

## پژوهشی دربارهٔ جهت‌گیری تأثیر ساختار سازمانی و راهبردهای رقابتی بر عملکرد سازمان (مورد مطالعه: شرکت‌های مهندسی مشاور)

هادی تیموری<sup>۱</sup>، رضا عباچیان قاسمی<sup>۲</sup>، سعید اکبریانی<sup>۳</sup>، ارغوان طاهرخانچی تبریزی<sup>۴</sup>

**چکیده:** پژوهش حاضر با استفاده از الگویابی معادله‌های ساختاری و با توجه به جهت‌گیری برهم‌کنش ساختار و راهبرد رقابتی شرکت‌های مهندسان مشاور، به دنبال بررسی رابطه میان ساختار سازمانی، راهبردهای رقابتی و عملکرد سازمان است. این جهت‌گیری با توجه به نوع الگوی مورد نظر (اقتضایی یا مبتنی بر منبع) تعیین می‌شود. جامعه آماری پژوهش، شامل همه متخصصان شرکت‌های مهندسان مشاور در محدوده شهر تهران است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش حداقل مجزورات جزئی (PLS) استفاده شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، داده‌ها از طریق نرم‌افزار VisualPLS تحلیل شد. یافته‌های آماری نشان می‌دهند که الگوی مبتنی بر منابع، برای بیان روابط بین متغیرهای ساختار، راهبرد رقابتی و عملکرد شرکت، از توان تبیین و توضیح بیشتری برخوردار است؛ بنابراین، می‌توان رویکردهای سنتی را که در آنها، ساختار سازمانی به‌عنوان یک متغیر جانبی و وابسته به راهبرد شرکت در نظر گرفته می‌شد، 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 - در متن قرار داد.

**واژه‌های کلیدی:** راهبردهای رقابتی، ساختار سازمانی، شرکت‌های مهندسان مشاور، عملکرد شرکت.

۱. استادیار دانشکده اقتصاد و علوم اداری دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی (رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی)، پردیس میرداماد دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی (رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی)، پردیس میرداماد دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۴. کارشناس ارشد MBA گرایش استراتژی، پردیس بین‌الملل کیش دانشگاه تهران، کیش، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۶/۲۷

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۹/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: رضا عباچیان قاسمی

Email: r\_abachian@yahoo.com

**مقدمه**

یکی از اهداف عمده مدیران کسب و کار، دستیابی به عملکرد بهینه است. ساختار سازمانی و راهبردهای رقابتی شرکت، دو عامل مهم در بهبود عملکرد سازمانی هستند. چارچوب‌های نظری قبلی، این دو مفهوم را دارای رابطه متقابل در نظر گرفته‌اند. پژوهش‌ها نشان داده است که تدوین و پیاده‌سازی راهبرد، یکی از عوامل کلیدی در دستیابی به عملکرد بالا به‌شمار می‌رود (چانتوت و السن، ۲۰۰۷). راهبردهای رقابتی معمولاً با ارزیابی منابع داخلی شرکت (مثل دارایی‌های مشهود و نامشهود و قابلیت‌های شرکت) تدوین می‌شوند. شرکت‌های دارای منابع قدرتمند می‌توانند خود را از رقبای خود متمایز کنند و در محیط رقابتی به حیات خود ادامه دهند. ساختار سازمانی، یکی از این منابع سازمانی به‌شمار می‌آید. چنانچه مدیران نتوانند یک ساختار سازمانی پیاده کنند که منابع داخلی را کنترل کند و به آنها امکان پاسخگویی به محیط کسب و کار در زمان مناسب و به شیوه‌ای مناسب را بدهد، دستیابی به عملکرد بهینه، امری دشوار است (گالتیک و همکاران، ۲۰۰۷). تصمیم‌گیری در زمینه شیوه طراحی ساختار و راهبرد رقابتی شرکت‌ها و نوع برهم‌کنش آنها برای کسب مزیت رقابتی و ارتقای عملکرد شرکت، امری بسیار حیاتی است. تاکنون اغلب پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه رابطه میان ساختار و عملکرد، بیشتر مبتنی بر رویکرد اقتضایی چندلر (۱۹۶۲) بوده است؛ براساس رویکرد اقتضایی، طرح بهینه ساختار به راهبرد سازمان بستگی دارد.

با وجود این، به‌نظر می‌رسد که در زمینه روابط بین ساختار، راهبرد و عملکرد هنوز نیاز به پژوهش‌های بیشتری وجود دارد؛ چرا که از ارائه رویکرد اقتضایی بیش از پنج دهه گذشته است و در این مدت طولانی، بسیاری از شرایط محیطی و ویژگی‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها تغییر کرده است. شرکت‌ها هم‌اکنون در محیط بسیار متغیر و رقابتی در حال فعالیت هستند که در زمان چندلر (۱۹۶۲) حتی قابل تصور هم نبوده است. در دوره کنونی، ترجیح‌های مشتریان و فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، تعیین‌کننده بسیاری از ویژگی‌های شرکت‌ها هستند (گالان و سانچز-بونو، ۲۰۰۹). در چنین شرایطی، شاید رویکرد مبتنی بر منابع<sup>۱</sup> برای افزایش دانش ما در زمینه منابع دستیابی به مزیت رقابتی پایدار مناسب‌تر باشد. رویکرد مبتنی بر منابع، بر ویژگی‌های درونی تأکید می‌کند و رابطه میان ساختار و راهبرد را با در نظر گرفتن ساختار سازمانی، به‌عنوان یک منبع ارزشمند برای مزیت رقابتی، بازآفرینی می‌کند. نکته دیگر این است که رویکرد اقتضایی بر راهبرد شرکت تمرکز دارد، اما به رویکرد مبتنی بر منابع راهبردهای رقابتی توجه می‌کند.

---

1. Resource Based View (RBV)

مقاله حاضر بر تأثیر متقابل ساختار سازمانی و راهبرد رقابتی و شیوه تأثیرگذاری این دو متغیر بر عملکرد شرکت‌های مهندسان مشاور تأکید دارد. تاکنون پژوهش‌های زیادی به بررسی روابط میان راهبردها و عملکرد شرکت (انز، ۲۰۰۸؛ السن و همکاران، ۲۰۰۸) یا ساختار و عملکرد شرکت (وانگ و شیو، ۲۰۰۸؛ جنسون و دوونیش، ۲۰۰۹؛ لاو و جوگارتنام، ۲۰۰۵) پرداخته‌اند، اما به میزان و نوع تأثیرگذاری همزمان ساختار سازمانی و راهبرد رقابتی بر عملکرد، توجه چندانی نشده است. پژوهش کنونی با استفاده از الگویابی معادله‌های ساختاری و روش حداقل مجزورات جزئی<sup>۱</sup> با توجه به جهت‌گیری برهم‌کنش ساختار و راهبرد رقابتی شرکت‌های مهندسان مشاور، به دنبال بررسی رابطه میان ساختار سازمانی، راهبردهای رقابتی و عملکرد سازمان است.

## پیشینه پژوهش

### تعامل میان ساختار و راهبرد

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون نظریه‌های متنوعی در زمینه رابطه میان ساختار و راهبرد بیان شده است، اما به صورت کلی، دو نظریه، در این زمینه اهمیت بیشتری دارند. این دو نظریه عبارتند از: رویکرد اقتضایی<sup>۲</sup> و رویکرد مبتنی بر منابع.

این دو رویکرد، از نظر تاریخی و شیوه استدلال در زمینه رابطه علی میان ساختار و راهبرد، با یکدیگر تفاوت‌های بنیادین دارند. براساس تئوری اقتضایی، اثربخشی طراحی ساختار سازمانی، از هماهنگی و انطباق بین زمینه (متغیرهای اقتضایی) و ساختار سازمانی به دست می‌آید (توشمن، ۱۹۷۹). این فرضیه که تغییر در راهبرد شرکت، به تغییر در ساختار سازمانی منجر می‌شود (چندلر، ۱۹۶۲)، از سوی پژوهشگران متعددی تأیید شد (روملت، ۱۹۷۴؛ سوزوکی، ۱۹۸۰). به این ترتیب، این دیدگاه می‌گوید که تأثیر راهبرد بر عملکرد شرکت، از طریق ساختار سازمانی انجام‌پذیر است (اوکوماس، ۲۰۰۳).

اما همان‌گونه که میلر (۲۰۰۲) گزارش کرده است، شاهد آن هستیم که سازمان‌ها در دستیابی به ۷۰ درصد از اهداف راهبردی خود شکست می‌خورند. 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 به وسیله منابع و ظرفیت‌های در اختیار سازمان پشتیبانی شود.

محققان اغلب از رویکرد مبتنی بر منابع، برای بررسی مزیت رقابتی یک شرکت در بازار بهره می‌برند. بارنی (۱۹۹۱) منابع را به عنوان تمامی دارایی‌ها، قابلیت‌ها، فرایندهای سازمانی،

1. Partial Least Squares (PLS)

2. Contingency approach

ویژگی‌های شرکت، اطلاعات، دانش و... - که از سوی شرکت کنترل می‌شود و شرکت را قادر به اجرای راهبرد می‌کند- تعریف کرده است. گرانت (۱۹۹۱) چارچوبی مبتنی بر منابع را برای تدوین راهبرد ارائه کرد که شامل تحلیل منابع شرکت، ارزیابی قابلیت‌های آن، انتخاب راهبرد، توسعه و بهبود منابع و قابلیت‌های شرکت است. نکته کلیدی در مورد رویکرد مبتنی بر منابع برای تدوین راهبرد، درک روابط میان منابع، قابلیت‌ها، مزیت رقابتی و سودآوری است. شرکت‌های بدون دارایی‌های سازمانی قدرتمند ممکن است بهره‌وری را تضعیف کنند، محصول‌ها و خدمات بی کیفیت عرضه کنند و افراد نالایق را به خدمت بگیرند.

رویکرد منبع‌محور به راهبرد، ساختار سازمانی را هم به عنوان یک منبع و هم به مثابه یک ظرفیت سازمانی در نظر می‌گیرد (بارنی، ۱۹۹۱). حتی به باور تیس (۱۹۹۷) ساختار سازمانی را به عنوان فرامنبع<sup>۱</sup> یا فراظرفیت<sup>۲</sup> می‌توان در نظر گرفت (لانگ کویست، ۲۰۰۷). در این دیدگاه، ساختار سازمانی بر راهبرد رقابتی تأثیر می‌گذارد، اما به صورت مستقیم، بر عملکرد شرکت مؤثر واقع نمی‌شود (ادلن، ۲۰۰۵).

### **ساختار، راهبرد و عملکرد شرکت**

نگاهی انتقادی به پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهد که این پژوهش‌ها اغلب رابطه علی و معلولی ساختار و راهبرد را در نظر گرفته‌اند. پژوهش‌های پیشین به دنبال پاسخ به این پرسش بودند که آیا ساختار، راهبرد را تعیین می‌کند یا برعکس؟ اما روندهای کنونی نشان می‌دهند که مدیران اجرایی، بیشتر به دنبال روش‌های ارتقای عملکرد هستند و ساختار یا راهبرد رقابتی، تنها نقش متغیرهای ابزاری برای دستیابی به عملکرد بهتر را ایفا می‌کنند. در واقع، پس از اجرای یک راهبرد مدیریتی، مدیران باید اثربخشی سازمانی خود را از طریق سنجش داده‌های مربوط به عملکرد شرکت ارزیابی کنند. عملکرد، بسته به اینکه از دیدگاه مشتری یا سهامدار ارزیابی می‌شود و نیز بسته به دوره زمانی مورد استفاده برای این ارزیابی، متغیر است.

عملکرد کسب‌وکار را می‌توان با استفاده از شاخص‌های مالی، شاخص‌های عملیاتی (غیر مالی) یا هر دو اندازه‌گیری کرد. ساینی (۲۰۱۰) شاخص‌های عملکرد مورد استفاده در صنایع خدماتی را در قالب سه گروه، شناسایی کرده است: شاخص‌های عملیاتی (مثل رضایت مشتری و کیفیت خدمات ادراک شده)، شاخص‌های عملیاتی و مالی (مثل سود و حجم فروش، سود و کیفیت خدمات، سود و رضایت مشتری) و عملکرد مالی (مثل نرخ‌های مالی، قیمت سهام و حاشیه‌های مالی). با این حال، بسیاری از محققان بر سنجش عملکرد عملیاتی تأکید دارند.

1. Meta-Resource  
2. Meta-capability

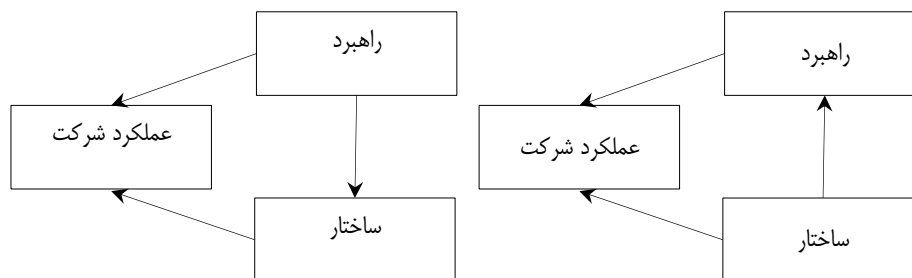
معیارهای عملکرد غیر مالی برای موقعیت‌هایی مناسب است که سنجش نتایج عملکرد، دشوار است. به عنوان مثال، دونوان و همکاران (۲۰۰۴) بر این باورند که انگیزش مناسب کارکنان ارائه‌دهندهٔ خدمت (مثل رضایت و تعهد آنان) حائز اهمیت است و از طریق تمایل کارکنان به تعهد به سازمان، رضایت آنها از شغل خود و بهبود عملکرد کسب‌وکار تبیین می‌شود. شاخص‌های عملکرد مالی مثل نرخ بازگشت سرمایه، کل فروش، سود قبل از مالیات، سود خالص و کل دارایی‌ها، به طور گسترده‌ای برای ارزیابی عملکرد کسب‌وکار و مقایسهٔ شرکت‌ها با یکدیگر در صنعت، به کار گرفته می‌شوند. شارما و آپنجا (۲۰۰۵) دریافتند که عملکرد مالی از عوامل داخلی (آموزش کارکنان، سرمایه‌گذاری در تجهیزات و دسترسی به گزینه‌های مالی) و عوامل خارجی (محیط نهادی<sup>۱</sup> و سیستم‌های استانداردسازی خدمات و محصول‌ها) تأثیر می‌پذیرد. به علاوه، این محققان رابطهٔ مثبت و معناداری میان عملکرد و هر دو نوع دارایی‌های سازمان (ساختار سازمانی و مدیریت منابع انسانی) و دارایی‌های اعتباری<sup>۲</sup> (شهرت شرکت، شهرت خدمات ارائه‌شده به مشتریان و شهرت محصول‌های شرکت) مشاهده کردند (شارما و آپنجا، ۲۰۰۵).

به عبارت دیگر، عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر عملکرد مالی، بسیار متنوع‌اند و از عوامل سطح خرد در بعد عملیاتی، مثل آموزش کارکنان، سرمایه‌گذاری در تجهیزات و دسترسی به منابع مالی، تا موضوع‌های سطح کلان، مثل محیط نهادی و سیستم‌های استانداردسازی خدمات/محصول‌ها را دربرمی‌گیرد. افزون بر این، عملکرد سازمان‌های خدماتی را می‌توان با متغیرهای راهبردی مختلف (مثل اندازه، نوع مدیریت سازمان و مزیت رقابتی) و راهبردهای کسب‌وکار (مثل تعهد به منابع و قلمرو فعالیت‌ها) اندازه‌گیری کرد. کالورکوتر و همکاران (۲۰۰۷) تفاوت‌های شایان توجهی را میان تعدادی از متغیرهای عملکردی از قبیل سود ناخالص عملیاتی و حجم فروش مشاهده کردند.

استدلال جوگارتنام و تسی (۲۰۰۴) این است که سطوح بالای عملکرد مالی، از شکل‌های مختلف رفتار رقابتی میان شرکت‌ها نشئت می‌گیرد. این اشکال رفتار، شامل جست‌وجوی مستمر برای یافتن محصول‌های جدید، بهره‌برداری از آنها و شناسایی مشتریان احتمالی در بازار، تمایل شدید به تفکر آینده‌نگرانه<sup>۳</sup> برای تعقیب فرصت‌های بازار، پیش‌بینی نیازها یا تغییرهای آینده و پیشگام‌بودن در زمینهٔ عرضهٔ محصول‌ها/خدمات و فناوری‌های جدید است. برعکس، سازمان‌هایی که عملکرد مالی ضعیفی دارند، تمایل کمتری به رقابت دارند و در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی و راهبردی خود، محافظه‌کاری بیشتری از خود نشان می‌دهند.

1. Institutional environment  
2. Reputational assets  
3. Forward-thinking

با توجه به دیدگاه‌های موجود در زمینه مسئله ارتباط میان راهبرد، ساختار و عملکرد، چارچوب مفهومی این مطالعه در قالب نمودارهای ۱ و ۲ به تصویر کشیده شده است. نمودار ۱ الگوی نظری پژوهش را براساس دیدگاه مبتنی بر منابع و نمودار ۲ الگوی نظری پژوهش را براساس دیدگاه اقتضایی نشان می‌دهد.



نمودار ۱. الگوی نظری پژوهش براساس دیدگاه مبتنی بر منابع  
نمودار ۲. الگوی نظری پژوهش براساس دیدگاه اقتضایی

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

۱. فرضیه اول: اجرای راهبرد رقابتی شرکت‌های مهندسان مشاور بر عملکرد این شرکت‌ها تأثیری مثبت و معنادار دارد.
۲. فرضیه دوم: ساختار سازمانی شرکت‌های مهندسان مشاور بر عملکرد این شرکت‌ها تأثیری مثبت و معنادار دارد.
۳. فرضیه سوم: در رویکرد مبتنی بر منابع، ساختار به‌عنوان عامل تعیین‌کننده راهبرد عمل می‌کند.
۴. فرضیه چهارم: در رویکرد اقتضایی، راهبرد به‌عنوان عامل تعیین‌کننده ساختار عمل می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در زمره تحقیقات همبستگی با استفاده از روش‌های «الگویابی علی» قرار می‌گیرد که شامل تحلیل مسیر و الگویابی معادله‌های ساختاری می‌شوند. این روش‌ها در

پژوهش‌های مربوط با توجه به محدودیت روش‌های آماری همبستگی و تحلیل رگرسیون در تعیین مسیرهای علی بین متغیرها، به‌طور گسترده استفاده می‌شوند (چین، ۱۹۹۸). الگویابی معادله‌های ساختاری، در دو مرحله به آزمون الگو می‌پردازد که شامل آزمون الگوی اندازه‌گیری و ساختاری است. الگوی اندازه‌گیری، به بررسی پایایی و روایی ابزارهای اندازه‌گیری و سازه‌های پژوهش می‌پردازد و الگوی ساختاری، فرضیه‌ها و روابط متغیرهای مکنون را آزمایش می‌کند (هومن، ۱۳۸۷). در پژوهش حاضر، از نسل دوم روش‌های الگویابی معادله‌های ساختاری، یعنی روش کمترین مجذورات جزئی<sup>۱</sup> برای آزمون الگوی اندازه‌گیری و فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است (چین و همکاران، ۱۹۹۶). از این روش علاوه بر آزمون نظریه، برای پیش‌بینی نیز می‌توان استفاده کرد (چین، ۱۹۹۸).

در پژوهش کنونی برای گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای شامل ۴۹ سؤال در دو بخش، بر مبنای ادبیات پژوهشی موجود طراحی شد. برای سنجش ابعاد ساختار سازمانی (تمرکزگرایی، رسمیت و پیچیدگی) از پژوهش‌های کروز و کمپس (۲۰۰۳) و پالمر و دانفورد (۲۰۰۲) استفاده شد. در زمینهٔ راهبردهای رقابتی نیز با توجه به پژوهش میلر (۱۹۸۷ و ۱۹۸۸)، سه راهبرد کمترین هزینه، تمایز نوآوری و تمایز بازار در نظر گرفته شد. هریک از این راهبردها، از طریق مقیاس هفت‌سؤالی سنجیده شدند (بیل، ۲۰۰۰؛ سویتاریس، ۲۰۰۱). متغیر عملکرد شرکت نیز در پژوهش حاضر از طریق پرسشنامهٔ شش‌سؤالی سنجیده شد. شش سؤال برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های مهندسان مشاور مطرح شد که از مطالعهٔ جوگاراتنام و تسی (۲۰۰۴) به‌دست آمد. همچنین در پژوهش حاضر، متغیر اندازهٔ شرکت، به‌دلیل تأثیر احتمالی آن بر ساختار و عملکرد شرکت کنترل شد (اسپانوس و لیوکاس، ۲۰۰۱)؛ چرا که اندازهٔ سازمان، متغیری اقتضایی است که اغلب بر طراحی سازمان تأثیر می‌گذارد (میلر و دروج، ۱۹۸۶). اندازهٔ سازمان را از طریق لگاریتم طبیعی تعداد کارکنان محاسبه کردیم. در بخش دوم، چهار سؤال درمورد ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان شامل سن، جنسیت، تحصیلات و سابقهٔ خدمت مطرح کردیم. برای ورود اطلاعات و تحلیل اولیه، از نرم‌افزار SPSS و برای تحلیل داده‌ها به روش PLS، از نرم‌افزار VisualPLS بهره گرفتیم.

جامعهٔ آماری پژوهش، شامل کارکنان و مدیران شرکت‌های مهندسان مشاور در شهر تهران است. پرسشنامه میان ۴۰۰ پاسخ‌دهنده توزیع شد. در مجموع، ۳۸۱ پرسشنامه تکمیل شد و مبنای کار قرار گرفت که نشان‌دهندهٔ نرخ پاسخ ۹۵ درصدی است.

برای جمع‌آوری داده‌ها از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده کردیم. در مرحلهٔ اول، فهرستی از شرکت‌های مهندسان مشاور در مناطق جغرافیایی مختلف شهر تهران (شمال، جنوب، شرق،

غرب و مرکز) تهیه شد و ۲۵ شرکت (هر منطقه، پنج شرکت) به طور تصادفی از میان آنها انتخاب شدند. در مرحله دوم، از میان کارکنان و مدیران این شرکت‌ها به صورت تصادفی نمونه‌گیری به عمل آمد.

برای تأیید ثبات درونی ابزار سنجش، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده کردیم. ضرایب آلفای متغیرهای تحقیق شامل راهبردهای رقابتی، ساختار سازمانی و عملکرد، به ترتیب، ۰/۹۲۳، ۰/۸۷۱ و ۰/۸۷۱ برآورد شد که نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسشنامه برای سنجش این سه مفهوم شاخص است.

### یافته‌های پژوهش

جدول ۱ ضرایب همبستگی بین متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد و بیانگر وجود ارتباطی قوی بین راهبردهای رقابتی (کمترین هزینه، تمایز نوآوری و تمایز بازاریابی)، ابعاد ساختار سازمانی (تمرکز، رسمیت و پیچیدگی) و عملکرد شرکت‌های مهندسان مشاور است:

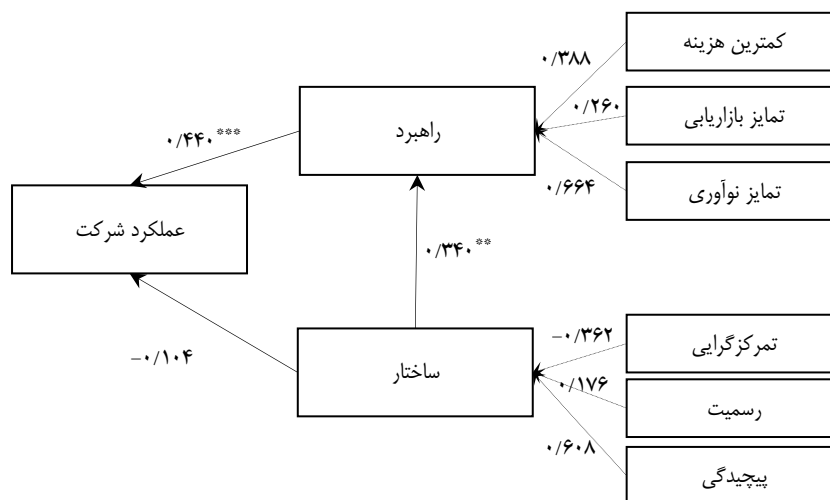
جدول ۱. ضرایب همبستگی میان متغیرهای پژوهش

| متغیرها         | آلفای کرونباخ | کمترین هزینه | تمایز نوآوری | تمایز بازاریابی | تمرکز  | رسمیت  | پیچیدگی | عملکرد |
|-----------------|---------------|--------------|--------------|-----------------|--------|--------|---------|--------|
| کمترین هزینه    | ۰/۸۰۶         | ۱            |              |                 |        |        |         |        |
| تمایز نوآوری    | ۰/۷۸۴         | *۰/۱۱۳       | ۱            |                 |        |        |         |        |
| تمایز بازاریابی | ۰/۸۳۳         | *۰/۰۹۸       | *۰/۵۴۴       | ۱               |        |        |         |        |
| تمرکز           | ۰/۹۲۳         | *۰/۱۹۷       | *۰/۲۴۳       | *۰/۱۲۹          | ۱      |        |         |        |
| رسمیت           | ۰/۷۶۰         | *۰/۳۷۴       | *۰/۰۹۸       | *۰/۱۲۳          | *۰/۰۶۷ | ۱      |         |        |
| پیچیدگی         | ۰/۷۷۴         | *۰/۱۶۶       | *۰/۲۰۴       | *۰/۱۲۶          | *۰/۱۵۴ | *۰/۲۸۵ | ۱       |        |
| عملکرد          | ۰/۸۷۱         | *۰/۵۶۷       | *۰/۵۸۶       | *۰/۶۱۱          | *۰/۱۴۴ | *۰/۱۶۶ | *۰/۲۲۷  | ۱      |

\* معنادار در سطح  $P \leq 0.05$

مدل معادله‌های ساختاری نیز از طریق آزمون واریانس تبیین‌شده ( $R^2$ ) در متغیرهای وابسته و ضرایب همبستگی مسیر ( $\beta$ ) مدل ساخته شد. این مدل، شدت روابط میان متغیرها را نشان می‌دهد.

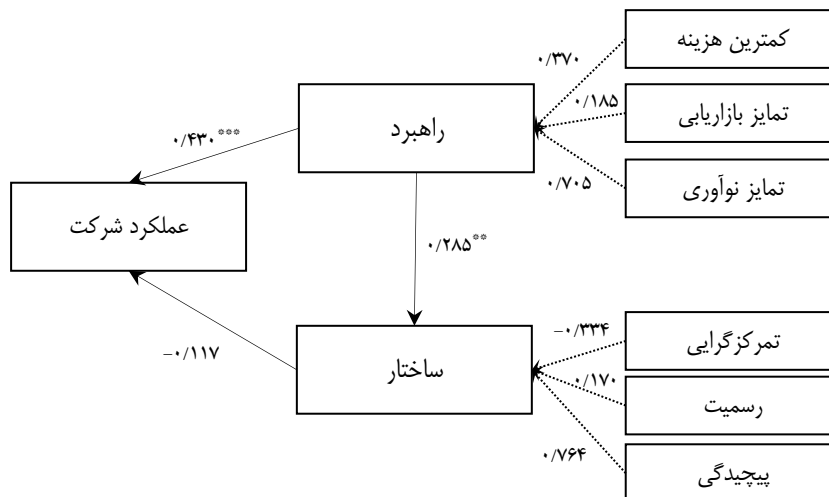
نمودار زیر یافته‌های مدل معادله‌های ساختاری با توجه به دیدگاه مبتنی بر منابع را نشان می‌دهد:



نمودار ۳. یافته‌های پژوهش براساس الگوی دیدگاه مبتنی بر منابع

نمودار ۳ نشان می‌دهد که ساختار سازمانی، تأثیری معنادار بر عملکرد شرکت ندارد، اما بر راهبرد شرکت تأثیری معنادار و مثبت می‌گذارد. راهبرد شرکت نیز در مدل مبتنی بر منابع، تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد شرکت دارد. چنین یافته‌هایی بیانگر آن است که تأثیرگذاری ساختار سازمانی بر عملکرد، مستقیم نیست؛ بلکه به صورت غیر مستقیم و از طریق راهبرد رقابتی شرکت رخ می‌دهد؛ بنابراین، ساختار سازمانی به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی برای بهبود عملکرد شرکت‌ها مطرح می‌شود.

علاوه بر رویکرد مبتنی بر منابع، در پژوهش کنونی، به الگوی اقتضایی نیز توجه شده است. یافته‌های مدل معادله‌های ساختاری با استفاده از روش PLS برای رویکرد اقتضایی در نمودار ۴ نشان داده شده است:



نمودار ۴. یافته‌های پژوهش براساس الگوی اقتضایی

براساس چارچوب اقتضایی، راهبرد، تعیین‌کننده ساختار است. یافته‌های مدل معادله‌های ساختاری- که در نمودار ۴ نشان داده شده است- نشان می‌دهد که راهبردهای رقابتی، تأثیر مستقیم و معناداری بر ساختار سازمانی دارند؛ البته با ذکر این نکته که میزان تأثیرگذاری راهبرد بر ساختار براساس مدل اقتضایی، کمتر از سطح تأثیرگذاری ساختار بر راهبرد در الگوی مبتنی بر منابع است. الگوی معادله‌های ساختاری برای رویکرد اقتضایی نیز مانند مدل مبتنی بر منابع نشان می‌دهد که تأثیر ساختار بر عملکرد شرکت، معناداری کافی ندارد. این یافته‌ها درمجموع نشان می‌دهند که ساختار سازمانی به‌عنوان یک منبع درونی قوی و توانمندساز مزیت رقابتی عمل می‌کند، اما متغیری که سطح عملکرد را به‌صورت مستقیم مشخص می‌کند، راهبرد رقابتی شرکت است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر راهبردهای رقابتی و ساختار سازمانی بر عملکرد شرکت‌های مهندسان مشاور بود. نتایج این پژوهش نشان داد که راهبردهای رقابتی شرکت‌های مهندسان مشاور، تأثیر معنادار و مستقیمی بر عملکرد (مالی و رفتاری) آنها داشته است. در پژوهش حاضر، متغیرهای مستقل یعنی ابعاد ساختار سازمانی و راهبرد رقابتی شرکت، ۴۲ درصد از متغیر وابسته پژوهش، یعنی عملکرد را پیش‌بینی می‌کنند. این امر با یافته‌های محققانی همچون وانگ و شیو (۲۰۰۸)، جنسون و دوونیش (۲۰۰۹) و لاو و جوگارتنام (۲۰۰۵) همخوانی دارد.

در مقابل، یافته‌ها تأثیر معناداری از ساختار سازمانی بر عملکرد را گزارش نکردند. به‌طور کلی، یافته‌های مدل معادله‌های ساختاری، هردو الگوی مورد نظر پژوهش کنونی را تأیید می‌کنند. الگوی مبتنی بر منابع، ساختار سازمانی را به‌عنوان یک منبع و مزیت برای راهبرد رقابتی در نظر می‌گیرد و الگوی اقتضایی نیز راهبرد را به‌عنوان عامل تعیین‌کنندهٔ نوع ساختار معرفی می‌کند. اما داده‌های آماری این نکته را نشان می‌دهد که الگوی مبتنی بر منابع، برای بیان روابط میان متغیرهای ساختار، راهبرد رقابتی و عملکرد شرکت، از توان تبیین و توضیح بیشتری برخوردار است؛ بنابراین، می‌توان رویکردهای سنتی مانند چندلر (۱۹۶۲) را - که در آن، ساختار سازمانی به‌عنوان یک متغیر جانبی و وابسته به راهبرد شرکت در نظر گرفته می‌شد - کم‌رنگ دانست و به جای آن، دیدگاه جدید مبتنی بر منابع که ساختار را به‌عنوان یک منبع مهم کسب مزیت رقابتی برای راهبردها در نظر می‌گیرد (میلر، ۲۰۰۲) - در متن قرار داد. چنین یافته‌هایی با پژوهش‌هایی که رویکرد مبتنی بر منابع را به‌عنوان الگوی نظری خود برگزیده‌اند (نظیر چمپلوسکی و پالادینو، ۲۰۰۷؛ شیهان و فوس، ۲۰۰۷) مطابقت دارد. همچنین با پژوهش کروک و همکاران (۲۰۰۸) - که مطالعهٔ فراتحلیل آنها مؤید رویکرد مبتنی بر منابع است - همخوانی داشته است. البته بعضی پژوهش‌ها نظیر گالان و سانچز - بونو (۲۰۰۹) برخلاف این نتایج اظهار می‌کنند که تأثیر راهبرد بر ساختار سازمانی، بیشتر از تأثیر ساختار سازمانی بر راهبرد است. البته این پژوهش‌ها، راهبرد شرکت را به‌عنوان متغیر اصلی در نظر گرفتند؛ درحالی‌که پژوهش کنونی، راهبرد رقابتی را به‌عنوان متغیر اصلی در نظر دارد.

درمجموع می‌توان نتیجه گرفت که این پژوهش رویکرد اقتضایی را رد نمی‌کند، بلکه رویکرد مبتنی بر منابع را به‌عنوان نگاه تکمیلی و پیشرفته‌تر آن در نظر می‌گیرد. در رویکرد اقتضایی گفته می‌شود که در صورت تغییر راهبرد رقابتی شرکت، ساختار سازمانی نیز به‌تبع آن تغییر می‌کند. در رویکرد مبتنی بر منابع نیز چنین استدلال می‌شود که هر نوع راهبرد رقابتی که برای شرکت در نظر داشته باشیم، می‌توان از ساختاری ویژه به‌عنوان منبع توانمندساز آن استفاده کرد. با این تفسیر، رویکردهای دوگانهٔ مورد نظر پژوهش حاضر در واقعیت به هم نزدیک‌اند و مسئلهٔ اصلی، درحقیقت، جهت‌گیری تأثیر راهبرد و ساختار و نحوهٔ برهم‌کنش این متغیرهاست. یافته‌های پژوهش حاضر این نکته را تأیید کرد که ساختار سازمانی، منبعی ارزشمند برای تقویت راهبردهای رقابتی است و از این طریق، بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد.

با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان به مدیران شرکت‌ها پیشنهاد کرد که ساختار سازمانی را به‌عنوان یک منبع مهم و توانمندساز راهبردهای رقابتی خود در نظر داشته باشند. بدون ساختار سازمانی مناسب، کسب مزیت رقابتی از راهبرد رقابتی شرکت، بسیار دشوار خواهد بود، اما همزمان باید در نظر داشت که ساختار، به‌صورت مستقیم، تعیین‌کنندهٔ عملکرد شرکت نیست و

درنهایت، این راهبرد رقابتی شرکت است که به‌طور مستقیم، بر عملکرد تأثیر می‌گذارد و نیز واسطه میان ساختار سازمانی و عملکرد شرکت است.

## References

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 1(17): 99-120.
- Beal, R. M. (2000). Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 1(38): 27-47.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.
- Chathoth, P. K. & Olsen, M. D. (2007). The effect of environment risk, corporate strategy and capital structure on firm performance: An empirical investigation of restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*, 3(26): 502-516.
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*; 2(1): VII- XVI.
- Chin, W., Marcolin, B & Newsted, P.A. (1996). Partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study. *Proceedings of the 17th International Conference on Information Systems*, Cleveland, Ohio; It's online at: [disc-nt.cba.uh.edu/chin/icis96.pdf](http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/icis96.pdf)
- Chmielewski, D. A. & Paladino, A. (2007). Driving a resource orientation: Reviewing the role of resource and capability characteristics. *Management Decision*, 3(45): 462-483.
- Crook, T. R., Ketchen, D. J. Jr., Combs, J. G. & Todd, S.Y. (2008). Strategic resources and performance: A metaanalysis. *Strategic Management Journal*, 11(29): 1141-1154.
- Cruz, S. & Camps, J. (2003). Organic vs mechanistic structures. Construction and validation of a scale of measurement. *Management Research*, 1(1): 111-123.
- Donavan, D. T., Brown, T. J. & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 1(68): 128-146.

- 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.
- Enz, C. A. (2008). Creating a competitive advantage by building resource capability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 1(49): 73-78.
- Galan, J. I. & Sanchez-Bueno, M. J. (2009). The continuing validity of the strategy-structure nexus: New findings, 1993-2003. *Strategic Management Journal*, 11(30): 1234-1243.
- Galetic, L. Prester, J. & Nacinovic, I. (2007). Organization as a source of competitive advantage: Case of Croatia. *The Business Review*, 1(7): 130-136.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 3(33): 114-134.
- Hibbets, A. R. Albright, T. & Funk, W. (2003). The competitive environment and strategy of target costing implementers: Evidence from the field. *Journal of Managerial Issues*, 1(15): 65-81.
- Hooman, H. A. (2007). *Structural Equation Modelling Using LISREL*. Samt Publications. Tehran. (In Persian)
- Jogaratham, G. & Tse, E. C. Y. (2004). The entrepreneurial approach to hotel operation: Evidence from the Asia-Pacific hotel industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 3(45): 248-259.
- Jogaratham, G. & Tse, E.C.Y. (2006). Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: Performance evidence from the Asian hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(18): 454-468.
- Jonsson, C. & Devonish, D. (2009). An exploratory study of competitive strategies among hotels in a small developing Caribbean state, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(21): 491-500.
- Kordnaeij, A., Moghimi, M., Ghanati, S. & Yazdani, H. R. (2009). Investigation on the relationship between organizational structure and entrepreneurship culture in Tehran University. *Journal of Public Administration*, 3(1): 119-134.
- Law, R. & Jogaratham, G. (2005). A study of hotel information technology applications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(17): 170-180.

- Ljungquist, U. (2007). Core competency beyond identification: Presentation of a model. *Management Decision*, 3(45): 393-402.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 1(30): 7-32.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 2(31): 280-308.
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 9(41): 871-882.
- Olsen, M. D. West, J. & Tse, E. C. Y. (2008). *Strategic management in the hospitality industry*, 3<sup>rd</sup> ed. Prentice Hall. New York.
- Palmer, I. & Dunford, R. (2002). Out with the old and in with the new? The relationship between traditional and new organizational practices. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(10): 209-225.
- Pelham, A. M. & Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1(24): 27-43.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press, Boston.
- Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: State of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(22): 920-952.
- Sharma, A. & Upneja, A. (2005). Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6/7(17): 504-515.
- 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.
- Souitaris, V. (2001). Strategic influences of technological innovation in Greece. *British Journal of Management*, 2(12): 131-147.
- Spanos, Y. E. & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 10(22): 907-934.

Suzuki, Y. (1980). The strategy and structure of top 100 Japanese industrial enterprises 1950-1970. *Strategic Management Journal*, Vol. 1 No. 3, pp. 265-91.

Teece, D. J. Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 7(18): 509-533.

Tushman, M. L. (1979). Work characteristics and subunit communication structure: A contingency analysis. *Administrative Science Quarterly*, 1(24): 82-98.