح کسب و کار، استراتژی‌های مالی و زیر سیستم‌های آن بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک، مدل یکپارچه هماهنگ حاصل شده است که در نمودار ۳ نشان داده شده است.

	داخل	کانون توجه	خارج
منعطف	<p>گونه ۳:</p> <p>۱. استراتژی کسب و کار - محافظه کارانه</p> <p>۲. استراتژی مالی - میانه رو متمایل به ریسک پذیری</p> <p>۳. استراتژی سرمایه‌گذاری - در واحدهای وظیفه‌ای به منظور افزایش کیفیت</p> <p>۴. استراتژی تأمین مالی - از طریق فروش دارایی‌ها</p> <p>۵. استراتژی تقسیم سود - مبلغ یا نسبت تقسیم سود ثابت به‌لایه سود</p>		<p>گونه ۴:</p> <p>۱. استراتژی کسب و کار - تهاجمی</p> <p>۲. استراتژی مالی - ریسک‌پذیر</p> <p>۳. استراتژی سرمایه‌گذاری - در واحدهای وظیفه‌ای به منظور گسترش در بازار - محصول جدید</p> <p>۴. استراتژی تأمین مالی - از طریق انتشار سهام</p> <p>۵. استراتژی تقسیم سود - نسبت تقسیم سود ثابت / میزان</p>
کنترل			
شدید	<p>گونه ۱:</p> <p>۱. استراتژی کسب و کار - تدافعی</p> <p>۲. استراتژی مالی - ریسک‌گریز</p> <p>۳. استراتژی سرمایه‌گذاری - در واحدهای وظیفه‌ای به منظور کاهش هزینه</p> <p>۴. استراتژی تأمین مالی - از طریق سود انباشته و استهلاک</p> <p>۵. استراتژی تقسیم سود - تقسیم سود باقیمانده / میزان تقسیم</p>		<p>گونه ۲:</p> <p>۱. استراتژی کسب و کار - رقابتی</p> <p>۲. استراتژی مالی - میانه رو متمایل به ریسک‌گریزی</p> <p>۳. استراتژی سرمایه‌گذاری - در واحدهای وظیفه‌ای به منظور توسعه در بازار - محصول فعلی</p> <p>۴. استراتژی تأمین مالی - از طریق وام، اوراق قرضه و اجاره</p> <p>۵. استراتژی تقسیم سود - مبلغ تقسیم سود ثابت / میزان تقسیم</p>

نمودار ۳. الگوی جامع استراتژی‌های هماهنگ بر اساس نقاط مرجع استراتژیک

اندازه‌گیری و تعیین نمره (شاخص) هماهنگی - متغیر مستقل

جهت تعیین نمره هماهنگی مراحل زیر به ترتیب طی شده است.

مرحله ۱: تعیین تعداد موارد هماهنگی هر شرکت

بر اساس نقاط مرجع استراتژیک، هر یک از استراتژی‌های مذکور در مدل مورد بررسی، از چهار گونه استراتژی تشکیل شده است. بنابراین ۴ ترکیب هماهنگ از ۶ نوع استراتژی در این پژوهش به وجود آمده است که در نمودار ۳ نشان داده شده است. سپس تعداد موارد هماهنگ برای هر شرکت با استفاده از جدول ۲، به طور جداگانه بررسی و استخراج شد که در جدول ۳ نشان داده شده است.

### مرحله ۲: وزن دهی به هر حالت هماهنگی

در این مرحله برای هر وضعیت هماهنگی، با توجه به تعداد موارد هماهنگ و اینکه هماهنگی در کدام گونه رخ داده است اقدام به وزن دهی گردید. از آنجا که در بهترین حالت یک شرکت دارای ۶ استراتژی هماهنگ در گونه ۴ است و در بدترین حالت دارای ۳ استراتژی هماهنگ در گونه ۱ است. به منظور کمی کردن نتایج حاصل از این ترکیب‌ها و تعریف نمره هماهنگی برای هر شرکت، به هر جفت استراتژی هماهنگ در گونه‌های ۱، ۲، ۳ و ۴، به ترتیب اعداد ۲۵، ۵۰، ۷۵ و ۱۰۰ به عنوان وزن اختصاص یافت و برای حالت فاقد استراتژی هماهنگ وزن صفر اختصاص داده شد.

### مرحله ۳: تعیین نمره هماهنگی هر شرکت

جهت تعیین نمره هماهنگی هر شرکت، تعداد موارد هماهنگ در وزن گونه‌های چهارگانه آن ضرب می‌شود. بر این اساس نمره هماهنگی شرکت‌ها از بیشترین به کمترین عبارت است از: ۶۰۰ و ۷۵. جدول ۳ نحوه محاسبه نمره هماهنگی و جدول ۴ تعداد موارد هماهنگ استراتژی‌های هر شرکت را به همراه نمره هماهنگی آنها نشان می‌دهد.

### اندازه‌گیری عملکرد - متغیر وابسته

در این تحقیق از نسبت  $Q$  تویین و  $ROA$  به عنوان شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد استفاده شده است. نسبت  $Q$  تویین عبارتست از ارزش بازار شرکت (میانگین قیمت سهام سالانه شرکت ضرب در تعداد سهام به علاوه مجموع بدهی‌ها) تقسیم بر ارزش دفتری دارایی‌ها و  $ROA$  عبارتست از سود خالص تقسیم بر مجموع دارایی‌ها. نتایج محاسبات عملکرد شرکت‌ها در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۳. نحوه محاسبه نمره هماهنگی هر شرکت

میزان هماهنگی	تعداد شرکتها در هر حالت	نمره	وزن	تعداد موارد هماهنگی	گونه‌های استراتژی‌ها				حالات هماهنگی مشاهده شده
					۴	۳	۲	۱	
					وزن گونه‌ها				
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵						
کم	۶	۷۵	۲۵	۳	۱	۱	۱	۳	حالت ۱
	۵	۱۰۰	۲۵	۴	-	۱	۱	۴	حالت ۲
	۶	۱۲۵	۲۵	۵	۱	-	-	۵	حالت ۳
	۱	۱۵۰	۵۰.۲۵	۲.۲	۱	۱	۲	۲	حالت ۴
	۳	۱۷۵	۵۰.۲۵	۲.۳	۱	-	۲	۳	حالت ۵
	۳	۲۰۰	۵۰.۲۵	۲.۴	-	-	۲	۴	حالت ۶
متوسط	۶	۲۲۵	۷۵.۲۵	۲.۳	۱	۲	-	۳	حالت ۷
	۴	۲۵۰	۷۵.۵۰	۲.۲	۱	۲	۲	۱	حالت ۸
	۱۱	۲۷۵	۱۰۰.۲۵	۲.۳	۲	-	۱	۳	حالت ۹
	۴	۳۰۰	۱۰۰.۲۵	۲.۴	۲	-	-	۴	حالت ۱۰
زیاد	۷	۳۵۰	۱۰۰.۵۰.۲۵	۲.۲.۲	۲	-	۲	۲	حالت ۱۱
	۲	۳۷۵	۱۰۰.۲۵	۳.۳	۳	-	-	۳	حالت ۱۲
	۴	۴۰۰	۱۰۰.۵۰	۳.۲	۳	-	۲	۱	حالت ۱۳
	۵	۴۵۰	۱۰۰.۷۵	۳.۲	۳	۲	-	۱	حالت ۱۴
	۶۷			جمع					

جدول ۴. تعداد موارد هماهنگ در گونه‌های چهارگانه استراتژی‌ها به همراه نمره هماهنگی هر شرکت

نمره	تعداد موارد هماهنگ در گونه‌های				نماد شرکت	ردیف	نمره	تعداد موارد هماهنگ در گونه‌های				نماد شرکت	ردیف
	۴	۳	۲	۱				۴	۳	۲	۱		
۲۵۰	۲	۱	۱	۲	سنیر	۳۵	۳۵۰	۲	-	۲	۲	بترانس	۱
۷۵	۱	۱	۱	۳	شهران	۳۶	۴۵۰	۳	۲	-	۱	بسونیچ	۲
۱۲۵	۱	-	-	۵	شادوس	۳۷	۱۲۵	۱	-	-	۵	پاسا	۳
۲۰۰	۱	۲	۱	۲	شسینا	۳۸	۲۷۵	۲	-	۱	۳	پشاهین	۴
۱۲۵	۱	-	-	۵	شکرین	۳۹	۳۰۰	۲	-	-	۴	پتکو	۵
۲۷۵	۲	-	۱	۳	شنفت	۴۰	۱۲۵	۱	-	-	۵	تکمبا	۶
۴۵۰	۴	-	-	۲	غبنوش	۴۱	۲۷۵	۲	-	۱	۳	خیهمن	۷
۳۵۰	۲	۲	۱	۱	غنوش	۴۲	۲۷۵	۲	۱	-	۳	خریخت	۸
۷۵	۱	۱	۱	۳	فارک	۴۳	۲۷۵	۱	۳	-	۲	خرینگ	۹
۳۰۰	۲	-	-	۴	فالوم	۴۴	۴۵۰	۳	۲	-	۱	خزامیا	۱۰
۱۷۵	۱	-	۲	۳	فاما	۴۵	۳۰۰	۳	۱	۱	۱	خسپا	۱۱
۲۷۵	۲	-	۱	۳	فیبرا	۴۶	۷۵	۱	۱	۱	۳	خکمک	۱۲
۲۰۰	-	-	۲	۴	فجام	۴۷	۲۲۵	-	۲	۱	۳	خلنت	۱۳
۱۰۰	-	۱	۱	۴	فجر	۴۸	۲۷۵	۲	۱	-	۳	خمحرکه	۱۴
۷۵	۱	۱	۱	۳	فمراد	۴۹	۲۷۵	۲	-	۱	۳	دلپور	۱۵
۲۷۵	۲	-	۱	۳	فنورد	۵۰	۴۰۰	۲	۲	-	۲	دارو	۱۶
۱۰۰	۱	۱	-	۴	قیبرا	۵۱	۲۵۰	۲	۱	۱	۲	داسوه	۱۷
۱۲۵	۱	-	-	۵	قزوین	۵۲	۴۵۰	۴	-	-	۲	دالبر	۱۸
۱۰۰	۱	۱	-	۴	قشیرین	۵۳	۲۷۵	۲	-	۱	۳	دامین	۱۹
۱۲۵	۱	-	-	۵	قشیر	۵۴	۳۵۰	۳	-	۱	۲	دپارس	۲۰
۷۵	۱	۱	۱	۳	قصفها	۵۵	۳۷۵	۳	-	-	۳	دتماد	۲۱
۱۰۰	۱	-	۱	۴	قلمست	۵۶	۲۷۵	۲	۱	-	۳	دتهران	۲۲
۳۵۰	۳	۱	-	۲	قنقش	۵۷	۳۵۰	۳	۱	-	۲	ددام	۲۳
۱۰۰	-	۱	۱	۴	کیباق	۵۸	۳۵۰	۳	۱	-	۲	درازک	۲۴
۲۵۰	۲	۱	۱	۲	کترام	۵۹	۴۰۰	۴	-	۱	۱	دزهرای	۲۵
۱۷۵	-	۱	۲	۳	کروی	۶۰	۳۷۵	۳	-	-	۳	دشیمی	۲۶
۲۰۰	۱	۲	۱	۲	کسپا	۶۱	۷۵	۱	۱	۱	۳	دفرا	۲۷
۱۷۵	-	۱	۲	۳	کسعدی	۶۲	۴۰۰	۴	-	۱	۱	دلر	۲۸
۳۰۰	۲	-	-	۴	کفپارس	۶۳	۱۵۰	۱	۱	۲	۲	سارابیل	۲۹
۴۵۰	۲	۲	۲	-	کگل	۶۴	۴۰۰	۳	-	۲	۱	ساروم	۳۰
۲۷۵	۱	۳	-	۲	کههدا	۶۵	۲۵۰	۱	۲	۲	۱	سیچنو	۳۱
۲۲۵	۱	۲	-	۳	لابسا	۶۶	۲۲۵	۱	۲	-	۳	سصوفی	۳۲
۳۵۰	۲	۱	۳	-	لبوتان	۶۷	۲۲۵	۱	۲	-	۳	سفارود	۳۳
							۲۲۵	۱	۲	-	۳	سمازن	۳۴

## تحلیل داده‌ها

در این پژوهش برای آزمون فرضیات از نرم افزار SPSS استفاده شد. فرض اصلی استفاده از آمار پارامتریک، برقراری نرمال بودن داده‌ها است. برای آزمون نیکویی برازش توزیع نرمال به داده‌های حاصل از عملکرد شرکت‌ها از آزمون تک نمونه‌ای کولموگورف - اسمیرنف به اختصار K-S استفاده شد. بررسی اولیه آزمون نرمال بودن داده‌های نسبت Q توین نشان داد که نسبت Q توین شرکت‌های با میزان هماهنگی کم و کل داده‌های آن نرمال نیست بنابراین از تغییر متغیر استفاده شد و از داده‌های Q توین لگاریتم طبیعی گرفته شد. سپس داده‌های عملکرد مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. آزمون نرمال بودن داده‌های مربوط به عملکرد شرکت‌ها

عملکرد شرکت‌ها	میزان هماهنگی	سطح معنی داری (دو دامنه) Sig.	نتیجه آزمون نرمال بودن
لگاریتم طبیعی Q توین	کم	۰/۳۵۵	تأیید
	متوسط	۰/۵۰۱	تأیید
	زیاد	۰/۹۲۴	تأیید
	کل	۰/۲۱۳	تأیید
ROA	کم	۰/۹۵۹	تأیید
	متوسط	۰/۳۹۹	تأیید
	زیاد	۰/۶۱۶	تأیید
	کل	۰/۳۹۴	تأیید

## آزمون فرضیه

ابتدا فرضیه تحقیق به صورت تفاوتی مطرح و مورد آزمون قرار گرفت. بنابراین فرضیه فوق به شکل زیر مطرح شد:

عملکرد شرکت‌ها در حالتی که هماهنگی بین عناصر استراتژی‌های آنها بیشتر است نسبت به حالتی که هماهنگی بین عناصر استراتژی‌های آنها متوسط و کمتر است، متفاوت است.

نتایج آزمون آنالیز واریانس گروه‌های دارای هماهنگی کم، متوسط و زیاد که در جدول ۶ ارائه شده نشان می‌دهد که مقدار P مربوط به لگاریتم نسبت Q توپین برابر (۰/۱۸۳) و ROA برابر (۰/۰۰۳) است. بنابراین، بین گروه‌ها در عملکرد (ROA) تفاوت معنی‌داری وجود دارد. اما بین گروه‌ها در عملکرد (لگاریتم نسبت Q توپین) تفاوت معنی‌داری در سطح آلفای کمتر از ۰/۰۵ وجود ندارد. به عبارت دیگر فرضیه H<sub>0</sub> برای ROA رد می‌شود اما برای لگاریتم طبیعی Q توپین رد نمی‌شود.

جدول ۶. نتایج آزمون آنالیز واریانس گروه‌های دارای هماهنگی کم، متوسط و زیاد مربوط به عملکرد شرکت‌ها

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ln Tobin*Q	Between Groups	.380	2	.190	1.744	.183
	Within Groups	6.967	64	.109		
	Total	7.346	66			
ROA	Between Groups	.143	2	.072	6.456	.003
	Within Groups	.709	64	.011		
	Total	.852	66			

پس از مشخص شدن تفاوت معنی‌دار بین گروه‌های دارای هماهنگی کم، متوسط و زیاد، حال باید بررسی شود که میانگین کدام گروه با گروه‌های دیگر اختلاف دارد و این اختلاف بیشتر است یا کم‌تر. بنابراین از آزمون‌های تعقیبی استفاده می‌شود. شرط استفاده از آزمون‌های تعقیبی مناسب، شناسایی برابری واریانس‌های گروه‌ها است.

جدول ۷ نتایج آزمون لون جهت سنجش برابری واریانس‌های خطای عملکرد در بین گروه‌های مختلف هماهنگی را نشان می‌دهد. از آنجا که سطح معنی‌داری آماره F بزرگتر از ۰/۰۵ است، واریانس خطای گروه‌ها با همدیگر برابر بوده و بین آنها تفاوت وجود ندارد.

جدول ۷. نتایج آزمون لون جهت ارزیابی برابری واریانس گروه‌های مختلف هم‌هنگی

**Test of Homogeneity of Variances**

Levene Staistic	df1	df2	Sig.
3.120	2	64	.051

با توجه به آزمون برابری واریانس‌ها و اینکه همه زوج‌های ممکن میانگین‌های هم‌هنگی برابر نبود، از آزمون آماری LSD برای شناسایی اختلاف بین میانگین گروه‌ها استفاده شد. جدول ۸ نتایج استفاده از آزمون تعقیبی LSD را نشان می‌دهد.

جدول ۸. نتایج آزمون تعقیبی LSD گروه‌های دارای هم‌هنگی کم، متوسط و زیاد مربوط به عملکرد شرکت‌ها

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: ROA

LSD

رتبه هم‌هنگی (I)	رتبه هم‌هنگی (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
کم	متوسط	-.05272	.03008	.085	-.1128	.0074
	زیاد	-.11792*	.03282	.001	-.1835	-.0523
متوسط	کم	.05272	.03008	.085	-.0074	.1128
	زیاد	-.06520*	.03254	.049	-.1302	-.0002
زیاد	کم	.11792*	.03282	.001	.0523	.1835
	متوسط	.06520*	.03254	.049	.0002	.1302

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

جدول ۸ نشان می‌دهد که میانگین عملکرد (ROA) شرکت‌های با هم‌هنگی کم و زیاد، متوسط و زیاد در سطح آلفای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار است اما میانگین عملکرد شرکت‌های با هم‌هنگی کم و متوسط، در سطح آلفای کمتر از ۰/۰۸۵ معنی‌دار است به عبارت دیگر:

- میانگین عملکرد (ROA) شرکت‌های با هم‌هنگی کم از میانگین عملکرد شرکت‌های با هم‌هنگی متوسط و شرکت‌های با هم‌هنگی زیاد، متفاوت است.
- میانگین عملکرد (ROA) شرکت‌های با هم‌هنگی متوسط از میانگین عملکرد شرکت‌های با هم‌هنگی کم و شرکت‌های با هم‌هنگی زیاد، متفاوت است.

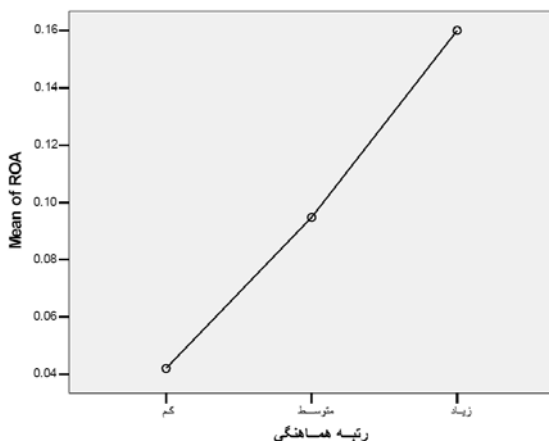


- میانگین عملکرد (ROA) شرکت‌های با هماهنگی بیرونی زیاد از میانگین عملکرد شرکت‌های با هماهنگی کم و شرکت‌های با هماهنگی متوسط، متفاوت است.
  - همچنین ستون تفاوت میانگین‌ها نشان می‌دهد که میانگین عملکرد (ROA) شرکت‌های با هماهنگی زیاد، بیشتر از میانگین عملکرد شرکت‌های با هماهنگی متوسط و نیز میانگین عملکرد شرکت‌های با هماهنگی کم است.
- جدول ۹، آماره‌های عملکرد (ROA) شرکت‌های با هماهنگی زیاد، متوسط و کم و همچنین نمودار ۴ رابطه هماهنگی زیاد، متوسط و کم را با عملکرد (ROA) نشان می‌دهد.

جدول ۹. نتایج آماره‌های عملکرد (ROA) شرکت‌های با هماهنگی کم، متوسط و زیاد

Descriptives

ROA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
کم	24	.0421	.13878	.02833	-.0165	.1007	-.25	.39
متوسط	25	.0948	.08486	.01697	.0598	.1298	-.08	.32
زیاد	18	.1600	.07412	.01747	.1231	.1969	.04	.32
Total	67	.0934	.11364	.01388	.0657	.1212	-.25	.39



نمودار ۴. ارتباط بین میزان هماهنگی با عملکرد (ROA)

## آزمون همبستگی بین هماهنگی استراتژی‌ها و عملکرد

برای تکمیل تحلیل‌های فوق از آزمون همبستگی پیرسون بین هماهنگی استراتژی‌های شرکت‌ها با عملکرد نیز استفاده شد. بنابر این فرضیه زیر نیز مورد آزمون قرار گرفت:

افزایش هماهنگی بین استراتژی‌ها موجب بهبود عملکرد (ROA) شرکت‌ها می‌شود. جدول ۱۰ ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون را برای هماهنگی بین استراتژی‌ها و عملکرد (ROA) شرکت‌ها نشان می‌دهد. مطابق این جدول، رابطه هماهنگی استراتژی‌ها با عملکرد (ROA) شرکت‌ها، مستقیم و مثبت (۰/۴۳۲) بوده و این مقدار در آلفای کمتر از ۰/۰۰۱ معنی‌دار است. شایان ذکر است که این جدول رابطه میان دو نوع عملکرد یعنی لگاریتم نسبت Q توبین و ROA را نیز مثبت (۰/۴۶۷) نشان می‌دهد که این مقدار در آلفای کمتر از ۰/۰۰۱ معنی‌دار است.

جدول ۱۰. ضرایب همبستگی پیرسون بین نمره هماهنگی و عملکرد (لگاریتم نسبت Q

### توبین و ROA)

Correlations

		ROA	Ln Tobin'Q	نمره هماهنگی
ROA	Pearson Correlation	1	.467**	.432**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000
	N	67	67	67
Ln Tobin'Q	Pearson Correlation	.467**	1	.168
	Sig. (1-tailed)	.000		.087
	N	67	67	67
نمره هماهنگی	Pearson Correlation	.432**	.168	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.087	
	N	67	67	67

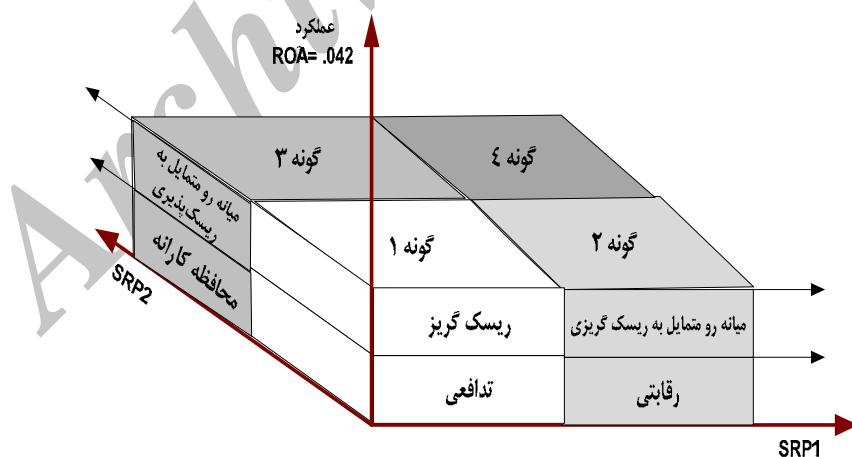
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

جمع‌بندی نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه تحقیق، روابط موجود در چارچوب مفهومی تحقیق را تأیید نموده است و می‌توان این چارچوب را به عنوان یک الگوی نظری ارائه نمود.

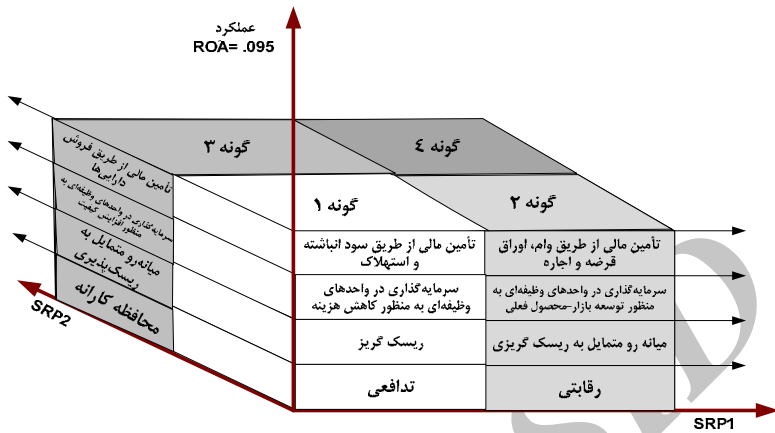
## نتیجه گیری

### خلاصه نتایج تحقیق عبارتند از:

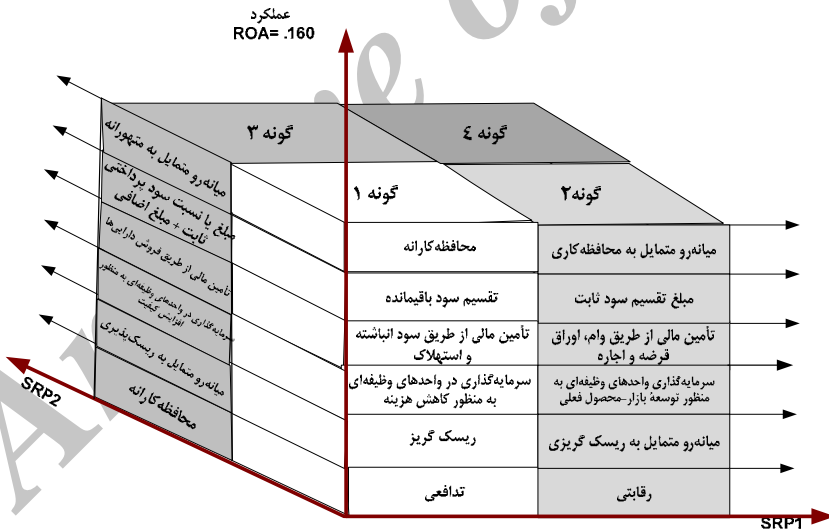
۱. نتایج تحلیل آماری، فرضیه تحقیق را مورد تأیید قرار داده است. بنابراین، هماهنگی بین استراتژی‌های سطح کسب و کار، مالی، سرمایه‌گذاری، تأمین مالی، تقسیم سود و سرمایه در گردش موجب بهبود عملکرد (ROA) شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران می‌شود. همچنین میانگین عملکرد شرکت‌های دارای هماهنگی زیاد نسبت به شرکت‌های دارای هماهنگی متوسط و میانگین عملکرد شرکت‌های دارای هماهنگی متوسط نسبت به شرکت‌های دارای هماهنگی کم و میانگین عملکرد شرکت‌های دارای هماهنگی زیاد نسبت به شرکت‌های دارای هماهنگی کم، بیشتر است. بنابراین هر چه گونه‌های استراتژی‌های مذکور هماهنگ‌تر باشد، عملکرد افزایش می‌یابد. اما در مورد لگاریتم نسبت Q توین فرضیه تحقیق در سطح آلفای ۰/۰۵ مورد تأیید قرار نگرفت. بر مبنای موارد فوق، نمودارهای ۵، ۶ و ۷، عملکرد (ROA) شرکت‌ها را در حالات مختلف هماهنگی (کم، متوسط و زیاد) نشان می‌دهد.



نمودار ۵. عملکرد (ROA) در هنگام هماهنگی کم (حالت‌های هماهنگی ۱ تا ۶ از جدول ۵)



نمودار ۶. عملکرد (ROA) در هنگام هماهنگی متوسط (حالت‌های هماهنگی ۷ تا ۱۰ از جدول ۵)



نمودار ۷. عملکرد (ROA) در هنگام هماهنگی زیاد (حالت هماهنگی ۱۱ تا ۱۶ از جدول ۵)

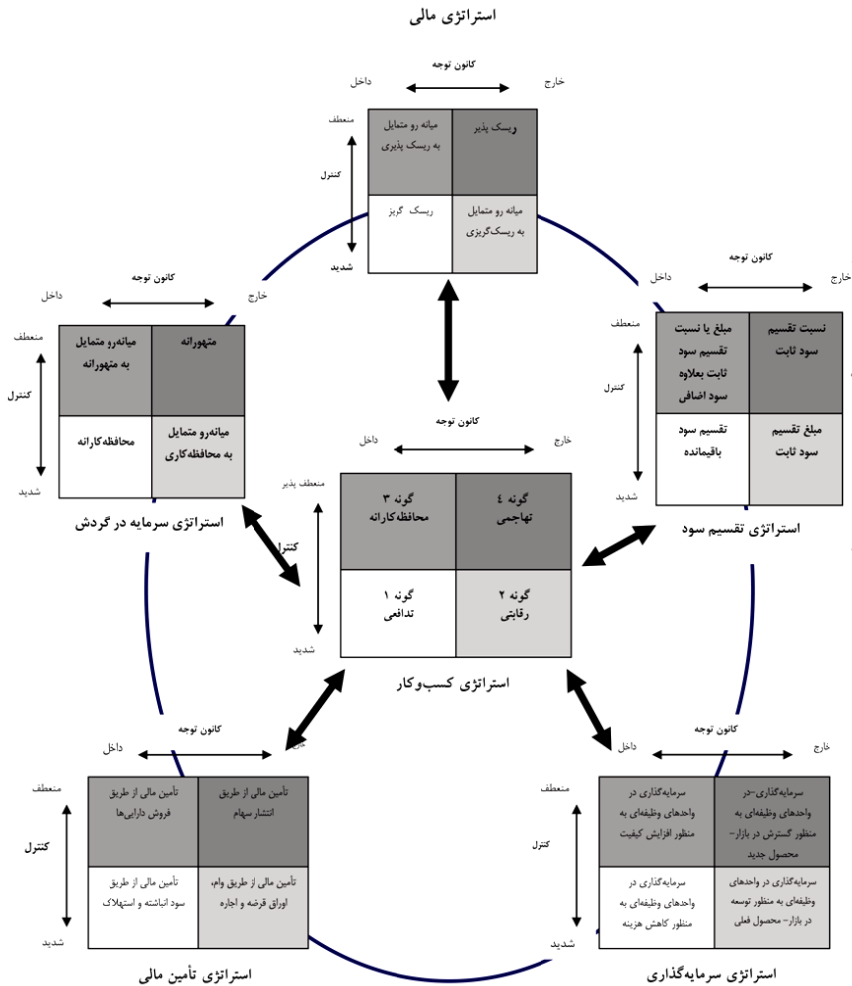
۱. بر اساس نتایج حاصل از تحقیق، شرکت‌های دارای میزان هماهنگی زیاد نسبت به سایر شرکت‌ها از عملکرد بالاتری برخوردار بودند اما در بین شرکت‌های با

هماهنگی بالا نیز شرکت‌هایی که بیشتر از استراتژی‌های گونه‌های بالاتر یعنی ۳ و ۴ استفاده می‌کردند عملکرد بیشتری نسبت به سایر حالات هماهنگ داشتند. بنابراین هماهنگی از هرج و مرج بهتر بوده و حرکت به سمت موقعیت «مناسب» و در راستای موقعیت «مطلوب» نیز با رعایت هماهنگی، از درجا زدن در یک وضعیت ثابت هرچند با استراتژی‌های هماهنگ، بهتر است.

۲. براساس پژوهش انجام شده، هرگاه یک شرکت تلاش کند تا مجموعه‌ای هماهنگ از استراتژی‌های کسب‌وکار، مالی و زیر سیستم‌های آن را مورد استفاده قرار دهد، به احتمال ۹۵ درصد عملکرد آن افزایش می‌یابد. بنابراین، برقراری هماهنگی در سازمان هم موجب هم‌افزایی می‌شود و هم معیار بهره‌ور بودن فعالیت‌های سازمان است. از بین الگوهای هماهنگی در سطح استراتژیک پیشنهاد می‌شود از الگوی یکپارچه (برمبنای SRP) جهت برقراری هماهنگی در سازمان‌ها استفاده شود.

۳. یکی دیگر از نتایج پژوهش این است که اگر یک شرکت بخواهد به هر دلیل درحوزه مالی از یکی از چهار گونه استراتژی، (۱) ریسک‌گریز، (۲) میانه رو متمایل به ریسک‌گریزی، (۳) میانه رو متمایل به ریسک‌پذیری و (۴) ریسک‌پذیری استفاده کند برای اینکه عملکرد بهتری داشته باشد، دقیقاً می‌داند که در سایر زیر سیستم‌های مالی و حتی استراتژی‌های سطح کسب‌وکار از چه استراتژی باید استفاده کند و آن را در شرکت پیاده سازد. به عنوان مثال اگر یک شرکت بخواهد در حوزه وظیفه‌ای مالی از استراتژی ریسک‌پذیری (گونه ۴) استفاده کند، به احتمال ۹۵ درصد سایر استراتژی‌های زیرسیستم مالی عبارتند از استراتژی سرمایه‌گذاری - در واحدهای وظیفه‌ای به منظور گسترش در بازار - محصول جدید؛ استراتژی تأمین مالی - از طریق انتشار سهام؛ استراتژی نسبت تقسیم سود ثابت و میزان تقسیم سود زیاد؛ استراتژی سرمایه در گردش - متهورانه و استراتژی کسب‌وکار - تهاجمی.

۴. با توجه به موارد فوق می‌توان اقدام به ترسیم نقشه جامع استراتژی‌های مذکور نمود که در نمودار ۸ نشان داده شده است.



نمودار ۸ نقشه جامع هماهنگی بین استراتژی‌های سطح کسب و کار، مالی و زیر سیستم‌های آن

۱. یکی دیگر از نتایج حاصل از اجرای این پژوهش که جزیی از نوآوری‌های آن محسوب می‌شود این است که از صورت‌های مالی شرکت‌ها اقدام به استخراج استراتژی‌های مالی و زیرسیستم‌های آن شده است. به عبارت دیگر از سطح عملیات شرکت‌ها پی به سطح استراتژیک برده شده است. بنابراین از عینیت موجود در صورت‌های مالی حسابرسی شده شرکت‌ها، ذهنیت مدیران استخراج شده است.

### پیشنهاد‌های تحقیق

پیشنهاد‌های این تحقیق به دو دسته تقسیم‌بندی شده است: (۱) پیشنهادهایی برای شرکت‌ها و (۲) پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی.

### پیشنهاد‌هایی برای شرکت‌ها

به طور کلی عوامل زیادی سازمان‌ها و شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند که می‌توان آن‌ها را در دو دسته کلی طبقه‌بندی کرد (۱) عواملی که درونی بوده و تحت کنترل و در حوزه اختیار مدیریت شرکت‌ها است مانند برنامه‌ریزی استراتژیک و (۲) عواملی که خارجی بوده و تحت کنترل و حوزه اختیار مدیریت شرکت‌ها نیست مانند وضعیت عمومی اقتصاد کشور، سیاست‌های دولت. این دو دسته عوامل ریشه اصلی مسائل و دشواری‌های شرکت‌ها هستند که بررسی و برنامه‌ریزی برای رفع آنها می‌تواند منجر به موفقیت شرکت‌ها در بازارهای داخلی، خارجی و کسب مزیت رقابتی و نهایتاً افزایش عملکرد آنها شود. برنامه‌ریزی برای رفع این مشکلات خود مستلزم دو سری اقدامات می‌باشد: (۱) اقداماتی که خود شرکت‌ها باید انجام دهند و (۲) اقداماتی که سایر نهادها و دستگاه‌های تأثیرگذار و نقش آفرین مانند دستگاه‌های دولتی باید انجام دهند. در واقع این دو دسته اقدامات دو روی یک سکه هستند که قصور در هر کدام از آنها موجب شکست یا حداقل کاهش کارایی لازم شرکت‌ها خواهد شد. بدیهی است پیشنهاد‌های مطرح شده در این تحقیق بر مبنای موضوع، از آن دسته اقداماتی است که در حوزه کنترل و در اختیار مدیریت شرکت‌ها است.

۱. کانون اصلی توجه این تحقیق موضوع استراتژی و وظیفه مالی و زیر سیستم‌های آن

است. زیرا که یکی از عوامل تعیین کننده عملکرد شرکت‌ها، مدیریت استراتژیک و تدوین استراتژی وظیفه‌ای مالی و زیر سیستم‌های آن است که در کنترل و در حوزه اختیار مدیریت شرکت‌ها است. همچنین به نظر بسیاری از صاحب‌نظران، یکی از عوامل اصلی کسب مزیت رقابتی و موفقیت در بازارهای داخلی و خارجی به استراتژی شرکت مربوط می‌شود. علاوه بر این، تحقیقات گسترده انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد که استقرار مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها منجر به بهبود عملکرد مالی و غیر مالی و افزایش توانمندی آن‌ها می‌شود [۶، ۱۶]. لذا به شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود که نه تنها اقدام به برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی مالی و زیر سیستم‌های آن نمایند بلکه چالش هماهنگی استراتژیک در حوزه وظیفه‌ای مالی را نیز مورد توجه قرار داده و جهت رفع آن استراتژی‌هایی را برای اجرا انتخاب نمایند که از هماهنگی بیشتری نسبت به سایر استراتژی‌ها برخوردار باشند. زیرا بر اساس نتایج تحقیق، شرکت‌هایی که هماهنگی استراتژیک بیشتری داشته‌اند نسبت به شرکت‌هایی که از هماهنگی استراتژیک کمتری برخوردار بودند، عملکرد بهتری داشتند.

۲. بر اساس نقشه جامع حاصل از تحقیق یعنی هماهنگی استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی وظیفه‌ای مالی و زیر سیستم‌های آن پیشنهاد می‌شود:

- شرکت‌هایی که از یک طرف گرایش به داخل شرکت داشته یعنی بیشتر متوجه توانمندی‌ها و قابلیت‌های داخلی شرکت بوده و برای نیروی انسانی اهمیت زیادی قائلند (کانون توجه داخلی) و از طرف دیگر به دنبال کنترل شدید فرایند تولید و ارائه خدمات هستند (کنترل شدید)، از استراتژی کسب و کار - تدافعی؛ استراتژی مالی - ریسک‌گریز؛ استراتژی سرمایه‌گذاری - در واحدهای وظیفه‌ای به منظور کاهش هزینه؛ استراتژی تأمین مالی - از طریق سود انباشته و استهلاک؛ استراتژی تقسیم سود - تقسیم سود باقیمانده و استراتژی سرمایه در گردش - محافظه کارانه، استفاده نمایند.

- شرکت‌هایی که از یک طرف گرایش به خارج شرکت داشته یعنی بیشتر متوجه تغییرات و پیچیدگی‌های محیط پیرامون شرکت بوده و به دنبال تأمین منابع از



محیط خارج بوده (کانون توجه خارج) و از طرف دیگر به دنبال کنترل شدید فرایند تولید و ارائه خدمات هستند (کنترل شدید)، از استراتژی کسب و کار - رقابتی؛ استراتژی مالی - میانه رو متمایل به ریسک‌گریزی؛ استراتژی سرمایه‌گذاری - در واحدهای وظیفه‌ای به منظور توسعه در بازار - محصول فعلی؛ استراتژی تأمین مالی - از طریق وام؛ اوراق قرضه و اجاره؛ استراتژی تقسیم سود - مبلغ تقسیم سود ثابت و استراتژی سرمایه در گردش - میانه‌رو متمایل به محافظه‌کاری استفاده نمایند.

- شرکت‌هایی که از یک طرف گرایش به داخل شرکت داشته یعنی بیشتر متوجه توانمندی‌ها و قابلیت‌های داخلی شرکت بوده و برای نیروی انسانی اهمیت زیادی قائلند (کانون توجه داخلی) و از طرف دیگر به دنبال کنترل نتایج کار و انعطاف‌پذیری می‌باشند (کنترل کم)، از استراتژی کسب و کار - محافظه‌کارانه؛ استراتژی مالی - میانه رو متمایل به ریسک‌پذیری؛ استراتژی سرمایه‌گذاری - در واحدهای وظیفه‌ای به منظور افزایش کیفیت؛ استراتژی تأمین مالی - از طریق فروش دارایی‌ها؛ استراتژی تقسیم سود - مبلغ یا نسبت تقسیم سود ثابت به علاوه سود اضافی و استراتژی سرمایه در گردش - میانه‌رو متمایل به متهورانه، استفاده نمایند.

- شرکت‌هایی که از یک طرف گرایش به خارج شرکت داشته یعنی بیشتر متوجه تغییرات و پیچیدگی‌های محیط پیرامون شرکت بوده و به دنبال تأمین منابع از محیط خارج بوده (کانون توجه خارج) و از طرف دیگر به دنبال کنترل نتایج کار و انعطاف‌پذیری می‌باشند (کنترل کم)، از استراتژی کسب و کار - تهاجمی؛ استراتژی مالی - ریسک‌پذیر؛ استراتژی سرمایه‌گذاری - در واحدهای وظیفه‌ای به منظور گسترش در بازار - محصول جدید؛ استراتژی تأمین مالی - از طریق انتشار سهام؛ استراتژی تقسیم سود - نسبت تقسیم سود ثابت و استراتژی سرمایه در گردش - متهورانه استفاده نمایند.

موفقیت در بازارهای داخلی و خارجی مستلزم داشتن مهارت‌های متعددی است که یکی از مهمترین آنها مهارت‌های استراتژیک در حوزه مالی است. لذا به

شرکت‌های سهامی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران توصیه می‌شود که جهت بالا بردن مهارت‌های استراتژیک مدیران و کارشناسان خود در حوزه وظیفه‌ای مالی اقدام به برگزاری دوره‌هایی یکپارچه و منسجم در استراتژی‌های کسب‌وکار، مالی، سرمایه‌گذاری، تأمین مالی، تقسیم سود و سرمایه در گردش نمایند.

### پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

۱. در این تحقیق، چالش هماهنگی استراتژیک بین استراتژی کسب‌وکار، استراتژی مالی و زیرسیستم‌های آن و اثر آنها بر عملکرد شرکت‌ها بررسی شد اما سایر چالش‌های اساسی در حوزه هماهنگی استراتژیک در استراتژی مالی یعنی هماهنگی بیرونی افقی (هماهنگی استراتژی مالی با سایر استراتژی‌های وظیفه‌ای سازمان نظیر استراتژی تولید، استراتژی بازاریابی، استراتژی تحقیق و توسعه، استراتژی منابع انسانی، استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی، و ...) و نیز هماهنگی درونی عمودی (هماهنگی استراتژی مالی و زیرسیستم‌های آن با عناصر سازمان و ابعاد محیطی سازمان) بررسی نشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود تحقیقات جداگانه‌ای به بررسی هماهنگی بیرونی افقی و نیز هماهنگی درونی عمودی و اثر آن بر عملکرد شرکت‌های سهامی پردازد.
۲. از آنجا که رویکرد هماهنگی یکپارچه استراتژیک در حوزه وظیفه‌ای مالی مبتنی بر هماهنگی میان استراتژی مالی و ابعاد محیطی سازمان و نیز زیر سیستم‌های آن و هماهنگی میان استراتژی مالی و سایر واحدهای وظیفه‌ای و هماهنگی میان استراتژی مالی و عناصر سازمان است بنابر این یک فعالیت مقطعی نیست، بلکه فرآیندی پیوسته است که شرکت‌ها بایستی به ادامه آن متعهد باشند و نیز آنچه که امروز سبب هماهنگی می‌شود، ممکن است بر اثر تغییرات و تحولات محیطی و رخدادهای آتی تغییر کند لذا پیشنهاد می‌شود در صورتی که مدل هماهنگی در شرکتی مستقر شد در دوره‌های زمانی مشخص آزمایش شود.

۳. از آنجا که نمونه تحقیق حاضر از شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران است. لذا جهت شناسایی و تعیین اعتبار بیرونی آن، پیشنهاد می‌شود هماهنگی استراتژیک مالی در حوزه‌های دیگر مانند خدمات (هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری، بانک‌ها)، تعاونی‌ها و واحدهای دولتی نیز بررسی شود.
۴. چون موضوع هماهنگی استراتژیک مالی مطرح شده در این تحقیق از مباحث اجرای استراتژیک در حوزه وظیفه‌ای مالی بوده و اجرای استراتژیک خود یکی از ارکان مدیریت استراتژیک می‌باشد بنابراین پیشنهاد می‌شود سایر ارکان مدیریت استراتژیک مالی یعنی تدوین استراتژی مالی و کنترل استراتژیک مالی نیز در تحقیقات جداگانه‌ای مورد بررسی قرار گیرد.
۵. به دلیل این که در تحقیق حاضر سعی شده به یکی از عوامل درونی سازمان‌ها از دیدگاه استراتژیک پرداخته شود و عوامل بیرونی مورد بررسی قرار نگرفته، پیشنهاد می‌شود تحقیقاتی با تأکید بر عوامل محیطی مؤثر بر استراتژی مالی شرکت‌ها انجام شود.

## منابع و مآخذ

۱. اسکات، ریچارد. سازمان‌ها: سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز. ترجمه محمدرضا بهرنگی. چاپ دوم. انتشارات کمال تربیت. تهران ۱۳۸۲.
۲. اعرابی، سیدمحمد. جزوه کلاسی درس مبانی فلسفی تئوری‌های مدیریت. منتشر نشده. دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی. تهران. ۱۳۸۳.
۳. بامبرگر، پیتر و مشولم، لن. استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجراء، آثار). ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ اول. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. تهران. ۱۳۸۱.
۴. بورل، گیبسون و مورگان، گارت. نظریه‌های کلان جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان: عناصر جامعه شناختی حیات سازمانی. ترجمه محمدتقی نوروزی. چاپ اول. انتشارات سمت. تهران. ۱۳۸۳.
۵. پیرس، جان ای، رایبسون، ریچارد بی. مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل. ترجمه سید محمود حسینی. چاپ اول. انتشارات سمت. تهران. ۱۳۸۳.
۶. دیوید، فرد آر. مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ هفتم. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. تهران. ۱۳۸۴.
۷. دفت، ریچارد ال. تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. ج ۱. چاپ اول. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. تهران. ۱۳۷۷.
۸. سایت بورس اوراق بهادار تهران. [www.irbourse.com](http://www.irbourse.com).
۹. شرکت‌های نمونه آماری (سهامی عام). گزارش حسابرس مستقل و بازرس قانونی به انضمام صورتهای مالی برای سال مالی منتهی به ۲۹ اسفند ماه ۱۳۸۷.
۱۰. کوین، جیمز براین، میتزبرگ، هنری و جیمز رابرت ام. مدیریت استراتژیک: فرایند استراتژی. ترجمه محمد صائبی. چاپ سوم. انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی. تهران. ۱۳۸۲.

۱۱. گزارش هیئت مدیره شرکت‌های نمونه آماری (سهامی عام) به مجمع عمومی عادی سالیانه. سال مالی منتهی به ۲۹ اسفند ماه ۱۳۸۷.
۱۲. مورعی، هادی. تدوین استراتژی منابع انسانی برای شرکت مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران (مپنا). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی. تهران. ۱۳۸۲.
۱۳. نوو، ریموند پی. مدیریت مالی. ترجمه علی جهانخانی و علی پارسائیان. ج ۲. چاپ اول. انتشارات سمت. تهران. ۱۳۷۴.
۱۴. ون هورن، جیمز سی. مدیریت مالی. ترجمه محسن دستگیر. چاپ اول، انتشارات مرکز نشر دانشگاهی خوزستان. ۱۳۶۹.
۱۵. هال، ریچارد اچ. سازمان: ساختار، فرایند و ره‌آوردها. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ دوم. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. تهران. ۱۳۸۱.
۱۶. هانگر، جی دیوید و ویلن، توماس ال. مبانی مدیریت استراتژیک. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی. چاپ دوم. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. تهران. ۱۳۸۴.
۱۷. هریسون، جفری و جان، کارون. مدیریت استراتژیک. ترجمه بهروز قاسمی. چاپ اول. انتشارات هیأت. تهران. ۱۳۸۲.
18. Andrews, K. **The concept of strategy**. Irwin, Home wood, IL. 1971.
19. Balkin, D., Gomez-Mejia, L. **Matching compensation and organizational strategies**. Strategic Management Journal, V (11), N (2), pp. 153-169. 1990.
20. Barney, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, V (7), pp. 99-120. 1991.
21. Biggdike, E. R. **The contributions of marketing to strategic management**. Academy of Management Review. 6, 621-632. 1981.
22. Chandler, A. **Strategy and structure**. MIT Press, Cambridge, MA. 1962.
23. Chorn, Norman H., **The alignment theory: Creating strategic fit**. Management Decision, London, V (29), I (1), pp. 20-25. 1991.
24. Doty, D. H., Glick, W. H., Huber, G. P. **Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurationally theories**. Academy of Management Journal, V (36), N (6), pp. 1196-1250. 1993.

25. Dvir, D., Segev, E., Shenhar, A. **Technology's varying impact on the success of strategic business units within the miles and snow typology.** Strategic Management Journal, V (4), N (2), pp. 155-161. 1993.
26. Fidler, F. E. **A theory of leadership effectiveness.** NY, McGraw-Hill. 1967.
27. Fiegenbaum, A., Hart, S., Schendel, D. **Strategic reference point theory,** Strategic Management Journal, V (17), I (3), pp. 219-235. 1996.
28. Fisher, J., Govindarajan, V. **Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business unit performance.** Academy of Management Journal, V (32), N (2), pp. 259-285. 1990.
29. Galbraith, J., Kazanjian, R. **Strategy implementation.** West Publishing, St. Paul, MN. 1986.
30. Hofer, C., Schendel, D. **Strategy formulation: Analytical concepts.** West Publishing, St. Paul, MN. 1978.
31. Hofer, C, W. **Toward a contingency theory of business strategy.** Academy of Management Journal. 18, 784-810. 1975.
32. Itami, H. **Mobilizing invisible assets.** Harvard University Press, Cambridge, MA. 1987.
33. Jemison, D. B. **The Contributions of administrative behavior to strategic management.** Academy of Management Review. 6, 633-642. 1881.
34. Katz, D. & Kahn, R. **The social psychology of organizations.** NY, Wiley. 1966.
35. Leavitt, H. J. **Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches, new perspectives in organizational research.** In March J.G. (Ed), hand book of organization, Chicago, Rand McNally, pp. 55-71. 1965.
36. Mintzberg, H, Quinn, J. B. **The strategy process: concepts, contexts, case.** Englewood Cliffs N. J., Prentice-Hall, 2nd Ed. 1991.
37. Pandey, I. M.. **Financial Management.** 8th Ed, Vikas Publishing House PVT LTD, New Delhi, India. 1999.
38. Pearce, J. A., Robinson, R. B. **Strategic management practice: Redding in strategic management.** New York, McGraw-Hill. 1991.
39. Porter, M. E. **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.** New York, Free Press. 1985.
40. Prahalad, C. K., Hamel, C. **The core competence of corporation.** Harvard Business Review, May-June, pp. 79-91. 1990.

41. Prasanna, Chandra. **Financial management: Theory and Practice.** McGraw-Hill. 1986.
42. Rowe, H. Mason, R. and Dickel, K. **Strategic management and business policy: a methodological approach, reading.** Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. In., pp 155-6. 1982.
43. Slater, Stanley F., Thomas J. Zwirlin. **the Structure of Financial Strategy: Patterns in Financial Decision Making. Management and Decision Economics.** Vol.17, N3, pp 253-266. 1996.
44. Van de Ven, A. H. **Review of Aldrich's book – organizations and environment.** Administrative Science Quartile, 24, 320-326. 1979.
45. Venkatraman, N. **The concept of 'fit' in strategic research: toward verbal and statistical correspondence.** Academy of Management Review, 14, pp. 423-444. 1989.
46. Venkatraman, N., Camillus, J. C. **Exploring the concept of 'fit' in strategic management Review.** Academy of Management Review, V (9), N (4), pp. 513-525. 1984.
47. Waterman, R. H. **the seven elements of strategic fit.** Journal of Business Strategy. V (2), N (3), pp. 69-73. 1986.
48. Woodward, J. **Industrial organization: Theory and practice.** London: Oxford University Press. 1965.

Archive