

The effect of strategic choices and management control systems on organizational performance in Iran

Hossein Rahman Sorsht^۱ | Seyede Somaye gorbi^{۲*}

۱. Professor of Business Management Department, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaie University rahmanseresht@atu.ac.ir

۲. Ph.D. student of business policy of Imam Reza University (responsible author) s.ghorbi@imamreza.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received: ۱۰ August ۲۰۲۲

Accepted: ۲۷ May ۲۰۲۳

Keywords:

contingency theory
Management-control system
Strategic choices

ABSTRACT

Objective: Studying the effect of strategic choices and management control systems on the organizational performance of small and medium-sized companies in Iran.

Methodology: In the article, contingency theory is used as the theoretical framework of the research. The type of research is a quantitative study. The survey method has been used as a research strategy and data collection method. The data collection tool is the standard research questionnaire of Junkira et al. (۲۰۱۸). Smart pls software was used for data analysis.

Conclusion: The results show that more competitive forces cause the formation of the chosen strategy of organizations, but contrary to what the theoretical foundations predict, companies operating in more competitive environments choose a cost leadership strategy instead of a differentiation strategy. The design and use of management control systems is influenced by the chosen strategy of the company. In addition, the use of contemporary management methods is associated with differentiation strategy. Those companies that combine differentiation strategy with contemporary management practices do better than others.

Originality:

Cite this article: Last Name, Initial., Last Name, Initial., & Last Name, Initial. (۲۰۲۳). **The effect of strategic choices and management control systems on organizational performance in Iran**

اثر انتخاب‌های راهبردی و سامانه‌های کنترل مدیریت بر عملکرد سازمانی در ایران

حسین رحمان سرشت^۱ سیده سمیه قویی*^۲

چکیده

هدف: مطالعه اثر انتخاب‌های راهبردی و سامانه‌های کنترل مدیریت بر عملکرد سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط ایران است. ضرورت: مهمترین وظایف مدیران توجه به عوامل اقتضایی محیطی در انتخاب راهبرد است. توجه به این مسئله و پیامدهای جدی آن بر اقتصاد ایران در کوتاه مدت و بلند مدت حائز اهمیت است.

روش‌شناسی: در مقاله، از نظریه اقتضایی به عنوان چارچوب نظری تحقیق استفاده شده است. نوع پژوهش، مطالعه‌ای کمی است. از روش پیمایشی به عنوان استراتژی پژوهشی و روش جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد تحقیق جونکیرا و همکاران (۲۰۱۸) اقتباس شده است. نرم افزار اسمارت PLS برای تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته است.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان می‌دهند انتخاب راهبرد و سامانه‌های کنترل مدیریت در سازمان، تاثیر مثبت بر معناداری عملکرد سازمانی دارد. نتایج: نتایج نشان می‌دهند نیروهای رقابتی پروتو باعث شکل‌گیری راهبرد انتخاب شده سازمان‌ها می‌شوند، اما برخلاف آنچه مبانی نظری پیش‌بینی می‌کند، شرکت‌هایی که در محیط‌های رقابتی تر مشغول به فعالیت هستند، به جای انتخاب راهبرد تمایز، راهبرد رهبری هزینه را بر می‌گزینند. طراحی و استفاده از سامانه‌های کنترل مدیریت تحت تأثیر راهبرد انتخاب شده شرکت است. بعلاوه استفاده از شیوه‌های مدیریتی معاصر با راهبرد تمایز همراه است. آن دسته از شرکت‌هایی که راهبرد تمایز را با شیوه‌های مدیریت معاصر تلفیق می‌کنند، بهتر از سایرین عمل می‌کنند. کلید واژه‌ها: نظریه اقتضایی، سامانه کنترل مدیریت، انتخاب‌های راهبردی

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۱۲.....

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۱۲..

^۱ استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی rahmanseresht@atu.ac.ir

^۲ دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی دانشگاه امام رضا (ع) (نویسنده مسئول)

s.ghorbi@imamreza.ac.ir

مقدمه

در مطالعات سازمانی به خصوص در تحقیقات مربوط به کنترل‌های مدیریتی، نظریه اقتضایی جایگاه ویژه‌ای دارد (جونکیرا^۱ و همکاران، ۲۰۱۶)، (صفاری و صالح، ۲۰۲۰)، (درویش متولی و همکاران، ۲۰۲۰). نخستین بار نظریه اقتضایی^۲ در سال ۱۹۵۰ بوسیله محققان دانشگاه ایالتی اوهایو مطرح شد. براساس این نظریه بعثت تاثیر عوامل مختلف محیطی بر سازمان و شیوه رهبری سازمانی، نمی‌توان یک بهترین راه را برای همه سازمان‌ها پیشنهاد کرد (ابا^۳ و همکاران، ۲۰۱۸)، (زلت^۴ و همکاران، ۲۰۱۹). زمانی که زمینه یک سازمان تغییر می‌کند، سازمان به وضعیتی می‌رسد که دیگر معیارهای عملکرد قبلی مناسب شرایط کنونی نیست. سازمان به سمت افول می‌رود. برای جلوگیری از این وضعیت، سازمان ناگزیر به تطبیق خود با شرایط جدید است. پس گوناگونی عوامل محیطی و زمینه‌ای هر سازمان بر طراحی و استفاده از سامانه‌های کنترل مدیریت سازمان موثر است (رهنمای رودپشتی و نونهال نهر، ۱۳۹۷). به نظر لورش و لارنس^۵ (۱۹۷۳) هیچ ساختار سازمانی ایده‌آلی برای همه سازمان‌ها وجود ندارد. منطقی است که برای بقا سازمان نیاز به هماهنگی بین عوامل زمینه‌ای - محیطی و ساختار سازمانی است. برای اینکه سازمان بتواند هماهنگی را بین عوامل ذکر شده بوجود آورد، ناگزیر است ساختار سازمانی خود را تغییر دهد. هدف از تغییر ساختار سازمانی، پیشگیری از کاهش عملکرد سازمان بواسطه وقوع تغییرات محیطی است (جونکیرا و همکاران، ۲۰۱۶)، (نایب زاده و سالاری، ۱۳۹۳). یک ساختار سازمانی شایسته باید طوری طراحی شود که سازگاری مناسبی بین وضعیت خود و عوامل اقتضایی ایجاد کند (جیو^۶، ۲۰۲۰) توجه به این سازگاری یکی از اولویت‌های سامانه مدیریت راهبردی است (مجیبی و میلانی، ۱۳۸۹)، (جونکیرا و همکاران، ۲۰۱۶)، (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۳)، (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۶). علاوه بر این نحوه انطباق ساختار با راهبرد انتخاب شده‌ای که بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارد نیز مهم است. در این باره چندلر^۷ (۱۹۶۹) معتقد است که ساختار سازمان از راهبرد آن تاثیر می‌پذیرد (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۶). پس انتخاب ساختار سازمانی و به تبع آن سامانه‌های کنترل مدیریت، به جایگاه راهبرد انتخاب شده توسط سازمان بستگی دارد (جونکیرا و همکاران، ۲۰۱۶).

^۱ Junqueira

^۲ Contingency theory

^۳ Abba

^۴ Zelt

^۵ Lawrence & Lorsch

^۶ Guo

^۷ Chandler

اثر انتخاب‌های راهبردی و سامانه‌های کنترل مدیریت بر عملکرد سازمانی در ایران

در ارتباط با موقعیت راهبردی سازمان، پورتر^۱ معتقد است که جایگاه راهبردی بر اساس تجزیه تحلیل نیروی رقابتی بازار شکل می‌گیرد (اسلامی و همکاران، ۲۰۲۰). تحلیل پورتر از مدل نیروهای رقابتی بازار نشانگر مکتب موقعیت‌یابی^۲ (کتاب احمد پور داریانی، ۱۳۹۷) است. بر اساس این مکتب فرایند مدیریت راهبردی شامل سه مرحله متوالی تدوین، اجرا و کنترل است. در این فرایند مرحله تدوین بر اساس پایش و پویا محیطی که سازمان در آن به فعالیت مشغول است صورت می‌گیرد. در ادامه فرایند، انطباق توانایی‌های سازمان با محیط مطرح می‌شود که نظریه چندلر را تقویت می‌کند. سرانجام با توجه به نظریه اقتضایی، راهبرد مناسب و نهایتاً سامانه کنترل مدیریت مناسب با سازمان انتخاب می‌شود. بعقیده لورش و لارنس (۱۹۷۳) سازمان باید ساختار داخلی خود را با شرایط درک شده محیط فعالیت خود منطبق کند (سیلوا^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). از آنجائیکه تحلیل نیروهای رقابتی پورتر بر انتخاب راهبرد موثر است و راهبرد انتخاب شده ساختار را شکل می‌دهد. پس سامانه کنترل مدیریت که بخشی از ساختار سازمانی است را نیز شکل می‌دهد. پس انتظار می‌رود که راهبرد و سامانه کنترل مدیریت بر عملکرد اثر بگذارد (پارسا و ارجداری، ۱۳۹۷)، (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۷).

شرکت‌های متوسط و بزرگ از جمله سازمان‌های تاثیر گذار بر اقتصاد ایران هستند. بر اساس گزارش منتشر شده از سازمان مدیریت صنعتی در سال ۱۴۰۰ این شرکت‌ها بیشترین سهم را در ایجاد اشتغال، بازده فروش، صادرات و ایجاد ارزش بازار دارند (دنیای اقتصاد). امروزه با توجه به پیچیده‌تر شدن محیط، و لزوم توجه به آن در انتخاب راهبرد، ساختار و به تبع آن عملکرد سازمان، یکی از مهمترین وظایف مدیران توجه به عوامل اقتضایی محیطی در انتخاب راهبرد سازمانی است. توجه به این مسئله مهم و پیامدهای جدی آن بر اقتصاد ایران در کوتاه مدت و بلند مدت حائز اهمیت است. تاکنون تحقیقات گوناگونی درباره اثر راهبردهای انتخابی و ساختار سازمانی بر عملکرد سازمان (الیاسی و همکاران، ۱۳۹۵) صورت گرفته است. در این تحقیقات، محققان از زوایای متفاوتی مانند: تناسب راهبرد با ساختار (نائب زاده و سالاری، ۱۳۹۳)، (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۲) ساختار و عملکرد سازمان (تاریگان^۴ و همکاران، ۲۰۲۱)، (ملا میرزایی و همکاران، ۱۴۰۰)، (یعقوبیان و همکاران، ۱۳۹۸) به بررسی این حوزه پرداخته‌اند. علیرغم تحقیقات صورت گرفته روابط و زوایای بسیاری وجود دارد که نیازمند بررسی عمیق‌تر است. زوایایی مانند عملکرد سازمانی، عوامل محیطی، عوامل کلیدی ساختار سازمانی و موارد مشابه نیازمند تحقیق و بررسی است. در این تحقیق بمنظور بررسی خلاء نظری و پرداختن به موارد محجور، سعی شده تا اثر انتخاب‌های راهبردی و سامانه‌های کنترل مدیریت بر عملکرد سازمانی بررسی شود. به این دلیل که چنین تحقیقاتی می‌تواند نقش موثری بر حساس سازی، رشد و پیشرفت شرکت‌ها داشته باشد، اثر انتخاب‌های راهبردی و سامانه‌های کنترل مدیریت بر عملکرد سازمانی در ایران بسیار مهم و ضروری بنظر می‌رسد. تحقیق بدنبال پاسخ به پرسش‌های زیر است:

^۱ Porter

^۲ Positioning School

^۳ Silva

^۴ Tarigan

آیا نیروهای رقابتی پورتر بر راهبردهای انتخاب شده تاثیر دارد؟ آیا راهبرد انتخاب شده بر سامانه کنترل مدیریت و عملکرد سازمان تاثیر دارد یا خیر.

۱. مرور ادبیات

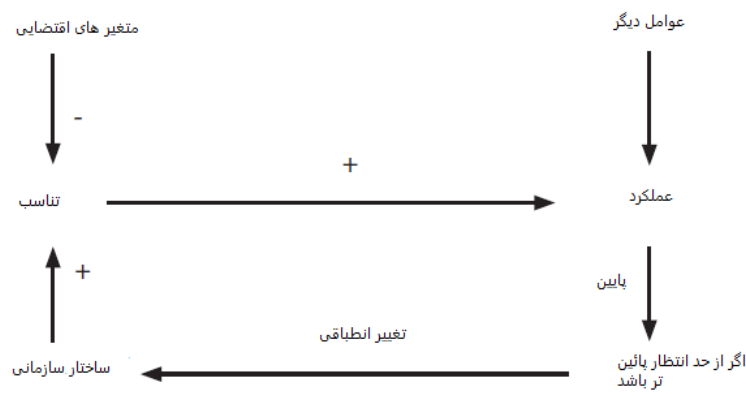
۱.۱ نظریه اقتضایی

نظریه اقتضایی به عنوان یک حوزه تحقیقاتی مهم در حسابداری مدیریت و سیستم کنترل مدیریت شناخته شده است. براساس این نظریه ملاحظات اقتصادی، فناوری، جامعه شناختی تاثیر بسزایی بر سامانه‌های کنترل مدیریت و عملکرد مدیریت دارند (ابا و همکاران، ۲۰۱۸). این نظریه بیان می‌کند که تعداد زیادی متغیر بطور همزمان بر ساختار، عملکرد و سازمان اثر می‌گذارند. بطور کلی تحقیق در مورد سازمان مستلزم ارزیابی همه متغیرهای احتمالی است. نگرش اقتضایی یک تفکر غالب در بررسی سازمان است. و امروزه توجه به این عامل در مطالعات سازمان و نیز بقای سازمان امری حیاتی است (بذرافکن، قادری، ۱۳۹۵).

مطالعاتی که از این نظریه به عنوان چارچوب نظری استفاده کرده‌اند به دنبال شناسایی تاثیر متغیرهای اقتضایی بر سازمان‌ها هستند. از آنجائیکه متغیرهای داخلی منعکس کننده تاثیر محیطی هستند که سازمان در آن به فعالیت مشغول است، بنابراین تجزیه تحلیل نحوه انطباق بین عوامل اقتضایی و ساختاری با هدف حداکثر سازی عملکرد سازمان حائز اهمیت است (جونگیرا و همکاران، ۲۰۱۶).

در مبانی نظری تحقیقات مربوط به نظریه اقتضایی، مطالعات زیادی وجود دارد که تاثیر آن را بر سامانه‌های کنترل مدیریت، ساختار، اندازه‌گیری عملکرد و بودجه بندی مورد بررسی قرار داده است.

جونگیرا و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود به نظریه اقتضایی سازگاری ساختاری که شکل بهبود یافته نظریه اقتضایی است اشاره می‌کنند. بر این اساس تجزیه تحلیل عوامل اقتضایی و اثر آن بر ساختار و عملکرد از مدل ارائه شده در شکل ۱ پیروی می‌کند.



شکل (۱). براساس تحقیق جونگیرا و همکاران (۲۰۱۶)

همانطور که مشاهده می‌شود، ابتدا سازمان ساختاری متناسب با سطح متغیرهای اقتضایی خود دارد. هنگامی که تغییر در متغیرهای اقتضایی رخ می‌دهد، ساختار سازمان برای این تغییر نامناسب می‌شود. پس سازمان به سمت تغییر تطبیقی در ساختار سوق داده می‌شود. از آنجائیکه هیچ سامانه کنترل مدیریت جهانی وجود ندارد، سامانه‌های کنترل مدیریت بر اساس تغییرات محیطی تغییر می‌کند. پس سازمان دوره‌هایی از سازگاری با عوامل اقتضایی محیطی و در نتیجه عملکرد بالا و از طرفی دوره‌هایی از ناسازگاری با عوامل اقتضایی محیطی و در نتیجه عملکرد پایین را تجربه می‌کند.

۲. پیشینه پژوهش

بعقیده ابا و همکاران (۲۰۱۸) نظریه اقتضایی اساس پی ریزی سامانه کنترل مدیریت و رهبری سازمانی است. بذرافکن و قادری (۱۳۹۵) در تحقیق خود نشان دادند که بین عوامل اقتضایی و اثربخشی سازمان ارتباط معنی داری وجود دارد. براساس تحقیق صفری و صالح (۲۰۲۰) عوامل اقتضایی تاثیر معناداری بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها دارد.

۲،۱ نیروهای رقابتی پورتر

رقابت در هر صنعت علاوه بر عملکرد رقبا، ریشه در ساختار پایه‌ای آن صنعت دارد. بعلاوه نیروهای مختلفی در شکل دادن به رقابت نقش دارند (نیک آبادی، ابوالحسنی، ۱۳۹۲). بعقیده پورتر نیروهای رقابتی در یک صنعت توان سودآوری را در آن صنعت تعیین می‌کنند (بیرو^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). پورتر معتقد است که سازمان‌ها باید تحلیلی از پنج نیروی رقابتی انجام دهند که شامل: قدرت چانه زنی تامین‌کننده^۲، قدرت چانه زنی خریدار^۳، تهدید تازه واردان^۴، تهدید کالاهای جایگزین^۵، رقابت بین رقبا^۶ است (وظیفه دوست و همکاران، ۱۳۹۲) (کابی^۷، ۲۰۱۸) (حیاتی و همکاران، ۲۰۲۱).

مطالعات زیادی در مورد تاثیر پنج نیروی رقابتی پورتر بر سازمان انجام شده است که تاثیر آن را بر عوامل مختلفی مانند بازارمحوری مشتریان (وظیفه دوست و همکاران، ۱۳۹۲)، مدل کسب و کار الکترونیکی (نیک آبادی و ابوالحسنی، ۱۳۸۹)، بخش خدمات (بیرو و همکاران، ۲۰۲۰)، (کام و ریستانو^۸، ۲۰۲۱)، نوآوری و تغییر در محیط تجاری (برویج^۹، ۲۰۱۸) مورد بررسی قرار داده‌اند.

۳،۱ اولویت‌های راهبردی

^۱ Birru

^۲ supplier negotiating power

^۳ buyer negotiating power

^۴ threat from new entrants

^۵ threat from substituting products or services

^۶ rivalry between competitors

^۷ Kabeyi

^۸ Kom & Ristanto

^۹ Bruijl

به منظور تعیین اولویت‌های راهبردی در این تحقیق از راهبردهای عمومی پورتر که شامل رهبری در قیمت تمام شده و رهبری تمایز است استفاده شده است. بنظر پورتر بعد از تجزیه تحلیل پنج نیروی رقابتی، سازمان باید برای پاسخگویی به این نیروها از راهبردهای عمومی بطور گسترده یا محدود استفاده کند (جونکیرا و همکاران، ۲۰۱۶). راهبرد رهبری هزینه به تولید محصول استاندارد با هزینه بسیار پایین برای هر واحد اشاره می‌کند (اسلامی و همکاران، ۲۰۲۰). راهبرد تمایز ارائه خدمت یا محصول به یک بخش خاص از بازار هدف است (سلیمان و همکاران، ۲۰۱۹). برخی از مطالعات حاکی از آن است که ترکیب راهبردهای عمومی به عملکرد بهتری منجر می‌شود (لشکری و همکاران، ۱۳۹۳). اما پورتر معتقد است که ترکیب راهبرد رهبری در قیمت تمام شده و تمایز غیر ممکن است (عبدالشاه و همکاران، ۲۰۱۸). مزایای استفاده از راهبرد رهبری قیمت تمام شده سهم بیشتر از بازار، دسترسی مطلوب به منابع است (پرویز قلعه جوق، کاظم زاده، ۱۳۹۷). با این حال، این راهبرد می‌تواند معایب و خطراتی مانند نیاز به تخلیه دارایی‌های منسوخ شده، سرمایه‌گذاری در فناوری، حفظ کنترل‌های دقیق هزینه‌ها در مدیریت و نیز تهدید دائمی تقلید از فناوری‌ها یا شیوه‌های کنترل هزینه در بخش رقابت را به همراه داشته باشد (جونکیرا و همکاران، ۲۰۱۶).

۳. شکاف تحقیق و تعریف مسئله

مطالعات زیادی در مورد تاثیر راهبردهای عمومی بر عواملی مانند: بهره‌وری سازمان (پرویز قلعه جوق، کاظم زاده، ۱۳۹۷)، صنعت بانکداری (عبدالشاه و همکاران، ۲۰۱۸)، شرکت‌های آنلاین (سلیمان و همکاران، ۲۰۱۹)، عملکرد سازمان (جونکیرا و همکاران، ۲۰۱۶) انجام شده است.

از آنجائیکه راهبرد یک عنصر زمینه‌ای نیست و وسیله‌ای است که مدیران می‌توانند از طریق آن بر برخی عوامل داخلی تاثیر بگذارند. بعلاوه هر چه محیط رقابتی تر باشد ساختار سازمانی به سمت ساختار ارگانیک تمایل بیشتری دارد (رمضان، ۲۰۱۱). بعقیده جونکیرا (۲۰۱۶) نیروهای رقابتی در تعیین راهبردهای عمومی که باید توسط سازمان‌ها اتخاذ شود، موثر هستند. بنابراین تحقیق حاضر قصد دارد به صورت تجربی فرضیه زیر را آزمایش کند:

فرضیه اول: نیروهای رقابتی بر تعیین اولویت راهبردی اتخاذ شده توسط شرکت‌ها تاثیر دارند.

۴,۱ سامانه‌های کنترل مدیریت

هر سازمانی برای آگاه شدن از میزان پیشرفت فعالیت‌ها و سطح مطلوب آنها به خصوص در محیط پیچیده و پویای خود نیاز به سامانه کنترل دارد (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۷). سامانه‌های کنترل، اطلاعاتی را جهت تصمیم‌گیری به مدیران ارائه می‌دهند و آنها را قادر می‌سازند تا در

اثر انتخاب‌های راهبردی و سامانه‌های کنترل مدیریت بر عملکرد سازمانی در ایران

مورد تهدیدها و خطرهای مربوط، قوانین آتی و فرصت‌های بالقوه بهتر تصمیم بگیرند (ارجاریز و ماندی^۱، ۲۰۱۳). مفهوم سامانه‌های کنترل نخستین بار در سال ۱۹۶۵ توسط رابرت آنتونی^۲ مطرح شد. اما از سال ۲۰۰۳ تا امروز روند صعودی را در بین تحقیقات مربوط به سازمان به خود اختصاص داده است (سیسکا، ۲۰۱۵). معمولاً شیوه‌های کنترل مطرح شده مربوط به سال‌های ۱۹۸۰ تا به امروز تحت عنوان شیوه‌های معاصر کنترل مدیریت مطرح می‌شوند. در حالی که شیوه‌های مطرح شده قبل از این دوره، شیوه‌های سنتی کنترل مدیریت نامیده می‌شوند. از جمله شیوه‌های سامانه‌های کنترل می‌توان به مواردی مانند: کارت امتیازی متوازن، تعیین بودجه براساس فعالیت‌ها، تجزیه تحلیلی چرخه عمر محصول، تجزیه تحلیل سودآوری مشتری اشاره کرد (جونگیرا و همکاران، ۲۰۱۶).

بعقیده برخی از محققان، راهبرد بر ساختار اثر می‌گذارد (چندلر، ۱۹۶۹)، (نائب زاده، ابرقویی، ۱۳۹۳)، (جونگیرا و همکاران، ۲۰۱۶) پس از آنجائیکه سامانه کنترل مدیریت بخشی از ساختار سازمانی است، پس فرضیه دوم بصورت زیر مطرح می‌شود:

فرضیه دوم: راهبرد، باعث شکل‌گیری سامانه کنترل مدیریت را شکل می‌شود.

۵.۱. عملکرد

عملکرد به درجه دستیابی به ماموریت در کار اشاره دارد (اتیا^۳، ۲۰۲۲). عملکرد سازمانی به عملکرد جمعی کارکنان در سازمان اطلاق می‌شود. که بوسیله داده‌های کمی یا کیفی ارزیابی می‌شود. از آنجایی که عملکرد سازمانی را می‌توان به عنوان ادراک فردی از کارایی سازمانی توسط کارکنان تعریف کرد، پس افزایش عملکرد سازمانی برای مدیریت مهم است (بربرگلو^۴، ۲۰۱۸). عملکرد سازمانی دارای ابعاد مختلفی است که عموماً جنبه مالی آن بیشتر مورد توجه است (دانایی و معین، ۱۳۹۵). در حالی که نتایج غیر مالی مانند: توسعه خدمات جدید، نتایج فرایندی و آموزش و توسعه بسیار حائز اهمیت است (لشکری و همکاران، ۱۳۹۳)، (صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۱).

بطور کلی سنجش عملکرد سازمانی پیچیده و چالش برانگیز است و براساس تابعی از کارایی و اثربخشی سازمانی سنجیده می‌شود (کثیرلو و نعامی، ۱۳۹۹). بعقیده تاریجان و همکاران (۲۰۲۱) دستیابی به عملکرد سازمانی بالا با ایجاد و تمرکز بر نتایج و توانمند سازی نیروی کار امکان پذیر است.

جهت طراحی و بکارگیری معیارهای عملکرد پویا مخصوصاً در محیط پیچیده کنونی، توجه به عوامل زمینه‌ای و اقتضایی بسیار مهم است (رهنمای رودپشتی و نونهال نهر، ۱۳۹۷). بنا به باور جونگیرا و همکاران (۲۰۱۶) تطابق یا عدم تطابق عناصر اقتضایی با عناصر تشکیل دهنده ساختار سازمانی از جمله سامانه‌های کنترل مدیریت، باعث افزایش یا کاهش عملکرد می‌شود. بر این اساس فرضیه سوم بصورت زیر مطرح می‌شود:

^۱ Arjaliès & Mundy

^۲ Robert Anthony

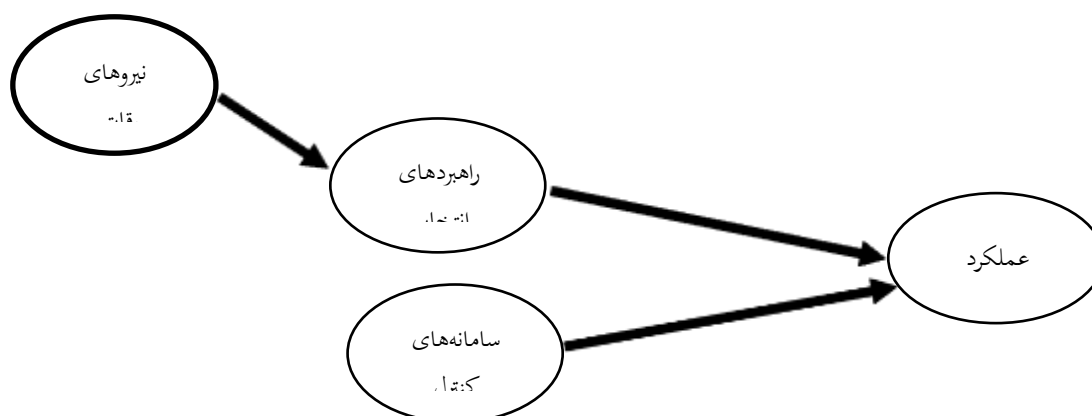
^۳ Attia

^۴ Berberoglu

فرضیه سوم: سامانه‌های کنترل مدیریت بر عملکرد سازمانی شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد. راهبرد مورد استفاده در سازمان تأثیر زیادی بر عملکرد سازمانی دارد. برخی بر این باور هستند که انتخاب راهبرد بهتر منجر به عملکرد بهتر می‌شود (لشکری و همکاران، ۱۳۹۳). به این دلیل که راهبرد به عنوان عاملی اقتضایی مطرح شده است (بذر افکن و قادری، ۱۳۹۵) بنابراین، بنظر می‌رسد راهبردهای اتخاذ شده توسط شرکت‌ها می‌تواند بر عملکرد سازمانی آنها تأثیر بگذارد. فرضیه چهارم: راهبرد بر عملکرد سازمانی شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد.

۶،۲ مدل مفهومی

مدل مفهومی این تحقیق از تحقیق جونکیرا و همکاران (۲۰۱۶) اقتباس شده است. که در آن اثر راهبردهای انتخاب شده و سامانه‌های کنترل مدیریت بر عملکرد سازمانی بررسی خواهد شد. مدل تحقیق به شکل زیر پیشنهاد می‌شود:



شکل (۲). مدل مفهومی تحقیق

۴. روش‌شناسی

تحقیق حاضر بدنبال بررسی اثر انتخاب‌های راهبردی و سامانه‌های کنترل مدیریت بر عملکرد سازمان است. پس از نظر هدف کاربردی و نظر شیوه گردآوری داده‌ها کمی است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۷۴ شرکت فعال در تجارت ایران و تعداد نمونه ۷۴ شرکت است که به روش انتخاب طبقه‌ای ساده انتخاب شده است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه الکترونیکی استاندارد است که شامل چهار سازه و ۵۱ سوال توصیفی مربوط به متغیرهای تحقیق است. پرسشنامه استاندارد از تحقیق جونکیرا و همکاران (۲۰۱۶) اقتباس شده است که بوسیله طیف لیکرت مولفه‌های مورد مطالعه را می‌سنجد. روایی صوری، محتوایی و درونی پرسشنامه تحقیق مورد تایید متخصصان قرار گرفته است. جهت تعیین روایی همگرا از روش میانگین واریانس استخراج شده و برای سنجش ضریب روایی سازه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. نتایج حاصل تمام گویه‌های پرسشنامه بزرگتر از ۰،۶ است. لذا روایی پژوهش قابل قبول است. ضریب پایایی پرسشنامه نیز با استفاده

از ضریب آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت که ۰/۷۱۷ است. برای تجزیه تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از آزمون معادلات ساختاری- نرم افزار PLS استفاده شده است.

۴. یافته‌ها

تجزیه تحلیل توصیفی داده‌ها نشان می‌دهند که ۵۷ درصد شرکت‌های مورد بررسی در بخش خدمات، ۲۹ درصد در بخش تجارت و ۱۴ درصد در بخش صنعت به فعالیت مشغول هستند. در مورد درآمد، ۴۳ درصد درآمدی بین ۲۵ تا ۳۰ میلیارد تومان، ۲۹ درصد بین ۱ تا ۵ میلیارد تومان، ۱۴ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ میلیارد تومان، ۱۴ درصد کمتر از ۱ میلیارد دارند. در مورد چرخه عمر سازمان ۳۳ درصد در مرحله تولد، ۳۳ درصد رشد، ۱۷ درصد تولد مجدد و ۱۷ درصد در مرحله افول قرار دارند.

آزمون مدل اندازه‌گیری شامل بررسی پایایی و روایی مدل است. در روش حداقل مربعات جزئی (PLS) برای ارزیابی پایایی سازه‌ها از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده می‌شود. از روش آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی درونی سازه استفاده می‌شود. پایایی درونی نشانگر میزان همبستگی یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. مقدار آلفای کرونباخ بیشتر از ۰,۷ نشانگر پایایی قابل قبول است. پایایی ترکیبی معیاری دیگر برای سنجش پایایی سازه‌ها با توجه به همبستگی شاخص‌هایشان با یکدیگر است. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰,۷ شود، نشان دهنده این است که مدل اندازه‌گیری دارای پایداری درونی مناسبی است. جدول ۱ مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی مرکب را برای هر سازه نشان می‌دهد. ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب برای همه سازه‌ها به ترتیب بیشتر از ۰,۷۳، ۰,۷۵ و ۰,۷۵ بدست آمده که از حداقل مقدار ۰,۷ لازم بیشتر است. برای ارزیابی روایی در مدل حداقل مربعات جزئی نیاز به محاسبه روایی همگرا است. روایی همگرا به این معناست که مجموعه معرف‌ها، سازه اصلی را تبیین می‌کنند. فرنل و لارکر (فورنل و لارکر^۱، ۱۹۸۱) استفاده از متوسط واریانس استخراج شده را به عنوان معیاری برای ارزیابی روایی همگرا پیشنهاد کردند. آنها مقادیر AVE^2 ، ۰,۵ و بیشتر را توصیه می‌کنند که به معنای آن است که سازه مورد نظر حدود ۵۰ درصد یا بیشتر واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کند. در جدول ۱ مقادیر متوسط واریانس استخراج شده برای همه متغیرها نمایش داده شده است. مقادیر متوسط واریانس استخراج شده بین ۰,۵۰۱ و ۰,۷۹۴ بدست آمده است که از حداقل مقدار لازم بیشتر است؛ به این معنا که سازه حداقل ۵۰ درصد از واریانس‌های نشانگرهای خود را تبیین می‌کند.

^۱ Fornell & Larcker

^۲ Average variance extracted

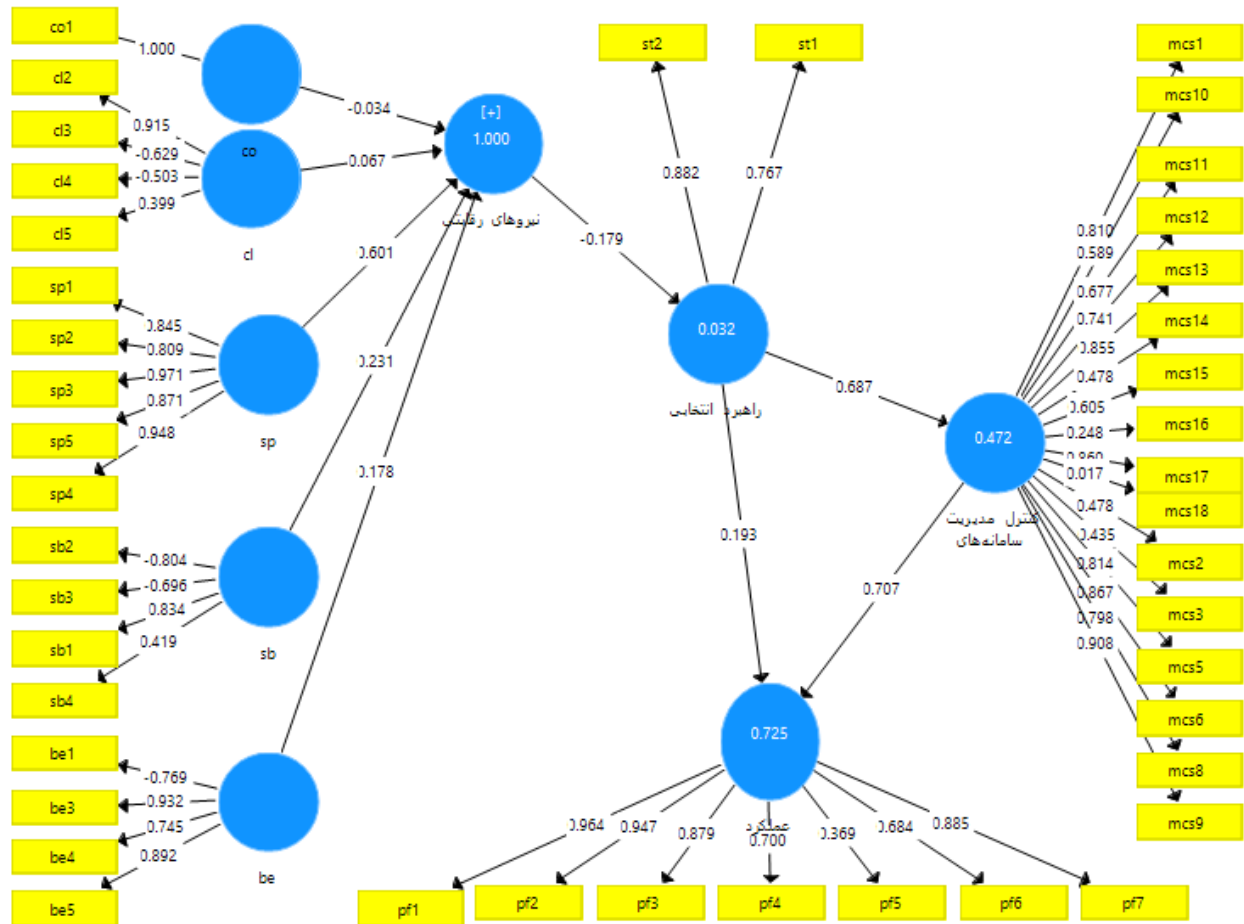
جدول (۱). نتایج روایی و پایایی متغیرها

نام متغیر	آفای کرونباخ	پایایی مرکب	میانگین واریانس استخراج شده	وضعیت
نیروهای رقابتی	۰,۷۱۷	۰,۸۳۲	۰,۵۴۵	تایید روایی و پایایی
راهبرد انتخابی	۰,۷۵۰	۰,۸۱۱	۰,۶۸۳	تایید روایی و پایایی
سامانه‌های کنترل مدیریت	۰,۹۱۶	۰,۹۲۴	۰,۵۱۲	تایید روایی و پایایی
عملکرد	۰,۸۹۲	۰,۹۲۱	۰,۶۳۹	تایید روایی و پایایی

۷. تحلیل یافته‌ها

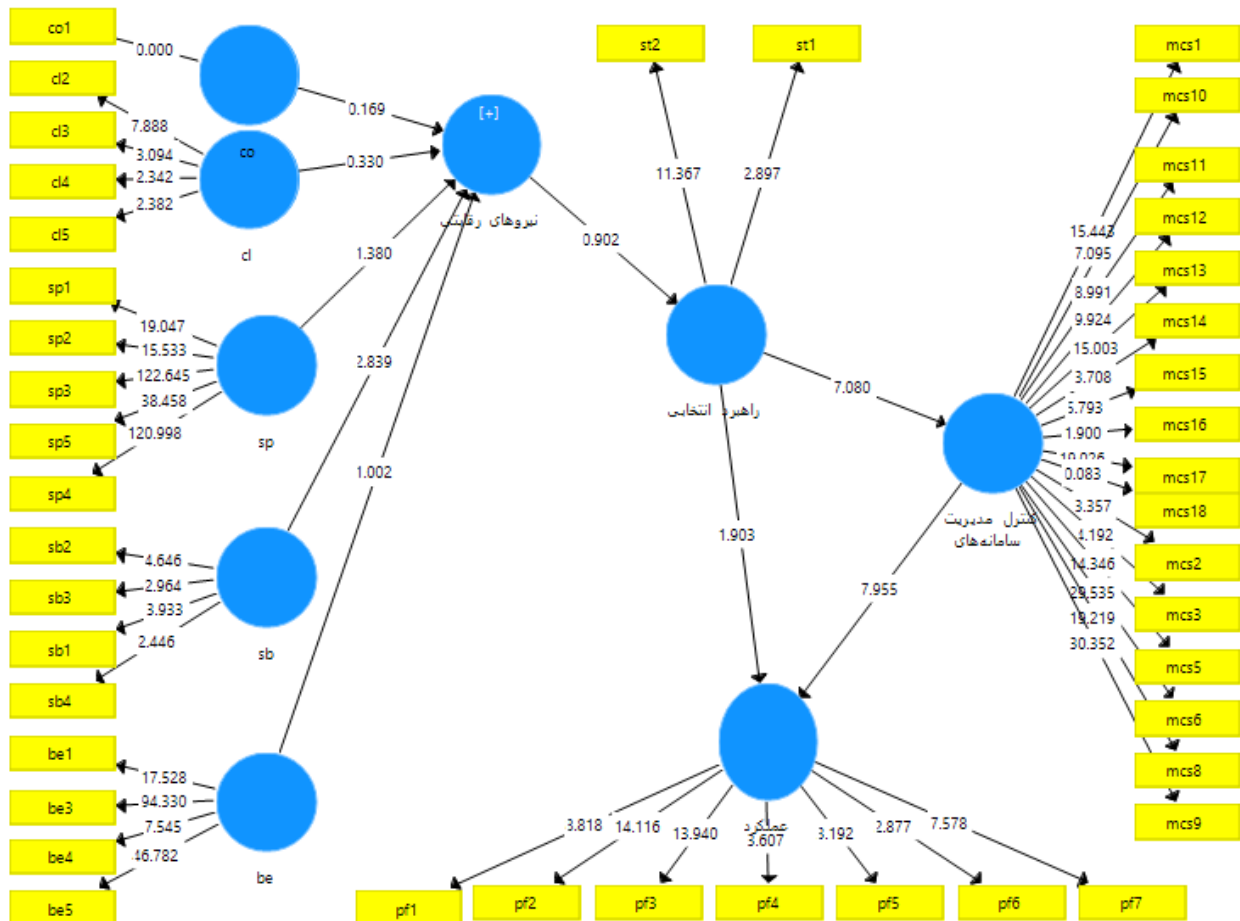
سایر یافته‌های تحقیق به آزمون الگوی ساختاری و فرضیه‌های تحقیق اختصاص دارد. به این منظور از ضریب تعیین و ضریب مسیر استفاده می‌شود. ضریب مسیر بیان کننده وجود رابطه علی و خطی بین دو متغیر است. در حقیقت همان رگرسیون در حالت استاندارد است. ضریب مسیر سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین در تبیین واریانس متغیر ملاک را نشان می‌دهد. ضریب تعیین نیز نشان دهنده واریانس تبیین شده متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین است. مقادیر ضریب تعیین و ضریب مسیر در شکل ۲ ارائه شده است.

اثر انتخاب‌های راهبردی و سامانه‌های کنترل مدیریت بر عملکرد سازمانی در ایران



شکل (۲). مقادیر ضریب تعیین و ضریب مسیر متغیرها

باتوجه به شکل ۲ بار عاملی (ضریب مسیر) بین سوالات پرسشنامه و متغیرها بیشتر از ۰,۴ است. پس سوال‌هایی که برای سنجش آن سازه‌ها بکار رفته است بخوبی متغیرهای مورد نظر را می‌سنجد. ضریب مسیر یا ضریب رگرسیونی استاندارد متغیرها نشان دهنده میزان تاثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است و در بازه -۱ تا +۱ قرار دارد. هرچه این عدد به یک نزدیکتر باشد نشان دهنده تاثیر قوی و مستقیم است. با توجه به شکل ۲ ضرایب رگرسیون استاندارد برای متغیرهای پژوهش، بیشترین ضریب استاندارد مربوط به مسیر بین سامانه‌های کنترل مدیریت و عملکرد سازمانی با مقدار ۰,۷۰۷ است. به این معنا است که حدود ۷۰ درصد از تغییرات در عملکرد سازمانی بوسیله سامانه‌های کنترل مدیریت تبیین می‌شود. کمترین ضریب استاندارد مربوط به مسیر بین نیروهای انتخابی و راهبرد انتخابی با مقدار ۰,۱۷۹ است. به این معنی که حدود ۱۷ درصد از تغییرات در راهبرد انتخابی بوسیله نیروهای رقابتی تبیین می‌شود.



شکل (۳). مقدار اماره آیین سازه‌های اصلی تحقیق

شکل ۳ مقدار آماره t را بیان می‌کند. آماره t ملاک رد یا قبول فرضیه است. اگر مقدار آن بیشتر از ۱,۶۴ باشد می‌توان نتیجه گرفت آن فرضیه در سطح ۹۰ درصد تایید می‌شود. براساس شکل ۳، آماره t برای همه متغیرها بیشتر از مقدار ذکر شده است. لذا فرضیه‌ها در سطح ۹۰ درصد مورد تایید قرار می‌گیرد. تنها فرضیه‌ای که رد می‌شود مربوط به آزمون نیروهای رقابتی بر راهبرد انتخابی با ضریب ۰,۹۰۲ است که از حداقل لازم (۱,۶۴) برای تایید فرضیه کمتر است. نتایج فرضیه‌ها به شرح جدول شماره ۳ ارائه می‌شود.

اثر انتخاب‌های راهبردی و سامانه‌های کنترل مدیریت بر عملکرد سازمانی در ایران

جدول (۳). نتایج فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	آماره t	ضریب مسیر	متغیر وابسته	متغیر مستقل
رد فرضیه	۰,۹۰۲	۰,۱۷۹	انتخاب راهبرد	نیروهای رقابتی
تایید فرضیه	۷,۰۸۰	۰,۶۷۸	سامانه‌های کنترل مدیریت	انتخاب راهبرد
تایید فرضیه	۷,۹۵۵	۰,۷۰۷	عملکرد سازمان	سامانه‌های کنترل مدیریت
تایید فرضیه	۱,۹۰۳	۰,۱۹۳	عملکرد سازمان	انتخاب راهبرد

نتیجه‌گیری

اهمیت داشتن راهبرد در سازمان‌ها و باعث شده که شرکت‌ها و مدیران آنها تمایل بیشتری به استفاده از آن داشته باشند. امروزه کسب و کارهای پیشرو و موفق به اهمیت این موضوع پی برده‌اند و در اداره کسب و کارشان از راهبردهای مناسب شخصی‌سازی شده استفاده می‌کنند. هدف از تحقیق حاضر مطالعه اثر انتخاب‌های راهبردی و سامانه‌های کنترل مدیریت بر عملکرد سازمان در شرکت‌های بزرگ و کوچک ایران است. صاحب‌نظران حوزه راهبرد سازمانی معتقدند که داشتن راهبرد و انتخاب راهبرد مناسب با توجه به پایش و پویای می‌تواند نقش موثری بر عملکرد سازمانی داشته باشد. از طرفی برخی تحقیق‌ها به نقش سامانه‌های کنترل مدیریت بر عملکرد سازمان تاکید دارند (پارسا و ارجداری، ۱۳۹۷). تحلیل نتایج نشان می‌دهند که انتخاب راهبردی و سامانه‌های کنترل مدیریت تاثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. که با نتایج تحقیق (سیسکا، ۲۰۱۵) هم سواست. بعلاوه نتایج نشان می‌دهند که نیروهای رقابتی تاثیر زیادی در انتخاب راهبرد سازمان ندارند. بنظر می‌رسد که در یک محیط رقابتی تر، شرکت‌های مورد مطالعه راهبردهای مبتنی بر هزینه‌ها و بجای راهبرد تمایز را انتخاب می‌کنند. که با نتایج تحقیق پورتر متفاوت است. از طرفی نتایج نشان می‌دهند که شرکت‌هایی که از راهبرد تمایز استفاده می‌کنند تمایل بیشتری به ابزارهای کنترل مدیریت معاصر (سامانه‌های کنترل مدیریت) دارند. نتایج بررسی سامانه‌های کنترل مدیریت نشان می‌دهند که استفاده از این سامانه‌ها تاثیر بیشتری از انتخاب راهبرد بر عملکرد سازمانی دارند. به این معنی که شرکت را قادر می‌سازند کنترل و بهبود بهتری بر عملکرد خود داشته باشد. که با نتایج تحقیق (جونکیرا و همکاران، ۲۰۱۶) همسو است. بعلاوه در رابطه با شرکت‌هایی که راهبردهای تمایز را انتخاب می‌کنند، عملکرد بهتری نسبت به شرکت‌هایی دارند که راهبردهای هزینه را انتخاب می‌کنند (با توجه به ضریب مسیر). علاوه بر این، باید در نظر گرفت که شرکت‌هایی که راهبرد تمایز را با راهبرد مدیریت معاصر ترکیب می‌کنند بهتر از سایر شرکت‌های نمونه عمل می‌کنند، یعنی همسویی بین راهبرد و سامانه‌های کنترل مدیریت برای بهبود عملکرد سازمان مهم است.

پیشنهادات کاربردی

با توجه به این که انتخاب راهبرد تاثیر کمتر از سامانه‌های کنترل مدیریت بر عملکرد سازمان موثر است، پیشنهاد می‌شود که عوامل زمینه‌ای موثر بر انتخاب راهبرد در سازمان با توجه به فضای کنونی کسب و کار مشخص شود.

تحقیقات آتی

بر اساس نتایج حاصل و تحلیل صورت گرفته بر روی یافته‌ها، پیشنهادات زیر به پژوهشگران آتی ارائه می‌شوند:

با توجه به مبانی نظری تحقیق، نیروهای رقابتی بر انتخاب راهبرد شرکت موثر هستند. اما نتایج تحقیق خلاف این ادعا را تایید می‌کند. پیشنهاد می‌شود که این رابطه در تحقیقات دیگر نیز مورد بررسی قرار بگیرد.

با توجه به اینکه سامانه‌های کنترل مدیریت تاثیر بیشتری از انتخاب راهبرد بر عملکرد شرکت‌ها داشتند، پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی مشخص شود که ابزارهای کنترلی تاثیر بیشتر در این رابطه دارند.

منابع

- احمد پور داریانی، محمود (۱۳۹۵). جنگل استراتژی (کارآفرینی در قالب یک مکتب). انتشارات جاجرمی.
- بذرافکن، سروه و قادری، سامان (۱۳۹۵). ارتقای اثربخشی سازمانی در پرتو عوامل اقتضایی داخلی. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۷(۲۸)، ۱۹۱-۲۱۰.
- پارسا، ابوالفضل و ارجداری، زهرا (۱۳۹۷). بررسی تاثیر سیستم کنترل مدیریت بر عملکرد شرکت‌ها. سومین همایش ملی حسابداری، اقتصاد و نوآوری در مدیریت، بندرعباس.
- دانایی فر، ابوالفضل و معین، مسلم (۱۳۹۶). بررسی تاثیر استراتژی رسانه‌های اجتماعی بر استراتژی بازاریابی رسانه‌های اجتماعی و عملکرد سازمانی فروشگاه‌های زنجیره‌ای. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۱۴۱-۱۱۱، ۲۳(۶۶).
- حاجی ملا میرزایی، حمید، حاجی ملا میرزایی، محمدصادق (۱۴۰۰). بررسی تاثیر استراتژی‌های منابع انسانی و حمایت سازمانی ادراک شده بر عملکرد سازمانی در سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح. فصلنامه علمی منابع انسانی ناجا، ۱۴۰-۱۱۵، ۱۲(۶۳)، حاجی امیری، ۳۹-۵۰، ۵(۱۷)، عزیزاده، سکینه، ملکی، محمدرضا، خدایاری زرتق، رحیم، درزی رامندی، سجاد، صادقی، احمد (۱۳۹۳). رابطه استراتژی و ساختار سازمانی: یک مقایسه تطبیقی بین بیمارستان‌های و خصوصی تهران در سال ۱۳۹۰. مجله بیمارستان دوره ۱۳، شماره ۳ - (۱۳۹۳-۹).
- شفیعی نیک آبادی، محسن، و جلیلی بوالحسنی، اعظم (۱۳۸۹). نقش نیروهای رقابتی پورتر در انتخاب مدل کسب و کار الکترونیک در صنعت خودرو (مطالعه موردی: شرکت ایران خودرو). رشد فناوری، ۶(۲۳)، ۱۴-۹.
- صفرزاده، حسین، تدین، اعظم، و حر محمدی، مریم (۱۳۹۱). بررسی تاثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی مراکز بهداشتی و درمانی شمال فارس). طلوع بهداشت، ۱۱(۱) (مسلسل ۳۴)، ۷۶-۸۶.
- قلعه جوق فرزانه، پرویز، کاظم زاده، سیامک (۱۳۹۷). بررسی تاثیر استراتژی‌های عمومی مایکل پورتر بر بهره‌وری سازمانی. کنفرانس بین المللی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و مهندسی صنایع.
- کثیرلو، معجد و نعیمی، عبدالله (۱۳۹۹). تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان (مورد مطالعه: بانک ملت شهر تهران). مدیریت کسب و کار، ۴۲۷-۴۰۹، ۱۲(۴۸).

اثر انتخاب‌های راهبردی و سامانه‌های کنترل مدیریت بر عملکرد سازمانی در ایران

گودرزی، لیلا، ریاحی، لیلا و نظری منش، لیلا (۱۳۹۷). رابطه سیستم کنترل مدیریت با مدیریت عملکرد بیمارستان منتخب تامین اجتماعی تهران. مدیریت بهداشت و درمان (نظام سلامت)، ۹(۲)، ۱۹-۲۷.

لشکری، محمد، سامی، ابوالفضل، ارشادی، زهرا (۱۳۹۳). ارزیابی استراتژی‌های رقابتی و عملکرد سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت.

لیاسی، مهدی و مقیمی شهری، بهزاد و فتاح زاده، مهدی (۱۳۹۵). بررسی تاثیر استراتژی‌های کسب و کار بر عملکرد سازمان مورد مطالعه: بنگاه‌های کوچک اقتصادی زود بازده و کارآفرین. نخستین کنفرانس بین‌المللی پارادیم‌های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی، تهران.

مجیبی میکلائی، تورج و میلانی، منا (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین استراتژی و ساختار سازمانی در شرکت توزیع برق نواحی استان تهران. پژوهشگر (مدیریت)، (Journal of Industrial Strategic Management)، ۲۲(۸)، (۱۴-۲۳)

نایب زاده، شهناز و سالاری ابرقویی، محمد (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین تناسب استراتژی و ساختار سازمانی با عملکرد در شرکت‌های خانوادگی (مطالعه موردی شرکت‌های خانوادگی مستقر در شهرک‌های صنعتی استان یزد). دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۳(۱۰)، ۱-۱۱.

نونهال نهر، علی اکبر و رهنما رودپشتی، فریدون (۱۳۹۷). طراحی اقتضایی معیارهای ارزیابی عملکرد مبتنی بر رویکرد آینده پژوهی: بررسی فلسفی و تئوریک. آینده پژوهی مدیریت، ۲۹، (شماره ۱ (پیاپی ۱۱۲))، ۶۷-۹۱.

وظیفه دوست، حسین، و حاجلو، محمد حسین و نظریور، فریده (۱۳۹۲). بررسی تاثیر پیاده سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر در پاسخگویی به نیاز بازارمحوری مشتریان شرکت پتروشیمی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱(۳)، ۱۳۹-۱۲۱.

یعقوبیان، شیرمحمد، جمشیدی نوید، بابک، قنبری، مهرداد، نادمی، آرش (۱۳۹۹). بررسی تاثیر استراتژی‌های مدیریت هزینه بر عملکرد سازمانی شرکت‌ها. مجله پژوهش‌های سیاسی و بین‌المللی، ۹۹-۷۱، (۴۳)، ۱۱.

یوسفی، علیرضا، کاوسی، زهرا، کشوری، محمد، و مهرابی، محمد (۱۳۹۶). بررسی ارتباط بین ساختار و استراتژی سازمانی؛ مطالعه موردی بیمارستان‌های آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز. علوم پزشکی صدر، ۵(۴)، ۲۱۷-۲۲۶.

Abba, M., Yahaya, L., & Suleiman, N. (2018). Explored and critique of contingency theory for management accounting research. *Journal of Accounting and Financial Management* ISSN, 4(5), 2018.

Abdolshah, M., Moghimi, M., & Khatibi, S. A. (2018). Investigating competitive advantage in banking industry based on Porter's Generic strategies: IRANs newly-established private banks. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE)*, 5(1), 52-62.

Arjaliès, D. L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300.

Attia, A. (2022). THE DRIVERS OF E-BUSINESS IMPLEMENTATION AND THE EFFECT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 25, 1-14.

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18(1), 1-9.

Birru, A. C., Sudarmiatin, S., & Hermawan, A. (2022). Competitive Strategies in The Lodging Service Sector: Five Porter Analyses And Case Study SWOT Analysis. *Journal of Business and Management Review*, 3(1), 001-017.

- Bruijl, G. H. T. (2018). *The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment*. Available at SSRN 3192207.
- Chandler Jr, A. D. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (Vol. ۱۲۰). MIT press.
- da Silva, F. F. M., Benini, É. G., & da Silva, M. A. C. (2020). *CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA NO ENFRENTAMENTO DOS IMPACTOS ECONÔMICOS DECORRENTES DA PANDEMIA DA COVID-19*. *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, 4(1).
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). *The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry*. *International journal of hospitality management*, 87, 102499.
- Firoz Suleman, M., Rashidirad, M., & Firoz Suleman, S. (2019). *The applicability of Porter's generic strategies in pure online firms: A case study approach*. *Strategic Change*, 28(3), 167-176.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*.
- Guo, S. (2021). *STRUCTURAL ARCHETYPES AND INNOVATIVENESS*. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 25, 1-2.
- Hayati, N., Jaelani, E., Sopian, D., & Dewi, I. P. (2021, February). *Analysis of Competitive Strategy to Create Sustainable Competitive Advantages Seen From the Nine Factor Model and Bacos Treacy Model*. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1764, No. 1, p. 012053). IOP Publishing.
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). *Linking Porter's generic strategies to firm performance*. *Future Business Journal*, 6(1), 1-15.
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). *Linking Porter's generic strategies to firm performance*. *Future Business Journal*, 6(1), 1-15.
- Junqueira, E., Dutra, E. V., Zanquetto Filho, H., & Gonzaga, R. P. (2016). *The effect of strategic choices and management control systems on organizational performance*. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27, 334-348.
- Kabeyi, M. J. B. (2018). *Michael porter's five competitive forces and generic strategies, market segmentation strategy and case study of competition in global smartphone manufacturing industry*. *IJAR*, 4(10), 39-45.
- Kom, K. S., & Ristanto, R. D. (2021). *Dampak dari Kondisi Persaingan Pasar di Perusahaan Penyedia Voucher Game Online UniPin Analisis dengan Menggunakan Michael Porter's Competitive Forces and Strategies Model*. *Journal of System, Information Technology and Electronics Engineering*, 1(1), 34-39.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1973). *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes.
- Ramezan, M. (2011). *Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related?* *International Journal of Information Management*, 31(1), 88-95.
- Safari, A., & Saleh, A. S. (2020). *Key determinants of SMEs' export performance: a resource-based view and contingency theory approach using potential mediators*. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Siska, L. (2015). *The concept of management control system and its relation to performance measurement*. *Procedia Economics and Finance*, 25, 141-147.
- Tarigan, Z., Mochtar, J., Basana, S., & Siagian, H. (2021). *The effect of competency management on organizational p*
- Zelt, S., Recker, J., Schmiedel, T., & vom Brocke, J. (2019). *A theory of contingent business process management*. *Business Process Management Journal*.

<https://donya-e-eqtasad.com/>

o
r
m
a
n
c
e

t
h