

سمفونی راهبردها: الگوی اثرگذار هم‌آوایی استراتژیک بر عملکرد در بستر فرهنگ و ساختار سازمانی

رحمان غفاری*

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

DOI: 10.22067/pmt.v11i1.71147

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل اثرگذاری هم‌آوایی استراتژی سازمان با استراتژی‌های بخشی (منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مالی، تحقیق و توسعه) بر عملکرد سازمانی با توجه به ساختار و فرهنگ سازمانی همسنگ با استراتژی‌ها، در یک شرکت لبنیاتی انجام شد. رویکرد روش شناختی این پژوهش آمیخته بوده و ابتدا با تکنیک تحلیل تم و با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ تن از خبرگان، الگوی تحلیلی استخراج شده است و در ادامه با تنظیم پرسشنامه مستخرج از الگوی تحلیلی، مدل پژوهش به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برازش و ارتباط بین سازه‌ها بررسی شده است. جامعه آماری فاز کمی، ۸۵ نفر از مدیران، معاونین و مسئولین واحدهای شرکت بوده‌اند. یافته‌های پژوهش در فاز اول نشان داد، هم‌آوایی راهبردی در یک مدل ساختاری بر عملکرد با توجه به نقش ساختار و فرهنگ اثرگذار بوده است. با توجه به این مدل، فرضیاتی مطرح شده است که نتایج بررسی این فرضیات حاکی از آن است که تمامی فرضیه‌ها تأیید شده و همچنین مدل پیشنهادی نیز برازش خوبی داشته است. یافته‌ها نشان می‌دهد، حدود ۷۰٪ تغییرات عملکرد سازمانی شرکت، توسط ساختار، فرهنگ سازمانی و هم‌آوایی راهبردی قابل پیش‌بینی و تبیین است. دانش‌افزایی این پژوهش در جامعیت تحلیل عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی است که هم از بعد محتوایی (هم‌آوایی راهبردی) و هم از بعد ساختاری (فرهنگ و ساختار سازمانی) این کار صورت پذیرفته است. پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌ها، صرفاً به تدوین برنامه راهبردی اکتفا نکرده، بلکه به سمفونی بین برنامه‌های راهبردی و همچنین هم‌افزایی آن با ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی به طور هم‌زمان اهتمام ورزند.

کلیدواژه‌ها: هم‌آوایی راهبردی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، عملکرد سازمانی.

rgaffari@ut.ac.ir

* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۲۱

مقدمه

راهبرد جهت‌گیری کلی حرکت شرکت جهت میل به وضعیت مطلوب در سطح ذهنی و مفهومی می‌باشد. راهبرد (استراتژی)، تدبیر و طرح یا نقشه‌ای است که در جهت تهیه، تخصیص و به‌کارگیری هر چه منطقی‌تر (قابل توجیه یا بهینه) منابع برای رفع مسائلی که به دلیل بی‌توجهی به شرایط محیطی بروز کرده یا برای بهتر ساختن وضع خوب فعلی استفاده می‌شود و جواب‌گوی بازار مشتریان بوده و رضایت افراد ذینفع و اثرگذار در سازمان را جلب کند. بیشتر سازمان‌ها به جای داشتن 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 راهبردی در بیشتر شرکت‌های پیشرو عبارتند از: الف) راهبرد شرکت، ب) راهبرد بخشی واحدهای کسب‌وکار (S.B.U) و ج) راهبرد وظیفه‌ای که بر روی یک محصول - بازار خاص متمرکز شده‌اند (Righeimer & Energy, 2018). هر راهبرد علاوه بر پاسخگویی به شرایط محیطی، با راهبردهای سطوح دیگر و نیز با نقاط قوت و شایستگی‌های رقابتی واحد تجاری مربوطه و با سطح شرکت به عنوان یک مجموعه واحد هماهنگ است (Stive et al., 2018). هر یک از سطوح راهبردها با سایر سطوح راهبردها تعامل نزدیک و هماهنگی دارند و اگر کل شرکت بخواهد موفق شود، باید این سه سطح یکپارچه باشند و به اصطلاح هم‌آوایی (همراستایی) عمودی داشته باشند. این هماهنگی می‌تواند در سطوح گوناگون راهبردی با یکدیگر و با عناصر سازمانی (ساختار و فرهنگ) برقرار شود. از دیگر سو هر سطح باید راهبردهایی مکمل و در راستای تقویت هم وضع شوند که به آن هم‌آوایی (همراستایی) افقی گویند. هر یک از سطوح استراتژی با سایر سطوح استراتژی تعامل نزدیک و هماهنگی دارد و اگر کل شرکت بخواهد موفق شود باید این سطوح یکپارچه باشند. گارتلن و شنکر (۲۰۰۷) بیان کردند که ابزار مهم برای درک چگونگی دستیابی به هم‌آوایی موفق بین راهبردهای شرکت و راهبردهای بخشی نظیر راهبرد فناوری اطلاعات، راهبرد منابع انسانی، راهبرد تولید، راهبرد مالی، راهبرد بازاریابی و فروش و نظایر آن، شناخت عواملی است که هم‌آوایی را ارتقا می‌دهند. لذا به منظور موفقیت شرکت در مسیر رسیدن به اهداف کلان و عملکرد متعالی سازمانی، هم‌آوایی عمودی و افقی در کسب‌وکار اهمیت زیادی دارد و از مهم‌ترین مباحث مدنظر و دغدغه مدیران در شرکت‌ها است (Righeimer & Energy, 2018). بر اساس بسیاری از تئوری‌های هماهنگی سازمانی، در سازمان‌هایی که هماهنگی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و راهبردی بالاست، اثربخشی و کارایی آن‌ها در حد بالایی قرار دارد (Prashant et al., 2017). مسئله اصلی که

بسیاری از شرکت‌ها با آن مواجه هستند این است که راهبردهای شرکت در عمل قابلیت اجرایی نداشته و به ارتقای عملکرد منجر نمی‌شود. این مسئله از چند ناحیه قابل بررسی است؛ نخست اینکه شاید راهبردهای شرکت درست تدوین نشده باشند یعنی اینکه با یک نگاه سیستمی تمامی مسائل شرکت که حاصل تلاقی نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید است احصاء نشده است. یا اینکه مسائل به‌خوبی دیده شده‌اند ولی بین استراتژی‌های مختلف واحدها همراستایی و هم‌آوایی وجود ندارد. مثلاً راهبرد کلی شرکت رشد و توسعه است ولی راهبرد مالی سیاست‌هایی انقباضی را دنبال می‌کند. این تباین و تضاد در راهبردهای بخشی با راهبرد اصلی شرکت یا تضاد بین راهبردهای واحدها، باعث ایجاد نگاه جزیره‌ای به شرکت شده و اهداف کلان آن حاصل نخواهد شد. دیگر مسئله‌ای که در این رابطه ممکن است شرکت‌ها با آن مواجه باشند، عدم اتخاذ رویکرد سیستمی برای طراحی راهبردهای شرکت فارغ از ابعاد سازمانی است. برخی از شرکت‌ها بدون ملاحظات ساختاری، فرهنگی، بوم‌شناختی، نرم‌افزاری و غیره اقدام به طراحی راهبرد می‌نمایند. محققان معتقدند که راهبردهای سازمانی به‌شدت تحت تأثیر ساختار و فرهنگ سازمانی است (Robbins & Hatch, 2017). پس برای موفقیت در اجرای راهبردها این نکات حائز اهمیت است. این پژوهش قصد دارد نشان دهد که هم‌آوایی بیرونی (عمودی) میان راهبردهای بخشی با راهبردهای شرکت، هم‌آوایی درونی (افقی) میان راهبردهای بخشی و اثر تعاملی آن‌ها بر عملکرد اثر گذاشته و زمانی که سازمانی هم‌آوایی بالایی داشته باشد عملکرد بهتر و مناسب‌تر است. سؤال‌هایی که این پژوهش در پی آن به دنبال الگوپردازی است، این است که آیا هم‌آوایی افقی و عمودی راهبردهای سازمانی به عملکرد مطلوب سازمان کمک می‌کند؟ و همچنین آیا ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی در ایجاد ارتباط بین هم‌آوایی و عملکرد تأثیرگذار است؟ و در پایان اینکه الگوی مطلوب اثرگذاری هم‌آوایی راهبردی بر عملکرد سازمانی با توجه به ساختار و فرهنگ سازمانی چگونه است؟

مرور ادبیات نظری

هم‌آوایی راهبردی

نگاه به هم‌خوانی و هم‌آهنگی بین ارکان راهبردی یک شرکت حوزه بحث نظری و کاربردی پژوهش‌های اخیر سازمان‌ها است (Srivastava & Sushil, 2016). ایده هم‌آوایی یا همراستایی راهبردی، که گاهی از آن با نام "مدل سازگارکننده" یاد می‌کنند، محور مفهوم مدیریت راهبردی است. میزان هماهنگی و سازگاری میان اهداف، فرآیندها، شاخص‌های عملکردی و راهبردها را هم‌آوایی راهبردی می‌گویند. فرآیندهای سازمان باید به‌گونه‌ای باشند که از اهداف و راهبردهای سازمان پشتیبانی کنند.

همچنین خود راهبردهای بخشی سازمان هم نباید ناقص یکدیگر باشند و با ایجاد یک انسجام عمودی و افقی در یک مسیر هم‌افزا با یکدیگر قرار می‌گیرند (Mills et al., 2006). و این هم‌آوایی مدیریت سیستم‌های پیچیده را تسهیل می‌کند (Stive et al., 2018). شرکت‌ها با رقابت روزافزون محیط نیاز به یک هارمونی درونی دارند (Smaeil et al., 2018; Person, 2016). یکپارچگی راهبردی برای ایجاد همخوانی بین راهبردهای واحدهای کسب‌وکار و راهبرد کلی شرکت ضروری است زیرا این دو راهبرد مکمل یکدیگرند. هدف، ایجاد هماهنگی راهبردی و همگونی بین اهداف مدیریت بخشی و اهداف سازمانی است (Armstrong, 2016). کسب منابع از محیط، ارائه خدمات و محصولات رقابتی، جذب و نگهداری نیروی انسانی خیره همگی از عوامل موفقیت شرکت‌ها هستند، البته به شرطی که در هم‌آوایی راهبردها معنا داشته باشند (Srivastava et al., 2016). هم‌آوایی راهبردها و تناسب با ساختار و فرهنگ سازمانی شرکت‌ها را قادر می‌سازد که نه تنها به تغییرات محیطی واکنش منطقی دهند، بلکه به ایجاد هارمونی لازم بین منابع داخلی هم توجه نمایند (Srivastava; Iyer & Rawwas, 2017). هم‌آوایی استراتژیک یک الگوی مطلوب برنامه‌ریزی شده‌ای برای دستیابی به اهداف متعالی سازمان‌ها است (هریسون و بیزی، ۲۰۱۷). هم‌آوایی عمودی به معنای آن است که راهبردهای بخشی (راهبردهای منابع انسانی، مالی، بازاریابی و فروش، تولید، IT, R & D و ...) با راهبردهای کلان شرکت همخوانی دارند (Srivastava et al., 2016). هم‌آوایی (همراستایی) افقی هم به سازگاری بین راهبردهای واحدهای مختلف شرکت اطلاق می‌شود به طوری که این راهبردی‌ها نه تنها یکدیگر را نقض نمی‌کنند بلکه در صدد تقویت همدیگر بر خواهند آمد.

ساختار سازمانی

به مجموعه روابط بین عناصر یک سیستم در سازمان‌ها ساختار سازمانی می‌گویند که با نمودار سازمانی قابل مشاهده است. این ساختار از منظر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز، تبیین کننده میزان انطباق‌پذیری با تغییرات محیطی است (DeCenzo; Robbins & Verhulst, 2016). ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند، سازمان‌ها ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضا را کنترل کنند، ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌شود، نمودار سازمانی نیز یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است، ساختار سازمانی تحت تأثیر اهداف و استراتژی، محیط، تکنولوژی و اندازه سازمان قرار می‌گیرد، این متغیرها کلیدی و محتوایی بوده و معرف کل سازمان و جایگاه آن هستند که بین

سازمان و محیط قرار گرفته و از آن مشتق می‌شوند (Daft, 2016). ساختار می‌تواند طوری طراحی شود که سازمان را تحت تسلط خود در بیاورد (Lichtenthaler, 2007).

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی میوه رفتار مدیران ارشد سازمان‌ها است. فرهنگ، به آداب و رسوم و تمامی هنجارهای نهاده شده در یک سازمان اشاره دارد که توجه و اهتمام به آن باید در سراسر فعالیت‌های سازمان ساری و جاری باشد. توجه به این مؤلفه، تمایز بین سازمان‌ها را نشان می‌دهد (Schermerhon & Osborn, 2014). غالباً سازمان‌های پیشرو، فرهنگ سازمانی متمایزی از دیگر سازمان‌ها دارند. فرهنگ سازمانی به منزله موتور و نیروی محرکه‌ای است که افراد را برای فعالیت و عمل به حرکت درمی‌آورد و به‌مثابه اهرم نیرومندی است که رفتار سازمانی را هدایت و کنترل می‌نماید و الگوهای رفتاری خاصی را ترویج می‌نماید (Brooke; Mark & Thomas, 2015). در مطالعه رفتار سازمانی، اهمیت ارزش‌ها در این است که آن‌ها تشکیل دهنده پایه و اساس درک نگرش‌ها و انگیزش افراد هستند و همچنین بر ادراک افراد اثر می‌گذارند (Robbins & Judge, 2017). برخی مانند ادگار شاین فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین می‌دانند که بر اثر اندوختن از دشواری‌های سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین، آفریده، کشف و یا پرورده شده است (DeCenzo; Robbins, & Verhulst, 2016). برخی دیگر معتقدند، فرهنگ تنها راه منحصر به فردی است که سازمان بر اساس آن فعالیت خود را انجام می‌دهد. به عبارتی فرهنگ جنبه انسانی سازمان است که با همبستگی هدف مشخص می‌شود (Daft, 2016).

عملکرد سازمان

سازمان‌ها بر اساس یک فلسفه وجودی به وجود آمده‌اند و به سمت اهدافی حرکت می‌نمایند. برای دستیابی به اهداف سازمان‌ها، فرآیندهای اصلی بایستی شناسایی شده و در یک محیط یکپارچه با ایجاد هم‌افزایی تحقق اهداف را میسر نمایند. در این میان، اندازه‌گیری عملکرد فرآیندهای سازمان کمک می‌کند تا میزان دستیابی به اهداف هر فرآیند و در نهایت به اهداف سازمان مشخص گردد. عملکرد سازمانی به مجموعه اقدامات و فعالیت‌هایی اشاره دارد که یک سازمان برای تحقق اهداف خود، به سمت آن حرکت می‌کند. این عملکرد از مناظر مختلف، ابعاد متفاوتی دارد، مثلاً از دیدگاه مدل BSC شامل عملکرد مالی، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری و مشتری‌مداری می‌شود (Hoffer, 2017). بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. مدیریت عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت استراتژیک است

و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد سازمان به حساب می‌آید. در صورتی که مدیریت عملکرد با ملزومات و پیش‌نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می‌تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی و در جهت حل آن‌ها راهکارهای عملی ارائه کند، مدیریت عملکرد نگرش جامعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی هم‌افزایی ایجاد می‌کند (DeCenzo; Robbins & Verhulst, 2016).

هم‌آوایی راهبردی و عملکرد

هماهنگی فرایندی است که طی آن همه بخش‌های یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند. هر راهبرد علاوه بر پاسخگویی به شرایط محیطی، با راهبردهای سطوح دیگر و نیز با نقاط قوت و شایستگی‌های رقابتی واحد تجاری مربوطه و با سطح شرکت به عنوان یک مجموعه واحد هماهنگ است (Hessen, 2012; Fabi et al., 2009). هر یک از سطوح راهبردی با سایر سطوح راهبردی تعامل نزدیک و هماهنگی دارند و اگر کل شرکت بخواهد موفق شده و عملکرد بهتری داشته باشد، باید این سه سطح یکپارچه و همسو باشند. در یک مطالعه سطحی دریافتیم که بیش از ۱۴۰ پژوهش با موضوع تناسب و هم‌آوایی راهبردی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی طی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۸ وجود دارد که نشان از اهمیت این موضوع است.

راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی

در رابطه با بحث راهبرد و ساختار و متعاقب آن راهبردهای واحد‌های کسب‌وکار و ساختار، تحقیقات بسیاری انجام گرفته است، در این میان دیدگاه‌های آلفرد چندلر، پیتر دراگر، جان چایلد، مایلز و اسنو، فورکر و استاپ‌فورد، فامبرون، و همکارانش از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. اگر تئوری سازمان را از چهار دهه پیش به این طرف مطالعه نماییم، راهبرد می‌توانست تنها متغیری باشد که بعنوان عامل تعیین کننده ساختار مد نظر قرار می‌گرفت، یعنی در آن زمان، تنها یک پاسخ به این سؤال که چه چیزی ساختار سازمانی را تعیین می‌کند، وجود داشت و آن راهبرد و اهداف سازمان بود، این امر در نوشته‌های نویسندگان و محققان مختلف به چشم می‌خورد. هیچ جای شگفتی نیست که امکان موفقیت راهبرد سازمان زمانی افزایش می‌یابد که ساختار و فرهنگ سازمانی با راهبرد سازگار باشد، از همین دیدگاه می‌توان گفت که راهبرد با گذشت زمان تغییر می‌کند، و از این رو ساختار و فرهنگ سازمانی نیز تغییر خواهد کرد. فرهنگ و ساختار سازمانی ابزاری است برای کمک به مدیریت در دستیابی به اهداف سازمان، لذا آنجا که اهداف از راهبرد کلی سازمان نشأت می‌گیرند، منطقی است که راهبرد با فرهنگ و ساختار پیوندی نزدیک داشته باشند.

ساختار و فرهنگ سازمانی و عملکرد

با بررسی ادبیات مربوط به تأثیر فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی بر عملکرد شرکت‌ها، بیش از ۴۰ پژوهش در طی ۵ سال اخیر در این زمینه صورت پذیرفته است. پیشگامان این نظریه که ساختار، فرهنگ، راهبرد، فناوری و محیط می‌توانند بر عملکرد سازمانی تأثیر گذار باشند، چندلر، برنز و استاکر، وودوارد، دسلر، تامسون و مینتزبرگ هستند. محققان معتقدند عملکرد به‌شدت تحت تأثیر عوامل درون یا برون سازمانی متعددی است. این عوامل شامل سیستم، ساختار، فرهنگ، استراتژی، اهداف، فرآیندها، محیط، نیروی انسانی، سبک مدیریت و نظایر آن است.

چارچوب مفهومی

با بررسی ادبیات نظری گذشته در حوزه تناسب استراتژی، نکات قابل توجهی استخراج شده است. یکی از موارد مذکور اهمیت تناسب و هم‌آوایی راهبردهای بخشی با راهبردهای شرکت (هم‌آوایی عمودی) است. این هم‌آوایی باعث هم‌آهنگی بین سیاست‌های کلان شرکت و سیاست‌های بخشی شده و کل شرکت به صورت متوازن رشد می‌کند. از دیگر سو تناسب، هم‌آهنگی و همراستایی بین راهبردهای بخشی (هم‌آوایی افقی)، باعث توجه بیشتر به هم‌افزایی منابع در راستای دستیابی به اهداف رقابتی خواهد شد. نکته بعدی وجود ساختار و فرهنگ سازمانی مناسب، به اجرای راهبردها کمک می‌کند. فرهنگ سازمانی درست و ساختار سازمانی منطبق با اهداف سازمان، نقش کاتالیزور خواهند داشت و سرعت بهبود مستمر شرکت را افزایش خواهند داد. بحث مهمی که اینجا توجه به آن لازم است این نکته خواهد بود که آیا فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی باید متناسب با راهبردها باشد یا راهبردها باید بر اساس خاستگاه فرهنگی و منطبق با استراتژی تعیین گردد. مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق نشان داده است که هر دوی این شقوق می‌تواند اتفاق بیافتد. یعنی می‌توان فرهنگ سازمانی و ساختاری در سازمان ایجاد نمود که محرک راهبردها باشد و برای تحقق این راهبرد مناسب و مقوم باشد. از سویی می‌توان راهبردهای سازمانی را متناسب با فرهنگ و ساختار فعلی سازمان طراحی نمود که دستیابی به اهداف کلان آن، شرکت را به زحمت نیاندازد و باعث ایجاد مقاومت شدید در افراد نشود. نگاه ما در هم‌آوایی راهبردی در شرکت خصوصی این است که راهبرد شرکت باید طوری طراحی شود که نخست تدوین راهبردها در شرکت باید به صورت آبشاری باشد یعنی اینکه نخست راهبرد اصلی شرکت تعیین شده و برای قوام این راهبردهای کلان شرکت، راهبردهای بخشی تعیین و تدوین گردد. در این راستا باید ساختار و فرهنگ سازمانی شرکت نیز متناسب با راهبردها باشد. همانطور که می‌دانیم فقط تنوع هست که تنوع را از بین می‌برد. اگر

محیط بیرونی شرکت متنوع و پویا است؛ پس فرهنگ سازمانی، ساختار و راهبرد شرکت هم باید متنوع و پویا باشد. زیرا تنها از این طریق هست که می توان به تنوع و پویایی محیط پاسخ داد. انطباق با محیط بیرون قانون ترمودینامیک سازمانی را تبیین می کند. بر اساس ترمودینامیک سازمانی، سازمان هایی در محیط رقابتی باقی خواهند ماند که شرایط درونی خود را منطبق با شرایط بیرون از سازمان قرار دهند. یکی از شکاف های نظری قابل ملاحظه در ادبیات گذشته این است که تحقیقات گذشته غالباً یکی از موارد را بررسی نموده اند. یا همراستایی و هم آوایی عمودی را بررسی نمودند یا هم آوایی و همراستایی افقی را مورد توجه قرار داده اند. این پژوهش جزء مواردی است که به طور همزمان، به ارائه مدلی خواهد پرداخت که هم هم آوایی عمودی و هم هم آوایی افقی را مورد اهتمام قرار می دهد. نکته دیگر که می تواند سهم دانش افزایی این پژوهش را نشان دهد، بررسی توأمان هم آوایی راهبردی با ساختار و فرهنگ سازمانی است، که کمتر در پژوهش های گذشته به آن اشاره شده است. با توجه به مطالب مذکور هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه الگویی است که ضمن پایش هم آوایی عمودی و افقی بین راهبردهای شرکت، میزان اثرگذاری این همراستایی را بر عملکرد می سنجد. با توجه به این هدف، فرضیه های زیر نیز قابل تبیین و آزمون می باشد:

- H₁: راهبردهای بخشی دارای هم آوایی عمودی با راهبردهای شرکت هستند.
- H₂: راهبردهای بخشی شرکت، هم آوایی افقی با یکدیگر دارند.
- H₃: هم آوایی راهبردی شرکت بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H₄: ساختار سازمانی بر هم آوایی راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H₅: فرهنگ سازمانی بر هم آوایی راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H₆: ساختار سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H₇: فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H₈: هم آوایی راهبردی در ایجاد ارتباط بین ساختار و فرهنگ سازمانی با عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد.

روش شناسی تحقیق

این پژوهش با رویکردی آمیخته (کیفی - کمی) انجام شده و در دو فاز به اجرا در آمده است. در فاز نخست با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختاریافته از ۱۸ تن از خبرگان (۵ عضو هیأت علمی در گروه مدیریت استراتژیک و بازاریابی، ۴ مشاور اجرایی در حوزه استراتژی و مدیریت شرکت ها و ۹ تن از

مدیران و معاونین شرکت) و با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون (تم) یک مدل مفهومی استخراج شده است. در این مدل استراتژی شرکت با استراتژی‌های بخشی همراستا دیده شده است و همچنین ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی بر آن تأثیرگذار است. در ادامه مدل تمامی این متغیرها بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند.

جدول (۱): تم‌ها و مفاهیم فرعی استخراج شده از یک نمونه مصاحبه (نفر پنجم)

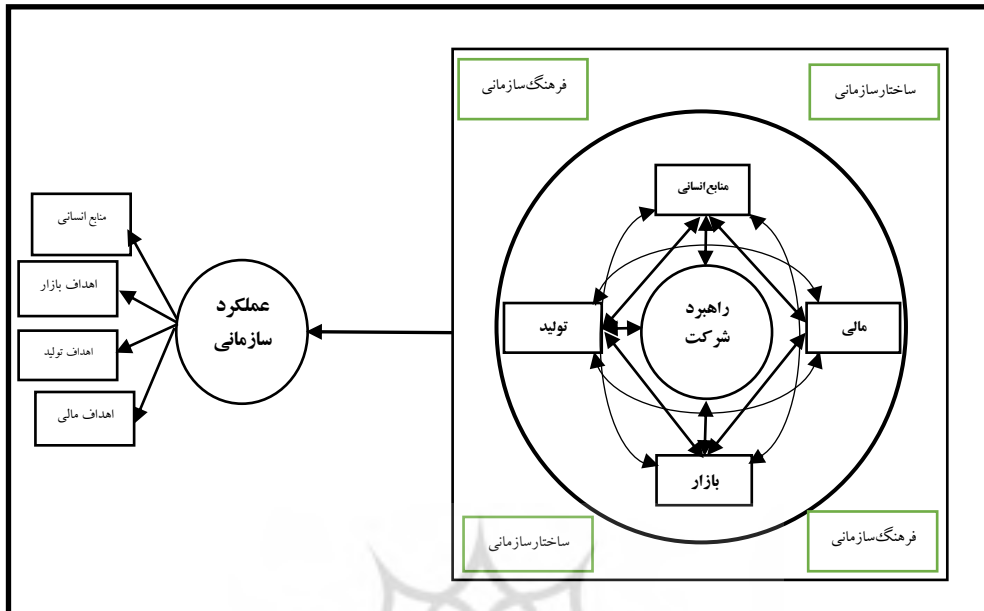
عنوان تم فرعی	کد تم فرعی	عنوان مفهوم شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن	کد مفهوم
هم‌آوایی افقی	۲۰ ۲۱ ۲۲	<u>هماهنگی بین استراتژی‌های بین واحدی</u> "در خصوص ایجاد هماهنگی بین واحدها و برنامه ریزی بلندمدت آن‌ها برای رسیدن به اهداف شرکت، باید اقدامات دقیقی انجام شود تا همه واحدها در یک مسیر مشخص و با ایجاد تعاون بین واحدی جهت رسیدن به هدف‌ها پیش بروند."	مفهوم ۱۴
		<u>اولویت‌بندی اهداف بین واحدی</u> "مدیران و مشاورین شرکت باید برای رسیدن به اهداف استراتژیک شرکت ما، طوری بین واحدها هماهنگی ایجاد کنند که یک اولویت بندی خوبی هم برای تحقق اهداف مهم‌تر ایجاد بشود."	مفهوم ۲۲
		<u>هم‌افزایی راهبردی</u> "... من چندین بار به مدیرعامل پیشنهاد دادم که باید طوری اهداف استراتژیک واحدها را طراحی و تصویب کنیم که نه تنها تضادی بین آنها نباشد، بلکه این برنامه‌ها بصورت فرایندی بتوانند همدیگر را تقویت کنند و باعث تحریک عملکرد واحدهای همکار شوند."	مفهوم ۲۳

ادامه جدول (۱) از صفحه قبل:

هم‌آوایی عمودی	تم فرعی ۴	<p><u>طراحی آبخاری راهبردها</u></p> <p>"یک ضعفی که در برنامه ریزی استراتژیک شرکت وجود داشت و تا حدودی الآن که در برنامه پنجساله دوم هستیم و کم رنگ شده، این است که اولویت‌های استراتژی واحدهای فرعی شرکت ما ارتباط کمتری با استراتژی اصلی شرکت داشته است. مثلاً من یادم هست که در سال ۹۰ برخلاف استراتژی اصلی شرکت که کشف بازارهای جدید بود، واحد توسعه فروش شرکت از جذب بازیابان و نمایندگان فروش امتناع می‌کرد."</p>	مفهوم ۱۷
		<p><u>کنترل راهبردی</u></p> <p>"یکی از مهم‌ترین نقاط قوت تیم برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت ما با آمدن مشاور دانشگاهی خبره، تشکیل شورای راهبردی است که هر ماه با برگزاری جلسات، به دقت داشبورد برنامه ریزی استراتژیک ما کنترل می‌شود و اگر واحدی از برنامه‌های خود عقب بماند و یا همچنان‌که در مسیری خلاف مسیر استراتژی اصلی شرکت قرار بگیرد، به سرعت تغییر مسیر خواهد داد و در کانال صحیح خود قرار خواهد گرفت."</p>	مفهوم ۱۹

با توجه به تحلیل مضمون پاسخ مصاحبه‌ها و همچنین مرور ادبیات پژوهش در این زمینه، مدل مفهومی و پیشنهادی به صورت نگاره (۱) خواهد بود. از تحلیل مصاحبه‌ها، ۸ تم فرعی که ما از آن بعنوان سازه‌های اصلی مدل شامل راهبردهای اصلی شرکت، راهبردهای فرعی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، عملکرد سازمانی و غیره استفاده کردیم. همچنین ۱۷ مفهوم زیرمؤلفه‌های تم‌های فرعی بوده‌اند که در ذیل سازه‌های اصلی تعریف شده‌اند. مثلاً ۴ مفهوم «تحقق اهداف مالی»، «تحقق اهداف بازار»، «تحقق اهداف تولید» و «تحقق اهداف منابع انسانی» زیرمجموعه تم فرعی عملکرد سازمانی بوده است. به سبب جلوگیری از اطاله کلام توضیح هر کدام از مفاهیم قید نشده ولی به عنوان نمونه هم‌افزایی راهبردی، به معنی این است که شرکت‌ها باید طوری برنامه‌ریزی راهبردی داشته باشند که علاوه بر پشتیبانی راهبردها و برنامه‌های عملیاتی از برنامه‌های اصلی شرکت، تمامی این برنامه‌ها و راهبردها باعث ایجاد ارزش افزوده متوالی شوند،

یعنی با حمایت از یکدیگر بار ارزشی بیشتری را برای سازمان خلق کنند و همانند یک منشور یک نور واحد دریافت و تکثیر انوار اهداف سازمان را به بهترین شکل منتقل نمایند.



نگاره (۱): مدل مفهومی پژوهش (مستخرج از تحلیل مصاحبه‌ها)

در فاز دوم با رویکردی کمی پرسشنامه‌ای از ابعاد مدل مفهومی ساخته شد تا روابط بین سازه‌ها بررسی شود. سپس پرسشنامه در بین جامعه‌ی آماری شرکت مورد پژوهش که شامل کلیه مدیران، معاونین، مسئولین واحدها و کارشناسان ارشد به تعداد ۸۵ نفر بوده است، توزیع و جمع‌آوری شد. این پرسشنامه با حدود ۶۰ سؤال سازه‌های مدل نظیر فرهنگ سازمانی (۱۸ سؤال)، ساختار سازمانی (۱۵ سؤال)، هم‌آوایی راهبردی در دو بعد افقی و عمودی (۱۲ سؤال) و عملکرد سازمانی (۱۴ سؤال) را اندازه‌گیری نموده است. برای تأیید روایی و پایایی ابزار از پایایی ترکیبی و تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. در ادامه جدول خروجی پایایی ترکیبی خروجی نرم افزار PLS قابل مشاهده است.

بر اساس جدول (۱)، اعداد AVE بیش از ۰/۵ و آلفای کرونباخ بیش از ۰/۷ نشان از پایایی و اعتبار قابل قبول ابزارهای این پژوهش است. برای روایی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. طبق جدول (۲) اگر اعداد بیش از ۰/۴ باشد، نشان از روایی ساختاری منطقی و سؤالات مناسب است.

جدول (۲): پایایی ترکیبی ابزار تحقیق

متغیرهای پنهان	آلفای کرونباخ	AVE
همراستایی استراتژیک	۰/۸۳	۰/۵۵۸
ساختار سازمانی	۰/۷۹	۰/۵۵۲
فرهنگ سازمانی	۰/۹۱	۰/۶۶۸
عملکرد سازمانی	۰/۸۸	۰/۶۱۵

جدول (۳): تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه‌های متغیرهای اصلی پژوهش

همراستایی استراتژیک	ساختار سازمانی	فرهنگ سازمانی	عملکرد سازمانی
همراستایی عمودی			
همراستایی افقی			
ساختار عمودی	۰/۸۴۵۰		
ساختار افقی	۰/۸۲۴۴		
مشارکت	۰/۷۰۱۸		
درگیر شدن		۰/۸۰۴۱	
هویت اجتماعی		۰/۷۴۹۱	
سازگاری		۰/۸۸۷۱	
صمیمیت		۰/۸۲۸۰	
تحقق اهداف بازار			۰/۶۱۵۰
تحقق اهداف تولید			۰/۸۸۰۹
تحقق اهداف مالی			۰/۷۰۱۴
نتایج منابع انسانی			۰/۶۸۳۰

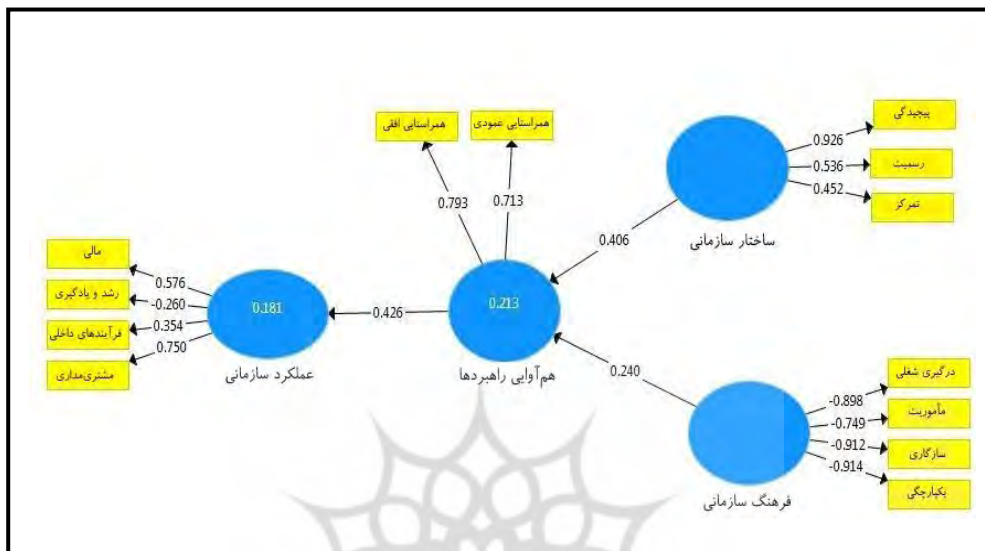
جهت تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها و برازش مدل پیشنهادی پژوهش از تکنیک SEM در نرم‌افزار Smart.PLS.3 استفاده شده است. در این پژوهش برای تأیید مدل، محقق ۸ فرضیه مطرح نموده است.

یافته‌های تحقیق

در نمودار شکل (۲) ضرایب استاندارد و اعداد ضریب مسیر بین متغیرهای پنهان ارائه می‌گردد. معیار اول از بررسی برازش مدل استاندارد، ضرایب مسیر است. مطابق با شکل ضرایب نشان داده شده است. چنانکه در نگاره (۲) مشاهده می‌شود میزان ضریب مسیر هم‌آوایی راهبردی شرکت با عملکرد سازمانی برابر با ۰/۱۸ می‌باشد. همچنین ضریب مسیر بین متغیرهای پنهان ساختار و فرهنگ سازمانی با هم‌آوایی

راهبردی برابر با ۰/۲۱۳ است. این بدین معنی است که اولاً تقریباً ۲۰٪ از عملکرد سازمانی تحت تأثیر تغییرات همراستایی استراتژیک در شرکت است و در ضمن بیش از ۲۱٪ از متغیر هم‌آوایی راهبردی توسط ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی قابل پیش‌بینی است.

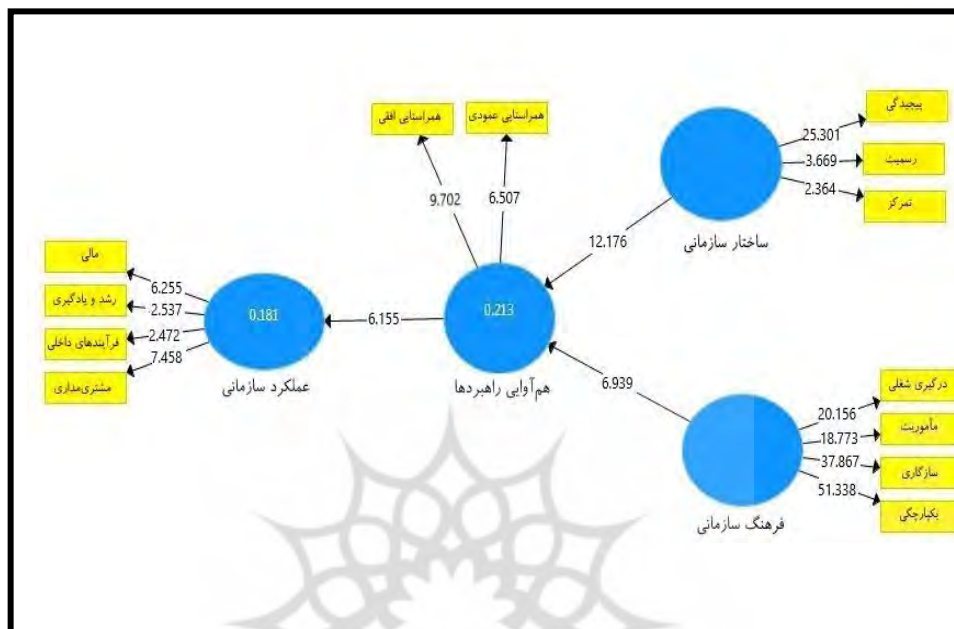
در نمودار شکل (۳) ضرایب مدل ساختاری را در حالت معناداری قابل مشاهده است. مقادیر متغیرهای پنهان و سازه‌های آن، قابل مشاهده است.



نگاره (۲): مدل پژوهش در حالت استاندارد (ضریب مسیر)

هنگامی که رابطه‌ی بین سازه‌ها از مقدار ۱/۹۶ بیشتر باشد نشان از صحت رابطه‌ی میان سازه‌ها دارد. به این معنی که فرضیه‌های پژوهش که مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنادار بین متغیرهای پنهان و در نتیجه اثرگذاری متغیرهای مستقل بر وابسته است، تبیین می‌شود. در شکل (۳) تمامی مسیرهای مدل دارای ضریب Z بالا می‌باشد. مقدار ضریب Z یا همان T-value برای مسیر میان ساختار سازمانی و هم‌آوایی راهبردی ۱۲/۱۷۶ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار می‌باشد. همچنین، این مقدار برای مسیر فرهنگ سازمانی و هم‌آوایی راهبردی ۶/۹۳۶ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌داری خود را نشان می‌دهند. همچنین میان هم‌آوایی راهبردی شرکت با عملکرد سازمانی نیز سطوح معنی‌داری بسیار بالایی دارند و نشان می‌دهد که این دو متغیر توانسته‌اند رابطه‌ی خود را با سازه‌ی پنهان به خوبی نشان دهند. عدد معناداری ۶/۱۵۵ در سطح ۹۹ درصد مبین این امر است. با توجه به مدل شکل (۳) مدل کلی این

پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد و در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا نمود که هم‌آوایی راهبردی شرکت بر عملکرد سازمانی آن تأثیر می‌گذارد. همچنین همراستایی نیز به دو صورت همراستایی افقی و عمودی قابل تبیین بوده. در نهایت مدل نشان می‌دهد که ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی شرکت فرآورده‌های لینی دوشه آمل (هراز) بر هم‌آوایی راهبردی شرکت و از آن طریق بر عملکرد سازمانی شرکت تأثیر می‌گذارد.

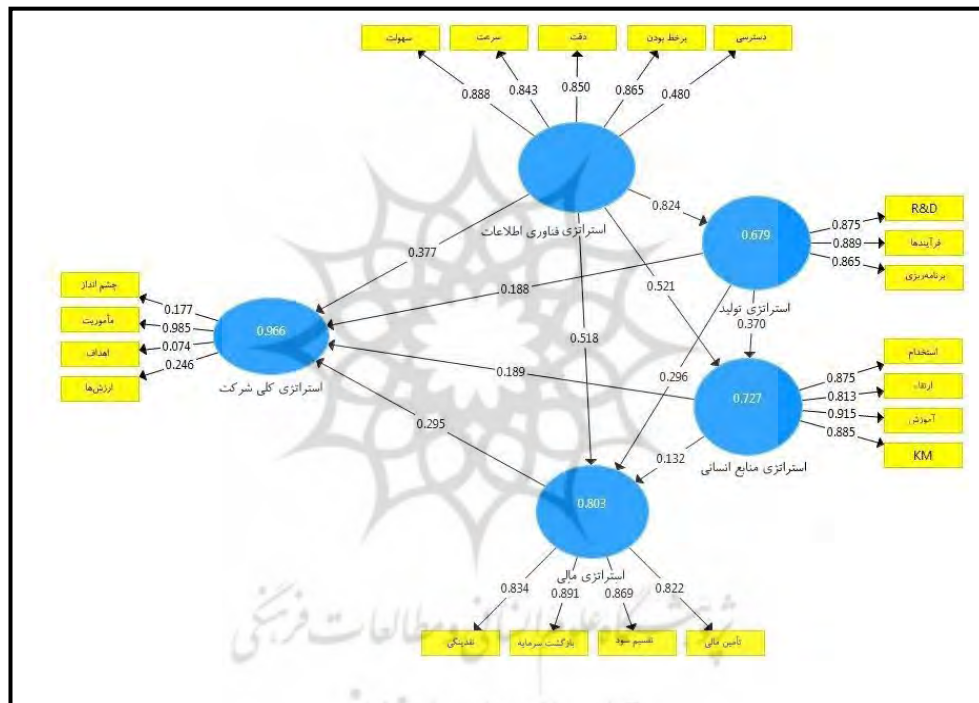


نکاره (۳): مدل ترسیم‌شده پژوهش در حالت معناداری (P-value)

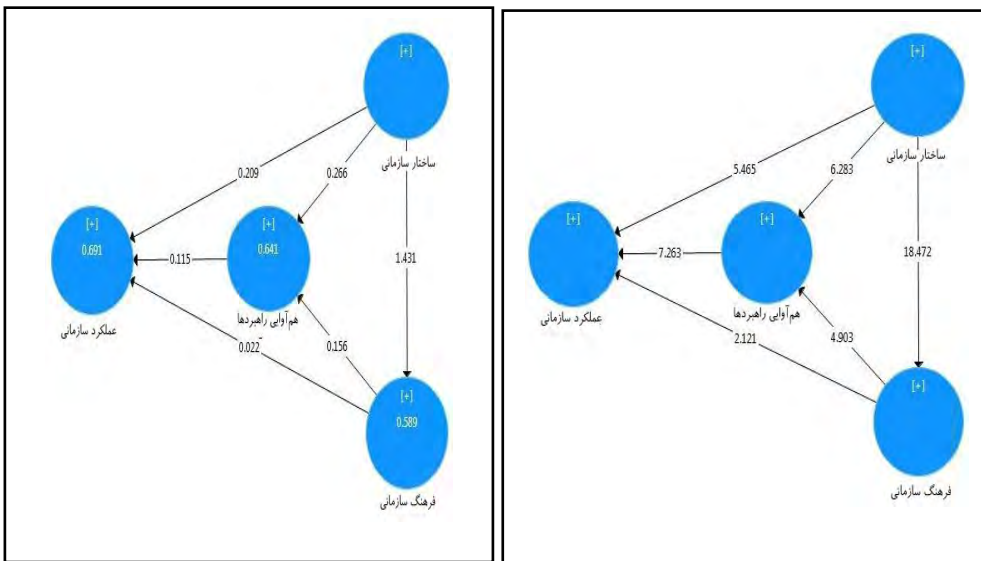
در نمودار شکل (۴) ضرایب استاندارد (مقادیر ضریب مسیر) بین متغیرهای پنهان در بخش هم‌آوایی راهبردی واحدهای کسب و کار (راهبردهای مالی، تولید، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و ...) با راهبردهای شرکت به نمایش در آمده است.

راهبردهای بخشی (نظیر مالی، تولید، IT و منابع انسانی) برابر با ۰/۹۶ می‌باشد. این بدین معنی است که تقریباً بیش از ۹۵٪ از تغییرات راهبرد کلان شرکت، توسط راهبردهای بخشی قابل تبیین است. از طرفی می‌توان بیان کرد که راهبردهای بخشی هم به صورت افقی با یکدیگر ارتباط داشته و هم اینکه با راهبرد کلی شرکت ارتباط دارند. نتایج این نمودار تبیین کننده این فرضیه است که راهبردهای شرکت هم هم‌آوایی افقی داشته و هم اینکه با راهبرد کلان شرکت در یک راستای عمودی در ارتباط هستند.

نمودارهای (۵ و ۶) نشان می‌دهد که با قرار گرفتن هم‌آوایی راهبردی بین متغیرهای ساختار و فرهنگ با عملکرد سازمانی، عدد معناداری و ضریب مسیر بیشتر می‌شود. همچنان‌که از نمودار (۶) برمی‌آید، اثر مستقیم ساختار سازمانی بر عملکرد سازمانی با ضریب مسیر (۰/۲۰۹) کمتر از اثر غیر مستقیم ساختار، هم‌آوایی و عملکرد است. و به محض قرار گرفتن هم‌آوایی بین ساختار و عملکرد این ضریب به (۰/۳۸۱) می‌رسد که جمع جبری اثر ساختار بر هم‌آوایی و هم‌آوایی بر عملکرد است. به همین ترتیب اثر مستقیم فرهنگ بر عملکرد (با ضریب مسیر ۰/۰۲۲) کمتر از اثر غیرمستقیم فرهنگ بر عملکرد با حضور هم‌آوایی (با ضریب مسیر ۰/۲۷۱) است. در نتیجه با اطمینان ۹۵٪ می‌توان بیان نمود که متغیر هم‌آوایی راهبردی نقش میانجی ایفا می‌کند و با حضور این متغیر، تأثیر ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی شرکت بیشتر می‌شود.



نگاره (۴): هم‌آوایی راهبردی بین راهبردهای شرکت با راهبردهای بخشی در حالت استاندارد



شکل (۵): مدل ساختاری در حالت معناداری (P-)

شکل (۶): مدل استاندارد (ضریب مسیر)

با توجه به نمودارهای بالا نتایج بررسی فرضیات در قالب جدول زیر گزارش شده است:

جدول (۴): بررسی نتایج فرضیات تحقیق

نتیجه فرضیه	مقادیر معناداری	مقادیر t	فرضیه‌ها
تائید	۰/۰۰۰	-----	هم‌آوایی عمودی بین راهبردهای بخشی و راهبرد شرکت
تائید	۰/۰۰۰	-----	هم‌آوایی افقی بین راهبردهای بخشی
تائید	۰/۰۰۰	۶/۱۵	عملکرد سازمانی ← هم‌آوایی
تائید	۰/۰۰۰	۷/۶۷	هم‌آوایی ← ساختار سازمانی
تائید	۰/۰۰۰	۸/۳۸	هم‌آوایی ← فرهنگ سازمانی
تائید	۰/۰۰۰	۵/۴۶	عملکرد سازمانی ← ساختار سازمانی
تائید	۰/۰۰۰	۲/۲۱	عملکرد سازمانی ← فرهنگ سازمانی
تأیید	۰/۰۰۰	-----	نقش میانجی هم‌آوایی راهبردی

برای محاسبه نقش میانجی هم‌آوایی راهبردی از آزمون سوبل در نرم افزار S.P.S.S. 23 استفاده شده است. براساس ضرایب حاصل که در شکل (۵) و (۶) نشان داده شده است. نقش میانجی هم‌آوایی در روابط بین متغیرهای فرهنگ (a=۴,۹۰) به‌عنوان متغیر مستقل و عملکرد سازمانی (b=۷,۲۶) به‌عنوان متغیر وابسته (با عدد آزمون سوبل برابر با ۶,۸۱)، بین متغیرهای ساختار سازمانی (a=۶,۲۸) به‌عنوان متغیر مستقل و عملکرد سازمانی (b=۷,۲۶) به‌عنوان متغیر وابسته (عدد آزمون ۷,۸۴) و بین متغیرهای ساختار و فرهنگ به‌عنوان مستقل (a=۷,۵۸) و متغیر عملکرد به‌عنوان متغیر وابسته (با عدد ۳,۰۸) در آزمون سوبل بررسی شد. تمامی اعداد بدست آمده در این آزمون نشان از نقش میانجی متغیر هم‌آوایی سازمانی دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج بدست آمده مدل مفهومی پژوهش که نشان از اثرگذاری هم‌آوایی راهبردی بر عملکرد سازمانی از طریق ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی دارد. نتایج فرضیه اول حاکی از آن بوده است که راهبردهای بخشی (منابع انسانی، تولید، مالی، IT و ...) با راهبرد کلان شرکت هم‌آوایی عمودی دارند. یعنی اینکه راهبردهای بخشی در راستای تحقق راهبرد کلان شرکت قرار داشته و راهبردهای منابع انسانی، مالی، بازاریابی، فروش، تولید، IT و غیره به صورت آشنایی از راهبرد اصلی شرکت نشأت می‌گیرند. بر اساس یافته‌های این پژوهش می‌توان اذعان نمود که بین راهبردهای بخشی با راهبرد کلی شرکت هم‌آوایی عمودی وجود دارد. بیشترین هم‌آوایی عمودی بین راهبرد فناوری اطلاعات با راهبرد شرکت برقرار است و کمترین هم‌آوایی بین راهبرد تولید با راهبرد شرکت برقرار است. نتایج فرضیه اول با پژوهش‌های (Arabi & Abedi, 2011)، (Kabaranzadeh Ghadim, 2012)، (Moshabki & Musavi, 2013)، (Bagheri & Asghari, 2013)، (Hejazi & Futuhi, 2014)، (Bashirbanaem, 2014)، (Bazrafshan et al., 2015)، (al., 2015)، (Zanon and et al., 2012)، (Orsano, 2012)، (Beckers et al., 2014)، (Dobin et al., 2015)، (Person, 2016)، (Harison & Biuzy, 2017) و (Rita et al., 2018)، همخوانی داشته است. چرایی این ارتباط و اثرگذاری بین راهبردهای بخشی با راهبرد شرکت در قالب همراستایی عمودی این است که اگر این تناسب بین راهبردها برقرار نباشد، به نوعی پراکندگی راهبردی ایجاد می‌شود و تمرکز لازم برای تحقق اهداف اصلی و کلان شرکت حاصل نمی‌شود و هر بخشی، فارغ از اهداف کلان و اصلی شرکت، به دنبال تحقق اهداف بخشی و خاص واحد خودش برمی‌آید. این امر به تحقق اهداف کلان شرکت آسیب خواهد زد. بر اساس نتایج فرضیه دوم، تمامی راهبردهای بخشی نظیر راهبرد منابع انسانی، راهبرد مالی، راهبرد فناوری اطلاعات و راهبرد تولید با یکدیگر در ارتباط بوده و از همدیگر تأثیرپذیری

دارند. این بدین معنی است که این راهبردها در یک نظام همراستا و هماهنگی طراحی شده‌اند و تناسب راهبردی افقی بین آن‌ها برقرار است. می‌توان ادعا نمود که هم‌آوایی افقی بین راهبردهای بخشی وجود دارد. بیشترین همراستایی بین راهبردهای فناوری اطلاعات با راهبردهای تولید (با ضریب مسیر ۰/۸۲۴)، و راهبردهای فناوری اطلاعات با راهبرد منابع انسانی (با ضریب مسیر ۰/۵۲۱) و همینطور راهبرد فناوری اطلاعات با راهبرد مالی (۰/۵۱۸) برقرار است. (Arabi & Abedi, 2011), (Kabaranzadeh Ghadim, 2012), (Moshabki & Musavi, 2013), (Bagheri & Asghari, 2013), (Hejazi & Futuhi, 2014), (Bashirbanaem, 2014), (Bazrafshan et al., 2015), (Zanon et al., 2012), (Orsano, 2012), (Beckers et al., 2014), (Dobin et al., 2015), (Person, 2016), (Harison & Biuzy, 2017) و (Rita et al., 2018) نیز در پژوهش‌های خودشان به نتیجه مشابهی رسیده‌اند. وجود تناسب و هم‌آهنگی افقی بین راهبردهای بخشی به دلیل وجود جلسات متعدد بین واحدهای جهت طراحی این راهبردها در شرکت است. دلیل هم‌آوایی این راهبردها در شرکت این است که فرآیندهای آبخاری طراحی راهبرد که از راهبرد کلان شرکت شروع و تا طراحی راهبرد بخشی و سپس برنامه عملیاتی ادامه دارد، انجام شده است. دلیل بعدی این تناسب، وابستگی فرایندهای انجام کار این واحدهای شرکت با یکدیگر است. فرضیه سوم ادعایی مبنی بر تأثیرگذاری هم‌آوایی راهبردی بر عملکرد سازمانی داشته است. می‌توان ادعا نمود که عملکرد سازمانی شرکت تحت تأثیر هم‌آوایی راهبردهای این شرکت است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ۴۲٪ از تغییرات عملکرد سازمانی به واسطه هم‌آوایی راهبردی قابل پیش‌بینی و تبیین است. نتایج این پژوهش با (Orsano, 2012), (Tomas & Marks, 2015), (Person, 2016), (Arivasta et al., 2016) و (Dobin et al., 2015)، همخوانی داشته است. بر اساس نتایج بدست آمده از فرضیه چهارم و پنجم، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی بر راهبردهای شرکت تأثیرگذار هستند. تأثیر ساختار سازمانی (با عدد معناداری ۷/۶۷) و فرهنگ سازمانی (با عدد معناداری ۸/۳۸) قابل مشاهده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که بیش از ۷۰٪ از تغییرات فرهنگ سازمانی متأثر از ساختار سازمانی شرکت است و همینطور بیش از ۹۰٪ از تغییرات هم‌آوایی راهبردی توسط ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی قابل پیش‌بینی و تبیین خواهد بود. نتایج این پژوهش با تحقیقات (Jafreh & Babik, 2010), (Hadizadeh & Chegini, 2011), (Moshabaki & Majd, 2012), (Nayebzadeh & salari, 2013), (Bashirbanaem, 2014), (Arivasta et al., 2016), (Harison & Biuzy, 2017), (Zhao & Zhing, 2017), (Rita et al., 2018) مشابهت داشته است. همه این پژوهش‌ها به این امر اشاره دارند که راهبردهای سازمان به شکل همراستا، به شدت تحت تأثیر ساختار

سازمانی و فرهنگ غالب شرکت هستند. همین‌طور ساختار سازمانی نوع فرهنگ سازمان‌ها را تغییر می‌دهد و نهایتاً فرهنگ سازمانی نیز در طراحی و اجرای برنامه‌های راهبردی سازمان تأثیرگذار است. تبیین چرایی این ارتباط این است که راهبردهای سازمان برای طراحی و اجرا، به طور طبیعی باید در بستر سازمانی متحقق شوند. سازمان هم چیزی جزء فرهنگ و ساختار و ارزش‌های آن نیست. فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی سازنده بسترهای اجرایی برنامه‌ها در سازمان‌ها خواهند بود. نتیجه فرضیه ششم و هفتم نشان‌دهنده آن است که برای افزایش عملکرد شرکت، باید ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی متناسب با راهبردهای شرکت باشند. تبیین چرایی نتیجه فرضیه حاضر این است که سازمان مثل یک کشتی است، اگر واحدهای مختلف که نقش پارو زنده‌های آن را دارند هر کدام به یک سو پارو بزنند، کشتی به مسیرهای غیر درست هدایت می‌شود، زمانی یک سازمان (کشتی) می‌تواند به اهداف خود (مقصد) برسد که تمامی ارکان آن در جای خود به بهترین شکل عمل کرده و با یکدیگر تناسب داشته باشند. ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی به تردید می‌توانند به طور مستقل بر عملکرد هر سازمانی تأثیرگذار باشند، اما وجود راهبردهای هم‌خوان با این ساختار و فرهنگ، شدت تأثیر را مضاعف نموده و مسیر آن را نزدیک‌تر خواهد نمود. نتیجه فرضیه هشتم مبین این امر است که هرچند عملکرد شرکت تحت تأثیر فرهنگ سازمانی حاکم و همچنین چینش سازه‌ای و ساختاری آن است، اما وجود هم‌آهنگی، تناسب و هم‌آوایی راهبردهای موجود شرکت، نقش کاتالیزور داشته و بطور غیر مستقیم این اثرگذاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بطوریکه نقش متغیر مستقل برای متغیر عملکرد سازمانی دارد و نقش وابسته برای متغیرهای ساختار و فرهنگ سازمانی ایفا می‌نماید. اگر ما ارکست سمفونی را در روی یک سن در نظر بگیریم؛ هر کدام از این نوازندگان «ساز خودشان را می‌زنند»، و اگر دستورالعمل مشخص و هدف‌داری (نت و ملودی) وجود نداشته باشد، موزیک و صدای ناهنجاری ایجاد می‌شود. آن نت و ملودی نقش هم‌آهنگ نواختن نوازندگان را دارد. در سازمان‌ها ممکن است که ساختار خوبی طراحی شده باشد، فرهنگ سازمانی پیشرو نیز بر آن‌جا حاکم باشد و حتی بالاتر، برنامه راهبردی دقیقی برای واحدها تدوین شده باشد، اگر سناریوی دقیقی برای ایجاد هم‌آهنگی و هم‌آوایی ارکان سازمانی وجود نداشته باشد، ما شاهد سازمانی مونگول هستیم که ممکن است دست آن سازمان از پای آن خیلی بزرگتر باشد یا به عبارتی برخی واحدها رشد دارند و برخی واحدها با نواقصی که دارند، دائماً عقب خواهند بود.

برای وجود هم‌آوایی افقی بیشتر پیشنهاد می‌شود به‌منظور بررسی دقیق هم‌آهنگی بین راهبردهای واحدهای کسب‌وکار شرکت، جلسات مستمری بین مدیران واحد تشکیل شده و ماهانه یک جلسه شورای

راهبردی با حضور مدیر عامل شرکت و معاونین داشته باشند تا به دقت مسیر تحقق اهداف و برنامه‌های عملیاتی شرکت را پایش نمایند. تا همچنان که تعارض منافی بین واحدها ایجاد شده است، برطرف شود. پیوند دادن راهبردهای بخشی شرکت با یکدیگر در مسیر دستیابی به اهداف بلندمدت، خود یک تاکتیک راهبردی به شمار می‌رود و شرکت باید با تغییر نگرش در مدیران خود، تفکر سیستمی و کل‌نگر را به آن‌ها القاء نمایند. برای رسیدن به سطحی از هم‌آوایی افقی بین راهبردهای بخشی حمایت مدیر ارشد سازمان امری ضروری است. پیشنهاد می‌شود با تشکیل شورای راهبردی به ریاست مدیرعامل، راهبردهای شرکت دائماً پایش شوند و تمامی واحدها، به لحاظ حضور مستمر مدیرعامل و حمایت ایشان از راهبردها، در اجرای آن اهتمام بیشتری داشته باشند.

در جلسات پایش و تحلیل مسیر برنامه‌های راهبردی، سهم تحقق هر برنامه را متأثر از راهبردهای بخشی محاسبه و بررسی نمایند. بررسی دقیقی صورت گیرد تا مشخص شود که کدام راهبرد بخشی و برنامه عملیاتی، مربوط به کدام راهبرد شرکت است و در ادامه این راهبرد مربوط به کدام بند چشم انداز شرکت می‌باشد. این زنجیره ارتباطی باعث ایجاد هم‌آوایی عمودی می‌شود. با ایجاد داشبورد برنامه‌ریزی راهبردی، علاوه بر پیگیری مستمر و لحظه‌ای تحقق برنامه‌های راهبردی، ارتباط دو یا چندسویه راهبردهای بخشی با یکدیگر و همچنین ارتباط بین راهبردهای بخشی و راهبرد شرکت مشخص می‌شود. مدیران شرکت به طور مستمر و ادواری، هم‌آوایی راهبردهای شرکت را پایش نموده و ریل‌گذاری تحقق این راهبردها را بر مبنای میزان هم‌جهت بودن و هم‌سنگ بودن این راهبردها قرار دهند. با تعیین شایستگی‌های محوری شرکت از یک سو و نقاط مرجع راهبردی از دیگر سو، تمام راهبردهای شرکت باید هم‌آوا با این دو عرصه باشد. واحدهای شرکت باید در تدوین راهبردهای بخشی خود، راهبرد شرکت را سرلوحه خود قرار دهند. مثلاً اگر راهبرد شرکت راهبرد تهاجمی است، واحد مدیریت منابع انسانی باید در راهبرد جذب خود از راهبرد متعهدانه استفاده نماید، واحد بازاری باید از راهبرد فرصت‌جو استفاده نماید، واحد مالی باید از راهبرد میانه‌رو متمایل به خطرپذیر استفاده نماید و همین‌طور باقی واحدها باید از راهبردهای متناسب استفاده نمایند. شرکت در طراحی ساختار باید استانداردهای لازم را رعایت نماید. مثلاً نسبت حیظ نظارت بیشتر از ۷ نفر (+۷)، نسبت مدیر به پرسنل (قانون ۹۰ به ۱۰)، سطوح سلسله‌مراتبی زیر ۵ سطح (-۵)، مدیران مرتبط با مدیرعامل (زیر ۹ نفر)، اینرسی ساختاری (قانون ۶۰-۴۰)، نسبت نیروهای صف به ستاد (نسبت ۷۰ به ۳۰) و نظایر این استانداردها باید رعایت شود تا ساختاری چابک و منعطف متناسب تشکیل شود. ضمناً در طراحی ساختار و بازمهندسی آن باید تغییرات محیط دیده شود و ساختاری کاملاً ارگانیک تشکیل شود.

فرهنگ سازمانی میوه رفتاری است که توسط مدیران در سازمان‌ها، خلق می‌شود. کارها باید طوری در شرکت طراحی شوند که درگیری (عجین شدن) شغلی کارکنان بیشتر شده و با ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین فرایندهای کاری، آرایش خوبی برای تحقق اهداف سازمانی شکل بگیرد. در این راستا باید واحدهای سازمانی شرکت، با یکدیگر روابط سازنده و اثربخشی داشته باشند و با دنبال کردن راهبرد واحد شرکت، به تحقق ارکان جهت ساز شرکت اهتمام ورزند.

References

- Anders, P. (2016). How does a foreign subsidiary's differentiation strategy fit competitive dynamics and mandate? *European Business Review*, 28(6), 690-708.
- Arabi, M., & Abedi, R. (2012). The Relationship between financial strategies, investment, financing, dividing profit and turnover capital with organizational performance: the exquisite pharmaceutical company. *Management Researches in Iran*, 15(4), 18-45. (in Persian)
- Arabi, M., & Abedi, R. (2011). Relationship between business strategy and financial strategy with organizational performance. *Journal of Industrial Management Studies*, 18(19), 239-277. (in Persian)
- Arabi, M., & Fayyazi, M. (2009). Research strategy in human resource management. *Quarterly Journal of Human Resource Management Researches*, Imam Hossein university of medical sciences, 4(88), 1-23. (in Persian)
- Arabi, M., & Rezvani, H. (2008). Strategic alignment between business strategy and marketing strategy with organizational performance: research on pharmaceutical companies in Iran. *Quarterly of Iran Management Sciences*, 2(5), 71-97. (in Persian)
- Aversano, L. et al (2012). A literature review of Business/IT Alignment Strategies. *Journal of Procedia Technology*, 5(2), 462 – 474.
- Bagheri, M., & Asghari, F. (2013). The Coordination between business-level strategies and market orientation in the framework of organizational life-stages, *Marketing Management Quarterly Journal*, 5(19), 126-109. (in Persian)
- Bashir, Y. (2016). Implementing the strategy, the missing ring in the process of implementing (implementing) strategy. *Journal of Parliament and Strategy*, 23(86), 269-237
- Bazrafshan, H. (2015). Study of strategic alignment of business and information technology from the point of view of managers. *Journal of Management of Organizational Culture*, 14(2), 396. -388. (in Persian)

Beckers, R. et al. (2015). Aligning corporate real estate with the corporate strategies of higher education institutions. *Journal of Facilities Management*, 33 (13/14), 114-138. (in Persian)

Biriya, H., & Jam, M. (2011). The Challenge of business equilibrium and information technology: implementing enterprise architecture for strategic matching. *Journal of Production and Operations Management*, 1(1), 102-87. (in Persian)

Brooke, D.; Mark, K., & Thomas, N. (2015). Innovation strategy in the US: top executives offer their views. *Journal of Business Strategy*, 36(1), 3-13

Carbaranzad, M. (2012). The alignment of production strategy with BPR in implementing ERP for measuring performance in industries of continuous production. *Journal of Information Technology Management*, 4(11), 110-93. (in Persian)

Daft, R. L. (2016). *Organizational theory and design: 14th edition*. South-Western, Cengage Learning, United State.

DeCenzo, D.; Robbins, P., & Verhulst. S. (2016). *Fundamentals of human resources management: 12th edition*. Wiley Publication, New York.

Esmaeel, R.; Zakuan, N., & Jamal N. (2018). Understanding of business performance from the perspective of manufacturing strategies: fit manufacturing and overall equipment effectiveness. *Procedia Manufacturing*, 22(18), 998-1006

Estève, A. et al. (2018). Easy alignment strategy for multi-level micro patterning. *Microelectronic Engineering*, 193(5), 7-12.

Fabi, B. et al. (2009). Strategic alignment of HRM practices in manufacturing SMEs: a gestalts perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 7-25

Hessen, B. (2012). *The strategic alignment process: management for professionals*. Publish of Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Hoffer, M. (2017). Making strategy fit the operating environment: How a strategic partnership can positively impact performance. *Strategic Direction*, 33(10), 14-16

Jafare, M., & Babak, R. (2010). Conflict management strategies and organizational structure. *Business Management Quarterly*, 6(2), 214-189. (in Persian)

Hadizadeh, A., & Militand, H. (2011). Coordination of strategies and organizational values. *Quarterly Journal of Human Resource Research*, 3(4), 54-29. (in Persian)

Harrison, T., & Bazzy, J. (2017). Aligning organizational culture and strategic human resource management. *Journal of Management Development*, 36(10), 1260-1269.

Hejazi, R., & Fotouhi, N. (2018). Investigating the coherence between competitive organizational strategy, organizational plan and management accounting system with organizational performance: constraints approach in the chemical and pharmaceutical industries and motor & automotive vehicles. *Financial Accounting Research Journal and Auditing*, 2(12), 61-32. (in Persian)

Lichtenthaler, U. (2007). Hierarchical strategies and strategic fit in the keep-or-sell decision. *Journal of Management Decision*, 45(3), 340-359

Manian, A.; & Saremi, M., Arabzorkhi, A. (2008). Presentation of a conceptual model for assessing organizational readiness for strategic alignment of information and business technology. *A Case Study of Iran Telecommunication Research Center*, 1(1), 83-104. (in Persian)

Mills, R. et al. (2006). Application of the strategic alignment model and information technology governance concepts to support network centric warfare. *Journal of strategy Research*, 12(2), 1102-1123.

Nayebzadeh, S., & Salari A. (2014). The Relationship between the appropriateness of strategy and organizational structure with performance in family companies (case study of family companies based in industrial towns of Yazd province). *Journal of Accounting and Audit Management*, 3(10), 11-1. (in Persian)

Nikokar, G., & Hakim, A. (2012). Strategic alignment pattern of knowledge management in the organization. *Management researches in Iran*, 16(1), 189-167. (in Persian)

Moshbbaki, A., & Mousavi, M. (2012). The Relationship between strategic coordination between business strategies, human resources strategies and organizational structure. *Organizational Culture Management*, 10(1), 60-33. (in Persian)

Poursadegh, N. (2016). Investigating the alignment of the organization's strategies with marketing strategies in the top companies of food industry of the country. *Quarterly Journal of Management Future Studies*, 24(90), 13-1. (in Persian)

Prashant, S. et al. (2017). Performance impact of supply chain partnership strategy-environment co-alignment. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(7), 927-949.

Rafiee, M., & Zahedi, S. (2012). Improving organizational performance through strategic coordination between HR strategies, ethical decision making and organizational culture: research in research organizations of the ministry of jihad-e-agriculture. *Journal of Organizational Culture Management*, 10(1), 32-5. (in Persian)

Righeimer, J., & Energy, M. (2018). Aligning human resources & strategic plans. *Journal of Management and Business Research*, 21(8), 22-35.

Rita, J. et al. (2018). Hybridization processes in an introduced subpopulation of an endangered plant: management strategies to guarantee the conservation of helosciadium Bermejo. *Journal for Nature Conservation*, 41, 26-34.

Robbins, P. E., & Judge, T. (2017). *Organizational behavior: 17th edition*. Pearson Publication, New York.

Sayyadi, S., & Mohammadi, M. (2009). The Theoretical approach to human resource strategy. *Management Quarterly*, 6(13), 56-46. (in Persian)

Schermerhon, J., & Osborn, R. (2014). *Organizational behavior: 13th edition*. Pearson Publication, New York.

Shamekh, F. (2008). *Business-IT strategic alignment concept in theory and practice*. Master thesis of management, department of applied information technology, IT University of Goteborg. (in Persian)

Srivastava, P. et al. (2017). Performance impact of supply chain partnership strategy-environment co-alignment. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(7), 927-949.

Srivastava, P. et al. (2016). Performance impact of supply chain partnership strategy-environment co-alignment. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(7), 927-949.

Srivastava, A., & Sushil, K. (2016). Alignment: the foundation of effective strategy execution. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(8), 1043-1063.

Teresa, H., & Joshua, D. (2017). Aligning organizational culture and strategic human resource management. *Journal of Management Development*, 36(10), 1260-1269.

Thomas, G. M. (2015). The impact of business strategy on leadership. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 110-126.

Zhao, B., & Xing, E. (2017). Business topic fitness models for word alignment. *Journal of Strategy Management Studies*, 9(1), 108-119.