

عنوان مقاله: تأثیر هم‌ترازی راهبرد سرپرستی و راهبرد مدیریت دانش بر توان اجرایی در شرکت‌های مادر تخصصی

رامین رهنورد^۱

دریافت: ۱۳۹۵/۱/۱۶

پذیرش: ۱۳۹۵/۷/۷

چکیده:

توان اجرایی ابزاری برای سنجش سلامتی سازمان است. تحقق اهداف سازمانی و اجرای راهبردهای سازمانی در گرو توان اجرایی بالاست. بدون توان اجرایی نمی‌توان عملکرد قابل قبولی را انتظار داشت. هم‌ترازی به مفهوم ایجاد هماهنگی، برازش و چسبندگی بین راهبردهای سطوح مختلف، یکی از عوامل مؤثر بر ارتقای توان اجرایی است. امروزه، شرکت‌های مادر تخصصی در مدیریت شرکت‌های تابعه خود، به تدوین راهبردهای سرپرستی اقدام می‌کنند، اما برای پیاده‌سازی این راهبرد سطح سازمانی باید راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای وظیفه‌ای خود را هم‌تراز با راهبرد سرپرستی انتخاب و به اجرا گذارند. این پژوهش سعی دارد میزان هم‌ترازی بین دو راهبرد سرپرستی و مدیریت دانش را در شرکت‌های مادر تخصصی ایران مورد کنکاش قرار داده و تأثیر آن را بر توان اجرایی مدل‌سازی کند. این پژوهش از نوع توصیفی و کاربردی است که در درجه اول ابعاد سنجش توان اجرایی و مدل‌های گونه‌شناسی راهبردهای سرپرستی و راهبردهای مدیریت دانش را از طریق بررسی پیشینه پژوهش، شناسایی و از طریق طراحی پرسشنامه، این متغیرها را در میان ۳۰ شرکت مادر تخصصی در بخش دولتی مورد سنجش قرار داده است. تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که هم‌ترازی راهبردی بر توان اجرایی اثرگذار است و این اثرگذاری از یک منحنی S- شکل تبعیت می‌کند. بنابراین، لازم است سازوکارهای مناسب برای بهبود توان اجرایی از طریق ایجاد هم‌ترازی بین راهبردهای سطوح مختلف در شرکت‌های مادر تخصصی به کار گرفته شود.

کلیدواژه‌ها: توان اجرایی، تمرکز، هم‌افزایی، راهبرد سرپرستی، راهبرد مدیریت دانش، هم‌ترازی.

۱. کارشناس ارشد رشته مدیریت اجرایی، پردیس بین‌المللی ارس، دانشگاه تهران.
reliable_r_ramin@yahoo.com

یکی از وظایف شرکت‌های مادر تخصصی آن است که از هر کسب‌وکاری که در آن فعالیت می‌کنند بیشترین ارزش را در مقایسه با دیگران یا رقبا به دست آورند. این کار به طور عموم با ایجاد مزیت‌های رقابتی در آن کسب‌وکار حاصل می‌شود. بنابراین شرکت مادر تخصصی برای ارزش‌آفرینی باید راهبردهای مناسبی را در مدیریت کسب‌وکارهای تابعه خود تدوین کند (Goold & Campbell, 2002). امروزه اهمیت مدیریت راهبردی در حوزه‌های رقابتی در سطوح سازمانی شناخته شده است و شرکت‌ها با چنین رویکردی به تدوین راهبردهای خود می‌پردازند، اما عملکرد شرکت‌ها گویای آن است که در مرحله اجرای این راهبردها با چالش جدی مواجه هستند که بایستی به آنها پرداخته شود (Huber, 2011). نتیجه بررسی‌ها نشانگر آن است که شکست شرکت‌ها ناشی از تدوین راهبرد ضعیف نیست، بلکه از اجرای ضعیف آن ناشی می‌شود (Brenes *et al.*, 2008; Critenden & Critenden, 2008; Charan & Colvin, 1999; Kaplan & Norton, 2001; Boseman *et al.*, 1986). بنابراین، در فضای ابر رقابتی ارتقای توان اجرایی شرکت‌های مادر تخصصی نه یک گزینه، بلکه یک ضرورت راهبردی است.

تلاش مدیران سازمان‌ها برای ارتقای توان اجرایی بدون هم‌ترازی عناصر سازمانی چندان اثربخش نیست. نگاهت بهترین فناوری‌ها به سازمان و یا به کارگیری نیروهای دانشگر در جایی که دیگر عناصر سازمانی از توازن و سازگاری لازم با چنین تغییراتی برخوردار نیستند، بهره‌وری قابل‌توجهی را به بار نمی‌آورد (رهنورد و نیکزاد، ۱۳۸۸). به همین دلیل، تلاش مضاعفی را که سازمان‌ها برای تغییر جزئی عناصر سازمانی به عمل می‌آورند، به نتایج مورد انتظار نمی‌انجامد و موجب دل‌سردی مدیران‌ارشد می‌شود. این وظیفه مدیر ارشد است که در نقش معماری سازمانی ظاهر شده و اصل هم‌ترازی را در انتخاب گونه‌های مختلف عناصر سازمانی مدنظر قرار دهد.

مسئله اصلی برای مدیریت سازمان، ایجاد هم‌ترازی بین سطوح راهبردی با محیط خارجی سازمان است (Mintzberg & Quinn, 1991; Pearce & Robinson, 1991; Hunger & Wheelen, 2007). هم‌ترازی با مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می‌روند و نیل به هدف‌های سازمانی را تسهیل می‌کنند. هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح راهبردی سازمان هم باید با زیرسیستم‌های خود و هم باید با سطوح

بالادست و سیستم‌های هم‌تراز خود بر ارزش داشته باشد تا باعث ایجاد هم‌افزایی جهت رسیدن به هدف‌های سازمان شود (Armstrong, 2006).

در هر حال، زمینه‌سازی برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمانی مستلزم ارتقای توان اجرایی است. بی‌شک، یکی از عوامل مؤثر بر توان اجرایی، همسوسازی راهبردهای سازمانی در سطوح مختلف است. این مقاله، حاصل کار پژوهشی در این خصوص است که سعی دارد وجود هم‌ترازی بین راهبردهای سرپرستی و مدیریت دانش را به‌مثابه یکی از عوامل کلیدی مؤثر بر توان اجرایی در شرکت‌های مادر تخصصی مورد بررسی و کنکاش قرار دهد.

پیشینه پژوهش

یکی از عوامل تأثیرگذار در اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها، هم‌ترازی بین راهبردها در سطوح مختلف سازمانی است. تاکنون پژوهش‌های بی‌شماری در ارتباط با هم‌ترازی راهبردهای سازمان صورت پذیرفته و اهمیت هم‌ترازی راهبردها تأیید شده است، ولی در ارتباط با هم‌ترازی راهبردهای سرپرستی با راهبردهای مدیریت دانش در شرکت‌های مادر تخصصی پژوهش‌های بسیار اندکی صورت پذیرفته است. همچنین در ارتباط با سنجش درجه هم‌ترازی راهبردی، الگوی مشخصی وجود ندارد.

توان اجرایی

شاخص توان اجرایی (XQ) سازمان برای اولین بار توسط استفان کاوی^۱ (۲۰۰۴) مطرح شد. موسسه بین‌المللی فرانکلین کاوی (۲۰۱۱) شاخص توان اجرایی را سالانه به‌صورت منطقه‌ای و کشوری اندازه‌گیری کرده و گزارش‌های سالانه خود را ارائه می‌دهد. این گزارش‌ها معیار مناسبی برای تشخیص موفقیت راهبردهای توسعه اقتصادی کشورها و میزان موفقیت دستگاه‌های اجرایی آنان در پیاده‌سازی راهبردها هستند. به‌عنوان مثال، بررسی موسسه بین‌المللی فرانکلین کاوی در خصوص توان اجرایی نشان داد که تنها ۶۳ درصد کارکنان شاغل در ایالات متحده شناخت روشنی از جهت‌گیری سازمان خود دارند و تنها ۵۳ درصد هم‌افزایی بین واحدها وجود دارد. نیازی به گفتن نیست که چنین یافته‌هایی نشانگر سطح نازل توان اجرایی در سازمان‌های مورد مطالعه است. پاتک و سینه‌ها^۲ (۲۰۰۵) توان اجرایی را شاخصی برای تعیین توانایی سازمان برای تحقق

1. Covey
2. Pathak & Sinha

اهداف و اجرای راهبردهایش تعریف می‌کنند. به عبارت دیگر، توان اجرایی ابزاری برای تعیین شکاف بین اهداف و نتایج واقعی است. به‌زعم کاوی (۲۰۰۴) توان اجرایی عبارت است از قابلیت سازمان در تمرکز بر اهداف اولویت‌دار و توانایی افراد برای کار با یکدیگر که به تنهایی قادر به انجام آن نیستند.

برای سنجش توان اجرایی می‌توان از مدل کاوی (۲۰۰۴) استفاده کرد که بر دو بُعد تمرکز و هم‌افزایی به شرح زیر تأکید دارد:

۱. بُعد تمرکز: در این بُعد، تمرکز کارکنان سازمان بر اهداف مهم اولویت‌دار^۱ مورد سنجش قرار می‌گیرد و شامل مؤلفه‌های شفاف‌سازی سازمانی (شفاف‌سازی اهداف مهم اولویت‌دار)؛ تعهد کاری (استقبال از اهداف مهم اولویت‌دار)؛ تفسیر کاری (تبدیل اهداف به عمل)؛ و انضباط کاری (اقدام مبتنی بر انضباط) است.

۲. بُعد هم‌افزایی: در این بُعد، توانایی افراد برای کار با یکدیگر (که به‌تنهایی قادر به انجام آن نیستند) مورد سنجش قرار می‌گیرد و شامل مؤلفه‌های توانایی کاری (تواناسازی عملکرد برای تحقق اهداف کلیدی)؛ اعتماد کاری (اعتماد کافی کارکنان به یکدیگر در حرکت رو به جلو)؛ همکاری (همکاری برای تحقق اهداف)؛ و پاسخگویی (روی دیگران حساب باز کردن) است.

گونه‌شناسی راهبردهای سرپرستی

یک راهبرد عبارت است از برنامه جامع و همه‌جانبه که نشان می‌دهد شرکت چگونه به مأموریت و هدف‌های خود دست می‌یابد (Hunger & Wheelen, 2007). دفت^۲ (۲۰۱۰) اشاره می‌کند که راهبرد عبارت از یک برنامه برای ایجاد رابطه متقابل با عوامل محیطی برای تأمین هدف‌های سازمان است. هیت^۳ و همکاران (۲۰۰۷) همچنین راهبرد را مجموعه اقدام‌ها و تعهدهای یکپارچه و هماهنگ‌شده‌ای می‌دانند که سازمان برای کسب مزیت رقابتی از طریق به‌کارگیری شایستگی‌های محوری در بازارهای معین انجام می‌دهد.

بیشتر سازمان‌ها به‌جای اتخاذ یک راهبرد جامع و واحد، از مجموعه‌ای از راهبردهای مرتبط استفاده می‌کنند که هر یک در سطوح مختلفی از شرکت طراحی می‌شوند. سه سطح مهم راهبرد در بیشتر سازمان‌های بزرگ چند محصوله عبارت‌اند از: سازمانی، کاری (رقابتی)، و وظیفه‌ای (Hill & Jones, 1992; Thompson, 1993; Johnson & Scholes, 2002):

1. Wildly Important Goals (WIGs)
2. Daft
3. Hitt

از راهبردهای سطح سازمان در شرکت‌های مادر تخصصی، راهبرد سرپرستی است که از طریق آن شرکت مادر تلاش دارد برای واحدهای تابعه خود ارزش‌آفرینی کار کند. شرکت‌های مادر تخصصی به چهار طریق زیر می‌توانند ارزش‌آفرینی کنند که به آنها راهبردهای سرپرستی گفته می‌شوند:

۱. راهبرد نفوذ انفرادی: در این روش ستاد شرکت مادر تخصصی نوع تأثیر خود را از طریق حداکثر کردن هر یک از واحدها به تنهایی جستجو می‌نماید. ستاد شرکت مادر تخصصی با ارایه کمک‌های کارشناسی و همچنین تزریق منابع و ایجاد انگیزه در مدیران به دنبال بهبود در هر یک از شرکت‌هاست.

۲. راهبرد نفوذ اتصالی: در این روش مدیران شرکت مادر تخصصی از طریق ایجاد ارتباط بین شرکت‌های زیرمجموعه به دنبال خلق ارزش هستند و با توسعه و بهبود ارتباط بین واحدهای مختلف تلاش در ایجاد ارزش می‌نمایند. در این روش شرکت‌ها با شراکت منابع یک یا چند فعالیت را توسعه می‌دهند.

۳. راهبرد نفوذ عملیاتی و خدماتی: در این روش مدیران شرکت مادر تخصصی با ایجاد کارکردها و خدمات تلاش دارند تا ضمن یاری رساندن به شرکت‌های زیرمجموعه هزینه‌ها را کاهش داده و از دوباره‌کاری‌ها در مجموعه جلوگیری کنند.

۴. راهبرد نفوذ توسعه‌ای: در این روش شرکت مادر تخصصی با تصمیم‌گیری در نوسازی و خلق کسب‌وکارهای جدید، تعاریف، ماهیت و تعداد کسب‌وکارهای درون بدره خود را تغییر می‌دهد. انتخاب سبک توسعه فعالیت‌های شرکت مادر تخصصی به چهار روش توصیه شده است: ادغام یا جداسازی کسب‌وکارها برای ارتقاء؛ خلق کسب‌وکارهای دوام‌پذیر جدید و موفق؛ خرید کسب‌وکارهای جدید و ارزان‌قیمت؛ و تنظیم مجدد بدره (Goold et al., 1998).

گونه‌شناسی راهبرد مدیریت دانش

برای گونه‌شناسی راهبردهای دانش، مدل‌های مختلفی از سوی اندیشمندان ارایه شده است که برخی از این مدل‌ها، راهبردهای دانش را در دو گروه و برخی دیگر با انتخاب نقاط مرجع راهبردی، راهبردهای دانش را به چهار گروه طبقه‌بندی کرده‌اند که به‌طور خلاصه این طبقه‌بندی‌ها در جدول (۱) ارایه شده‌اند.

جدول ۱: گونه‌شناسی راهبردهای مدیریت دانش

ردیف	منبع	شاخص کلیدی برای طبقه‌بندی	انواع راهبرد دانش
۱	Bierly & Chakrabarti (1996)	منبع یادگیری (درونی یا بیرونی) - شیوه یادگیری (تدریجی یا بنیادی)	نوآوری؛ تقلیدی؛ بهره‌برداري؛ اکتشافی
۲	Zack (1999)	نحوه تأمین دانش (خلق یا کسب) - منبع تأمین دانش (داخل یا خارج سازمان)	راهبرد تهاجمی؛ راهبرد محافظه‌کارانه؛ راهبرد رقابتی؛ راهبرد تدافعی
۳	Swan et al. (2000)	درجه تعامل با دیگران	راهبرد شناختی (مستندسازی مبتنی بر فناوری)؛ راهبرد اجتماعی (تسهیم دانش مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی)
۴	Hansen et al. (1999)	ذخیره‌سازی در پایگاه دانش	راهبرد کدگذاری؛ راهبرد شخصی‌سازی
۵	Choi & Lee (2002)	تمرکز بر سطح آشکاری (صریح) و ناآشکاری (ضمنی) دانش	راهبرد انسان‌گرا؛ راهبرد سیستم‌گرا؛ راهبرد پویا؛ راهبرد منفعل

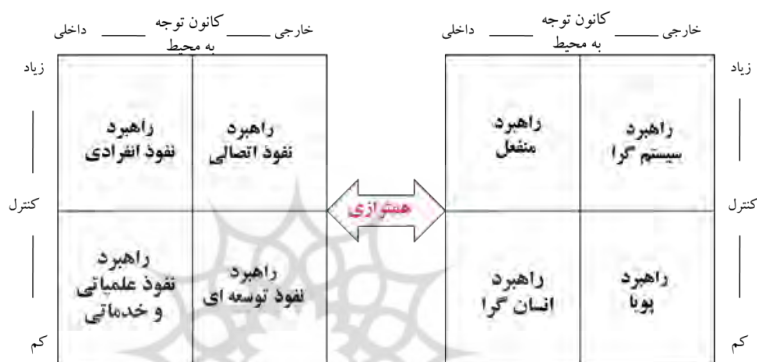
از میان مدل‌های بیان شده در بالا، مدل چوی و لی (۲۰۰۲) از جامعیت بیشتری برخوردار است که در این پژوهش به‌عنوان مدل گونه‌شناسی راهبردهای مدیریت دانش به‌کار گرفته شده است.

هم‌ترازی راهبردها

امروزه اهمیت هم‌ترازی برای عملکرد مؤثر سازمانی بر کسی پوشیده نیست (Delery & Doty, 1996). هم‌ترازی عبارت از حدود چسبندگی بین دو یا چند بُعد سازمانی برای ارتقای عملکرد است (Nadler & Tushman, 1980; Miller, 1992). به‌هرحال، علی‌رغم شناخت اهمیت هم‌ترازی، پژوهش‌های اندکی در مورد پویایی هم‌ترازی صورت گرفته است. باید در نظر داشت اگر راهبرد سازمانی در واکنش به محیط تغییر داده شود، لازم است دیگر عناصر سازمانی به‌طور هماهنگ تغییر پیدا کنند تا هم‌ترازی بین عناصر سازمانی حفظ شود. طبیعی است که هم‌ترازی خود درجاتی دارد و می‌تواند در یک پیوستار از هم‌ترازی پایین تا بالا در نوسان باشد.

امروزه در فضای آبر رقابتی، ایجاد هم‌ترازی بین راهبردهای سطح سازمانی، کسب‌وکار و همچنین وظیفه‌ای برای نیل به عملکرد برتر نه یک گزینه، بلکه یک ضرورت راهبردی است. همان‌طور که پیشتر اشاره شد، یکی از راهبردهای سطح سازمانی، راهبرد سرپرستی است که

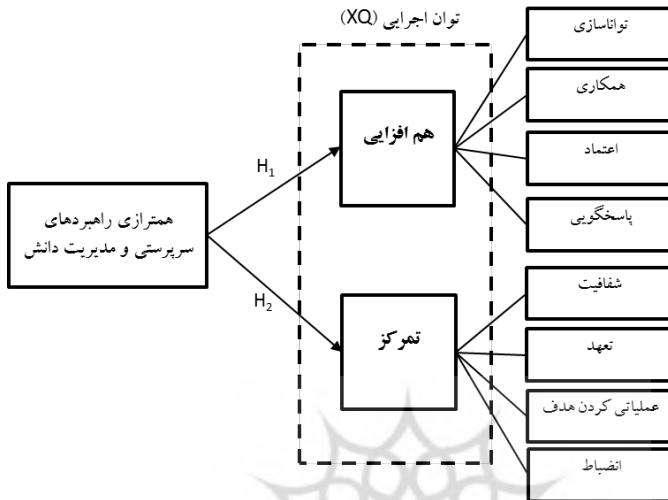
شرکت‌های مادر برای ایجاد هم‌افزایی و هماهنگی بین شرکت‌های تحت پوشش خود انتخاب می‌کنند. از این‌رو، ضروری است این راهبرد از هم‌ترازی لازم با راهبردهای سطوح مختلف از جمله راهبرد مدیریت دانش برخوردار باشد تا از این طریق بتوان اجرای سازمان را برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها ارتقاء داد (نمودار ۱).



نمودار ۱: هم‌ترازی راهبردهای سرپرستی و مدیریت دانش

با در نظر گرفتن مبانی نظری پیش‌گفته، الگوی مفهومی پژوهش به شرح نمودار (۲) احصاء گردید. مطابق الگوی مفهومی پژوهش، برای گونه‌شناسی راهبردهای سرپرستی از مدل گولد و کمپل (۲۰۰۲)، برای گونه‌شناسی راهبرد مدیریت دانش از مدل چوی و لی (۲۰۰۳) و برای سنجش توان اجرایی از مدل کاوی (۲۰۰۴) استفاده شده است. در الگوی مفهومی پژوهش، درجه هم‌ترازی بین راهبردهای سرپرستی و مدیریت دانش با به‌کارگیری نظریه نقاط مرجع راهبردی قابل سنجش است. نقاط مرجع راهبردی، نقاطی برای هم‌ترازی هستند و اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ نمایند یک هم‌ترازی همه‌جانبه به وجود می‌آید (Figenbaum & Schendel, 2011). حال^۱ (۲۰۰۱) یک الگوی دو وجهی (محیط و کنترل) را برای سنجش هم‌ترازی مبتنی بر نقاط مرجع راهبردی مطرح ساخته است. با توجه به مبانی نظری پیش‌گفته، الگوی مفهومی پژوهش و فرضیه‌های پژوهش به شرح نمودار (۲) تدوین و تبیین شده است.

1. Hall



نمودار ۲: الگوی مفهومی پژوهش

روش پژوهش

روش‌های متعددی برای پژوهش به کار برده می‌شود و معمولاً پژوهشگرها در خصوص تعریف مشخص از انواع روش‌های پژوهش، اتفاق نظر نداشته و بر این اساس تقسیم‌بندی‌های متفاوتی از آن به عمل آمده است. در مدل پیاز، پژوهش از چند بُعد مدنظر قرار گرفته است که عبارتند از: شیوه گردآوری داده‌ها، افق زمانی، روش پژوهش، راهبردهای پژوهش، رویکردهای پژوهش و فلسفه پژوهش (Saunders et al., 2003).

این پژوهش از نظر هدف شناختی و از نوع کاربردی است، زیرا نتایج آن در شرکت‌های مادر تخصصی مورد مطالعه قابلیت کاربرد دارد. در ضمن، با توجه به مدل پیاز، این پژوهش از نظر فلسفه پژوهش از نوع پژوهش‌های با فلسفه اثبات‌گرایانه است، زیرا بر این پیش فرض استوار است که پژوهشگر در پی کشف قانونمندی حاکم بر سیستم اجتماعی است. این پژوهش، از نظر رویکرد پژوهشی همچنین قیاسی است، زیرا در پی آزمون فرضیه است و از نظر راهبرد پژوهشی، پیمایشی است، زیرا درصدد کشف واقعیت‌های موجود و توصیف یک جامعه پژوهشی در زمینه توزیع یک پدیده معین است. از نظر روش پژوهشی همچنین از نوع تک روشی است، زیرا تنها بر روش کمی در تحلیل داده‌ها تکیه شده است. در نهایت این پژوهش از نظر افق زمانی یک پژوهش تک مقطعی است، زیرا در پژوهش‌های تک مقطعی اطلاعات فقط در یک برهه از زمان جمع‌آوری می‌شود.

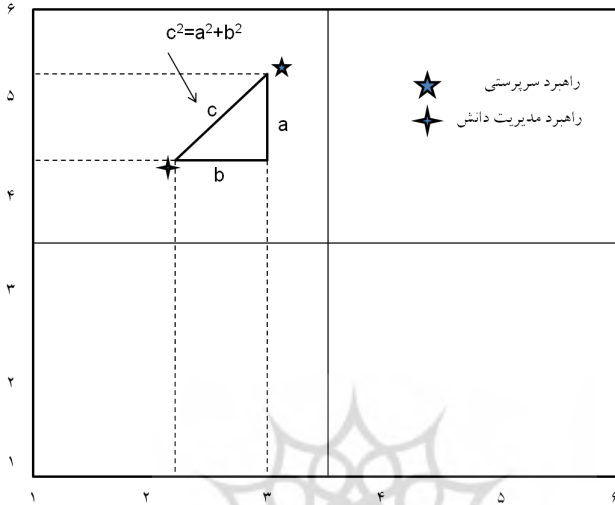
در این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها همچنین از پرسشنامه پژوهشگرساخته استفاده شده است. برای بومی‌سازی پرسشنامه، پایایی آن به روش آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شد و مقدار آلفای به‌دست آمده برای توجه به محیط خارجی در تدوین راهبرد سرپرستی (۰/۸۸۷۵)، توجه به محیط خارجی در تدوین راهبرد مدیریت دانش (۰/۸۸۸۳)، توجه به کنترل در تدوین راهبرد سرپرستی (۰/۸۵۱۶) و توجه به کنترل در تدوین راهبرد دانش (۰/۹۳۲۳) گویای اعتبار بالای آن است. در ضمن، مقدار آلفای به‌دست آمده برای ابعاد توان اجرایی یعنی بُعد تمرکز (۰/۹۰۴۲) و بُعد هم‌افزایی (۰/۹۰۵۸) گویای اعتبار بالای آن است. برای سنجش روایی، از روایی محتوایی به روش لاوشه (۱۹۷۵) استفاده شده است که طی آن روایی محتوی از دیدگاه ۱۵ نفر ارزیابی گردید و ۱۲ نفر گویه‌های پرسشنامه را سودمند ارزیابی کردند. مقدار نسبت روایی محتوا، ۰/۶ به‌دست آمد.

جامعه آماری در این پژوهش شرکت‌های مادر تخصصی در بخش دولتی بودند که حداقل یک شرکت تابعه داشته که تعداد آنها در حدود ۴۰ شرکت برآورد شده است. شرکت‌های مادر تخصصی برای مدیریت اثربخش و کارآمد مجموعه تحت پوشش خود باید به تدوین و اجرای راهبردهای سرپرستی و راهبرد مدیریت دانش اقدام کنند و اجرای موفقیت‌آمیز آنها مستلزم ایجاد هم‌ترازی بین آنهاست. حجم نمونه آماری با توجه به جدول گرجسی و مورگان (۱۹۷۰)، ۳۶ شرکت انتخاب و در هر شرکت ۵ پرسشنامه به روش تصادفی سیستماتیک بین نمونه آماری توزیع گردید که تنها ۳۰ شرکت در تکمیل پرسش‌نامه‌ها همکاری داشتند که نشانگر نرخ بازگشت ۸۴ درصدی پرسشنامه‌هاست.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

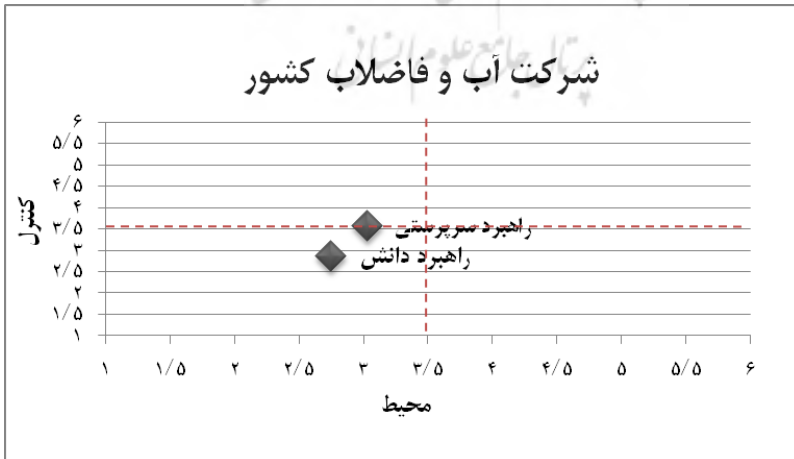
برای تعیین هم‌ترازی راهبردهای سرپرستی و مدیریت دانش، نخست لازم است جایگاه راهبردی آنها در ماتریس هال (۲۰۰۱) تعیین شود. برای این کار نخست میزان توجه به محیط (داخلی/ خارجی) و همچنین میزان توجه به کنترل (نتیجه / فرآیند) در محورهای مختصات تعیین و سپس جایگاه راهبردها در ماتریس مشخص و پیرو آن راهبرد غالب مشخص می‌گردد. فاصله نقاط در دستگاه مختصات معرف میزان هم‌ترازی آنهاست که مطابق نمودار (۲)، طول وتر در مثلث قائم‌الزاویه نشانگر میزان هم‌ترازی راهبردهای سرپرستی و مدیریت دانش است.

1. Content Validity Ratio



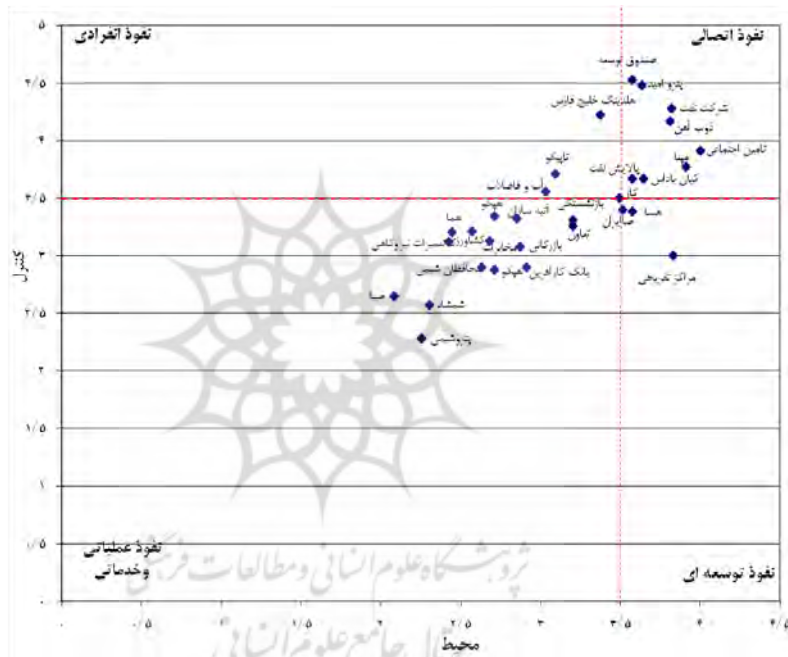
نمودار ۳: نحوه محاسبه میزان هم‌ترازی راهبردها در ماتریس هال

به‌عنوان مثال، در نمودار (۴) جایگاه راهبردهای سرپرستی و مدیریت دانش در شرکت آب و فاضلاب کشور مشخص شده است. محاسبه فاصله بین دو نقطه مشخص شده بر مبنای فرمول فیثاغورث نشانگر میزان هم‌ترازی ۷۵/۰ به‌دست آمده است.



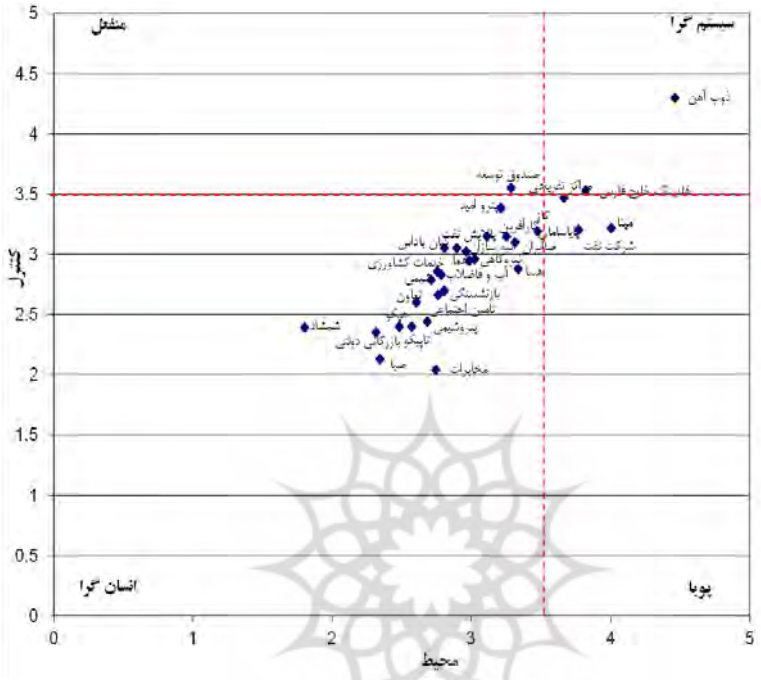
نمودار ۴: جایگاه راهبردهای سرپرستی و مدیریت دانش شرکت آب و فاضلاب در ماتریس هال

نمودارهای (۵) و (۶) حاصل ترسیم جایگاه راهبردی تمامی شرکت‌های مورد مطالعه است. در پاسخ به گونه‌شناسی راهبردهای غالب در این شرکت‌ها، همان‌طور که در نمودار (۵) دیده می‌شود، راهبرد مدیریت دانش در بیشتر شرکت‌های مادر تخصصی «راهبرد انسان‌گرا» است، در حالی که راهبرد سرپرستی غالب در اکثریت شرکت‌های مادر تخصصی، «راهبرد نفوذ عملیاتی» است.



نمودار ۵: گونه‌شناسی راهبردهای سرپرستی در ماتریس هال

همان‌طور که در نمودار (۵) دیده می‌شود، بیشتر شرکت‌ها در ربع چهارم قرار دارند که نشان می‌دهد شرکت‌های مادر تخصصی در سرپرستی شرکت‌های تابعه خود از راهبرد «نفوذ عملیاتی و خدماتی» استفاده می‌کنند.



نمودار ۶: گونه‌شناسی راهبردهای مدیریت دانش در ماتریس هال

همان‌طور که در نمودار (۶) دیده می‌شود، بیشتر شرکت‌ها در ربع چهارم قرار دارند که نشانگر استفاده آنها از «راهبرد انسان‌گرا» در مدیریت دانش است.

الف. راهبرد غالب

برای پاسخ به این پرسش که «راهبردهای غالب در شرکت‌های مادر تخصصی کدام هستند؟»، فرضیه‌های آماری زیر قابل طرح هستند:

$$\begin{cases} H_0: P_1=P_2=P_3=P_4 \\ H_a: \text{not all } p_i \text{ are equal } (i= 1, 2, 3, 4) \end{cases}$$

برای آزمون فرضیه آماری، از توزیع خی‌دو تک‌بُعدی استفاده شد که نتایج آن در جدول (۲) منعکس شده است.

جدول ۲: فراوانی گونه‌های مختلف راهبرد سرپرستی و مدیریت دانش در شرکت‌های مادر تخصصی

گونه‌های راهبرد سرپرستی	فراوانی مشاهده شده	فراوانی مورد انتظار	باقی مانده
نفوذ انفرادی (۱)	۴	۷/۵	-۳/۵
نفوذ اتصالی (۲)	۸	۷/۵	۰/۵
نفوذ عملیاتی و خدماتی (۳)	۱۶	۷/۵	۸/۵
نفوذ توسعه (۴)	۲	۷/۵	-۵/۵
خی دو	۱۵/۳۳۳		
درجه آزادی	۳		
سطح معنی داری	۰/۰۰۲		
گونه‌های راهبرد مدیریت دانش	فراوانی مشاهده شده	فراوانی مورد انتظار	باقیمانده
منفعل (۱)	۱	۷/۵	-۶/۵
سیستم‌گرا (۲)	۲	۷/۵	-۵/۵
انسان‌گرا (۳)	۲۴	۷/۵	۱۶/۵
پویا (۴)	۳	۷/۵	-۴/۵
خی دو	۴۸/۶۶۷		
درجه آزادی	۳		
سطح معنی داری	۰/۰۰۰		

همان‌طور که در جدول (۲) دیده می‌شود، سطح معنی‌داری مشاهده شده کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین، در فاصله اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر رد می‌گردد. به عبارت دیگر، فراوانی حداقل یکی از گونه‌های راهبرد سرپرستی/مدیریت دانش با بقیه متفاوت است. نظر به اینکه از میان راهبردهای سرپرستی راهبرد، نفوذ عملیاتی و خدماتی و از میان راهبردهای مدیریت دانش، راهبرد انسان‌گرا دارای بیشترین فراوانی هستند؛ بنابراین می‌توان گفت در شرکت‌های مادر تخصصی مورد مطالعه راهبرد سرپرستی غالب، راهبرد نفوذ عملیاتی و خدماتی و راهبرد مدیریت دانش غالب، راهبرد انسان‌گراست.

ب. سنجش توان اجرایی

برای پاسخ به این پرسش پژوهش که «توان اجرایی شرکت‌های مادر تخصصی در چه سطحی است؟»، فرضیه‌های آماری زیر قابل طرح هستند:

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3/5 & \text{توان اجرایی شرکت‌های مادر تخصصی در سطح مطلوب نیست.} \\ H_a: \mu > 3/5 & \text{توان اجرایی شرکت‌های مادر تخصصی در سطح مطلوب است.} \end{cases}$$

برای آزمون فرضیه آماری، از توزیع t نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۳) منعکس شده است.

جدول ۳: آزمون سطح توان اجرایی در شرکت‌های مادر تخصصی

ارزش آزمون = ۵/۳		ابعاد	
فاصله اطمینان ۹۵٪	سطح معنی داری	میانگین	توان اجرایی
کرنه بالا	کرنه بالا	انحراف معیار	
۰/۶۰۵	۰/۰۰۰	۰/۵۱۹	۳/۰۸
-۰/۲۱۷	۰/۰۰۱	۰/۵۱۲	۳/۱۵
-۰/۵۳۳			

همان‌طور که در جدول (۳) دیده می‌شود، با توجه به منفی بودن مقدار t و با محاسبه سطح معنی داری یک دامنه که مقدار آن بزرگتر از ۰/۰۵ می‌گردد، در فاصله اطمینان ۹۵ درصد نمی‌توان فرض صفر را رد کرد. به سخن دیگر، توان اجرایی شرکت‌های مادر تخصصی در سطح مطلوبی نیست.

ج. سنجش هم‌ترازی

برای پاسخ به این پرسش که «هم‌ترازی در شرکت‌های مادر تخصصی در چه سطحی است؟»، فرضیه‌های آماری زیر برای آزمون میانگین هم‌ترازی مطرح شد که نتایج تحلیل در جدول (۴) منعکس شده است.

$$\begin{cases} H_0: \mu \geq 0/5 & \text{میزان هم‌ترازی راهبردهای سرپرستی و مدیریت دانش مطلوب نیست.} \\ H_a: \mu < 0/5 & \text{میزان هم‌ترازی راهبردهای سرپرستی و مدیریت دانش مطلوب است.} \end{cases}$$

جدول ۴: آزمون هم‌ترازی راهبردهای سرپرستی و مدیریت دانش در شرکت‌های مادر تخصصی

متغیر	میانگین	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	فرضیه صفر
هم‌ترازی	۰/۸۴۸	۵/۰۵۹	۲۹	۰/۰۰۰	H_0 رد

همان‌طور که در جدول (۴) دیده می‌شود با توجه به سطح معنی داری مشاهده‌شده، در فاصله

برای آزمون فرضیه آماری، نخست از رگرسیون خطی استفاده گردید و معلوم شد بین متغیر مستقل (هم‌ترازی) و متغیرهای وابسته (هم‌افزایی و تمرکز) رابطه خطی وجود ندارد. به‌ناچار از رگرسیون برآورد منحنی استفاده شد و از میان مدل‌های غیرخطی متداول، مدل منحنی S شکل با معادله $y = e^{(a+b/x)}$ به‌عنوان بهترین برازش انتخاب گردید. نتایج تحلیل رگرسیون غیرخطی رابطه بین هم‌ترازی (متغیر مستقل) و ابعاد توان اجرایی (متغیرهای وابسته) در جدول (۵) منعکس شده است.

جدول ۵: نتایج تحلیل رگرسیون تأثیر هم‌ترازی بر ابعاد توان اجرایی

بُعد تمرکز	جمع مجذورات	درجه آزادی	مربع میانگین	مقدار F	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۰/۳۵۵	۱	۰/۳۵۵	۴/۶۹۲	۰/۰۳۲
باقی‌مانده	۱۱/۲۷۳	۱۴۹	۰/۰۷۶		
کل	۱۱/۶۲۸	۱۵۰			

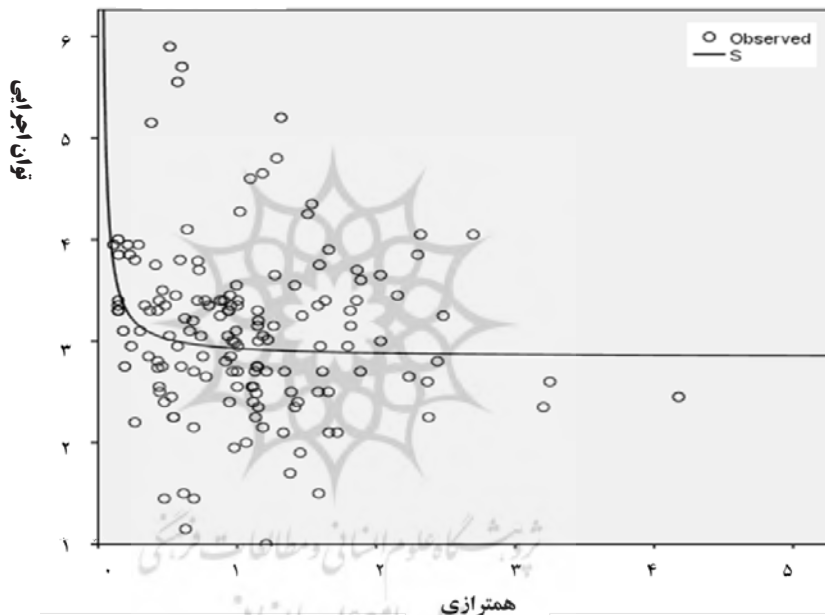
	ضرایب غیراستاندارد		ضرایب استاندارد		مقدار t	سطح معنی‌داری
	β	خطای معیار	بتا	بتا		
هم‌ترازی	۰/۰۳۱	۰/۰۱۴	۰/۱۷۵	۲/۱۶۶	۰/۰۳۲	
مقدار ثابت	۱/۰۴۳	۰/۰۳۲		۳۲/۷۸۷	۰/۰۰۰	
متغیر وابسته: تمرکز	متغیر مستقل: هم‌ترازی		ضریب تعیین: ۰/۰۳۱			

بُعد هم‌افزایی	جمع مجذورات	درجه آزادی	مربع میانگین	مقدار F	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۰/۳۹۵	۱	۰/۳۹۵	۴/۸۴۱	۰/۰۲۹
باقی‌مانده	۱۲/۱۵۰	۱۴۹	۰/۰۸۲		
کل	۱۲/۵۴۴	۱۵۰			

	ضرایب غیراستاندارد		ضرایب استاندارد		مقدار t	سطح معنی‌داری
	β	خطای معیار	بتا	بتا		
هم‌ترازی	۰/۰۳۲	۰/۰۱۵	۰/۱۷۷	۲/۲۰۰	۰/۰۲۹	
مقدار ثابت	۱/۰۴۸	۰/۰۳۳		۳۱/۷۰۸	۰/۰۰/۰	
متغیر وابسته: هم‌افزایی	متغیر مستقل: هم‌ترازی		ضریب تعیین: ۰/۰۳۱			

همان‌طور که در جدول (۵) دیده می‌شود، توزیع F نشانگر آن است که بین دو متغیر هم‌ترازی و تمرکز رابطه غیرخطی وجود دارد. در ضمن، تحلیل واریانس نشانگر آن است که متغیر مستقل هم‌ترازی در معادله رگرسیونی وارد می‌گردد و ضریب رگرسیونی آن در حالت استاندارد برابر ۰/۱۷۵ است.

است. بنابراین، رابطه غیرخطی هم‌ترازی و تمرکز به شرح معادله $y = e^{\frac{0.031}{1.04+x}}$ است که در آن X نشانگر هم‌ترازی و Y معرف تمرکز است. نوع رابطه غیرخطی در قالب رگرسیون منحنی S- شکل شناسایی شد که در نمودار (۷) نشان داده شده است.



نمودار ۸: رابطه غیرخطی هم‌ترازی و توان اجرایی در قالب مدل رگرسیونی S- شکل

همان‌طور که در جدول (۵) دیده می‌شود، توزیع F نشانگر آن است که بین دو متغیر هم‌ترازی و هم‌افزایی رابطه غیرخطی وجود دارد. در ضمن، تحلیل واریانس نشانگر آن است که متغیر مستقل هم‌ترازی در معادله رگرسیونی وارد می‌گردد و ضریب رگرسیونی آن در حالت استاندارد برابر ۰/۱۷۷ است.

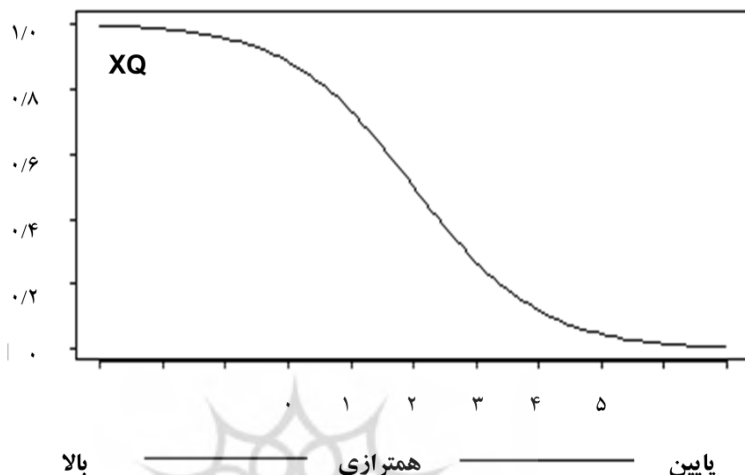
بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت کارآمد و اثربخش یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها، در تمامی دوران بوده و هست. آنان که در اجرا قوی بوده‌اند همیشه میدان‌دار بوده و فرصت‌ها را از چنگ دیگرانی که ضعف اجرایی داشتند، خارج کرده‌اند. جالب است که نبود راهبرد، مشکل اصلی سازمان‌ها نیست، بلکه مشکل عمده سازمان‌ها عدم توانایی در اجرای راهبردهاست (Brenes et al., 2008). یکی از عوامل بازدارنده اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمانی، عدم هم‌ترازی راهبردها در سطوح مختلف سازمانی است.

بررسی توان اجرایی شرکت‌های مادر تخصصی در این پژوهش نشان داد که در مجموع توان اجرایی در سطح قابل قبولی نیست و توان اجرایی اکثریت آنها زیر حد متوسط است. سنجش توان اجرایی (XQ) در وضع موجود نشانگر آن است که برخی از مؤلفه‌های توان اجرایی در وضعیت ضعیفی قرار دارند. از این‌رو، پیشنهاد می‌گردد برای تقویت آنها اقدام‌های زیر صورت گیرد:

۱. شفاف‌سازی اهداف و راهبردهای سازمانی برای کارکنان؛
۲. انجام تمهیدهای لازم برای افزایش التزام کارکنان و تعهد آنان نسبت به جهت‌گیری سازمان؛
۳. پیش‌بینی سازوکارهای لازم برای پاسخگو نگاه‌داشتن افراد؛ و
۴. تأمین شرایط محیط کاری برد-برد برای کارکنان.

یافته‌های این پژوهش بیانگر آن است که اکثریت شرکت‌های مادر تخصصی در بخش دولتی ایران از «راهبرد انسان‌گرا» در مدیریت دانش استفاده می‌کنند، در حالی که راهبرد سرپرستی غالب در آنها «راهبرد نفوذ عملیاتی و خدماتی» است. بررسی میزان هم‌ترازی راهبردهای سرپرستی و مدیریت دانش در شرکت‌های مادر تخصصی همچنین نشانگر آن است که در مجموع میزان هم‌ترازی در سطح مطلوبی نیست. از این‌رو، پیشنهاد می‌گردد شرکت‌های مادر تخصصی تلاش کنند از طریق افزایش هم‌ترازی بین راهبردهای سطوح مختلف، توان اجرایی و به تبع آن عملکرد خود را بهبود بخشیده و رقابت‌پذیری خود را حفظ کنند.



نمودار ۹: رابطه غیرخطی هم‌ترازی و توان اجرایی

بررسی تأثیر هم‌ترازی بر توان اجرایی شرکت‌های مادر تخصصی نشان داد که بین دو متغیر رابطه غیرخطی وجود دارد. از میان مدل‌های برآورد منحنی معلوم شد که مدل S- شکل برازش بهتری برای تبیین رابطه دو متغیر مستقل (هم‌ترازی) و متغیر وابسته (توان اجرایی) دارد (نمودار ۹). طبق تعریف در ماتریس هال (۲۰۰۱)، هم‌ترازی زمانی اتفاق می‌افتد که جایگاه دو راهبرد سرپرستی و مدیریت دانش بر هم منطبق باشد که در این صورت میزان هم‌ترازی صفر خواهد بود. در صورتی که راهبردهای پیش‌گفته بر هم منطبق نباشند، متناسب با فاصله آنها میزان هم‌ترازی قابل محاسبه است. بنابراین، مطابق نمودار (۷)، در محور Xها با حرکت به سمت راست از میزان هم‌ترازی کاسته می‌گردد. به سخن دیگر، عدم هم‌ترازی شکل می‌گیرد. در ضمن، بعد از انطباق دو راهبرد در ماتریس هال (نقطه صفر در نمودار)، توان اجرایی ثابت خواهد بود و منحنی روند باثبات پیدا می‌کند. هرچند، در این پژوهش عدم هم‌ترازی عمودی بین راهبرد سرپرستی و راهبرد مدیریت دانش به‌عنوان یکی از علل پایین بودن توان اجرایی شناسایی شد، اما ضرورت دارد میزان هم‌ترازی بین راهبرد سرپرستی با دیگر راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای وظیفه‌ای همچنین در شرکت‌های مادر تخصصی شناسایی شود تا در صورت عدم هم‌ترازی بتوان تمهیدهای لازم را برای همسوسازی آنها به کار گرفت و این امر مستلزم انجام پژوهش‌های مکمل است که توصیه می‌گردد دیگر پژوهشگرها مدنظر قرار دهند.

الف) فارسی

رهنورد، فرج‌اله و نیکزاد، سعید (۱۳۸۸). ایجاد هم‌ترازی بین عناصر سازمانی در پرتو نقاط مرجع استراتژیک و رابطه آن با عملکرد سازمانی. مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، بهار و تابستان، صص ۱۹-۳۴.

ب) انگلیسی

- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page, pp. 66-74.
- Bierly, P. & Chakrabarti, A. (1996). Generic Knowledge Strategies in the U. S. Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue: Knowledge and the Firm), pp. 123-135.
- Boseman, G.; Phatak, A. & Schellenberger, R. E. (1986). *Strategic Management: Text and Cases*. New York: John Wiley and Sons.
- Brenes, E. R.; Mena, M. & Molina, G. E. (2008). Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61(6), pp. 590-598.
- Charan R. & Colvin, G. (1999). *Why CEOs Fail*. Fortune, June 21, p. 69.
- Choi, B. & Lee, H. (2002). Knowledge Management Strategy and its Link to Knowledge Creation Process. *Expert Systems with Applications*, 23(1), pp. 173-187.
- Covey, F. (2011). *XQ Database Averages*. Center for Advanced Research.
- Covey, S. R. (2004). *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press, pp. 45-53.
- Critenden, V. & Critenden, W. (2008). Building a Capable Organization: The Eight Levers of Strategy Implementation. *Business Horizons*, 51(4), pp. 301-309.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design* (10th Eds.). New York: South-Western, p. 17.
- Delery, J. & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictors. *Acad. Management Journal*, 39(4), pp. 802-835.
- Figenbaum, A. & Schendel, H. D. (2011). Strategic Reference Point Theory. *Strategic Management Journal*, 17(3), pp. 219-235.
- Goold, M. & Campbell, A. (2002). *Designing Effective Organizations*. ASMC Conference, Café Royal London, p.79.

- Goold, M.; Campbell, A. & Alexander, M. (1998). Corporate Strategy and Parenting Theory. *Long Range Planning*, 31(2), pp. 308-314.
- Hall, R. H. (2001). *Organization: Structures, Processes and Outcomes* (8th Eds.). New Jersey: Prentice-Hall Inc. p. 89.
- Hansen, M.; Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, March-April, pp. 106-116.
- Hax, A. C. & Majlof, N. S. (1996). *The Strategy Concept and Process*. New Jersey: Prentice-Hall Inc, p. 317.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (1992). *Strategic Management: An Integrated Approach* (2th Eds.). Boston: Houghton Moflin Company, p. 89-121.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (7th Eds.). Ohio: Thomson/South Western, p.158-415.
- Huber, A. J. (2011). *Effective Strategy Implementation: Conceptualizing Firms' Strategy Implementation Capabilities and Assessing their Impact on Firm Performance*. Germany: Gabler Verlag, p. 13-14.
- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (2007). *Essentials of Strategic Management* (2th Eds). Upper Saddle River N. J.: Prentice-Hall, p. 25.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy* (6th Eds). New Jersey: Prentice-Hall Inc, p. 54.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Score-card Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, Boston, MA, p. 107-110.
- Miller, D. (1992). Environmental Fit Versus Internal Fit. *Organization Science*, 3(2), pp. 159-178.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1991). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Case* (2th Eds). Englewood Cliffs N. J.: Prentice-Hall, p. 737-740.
- Nadler, D. & Tushman, M. L. (1980). *A Congruence Model for Diagnosing Organizational Behavior*. Resource Book in Macro Organizational Behavior. Goodyear, Santa Clara, CA. pp. 30-49.
- Pathak, R. C. & Sinha, N. (2005). Power of Full Engagement for Passionate Organizations. *Management & Change*, 9(2), pp. 287-298.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (1991). *Strategic Management Practice: Redding in Strategic Management*. New York: McGraw-Hill, p. 73.
- Saunders, M. N. K.; Lewis, P. & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students* (3rd Eds.). Harlow: FT Prentice Hall, p. 102.
- Swan, J.; Newell, S. & Robertson, M. (2000). *Limits of IT-driven Knowledge Management for Interactive Innovation Processes: Towards a*

- Community-based Approach*. Proceedings of 33rd HICSS, pp. 84-94.
- Thompson, J. L. (1993). *Strategic Management: Awareness and Change* (2th Eds.). London: Chapman and Hall, p. 485.
- Walker O. & Mullins, J. (2014). *Marketing Strategy: A Decision-focused Approach* (8th Eds.). McGraw-Hill/Irwin, p. 69.
- Zack, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), pp. 125-145.

