

عنوان مقاله: بررسی نقش میانجی راهبردهای ترکیبی رقابتی و رویکرد مبتنی بر منابع در تأثیر ساختار بر عملکرد سازمانی

علی صفری^۱ - بهنام گلشاهی^۲ - نبی‌اله کهن^۳

دریافت: ۱۳۹۳/۲/۲۴

پذیرش: ۱۳۹۳/۸/۱۷

مقاله برای اصلاح به مدت ۲۰ روز نزد پدیدآوران بوده است.

چکیده:

با توجه به ماهیت سازمان‌های دولتی که در پی ارائه خدمات به منظور ایجاد رضایتمندی بیشتر جامعه از ساختار حکومتی هستند، بنابراین شناسایی عوامل مؤثر بر افزایش عملکرد آنان در ارائه خدمات بهتر به مردم، همواره مورد توجه دولتمردان بوده است. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر ساختار بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میان‌جیگری راهبردهای ترکیبی رقابتی و رویکرد مبتنی بر منابع در شرکت گاز استان اصفهان صورت گرفته است. این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارکنان شرکت گاز به تعداد ۸۲۹ نفر و حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۲۶۰ نفر برآورد شده و نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه بوده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه ۴۴ پرسشی محقق‌ساخته بوده که روایی آن به دو روش صوری و سازه و پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ تایید شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Amos 22 و به روش الگوسازی معادلات ساختاری انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داد ساختار سازمانی به صورت مستقیم بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج دیگر نشان داد راهبردهای ترکیبی رقابتی و رویکرد مبتنی بر منابع نقش میانجی در رابطه میان ساختار و عملکرد در شرکت مورد مطالعه داشته‌اند.

کلیدواژه‌ها: راهبرد ترکیبی، رویکرد مبتنی بر منابع، ساختار، عملکرد، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

۱- استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان
a.safari28@gmail.com

۲- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول)
behnam.golshahi@yahoo.com

۳- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان
nabi_kohan@yahoo.com

بررسی نقش میانجی راهبردهای ترکیبی رقابتی و رویکرد مبتنی بر منابع در تأثیر ساختار بر عملکرد سازمانی

مقدمه

امروزه سازمان‌ها با محیطی متلاطم و ناآرام روبه‌رو هستند و خطرات محیطی، از هر سو حیات و بقای آنها را مورد هجوم قرار می‌دهد. در چنین شرایطی امکان حضور و دوام در صحنه فعالیت‌ها، مستلزم این است که سازمان‌ها جایگاه فعلی خود را بشناسند، نقاط قوت و ضعف خود را به دقت تحلیل کنند و با تکیه بر قوت‌ها از فرصت‌های محیطی به منظور ارتقای سطح عملکرد خود استفاده کنند. این مهم به وسیله ارزیابی عملکرد صحیح و به موقع حاصل می‌شود؛ زیرا کلید دستیابی به بهبود مستمر، توانایی در ارزیابی و سنجش مداوم عملکرد سازمان است (Kaplan & Norton, 2008). بسیاری از سازمان‌ها نیز اهمیت ارزیابی مداوم عملکرد را درک کرده و سیستم‌های ارزیابی عملکرد متنوعی در سازمان به کار می‌برند (Fernanda's, 2006). یکی از روش‌ها، کارت امتیازی متوازن^۱ است که به ارزیابی عملکرد سازمان از منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری می‌پردازد (Kaplan & Norton, 2001). بر اساس ادعای Porter (1985)، شرکت‌ها برای داشتن یک عملکرد متوسط به بالا نیاز به ایجاد مزیت رقابتی از طریق اتخاذ یکی از سه نوع استراتژی رهبری هزینه^۲، تمایز^۳ و تمرکز دارند (David, 1999).

پژوهش‌های Parnell (2007) نشان داد ترکیبی از راهبردهای رقابتی، اثرگذاری بیشتری در بهبود عملکرد سازمانی دارند. از طرف دیگر، پژوهش‌های Barenly (1995) به تأثیر معنادار رویکرد مبتنی بر منابع بر عملکرد سازمانی از طریق تامین منابع و ظرفیت‌های درون‌سازمانی جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار اشاره دارد. رویکرد مبتنی بر منابع، بر فرض اهمیت منابع و توانایی‌های داخلی شرکت برای ایجاد مزیت رقابتی به منظور رسیدن به عملکرد بالاتر استوار است (Peter, 2007). همچنین Cortes et al. (2012) و Jose et al. (2010) به بررسی تأثیر ساختار با ابعاد پیچیدگی، تمرکز و رسمیت بر عملکرد سازمان‌های تجاری پرداخته‌اند. Cortes et al. (2012) نشان دادند که تأثیرپذیری عملکرد از ساختار سازمانی در مقایسه با استراتژی و رویکرد مبتنی بر منابع به میزان

1. Balance Score-Card (BSC)
2. Cost Leadership Strategy
3. Differentiation Strategy

کمتری بوده است و ساختار به صورت غیرمستقیم و از طریق اثرگذاری بر استراتژی و قابلیت‌های موجود در سازمان، بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد.

سازمان‌های دولتی به صورت اعم و شرکت گاز به شکل اخص در پی خدمات‌رسانی به موقع و مناسب به مشتریان خود که عامه مردم جامعه‌اند، هستند. شرکت گاز اصفهان با تدوین راهبردهایی از قبیل نوآوری در خدمات، بهبود کیفیت و کاهش زمان ارائه خدمات، ثبات و پایداری جریان گاز، بهبود دقت و صحت سنجش مصرف و ارتقای ایمنی مشترکان به دنبال افزایش عملکرد خود برای ارتقای رضایتمندی مردم از خدمات ارائه شده است. بر اساس مبانی بیان‌شده، به نظر می‌رسد به کارگیری ترکیبی از راهبردهای رقابتی و پایبندی به رویکرد مبتنی بر منابع در کنار ساختاری با ویژگی‌های پشتیبان، عامل موثری در موفقیت شرکت برای کسب رضایتمندی مردم باشد. روشن است که فراهم نبودن ساختاری با ویژگی‌های حمایتگر و راهبردهای مناسب برای پشتیبانی از اهداف تعریف‌شده، سازمان را در کسب رضایت مردم از خدمات ارائه‌شده دچار مشکل خواهد کرد. این مساله موجب شد پژوهشگران به موضوع حاضر که در پژوهش‌های گذشته کمتر مورد توجه بوده است، بپردازند. بنابراین پژوهش با این پرسش آغاز می‌شود که آیا ساختار سازمانی بر عملکرد سازمان تأثیر دارد؟ و آیا در این رابطه استراتژی ترکیبی رقابتی و رویکرد مبتنی بر منابع نقش میانجیگری دارند؟

مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

عملکرد سازمانی

ارزیابی عملکرد کسب و کار یکی از مهمترین دستور کارهای مدیریت است؛ زیرا کلید دستیابی به بهبود مستمر در توانایی ارزیابی و سنجش مداوم عملکرد سازمان است (Kaplan & Norton, 2008). بسیاری از سازمان‌ها نیز اهمیت ارزیابی مداوم عملکرد را درک کرده‌اند و سیستم‌های ارزیابی عملکرد متنوعی در سازمان به کار می‌برند (Fernanda's, 2006). ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می‌شود که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌های اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد، به طوری که ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده بهینه از منابع اساساً در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود (احسانی‌فرد، ۱۳۹۱). الگوهای مختلفی برای ارزیابی عملکرد طراحی شده که سازمان‌ها با توجه به

1. Organization Performance

هدف ارزیابی و نوع سازمان از مدل خاصی بهره گرفته یا از ترکیبی از مدل‌ها استفاده می‌کنند. در جدول (۱) مدل‌های ارائه‌شده در حوزه ارزیابی عملکرد آورده شده است.

جدول ۱: طبقه‌بندی مدل‌های ارزیابی عملکرد

نوع مدل	نام مدل	سال	حوزه مورد بررسی
مدل‌های مبتنی بر زمان و هزینه	نمودار نیمه عمر	۱۹۳۰	تاکید بر ارزیابی حوزه مالی و فرآیند تولید مبتنی بر کنترل زمان و هزینه صرف‌شده
	مدل اسکور	۱۹۴۰	
مدل‌های برتری سازمانی و خودارزیابی	مدل دمینگ	۱۹۵۰	تاکید بر ارزیابی حوزه مدیریت و فرآیند تولید مبتنی بر نتیجه و ارتقای کیفیت فرآیند
	مدل ممیزی کیفیت	۱۹۷۰	
	مدل کیفیت مالکوم بالدريج	۱۹۸۵	
	مدل تعالی سازمانی	۲۰۱۰	
مدل‌های ترازایی (یکپارچه)	مدل منشور عملکرد	۱۹۷۰	تاکید بر تمامی ابعاد ارزیابی در حوزه‌های مدیریت، فرآیند تولید و عملیات، مالی و نیروی انسانی مبتنی بر اجرا و ارتقای استراتژی
	مدل الگوگیری	۱۹۷۵	
	مدل مدیریت بر مبنای هدف	۱۹۸۰	
	مدل نظام مدیریت هوشین	۱۹۹۰	
	مدل کارت امتیازی متوازن	۱۹۹۶	

کارت امتیازی متوازن (BSC) چارچوبی جامع را برای مدیران فراهم می‌کند که استراتژی شرکت را به مجموعه منسجمی از معیارهای عملکردی ترجمه کند (Kaplan & Norton, 2008). کارت امتیازی متوازن در مقایسه با سیستم ارزیابی سنتی که تنها شامل معیارهای مالی بود، به گونه‌ای طراحی شده است که تصمیم‌گیری مدیران را از طریق هدایت نگرش آنها به ابعاد گسترده‌تری از عملیات شرکت، بهبود می‌بخشد (Kaplan & Norton, 2001). در جدول (۲) سنجه‌های هریک از منظرهای کارت امتیازی متوازن آورده شده است. در این پژوهش با توجه به جامع بودن کارت امتیازی متوازن، از این مدل برای ارزیابی عملکرد شرکت گاز استفاده شده است.

جدول ۲: سنجه‌های عملکردی مورد استفاده برای ابعاد کارت امتیازی متوازن

منظر	معیارها
مالی	نرخ بازگشت سرمایه/ بهره‌وری مالی سازمان/ حاشیه سود/ میزان فروش محصولات جدید/ نقدینگی
مشتری	بقای مشتری/ جذب مشتری جدید/ ارائه خدمات مناسب بعد از فروش/ کیفیت محصولات ارائه‌شده
فرآیند داخلی	توسعه محصولات جدید/ بهبود زمان چرخه تولید محصولات/ افزایش قابلیت‌های محصولات
رشد و یادگیری	رضایت کارکنان/ بهره‌وری کارکنان/ ساعت آموزش کارکنان/ میزان استفاده از فناوری‌های جدید

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی^۱ چارچوبی است که مرزهای رسمی سازمان را تعریف می‌کند و راهنمای اصلی برای عملکرد موثر و مناسب کارکنان و موفقیت کلی سازمان است (Gorden *et al.*, 2002). ساختار سازمان بازتابی از اهداف و مقاصد سازمان، اندازه و پیچیدگی مشاغل، ماهیت تخصص مورد استفاده و ابزار هماهنگی و کنترل است (Pettinger, 2003). ساختار به عنوان یکی از اجزای سازمان، که از ابعاد پیچیدگی^۲، رسمیت^۳ و تمرکز^۴ تشکیل شده، تعریف می‌شود (Robbins, 1990). پیچیدگی، به میزان تخصص‌گرایی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله‌مراتب سازمان و حدی که واحدهای سازمانی از لحاظ جغرافیایی پراکنده شده‌اند اشاره دارد (Hall, 1999). حدی که یک سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنانش، به قوانین، مقررات و رویه‌ها متکی است، رسمیت نام دارد (Robbins, 1990). تمرکز، به جایی که اختیار تصمیم‌گیری در آنجا متمرکز است، اشاره دارد (Daft, 1997). سازمان‌های با ساختار مکانیکی دارای رسمیت و تمرکز بالا و پیچیدگی کم هستند و از طرفی سازمان‌های با ساختار ارگانیکی دارای ویژگی عدم تمرکز و پیچیدگی بالا و غیررسمی هستند (Liao, 2007).

پژوهش‌های José *et al.* (2010); Cortes *et al.* (2012); Azorin *et al.*, (2012) نشان می‌دهد ساختار سازمانی و ویژگی‌های آن، مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد. Cortes *et al.* (2012) و Azorin *et al.* (2012) نشان دادند ساختار تاثیر کمتری بر عملکرد سازمان به صورت مستقیم داشته ولی در عوض با تاثیرگذاری بر استراتژی سازمان با ایجاد بهره‌وری بیشتر و ارائه خدمات و محصولات بهتر به مشتریان، به صورت غیرمستقیم عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد. همچنین پژوهش José *et al.* (2010) نشان داد ساختار به صورت غیرمستقیم از طریق تاثیرگذاری بر قابلیت‌ها و منابع موجود در سازمان منجر به بهبود کیفیت و نوآوری و کاهش هزینه شده و در نهایت عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد. با توجه به مبانی نظری بیان شده، فرضیه اول پژوهش قابل تصور است.

فرضیه ۱: ساختار سازمانی بر عملکرد شرکت گاز استان اصفهان تاثیر دارد.

1. Organizational Structure
2. Complexization
3. Formalization
4. Centralization

راهبرد ترکیبی رقابتی

بر اساس ادعای Porter (1985)، شرکت‌ها برای داشتن یک عملکرد متوسط به بالا نیاز به ایجاد مزیت رقابتی از طریق اتخاذ یکی از سه نوع استراتژی (رهبری هزینه، تمایز، تمرکز) که راهبردهای عمومی پورتر نام‌گذاری شده‌اند دارند. در استراتژی رهبری هزینه، شرکت با کاهش هزینه‌های خود، یک مزیت رقابتی در ارائه محصولات و خدمات با قیمت پایین‌تر نسبت به رقبای ایجاد و در نتیجه امکان رقابت در شرایط شدید رقابتی حاکم بر صنعت را پیدا خواهد کرد (Azorin et al., 2012). در استراتژی تمایز، شرکت با نوآوری در تولید و ارائه محصولات و خدمات متمایز، مزیت رقابتی برای خود ایجاد می‌کند و محصولات و خدمات متمایز خود را با قیمت بالاتر به مشتریانی که برای ارزش متمایز ایجادشده از طرف شرکت حاضرند بهای بیشتری بپردازند، ارائه می‌کند (Cortes et al., 2012). در استراتژی تمرکز، شرکت با توجه به منطقه جغرافیایی و شرایط متفاوت اقتصادی یکی از دو نوع استراتژی تمایز یا رهبری هزینه را انتخاب می‌کند (Jose et al., 2010). مطالعات (Azorin et al., 2012)، (Torenhel et al., 2009)، (Spanos 2007)، (Parnell, 2007) نشان می‌دهند با توجه به شرایط متغیر محیطی و تغییر سریع در نیازهای مشتریان، تمرکز بر یکی از راهبردهای بیان‌شده در بالا شرکت‌ها را به چالش خواهد کشاند ولی تاکید بر هر دو استراتژی رهبری هزینه و تمایز منجر به کاهش چالش و انعطاف‌پذیری بیشتر شرکت می‌شود. استراتژی ترکیبی رقابتی^۱ به شرکت‌ها این اجازه را می‌دهد که انعطاف‌پذیری و چابکی بیشتری در ارائه محصولات و خدمات به مشتریان خود از طریق تمرکز بر هر دو مزیت رقابتی رهبری هزینه و تمایز را داشته باشند (Parnell, 2007).

پژوهش‌های انجام‌شده از سوی (Bokman et al., 2009)، نشان می‌دهد وجود رسمیت و قوانین در سازمان منجر به بالا رفتن کیفیت محصولات و خدمات شده که این کیفیت همزمان رهبری هزینه و تمایز را با هم در بر می‌گیرد. همچنین پژوهش‌ها (Chohend et al., 2007) نشان داد رسمیت سازمانی از طریق کاهش ابهامات درون‌سازمانی، منجر به کاهش هزینه شده و از طرف دیگر منجر به گردش دانش تولیدی در هر بخش به سراسر سازمان شده و به شکل‌گیری ایده‌های جدید در کل سازمان می‌انجامد. از طرف دیگر، پژوهش‌های (Azorin et al., 2012) نشان داد وجود پیچیدگی، نیاز به به‌کارگیری افراد با تخصص بالا در سازمان را افزایش داده و این امر موجب تشویق کارکنان به یادگیری بیشتر و استفاده از اطلاعات بخش‌های مختلف در سازمان شده که در

نهایت کاهش هزینه‌ها را به دنبال خواهد داشت. همچنین (2001) Souitaris، (2000) Sheremat (2001) & Nonaka نشان دادند درگیری افراد سطوح مختلف در فرآیند تصمیم‌گیری در سطح کلان منجر به ایجاد ایده‌های جدید و در نهایت تمایز در محصولات و خدمات می‌شود. با توجه به مبانی نظری و پژوهش‌هایی که به آنها اشاره شد، فرضیه دوم پژوهش قابل تصور است.

فرضیه ۲: ساختار سازمانی بر راهبردهای ترکیبی رقابتی شرکت گاز استان اصفهان تأثیر دارد.

رویکرد مبتنی بر منابع

رویکرد مبتنی بر منابع^۱، یک چارچوب نظری است که به بیان منابع و ظرفیت‌هایی در درون یک شرکت می‌پردازد که منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار شده و هدف شرکت را محقق می‌سازند. منابع و ظرفیت‌هایی قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار هستند که کمیاب، ارزشمند، غیر قابل تقلید و بی‌نظیر باشند (Warren, 2002). بر اساس این رویکرد مزیت رقابتی به دست‌آمده باید ناشی از منابع داخلی و توانایی‌های خود شرکت باشد نه از طریق فعالیت‌های بازاریابی شرکت (Katella, 2004). هسته مرکزی این رویکرد، بر شناسایی و تعیین منابع و توانایی‌های ارزشمند شرکت و اینکه چگونه می‌توان این منابع را به دست آورد و آنها را حفظ و مستقر کرده و توسعه داد متمرکز است، به نحوی که این قبیل فعالیت‌ها منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت شود (Berman, 2002). توانایی‌ها و قابلیت‌ها، به ظرفیت شرکت جهت استقرار و پیکربندی مجدد منابع داخلی به منظور رسیدن به بهره‌وری بیشتر اشاره دارد (Murray, 1988; Mercado, 2001). توانمندی‌ها به صورت مهارت‌های فردی، اشکال ضمنی دانش و روابط اجتماعی در ساختار یک شرکت، ابعاد فرآیندهای مدیران، ارتباطات و فرهنگ تعریف می‌شوند (Pardza & Horsburgh, 2003). دسته‌بندی متفاوتی برای منابع موجود در شرکت‌ها صورت گرفته است که می‌توان به منابع فیزیکی^۲، منابع انسانی^۳ و منابع سازمانی^۴ مانند توانمندی‌ها، فرآیندها، دانش، شهرت سازمان و ... اشاره کرد (Coombas, 2001; Bierly, 2006).

پژوهش‌های (Sheremat (2000), Warren (2002), Pardza (2003), Bierly (2006) &

1. Resource-Based Approach
2. Physical Resources
3. Human Resources
4. Organizational Resources

Cortes *et al.* (2012) تاثیر ابعاد ساختاری بر رویکرد مبتنی بر منابع را نشان داده‌اند. وجود قوانین و مقررات رسمی، منجر به استفاده مناسب از قابلیت‌ها و منابع درون‌سازمانی شده و با تخصیص مناسب منابع در سطوح مختلف سازمان، هزینه‌ها را کاهش داده و از طرفی دیگر، قابلیت‌های داخلی سازمان را برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات سازمان افزایش می‌دهد (Cortes *et al.*, 2012). پیچیدگی موجود در سازمان باعث می‌شود از کلیه قابلیت‌ها و منابع موجود در سازمان جهت فائق آمدن بر مشکلات موجود، بیشترین استفاده را کرده و از طریق انجام نوآوری و مشارکت لازم به بهبود کیفیت و کاهش هزینه بپردازد (Warren, 2002). تمرکززدایی در سازمان همچنین باعث شده حداکثر بهره‌وری از منابع و قابلیت‌های موجود در جهت ارتقای عملکرد سازمان به عمل آید (Sheremat, 2000). با توجه به مبانی نظری که به آنها اشاره شد، فرضیه سوم پژوهش قابل تصور است.

فرضیه ۳: ساختار سازمانی بر رویکرد مبتنی بر منابع شرکت گاز اصفهان تاثیر دارد.

تاکنون پژوهش‌های زیادی در خصوص تاثیر راهبردهای عمومی پورتر بر عملکرد سازمانی انجام شده است. برخی از پژوهش‌های صورت‌گرفته تاثیر بیشتر استراتژی تمایز نسبت به رهبری هزینه بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهند که می‌توان به پژوهش (2000) Polham اشاره کرد. پژوهش (1999) Dees *et al.* تاثیر بیشتر رهبری هزینه نسبت به تمایز را بر عملکرد سازمانی نشان می‌دهد و پژوهش (2002) Verhoeven *et al.* تاثیر مشابه آنها را بر عملکرد نشان می‌دهد. (Mintzberg, 2000) و (2001) Parnell & O'rejan نشان دادند که استراتژی ترکیبی رقابتی تاثیر بیشتری بر عملکرد نسبت به یک استراتژی خاص دارد. (2007) Parnell نشان داد در خرده‌فروشی‌ها استراتژی ترکیبی نقش موثرتری بر سودآوری و رشد نسبت به یک استراتژی خاص دارد. (2007) Spanos تاثیر بیشتر استراتژی ترکیبی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط را نشان داد. در مطالعه‌ای که از سوی (2007) Wow *et al.* انجام شده، تاثیر بیشتر استراتژی ترکیبی بر سود نسبت به یک استراتژی خاص در میان ۳۰ شرکت نمونه مشخص شده است. استراتژیست‌ها تمایل به ایجاد استراتژی ترکیبی جهت مقابله با تغییرات بازار و همسو شدن با آنها از طریق استفاده همزمان از هر دو استراتژی برای بالا بردن سطح عملکرد شرکت را دارند (2000) Proff. با توجه به مبانی نظری، فرضیه چهارم پژوهش به صورت زیر قابل تصور است.

فرضیه ۴: استراتژی ترکیبی رقابتی بر عملکرد شرکت گاز اصفهان تاثیر دارد.

پژوهش‌های انجام‌شده از سوی Afuah (2002), Schoenecker (2002), Zahra *et al.* (2001), Etamad *et al.* (2007) نشان می‌دهد یکی از مهمترین عوامل که راهبردهای رقابتی را تحت تاثیر قرار می‌دهد منابع و قابلیت‌های سازمانی هستند که منجر به توسعه راهبردهای رقابتی و ایجاد مزیت پایدار شده و در نتیجه بر عملکرد شرکت موثرند. در طول دهه‌های گذشته قابلیت‌های سازمانی یک منبع استراتژیک جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها در صنعت بوده است (Ortega, 2010). شرکت‌هایی که دارای قابلیت‌های فناوری و انسانی بالا بوده در فرآیند نوآوری و بهره‌وری پیشگام بوده و همواره توانسته‌اند با ارائه محصولات و خدمات جدید در برابر تغییرات شدید محیطی و نیازهای مشتریان خود واکنش مناسبی نشان دهند (Tecece *et al.*, 2000).

از جمله پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص ارتباط قابلیت‌ها و منابع سازمان با عملکرد سازمانی می‌توان به پژوهش‌های Batra & Aw (2000) اشاره کرد که به بررسی ارتباط قابلیت‌های فناورانه و بهره‌وری شرکت‌ها در صنعت تایوان با استفاده از هزینه کل اختصاص داده‌شده به پژوهش و توسعه و آموزش به‌عنوان متغیرهای افزایش‌دهنده قابلیت‌های فناورانه اشاره کرد که نتایج از همبستگی مثبت میان متغیرها حکایت دارند. Acha (2001) با بررسی هزینه‌های تحقیق و توسعه و انتشارات و اختراعات ثبت‌شده شرکت‌ها، به بررسی رابطه میان قابلیت‌های سازمانی و عملکرد سازمان پرداخت که نتایج یک همبستگی مثبت را نشان داد. با توجه به مبانی نظری، فرضیه پنجم پژوهش قابل تصور است.

فرضیه ۵: رویکرد مبتنی بر منابع بر عملکرد شرکت گاز استان اصفهان تاثیر دارد.

پژوهش‌های انجام‌شده از سوی Souitaris (2001), Nonaka (2001), Cholend *et al.* (2000), Sheremat (2009), Bokman *et al.* (2007) نشان داد افزایش رسمیت و پیچیدگی در ساختار سازمانی منجر به اجرای راهبردی‌های رقابتی شرکت‌ها می‌شود. همچنین پژوهش‌های (Mintzberg (1980) & Spanos (2007), Parnell (2007), Wow *et al.* (2007) نشان داد که سازمان‌ها از طریق طراحی و اجرای راهبردهای مناسب با شرایط محیطی به مقدار قابل توجهی عملکرد و سودآوری را افزایش داده‌اند.

علاوه بر این پژوهش‌های (Azorin *et al.* (2012) & Cortes *et al.* (2012) نشان داد ساختار، اثرگذاری کمتری بر عملکرد سازمان به صورت مستقیم دارد و در مقابل به صورت غیرمستقیم و از

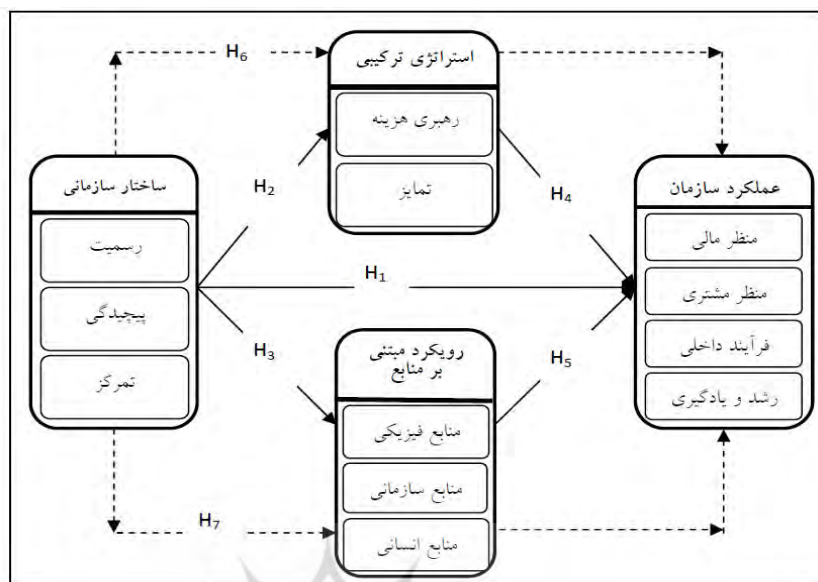
طریق تاثیر بر راهبردهای سازمان منجر به ارائه خدمات و محصولات بهتر به مشتریان شده و به دنبال آن بهره‌وری و عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد. بنابراین به نظر می‌رسد ساختار سازمانی از طریق نقش میانجیگری استراتژی بر عملکرد سازمانی تاثیر داشته باشد. بنابراین فرضیه ششم قابل تصور است.

فرضیه ۶: ساختار از طریق نقش میانجیگری راهبرد ترکیبی بر عملکرد شرکت گاز تاثیر دارد.

پژوهش‌های Sheremat (2000), Warren (2002), Pardza (2003), Bierly (2006) & Cortes *et al.* (2012) تاثیر ابعاد ساختاری بر رویکرد مبتنی بر منابع را نشان داده‌اند. وجود قوانین و مقررات رسمی، منجر به استفاده مناسب از قابلیت‌ها و منابع موجود در سازمان شده و با تخصیص مناسب منابع در سطوح مختلف سازمان، هزینه‌ها را کاهش و از طرفی دیگر، قابلیت‌های داخلی سازمان را برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات سازمان افزایش می‌دهد (Cortes *et al.*, 2012). پیچیدگی موجود در سازمان باعث می‌شود از تمام قابلیت‌ها و منابع موجود در سازمان جهت چیره شدن بر مشکلات موجود، حداکثر استفاده را کرده و به بهبود کیفیت و کاهش هزینه بپردازد (Warren, 2002). تمرکززدایی در سازمان نیز باعث شده بیشترین بهره‌وری از منابع و قابلیت‌های موجود در جهت ارتقای عملکرد سازمان به عمل آید (Sheremat, 2000). همچنین پژوهش‌های انجام شده به وسیله (Afuah (2002), Schoenecker (2002), Zahra *et al.* (2007), Etemad *et al.* (2001) نشان می‌دهد یکی از مهمترین عوامل که راهبردهای رقابتی را تحت تاثیر قرار می‌دهد منابع و قابلیت‌های سازمانی هستند که منجر به توسعه راهبردهای رقابتی و ایجاد مزیت پایدار شده و در نتیجه بر عملکرد شرکت موثرند. با توجه به مبانی نظری بیان شده به نظر می‌رسد ساختار سازمانی به صورت غیرمستقیم و از طریق نقش میانجیگری رویکرد مبتنی بر منابع بر عملکرد سازمانی تاثیر داشته باشد بنابراین فرضیه هفتم پژوهش قابل تصور است.

فرضیه ۷: ساختار از طریق نقش میانجیگری رویکرد مبتنی بر منابع بر عملکرد شرکت گاز تاثیر دارد.

با توجه به مبانی نظری بیان شده، الگوی مفهومی پژوهش در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش

بر اساس الگوی مفهومی ساختار سازمانی به عنوان متغیر مستقل پژوهش از سه مولفه شامل پیچیدگی، تمرکز و رسمیت و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته پژوهش با توجه به مدل کارت امتیازی متوازن از چهار منظر شامل مالی، مشتری، فرآیند داخلی و رشد و یادگیری شامل همچنین راهبردهای ترکیبی شامل راهبردهای رقابتی رهبری هزینه و تمایز و رویکرد مبتنی بر منابع شامل منابع فیزیکی، سازمانی و انسانی به عنوان متغیرهای میانجیگری پژوهش در رابطه میان ساختار و عملکرد سازمانی در مدل ارائه شده هستند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارکنان رسمی شرکت گاز استان اصفهان به تعداد ۸۲۹ نفر است. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۲۶۰ نفر محاسبه شده و نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه آماری بوده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه ۴۴ پرسشی محقق‌ساخته بوده است که به منظور ارزیابی و سنجش ساختار سازمانی در شرکت گاز استان اصفهان از سه مولفه

آن شامل پیچیدگی چهار گویه، تمرکز چهار گویه و رسمیت چهار گویه و برای سنجش و ارزیابی استراتژی ترکیبی رقابتی از دو استراتژی شامل رهبری هزینه پنج گویه و تمایز پنج گویه و برای سنجش و ارزیابی رویکرد مبتنی بر منابع از ۱۰ گویه و برای سنجش و ارزیابی عملکرد سازمانی از مدل کارت امتیازی متوازن شامل منظر مالی سه گویه، منظر مشتری سه گویه، منظر فرآیند داخلی سه گویه و منظر رشد و یادگیری سه گویه استفاده شده است. روایی پرسشنامه به روش صوری با تایید متخصصان و روش سازه با استفاده از الگوی معادلات ساختاری مورد تأیید قرار گرفته است. جهت مشخص کردن اینکه شاخص‌ها تا چه اندازه برای الگوهای اندازه‌گیری قابل قبول هستند ابتدا چهار الگوی اندازه‌گیری که مربوط به متغیرها هستند، به طور مجزا مورد آزمون قرار گرفتند. شاخص‌های کلی برازش الگو برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) در جدول (۳) ارائه شده است که بیانگر آن است که الگوهای اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار هستند و به عبارتی شاخص‌های کلی این مورد را تایید می‌کنند که داده‌ها به خوبی از الگوها حمایت می‌کنند.

جدول ۳: شاخص‌های کلی برازش الگوهای اندازه‌گیری

سازه/شاخص	X ² /df	P	RMSEA	RMR	CFI	CMIN	GFI
ساختار سازمانی	۱/۳۰	۰/۰۰۰	۰/۰۳	۰/۰۰۲	۰/۸۹	۳۶/۵۵	۰/۹۳
راهبرد ترکیبی رقابتی	۱/۶۱	۰/۰۰۰	۰/۰۳۷	۰/۰۰۳	۰/۹۱	۴۰/۹۰	۰/۸۹
رویکرد مبتنی بر منابع	۱/۸۶	۰/۰۰۰	۰/۰۴	۰/۰۰۲	۰/۹۱	۴۵/۵۰	۰/۸۴
عملکرد سازمانی	۱/۷۴	۰/۰۰۰	۰/۰۳۸	۰/۰۰۴	۰/۹۰	۴۲/۹۰	۰/۸۷

پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ مورد آزمون قرار گرفت و میزان آن برای هریک از متغیرها در جدول (۴) آورده شده که بیانگر پایایی قابل قبول پرسشنامه است.

جدول ۴: نتایج آزمون پایایی پرسشنامه

ردیف	نام متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
۱	ساختار سازمانی	۰/۸۶۷
۲	راهبرد ترکیبی	۰/۸۸۱
۳	رویکرد مبتنی بر منابع	۰/۸۵۸
۴	عملکرد سازمانی	۰/۸۳۷

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت‌شناختی

نمونه آماری ۲۶۰ نفره پژوهش از تعداد ۲۵ نفر از مدیران و ۲۳۵ نفر از کارکنان شرکت گاز استان اصفهان تشکیل شده که شامل ۱۶۰ نفر مرد (۶۱/۵ درصد) و ۱۰۰ نفر زن (۳۸/۵ درصد) است. همچنین بیشتر کارکنان در بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال (۴۵ درصد) و دارای مقطع تحصیلی کارشناسی (۵۳/۵ درصد) و عنوان شغلی کارمند عادی (۴۳/۱ درصد) بوده‌اند.

آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها

نتایج جدول (۵) بیانگر آن است که با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون بالاتر از ۰/۰۵ است، ادعای نرمال بودن سوالات پرسشنامه پذیرفته شده و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک و از روش حداکثر درست‌نمایی در مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده کرد.

جدول ۵: نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف

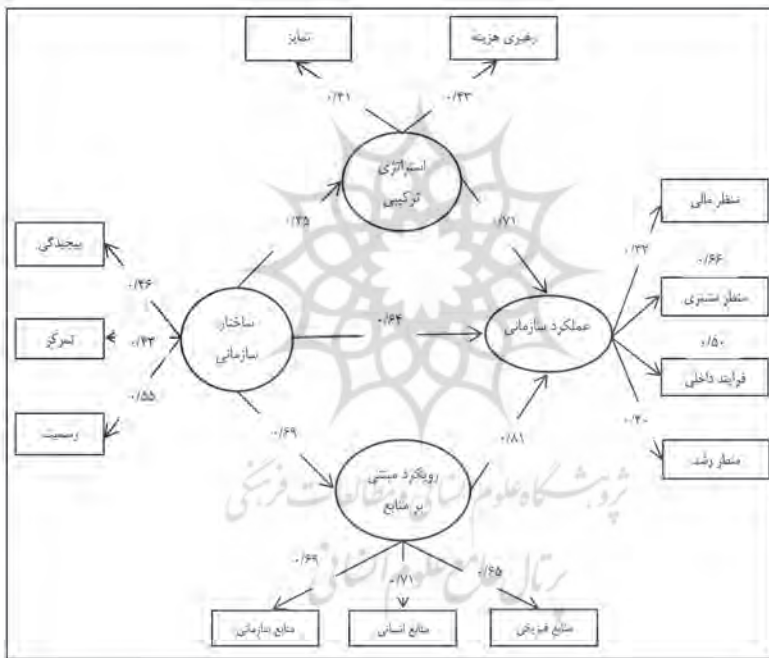
سازه	تعداد داده‌ها	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری	نتیجه آزمون
ساختار سازمانی	۲۶۰	۳/۴۷۹	۰/۲۴۱	۰/۰۶۱	توزیع نرمال
راهبرد ترکیبی	۲۶۰	۲/۷۵۳	۰/۴۳۵	۰/۱۸۸	توزیع نرمال
رویکرد مبتنی بر منابع	۲۶۰	۲/۷۸۷	۰/۴۳۹	۰/۰۹۷	توزیع نرمال
عملکرد سازمانی	۲۶۰	۲/۸۷۵	۰/۴۴۵	۰/۰۷۵	توزیع نرمال

آزمون فرضیه‌های پژوهش

جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش پس از تدوین مدل، با استفاده از نرم‌افزار Amos 22 مدل طراحی شده مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن در شکل (۲) نشان داده شده است. همچنین با توجه به شاخص‌های کلی حاصل از برازش مدل مربوط به هریک از فرضیه‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل مربوط به فرضیه‌های پژوهش دارای برازش مناسب است.

جدول ۶: شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش

GFI	RMR	CMIN	CFI	RMSEA	X ² /df	مدل ساختاری
۰/۸۹۰	۰/۰۰۷	۷۵/۸۵۲	۰/۹۰۵	۰/۰۶	۲/۹۸۲	فرضیه اول
۰/۹۳۵	۰/۰۰۵	۶۸/۴۶۹	۰/۹۵۲	۰/۰۵۴	۲/۵۲۹	فرضیه دوم
۰/۹۸۸	۰/۰۰۳	۴۶/۷۷۷	۰/۹۹۷	۰/۰۴۳	۱/۶۹۴	فرضیه سوم
۰/۸۹۵	۰/۰۱۷	۵۹/۸۵۲	۰/۹۲۳	۰/۰۵	۲/۱۸۰	فرضیه چهارم
۰/۹۱۵	۰/۰۰۶	۴۲/۲۳۰	۰/۹۰۲	۰/۰۳۹	۱/۵۵۶	فرضیه پنجم
۰/۹۳۸	۰/۰۰۲	۴۵/۳۴۵	۰/۹۱۷	۰/۰۴۱	۱/۶۲۰	فرضیه ششم
۰/۹۲۰	۰/۰۰۱	۴۳/۷۴۰	۰/۹۲۲	۰/۰۴۰	۱/۵۶۰	فرضیه هفتم



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد

در ادامه با توجه به اینکه مدل معادلات ساختاری الگوی پژوهش مورد تایید قرار گرفته است، به بررسی فرضیه‌های پژوهش با استفاده از ضرایب رگرسیونی، مقادیر بحرانی و سطح معناداری هر یک از فرضیه‌ها در جدول (۷) پرداخته می‌شود.

جدول ۷: بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب استاندارد	سطح معناداری	عدد معناداری	خطای استاندارد	نتیجه
ساختار سازمانی >--- عملکرد سازمانی	۰/۶۴۵	۰/۰۰۹	۱۲/۹۹۴	۰/۱۴۴	تایید فرضیه
ساختار سازمانی >--- استراتژی ترکیبی رقابتی	۰/۴۵۰	۰/۰۰۰	۱۱/۶۵۰	۰/۱۳۸	تایید فرضیه
ساختار سازمانی >--- رویکرد مبتنی بر منابع	۰/۶۹۵	۰/۰۳۸	۱۳/۱۱۵	۰/۱۴۶	تایید فرضیه
استراتژی ترکیبی رقابتی >--- عملکرد سازمانی	۰/۷۱۵	۰/۰۰۰	۱۳/۹۸۷	۰/۱۵۷	تایید فرضیه
رویکرد مبتنی بر منابع >--- عملکرد سازمانی	۰/۸۱۲	۰/۰۰۰	۱۴/۵۶۵	۰/۱۶۴	تایید فرضیه
ساختار >--- استراتژی ترکیبی >--- عملکرد	۰/۴۵۴	۰/۰۰۰	۱۱/۶۸۰	۰/۱۳۴	تایید فرضیه
ساختار >--- رویکرد مبتنی بر منابع >--- عملکرد	۰/۵۴۳	۰/۰۰۰	۱۲/۵۵۶	۰/۱۳۷	تایید فرضیه

همچنین در جدول (۸) نتایج آزمون‌های تی تک‌نمونه‌ای به منظور تعیین سطح عامل‌ها در نمونه مورد بررسی بیان شده است.

جدول ۸: نتایج آزمون میانگین عامل‌ها

متغیر	میانگین	سطح معناداری	فاصله اطمینان ۹۵ درصد		نتیجه
			حد پایین	حد بالا	
پیچیدگی	۳/۰۱۱	۰/۱۶	-۰/۱۵	۰/۰۳	میزان پیچیدگی در حد متوسط است.
تمرکز	۳/۷۸۱	۰/۰۰	۰/۲۱	۰/۴۲	میزان تمرکز بالاتر از متوسط است.
رسمیت	۲/۹۸۲	۰/۰۰	-۰/۱۷	-۰/۰۱	میزان رسمیت کمتر از متوسط است.
عملکرد مالی	۳/۲۱۲	۰/۰۰	۰/۱۵	۰/۳۳	عملکرد مالی بالاتر از متوسط است.
عملکرد مشتری	۳/۰۲۱	۰/۲۱	-۰/۰۸	۰/۱۵	عملکرد مشتری در حد متوسط است.
عملکرد فرآیندی	۳/۱۲۳	۰/۰۰	۰/۱۱	۰/۳۰	عملکرد فرآیندی بالاتر از متوسط است.
عملکرد یادگیری	۳/۰۱۴	۰/۱۹	-۰/۱۲	۰/۰۱	عملکرد یادگیری در حد متوسط است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش صورت‌گرفته به دنبال بررسی نقش میانجیگری راهبردهای ترکیبی رقابتی و رویکرد مبتنی بر منابع در رابطه میان ساختار و عملکرد شرکت گاز اصفهان بوده است. به این منظور پس از بیان مبانی نظری و پیشینه‌های موجود در حوزه مورد بررسی، به تبیین فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

پژوهش پرداخته شد. در ادامه با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری، الگوی نهایی پژوهش و هریک از فرضیه‌ها مورد آزمون قرار گرفتند که در این بخش به تحلیل نتایج هریک از آنان پرداخته شده است.

بررسی یافته‌های پژوهش در خصوص فرضیه اول نشان می‌دهد، ساختار سازمانی شرکت گاز تاثیر مثبت و مستقیم معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. به عبارت دیگر، وضعیت مولفه‌های ساختاری (پیچیدگی، تمرکز و رسمیت) در شرکت مورد مطالعه بر عملکرد آن به صورت مستقیم تاثیر دارد. از طرف دیگر نتایج جانبی پژوهش نشان داده است که پیچیدگی در حد متوسط، تمرکز بالا و رسمیت کمتر از متوسط، از مهمترین ویژگی‌های ساختاری شرکت بوده است و عملکرد کلی شرکت در منظرهای مختلف در حد متوسط است. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های (Hall (1999), Jose et al. (2010), Cortes et al. (2012), Azorin et al. (2012) & Miler (1990) سازگار است.

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد اعمال کنترل و تمرکز بیش از حد مدیران شرکت گاز در فرآیند تصمیم‌گیری و اداره امور و عدم آزادی به کارکنان، بر کاهش عملکرد شرکت در منظرهای مختلف تاثیر داشته است. همچنین رسمیت پایین و عدم به کارگیری قوانین و مقررات روشن به منظور کنترل و نظارت بر کارکنان و جایگزین شدن تمرکز مستقیم مدیران در رویه کنترل کارکنان، باعث شده است که میزان تعارضات منفی در روابط سازمانی بالا رفته و اثر منفی در عملکرد سازمان در حوزه‌های مختلف داشته باشد. در این راستا به منظور افزایش عملکرد شرکت مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود میزان تمرکز مدیران رده‌بالا در فرآیند تصمیم‌گیری‌ها و امور روزمره کاهش پیدا کند و از سوی دیگر میزان اختیارات مدیران رده‌پایین و کارکنان در اداره امور مربوط به بخش خود افزایش یابد. همچنین با در اختیار قرار دادن اطلاعات سازمانی مهم به مدیران رده‌پایین، نقش آنان را در فرآیند تصمیم‌گیری افزایش دهند. از سوی دیگر، برای نظارت و کنترل بر کارکنان، دستورالعمل‌های روشنی تدوین شود تا از تمرکز مستقیم مدیران برای کنترل کارکنان کاسته شده و بسیاری از تعارضات سازمانی میان مدیران و کارکنان از بین رود.

بررسی یافته‌های پژوهش در خصوص فرضیه دوم نشان می‌دهد، مولفه‌های ساختاری در شرکت گاز بر اتخاذ راهبردهای ترکیبی رقابتی تاثیر مثبت و مستقیم معناداری دارد. همچنین رسمیت سازمانی، بیشترین و تمرکز سازمانی، کمترین بُعد ساختاری تاثیرگذار بر اتخاذ راهبردهای ترکیبی در شرکت بوده است. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های (Souitaris (2001), Nonaka (2001), Chohend et al. (2007), Bokman et al. (2009), Azorin et al. (2012) & Sheremat (2000)

سازگاری دارد. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد تمرکز بیش از حد مدیران ارشد شرکت در تدوین اهداف عملیاتی و استراتژیک و مشارکت پایین مدیران عملیاتی و کارکنان در برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت، باعث شده است در تدوین راهبردهای کلی شرکت تنها جوانب مورد توجه مدیران ارشد سازمانی لحاظ شده و جنبه‌های واقعی که مدیران و کارکنان رده‌پایین با آن درگیر هستند، مورد توجه نبوده است. از سوی دیگر، تخصص‌گرایی کم در سازمان به دلیل پیچیدگی در ساختار شرکت، باعث شده است افراد با تخصص بالا در حوزه‌های مختلف به منظور تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت وجود نداشته باشند و در نهایت راهبردهای تدوین‌شده متناسب با واقعیت صنعت مورد بررسی نباشند. در این راستا به منظور اتخاذ راهبردهای مناسب و مبتنی بر واقعیت در شرکت مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود رویکرد بالا به پایین در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک به رویکرد پایین به بالا تبدیل شود به نحوی که سرمنشأ شکل‌گیری راهبردها برگرفته از نظرات مدیران و کارکنان عملیاتی شرکت که مستقیم‌تر درگیر مسائل سازمانی هستند، باشد. همچنین با افزایش پیچیدگی سازمانی و ایجاد واحدهای تخصصی و فنی، از افراد با کفایت موجود در هر واحد سازمانی به منظور تدوین راهبردی‌های کلی شرکت بهره‌گرفته شود که این باعث خواهد شد جنبه‌های مختلف مسائل سازمانی در برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت دیده شود.

بررسی یافته‌های پژوهش در خصوص فرضیه سوم نشان می‌دهد، مولفه‌های ساختاری بر اتخاذ رویکرد مبتنی بر منابع در شرکت گاز تأثیر مثبت و مستقیم معناداری دارد. به عبارت دیگر، وضعیت هریک از مولفه‌های ساختاری (پیچیدگی، تمرکز و رسمیت) بر اتخاذ رویکرد مبتنی بر منابع در شرکت مورد مطالعه به صورت مستقیم تأثیر دارد. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های Warren (2000) & Cortes *et al.* (2012), Bierly (2006), Pardza (2003), (2002) سازگاری دارد. نتایج به دست آمده نشان داد تمرکز بیش از حد مدیران شرکت در تأمین منابع مورد نیاز و تخصیص آنان در بخش‌های مختلف سازمان و کمبود اختیارات لازم برای مدیران و کارکنان رده‌پایین به منظور اعمال نفوذ در تخصیص منابع مربوط به خود و بهره‌برداری مناسب از منابع برابر با شرایط مقتضی، احساس بی‌تفاوتی و بی‌علاقگی در آنان را تشدید کرده است به گونه‌ای که حاضر به در اختیار قرار دادن منابع کمیابی از قبیل سرمایه‌های انسانی و فکری خود در راستای اهداف سازمانی نیستند. بر این اساس مدیران ارشد نیز به دنبال این بی‌علاقگی کارکنان، تفکرات خود را به سمت به کارگیری رویکرد مبتنی بر منابع در شرکت قرار نداده‌اند.

در این راستا به منظور بهره‌گیری مناسب از رویکرد مبتنی بر منابع در شرکت مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان قسمتی از اختیارات خود را در خصوص بودجه‌بندی، برآوردها

و تخصیص منابع مورد نیاز در اختیار مسوولان هریک از واحدهای سازمانی قرار دهند تا از این طریق ضمن ایجاد ارزش برای مدیران بخش‌های مختلف، آنان را به کارگیری ارزشمندترین منابع سازمانی شامل سرمایه‌های انسانی و مهارت و تخصص کارکنان ترغیب کنند.

بررسی یافته‌های پژوهش در خصوص فرضیه چهارم نشان می‌دهد، به کارگیری راهبردهای ترکیبی رقابتی بر عملکرد شرکت گاز تاثیر مثبت و مستقیم معناداری دارد. به عبارت دیگر نتایج به دست آمده نشان داد استفاده همزمان از دو استراتژی رهبری هزینه و تمایز در شرکت گاز منجر به افزایش عملکرد شرکت در منظرهای مختلف تا سطح بسیار بالایی خواهد شد. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های Spanos *et al.* (2004), Wow *et al.* (2007), Panil (2000) & Proof سازگاری دارد. در این راستا، با توجه به تاثیر بالای به کارگیری راهبردهای ترکیبی رقابتی در شرکت مورد مطالعه بر افزایش سطح عملکرد، بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت مورد بررسی از دو استراتژی رهبری هزینه و تمایز به صورت همزمان در تدوین و اجرای راهبردهای شرکت بهره ببرند. به این منظور برای کاهش هزینه‌های کلی شرکت اقدام‌هایی از قبیل صرفه‌جویی در مقیاس با افزایش سطح تولید در جهت کاهش هزینه‌های سربار و غیرمستقیم در تولید گاز و ارائه خدمات‌رسانی به مشتریان در گستردگی بیشتر با منابع پایه موجود توصیه می‌شود. همچنین با ارائه خدمات نوین و با کیفیت بالاتر به مشتریان، کاهش زمان خدمات‌رسانی، افزایش سطح ایمنی مشتریان، جلوگیری از قطعی گاز و پایداری در جریان گاز و... می‌توان نسبت به ایجاد تمایز در خدمات ارائه‌شده به مشتریان گام اساسی برداشت.

بررسی یافته‌های پژوهش در خصوص فرضیه پنجم نشان می‌دهد، به کارگیری رویکرد مبتنی بر منابع بر عملکرد شرکت گاز تاثیر مثبت و مستقیم معناداری دارد. به عبارت دیگر وجود منابع کمیاب، ارزشمند، غیر قابل تقلید و بی‌نظیر و استفاده بهینه از آنان منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت شده و در نهایت عملکرد سازمانی را افزایش خواهد داد. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های Etemad *et al.* (2001), Afuah (2002), Schoenecker (2002), Zahra *et al.* (2007) & Acha (2001) سازگاری دارد.

در این راستا، با توجه به تاثیر بالای به کارگیری رویکرد مبتنی بر منابع در شرکت مورد مطالعه بر افزایش سطح عملکرد، بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان با دسترسی به منابع کمیاب، ارزشمند، غیر قابل تقلید و بی‌نظیر از قبیل نیروی انسانی با تخصص و مهارت بالا، تعهد و انگیزه بالای کارکنان، متمرکز کردن دانش موجود در سطح سازمان و به کارگیری آن، انسجام و توافق میان کارکنان و مدیران، فرهنگ یادگیرندگی سازمانی و... نسبت به ایجاد و توسعه مزیت رقابتی برای

شرکت در کل صنعت مورد مطالعه گام اساسی بردارند تا به دنبال اتکا به مزیت رقابتی حاصل شده، عملکرد شرکت به صورت چشمگیری افزایش یابد.

بررسی یافته‌های پژوهش در خصوص فرضیه‌های ششم و هفتم نشان می‌دهد، با توجه به اثر غیرمستقیم و سطح معناداری و آماره تی به دست آمده، راهبردهای ترکیبی-رقابتی و رویکرد مبتنی بر منابع نقش میانجی در رابطه میان مولفه‌های ساختاری و عملکرد شرکت گاز دارند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد وجود مشکلات ساختاری از قبیل تمرکز بالای مدیران ارشد در فرآیند تصمیم‌گیری، کنترل شدید آنان بر امور روزمره واحدها، نبود قوانین مناسب برای کنترل کارکنان بدون نیاز به نظارت مستقیم مدیران ارشد، کاهش اختیارات مدیران رده پایین در بودجه‌بندی و تخصیص منابع و در اختیار نبودن اطلاعات مورد نیاز برای مدیران عملیاتی برای مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری و... باعث شده است از یک سو مشارکت کارکنان در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت پایین باشد و رویکرد بالا به پایین در تعیین اهداف استراتژیک لحاظ شود که به دنبال آن در مرحله جاری‌سازی راهبردها، درک نادرست کارکنان از راهبردهای تدوین شده و مغایرت اهداف شخصی کارکنان با اهداف استراتژیک تبیین شده، نه تنها همکاری کارکنان در مرحله اجرای راهبردها را به دنبال نداشته است، بلکه مقاومت آنان را برانگیخته است که خود منجر به کاهش عملکرد شرکت شده است. از سوی دیگر این ساختار سازمانی نامناسب با ویژگی‌های بیان شده، باعث گردیده است که شرکت نتواند به منابع کمیاب و بالارزشی از قبیل سرمایه‌های فکری و انسانی دست پیدا کند و به دنبال آن مزیت رقابتی ویژه‌ای برای شرکت در برابر با سایر رقبای موجود در صنعت ایجاد نشده است که در نهایت منجر به کاهش عملکرد کلی شرکت شده است.

با توجه به مشخص شدن نقش میانجی‌گری راهبردهای ترکیبی رقابتی و رویکرد مبتنی بر منابع در تأثیر مستقیم ساختار بر عملکرد سازمانی، به نظر می‌رسد عوامل دیگری بر عملکرد سازمان‌ها از جمله فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، سبک رهبری، سرمایه‌های فکری، مدیریت دانش سازمانی و...، تأثیر داشته باشند که در این پژوهش در دامنه میانی نظری گردآوری شده از سوی پژوهشگر دیده نشده است یا اینکه به دلیل گستردگی فضای پژوهش و صرف هزینه و زمان زیاد مورد بررسی قرار نگرفته است. بر این اساس، به منظور کنار زدن محدودیت‌های پژوهش در حوزه عملکرد سازمانی به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که موضوع‌هایی از قبیل بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی با اثر تعدیل‌گری سبک رهبری، بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن فرهنگ سازمان یادگیرنده و... را مورد توجه قرار دهند.

منابع

الف فارسی

- احسانی فرد، علی اصغر و احسانی فرد، مهدی (۱۳۹۱). ارائه مدل راهبردی سنجش، مدیریت و ارزیابی عملکرد موثر شهرداری‌ها با تلفیق دو مدل BSC و EFQM؛ مورد پژوهی: مناطق ۳ و ۱۸ شهرداری تهران. مدیریت شهری، ۳۱ (۲)، صص ۲۶-۲۷.
- دفت، ریچارد (۱۹۹۷). *تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دیوید، فرد آر. (۱۹۹۹). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایینز، استیفن (۱۹۹۰). *تئوری سازمان*. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار کاپلان، رابرت اس. و نورتون، دیوید پی. (۲۰۰۱). *سازمان استراتژی محور*. ترجمه پرویز بختیاری، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- کاپلان، رابرت اس. و نورتون، دیوید پی. (۲۰۰۸). *یادداشت تحقیق استراتژی؛ همسوسازی استراتژی با عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی*. ترجمه بابک زنده‌دل، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- هال، ریچارد (۱۹۹۹). *ساختار، فرآیند و رهاوردها*. ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

ب انگلیسی

- Acha, V. (2001). The Role of Technological Capabilities in Determining Performance: The Case of the Upstream Petroleum Industry. *The DRUID Conference of Industrial Dynamics*, London (2002).
- Afuah, A. (2002). Mapping Technological Capabilities into Productmarkets and Competitive Advantage: The Case of Cholesterol Drugs. *Strategic Management Journal*, 23(17), pp. 1-9.
- Azorín, M; Cortés, M., & Ortega, P. (2012). Characteristics of Organizational Structure Relating to Hybrid Competitive Strategy: Implications for Performance, *Journal of Business Research*, 25(4), pp. 993-1002.
- Batra, G. & Aw, B. Y. (2000). Technological Capabilities and Firm Efficiency in Taiwan (China). *World Bank Economic Review* (2001), 12(3), pp. 59-79.
- Barney, J. B. (1995). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 18(3), pp. 99-120.
- Beckmann, C.; Otto, H. U.; Shaarschuch, A. & Shrödter, M. (2009). Quality

- Management and Formalization in Social Service Organizations. A Survey on Home-Based Family Intervention Services. *Soc Work Soc*, 15(4), pp. 78-93.
- Berman, S. (2002). Tacit Knowledge as a Source of Competitive Advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, 45(4), pp. 13-31.
- Birley, S. (2006). Growth and Performance Contrasts Between “Types” of Small Firms. *Strategic Management Journal*, 34(4), p. 535-557.
- Cohendet, P.; Creplet, F.; Diani, M.; Dupouët, O. & Schenk, E. (2007). Matching Communities and Hierarchies Within the Firm. *J Manage Governance*, 9(2), pp. 27-48.
- Cortés, E.; Eva, M.; Ortega, R. & José, F. (2012). University of Alicante, Department of Business, San Vicente del Raspeig Campus, P. O. Box 99, 03080 Alicante, Spain , *Journal of Business Research*, 12(1), pp. 993-1002.
- Coombs, J. E. (2001). Looking Through the Kalidescope: Measuring Technological Capability and Performance. *Academy of Management Proceedings*, 14(3), pp. 93-112.
- Dess, G.; Davis, P. S. & Porter, S. (1999). Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Acad Manage J*, 27(3), pp. 467-488.
- Etemad, H., & Lee, Y. (2001). Technological Capabilities and Industrial Concentration NICs and Industrialized Countries: Taiwanese SMEs Versus Southern Korean Chaebols. *Int J Entrepr Innov Manage*; 1(3), pp. 329-355.
- Fernandes, K. (2006). Lessons From Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization. *Technovation*, 26(2), pp. 623-634.
- Gordon, C.; Judith, R., (2002). *Management & Organizational Behavior*, London: Allyne & Bacon.
- Ortega, M.J.R. (2010). Competitive Strategies and Firm Performance: Technological Capabilities' Moderating Roles. *Journal of Business Research*, 63(12), pp. 1273-1281.
- Mintzberg, H. (1980). The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. *Administrative Science Quarterly*, 25(3), pp. 547-552.
- José, R.; Ortega, R. & Batra, G. (2010). Strategy and Organization Structure. *Journal of Business Research*, 16(3), pp. 1273-1281.
- Katila, R. (2004). Where do Resources Come From? The Role of Idiosyncratic Situations. *Strategic Management Journal*, 25(2), pp. 887-907.
- Liao, Y. (2007). The Effects of Knowledge Management Strategy and Organization Structure on Innovation. *Int J Manage*; 24(1), pp. 53-60.

- Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. *Strateg Manage J*, 23(5), pp. 387-401.
- Miller, D. (1990). The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy. *Strateg Manage J*, 8(1), pp. 55-76.
- Nonaka, I. (2001). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organ Sci*, 5(1), pp. 14-37.
- Pandza, K.; Horsburgh, S.; Gorton, K.; Polajnar, A. (2003). A Real Option Approach to Managing Resources and Capabilities. *Int J Oper Prod Manage*, 23(9), pp. 1010-1032.
- Parnell, J. A. (2007). The Strategy-Performance Relationship Revisited: The Blessing and Curse of the Combination Strategy. *International Journal of Commerce and Management*, 25(5), pp. 17-33.
- Pettinger, R. (2003). *Mastering Organizational Behavior MACMILAN Press LTD*. London:First Published.
- Peter, A. M. (2007). The Corner-Stones of Competitive Advantage: A Resource Based View. *Strateg Manage J*, 14(6), p. 179-191.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. NewYork: Free Press.
- Proff, H. (2000). Hybrid Strategies as a Strategic Challenge. The Case of the German Automotive Industry. Omega. *The International Journal of Manage Sci*, 28(5), pp. 541-553.
- Parnell, J. A., O'rejan, N. (2001). Combination Strategies Reassessed: Evidence from UK Engineering and Electronic Firms. In *British Academy of Management conference*, London (2004).
- Spanos, Y. E. (2007). Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece. *Strateg Manage J*, 25(2), pp. 139-165.
- Schoenecker, T. & Swanson, L. (2002). Indicators of Firm Technological Capability: Validity and Performance Implications. *IEEE Trans Eng Manage*, 49(1), pp. 36-44.
- 32- Sheremat, W. A. (2000). Centrifugal and Centripetal Forces in Radical New Product Development Under Time Pressure. *Acad Manage Rev*, 25(2), pp. 389-408.
- Souitaris, V. (2001). Strategic Influences of Technological Innovation in Greece. *Br J Manage*, 12(2), pp. 131-147.
- Murray, A.I. (1988). A Contingency View of Porter's Generic Strategies. *Acad Manage Rev*, 13(3), p. 390-400.
- Teece, D. J.; Pisano, G. & Shuen, G. (2000). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strateg Manage J*, 18(3), pp. 509-533.