

# Impact of Strategy Fit on Organizational Performance with an Emphasis on the Moderating Role of Organizational Structure and the Intervening Role of Environmental Turbulence in Specialized Parent Companies

**Habibollah Taherpour Kalantari**<sup>1</sup> Assistant Professor Department of Public Administration., Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

**Mohsen Aslani**<sup>2</sup> M.A. Student of Public Administration, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran.

## Abstract

**Purpose:** The purpose of this study is to investigate the impact of strategic fit, organizational structure and environmental turbulence on organizational performance in parent companies in Tehran.

**Methodology:** This research was causal in terms of nature. Regarding objectives, it was an applied study and its approach was qualitative. Survey method was used to collect data through 82 questionnaires from 41 parent companies. Both convergent and divergent content validities, as well as reliability of the questionnaires were confirmed. To analyze data, one-shot T-test, hierarchical regression and structural equation modeling (path analysis) were used in smart PLS software.

**Findings:** The results of the structural equation modeling indicate that the performance of parent companies is at a relatively good level. Path Analysis, based on variance analysis, shows that organizational structure and strategic fit have a positive and significant effect on organizational performance. The results also show that organizational structure mediates within the relationship between strategic fit and organizational performance in a positive and significant way and environmental turbulence has a positive and significant effect on organizational performance through strategic fit. One of the innovations of this research is the use of the 'Ashrigde Matrix' in the analysis of management strategies that has not been used in Iran previously.

**Originality/ Value:** According to the research findings, it can be concluded that performance improvement depends on strategic fit, which affects performance both directly and through organizational structure; therefore, it is suggested that parent companies follow appropriate strategies to establish it.

**Keywords:** Organizational Performance, Strategic Fit, Ashrigde Matrix, Organizational Structure, Environmental Turbulence, Specialized Parent Companies.

1. h.taherpour@imps.ac.ir

2. m.aslani@imps.ac.ir

# عنوان مقاله: تاثیر برآزش راهبردی بر عملکرد سازمانی با تاکید بر نقش میانجی ساختار سازمانی و نقش تعدیل گری تلاطم محیطی در شرکت های مادر تخصصی حبیب اله طاهر پور کلانتری<sup>۱</sup>، محسن اصلانی<sup>۲</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۰۳

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۱۷

## چکیده:

**هدف:** این پژوهش به منظور بررسی تاثیر برآزش راهبردی (استراتژیک)، ساختار سازمانی، و تلاطم محیطی بر عملکرد سازمانی در شرکت های مادر تخصصی شهر تهران صورت می پذیرد. **طرح پژوهشی / روش شناسی / رویکرد:** این پژوهش از نظر ماهیت در دسته پژوهش های علی قرار می گیرد، از لحاظ هدف شناختی کاربردی، و مبنای پژوهش کمی و روش جمع آوری داده ها میدانی است. پژوهش حاضر با دریافت ۸۲ پرسشنامه از ۴۱ شرکت مادر تخصصی از نظر روایی محتوایی، همگرا، واگرا، و پایایی مورد تایید قرار گرفت. در تحلیل نتایج از روش های T تک نمونه ای، رگرسیون سلسله مراتبی، و مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) در نرم افزار SmartPLS استفاده شد.

**یافته ها:** نتایج مدل معادلات ساختاری حاکی از آن است که عملکرد شرکت های مادر در سطح به نسبت مطلوبی است. تحلیل مسیر مثبتی بر واریانس نشان می دهد که ساختار سازمانی و برآزش راهبردی بر عملکرد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند. همچنین، نتایج نشان می دهند که ساختار سازمانی روابط بین برآزش راهبردی و عملکرد سازمانی را به شکل مثبت و معناداری میانجی گری می کند و تلاطم محیطی از راه برآزش راهبردی بر عملکرد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.

**ارزش / اصالت پژوهش:** پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش است که تاثیر ساختار سازمانی و تلاطم محیطی در روابط بین برآزش راهبردی و عملکرد سازمانی شرکت های مادر تخصصی شهر تهران چگونه است. همچنین، یکی از نوآوری های پژوهش استفاده از ماتریس اشریج در تحلیل راهبردهای سرپرستی است که تاکنون در ایران مورد استفاده قرار نگرفته بود.

**کلیدواژه ها:** عملکرد سازمانی، برآزش راهبردی، ماتریس اشریج، ساختار سازمانی، تلاطم محیطی، شرکت های مادر تخصصی.

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی (نویسنده مسئول).

h.taherpour@imps.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.

m.aslani@imps.ac.ir

## مقدمه

در یک محیط کسب‌وکار، برخی از سازمان‌ها نسبت به سایر رقبا دارای عملکرد بهتری هستند و سود بالاتری کسب می‌کنند. مسئله این است که چگونه می‌توان در یک محیط رقابتی نسبت به دیگران موفق‌تر عمل کرد. مدیران برای پاسخ عملی به این پرسش می‌کوشند با کمک برنامه‌ریزی، عملکرد بهتری را ارائه دهند. عملکرد سازمانی متأثر از عوامل بسیار زیادی است. یکی از راه‌های بهبود عملکرد سازمانی، بحث ساختار سازمانی رابینز<sup>۱</sup> (۱۳۷۹) و برازش راهبردی (Wu *et al.*, 2014) است. به طوری که امروزه نقش برازش راهبردی در ارتقای عملکرد سازمانی، به‌ویژه سازمان‌های دولتی، بسیار مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (Rahnavard & Nikzad, 2009). با وجود شناخت اهمیت برازش راهبردی و ساختار سازمانی، پژوهش‌های اندکی در مورد تاثیر برازش راهبردی بر عملکرد صورت گرفته است.

امروزه در فضای رقابتی و متغیر، سازمان‌ها از راه‌های مختلفی تلاش می‌کنند عملکرد خود را بهبود بخشند و مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند. عملکرد سازمانی یک ساختار اساسی در مدیریت راهبردی است. ساختار عملکرد سازمانی اشاره به پدیده‌ای دارد که برخی سازمان‌ها موفق‌تر از دیگر سازمان‌ها هستند. ساختار، یک اصطلاح مفهومی است که پژوهشگران آن را برای توصیف یک پدیده واقعی تعریف می‌کنند که به‌طور طبیعی رویت‌پذیر نیست (Hamann *et al.*, 2013). برازش راهبردی سازمانی نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید به‌طور موثر راهبرد کسب‌وکار خود را با محیط‌شان، قابلیت‌های سازمانی خود را با راهبردها، طراحی سازمانی و فرهنگ خود را با قابلیت‌هایشان، و رفتار رهبری خود را با طراحی سازمان‌شان هماهنگ کنند، زیرا هماهنگی و هم‌افزایی این عناصر برای سازمان بسیار مهم است. اصطلاح برازش نشان می‌دهد که موفقیت در برابر محیط به‌سرعت در حال تغییر است (Beer *et al.*, 2005). ساختار سازمانی، الگو و نقشه ارتباط و تعامل میان بخش‌ها و اجزای یک سازمان است (Vaezi & Sabzikaran, 2010). روابط رسمی افراد، جایگاه مشاغل و سمت‌های سازمانی، میزان دسترسی به چارچوب اطلاعات، شرح وظایف (شیوه انجام کار)، شرح شغل، چگونگی کنارگذاری منابع، قوانین و مقررات، سازوکارهای پیروی و اجرای قوانین، و ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌ها بخش‌هایی از نتایج ایجاد و طراحی

1. Robbins

ساختار سازمانی است (Ergeneli et al., 2007). ساختار سازمانی همواره به سه عنصر رسمیت، پیچیدگی، و تمرکز اشاره دارد (León & García, 2011).

تلاطم محیطی مفهومی است که به ناتوانی در پیش‌بینی یک رویداد محیطی اشاره دارد و ناشی از ناچیزی اطلاعات در دسترس است (Zahariadis, 2008). تلاطم محیطی بر پایه دو بُعد پیچیدگی و ناپایداری سنجش می‌شود. پیچیدگی محیط نشانگر ناهمگنی عوامل آن است، یعنی در محیط پیچیده تعداد زیادی عوامل با هم مرتبط بر سازمان اثر می‌گذارند. ناپایداری محیطی نیز نشانه تغییرپذیری سریع عوامل محیطی است. اتول و مایر<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، معتقدند که تغییرات محیطی باعث مصرف منابع و فعالیت‌های سازمانی می‌شود، برای برنامه‌ریزی سازمان مشکلاتی را به وجود می‌آورد، و کاهش اثربخشی مدیریتی و عملکرد را به همراه دارد.

در کشور ما، در زمینه گروهی شدن شرکت‌ها و فعالیت آن‌ها به صورت شرکت‌های مادر تخصصی (هولدینگ) تلاش‌های زیادی انجام شده است. هم‌اکنون در ایران، تعداد زیادی شرکت هولدینگ وجود دارد و آمار آن‌ها رو به گسترش است. برای مثال، در میان ۱۰۰ شرکت برتر رتبه‌بندی شده توسط سازمان مدیریت صنعتی در سال‌های ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۶ بیش از ۵۰ شرکت از آن‌ها را شرکت‌های هولدینگ تشکیل داده‌اند. داشتن الگوی تصمیم‌گیری و فعالیت هدفمند، منطقی، دارای ثبات رویه، و در یک کلام برخورداری از راهبرد لازمه موفقیت این شرکت‌ها (بنگاه‌ها) است. در غیر این صورت، عملکرد شرکت‌های هولدینگ که سهم بسزایی در اقتصاد ملی دارند، از بازدهی مناسبی برخوردار نخواهند بود و نتیجه چندان مطلوبی به همراه نخواهند داشت. علاوه بر این، افزایش خطرات ناشی از اشتباه در شرکت‌های هولدینگ برای خود بنگاه اقتصادی پرهزینه است و حتی در سطح ملی می‌تواند بحران‌های اقتصادی، اجتماعی، و گاه سیاسی ایجاد کند. این عوامل، مدیران حرفه‌ای را وادار می‌کند که ضمن پرداختن به مدیریت راهبردی با دقت و جدیت بیشتر، جامعه علمی را نیز به مطالعه و ارائه الگوهای علمی در این راستا تشویق نمایند (A'arabi & Chavoshi, 2010).

با توجه به اهمیت مطالب گفته شده و مرور پژوهش‌های پیشین، لزوم یک پژوهش واحد که همه عوامل تلاطم محیطی و برآزش راهبردی و عملکرد سازمانی و ساختار سازمانی را در نظر داشته باشد، به روشنی قابل مشاهده است. این پژوهش سعی در بررسی تاثیر برآزش راهبردی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی‌گری ساختار سازمانی و نقش تعدیل‌گری تلاطم محیطی در شرکت‌های مادر تخصصی شهر تهران دارد و یک شبکه روابط مبتنی بر نظریه تنظیم شده است

1. O'Toole & Meier

تا به صورت یکپارچه به روابط میان برآزش راهبردی، تلاطم محیطی، ساختار سازمانی، و عملکرد سازمانی پرداخته شود. همچنین پژوهش حاضر، در پی پاسخ به این پرسش است که تاثیر ساختار سازمانی و تلاطم محیطی در روابط بین برآزش راهبردی و عملکرد سازمانی شرکت‌های مادر تخصصی شهر تهران چگونه است؟

## مبانی نظری پژوهش

با توجه به اهداف پژوهش، مرور جامع و نظام‌مند ادبیات پژوهش در چهار بخش کلی عملکرد سازمانی، برآزش راهبردی، ساختار سازمانی، و تلاطم محیطی انجام گرفت. در هر بخش، مفاهیم، مدل‌های سنجش، و ابعاد مورد بررسی قرار گرفتند.

## عملکرد سازمانی

هو و هوانگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، بیان می‌کنند که عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان را اندازه‌گیری می‌نماید. چادهاری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، معتقدند که عملکرد سازمانی جنبه‌های مختلفی دارد که بیش‌تر آن‌ها ملموس هستند، مانند کاهش هزینه، سودآوری، حجم فروش، گردش دارایی، گردش مالی حقوق صاحبان سهام، و گردش موجودی و شاخص‌های نامشهود عبارت‌اند از عملکرد مشتری و توسعه محصول. از دهه ۱۹۸۰ بسیاری از پژوهشگران محدودیت‌های مقیاس‌های مالی را برای سنجش عملکرد سازمانی مورد تاکید قرار دادند (Dixon *et al.*, 1990).

در این پژوهش از مدل کارت امتیاز متوازن کاپلان و نورتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) برای سنجش عملکرد سازمانی استفاده می‌شود که دارای چهار بُعد دیدگاه مالی، رشد و یادگیری، دیدگاه مشتری، و فرایندهای داخلی است. کارت امتیازی متوازن روشی برای توسعه موضوع‌های راهبردی از راه اندازه‌گیری عوامل فرایندی، ساختاری و کارکردهای کلیدی و مرتبط کردن آن‌ها با عملکرد سازمانی است (Daneshfard *et al.*, 2010). هدف کارت امتیازی متوازن تهیه عوامل کلیدی موفقیت کسب‌وکار برای مدیران و ایجاد هم‌ردیفی بین عملکرد و راهبرد کلی سازمان است (Johnson, 2003). دلیل انتخاب نام روش ارزیابی متوازن آن است که این روش شامل مجموعه‌ای از مقیاس‌هاست و یک تعادل و توازن میان اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، مقیاس‌های مالی و غیرمالی، شاخص‌های رهبر و پیرو، و چشم‌اندازهای عملکرد داخلی و خارجی برقرار می‌کند

1. Hu & Huang
2. Choudhary *et al.*
3. Kaplan & Norton

و بر حفظ روابط علت و معلولی میان آن‌ها تاکید می‌کند (Milis & Mercken, 2004). معیارهای ارزیابی متوازن عبارت‌اند از:

دیدگاه مالی: منظر مالی از اجزای مهم مدل کارت امتیازی متوازن است. این منظر به ما می‌گوید که اجرای موفقیت‌آمیز اهدافی که در سه حوزه دیگر تعیین شده‌اند، در نهایت به چه نتایج و دستاوردهای مالی منجر شده‌اند. می‌توان همه تلاش و کوشش خود را صرف بهبود رضایتمندی مشتریان، ارتقای کیفیت، و کاهش زمان ارائه خدمات خود کرد، ولی اگر این اقدامات به نتایج ملموس مالی منجر نشود، ارزش چندانی ندارد (Kaplan & Norton, 2001).

دیدگاه مشتری: این حوزه یعنی قلب راهبرد و تعریف می‌کند که چگونه رشد تحقق خواهد یافت. ارزش‌های پیشنهادی، راهبرد خاص برای رقابت، جذب مشتریان جدید یا افزایش سهم داد و ستد با مشتریان فعلی را تعریف می‌کند. بسیاری از سازمان‌ها معتقدند که مشتریان خود را می‌شناسند و می‌دانند که برای آن‌ها چه خدماتی عرضه کنند، ولی در واقع، همه چیز را برای مشتریان عرضه می‌کنند. عدم تمرکز بر بخش خاصی از مشتریان و ارزش‌های مورد نظر آن‌ها موجب می‌شود که سازمان‌ها نتوانند به مزیت رقابتی دست یابند (Wong-On-Wing et al., 2007).

دیدگاه فرایندهای داخلی: از این منظر، سازمان‌ها باید فرایندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آن‌ها بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان خود دست یابند. تحقق هر یک از اهدافی که در منظر مشتری تعیین می‌شود، مستلزم انجام یک یا چند فرایند عملیاتی به صورت کارا و اثربخش است. این فرایندها اعمال و بهبود موارد اداری، عملیات و نگهداری و تداوم بهبود مقررات سیستم‌های اطلاعاتی است (Wongrassamee et al., 2003).

دیدگاه رشد و یادگیری: منظور از این معیار، آن دسته اقداماتی است که باید در رشد و یادگیری، و آموزش کارکنان بکار گرفته شود تا از این راه وضعیت مطلوب از نظر ذی‌نفعان و مشتریان تحقق پیدا کند. معیار رشد و یادگیری توانمندی کارکنان، کیفیت سیستم اطلاعاتی سازمان، و چیدمان ابزار و تجهیزات آن برای دستیابی به اهداف است (Daneshfard et al., 2010).

## برآزش راهبردی

بدون شک سازمان‌های امروزی پیوسته با امواج سهمگینی از تغییرات دائمی روبه‌رو هستند و مدیریت راهبردی یکی از بهترین ابزارها برای آن‌هایی است که درصددند بدون تسلیم در برابر تغییر، با حضوری آگاهانه و موفقیت‌آمیز در صحنه رقابت سرنوشت خود را رقم بزنند و آینده را تحت کنترل درآورند (Rugman & Verbeke, 2002). راهبرد برای برنامه‌های بلندمدت یک سازمان

است و به‌طور معمول درگیر مدیریت، روابط، و منابع است. به‌طور کلی، راهبرد به سه سطح مختلف تقسیم می‌شود: راهبرد سازمانی، کسب‌وکار، و عملکردی. راهبرد سازمانی شامل گزینه‌هایی برای تنوع محصولات و خدمات، دامنه جغرافیایی، ادغام عمودی، سرمایه‌گذاری‌های جدید و موارد دیگر تخصیص منابع میان نهادهای مختلف سازمان است. راهبردهای عملکردی خاص‌ترین نوع راهبرد است و شامل مدیریت منابع انسانی و مدیریت فروش است (Johnson et al., 2014). راهبرد کسب‌وکار نیز به عنوان راهبرد رقابتی مطرح می‌شود، زیرا شرکت باید کسب‌وکاری را راه‌اندازی کند که مزیت رقابتی خود را نسبت به رقیب در بازار یا صنعت داشته باشد و روی آن تمرکز کند (Grant, 1996). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که عملکرد سازمان‌های متعهد به مدیریت راهبردی بیش‌تر و بالاتر از سایر سازمان‌ها وابسته است. دستیابی به یک حلقه ارتباطی مناسب بین محیط یک سازمان و راهبرد، ساختار و فرایندهای آن، آثار مثبتی بر عملکرد آن سازمان دارد (هانگر و ویلن، ۱۳۹۲). در ادامه، تعاریفی از برآزش راهبردی از دیدگاه پژوهشگران مختلف بیان می‌شود.

برآزش راهبردی عبارت است از حدود همبستگی بین دو یا چند بُعد سازمانی برای ارتقای عملکرد سازمان (Miller, 1992). برآزش با مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر بکار می‌روند و نیل به هدف‌های سازمانی را تسهیل می‌کنند (Armstrong, 2006). هر کدام از این سیستم‌های موجود در سطوح راهبردی سازمان باید با زیرسیستم‌های خود و سطوح بالادست و سیستم‌های هم‌تراز خود برآزش داشته باشد تا باعث ایجاد هم‌افزایی برای رسیدن به هدف‌های سازمان شوند. دو نوع راه برای سنجش برآزش راهبردی وجود دارد، یکی برای آن است که میزان تناسب بین نتایج را بررسی می‌کند که دو نوع مفهوم «سخت» و «نرم» دارد. مفهوم سخت به دنبال اندازه‌گیری تاثیر مستقیم بر نتایج مالی است و مفهوم نرم برای بررسی عوامل کم‌تر ملموس، مانند منابع انسانی و امثال آن است (Clarke, 1987). گولد و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، ایده «مزیت شرکت‌های مادر» را پیشنهاد می‌دهند، یعنی این ایده را که چند کسب‌وکار با تحت تاثیر قرار دادن شرکت مادر ارزش ایجاد می‌کنند، بر صلاحیت‌های شرکت مادر متمرکز است. پس از آن گولد و همکاران (۱۹۹۴)، تلاش می‌کنند تعدادی از تحلیل‌ها را توسعه دهند و ابزارها و روش‌های تجربی را برای پشتیبانی از راهبرد شرکت‌ها طراحی کنند که از جمله آن‌ها ماتریس اشریج کمپل و گولد (۱۹۹۵) است. در این پژوهش، از تحلیل بدره‌ای اشریج بر مبنای نظریه والدینی (سرپرستی) کمپل و گولد (۱۹۹۵) برای سنجش برآزش راهبردی استفاده می‌شود. این مدل بر این حقیقت پایبند است که ارزش‌آفرینی در یک فعالیت کسب‌وکار در درون بدره یک شرکت تابعه تنها بر

1. Goold et al.



ویژگی‌های آن کسب‌وکار وابسته نیست، بلکه بر ویژگی‌های شرکت مادر نیز وابسته است. بنابراین، تمرکز بر ایجاد برآزش بین یک کسب‌وکار و شرکت مادر ضروری است.

### ماتریس اشریج

در تحلیل راهبردهای سرپرستی از ماتریس اشریج استفاده می‌شود. این ماتریس به تحلیل بدنه کسب‌وکار هولدینگ (شرکت مادر) بر اساس تناسب میان مهارت‌ها، منابع، و ویژگی‌های شرکت هلدینگ با فرصت‌های والدینی هر کسب‌وکار و عوامل کلیدی موفقیت هر کسب‌وکار می‌پردازد. ماتریس سرپرستی نشان می‌دهد که کدام یک از واحدهای کسب‌وکار باید در اولویت جهت‌گیری‌های هولدینگ قرار گیرند. این ماتریس گویای این است که اگر میان مهارت‌ها، منابع، و ویژگی‌های شرکت مادر با عوامل کلیدی موفقیت در آن کسب‌وکار از یک‌سو، و میان مهارت‌ها، منابع، و ویژگی‌های شرکت مادر با فرصت‌های والدینی در واحد کسب‌وکار از سوی دیگر، تناسب بالایی برقرار باشد، ارزش‌آفرینی در هولدینگ به‌طرز قابل‌ملاحظه‌ای افزایش می‌یابد (Goold et al., 1994). شکل (۱)، ماتریس اشریج را نشان می‌دهد. محور افقی در مدل اشریج نشانگر قابلیت‌های بالقوه شرکت مادر برای خلق سود بیش‌تر در درون یک کسب‌وکار است. برای مثال هزینه‌های عملیاتی، قابلیت‌های مدیریتی سطح شرکت در تسهیم منابع، و قابلیت‌های کاهش هزینه‌های شرکت. محور عمودی قابلیت تخریب ارزش‌ها توسط شرکت مادر را نشان می‌دهد. این تخریب می‌تواند ناشی از هزینه‌های سبک مدیریت شرکت مادر و راهبردهای نامناسب شرکت‌های تابعه باشد (Goold et al., 1994).

		برآزش بین فرصت‌های سرپرستی SBU و منابع و مهارت‌های شرکت مادر	
		بالا _____ پایین	
برآزش بین عوامل کلیدی موفقیت SBU و مهارت‌های شرکت مادر	بالا	حواس‌پرت‌ها	کسب‌وکار در سرزمین قلب‌ها
	پایین	بیگانگان	تله‌های ارزشی

شکل ۱: ماتریس اشریج



این ماتریس دلالت بر این دارد که در کدام ناحیه ائتلاف سرمایه صورت می‌پذیرد. ائتلاف سرمایه در ناحیه‌های زیر اتفاق می‌افتد: (۱) بیگانگان، (۲) تله‌های ارزشی، و (۳) حواس‌پرت‌ها. در ناحیه سرزمین قلب‌ها<sup>۴</sup> ائتلاف سرمایه‌ای وجود ندارد. در **جدول (۱)**، توضیح نواحی ماتریس اشریج بیان شده است.

**جدول ۱: توضیح نواحی ماتریس اشریج**

بدره اشریج		
رفتار	توصیف	طبقه
محور اصلی راهبرد آتی شرکت	شرکت مادر می‌تواند بدون ریسک آسیب به SBU ارزش آفرینی کند.	سرزمین قلب‌ها
نیازمند اقدام شرکت مادر	شرکت مادر SBU را می‌شناسد، اما نمی‌تواند ارزش آفرینی کند.	حواس‌پرت‌ها
تمرکز	شرکت مادر ارزش آفرینی می‌کند، اما ممکن است آسیب‌رسان باشد.	تله‌های ارزشی
مرتب کردن کارها	شرکت مادر دارای برآزش ضعیف با SBU است و کمک‌کننده نیست.	بیگانگان

**گولد و همکاران (۱۹۹۴)**، معتقدند که برای برقراری برآزش راهبردی باید سه قدم تحلیلی برداشت:

۱. بررسی هر واحد بازرگانی<sup>۵</sup> از حیث عوامل کلیدی موفقیت آن. عوامل کلیدی موفقیت عبارت‌اند از آن دسته از عناصر که موفقیت یا شکست شرکت را تعیین می‌کنند. آن‌ها برای حصول مزیت رقابتی بر شایستگی‌های بازرش تاکید می‌کنند. درست مثل عوامل راهبردی، عوامل اصلی موفقیت از یک شرکت به شرکت دیگر و از یک فعالیت به فعالیت دیگر فرق می‌کنند. معمولاً در زمان طراحی راهبرد برای واحدهای تجاری، عوامل اصلی موفقیت را کشف و شناسایی می‌کنند (برآزش کلیدی).

۲. بررسی هر واحد بازرگانی از حیث حوزه‌هایی که می‌توان عملکرد را بهبود بخشید. این

1. Alien Territory
2. Value Trap
3. Ballast
4. Heartland
5. Strategic Bussiness Unit (SBU)

حوزه‌ها را فرصت‌های سرپرستی به‌شمار می‌آورند. برای مثال، دو واحد تجاری می‌توانند با ترکیب نیروهای فروش خود به صرفه‌جویی مقیاس دست یابند. در حالی دیگر، ممکن است یک واحد مهارت تولیدی و لجستیکی خوبی داشته باشد، اما زیاد نباشد. اگر شرکت مادر از تخصصی در سطح جهانی در این حوزه‌ها برخوردار باشد، می‌تواند عملکرد آن واحد را ارتقا بخشد. همچنین، شرکت مادر می‌تواند برخی از کارکنان را از یک واحد تجاری که دارای مهارت‌های مطلوب و مورد نظر است، به واحد دیگری منتقل کند که به آن مهارت‌ها نیاز دارد (برآزش فرصتی).

۳. تجزیه و تحلیل میزان هماهنگی شرکت مادر تخصصی با واحد بازرگانی. شرکت مادر باید از نقاط قوت و ضعف خود از حیث منابع، مهارت‌ها، و قابلیت‌ها آگاه باشد. به این منظور، شرکت مادر باید از خود بپرسد که آیا ویژگی‌های لازم را برای انتقال فرصت‌های خود به هر واحد تجاری داراست یا خیر؟ همچنین، باید از خود بپرسد که آیا میان مشخصات شرکت مادر و عوامل راهبردی هر واحد تجاری ناهماهنگی وجود دارد یا خیر؟

## ساختار سازمانی

**دفت (۱۳۷۹)**، ساختار سازمان را چارچوب وظایف و فعالیت‌های سازمان می‌داند. از نظر او ساختار سازمانی، سیستم رسمی وظایف و ارتباطات سازمان است که به کنترل، هماهنگی، و انگیزش افراد در سازمان منجر می‌شود و رسیدن به اهداف سازمان را ممکن می‌سازد. همچنین، او بر این عقیده است که ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات میان واحدها را داشته باشد. **احمدی و همکاران (۲۰۱۶)**، بیان می‌کنند که توجه به ساختار سازمانی نشانه‌ای از تفکرات نظام‌مند در سازمان است، زیرا سازمان ترکیبی از اجزا و روابط میان آن‌هاست. ساختار راه و روشی است که طبق آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم و سازمان‌دهی می‌شوند. ساختار سازمانی آیین‌نامه‌ی مقررات، رویه‌ها، استانداردها، جایگاه‌های تصمیم‌گیری، الگوهای ارتباطات، روابط گزارش‌دهی و گزارش‌گیری، تلفیق وظایف و فعالیت‌ها، جریان اطلاعات، سلسله‌مراتب اختیار، و مسئولیت است (**Rameshgar et al., 2015**). ابعاد ساختار سازمانی با توجه به دید پژوهشگران دارای تنوع زیادی است که البته نظریه‌پردازان سازمانی از جمله رابینز ابعاد آن را پیچیدگی، رسمیت، و تمرکز می‌دانند. مقصود از پیچیدگی، تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی است که درون یک سازمان وجود دارد (**Daft & Lane, 2008**). رسمیت موجب کاهش میزان آزادی عمل کارکنان در انجام کارهای خود و افزایش کنترل مدیریت بر آن‌ها می‌شود. این شرایط به ایجاد احساس بی‌شخصیتی منجر می‌گردد که غالباً در سازمان‌های

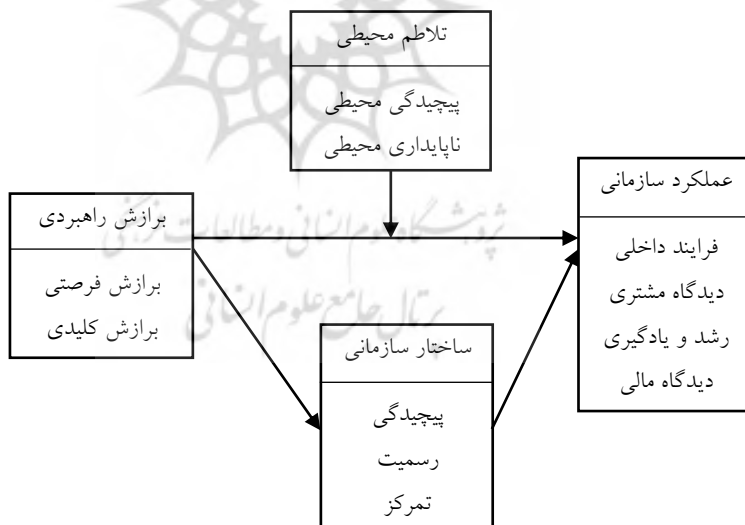
رسمی وجود دارد (Hatch, 2018). تمرکز اشاره به قدرت تصمیم‌گیری در سطوح بالای مدیریتی دارد و با میزان پراکندگی در سازمان و تعیین این که چه کسی حق تصمیم‌گیری دارد، مرتبط است (Taboli & Rahmani, 2014).

شرط بقا و حیات هر سازمانی در محیط متغیر و متلاطم امروزی ارتقای بهره‌وری است و آنچه در ارتقای بهره‌وری نقش بسزایی دارد، ساختار سازمانی است. هدف از ساختار سازمانی، هماهنگی نیروی انسانی و منابع موجود برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است (Foster & Washington, 2009). ساختار هر سازمان معمولاً بر پایه اهداف و با توجه به راهبردهایی طراحی می‌شود که برای رسیدن به اهداف سازمان تدوین می‌گردد. ساختار نامناسب، تحقق اهداف سازمانی را با مشکل مواجه می‌کند، و افراد کارا و پرتوان را به افراد ضعیف و ناتوان مبدل می‌سازد و افزایش هزینه‌ها و ناکارایی بخش‌های سازمان را به دنبال دارد (Farajollahi et al., 1970). **بین و چن** (۲۰۰۸)، بیان می‌کنند که ساختار سازمانی صحیح موجب می‌شود که هر فرد بر اساس نظر شخصی اقدام نکند، بلکه در چارچوب اهداف سازمانی گام بردارد. ساختار سازمانی مناسب در بهره‌وری، رضایت شغلی، کارآمدی، و انگیزه کارکنان سازمان نقش مهمی را ایفا می‌کند و بر آنها تاثیر دارد.

## تلاطم محیطی

اگر در سال‌های دهه اول قرن بیستم بررسی توانایی‌های گذشته سازمان و تطبیق آن با راهبرد رقابتی، امکان فعالیت موثر در محیط را فراهم می‌کرد، افزایش تلاطم‌های محیطی به‌طور تدریجی نشان داد که اصرار در استفاده از توانایی‌های گذشته برای فعالیت در محیط حال و آینده تاثیر کم‌تری پیدا کرده است. به دلیل اهمیت محیط و تاثیر زیاد آن بر عملکرد سازمان‌ها اندیشمندان متعددی به آن توجه می‌کنند. اهمیت توجه سازمان به محیط به عنوان یک متغیر مهم، توجه‌کننده عملکرد سازمان است. ساختار سازمان از راهبرد تبعیت می‌کند، همچنین راهبرد در واکنش به تلاطم‌های محیطی تحول پیدا می‌کند، و سازمان برای پاسخگویی به این تلاطم‌ها باید راهبرد مشخصی داشته باشد (رحمان سرشت، ۱۳۷۷). تلاطم محیطی معیاری در مورد تغییر در محیط سازمان است و محیط‌های متلاطم به وسیله سطح بالای تغییر و پویایی، پیچیدگی و ظرفیت پایین محیط مشخص می‌شوند (Caldart & Ricart, 2002). تلاطم محیطی اشاره به غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط اطراف سازمان و تغییرپذیری سریع و زیاد در آن دارد (Wong, 2014).

در این پژوهش، از دو بُعد پیچیدگی و ناپایداری محیطی برای سنجش تلاطم محیطی استفاده می‌شود. آنچه امروز به عنوان ناپایداری محیطی شناخته می‌شود عبارت است از ناتوانی مدیران در شناسایی محرک‌های تغییر و پیش‌بینی تاثیرات آن‌ها بر محیط و آینده شرکت متبوع‌شان. طبق این تعریف، ناپایداری یکی از ویژگی‌های محیط است که در نتیجه ضعف‌های ادراکی مدیران نمود می‌یابد (Vecchiato & Roveda, 2010). ناپایداری همواره مفهومی اساسی در ادبیات موضوع نظریه‌های سازمانی بوده است، به‌ویژه در آن بخش از این نظریه‌ها که به دنبال توضیح رابطه بین سازمان‌ها و محیط‌شان است. تامپسون<sup>۱</sup> (۱۹۶۷)، ادعا می‌کند که اساسی‌ترین چالش پیش‌اروی مدیران ارشد سازمان‌ها کنترل ناپایداری محیطی است. پیچیدگی محیط نشان‌دهنده ناهمگن بودن عوامل آن است (Sia et al., 2004). یعنی در محیط پیچیده تعداد زیادی عوامل با هم ارتباط دارند و بر سازمان تاثیر می‌گذارند و ناپایداری محیطی معرف تغییرپذیری سریع عوامل محیطی است. مدل مفهومی پژوهش حاضر بیانگر بررسی نقش ساختار سازمانی در روابط بین برآزش راهبردی با عملکرد سازمانی با تاکید بر تعدیل‌گری تلاطم محیطی است که ساختار کلی آن مطابق با شکل (۲) ارائه می‌شود.



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش

1. Thompson

- با توجه به مدل مفهومی پژوهش، پرسش‌های پژوهش به شرح زیر قابل طرح هستند:
- میزان عملکرد سازمانی در شرکت‌های مادر تخصصی شهر تهران در چه سطحی است؟
  - آیا برازش راهبردی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های مادر تخصصی شهر تهران تاثیر دارد؟
  - آیا برازش راهبردی بر ساختار سازمانی در شرکت‌های مادر تخصصی شهر تهران تاثیر دارد؟
  - آیا ساختار سازمانی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های مادر تخصصی شهر تهران تاثیر دارد؟
  - آیا تلاطم محیطی در رابطه با برازش راهبردی و عملکرد سازمانی در شرکت‌های مادر تخصصی شهر تهران در نقش تعدیل‌گر ظاهر می‌شود؟
  - آیا ساختار سازمانی در رابطه با برازش راهبردی و عملکرد سازمانی در شرکت‌های مادر تخصصی شهر تهران در نقش میانجی ظاهر می‌شود؟

### روش‌شناسی پژوهش

بر اساس مدل پیاز پژوهش **ساندرز و همکاران**<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، این پژوهش از حیث جهت‌گیری پژوهش کاربردی، از حیث فلسفه پژوهش اثبات‌گرایی، از حیث رویکردهای پژوهش استقرایی - قیاسی، از حیث راهبردهای پژوهش پیمایشی، از حیث اهداف پژوهش توصیفی، و از حیث افق‌های پژوهش مقطعی است. جامعه آماری در این پژوهش، کلیه شرکت‌های مادر تخصصی شهر تهران هستند که در مجموع ۱۱۰ شرکت مادر تخصصی برآورد شده‌اند و با در نظر گرفتن تکنیک ۱۰ برابر، ۴۰ شرکت به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند (در عمل پرسشنامه برای یک شرکت اضافه‌تر پخش شد) و پرسشنامه‌ها میان آن‌ها توزیع گردید که ۸۲ پرسشنامه از آن‌ها به‌دست آمد. در این پژوهش، از روش تصادفی سیستماتیک برای نمونه‌گیری استفاده شده است و به دلیل این‌که واحد تحلیل در این پژوهش شرکت مادر تخصصی است، برای آزمون پرسش‌های پژوهش داده‌های سطح فردی به سطح سازمانی تبدیل شده است. لازم به اشاره است که ابزار گردآوری اطلاعات پژوهش حاضر بر مبنای پرسشنامه است که پژوهشگران برای متغیر مستقل (برازش راهبردی) داده‌های خود را به دلیل کمبود تعداد پرسش‌های پرسشنامه با طرح تعدادی پرسش و ارزیابی روایی محتوا با توزیع پرسشنامه میان جامعه آماری جمع‌آوری کرده است. ارزیابی روایی محتوایی از نظر متخصصان در مورد میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه‌گیری و هدف پژوهش استفاده می‌شود. برای این منظور دو روش کیفی و کمی در نظر گرفته می‌شود. در بررسی کیفی محتوا، پژوهشگر از متخصصان درخواست می‌کند که پس از بررسی کیفی ابزار، بازخورد لازم را ارائه دهند که بر اساس آن موارد اصلاح شوند. برای

1. Saunders et al.

بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از متخصصان درخواست می‌شود تا هر آیتم را بر اساس طیف سه‌بخشی اساسی، مفید، و غیرضرور بررسی نمایند. اگر مقدار محاسبه‌شده از ۰/۴۹ بزرگ‌تر باشد، اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته می‌شود. برای پرسشنامه برآزش راهبردی در این پژوهش با توجه به این که ضریب محاسبه‌شده بزرگ‌تر از ۰/۴۹ بود، در نتیجه تصمیم بر توزیع پرسشنامه گرفته شد. پرسشنامه این پژوهش از چهار بخش اساسی شامل سنجش عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیاز متوازن کاپلان و نورتون (۲۰۰۱)، سنجش ساختار سازمانی بر اساس رایینز (۱۳۷۹)، سنجش برآزش راهبردی بر اساس گولد و همکاران (۱۹۹۴)، و سنجش تلاطم محیطی بر اساس سیا و همکاران (۲۰۰۴) تشکیل شده است. پرسشنامه تهیه‌شده دارای ۶۳ پرسش اصلی و ۱۰ پرسش پیرامون ویژگی‌های جمعیت‌شناختی است که در ادامه شرح هر یک از این بخش‌ها آورده شده است. پرسش‌های پرسشنامه از نوع پرسش‌های بسته هستند. برای پاسخ به پرسش‌های پرسشنامه از طیف پنج‌تایی لیکرت استفاده شده است که یکی از رایج‌ترین مقیاس اندازه‌گیری پاسخ‌های بسته به‌شمار می‌رود. سپس، داده‌ها وارد نرم‌افزار SPSS23 شدند و با استفاده از آزمون T و نرم‌افزار PLS2 مورد تحلیل قرار گرفتند. در جدول (۲)، متغیرها، ابعاد، و تعداد پرسش‌هایی آورده شده است که برای سنجش هر یک از این ابعاد بکار رفته‌اند.

جدول ۲: ترکیب پرسش‌های پرسشنامه

متغیرهای پژوهش (منبع)	ابعاد	شماره پرسش‌ها
	دیدگاه مشتری	۱-۵
	دیدگاه فرایندهای داخلی	۶-۱۰
عملکرد سازمانی	دیدگاه رشد و یادگیری	۱۱-۱۵
(Kaplan & Norton, 2001)	دیدگاه مالی	۱۶-۲۲
برآزش راهبردی	برآزش فرصتی	۲۳-۳۱
(Goold et al., 1994)	برآزش کلیدی	۳۲-۳۶
	رسمیت	۳۷-۴۱
ساختار سازمانی	پیچیدگی	۴۲-۴۶
(رایینز، ۱۳۷۹)	تمرکز	۴۷-۵۳
تلاطم محیطی	پیچیدگی محیط	۵۴-۵۷
(Sia et al., 2004)	ناپایداری محیط	۵۸-۶۳

## یافته‌های پژوهش

### روایی و پایایی پرسشنامه

در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد از منابع بین‌المللی مطابق **جدول (۲)** استخراج شده است و متناسب با جامعه آماری تغییراتی در آن ایجاد شده است. همچنین، برای سنجش روایی پرسشنامه علاوه بر استفاده از مبانی نظری در تعریف عملیاتی متغیرها، از راه مطالعه مقدماتی بر مبنای نظر مشاور و خبرگان اهل فن عمل شده است. روایی صوری ملاک نظر استادان و صاحب‌نظران قرار داده شده و روایی محتوایی سنجیده شده است، که در حد مطلوبی قرار داشت. همچنین، روایی واگرا متغیرهای پژوهش در **جدول (۳)** بیان شده است که با توجه به این جداول روایی واگرا و همگرایی مدل قابل قبول است.

جدول ۳: روایی واگرا مدل روش فورنر و لارکر (۱۹۸۱)

عملکرد سازمانی برآزش راهبردی ساختار سازمانی تلاطم محیطی			
عملکرد سازمانی	۱/۰۰		
برآزش راهبردی	۰/۷۷	۱/۰۰	
ساختار سازمانی	۰/۶۶	۰/۶۶	۱/۰۰
تلاطم محیطی	۰/۵۷	۰/۶۹	۰/۷۹

همان‌طور که در **جدول (۳)** برگرفته از روش فورنر و لارکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) مشخص است، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیش‌تر است. از این‌رو، می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیش‌تری با شاخص‌های خود دارند تا سازه‌های دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرای مدل در حد مناسب است.

1. Fornell & Larcker



جدول ۴: شاخص‌های پایایی و روایی همگرا

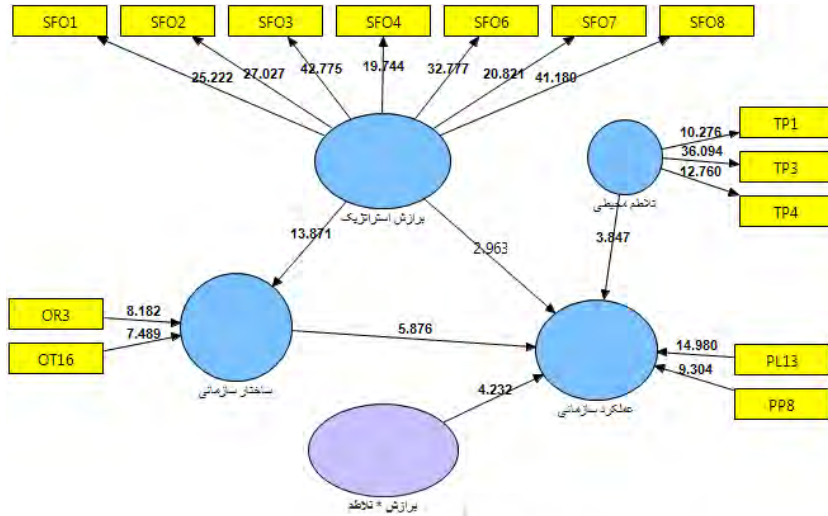
متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	پایایی اشتراکی	AVE
عملکرد سازمانی	۰/۸۱	۰/۸۷	۰/۶۳	۰/۶۳
برآزش راهبردی	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۷۰	۰/۷۰
ساختار سازمانی	۰/۸۷	۰/۹۴	۰/۸۸	۰/۸۸
تلاطم محیطی	۰/۷۲	۰/۸۴	۰/۶۵	۰/۶۵

همان‌طور که در جدول (۴) قابل‌مشاهده است، شاخص‌های پایایی مربوط به برآزش مدل از شرایط مطلوبی برخوردار هستند. به این صورت که تمام آلفاهای کرونباخ بالای ۰/۷، پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ است و در نهایت، مقادیر اشتراکی که کیفیت مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. همچنین مقدار AVE نیز بالاتر از ۰/۵ است.

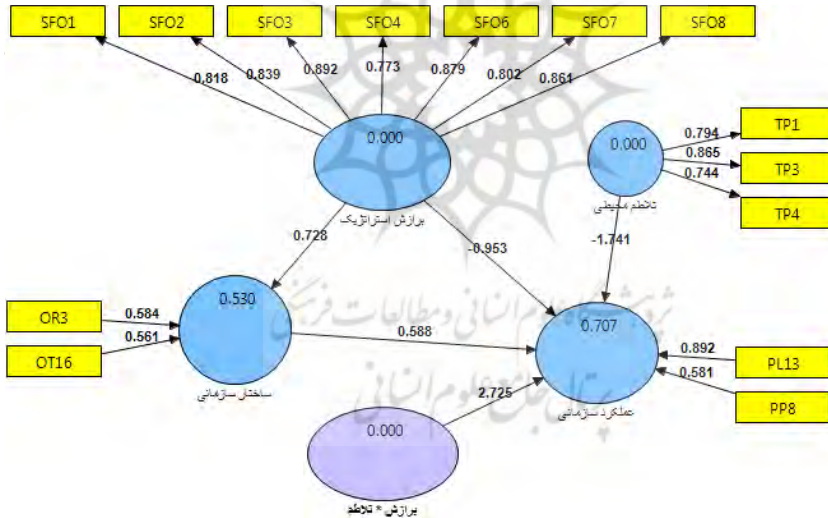
R2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل معادلات ساختاری بکار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که متغیر برون‌زا بر متغیر درون‌زا می‌گذارد. نکته ضروری در این‌جاست که مقدار R2 تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است. مقدار R2 مربوط به سازه‌های عملکرد سازمانی و ساختار سازمانی درون‌گرا به ترتیب برابر با ۰/۷۰۷ و ۰/۵۳ است که نشان‌دهنده برآزش خوب مدل ساختاری است.

### معناداری ضرایب

در صورتی که مقدار عدد معناداری بالای ۱/۹۶ باشد، رابطه معنادار است و فرضیه‌های پژوهش تایید می‌شود. اشاره به این نکته ضروری است که عدد معناداری فقط صحت روابط را نشان می‌دهد و شدت روابط را نمی‌توان با آن سنجید.



شکل ۳: خروجی ضرایب T-Value نرم افزار PLS



شکل ۴: خروجی ضرایب نرم افزار PLS

همان طور که در شکل (۴) دیده می‌شود، مقدار  $R^2$  مربوط به سازه ساختار سازمانی برابر با  $0/53$ ، و عملکرد سازمانی برابر با  $0/707$  است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. با توجه

به شکل (۳)، (۴) و نتایج حاصل از آزمون پرسش‌ها، مقدار ضریب مسیر مربوط به پرسش نخست (تاثیر برازش راهبردی بر عملکرد سازمانی) برابر با  $0/95-$  و عدد معناداری  $2/963$  با سطح اطمینان  $99/9$  درصد مورد تایید است. مقدار ضریب مسیر مربوط به پرسش دوم (تاثیر برازش راهبردی بر ساختار سازمانی) برابر با  $0/72+$  و عدد معناداری  $13/87$  با سطح اطمینان  $99/9$  درصد مورد تایید است. مقدار ضریب مسیر مربوط به پرسش سوم (تاثیر ساختار سازمانی بر عملکرد سازمانی) برابر با  $0/58+$  و عدد معناداری  $5/87$  با سطح اطمینان  $99/9$  درصد مورد تایید است. مقدار ضریب مسیر مربوط به پرسش چهارم (تاثیر تلاطم محیطی در تعدیل‌کنندگی بین برازش راهبردی و عملکرد سازمانی) برابر با  $1/74-$  و عدد معناداری  $3/84$  با سطح اطمینان  $99/9$  درصد مورد تایید است. بنابراین، می‌توان ادعا کرد که تلاطم محیطی رابطه بین برازش راهبردی و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. همچنین، برای پرسش غیرمستقیم از آزمون سوئل استفاده می‌شود که نتایج حاصل از آن نشان می‌دهد که عدد معناداری فرضیه پنجم (برازش راهبردی از راه ساختار سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد) برابر با  $9/30$ ، با ضریب مسیر  $0/42+$  و در سطح اطمینان  $99/9$  درصد مورد تایید است. بنابراین، می‌توان ادعا کرد که ساختار سازمانی رابطه بین برازش راهبردی و عملکرد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.

### برازش کلی مدل با معیار نیکویی برازش (GOF)<sup>۱</sup>

این معیار مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنا که پژوهشگران می‌توانند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل کنند.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} = 0.71 \times 0.54 = 0.38$$

همان‌طور که مشاهده می‌شود، عدد محاسبه‌شده برای GOF برابر با  $0/38$  است که نشان از برازش کلی بسیار خوب مدل دارد.

## بررسی پرسش‌های پژوهش

جدول ۵: نتایج آزمون پرسش‌های پژوهش

ردیف	عنوان پرسش	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	عدد معناداری	نتیجه
۱	تأثیر برآزش راهبردی بر عملکرد سازمانی	-۰/۹۵۳	۰/۴۲۸	-۰/۵۲۵	۲/۹۶۳	تایید
۲	تأثیر برآزش راهبردی بر ساختار سازمانی	۰/۷۲۸	-	۰/۷۲۸	۱۳/۸۷۱	تایید
۳	تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد سازمانی	۰/۵۸۸	-	۰/۵۸۸	۵/۸۷۶	تایید
۴	تأثیر تلاطم محیطی بر عملکرد سازمانی	-۱/۷۴۱	-	-۱/۷۴۱	۳/۸۴۷	تایید

در این‌جا برای آزمون پرسش غیرمستقیم از آزمون سوپل استفاده شده است. از نتایج آزمون سوپل مقدار Z-value به‌دست می‌آید که در صورت بیش‌تر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تایید نمود. آزمون سوپل نشان می‌دهد که عدد معناداری پرسش پنجم برابر ۹/۳۰ است. بنابراین، این فرضیه با سطح اطمینان ۹۹/۹ درصد مورد تایید است.

جدول ۶: آزمون T تک‌نمونه‌ای برای بررسی وضعیت متغیر عملکرد سازمانی

ابعاد	مقدار T	درجه آزادی	ارزش آزمون = ۳		
			سطح معناداری	میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد
دیدگاه مشتری	۴۴/۷۵۸	۴۰	۰/۰۰۰	۱/۳۸۵۳۷	۱/۳۲۲۸
عملکرد فرایند داخلی	۴۲/۲۶۶	۴۰	۰/۰۰۰	۱/۳۷۰۷۳	۱/۳۰۵۲
سازمانی رشد و یادگیری	۳۲/۳۳۳	۴۰	۰/۰۰۰	۱/۳۱۴۶۳	۱/۲۳۲۵
دیدگاه مالی	۲۹/۹۲۳	۴۰	۰/۰۰۰	۱/۲۹۶۱۷	۱/۲۰۸۶

با توجه به نتایج خروجی نرم‌افزار، مقدار آزمون تک‌نمونه‌ای در **جدول (۶)** نشان می‌دهد که با اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱، ابعاد عملکرد سازمانی (دیدگاه مشتری، فرایند داخلی، رشد و یادگیری، و دیدگاه مالی) شرکت‌های مادر تخصصی شهر تهران در سطح به‌نسبت مطلوبی قرار دارد.

## بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که برآزش راهبردی بر عملکرد شرکت‌ها اثر مثبت و معناداری دارد و تلاطم محیطی و جهت‌گیری راهبردی این رابطه را به‌خوبی تعدیل می‌کنند. نتایج این پژوهش با نتایج یایلا و هو<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) همسوست. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که بین برآزش و عملکرد سازمانی همبستگی مثبتی وجود دارد. نتایج حاصل از پژوهش حاضر با رهنورد و نیکزاد (۲۰۰۹)، و برگرون و همکاران (۲۰۰۴) همسوست.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که عملکرد شرکت‌های مادر تخصصی شهر تهران در سطح به‌نسبت مطلوبی (میانگین برابر با ۴/۳۳) است. بنابراین، با توجه به شاخص‌های عملکرد شرکت‌های مادر تخصصی شهر تهران می‌توان پیشنهادهایی را به شرح زیر ارائه داد. شرکت اطلاعات جدید مربوط به حوزه کاری خود را شناسایی کند، زیرا کارکنان با انجام این فعالیت مهم می‌توانند با افزایش آگاهی خود در ارائه هرچه بهتر خدمات شرکت نقش موثری ایفا کنند. مدیران شرکت‌ها باید به تقویت کانال‌های باز برقراری ارتباط میان خود و کارمندان و افزایش انعطاف‌پذیری توجه نمایند، همچنین اقدام‌هایی مانند متمایز کردن راهبرد شرکت نسبت به راهبردهای سایر شرکت‌های حوزه فعالیت؛ حمایت از تفاوت‌های افکار و دیدگاه کارکنان رده پایین‌تر و تقویت آن‌ها؛ شناسایی و آمادگی برای درک روابط و مناسبات در شرایط گسج‌کننده و پیچیده؛ تسهیل دسترسی مشتری‌ها به خدمات شرکت برای سبقت گرفتن از سایر شرکت‌ها؛ و کاهش قوانین و مقررات زاید برای سبقت گرفتن از سایر شرکت‌ها را در دستور کار قرار دهند. از آن‌جا که شرح شغل مدون در شرکت‌ها وجود دارد و این امر سبب رها شدن کارکنان چندوظیفه‌ای در شرکت می‌شود و نیز باعث پاسخگویی کارکنان فقط در حیطه شرح شغل مدون خود می‌گردد، باید سالانه در شرح شغل اصلاح صورت گیرد.

با توجه به این‌که مدل این پژوهش در شرکت‌های مادر تخصصی شهر تهران مورد آزمون قرار گرفت، پیشنهاد می‌شود که برای تعمیم‌پذیری بیش‌تر مدل این پژوهش در سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی انجام گیرد. همچنین، سایر عوامل موثر بر بهبود عملکرد سازمانی با تاثیر برآزش راهبردی بررسی شود. با توجه به تاثیرپذیری عملکرد سازمانی از تلاطم محیطی، می‌توان در پژوهش‌های آتی از این متغیر به عنوان تعدیل‌کننده بین ساختار سازمانی و عملکرد سازمانی استفاده کرد. در پژوهش‌های آتی، متغیرهایی همچون فرهنگ سازمانی را می‌توان به

عنوان تعدیل‌کننده/ میانجی در نظر گرفت. برای مطالعات تکمیلی علاوه بر پژوهش‌های کمی، پژوهش‌های کیفی به صورت مصاحبه درباره متغیرهای پژوهش نیز انجام شود. با توجه به این که برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است، با در نظر گرفتن محدودیت ذاتی پرسشنامه این احتمال وجود دارد که ادراک افراد کاملاً با واقعیت منطبق نباشد. همان‌طور که در پیشینه پژوهش اشاره شده است، عوامل متعددی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارند و با توجه به این که اجماع نظر کافی در میان نویسندگان در مورد سنجش متغیرها در این حوزه وجود ندارد، نمی‌توان به‌طور قطع در مورد جامعیت آن صحبت کرد و آن را تعمیم داد. با وجود این، نتایج این پژوهش با احتیاط می‌تواند در مورد سایر شرکت‌ها استفاده شود. با توجه به این که در این پژوهش برای تدوین مدل معادلات ساختاری از نرم‌افزار PLS2 استفاده شده است، محدودیت این روش که مبتنی بر واریانس است، نباید نادیده گرفته شود.

## منابع

### الف) انگلیسی

- A'arabi, S. M., & Chavoshi, S. K. (2010). A Strategic Control Style and Performance of Holding Companies. *Journal of Strategic Management Studies*, 1(1), 7-26. [http://www.smsjournal.ir/article\\_88663.html](http://www.smsjournal.ir/article_88663.html)
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230(1), 455-462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management: A Guide to Action*: Kogan Page.
- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2005). Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process. *Long Range Planning*, 38(5), 445-465. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.008>
- Bergeron, F., Raymond, L., & Rivard, S. (2004). Ideal Patterns of Strategic Alignment and Business Performance. *Information & Management*, 41(8), 1003-1020. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.10.004>
- Caldart, A. A., & Ricart, J. E. (2002). *Understanding Environmental Turbulence: A Dynamic Model*: University of Navarra.
- Campbell, A., & Goold, M. (1995). Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage. *Harvard Business Review*, 73(2), 120-132.

- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433-440. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1470-8>
- Clarke, C. J. (1987). Acquisitions Techniques for Measuring Strategic Fit. *Long Range Planning*, 20(3), 12-18. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90067-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90067-7)
- Daft, R., & Lane, P. (2008). *The Leadership Experience*: Thomson South-Western.
- Daneshfard, K., Vahdani, K., & Aghaz, A. (2010). Assess the Role of Balance Scorecard in Improving Organizational Performance. *Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration*, 4(2), 55-72. [http://edu.journals.iau-garmsar.ac.ir/article\\_538785.html](http://edu.journals.iau-garmsar.ac.ir/article_538785.html)
- Dixon, J. R., Nanni, A. J., & Vollmann, T. E. (1990). *New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition (Irwin/APICS Series in Production Management)*: McGraw-Hill Professional Publishing, Homewood.
- Ergeneli, A., Ari, G. S. I., & Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers. *Journal of Business Research*, 60(1), 41-49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.012>
- Farajollahi, M., Hasani, K., Safari, S., & Moeinikia, M. (1970). Designing of the Organizational Structure of Open and Distance Universities: The Case Study of Payame Noor University. *Research in School and Virtual Learning*, 4(15), 49-64.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Foster, W. M., & Washington, M. (2009). Organizational Structure and Home Team Performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(3/4), 158-171. <https://doi.org/10.1108/13527590910964937>
- Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1994). *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*: John Wiley & Sons.
- Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1998). Corporate Strategy and Parenting Theory. *Long Range Planning*, 31(2), 308-314. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00017-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00017-X)
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*: John Wiley & Sons.
- Hamann, P. M., Schiemann, F., Bellora, L., & Guenther, T. W. (2013). Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study. *Organizational Research Methods*, 16(1), 67-87. <https://doi.org/10.1177/1094428112470007>
- Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern*



- Perspectives*: Oxford University Press.
- Hu, Q., & Huang, C. D. (2005). *Aligning IT with Firm Business Strategies Using the Balance Scorecard System*. Paper Presented at the Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2005.72>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy: Text & Cases*: Prentice Hall Imprint.
- Johnson, S. (2003). EFQM and Balanced Scorecard for Improving Organizational Performance. *Inland Revenue, A Reaserch Report*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- León, I. M. M., & García, J. M. (2011). The Influence of Organizational Structure on Organizational Learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 537-566. <https://doi.org/10.1108/01437721111158198>
- Milis, K., & Mercken, R. (2004). The Use of the Balanced Scorecard for the Evaluation of Information and Communication Technology Projects. *International Journal of Project Management*, 22(2), 87-97. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00060-7](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00060-7)
- Miller, D. (1992). Environmental Fit Versus Internal Fit. *Organization Science*, 3(2), 159-178. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.2.159>
- O'Toole Jr, L. J., & Meier, K. J. (2015). Public Management, Context, and Performance: In Quest of a More General Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 237-256. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu011>
- Rahnavard, F., & Nikzad, S. (2009). Aligning Organizational Elements in the Light of Strategic Reference Points and Its Relationship with Organizational Performance. *Journal of Public Administration (Management Knowledge)*, 1(2), 19-34. [https://jipa.ut.ac.ir/article\\_20292.html](https://jipa.ut.ac.ir/article_20292.html)
- Rameshgar, R., Rajae Pour, S., & Siadat, S. A. (2015). A Comparative Study on the Organizational Structure of Isfahan University and Isfahan University of Medical Sciences. *Higher Education Letter*, 7(27), 77-98.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769-780. <https://doi.org/10.1002/smj.240>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*: Prentice Hall: Financial Times.
- Sia, C.-L., Teo, H.-H., Tan, B. C., & Wei, K.-K. (2004). Effects of Environmental Uncertainty on Organizational Intention to Adopt Distributed Work Arrangements. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(3),

- 253-267. <https://doi.org/10.1109/TEM.2004.830859>
- Taboli, H., & Rahmani, M. (2014). Identify the Relationship Between the Dimensions of Organizational Structure and Organizational Commitment. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(54) 565-573.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*: McGraw-Hill.
- Vaezi, R., & Sabzikaran, E. (2010). Relationship between Organizational Structure and Personnel Empowerment in NIOPDC-Tehran Area. *Transformation Management Journal*, 2(3), 153-178. <https://dx.doi.org/10.22067/pmt.v2i3.4262>
- Vecchiato, R., & Roveda, C. (2010). Strategic Foresight in Corporate Organizations: Handling the Effect and Response Uncertainty of Technology and Social Drivers of Change. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1527-1539. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2009.12.003>
- Wong, S. K.-S. (2014). Impacts of Environmental Turbulence on Entrepreneurial Orientation and New Product Success. *European Journal of Innovation Management*, 17(2), 229-249. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2013-0032>
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., Li, W., & Yang, D. (2007). Reducing Conflict in Balanced Scorecard Evaluations. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4-5), 363-377. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.05.001>
- Wongrassamee, S., Simmons, J. E., & Gardiner, P. (2003). Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 14-29. <https://doi.org/10.1108/13683040310466690>
- Wu, S. P.-J., Straub, D. W., & Liang, T.-P. (2015). How Information Technology Governance Mechanisms and Strategic Alignment Influence Organizational Performance. *MIS Quarterly*, 39(2), 497-518. <https://www.jstor.org/stable/26628363>
- Yayla, A. A., & Hu, Q. (2012). The Impact of IT-Business Strategic Alignment on Firm Performance in a Developing Country Setting: Exploring Moderating Roles of Environmental Uncertainty and Strategic Orientation. *European Journal of Information Systems*, 21(4), 373-387. <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.52>
- Yin, G., & Chen, Y. (2008). IT Organizational Transformation, Knowledge Integration, and IT Assimilation: A Case Study. *Tsinghua Science & Technology*, 13(3), 400-407. [https://doi.org/10.1016/S1007-0214\(08\)70064-6](https://doi.org/10.1016/S1007-0214(08)70064-6)
- Zahariadis, N. (2008). Ambiguity and Choice in European Public Policy. *Journal of European Public Policy*, 15(4), 514-530. <https://doi.org/10.1080/13501760801996717>



## (ب) فارسی

دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۹). *تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسایان، جلد دوم، چاپ دوم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رایینز، استیفن. پی. (۱۳۷۹). *مبانی مدیریت*. ترجمه محمد اعرابی، محمدعلی رفیعی، و بهروز اسراری ارشاد، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۷). *تئوری‌های سازمان و مدیریت از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی*. انتشارات فن و هنر.

هانگر، جی. دیوید، و ویلن، توماس ال. (۱۳۹۲). *مبانی مدیریت/استراتژیک*. ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ چهارم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

