

طراحی مدل پیش‌بینی عملکرد بنگاه‌های اقتصادی در بازارهای رقابتی

رضا رسولی*، مجید ضماهنی**، علی جمشیدی***

چکیده

هدف از انجام این پژوهش طراحی مدل پیش‌بین عملکرد بنگاه‌های اقتصادی و شناسایی اهم رویکردهای مطرح در اتخاذ تصمیمات استراتژیک و نیز تحلیل بسترهای ساختاری و سازمانی مورد نیاز در جهت‌گیری‌های موفق بازار در دانشگاه پیام نور است. با در نظر گرفتن موارد فوق‌الذکر این تحقیق با بهره‌گیری از رویکرد توسعه‌ای-کاربردی، استراتژیهای همبستگی و پیمایشی را دنبال نموده و با جهت‌گیری آزمون فرضیه، هم از جنبه توصیفی و هم از دیدگاه استنباطی به تحلیل یافته‌های حاصل از پرسشنامه می‌پردازد. جامعه آماری این تحقیق مدیران مراکز استانی دانشگاه پیام نور بوده‌اند و تعداد نمونه نیز ۱۱۱ نفر بوده است. مولفه‌های تبیین شده در فهرست اولیه مدل تعداد ۶۴ متغیر بوده که با استفاده از روش دلفی و در دو مرحله مورد بازبینی و ارزیابی قرار گرفته و در نهایت با انجام تعدیل و تصحیح، مجموعاً ۷۰ متغیر در پرسشنامه نهایی درج گردید. با بهره‌گیری از تحلیل عاملی تاییدی و تحلیل مسیر و تعریف هفت فرضیه اصلی، تاثیر ساختار بر استراتژی‌های کسب و کار دانشگاه پیام نور موثر شناخته نشد. این در حالی است که ضریب جهت‌گیری بازار بر استراتژی‌های کسب و کار دانشگاه نیز از معنی‌داری قابل توجهی برخوردار نبوده است. لکن تاثیر استراتژی‌های کسب و کار بر روی عملکرد دانشگاه از مناظر مختلف نیز مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت که نتایج حاصله حاکی از تاثیرات قابل توجه نوع استراتژی‌های به کار رفته در دانشگاه بر روی عملکرد آن بوده است.

کلیدواژه‌ها: سازمان‌های استراتژی محور؛ مدیریت عملکرد؛ پی‌کربندی استراتژیک؛ سازمان‌های خدماتی؛ بازارهای رقابتی.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۱۰/۰۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۰۲/۰۵.

* دانشیار دانشگاه پیام نور

** استادیار دانشگاه پیام نور

*** دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشگاه پیام نور

۱. مقدمه

گونه‌های مختلفی از جهت‌گیری‌های استراتژیک مطرح هستند که همگی روی یک پیوستار قرار دارند. در یک سوی این پیوستار سازمان‌هایی قرار دارند که به وسیله استراتژی‌هایی که به خوبی توسعه یافته‌اند هدایت می‌شوند و به‌طور تهاجمی در محیط فعالیت دارند. در طرف دیگر پیوستار نیز سازمان‌هایی قرار دارند که از استراتژی‌های کمتر توسعه یافته‌ای برخوردار هستند و هنگامی که با وقایع غیرقابل پیش‌بینی برخورد می‌کنند بیشتر تحت تاثیر شهود عمل می‌کنند. محققان به این نتیجه رسیده‌اند که جهت‌گیری‌های استراتژیک بر روی عملکرد سازمانی و انتظارات مدیریت تاثیر بسیاری دارند. چالش واقعی پیش روی مدیران همسوسازی منابع سازمانی در مسیری است که در نهایت بتواند اجرا موفق استراتژی را امکان‌پذیر سازد [۱]. این تحقیق بر اساس الگوی پیکربندی استراتژی‌های کسب و کار سازمان، ارائه دهنده ارتباط مابین نوع و رویکرد استراتژی سازمان با عملکرد مطلوب در رده‌های مختلف سازمانی است. به عبارت دیگر سازمان‌ها بایستی به نحوی استراتژی‌های خود را هدایت نمایند تا هر بعد از سازمان اعم از ساختار و فرهنگ سازمانی در مسیر ارتقاء عملکرد سازمانی هماهنگ با یکدیگر عمل نمایند. این تحقیق نه تنها ارتباطات مابین جهت‌گیری استراتژیک و بازار و انواع استراتژی‌های کسب و کار و عملکرد سازمانی را ارزیابی می‌کند، بلکه پیکربندی مطلوب میان هر یک از ابعاد مربوط به جهت‌گیری بازار و ساختار سازمانی که انواع مختلف استراتژی با آن‌ها متناسب هستند را نیز تبیین خواهد کرد. در خلال دهه گذشته پیکربندی سازمان‌های استراتژی محور در بیشتر محورها به صورت مفهومی مورد بررسی قرار گرفته بودند که البته در بسیاری از موارد خود به عنوان ابزاری کارآمد به‌شمار می‌آمد، اما در راستای اعتبار بخشی به آن‌ها می‌بایست تحقیقات تجربی را نیز عنوان نمود [۲]. در همین راستا مطالعه جوانب مختلف موقعیت سنجی بازار و گونه‌های مختلف استراتژی‌های کسب و کار در صنایع مختلف مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با این تفاسیر شکاف‌های متعددی در ادبیات موجود در بحث طراحی الگوی جامع پیکربندی و ارتباط مابین عملکرد و موقعیت صنعت احساس می‌شود. در این تحقیق مدل یکپارچه‌ای از الگوی پیکربندی سازمان‌های استراتژی محور با محوریت جهت‌گیری کلان بازار و ساختار مطلوب سازمانی تبیین می‌گردد. در این الگو، سازمان از دو منبع اصلی یعنی فرهنگ و ساختار بهره می‌گیرد تا در راستای اجرای استراتژی‌های اولویت دار بهره بگیرد. این تحقیق نخستین پژوهشی است که از همه سبک‌های ژنریک استراتژی سازمانی به‌عنوان یک متغیر اثرگذار در تبیین ارتباط مابین عملکرد سازمان و جهت‌گیری بازار بهره می‌گیرد. همچنین تحقیقات پیشین تنها با بررسی ساختار و نوع استراتژی سازمان در تشریح خروجی‌های عملکردی سازمان بهره گرفتند، درحالی‌که در این تحقیق زمینه‌های مربوط به نحوه جهت‌گیری بازار نیز مطرح نظر قرار گرفته

است. از سوی دیگر این تحقیق از یک الگوی سیستمی در تبیین مدل پیکربندی استراتژی‌های سازمانی بهره می‌گیرد که خود رویکرد نوینی در چارچوب مفهومی مربوطه تلقی می‌گردد. با بهره‌گیری از مدل‌های پیشنهادی و در نظر گرفتن روابط میان متغیرهای موجود، مدلی جامع شامل تعداد قابل توجهی از متغیرها ارائه گردید. به‌علاوه، بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان با حذف روابط تایید نشده در مدل پیشنهادی نیز مدلی ابتکاری را برای شکل‌گیری سازمان‌های استراتژی محور در حوزه‌های آموزشی را ارائه نمود.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدل مفهومی و فرضیات تحقیق. اولسون اسلیتر و هالت (۲۰۰۵) ارتباط مابین ساختار و استراتژی را به همراه چندین ویژگی رفتاری که به لحاظ مفهومی مشابه با جهت‌گیری سازمان در قبال بازار (مشتری، رقبا، نوآوری و کنترل هزینه) قرار داشتند را مطالعه نمودند. اما یک سازمان ایده‌آل در حالتی به‌وجود می‌آید که پیکربندی ساختاری و جهت‌گیری‌های آن، اجرای استراتژی‌های کسب و کار که در نهایت به عملکرد برتر نیز منتهی می‌گردد را موجب شود. فرضیات مربوط به نوع استراتژی‌های سازمانی و پیکربندی ایده‌آل آن با ساختار سازمانی و جهت‌گیری‌های سازمان‌های خدماتی در قبال بازار در ادامه تشریح گردیده است.

استراتژی‌های کسب و کار در بازارهای رقابتی. استفاده از راهبرد توسعه عمودی مثلاً از راه ادغام با شرکت‌های تامین کننده مواد اولیه یا الحاق آن‌ها به خود می‌تواند به حفظ تکنولوژی محوری و ثبات جریان تولید مدافعان کمک کند. مدافعان واقعی در طی زمان قادر بوده‌اند، جایگاه محدود خود را در صناعی که نفوذ در آن برای رقبا مشکل بوده به خوبی حفظ کنند [۶]. راهبردهای تدافعی مشکلات اداری خاصی را به‌دنبال دارند. تاکید بر کارآمدی در پاسخگویی به مشتریان یا بازاری محدود سازمان را به سوی استفاده از شیوه‌های کنترل متمرکز سوق می‌دهد. درواقع اطلاعات، گرفتار مسیرهای طولانی ارتباطات عمودی بالا به پایین و پایین به بالا می‌شوند. تقسیم کار بالا باعث وجود واحدهای تخصص ستادی مانند حسابداری، فروش و کارگزینی را در قالب چارچوب‌های مشخص بطور متمرکز کنترل می‌کنند. از یک سو سازمان‌های تدافعی به دلیل نظام‌مند و روتین شدن کارها ممکن است در تله روزمرگی گرفتار شوند و از فرصت‌های نوآورانه چشم‌پوشی کرده و درواقع بسادگی از نوآوری و خلاقیت عبور کنند. این سازمان‌ها از ساختار سلسله مراتبی جهت ایجاد ارتباطات تنگاتنگ برخوردارند [۱۴]. از سوی دیگر سازمان‌های تحلیل‌گرا ترجیح می‌دهند تا به‌طور نسبی از دو مزیت آینده نگرها و مدافعان برخوردار باشند. درواقع هم تا حدودی از ریسک بیش از حد آینده‌نگرها اجتناب

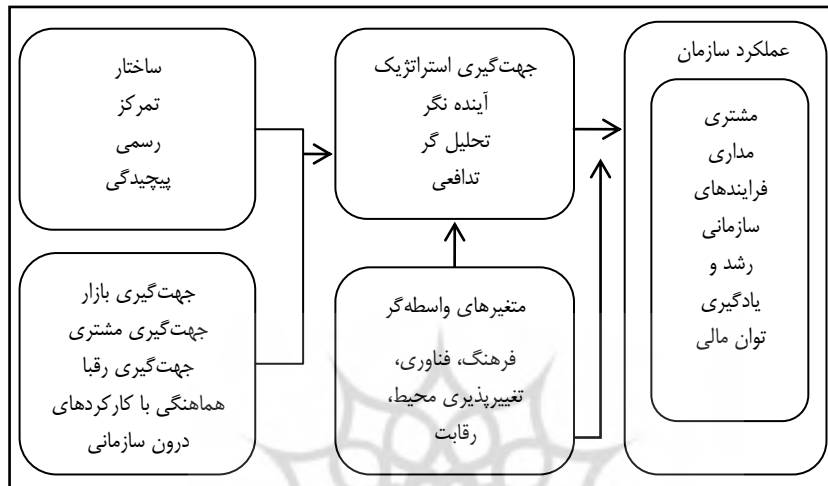
می‌ورزند و هم در پی افزایش منافع سازمان می‌باشند. این سازمان‌ها از طریق تمرکز روی بازارهای متغیر و ثابت، به حل مشکل کارآفرینی می‌پردازند. در حقیقت سیاست دوگانه‌ای را پیش‌رو دارند. تحلیل‌گران از نظر نوآوری هرگز پیشقدم نمی‌شوند بلکه مسیری را که آینده‌نگرها آن را با موفقیت پیموده‌اند، پیگیری می‌نمایند و از اینرو مسیر را با موفقیت و سودآوری طی می‌کنند. اما باید توجه داشت که این مسیر بیشترین سود را متوجه مهاجمان می‌سازد نه مقلدین آن‌ها. همانطور که مهاجمان بیشترین ریسک را تحمل می‌کنند [۴]. درکل این موازنه معقول به‌نظر می‌رسد زیرا جسارت بیشتر، سود بیشتری را عاید می‌سازد. برخی فرایندها روال عادی و روزمره خود را طی می‌کنند و برخی دیگر به‌منظور عرضه محصولات جدید، کاملاً متفاوت و غیر متداول هستند. این روش دوگانه یک راه حل دوگانه نیز برای حل مسئله اداری می‌طلبد. سازمان‌های تحلیلگر برای بخش بازاریابی و تولید نقش محوری قائل‌اند و از کارکنان بخش تحقیقات کاربردی که محصولات جدید را به بازار عرضه می‌کنند نیز غافل نمی‌شوند.

متغیرهای میانجی. تغییرپذیری در بازار. تغییرپذیری در بازار در مدل مربوط به مشتریان و اولویت‌های آنان و اساساً در تناقضات رخداده میان آن‌ها شکل می‌گیرد. چنانچه اولویت‌های مشتریان در بازار ناپایدار باشد، احتمال عدم تامین نیازهای مشتریان توسط سازمان در دوره‌های زمانی مختلف بالاتر خواهد رفت. عملاً در محیط‌های بسیار متغیر، اثر جهت‌گیری مشتری در سازمان بر روی استراتژی‌های آینده‌نگر قوی‌تر خواهد بود. این موضوع به این دلیل است که سیستم جهت‌گیری مشتری حول هوشمندی بازار شکل می‌گیرد که خود در بر گیرنده تولید و انتشار پاسخ‌های صحیح به اطلاعات بازار است. به همین ترتیب استراتژی‌های آینده‌نگر بر روی سفارش‌های جدید تمرکز داشته و خلق ارزش در فعالیت‌ها را به‌دنبال اثرگذاری حداکثر بر روی مشتریان نکته قوت خود می‌داند. از طرف دیگر در بازارهای با ثبات، اولویت مشتریان تغییر چندانی نداشته و سفارش‌های دریافتی از سوی سازمان‌ها نیازمند اصلاحات بیشتر در سازمان هستند. در چنین مواردی، سازمان‌ها بیشتر بر روی هزینه‌های پایین‌تر فعالیت‌های خود تاکید داشته و نوآوری و تحقیقات بازاریابی را در محوریت تمرکز خود قرار می‌دهند. از سوی دیگر استراتژی‌های تدافعی بر فعالیت‌هایی تمرکز دارند که با بهره‌مندی از کنش‌های استاندارد، اقدامات جاری و گروه‌های کارکردی متمرکز گواهی دارد. در راستای کسب موفقیت در بازارهای با نواسانات اندک، استراتژی‌های تدافعی بایستی تعامل بیشتری با یکدیگر داشته باشند. هماهنگی‌های بین کارکردی نیز یکی از مهمترین عناصر در بحث جهت‌گیری‌های کلان سازمان به‌شمار می‌رود و توسعه ارتباطات گسترده‌تر، هماهنگی‌های بیشتر و جامعیت همه جانبه را به‌دنبال دارد که البته در اجرای استراتژی‌های تدافعی نیز مثر ثمر خواهند بود. به‌طور خاص و

در راستای کسب موفقیت همه جانبه در استراتژی‌های تدافعی، سازمان‌ها در محیط‌های با ثبات‌تر بیشتر به هماهنگی‌های بین کارکردی نیاز دارند. تغییرات روز افزون جغرافیایی-سیاسی، اقتصادی و فناورانه که بر کل جهان تأثیر گذاشته‌اند، دانشگاه‌ها را نیز فرا گرفته است. هر چند دانشگاه‌ها در طول حیات طولانی خود، به‌ویژه در نیمکره شرقی، دوران سختی را پشت سر گذاشته‌اند، اما اکنون برای اولین بار تهدیدهای سیاسی و تغییرات و فشارهای اقتصادی و فناورانه، روشی را که آن‌ها با استفاده از آن رسالت‌های خود را به انجام می‌رسانند، به چالش طلبیده است. در ابتدا شرکت‌ها مجبور به تغییر بودند و اکنون نوبت به آموزش عالی رسیده است. به‌ویژه این که دو نیروی قوی، یعنی جهانی شدن و انقلاب فناوری اطلاعات نیز وارد عرصه عمل شده‌اند.

شدت رقابت. شدت رقابت را به‌عنوان وضعیتی که رقابت در نتیجه تعداد رقبا حاضر صورت می‌گیرد تعریف می‌شود که البته در گرو فرصت‌های بالقوه برای رشد بیشتر نیز خواهد بود. در محیط رقابتی بالا، رفتار شرکت دیگر معین نخواهد بود بلکه تحت‌تأثیر اقدامات و فعالیت‌های رقبا تعریف می‌گردد. در نتیجه، با شدت یافتن سطح رقابت، روش‌های قیمت‌گذاری مختلفی در سطوح بالای تبلیغات شکل می‌گیرد؛ اما همچنان که پیش از این نیز بدان اشاره گردید، در محیط‌هایی با سطح رقابت پایین‌تر، رقبا از ظرفیت و توان کافی برای تغییر تراز قدرت میان فروشندگان برخوردار نیستند. در چنین محیط‌هایی، تمرکز بر نیازهای مشتریان و خواسته‌های آنان و جستجوی ارزش‌های والای مشتریان از عواملی به‌شمار می‌رود که موفقیت سازمان را تضمین خواهد کرد. بالعکس، موفقیت استراتژی‌های آینده‌نگر برای سازمان پیرو خلق ارزش و فعالیت‌های توسعه‌ای در محیط است و از آنجا که تنها ارزش‌های مبتنی بر مشتری، اجرای چنین برنامه‌هایی را موجب خواهد شد، لذا سازمان‌های آینده‌نگر بایستی جهت‌گیری مشتری را در محیط‌های کمتر رقابتی تجربه نمایند. در نتیجه، استراتژی‌های آینده‌نگر و سطح ارتباط سازمان با مشتری در محیط‌های کمتر رقابتی‌تر، قوی‌تر خواهد بود. به‌عبارت دیگر، سازمان‌های تدافعی بیشتر بر فعالیت‌های درونی خود تمرکز دارند و هدف خود را بیشتر بر کاهش هزینه‌های سازمان معطوف می‌سازند. به‌همین منظور، آن‌ها بیشتر بر واحدهای کارکردی بهم وابسته تأکید دارند. اما در محیط‌های شدیداً رقابتی، سطوح بالای هماهنگی‌های بین کارکردی در انجام فعالیت‌هایی همچون ارتقاء محصول و قیمت‌گذاری تهاجمی در استراتژی‌های تدافعی بسیار حائز اهمیت است. در نتیجه، استراتژی‌های تدافعی و سطح هماهنگی‌های بین کارکردی در محیط‌های رقابتی نسبت به محیط‌های با سطح رقابت کمتر قوی‌تر خواهد بود.

مدل مفهومی تحقیق. مدل مفهومی تحقیق بر اساس پژوهش اسلیتر و نارور [۱۶] تبیین گردیده و در چارچوب الگوی سازمانی و ساختاری دانشگاه پیام نور پیاده‌سازی شده است. ورود متغیرهای میانجی و بهره‌مندی از مولفه‌های مربوط به کارت ارزیابی متوازن در تشریح خروجی‌های سیستم در زمره مهمترین نوآوری‌های این الگو به‌شمار می‌رود. مدل مفهومی تحقیق با لحاظ نمودن متغیرهای ساختاری و جهت‌گیری سازمان در قبال بازار و در یک چارچوب سیستمی در نمودار زیر نشان داده شده است.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق اسلیتر و نارور

۳. روش‌شناسی تحقیق

طرح تحقیق. پژوهش مورد نظر از نقطه نظر هدف کاربردی-توسعه‌ای و از نقطه نظر اجرا تحلیلی-توصیفی است که به‌صورت اکتشافی به تدوین مولفه‌ها و استراتژی‌های مورد نظر پرداخته است. در این تحقیق بررسی تحلیلی داده‌های مورد نظر در قالب کمی انجام گرفته است. از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط علی می‌باشد، لذا تحقیق به‌طور مشخص مبتنی بر مدلسازی ریاضی پیش بین متغیرها است.

ابزار و روش گردآوری داده‌ها. در این پژوهش ابزار مورد استفاده بررسی اسناد و مدارک و نیز کاربرد جهت کسب نقطه نظرات گروهی از متخصصان بوده است. کاربرد طراحی شده مبتنی بر بررسی تحلیلی اهمیت اهداف و برنامه‌های کلان، نتایج و دستاوردهای مورد انتظار، عوامل کلیدی موفقیت، رویه‌های اجرایی و عملیاتی مورد استفاده بوده است.

جامعه و نمونه آماری. جامعه آماری در نظر گرفته شده برای پاسخگویی به سوالات مورد نظر خبرگان و صاحب‌نظران صنایع خدماتی در بستر حوزه‌های آموزش عالی بوده اند که در نهایت پرسشنامه مذکور در اختیار ۲۱۹ نفر از مدیران و خبرگان در حوزه‌های منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی و حوزه‌های مرتبط قرار گرفته است. از این تعداد تعداد ۱۱۱ پرسشنامه جمع‌آوری گردید؛ که نرخ بازگشتی معادل ۵۲ درصد را برای تحقیق به همراه داشته است. نوع نمونه‌گیری مورد نظر نمونه‌گیری قضاوتی و بر مبنای نمونه در دسترس خبرگان بوده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

فرضیات تحقیق.

- فرضیه ۱: ساختار سازمانی بر استراتژی کسب و کار دانشگاه پیام نور تاثیر دارد.
- فرضیه ۲: جهت‌گیری دانشگاه در قبال بازار بر استراتژی کسب و کار دانشگاه پیام نور تاثیر دارد.
- فرضیه ۳: استراتژی‌های کسب و کار بر عملکرد دانشگاه پیام نور تاثیر دارد.
- فرضیه ۴: تغییرپذیری محیط بر ارتباط مابین جهت‌گیری بازار و عملکرد دانشگاه اثر دارد.
- فرضیه ۵: سطح رقابت بر ارتباط مابین جهت‌گیری بازار و عملکرد دانشگاه اثر دارد.
- فرضیه ۶: فرهنگ سازمانی بر ارتباط مابین جهت‌گیری بازار و عملکرد دانشگاه اثر دارد.
- فرضیه ۷: سطح فناوری بر ارتباط مابین جهت‌گیری بازار و عملکرد دانشگاه اثر دارد.

روایی و پایایی پرسشنامه تحقیق. در این تحقیق به پشتوانه ادبیات تحقیق و در راستای اهداف و سوالات تحقیق، پرسشنامه‌ای تهیه گردید. در ابتدا پرسشنامه مذکور را به ۱۸ دانشجوی دکتری که همگی تجربه پژوهش و سابقه تحصیلات در دوره دکتری از یک تا ۶ سال دارند ارائه گردید. تحصیلات آن‌ها اکثراً در رشته‌های مختلف مدیریت شامل سیاست‌گذاری، بازاریابی، مدیریت منابع انسانی، سیستم‌ها و رفتار سازمانی و در مقطع دکتری بوده است. بر اساس نظرات آن‌ها اصلاحات و تغییرات اولیه صورت پذیرفت و پس از آن از تعدادی از خبرگان شامل اساتید راهنما و مشاور، برخی دیگر از اساتید دانشگاهی مربوط و همچنین تعدادی از محققان و مدیران در سازمان مورد مطالعه درخواست شد تا پرسشنامه‌ها و مصاحبه را مطالعه نموده تا در نهایت نظرات ارزشمند آن‌ها در قالب مدل دلفی نیز مورد توجه قرار گیرد. لذا، پرسشنامه‌های مورد استفاده در این تحقیق از روایی مورد نیاز برخوردار می‌باشد. روشی که محقق برای سنجش پایایی استفاده نموده است روش آلفای کرونباخ و روش تصنیف (دو نیمه کردن) است.

الف. روش آلفای کرونباخ

بر این اساس و به منظور سنجش پایایی پرسشنامه‌های این تحقیق از روش آلفای کرونباخ با استفاده شده است. بدین منظور تعداد ۳۰ پرسشنامه به‌عنوان نمونه اولیه توزیع گردید و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS، میزان ضریب اعتماد پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده با روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید که در جدول زیر بدان اشاره شده است.

جدول ۱. آماره‌های آزمون کرونباخ

ردیف	مؤلفه	گویه	شناسه	ضریب آلفای کرونباخ
۱	ساختار	تمرکز	CES	۰/۸۶۶
۲		رسمیت	FOS	۰/۸۹۶
۳		پیچیدگی	COS	۰/۷۲۸
۴	بازار	جهت‌گیری مشتری	CUM	۰/۷۴۸
۵		جهت‌گیری رقبا	COM	۰/۸۹۲
۶		هماهنگی با کارکردهای درون سازمانی	ORM	۰/۶۷۱
۷	جهت‌گیری استراتژیک	استراتژی آینده‌نگر	FUO	۰/۸۱۳
۸		استراتژی تحلیل‌گر	ANO	۰/۸۱۱
۹		استراتژی تدافعی	DEO	۰/۸۷۶
۱۰	فرهنگ سازمانی	تعهد به کارکنان	CMC	۰/۸۴۰
۱۱		ارزیابی	PEC	۰/۷۲۱
۱۲		مسیرهای ترقی حرفه‌ای	SUC	۰/۷۵۳
۱۳		کنترل	COC	۰/۷۱۸
۱۴		تصمیم‌گیری	DEC	۰/۸۲۴
۱۵		مسئولیت‌پذیری	REC	۰/۷۳۰
۱۶		توجه به افراد	ATC	۰/۸۲۵
۱۷		تربیت و افزایش قابلیت نیروی انسانی	EDT	۰/۷۳۵
۱۸		طراحی، پیاده‌سازی و توسعه سیستم‌های	DET	۰/۸۴۱
۱۹		توسعه سیستم‌های کاربردی مکانیزاسیون	MET	۰/۸۲۳
۲۰	فناوری	انعطاف‌پذیر و کارا	FLT	۰/۷۳۶
۲۱		اصلاح و بهبود شیوه‌ها و سیستم‌ها	PRT	۰/۷۴۰
۲۲		تقدم و اولویت‌بندی سیستم‌ها	SYT	۰/۹۴۱
۲۳	عملکرد	مشتری مداری	CUT	۰/۷۵۳
۲۴		فرایندهای داخلی	PRT	۰/۹۰۶
۲۵		یادگیری و رشد	LET	۰/۷۷۵
۲۶		توان مالی	FIT	۰/۷۸۲

نتایج مربوط به جدول فوق گویای ضرایب بالا و قابل توجه در بسیاری از متغیرها و گویه‌های مدل است.

ب. روش تصنیف (دو نیمه کردن)

نتایج حاصل از این روش در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۲. نتایج مربوط به روش روش تصنیف (دو نیمه کردن)

۰/۹۱۳	سطح آلفا	بخش اول	ضریب آلفا
۷ ^a	تعداد آیتم‌ها		
۰/۷۹۵	سطح آلفا	بخش دوم	
۶ ^b	تعداد آیتم‌ها		
۱۳	تعداد کل مولفه‌ها (گویه‌ها)		
a. CES, FOS, COS, CUM, COM, ORM, FUO			
b. FUO, ANO, DEO, CUP, PRP, LEP, FIP			

ضرایب به دست آمده در جدول بالا نیز گویای پایایی بالایی متغیرها و پرسشنامه‌های توزیع شده خواهد بود.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها. ارتباط میان متغیرهای مستقل و وابسته با استفاده از بسته نرم‌افزاری LP و به ترتیبی که در ذیل بدان اشاره گردیده طراحی شده است.

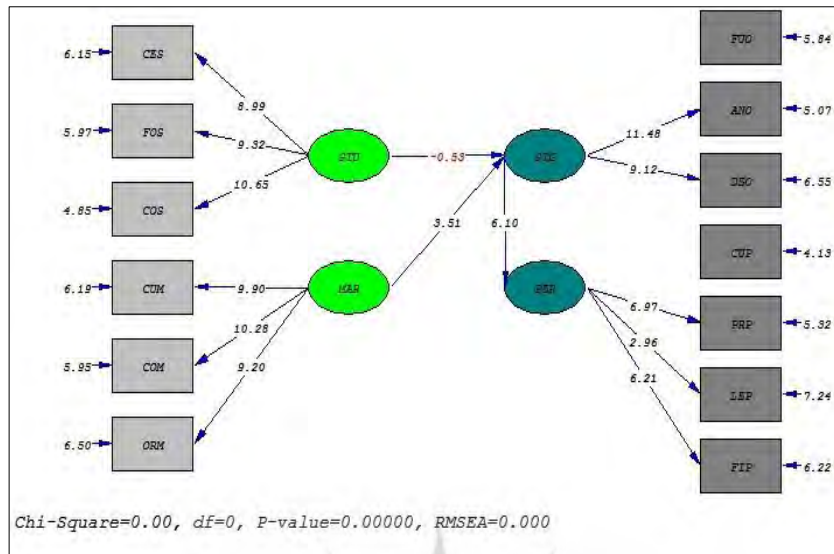
$$STG = STU + MAR + CUL + TEC + E$$

$$PER = STG + CUL + TEC + E$$

در نمودار فوق STG: استراتژی‌های کسب و کار، STU: ساختار سازمانی، MAR: جهت‌گیری سازمان نسبت به بازار، CUL: فرهنگ سازمانی، TEC: تغییرات تکنولوژیک و PER: عملکرد سازمان است. بر همین اساس و مطابق با آنالیز پیش‌بین صورت گرفته مدل نهایی پژوهش ارائه شده و در ادامه تاثیر متغیرهای محیطی بر روی تعامل میان استراتژی‌های کسب و کار و عملکرد دانشگاه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

تخمین ضرایب معنی‌داری متغیرهای مستقل و وابسته. مطابق با آنچه که در نمودار زیر بدان اشاره گردیده، جهت‌گیری بازار و ساختار سازمان به‌عنوان متغیرهای مستقل و به همین

ترتیب، استراتژی‌های کسب و کار و عملکرد سازمان نیز متغیرهای وابسته مدل هستند. نمودار زیر تخمین ضرایب معنی‌داری متغیرهای مستقل و وابسته مدل را نشان می‌دهد.



نمودار ۲. مدل تخمین ضرایب معنی‌داری متغیرهای مستقل و وابسته

با در نظر گرفتن ضرایب به‌دست آمده در مدل تخمین ضرایب معنی‌داری متغیرهای مستقل و وابسته، بررسی و تحلیل مسیر مدل مفهومی تحقیق با دقت بیشتری دنبال خواهد شد. بر اساس آنچه که در نمودار بالا بدان اشاره گردیده، تمامی اعداد معناداری مربوط به پارامترهای مدل به استثنای ارتباط مابین ساختار و استراتژی‌های کسب و کار از عدد $1/96$ بزرگتر است، لذا تنها فرضیات مدل اندازه‌گیری متغیر مربوطه تایید نمی‌شود. جدول زیر همبستگی میان متغیرهای مستقل و وابسته مدل را نشان می‌دهد.

نتایج حاصل از تحلیل صورت گرفته بر روی داده‌ها نشان می‌دهد که بین پیچیدگی و اثربخشی استراتژی‌ها در سازمان رابطه معنی‌داری وجود ندارد. به عبارت دیگر بین دو متغیر یادشده رابطه معکوس و ضعیفی ($\beta = -0/16$) وجود دارد؛ به طوری که با کاهش یکی، دیگری افزایش می‌یابد و بالعکس. بنابراین هرچه پیچیدگی در سازمان افزایش می‌یابد، اثربخشی استراتژی‌ها و در نهایت عملکرد سازمان کاهش می‌یابد و این بدان معناست که موفقیت دانشگاه پیام نور در اجرای استراتژی‌ها، با افزایش پیچیدگی ساختاری، کاهش می‌یابد. هرچه پیچیدگی بیشتر باشد، مشکلات مربوط به ارتباطات، هماهنگی و کنترل نیز افزایش می‌یابد. میانگین نمره به‌دست آمده از تحلیل پرسشنامه‌ها حاکی از این مطلب بوده که پیچیدگی نسبتاً زیادی در

فعالیت‌های درونی دانشگاه وجود دارد ($\beta=0/85$). از سوی دیگر آمارها نشان دهنده این مطلب هستند که سهم رسمیت در ساختار سازمانی دانشگاه بسیار مطرح است. ضریب همبستگی به‌دست آمده گویای این مطلب است که بین دو متغیر رسمیت و جهت‌گیری ساختار رابطه معنی‌دار، مستقیم و قوی وجود دارد. به‌طوری که با افزایش یکی، دیگری نیز افزایش می‌یابد و بالعکس ($\beta=0/78$). این بدان معناست که اولاً دانشگاه در مسیر توسعه استانداردهای شغلی گام بر می‌دارد و ثانیاً اینکه هرچه استانداردهای مشاغل یعنی شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشن در خصوص فرآیند کار افزایش یابد، دانشگاه در اجرای استراتژی‌ها موفق‌تر خواهد بود. در بحث ارتباط میان درجه تمرکز و اثربخشی استراتژی‌ها در سازمان، نیز رابطه معنی‌داری مشاهده نشده است. تحلیل داده‌های این پژوهش نشان می‌دهد؛ میانگین نمره تمرکز به‌دست آمده، سطح تمرکز بیش از متوسط ($\beta=0/76$) را نشان می‌دهد. رسمیت زیاد می‌تواند با یک ساختار متمرکز و یا یک ساختار غیرمتمرکز مرتبط شود؛ همان‌طور که می‌تواند با پیچیدگی زیاد یا کم همراه باشد.

تخمین ضرایب معنی‌داری متغیرهای تعدیل‌گر. به‌منظور شناسایی و تخمین ضرایب معنی‌داری متغیرهای تعدیل‌گر، ارتباط میان جهت‌گیری سازمان در قبال بازار و متغیر وابسته یعنی عملکرد سازمانی در دو مرحله صورت می‌پذیرد. بدین ترتیب که با مقایسه ضرایب رگرسیونی معادلات در دو حالت (پیش از ورود متغیرهای تعدیل‌گر و پس از آن)، معنی‌داری ضرایب آن‌ها مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت.

جدول ۳. ضرایب معادلات رگرسیونی جهت‌گیری بازار و عملکرد (بدون متغیر تعدیل‌گر)

آماره‌های مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره توزیع فیشر	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۲۱/۹۹۸	۱	۲۱/۹۹۸	۲۱/۳۰۲	۰/۰۰۰
پسماند	۱۱۲/۵۶۱	۱۰۹	۱/۰۲۳		
کل	۱۳۴/۵۵۹	۱۱۰			
آماره‌های مدل	ضرایب غیر استاندارد	ضرایب استاندارد	آماره توزیع T	سطح معنی‌داری	
ضریب رگرسیون	خطای استاندارد	ضریب بتا			
عنصر ثابت	۲/۰۸۶	۰/۲۳۳	۸/۹۶۳	۰/۰۰۰	
جهت‌گیری بازار	۰/۳۵۸	۰/۰۹۹	۴/۶۱۵	۰/۰۰۰	
ضریب رگرسیونی	مربع ضریب	مربع تعدیل شده ضریب	خطای استاندارد برآورد		
۰/۴۰۴	۰/۱۶۳	۰/۱۵۶	۱/۰۱۶		

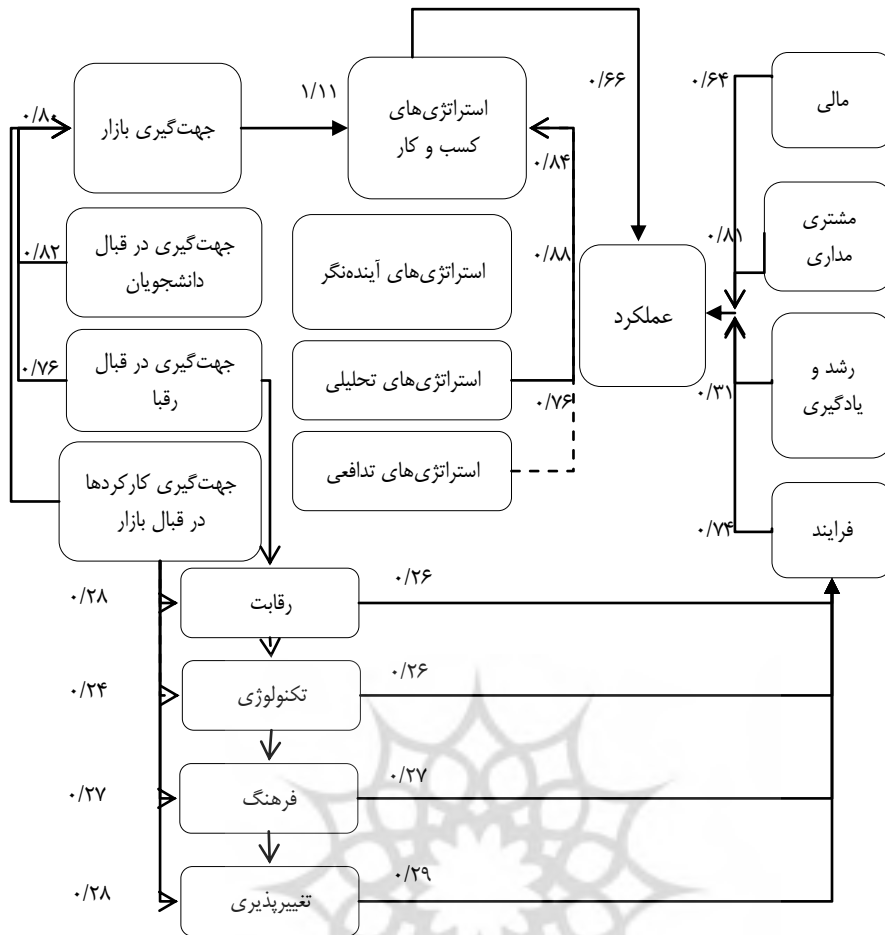
جدول ۴. ضرایب معادلات رگرسیونی جهت‌گیری بازار و عملکرد (با متغیر تعدیل‌گر)

آماره‌های مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره توزیع فیشر	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۴۱/۳۵۳	۳	۱۳/۷۸۴	۱۵/۸۲۵	۰/۰۰۰
پسماند	۹۳/۲۰۵	۱۰۷	۰/۸۷۱		
کل	۱۳۴/۵۵۹	۱۱۰			
آماره‌های مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	آماره توزیع T	سطح معنی‌داری
	ضریب رگرسیون	خطای استاندارد	ضریب بتا		
عنصر ثابت	۱/۱۳۹	۰/۳۹۸		۳/۸۲۳	۰/۰۰۰
جهت‌گیری بازار	۰/۱۰۷	۰/۱۲۶	۰/۰۹۵	۰/۸۵۱	۰/۳۹۷
رقابت	۰/۲۸۱	۰/۱۱۶	-۰/۲۷۹	۲/۴۳۴	۰/۰۱۷
تغییر پذیری	۰/۲۸۷	۰/۰۸۸	-۰/۳۹۶	۳/۲۴۵	۰/۰۰۲
فرهنگ سازمانی	۰/۲۷۹	۰/۰۹۰	-۰/۲۳۶	۳/۴۰۵	۰/۰۱۲
فناوری	۰/۲۴۳	۰/۰۸۹	-۰/۲۰۵	۳/۷۱۱	۰/۰۲۲
ضریب رگرسیونی	مربع ضریب	مربع تعدیل شده		خطای استاندارد برآورد	
	۰/۳۰۷	۰/۲۸۸		۰/۹۳۳	

تأثیرگذاری متغیرهای تعدیل‌گر بر روی ارتباط میان جهت‌گیری بازار و هماهنگی بین کارکردی سازمان از یک سو و عملکرد سازمان از سوی دیگر نمایان است. تغییرات مربوط به ضرایب رگرسیونی در دو حالت فوق، تأثیر معنی‌دار این متغیرها را نیز به روشنی نشان می‌دهد. این یافته نشان می‌دهد که تغییرات محیطی اثر تعدیل‌گر بر جهت‌گیری بازار و عملکرد (برای هر دو استراتژی آینده‌نگر و استراتژی تدافعی) ($\beta=0/28$) دارد. نتایج به‌دست آمده، با نتایج کولی و جوورسکی^۱ (۱۹۹۳) و اسلاتر و نارور^۲ (۱۹۹۴) تطابق دارد و نشان می‌دهد که ارتباط بین اجزای گرایش به بازار و عملکرد، در سراسر زمینه‌های مشخص شده توسط تغییرپذیری محیط کسب و کار و شدت رقابت به‌نظر می‌رسد قوی است.

الگوی نهایی سازمان‌های استراتژی محور. یافته‌های تحقیق در رابطه با تحلیل واریانس چند متغیره مبنی بر حیطه‌های استراتژیک مورد توافق بازار محوری، بیانگر توافق همه دست‌اندرکاران بر بعد پاسخگویی منطقی بود و بالاخره یافته‌های تحقیق درباره عوامل مؤثر بر بازار محوری نشان داد که دو منظر توجه به عملکرد رقبا ($\beta=0/82$) و در نظر گرفتن نیازهای دانشجویان ($\beta=0/80$) دو حوزه مؤثر در این خصوص به‌شمار می‌روند. نمودار زیر الگوی نهایی سازمان‌های استراتژی محور را با تبیین ضرایب مربوطه نشان می‌دهد.

1. Kohli & Jowarsky
2. Slater & Narver



نمودار ۳. الگوی نهایی سازمان‌های استراتژی محور در دانشگاه پیام نور

همچنین از نتایج تحقیق برمی‌آید که استراتژی‌های آینده‌نگر از تاثیر قابل قبولی ($\beta=0/84$) بر روی عملکرد دانشگاه برخوردار خواهد بود. بدین ترتیب سهم رویکرد آینده‌نگری در تدوین استراتژی‌های آتی دانشگاه قابل توجه خواهد بود. این درحالی است که عدم رسمیت بالا و نیز تمرکز پایین در کنار طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های تخصصی را نیز به همراه خواهد داشت. در بحث پیکربندی سازمانی و از منظر استراتژی‌های کسب و کار، این نوع استراتژی‌ها همبستگی بالایی را با حوزه‌های مشتری محور و عملکرد سازمانی به همراه داشته است. اما استراتژی‌های تدافعی دارای پایین‌ترین سهم ($\beta=0/76$) از بین کل استراتژی‌های دانشگاه را برخوردار است. مدیران باید توجه داشته باشند که استراتژی تدافعی به شدت در هماهنگی بین کارکردی ورود پیدا می‌کنند و پیکربندی خود را از منابع سازمانی دریافت می‌دارند. به همین ترتیب میانگین

نمرات بالاتر از میانگین انواع دیگر استراتژی برای استراتژی تحلیلی ($\beta=0/88$) تعجب‌آور نیست، زیرا تجزیه و تحلیل و به دنبال آن به دست آوردن هر دو گزینه هزینه کمتر و مزایای بیشتر، مبتنی بر تمایز است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هیچ ساختار روشنی برای تجزیه و تحلیل عناصر دخیل در بازار پیرامون دانشگاه وجود ندارد چرا که آن‌ها باید به صورت کارآمد و موثر و به طور همزمان فعالیت نمایند.

مدل‌سازی پیش‌بین عملکرد دانشگاه. در نهایت مدل‌سازی پیش‌بین عملکرد دانشگاه به ترتیبی که در ذیل بدان اشاره شده، تبیین می‌گردد. در بخش اول معادلات رگرسیونی و ساختار مولفه‌های عملکرد سازمانی ارائه شده و در مرحله بعدی نیز معادلات رگرسیونی و ساختار مولفه‌های کل مدل نشان داده می‌شود.

Structural Equations

$$\text{CUP} = 0.89 * \text{PER}, \text{Errorvar.} = 0.22, R^2 = 0.78$$

(0.11)	(0.078)
7.89	2.75

$$\text{PRP} = 0.98 * \text{PER}, \text{Errorvar.} = 0.045, R^2 = 0.95$$

(0.11)	(0.054)
9.25	0.83

$$\text{LEP} = 0.94 * \text{PER}, \text{Errorvar.} = 0.12, R^2 = 0.88$$

(0.11)	(0.098)
8.43	1.22

$$\text{FIP} = 0.72 * \text{PER}, \text{Errorvar.} = 0.48, R^2 = 0.52$$

(0.15)	(0.19)
4.79	2.62

مطابق با معادلات رگرسیونی مولفه‌های عملکردی، فرایندهای داخلی از بیشترین ضریب برخوردار می‌باشد و این در حالی است که موقعیت مالی سازمان در عملکرد نهایی و در بازار رقابتی از کمترین اهمیت برخوردار خواهد بود.

$$STG = - 0.20*STU + 1.07*MAR + 0.089*CUL + 0.042*TEC, \text{ Errorvar.} = 0.064, R^2 = 0.94$$

$$(0.31) \quad (0.33) \quad (0.10) \quad (0.098)$$

$$-0.63 \quad 3.28 \quad 0.87 \quad 0.43$$

$$PER = 0.42*STG + 0.40*CUL, \text{ Errorvar.} = 0.46, R^2 = 0.54$$

$$(0.12) \quad (0.12) \quad (0.12)$$

$$3.43 \quad 3.28 \quad 3.78$$

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از میان هفت فرضیه عنوان شده در این پژوهش، ضرایب مربوط به میزان تاثیر جهت‌گیری دانشگاه، استراتژی‌های کسب و کار، تغییرپذیری محیط، رقابت، فرهنگ و فناوری بر روی عملکرد سازمان معنی‌دار بوده است و این درحالی است که ارتباط میان ساختار سازمانی و استراتژی کسب و کار در دانشگاه پیام نور معنی‌دار تشخیص داده نشده است. بر همین اساس و با توجه سهم بالای پیچیدگی سازمانی در ساختار انسانی دانشگاه و از سوی دیگر با عنایت به عدم امکان کاهش پیچیدگی در ساختار، به دلیل گستره جغرافیایی وسیع فعالیت دانشگاه و وجود سطح رسمیت بالا، پیشنهاد می‌شود سطح تمرکز در اتخاذ تصمیمات تقلیل یابد، چرا که بسیاری از افراد از دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های مصوب پیروی می‌کنند و این موضوع جهت‌گیری دانشگاه در راستای استراتژی‌های بخشی را سبب می‌گردد. این درحالی است که با در نظر گرفتن تحلیل‌های صورت گرفته در خصوص جهت‌گیری‌های دانشگاه پیام نور در قبال رقبا، دانشجویان و کارکردهای درون سازمانی، پیشنهاد می‌گردد با در نظر گرفتن اولویت‌بندی صورت گرفته، جهت‌گیری بازار در مسیر رضایت دانشجویان دانشگاه در مقاطع مختلف و ارزیابی مستمر و سیستماتیک آن قرار گیرد و اینکه مدیریت سازمان عملکرد هر یک از زیربخش‌های سازمان را با نگاه به نیازهای ارباب رجوع در نظر می‌گیرد.

منابع

۱. بامبرگر، پیتر و لن مشولم (۱۳۸۱) استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار) ترجمه ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
2. Agarwal, S., Krishna M, E., & Chekitan D, D. (2003). Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation. *Journal of Services Marketing*, 17 (1), 68-82.
3. Ansoff. (1965). *Corporate Strategy*: New York. Mc-Graw Hill
4. Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). Learning Orientation, Market Orientation and Innovation; Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market Focused Management*, 4(4).
5. Bryne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. Academic Press, New York.
6. Conant, J. S., Michael P. M., & Varadarajan P. R. (1990). Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. *Strategic Management Journal*, 11 (5), 365-83.
7. Deshpande, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*.
8. Homburg, C, & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449- 462.
9. Hult, G.T.M & Ketchen, D.J. J. (2001). Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal. Chichester*, 22.
10. Kirca, H. A., Jayachanran, S. & Bearden. W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69.
11. Kohli, A. K. & Jaworski B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
12. Ken; J., Mentzer, T. & Ozsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66.
13. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
14. Rust, R., Moorman, T., C., Dickson, P. R. (2002). Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?. *Journal of Marketing*, 65, 7-24.
15. Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: a manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 5-23.
15. Slater, S. F. & Narver J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
16. Treacy, M., & Viersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. Addison-Wesley Publishing.