

## بررسی تاثیر ساختار سازمانی بر راهبرد رقابتی شرکت ارتباطات زیرساخت با رویکرد منبع محوری

حاجیه رجبی فرجاد\*

### چکیده

هدف این پژوهش، بررسی تاثیر ابعاد ساختار سازمانی بر راهبرد رقابتی است. این پژوهش، از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت می‌باشد که تعداد آنها برابر با ۴۲۰ نفر است. از بین جامعه آماری بر اساس جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان تعداد ۲۰۱ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت انتخاب نمونه آماری، از نمونه‌گیری تصادفی ساده و برای سنجش ابعاد ساختار سازمانی (تمرکز، رسمیت و پیچیدگی) از پژوهش‌های کروز و گمپس (۲۰۰۳) و پالمر و دانفورد (۲۰۰۲) استفاده شد. در زمینه راهبردهای رقابتی نیز با توجه به پژوهش میلر (۱۹۸۸ و ۱۹۸۷)، سه راهبرد رهبری هزینه، راهبرد متمایز ساختن محصول یا خدمت و راهبرد تمرکز بر محصول یا خدمت خاص در نظر گرفته شد. روایی پژوهش از روش محتوای و برای تایید ثبات درونی ابزار سنجش، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. جهت بررسی و تحلیل داده، مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل ۸/۵ به کار برده شد. تحلیل داده‌ها نشان داد که ابعاد ساختار سازمانی با راهبرد رقابتی جامعه مورد مطالعه تاثیر مثبت و مستقیم دارد.

**کلیدواژه‌ها: ساختار سازمانی؛ راهبرد رقابتی؛ شرکت ارتباطات زیرساخت.**

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۹/۰۴، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۶/۰۵

\* استادیار، دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول).

Email: hajieh\_rajabi@yahoo.com

## ۱. مقدمه

یکی از اهداف عمده مدیران کسب‌وکار، 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 اجرای راهبرد، یکی از عوامل کلیدی در دستیابی به عملکرد بالا به‌شمار می‌رود [۷]. راهبردهای رقابتی معمولاً با ارزیابی منابع داخلی شرکت (مانند دارایی‌های مشهود و نامشهود و قابلیت‌های شرکت) تدوین می‌شوند. شرکت‌های دارای منابع قدرتمند می‌توانند خود را از رقبای 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 کسب‌وکار در زمان مناسب و به شیوه‌ای مناسب را بدهد، دستیابی به عملکرد بهینه، امری دشوار است [۸].

تصمیم‌گیری در زمینه شیوه طراحی ساختار و راهبرد رقابتی شرکت‌ها و نوع برهم کنش آنها برای کسب مزیت رقابتی و ارتقای عملکرد شرکت، امری بسیار حیاتی است. تاکنون اغلب پژوهش‌های انجام شده در این زمینه بیشتر مبتنی بر رویکرد اقتضایی چندلر (۱۹۶۲) بوده است؛ براساس رویکرد اقتضایی، طرح بهینه ساختار به راهبرد سازمان بستگی دارد. با وجود این، به نظر می‌رسد که در زمینه روابط بین ساختار و راهبرد هنوز نیاز به پژوهش‌های بیشتری وجود دارد؛ چرا که از ارائه رویکرد اقتضایی بیش از پنج دهه گذشته است و در این مدت، بسیاری از شرایط محیطی و ویژگی‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها تغییر کرده است. شرکت‌ها هم اکنون 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 فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات، تعیین‌کننده بسیاری از ویژگی‌های شرکت‌ها هستند. در چنین شرایطی، شاید رویکرد مبتنی بر منابع برای افزایش دانش‌ها در زمینه 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. مقاله حاضر بر تأثیر ساختار سازمانی و راهبرد رقابتی شرکت ارتباطات زیرساخت تأکید دارد. تاکنون پژوهش‌های زیادی به بررسی رابطه میان راهبردها و عملکرد شرکت [۷، ۱۰] یا ساختار و عملکرد شرکت [۱۱، ۱۲]. پرداخته‌اند؛ اما به میزان و نوع تأثیرگذاری ساختار سازمانی بر راهبرد رقابتی، توجه چندانی نشده است. پژوهش کنونی با استفاده

از الگویابی معادله‌های ساختاری با توجه به جهت‌گیری برهم کنش ساختار و راهبرد رقابتی به‌دنبال بررسی میزان تاثیر ساختار سازمانی بر راهبردهای رقابتی است.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

**ساختار سازمانی.** در محیط متغیر و متحول امروز، مدیران باید به‌طور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده و اصلاحات لازم را در آن به‌عمل آورند. درک فرآیند اصلی و ساختار سازمانی به فهم و شناخت محیط کاری بزرگ‌تر کمک می‌کند و نیز می‌تواند از آشفتگی در سازمان جلوگیری کند [۷].

نمودار سازمانی بهترین تصویر قابل رویت ساختار سازمانی و بخش‌های اساسی و زیربنایی است. بیشتر سازمان‌ها یک مجموعه از نمودار سازمانی دارند که روابط گزارش‌دهی در سراسر سازمان را نشان می‌دهد. بخش‌های زیربنایی سازمان عبارت‌اند از: ۱) خطوط اختیارات رسمی و مسئولیت ساختار سازمانی (روابط گزارش‌دهی را از طریق مسیر مشاغل و بخش‌هایی که دسته‌بندی شده‌اند، معین می‌کند. سیستم‌های ارتباط رسمی، هماهنگی و یکپارچگی (ساختار سازمانی الگوی مورد انتظار تعاملات رسمی میان کارکنان را تعیین می‌کند) [۵].

بلو (۱۹۷۴) ساختار سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: گماردن و انتصاب افراد در نقاط مختلف نمودار سازمانی، در پست‌های اجتماعی و پست‌هایی که بر روابط سازمانی این افراد اثر می‌گذارد. سول (۱۹۹۴) بیان می‌دارد که «ساختار نحوه کارکرد افراد را مشخص می‌کند، ولی نحوه کارکرد افراد هم تعیین‌کننده شکل ساختار است؛ اگر از این زاویه به ساختار نگاه شود، ساختار به این شکل تعریف می‌شود: وسیله یا ابزاری بسیار پیچیده برای کنترل، که در فرآیند روابط متقابل اعضاء به‌وجود می‌آید، به‌صورت دائم تجدید می‌شود و در عین حال روابط متقابل را تعیین می‌کند. در این تعریف‌ها تاکید می‌شود که ساختار سازمان، همواره ثابت باقی نمی‌ماند؛ بلکه به امور سازمان شکل می‌دهد و امور سازمان هم می‌تواند شکل آن را تغییر دهد؛ بنابراین، باید اذعان نمود که ظهور و پیدایش ساختار یک فرآیند مستمر است [۱۲].

سه جزء پیچیدگی، رسمیت و تمرکز، ابعاد اصلی و مهم ساختار سازمانی معرفی شده است [۱].

پیچیدگی<sup>۱</sup>. پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می‌کند و به سه دسته تقسیم می‌شود: تفکیک افقی<sup>۲</sup> که به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی بر اساس موقعیت اعضاء سازمان، ماهیت وظائف آنها و میزان تحصیلات و آموزش‌هایی که فرا گرفته‌اند، اشاره می‌کند [۱]. تفکیک عمودی که به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد و تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی که به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. وقتی حرفه‌هایی در سازمانی وجود دارند که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارند، سازمان دارای پیچیدگی بیشتری است؛ زیرا موقعیت‌های شغلی افراد، ارتباطات را کُند کرده و مدیریت را در خصوص هماهنگی بین فعالیت‌های آنها، با مشکل مواجه می‌کند.

با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می‌شود. سطوح بیشتر، بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است بالقوه جهت مخدوش ساختن ارتباطات که هماهنگی بین بخش‌ها و نظارت بر فعالیت‌های عملیاتی توسط مدیریت عالی را دشوار می‌سازد [۱]؛ در حالی که ساختارهای بلند نسبت به ساختارهای تخت دارای پیچیدگی بیشتری هستند، یک سازمان دارای ساختار بلند که از لحاظ جغرافیایی، سطوح اختیارات آن پراکنده است نسبت به سازمانی که کلیه اختیارات آن در مدیریت متمرکز است، خیلی پیچیده‌تر است. در نهایت این که در بحث تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، مسافت بین مناطق نیز مدنظر قرار می‌گیرد و به‌طور خلاصه تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی، سومین عنصر در تعریف پیچیدگی سازمان است که نشان می‌دهد، اگر چه تفکیک عمودی و افقی، واحدهای سازمانی را از هم پراکنده‌تر ساخته است؛ ولی جدایی واحدها از لحاظ فیزیکی نیز می‌تواند این پیچیدگی را افزایش دهد [۶].

پیچیدگی به حدود تفکیک درون سازمان و میزان تخصص‌گرایی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان اشاره دارد و حد و حدودی را که واحدهای سازمانی از لحاظ جغرافیایی پراکنده شده‌اند را نیز تصریح می‌کند؛ البته پیچیدگی یک اصطلاح نسبی است. تخصص‌گرایی<sup>۳</sup> به دو شیوه، صورت می‌گیرد. مشهورترین شکل آن از طریق تخصص‌گرایی وظیفه‌ای تحقق می‌یابد که در آن مشاغل به وظایف ساده و تکراری تقسیم‌بندی می‌شوند. تخصص‌گرایی اجتماعی با به‌کارگیری افراد حرفه‌ای که صاحب مهارت‌اند ولی نمی‌توانند آن‌را به‌سهولت به‌کار برند، صورت می‌گیرد [۱].

---

1. Complexity

2. Horizontal Different ion

3. Specialization

**رسمیت<sup>۱</sup>**. رسمیت یعنی حدی که یک سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنانش، به قوانین<sup>۲</sup>، مقررات و رویه‌ها متکی است [۲] و میزان یا حدی است که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند. اگر شغلی دارای میزان رسمیت بالایی باشد، متصدی آن، برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به آن شغل و این‌که چه موقعی و چگونه باید انجام شود از حداقل آزادی عمل برخوردار است. در چنین حالتی از کارکنان انتظار می‌رود همیشه نهاده‌های یکسانی را با روش معینی به کار برند که به نتایج از پیش تعیین‌شده‌ای منجر شود. از این‌رو، وقتی رسمیت بالاست، شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشن در خصوص فرایند کار در سازمان وجود دارد. وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان به‌طور نسبی می‌تواند برنامه‌ریزی نشده باشد. در چنین موقعیتی، افراد در مشاغل خود در به‌کارگیری دیدگاه‌های خود دارای آزادی عمل بیشتری هستند [۶].

**تمرکز<sup>۳</sup>**. در سلسله مراتب اختیارات، متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری<sup>۴</sup> دارد، هنگامی که تصمیم‌ها در سطح بالای سازمانی گرفته شود، آن سازمان را متمرکز<sup>۵</sup> می‌نامند. هنگامی که تصمیم‌گیری‌ها به سطوح پایین‌تر سازمان تفویض شود، سازمان را غیرمتمرکز می‌نامند [۱].

تمرکز به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می‌شود که می‌تواند تصمیماتی را بگیرند. در سازمان‌های متمرکز، مدیران ارشد و آنان که در رأس سازمان هستند، حق تصمیم‌گیری دارند. در سازمان‌های غیرمتمرکز، همین تصمیمات در سطوح پایین‌تر گرفته می‌شود. مسئله عدم تمرکز به‌صورت یکی از معماهای حل‌نشده درآمده است؛ زیرا در سازمان‌هایی که دیوان‌سالاری، به‌صورت صد در صد رعایت می‌شود همه تصمیمات توسط مدیریت عالی<sup>۶</sup> سازمان گرفته می‌شود و آنها بر سازمان، کنترل دارند؛ ولی با بزرگ‌تر شدن سازمان و بالارفتن تعداد کارکنان، واحدها و دوایر، نمی‌توان همه تصمیمات را به مقام عالی سازمان ارجاع داد، یا این‌که میزان بار تصمیم‌گیری بدان حد می‌رسد که یک مقام ارشد نمی‌تواند آن را تحمل کند؛ بنابراین، نتیجه تحقیقاتی که بر سازمان‌های بزرگ انجام شده است، نشان می‌دهد که در سازمان‌های بزرگ پدیده عدم تمرکز بیشتر رعایت

---

1. Formalization  
 2. Rules  
 3. Centralization  
 4. Power of Decision making  
 5. Centralized  
 6. Top management

می‌شود. هرچه مدیران به زیردستان اعتماد<sup>۱</sup> بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند، تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهد شد و در سازمان عدم تمرکز<sup>۲</sup> ایجاد خواهد شد. هرچه مکانیسم‌های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم‌گیری بیشتر باشد و سیستم بازخور<sup>۳</sup> مناسبی برای ارزیابی ارزیابی نتایج تصمیمات وجود داشته باشد، عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد شد. هر چه تصمیمات متخذه توسط یک واحد، بر عملیات واحدهای دیگر تاثیرگذارتر باشد، میزان مشارکت<sup>۴</sup> سایر واحدها در تصمیم‌گیری بیشتر می‌شود و این زمینه را برای عدم تمرکز سازمانی فراهم می‌کند [۱].

پدیده تمرکز، موضوع چندان ساده‌ای نیست که بتوان گفت چه کسی یا کسانی می‌توانند تصمیم بگیرند. اگر فردی در رده پایین سازمان نیز تصمیمات متعددی بگیرد، ولی این تصمیمات بر اساس سیاست‌های سازمانی مشخص و برنامه‌ریزی شده باشد، سازمان مزبور تا حد زیادی متمرکز است. در سازمان‌هایی که امور به صورت دموکراسی و تصمیمات به صورت جمعی و گروهی گرفته می‌شود، بیشتر می‌توان شاهد تمرکززدایی بود [۱].

**راهبرد رقابتی.** در این پژوهش برای اجرای فرآیند تحقیق از راهبردهای عام پورتر استفاده می‌شود. مایکل پورتر در دسته‌بندی خود راهبردهای ژنریک یا عام را به سه نوع راهبرد رهبری هزینه‌ها، راهبرد تمایز و راهبرد تمرکز تقسیم کرده است. براساس اظهارات پورتر، سازمان‌ها با استفاده از دو روش در پی کسب مزیت رقابتی هستند: ایجاد تمایز در کالاها و خدمات نسبت به سایر رقبا و تبیین قیمت پایین‌تر نسبت به سایر رقبا با رعایت محدوده استاندارد. از طرف دیگر، دامنه رقابت شرکت‌ها نیز مهم است. سازمان‌ها دامنه رقابتی خود را نیز در دو حالت تعیین می‌کنند: دامنه رقابتی گسترده و دامنه رقابتی محدود [۵، ۱۳]. بر اساس این دو بعد، سازمان‌ها به انتخاب راهبرد می‌پردازند.

**راهبرد رهبری هزینه‌ها.** سازمان‌هایی که راهبرد رهبری هزینه‌ها را انتخاب می‌کنند، در تلاش‌اند تأمین‌کننده کالا و خدمات با پایین‌ترین قیمت تمام‌شده باشند. به عبارت دیگر، آنها در پی کاهش بهای تمام‌شده هر واحد کالا برای مشتری (که نسبت به قیمت حساسیت دارد) هستند.

---

1. Confidence  
2. Decentralization  
3. Feedback system  
4. Partnership

**راهبرد متمایز ساختن محصول یا خدمت.** در راهبرد تمایز، ایجاد ارزش از طریق منحصربه‌فرد شدن کالا یا خدمات و متمایز شدن آن نسبت به کالاها و خدمات رقبا صورت می‌گیرد. منحصربه‌فرد شدن از راههایی مانند نوآوری‌های تولید، کیفیت برتر، تبلیغات مبتکرانه، استفاده از چشمک‌زن‌های بازار، روابط بهتر فروشنده و یا راه‌های دیگر به‌دست می‌آید [۵].

این محصولات به مشتریانی عرضه می‌شود که به قیمت حساسیت چندانی نشان نمی‌دهند. در این حالت شرکت می‌تواند از نظر عرضه محصول از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار شود، برای سازش با محیط در حال تغییر دارای توان بیشتری باشد و برای نگهداری از دستگاه‌ها و تجهیزات هزینه کمتری صرف کند [۵]. سازمانی که این راهبرد را به شیوه موفقیت‌آمیزی به اجرا درآورد، می‌تواند قیمت محصول را بالاتر از شرکت‌های رقیب تعیین کند؛ زیرا به وفاداری مشتریان تکیه می‌کند و مشتریان شیفته ویژگی‌های متمایز و منحصربه‌فرد آن محصول خواهند شد.

**راهبرد تمرکز بر محصول یا خدمت خاص.** مقصود از این راهبرد این است که نیازهای گروه‌های کوچکی از مشتریان را با محصول یا خدمات خاص تأمین کند. راهبرد تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان زمانی موفق است که بخشی از صنعت از اندازه و وسعت کافی و رشد بالقوه برخوردار باشد و همچنین این راهبرد زمانی اثربخش خواهد شد که مشتریان دارای سلیقه‌های بسیار متمایز باشند و شرکت‌های رقیب درصدد دستیابی به این بخش از بازار نباشند؛ بنابراین راهبرد تمرکز دو نوع است: راهبرد تمرکز مبتنی بر تمایز و تمرکز مبتنی بر هزینه. کلید رسیدن به راهبرد تمرکز ارائه محصولات یا خدمات به بخش خاصی از بازار است.

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون نظریه‌های متنوعی در زمینه رابطه میان ساختار و راهبرد بیان شده است، اما به‌طور کلی دو نظریه، در این زمینه اهمیت بیشتری دارند. این دو نظریه عبارت‌اند از: رویکرد اقتضایی 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. بر اساس نظریه اقتضایی، اثربخشی طراحی ساختار سازمانی، از هماهنگی و انطباق بین زمینه (متغیرهای اقتضایی) و ساختار سازمانی به‌دست می‌آید [۱۳].

این فرضیه که تغییر در راهبرد شرکت، به تغییر در ساختار سازمانی منجر می‌شود [۱۳]. از سوی پژوهشگران متعددی تأیید شد [۱۶، ۱۷]. بر اساس این دیدگاه تأثیر راهبرد بر عملکرد شرکت، از طریق ساختار سازمانی انجام‌پذیر است [۱۸]؛ اما بر اساس گزارش میلر (۲۰۰۲)، سازمان‌ها در دستیابی به ۷۰ درصد از اهداف راهبردی خود شکست می‌خورند. این شکست به این دلیل رخ می‌دهد که تغییر

راهبرد در کوتاه‌مدت روی می‌دهد؛ 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 توسط منابع و ظرفیت‌های در اختیار سازمان پشتیبانی شود. پژوهشگران اغلب از رویکرد مبتنی بر منابع، برای بررسی مزیت رقابتی یک شرکت در بازار بهره می‌برند [۳]. بارنی (۱۹۹۱) منابع را به-عنوان تمامی دارایی‌ها، قابلیت‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های شرکت، اطلاعات، دانش و غیره که از سوی شرکت کنترل می‌شود و شرکت را قادر به اجرای راهبرد می‌کند تعریف کرده است [۱۹].

گران (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 کند، محصول‌ها و خدمات بی کیفیت عرضه کنند و افراد نالایق را به خدمت بگیرند. رویکرد منبع‌محور به راهبرد، ساختار سازمانی را هم به‌عنوان یک منبع و هم به مثابه یک ظرفیت سازمانی در نظر می‌گیرد [۱۹]. حتی به باور تیس (۱۹۹۷) ساختار سازمانی را به‌عنوان فرامنبع یا فراظرفیت می‌توان در نظر گرفت [۲۰]. در این دیدگاه، ساختار سازمانی بر راهبرد رقابتی تأثیر می‌گذارد؛ اما به‌صورت مستقیم، بر عملکرد شرکت موثر واقع نمی‌شود.

**پیشینه تجربی.** جهانی‌زاده (۱۳۸۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه راهبرد رقابتی و ساختار سازمانی در بانک‌های ملت و رفاه» به بررسی رابطه بین این دو متغیر می‌پردازد. در این پژوهش، از میان راهبردهای رقابتی، از راهبردهای رقابتی مایکل پورتر استفاده شده است. یعنی راهبرد رهبری هزینه و راهبرد تمایز و از انواع طبقه‌بندی‌های ساختار سازمانی، از ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی استفاده شده است. با توجه به نتایج بررسی و تحلیل داده‌های پژوهش می‌توان بیان کرد که: رابطه معناداری بین راهبرد رقابتی و ساختار سازمانی وجود دارد؛ ولی شدت این رابطه بسیار ضعیف است؛ بنابر نظرات و نظریه‌های موجود، هماهنگی و تناسب بین راهبرد و ساختار سازمانی ضروری می‌باشد و برای موفقیت در اجرای راهبرد، به ویژگی‌های ساختاری خاصی نیاز است، به طوری که در اجرای راهبرد، تمایز به ویژگی‌های ساختاری سازمان ارگانیکی نیازمند است و اجرای راهبرد رهبری هزینه با ساختار مکانیکی متناسب است [۴].

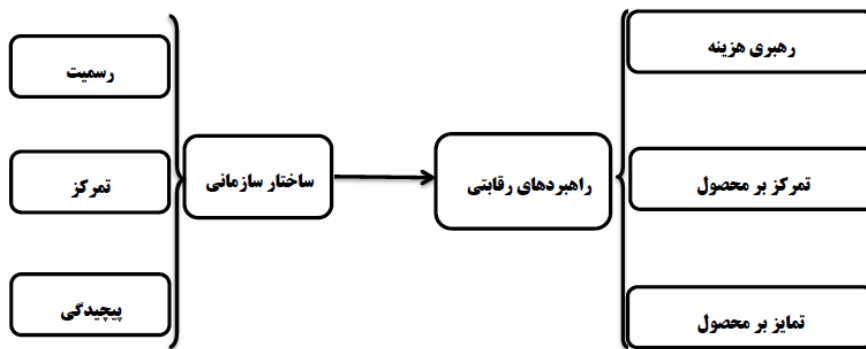
هاشمی (۱۳۸۸) در بررسی کاربردی راهبردهای چهارگانه اسنو و مایلز، با نگاهی بر عملکرد گذشته بانک پارسیان و تصویر کمی که این بانک از آینده خود ترسیم کرده، نشان می‌دهد که آنچه



مدیران ارشد این بانک در ذهن دارند بیشتر بر سر تهاجمی طیف راهبردهای مایلز و اسنو نزدیک است. در واقع راهبرد این بانک را می‌توان ترکیبی از رویکرد آینده‌نگر و تحلیل‌گر دانست. با وجود اراده بانک بر گسترش سریع بانکداری شعبه‌ای و همچنین ورود گروه پارسیان به بازارهای متنوع دیگر از جمله کارتهای اعتباری، بیمه، صرافی و غیره که بخش تهاجمی راهبرد بانک را نمایش می‌دهد، بانک در ورود به برخی از عرصه‌ها از جمله بانکداری الکترونیکی رویکردی تحلیل‌گرانه را در مقایسه با رقبایی چون بانک سامان در پیش گرفته است. با توجه به تصمیمات آینده‌نگرانه‌ای که بانک در ابتدای عمر خود اتخاذ کرده است و رویکرد تحلیل‌گرانه‌ای که تاکنون در پیش گرفته، می‌توان این فرضیه را مطرح کرد که در بین دوره عمر سازمان و راهبرد آن همبستگی وجود دارد [۲۱].

لندرز، انگلن و کراتزر (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان سطوح تمرکز در سازمان، در زمینه ارتباط ساختار سازمانی با خلاقیت به نتایج مشابه دست یافتند. طبق این یافته‌ها بین سطوح تمرکز و خلاقیت مدیران سازمان ارتباط معناداری وجود دارد و چنین تصور کردند که در پست‌های سازمانی با سطوح پایین تمرکز، اشخاص نظرات و اطلاعات بیشتری را ارائه و مبادله می‌کنند و در نتیجه موجب ایجاد دیدگاه‌های خلاق می‌شوند.

با توجه به دیدگاه‌های موجود در زمینه مسئله ارتباط میان راهبرد و ساختار، در این پژوهش به بررسی رویکرد اقتضایی پرداخته می‌شود. بر این اساس، الگوی نظری پژوهش در قالب شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به الگوی نظری پژوهش، فرضیه پژوهش به شرح زیر تدوین شد:  
- ساختار سازمانی بر راهبرد رقابتی تأثیری مثبت و معناداری دارد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از منظر ماهیت و روش جمع‌آوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری مورد مطالعه شرکت ارتباطات و زیرساخت می‌باشد که از روش تصادفی طبقه‌ای برای نمونه‌گیری استفاده شده است. همچنین، وقتی محقق واقعاً می‌داند چه اطلاعاتی نیاز دارد و نحوه سنجش متغیرهای مورد توجه‌اش را می‌داند، پرسشنامه ابزار کارآمد و مفیدی برای جمع‌آوری داده‌ها می‌باشد [۲]؛ لذا در این پژوهش از پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در پژوهش کنونی برای جمع‌آوری اطلاعات، پرسش‌نامه‌ای ۴۳ سوالی در دو بخش، بر مبنای ادبیات پژوهشی موجود طراحی شد. برای سنجش ابعاد ساختار سازمانی (تمرکز، رسمیت و پیچیدگی) از پژوهش‌های کروزر و گمپس (۲۰۰۳) و پالمر و دانفورد (۲۰۰۲) استفاده شد [۲۳، ۲۴].

در زمینه راهبردهای رقابتی نیز با توجه به پژوهش میلر (۱۹۸۸ و ۱۹۸۷)، سه راهبرد رهبری هزینه، راهبرد متمایز ساختن محصول یا خدمت و راهبرد تمرکز بر محصول یا خدمت خاص در نظر گرفته شد [۲۵]. همچنین به منظور اطمینان از روایی ابزار سنجش، دو اقدام (۱) مشورت با استادان و صاحب‌نظران متناسب با زمینه تحقیق و بهره‌گیری از نظرات آنها و (۲) ارائه توضیحات لازم همراه با تحویل پرسشنامه به پاسخگویان صورت گرفت. برای تأیید ثبات درونی ابزار سنجش، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است.

ضرایب آلفای متغیرهای پژوهش شامل ساختار سازمانی و راهبردهای رقابتی به ترتیب ۰/۸۹۵ و ۰/۹۰۲ برآورد شد که نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسش‌نامه این شاخص‌ها است. همچنین، پرسشنامه بین مجموع مدیران ستادی و معاونت‌های مجموعه ارتباطات و زیرساخت توزیع شده است. از بین ۴۲۰ نفر جامعه آماری تعداد ۲۰۱ نفر بر اساس جدول مورگان به‌عنوان نمونه مورد پژوهش انتخاب شدند. داده‌های حاصل با استفاده از نرم‌افزار SPSS<sup>19</sup> و مدل‌سازی معادلات ساختاری مور بررسی و تحلیل قرار گرفت.

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

جدول ۱، بررسی توصیفی ابعاد ساختاری شرکت ارتباطات زیرساخت را نشان می‌دهد.

جدول ۱. بررسی توصیفی ابعاد ساختاری شرکت ارتباطات زیرساخت

سئوالات	میانگین	انحراف معیار	واریانس	حداقل	حداکثر
پیچیدگی	۳/۷۲۸	۰/۵۴۴	۰/۲۹۷	۲/۶۰۰	۴/۸۰۰
رسمیت	۴/۲۴۴	۰/۳۰۲	۰/۰۹۲	۳/۵۶۰	۴/۷۸۰
تمرکز	۲/۶۷۳	۰/۵۷۸	۰/۳۳۴	۱/۶۷۰	۳/۶۷۰

برای اولویت‌بندی ابعاد ساختاری از آزمون فریدمن استفاده شده است. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود بُعد رسمیت مهم‌ترین بُعد ساختاری سازمان از نظر پاسخ‌دهندگان رتبه‌بندی شده است و پس از آن به ترتیب ابعاد پیچیدگی و تمرکز قرار می‌گیرند؛ بنابراین از نظر پاسخ‌دهندگان ساختار سازمانی جامعه مورد مطالعه از رسمیت بالا و تمرکز پایین برخوردار باشد.

جدول ۲. رتبه‌بندی‌های ابعاد ساختاری

ابعاد ساختاری	میزان امتیاز پاسخ‌دهندگان
پیچیدگی	۲/۱۶
رسمیت	۲/۷۸
تمرکز	۱/۰۶

جدول ۳. بررسی توصیفی راهبردهای رقابتی شرکت ارتباطات زیرساخت

سئوالات	میانگین	انحراف معیار	واریانس	حداقل	حداکثر
رهبری هزینه	۳/۵۱	۰/۴۵۵	۰/۱۹۵	۲/۶۲۶	۴/۷۶۴
تمرکز بر محصول	۳/۲۵	۰/۲۱۳	۰/۰۶۴	۳/۵۲۵	۴/۴۸۷
تمایز بر محصول	۴/۱۳	۰/۵۴۸	۰/۲۱۳	۱/۴۴	۳/۶۶۴

برای اولویت‌بندی راهبردهای رقابتی از آزمون فریدمن استفاده شده است. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود بُعد تمایز بر محصول مهم‌ترین بُعد راهبردهای رقابتی از نظر پاسخ‌دهندگان رتبه‌بندی شده است و پس از آن به ترتیب ابعاد رهبری هزینه و تمرکز بر محصول قرار می‌گیرند.

جدول ۴. رتبه‌بندی‌های ابعاد راهبردهای رقابتی

میزان امتیاز پاسخ‌دهندگان	ابعاد ساختاری
۲/۱۶	پیچیدگی
۲/۷۸	رسمیت
۱/۰۶	تمرکز

جدول ۵ ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد و بیانگر وجود ارتباطی قوی بین ساختار سازمانی (تمرکز، رسمیت و پیچیدگی) و راهبردهای رقابتی (کمترین هزینه، تمایز محصول و تمرکز محصول) است.

جدول ۵. ضرایب همبستگی میان متغیرهای پژوهش

متغیرها	آلفای کرونباخ	رهبری هزینه	تمایز ساختن محصول	متمرکز ساختن محصول	تمرکز	رسمیت	پیچیدگی
رهبری هزینه	۰/۸۱۶	۱					
تمایز ساختن محصول	۰/۸۳۱	۰/۱۱۳	۱				
متمرکز ساختن محصول	۰/۷۵۹	۰/۰۹۸	۰/۵۴۴	۱			
تمرکز	۰/۷۱۹	۰/۱۹۷	۰/۲۴۳	۰/۱۲۹	۱		
رسمیت	۰/۸۶۵	۰/۳۷۴	۰/۰۹۸	۰/۱۲۳	۰/۰۶۷	۱	
پیچیدگی	۰/۷۹۶	۰/۱۶۶	۰/۲۰۴	۰/۱۲۶	۰/۱۵۴	۰/۲۸۵	۱
معناداری در سطح $p \leq 0.05$							

برای بررسی برازش متغیرها و مولفه‌های آن با داده‌های جمع‌آوری شده، از نرم‌افزار لیزرل ۸/۵ استفاده می‌شود. شاخص‌های برازش در جدول ۶ نشان داده شده است:

شاخص کای‌دو اختلاف میان مدل و داده‌ها را نشان می‌دهد؛ لذا هر چه مقدار آن کمتر باشد حاکی از اختلاف کم‌تر بین ماتریس واریانس-کواریانس نمونه و ماتریس واریانس-کواریانس مدل است. به جهت این که این شاخص تحت تاثیر تعداد نمونه قرار می‌گیرد؛ لذا از تقسیم این شاخص بر درجه آزادی استفاده می‌شود. شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل (RMSA) از شاخص‌های مهم در برازش مدل است. این شاخص بر اساس خطاهای مدل ساخته می‌شود و هر چه کمتر باشد، بهتر

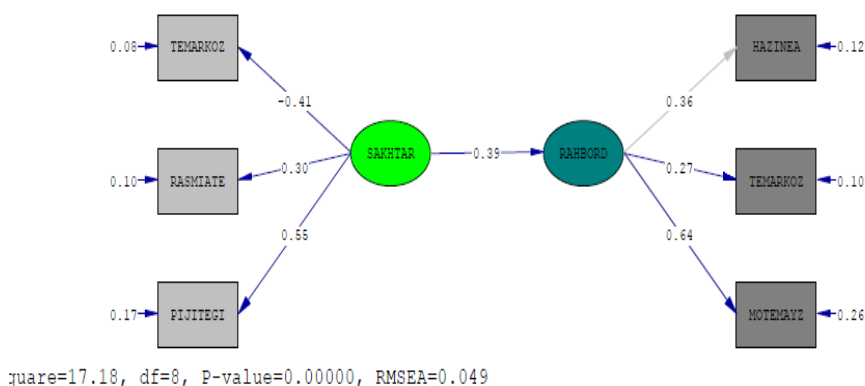
است. شاخص نیکویی برازش (GFI) نشان دهنده اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کواریانس‌ها است که توسط مدل تعیین می‌شود و هر چه بیشتر باشد بهتر است. شاخص (AGFI) همان نیکویی برازش است که با در نظر گرفتن درجه آزادی تعدیل شده است. شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI) یکی دیگر از شاخص‌های برازش مدل است که مقادیر بالای آن بهتر است.

جدول ۶. اطلاعات مربوط برازش کلی مدل پژوهش

نام پارامتر	مقدار	حد مجاز
نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی	۲/۱۴۷	کمتر از ۳
شاخص برازش غیرنرم (NNFI)	۰/۹۷	بیشتر از ۰/۹
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۸	بیشتر از ۰/۹
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۷	بیشتر از ۰/۹
شاخص برازندگی (GFI)	۰/۹۵	بیشتر از ۰/۹
شاخص برازندگی تعدیل‌یافته (AGFI)	۰/۹۱	بیشتر از ۰/۹

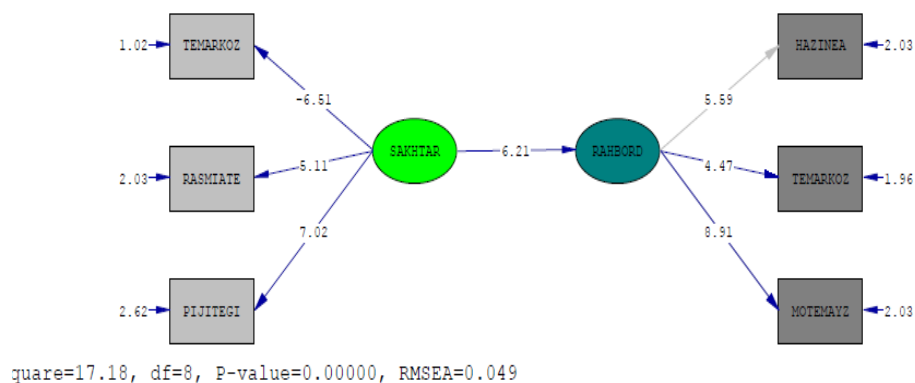
ماخذ: نتایج پژوهش

مقایسه میان مقدار شاخص‌ها با حد مجاز در نظر گرفته شده برای آنها، نشان دهنده برازش مدل در نظر گرفته شده برای متغیرها با داده‌های جمع‌آوری شده دارد. اکنون با مدل مفهومی پژوهش و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، به‌طور اخص روش تحلیل مسیر، به بررسی فرضیه‌ها پرداخته می‌شود. تحلیل مسیر روشی است که روابط بین متغیرهای پژوهش را به‌طور هم‌زمان نشان می‌دهد. بدین منظور از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۵۰ استفاده شده است. دو خروجی مهم نرم‌افزار، مدل در حالت تخمین استاندارد و مدل در حالت ضرایب معناداری است. در حالت تخمین استاندارد میزان تبیین استاندارد میزان تبیین واریانس هر متغیر توسط متغیرهای وابسته به آن مشخص می‌شود و در خروجی ضرایب معناداری، معنادار بودن روابط متغیرها مشخص می‌شود. اگر ضرایب معناداری (مقدار آماره t) بیش از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶- باشد، مقدار واریانس تبیین شده معنادار می‌باشد. شکل‌های ۲ و ۱ دو خروجی نرم‌افزار را نشان می‌دهند.



شکل ۲. مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد

بر اساس شکل ۱، میزان تاثیر ساختار سازمانی بر راهبردهای رقابتی ۰/۳۹ می باشد. شکل ۲ که همان خروجی نرم افزار در حالت ضرایب معناداری می باشد، میزان معناداری ضرایب همبستگی روابط مشخص شده در شکل ۱ را نشان می دهد. چنانچه آماره t به دست آمده در این خروجی بزرگتر از ۱/۹۶ و یا کوچکتر از -۱/۹۶ باشد، ضرایب مسیر معنادار هستند و در غیر این صورت عدد به دست آمده برای ضرایب مسیر، از نظر آماری قابل قبول نیست. با توجه به میزان اثر متغیرها بر یکدیگر و با در نظر گرفتن ضرایب معناداری این روابط، می توان به تایید یا رد فرضیه ها پرداخت.



شکل ۳. مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری

نتایج ارائه شده در جدول ۷، اثر مثبت و معنادار ساختار سازمانی بر راهبردهای رقابتی ارائه شده است؛ بنابراین این نتایج از فرضیه اصلی پژوهش حمایت می‌کند.

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	میزان تاثیر	معناداری	تایید با رد
ساختار سازمانی ← راهبردهای رقابتی	۰/۳۹	۶/۲۱	تایید

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به نتایج، میزان رسمیت ساختار سازمانی شرکت ارتباطات زیرساخت از سطح بالایی برخوردار است. از میزان رسمیت در جامعه مورد مطالعه از طریق کاستن از شرح شغل‌های مدون و غیرمنعطف، استانداردها و رویه‌های زاید و دست و پاگیر کاست و با ایجاد تیم‌ها و گروه‌ها به جای واگذاری یک تکه از کار به یک فرد، کل کار و مسئولیت را به گروه و تیم واگذار کرد. کاستن از آزادی عمل کارکنان باعث می‌شود، بخش اعظمی از انرژی کارکنان تباه شود. البته کاستن از میزان رسمیت در سازمان نیازمند افراد با دانش و تحصیلات مناسبی می‌باشد که ابتکار عمل به خرج داده و قضاوت خویش را در انتخاب راه درست به کار گیرند. شایان ذکر است که بررسی‌های انجام شده بر جامعه مورد مطالعه نشان می‌دهد که تمامی کارکنان جامعه مورد مطالعه از سطح دانشی خوبی برخوردار بوده که به‌عنوان نقطه قوت مدنظر قرار گیرد. از سوی دیگر، در بعد رسمیت ساختار سازمانی شاخص تدوین قوانین و مقررات، روشنی قوانین و مقررات، تبعیت کارکنان از قوانین و مقررات بیشترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند. هدف اصلی این پژوهش، بررسی تاثیر ساختار سازمانی بر راهبردهای رقابتی در کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت بود. نتایج نشان داد که راهبردهای رقابتی شرکت‌های مورد بررسی، تأثیرپذیری معنادار و مستقیمی از ساختار سازمانی داشته‌اند. این امر با یافته‌های محققانی همچون وانگ و شیو (۲۰۰۸)؛ جنسون و دوونیش (۲۰۰۹) و لائو و جوگارتنام (۲۰۰۵) همخوانی دارد؛ به‌طور کلی، یافته‌های مدل معادله ساختاری، الگوی مورد نظر پژوهش کنونی را تأیید می‌کند. از این‌رو، الگوی مبتنی بر منابع، ساختار سازمانی را به‌عنوان یک منبع و مزیت برای راهبرد رقابتی در نظر می‌گیرد؛ اما داده‌های آماری گویای این است که الگوی مبتنی بر منابع، برای بیان روابط میان متغیرهای ساختار و راهبرد رقابتی از توان تبیین و توضیح مناسبی 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، ۲۰۰۳) در متن قرار داد. چنین یافته‌هایی با پژوهش‌هایی که رویکرد مبتنی بر منابع را به‌عنوان الگوی نظری خود برگزیده‌اند (نظیر چمیلوسکی و پالادینو ۲۰۰۷؛ شیهان و فوس، ۲۰۰۷) مطابقت دارد. همچنین، با پژوهش کروک و همکاران (۲۰۰۸) که مطالعه فراتحلیل آنها موید 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؛ در حالی که پژوهش کنونی، راهبرد رقابتی را به‌عنوان متغیر اصلی در نظر دارد.

در مجموع 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 به تبع آن تغییر می‌کند. در رویکرد مبتنی بر منابع نیز چنین استدلال می‌شود که هر نوع راهبرد رقابتی که برای شرکت در نظر داشته، می‌توان از ساختاری ویژه به‌عنوان منبع توانمندساز آن استفاده کرد. با این تفسیر، رویکردهای دوگانه مورد نظر پژوهش حاضر در واقعیت به هم نزدیک‌اند و مسئله اصلی، در حقیقت، جهت‌گیری تأثیر راهبرد و ساختار و نحوه برهم کنش این متغیرها است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ساختار سازمانی، منبعی ارزشمند برای تقویت راهبردهای رقابتی است و از این طریق، می‌توان بر عملکرد شرکت تأثیر گذاشت.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج، پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

- ساختار سازمانی را به‌عنوان یک منبع مهم و توانمندساز راهبردهای رقابتی خود در نظر داشته باشند.
- به‌کارگیری سیستم‌های نوین تولیدی در بخش تولید محصولات و افزایش انعطاف‌پذیری سیستم‌های تولیدی به‌منظور کاهش هزینه‌های تولیدی.
- به‌کارگیری سیستم حسابداری قیمت تمام‌شده، به‌منظور شناسایی عناصر قیمت تمام شده محصولات، که در برنامه‌ریزی‌های تولیدی مدیران نقشی مؤثر دارد.
- با شناسایی استانداردهای تولید محصولات و با در نظر گرفتن رقبا در شناسایی اهداف تولیدی در جهت انطباق تولید با استانداردها، می‌توان در جهت کاهش هزینه‌های تولیدی اقدام کرد.



- شناسایی و اولویت‌بندی عناصر کلیدی تولید و فروش محصول با استفاده از بنچ مارک، که منجر به شناسایی و برنامه‌ریزی مناسب در ایجاد مزیت رقابتی در محصولات، به‌منظور ایجاد تمایز در بازار رقابتی می‌شود.
- به‌منظور ایجاد و بهره‌گیری از راهبرد متمایزسازی، می‌توان از فن‌آوری سیستم تولید واحدی استفاده کرد و با توجه به نیازهای مشتریان درصد خلوص مناسبی از کالا تولید شود.
- توجه به نیازهای مشتریان و بازاریابی، به‌منظور طراحی ویژگی‌هایی از محصول که در حفظ مزیت رقابتی در بازار اهمیت زیادی دارد.
- برخی گریدهای خاص محصولات وارداتی که مشتریان به آنها احتیاج دارند و به دلایلی در ایران تولید نمی‌شود.
- کاهش واردات و افزایش صادرات با شناسایی و رفع نیازهای مشتریان داخلی و خارجی.

## منابع

۱. استیفن رابینز (۱۳۸۹). *مبانی رفتار سازمانی*، مترجمان: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۹). *مدیریت عمومی*، تهران، نشر نی، چاپ هفدهم.
۳. اردکانی، سعید و همکاران (۱۳۹۰). تحلیل منابع نامشهود و رفتار صادراتی بر پایه نظریه منبع محور. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، سال دوم، شماره ۷: ۱۱۷-۱۴۲.
۴. جهانی‌زاده، فاطمه (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین استراتژی‌های رقابتی و ساختار سازمانی در بانک‌های ملت و رفاه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۵. ریچارد ال. دفت (۱۳۸۹). *تئوری و طراحی سازمان (جلد ۱ و ۲)*، مترجمان: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۶. عرفانی‌نیا، محمد (۱۳۸۳). تاثیر عوامل ساختاری سازمان بر بهره‌وری نیروی انسانی، *ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۴۶.
۷. هاشمی، شیده (۱۳۸۴). بررسی کاربردهای استراتژی‌های چهارگانه مایلز و اسنو، بازیابی خرداد ۱۳۸۸ از سایت [www.irandoc.ac.ir](http://www.irandoc.ac.ir)
8. 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
9. Galetic, L. Prester, J. & Nacinovic, I. (2007). Organization as a source of competitive advantage: Case of Croatia. *The Business Review*, 1(7): 130-136.
10. Enz, C. A. (2008). Creating a competitive advantage by building resource capability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 1(49): 73-78.
11. 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.
12. Law, R. & Jogaratnam, G. (2005). A study of hotel information technology applications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(17): 170-180.
13. Raymond Louis and Croteau Anne-Marie (2006). Enabling The Strategic Development of SMEs Through Advanced Manufacturing Systems: A Configurationally Perspective, *Journal of Industrial Management and Data Systems*, 106 (7): 1012-1032.
14. Tushman, M. L. (1979). Work characteristics and subunit communication structure: A contingency analysis. *Administrative Science Quarterly*, 1(24): 82-98.
15. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.
16. Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press, Boston.
17. Suzuki, Y. (1980). The strategy and structure of top 100 Japanese industrial enterprises 1950-1970. *Strategic Management Journal*, 1(3), 265-91.

17. Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 9(41): 871-882.
18. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 1(17): 99-120.
19. Ljungquist, U. (2007). Core competency beyond identification: Presentation of a model. *Management Decision*, 3(45): 393-402.
20. Ibeh K.I., & Wheeler C. (2005). A Resource-Centered Interpretation of Export Performance. *International Entrepreneurship and Management Journal* 1, 539-556.
21. 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.
22. 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.
23. Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 1(30): 7-32.
24. Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 2(31): 280-308.