



دانشگاه پیام نور  
دانشکده علوم انسانی  
گروه مدیریت

عنوان پایان نامه:

بررسی رابطه ساختار سازمانی با موفقیت پیاده سازی استراتژی با رویکرد مدل علی و  
معلولی (مورد مطالعه: شرکت مکو)

نگارش:

سید رضا حسینی

استاد راهنما:

دکتر علی محقر

استاد مشاور:

دکتر علی جوکار

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته MBA

دی ۱۳۸۹



**دانشگاه پیام نور**

**دانشکده علوم انسانی**

**گروه مدیریت**

**عنوان پایان نامه:**

**بررسی رابطه ساختار سازمانی با موفقیت پیاده سازی استراتژی با رویکرد مدل علی و معلولی (مورد مطالعه: شرکت مگو)**

**نگارش:**

**سید رضا حسینی**

**استاد راهنما:**

**دکتر علی محقر**

**استاد مشاور:**

**دکتر علی جوکار**

**پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد**

**در رشته MBA**

**دی ۱۳۸۹**



شماره: .....  
تاریخ: .....  
پیوست: .....

## تصویب نامه

### پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت MBA

تحت عنوان:

"بررسی رابطه ساختار سازمانی با موفقیت پیاده سازی  
استراتژی بارویکرد مدل علی و معلولی"




ساعت: ۱۴/۳۰-۱۳/۳۰

تاریخ دفاع: ۸۹/۱۰/۱۶

درجه ارزشیابی: عالی

نمره: ۱۹ نوزدهم

هیات داوران:

امضاء	مرتبه علمی	نام و نام خانوادگی	اساتید
	دانشیار	دکتر علی محقر	استاد راهنما
		دکتر علی جوکار	استاد مشاور
		دکتر ربیعی	استاد داور

تقدیم نامه

تقدیم به

پدرم

مادرم

و همسرم

که مرا پروردند.

## سپاس نامه

گرچه این سپاس نامه اندکی از زحمات بزرگوارانی که بنده را مسیر انجام این تحقیق یاری کردند، نمایان نخواهد کرد، لیکن بر من لازم است سپاسگزاری خود را در این ساده ترین شکل ابراز نمایم.

سپاس و قدرشناسی ام به استاد عزیز و بزرگوaram جناب آقای دکتر علی محقق، که منت نهاده و راهنمایی بنده در این مسیر را عهده دار شدند. ایشان هم در موضوع تحقیق و نیز در روش آن دو پنجره جدید به رویم گشودند.

همچنین از آقای دکتر علی جوکار که مشاور و کمک در راه اجرای این تحقیق بودند نیز کمال تشکر و امانت را دارم.

و نیز عرض تشکر و سپاس دارم به حضور آقای دکتر ربیعی که مسئولیت داوری این پایان نامه را پذیرا شدند.

این سپاس نامه کامل نخواهد شد مگر با سپاس از دوستان عزیزم در شرکت مهندسی و ساخت برق و کنترل مپنا (مکو) در کلیه واحدها به ویژه در واحد سیستم ها و کیفیت که در اجرای این تحقیق همکاری صمیمانه داشتند. و قدردانی ام را به آقای مهندس بهنام دهبان بزرگوار که صبورانه مرا در مسیر اجرای طرح تحقیق و رفع موانع آن همراهی نمودند ابراز می دارم.

سید رضا حسینی

## چکیده

در ۴۰ سال گذشته مدیریت استراتژیک فراز و نشیب هایی را طی کرده است، اما چیزی که مسلم است اینکه در تمام این مدت بیشترین توجه چه در تحقیقات و چه در اجرا به تدوین استراتژی معطوف بوده تا پیاده سازی آن. اما تحقیقاتی که در سالهای اخیر صورت گرفته است نشان می دهد، دلایل عمده شکست استراتژی ها ریشه در پیاده سازی استراتژی دارد نه در تدوین آن. این بدین معناست که این توجه بیش از حد به تدوین استراتژی خود یک اقدام غیر استراتژیک بوده است.

این تحقیق تلاش داشته است تا وجود ارتباط میان یکی از مهمترین اجزای سازمان یعنی ساختار سازمانی را با موفقیت پیاده سازی استراتژی بررسی نماید. همچنین سعی شده است عوامل میانجی در این رابطه شناسایی گردند. برای این امر با بررسی ادبیات موضوع یک مدل مفومی برای ارتباط میان عوامل بسط داده شد. و این مدل مفومی به کمک یک پرسشنامه در شرکت مهندسی برق و ساخت و کنترل مپنا (مکو) مورد آزمون قرار گرفت.

نتایج حاصل به روش معادلات ساختاری و با کمک نرم افزار لیزرل مورد تحلیل قرار گرفت. این تحلیل مشخص کرد که در شرکت مکو میان «چگونگی ساختار سازمانی» و «موفقیت پیاده سازی استراتژی» ارتباط وجود دارد و میانجی بودن عوامل «مشارکت کارکنان» و «تسهیم اطلاعات» مورد تایید قرار گرفت. همچنین مشخص شد که عامل تمرکز در ساختار سازمانی بیشترین تاثیر منفی را در موفقیت پیاده سازی استراتژی در شرکت مکو داشته است و مهمترین مانع در موفقیت پیاده سازی استراتژی درک صحیح کارکنان از استراتژی بوده است.

## فهرست مطالب

فهرست مطالب.....	۱
فهرست جداول، اشکال و نمودارها.....	۴
فصل اول: کلیات تحقیق.....	۵
۱-۱- مقدمه.....	۵
۲-۱- بیان مسئله.....	۶
۳-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق.....	۶
۴-۱- اهداف.....	۸
۵-۱- سئوالات.....	۹
۶-۱- فرضیات.....	۱۰
۷-۱- روش تحقیق.....	۱۱
۸-۱- قلمرو تحقیق.....	۱۲
۹-۱- تعریف واژگان تحقیق.....	۱۳
فصل دوم: ادبیات موضوع.....	۱۴
۱-۲- ادبیات نظری.....	۱۴
۱-۱-۲- استراتژی: به مثابه فیل در تاریکی.....	۱۴
۲-۱-۲- پیاده سازی استراتژی: پاشنه آشیل مدیریت استراتژیک.....	۱۹
۳-۱-۲- ساختار سازمانی.....	۲۶
۴-۱-۲- تسهیم اطلاعات.....	۳۷



۳۸	۲-۱-۵- مشارکت کارکنان
۴۰	۲-۲- پیشینه تحقیق
۴۰	۲-۲-۱- پیشینه مطالعات صورت گرفته در مورد ارتباط ساختار سازمانی با پیاده سازی استراتژی
۴۰	۲-۲-۲- پیشینه مطالعات صورت گرفته در مورد عوامل موفقیت و موانع پیاده سازی استراتژی:
۵۱	۲-۲-۳- پیشینه مطالعات صورت گرفته در مورد اثر ساختار سازمانی بر عملکرد سازمان، مشارکت کارکنان و تسهیم اطلاعات
۶۱	۲-۳- مدل مفهومی تحقیق
۶۳	فصل سوم: روش شناسی تحقیق
۶۸	۳-۱- مقدمه
۶۹	۳-۲- مراحل و روش تحقیق
۶۹	۳-۳- مراحل انجام تحقیق
۷۰	۳-۴- ابزارهای تحلیل و شیوه‌های تحلیل داده‌ها
۷۱	۳-۳-۱- ضریب همبستگی
۷۱	۳-۳-۲- معادلات ساختاری (رابطه علی میان متغیرها)
۷۵	۳-۵- اطلاعات جامعه و نمونه آماری
۷۵	۳-۶- روش جمع آوری داده‌ها
۷۷	۳-۷- روایی و پایایی
۹۳	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

۹۳	۱-۴- مقدمه
۹۶	۲-۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها
۱۰۰	۳-۴- توصیف و استنباط داده‌ها
۱۰۳	۴-۴- تحلیل مدل پیشنهادی
۱۱۹	فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادها
۱۱۹	۱-۵- مقدمه
۱۱۹	۲-۵- خلاصه و نتیجه گیری
۱۲۴	۳-۵- پیشنهادها
۱۲۵	۴-۵- محدودیت‌های تحقیق
۱۲۷	5-5- توصیه‌هایی برای تحقیقات آینده
۱۲۸	فهرست منابع فارسی
۱۳۰	فهرست منابع لاتین
۱۳۴	پیوست ها
۱۳۴	آشنایی با شرکت مهندسی و ساخت برق و کنترل مپنا (مکو)
۱۳۷	پرسشنامه

## فهرست جداول، اشکال و نمودارها

- شکل ۱-۲- مدل عقلایی فرایند استراتژیک (مکتب طراحی)..... ۱۷
- شکل ۲-۲- ابعاد ساختار سازمانی در این تحقیق (بر اساس رینمن، ۱۹۷۴)..... ۳۰
- شکل ۳-۲- مدل تبدیل دانش میان حالت ضمنی و صریح (نوناکا و تاکئوچی، ۱۹۹۵)..... ۳۴
- شکل ۴-۲- مقایسه اثر تاکتیک پیاده سازی مدیر بر عملکرد کلی سازمان در شرکت های تک و چند واحدی (هرینگتون، ۲۰۰۶)..... ۴۳
- شکل ۵-۲- مقایسه اثر مشارکت متوسط بر عملکرد کلی سازمان در شرکت های تک و چند واحدی (هرینگتون، ۲۰۰۶)..... ۴۴
- شکل ۶-۲- پنج بعد کلیدی در پیاده سازی موفق یک استراتژی (برنز و دیگران، ۲۰۰۸)..... ۵۱
- شکل ۷-۲- نتایج شرکت های موفق تر در مقابل شرکت های کمتر موفق..... ۵۳
- شکل ۸-۲- اختلاف نتیجه هر بعد میان شرکت های موفق تر و کمتر موفق..... ۵۳
- شکل ۹-۲- رتبه بندی ۵ مانع اجرای استراتژی (رینیاک، ۲۰۰۶)..... ۵۶
- شکل ۱۰-۲- نمودار عواملی که بیشترین اهمیت در موفقیت اجرای استراتژی را داشته اند (میله بالا)..... ۵۷
- شکل ۱۱-۲- ساختار مصاحبه ها در مطالعه هیده و دیگران (۲۰۰۵)..... ۵۹

## فصل اول: کلیات تحقیق

### ۱-۱- مقدمه

در ۱۰۰ سال اخیر دنیای کسب و کارها پارادایم های مختلفی را به خود دیده است. در نیمه دوم قرن بیستم با ظهور فناوری اطلاعات شتاب تغییرات آنچنان شد که گفته می شد تنها چیزی که ثابت است تغییر است. امروز با ظهور تکنولوژی های جدید به خصوص ۳ فناوری طلایه دار رباتیک، نانوفناوری و بیوفناوری تغییرات چنان گشته اند که باید گفت حتی تغییر هم دائماً در حال تغییر است. در دنیای کسب و کار امروز، با ویژگی های رقابت و سرعت بالای تغییرات هنوز هم استراتژی یکی از محبوب ترین ابزارهای مدیریتی است.

موضوع پیاده سازی استراتژی، موضوع جدیدی نیست. هم به لحاظ تاریخی (میتزبرگ و دیگران<sup>۱</sup>؛ ۱۳۸۷: ۸) و هم به لحاظ منطقی همراه با استراتژی متولد شده است. اما از نظر رشد همپای سایر مفاهیم در استراتژی رشد نیافته است. نتایج برخی تحقیقات، که به خصوص در ۱۰ سال گذشته انجام شد، و نشان می داد پیاده سازی استراتژی در صدر مسائل سازمانهاست، برای دانشمندان و مدیران بهت آور بود. این بهت یک پیام داشت: از اول راه را به خطا رفته ایم. و البته این به معنای نفی اهمیت تدوین استراتژی نیست.

در این تحقیق به موضوع پیاده سازی استراتژی پرداخته شده است و اثر یکی از مهمترین عوامل سازمان یعنی ساختار سازمانی بر روی آن بررسی شده است. هدف اصلی تحقیق بررسی وجود رابطه میان چگونگی ساختار سازمانی و موفقیت پیاده سازی استراتژی است. همچنین در این تحقیق تلاش شده است یک مدل علی نیز برای سازوکار تاثیر گذاری ساختار بر موفقیت پیاده سازی پیشنهاد شود؟

---

<sup>1</sup> Mintzberg et.al

## ۲-۱- بیان مسئله

یکی از مهمترین موضوعاتی که در بحث پیاده سازی استراتژی به آن پرداخته شده است، عوامل موثر بر موفقیت پیاده سازی استراتژی در سازمان است. از آنجا که استراتژی در چارچوب سازمان پیاده می شود، همیشه تاثیر عوامل سازمانی بر موفقیت آن مورد سوال پژوهشگران بوده است. بر اساس یک تقسیم بندی (بونوما و کریتندن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸) می توان سازمان را به دو جزء متغیرهای ساختاری و مهارت‌های مدیریتی تقسیم کرد. بنابراین می توان گفت در اجرای استراتژی دو دسته عوامل دخیل هستند: عوامل رفتاری و عوامل ساختاری. معمولاً عوامل رفتاری با آموزش و نیز به کارگیری تکنیک ها و فنون مختلف تحت کنترل قرار گرفته و برای اجرا آماده می شوند، اما عوامل ساختاری همچون فرهنگ و ساختار سازمانی به دلیل پایداری و دشواری تغییر آنها دست نخورده باقی می ماند. با این دیدگاه، باید به دنبال یافتن اثرات این عوامل ساختاری بر اجرای استراتژی بود چرا که در صورت فرض عدم تغییر این عوامل یا تغییر اندک آنها در کوتاه مدت باید اثرات آنها را شناسایی و برای آن چاره اندیشی کرد. سوال اصلی این تحقیق یافتن رابطه میان یکی از این عوامل یعنی ساختار سازمانی با پیاده سازی استراتژی است. همچنین با تبیین یک مدل علی عوامل میانجی در این رابطه نیز مورد سوال قرار می گیرد.

## ۳-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق

در سالهای اخیر توجه دانشمندان مدیریت و مدیران در بحث مدیریت استراتژیک به این نکته معطوف شده است که موفقیت استراتژی در سازمان تنها با تدوین یک «استراتژی خوب» تضمین نمی شود. بلکه مهمتر از آن «اجرای خوب یک استراتژی خوب» است (ربنیاک<sup>۲</sup>؛ ۲۰۰۶). برای نمونه یک بررسی نشان می دهد که بیش از ۶۶ درصد استراتژی ها هیچگاه به درستی پیاده نمی شوند

---

<sup>1</sup> Bonoma & Crittenden

<sup>2</sup> Hrebiniak

(جانسون؛<sup>۱</sup> ۲۰۰۴). بررسی دیگری نشان از عدم موفقیت ۵۷ درصد اقدامات استراتژیک سازمانها دارد (اکنومیست؛<sup>۲</sup> ۲۰۰۴) و نیز مانکینز و استیل<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) گزارش کرده اند که سازمانها معتقدند تنها به متوسط ۶۳ درصد اهداف مالی که توسط استراتژی تعهد شده بود رسیده اند. در جستجوی دلیل این امر می بینیم که بررسی دیگری حاکی از اینست که ۹۵ درصد کارکنان سازمانها از استراتژی سازمان مطلع نیستند یا برداشت درستی از آن ندارند. (نورتون و کاپلان؛<sup>۴</sup> ۲۰۰۵)

بنابراین پیاده سازی استراتژی یکی از مراحل کلیدی فرایند مدیریت استراتژیک محسوب می شود. بررسی سایر پژوهش ها نشان می دهد در مورد نحوه تدوین استراتژی تحقیقات زیادی انجام شده به طوری که بخش زیادی از بدنه علم استراتژی را در دو دهه گذشته به خود اختصاص داده است، اما بررسی های کمتری در خصوص پیاده سازی صورت گرفته است. (لی، گوهوئی و اپلر؛<sup>۵</sup> ۲۰۰۸) از سوی دیگر بررسی تحقیقات انجام شده در خصوص پیاده سازی نشان می دهد که توجه زیادی معطوف به عوامل رفتاری و مهارتهای مدیریتی شده است و عوامل زیرساختی و ساختاری کمتر مورد توجه بوده اند.

از این توصیفات ضرورت تحقیق در مورد این موضوع مشخص می گردد. به اعتقاد پژوهشگر ضرورت این تحقیق در کشور ایران که ویژگی های سازمانی متفاوتی از کشورهای توسعه یافته دارد (که عمده این تحقیقات در این کشورها صورت گرفته است)، بیشتر است.

---

<sup>1</sup> Johnson  
<sup>2</sup> Economist  
<sup>3</sup> Mankins & Steel  
<sup>4</sup> Norton & Kaplan  
<sup>5</sup> Lee, Gouhoui, Epler

## ۱-۴- اهداف

هدف اصلی تحقیق: بررسی وجود رابطه میان ساختار سازمانی و موفقیت پیاده سازی استراتژی

اهداف فرعی تحقیق:

- ۱- بررسی میانجی بودن «مشارکت کارکنان» و «تسهیم اطلاعات» در رابطه ساختار سازمانی و موفقیت پیاده سازی استراتژی.
- ۲- بررسی وجود رابطه میان سه بعد «ساختار سازمانی» شامل «تمرکز»، «رسمیت» و «تخصصی بودن» و عوامل میانجی موفقیت.
- ۳- بررسی وجود رابطه میان عوامل میانجی و عوامل موفقیت پیاده سازی استراتژی.

## ۱-۵- سنوالات

سوال اصلی تحقیق

- آیا چگونگی ساختار سازمانی بر موفقیت پیاده سازی استراتژی اثر دارد؟

سوالات فرعی تحقیق

- ۱- آیا تمرکز در ساختار سازمانی با میزان مشارکت کارکنان در پیاده سازی استراتژی رابطه دارد؟
- ۲- آیا رسمیت در ساختار سازمانی با میزان مشارکت کارکنان در پیاده سازی استراتژی رابطه دارد؟
- ۳- آیا تخصصی بودن در ساختار سازمانی با میزان مشارکت کارکنان در پیاده سازی استراتژی رابطه دارد؟
- ۴- آیا تمرکز در ساختار سازمانی با میزان تسهیم اطلاعات در سازمان رابطه دارد؟
- ۵- آیا رسمیت در ساختار سازمانی با میزان تسهیم اطلاعات در سازمان رابطه دارد؟
- ۶- آیا تخصصی بودن در ساختار سازمانی با میزان تسهیم اطلاعات در سازمان رابطه دارد؟
- ۷- آیا میزان مشارکت کارکنان در پیاده سازی استراتژی با دستیابی به اهداف استراتژی رابطه دارد؟
- ۸- آیا میزان مشارکت کارکنان در پیاده سازی استراتژی با عدم بروز موانع پیاده سازی استراتژی رابطه دارد؟
- ۹- آیا میزان تسهیم اطلاعات در سازمان با دستیابی به اهداف استراتژی رابطه دارد؟
- ۱۰- آیا میزان تسهیم اطلاعات در سازمان با عدم بروز موانع پیاده سازی استراتژی رابطه دارد؟



## ۱-۶- فرضیات

فرضیه اصلی:

چگونگی ساختار سازمانی بر موفقیت پیاده سازی استراتژی اثر دارد.

فرضیه فرعی ۱: بین تمرکز در ساختار سازمانی با میزان مشارکت کارکنان در پیاده سازی استراتژی رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۲: بین رسمیت در ساختار سازمانی با میزان مشارکت کارکنان در پیاده سازی استراتژی رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۳: بین تخصصی بودن در ساختار سازمانی با میزان مشارکت کارکنان در پیاده سازی استراتژی رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۴: بین تمرکز در ساختار سازمانی با میزان تسهیم اطلاعات رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۵: بین رسمیت در ساختار سازمانی با میزان تسهیم اطلاعات رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۶: بین تخصصی بودن در ساختار سازمانی با میزان تسهیم اطلاعات رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۷: بین میزان مشارکت کارکنان در پیاده سازی استراتژی و بروز موانع پیاده سازی استراتژی رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۸: بین میزان مشارکت کارکنان در پیاده سازی استراتژی و میزان دستیابی به اهداف استراتژی رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۹: بین میزان تسهیم اطلاعات در سازمان در پیاده سازی استراتژی و بروز موانع پیاده سازی استراتژی رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۱۰: بین میزان تسهیم اطلاعات در سازمان و میزان دستیابی به اهداف استراتژی رابطه وجود دارد.

#### ۷-۱- روش تحقیق

تحقیقات را بر اساس معیارهای مختلفی دسته بندی می کنند. اما انواعی از تحقیقات به علت ماهیت چند بعدی و پیچیده در چندین دسته قرار می گیرند و قضاوت را مشکل می نماید. اما مفیدترین طرح طبقه بندی انواع تحقیق حالتی است که در آن دسته بندی حداقل و تفاوت حداکثر باشد (خاکی، ۷۹)

تحقیق حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است و در میان تحقیقات همبستگی در دسته تحلیل چند متغیره قرار میگیرد. روش انجام تحلیل چند متغیره مدل یابی با معادلات ساختاری است که با استفاده از نرم افزار لیزرل صورت می گیرد. در این پژوهش تجزیه و تحلیل داده ها به کمک فنون آمار استنباطی به خصوص تحلیل عاملی (از نوع تاییدی) صورت می گیرد. برای این کار از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه ها استفاده خواهد شد و برای این کار از نرم افزارهای LISREL و SPSS نیز کمک گرفته می شود.

لیزرل یا مدل یابی معادلات ساختاری (Structural equation modeling: SEM) یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیقتر بسط «مدل خطی کلی» (General linear model) است. که به پژوهشگر امکان میدهد مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به گونه هم زمان مورد آزمون قرار دهد. مدل یابی معادله ساختاری یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط متغیرهای مشاهده شده و مکنون است که گاه تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل یابی علی و گاه نیز لیزرل (Lisrel) نامیده شده است. (هومن، ۱۳۸۴: ۱۱)

ضرورت به کارگیری این روش از دیدگاه محققان مبتنی بر محدودیت های روش های آماری همبستگی و تحلیل رگرسیون در بررسی اثرات تعاملی متغیرها و تعیین مسیرهای علی میان آنهاست. فنون تحلیل معادلات ساختاری که در جهت فنون تحلیل مسیر توسعه یافت در تعیین مسیر علیت بین متغیرها و شناسایی و کنترل خطاهای اندازه گیری توسعه یافت، در مرحله نخست با انجام تحلیل عاملی تاییدی روابط بین مجموعه ای از متغیرهای مشاهده شده را با تعداد محدودتری متغیر نهفته اندازه گیری می کنند. و با تایید روایی الگوهای اندازه گیری متغیرهای نهفته، روابط علی مفروض بین این متغیرها را در قالب الگوی تابع ساختاری برآورد می نمایند. (قاضی طباطبایی، ۷۴)

از نظر آذر (۱۳۸۱) نیز یکی از قویترین و مناسبترین روشهای تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری و اجتماعی، تجزیه و تحلیل چند متغیره است زیرا این گونه موضوعات چند متغیره بوده و نمی توان آنها را با شیوه دو متغیری (که هر بار یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته میشود) حل نمود.

«تجزیه و تحلیل ساختارهای کوواریانس» یا همان «مدل یابی معادلات ساختاری»، یکی از اصلیتین روشهای تجزیه و تحلیل ساختار دادههای پیچیده و یکی از روشهای نو برای بررسی روابط علت و معلولی است و به معنی تجزیه و تحلیل متغیرهای مختلفی است که در یک ساختار مبتنی بر تئوری، تاثیرات همزمان متغیرها را به هم نشان میدهد. از طریق این روش میتوان قابل قبول بودن مدلهای نظری را در جامعه های خاص با استفاده از داده های همبستگی، غیر آزمایشی و آزمایشی آزمود.

#### ۸-۱- قلمرو تحقیق

قلمرو مکانی این تحقیق شرکت مهندسی و ساخت برق و کنترل پینا (مکو) می باشد و قلمرو زمانی تحقیق پاییز ۱۳۸۹ است.

## ۹-۱- تعریف واژگان تحقیق

پیاده سازی استراتژی: مجموعه اقدامات و تصمیم‌هایی است که برای همسویی سازمان با استراتژی انجام می‌گیرد.

تمرکز: مشخص کننده اینکه چه میزان تصمیمات مهم و برنامه‌ریزی‌ها در رده بالای سازمان اتخاذ و طراحی می‌شود (نگادی و پراساد، ۱۹۷۱). هر چه توزیع اختیار به نحوی باشد که اختیارات در رده بالای سازمان تجمع یابد نشان دهنده تمرکز بیشتر و هر چه تجمع اختیارات در رده های پایین بیشتر باشد، نشان دهنده تمرکز کمتر است.

رسمیت: میزانی که قواعد رسمی و صریح (غیرضمنی) در شکل دهی به رفتار اعضای سازمان موثر است.

تخصصی بودن: میزانی که واحدهای سازمانی به واحدهای تخصصی تقسیم شده اند و نیز میزانی که در شرح شغل ها یا عناوین شغلی اشاره به تخصص خاصی شده است.

اشتراک اطلاعات: میزانی که اطلاعات مهم سازمانی در اختیار رده‌های مختلف سازمان قرار می‌گیرد.

مشارکت کارکنان: میزانی که کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای تصمیم‌ها مشارکت می‌کنند.