

## مقاله پژوهشی: بررسی نقش میانجی قابلیت‌های پویا و راهبرد رقابتی ترکیبی در رابطه با ساختار و عملکرد سازمانی در شرکت‌های تولیدی استان گیلان

حسین رحمان‌سرشت<sup>۱</sup>، معصومه قاسمی شمس، محسن اکبری<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۲۰

### چکیده

شرکت‌ها در دنیای پرتلاطم امروز که هر روز شاهد تغییرات سریع چه در سطح فناوری و چه در سطح تغییرات در ذائقه مشتریان هستند، باید توجه خود را همواره به ساختارهایی هماهنگ با راهبردهایی که منجر به کسب مزیت رقابتی می‌شوند، معطوف دارند. ساختارهای سازمانی از جمله منابع مهم سازمانی هستند که با تأثیراتی که هم بر قابلیت‌های مهم سازمانی و هم راهبردهای منتخب شرکت‌ها می‌گذارند، می‌توانند منجر به موفقیت روزافزون شرکت‌ها در عرصه رقابت شوند. هدف از بررسی این پژوهش بررسی تأثیر ویژگی‌های ساختار سازمانی است که می‌توانند بر عملکرد شرکت از طریق راهبردهای رقابتی ترکیبی و قابلیت‌های پویای سازمانی اثر بگذارند. به این منظور برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، شرکت‌های تولیدی فعال در شهرک صنعتی رشت (سفیدرود) به‌عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شدند و پرسشنامه بین مدیران ارشد ۶۱ شرکت توزیع، جمع‌آوری و تحلیل شده است. الگوی پیشنهادی بر مبنای مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با کمک نرم‌افزار Smart-PLS تجزیه و تحلیل شد. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که ساختار سازمانی بر روی عملکرد به‌طور مستقیم تأثیر ندارد، اما این تأثیرگذاری از طریق دو متغیر میانجی راهبردهای رقابتی ترکیبی و قابلیت‌های پویای سازمانی تأیید شد.

**کلید واژه‌ها:** راهبرد رقابتی ترکیبی، ساختار سازمانی، قابلیت‌های پویا، عملکرد سازمانی

۱. استاد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه گیلان، رشت، ایران (نویسنده مسئول: akbarimohsen@gmail.com).

## مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌های مختلف با یکدیگر در رقابت‌اند و سعی بر غلبه بر یکدیگر دارند که مهم‌ترین روش حفظ بقا و رشد در این محیط، برخورداری از مزیت رقابتی پایدار است (نایب‌زاده و سالاری ابرقویی، ۱۳۹۳: ۳). از طرفی هم موفقیت هر سازمان در گرو تدوین چشم‌انداز و راهبرد مناسب است. البته راهبردهای رقابتی اغلب با ارزیابی منابع داخلی شرکت تدوین می‌شوند. شرکت‌های دارای منابع قدرتمند می‌توانند خود را از رقبای خود متمایز کنند و در محیط رقابتی به حیات خود ادامه دهند و به این ترتیب دستیابی به یک حلقه ارتباطی مناسب بین محیط یک سازمان و راهبرد، ساختار و فرایندهای آن، آثار مثبتی بر عملکرد سازمان دارد (نایب‌زاده و سالاری ابرقویی، ۱۳۹۳: ۴). طبق بررسی‌ها نشان داده شده است که سازمان‌ها در دستیابی به ۷۰ درصد از هدف‌های راهبردی خود با شکست مواجه می‌شوند. این شکست به این دلیل رخ می‌دهد که تغییر راهبرد در کوتاه‌مدت اتفاق می‌افتد، اما تغییر ساختار، امری بلندمدت و نیازمند پشتیبانی است. این نرخ بالای شکست، هشدار جدی برای طراحان سازمان است تا دریابند که راهبرد رقابتی سازمان باید به‌وسیله منابع و ظرفیت‌های در اختیار سازمان پشتیبانی شود (تیموری و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۸۱). برخی مطالعات در زمینه راهبرد رقابتی بر روی استفاده از راهبردهای رقابتی ترکیبی تأکید می‌کنند و از آنجا که پایدار ماندن و حفظ مزایای مبتنی بر راهبرد هزینه پایین و تمایز دشوار است، شرکت‌هایی که به دنبال راهبرد ترکیبی هستند نسبت به شرکت‌هایی که یک راهبرد خالص را برمی‌گزینند به عملکرد بالاتری دست می‌یابند (بامبانگ باروتو و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۲۲؛ کلور-کورتس و همکاران ۲۰۱۲: ۹۹۶). از دیگر سو عامل مهم دیگری که می‌تواند در رابطه بین ساختار و عملکرد تأثیرگذار باشد، مفهوم قابلیت‌های پویا است (خان و لیو، ۲۰۱۸: ۱۵۲). رفاه بلندمدت سازمان‌ها تنها در صورتی می‌تواند حاصل شود که آن‌ها ظرفیت انطباقی فعالیت‌هایشان را در مقابل تغییرات محیطی از طریق افزایش توان تولید و بهره‌برداری داخلی همچون شایستگی‌های محوری خاص شرکت ایجاد نمایند (نکوئی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۷۰). بر

اساس یافته تپو و پاول (۲۰۱۶م)، این قابلیت‌ها تناسب بین ساختار بندی سازمانی و موقعیت‌های آن را حفظ می‌کنند و به دنبال آن ساختار سازمانی مناسب می‌تواند بر ارتقا و توسعه قابلیت‌های پویا اثر بگذارد. در نتیجه ساختار سازمانی می‌تواند خود به‌عنوان عامل تعیین‌کننده بالقوه‌ای از قابلیت‌های پویا در نظر گرفته شود. از این رو ساختار سازمانی به‌عنوان متغیری مستقل، قابلیت‌های پویا را تحت تأثیر قرار می‌دهد و این قابلیت‌ها با فراهم آوردن مبنایی برای مزیت رقابتی، به‌نوبه خود موقعیت رقابتی که رقبا برای انطباق جهت زنده ماندن نیاز دارند را تحت تأثیر قرار می‌دهند (تپو و پاول، ۲۰۱۶).

در مجموع در بررسی علت اینکه این پژوهش تمرکز خود را روی راهبردهای ترکیبی در بهبود رابطه ساختار و عملکرد سازمان‌ها قرار داده است، می‌توان به وجود برخی از مشکلات که جزء جدایی‌ناپذیر راهبردهای منفرد هستند، اشاره کرد که نیاز به راهبردهای ترکیبی را برای بهبود عملکرد شرکت افزایش می‌دهد. چراکه طبق نظر میلر (۱۹۹۲م) تخصص راهبردی ممکن است موجب کاستی یا شکاف‌هایی اساسی و جدی در تولیدات شود و نیز نیازهای مهم مشتری را نادیده بگیرد. همچنین خطر دیگر راهبردهای تفکیکی این است که رقیبان به‌راحتی می‌توانند آن‌ها را تقلید کنند، اما تقلید راهبردهای ترکیبی کار ساده‌ای نیست و تقلید از راهبردهای ترکیبی به‌مراتب دشوارتر از تقلید از راهبردهای تفکیکی است، زیرا راهبرد ترکیبی چندین عامل مربوط به تمایز و کاهش هزینه را باهم ترکیب می‌کند. از این رو ممکن است شرکت‌های پیرو راهبردهای تفکیکی، در مقایسه با شرکت‌هایی که راهبردها را با شیوه‌ای نوآورانه باهم ترکیب کرده‌اند، وضعیت نامطلوبی داشته باشند؛ زیرا راهبردهای ترکیبی می‌توانند مزایای چندگانه‌ای را از رقابت با شرکت‌های رقیب جهت رسیدن به عملکرد بالا به دست آورند. در نهایت، وقتی بازار تغییر می‌کند، سلیقه و نیاز مشتری نیز تغییر می‌کند و تکامل می‌یابد و رقیبان به دنبال چالش‌های جدید می‌گردند. شرکت‌هایی که بر روی یک راهبرد تفکیکی تمرکز می‌کنند، نسبت به شرکت‌هایی که با یک راهبرد ترکیبی همه ابعاد را در نظر می‌گیرند، آسیب‌پذیرتر هستند و قدرت پاسخگویی کمتری نسبت به تغییرات دارند (میلر، ۱۹۹۲). همچنین همان‌طور که اشاره

شد، ساختار علاوه بر تأثیرگذاری بر راهبرد ترکیبی مورد استفاده سازمان به‌عنوان منبع کسب مزیت رقابتی می‌تواند از طریق تأثیرگذاری‌اش بر قابلیت‌های پویای سازمانی نیز منجر به بهبود عملکرد سازمانی شود. از آنجا که از دیدگاه منبع‌محور، منابع و قابلیت‌های شرکت‌ها نقش حیاتی را در رشد و بقای سازمان‌ها ایفا می‌کنند، این رویکرد مکمل برنامه‌ریزی راهبردی بازارمحور است که متمرکز بر خارج و پاسخگویی نیازهای مشتری و نیروهای رقابتی است. وقتی سرعت حرکت بازارها و رقابت بیشتر می‌شود، می‌توان از انعطاف‌پذیری و پاسخگویی برای کمک به سازمان‌ها استفاده کرد تا به این ترتیب اولین سازمانی باشند که از فرصت‌های ایجادشده در محیط غیر قابل پیش‌بینی بهره می‌برند. در واقع از دیدگاه پیاده‌سازی راهبرد نیز رویکرد منبع‌محور موازنه معقولی برای راهبردهای مبتنی بر بازار به نظر می‌رسد. آگاهی و استفاده از قابلیت‌هایی که یک شرکت از آن برخوردار است، کاملاً منطقی به نظر می‌رسد، چراکه از این مورد می‌توان به‌صورت بالقوه برای پیش افتادن از رقبا با یک موضع منحصربه‌فرد استفاده کرد. به عبارتی علاوه بر راهبرد قابل اجرا، قابلیت پیاده‌سازی راهبرد نیز از اهمیت بسیاری برخوردار است (مک‌لنن، ۲۰۱۰: ۱۶۵). در نهایت سؤال مهم و اصلی ما این است، ساختار چه تأثیری بر توسعه راهبردهای ترکیبی و توسعه قابلیت‌های پویا در جهت عملکرد سازمانی بهتر دارد؟ از این رو در این پژوهش به بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد با تأثیرگذاری راهبرد رقابتی ترکیبی و قابلیت‌های پویا به‌عنوان متغیرهای میانجی پرداخته می‌شود.

### مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

در ابتدا در جدول شماره ۱ به‌طور خلاصه پیشینه داخلی و خارجی ادبیات مرتبط با موضوع مورد مطالعه فراهم شده است و در ادامه به توضیح ادبیات نظری در ارتباط با هر یک از مفاهیم مورد نظر، یعنی مفهوم قابلیت‌های پویا، راهبردهای رقابتی ترکیبی، ساختار سازمانی و عملکرد و همچنین نحوه ارتباط این مفاهیم با یکدیگر پرداخته می‌شود.

جدول شماره ۱: پیشینه‌شناسی تحقیق

نام پژوهشگران	موضوع پژوهش	نتیجه
تیموری و همکاران (۱۳۹۳)	جهت‌گیری تأثیر ساختار سازمانی و راهبردهای رقابتی بر عملکرد سازمان	الگوی مبتنی بر منابع، برای بیان روابط بین متغیرهای ساختار، راهبرد رقابتی و عملکرد شرکت، از توان تبیین و توضیح بیشتری برخوردار است؛ ساختار سازمانی که به‌عنوان یک متغیر جانبی و وابسته به راهبرد شرکت در نظر گرفته می‌شود، کم‌رنگ دانست و به‌جای آن‌ها، دیدگاه جدید مبتنی بر منابع - که ساختار را به‌عنوان یک منبع مهم کسب مزیت رقابتی برای راهبردها در نظر می‌گیرد- را در متن قرار داد.
جلوه حسینی (۱۳۹۲)	بررسی رابطه راهبرد رقابتی، ساختار سازمانی و عملکرد شرکت‌های صنعت مواد غذایی بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع	همبستگی میان ابعاد متغیرهای تحقیق در جامعه مورد نظر نشان‌دهنده رابطه مثبت و معناداری این ابعاد متغیرها است. نتایج آزمون میانگین نشان‌دهنده این است که ساختار سازمانی و راهبرد رقابتی و عملکرد در شرکت‌های تولیدکننده محصولات لبنی استان تهران در وضعیت مطلوبی قرار دارند.
ویلدن و همکارانش (۲۰۱۳)	قابلیت‌های پویا و عملکرد	به‌صورت تجربی نشان می‌دهند که قابلیت‌های پویا از طریق ساختارهای ارگانیک زمینه مناسبی را برای بهبود عملکرد ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی تأثیر توانایی‌های پویا را بر عملکرد سازمانی تسهیل می‌نماید.
کلور-کورتس و همکارانش (۲۰۱۲)	ویژگی‌های ساختار سازمانی مربوط به راهبرد رقابتی ترکیبی: پیامدهایی برای عملکرد	نمونه‌ای از شرکت‌های بزرگ اسپانیایی را با استفاده از داده‌های پرسشنامه‌ای بررسی می‌کنند، به این نتیجه دست می‌یابند که ساختارهای سازمانی ارگانیک، تأثیر قابلیت‌های پویا را بر روی عملکرد سازمانی تسهیل می‌کند.
تپو و پاول (۲۰۱۶)	طراحی سازمان‌ها برای قابلیت‌های پویا	قابلیت‌های پویا با فراهم آوردن مبنایی برای مزایای رقابتی، به‌نوبه خود موقعیت رقابتی که رقبا برای انطباق جهت زنده ماندن نیاز دارند، تحت تأثیر قرار می‌دهند.

ساختار سازمانی، راهبرد رقابتی ترکیبی و عملکرد

ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد و روابط گزارش‌دهی، کانال‌های ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری را روشن می‌سازد. این ساختار باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری،

واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد (نایب‌زاده و سالاری ابرقویی، ۱۳۹۳: ۵). از طرفی راهبرد تعیین‌کننده زمینه‌های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا است و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک سازمان حیات بخشیده، افراد را به حرکت درمی‌آورد (صفری و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۳۶). مبنای مزیت رقابتی بنگاه، نه فقط برای طراحی راهبرد بلکه برای طراحی ساختار سازمانی و نظام‌های آن، نتایج مهمی را در بردارد. در این پژوهش از گونه‌شناسی پورتر استفاده می‌شود که به خاطر سادگی و وجود پیشینه و منابع فراوان نظری به‌عنوان چهارچوب و مبنای مفهومی شناخت راهبردهای شرکت‌های مورد مطالعه، مورد استفاده قرار می‌گیرد. مطالعات کلور-کورتس و همکاران (۲۰۱۲ م)، لیترو و گلدنبرگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰ م) و مینتزبرگ<sup>۲</sup> (۱۹۷۹ م) نشان می‌دهد با توجه به شرایط متغیر محیطی و تغییر سریع در نیازهای مشتریان، تمرکز بر یکی از راهبردهای بیان‌شده، شرکت‌ها را به چالش خواهد کشاند. ولی تأکید بر هر دو راهبرد رهبری هزینه و تمایز منجر به کاهش چالش و انعطاف‌پذیری بیشتر شرکت می‌گردد. راهبرد ترکیبی رقابتی در واقع استفاده هم‌زمان از راهبردهای عمومی پورتر با توجه به شرایط محیطی است. در واقع وجود برخی از مشکلات که در بخش قبلی نیز به آن اشاره شد، جزء جدایی‌ناپذیر راهبردهای منفرد هستند و نیاز به راهبردهای ترکیبی را برای بهبود عملکرد شرکت افزایش می‌دهند (میلر، ۱۹۹۳: ۳۹). راهبرد ترکیبی باعث می‌شود شرکت‌ها در ارائه محصولات که روی هزینه‌ها و ویژگی‌های خاص محصولات تمرکز می‌کنند، انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند. استراتژیست‌ها می‌توانند با به‌کارگیری راهبردهای ترکیبی، به جای راهبردهای تفکیکی، این سه مشکل را برطرف کنند (کلور-کورتس و همکاران ۲۰۱۲: ۹۹۹). کلور-کورتس و همکاران (۲۰۱۲ م) به این نتیجه رسیدند که رسمی‌سازی با کیفیت محصولات و خدماتی که شرکت ارائه می‌دهد، به‌طور مثبتی ارتباط دارد، همین موضوع راهی جهت کاهش هم‌زمان هزینه‌ها و بهبود تمایز است (کورتس و همکاران، ۲۰۱۲: ۹۹۸). پیچیدگی نیز یکی دیگر از ابعاد ساختاری طراحی سازمانی است که می‌تواند نقش مهمی در گسترش و توسعه راهبرد ترکیبی رقابتی ایفا کند. در سازمان‌های

<sup>۱</sup>Leitner and Guldenberg

<sup>۲</sup>Mintzberg

<sup>۳</sup>Miller

پیچیده، عمق و تنوع پایگاه دانش باعث ایجاد خلاقیت و افزایش هشیاری و ایده‌پروری افراد در ارائه محصولات و خدمات متمایز می‌شود (ایکن و همکاران، ۱۹۸۰: ۵۹). از دیگر ابعاد ساختار سازمانی تمرکززدایی است که می‌تواند بر گسترش و توسعه راهبردهای ترکیبی رقابتی اثر گذارد. در فرایند بازتاب راهبردی، تمرکززدایی باعث افزایش همکاری و پیوند میان افراد و سطوح سازمانی می‌شود، از این رو وقتی عده بیشتری در روند تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند، تنوع ایده‌ها و عقایدی که منجر به بهبود راهبرد تمایز می‌شود نیز افزایش می‌یابد. به‌علاوه مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری، نحوه تصمیم‌گیری و پیشرفت فرایندها را آسان‌تر می‌سازد. در واقع تمرکززدایی باعث می‌شود شباهت‌ها از بین بروند، زیرا اعضای سازمان به نوآوری و راه‌حل‌های جدید می‌اندیشند و وقتی هم که مدیران به کارکنان استقلال عمل می‌دهند، سازمان، می‌تواند فرصت‌های کسب‌وکار بهتری را برای محصولات و خدمات جدید کسب کند. از این رو تمرکززدایی باعث رابطه متقابل میان دیدگاه‌های مختلف می‌شود؛ همین امر موجب ایجاد یک شبکه داخلی غنی از منابع متعدد دانشی می‌شود که به کاهش هزینه‌ها یا افزایش تمایز کمک می‌کند (کلور-کورتس و همکاران ۲۰۱۲: ۱۰۰۱). کلور کورتس و همکاران (۲۰۱۲ م) به این نتیجه دست یافتند که پیچیدگی و رسمیت بر روی عملکرد با میانجی‌گری راهبرد رقابتی ترکیبی اثر دارد.

### ساختار سازمانی، قابلیت‌های پویا و عملکرد

کسب مزیت رقابتی، اصل و اساس فعالیت‌های مدیران راهبردی است، اما با تغییرات شدید محیطی، حفظ برتری نسبت به رقبا بسیار مشکل شده است. برخی پژوهشگران بر این اعتقادند که رویکرد منبع‌محور، می‌تواند مدیران را در حفظ مزیت‌های رقابتی کمک نماید. این رویکرد دلیل قدرت رقابتی متفاوت بنگاه‌ها را در منابع و دارایی‌های منحصربه‌فرد آن‌ها می‌داند و الزاماً همه این دارایی‌ها قابل خریداری نیستند. در واقع رویکرد قابلیت‌های پویا، رفتار رقابتی بنگاه‌ها را بهتر از رویکرد منبع‌محور نشان می‌دهد. این رویکرد بیان می‌دارد که مزیت رقابتی بنگاه، به فرآیندهای مدیریتی و سازمانی آن بستگی

دارد و توسط وضعیت دارایی‌های منحصربه‌فرد آن و مسیرهای دسترسی به آن‌ها شکل می‌گیرد (اکبری و اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۲: ۱۳۰). رویکرد قابلیت‌های پویا سه مؤلفه و عنصر را به‌عنوان منابع قابلیت‌های پویا معرفی می‌کند، این سه مؤلفه عبارت‌اند از یکپارچگی، یادگیری و پیکره‌بندی مجدد (لین و وو، ۲۰۱۳: ۴). توانمندی پیکره‌بندی مجدد به کاوش محیطی، پیش‌بینی تغییرات و استقرار مجدد منابع جهت تبدیل و انتقال عملیات موجود اشاره دارد (زو و همکاران، ۲۰۱۸: ۵۲۰). در واقع پیکره‌بندی مجدد به شناسایی روندهای بازار و فناوری‌های جدید، جهت ادراک و جذب فرصت‌ها نیاز دارد (نقی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲: ۵۷). قابلیت یکپارچه‌سازی به‌عنوان ترکیب دانش فردی با قابلیت‌های عملیاتی جدید واحد توسعه محصول جدید تعریف می‌گردد. این قابلیت از طریق اداره و کنترل وظیفه‌ها و فعالیت‌ها و منابع و هماهنگی بین آن‌ها جهت به‌کارگیری قابلیت‌های عملیاتی، پیکره‌بندی مجدد را ممکن می‌سازد. در نهایت قابلیت یادگیری به‌عنوان توانایی نوسازی قابلیت‌های عملیاتی موجود یا دانش جدید تعریف می‌شود و آن بر توانایی شرکت برای اکتساب، ذخیره، سازمان‌دهی و انتشار دانش تأکید دارد (زو و همکاران، ۲۰۱۸: ۵۲۲).

از طرفی بنا بر اجماع صاحب‌نظران مدیریت، ویژگی‌های ساختاری سازمان‌ها بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان اثری قابل توجه دارد (صبری، ۲۰۰۵: ۱۱۷). ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارض‌های بین واحدها را داشته باشد (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۳). بنا به نظر گرانت (۲۰۱۳ م) منابع دارایی‌های مولدی است که بنگاه در اختیار دارد و قابلیت‌ها کارهایی هستند که بنگاه می‌تواند انجام دهد. منابع به‌تنهایی منجر به مزیت رقابتی نمی‌شوند و قابلیت، اساس عملکرد برتر است. در این راستا گرانت ساختار سازمانی را به‌عنوان یکی از منابع مؤثر در قابلیت‌های سازمانی معرفی می‌کند و آن را برای هماهنگی اثربخش افرادی که قابلیت سازمانی را انجام می‌دهند، الزامی می‌داند. برای مثال ایجاد واحدهای سازمانی در جهت ایجاد شبکه‌های غیررسمی و تبادل تجربه و در کنار هم قرار دادن کارکنان دانشی برای به اشتراک گذاشتن دانش تخصصی و تجارب برتر از اقدامات مؤثر در ساختار بندی سازمانی



در جهت توسعه قابلیت‌ها است (گران، ۲۰۱۳: ۱۹۴ و ۱۸۱). بنا به نظریه اقتضائی ایجاد تناسب بین موقعیت سازمانی و ساختار سازمان ضروری است. در نتیجه اگر قابلیت‌های پویا بتوانند تناسب بین ساختار بندی سازمانی و موقعیت‌های سازمانی را حفظ کنند و اگر در جایی بین ساختار سازمانی تمهیداتی برای ایجاد قابلیت‌های پویای سازمانی ایجاد شود، ساختار سازمانی می‌تواند در ایجاد و توسعه قابلیت‌های پویا اثرگذار باشد. در نتیجه ساختار سازمانی می‌تواند خود به‌عنوان عامل تعیین‌کننده بالقوه‌ای از قابلیت‌های پویا در نظر گرفته شود. از این رو ساختار سازمانی به‌عنوان متغیری مستقل، قابلیت‌های پویا را تحت تأثیر قرار می‌دهد و این قابلیت‌ها با فراهم آوردن مبنایی برای مزیت رقابتی، به‌نوبه خود موقعیت رقابتی که رقبا برای انطباق جهت زنده ماندن نیاز دارند را تحت تأثیر قرار می‌دهند (تپو و پاول، ۲۰۱۶: ۸۳). بورمن (۲۰۰۲ م) چهار عنصر قابلیت‌های پویا را معرفی می‌کند که شامل کدگذاری دانش، انتقال، انتزاعی‌سازی و جذب دانش است و توسط این مؤلفه‌ها یادگیری سازمانی که فرایندهای ضروری شامل کشف دانش جدید، انتشار این دانش به افرادی که در سازمان به آن نیاز دارند و استفاده از این دانش برای بهبود فرایندهای داخلی و انطباق خارجی است را شامل می‌شود (بامبانگ باروتو و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۲۴). در واقع قابلیت‌های پویا را به‌صورت یک الگوی اکتسابی و ثابت از فعالیت جمعی تعریف می‌کنند که سازمان از طریق آن به‌طور نظام‌مند به ایجاد و تعدیل فعالیت‌های عملیاتی روزمره می‌پردازد تا به اثربخشی بالاتری دست یابد؛ به عبارت دیگر قابلیت‌های پویا تکاملی هستند و از طریق یادگیری سازمانی توسعه می‌یابند. سالونکه<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۱ م) قابلیت‌های پویا را چنین تعریف کرده‌اند: قابلیت یک سازمان برای خلق، توسعه یا اصلاح هدفمند منابع دانشی، قابلیت‌ها و یا رویه‌های معمول سازمان برای بهبود اثربخشی سازمانی؛ بنابراین مدیران می‌توانند از طریق طراحی سازمان‌ها و ایجاد شکل‌های سازمانی که منجر به ایجاد ظرفیت جذب و استفاده از فرصت‌ها می‌شوند سازمان خود را در مقابل محیط‌های پرسرعت قدرتمند سازند (تپو و پاول، ۲۰۱۶: ۸۵).

طبق تحقیقات گذشته، ساختارهای ارگانیک بیشتر با ابعاد ساختاری همچون تمرکززدایی و رسمیت پایین در ارتباط هستند که این گونه ساختارها در سازمان‌ها می‌توانند زمینه مناسبی را برای ایجاد قابلیت‌های پویا در سازمان‌ها ایجاد نمایند. برای مثال ویلدن و همکارانش (۲۰۱۳ م) در پژوهشی با عنوان قابلیت‌های پویا و عملکرد، به صورت تجربی نشان می‌دهند که قابلیت‌های پویا از طریق ساختارهای ارگانیک زمینه مناسبی را برای بهبود عملکرد ایجاد می‌کنند. در واقع در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که ساختار سازمانی تأثیر توانایی‌های پویا را بر عملکرد سازمانی تسهیل می‌نماید (ویلدن و همکارانش؛ ۲۰۱۳: ۷۴). در واقع یکی از ارکان ایجاد قابلیت در سازمان، جایگاه و قدرت رسمی نهادی است که متولی آن قابلیت محسوب می‌شود و بخشی از هر قابلیت سازمانی هم در الگوی سازمان‌دهی و شیوه پاسخگویی و تعامل افراد درگیر با آن کار نهادینه می‌شود (هاشمی، ۱۳۹۳: ۳۱).

بر اساس یافته‌های کلور-کورتس و همکارانش (۲۰۱۲ م)، بُعد تمرکززدایی نیز خودانگیختگی، تجربه، آزادی بیان و انتشار عقاید را تسهیل می‌کند و سازمان‌های غیرمتمرکز بر اهمیت توانمندسازی و تسهیل درک الگوهای جدید و رفتارها تأکید می‌کنند (کلور-کورتس و همکاران ۲۰۱۲: ۹۹۶).

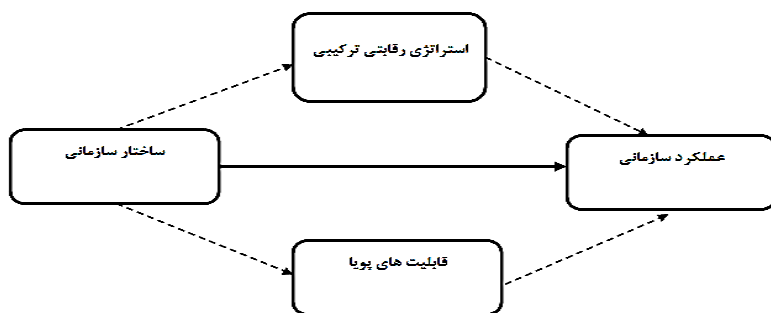
به همین ترتیب پیچیدگی بیشتر می‌تواند بر روی ابعاد قابلیت‌های پویا تأثیر مثبتی بگذارد؛ زیرا در سازمان‌های پیچیده، عمق و تنوع پایگاه دانش باعث ایجاد خلاقیت و افزایش هشیاری و ایده‌پروری افراد در ارائه محصولات و خدمات متمایز می‌شود. به علاوه تفکیک افقی می‌تواند موجب خلق و ایجاد روش‌ها، فناوری‌ها یا محصولات جدید شود، زیرا تفکیک افقی مستلزم گروه‌بندی با افرادی است که جهت ارتقاء و پیشبرد پروژه‌های مشترک، دانش خود را با یکدیگر به اشتراک گذارند. رویه‌های رسمی و تفسیر قوانین و مقررات نیز موجب شکل‌گیری ساختار و محتوای تعاملات می‌شود که این قوانین و مقررات باعث می‌شوند دانش تولیدشده در بخش‌های مختلف شرکت به گردش دربیاید و با عقاید جدید و دیدگاه‌های متفاوت تقویت شوند (کلور-

کورتس و همکاران، ۲۰۱۲: ۹۹۷).

## الگوی مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

درمجموع با توجه به دیدگاه‌های موجود در این زمینه چهارچوب مفهومی این مطالعه در قالب شکل زیر به تصویر کشیده شده است.

شکل ۱: چهارچوب مفهومی پژوهش



با توجه به الگوی نظری پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیرند:

**فرضیه اول:** ساختار سازمانی بر راهبرد رقابتی ترکیبی تأثیر دارد.

**فرضیه دوم:** راهبرد رقابتی ترکیبی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

**فرضیه سوم:** ساختار سازمانی بر عملکرد سازمانی به‌طور مستقیم تأثیر دارد.

**فرضیه چهارم:** ساختار سازمانی بر عملکرد با میانجی‌گری راهبرد رقابتی ترکیبی تأثیر دارد.

**فرضیه پنجم:** ساختار سازمانی بر قابلیت‌های پویای سازمانی تأثیر دارد.

**فرضیه ششم:** قابلیت‌های پویای سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

**فرضیه هفتم:** ساختار سازمانی بر عملکرد با میانجی‌گری قابلیت‌های پویای سازمانی

تأثیر دارد.

## روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-

پیمایشی و از نوع همبستگی است که در آن رابطه متغیرها بر اساس هدف پژوهش، تحلیل

می‌گردد. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع از منابع

کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از پایگاه‌های اطلاعات علمی و ... و برای

جمع‌آوری داده‌ها از روش میدانی به کمک پرسشنامه استفاده شده است. برای سنجش و الگوسازی روابط بین متغیرها از معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart-PLS استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران ارشد شرکت‌های تولیدی مستقر در شهرک صنعتی رشت در استان گیلان تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری با توجه به وجود چندین صنعت متفاوت به صورت تصادفی - طبقه‌ای بود و با توجه به معلوم بودن حجم جامعه (۱۱۶ شرکت)، حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان محاسبه شد و تعداد نمونه ۸۹ شرکت به دست آمد. تعداد ۹۰ پرسشنامه بین آن‌ها توزیع شد و در نهایت ۶۱ شرکت حاضر به همکاری شدند. نوع صنایع مورد مطالعه در ادامه در جدول شماره سه آورده شده است. لازم به ذکر است که پژوهش حاضر در سال ۱۳۹۶ صورت گرفته است. به‌منظور سنجش متغیرهای پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد موجود در متون نظری به کار گرفته شد که برای متغیر ساختار سازمانی در بعد رسمیت شش سنجه، در بعد تمرکزگرایی شش سنجه و در بعد پیچیدگی پنج سنجه از مطالعات میلر و دراج<sup>۱</sup> (۱۹۸۶ م) و پالمر و دانفورد<sup>۲</sup> (۲۰۰۲ م) بهره‌برداری شد. در سنجش متغیر راهبرد رقابتی ترکیبی برای راهبرد هزینه کم، پنج سنجه، راهبرد تمایز بازاریابی، چهار سنجه و راهبرد تمایز نوآوری سه سنجه از مطالعات کلور کورتز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲ م) و اوامر کوملو<sup>۴</sup> (۲۰۱۴ م) استفاده شد. برای متغیر قابلیت‌های پویا از سه سنجه در بعد یکپارچگی، چهار سنجه در بعد یادگیری و سه سنجه در بعد بیکره‌بندی مجدد از مطالعات لی و لیو<sup>۵</sup> (۲۰۱۴ م) و آیزنهاورت و گلانک<sup>۶</sup> (۲۰۰۲ م) استفاده شد. در نهایت برای متغیر عملکرد سازمانی شش سنجه از مطالعات راث<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۸ م) و مورات کریستال<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۰ م) بهره‌برداری شده است. مقیاس اندازه‌گیری نظریه‌ها بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت بود که از «خیلی کم»

<sup>۱</sup> Miller and Dröge

<sup>۲</sup> Palmer and Dunford

<sup>۳</sup> Claver-Cortés

<sup>۴</sup> Omer kumlu

<sup>۵</sup> Li and lio

<sup>۶</sup> Eisenhardt & Galunic

<sup>۷</sup> Roth

<sup>۸</sup> Murat Kristal

شروع و به «خیلی زیاد» ختم شد و نحوه نمره‌دهی به پرسش‌ها نیز از نمره یک تا پنج بود. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از سه نوع روایی ارزیابی تحت عنوان روایی محتوایی، روایی همگرایی و روایی واگرا استفاده شد. روایی محتوایی به وسیله اطمینان از سازگاری بین شاخص‌های اندازه‌گیری و ادبیات موجود ایجاد شده است و این روایی توسط نظرسنجی از استادان حاصل گشت.

## یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

### ارزیابی اطلاعات جمعیت‌شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه آماری شرکت‌های تولیدی شهر صنعتی رشت در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲: خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

درصد فراوانی	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
۷۳/۷۷	۴۵	مرد	جنسیت
۲۶/۲۳	۱۶	زن	
۲۶/۲۲	۱۶	تا کارشناسی	میزان تحصیلات
۲۷/۸۶	۱۷	کارشناسی	
۳۷/۷۰	۲۳	کارشناسی ارشد	
۸/۱۹	۵	دکتری	
۲۶/۲۲	۱۶	زیر ۵ سال	سابقه خدمت
۲۹/۵۰	۱۸	۵ تا ۱۰ سال	
۲۶/۴۴	۲۷	۱۰ سال به بالا	
۳۴/۴۲	۲۱	بین ۱۰ تا ۵۰	تعداد کارکنان
۳۶/۰۶	۲۲	بین ۵۰ تا ۱۰۰	
۲۹/۵۰	۱۸	بالاتر از ۱۰۰ سال	
۲۶/۲۲	۱۶	نساجی	صنایع
۲۹/۵۱	۱۸	دارویی و بهداشتی	
۲۷/۸۶	۱۷	غذایی	
۱۶/۳۹	۱۰	سایر	

## تحلیل آنوا<sup>۱</sup>

برای اطمینان از اینکه گروه‌های مختلف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی سطح شرکتی بر روی متغیرهای پژوهش تأثیرگذار نیست و تفاوت معناداری بین گروه‌ها وجود ندارد، از آزمون آنوای یک‌طرفه استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول ۳ نشان داده شده است. البته این آزمون برای سایر متغیرهای جمعیت‌شناختی (مثل جنسیت، تحصیلات و سابقه خدمت) نیز قابل ارائه بود ولی از آنجا که متغیرهای این تحقیق در سطح بنگاه بوده‌اند، فقط گزارش آنوای متغیرهای جمعیت‌شناختی سطح بنگاه ارائه شده است. نکته قابل توجه این است که تفاوت معناداری در بین متغیر جمعیت‌شناختی سطح تحصیلات نیز وجود نداشت.

جدول ۳: تحلیل آنوا

عنوان	متغیرها	مقدار F	مقدار P	نتیجه
تعداد کارکنان	ساختار سازمانی	۰/۸۲۲	۰/۵۰۹	بی‌معنا
	راهبرد رقابتی ترکیبی	۰/۱۰۲	۱/۲۲۰	بی‌معنا
	قابلیت‌های پویا	۰/۴۳۰	۰/۸۷۴	بی‌معنا
صنایع	ساختار سازمانی	۰/۶۰۲	۰/۷۶۵	بی‌معنا
	راهبرد رقابتی ترکیبی	۰/۳۹۰	۰/۹۰۲	بی‌معنا
	قابلیت‌های پویا	۰/۵۹۸	۰/۷۶۷	بی‌معنا

همان‌طور که ملاحظه می‌شود مقادیر P درون‌گروهی برای تمامی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بی‌معنا است و این به آن معنا است که تفاوت در میان گروه‌های مختلف برای هر دسته از متغیرهای ساختار سازمانی، راهبرد رقابتی ترکیبی و قابلیت‌های پویا وجود ندارد و گروه‌های مختلف بر روی این متغیرها تأثیرگذار نخواهند بود.

## برازش الگو

برازش الگو در سه بخش انجام می‌شود: (۱) برازش الگوهای اندازه‌گیری، (۲) برازش الگوهای ساختاری، (۳) برازش الگوی کلی.

## برازش الگوی اندازه‌گیری

برای بررسی برازش الگوهای اندازه‌گیری، سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود.

**پایایی:** این معیار توسط سه معیار مورد سنجش قرار می‌گیرد: (۱) ضرایب بار عاملی، (۲) آلفای کرونباخ، (۳) پایایی ترکیبی.

## سنجش بارهای عاملی

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند و مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی  $0/4$  است. چنانچه پس از اجرای الگوی بار عاملی، پرسش‌هایی کمتر از  $0/4$  شد، آن پرسش حذف می‌شود تا بررسی سایر معیارها تحت تأثیر آن قرار نگیرد. در این پژوهش با اجرای مدل مجبور به حذف یک سؤال با بار عاملی کم مربوط به متغیر رسمیت و دو سؤال مربوط به متغیر تمرکز و یک سؤال مربوط به متغیر راهبرد رقابتی ترکیبی شدیم. در نهایت تمامی بارهای عاملی پرسش‌ها بیشتر از مقدار  $0/4$  است و در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت الگوی پایایی مناسب دارد. در بین مؤلفه‌های مربوط به ساختار سازمانی، مؤلفه رسمیت‌گرایی با ضریب عاملی  $0/92$ ، بیشترین ضریب عاملی را دارا است و بیشتر از دو مؤلفه دیگر بر ساختار سازمانی اثر می‌گذارد. همچنین در بین گویه‌های مربوط به ساختار سازمانی، گویه B4، یعنی «تا چه اندازه وظایف مشخص و مستند برای کارمندان در سازمان وجود دارد»، دارای بیشترین ضریب عاملی است. در ارتباط با متغیر قابلیت‌های پویا، مؤلفه یادگیری دارای بیشترین ضریب عاملی و به میزان  $95$  درصد در متغیر قابلیت‌های پویا مؤثر است و در بین گویه‌های مربوط به قابلیت‌های پویا، گویه G1 یعنی «تا چه میزان هماهنگی و یکپارچگی بین منابع و وظایف باعث ایجاد هم‌افزایی گردیده است؟» دارای بیشترین ضریب تأثیر به میزان  $0/85$  است و در نهایت از بین گویه‌های مربوط به متغیر راهبرد رقابتی ترکیبی، گویه مربوط به F2؛ یعنی «به چه میزان سازمان شما به‌صورت فعال به ایجاد ایده‌های مفید و بدیع در تولید محصولات و خدمات می‌پردازد؟»، «به چه میزان سازمان

شما به صورت فعال به ایجاد ایده‌های مفید و بدیع در تولید محصولات و خدمات می‌پردازد؟»، مربوط به مؤلفه راهبرد تمایز نوآوری با ضریب عاملی ۰/۹۰ بیشترین ضریب تأثیر را در بین مؤلفه‌ها و گویه‌های راهبردی رقابتی ترکیبی دارد.

### آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

به منظور تعیین پایایی در این پژوهش از ضریب پایایی ترکیبی استفاده شده است. از آنجایی که مقدار ضریب پایایی ترکیبی از ۰,۷ بیشتر است، می‌توان گفت که پرسش‌نامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. تمامی ابعاد این الگو از پایایی قابل قبولی برخوردارند. در ادامه نتایج ضریب پایایی ترکیبی در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴: نتایج پایایی ترکیبی

متغیر	پایایی ترکیبی (CR)	متغیرهای پنهان	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ	AVE	R2
ساختار سازمانی	۰/۸۹	تمرکزگرایی	۰/۸۱	۰/۷۰	۰/۵۲	۰/۵۳
		پیچیدگی	۰/۸۳	۰/۷۵	۰/۵۱	۰/۷۳
		رسمیت	۰/۸۶	۰/۸۱	۰/۵۰	۰/۸۱
راهبرد رقابتی ترکیبی	۰/۹۲	-	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۵۵	۰/۶۲
قابلیت‌های پویا	۰/۹۲	یکپارچگی	۰/۸۷	۰/۷۹	۰/۷۱	۰/۷۷
		یادگیری	۰/۸۸	۰/۸۲	۰/۶۶	۰/۹۲
		بیکره‌بندی مجدد	۰/۸۳	۰/۷۱	۰/۶۳	۰/۷۹
عملکرد سازمانی	۰/۹۵	-	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۷۸	۰/۸۰

### روایی همگرا و واگرا

میانگین واریانس استخراج شده، نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبولی

۱) CR  
۲) AVE



را نشان می‌دهد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳: ۱۸۹). همان‌طور که در جدول شماره ۵ نشان داده شده است، مقادیر گزارش شده نشان از روایی همگرا قابل قبولی دارد. به‌علاوه در بررسی روایی واگرا نیز در این پژوهش از روش فورنل و لارکر استفاده شده است که در جدول شماره ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵: نتایج روایی واگرا

عملکرد مالی	راهبرد رقابتی ترکیبی	قابلیت‌های پویا	ساختار سازمانی
			۰/۸۲
		۰/۷۲	
	۰/۷۴		
۰/۸۹	۰/۵۲	۰/۷۱	۰/۶۴

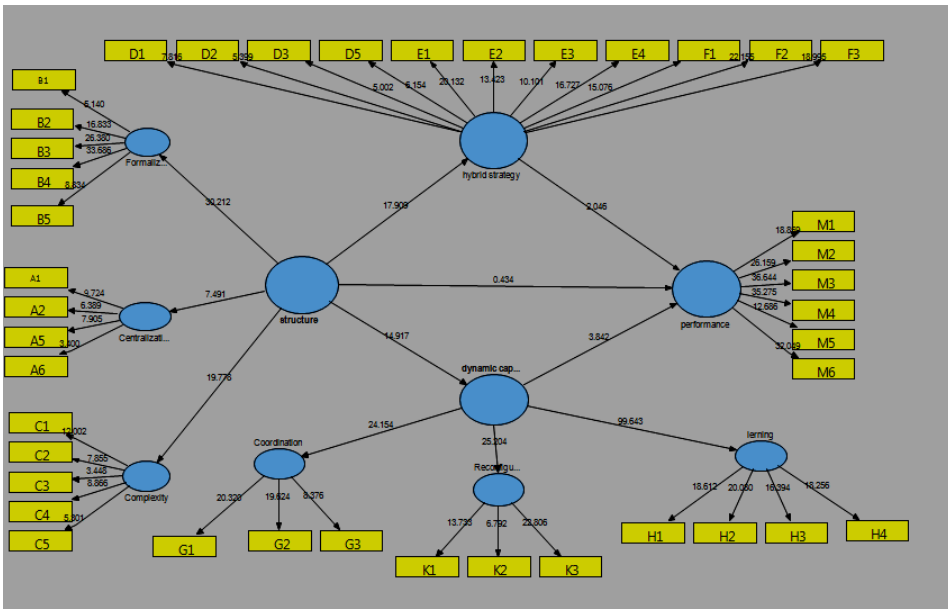
همان‌طور که در جداول مشاهده می‌شود، مقدار جذر AVE (اعداد روی قطر اصلی) تمامی متغیرهای پنهان از مقدار همبستگی میان آن‌ها با سایر عامل‌ها بیشتر است که این امر روایی واگرای مناسب الگو را نشان می‌دهد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳، ۸۵-۸۴).

### برازش الگوی ساختاری

#### ضرایب معناداری Z (T-Values)

برای تحلیل و سنجش الگو در نرم‌افزار Smart-PLS ارزش  $t$ ، معنی‌دار بودن اثر متغیرها را بر همدیگر نشان می‌دهد. اگر مقدار  $t$  بیشتر از  $1/96$  باشد، یعنی اثر آن معنی‌دار است. به‌علاوه ضرایب مسیر اگر بالای  $0/60$  باشد، به این معنی است که ارتباط قوی میان دو متغیر وجود دارد، اگر بین  $0/3$  تا  $0/6$  باشد، ارتباط متوسط و اگر زیر  $0/3$  باشد، ارتباط ضعیفی وجود دارد (چین، ۲۰۰۳)؛ بنابراین داده‌های به‌دست‌آمده از جدول ۶ که نشان‌دهنده تحلیل فرضیه‌های پژوهش است، مطابق شکل ۲ به دست آمد.

شکل ۲: برآورد استاندارد از مدل



### برازش الگوی کلی

الگوی کلی شامل هر دو بخش الگوی اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود که با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک الگو کامل می‌شود. برای بررسی برازش الگوی کلی از معیار GOF استفاده می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF در نظر گرفته شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2} = \sqrt{0.732 \times 0.6} = 0.66$$

Communalities از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول به دست می‌آید که در این پژوهش برابر است با ۰/۷۳. برای محاسبه  $R^2$  باید مقادیر  $R^2$  مربوط به تمام متغیرهای پنهان درون‌زای الگو اعم از اول و دوم مدنظر قرار گرفته و مقادیر میانگین آن‌ها محاسبه شود. در این تحقیق این مقدار برابر است با ۰/۰۶ و در نهایت با توجه به حاصل شدن عدد ۰/۶۶، نتیجه گرفته می‌شود الگو از برازش کلی قوی برخوردار است.

## آزمون فرضیه‌ها

دی‌گرام (۲) نشان می‌دهد که ضریب معنی‌داری مسیر مستقیم میان متغیرها، ساختار سازمانی و عملکرد مقدار  $0/43$  را نشان می‌دهد که از  $1/96$  کمتر است و نشان می‌دهد که متغیر ساختار به‌طور مستقیم بر عملکرد تأثیر نمی‌گذارد و فرضیه سوم رد می‌شود؛ اما با بررسی متغیرهای میانجی راهبرد رقابتی ترکیبی و قابلیت‌های پویا به ترتیب با مقدارهای  $2/024$  و  $3/52$  که بیشتر از مقدار  $1/96$  است، تأثیر این دو متغیر بر عملکرد سازمان در سطح اطمینان  $95\%$  تأیید می‌شود؛ بنابراین فرضیه دوم و ششم مورد تأیید قرار می‌گیرند. نتایج حاصل از تأثیر ساختار سازمانی بر راهبردهای رقابتی و قابلیت‌های پویا نیز با مقادیر به ترتیب  $15/80$  و  $15/54$  فرضیه‌های اول و پنجم پژوهش را مورد تأیید قرار می‌دهد؛ بنابراین در کل تأثیر مستقیم ساختار سازمانی بر عملکرد سازمانی با توجه به یافته‌های پژوهش رد و تأثیر غیرمستقیم متغیر ساختار سازمانی از طریق دو متغیر راهبرد رقابتی ترکیبی و قابلیت‌های پویا مورد تأیید قرار می‌گیرد و متغیر میانجی راهبرد رقابتی ترکیبی به میزان  $25\% (0/793 \times 0/321)$  و متغیر میانجی قابلیت‌های پویا به میزان  $44\% (0/583 \times 0/754)$  بر متغیر عملکرد سازمانی تأثیر دارد؛ بنابراین فرضیه‌های چهارم و پنجم مبنی بر میانجی بودن این دو متغیر تأیید می‌شود.

جدول ۶. خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

مسیرها	ضریب تأثیر	ارزش آزمون t	سطح معنی‌داری	نوع رابطه
اختار سازمانی بر عملکرد	0/029	0/434	بی معنی	منفی
راهبردهای رقابتی ترکیبی بر عملکرد	0/321	2/045	معنی‌دار	مثبت
ساختار سازمانی بر راهبرد رقابتی ترکیبی	0/793	17/903	معنی‌دار	مثبت
قابلیت پویا بر عملکرد	0/583	3/842	معنی‌دار	مثبت
ساختار سازمانی بر قابلیت‌های پویا	0/754	14/917	معنی‌دار	مثبت

ضرایب بار عاملی در جدول شماره ۷ نشان می‌دهد که متغیر ساختار به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیر قابلیت‌های پویا به میزان ۴۴ درصد  $(0/583 * 0/754)$  بر متغیر عملکرد تأثیر می‌گذارد و همچنین از طریق متغیر راهبردهای رقابتی ترکیبی به میزان ۲۶ درصد

(۰/۷۹۳\*۰/۳۲۱) بر متغیر عملکرد تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین متغیر قابلیت‌های پویا تأثیر بیشتری بر رابطه بین ساختار و عملکرد دارد. همچنین متغیر قابلیت‌های پویا به میزان ۵۸ درصد از تغییرات متغیر عملکرد را تبیین می‌کند و متغیر راهبرد رقابتی ترکیبی به میزان ۳۲ درصد از تغییرات آن را تبیین می‌نماید.

### تعیین شدت تأثیر میانجی

برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره‌ای به نام VAF استفاده می‌شود که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هرچه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳).

مقدار VAF از طریق رابطه (۳) محاسبه می‌شود:

رابطه (۳)

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

در نتیجه مقدار VAF برای متغیر میانجی راهبرد رقابتی ترکیبی برابر خواهد بود با رابطه (۴):

رابطه (۴)

$$VAF = \frac{۰/۷۶۸ \times ۰/۳۱۶}{(۰/۷۶۸ \times ۰/۳۱۶) + ۰/۰۳} = ۰/۸۹$$

مقدار بالا نشان می‌دهد که ۸۹ درصد از اثرات کل متغیر ساختار سازمانی بر عملکرد سازمانی از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی راهبرد رقابتی ترکیبی تبیین می‌شود و نشان از قوی بودن تأثیر متغیر میانجی دارد.

و برای متغیر میانجی، قابلیت‌های پویا نیز از رابطه زیر به دست می‌آید:

رابطه (۵)

$$VAF = \frac{۰/۷۵۲ \times ۰/۵۹}{(۰/۷۲۵ \times ۰/۵۹) + ۰/۰۳} = ۰/۹۴$$

در نهایت مقدار حاصل از رابطه ۵ نیز نشان می‌دهد که ۹۴ درصد از اثرات کل متغیر ساختار سازمانی بر عملکرد سازمانی از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی قابلیت‌های پویا تبیین می‌شود و نشان از قوی بودن تأثیر متغیر میانجی دارد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف از این تحقیق بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر روی عملکرد سازمانی با میانجی‌گری دو متغیر قابلیت‌های پویا و راهبردهای رقابتی ترکیبی است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که ساختار بر روی عملکرد سازمانی به‌طور مستقیم تأثیر ندارد؛ در نتیجه منجر به رد فرضیه سوم این پژوهش می‌شود و با پژوهش تیموری و همکاران (۱۳۹۳)، ادلمن و همکاران (۲۰۰۵ م)، دوونیش (۲۰۰۹ م) و کلور-کورتس و همکاران (۲۰۱۲ م) سازگاری دارد؛ اما در ارتباط با دو فرضیه اول و دوم نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، این فرضیه‌ها را مورد تأیید قرار می‌دهند، یعنی ساختار سازمانی بر راهبرد رقابتی ترکیبی تأثیر دارد و راهبرد رقابتی ترکیبی نیز بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد که با پژوهش‌های کلور-کورتس و همکاران (۲۰۱۲ م)، (میلر، ۱۹۸۷) و شیهان<sup>۱</sup> و فاس (۲۰۰۷ م) و گابریالسون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶ م) همخوانی دارد. این نتایج نشان می‌دهند که در تدوین راهبرد، درک روابط میان منابع و قابلیت‌ها و مزیت رقابتی بسیار مهم است و از آنجا که طبق رویکرد منبع محور به راهبرد، ساختار سازمانی به‌عنوان منبع و ظرفیت سازمانی در نظر گرفته می‌شود، در نتیجه ساختار سازمانی بر راهبرد رقابتی تأثیر می‌گذارد. در حالی که به‌صورت مستقیم بر عملکرد شرکت مؤثر واقع نمی‌شود (ادلمن، ۲۰۰۵؛ تیموری و همکاران، ۱۳۹۳). از این رو فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر تأثیر ساختار بر عملکرد از طریق متغیر میانجی راهبرد رقابتی ترکیبی نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. شدت اثر غیر مستقیم متغیر راهبرد رقابتی ترکیبی عدد ۰/۸۹ را نشان می‌دهد که حاکی از قوی بودن تأثیر میانجی آن است؛ بنابراین ساختار سازمانی از طریق تأثیرگذاری بر ارتقای راهبرد رقابتی ترکیبی نقش مهمی را در دستیابی به مزیت

رقابتی ایفا می‌کند. همان‌طور که هال و ساس (۱۹۸۰ م) و فریدریکسن<sup>۲</sup> (۱۹۸۶ م) اذعان می‌دارند، ساختار سازمانی می‌تواند بر نوع و مقدار اطلاعاتی که شرکت به دست می‌آورد و به‌واسطه آن دانش ایجادشده را توزیع می‌کند، تأثیرگذار باشد. درنهایت دانش ایجادشده و تصمیم‌گیری بر مبنای آن، می‌تواند بر شکل راهبرد که شرکت با آن در بازار رقابت می‌کند، تأثیرگذار باشد (کلور-کورتس و همکاران، ۲۰۱۲). به‌علاوه همان‌طور که در تحلیل نتایج دیده می‌شود، در بین ابعاد ساختار سازمانی، بعد پیچیدگی بیشترین بار عاملی (۰/۴۳) و بعد تمرکز کمترین بار عاملی (۰/۲) را دارد.

در ارتباط با فرضیه پنجم و تأثیرگذاری ساختار سازمانی بر قابلیت‌های پویا که پژوهش‌های اندکی هم در این زمینه صورت گرفته است و اکثر پژوهش‌ها اثر عکس این تأثیرگذاری را مورد بررسی قرار داده‌اند، نتایج یافته‌ها فرضیه پنجم را مورد حمایت قرار می‌دهند. طبق گفته‌های تپو و پاول (۲۰۱۶ م)، ساختار سازمانی می‌تواند به‌عنوان تعیین‌کننده بالقوه‌ای از قابلیت‌های پویا در نظر گرفته شود که این مهم توسط مدیریت سازمان‌ها از طریق پیکره‌بندی متغیرهای ساختار سازمانی صورت می‌گیرد و به این ترتیب ساختارهای سازمانی به‌عنوان متغیر مستقل، قابلیت‌های پویا را تحت تأثیر قرار می‌دهند. درواقع قابلیت‌های پویا با فراهم آوردن مبنایی برای مزایای رقابتی، به‌نوبه خود موقعیت رقابتی که رقبا برای انطباق جهت زنده ماندن نیاز دارند را تحت تأثیر قرار می‌دهند (تپو و پاول، ۲۰۱۶). در زمینه تأثیر قابلیت‌های پویا بر عملکرد سازمانی، نتایج تحلیل، فرضیه ششم را نیز مورد حمایت قرار می‌دهد که این نتیجه موافق با یافته‌های تیس<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۷ م) و بارتو<sup>۴</sup> (۲۰۱۱ م) است. پژوهشگران طرفدار رویکرد تأثیر مستقیم قابلیت‌های پویا بر عملکرد، معتقدند که مزیت رقابتی ایجادشده و موفقیت و شکست شرکت‌ها تحت تأثیر همین اثر مستقیم است و قابلیت‌های پویا را در هسته موفقیت و شکست آن‌ها قرار می‌دهد که منجر به ایجاد مسیرهای جدید پیش روی شرکت‌ها می‌شود (بارتو، ۲۰۱۱؛ هلفت و پترف<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).

<sup>۱</sup> Hall and Saias

<sup>۲</sup> Fredrickson

<sup>۳</sup> Teece

<sup>۴</sup> Barreto

<sup>۵</sup> Helfat & Peteraf

در نهایت فرضیه هفتم پژوهش نیز مبنی بر نقش میانجی قابلیت‌های پویا بر تأثیرگذاری ساختار بر عملکرد سازمانی نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. طبق آزمون آماره VAF در تعیین شدت میانجی این متغیر، میزان ۰/۹۴ نشان‌دهنده قدرت میانجی‌گیری آن است که شدت تأثیرگذاری این متغیر از متغیر راهبردهای رقابتی ترکیبی نیز بیشتر است. به‌علاوه در میان ابعاد قابلیت‌های پویا، بُعد یادگیری بیشترین تأثیر را بر روی عملکرد سازمانی (۰/۳۷) و کمترین تأثیر را بعد یکپارچگی (۰/۲۷) دارد.

در وهله اول، این پژوهش بر روی طراحی سازمانی مربوط به ارتقای راهبردهای ترکیبی متمرکز شد. راهبردهای تمایز و هزینه کم با یکدیگر در تناقض نیستند؛ در واقع یک شرکت برای بالا بردن عملکرد شرکت باید هردوی آن‌ها را به روشی مقتضی ارتقاء بخشد. در واقع نحوه طراحی سازمان و ساختار آن بر توسعه راهبرد ترکیبی رقابتی تأثیرگذار است؛ بنابراین مدیران باید ارزش راهبردی ساختار سازمانی خود را بدانند، زیرا تأثیر مستقیم آن بر راهبرد رقابتی ترکیبی و به دنبال آن تأثیر غیرمستقیم آن بر عملکرد شرکت مشهود است. به دنبال آن به مدیران شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود که ساختارهای ارگانیک و منعطف را در طراحی سازمان‌ها با عناصر مکانیکی آن ترکیب کنند. در مرحله بعد به بررسی تأثیر ساختار سازمانی و شیوه ساختاربندی بر قابلیت‌های پویا پرداخته شد و با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت‌های تولیدی بر روی قابلیت‌های پویای خود سرمایه‌گذاری جدی‌تری را انجام دهند. این قابلیت‌ها در شرایط بحران اقتصادی به‌عنوان نظام دفاعی بنگاه‌ها عمل می‌کنند، از این رو شرکت‌ها باید از این فرصت به‌خوبی بهره‌برداری کنند. از آنجا که ایجاد قابلیت‌های پویا از طریق به‌روز شدن فرایندها و یادگیری همیشگی و ... صورت می‌گیرد و نهادینه کردن این قابلیت عنصر مهمی برای افراد و مدیران سازمان‌ها است، ایجاد چنین انعطافی در سلسله‌مراتب سازمان‌ها مستلزم طراحی مناسب ساختار سازمان است تا سازمان بتواند در بلندمدت با تکیه بر ساختار مناسب، قدرت پاسخگویی به تحولات پیش رو را داشته باشد. در نهایت پیشنهاد می‌شود که مدیران با ایجاد ساختاری مطلوب و مناسب، زمینه را برای بهره‌برداری مطلوب از استفاده هم‌زمان از راهبردهای رقابتی و افزایش انعطاف‌پذیری در رسیدن به توانمندی قابلیت‌های پویا

فراهم نمایند؛ بنابراین برای مدیران توجه به ساختار سازمانی به‌عنوان منبع مهم و توانمندسازی در جهت رسیدن به بهره‌روی پایدار، امری غیرقابل اجتناب و ضروری است. همچنین صنایع مورد مطالعه در اینجا مشتمل بر سه صنعت نساجی، مواد غذایی و دارویی و بهداشتی بوده است. بررسی تحلیل آن‌ها که در جدول شماره ۳ آورده شده است نشان داد که در این صنایع، تفاوت معناداری در میان گروه‌های مختلف صنعت برای هر دسته از متغیرهای ساختار سازمانی، راهبرد رقابتی ترکیبی و قابلیت‌های پویا وجود ندارد و نوع صنعت بر روی این متغیرها تأثیرگذار نخواهد بود. در نتیجه می‌توان به این نتیجه دست یافت که استفاده از نتایج این پژوهش برای مدیران این‌گونه صنایع، به‌صورت یکسانی، قابل استفاده است. این مدیران بدون ملاحظه صنعتی که در آن کار می‌کنند، می‌توانند از نتایج این تحقیق و پیشنهادهای آن بهره‌برداری کنند. البته از آنجا که مطالعه مورد نظر بر روی شرکت‌های تولیدی انجام شده، قابلیت تعمیم آن برای شرکت‌های خدماتی با تردید مواجه است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود علاوه بر نمونه مورد مطالعه در این پژوهش، صنایع خدماتی نیز مورد بررسی قرار گیرد.

در مجموع در این پژوهش سعی شد که تنها به تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد شرکت‌ها اکتفا نشود. در واقع بیشتر پژوهش‌ها به بررسی تأثیر ساختار بر عملکرد و یا تأثیر ساختار بر راهبردهای منفرد پرداخته‌اند، اما در این پژوهش سعی شد تا با بررسی تأثیر ساختار بر عملکرد با نقش میانجی راهبردهای رقابتی ترکیبی به گسترش ادبیات موجود در این زمینه کمک شود. در واقع تأثیر مستقیم ساختار بر عملکرد بدون وجود یک راهبرد رقابتی ترکیبی مناسب، مردود در نظر گرفته شده است. چراکه ویژگی‌های ساختار سازمانی، به‌خودی‌خود، ارزشمند نیستند و نیز به‌تنهایی عقیم و بی‌فایده هستند. آنچه در نهایت بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد، راهبرد رقابتی است، زیرا این راهبرد بر هزینه‌ها و درآمد تأثیر مستقیم می‌گذارد. همچنین وجه دیگری که در بررسی ادبیات تأثیر ساختار بر عملکرد مغفول مانده و کمبود آن در ادبیات احساس می‌شود، نقش میانجی قابلیت‌های پویا در رابطه بین ساختار و عملکرد است که در این مقاله سعی شد تا ساختار سازمانی را به‌عنوان یکی از منابع مؤثر در قابلیت‌های سازمانی معرفی کند و آن را جهت هماهنگی اثربخش افرادی که قابلیت سازمانی را انجام می‌دهند، الزامی بداند.



## فهرست منابع و مآخذ

### الف. فارسی

- اکبری، محسن و اسماعیل‌زاده، محمد (۱۳۹۲)، «نقش قابلیت‌های پویا در خلق مزیت رقابتی، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی»، ۱۵، ص ۱۴۴-۱۲۷.
- تیموری، هادی؛ عباچیان قاسمی؛ اکبریانی، سعید و طاهرخانچی تبریزی، ارغوان (۱۳۹۳)، «پژوهشی درباره جهت‌گیری تأثیر ساختار سازمانی و راهبردهای رقابتی بر عملکرد سازمان»، مدیریت دولتی، ۶(۴)، ص ۶۷۹-۶۶۵.
- جلوه حسینی، راحله (۱۳۹۲)، «بررسی رابطه استراتژی رقابتی، ساختار سازمانی و عملکرد شرکت‌های صنعت مواد غذایی بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع»، کارشناسی ارشد، استاد راهنما: نادر مظلومی، علامه طباطبایی.
- رحمان سرشت، حسین؛ رادمرد، سید قادر و گلووانی، محمد (۱۳۹۰)، «رابطه ساختار سازمانی و مدیریت دانش»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۹(۲۳)، ص ۵۰-۳۱.
- صفری، علی؛ ترکستانی، محمد صالح؛ مرادی، پرستو و گلشاهی، بهنام (۱۳۹۳)، «اثر نیروی‌های رقابتی بر عملکرد شرکت‌های بیمه خصوصی در ایران: نقش استراتژی‌های رقابتی ترکیبی»، پژوهشنامه بیمه، ۲۹(۲) ص ۲۳۴-۲۱۱.
- گرانت، رابرت ام (۲۰۱۳)، مدیریت استراتژیک با رویکردی امروزی، مترجم: آرش خلیلی نصر، تهران، آریانا قلم، ۱۳۹۴، ویرایش هشتم.
- مک لنان، اندرو (۲۰۱۰)، پیاده‌سازی استراتژی؛ ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و همکاران، نشر مهربان، چاپ دوم.
- نایب‌زاده، شهناز و سالاری ابرقویی، محمد (۱۳۹۳)، «بررسی رابطه بین تناسب استراتژی و ساختار سازمانی با عملکرد در شرکت‌های خانوادگی»، فصلنامه دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۳(۱۰)، ص ۱۱-۱.
- نکوئی‌زاده، مریم؛ حسینی، سید محمود؛ قره‌چه، منیژه و حاجی کریمی، عباسعلی (۱۳۹۳)، «مدل و سازوکار اثرگذاری قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت»، اندیشه مدیریت راهبردی، ۸(۲)، ص ۹۸-۶۷.
- نقی‌زاده، محمد؛ سیدنقوی، میرعلی و احسانی، راضیه (۱۳۹۲)، «تأثیر قابلیت‌های پویا بر توانمندی نوآوری محصول در بنگاه‌های بخش دارویی ایران»، مدیریت نوآوری، ۲(۳)، ص ۵۱-۲۷.
- هاشمی، محمدمهدی (۱۳۹۳)، «شایستگی‌های فردی و قابلیت‌های سازمانی»، تدبیر، ۲۷۰، ص ۳۲-۲۸.
- داوری علی، رضازاده آرش (۱۳۹۳)، مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، چاپ دوم، تهران، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، ص ۲۱۱-۱۸۷.

- Aiken M, Bacharach S, French JL. (1980). *Organizational structure, work process, and proposal making in administrative bureaucracies*. Acad Manage J;23(4):631-52.
- BambangBarato,M, Bin AbdullahM,M,Wan,H. (2012), Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage, *International Journal of Business and Management*; 7(20):120-
- Barreto, I. (2011). "Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future", *Journal of Management*, 36 (1):256-280.
- Claver-Cortés,E, Pertusa-Ortega,E, Molina-Azorín,J. (2012). Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research*,(65): 993-1002.
- Chin WW. (2003). Issues And Opinions On Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*; 22(1): 7-16.
- Edelman, L. F. Brush, C. G. & Manolova, T. (2005). Co-alignment in the resource-performance relationship: Strategy as mediator. *Journal of Business Venturing*, 3(20): 359-83.
- Gabrielsson, M,Seppälä,T,Gabrielsson,P, (2016).Realizing a hybrid competitive strategy and achieving superior financial performance while internationalizing in the high-technology market,*Industrial Marketing Management*,54,:141-153.
- Hall DJ, Saias MA. Strategy follows structure. *Strategic Management Journal*, 1980;1(2):149-63.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2009)."Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path".*Strategic organization*, 7 (1), 91.23.
- Khan,zahee;Lew,K,Yong,(2018);Post-entry survival of developing economy international new ventures: A dynamic capability perspective, *International Business Review*, 2,149-160.
- Miller D. *The generic strategy trap*. *J Bus Strategy* 1992;13(1):37-41.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 1(30): 7-32.
- Sabri, hala (2005). Knowledge Management in Its Context. *International journal of knowledge managemen*.2:220-125.
- Salunke, S. Weerawardena, J. McColl-Kennedy, J. R. (2011). "Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms" *Industrial Marketing Management*, 40,:1251-1263.
- Sheehan, N. T. & Foss, N. J. (2007). Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through Porterian activity analysis. *Management Decision*, 3(45): 450-461.
- Teppo,F and Powell,T.C(2016).Designing Organizations for Dynamic Capabilities,*California Management*,58(4 ): 78-96
- Teece,D.J.,Pisano,G.,andShuen, A., (1997). Dynamic capabilities and strategicmanagement. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Cordes-Berszinn, P. (2013) Introduction. In: Dynamic Capabilities. *Palgrave Macmillan*, London.:1-4.
- Wilden,R.Gudergan,S.P,Nielsen,B.B,andLing,I. (2013),Dynamic Capabilities andPerformance: Strategy,Structure and Environmen, *Long Range Planning*,46,: 72-96.
- Zhou, Y, Hong a,J., Zhu B,K; Yang a,Y, Zhao,D; (2018), Dynamic capability matters: Uncovering its fundamental role in decision making of environmental innovation, *Journal of Cleaner Production*,177,516-526.