

ارزیابی اثربخشی تحول استراتژیک سازمانی شرکت ملی حفاری ایران برای ارتقای سطح مزیت رقابتی

محمد رضا حمیدی زاده^۱، جهانگیر آسوده^{۲*}

^۱استاد، دانشگاه شهید بهشتی، گروه مدیریت و حسابداری، تهران، ایران
^۲کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیکی، گروه مدیریت، تهران، ایران
تاریخ دریافت: تیر ۱۳۹۵، اصلاحیه: مرداد ۱۳۹۵، پذیرش: شهریور ۱۳۹۵

چکیده

هدف اصلی این پژوهش ارزیابی اثربخشی تحول استراتژیک سازمانی شرکت ملی حفاری ایران برای ارتقای سطح مزیت رقابتی است. از این رو، قابلیت کارآفرینی شرکت نیز بالا خواهد رفت، حجم نمونه براساس رویکرد کوکران، ۲۱۰ نفر تعیین شد. روش پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی و به طور مشخص مبتنی بر مدلیابی معادلات ساختاری است. به منظور سنجش متغیرهای تحقیق نیز از پرسشنامه (تحول استراتژیک و مزیت رقابتی) و روش‌های تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS.22 و LISREL 8.5 بهره گرفته شده است. نتایج تجزیه و تحلیل پرسشنامه نشان داد که تحول استراتژیک (محتوای استراتژی، تغییرات در روابط سازمان با محیط خارجی و ساختارهای سازمانی) تاثیر مثبت و معناداری بر مزیت رقابتی (قابلیت کارآفرین، قابلیت فنی، قابلیت سازمانی، قابلیت استراتژیک) دارند و همچنین تحول استراتژیک و مزیت رقابتی در شرکت ملی حفاری ایران در وضعیت اثربخش و مطلوب قرار ندارند.

کلمات کلیدی: تحول استراتژیک، مزیت رقابتی، شرکت ملی حفاری ایران.

۱- مقدمه

ما از تحول استراتژیک بر روی سه دیدگاه نظری متفاوت که زمینه کار گذشته بوده، تنظیم شده است: دیدگاه منطقی عقلانی، دیدگاه تجربی و دیدگاه ادراکی تبیین خود از تحول استراتژیک را آن چنان گسترده‌اند که تغییرات سازمانی و محیطی در ایجاد و اعمال تغییرات در محتوای استراتژی را نیز شامل می‌شوند [۵]. اثربخشی تحول استراتژیک یعنی درجه و میزان نیل به اهداف تغییر در شکل، کیفیت یا وضعیت الگوی کلی تنظیم مناسبات یک سازمان با محیطش در طول زمان، یا با تلاش‌های انجام شده تا چه میزان به تغییر در شکل، کیفیت یا وضعیت الگوی کلی تنظیم مناسبات یک سازمان با محیطش در طول زمان رسیده‌ایم. مزیت رقابتی از موضوعات مهمی است که در سال‌های اخیر در ادبیات مدیریت و بازاریابی استراتژیک مورد تاکید قرار گرفته است. در این رابطه، چشم اندازهای متفاوتی نسبت به عوامل تعیین کننده و موثر ارائه شده است؛ جایی که نظریه پردازان سازمان صنعتی، عوامل محیطی را عوامل مسلط و تعیین کننده مزیت رقابتی می‌دانند. اولین شخص از میان این نظریه‌پردازان، بین است که در سال ۱۹۶۸ نظریه خود را بیان داشت. با این حال نظریه پرداز معروف این گروه مایکل پورتر محسوب

تغییر و تحول در سازمان‌های امروزی به قدری سریع، چندجانبه، پیچیده و فراگیر است که سازمان‌ها بدون پیش بینی، هماهنگی و تطابق با آن قادر به ادامه حیات، رشد، بالندگی و توسعه نمی‌باشند. بنابراین برای اینکه سازمان‌ها و به خصوص شرکت‌های صنعتی مثل شرکت ملی حفاری ایران بتوانند به محیط پویا و پیچیده خود پاسخ فعال و آگاهانه بدهند، باید قادر باشند که این ارزش محیطی را وارد سازمان کنند و به عبارتی بهبود، نوآوری و کارآفرینی که نوعی تغییر استراتژیک در یک سازمان می‌باشد را به عنوان یک ارزش حیاتی به صورت نهادی درآورند [۲]. اثربخشی سازمان از درجه یا میزان دستیابی سازمان به هدف‌های موردنظر خود است. لذا اثربخشی "انجام کارهای درست" هم اطلاق می‌شود. تحول استراتژیک را می‌توان تغییر در شکل، کیفیت یا وضعیت الگوی کلی تنظیم مناسبات یک سازمان با محیطش در طول زمان نامید. در حالی که کانون اولیه چنین تنظیم مجددی عبارت است از ۱. محتوای استراتژی (ماموریت و اهداف، تولید، گستره بازار، وضعیت رقابتی و پراکندگی منابع)، ۲. تغییرات در روابط سازمان با محیط خارجی و ۳. ساختارهای سازمانی داخلی آن، شامل فرایندها و نظام‌هایی است که برای ایجاد تحول و کاربرد آن در محتوای استراتژی ضروری است. تبیین

*jahangirasoudeh@yahoo.com

کامل تحلیل کنند و مورد توجه قرار دهند و اهداف سازمانی زیرمجموعه‌ای از شاخص‌های سازمانی (درونی یا محیطی) که باید وضعیت یا مقدار آنها در طول دوره‌ی برنامه‌ریزی تغییر نماید. همچنین اهداف عبارتند از مجموعه محورها و موضوعات مرتبط با سازمان یا محیط آن که باید در طول دوره برنامه‌ریزی تغییر نماید.

تولید: تولید اقتصادی فعالیتی است که با استفاده از داده‌های نیروی کار، سرمایه و کالاها و خدمات تحت کنترل و مسئولیت یک واحد نهادی، به منظور تولید کالاها و خدمات دیگر انجام می‌گیرد.

گستره بازار: قسمتی از بازار در دسترس واجد شرایط است که شرکت برای فعالیت انتخاب می‌کند.

وضعیت رقابتی: وضعیتی که در آن هرچه چیزی موجب شود درآمد بیش از هزینه‌ی افزایش یابد، تجلی پیدا می‌کند [۱۹].

پراکندگی منابع: منظور از پراکندگی منابع، گستردگی حیطه‌های منابع است که شامل حیطه‌های مواد، سرمایه‌ی مالی، اطلاعات و دانش، ساختار، منابع انسانی، سرمایه‌ی فکری و معنوی است.

ب) تغییرات در روابط سازمان با محیط خارجی: تغییر عبارت است از فرایند تحول و دگرگونی رفتارها، ساختارها، و خط مشی‌ها، به عبارت دیگر تغییر فرایند به کار بستن یک ابداع یا نوآوری در سازمان است تغییر در سازمان‌ها و جوامع انسانی کاری جمعی و گروهی است. هم فکر و همراه کردن افراد در یک حرکت جمعی، به طوری که هر یک از آنها از صمیم قلب در جهت هدف‌ها و خواسته‌های گروه فعالیت نمایند، کار ساده‌ای نیست [۳]. تغییر سازمانی به تلاش برای بهبود راه‌های حل مسئله در سازمان اطلاق می‌شود [۱۰]. منشأ تغییر سازمانی: از آنجایی که بسیاری از سازمان‌ها با محیط پویا روبرو هستند، این امر آنها را وارد می‌کند تا خود را با محیط وقف دهند. به طور کلی، شش عامل به عنوان منشأ تغییرات تلقی می‌شود که عبارتند از: ماهیت نیروی کار، تکنولوژی، تمهیدات اقتصادی، روندهای اجتماعی، سیاست‌های جهانی و رقابت که نقش اساسی در پدید آوردن تغییرها دارند. عوامل تغییر هم در داخل سازمان وجود دارند و هم در خارج از سازمان. در داخل سازمان، مدیران و کارشناسان به طور معمول مهم‌ترین نقش را در ایجاد تغییر ایفا می‌کنند. اگر چه سایر کارکنان نیز می‌توانند در تغییر نقش داشته باشند. عوامل تغییر، ممکن است یک مشاور خارجی از سازمان باشد که مدیریت را در حل مسائل سازمانی یاری می‌دهد و یا ممکن است آموزش دهنده‌هایی باشند که توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای تغییر را در افراد از طریق آموزش ایجاد کنند [۹].

ج) ساختارهای سازمانی: مفهوم ساختار، همراه با تعریف به شکل‌های خیلی مختلف، در مفهوم کلی در هر سازمانی بیانگر روابط رسمی کار در بین قسمت‌ها و اشخاص مربوط به یکدیگر است. ساختار با یک تعریف خیلی کوتاه، آناتومی (اسکلت) یک سازمان است. در این معنا ساختار یک موسسه، یعنی مشخص شدن وظایف و مسوولیت‌ها و ایجاد پیوندهای رفتاری در بین آنهاست. در این حال ساختار موسسه، اسکلتی است که قدرت‌های حیات دهنده او (ارتباطات، دانش، اطلاعات، اصول، روابط، اجراها و غیره) به آن متکی است [۹].

می‌شود. طبق مدل پورتر، واحد اصلی برای تجزیه و تحلیل، صنعت است. در این راستا وی اعتقاد دارد که سودآوری شرکت‌ها به جذابیت صنعت و موقعیت نسبی شرکت در صنعت بستگی دارد. طبق این مدل، چنانچه استراتژی باعث شود که سازمان، فعالیت‌ها را متفاوت و متمایز از رقبا انجام دهد در آن صورت، شایستگی‌های محوری امکان انتخاب تنوع و تمایز را تسهیل می‌کنند و باعث کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌شوند [۱۴]. از نظریات دیگر این گروه می‌توان به نظریه آمیت و شومیکر اشاره کرد. طبق نظر این دو، سودآوری شرکت به میزان سازگاری دارایی‌های استراتژیک و عوامل استراتژیک صنعت بستگی دارد و لذا اساس مزیت رقابتی بر مبنای تعامل سازمان صنعتی و تئوری شایستگی قرار می‌گیرد [۱۱]. در مقابل این دسته از نظریات، تعدادی از تئوری پردازان بر اهمیت عوامل درون سازمانی در کسب مزیت رقابتی تاکید دارند که از آن جمله می‌توان به نگرش بر مبنای منابع و نگرش قابلیت‌های پویا اشاره کرد. نگرش بر مبنای منابع، سازمان‌ها را به عنوان مجموعه‌های منابع می‌نگرد و معتقد است که مبنای مزیت رقابتی سازمان، منابع آن است، مشروط بر این که ویژگی‌های نادر بودن، با ارزش بودن، قابلیت جایگزینی اندک، و تقلیدناپذیر بودن یا مشکل بودن تقلید را دارا باشند. به بیان دیگر، منبع مزیت رقابتی، منابع سازمان است و در صورتی که منابع، ویژگی‌های چهارگانه فوق را داشته باشند مزیت رقابتی از نوع پایدار خواهد بود [۱۵]. با توجه به تاثیر محیط و تاثیر عوامل درون سازمانی بر مزیت رقابتی و همچنین تاثیر محیط و عوامل درون سازمان بر تحول استراتژیک، بر آن شدیم تا در این پژوهش به ارزیابی اثربخشی تحول استراتژیک سازمانی شرکت ملی حفاری ایران برای ارتقاء سطح مزیت رقابتی بپردازیم.

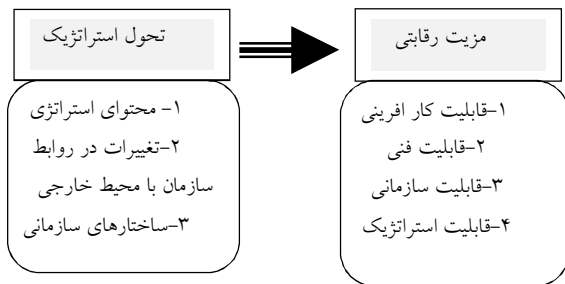
۲- مبانی نظری و چارچوب تحقیق

تحول استراتژیک سازمانی: تحول استراتژیک را می‌توان تغییر در شکل، کیفیت یا وضعیت الگوی کلی تنظیم مناسبات یک سازمان با محیطش در طول زمان نامید. در حالی که کانون اولیه چنین تنظیم مجددی عبارت است از: ۱. محتوای استراتژی (ماموریت و اهداف، تولید، گستره بازار، وضعیت رقابتی و پراکندگی منابع)، ۲. تغییرات در روابط سازمان با محیط خارجی و ۳. ساختارهای سازمانی داخلی آن، شامل فرایندها و نظام‌هایی است که برای ایجاد تحول و کاربرد آن در محتوای استراتژی ضروری است. تبیین ما از تحول استراتژیک بر روی سه دیدگاه نظری متفاوت که زمینه کار گذشته بوده، تنظیم شده است: دیدگاه منطقی عقلانی، دیدگاه تجربی و دیدگاه ادراکی تبیین خود از تحول استراتژیک را آنچنان گسترده‌اند که تغییرات سازمانی و محیطی در ایجاد و اعمال تغییرات در محتوای استراتژی را نیز شامل می‌شوند [۵].

الف) محتوای استراتژی: مجموعه‌ای از اهداف، تولید، گستره بازار، وضعیت رقابتی و پراکندگی منابع می‌باشد.

ماموریت و اهداف: مأموریت سازمانی، بیان گسترده‌ای از جهت‌گیری سازمانی است. مدیران برای توسعه‌ی صحیح مأموریت سازمانی، باید اطلاعاتی را که در طول روند تحلیل محیطی به دست می‌آید، به طور

در این پژوهش نیز محتوای استراتژیک یکی از ابعاد تحول استراتژیک است. فرضیه دوم: اثربخشی تحول استراتژیک بر قابلیت کارآفرینی شرکت ملی حفاری تاثیر معنا دار دارد. ویراوردنا و اکاس در سال ۲۰۰۴ بیان کردند که قابلیت کارآفرینی یکی از ارکان مهم مزیت رقابتی است. فرضیه سوم: اثربخشی تحول استراتژیک بر قابلیت فنی شرکت ملی حفاری تاثیر معنا دار دارد. ورهیس و مورگان در سال ۲۰۰۵ بیان نمودند که علاوه بر قابلیت‌های داخلی سازمان، قابلیت‌های در محیط خارجی وجود دارد که بر مزیت رقابتی تاثیر دارد. فرضیه چهارم: اثربخشی تحول استراتژیک بر قابلیت سازمانی شرکت ملی حفاری تاثیر معنا دار دارد. فنواتی در سال ۱۳۹۳ پژوهشی با هدف بررسی و ارزیابی تحول استراتژیک سازمانی در صنعت شیلات ایران، انجام داد که دریافت که وضعیت تحول استراتژیک در صنعت شیلات مطلوب است که تحول استراتژیک بر رفتار کارکنان، چشم‌اندازها و اهداف سازمان و ارتباط سازمان با محیط بیرون تاثیر دارد. فرضیه پنجم: اثربخشی تحول استراتژیک بر قابلیت استراتژیک شرکت ملی حفاری تاثیر معنا دار دارد. اکاس و ان گو در سال ۲۰۰۷ بیان کردند که خصیصه‌های استراتژیک شرکت بر شدت رقابتی تاثیر دارد. بر اساس آنچه که شرح داده شد، مدل تحقیق در شکل ۱ می‌گردد.



شکل (۱): مدل تحقیق با اقتباس از مهری سال ۱۳۸۲ و گریچین و همکاران د سال ۱۳۷۶ [۵]

۳. روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی، از حیث نوع داده علی و از حیث روش جمع آوری اطلاعات توصیفی بوده و به صورت پیمایشی انجام شده و مبتنی بر معادلات ساختاری می‌باشد. برای سنجش متغیرها از

مزیت رقابتی: پیتراف در سال ۱۹۹۳ مزیت رقابتی را حفظ درآمد بالاتر از حد نرمال تعریف می‌کند. به عقیده بسکانو، درانو و شانلی در سال ۲۰۰۰ در صورتی که بنگاه در مقایسه با متوسط نرخ سود اقتصادی به نرخ بالاتر سود اقتصادی در بازار یکسان دست پیدا کند، دارای مزیت رقابتی می‌باشد [۱۲]. سالونر، شپارد و پودونلی در سال ۲۰۰۱ عنوان می‌کنند که مزیت رقابتی عمدتاً به این معناست که بنگاه می‌تواند خدمات یا کالاهایی را تولید کند که مشتریان آنها را با ارزش تر از کالاهای یا خدمات تولید شده سایر رقبا تلقی می‌کنند [۲۰]. مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه بنگاه برای مشتریان می‌باشد به نحوی که ارزش‌های ایجاد شده از هزینه‌های مشتری بالاتر باشند [۱۸]. به عقیده بارنی در سال ۱۹۹۳ مزیت رقابتی بنگاه را ظرفیت‌های اختصاصی (ممتاز) تعریف می‌کند که این ظرفیت‌ها ناشی از رفتارهایی است که سایر بنگاه‌ها فاقد آنها می‌باشند و همچنین، پایدار و معین هستند [۱۳]. در این پژوهش مزیت رقابتی دارای مولفه‌هایی به شرح زیر می‌باشد:

الف) قابلیت‌های کارآفرینی: این نوع قابلیت‌ها بیانگر توانایی شرکت در شناسایی و جذب مشتریان با ارزش و بهره برداری از فرصت‌های موجود بازار و ایجاد فرصت‌های جدید است.

ب) قابلیت‌های فنی: این نوع قابلیت‌ها باعث توسعه و ارتقای خلاقیت، کارایی، انعطاف‌پذیری، سرعت یا کیفیت فرایندهای شرکت و نیز بهبود کیفیت محصولات شرکت می‌گردد.

ج) قابلیت‌های سازمانی: این نوع قابلیت‌ها شامل ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی سازمان است که برای تحرک و پویایی کارکنان، یادگیری سریعتر سازمانی و تسهیل تغییرات ضروری لازم است.

د) قابلیت‌های استراتژیک: این نوع قابلیت‌ها برای ایجاد، انسجام بخشی و هماهنگی‌های کارآمد و موثر دانش و شایستگی‌های گوناگون شرکت و نیز ساختاردهی مجدد و ایجاد تحرک و نقل و انتقال موثر آنها به موازات تغییرات و پویایی‌های محیطی و فرصت‌های فراروی، ضرورت دارد.

ارتباط تحول استراتژیک و مزیت رقابتی: سازمان‌ها در سایه رقابت با یکدیگر، دست به تغییرات اساسی می‌زنند. در این مسیر، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند در برابر رقبا واکنش‌های مناسبی از خود نشان دهند، محکم روی پای خود بایستند و بتوانند به سرعت محصولات جدیدی تولید و به بازارهای جهانی عرضه کنند [۱]. باید دقت داشته باشیم که مزیت رقابتی و رقابت در سایه تحولات استراتژیک رخ می‌دهد مزیت رقابتی، رقابت و گستره رقابت همه جز ارکان و لازمت ایجاد تحولات استراتژیک هستند و شاید بتوان گفت که این دو از هم جدا نیستند و تا یکی از آنها وجود نداشته باشد دیگری به درستی به هدف خود نخواهد رسید. کمتر پژوهشگری به بررسی این مورد پرداخته است.

فرضیه اول: اثربخشی تحول استراتژیک سازمانی شرکت ملی حفاری منجر به ارتقای سطح مزیت رقابتی شرکت است.

کاتلر و همکاران در سال ۲۰۰۳ بیان کردند که نقش محیط و رقابت در صنعت بر قابلیت رقابتی (مزیت رقابتی) تاثیر دارد. ریچارد در سال ۲۰۱۱ بعد محتوا را به عنوان یکی از ابعاد تغییر و تحول سازمانی مطرح کرد که

نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که تحول استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری با ضریب مسیر ۰/۶۷ و عدد معناداری ۶/۲۷ بر مزیت رقابتی در شرکت ملی حفاری دارد. بنابراین فرض صفر رد می‌شود و کلیه مفروضات تحقیق تأیید می‌گردند قابلیت کارآفرینی با ضریب مسیر ۰/۳۳ و عدد معناداری ۳/۵۸ بر تحول استراتژیک تأثیر معنادار دارد. قابلیت فنی با ضریب مسیر ۰/۶۱ و عدد معناداری ۶/۳۹ بر تحول استراتژیک تأثیر معنادار دارد. قابلیت سازمانی با ضریب مسیر ۰/۸۶ و عدد معناداری ۸/۷۱ بر تحول استراتژیک تأثیر معنادار دارد. قابلیت استراتژیک با ضریب مسیر ۰/۷۱ و عدد معناداری ۶/۲۹ بر تحول استراتژیک تأثیر معنادار دارد. (جدول ۳)

۵. نتیجه‌گیری

وضعیت اثربخشی تحول استراتژیک و مزیت رقابتی در شرکت ملی حفاری ایران پایین است و با توجه به تأثیر مثبت و معنادار تحول استراتژیک بر مزیت رقابتی و مولفه‌های آن می‌توان نتیجه گرفت که تحول استراتژیک قادر است، زیرساخت لازم برای ارتقاء مزیت رقابتی سازمان را فراهم نماید و سرعت پاسخگویی به تحولات درونی و بیرونی سازمان را در جهت اجرای استراتژی‌های اثربخش حرکت داده و قابلیت (کارآفرینی، فنی، سازمانی، استراتژیک) را در سازمان افزایش دهد. همچنین باعث افزایش انعطاف‌پذیری سازمان شود و زمینه‌های لازم برای توسعه قابلیت‌های مربوط به مزیت رقابتی را فراهم سازد. با توجه به تأیید تأثیر تحول استراتژیک بر قابلیت کارآفرینی، قابلیت فنی، قابلیت سازمانی و قابلیت استراتژیک، شرکت ملی حفاری می‌تواند با بهبود مهارت، مدیریت صحیح، پیاده‌سازی استراتژی‌های تحول و استفاده از فناوری و تجهیزات جدید سعی در بهبود قابلیت‌های مربوط به مزیت رقابتی و افزایش اثربخشی سازمانی نماید.

جدول (۱): مشخصات جمعیت شناختی نمونه

جنسیت		رشته تحصیلی		سن		مدرک تحصیلی	
زن	۲/۱	۲۱-۳۰	۲/۱	فنی	۴۰/۸	دپلم	۷/۹
مرد	۹۷/۹	۳۱-۴۰	۲۵/۷	علوم انسانی	۳۲/۸	فوق دپلم	۵/۰
		۴۱-۵۰	۴۰/۷	علوم پایه	۱۲/۲	لیسانس	۵۰/۰
		بیشتر از ۵۰	۳۲/۹	دپلم تجربی	۳/۶	فوق لیسانس	۳۲/۵
				دپلم انسانی	۴/۳	دکتر	۳/۶

سنججه‌های مورد استفاده از مطالعات پیشین استفاده شده است، سنججه‌ها با استفاده از ترکیب چند پرسش نامه بومی سازی شدند به طوری که برای مزیت رقابتی، پرسشنامه استاندارد لی در سال ۲۰۰۶ و پارتیسیا در سال ۲۰۰۳ و با ۴ مولفه و ۲۶ سوال و برای تحول استراتژیک از پرسشنامه استاندارد آدریان فارنهام در سال ۲۰۰۶ که بومی سازی شد و روایی این پرسشنامه‌ها با روایی محتوایی و ضریب (CVR) تأیید شد و متغیرهای مکنون با تحلیل عاملی تأییدی شناسایی شدند و ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی استفاده شد که به ترتیب برابر با ۰/۹۲ و ۰/۸۹ شد که نتیجه مطلوب بود.

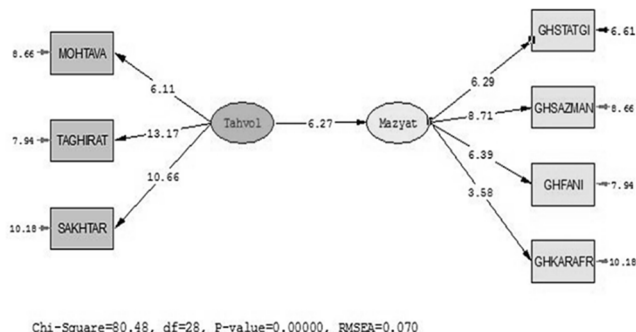
جامعه آماری این تحقیق را ۴۲۹ نفر از کارکنان شرکت ملی حفاری اهواز تشکیل می‌دهد؛ که با استفاده از فرمول کوکران و نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی، ۲۱۰ نفر از آنها به عنوان نمونه انتخاب شد.

۴. تحلیل داده‌ها

وضعیت پاسخگویان با توجه به جنس، سن، رشته تحصیلی و مدرک تحصیلی در جدول (۱) آورده شده است.

پس از بررسی متغیرهای جمعیت شناختی پرسش شوندگان، ابتدا به بررسی متغیرهای تحقیق پرداختیم که در جدول زیر به طور کامل شرح داده شده است. در این پژوهش اثربخشی مطلوب را بالا ۷۰ درصد در نظر گرفته ایم که با توجه به نتایج جدول (۱) می‌توان بیان نمود که وضعیت اثربخش تحول استراتژیک و مولفه‌های آن و همچنین مزیت رقابتی و مولفه‌های آن چون زیر ۷۰ درصد می‌باشند نامطلوب است. (جدول ۲)

سپس با انجام آزمون نرمال بودن (کولموگروف-اسمیرنوف) دریافتیم که متغیرهای پژوهش نرمال می‌باشند که بر این اساس توانستیم برای سنجش آنها از آزمون‌ها پارامتریک نظیر معادلات ساختاری استفاده نماییم. در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها تحقیق نیز ابتدا خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است $\chi^2/df=2/87$; $AGFI=0/85$; $GFI=0/86$; $RMSEA=0/070$; $NFI=0/93$; $NNFI=0/91$; $CFI=0/96$. به عبارت دیگر، داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است.



شکل (۲): مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

جدول (۲): بررسی متغیرهای پژوهش

وضعیت اثربخشی	درصد اثربخشی	ضریب تغییرات	واریانس	انحراف معیار	میانگین		متغیرهای پژوهش
					درصد مکتسبه	مقدار	
پایین	٪۲۲/۲۴	۲۲/۳۵	۰/۶۰۸	۰/۷۷۸	٪۶۹/۶	۳/۴۸	محتوای استراتژی
پایین	٪۲۳/۲۷	۲۴/۹۸	۰/۷۶۸	۰/۸۷۲	٪۶۹/۸	۳/۴۹	تغییرات در روابط سازمان با محیط خارجی
پایین	٪۲۴/۲۹	۲۵/۱۹	۰/۷۸۸	۰/۸۸۴	٪۷۰	۳/۵۰	ساختار سازمانی
پایین	٪۶۹/۸	۲۴/۱۸	۰/۷۲۱	۰/۸۸۴	٪۶۹/۸	۳/۴۹	تحول استراتژیک
پایین	۱۳/۴۵	۲۹/۵۷	۰/۸۱۸	۰/۹۰۴	٪ ۶۱	۳/۰۵	قابلیت کارآفرینی
پایین	۱۷/۳۴	۲۵/۹۴	۰/۷۵۷	۰/۸۶۹	٪ ۶۷	۳/۳۵	قابلیت فنی
پایین	۱۶/۴۵	۲۴/۸۱	۰/۸۵۳	۰/۸۱۴	٪۶۵/۶	۳/۲۸	قابلیت سازمانی
پایین	۱۸/۶۵	۲۳/۱۰	۰/۶۵۲	۰/۸۰۴	٪۶۹/۶	۳/۴۸	قابلیت استراتژیک

جدول (۳): بررسی فرضیات براساس مدل معادلات ساختاری

فرضیه	متغیر وابسته	متغیر مستقل	ضریب مسیر	عدد معناداری	نتیجه آزمون
۱	مزیت رقابتی	تحول	۰/۶۷	۶/۲۷	تأیید شد
۲	قابلیت کارآفرینی	استراتژیک	۰/۳۳	۳/۵۸	تأیید شد
۳	قابلیت فنی		۰/۶۱	۶/۳۹	تأیید شد
۴	قابلیت سازمانی		۰/۸۶	۸/۷۱	تأیید شد
۵	قابلیت استراتژیک		۰/۷۱	۶/۲۹	تأیید شد

پژوهشنامه مدیریت، ج ۱۱، تهران: انتشارات راه دان.

۶- منابع و مأخذ

- [۱] رابینز استیفن. (۱۳۹۴)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهل و یکم.
- [۲] سلطانی، فلور. (۱۳۸۸)، نهادی کردن نوآوری در سازمان، تهران، نشر رسا.
- [۳] سنگه، پیترا. (۱۳۸۹)، رقص تغییر (چالش‌های تغییر پایدار در سازمان یادگیرنده)، مترجم: حسین اکبری و مسعود سلطانی، آریانا قلم، تهران.
- [۴] قنواتی هرمزی، حمیدرضا. (۱۳۹۲)، بررسی و ارزیابی تحول استراتژیک سازمانی در صنعت شیلات مطالعه موردی سازمان شیلات ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیک تهران.
- [۵] گریچن، ام. اسپریتز. نادینی، راجاگوبلان. (۱۳۷۶)، به سوی نظریه تحول استراتژیک: دیدگاه چند بعدی و چارچوب همگراف مترجم: اسماعیل مردانی گیوی، مجله مدیر ساز، زمستان ۱۳۷۶، پیش شماره، صفحات ۴۴-۵۳.
- [۶] مقیمی، سیدمحمد. رمضان، مجید. (۱۳۹۰)، مدیریت استراتژیک و کارآفرینی، [۷] مقیمی، سیدمحمد. رمضان، مجید. (۱۳۹۰)، مبانی سازمان و مدیریت، پژوهشنامه مدیریت، ج ۱، تهران: انتشارات راه دان.
- [۸] ملایی، مهرداد. (۱۳۹۲)، مقدمه‌ای بر تفکرات اقتصادی پساکیزتی، نشر دنیای اقتصاد.
- [۹] موسوی، زینب سادات. (۱۳۸۹)، سازمان‌های چابک در عصر حاضر، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱۱.
- [۱۰] وندال. فرنچ، سیسیل اچ. بل. (۱۳۹۰)، مدیریت تحول در سازمان، ترجمه دکتر مهدی الوانی و دکتر حسن دانایی فرد، انتشارات صفار.
- [11] Amit, R. S., (1993), **Strategic Intent and Organizational Rents**, Strategic Management Journal, Vol 14, 1993.
- [12] Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., (2000), **Economics of Strategy**, John Wiley & Sons, New York.
- [13] Barney, J. B., (1995), **Looking inside for Competitive Advantage**,

Academy of Management Executive, Vol 1, pp.13-27.

- [14] De Toni, A., Tonchia, S., (2003), **Strategic planning and firm's competencies: Traditional approaches and new perspectives**, International Journal of Operation and Production Management, 23(9), 947-976.
- [15] Lismen, C., Shaffer, M., Snap, E., (2004), **In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance**, The International Journal of Human Resource Management, 15(1), 17-35.
- [16] Kotler, P., Chandler, P. C., Brown, L., Adam, S., (2003), **Marketing: Australia and New Zealand**, Sydney, NSW: Prentice-Hall.
- [17] O'Cass, A., Ngo, L., (2007), **Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance**, Journal of Business Research, 60(1), 11-20.
- [18] Porter, M., (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press New York.
- [19] Rumelt R. P., (2003) ,**What in the World is Competitive Advantage?** , Policy Working Paper, No 105, pp.1-5.
- [20] Saloner, G., Shepard, A., Podolny, J., (2001), **Strategic Management**, John Wiley & Sons, New York.
- [21] Vorhies, D., Morgan, N., (2005), **Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage**, Journal of Marketing, 69, 80-94.
- [22] Weerawardena, J., O'Cass, A., (2004), **Exploring the characteristics of the market driven firms and antecedents to sustained competitive advantage**, Industrial Marketing Management, 33(5), 419-428.