

بررسی رابطه بین استراتژی و ساختار سازمانی شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان

سیده فاطمه سلیمانی ساداتی^۱

کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، شرکت برق منطقه ای مازندران

F_SOLEMANI@YAHOO.COM

چکیده

امروزه با توجه به محیط پویایی که سازمان‌ها و شرکت‌ها با آن مواجه هستند نیاز به بازنگری و بررسی موضوعات تغییر از قبیل ساختار، تکنولوژی، استراتژی، فرهنگ و موارد دیگر در سازمان‌ها وجود دارد. لذا هدف این پژوهش بررسی رابطه بین استراتژی و ساختار سازمانی شرکت برق منطقه‌ای مازندران و گلستان بوده است. پژوهش حاضر بر مبنای هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی بوده و به شیوه میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری در این پژوهش کارشناسان و مدیران شرکت برق منطقه‌ای مازندران و گلستان (۲۴۱ نفر) است. در این پژوهش از پرسشنامه مایلز و اسنو برای سنجش استراتژی، از پرسشنامه رابینز برای سنجش ساختار سازمانی و سرانجام برای تعیین نوع محیط از پرسشنامه‌های پیشنهادی کریتنر، هلریگل و اسلوکام و عوامل تعیین کننده میزان پایداری و ناپایداری محیطی از نظر دانکن، اسنو و مایلز، لورنس و لورش و رابینز، استفاده شده است. نوع راهبرد غالب راهبرد انفعالی می باشد. و نیز نتایج این یافته‌ها نشان دهنده عدم وجود رابطه بین استراتژی تدافعی با ساختار با توجه به ضریب همبستگی ($p = 0.11$)، استراتژی تحلیل گر با ساختار ($p = 0.01$)، p و وجود رابطه معنی دار و غیر مستقیم بین استراتژی انفعالی با ساختار با توجه به ضریب همبستگی ($p = 0.65$)، استراتژی تهاجمی با ساختار با توجه به ضریب همبستگی ($p = 0.71$) می باشد.

واژگان کلیدی: استراتژی، ساختار سازمانی، محیط

^۱ - کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد، واحد قائم‌شهر.



۱- مقدمه

در دنیای رقابتی امروز دستیابی به مقاصد راهبردی بدون داشتن سازمان امکان‌پذیر نیست. در این محیط‌های رقابتی بسیار متغیر، شرکت‌ها باید طرح‌هایی ارائه نمایند که مطمئن شوند مرزهای سازمانی منعطف‌تر و نوپذیرتر می‌شوند. بنابراین در اجرای یک راهبرد به دقت تدوین شده، ساختار سازمانی اولویت عمده‌ای دارد. هم‌چنان که یک موسسه تکامل می‌یابد، نیاز به ساختار چشمگیرتر می‌شود. در موسسه‌ای کوچک که در آن یک نفر هم عملیات جاری را اداره می‌کند و هم برای آینده برنامه می‌ریزد، ساختار سازمانی نسبتاً ساده است. با افزایش حجم فعالیت موسسه، نیاز به تقسیم کردن فعالیت‌ها، تفویض اختیارات و ادغام و هماهنگی بخش‌های جدید سازمانی شدت می‌گیرد. تنوع کار و اندازه هر سازمان نیازهای ساختاری معینی را برای آن الزام‌آور می‌سازد، لیکن چیزی که در این میان از اهمیت خاصی برخوردار است، ارتباط و هماهنگی ساختار با استراتژی است (کروبی، ۱۳۸۵). مطالعات گذشته درباره‌ی استراتژی براساس مدل‌های اقتصاد کلان قرار دارند که نشان می‌دهند، سازمان مجبور است آن استراتژی را برگزیند که با شرایطی که با آن مواجه می‌شود سازگار باشد، به عبارت دیگر محیط خارجی مانند بازار و فشارهای محیطی، یک استراتژی خاص را تحمیل می‌کنند که برای رسیدن به موفقیت سازمانی ضروری است، البته این دیدگاه توسط تئورسین‌هایی نظیر چندلر (۱۹۶۲) و چاپلند (۱۹۷۳) مورد انتقاد قرار گرفت. آنان معتقدند که مدیران درباره‌ی نوع استراتژی که باید اتخاذکنند، انتخاب‌های متعددی دارند و حتی سازمان‌هایی در بازار و صنعت یکسان می‌توانند با اجرای استراتژی‌های مختلف به موفقیت برسند. و این طرز تفکر توسط تئورسین‌هایی نظیر مایلز و اسنو (۱۹۷۸) از دو طریق توسعه یافت اول اینکه موفقیت بستگی به اتخاذ یک استراتژی سازگار با محیط سازمانی دارد. دوم اینکه اتخاذ یک استراتژی باید با توجه به ساختار و فرایند‌های درونی باشد، به عبارت دیگر هماهنگی بین استراتژی و مشخصه‌های درونی سازمان، ضروری به نظر می‌رسد. عدم هماهنگی بین استراتژی، ساختار و فرایندهای سازمانی منجر به عملکرد ضعیف می‌شود (اندروز و همکاران، ۲۰۰۸؛ ۱۲۳). از زمانی که آلفرد چندلر (۱۹۶۲) مفهوم استراتژی و ساختار را در اثر مشهورش به نام "استراتژی و ساختار" مطرح کرد، محققان بسیاری به جستجوی ارتباط میان استراتژی و ساختار سازمانی پرداختند. بر محققان و متخصصان ثابت شد که هماهنگی ۵ بین استراتژی و ساختار، اثر قابل توجهی روی عملکرد سازمانی دارد (گیگرو همکاران، ۲۰۰۶). ۶. بنابراین بین استراتژی کسب و کار، ساختار سازمانی و محیط رابطه‌ی متقابلی وجود دارد. با توجه به این رابطه تعاملی هر قدر ساختار سازمانی با استراتژی کسب و کار همخوانی و تناسب داشته باشد، اجرای استراتژی با اثربخشی بیشتری صورت می‌گیرد هر سازمانی معمولاً راه‌ها یا نمونه‌های مختلفی برای فعالیت‌های خود در پیش رو دارد و می‌خواهد مناسب‌ترین آن‌ها را برای هدایت عملیات انتخاب نمایند.

۲- بیان مساله

با توجه به اینکه مسأله تحقیق از سه بُعد استراتژی، ساختار و محیط تشکیل شده است، لذا در این قسمت هر یک از این ابعاد مورد بررسی قرار می‌گیرند. در ادامه مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش و روش تحقیق تشریح شده و سپس به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته می‌شود.

۲ - Alfred Chandler
۳ - Miles & Snow
۴ - Rhys Andrews,
George A. Boyne,
۵ - Fit
۶ - Scott W. Geiger, William J. Ritchie, Dan Marlin



۱-۲- استراتژی و انواع آن

هر سازمانی معمولاً راه‌ها یا نمونه‌های مختلفی برای فعالیت‌های خود در پیش رو دارد و می‌خواهد مناسب‌ترین آن‌ها را برای هدایت عملیات انتخاب نمایند. این الگوها و شیوه‌ها را گزینه‌های استراتژیک می‌گویند که مدیران و برنامه‌ریزان سازمان باید به تجزیه و تحلیل و ارزیابی آن‌ها پرداخته و در نهایت یکی را به منزله استراتژی سازمان برگزینند. استراتژی را حداقل می‌توان از دو دیدگاه تعریف کرد: از نقطه نظر این که سازمان قصد انجام چه کاری را دارد و هم چنین از نقطه نظر این که سازمان سرانجام چه کاری را انجام می‌دهد: اعم از این که اقدامات اصولاً مورد نظر است یا خیر. از نقطه نظر اول، استراتژی برنامه‌های جامع برای تعریف اهداف یک سازمان و دستیابی به آن‌هاست و از نقطه نظر دوم، استراتژی الگوی پاسخ‌های سازمان به محیط خود در طول زمان است (۲۲).

استراتژی الگویی است بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، بهره‌برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی. براساس این تعریف، یک استراتژی باید سه چیز را مشخص سازد: (۱) چه (اهداف) می‌باید محقق گردد، (۲) کجا (روی کدام صنایع بازار - محصول‌ها می‌باید تمرکز و تأکید کرد) و (۳) چگونه (برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب یک مزیت رقابتی، کدام منابع را به هر یک از بازار محصول‌ها تخصیص داد و چه فعالیت‌هایی را باید در خصوص هر یک از آن‌ها انجام داد) (۱۳).

نکته مهم این است که سازمان‌ها برای پاسخگویی به محیط، استراتژی‌های متفاوتی طراحی و اجرا می‌کنند. در خصوص انواع استراتژی نیز دسته‌بندی‌های مختلفی وجود دارد. اما به طور کلی می‌توان استراتژی‌ها را در ۳ سطح دسته‌بندی کرد. در سطح اول، استراتژی‌های کلان قرار دارند. در سطح دوم استراتژی‌های کسب و کار وجود دارند که برای آن‌ها چهار نوع دسته‌بندی قابل ذکر است. اسنو و مایلز در گونه‌شناسی خود استراتژی‌های کلان را به چهار نوع تحت عنوان استراتژی تهاجمی یا آینده‌نگر، استراتژی تدافعی یا دفاعی، استراتژی انفعالی یا واکنشی و استراتژی تحلیلی‌گر یا تحلیلی تقسیم کردند. مایکل پورتر استراتژی‌های کسب و کار را به سه نوع تحت عنوان استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمایز و استراتژی تمرکز تقسیم کرده است. واکر و روکرت نتایج مطالعات خود را به صورت تلفیقی از دو گونه‌شناسی فوق ارائه دادند که عبارتند از: فرصت‌جویان، مدافعان کم‌هزینه و مدافعان تمایز طلب. اسلاتر و اولسون و هولت در تحقیقات خود چهار گونه اصلی استراتژی کسب و کار که شامل: فرصت‌جو، تحلیل‌گر، مدافع کم‌هزینه، مدافع تمایز طلب است را بیان کردند (۱۰). در سطح سوم استراتژی واحد وظیفه‌ای قرار دارند. از این رو، انواع استراتژی‌های چهارگانه مایلز و اسنو بخشی از مدل مفهومی تحقیق را شکل می‌دهد.

۲-۲- ساختار سازمانی

یکی از مهم‌ترین ابعاد هر سازمانی ساختار سازمانی است. شاید بتوان آن را بعد از اهداف سازمانی، اصلی‌ترین بخش سازمان دانست. از ساختار به اسکلت و اساس شکل‌گیری سایر بخش‌های داخلی و محیط خارجی سازمان تشبیه می‌شود. ساختار سازمانی از مفاهیم اصلی در شکل‌گیری سازمان است. چالش امروزی مدیران این است که ساختار سازمانی‌ای را طراحی کنند که به کارکنان اجازه دهد تا کارایی و اثربخشی را در کارشان بدست آورند (رابینز و همکاران، ۲۰۰۷: ۲۶۶). ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. سازمان‌ها ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرد و اعمال اعضا را کنترل کنند (اعرابی، ۱۳۸۵: ۱۵). تعریف مینتز برگ از ساختار سازمانی به شرح زیر است: مجموع کل روش‌هایی که سازمان کارهایش را به وظایف مشخص و مجزا تقسیم می‌کند تا به هماهنگی میان آن‌ها دست یابد. این تعریف دو بخش مهم ساختاری را بیان می‌کند: ادغام و تفکیک. ادغام به هماهنگی میان وظایف اشاره دارد و تفکیک شامل تقسیم کار به وظایف مشخص و مجزا می‌شود (مرو، ۲۰۰۲: ۲۰۵). سه جزء پیچیدگی، رسمیت و تمرکز به عنوان ابعاد اصلی و مهم ساختار سازمانی معرفی شده است (رابینز، ۲۰۰۵: ۸۸). در یک دسته‌بندی ساختار به دو مجموعه تقسیم شده است رسمی و غیر رسمی ساختار رسمی شامل فرایندها و سیستم‌هایی است که برای دستیابی به اهداف سازمانی توسط مدیریت ایجاد می‌شوند. شامل کارهایی می‌شوند که معمولاً برنامه‌ریزی شده و نوشته شده نیستند که در طول زمان شکل می‌گیرند، مثلاً منشی ممکن است قدرت غیر رسمی زیادی را بدست آورد چون او به رئیس دسترسی دارد یا فردی که اطلاعات قابل توجهی در مورد نحوه استفاده از کامپیوتر و



نرم افزار های کامپیوتری دارد، این فرد قدرت غیررسمی زیادی در سازمان پیدا می کند اگر چه ممکن است او از نظر رسمی اختیار زیادی نداشته باشد. ساختار غیر رسمی از طریق گروه های غیر رسمی شکل می گیرد، این گروه ها ی غیر رسمی بر اساس ارتباطات دوستانه و علائق مشترک ایجاد می شوند. ساختار غیر رسمی کمک می کند که کارکنان به نیازهای اجتماعی-شان دست یابند و اغلب بتوانند احساس اعتماد به نفس کنند (کارل و همکاران، ۱۹۹۷: ۵۳۵). در دسته بندی دیگر ساختار از لحاظ عملی و نظری به شرح ذیل تقسیم گردیده است. برنز و استاکراز لحاظ نظری ساختارهای سازمانی را به دو نوع مکانیکی و ارگانیکی تقسیم نموده اند (رحمان سرشت، ۱۳۷۷). ساختارهای مکانیکی در مقایسه با ارگانیکی دارای تمرکز، رسمیت و پیچیدگی بیشتری می باشد و بر اساس ساختار عملی مینتزربرگ اظهار می دارد که هر سازمان از پنج بخش اصلی تشکیل شده است

۲-۳- محیط و انواع آن

به سبب تغییراتی که در عوامل محیط رخ می دهد، شرکت هایی که در صنایع مختلف فعالیت می کنند با مشکلات بیشتری روبه رو شده اند. مدیران شرکت ها از این امر آگاهند که در محیطی بسیار رقابتی و صنعتی که پیوسته در حال تغییر است به فعالیت مشغولند، از این رو همواره در پی راه هایی هستند که بتوانند محیط خود را تغییر دهند و خود را با شرایط جدید سازگار نمایند (۶). در تئوری های نوگرا درباره ی سازمان، محیط سازمان به عنوان موجودیتی که خارج از مرزهای سازمان قرار دارد، مفهوم سازی می شود. محیط سازمانی با تحمیل محدودیت ها و الزام سازمان به انطباق با محیط به عنوان بهای ادامه حیات، بر آن تأثیر می گذارد (۱۴). دسته بندی های مختلفی درباره انواع محیط وجود دارد. یکی از دسته بندی های معروف محیط، تقسیم آن به محیط عمومی ۷ و محیط رقابتی ۸ است. فاکتورهای بیرونی یک صنعت است که خارج از کنترل سازمان که بر روی استراتژی سازمان اثر می گذارد. معمولاً سازمان قادر به پیش بینی حوادث و اتفاقات محیط عمومی نیست و شامل عوامل اجتماعی- فرهنگی، سیاسی- قانونی، تکنولوژیکی و اقتصادی است. محیط رقابتی، فاکتورهای مرتبط با صنعت است که بر استراتژی اثر می گذارد که شامل رقبای فعلی، رقبای بالقوه، رقبای جانشین، تأمین کنندگان و مشتریان است (۱۸). در تحقیق دیگری برنز و استاکر ۹ بیست شرکت انگلیسی و اسکاتلندی را انتخاب کرده و رابطه بین ساختار و شرایط محیطی را در آن ها بررسی کردند. نتیجه کار آن ها نشان داد که نوع ساختار در محیط های پویا نسبت به ساختاری که سازمان ها در یک محیط با ثبات انتخاب می کنند کاملاً متفاوت است. لذا آن ها این دو ساختار را تحت عنوان ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی نامگذاری کردند. امری و تریست ۱۰ چهار نوع محیط سازمانی را مطرح نمودند. این چهار نوع محیط عبارتند از: محیط ثابت با اجزای غیر مرتبط با هم، محیط ثابت با اجزای مرتبط با هم، محیط متغیر واکنشی و محیط با عناصر کاملاً متغیر. در بررسی دیگری لارنس و لورش ۱۱ با بررسی ۱۰ شرکت در سه صنعت (پلاستیک سازی، مواد غذایی و مخزن سازی) محیط را از بُعد عدم اطمینان مطالعه کردند. نوآوری کار لارنس و لورش در بیان میزان تفکیک دوایر و واحدهای فرعی و نیز میزان ادغام دوایر و واحدهای فرعی سازمان است (۸).

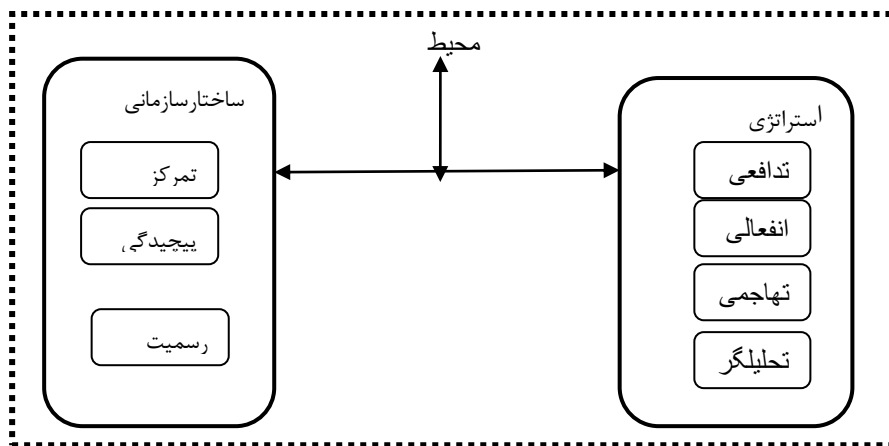
تقسیم بندی دیگر محیط، شناسایی آن به دو نوع محیط پایدار (ایستا یا ثابت) و پویاست. در محیط پایدار: محیطی است که در آن، تغییر در نوع محصولات و خدمات کم است. نوع آوری های تکنولوژیکی کمی صورت می گیرد. در آن مجموعه ثابتی از رقبا، مشتریان و سایر ذی نفعان وجود دارد. تغییر در قوانین دولتی بسیار کم بوده و خط مشی های دولتی نسبتاً ثابتی هستند. محیط پویا: محیطی است که در آن محصولات و خدمات به طور مستمر در حال تغییر هستند، نوع آوری های تکنولوژیکی عمده که تولید را به گردش در می آورد و لوازم و تجهیزات قبلی را منسوخ می سازد زیاد است. مجموعه رقبا، مشتریان و سایر ذی نفعان و اقداماتشان به طور مستمر تغییر می کند. قوانین و مقررات مؤثر بر کسب و کار سازمان ها به شدت در حال تغییر است (۷).

۷ General Environment
۸ Competitive Environment
۹ Tom Burns and G.M.Stalker
۱۰ Fred Emery & Eric Trist
۱۱ Poul Lawrence & Jay Lorch



۳- ارائه مدل مفهومی تحقیق

بنابراین باید با دیدگاه تعاملی به مقوله استراتژی، ساختار سازمانی و محیط نگرینست. این رویکرد تعاملی در نمودار زیر ارائه شده است که مدل مفهومی تحقیق حاضر را تشکیل می‌دهد:
نمودار(۱) : مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)



۴- فرضیه های تحقیق

- بر اساس مسأله و چهارچوب مفهومی تحقیق، فرضیه های تحقیق عبارتند از:
- ۱- بین استراتژی تدافعی و ساختار سازمانی با توجه به محیط رابطه وجود دارد.
 - ۲- بین استراتژی انفعالی و ساختار سازمانی با توجه به محیط رابطه وجود دارد.
 - ۳- بین استراتژی تهاجمی و ساختار سازمانی با توجه به محیط رابطه وجود دارد.
 - ۴- بین استراتژی تحلیلگر و ساختار سازمانی با توجه به محیط رابطه وجود دارد.

۵. روش تحقیق

به منظور انجام دادن پژوهش از روش تحقیق همبستگی استفاده شده است زیرا هدف تحقیق بررسی رابطه بین استراتژی و ساختار سازمانی است. لازم به ذکر است که نوع این تحقیق بنیادی و کاربردی است و با توجه به ماهیت نظری، از نوع توصیفی تلقی می‌شود. جامعه آماری این تحقیق شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان می‌باشد. واحد آماری تحقیق نیز مدیران و کارشناسان این سازمان هستند. همچنین برای تعیین حجم نمونه آماری از فرمول: $n = \frac{N Z^2 (\alpha/2) P(1-P)}{\epsilon^2 (N-1) + Z^2 (\alpha/2) P(1-P)}$ استفاده شده است، که در آن N جامعه آماری، Z آماره توزیع استاندارد است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱/۹۶ است، P احتمال موفقیت، $1 - P$ احتمال شکست و ϵ دقت برآورد است. ϵ با توجه به تحقیقات مشابه ۰/۰۵ در نظر گرفته شد. بنابراین:

$$n = \frac{300 \cdot (1/96)^2 \cdot 0/5 \cdot (1-0/5)}{(0/05)^2 (300-1) + (1/96)^2 \cdot 0/5 \cdot (1-0/5)} = 148$$

برای نمونه‌گیری نیز از روش احتمالی (تصادفی) و از نوع تصادفی ساده استفاده شده است. به منظور گردآوری اطلاعات از سه پرسشنامه استفاده گردید: (۱) پرسشنامه محیط پایدار و پویا (۲) پرسشنامه ساختار سازمانی رابینز و (۳) پرسشنامه استراتژی‌های چهارگانه مایلز و اسنو. پرسشنامه‌های استراتژی و محیط حاوی ۱۲ سؤال و پرسشنامه ساختار حاوی ۱۴ سؤال بود. شایان ذکر است که پرسشنامه‌های این تحقیق همگی استاندارد بودند؛ بدین معنی که برای سنجش ساختار سازمانی از پرسشنامه استاندارد رابینز (۱۵)، و برای سنجش استراتژی سازمان از پرسشنامه مایلز و اسنو (۲۰) و سرانجام برای تعیین نوع



محیط از پرسشنامه‌های پیشنهادی کرینتر (۱۹) و هلریگل و اسلوکام (۱۸) و عوامل تعیین کننده میزان پایداری و ناپایداری محیطی از نظر دونکن، اسنو و مایلز، لورنس و لورش و رابینز استفاده شده است. البته نکته مهم برخورداری ابزار سنجش از دو خصیصه فنی روایی ۱۲ و پایایی ۱۳ است. روایی اصطلاحی است که به هدفی که آزمون برای تحقق بخشیدن به آن درست شده است، اشاره می‌کند. روایی "یک ارزشیابی از کفایت و مناسبت تفسیرها و استفاده‌های نتایج سنجش" است (۴). پایایی ابزاری است که از آن به اعتبار، دقت و اعتمادپذیری نیز تعبیر می‌شود، به عبارت دیگر، ابزار پایا یا معتبر ابزاری است که از خاصیت تکرارپذیری و سنجش نتایج یکسان برخوردار باشد (۳). چون پرسشنامه استفاده شده در این تحقیق استاندارد بوده لذا از روایی بالایی برخوردارند. همچنین میزان اعتبار هر یک از پرسشنامه‌ها با نرم افزار SPSS ۱۶ به کمک روش آلفا کرونباخ به دست آمد که عبارتند از: پرسشنامه استراتژی ۰/۷۱۹، پرسشنامه ساختار سازمانی ۰/۶۸۵، پرسشنامه محیط ۰/۷۶۲، بنابراین پرسشنامه‌های مورد استفاده اعتبار بالایی دارند.

۶- تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف) نتایج آزمون همبستگی پیرسون

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، جهت تأیید وجود همبستگی، بین متغیرهای پژوهش (مستقل و وابسته) از آزمون پیرسون استفاده شده است. نتایج آزمون همبستگی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول (۱) نتایج آزمون همبستگی

شماره فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	متغیر کنترل	ضریب همبستگی	سطح معنادار	نتیجه
۱	استراتژی تدافعی	ساختار سازمانی	محیط	۰/۱۱	۰/۱۳	H ₁ رد
۲	استراتژی انفعالی	ساختار سازمانی	محیط	-۰/۶۵	۰/۰۰۰	H ₀ رد
۳	استراتژی تهاجمی	ساختار سازمانی	محیط	-۰/۷۱	۰/۰۰۰	H ₀ رد
۴	استراتژی تحلیلگر	ساختار سازمانی	محیط	-۰/۰۱	۰/۸۱	H ₁ رد

براساس جدول ۱، با توجه به مقادیر همبستگی پیرسون (جزئی) و کنترل قرار دادن متغیر محیط، می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵٪ با توجه به این که سطح معناداری فرضیه‌های اول و دوم کوچکتر از ۰/۰۵ است، فرض H₀ در خصوص این دو فرضیه رد می‌شود. به عبارت دیگر با توجه بین محیط، بین استراتژی‌های (تهاجمی، انفعالی) و ساختار سازمانی رابطه معنادار و غیرمستقیم وجود دارد.

ب) نتایج آزمون رگرسیون

از طرف دیگر به منظور بررسی شدت رابطه بین استراتژی، ساختار سازمانی و محیط از آزمون تحلیل رگرسیون گام

جدول (۲)

نوع و میزان ارتباط را نشان می‌دهد.

آزمون رگرسیون خطی بین استراتژی و ساختار							
استراتژی	F	Beta	T	P-value	R	R ²	عرض از مبدا
استراتژی انفعالی	۷۱،۱۳۷	-۰/۴۷۶	-۷،۸۵۷	۰/۰۰۰	.۸۰۳	.۶۴۴	۹۴،۴۰۹
استراتژی تهاجمی		-۰/۷۵۶	-۹،۶۵۳	۰/۰۰۱			

به گام استفاده می‌شود. نتایج آزمون رگرسیون در جدول ذیل ارائه شده است.



اطلاعات جدول بالا نشان می‌دهد که استراتژی تحلیل‌گر با ساختار با توجه به محیط رابطه‌ی خطی ندارد. معادله خطی آن عبارتند از $Y = 32,516 + 0,089X$ ، که در آن Y ساختار و X استراتژی تحلیل‌گر است.

طبق نتایج رگرسیون گام به گام، مقدار ضریب رگرسیون برابر با $0/803$ بوده که نشان‌دهنده وجود رابطه‌ی قوی بین انواع استراتژی و ساختار سازمانی با توجه به محیط می‌باشد. مقدار ضریب تعیین برابر با $0/644$ بوده که نشان می‌دهد 64.4% از واریانسهای ساختار سازمانی با توجه به محیط توسط متغیرهای استراتژی تهاجمی و انفعالی تعیین شده و مابقی سهم سایر متغیر هاست که در پژوهش حاضر وجود ندارد. مقدار سطح معنی‌داری و آنوای رگرسیونی برابر با $f=71,137$ و $P=0,000$ که نشان می‌دهد متغیرهای موجود در معادله رگرسیونی از قابلیت پیش‌بینی برخوردار هستند. مقدار شیب خط رگرسیونی استراتژی انفعالی برابر با $0/47$ - بوده که نشان می‌دهد در ازای یک واحد تغییر در استراتژی تدافعی، ساختار سازمانی 47% کاهش می‌یابد. همین‌طور مقدار شیب خط رگرسیونی استراتژی تهاجمی برابر با $0/75$ - بوده که نشان می‌دهد در ازای یک واحد تغییر در استراتژی تهاجمی، ساختار سازمانی 75% کاهش می‌یابد. که معادله خطی آن بصورت $Y = 94,40 - 0,47X_1 - 0,75X_2$ است. (Y ساختار سازمانی و X_1 استراتژی انفعالی و X_2 استراتژی تهاجمی).

۷- بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طوری که در قسمت‌های مختلف پژوهش اشاره گردید، این پژوهش درصدد بررسی رابطه بین استراتژی و ساختار سازمانی شرکت برق منطقه‌ای مازندران و گلستان بوده است. براساس تحلیلی استنباطی داده‌ها در آزمون فرضیه اول بین استراتژی تدافعی و ساختار سازمانی با توجه به محیط رابطه وجود ندارد. در آزمون فرضیه دوم بین استراتژی انفعالی و ساختار با توجه به محیط رابطه وجود دارد این یعنی جهت افزایش سازگاری خدمات سازمان با تقاضای مشتریان، واکنش سریع به تغییرات محیطی، ایجاد دیدگاه مثبت سازمان به مشتریان، افزایش فروش خدمات شرکت، با توجه به ساختار با کاهش سلسله مراتب سازمانی، کاهش قوانین و مقررات مکتوب، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و با توجه به افزایش در بودجه تحقیقاتی، تغییر مداوم در سلیقه‌های مشتریان، در نظر داشتن ورود رقبای جدید به بازار و ارائه نوآوری در سازمان رابطه دارد. براساس تحلیل استنباطی داده‌ها، در آزمون فرضیه سوم "بین استراتژی تهاجمی و ساختار با توجه به محیط رابطه وجود دارد". این یعنی جهت متمایز نمودن خدمات سازمان نسبت به رقبای، ایجاد تقاضای بیشتر برای تولیدات سازمان در آینده، افزایش سرعت ارائه خدمات، افزایش نوآوری و ایجاد تغییرات اساسی در صنعت سازمان با توجه به ساختار با کاهش سلسله مراتب سازمانی، کاهش قوانین و مقررات مکتوب، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و با توجه به افزایش در بودجه تحقیقاتی، تغییر مداوم در سلیقه‌های مشتریان، در نظر داشتن ورود رقبای جدید به بازار و ارائه نوآوری در سازمان رابطه دارد. در آزمون فرضیه چهارم "بین استراتژی تحلیل‌گر و ساختار با توجه به محیط رابطه وجود ندارد".

۸- پیشنهادات مبتنی بر تحقیق:

- ۱- برای واکنش سریع به تغییرات محیطی، میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان بیشتر شود.
- ۲- سازمان باید بودجه بیشتری را برای کارهای تحقیقاتی تخصیص دهد.
- ۳- کارگیری افراد متخصص زیاد شود.
- ۴- به منظور افزایش قدرت پاسخگویی به مشتریان سازمان باید سلسله مراتب سازمانی را کاهش دهد.

۹- پیشنهاد برای تحقیقات آتی

- ۱- استفاده از مدل‌های موجود دیگر در این زمینه.
- ۲- در نظر گرفتن جامعه آماری دیگر غیر از جامعه آماری در نظر گرفته شده و تست در آن جامعه.
- ۳- استفاده از دیگر متغیرها در مدل‌های موجود با رویکردی ترکیبی.
- ۴- بررسی و هماهنگ کردن عوامل دیگر تغییر، از جمله تکنولوژی و ساختار با فرهنگ، استراتژی و محیط خارجی سازمان.

۱۰- منابع:



- ۱- اسکات، ریچارد؛ سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز: ترجمه حسن میزرایبی اهرنجایی و فلورا سلطانی تیرانی، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۴، صص ۲۳۷-۲۲۸.
- ۲- اعرابی، سید محمد؛ هدایتی، سیدهاشم (۱۳۸۸) ارائه‌ی مدل تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ-مورد ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۳، تابستان ۱۳۸۸، صص ۱۴۵-۱۲۷
- ۳- حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات سمت.
- ۴- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۸۹). روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار.
- ۵- دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۷). تئوری و طراحی سازمان، (علی پارساییان، سید محمد اعرابی، مترجمان)، جلد اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
- ۶- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۳). تئوری و طراحی سازمان، (علی پارساییان، سید محمد اعرابی، مترجمان)، فرهنگ و مدیریت، ۶۵۸/۴، جلد دوم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم.
- ۷- رابینز، استیفن (۱۳۸۵). تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، (سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، مترجمان) تهران: انتشارات صفار، چاپ چهاردهم.
- ۸- رابینز، استیفن (۱۳۸۷). تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی)، (سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، مترجمان)، تهران: انتشارات صفار، چاپ بیست و پنجم.
- ۹- رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۹). برنامه ریزی استراتژیک کاربردی، انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر تهران، چاپ اول.
- ۱۰- مشبکی، اصغر (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی؛ انتشارات ترمه، چاپ اول.
- ۱۱- واکر، اورویل سی؛ بوید، هارپر دابلوید؛ مالینز، جان؛ لرش، ژان کلود (۱۳۸۳)، استراتژی بازاریابی با رویکردی تصمیم محور (سید محمد اعرابی، داوود ایزدی، مترجمان)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۱۲- هج، ماری جو (۱۳۸۸). تئوری سازمان: مدرن، نمادین-تفسیری و پست مدرن، ترجمه حسن دانایی فرد، چاپ چهارم، تهران: انتشارات افکار.

۱۳- Daft, Richard L. and Marcic, Dorothy; Understanding Management, ۳rd ed.,

Harcourt College publishers, ۲۰۰۱, pp:۶۹-۷۰.

۱۴- Denison, Daniel (۲۰۰۰). "Organizational Culture: can it be a key lever for Driving Organizational Change?" International Institute For Management Development, Denison@imd. Chapter۲.

۱۵- Dess . G, Lumpkin . G.T, Eisner. A.B. (۲۰۰۸). Strategic Management, forth edition, Mc Graw-Hill.

۱۶- Hellriegel, Don and Slocum, Jhon; Management; ۷th ed. Cincinnati. Ohio: South-Western college publishing, ۱۹۹۶. Pp.۵۳۷-۵۳۸.



۱۷- Kreitner, Robert; Management; ۷th Boston: Houghton Mifflin Company, ۱۹۹۸, p ۲۸۷.

۱۸- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow; Organizational Strategy, Structure and process; New York: Mc Graw-Hill, ۱۹۸۷.

۱۹- Schein, E.H. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", Sloan Management Review, Wintere, ۱۹۹۴, pp.۳-۱۶.