

چکیده

هدف پژوهش حاضر، تناسب راهبردی سازمانی بانک سپه: مطالعه شعب شهر شیراز می‌باشد. در این مطالعه توصیفی از نوع پیمایشی، جامعه آماری کارکنان بانک‌های سپه شهر شیراز (شامل ۶۹۲ نفر) می‌باشد که در ۵۰ شعبه در سطح شهر شیراز مشغول به کار بودند که به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای ساده تعداد ۳۰ شعبه (۸۹ نفر) انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته در دو بخش بود. بخش اول اطلاعات جمعیت‌شناختی و بخش دوم پرسشنامه تناسب راهبردی بود. پرسشنامه تناسب راهبردی شامل ۴۲ گویه در ۳ بعد پاسخ راهبردی، تغییر راهبردی و توفیق راهبردی می‌باشد که روایی و پایایی آن بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS²⁴ و آزمون‌های آماری t تک متغیره، تحلیل واریانس درون‌گروهی، تعقیب بنفرونی و تحلیل واریانس ترکیبی تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد که همه ابعاد تناسب راهبردی سازمان در شعب بانک سپه شیراز بالاتر از سطح متوسط و پایین‌تر از سطح مطلوب می‌باشد ($p=0/001$). از نظر کارکنان بالاترین میانگین مربوط به بعد پاسخ راهبردی (۳/۶۵) و پایین‌ترین میانگین مربوط به بعد توفیق راهبردی (۳/۵۰) می‌باشد. نتیجه آزمون تعقیبی نشان داد که بین میانگین پاسخ راهبردی با توفیق راهبردی تفاوت معناداری وجود دارد ولی تفاوتی بین سایر میانگین‌ها وجود ندارد. در ارزیابی ابعاد تناسب راهبردی سازمان بر اساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، تفاوت معناداری بر حسب جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه کاری وجود دارد ولی تفاوتی بین دیدگاه مدیران و کارمندان بانک سپه از تناسب راهبردی سازمان وجود ندارد.

کلید واژه:

تناسب راهبردی، پاسخ راهبردی، تغییر راهبردی، توفیق راهبردی، بانک سپه

مقدمه

در دنیای رقابتی امروز دستیابی به مقاصد راهبردی بدون داشتن سازمان امکان‌پذیر نیست و از آن جا که سازمان‌ها همه جوانب زندگی را فرا گرفته‌اند بنابراین منطقی است که انتظار داشته باشیم پدیده‌ای که با زندگی‌مان گره خورده را مطالعه کنیم (رابینز^۱، ۱۳۹۷). سازمان‌ها مؤسسه‌ای هستند که به عمد برای دستیابی و تحقق اهداف طراحی شده‌اند (ادی‌اویا و الگاندا^۲، ۲۰۱۲) و دارای ویژگی‌هایی از جمله اهداف خاص، اعضای مشخص و قوانین رفتاری، تولید و روابط قدرت می‌باشند (خان، خان، احمد و علی^۳، ۲۰۱۲). پیدایش، توسعه و ادغام سازمان‌ها به عنوان سنگ بنای مهم و بی‌نظیر جوامع یکی از بزرگترین تحولات جوامع اجتماعی است که دنیای مدرن را از دنیای پیش از آن متمایز می‌سازد. به معنای کاملاً واقعی، تاریخ توسعه جوامع مدرن، تاریخ توسعه سازمان‌های با مقاصد خاص است (اسکات^۴، ۱۳۹۷). سازمان‌ها به عنوان سیستم برای بقای خود به ماده، انرژی و اطلاعات نیاز دارند و با توجه به اینکه مطابق دیدگاه وابستگی منابع، محیط به عنوان محل دستیابی به منابع کمیاب برای اعمال فرآیندهای فنی و سازمانی ایفای نقش می‌کند و منابع را به سیستم‌هایی می‌دهد که بتوانند کارکردهای بهتری در محیط داشته باشند و در راستای ارزش‌ها، سیاست‌ها و خواسته‌های محیط عمل نمایند به عبارتی پاسخگوی محیط درونی و بیرونی خود باشد (هوی و میسکل^۵، ۲۰۱۳). این در حالی است که ما اکنون در عصری قرار داریم که مهم‌ترین ویژگی آن عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی است. موفقیت سازمانی تحت این شرایط، تغییر در فعالیت‌های سازمانی و به ویژه رهبری و اداره سازمان‌های هزاره سوم را ضروری می‌سازد. مهم

تناسب راهبردی سازمانی بانک سپه:

مطالعه شعب شهر شیراز

جعفر ترک‌زاده (نویسنده مسئول)

دانشیار، دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

torkzadeh@shirazu.ac.ir

کبری پورکریم

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

kobra_pourkarim@shirazu.ac.ir

سمیه مزگی‌نژاد

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

s.mezginezhad@shirazu.ac.ir

تاریخ ارسال: ۹۹/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۳۰



ترین دغدغه اکثر سازمان‌ها، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی است که موفقیت و بقای آن‌ها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی، تضمین نماید لذا اگر سازمان خواهان بقا و افزایش اثربخشی است، باید خود را به نحو مناسبی با محیط تطبیق دهد (ترکزاده، مجیدی و نورمحمدی، ۱۳۸۸) و از آن‌جا که سازمان‌ها ناقص می‌باشند و بر مبادله با سایر سازمان‌ها در محیط به عنوان شرایطی برای بقا متکی هستند لذا نیازمندند که به طور منظم فرآیندها و روش‌های خود را به منظور ایفای نقش معنادار در محیط مورد بازبینی و بررسی قرار دهند (ترکزاده و عباسی، ۱۳۹۲).

بر این اساس سازمان‌ها به منظور تضمین بقای معنادار و رشد و توسعه در محیط رقابتی عصر حاضر، می‌بایست با دیدی آگاهانه، هوشمندانه، مدبرانه و واقع‌بینانه، آگاهی‌های خود را از محیط بالا برده و واقعیت‌های بیرونی را رصد نمایند و در مسیر دستیابی به مطلوبیت‌های راهبردی سازمان، ضمن استفاده از قابلیت‌ها و مزایای سازمانی و با اشراف بر موانع و نقاط ضعف و با استفاده از مهارت‌های راهبردی و ایجاد طرح و جهت‌گیری راهبردی و بالاخره تعیین فعالیت‌های اصلی بتوانند خود را با محیط وفق داده و با واکنش‌های به موقع و مناسب خود را از ضربه‌های ناشی از محیط مصون نمایند و حتی گامی فراتر نهاده و بر محیطی بیرونی نیز تأثیرگذار باشند.

از جمله ابزارهای تحقق این امر تناسب راهبردی سازمانی^۷ می‌باشد. تناسب راهبردی به عنوان یکی از ضرورت‌های کلیدی و عنصری بنیادین در سازمان‌های امروزی شناخته شده است. یکی از مهم‌ترین تأثیرات تناسب راهبردی، توانمندسازی سازمان برای ایجاد، حفظ و استمرار بقای معنادار در محیط به شدت رقابتی می‌باشد. تناسب راهبردی در ادبیات مدیریت راهبردی به صور گوناگونی (هیل و براون^۸، ۲۰۰۷) و توسط محققانی از قبیل آستر، سولیوان و مردیث^۹ (۲۰۱۱)، بییر^{۱۰} (۲۰۱۳) و ترکزاده و حدادنیا (۲۰۱۶) صورت گرفته است که همگی مؤید اهمیت تناسب راهبردی سازمانی در بهبود فعالیت‌های سازمانی جهت اثربخشی بالاتر و دستیابی به مطلوبیت‌های اساسی سازمانی می‌باشد.

بنابراین اگر سازمان‌ها بخواهند مؤثر و رقابتی باقی بمانند، نیاز خواهند داشت که در ساختار سازمانی، محیط، استراتژی، تکنولوژی، فرهنگ و رهبری همسوئی و تناسب پیدا کنند و با توجه به تغییرات سریع و چشمگیر که در محیط وجود دارد، سازمان‌ها نیازمند نوآوری در طراحی سازمانی، توسعه قابلیت‌های پویا و ظرفیت بازسازی مکرر خودشان هستند (بییر، ۲۰۱۳).

تناسب راهبردی یک ابزار مناسب برای بررسی میزان آمادگی استراتژیک سازمان است که نشان می‌دهد تا چه میزان سازمان می‌تواند با توجه به استراتژی خود و منابع داخلی و خارجی در دسترس، به محیط پاسخگو باشد (سماوی، ابوشیخا، صالحیه، مدانات و الرشید^{۱۱}، ۲۰۱۹). تناسب راهبردی، ظرفیت سازمان برای یادگیری مداوم است به طوری که با توجه به تغییر محیط، مناسب باقی بماند (الجزازنه و اواده^{۱۲}، ۲۰۱۶). در همین راستا آونگو، لیژن، ایکسیوا و آنتووی^{۱۳} (۲۰۱۶) بیان می‌دارند که تناسب راهبردی توصیف درجه‌ای است که سازمان‌ها از توانایی‌های خود و منابع استفاده می‌کنند تا از فرصت‌ها در محیط بازار خارجی بهره برده و خود را بهبود بخشند.

به زعم ترکزاده و حدادنیا (۲۰۱۶) تناسب راهبردی سازمانی، ایجاد تغییرات راهبردی برای پاسخ راهبردی به محیط متغیر به منظور دستیابی به توفیق راهبردی می‌باشد. بییر (۲۰۱۳) تناسب راهبردی را یک فرآیند تحقیق و یادگیری و یک اقدام مشارکتی معرفی می‌کند که مدیران را قادر می‌سازد که بر سکوت سازمانی در قبال ناهمسوئی‌های سازمان با محیط و استراتژی‌های اتخاذ شده، غلبه نمایند.

تناسب در تحقیقات مدیریت راهبردی و تئوری‌های سازمان به صورت هماهنگی سازمان با محیط و تنظیم منابع در جهت پشتیبانی این هماهنگی و یک فرآیند پیوسته برای کمک به ارزیابی منابع، کارهای عادی و روزمره سازمان، قابلیت‌ها و ارزیابی شرایط نامتعادل (آستر، سولیوان و مردیث، ۲۰۱۱) به عنوان شرط بقا و توسعه سازمان در شرایط متغیر محیطی معرفی گردیده است (ترکزاده و حدادنیا، ۲۰۱۶) و دارای سه بعد اصلی پاسخ راهبردی^{۱۴}، تغییر راهبردی^{۱۵} و توفیق راهبردی^{۱۶} است (سپ و وست^{۱۷}، ۲۰۱۴؛ حمزه‌خان و رحمان‌خان^{۱۸}، ۲۰۱۳). پاسخ راهبردی سازمانی، اتخاذ تصمیم‌های به موقع و متناسب با شرایط محیط و آینده در جهت تحقق مطلوبیت‌ها به شرایط و اقتضائات محیط داخلی و خارجی می‌باشد (ترکزاده و نکومند، ۱۳۹۳). تغییر راهبردی انعطاف‌پذیری به موقع و درست و پویایی و توانایی تغییر در شرایط محیط احتمالی آینده، تغییر مداوم رفتارها و اهداف با هدف بقا و حفظ مزیت‌های رقابتی (حمزه‌خان و رحمان‌خان، ۲۰۱۳)، تفاوت دائمی در شکل، کیفیت یا اداره سازمان در جهت هم راستایی سازمان با محیط خارجی سازمان و تغییر در چشم‌اندازهای سازمانی، مأموریت، اهداف و استراتژی‌های اتخاذ شده با هدف دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد. توفیق راهبردی موفقیت در راستای اعمال تغییرات و پیامدهای حاصل از آن به منظور تناسب با محیط احتمالی و شرایط آینده که در راستای پاسخ به الزامات مربوط می‌باشد (ترکزاده و حدادنیا، ۲۰۱۶).

استفاده از تناسب راهبردی سازمانی به عنوان فرآیندی جهت رسیدن به هدف‌های مطلوب و سازنده سازمان، یکی از مهم‌ترین ابزارها، جهت پاسخگویی مناسب به تغییرات بازار تلقی می‌گردد که در پی استفاده از آن، سازمان می‌تواند عملکرد خود را با ایجاد همسوئی بین استراتژی‌هایش با محیط رقابتی



ارتقاء و بهبود دهد (بیبر، ۲۰۰۲). در این زمینه جوان جعفری بجنوردی (۱۳۹۲) در مطالعه خود بیان داشت که تناسب راهبردی می‌تواند موفقیت راهبردی سازمانی را به دنبال داشته باشد. به عبارتی موفقیت راهبردی سازمانی، بدون هماهنگی، تناسب و همسویی مؤلفه‌ها و روابط درونی اجزای سازمان و نیز مؤلفه‌ها و روابط بیرونی میسر نخواهد بود و سازمان ممکن است به دلیل عدم تناسب راهبردی سازمانی با شکست مواجه شود. به زعم بیبر، ولپل، لیپولد و تیکی^{۱۹} (۲۰۰۵) نتیجه طبیعی کارکرد اصلی تناسب راهبردی سازمانی، ایجاد قابلیت‌های جدید مورد نیاز سازمان می‌باشد که فرآیند تناسب راهبردی، این کار را با ترکیب قابلیت‌های سازمانی موجود با قابلیت‌های جدید مورد نیاز به منظور تناسب با موقعیت‌های جدید انجام می‌دهد. همچنین زینگ، وانگ و ایکس^{۲۰} (۲۰۱۷) در مطالعه خود بیان داشتند که تناسب راهبردی می‌تواند سازمان را در جهت مطلوبیت‌ها پیش برده و تضمین و بقای آن را به دنبال داشته باشد. به زعم هوگی، چن و لوسی^{۲۱} (۲۰۱۸) توجه به تناسب راهبردی در محیط پیچیده و نامطمئن امروزی ضروری است تا به کمک آن، با سازماندهی گسترده و عمومی، ایجاد تیم‌های مدیریت ارشد، با همکاری مشاوران پژوهشگر و اعضای سازمان و دسترسی به اطلاعات معتبر، یک برنامه معتبر برای تغییر ساختار، فرآیندها و رفتار سازمان ارائه نمود تا بدین وسیله زمینه یادگیری سازمانی و افزایش قابلیت‌های پویا در موقعیت‌های جدید و چالش‌انگیز برای سازمان فراهم گردد.

مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌ها، به منظور عملکرد مؤثرتر و رقابت موفقیت‌آمیز در محیط رقابتی کنونی، نیازمند آگاهی از میزان تناسب یا همسویی سازمان مطبوع خود با محیط می‌باشند و با آگاهی از میزان تناسب راهبردی سازمانی، قادر خواهند شد ضمن مقایسه عملکرد خود با واقعیات موجود در محیط، همزمان به تغییرات سریعی که در محیط می‌افتد و به واقعیات‌های موجود پاسخ اثربخش داده، فرصت‌های رشد خود را شناسایی، سطح و توان نوآوری سازمان را افزایش دهند، منابع سازمان را برای کسب تکنولوژی برتر هدایت و استراتژی‌های مناسب خود را طرح‌ریزی نموده و با عکس‌العمل‌های به موقع، همگام با تحولات علمی و تکنولوژیکی در زمینه تناسب راهبردی سازمانی برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری نمایند که در نتیجه، راه برای موفقیت در رقابت با دیگر بنگاه‌های اقتصادی هموار می‌گردد. با اذعان بر این نکته که نیاز به ایجاد تناسب راهبردی عنصر زیربنایی مهم در توسعه استراتژی (درازی و دی‌وان^{۲۲}، ۱۹۸۵) و یکی از مهم‌ترین ایده‌ها در مدیریت راهبردی (پورتر^{۲۳}، ۱۹۹۶) می‌باشد و علیرغم این‌که اهمیت دستیابی به تناسب تقریباً در هر مطالعه‌ای که در باب اجرای استراتژی انجام گرفته به طور ضمنی اشاره شده است، لیکن در بررسی منابع مختلف مشخص گردید که مطالعات اندکی به صورت صریح و روشن این موضوع را بررسی نموده‌اند (بویر، سوئینگ و روزنویگ^{۲۴}، ۲۰۰۵) و هیچ تحقیق جامعی که به ارزیابی تناسب راهبردی سازمانی پرداخته باشد، یافت نشد. نظر به آنچه بیان گردید و با توجه به اهمیتی که محیط و تناسب راهبردی سازمان با آن در رشد و توسعه سازمان دارد، این مطالعه به ارزیابی تناسب راهبردی سازمانی بانک سپه از دیدگاه کارکنان شاغل در شعب شهر شیراز پرداخته است.

۱. مبانی نظری پژوهش

۱.۱. تناسب راهبردی

بر اساس فرهنگ انگلیسی آکسفورد منظور از تناسب، دارا بودن کیفیت و مهارت‌های لازم برای انجام امری به نحو شایسته می‌باشد. بر اساس تعریف این لغت‌نامه، هنگامی که واژه راهبردی به عنوان صفت برای واژه‌ای به کار برده می‌شود به این معنا می‌باشد که آن عمل، بخشی از یک برنامه برای رسیدن به هدف خاص و یا برای به دست آوردن مزیت خاصی انجام شده است. در سال‌های اخیر تناسب به عنوان مفهوم اصلی در تئوری اقتصادی ساختاری تعریف شده (وانگ، ۲۰۱۴) و جستجو برای تناسب راهبردی، به یک مفهوم اصلی در مدل‌های فرموله‌بندی استراتژی تبدیل شده است (زاژاک، هابریک و وردر^{۲۵}، ۲۰۰۸). به همین دلیل تشخیص، اندازه‌گیری، بهبود و نگهداری تناسب راهبردی، تبدیل به یکی از مهم‌ترین اولویت‌های مدیران شده است (ال‌جوازنه و اواوده، ۲۰۱۶).

مفهوم تناسب راهبردی بر مبنای نگرش ادغام شکل گرفته و توسط پیشگامان مدیریت استراتژی، چندلر و انسوف^{۲۶} مطرح شده است. این مفهوم، رویکرد سیستم باز را منعکس می‌کند که در آن سازمان به عنوان مجموعه‌ای از اجزا متعامل، به صورت یک کل که در ارتباط متقابل با محیط‌های بزرگتر قرار دارد، نگریسته می‌شود (سانتالا و پراوین^{۲۷}، ۲۰۰۷). تناسب سازمانی را توانایی خودسازماندهی سریع و کارآمد در رویارویی با تغییرات و توانایی انطباق با محیط پویا می‌باشد (داونپورت، لیپولد و ولپل^{۲۸}، ۲۰۰۶). به عبارتی، تناسب راهبردی را درجه ارتباط یا انسجام بین اولویت‌های رقابتی، سیستم توزیع و زیر ساخت عملکرد است. بنابراین سازمانی دارای تناسب می‌باشد که به جای همگامی با تغییرات محیطی، توانایی در حرکت کردن و شناخت سریع‌تر شرایط نسبت به رقبا در محیط را دارا باشد (یانگ^{۲۹}، ۲۰۰۹).



به زعم ترکزاده و حدادنیا (۲۰۱۶) تناسب راهبردی سازمانی، ایجاد تغییرات راهبردی برای پاسخ راهبردی به محیط متغیر به منظور دستیابی به توفیق راهبردی می‌باشد. تناسب راهبردی، ظرفیت سازمان برای یادگیری مداوم است به طوری که با توجه به تغییر محیط، مناسب باقی بماند (الجزاونه و اواوده، ۲۰۱۶). در همین راستا آدونگو، لیژن، ایکسیوا و آنتووی (۲۰۱۶) بیان می‌دارند که تناسب راهبردی توصیف درجه‌ای است که سازمان‌ها از توانایی‌های خود و منابع استفاده می‌کنند تا از فرصت‌ها در محیط بازار خارجی بهره برده و خود را بهبود بخشند. بییر (۲۰۱۳) تناسب راهبردی را یک فرآیند تحقیق و یادگیری و یک اقدام مشارکتی معرفی می‌کند که مدیران را قادر می‌سازد که بر سکوت سازمانی در قبال ناهمسویی‌های سازمان با محیط و استراتژی‌های اتخاذ شده، غلبه نمایند.

۲.۱. ابعاد تناسب راهبردی

تناسب راهبردی سازمانی، کسب موفقیت راهبردی در پی تغییرات راهبردی به منظور ایجاد پاسخ راهبردی به تغییرات محیطی (ترکزاده و حدادنیا، ۲۰۱۶) دارای سه بعد اصلی می‌باشد:

۱.۲.۱. پاسخ راهبردی

محیط‌های امروزی محیط‌های کامل پویا و متغیر هستند. حفظ و ماندگاری سازمان در یک محیط پیچیده و پویا کاری بسیار دشوار است. در چنین محیطی تغییرات سریع و شدیدی رخ می‌دهد. هر چقدر تغییرات و پیچیدگی محیطی زیاد باشد، به همان نسبت میزان عدم اطمینان محیطی بالا خواهد بود در نتیجه سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییرات و تحولات محیط تطبیق دهند (کردنائیچ، دانایی‌فرد، دلخواه و آقازیارتی، ۱۳۹۲). در چنین شرایطی سازمان‌ها به عنوان سیستم برای بقای خود به ماده، انرژی و اطلاعات نیاز دارند. مطابق دیدگاه وابستگی منابع، محیط به عنوان محل دستیابی به منابع کمیاب برای اعمال فرآیندهای فنی و سازمانی ایفای نقش می‌کند. محیط منابع را به سیستم‌هایی می‌دهد که بتوانند کارکردهای بهتری در محیط داشته باشند و در راستای ارزش‌ها، سیاست‌ها و خواسته‌های محیط عمل نمایند. یعنی به عبارتی پاسخگویی محیط درونی و بیرونی خود باشد (هوی و میسکل، ۲۰۱۳).

هر سازمانی برای حفظ بقای معنادار و توسعه پایدار خود، می‌بایست مستمراً محیط اطراف و درون خود و پویایی‌ها و پیچیدگی‌های آن را شناسایی کند و به نحو مناسبی به آن پاسخ دهد، به گونه‌ای که اثربخشی و موفقیت سازمانی در محیط بهبود یابد. سازمان باید بتواند با اتخاذ تصمیم‌های به موقع و متناسب با شرایط محیط و آینده و در جهت تحقق مطلوبیت‌ها به شرایط و اقتضائات محیط داخلی و خارجی پاسخ دهد، اینگونه پاسخگویی منجر به توانمندی سیستم برای استمرار بقای معنادار و توسعه سیستم و تأثیرگذاری مثبت بر محیط می‌شود. در واقع سازمان با تشخیص اصولی و مستمر وضعیت درونی و بیرونی و پاسخگویی به موقع و متناسب به آن‌ها، امکان تعامل نزدیک و مستمر با محیط داخلی و بیرونی خود را فراهم می‌نماید (ترکزاده و نکومند، ۱۳۹۳). بنابراین یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین فعالیت‌ها در سازمان جهت همگامی مثبت با تغییرات، توانایی رقابت سالم در جامعه، استفاده از سیستم‌های بهبود پاسخگویی جهت رسیدن به هدف‌های مطلوب و سازنده آن سازمان محسوب می‌شود (مورفی و دتو^۲، ۲۰۰۳).

۲.۲.۱. تغییر راهبردی

محیطی که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند، آنقدر پیچیده و متغیر است که شرایط بقای هر سازمانی به شناخت تغییرات و استفاده از آن‌ها وابسته است (پویا و خوبیان، ۱۳۹۳). محیط کسب و کار قرن بیست و یکم را با خصوصیات تغییرات ویران‌ساز، فرصت‌های زودگذر، عدم قطعیت و بی‌نظمی توصیف می‌کند. این شرایط به نحو بارزی نسبت به دوران شکل‌گیری روش‌های کلاسیک برنامه‌ریزی استراتژیک دهه ۱۹۶۰ متفاوت است. شرایط کسب و کار دوران مذکور با ویژگی‌هایی نظیر ثبات نسبی، تغییرات ساده و خطی و متغیرهای محیطی پیوسته قابل توصیف است. در این شرایط پیش بینی روند آینده امری امکان‌پذیر بود. رویکردهای کلاسیک، فردا را امتداد روند امروز می‌دانند و در آن تلفیق بین عوامل داخلی و محیطی آینده را برای دستیابی به یک استراتژی اثربخش کافی تصور می‌شود.

شرایط کسب و کار امروز هیچ یک از این ویژگی‌ها را در بر ندارد. عوامل محیطی بی‌ثبات و غیرتکراری است. تغییرات پیچیده و غیرخطی است و جهش‌های خارج از روند، پیش‌بینی آینده را دشوار و حتی غیرممکن ساخته است. محیط کنونی سازمان‌ها، فضایی مملو از چالش‌های تازه و بی‌سابقه است. در نتیجه سازمان و فرآیندهای آن نیز به طور حتم دستخوش تغییرات مهم و اساسی خواهند شد که این تغییرات برای بقای پیوسته و طولانی‌مدت و موفقیت سازمانی ضروری می‌باشد. استراتژی و برنامه‌ریزی یک سازمان برای بقا در محیط در حال تغییر است این به این معنی است که استراتژی



ایستا نیست و همزمان با تغییرات محیطی استراتژی نیز تغییر می‌کند. وجود یک برنامه بلندمدت کلان برای هر سازمانی می‌تواند ادامه راه را امکان‌پذیر سازد ولی با تغییرات عمیق و وسیعی که در عمق و سطح خارج سازمان و بازار وجود دارد، تغییر در استراتژی اجتناب‌ناپذیر است. هیچ استراتژی و برنامه‌ای تا ابد قابل اجرا نیست. شرایط همیشه در حال تغییر است و این تغییرات بسیار سریع و البته اساسی هستند. در چنین شرایطی همچنان که سازمان‌ها تغییر می‌کنند و توسعه می‌یابند تناسب‌شان نیز دچار تغییر می‌شود (یانگ، ۲۰۰۹).

تغییر راهبردی به معنای تغییر مداوم رفتارها و اهداف به منظور بقا و حفظ مزیت‌های رقابتی و انعطاف‌پذیری به موقع و درست و پویایی و توانایی تغییر در شرایط محیط احتمالی آینده است. بنابراین هر نوع تغییر لزوماً استراتژیک نیست و لزوماً منجر به موفقیت راهبردی نمی‌گردد لیکن تغییرات ممکن است زمینه‌ای برای پاسخ راهبردی به منظور دستیابی به موفقیت راهبردی سازمانی باشد (ترکزاده و حدادینیا، ۲۰۱۶). تغییر راهبردی به عنوان تغییر در محتوای استراتژی سازمان معنی شده است همان استراتژی‌هایی که به وسیله فهم سازمانی، استقرار منابع، مزیت‌های رقابتی و هم‌افزایی مشخص گردیده است. در جایی دیگر تغییر راهبردی به عنوان تفاوت دائمی در شکل، کیفیت یا اداره سازمان در جهت هم‌راستایی سازمان با محیط خارجی سازمان معنی شده است (راجاگوپالان و اسپریتزر^۳، ۱۹۹۷).

به طور کلی سازمان برای ایجاد تغییر راهبردی به منظور مواجهه با تغییرات محیطی باید از قابلیت‌های پویای خود مانند ظرفیت‌های سازمان برای مواجهه با تغییرات محیطی سریع جهت خلق منابع جدید به منظور تجدید یا تغییر در ترکیب منابع سازمان نهایت استفاده را ببرد، چرا که قابلیت‌های پویا برای سازمان این امکان را به وجود می‌آورد تا بر تغییرات مداوم تأثیرگذار باشند و برتری رقابتی خود را در محیط تثبیت نماید (هادوی، ۱۳۸۸).

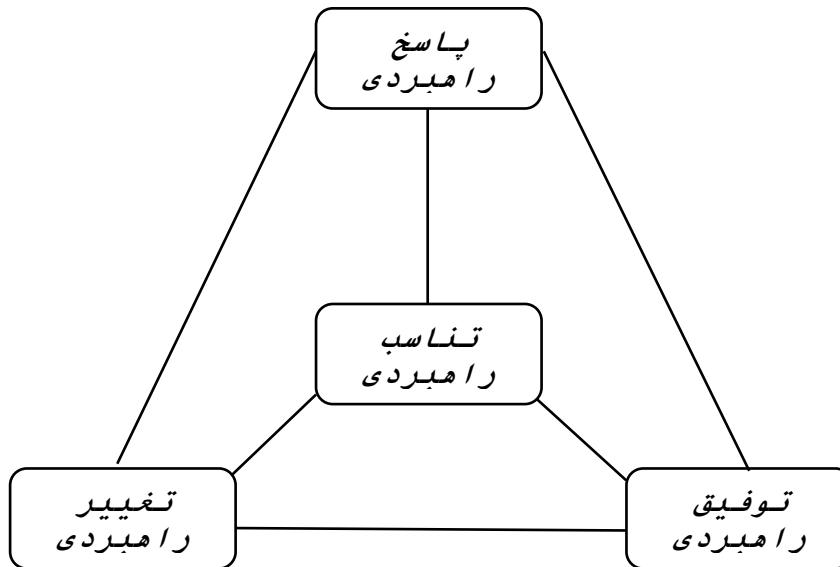
۳.۲.۱. توفیق راهبردی

یکی از اهداف اصلی هر سازمانی دستیابی به موفقیت است. تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمان‌ها را با چالش‌های مختلفی روبه‌رو کرده است، در این میان سازمان‌هایی موفق هستند که به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوری‌های نوین، از فرصت‌های ایجاد شده به نفع خودشان استفاده کنند. به طور کلی شناخت زوایای موفقیت سازمانی و تمرکز بر تمامی جنبه‌های آن می‌تواند ضامن بقای سازمان در دنیای پرتحول امروزی باشد (نکوئی‌مقدم، بهزادی‌گودرزی و کشاورز، ۱۳۹۰).

با توجه به شدت روزافزون تغییرات و تأثیراتی که این امر بر راهبردها و میزان موفقیت در دستیابی به اهداف سازمانی به ویژه حیات و توفیق بلندمدت سازمان دارد، ضرورت توجه مدیریت ارشد سازمان‌ها به استفاده از راهبردها و روش‌های مؤثر و کارآ به منظور هدایت و جهت‌دهی این تغییر و تحولات به سمتی که موجب برآورده شدن انتظارات ذینفعان سازمان و رشد و توسعه مستمر قابلیت‌ها و توانایی‌های منابع سازمان شود، کاملاً مشهود است. بدین منظور سازمان می‌تواند برای حفظ مزیت‌های رقابتی خود با ایجاد انعطاف‌پذیری و پویایی در محیط درون سازمانی به بهترین وجه به ایجاد تغییرات مناسب در راهبردها و عوامل درون سازمان همت گمارده و سازمان را با شرایط و خواست‌های متغییر محیط تطبیق دهد (گردنائیچ و همکاران، ۱۳۹۲).

بر این اساس توفیق راهبردی، موفقیت در راستای اعمال تغییرات و پیامدهای حاصل از آن به منظور تناسب با محیط احتمالی و شرایط آینده که در راستای پاسخ به الزامات مربوط می‌باشد (ترکزاده و حدادینیا، ۲۰۱۶). در این زمینه، هر سازمان زمانی با موفقیت از عهده مأموریت و استراتژی خود برمی‌آید که دارای این دو ویژگی باشد: انعطاف لازم برای پاسخگویی به شرایط متغیر محیطی را داشته باشد و دارای ثبات نسبی و یکپارچگی کافی که کارکنان در آن احساس امنیت کنند نیز باشد (میرسپاسی، ۱۳۸۲).

بر اساس آنچه بیان شد، مدل تناسب راهبردی به شکل ذیل قابل ترسیم است (ترکزاده و حدادینیا، ۲۰۱۶):



نمودار ۱. مدل تناسب راهبردی سازمانی

۲. سؤالات پژوهش

۱. تناسب راهبردی سازمانی بانک سپه به چه میزان است؟
۲. بعد غالب تناسب راهبردی سازمانی بانک سپه کدام است؟
۳. آیا میانگین ابعاد تناسب راهبردی سازمانی بانک سپه بر اساس مشخصات جمعیت‌شناختی (جنسیت، مدرک تحصیلی، نوع شغل و سوابق کاری) تفاوت معناداری دارد؟

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ طبقه‌بندی پژوهش، یک پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری کلیه کارکنان بانک های سپه شهر شیراز (شامل ۶۹۲ نفر) می‌باشد که در ۵۰ شعبه در سطح شهر شیراز مشغول به کار بودند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران، ۸۹ نفر به دست آمد که افراد به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای ساده مورد بررسی قرار گرفتند به این صورت که تعداد ۳۰ درصد (۱۵ شعبه) از شعب بانک سپه شهر شیراز انتخاب و داده‌های این پژوهش از کلیه مدیران و کارکنان این شعب جمع‌آوری گردید.

ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته در دو بخش بود. بخش اول اطلاعات جمعیت‌شناختی و بخش دوم پرسشنامه تناسب راهبردی بود. پرسشنامه تناسب راهبردی شامل ۴۲ گویه در ۳ بعد پاسخ راهبردی (۱۳ عبارت)، تغییر راهبردی (۱۶ عبارت) و توفیق راهبردی (۱۳ عبارت) می‌باشد که نمره‌گذاری آن بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (نمره ۱) تا کاملاً موافقم (نمره ۵) است. به منظور بررسی بعد پاسخ راهبردی از پرسشنامه پاسخگویی به محیط ترک‌زاده و نکومند (۲۰۱۵) استفاده گردید و به دلیل انجام این پرسشنامه در سازمانی متفاوت روایی و پایایی آن مجدداً بررسی گردید که در نتیجه تغییراتی در برخی از گویه‌های آن اعمال گردید. در تنظیم گویه‌های مربوط به بعد تغییر راهبردی از پژوهش گال^{۳۳} (۲۰۱۰) و در تنظیم گویه‌های مربوط به بعد توفیق راهبردی از پژوهش‌های دابنی^{۳۳} (۲۰۰۸) و نکویی‌مقدم، بهزادی‌گودرزی و کشاورز (۱۳۸۸) استفاده شده است. روایی این پرسشنامه در مطالعه حاضر با استفاده از روش تحلیل گویه محاسبه شد و روایی بعد پاسخ راهبردی بین ۰/۷۸-۰/۴۸، بعد تغییر راهبردی بین ۰/۸۰-۰/۴۸ و روایی بعد توفیق راهبردی بین ۰/۸۰-۰/۵۴ در سطح معناداری ۰/۰۰۱ به دست آمد. پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای ابعاد پاسخ راهبردی، تغییر راهبردی و توفیق راهبردی به ترتیب ۰/۹۰، ۰/۹۵ و ۰/۸۶ برآورد گردید.

داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS^{۲۴} و آزمون‌های آماری t تک متغیره، تحلیل واریانس درون‌گروهی، تعقیب بنفرونی و تحلیل واریانس ترکیبی در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ تجزیه و تحلیل شدند.



۴. یافته‌های پژوهش

۱. تناسب راهبردی سازمانی بانک سپه

جدول (۱). مقایسه میانگین نمره ابعاد تناسب راهبردی سازمانی با سطوح متوسط (Q_2) و مطلوب (Q_3)

P-value	t	سطح مطلوب (Q_3)	P-value	df	t	سطح متوسط (Q_2)	انحراف استاندارد	میانگین	ابعاد تناسب راهبردی
۰/۰۰۰۱	۴/۷۶	۴	۰/۰۰۰۱	۸۸	۸/۸۸	۳	۰/۶۹	۳/۶۵	پاسخ راهبردی
۰/۰۰۰۱	۵/۶۲		۰/۰۰۰۱		۶/۸۵		۰/۷۶	۳/۵۴	تغییر راهبردی
۰/۰۰۰۱	۶/۶۹		۰/۰۰۰۱		۶/۷۰		۰/۷۰	۳/۵۰	توفیق راهبردی

نتیجه آزمون t تک متغیره نشان می‌دهد که همه ابعاد تناسب راهبردی سازمان در شعب بانک سپه شیراز بالاتر از سطح متوسط و پایین‌تر از سطح مطلوب می‌باشد. بر این اساس از دیدگاه کارکنان بانک سپه شیراز تناسب راهبردی سازمانی در هر سه بعد در حد متوسط است ($p=۰/۰۰۱$).

۲. بررسی تفاوت بین وضعیت ابعاد تناسب راهبردی سازمانی بانک سپه

جدول (۲). مقایسه میانگین نمره ابعاد تناسب راهبردی سازمانی بانک سپه

P-value	F	انحراف استاندارد	میانگین	ابعاد تناسب راهبردی
۰/۰۳	۴/۸	۰/۶۹	۳/۶۵	پاسخ راهبردی
		۰/۷۵	۳/۵۴	تغییر راهبردی
		۰/۷۰	۳/۵۰	توفیق راهبردی

نتیجه تحلیل واریانس درون‌گروهی نشان می‌دهد که از نظر کارکنان بالاترین میانگین مربوط به بعد پاسخ راهبردی (۳/۶۵) و پایین‌ترین میانگین مربوط به بعد توفیق راهبردی (۳/۵۰) می‌باشد که بین میانگین نمره ابعاد تناسب راهبردی تفاوت معناداری وجود دارد ($p=۰/۰۳$). نتیجه آزمون تعقیبی بونفرونی نشان داد که بین میانگین پاسخ راهبردی با توفیق راهبردی تفاوت معناداری وجود دارد ولی تفاوتی بین سایر میانگین‌ها به دست نیامد.

بررسی تفاوت بین تناسب راهبردی سازمانی بانک سپه بر اساس مشخصات جمعیت‌شناختی (جنسیت، مدرک تحصیلی، نوع شغل و سوابق

کاری)



جدول (۳). مقایسه ابعاد تناسب راهبردی سازمانی بانک سپه بر اساس مشخصات جمعیت شناختی

P-value	تناسب راهبردی	توفیق راهبردی	تغییر راهبردی	پاسخ راهبردی	ابعاد		
					متغیر	متغیر	
مربوط به مقایسه ابعاد	میانگین±انحراف استاندارد	میانگین±انحراف استاندارد	میانگین±انحراف استاندارد	میانگین±انحراف استاندارد	میانگین±انحراف استاندارد		
۰/۰۰۰۱	۳/۶۰ ± ۰/۸۲	۳/۳۵ ± ۱/۰۰	۳/۵۸ ± ۰/۸۶	۳/۹۱ ± ۰/۷۰	زن	جنس	
	۳/۵۰ ± ۰/۶۴	۳/۵۲ ± ۰/۶۵	۳/۵۴ ± ۰/۷۴	۳/۶۱ ± ۰/۶۸	مرد	سپه	
						۰/۷	P-value مربوط به جنسیت
						۰/۰۲	P-value مربوط به ابعاد * جنسیت
۰/۰۰۰۱	۳/۵۳ ± ۰/۸۲	۳/۵۷ ± ۰/۷۶	۳/۶۱ ± ۰/۸۱	۳/۷۶ ± ۰/۶۷	مدیر	سمت	
	۳/۶۵ ± ۰/۶۴	۳/۴۷ ± ۰/۷۰	۳/۵۲ ± ۰/۷۳	۳/۶۰ ± ۰/۶۹	کارمند	ت	
						۰/۴۶	P-value مربوط به سمت
						۰/۷۶	P-value مربوط به ابعاد * سمت
۰/۰۰۵	۳/۶۰ ± ۰/۵۹	۳/۶۷ ± ۰/۵۲	۳/۵۷ ± ۰/۷۰	۳/۶۹ ± ۰/۶۶	دیپلم	مدرک تحصیلی	
	۳/۹۰ ± ۰/۶۱	۳/۸۴ ± ۰/۸۱	۴/۰۲ ± ۰/۶۷	۳/۸۷ ± ۰/۵۹	فوق دیپلم	ک	
	۳/۰۹ ± ۰/۹۳	۳/۲۹ ± ۰/۷۵	۳/۴۴ ± ۰/۷۸	۳/۵۸ ± ۰/۷۳	لیسانس	تد	
	۳/۳۰ ± ۰/۸۹	۳/۰۹ ± ۰/۹۳	۳/۴۰ ± ۱/۰۰	۳/۵۳ ± ۰/۸۵	فوق لیسانس و بالاتر	صدی	
					۰/۲۱	P-value مربوط به مدرک تحصیلی	
					۰/۰۵	P-value مربوط به ابعاد * مدرک تحصیلی	
۰/۰۰۱	۳/۶۰ ± ۰/۴۷	۳/۴۹ ± ۰/۶۷	۳/۶۹ ± ۰/۵۵	۳/۸۴ ± ۰/۴۰	۱-۱۰ سال	سابقه کاری	
	۳/۵۰ ± ۰/۷۳	۳/۴۶ ± ۰/۷۶	۳/۵۰ ± ۰/۸۰	۳/۵۶ ± ۰/۷۶	۱۱-۲۰ سال	قه	
	۳/۶۰ ± ۰/۶۴	۳/۶۴ ± ۰/۶۰	۳/۵۲ ± ۰/۷۹	۳/۶۹ ± ۰/۶۷	۲۱-۳۰ سال	کار	
						۰/۶۸	P-value مربوط به سابقه کاری
					۰/۰۳	P-value مربوط به ابعاد * سابقه کاری	

نتیجه تحلیل واریانس ترکیبی نشان می‌دهد که:

- در بررسی مقایسه دیدگاه کارکنان زن و مرد بانک سپه در ارزیابی ابعاد تناسب راهبردی سازمان، بالاترین میانگین مربوط به دیدگاه کارکنان زن بانک سپه در بعد پاسخ راهبردی (۳/۹۱) و پایین‌ترین میانگین مربوط به دیدگاه کارکنان زن سازمان از بعد توفیق راهبردی با میانگین (۳/۳۵) است که این تفاوت‌ها در سطح ۰/۰۲ معنادار می‌باشد. آزمون تعقیبی بونفرونی نشان داد که تفاوت بین میانگین‌ها مربوط به تفاوت بین میانگین پاسخ راهبردی با تغییر راهبردی و پاسخ راهبردی با توفیق راهبردی است و تفاوتی بین سایر میانگین‌ها ملاحظه نشد.



- در بررسی مقایسه دیدگاه مدیران و کارمندان بانک سپه در ارزیابی ابعاد تناسب راهبردی سازمان، بالاترین میانگین مربوط به دیدگاه مدیران بانک سپه در بعد پاسخ راهبردی (۳/۷۶) و پایین‌ترین میانگین مربوط به دیدگاه کارمندان سازمان از بعد توفیق راهبردی با میانگین (۳/۴۷) است که این تفاوت‌ها معنادار نمی‌باشد ($p=0/76$). آزمون تعقیبی بونفرونی نشان داد که تفاوت بین میانگین‌ها مربوط به تفاوت بین میانگین پاسخ راهبردی با توفیق راهبردی است و تفاوتی بین سایر میانگین‌ها ملاحظه نشد.

- در بررسی مقایسه دیدگاه کارکنان دارای مدارک تحصیلی متفاوت در ارزیابی ابعاد تناسب راهبردی سازمان، بالاترین میانگین مربوط به ادراک کارکنان فوق دیپلم سازمان از بعد تغییر راهبردی با میانگین (۴/۰۳) و پایین‌ترین میانگین متعلق به دیدگاه کارکنان فوق لیسانس و بالاتر از بعد توفیق راهبردی با میانگین (۳/۰۹) است که این تفاوت‌ها در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. آزمون تعقیبی بونفرونی نشان داد که تفاوت بین میانگین‌ها مربوط به تفاوت بین میانگین پاسخ راهبردی با توفیق راهبردی است و تفاوتی بین سایر میانگین‌ها ملاحظه نشد.

- در بررسی مقایسه دیدگاه کارکنان با سوابق کاری مختلف سازمان در ارزیابی ابعاد تناسب راهبردی سازمان، بالاترین میانگین مربوط به کارکنان با سابقه ۱ تا ۱۰ سال با میانگین (۳/۸۴) به بعد پاسخ راهبردی و پایین‌ترین میانگین مربوط به دیدگاه کارکنان با سابقه ۱ تا ۱۰ سال در بعد توفیق راهبردی می‌باشد که این تفاوت‌ها در سطح ۰/۰۳ معنادار می‌باشد. آزمون تعقیبی بونفرونی نشان داد که تفاوت بین میانگین‌ها مربوط به تفاوت بین میانگین پاسخ راهبردی با توفیق راهبردی است و تفاوتی بین سایر میانگین‌ها ملاحظه نشد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که تناسب راهبردی سازمانی در شعب بانک سپه شیراز در هر سه بعد (پاسخ راهبردی، تغییر راهبردی و توفیق راهبردی) بالاتر از حد متوسط و پایین‌تر از حد مطلوب قرار دارد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر می‌توان بیان نمود کارکنان بانک سپه معتقدند که سازمان از تناسب راهبردی لازم برای بقا و توسعه ایجاد تغییرات راهبردی برای پاسخ راهبردی به محیط متغیر با هدف دستیابی به توفیق راهبردی (ترک‌زاده و حدادنیا، ۲۰۱۶) آن چنان که باید برخوردار نمی‌باشد. از علل احتمالی دستیابی به این نتایج می‌توان به وجود ساختار بازدارنده در بانک سپه اشاره نمود. بر طبق یافته پژوهش‌های انجام گرفته توسط پژوهشگران، ساختار حاکم بر محیط سازمانی بانک‌های سپه شیراز از نوع ساختار بازدارنده می‌باشد (عبدشرفی، ۱۳۹۳). یکی از ویژگی‌های سازمان‌های دارای تناسب راهبردی مطلوب انطباق و همسویی با تغییرات محیطی می‌باشد لیکن به دلیل وجود ساختار بازدارنده در شعب بانک سپه شیراز، تأکید ویژه‌ای بر قوانین و مقررات سلسله مراتبی می‌شود، سازمان از انعطاف‌پذیری لازم به منظور پاسخگویی به شرایط و مقتضیات محیطی برخوردار نمی‌باشد. در واقع وجود ساختار بازدارنده در قلمرو پژوهش می‌تواند به دلیل تأکید بر حفظ وضع موجود، مانع از ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان گردیده و در نتیجه از خلاقیت و نوآوری‌های فردی و سازمانی ممانعت به عمل می‌آید. یکی از پیامدهای وجود ساختار بازدارنده در سطح بانک عدم دستیابی به اهداف و وظایف و راهبردها و نوین بانک و عدم همسویی با تغییرات محیطی می‌باشد و در نتیجه تناسب سازمان را دچار نقصان می‌گرداند. از دلایل دیگر پایین بودن میانگین تناسب راهبردی سازمانی بانک سپه از دیدگاه کارکنان می‌توان به وجود تمرکز شدید سازمانی در اداره بانک‌های کشور اشاره نمود. بانک‌ها سیستم‌های به شدت متمرکز دارند. به دلیل تصمیم‌گیری در قسمت بالای سلسله مراتب معایبی در سازمان پدیدار می‌شود که از جمله این موارد می‌توان به زیاد شدن خطوط ارتباطی و سلسله مراتب سازمانی، عدم توجه دقیق به نیازهای اختصاصی، عدم آشنایی با شرایط و موقعیت‌های اختصاصی، امکان ناسازگاری برنامه‌ها با موارد اختصاصی اشاره نمود. به طور مثال عدم امکان تصمیم‌گیری در زمان ضرورت برای کارمندان، مانع از نوآوری و خلاقیت فردی و سازمانی می‌گردد و به دنبال آن توفیقات راهبردی سازمان کاهش یافته و سازمان به حد مطلوبی از تناسب راهبردی دست پیدا نمی‌کند. از دیگر علل احتمالی دستیابی به این نتیجه می‌توان به توسعه سازمان بدون در نظر گرفتن نیاز واقعی سازمان، نبود پویایی سازمانی برای متناسب کردن سازمان با تغییرات محیطی (بی‌تفاوتی و بی‌حرکی سازمان) در نتیجه نامتناسب بودن ساختار و فرآیندها با تحولات محیطی و فقر اطلاعاتی اشاره نمود.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که از دیدگاه کارکنان بانک سپه بالاترین میانگین ابعاد تناسب راهبردی سازمان مربوط به بعد پاسخ راهبردی و پایین‌ترین میانگین مربوط به بعد توفیق راهبردی می‌باشد. با توجه به این‌که دستیابی به موفقیت مستلزم آن است که سازمان‌های اقتصادی همواره خود را با شرایط راهبردی جدید وفق دهند (ببیر و همکاران، ۲۰۰۵)، سازمان باید بتواند همزمان به تغییرات سریعی که در محیط می‌افتد و به واقعیت‌های موجود پاسخ اثربخش دهد و با عکس‌العمل‌های به موقع، همگام با تحولات علمی و تکنولوژیکی و ایجاد ذهنیت مطلوب در بین سرمایه‌گذاران و رضایت مندی مشتریان، فعالیت‌های بازاریابی را به صورت مستمر دنبال کرده، عملکرد واقعی خود را نیز با واقعیات موجود در محیط مقایسه نموده و بین خود و محیطش تناسب هدفمند و معناداری بیافریند و کیفیت خدمات را بالا ببرد. در این میان سازمان‌ها به دلیل تحولات مداوم و فرآیند پیچیدگی‌هایی که جهان



همواره به طور متناوب با آن روبه‌روست، جهت رسیدن به اهداف راهبردی خود چاره‌ای جز پاسخگویی به تحولات به عنوان یک منبع استراتژیک ندارند و این جاست که مفهوم پاسخ راهبردی معنی پیدا می‌کند. پاسخگویی یکی از ضرورت‌ها و نیازهای اجتناب‌ناپذیر در یک نظام کارآمد و خدمتگزار بوده و ابزاری مؤثر جهت نظارت و کنترل بر قدرت و پیشگیری از سوء استفاده‌ها از اختیارات عمومی و در نهایت ابزاری جهت بهبود خدمات و خدمت‌رسانی مطلوب‌تر محسوب می‌گردد (تقی‌پور ظهیر و صفایی، ۱۳۸۸) و از آن‌جا که بانک سپه بالا بردن سطح عملکرد و خدمت‌رسانی هر چه بهتر به ارباب رجوع را سرلوحه خدمات خود در سطح سازمان قرار داده و در پی پاسخگویی بهتر به خواست‌ها و مطالبات مشتریان سازمان می‌باشد و با توجه به نوع پاسخگویی در بانک که پاسخ‌گویی سازمانی (بازبینی ادواری و نظارت‌های مستقیم) و پاسخگویی قانونی (تأکید ویژه‌ای بر انطباق عملکرد با الزامات قانونی وجود دارد) می‌باشد و همچنین، فرهنگ پاسخگویی در محیط سازمان و بین کارکنان نهادینه شده، ایشان به اهمیت پاسخ راهبردی در سازمان اذعان نموده‌اند و این بعد از تناسب راهبردی را با اهمیت‌تر و بارزتر از دیگر ابعاد تشخیص داده‌اند. بنابراین با توجه به نکات یاد شده این نتایج دور از ذهن نبود، چنانچه تحلیل‌های آماری نیز این پیش فرض را ثابت نمود. از دلایل احتمالی پایین بودن میانگین توفیق راهبردی از دیدگاه کارکنان بانک سپه می‌توان به درک افراد از عواملی مانند تأکید بر حفظ وضع موجود (به دلیل ساختار سازمانی بازدارنده در محیط بانک)، سیستم متمرکز اداری با تأکید بر پیروی از قوانین و مقررات، مهیا نبودن شرایط لازم برای نوآوری و عدم ارزش‌گذاری به خلاقیت در سازمان اشاره نمود. بر اساس یافته‌های حاصل آمده، می‌توان استدلال کرد که کارکنان بانک سپه درک صحیحی از تناسب راهبردی سازمان در جهت ایجاد تحولات در سازمان برای بالا بردن عملکرد سازمانی دارند زیرا ترتیب ارزش‌گذاری ایشان از ابعاد تناسب راهبردی سازمان مطابق با اولویت‌بندی ابعاد تناسب راهبردی سازمان می‌باشد. بر اساس جستجوهای صورت گرفته نتایج این پژوهش در راستای مطالعه ترک‌زاده و حدادنیا (۲۰۱۶) می‌باشد.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که از دید کارکنان زن ابعاد پاسخ راهبردی و تغییر راهبردی از وضعیت بهتری برخوردار است ولی در بعد توفیق راهبردی میانگین کارکنان مرد از میانگین کارکنان زن بالاتر بود. از علل احتمالی دستیابی به این نتایج می‌تواند وجود تفاوت‌ها و ویژگی‌های ذاتی و نگرشی متفاوت بین کارکنان زن و مرد باشد. از نظر روانشناسان زنان رابطه با دیگران را در درجه نخست اهمیت قرار می‌دهند و موضعی می‌اندیشند و به روی جزئیات و نکات ظریف تمرکز می‌کنند و با توجه به مسئولیت‌های خانوادگی، مادر بودن و همسر بودن، بخش عظیمی از اهداف خویش را در روابط خوب و دوستانه با اطرافیان و اهمیت دادن به دیگران است قلمداد می‌نمایند بنابراین به طور طبیعی پاسخگویی را مهم‌ترین و با ارزش‌ترین بعد تناسب راهبردی سازمان جهت موفقیت سازمان ارزیابی نموده‌اند. همچنین با اذعان به این نکته که زنان تمایل دارند از عقاید پیشنهادی دیگران پیروی کنند و به طور معمول با ارزش‌ترین اطلاعات را برگزیده و سعی می‌کنند آن را به نسل بعد انتقال دهند، بنابراین نیاز مبرمی به ایجاد تغییرات در محیط نمی‌بینند، در نتیجه ارزیابی ایشان از تغییرات راهبردی در درجه دوم قرار دارد. در مقابل، مردان موقعیت‌ها و اوضاع را به طور کلی درک می‌کنند و تفکر کلی و جامع دارند و به مسیر کمتر توجه می‌کنند و در تفکرات و اعمال‌شان استقلال دارند و تغییرات را از سوی دیگران نمی‌پذیرند در نتیجه پاسخ راهبردی و تغییر راهبردی (به عنوان الزام و شروع حرکت به سوی تناسب راهبردی) را در درجات اهمیت پایین‌تری نسبت به توفیق راهبردی ارزیابی نموده‌اند. لیکن مردان با ویژگی‌هایی مانند سرعت عمل بالا، فرصت‌گرا بودن، ریسک‌پذیری، شجاعت در ایجاد نوآوری و خلاقیت و تلاش برای ایجاد تغییر و به دنبال تجربه‌های جدید بودن و این که به طور ذاتی از عملکرد خودشان رضایت بیشتری دارند و در خود نیاز مبرمی می‌بینند تا به اهدافشان جامعه عمل ببوشانند (که همگی از خصوصیات توفیق راهبردی است)، برخوردار هستند. بنابراین از دیدگاه کارکنان مرد، توفیق راهبردی بالاترین اهمیت را دارا می‌باشد و توفیقات سازمان را چشم‌گیرتر از کارکنان زن ارزیابی نمودند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که تفاوتی بین دیدگاه مدیران و کارمندان بانک سپه از تناسب راهبردی سازمان وجود ندارد. این نکته می‌تواند بیان‌کننده ارتباط نزدیک بین مدیران و کارمندان بانک سپه و یا درک مشترک ایشان از مفهوم تناسب راهبردی سازمان باشد. به عبارتی می‌توان استدلال کرد که وجود ارتباط بین سطوح مدیریتی و پایین‌تر در سازمان، برگزاری دوره‌های آموزش اثربخش، برخورداری کارکنان در تمامی سطوح عالی و میانی و عملیات بانک از دانش روز، ارائه گزارش واضح از اهداف و چشم‌اندازهای سازمان، همچنین بازخورد عملکرد سازمان از طرف مدیران به کارمندان می‌تواند از دیگر دلایل عدم تفاوت بین ادراک مدیران و کارمندان سازمان باشد.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بالاترین میانگین مربوط به دیدگاه کارکنان فوق دیپلم در بعد تغییر راهبردی و پایین‌ترین میانگین مربوط به توفیق راهبردی از دیدگاه کارکنان فوق لیسانس و بالاتر سازمان می‌باشد. تفاوت در دیدگاه کارکنان با مدارک تحصیلی متفاوت می‌تواند ناشی از تفاوت‌ها در درک و نگرش باشد. به طور مثال دلیل پایین بودن میانگین توفیق راهبردی از دیدگاه کارکنان با مدارک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر می‌تواند ناشی از بالا بودن سطح انتظار این افراد از نقش سازمان در محیط یا به دلیل تخصص و آگاهی‌های علمی این گروه کارکنان از مفاهیم ذکر شده باشد. به عنوان



نمونه از دیدگاه این گروه به نوآوری در سازمان ارج نهاده نمی‌شود و یا سازمان انسجام لازم برای انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات را دارا نمی‌باشد و یا احتمال دارد این افراد انتظار بیشتری از سازمان برای موفقیت در محیط داشته باشند و خواهان رقابت موفقیت‌آمیزتر بانک در رقابت با دیگر بنگاه های اقتصادی در سطح جامعه باشند. با توجه به نتایج به دست آمده، برآورد پایین‌ترین میانگین به بعد توفیق راهبردی از دیدگاه کارکنان در بالاترین مدارج علمی دور از انتظار نبود.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بالاترین میانگین مربوط به دیدگاه کارکنان با سابقه ۱۰-۱ سال در بعد پاسخ راهبردی و پایین‌ترین میانگین مربوط به توفیق راهبردی از دیدگاه کارکنان با سابقه ۱۰-۱ سال می‌باشد. در این زمینه می‌توان بیان نمود که سیاست بانک سپه در سال‌های اخیر استخدام کارمندان با تحصیلات مرتبط می‌باشد. بنابراین اغلب کارمندان کم سابقه (کارمندان با سابقه کمتر از ده سال) افرادی تحصیل کرده می‌باشند که درک کامل‌تری از مفاهیم دارند، همچنین به دلیل جوان بودن، اغلب خواهان پیشرفت بیشتر، توفیق طلب و نوآور و خلاق‌تر از دیگر گروه‌های کارمندان (کارمندان با سوابق کاری بالاتر) هستند و این خصوصیات باعث شده است که لزوم پاسخگویی سازمان به تغییرات را درک نموده و تا حدی مطلوب ارزیابی نمایند، لیکن این گروه از کارکنان، تغییرات را در مسیر کسب توفیق کافی قلمداد ننموده و توفیق راهبردی سازمان را در وضع مطلوب قلمداد ننموده‌اند. در بعد توفیق راهبردی نتایج حاکی از آن است که از دیدگاه کارکنان با سابقه ۲۱ سال و بالاتر نسبت به دیگران همکاران‌شان سازمان توفیقات بیشتری به دست آورده است. در این زمینه می‌توان بیان نمود کارمندان با بالا رفتن سن و سابقه با دیدی واقع‌بینانه‌تر مسائل محیط خود را واکاوی می‌کنند. فردریک هرزبرگ بیان می‌دارد کارمندانی که درباره شغل‌شان توقعات واقع‌بینانه‌تری دارند، به نسبت کسانی که توقعات‌شان واقع‌بینانه نیست، راضی‌تر هستند و شاید به این دلیل باشد که کارمند با بالاتر رفتن سن، به تدریج سطح آرزوهای خود را پایین‌تر می‌آورد و آن‌ها را به سطح توانایی‌های خود می‌رساند. در نتیجه این میزان توفیقات را معقولانه و واقع‌بینانه می‌دانند.

به طور کلی می‌توان بیان نمود که سازمان‌های امروزی برای آن که بتوانند در پارادیم جدید رقابت میان سازمان‌ها که فضای کاملاً رقابتی و دانش محور می‌باشد، به حیات خود ادامه دهند (چوپانی، زارع‌خلیلی، قاسمی و غلام‌زاده، ۱۳۹۱) باید به تناسب راهبردی سازمان به عنوان یک استراتژی ضروری در جهت بقا و توسعه خود بنگرند. در واقع این امر بدیهی است که اگر سازمان‌ها بخواهند در بازارهای کسب و کار رقابتی امروزه، باقی بمانند و نقش فعال و معناداری در محیط ایفا نمایند، باید بتوانند روند و فرآیندهای داخلی خود را با شرایط و زمینه‌های محیطی همسو و همراستا نمایند. با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

۱. با توجه به نتایج به دست آمده که بیان‌کننده میزان تناسب راهبردی سازمان در حد متوسط است، مدیران و کارشناسان بانک به منظور ایفای نقش فعال‌تر در عرصه رقابت با دیگر بانک‌های فعال در محیط اقتصادی کشور، باید اهم توجه خود را بر ارتقاء تناسب راهبردی سازمانی بانک قرار دهند تا در رقابت با سایر بانک‌های فعال در محیط اقتصادی کشور موفق‌تر عمل نمایند. به عنوان نمونه می‌توان از طریق پاسخگویی درست، به موقع و با کیفیت به محیط، ایجاد نگرش مثبت در خصوص لزوم پاسخگویی به نیازها و تقاضاهای محیطی در بین کارکنان، ایجاد زمینه لازم برای همکاری و هماهنگی مطلوب میان واحدهای مختلف سازمان عملاً بر محیط و روندهای آن تأثیر مطلوب بگذارند.

۲. با توجه به این نکته که پایین‌ترین میانگین مربوط به توفیق راهبردی می‌باشد؛ مسئولان بانک باید توجه داشته باشند که در صورت پایین بودن میزان توفیق راهبردی سازمان امکان کم رنگ شدن نقش بانک در محیط وجود دارد لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران و تصمیم‌گیرندگان بانک، همه ابزارهای لازم جهت متمایز کردن خدمات از سایر رقبا و در نتیجه دستیابی به اهداف و مطلوبیت‌های سازمان و موفقیت در محیط راهبردی، از راهکارهای متفاوت و مقتضی از قبیل شناسایی و به کارگیری مزیت‌های اساسی خود (مانند سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی، شبکه‌های ارتباطی، دانش و ...)، اجرای سریع و به موقع تصمیمات اجرایی و تشویق و ترغیب نوآوری (فردی یا سازمانی) استفاده نمایند.

۳. رؤسای بانک با در نظر گرفتن نتایج به دست آمده که بیان‌کننده اثر معنادار جنسیت در تفاوت بین دیدگاه کارکنان از ابعاد تناسب راهبردی سازمانی بانک سپه می‌باشد، می‌توانند ضمن فراهم آوردن امکانات لازم جهت مشارکت کارکنان (به عنوان یکی از مزیت‌های سازمانی) با توجه به ویژگی‌های ذاتی و نگرشی‌های فردی کارکنان، زمینه مشارکت فعالانه و مؤثر ایشان و در قبل آن ارتقاء کارایی فردی و سازمانی را فراهم نمایند.

۴. با توجه به نتایج به دست آمده که نشان‌دهنده تأثیر معنادار میزان تحصیلات کارکنان بر ارزیابی ایشان از تناسب راهبردی بانک دارد و از آن‌جا که هر چه اطلاعات علمی و آگاهی‌های مرتبط با امور بانکی در کارکنان بالاتر باشد، بر تناسب راهبردی سازمان مؤثرتر خواهد بود و این امر در ادامه باعث ارتقاء عملکرد و توفیقات مضاعف بانک خواهد شد، لذا برنامه‌ریزان ارشد بانک می‌بایست ضمن بالا بردن میزان اطلاعات و آگاهی‌های کارکنان شاغل، به استخدام کارکنان با مدارک تحصیلی مرتبط اهتمام ورزند.



۵. با توجه به نتایج پژوهش که میزان توفیق راهبردی از دیدگاه کارکنان با سوابق کاری متفاوت و همچنین با مدارک تحصیلی مختلف پایین‌تر از دیگر ابعاد تناسب راهبردی سازمانی بانک ارزیابی شده است، لذا پیشنهاد می‌گردد به منظور بالا بردن میانگین توفیق راهبردی سازمان، الگوی اقدامات آینده سازمان با یادگیری از تجارب گذشته و متناسب با شرایط حال و آینده به طور مستمر تدوین و بازنگری گردد و متناسب با تغییرات و جهت‌گیری‌های جدید سازمان ضمن باز سازماندهی نقش‌ها و وظایف افراد، از فناوری‌های جدید و برتر در راستای به روزآوری خدمات استفاده شود همچنین به منظور حمایت از برنامه‌های تغییر، کلیه شرایط و امکانات لازم مانند افزایش ارتباطات برون سازمانی و درون سازمانی مطلوب، دوره‌های آموزشی، امکانات و ابزارهای مورد نیاز و ... مهیا گردد.

منابع

- اسکات، ریچارد. (۱۳۹۷). سازمان‌ها: سیستم‌های عقلانی، طبیعی، باز. ترجمه حسن میرزائی اهرنجانی و فلورا سلطانی تیرانی، تهران: انتشارات سمت.
- پویا، علیرضا و خوبیان، مهدی. (۱۳۹۳). طراحی و تبیین الگویی مبتنی بر تحلیل تشخیصی چندمتغیری به منظور پیش‌بینی چابکی شرکت‌ها. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت صنعتی، (۱۴): ۹-۲۵.
- ترکزاده، جعفر؛ مجیدی، عبدالله و نورمحمدی، هادی. (۱۳۸۸). ارزیابی اثربخشی بیرونی برنامه درسی آموزش درجه‌داری رشته انتظامی ناجا. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۴ (۴): ۴۶۱-۴۸۱.
- ترکزاده، جعفر و عباسی، ابوالفضل. (۱۳۹۲). تفکر راهبردی ضرورت پاسخگویی محیطی سازمان‌های هزاره سوم. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و چالش‌ها و راهکارها، شیراز.
- ترکزاده، جعفر و نکومند، سمیرا. (۱۳۹۳). پاسخگویی به محیط، چالش اساسی دانشگاه‌ها در شرایط کنونی (توسعه یک نظام رفتاری). دومین همایش ملی پژوهش‌های کاربردی در علوم مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران.
- تقی‌پور ظهیر، علی و صفایی، طیبه. (۱۳۸۸). ارائه مدلی جهت پاسخگویی مدیران نظام آموزش عالی در ایران. مجله پژوهش‌های مدیریت، (۸۸): ۱۰۷-۱۳۴.
- جوان‌جعفری بجنوردی، احمد. (۱۳۹۲). طراحی مدل تناسب استراتژیک در زنجیره تامین صنعت خودرو. پایان‌نامه دکتری تخصصی، دانشگاه پیام نور.
- چوپانی، حدید؛ زارع‌خلیلی، مجتبی؛ قاسمی، عقیل و غلامزاده، حجت. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سرمایه فکری با نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت‌های سهامی بیمه توسعه). فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۲ (۱): ۵۹-۲۷.
- رابینز، استیفن (۱۳۹۷). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- عبدشرفی، فاطمه. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین نوع ساختار سازمانی، انسجام، آمادگی برای تغییر و پاسخگویی به محیط: مطالعه شعب بانک سپه شیراز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.
- کردنائیج، اسدالله؛ دانایی‌فرد، حسن؛ دلخواه، جلیل و آقازیارتی، مهدی. (۱۳۹۲). نوسازی راهبردی: بررسی نقش یادگیری سازمانی. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، (۱۵): ۳۷-۵۷.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۲). مطالعه رابطه بین ساختار، محیط، ساختار سازمانی شهرداری‌ها و ارائه الگوی پیشنهادی. فصلنامه مدیریت شهری، (۱۴): ۵۶-۶۳.
- نکویی‌مقدم، محمود؛ بهزادی‌گودرزی، فرانک و کشاورز، حسن. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین انواع فرهنگ سازمانی با مؤلفه‌های موفقیت سازمانی شامل انعطاف‌پذیری، انسجام، سرعت و نوآوری در بیمارستان‌های منتخب دولتی استان کرمان. فصلنامه بیمارستان، (۴۰): ۸۲-۷۳.
- هادوی، علی. (۱۳۸۸). چابکی قابلیت‌های پویا. مجله تدبیر، (۲۱۲): ۳۵-۴۰.

Adeoye, A. O., & Elegunde, A. F. (2012). Impact of External Business Environment on Organizational Performance on Food and Beverage Industry in Nigeria. *British journal of arts and social sciences*, 6 (2): 56-65.



Adongo, S. A., Lizhen, C., Xuhua, H., & Antwi, H. A. (2016). On China's FDI Leadership and Lessons for Ghana's FDI Development: A Theoretical Perspective. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering*

Al-jawazneh, B. E., & Awawdeh, W. M. A. (2016). The Mediating Role of Corporate Characteristics on the Relationship between the Strategic Learning and the Competitive Capabilities of the Telecommunications Companies in Jordan. *International Business Research*, 9 (5): 125-134.

Auster, E. R., Sullivan, E., & Meredith, P. (2011). Strategic fitness: an exploratory conceptualisation. *International Journal of Strategic Change Management*, 3 (3):188-210.

Beer, M. (2013). The strategic fitness process: A collaborative action research method for developing and understanding organizational prototypes and dynamic capabilities. *Journal of Organization Design*, 2 (1): 27-33.

Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2005). Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, 38 (5): 445-465.

Beer, M. (2002). Building organizational fitness in the 21st century. Division of Research, Harvard Business School.

Boyer, K. K., Swink, M., & Rosenzweig, E. D. (2005). Operations strategy research in the POMS journal. *Production and Operations Management*, 14 (4): 442-449.

Davenport, T. H., Leipold, M., & Voelpel, S. C. (2006). *Strategic Management in the Innovation Economy*, Erlagen.

Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4): 539-559.

D

Gaulè, E. (2011). Analysis of County Governors' Administrations Reform of 2010 in Lithuania. *Public Policy And Administration*, 10 (3): 413-426.

Khan, M. T., Khan, N. A., Ahmed, S., & Ali, M. (2012). Connotation of Organizational Effectiveness and Factors Affecting It. *International Journal of Business & Behavioural Sciences*, 2 (9).

Hamza Khan, M., & Rehman Khan, F. U. (2013). Managing Strategic Change: A conceptual note. *Studies*, 2 (4).

Hill, A., & Brown, S. (2007). Strategic profiling: A visual representation of internal strategic fit in service organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (12): 1333-1361.

Hooge, S., Chen, M., & Laousse, D. (2018). Dynamics of innovative concepts in exploratory projects: managing consistency between originality, collaboration and strategy. In *R&D Management Conference 2018, R&Designing & Innovation: Transformational Challenges for Organizations and Society*.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*. Random House Trade.

a

Murphy, J., & Datnow, A. (2003). *Leadership lessons from comprehensive school reforms*. Corwin Press.

Porter, M. E. (1996). *What is strategy?*. Published November.

Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1996). Towards A Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Integrative Framework. In *Academy of Management Proceedings* 1 (1): 51-55.

Santala, M., & Parvinen, P. (2007). From strategic fit to customer fit. *Management Decision*, 45 (3): 582-601.

Samawi, G., Abu-shaikha, I., Salhieh, L., Mdanat, M. and Al-Rashid, A. (2019). Aligning Business Strategic Priorities and Purchasing Practices in Industrial Firms: Evidence from an Emerging Economy. *Theoretical Economics Letters*, 9: 709-736.

Sepp, C., & West, D. (2014). *Leading Strategic change in Associations*. Association Laboratory Inc. May.

Torkzadeh, J., & Hadadnia, S. (2016). Requirements of Effective Curriculum in Higher Education from the Perspective of Complex Adaptive Systems Through a Strategic Approach. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 10 (6): 792-796.

Torkzadeh, J., & Nekoomand, S. (2015). Validating the scale of university's power of response to environment. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 5 (8): 241-252.

Wang, Z. (2014). Strategic Fit Issues in Information System Research: Concept, Operationalization and Future Directions. *International Journal of Hybrid Information Technology*, 7 (1): 13-24.

1

9



Young, S. I. (2009). *The relationship between organizational fitness and business performance: specific evidence for SMEs* (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).

Zajac, E. J., Hambrick, D. C., & Werder, A. V. (2008). *New directions in corporate governance research*. *Organization Science*, 19 (3): 381-385.

Zeng, Y. R., Wang, L., & Xu, X. H. (2017). *An integrated model to select an ERP system for Chinese small-and medium-sized enterprise under uncertainty*. *Technological and Economic Development of Economy*, 23 (1): 38-58.

پی نوشت:

-
- ^۱. Robbins
^۲. Robbins
^۳. Adeoye & Elegunde
^۴. Khan, Khan, Ahmed & Ali
^۵. Scott
^۶. Hoy & Miskel
^۷. *Organizational Strategic Fitness*
^۸. Hill & Brown
^۹. Auster, Sullivan & Meredith
^{۱۰}. Beer
^{۱۱}. Samawi, Abu-shaikha, Salhieh, Mdanat & Al-Rashid
^{۱۲}. Al-jawazneh & Awawdeh
^{۱۳}. Adongo, Lizhen, Xuhua & Antwi
^{۱۴}. *Strategic Response*
^{۱۵}. *Strategic Change*
^{۱۶}. *Strategic Success*
^{۱۷}. Sepp & West
^{۱۸}. Hamza Khan & Rehman Khan
^{۱۹}. Voelpel, Leibold & Tekie
^{۲۰}. Zeng, Wang & Xu
^{۲۱}. Hooge, Chen & Laousse
^{۲۲}. Drazin & DeVen
^{۲۳}. Portet
^{۲۴}. Boyer, Swink & Rosenzweig,
^{۲۵}. Zajac, Hambrick & Werder
^{۲۶}. Chandler & Ansoff
^{۲۷}. Santala & Parvinen
^{۲۸}. Davenport, Leipold & Voelpel
^{۲۹}. Young
^{۳۰}. Murphy & Datnow
^{۳۱}. Rajagopalan & Spreitzer
^{۳۲}. Gaule
^{۳۳}. Dobni