

رابطه بین مدیریت مدیران ارشد با موقعیت استراتژی با رویکرد بهروری سازمانی

علی پیرزاده^۱، سارا کائیدی شادگان^۲

۱- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی یاسوج

۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی یاسوج

sarakaeidi4700@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه بین مدیریت مدیران ارشد با موقعیت استراتژی سازمان صورت پذیرفته است. **مورد بررسی** ارزیابی ضرایب مسیر بین متغیرهای نهفته مدل در سطح معناداری حداقل ۵ درصد می باشد. این امر از طریق بررسی دو بخش ضرایب t و ضرایب مسیر (β) صورت گرفته است. خروجی‌های توصیفی تحقیق جهت درک بهتر و تحلیل صحیح تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج حاصل از بررسی فرضیات تحقیق در شکل‌ها و جداولی به طور مختصر ارائه گردید. تجزیه و تحلیل با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS و روش حداقل مربعات جزئی انجام می‌پذیرد. در این روش پس از بررسی انواع روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات، اقدام به بررسی مدل کلی و در نهایت فرضیات کرده ایم. مدل‌های PLS انجام گرفته است.

واژگان کلیدی: مدیریت، مدیران ارشد، موقعیت استراتژی، بهروری سازمانی

۱- مقدمه

وضعیت استراتژیک جهانی سطح وابستگی یک شرکت نابرابریهای خارجی برای مشتریان و عوامل تولید همراه با پراکندگی جهانی را در یک سطح نشان می‌دهد. در حالی آثار مربوط با جهانی شدن معمولاً بر منابع احتمالی تاکید دارند، هم چنین پیچیدگی ذاتی در پدیده جهانی شدن را نیز مورد تایید قرار می‌دهند. با وجود این سختی، بسیاری از کاروزان و پژوهشگران مدیریت موفقیت و بقاء دراز مدت شرکت را حفظ می‌کنند که فوق العاده وابسته به حضور گستره جهانی می‌باشد. (بارتلیت و فوشال، ۱۹۸۹) مسائل استراتژیکی نیاز به تصمیمات مدیران ارشد دارد. چون تصمیمات استراتژیکی چندین ناحیه از عملیات سازمان را زیر پوشش خود می‌گیرند، لذا به دخالت مدیران ارشد نیاز دارد. چرا که مدیران ارشد از آینده نگری مورد نیاز برای درک نتایج گسترده این چنین تصمیماتی برخوردار هستند و این قدرت را دارند که منابع مورد نیاز برای این گونه تصمیم گیری ها را تأیید و تخصیص دهند. (حاضر، ۱۳۷۳) مسائل استراتژیک آینده نگر هستند. تصمیمات استراتژیک بر پایه برآوردها و پیش بینی های مدیران است نه بر اساس آنچه که می‌دانند. تأکید بر تدوین پیش بینی هایی است که به مؤسسه امکان می‌دهد، بهترین گزینه استراتژیک را انتخاب نماید. در محیط در حال تغییر و رقابتی بازار آزاد، مؤسسه موفق باید موضوعی آینده ساز و سبقت جویانه نسبت به تغییر اتخاذ نماید غالباً تاثیر مدیران اجرایی ارشد بر سازمانهای خود به عنوان حاصل تجربیات زندگی در نظر گرفته می‌شود، چنانچه ویژه گی های جمعیت شناسی آنها نشان داده شده است. اما حتی اگر تحقیق های سطح بالایی که ارتباط بین جمعیت شناسی مدیریت ارشد و پیامد های شرکت را بررسی می‌کنند به خوبی انجام شود. (فینکل اسین و هامبریک، ۱۹۹۶)

۲- بیان مسئله

سرعت رشد صنایع و توسعه آن در دهه های اخیر حاکی از آن است که کشورمان در حال گذر از یک اقتصاد نیمه صنعتی به صنعتی است. توجه به تولید و بهره ور بودن آن می‌تواند ضمن سرعت بخشیدن به رشد و توسعه صنعتی آن را در مسیر صحیح و اصولی هدایت کند، از این رو به آشنایی سازمان ها با مفاهیم بهره وری و راه کار های افزایش آن تاکید می‌شود. بنابراین، می‌توان گفت درجه توسعه یافتگی صنایع به میزان قابل توجهی به بهره گیری مطلوب و بهینه از منابع و امکانات تولید بستگی دارد. از این رو بهره وری و افزایش مستمر آن در سازمان ها از جایگاه ویژه ای برخوردار است. به این ترتیب مشخص می‌شود که برای رشد و توسعه صنایع می‌بایست به بهره وری و افزایش مستمر آن در سازمان ها توجه و اهمیت بیشتری داده شود. بررسی ها نشان می‌دهد که توجه به بهره وری در سازمان های مختلف به شکل های متفاوتی صورت گرفته و می‌گیرد. البته باتوجه به شرایط سازمان ها و سیاست های مدیریتی طبیعی است که به راه های مختلف و متناسب با وضعیت موجود می‌بایست اقدام کرد. به همین خاطر در این مقاله سعی بر آن شده است تا ضمن اشاره به مفاهیم اصلی بهره وری، به رویکردها و راه کارهای مختلف افزایش بهره وری پرداخته شود؛ و ضمن تشریح اهمیت بهره وری به تبیین عوامل موثر در ارتقا، ایجاد شرایط لازم برای بهبود بهره وری نیروی انسانی و عوامل موثر در کاهش بهره وری نیروی انسانی نیز پرداخته می‌شود. توجه به بهره وری بدون در نظر گرفتن فرهنگ ملی کاری بیهوده است چراکه مفهوم بهره وری در ذات خود ریشه در فرهنگ و شخصیت افراد دارد. (کارگر و فرج پور، ۱۳۸۸)

۳- فرضیه های پژوهش

فرضیه اصلی:

۱. بین مدیریت مدیران ارشد و موقعیت استراتژی با بهروری رابطه وجود دارد.

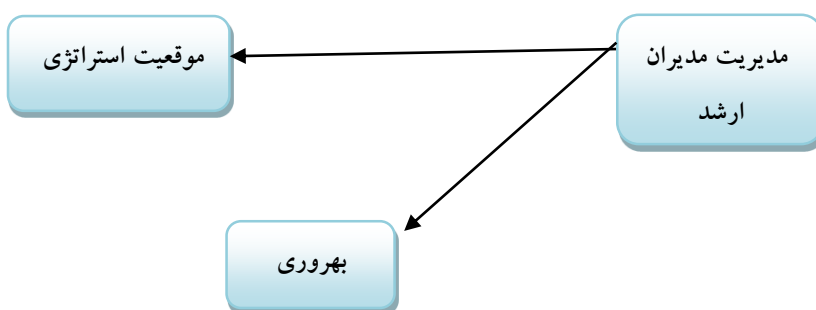
فرضیات فرعی:

۱. بین مدیریت مدیران ارشد و موقعیت استراتژی سازمان رابطه وجود دارد.

۲. بین تیم مدیریت مدیران ارشد سازمان بهروری رابطه وجود دارد.

۳. بین موقعیت استراتژی و بهروری رابطه وجود دارد.

در بخش استنباطی نیز به بررسی انواع روایی و پایایی پرسشنامه و فرضیات پرداخته شد. نتایج حاصل از بررسی فرضیات تحقیق در شکل‌ها و جداولی به طور مختصر ارائه گردید. نتایج فرضیات نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵٪ که تمامی فرضیات تحقیق بجز فرضیه سوم مورد تایید می‌باشند. به عبارت دیگر، مدیریت مدیران ارشد قابلیت پیش بینی موقعیت استراتژی بهروری را دارد. از این رو مدل نهایی پژوهش به صورت زیر است.



موقعیت استراتژی

محققان تاثیر عدم اطمینان محیطی را با تمایز بین دوره های ثابت و متغیر در صنایع مختلف، با تحلیل عملکرد های رقباء و یا با ایجاد مقیاس های برای کنترل عدم اطمینان محیطی بر اساس فراریت فروش بررسی کرده اند. (کارنیز و فردریک سان، ۲۰۰۱) یک بحث نظری ارزشمندی برای شرکت ها جزء اصلی ترین بخش پژوهش در مورد تنوع مدیریت ارشد قرار می گیرد. میزان بیشتر تنوع در میان اعضای گروه، گروه های کاری یا گروه مدیریت ارشد باعث عملکرد بهتری می شود. (گیل، هارتمن و ماس، ۲۰۰۸، نیلسن، ۲۰۱۰) در ادامه مقاله این بحث به عنوان رابطه عملکرد متنوع در نظر گرفته می شود. این مقاله به طور به طور سیستماتیک بخشی از آثار مورد بررسی قرار می دهد که تنوع تیم مدیریت ارشد و تاثیر آن بر عملکرد شرکت را مورد بررسی قرار داده که شواهد متقابلی پیدا کرده و برخی از آن ها ادعا می کنند که تنوع یک «شمشیر دو لبه» هست. (آموسون، شرادر و تامسپون، ۲۰۰۶).

¹ Robert and Fyschr, 1997; Roth, 1995; Samyharya, 1996.

تیم مدیریت ارشد^۲ مدیرانی را که در درون سازمان فعالیت دارند، رتبه بندی می کنند این مدیران شامل افرادی هستند که تصمیماتی اتخاذ می کنند که بر همه ی افراد سازمان تاثیرگذار بوده یا بر روند مدیریت نظارت می کند و مسئول موفقیت و شکست یک شرکت می باشد. تعیین تعداد صحیح مدیران ارشدی که در این مقوله قرار می گیرند، بسیار مشکل است. در این مطالعه تیم مدیریت ارشد برای اشاره به مدیریت سطح بالا و هئیت مدیره ای که در کار حسابداری درگیرند، استفاده شده است (کارپنتر، ۲۰۰۴)^۳ حساسیت استراتژیک بدون تعهد جمعی، کارکرد بسیار اندکی دارد. وابستگی متقابل برای تقویت رضایتمندی و تمایلات اعضای تیم مدیریت ارشد و مشوق ها برای تعهد جمعی ضروری می باشد. تغییرات تیم مدیریت ارشد، انگیزه برای وظایف جدید و تولید ایده های جدید را بهبود می بخشد. سیاست گذاری و خط و مشی تیم مدیریت ارشد برای انجام کار تیمی خروجی بازسازی تیم مدیریت ارشد می باشد. (دوز و همکاران، ۲۰۰۸)^۴

برنامه ریزی استراتژیک در خصوص طراحی استراتژی های رقابتی است که شرکت را قادر می سازد تا یک موقعیت مناسب در محیط صنعت و برای مواجهه با سایر سازمانها، پیدا کند. و نیز در جهت شناسایی موقعیتی است که شرکت می خواهد در آینده به طرف آن حرکت کند. این دیدگاه تهجمی و پیش نگر، مسائل بالقوه ای را که می تواند باعث ایجاد مشکلاتی در سازمان شود نادیده می گیرد. با وجود موفقیت هایی که استراتژی های برنامه ریزی شده برای سازمان به ارمغان می آورند بسیاری از شرکتها توجه کافی به موضوعات زیر ندارند: کپی برداری سریع محصولات توسط رقبای فرایندهای تکنولوژیک که برای بدترین اوضاع، سناریوسازی نشده باشند و قرار گرفتن شرکت در موقعیتی که وجهه عمومی خود را از دست بدهد. فرایند **مدیریت** استراتژیک، استراتژی هایی را حاصل می کند که از طریق آن سازمان بتواند در بازار رقابتی به فعالیت پردازد ولی توجه کافی به اقدامات مناسب در مقابل بحرانهای غیرقابل انتظار و نامطلوب ندارد. وقوع این بحرانها می تواند موفقیت سازمان در بازار را به خطر بیاندازد طوری که سازمان با هزینه های بسیار زیاد مواجه شود، شهرت و معروفیت خود را از دست بدهد و نهایتاً حیات آن مورد تهدید قرار گیرد. (موسادگراد، ۲۰۱۸)

گوردون و همکاران (۲۰۱۹)^۵ با بررسی تیم مدیریت ارشد و خط و مشی سازمانی و عملکرد بهینه در هلدینگ های مختلف به نتایج جالبی دست یافتند. طبق نتایج بدست آمد رابطه معناداری بین تیم مدیریت و خط و مشی وجود دارد و همچنین رابطه معناداری بین خط و مشی و عملکرد وجود دارد. که در نهایت این رابطه ها نشان دهنده این است که خط و مشی متغیری کلیدی در سازمان می باشد.

سی من (۲۰۱۸)^۶ در تحقیقی تحت عنوان بررسی محیط استراتژی و عدم اطمینان محیطی و سیاست های سازمانی به این نتیجه رسید که محیط استراتژی تحت تاثیر سیاست های سازمانهای قدرتمند می باشد. در این پژوهش نکته جالب این بود که محیط تحت تاثیر سیاست سایر سازمان ها می باشد که باعث به وجود آمدن عدم اطمینان محیطی در رابطه با تصمیم گیری مدیران ارشد می شود.

² Finkel at al, 2009.³ Carpenter, 2004.⁴ Doz & Kosonen, 2008.⁵ Gordon, G& Alex, Mack. 2019.⁶ Sea, mian. 2018

–بویل، بوون، هندریکس و متیسنز (۲۰۱۱)^۷ به پژوهشی تحت عنوان تنوع عملکردی تیم مدیریت ارشد و عملکرد شرکت با توجه به نقش تعدیل کننده ویژگی های مدیر عامل شرکت (CEO) پرداختند. تحقیقات گذشته نشان داده است که اثر تنوع وظیفه ای تیم مدیران ارشد بر عملکرد شرکت مبهم است. در این پژوهش این موضوع را با تمرکز بر نقش یکپارچه از مدیر عامل شرکت بررسی کرده اند، آنها فرض کرده اند که ویژگی های تخصص و پیشینه ی مدیرعامل شرکت، به دلیل تاثیر آنها درمبادله و ادغام دانش توزیع شده در تیم مدیران ارشد، رابطه بین تنوع وظیفه ای تیم مدیران ارشد و عملکرد شرکت را تحت تاثیر قرار می دهد با استفاده از یک مجموعه داده از ۳۳ شرکت فناوری اطلاعات هلندی و بلژیکی، نقش تعدیلی سه مجموعه از ویژگی های مدیر عامل شرکت (زمینه ی وظیفه ای، وضعیت به عنوان بنیانگذار و تجربه مشترک با دیگر اعضای تیم مدیریت ارشد) بر رابطه بین تنوع وظیفه ای تیم مدیران ارشد و عملکرد شرکت را مورد بررسی قرار داده اند. نتایج نشان می دهد که ویژگی های مدیر عامل و تیم مدیران ارشد، تعاملاتی در تحقق مزیت های بالقوه توزیع تخصیص وظیفه ای تیم مدیران ارشدانجام می دهند.

–پینسنت و دیگران (۲۰۱۰)^۸ دریافتند که بین اندازه هیات مدیره و عملکرد شرکت رابطه معنادار منفی وجود دارد. در این پژوهش به نتایجی در خور توجه دست یافتند. با افزایش اندازه هیات مدیره، عملکرد شرکت کاهش پیدا می کند و به روی هم تاثیر مستقیمی دارند.

– هاوارتر و همکاران (۲۰۰۶)^۹ یکی از آن است که اگر پاسخگویی یک شغل با مهارت سیاسی انجام آن همراه شود میزان ایفای آن تا درصد قابل قبولی بالا می رود و بیان می کنند پاسخگویی و مهارت سیاسی اثر بهتری روی عملکردهای شغلی می گذارد با پژوهش حاضر همخوانی دارد. مطالعات نشان داده اند که افزایش احساس پاسخگویی همراه با واکنش های رفتاری در افراد می باشد. به هرحال، پژوهشهای تجربی گذشته درباره رابطه بین پاسخگویی و پیامدهای آن مانند رفتار سیاسی ناهماهنگی و ضعیف است. این یافته ها احتمالاً مربوط به ضعف این پژوهش ها در نادیده گرفتن متغیرهای تعدیل کننده و میانجی است.

ارزیابی پایایی با روش همسانی درونی (آلفای کرونباخ)

این روش برآوردی از میزان همبستگی میان متغیرهایی که سازه یا مقیاس مورد نظر را می سازند، بدست می دهد. شاخص متداول برای ارزیابی پایایی در این روش، ضریب آلفای کرونباخ می باشد. مقدار صفر این شاخص عدم پایایی مقیاس مورد نظر را نشان می دهد. در مقابل مقدار عددی ۱ برای این شاخص بیانگر پایایی کامل مقیاس مورد نظر است.

فرمول محاسباتی آلفای کرونباخ به صورت زیر است:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

که در آن S_i^2 واریانس سؤال i ام و S_{sum}^2 واریانس مجموع سؤالات است. بنابراین α به تعداد سؤالات و میزان همبستگی بین آن ها بستگی دارد. اگر امتیاز واقعی به سؤالات داده نشود و پاسخ های افراد کاملاً

⁷ Boyle, Bowen, Hendrix, and Matthews ,2011

⁸ venesnet,at al.2010

⁹ havarter, at al.2006

به یکدیگر بی ارتباط باشد α به سمت صفر میل میکند. اگر تمام سؤالات قابل اعتماد باشند و یک نتیجه را نشان دهند، این ضریب ۱ خواهد بود. که در این تحقیق روایی و پایایی پرسشنامه ما به این روش سنجیده شده است و در تمام ابعاد مورد بررسی میزان پایایی ترکیبی بیشتر از ۰,۷ بوده و بنابراین سازگاری درونی مدل قابل تایید است.

ماتریس کوواریانس، جمع و کاربرد آن در محاسبه ضریب آلفای کرباخ

	گویه اول	گویه دوم	گویه سوم	گویه چهارم
گویه اول	697/1	434/1	379/1	228/1
گویه دوم	434/1	752/1	345/1	234/1
گویه سوم	379/1	345/1	661/1	098/1
گویه چهارم	228/1	234/1	098/1	344/1
890/21S =				

ضریب تعیین R^2

در این مرحله به بررسی برازش مدل ساختاری خواهیم پرداخت. بدین منظور از شاخصی به نام R^2 استفاده می‌شود. R^2 معیاری است که برای متصل کردن بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته دارد. این مقدار برای سازه‌های وابسته محاسبه می‌شود و در مورد سازه‌های مستقل مقدار این معیار صفر است. به مقدار ۰,۱۹، ۰,۳۳ و ۰,۶۷ به عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 معرفی شده است. جدول زیر مقادیر R^2 متغیرهای پنهان مدل ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد.

مقادیر ضریب تعیین برای هر یک از متغیرهای پنهان وابسته

ابعاد تحقیق	R^2
مدیریت مدیران ارشد	---
موقعیت استراتژی	۰,۴۳۷
بهروری	۰,۴۵۵

با توجه به ضرایب تعیین ارائه شده در جدول و نمودار فوق، ملاحظه می‌گردد که مقادیر ضریب تعیین متغیرهای تحقیق در تمامی موارد بیش از ۰,۳۳ می‌باشد که نشانگر قوی بودن ضریب تعیین مدل است.

جدول ۴- ۱. یافته های آزمون فرضیات تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد

نتیجه	B	T	فرضیات
تایید فرضیه	۰,۶۵۴	۱۳,۱۲۳	بین مدیریت مدیران ارشد و موقعیت استراتژی سازمان
تایید فرضیه	۰,۱۹۴	۲,۷۰۹	بین تیم مدیریت مدیران ارشد سازمان بهروری رابطه وجود دارد.
تایید فرضیه	۰,۳۷۸	۲,۹۸۳	بین موقعیت استراتژی و بهروری رابطه وجود دارد

با توجه به ضرایب معناداری و t استخراج شده، نتیجه آزمون فرضیات در جدول فوق آورده شده است. در سطح اطمینان ۹۵٪ نتایج تحقیق نشان می‌دهد که تمامی فرضیات تحقیق تایید می‌باشند.

۴- بحث و نتیجه گیری

بهروری یک سازمان در گرو مدیریت خوب مدیران است. موقعیت استراتژی و شناخت موقعیت استراتژی از مهمترین مواردی است که مدیران ارشد باید مد نظر قرار بدهند. از این رو در یک سازمان موفق یک رویداد بزرگ می‌تواند این باشد که مدیران ارشد مدیریت خود را بر اساس شناخت موقعیت سازمان در جهت بهروری سازمان بکار بگیرند. بنابراین روابط بین متغییرات سازمانی باید بیشتر مورد مطالعه مدیران باشد. بهروری نقطه پایان هدف هر سازمان در جهت رقابت شدید نسبت به سایر سازمان‌ها می‌باشد. اگر سازمان بتواند اساس موقعیت خود را هم نسب به داخل سازمان و هم محیط بخوبی شناسایی کرده و برنامه راهبردی و استراتژی اتخاذ کند موفق‌ترین سازمان در شرایط کنونی است.

اثرات مدیریت مدیران ارشد در رابطه با موقعیت استراتژی سازمان یک علمی است که باید در کلاس مدیریت سازمان مد نظر قرار بگیرد. چون در دنیای ناپایدار امروزی هر لحظه جایگاه رقابت تغییر می‌کند. وجود ساختار سنتی نمی‌تواند پاسخگو باشد. هر سازمانی بخواهد بدون در نظر گرفتن موقعیت سازمان به سطح بهروری برسد چنین چیزی در شرایط کنونی بعید بنظر می‌رسد. پس برای رسیدن به بهروری مدیران باید کلیات مدیریتی را با توجه به موقعیت استراتژی سازمان خود، بشناسند و بکار بگیرند

مراجع

✓ کارگر، غلامرضا، فرج پور. بتول. (۱۳۸۸). چگونه بهره‌وری را در یک سازمان افزایش دهیم؟. نشریه، توسعه انسانی پلیس، خرداد و تیر، ۱۳۸۸، دوره ۶، شماره ۳۳، از صفحه ۴۵ تا صفحه ۷۸.

✓ Bartlett, C. & S. Ghoshal. (1989). Managing Across Borders. Harvard Business School Press.

-
- ✓ -Boyle, Bowen, Hendrix, and Matthews. (2011). Environmental Coping Capacity, Environmental Uncertainty and Performance. *Cademy of Management Journal*, 30(4), 798–807.
 - ✓ Mosadeghrad AM. (2018). Implementing strategic collaborative quality management in health care sector. *International Journal of Strategic Change Management*; 4(3-4): 203-28.
 - ✓ Finkelstein, S. & D. Ham brick.(1996). Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations. St. Paul: West Publishing Company.
 - ✓ Gordon, G& Alex, Mack. (2019). Senior Management Team Review and Organizational Policy and Optimal Performance in Different Holdings. . *International Journal of Strategic Change Management*; 6(8-10): 213-29.
 - ✓ Sea ,mian (2018) Examining the environment of strategy and environmental uncertainty and organizational policies. *International Journal of Production Economics*, Research articles.1 (8)57-105