

## تأثیر جهت گیری استراتژیک و قابلیت زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی فرهنگ یادگیری و مزیت رقابتی (مورد مطالعه: شرکت سایپا دیزل)

محسن اصغری<sup>۱</sup>

ابراهیم علی رازینی<sup>۲</sup>

مصطفی مبلنی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۱۲/۲۵

### چکیده

هدف از انجام تحقیق حاضر بررسی تأثیر جهت گیری استراتژیک و قابلیت زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی فرهنگ یادگیری و مزیت رقابتی (مورد مطالعه: شرکت سایپا دیزل) می باشد. روش تحقیق بکار گرفته شده، توصیفی از نوع پیمایشی بوده و از حیث هدف یک تحقیق کاربردی است. جامعه آماری شامل کارکنان شرکت سایپا دیزل تهران می باشد که تعداد آنها ۲۰۰۰ نفر بوده و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۲۲ نفر برآورد گردید که برای نمونه گیری از روش تصادفی در دسترس استفاده شد. داده های تحقیق با استفاده از پرسشنامه استاندارد جمع اوری 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 و قابلیت زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی فرهنگ یادگیری و مزیت رقابتی تأثیر معناداری در بین کارکنان شرکت سایپا دیزل دارد.

### واژگان کلیدی

جهت گیری استراتژیک، قابلیت زنجیره تامین، عملکرد سازمانی، فرهنگ یادگیری، مزیت رقابتی

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار گرایش استراتژی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران.  
(mohsenasghari101923@gmail.com)

۲. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، گروه مدیریت کرج، ایران. (نویسنده مسئول): EA.Razini@iau.ac.ir

۳. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، گروه مدیریت کرج، ایران. arazini@yahoo.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 (چهل 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 که 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 (پوسیتا و همکاران، ۲۰۲۰).

به طور کلی زنجیره تامین حلقه بسته در صناعی که ارزش محصولات بسیار بالا است و یا درصد مرجوعی ها رقم قابل توجهی را نشان می دهد، از اهمیت بیشتری برخوردار است. تحلیل ها نشان می دهد که در حدود ۵۰ درصد از محصولات در طول فرآیند ساخت نیاز به دوباره کاری و اصلاح دارند که مجموع این بازگشت ها، هزینه های سنگینی برای بنگاه های تولیدی در پی خواهد داشت، با دانستن این موضوع که هزینه پردازش یک محصول مرجوعی ممکن است دو تا سه

برابر هزینه حمل و نقل بیرونی آن باشد، بیشتر به اهمیت و ضرورت توجه به مقوله زنجیره تامین حلقه بسته در صنایع پی برده می شود. با توجه به این که محققان، جهت گیری استراتژیک را به عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار برای شرکت در نظر گرفته اند نحوه اثرگذاری جهت گیری استراتژیک حلقه بسته بر عملکرد شرکت به طور تجربی بررسی نشده است. صنعت خودرو، همانطور که پیتردراکر به آن لقب صنعت صنعت ها را داده است، هنوز از صنایع مهم و با اهمیت تلقی می گردد. مهمترین نقشی که این صنعت ایفا می کند تسهیل ارتباطات در فعالیتهای حیاتی است که بیش از پیش مورد توجه عموم قرار می گیرد. شرکت سایپا دیزل (یکی از مهم ترین قطب های خودروسازی کشور) در سال های اخیر در زمینه چگونگی شناسایی، اولویت بندی عوامل موثر در زنجیره تامین خود با چالش های بسیاری مواجه بوده است؛ به طوری که همواره مقابله با این چالش از اولویتهای اصلی پژوهش های این مجموعه بوده است. لذا در این پژوهش تاثیر جهت گیری استراتژیک و قابلیت زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی فرهنگ یادگیری و مزیت رقابتی (مورد مطالعه: شرکت سایپا دیزل) مورد بررسی قرار می گیرد.

در دو دهه ی اخیر، مدیریت عملکرد سازمانی به دلیل قادر ساختن سازمان به استفاده از مزایای رقابتی به یکی از موضوعات جذاب و مهم تبدیل شده است. عملکرد سازمانی به نتایجی اشاره دارد که سازمان با توجه به اهداف از پیش تعیین شده، در جهت نیل به آنها گام برمی دارد. با توجه به رقابت جهانی، ارزیابی عملکرد برای بقای سازمان مورد نیاز است و دلیل اصلی آن، افزایش اثربخشی کلی سازمان و فرآیندهای کسب و کار و اجازه به مدیران جهت توجه به بحث هایی که نیاز به بهبود دارند، می باشد (پوسیتا و همکاران، ۲۰۲۰). صاحب نظران مدیریت منابع انسانی معتقدند که عملکرد، دربرگیرنده ی مسائلی چون موفقیت سازمان، عملکرد گروه های درون سازمانی و رضایت فردی بوده و به تجزیه و تحلیل در سطح فردی، گروهی و سازمانی اشاره دارد. علاوه بر بحث عملکرد و مدیریت آن، امروزه سازمان ها به علت محیط رقابتی، تغییر فن آوری، نوسان تقاضا، اختلال در زنجیره تامین، با آشفتگی های محیطی مواجه هستند (ایرجی راد و پارسامهر، ۱۴۰۰). سطح بالایی از آشفتگی های محیطی می تواند عملکردهای سازمان را فلج کند. آشفتگی از عدم قطعیت و خطرات پیشروی یک سازمان تشکیل شده است. در نتیجه مدیریت ریسک و مدیریت عدم اطمینان در سازمانها بایستی افزایش یابد. چابکی استراتژیک در سازمان ها یک راه مفید برای مدیریت تغییرات پیش بینی نشده و مدیریت ریسک فراوری سازمان است و به عنوان قابلیت زنده ماندن و موفق شدن در محیط رقابتی و تغییرات محیط غیرقابل پیش بینی می باشد که به وسیله واکنش سریع و مؤثر به محیط های در حال تغییر، توسط ارائه خدمات جدید صورت می گیرد (عباسی و فتاحیان، ۱۳۹۷). هنگامی که توجه به تغییر و یا اصلاح شکل استراتژی های سازمان چه در بحث برنامه ریزی استراتژیک و چه در مورد اجرای استراتژی ها، برای حفظ پویایی سازمان در محیط رقابتی به میان می آید، تعریف و درک چابکی استراتژیک لازم و ضروری می باشد. در واقع چابکی استراتژیک پا را فراتر از چابکی سازمانی می گذارد و قابلیت سازمانها برای پاسخ سریع به تغییرات محیط نامطمئن و همچنین شناسایی فرصت ها و تهدیدات را در بر می گیرد. با توجه به اینکه شرکت سایپا دیزل یک شرکت تولیدی بوده و محصولات خود را به جامعه

عرضه می کند بررسی نحوه عملکرد و تامین مواد مورد نیاز این شرکت از عوامل کلیدی در موفقیت و پیشبرد اهداف این شرکت محسوب می گردد در این راستا برای دستیابی به این مهم باید همواره مدیران این شرکت از برنامه ریزی های استراتژیک بهره مند گردند و با توجه به مطالبی که ارائه شد انجام این تحقیق در زمینه بررسی میزان تاثیرگذاری جهت گیری استراتژیک و قابلیت زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی فرهنگ یادگیری و مزیت رقابتی در بین کارکنان شرکت سایپا دیزل از اهمیت و ضرورت بالایی برخوردار می باشد. در دنیای رقابتی امروز به دلیل ویژگی های محیط های جدید تولیدی و طبیعت مشتریان، شیوه های مدیریت تولید گذشته که یکپارچگی کمتری را در فرآیندهایشان دنبال می کردند کارآیی خود را از دست داده اند. امروزه شرکت ها نیازمندند تا یکپارچگی منظمی را در تمام فرآیندهای تولیدی ایجاد کنند. مدیریت زنجیره تامین به عنوان یک رویکرد یکپارچه برای مدیریت مناسب جریان مواد و کالا، اطلاعات و جریان پولی توانایی پاسخگویی به این شرایط را داراست. صنایع خودروسازی به خصوص شرکت سایپا دیزل به دلیل داشتن زنجیره تأمین طولانی و شبکه ارتباطات گسترده میان عناصر متشکله آن با جهت گیری استراتژیک بسیاری مواجهه اند. در این راستا انجام این تحقیق در شرکت سایپا دیزل از اهمیت بالایی برخوردار است.

### روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است و بر اساس روش گردآوری داده ها، توصیفی-پیمایشی می باشد و از نظر روش تجزیه و تحلیل داده ها، از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کارکنان شرکت سایپا دیزل تهران می باشد که تعداد آنها ۲۰۰۰ نفر بوده و حجم نمونه لا استفاده از فرمول کوکران ۳۲۲ نفر برآورد گردید که برای نمونه گیری از روش تصادفی در دسترس استفاده شد. ابزار گردآوری داده ها از طریق پرسشنامه های استاندارد می باشد. پرسشنامه های استاندارد مورد استفاده برای هر متغیر عبارتند از: عملکرد سازمانی (آشال و همکاران (۲۰۲۱))، مزیت رقابتی (یوشیکانی و آلبرتون (۲۰۱۸))، فرهنگ یادگیری (آشال و همکاران (۲۰۲۱))، قابلیت زنجیره تامین (پوسیتا و همکاران (۲۰۲۰)) و جهت گیری استراتژیک (پوسیتا و همکاران (۲۰۲۰)) می باشد. پرسشنامه دارای مقیاس لیکرت از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف که در دامنه (۱) تا (۵) امتیازدهی شد و جهت بررسی پایایی ابزار تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و داده های به دست آمده از طریق پرسشنامه، با استفاده از نرم افزار SmartPLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### یافته های تحقیق

بررسی آمار جمعیت شناختی نمونه آماری مشخص گردید که ۱۸/۲۸٪ افراد پاسخ دهنده زن و ۸۱/۷۲٪ آنها مرد هستند. سن اکثر افراد پاسخ دهنده (۳۶/۴۶٪) بین ۳۱ تا ۴۰ سال و کمترین آنها (۹/۹۰٪) آنها بیشتر از ۵۰ سال است. سطح تحصیلات اکثر افراد پاسخ دهنده (۳۹/۰۶٪) کارشناسی و کمترین آنها (۱۰/۶۸٪) دیپلم است. برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده می کند.

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

متغیر	آماره آزمون	سطح معناداری	نتیجه آزمون
جهت گیری استراتژیک	۰/۱۰۴	۰/۰۰۱	نرمال نیست
قابلیت زنجیره تامین	۰/۱۲۷	۰/۰۰۱	نرمال نیست
فرهنگ یادگیری	۰/۰۸۷	۰/۰۰۱	نرمال نیست
مزیت رقابتی	۰/۱۰۴	۰/۰۰۱	نرمال نیست
عملکرد سازمانی	۰/۰۷۲	۰/۰۰۱	نرمال نیست

همانطور که از داده‌های 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 می‌باشند.

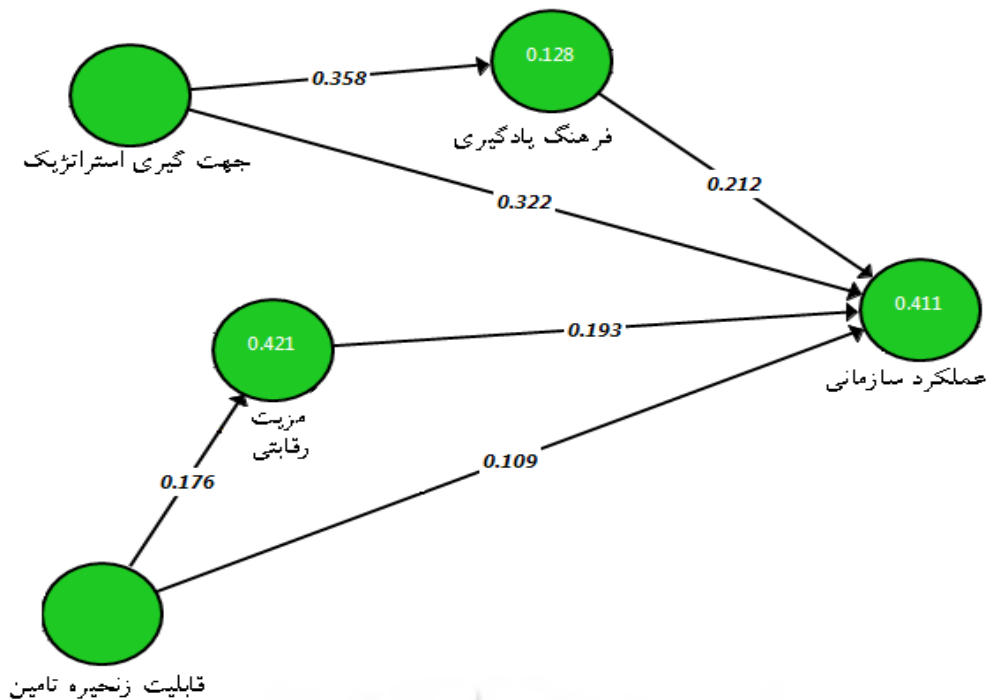
## جدول ۲. AVE و همبستگی بین متغیرهای پرسشنامه تحقیق

ردیف	شاخص	۱	۲	۳	۴	۵
۱	جهت گیری استراتژیک	۰,۸۱۹				
۲	قابلیت زنجیره تامین	۰,۳۶۰	۰,۸۹۸			
۳	فرهنگ یادگیری	۰,۴۲۳	۰,۳۹۰	۰,۸۴۹		
۴	مزیت رقابتی	۰,۲۶۸	۰,۲۱۷	۰,۴۰۶	۰,۷۵۴	
۵	عملکرد سازمانی	۰,۳۶۵	۰,۲۲۵	۰,۵۷۰	۰,۳۵۸	۰,۷۹۳

همانطور که از داده‌های 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.

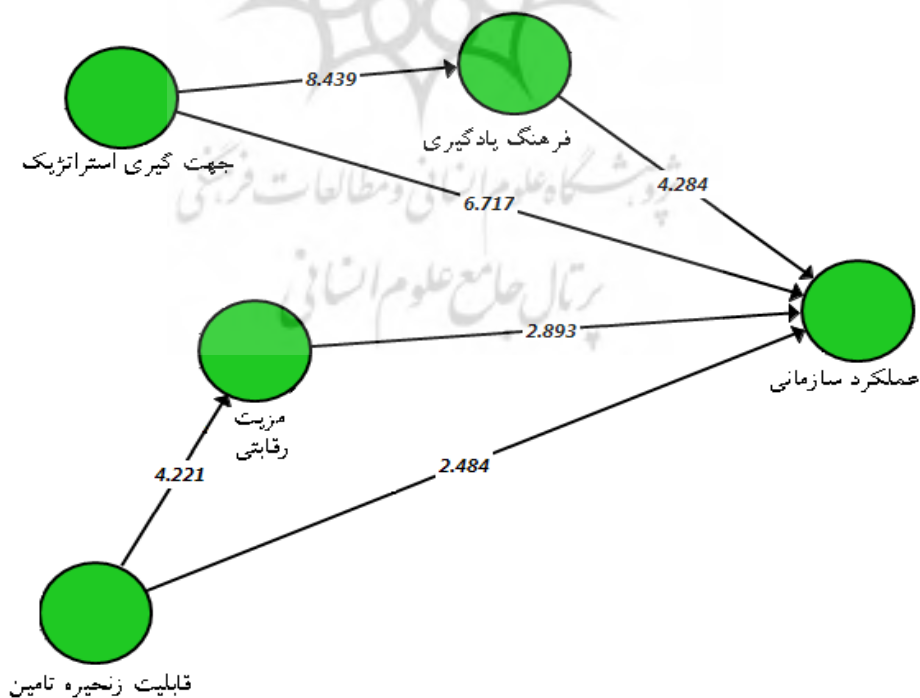
## مدل ساختاری پژوهش

پس از بررسی مدل اندازه‌گیری، نوبت به بررسی و آزمون مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. خروجی گرافیکی مدل پژوهش به صورت زیر می‌باشد.



شکل ۱. ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش

اعداد نوشته شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر را نمایش می دهد. 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 بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است.



<sup>1</sup> Bootstrapping

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

معیار  $R^2$

معیار  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درونزای (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تاثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می شود. مقدار  $R^2$  در جدول زیر تقریباً مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می سازد.

جدول ۳. مقادیر  $R^2$  متغیرهای تحقیق

ردیف	متغیر	$R^2$
۱	مزیت رقابتی	۰/۴۲۱
۲	فرهنگ یادگیری	۰/۱۲۸
۳	عملکرد سازمانی	۰/۴۱۱

معیار  $Q^2$

معیار  $Q^2$  قدرت پیش بینی مدل را مشخص می کند و در صورتی که مقدار آن در مورد یک سازه درونزا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه های برونزای مربوط به آن را دارد. مقدار  $Q^2$  در جدول زیر نشان از قدرت پیش بینی مناسب مدل در خصوص سازه های درون-زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می سازد.

جدول ۴. مقادیر  $Q^2$  متغیرهای تحقیق

ردیف	متغیر	$Q^2$
۱	مزیت رقابتی	۰/۲۸۲
۲	فرهنگ یادگیری	۰/۱۶۳
۳	عملکرد سازمانی	۰/۲۱۸

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 می شود.

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

این شاخص نیز همانند شاخص های برازش مدل لیزرل عمل می کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص های مبتنی بر خی دو در مدل های

لیزرل به بررسی میزان برآزش مدل نظری با داده های گردآوری شده نمی پردازد. بلکه توانایی پیش بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش بینی متغیرهای مکنون درونزا موفق بوده است یا نه.

### جدول ۵. میزان cummunality و $R^2$ متغیرهای تحقیق

متغیر	cummunality	$R^2$
جهت گیری استراتژیک	۰/۶۵۵	--
مزیت رقابتی	۰/۵۰۶	۰/۴۲۱
فرهنگ یادگیری	۰/۱۷۴	۰/۱۲۸
قابلیت زنجیره تامین	۰/۶۹۶	--
عملکرد سازمانی	۰/۳۵۴	۰/۴۱۱
میانگین	۰/۴۷۷	۰/۳۲۰

$$GOF = \sqrt{communality \times R^2} = \sqrt{0,477 \times 0,320} = 0,398$$

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 پیش بینی 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 تاثیر مثبت و معناداری دارد.

آماره معنی داری بین متغیر جهت گیری استراتژیک و عملکرد سازمانی برابر (۴/۲۸۴) می باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان جهت گیری استراتژیک و عملکرد سازمانی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۲۲) است و میزان تاثیر مثبت جهت گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی را نشان می دهد. 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 تاثیر مثبت و مستقیم دارد؛ بنابراین فرضیه پژوهش تایید می شود.

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

آماره معنی داری بین متغیر جهت گیری استراتژیک و فرهنگ یادگیری برابر (۸/۴۳۹) می باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان جهت گیری استراتژیک و فرهنگ یادگیری در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۵۸) است و میزان تاثیر مثبت جهت گیری استراتژیک بر فرهنگ یادگیری را نشان می دهد. 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: قابلیت زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

آماره معنی‌داری بین متغیر قابلیت زنجیره تامین و عملکرد سازمانی برابر (۲/۴۸۴) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان قابلیت زنجیره تامین و عملکرد سازمانی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۱۰۹) است و میزان تأثیر مثبت قابلیت زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در قابلیت زنجیره تامین، موجب افزایش ۰/۱۰۹ واحدی در عملکرد سازمانی خواهد شد. این بدان معناست که قابلیت زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و مستقیم دارد؛ بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

### فرضیه ۴: قابلیت زنجیره تامین بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

آماره معنی‌داری بین متغیر قابلیت زنجیره تامین و مزیت رقابتی برابر (۴/۲۲۱) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان قابلیت زنجیره تامین و مزیت رقابتی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۱۷۶) است و میزان تأثیر مثبت قابلیت زنجیره تامین بر مزیت رقابتی را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در قابلیت زنجیره تامین، موجب افزایش ۰/۱۷۶ واحدی در مزیت رقابتی خواهد شد. این بدان معناست که قابلیت زنجیره تامین بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و مستقیم دارد؛ بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

### فرضیه ۵: 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 (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.

### فرضیه ۶: مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

آماره معنی‌داری بین متغیر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی برابر (۲/۸۹۳) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۱۹۳) است و میزان تأثیر مثبت مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد.

به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در مزیت رقابتی، موجب افزایش ۰/۱۹۳ واحدی در عملکرد سازمانی خواهد شد. این بدان معناست که مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و مستقیم دارد؛ بنابراین فرضیه پژوهش تایید می شود.

**فرضیه ۷: جهت گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی فرهنگ یادگیری تاثیر مثبت و معناداری دارد.**

برای بررسی نقش میانجی گری متغیر فرهنگ یادگیری از خروجی معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. در جدول زیر اثر مستقیم، غیر مستقیم و اثر کل بین جهت گیری استراتژیک و عملکرد سازمانی محاسبه شده است.

#### جدول ۶. اثرات مستقیم، غیر مستقیم و اثرات کل بین جهت گیری استراتژیک و عملکرد سازمانی

مسیر	از متغیر	به متغیر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم
	جهت گیری استراتژیک	عملکرد سازمانی	۰/۳۲۲	۰/۲۶۰

همانطور که از جدول فوق مشخص است، اثر مستقیم جهت گیری استراتژیک و عملکرد سازمانی برابر با ۰/۳۲۲ است. همچنین اثر غیر مستقیم متغیر جهت گیری استراتژیک و عملکرد سازمانی با تأثیر متغیر میانجی فرهنگ یادگیری برابر با ۰/۲۶۰ می باشد.

**فرضیه ۸: قابلیت زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مزیت رقابتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.**

برای بررسی نقش میانجی گری متغیر مزیت رقابتی از خروجی معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. در جدول زیر اثر مستقیم، غیر مستقیم و اثر کل بین قابلیت زنجیره تامین و عملکرد سازمانی محاسبه شده است.

#### جدول ۷. اثرات مستقیم، غیر مستقیم و اثرات کل بین قابلیت زنجیره تامین و عملکرد سازمانی

مسیر	از متغیر	به متغیر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم
	قابلیت زنجیره تامین	عملکرد سازمانی	۰/۱۰۹	۰/۱۷۸

همانطور که از جدول فوق مشخص است، اثر مستقیم قابلیت زنجیره تامین و عملکرد سازمانی برابر با ۰/۱۰۹ است. همچنین اثر غیر مستقیم متغیر قابلیت زنجیره تامین و عملکرد سازمانی با تأثیر متغیر میانجی مزیت رقابتی برابر با ۰/۱۷۸ می باشد.

**با توجه به نتایج بدست آمده از فرضیه ها پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می شود:**

می توان به مدیریت شرکت سایا دیزل پیشنهاد نمود 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.

به مدیریت شرکت سایپا دیزل پیشنهاد می شود که با در دست داشتن زنجیره تامین مناسب و به روز در بالا بردن سطح 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 سندج)، سال شانزدهم، شماره ۵۵، ۴۹-۳۴.

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., & Hamadne, 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 and supply chain capability on organizational performance according to the mediating role of learning culture and competitive advantage (case study: Saipa Diesel Company)

Mohsen Asghari <sup>1</sup>  
Ibrahim Ali Razini <sup>2</sup>  
Mostafa Mablighi <sup>3</sup>

## Abstract

The purpose of this research is to investigate the impact of strategic orientation and supply chain capability on organizational performance with regard to the mediating role of learning culture and competitive advantage (case study: Saipa Diesel Company). The research method used is a descriptive survey type, and in terms of its purpose, it is an applied research. The statistical population includes the employees of Saipa Diesel Company in Tehran, whose number is 2000 people, and the sample size was estimated to be 322 people using Cochran's formula, which was used for random sampling. Research data was collected using a standard questionnaire and analyzed by Smart PLS software. The obtained results show the confirmation of the research hypotheses and state that strategic orientation and supply chain capability have a significant effect on organizational performance among the employees of Saipa Diesel Company due to the mediating role of learning culture and competitive advantage.

## Keywords

Strategic orientation, supply chain capability, organizational performance, learning culture, competitive advantage

<sup>1</sup> Master's student in business management, strategic orientation, Islamic Azad University, Karaj branch (Email: mohsenasghari101923@gmail.com)

<sup>2</sup> (Corresponding Author), Assistant prof, Department of Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran (EA.Razini@iau.ac.ir)

<sup>3</sup> Assistant prof, Department of Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran (arazini@yahoo.com)