

## بررسی نقش میانجی تمرکز بر استراتژی در تأثیر بلوغ سازمانی بر عملکرد سازمانی اداره امور مالیاتی استان البرز

تورج حسن زاده ثمرین\*، روزبه حبیبی\*\*، سوگند صابری کوچصفهانی\*\*\*

### چکیده

سازمان‌های بالغ در مقایسه با سازمان‌های نوظهور از استراتژی‌های متفاوتی استفاده می‌کنند و بر نوع خاصی از استراتژی‌ها تمرکز داشته و عملکرد بهتری دارند. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی تمرکز بر استراتژی در تأثیر بلوغ سازمانی بر عملکرد سازمانی اداره امور مالیاتی استان البرز انجام شد. این پژوهش از نوع کاربردی، بر اساس زمان گردآوری داده‌ها، مقطعی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها پیمایشی و از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری شامل کارکنان و مدیران سازمان امور مالیاتی استان البرز در سال ۱۳۹۸ به تعداد ۲۵۰ نفر بود که ۱۵۰ نفر نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از بین جامعه مذکور انتخاب شدند. پایایی پرسشنامه‌ها با آلفای کرونباخ برای بلوغ سازمان (۰/۷۶۳)، تمرکز استراتژی (۰/۹۰۳) و عملکرد سازمانی (۰/۹۱۵) محاسبه شد. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روایی ظاهری و تحلیل عاملی تأییدی در حد مناسبی گزارش شد. تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی با استفاده از دو نرم‌افزار SPSS19 و Lisrel انجام شد. بر اساس یافته‌ها، تأثیر بلوغ سازمان بر تمرکز بر استراتژی (داخلی و خارجی) و عملکرد سازمان تأیید شد. همچنین تأثیر استراتژی داخلی و خارجی بر عملکرد سازمان نیز به‌دست آمد. در نهایت نقش میانجی تمرکز بر استراتژی در تأثیر بلوغ سازمان بر عملکرد سازمان نیز تأیید شد.

کلیدواژه‌ها: رشد سازمان، استراتژی داخلی و خارجی، کسب‌وکارهای کوچک، سازمان‌های دولتی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۶/۲۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۲۳.

\* دانشیار، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

E-mail: tooraj.hassanzadeh@yahoo.com

\*\* استادیار، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

\*\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه پیام نور، رشت، ایران.

## ۱. مقدمه

بارزترین ویژگی‌های دوران پرابهام و متلاطم و پویای کنونی، تغییر و تحولات شگرف و مداومی است که در عرصه‌های گوناگون روی می‌دهد [۲۹]. در این شرایط، ضرورت بررسی عملکرد شرکت‌ها بیش از گذشته اهمیت یافته است و شرکت‌ها باید برای رسیدن به جایگاه بهتر در مقایسه با رقبای، عملکرد خود را بهبود بخشند [۳۱]. از این‌رو شرکت‌ها و سازمان‌ها تمایل دارند عملکرد پایداری را کسب کرده و حفظ نمایند [۳۶]. عملکرد سازمان از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پروژه‌های مدیریتی است و بدون شک مهمترین معیار سنجش موفقیت در سازمان‌ها به حساب می‌آید [۱۶]. بنابراین هر مدیری برای بررسی عملکرد شرکت و سازمان خود به شاخص‌های مناسبی نیاز دارد تا بتواند با توجه به آن‌ها شرکت خود را بهبود دهد [۳۶].

در اکثر سازمان‌های دولتی و غیردولتی، علی‌رغم سرمایه‌گذاری زیاد در جهت ارتقای عملکرد، دستیابی به سطوح عملکرد بالا به کندی صورت می‌گیرد از دلایل اصلی این مشکل، می‌توان به فقدان بلوغ سازمانی اشاره نمود [۶] از این‌رو برای ارتقای هر چه بیشتر عملکرد سازمان لازم است مشخص شود سازمان در چه مرحله‌ای از بلوغ خود قرار دارد و چه مراحل را باید طی کند تا بتواند بر پایه فرآیندهای توانمند شده خود با کمک فناوری اطلاعات با منابع داخل و خارج از سازمان تعامل مثبت برقرار کند و در جهت نیل به استراتژی‌های بلندمدت گام بردارد [۲۰، ۲۴].

مفهوم بلوغ به معنی کمال یا کامل شدن را اولین بار "چورچیل" و همکاران<sup>۱</sup> در سال ۱۹۶۹ مطرح کردند. بلوغ سازمانی اصطلاحی است که بر مراحل رشد سازمانی اطلاق می‌گردد [۳۰]. تئوری پایه مفهوم و مدل‌های بلوغ، دسترسی به سطوح بالاتر بلوغ در سطوح بالاتر عملکردی سازمان است. مدل بلوغ منعکس‌کننده درجه‌ای از موفقیت در مدیریت و اجرای فعالیت‌های کلیدی برای احیاء اهداف است [۶]. به‌طور کلی، ویژگی‌های سطوح مختلف مدل‌های بلوغ توسط فراسر<sup>۲</sup> و همکاران به این صورت تبیین شده است که در پایین‌ترین سطح از بلوغ، عملکرد و یا موفقیت یک فعالیت ممکن است موقت و تنها بر پایه تلاش و ابتکار فردی باشد و اغلب این عملکرد غیرقابل پیش‌بینی و تکرارناپذیر است. در سطح بالاتر، فعالیت‌ها و عملکردها، سازمان‌یافته و مدیریت‌شده و به خوبی تعریف، اداره و پیش‌بینی می‌شوند. در بالاترین سطح از بلوغ، بهترین شیوه‌ها و روش‌ها برای کسب و بهبود مستمر عملکرد مدنظر به تصویب رسیده و به اجرا درآمده‌اند [۴]. مدل‌های بلوغ برای کمک به سازمان‌ها در راستای کسب و حفظ توان و مزیت رقابتی، کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت، صرفه‌جویی در زمان و بسیاری از منافع دیگر گسترش پیدا کرده‌اند [۶].

از سوی دیگر مطالعات متعددی در زمینه عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها صورت گرفته است. از عوامل و متغیرهایی که در مطالعات بسیاری بررسی شده، استراتژی سازمان است [۵]. از دیدگاه اغلب پژوهشگران، انتخاب و تمرکز بر استراتژی مناسب برای بهبود عملکرد، اهمیت ویژه‌ای دارد [۱۱، ۱۵، ۲۵]. در تعریف استراتژی تفاهم کلی و جامعی وجود ندارد، چندلر (۱۹۶۲) استراتژی را تعیین اهداف اساسی و بلندمدت یک سازمان و گزینش اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این اهداف است [۲۱]. پیرس و رایبسون استراتژی را برنامه‌های مقیاس بزرگ و آینده‌نگر برای تعامل با محیط رقابتی برای بهینه کردن دستیابی به هدف‌های سازمان تعریف کرده‌اند [۲۱].

گفته شده زمانی که سازمان بالغ می‌شود به دنبال استراتژی‌هایی است که بتواند بر اساس شرایط حاضر خود از نظر تکنولوژی، منابع انسانی و عمر سازمانی خود مطلوب باشد. سازمان هر چقدر به سمت بلوغ خود پیش می‌-

<sup>۱</sup> Churchill

<sup>۲</sup> Fraser

رود چرخشی را در استراتژی خود به وجود می‌آورد. بسیاری از سازمان‌ها که در مرحله اولیه فعالیت خود به دنبال بازارها و مشتریان جدید هستند سرمایه‌گذاری زیادی را در استراتژی‌های خارجی انجام می‌دهند و زمانی که این سازمان‌ها تجارب زیادی را به دست آورده و به مرحله بلوغ می‌رسند تغییراتی را در استراتژی‌های خود انجام می‌دهند که از استراتژی خارجی به سمت استراتژی داخلی تغییر جهت می‌دهند و تغییراتی را در درون سازمان انجام می‌دهند که از این طریق بتوانند حداکثر بهره‌برداری و عملکرد را داشته باشند.

این مطالعه به دنبال بررسی تاثیر استراتژیک داخلی و خارجی را بر روی عملکرد سازمان در سازمان بالغ (سازمان امور مالیاتی) است. با رشد و بلوغ سازمان‌ها، چالش‌ها و فرصت‌ها بروز می‌کنند، که ممکن است به تغییراتی در تمرکز استراتژیک منجر شود [۱۰]. پژوهش‌های گذشته ارتباط بین استراتژی و عملکرد سازمان‌ها را بررسی کرده‌اند [۱۴، ۳۵]، اما پژوهش‌های اضافی برای فهم تاثیر زمان بر روی موفقیت سازمان و گزینه‌های استراتژیک، مخصوصاً در زمینه‌های تمرکز استراتژیک داخلی و خارجی ضروری است. این دانش می‌تواند به پژوهشگران و سیاست‌گذاران کمک کند تا نیازهای سازمان‌ها و شرکت‌های تجارتي کوچک را در چرخه عمر این شرکت‌ها تشخیص دهند و همچنین پژوهش‌های بیشتر در این زمینه به درک بهتر از بقای شرکت‌ها و مشاغل کوچک کمک می‌نماید، زیرا این مشاغل نقش اساسی در ایجاد اشتغال و ارتقای نوآوری در اقتصاد ملی دارند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پژوهش‌ها نشان می‌دهد ارتباط بین دسترسی به منابع، جهت‌گیری استراتژیک و عملکرد شرکت وجود دارد [۳]. صاحبان مشاغل غالباً بیشترین تاثیر را در جهت‌گیری استراتژیک در شرکت‌های نوپا دارند [۱۸]. در این رابطه ویکلوند و شفرده<sup>۱</sup> [۳۸] دریافتند که درک استراتژیک از مهم‌ترین عوامل برای شروع سرمایه‌گذاری جدید است و این تجربه می‌تواند تصمیم‌گیری استراتژیک را بهبود بخشد. پژوهش وست و نوئل<sup>۲</sup> [۳۷] نشان داد که عملکرد کسب‌وکار برای سرمایه‌گذاری‌های جدید به دانش و فرصت‌های بازار و اتخاذ بهترین رویکرد استراتژیک برای دستیابی به اهداف سازمانی توجه دارد. از این رو دانش استراتژیک برای حفظ موفقیت درازمدت در بازار ضروری است [۳۵].

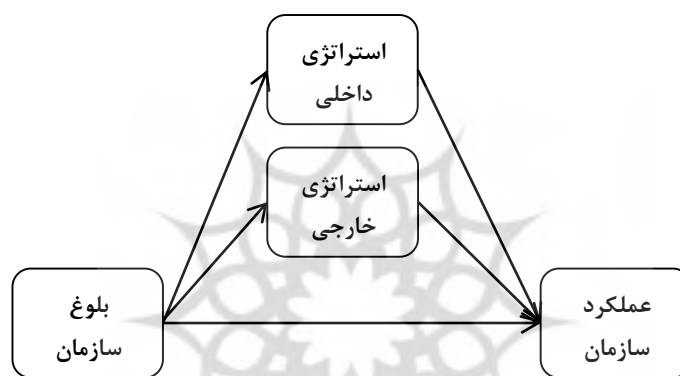
بیشتر مشاغل روی یکی از دو جهت استراتژیک (داخلی و خارجی) تمرکز دارند [۲]. مشاغل با رویکرد استراتژیک داخلی، بر توسعه فرآیندهای داخلی، از جمله روش‌های مؤثر در مدیریت منابع انسانی و ایجاد فرآیندهایی در راستای افزایش کارایی سازمان و کنترل هزینه‌ها، متمرکز می‌کنند [۱۳]. این رویکرد به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا روی ویژگی‌های محصول، کارایی فرآیندهای داخلی و اهداف مالی متمرکز شوند. همچنین این رویکرد به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا برای دستیابی به نوآوری بیشتر محصول، بر درک محصولات و خدمات خود، تمرکز شوند [۲۸].

در مقابل، برخی سازمان‌ها تصمیم می‌گیرند که یک استراتژی بیرونی را اتخاذ کنند، که در درجه اول بر روی دستیابی به رشد فروش و افزایش مشتری تمرکز دارد [۱۳]. استراتژی‌های خارجی اغلب سرمایه‌گذاری بیشتری در شیوه‌های بازاریابی و فروش تهاجمی انجام می‌دهند و بر مشتری و سهم بازار تاکید دارند [۲۸]. بر طبق دیدگاه مبتنی بر منابع از بنگاه، از عواملی که می‌تواند باعث ایجاد مزیت رقابتی در شرکت‌ها باشد دانش و اطلاعاتی است که یک شرکت در طول حیات خود با فرآیندهای ملموس و ناملموسی به دست می‌آورد [۱]. علاوه بر این مدیریت شرکت می‌تواند منبع مزیت رقابتی باشد و فرآیندهای مدیریتی می‌تواند از نقاط قوت

<sup>۱</sup> Wiklund and Shepherd

<sup>۲</sup> West and Noel

شرکت، اعتبار شرکت را ارتقا دهد [۳۳]. از این رو فقدان تخصص مدیریتی در شرکت‌های نابالغ می‌تواند عامل بازدارنده عملکرد بالا و موفقیت سازمان باشد. استینچکامبه<sup>۱</sup> [۳۲] چهار ویژگی فقدان تخصص مدیریت سازمان‌های جوان و نابالغ که این سازمان‌ها را مستعد شکست می‌کند را این‌گونه معرفی می‌کند: (۱) دانش پایین از ساختار بازار در سال‌های اولیه، (۲) مشکلات در ساختارهای داخلی سازمان به دلیل فقدان تجربه، (۳) فقدان شبکه با افرادی که ممکن است نیازهای سازمان را تسهیل نمایند، (۴) تعداد کم مشتریان اصلی شرکت یا سازمان. از سوی دیگر ممکن است شرکت‌های نابالغ منابع لازم برای توسعه و اجرای کامل استراتژی خود را نداشته باشند [۱۹]. این امر شرکت را وادار به صرف وقت و تلاش فراوان برای تدوین استراتژی مناسب در شرایط کنونی شرکت و آموزش چگونگی اجرای مؤثر این استراتژی‌ها می‌کند [۳۴]. سازمان‌های نابالغ با ارزیابی فضای رقابتی خارجی و واکنش مناسب به آن درآمدهای لازم برای بقا را کسب می‌نمایند؛ به عبارت دیگر استراتژی سازمان‌های نابالغ فرآیندی تطبیقی است به این صورت که این سازمان‌ها انتخاب‌های استراتژیک خود را برای عملکرد بهتر، به صورت مداوم مدیریت می‌کنند [۱۰].



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری پژوهش، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی تمرکز بر استراتژی در تأثیر بلوغ سازمانی بر عملکرد سازمانی اداره امور مالیاتی استان البرز انجام شده (نمودار ۱) و فرضیه‌های زیر در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار خواهد گرفت:

۱. بلوغ سازمان بر عملکرد سازمانی اداره امور مالیاتی استان البرز تأثیر دارد.
۲. بلوغ سازمان بر استراتژی داخلی سازمان امور مالیاتی استان البرز تأثیر دارد.
۳. بلوغ سازمان بر استراتژی خارجی سازمان امور مالیاتی استان البرز تأثیر دارد.
۴. استراتژی داخلی بر عملکرد سازمان امور مالیاتی استان البرز تأثیر دارد.
۵. استراتژی خارجی بر عملکرد سازمان امور مالیاتی استان البرز تأثیر دارد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت پژوهش کمی و از نظر هدف بررسی کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی به شمار می‌آید. در پژوهش حاضر متغیر بلوغ سازمان متغیر مستقل، تمرکز استراتژی متغیر میانجی و متغیر عملکرد سازمان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان و مدیران سازمان امور مالیاتی

استان البرز در سال ۱۳۹۸ با تعداد ۲۵۰ نفر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران (رابطه ۱) به تعداد ۱۵۰ نفر برآورد شده و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از بین جامعه موردنظر انتخاب شد.

$$n = \frac{Nz^2pq}{Nd^2 + z^2pq} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$n \cong \frac{250 \div 1.96^2 \div 0.5 \div 0.5}{250 \div 0.05^2 \cdot 1.96^2 \div 0.5 \div 0.5} \mid 150$$

N = حجم جامعه آماری

n = حجم نمونه

Z = مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد، که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱/۹۶ است.

p = مقدار نسبت صفت موجود در جامعه است. اگر در اختیار نباشد می‌توان آن را ۰/۵ در نظر گرفت. در این

حالت مقدار واریانس به حداکثر مقدار خود می‌رسد.

q = درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند (q = 1-p)

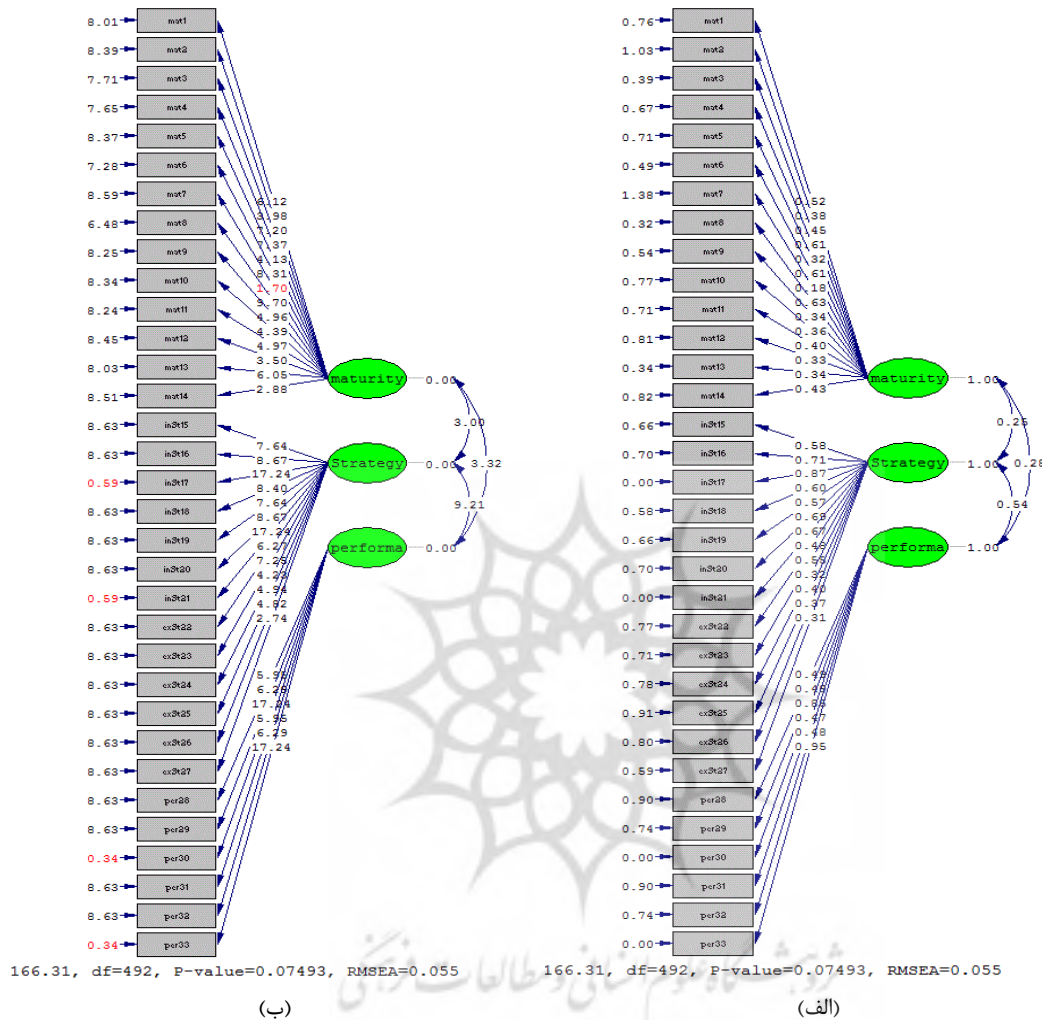
d = مقدار اشتباه مجاز که ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است.

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه بلوغ سازمان قوچانی و قوچانی (۱۳۹۱)، پرسشنامه تمرکز استراتژی دیویس و همکاران (۲۰۰۸) و پرسشنامه عملکرد سازمانی گیسون و همکاران (۲۰۱۱) استفاده شد. پرسشنامه بلوغ سازمان قوچانی و قوچانی (۱۳۹۱) دارای ۱۴ سؤال با طیف ۵ درجه‌ای است. روایی این پرسشنامه با اساتید دانشگاه و مدیران صنایع مورد بررسی قرار گرفته و پایایی آن در حد بالایی (۰/۸۴) گزارش شده است [۱۲]. پرسشنامه تمرکز استراتژی را دیویس و همکاران در سال ۲۰۰۸ ابداع و هنجاریابی کردند، این پرسشنامه دارای ۱۳ گویه با طیف ۵ درجه‌ای لیکرت بوده و دو بعد استراتژی داخلی و استراتژی خارجی را اندازه‌گیری می‌کند. دیویس و همکاران پایایی آن را ۰/۹۱ گزارش نمودند [۷]. پرسشنامه عملکرد سازمانی را گیسون و همکاران در سال ۲۰۱۱ به منظور ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی ابداع کردند. این پرسشنامه دارای ۶ گویه با طیف ۵ درجه‌ای لیکرت بوده و مؤلفه‌هایی مانند «قیمت‌گذاری سازماندهی شده برای خدمات»، «استفاده از روش‌های کارآمدتر برای مدیریت هزینه‌ها»، «توانایی پرداخت بدهی‌ها» را مورد سنجش قرار می‌دهد. گیسون و همکاران پایایی آن را ۰/۸۹ گزارش نمودند [۱۳]. داده‌های این ابزارها با استفاده از دو نرم‌افزار SPSS19 و LISREL8.8 در دو سطح توصیف و استنباط آماری برای تحلیل شدند. از روش مدل معادلات ساختاری برای رد یا تأیید فرضیات پژوهش، از مدل نیکویی برازش برای مشخص کردن برازندگی مدل پژوهش و برای بررسی میزان تبیین متغیرهای هر یک از سؤالات (روایی) مرتبط در پرسشنامه از تجزیه و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

به منظور آشنایی با جامعه مورد مطالعه، در این بخش به متغیرهای جمعیت شناختی آنان از قبیل جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه شغلی پرداخته شده است. بر این اساس نتایج توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه برحسب جنسیت به این صورت بود که تعداد ۸۶ نفر (۵۷/۳ درصد) مرد و تعداد ۶۴ نفر (۴۲/۷ درصد) زن بودند. اغلب آنان ۸۴ نفر (۵۶ درصد) دارای مدرک دیپلم و فوق‌دیپلم بودند. همچنین در رابطه با محدوده سنی بیشترین فراوانی با ۷۵ نفر (۵۰ درصد) مربوط به بازه سنی ۳۰-۲۵ سال، و کمترین فراوانی با ۱ نفر (۰/۷ درصد) مربوط به بازه سنی

بالاتر از ۵۰ سال بودند. درباره سابقه خدمتی بیشترین فراوانی با ۶۷ نفر (۴۴/۷ درصد) مربوط به سابقه کمتر از ۵ سال و کمترین فراوانی با ۱ نفر (۰/۷ درصد) مربوط به سابقه بالای ۲۰ سال بود. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از روایی محتوایی (نظر اساتید)، و روایی سازه (روایی تحلیل عاملی تأییدی) استفاده شده است.



شکل ۱. روایی گویه‌ها، (الف) حالت تخمین استاندارد (ب) در حالت معناداری

با توجه به شکل ۱ همه گویه‌های متغیرهای بلوغ سازمانی، تمرکز استراتژیک (داخلی و خارجی) و عملکرد سازمانی برای توضیح متغیرهای مربوطه (ضریب معناداری بالای ۱/۹۶) روایی لازم را دارا هستند تنها گویه شماره ۷ مربوطه به بلوغ سازمانی دارای ضریب معنایی کمتر از ۱/۹۶ است که این گویه از مدل حذف شد. برای ارزیابی مدل ساختاری ابتدا از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف، سپس از ضریب تعیین ( $R^2$ )، نکویی برازش و ضریب مسیر و ضریب معناداری استفاده شده است. نتایج آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها نشان داد مقدار کولموگوروف-اسمیرنوف برای بلوغ سازمان (۰/۳۴۱)، برای تمرکز استراتژیک (۰/۳۱۰) و برای عملکرد (۰/۴۰۵) بوده که در تمامی موارد مقدار معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، بنابراین توزیع داده‌های پژوهش نرمال است. نتایج ضریب تعیین ( $R^2$ ) نیز (۰/۷۴) به دست آمد. به این معنی که متغیر مستقل بلوغ سازمانی، و تمرکز استراتژیک توانسته است ۷۴ درصد از تغییرات متغیر عملکرد سازمان را تبیین کند. نتایج نکویی برازش مدل کلی نیز در جدول ۱ نشان داده شده است که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است.

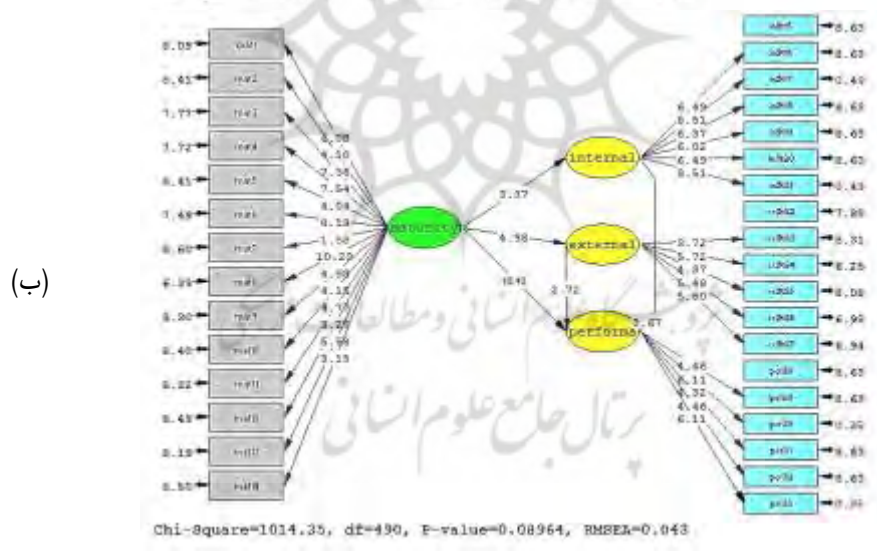
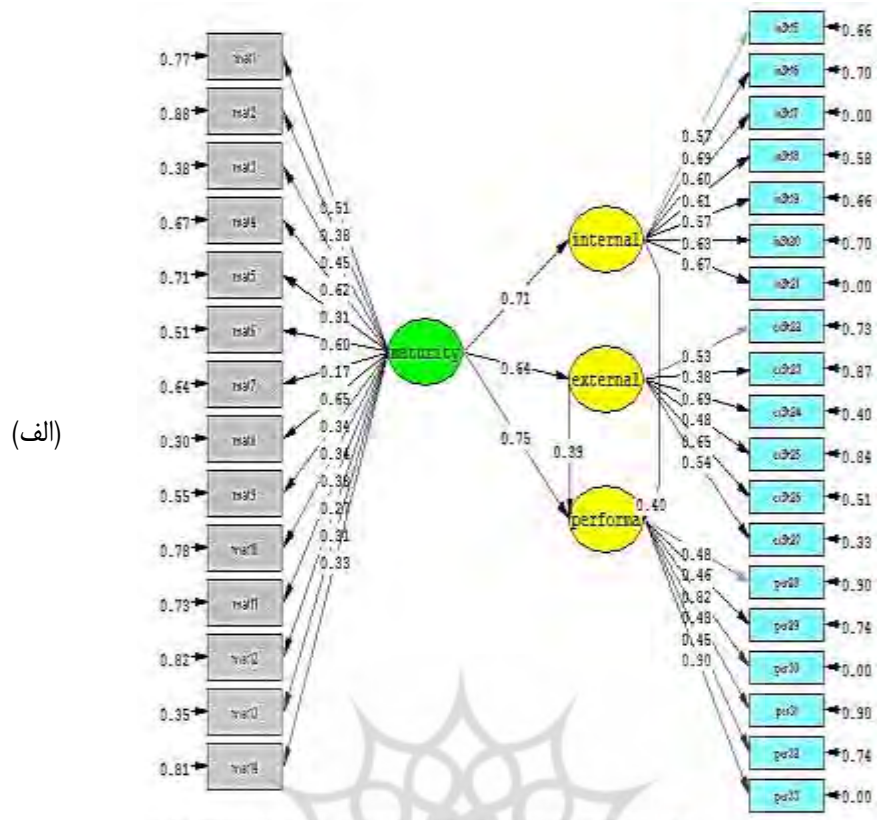
جدول ۱. شاخص‌های نکویی برازش مدل

| شاخص       | $x^2 / df$ | p-value | RMSEA  | NFI   | CFI   | IFI   | RFI   | GFI   | AGFI  |
|------------|------------|---------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| مقدار مجاز | < ۳        | > ۰/۰۵  | < ۰/۰۸ | > ۰/۹ | > ۰/۹ | > ۰/۹ | > ۰/۹ | > ۰/۹ | > ۰/۹ |
| مقدار      | ۲/۰۷       | ۰/۰۸۹۶۴ | ۰/۰۴۳  | ۰/۹۳  | ۰/۹۱  | ۰/۹۴  | ۰/۹۶  | ۰/۹۳  | ۰/۹۲  |

جدول ۲. آزمون فرضیه‌های فرعی

| ردیف | فرض‌ها  | ضریب مسیر | ضریب معناداری | نتیجه                               |
|------|---|-----------|---------------|-------------------------------------|
| ۱    | بلوغ سازمان بر عملکرد سازمانی اداره امور مالیاتی استان البرز تاثیر دارد.  | ۰/۷۵      | ۱۰/۴۳         | تأیید (تأثیر به صورت مثبت و مستقیم) |
| ۲    | بلوغ سازمان بر استراتژی داخلی سازمان امور مالیاتی استان البرز تاثیر دارد. | ۰/۷۱      | ۳/۳۷          | تأیید (تأثیر به صورت مثبت و مستقیم) |
| ۳    | بلوغ سازمان بر استراتژی خارجی سازمان امور مالیاتی استان البرز تاثیر دارد. | ۰/۶۴      | ۴/۹۸          | تأیید (تأثیر به صورت مثبت و مستقیم) |
| ۴    | استراتژی داخلی بر عملکرد سازمان امور مالیاتی استان البرز تاثیر دارد.      | ۰/۴۰      | ۳/۶۷          | تأیید (تأثیر به صورت مثبت و مستقیم) |
| ۵    | استراتژی خارجی بر عملکرد سازمان امور مالیاتی استان البرز تاثیر دارد.      | ۰/۳۹      | ۲/۷۲          | تأیید (تأثیر به صورت مثبت و مستقیم) |

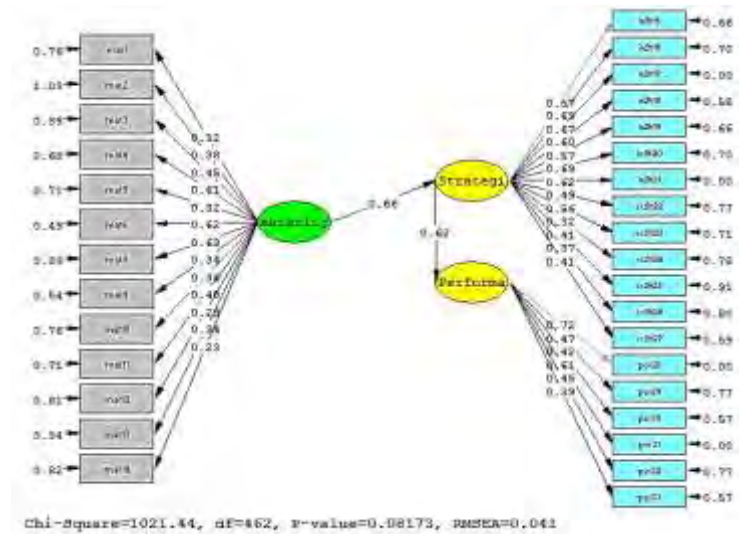
در این بخش بر اساس خروجی مدل مفهومی که در شکل ۲ آورده شده است، فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفته‌اند. در این رابطه ابتدا به فرض‌های فرعی (تأثیر مستقیم) و سپس به فرض اصلی پژوهش (تأثیر متغیر میانجی) پرداخته شده است.



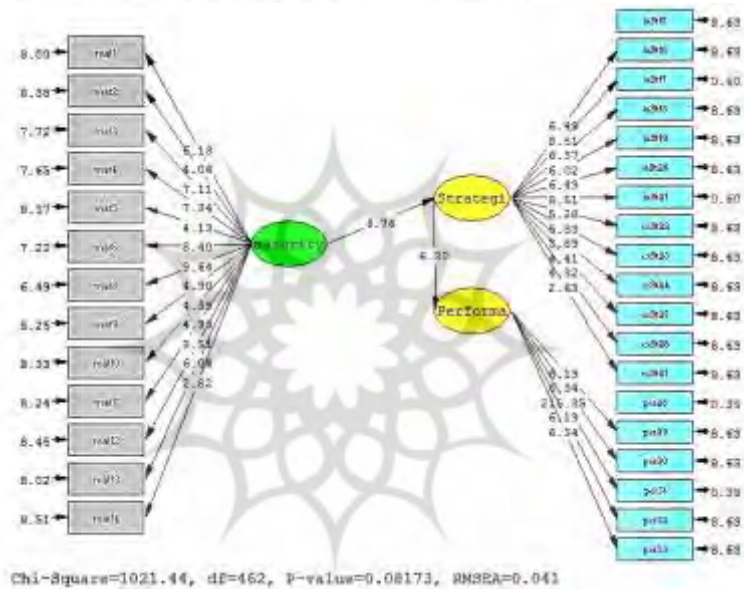
شکل ۲. مدل کلی پژوهش (الف) در حالت تخمین استاندارد (ب) در حالت ضرایب معناداری



(الف)



(ب)



شکل ۳. مدل کلی پژوهش (الف) در حالت تخمین استاندارد (ب) در حالت ضرایب معناداری

برای به دست آوردن نقش متغیر میانجی می توان ضرایب دو مسیر بلوغ سازمان و تمرکز استراتژی و مسیر تمرکز استراتژی و عملکرد سازمان را با هم ضرب کرد تا میزان تأثیر غیرمستقیم آن (نقش میانجی متغیر تمرکز بر استراتژی) مشخص شود. بر اساس جدول ۳ ضریب مسیر تأثیر متغیر بلوغ سازمان بر عملکرد سازمان از طریق متغیر میانجی تمرکز استراتژیک ۰/۴۰ (حاصل ضرب ضرایب ۰/۶۶ و ۰/۶۲) به دست آمده است که نشان می دهد تمرکز استراتژیک متغیر میانجی در بین بلوغ سازمان و عملکرد سازمان نقش بازی می کند.

جدول ۳. آزمون فرضیه اصلی

| فرضها   | ضریب مسیر | ضریب معناداری | نتیجه                               |
|---|-----------|---------------|-------------------------------------|
| تمرکز بر استراتژی در تأثیر بلوغ سازمانی بر عملکرد سازمانی اداره امور مالیاتی نقش میانجی دارد. | ۰/۴۰      | --            | تأیید (تأثیر به صورت مثبت و مستقیم) |

بنابراین با سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که تمرکز بر استراتژی در تأثیر بلوغ سازمانی بر عملکرد سازمانی اداره امور مالیاتی نقش میانجی دارد.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مدل پژوهش حاضر به منظور بررسی تأثیر بلوغ سازمانی بر عملکرد سازمانی با متغیر میانجی تمرکز بر استراتژی طراحی شده است. این مدل با استفاده از مدلیابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد آزمون قرار گرفت.

با تحلیل یافته مشخص شد که بلوغ سازمانی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبتی دارد بدین معنی که هر چقدر سازمان‌ها تجربه بیشتری کسب و عمر بیشتری را سپری می‌کنند در عملکرد خود نتیجه بهتری را کسب می‌کنند. در سازمان‌های بالغ، ارائه دقیق دستورالعمل‌ها و شیوه‌های انجام کار به کارکنان، تعامل بهتر بین اعضای سازمان و سطح مشارکت بالای کارکنان، اطمینان بالای کارکنان به مسئولان بالادستی، نهادینه شدن نظم و آرامش در محیط کاری بدون نظارت مداوم توسط سرپرستان، مدیریت دانش و استفاده از خلاقیت و نوآوری کارکنان در سازمان و انعطاف‌پذیری بالای کارکنان در محیط کاری از ویژگی‌های مهم اعضای این نوع سازمان به شمار می‌رود. در نتیجه آن هریک از اعضاء به درستی به وظایف خود عمل می‌کنند و چون هر واحدی به واحد دیگر وابسته است با تعامل بهتر بین واحدها عملکرد کلی سازمان نیز ارتقاء می‌یابد. در تحقیقی که توسط [۲۲] انجام شد، نتیجه مشابه پژوهش حاضر به دست آمد. در این مطالعه مشخص شد که سازمان هر چقدر به سمت بلوغ پیش رود منجر به بهبود عملکرد خواهد شد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت زمانی که سازمان‌ها بالغ می‌شوند و درک بیشتری نسبت به استراتژی بازار خود را به دست می‌آورند، آنها می‌توانند ظرفیت‌های کسب و کار خود را ارتقاء داده و عملکرد مالی را بهبود ببخشند [۱۷]. مالکان سازمان‌های بالغ درباره فرآیندهای داخلی و روش‌های کسب‌وکار منطقی، دانش بیشتری را دارند که می‌تواند تأثیر مستقیمی بر عملکرد مالی داشته باشد [۹]. دسوزا و کملگور<sup>۱</sup> [۸] به این نتیجه رسیدند که دانش صنعت عامل مهمی در موفقیت سازمان‌های نوپا و نوظهور به شمار می‌رود. زمانی که سازمان‌ها بالغ می‌شوند، مسئولان آن، قادر خواهند بود تا جزئیات بیشتری از سازمان خود را یاد بگیرند، که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا بر ارتقای عملیات داخلی تمرکز کنند.

بر اساس نتایج حاصل از داده‌ها بلوغ سازمانی بر تمرکز بر استراتژی (داخلی و خارجی) تأثیر مثبتی داشت. همچنین تأثیر بلوغ سازمانی بر تمرکز بر استراتژی داخلی (۰/۷۱) نسبت به استراتژی خارجی (۰/۶۴) تأثیر بیشتری دارد به این معنی که سازمان‌های بالغ علاوه بر اینکه بر هر دو استراتژی خارجی و داخلی تمرکز دارند ولی این سازمان‌های بالغ با سپری شدن عمر بیشتر به سمت تمرکز بر استراتژی داخلی پیش خواهند رفت. در مطالعات قبلی نیز نتیجه مشابهی به دست آمد و نشان داد که بین سن شرکت و انتخاب استراتژیک رابطه وجود دارد. براساس یافته‌ها، سازمان‌های نوپا و جوان، به علت مشکل تازگی و جدید بودن، تمرکز بر استراتژی بیرونی را نشان می‌دهد، در حالی که سازمان‌های مسن‌تر و بالغ، با تغییرات سازمانی سازگار هستند و به دلیل مسن شدن، از تمرکز استراتژیک داخلی استفاده می‌کنند. مالکان سازمان‌های جوان، اغلب بر استراتژی‌های بیرونی تمرکز می‌کنند که سهم بازار را گسترش داده و پایگاه مشتریان را توسعه می‌دهند، در حالی که سازمان‌های بالغ بر فرآیندهای داخلی تمرکز دارند که اثربخشی عملیاتی و ثبات مالی را بهبود می‌بخشند. مالکان سازمان‌های جدید اغلب دسترسی کمی به منابع دارند، که دسترسی به گزینه‌های استراتژی را برای این سازمان‌ها را کاهش می‌دهد [۳]. برعکس، مالکان سازمان‌های با سابقه، تجربه بیشتر و شناخت بهتری از بازار دارند که در نتیجه سازگاری

<sup>۱</sup> D'Souza and Kemelgor, 2008, 2009

استراتژی بیشتری را میسر می‌کند. همچنین پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهد که سازمان‌های بالغ از یک استراتژی سازگارپذیر استفاده می‌کنند که بر فرآیند و منابع داخلی به جای محیط بازار بیرونی تمرکز دارد [۳۵]. سازمان‌های بالغ معمولاً مسئولانی را دارند که تجربیات بیشتر و درک وسیعی از شایستگی‌های سازمانی را دارا هستند. بنابراین دانش جامع درباره فرهنگ و شایستگی‌های سازمانی، نیز می‌تواند اجرای استراتژی را در سازمان تحت تأثیر قرار دهد [۲۷].

در پژوهش حاضر تأثیر تمرکز بر استراتژی داخلی و خارجی بر عملکرد سازمان امور مالیاتی استان البرز تأیید شد. بدین معنی که سازمان‌ها از طریق تمرکز بر استراتژی داخلی (نظارت بر وظایف کارکنان به صورت جدی، توجه به اخلاق و انضباط کاری کارکنان توسط مسئولان بالادستی، توانمندسازی و مشارکت کارکنان به صورت مستمر، پاداش به کارکنان بر اساس مشارکت تیمی، حفظ کارکنان با عملکرد بالا و جذب کارکنان جدید دارای مهارت و تخصص بالا، آموزش مداوم کارکنان و سهیم کردن کارکنان در سودآوری بیشتر سازمان) و همچنین تمرکز بر استراتژی خارجی (بهبود خدمات سازمان به صورت پیوسته، برآورده کردن رضایت مشتریان از طریق خدمات‌دهی مناسب، توجه بیشتر به تبلیغات و ترفیعات، ارائه خدمات باکیفیت به مشتریان) منجر به عملکرد بهتر (سازمان‌دهی قیمت‌گذاری خدمات، استفاده از شیوه‌های مختلف برای حفظ مالیات‌دهندگان، استفاده از روش‌های کارآمد برای مدیریت هزینه‌ها و توسعه خدمات جدید برای مالیات‌دهندگان) سازمان امور مالیاتی می‌شود. در این رابطه مورسیسی<sup>۱</sup> و پیتاوی [۲۳] گزارش کردند تمرکز خارجی با کمک به رشد بازار به سازمان‌های جوان کمک می‌کند تا عملکرد خود را ارتقا دهند. همچنین در مطالعه ویرینی و مایر [۳۵] مشخص شد که سازمان‌های بالغ از طریق تمرکز بر استراتژی می‌تواند عملکرد بهتری داشته باشند. در صورتی که سازمان بر استراتژی داخلی تمرکز داشته باشد بیشتر به سمت انجام تغییرات درون‌سازمانی مثل روندها و دستورالعمل‌های کاری، توجه بیشتر به مهارت و تخصص کارکنان و زیرساخت‌های تکنولوژی حرکت می‌کند و در صورتی که سازمان بر تمرکز بر استراتژی خارجی تمایل داشته باشد به سمت بازیابی و گسترش سهم بازار، به دست آوردن مشتریان جدید، انجام تبلیغات و ترفیعات حرکت می‌کند. انجام هر کدام از این استراتژی‌ها به صورت درست و اصولی می‌تواند در موفقیت سازمان نقش مهمی را داشته باشد.

در نهایت تأثیر متغیر میانجی تمرکز بر استراتژی در تأثیرگذاری بلوغ سازمانی بر عملکرد سازمان تأیید شد. بنابراین سازمان‌های بالغ برای اینکه بتوانند عملکرد بهتری داشته باشند باید بر تمرکز بر استراتژی توجه ویژه‌ای داشته باشند. سازمان‌های بالغ با مشخص کردن نوع استراتژی که قصد دارند تا پیاده‌سازی کنند در واقع مسیر خود را مشخص کرده و بهتر می‌توانند از منابع موجود برای رسیدن به اهداف خود استفاده کنند. در مطالعه مک‌دول و همکاران [۲۲] نقش متغیر میانجی تمرکز بر استراتژی مشخص شد. بر اساس این مطالعه، سازمان‌های بالغ نیاز دارند تا در جهت رسیدن به عملکرد بهتر استراتژی خود را مشخص نمایند و بر استراتژی خاص تمرکز داشته باشند.

پژوهش حاضر دارای محدودیت‌های مختص به خود بود. علاوه بر محدودیت‌هایی در رابطه با زمان و بودجه، گردآوری داده‌ها که با استفاده از پرسشنامه انجام یافت، از محدودیت‌های پژوهش حاضر بود، همچنین محدود بودن قلمرو مکانی پژوهش به استان البرز ممکن است محدودیت دیگر پژوهش باشد. با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های نابالغ از استراتژی سازگارپذیر نسبت به شرایط بازار و موقعیت شرکت استفاده کنند. استفاده از ترکیب مدیران جوان و مدیران بالغ و باتجربه در مدیریت شرکت می‌تواند در انتخاب استراتژی مناسب درونی و بیرونی نسبت به شرایط در موفقیت شرکت‌ها تأثیرگذار باشد.

<sup>۱</sup> Morrissey & Pittaway

## منابع

1. Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic asset and organizational rent *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
2. Bagnoli, C., & Giachetti, C. (2015). Aligning knowledge strategy and competitive strategy in small firms. *Journal of Business Economics and Management*, 16(3), 571-598.
3. Blackburn, R. A., Hart, M., & Wainwright, T. (2013). Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of small business and enterprise development*, 20(1), 8-27.
4. Boughzala, I., & De Vreede, G. J. (2011, October). Determining the collaboration maturity of organizational teams: a study in the automotive industry. In *International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering, and Knowledge Management* (pp. 393-406). Springer, Berlin, Heidelberg.
5. Charoensuk, S., Wongsurawat, W., & Khang, D. B. (2014). Business-IT alignment: A practical research approach. *The Journal of High Technology Management Research*, 25(2), 132-147.
6. Daghighi Masouleh, Z., & Allahyari, M. (2017). Organizational maturity effect on electronic readiness (A Challenge in Islamic Azad University, Rasht Branch). *jedu.miau*, 8(30), 55-84. (In Persian)
7. Davis, M. A., Miles, G., & McDowell, W. C. (2008). Environmental scanning as a moderator of strategy-performance relationships: An empirical analysis of physical therapy facilities. *Health Services Management Research*, 21(1), 81-92.
8. D'Souza, R., & Kemelgor, B. (2008). Does expertise matter in An ever-changing and uncertain environment? A study of the entrepreneurial process of serial and novice entrepreneurs. *Journal of Small Business Strategy*, 19(2), 69-87.
9. Edelman, L. F., Brush, C. G., & Manolova, T. (2005). Co-alignment in the resource-performance relationship: strategy as mediator. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 359-383.
10. Ensign, P. C. (2008). Small business strategy as a dynamic process: Concepts, controversies, and implications. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 20(2), 25.
11. Friis, O., Holmgren, J., & Eskildsen, J. K. (2016). A strategy model-better performance through improved strategy work. *Journal of Modelling in Management*, 9(3), 361-382.
12. Ghouchani, R., & Ghouchani, F. (2012). Investigation of relationship between organizational maturity and leadership style in production companies, public management vision, 9, 163-182. (In Persian)
13. Gibson, S. G., McDowell, W. C., & Harris, M. L. (2011). The impact of strategic orientation and ethnicity on small business performance. *Journal of business diversity*, 11(1), 9-18.
14. Harris, M. L., Gibson, S. G., & McDowell, W. C. (2014). The impact of strategic focus and previous business experience on small business performance. *Journal of Small Business Strategy*, 24(1), 29-44.
15. Jami Pour, M., Assarian, M., & Yazdani, H. (2018). Investigating the Effectiveness of Business Strategic Orientation on Organizational Performance Considering the Intervening Role of Knowledge Management. *Journal of Business Management*, 10(4), 835-854. doi: 10.22059/jibm.2018.231985.2575. (In Persian)
16. Karimian, M., Safari, S., & Khosravi, A. (2015). Organizational performance measurement based on human resource management indicators using fuzzy MADM techniques (Case study: Organizations affiliated to Isfahan Municipality). *Journal of Public Administration*, 7(1), 153-183. (In Persian)

17. Kelly, S. (2007). The function and character of relationship benefits: Transferring capabilities and resources to the small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 602-619.
18. Lumpkin, G. T., McKelvie, A., Gras, D. M., & Nason, R. S. (2010). Is strategy different for very small and new firms?. *Journal of Small Business Strategy*, 21(2), 1-26.
19. Lussier, R. N. (1995). A nonfinancial business success versus failure prediction mo. *Journal of Small Business Management*, 33(1), 8.
20. Mahmoudi, J., Mosakhani, M., & Beiryaie, H. S. (2009). Proposing a framework for assessing enterprise architecture maturity. *Journal of Information Technology Management*, 2(3). (In Persian)
21. Marfou, M., & Shakeri, R. (2018). Business strategies and corporate financial performance. *Empirical Research in Accounting*, 8(1), 157-184. (In Persian)
22. McDowell, W. C., Harris, M. L., & Geho, P. R. (2016). Longevity in small business: The effect of maturity on strategic focus and business performance. *Journal of Business Research*, 69(5), 1904-1908.
23. Morrissey, W. J., & Pittaway, L. (2006). Buyer-supplier relationships in small firms: the use of social factors to manage relationships. *International small business journal*, 24(3), 272-298.
24. Nastaran, A., Rajabzadeh ghatari, A., Alborzi, M. (2019). Presenting the IT maturity model in Iranian governmental organizations. *ORMR*, 8 (3) :127-141. (In Persian)
25. Parhizgar, M.M., & Saravi-Moghadam, N. (2017). Selection and comparison the most suitable strategy in the public and private banks with BSC approach. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 20(1), 75-98.
26. Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
27. Pelham, A. M. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of business research*, 45(1), 33-46.
28. Pett, T. L., & Wolff, J. A. (2007). SME performance: A case for internal consistency. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 1-16.
29. Pourabbas kiaei, S., Doostar, M., & Goodarzvand Chegini, M. (2018). the effect of knowledge sharing on organizational performance by mediating role of intellectual Capital in Social Security Organization of Guilan Province. 1(1), 37-47. (In Persian)
30. Rahnavard, F., & Khalil-Pour, S. (2015). Measurement of organizational maturity based on earl's model. *Quarterly Journal of Management and Development Process*, 28(1), 101-116. (In Persian)
31. Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
32. Stinchcombe, A. L., & March, J. G. (1965). Handbook of organizations. Retrieved May, 8, 2009.
33. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
34. Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view. *Organization science*, 14(5), 497-509.
35. Verreynne, M. L., & Meyer, D. (2010). Small business strategy and the industry life cycle. *Small Business Economics*, 35(4), 399-416.
36. Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management decision*, 52(2), 230-258.
37. West, G. P., & Noel, T. W. (2009). The impact of knowledge resources on new venture performance. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 1-22.

38. Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge- based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium- sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.

