



BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMENT

Volume No.: 3, Issue No.: 42, Sep 2023

P-ISSN: 2717-0683 , E-ISSN: 2783-3801

The influence of environmental and internal aspects of organizational structure on the complexity of value-based management (VBM).

Hadi Hajiheidari

Post DBA graduate of Tarjoman Oloom Higher Education Institute

Abstract

Despite the widespread use of value-based management (VBM) in European companies, studies investigating the reasons for differences in its complexity are few and mainly focus on environmental and intra-organizational aspects. Since it is assumed that the structure of a firm as a major organizational determinant has a significant effect on the fit between an organization and executive innovation, we therefore investigate the effect of organizational structure on VBM complexity. Based on survey data from 117 large for-profit companies in Austria, Germany and Switzerland, our findings show that organizational structure variables namely centralization, formalization and horizontal integration are positively related to VBM complexity. Our data provide insight into the interrelationship of organizational structure-specific variables with specific VBM sub-components. The findings show that high levels of centralization are positively related to an organization's political fit with VBM, while vertical differentiation appears to be negatively related to cultural fit with VBM. High levels of formalization and horizontal integration indicate a technical, political, and cultural fit with VBM that helps achieve and develop VBM implementation in the late stages of diffusion. While listed companies show a positive relationship with VBM complexity, the interrelationship of organizational structure variables with VBM complexity is revealed in both listed and non-listed companies.

Keywords: Value-based management (VBM), stakeholder value, organizational structure, organizational fit

تأثیر جنبه های محیطی و داخلی ساختار سازمانی

بر پیچیدگی مدیریت مبتنی بر ارزش (VBM)

هادی حاجی حیدری

دانش آموخته Post DBA موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

چکیده

علی رغم استفاده گسترده از مدیریت مبتنی بر ارزش (VBM) در شرکت های اروپایی، مطالعاتی که دلایل تفاوت در پیچیدگی آن را بررسی می کنند، اندک هستند و عمدتاً بر جنبه های محیطی و درون سازمانی متمرکز هستند. از آنجایی که فرض می شود ساختار یک شرکت به عنوان یک عامل تعیین کننده اصلی سازمانی تأثیر چشمگیری بر تناسب بین یک سازمان و نوآوری اجرایی دارد، از این رو ما تأثیر ساختار سازمانی را بر پیچیدگی VBM بررسی می کنیم. بر اساس داده های نظرسنجی از ۱۱۷ شرکت بزرگ انتفاعی در اتریش، آلمان و سوئیس، یافته های ما نشان می دهد که متغیرهای ساختار سازمانی یعنی متمرکزسازی، رسمی سازی و ادغام افقی به طور مثبت با پیچیدگی VBM مرتبط هستند. داده های ما بینشی را در مورد ارتباط متقابل متغیرهای خاص ساختار سازمانی با زیر مولفه های خاص VBM ارائه می دهد. یافته ها نشان می دهند که سطوح بالای متمرکزسازی به طور مثبت با تناسب سیاسی یک سازمان با VBM ارتباط دارد، در حالی که به نظر می رسد متمایز سازی عمودی رابطه منفی با تناسب فرهنگی با VBM دارد. سطوح بالای رسمی سازی و ادغام افقی نشان دهنده تناسب فنی، سیاسی و فرهنگی با VBM است که به دستیابی و توسعه اجرای VBM در مراحل آخر اشاعه کمک می کند. در حالی که شرکت هایی که در بورس پذیرفته شده اند ارتباط مثبتی با پیچیدگی VBM نشان می دهند، ارتباط متقابل متغیرهای ساختار سازمانی با پیچیدگی VBM هم در شرکت های بورسی و هم در شرکت های غیر بورسی آشکار می شود.

کلمات کلیدی: مدیریت مبتنی بر ارزش (VBM)، ارزش دینفعان، ساختار سازمانی، تناسب سازمانی

1. مقدمه

سیستم های مدیریت مبتنی بر ارزش (VBM) برای ایجاد انگیزه در مدیران برای مشارکت در اقداماتی طراحی شده اند که ارزش دینفعان را به حداکثر می رساند (کناور و همکاران، 2018؛ بروک و همکاران، 2018). علیرغم استفاده گسترده از VBM در شرکت های اروپایی و ارتباط آن با تحقیقات علمی (فیرک و همکاران، 2019؛ فیرک و همکاران، 2016)، هنوز اطلاعات کمی در مورد دلایل تفاوت های گزارش شده در میزان اجرای VBM وجود دارد (فیرک و همکاران، 2019؛ مالمی و ایکاهایمو، 2003)

مقالات اخیر در مورد محرک های پیاده سازی VBM بر عوامل محیطی و درون سازمانی تمرکز دارند (فیرک و همکاران، 2019؛ بورکرت و لوگ، 2013) و عمدتاً عوامل سازمانی را نادیده می گیرند. در حالی که به طور خاص ساختار یک شرکت که یک عامل سازمانی مهم می باشد به عنوان یک عامل مؤثر بر پذیرش نوآوری های اداری و طراحی سیستم های کنترل مدیریت گزارش شده است (به عنوان مثال، لی و یانگ، 2011؛ ناهم و همکاران، 2003؛ گوسلین، 1997) و تأثیر آن تنها تا حدی در یک محیط VBM آزمایش شده است (بلوم، 2016؛ دکر و همکاران، 2012).

بررسی ساختار سازمانی در اجرای VBM با دلایل زیر مرتبط است: اول و مهم تر از همه، یافته های خاص در مورد محرک های سازمانی برای استفاده از VBM بحث برانگیز هستند. به عنوان مثال، ادبیات VBM تأثیر مثبت تمرکززدایی را بر استفاده از

VBM توصیف می کند (دکر و همکاران، 2012؛ هوگان و لوئیس، 2005؛ یانگ و اوبیرن، 2001)، در حالی که مطالعات کیفی (چیوامیت و همکاران، 2017؛ مک لارن و همکاران، 2015) اثرات منفی تمرکززدایی را در شرکت های مورد مطالعه گزارش می دهند. دوم، ادبیات VBM بر تاثیر یک ساختار سازمانی مناسب برای استفاده موفقیت آمیز از VBM بر عملکرد تجاری تأکید می کند (یانگ و اوبیرن، 2001؛ هاسپسلاگ و همکاران، 2001؛ ایتنر و لارکر، 2001)، در حالی که هنوز مشخص نیست که کدام عوامل ساختاری اجرای VBM را تسهیل یا مختل می کنند. در یک سازمان مبتنی بر VBM، ساختار سازمانی ظاهراً تأثیری بر تخصیص مناسب هزینه های سرمایه واقعی و محاسبه واحد مشخص از ارزش خلق شده واحدهای تجاری مربوطه دارد. با این حال، اگر طراحی ساختار سازمانی باعث ایجاد مشکلاتی در تخصیص هزینه های سرمایه و ارزش آفرینی بین واحدهای تجاری شود، این وضعیت با مشکل مواجه می شود (دکر و همکاران، 2012؛ هوگان و لوئیس، 2005؛ یانگ و اوبیرن، 2001). به دلیل این مشکلات انتسابی، مدیران واحدها با مسائل انگیزشی و کنترل پذیری مواجه هستند و باید از پیامدهای منفی در ارزیابی عملکرد خود واهمه داشته باشند. علاوه بر این، استدلال می شود که ساختار سازمانی باید اختیارات تصمیم گیری را با توجه به میزان مشارکت سطوح سلسله مراتبی پایین تر تنظیم کند (ناهم و همکاران، 2003). سطح مشارکت تعیین می کند که مدیران میانی چگونه می توانند بر ارزش آفرینی تأثیر بگذارند و پیش شرطی برای تأثیرگذاری بر معیارهای ارزشی واحدهای تجاری آنهاست. در نهایت، VBM باید صراحتاً به گونه ای طراحی شود که منافع مدیران (نمایندگان) و ذینفعان (مالکان) را با هماهنگ کردن اهداف آنها در جهت ارزش آفرینی هماهنگ کند (بروک و همکاران، 2018؛ فیرک و همکاران، 2016؛ کلاس، 2006). از آنجایی که عدم تقارن اطلاعات در ساختار سازمانی پیچیده تر بیشتر است، نیاز به در نظر گرفتن پیچیدگی ساختارهای سازمانی هنگام تجزیه و تحلیل محرک های اجرای موفق VBM وجود دارد.

ما در این مطالعه برای به دست آوردن درک بهتری از نحوه انتقال دستورالعمل های اصولی اجرای VBM به عملکرد تجاری و توضیح بهتر تفاوت های بین یافته های تجربی و مطالبات اصولی، تأثیر مرتبط ترین زیربافتهای ساختار سازمانی را بر اجرای VBM تحلیل می کنیم. متمرکزسازی، رسمی سازی، ادغام افقی و متمایز سازی عمودی از ابعاد اولیه ساختار سازمانی محسوب می شوند و بنابراین به طور گسترده در مطالعات مربوطه مورد بررسی قرار گرفته اند (به عنوان مثال، لی و یانگ، 2011؛ پرتوسا-اورتگا و همکاران، 2010؛ نهم و همکاران، 2003؛ کوفتروس / ووندرمیس، 1998؛ گوسلین، 1997). ما بیان می کنیم که این زیر مولفه های ساختار سازمانی بر سازگاری یک سازمان با VBM تأثیر می گذارند و از این رو بر میزان اجرای VBM تأثیر می گذارند. ما استدلال می کنیم که متمرکزسازی، رسمی سازی و ادغام افقی اجرای VBM را تسهیل می کند، در حالی که ادغام عمودی تأثیر منفی بر میزان اجرای VBM دارد.

مطالعه ما از داده های نظرسنجی سال 2016 استفاده می کند و بینش های تجربی را از آخرین مرحله انتشار VBM ارائه می کند، که در آن عوامل داخلی و/یا خارجی باید از قبل بر سطح اجرای VBM در نمونه تأثیر گذاشته باشند (به عنوان مثال، فیرک و همکاران، 2019b؛ چیوامیت و همکاران، 2017؛ مک لارن و همکاران، 2016). تحلیل ما نشان می دهد که متغیرهای ساختار سازمانی شامل متمرکزسازی، رسمی سازی و یکپارچگی افقی با میزان اجرای VBM همبستگی مثبت دارند. ما استدلال می کنیم که متمرکزسازی به دلیل ارائه یک چارچوب سازگار برای یک سازمان به منظور پیاده سازی دقیق VBM به دلیل تناسب سیاسی بالاتر است. به نظر می رسد متمرکزسازی، سیستم VBM را در برابر فشارهای اجتماعی بالقوه محافظت می کند (الیور، 1992). همچنین به نظر می رسد رسمی سازی و ادغام افقی پیاده سازی و کاربرد پایدار VBM را تسهیل می کنند. سطوح بالایی از این متغیرهای ساختاری برای ایجاد یک تناسب سازمانی بالاتر (تناسب فنی، سیاسی و فرهنگی) پیشنهاد می شود، که به حفظ VBM با توجه به نهادینه زدایی بالقوه در آخرین مراحل انتشار کمک می کند. در حالی که تفکیک عمودی به طور کلی تأثیر معناداری بر اجرای VBM ندارد، داده های ما تأثیر منفی معناداری را بر باورهای اعضای سازمانی VBM نشان می دهد، که ما آن را به عنوان ناهماهنگی فرهنگی با VBM تفسیر می کنیم.

ما به ادبیات مرتبط با انتشار MAI و VBM به روش های زیر کمک می کنیم: دریافتیم که ساختار سازمانی با تفاوت هایی در اجرای VBM مرتبط است و استدلال می کنیم که ویژگی های ساختاری خاص یک سازمان، هماهنگی با ویژگی های یک MAI خاص را تعیین می کند (انصاری و همکاران، 2010). با مطالعه خود، یافته های دقیقی را در رابطه با تعاملات جنبه های ساختاری مختلف بر روی زیرمولفه های اجرای VBM ارائه می کنیم. به طور خاص، نتایج متمرکزسازی با مطالبات اصولی مبنی بر اینکه تمرکززدایی به طور کلی برای VBM مطلوب است (به عنوان مثال، استرن و همکاران، 2001؛ یانگ و اوبیرن، 2001) در

تضاد است و یافته های کیفی اخیر در مورد اثرات بازدارندگی تمرکززدایی در یک محیط VBM را تایید می کند. (چیوامیت و همکاران، 2017؛ مک لارن و همکاران، 2016).

ادامه مقاله به شرح زیر است: در بخش دوم، ادبیات نظری مربوطه را در مورد ویژگی های VBM و انتشار نوآوری های اداری خلاصه می کنیم. در بخش سوم، ایجاد فرضیه را شرح می دهیم. بنابراین، ما از چارچوب تناسب سازمانی با تمرکز بر ویژگی های خاص VBM و سازگاری آن با ویژگی های ساختاری سازمانی که VBM را پذیرفته و در حال استفاده است، استفاده می کنیم. در بخش چهارم، روش جمع آوری داده ها و نحوه عملیاتی سازی معیارهای اندازه گیری را گزارش می کنیم. نتایج مطالعه ما در بخش پنجم ارائه شده است. در بخش شش، مفاهیم نتیجه گیری و مسیرهای تحقیقات آینده را مورد بحث قرار می دهیم.

2. پیشینه نظری

2.1. ویژگی های خاص VBM

VBM به عنوان یک سیستم کنترل مدیریت یکپارچه (MCS) توصیف می شود که کل سازمان را با هدف استراتژیک پیشینه سازی ارزش ذینفعان همسو می کند (شولتز و همکاران، 2018؛ فیرک و همکاران، 2016؛ بلوم، 2016؛ برکرت و لوگ، 2013). اگرچه VBM یک MCS جدید نیست، اما پس از بکارگیری در یک سازمان به عنوان یک نوآوری در نظر گرفته می شود (بروک و همکاران، 2018). VBM وابستگی های متقابل ارزش آفرینی در سازمان (محرك های ارزش) و رویه های سازمانی را با علت و معلول (برنامه های اقدام) تعریف می کند و انگیزه هایی را برای اقرار به روش تعریف شده (تنظیم هدف و سیستم پاداش) ایجاد می کند (ایتنر و لارکر، 2001). با توجه به قوانین، دستورالعمل ها و اقدامات شفاف، که هدف آن همسویی سازمان با هدف استراتژیک ارزش آفرینی است، VBM به عنوان یک MCS رسمی شناخته می شود (بروک و همکاران، 2018؛ کوفتروس و همکاران، 2014). در نتیجه، زمانی که در یک سازمان پذیرفته می شود، می توان آن را یک نوآوری رسمی در نظر گرفت.

از آنجایی که VBM مستقیماً در فرآیند تولید اعمال نمی شود، بلکه بر مدیریت سازمان، ساختار یا فرآیندهای اداری آن اعمال می شود (لی و یانگ، 2011؛ سیسای و برنبرگ، 2010؛ دفت، 1978)، به همین دلیل VBM را می توان به طور دقیق تر به عنوان یک نوآوری اداری توصیف کرد. VBM زمانی یک نوآوری بنیادی است که شامل "تغییرات اساسی در سیستم وظیفه باشد، به طوری که ارزش ها، اهداف، ساختارهای قدرت و سیستم های شناختی جدید مورد نیاز باشد" (نهم و همکاران، 1382: 282؛ مک لارن و همکاران، 2016). این مورد زمانی است که شرکت ها بر هزینه های سرمایه و ارزش آفرینی تمرکز می کنند، که می تواند سودآوری شرکت ها را افزایش دهد، به ویژه در صنایعی که با سطوح بالایی از شدت سرمایه و تنوع توصیف می شوند (فیرک و همکاران، 2019؛ دکر و همکاران، 2012).

بیان شده است که سیستم های VBM برای شرکت های بورسی و غیر بورسی مناسب و سودمند هستند (بروک و همکاران، 2018؛ مک لارن و همکاران، 2016). از آنجایی که شرکت های غیر بورسی نمی توانند ارزش شرکت خود را بر اساس قیمت سهام کنترل کنند، معیارهای کلیدی مبتنی بر ارزش می تواند به عنوان مبنایی برای استخراج ارزش شرکت باشد، و همچنین می تواند به عنوان مبنایی برای اهداف ارزیابی و معیاری برای مقایسه با رقبای بورسی یا بین بخش های داخلی استفاده شود (مک لارن و همکاران، 2016). در نتیجه، شرکت های غیر بورسی ممکن است شرایط تامین مالی خود را برای اوراق قرضه شرکت یا تامین مالی بانکی (فیس و زاجاک، 2004) هنگام اجرای VBM بهبود بخشند.

علیرغم وجود چندین مفهوم مختلف برای VBM و معیارهای کلیدی مربوط به آنها، همه آنها عناصر اساسی مشترک دارند که در ابتدا توسط ایتنر و لارکر (2001) به عنوان شش مرحله از VBM کلی توصیف شده است. برکرت و لوگ (2013) به این رویکرد اشاره کرده و چارچوبی برای پیچیدگی VBM توسعه دادند. ما در مطالعه خود، همچنین بر پیچیدگی VBM تمرکز می کنیم (فیرک و همکاران، 2019؛ بورکرت و لوگ، 2013؛ کلس، 2006؛ مالمی و آکیمو، 2003)، که به عنوان مترادفی برای "میزان اجرای اقدامات عملی [VBM] در یک شرکت" استفاده می شود. (بورکرت و لوگ، 2013، ص 5). به گفته بورکرت و لوگ (2013) پیچیدگی VBM ابعاد اصلی VBM را تعریف می کند: (1) انتخاب از بین استراتژی های جایگزین با توجه به بالاترین ارزش مورد انتظار اضافه شده به مجموعه شرکت. (2) ارائه اطلاعات در مورد محرك های ارزش مالی عمومی مربوطه؛ (3) ارائه اطلاعات در مورد محرك های ارزش غیرمالی مرتبط و خاص شرکت و/یا شاخص های کلیدی عملکرد (KPI).

(4) توانمندسازی و توسعه برنامه‌های عملیاتی مبتنی بر KPI. (5) هدف گذاری برای کارکنان با تمرکز بر خلق ارزش بلندمدت از جمله هم افزایی. و (6) ایجاد یک طرز فکر مبتنی بر ارزش در بین همه کارکنان.

2.2. تناسب سازمانی و محرک های اجرای نوآوری های اداری

مطالعات مبتنی بر نظریه انتشار نشان می دهد که VBM مشابه سایر نوآوری های اداری، در طول زمان در بین سازمان ها گسترش یافته است. (کوپر و کروتر، 2008؛ فیس و زاجاک، 2004). این مطالعات یک VBM توسعه یافته در کشورهای آلمانی زبان را گزارش می دهند (فیرک و همکاران، 2019؛ بورکرت و لوگ، 2013؛ رپ و همکاران، 2010). با این حال، مطالعات اخیر گزارش می دهند که شرکت ها شروع به تحقیق در مورد رویکرد VBM و جایگزینی آن به عنوان مدل اصلی مدیریت خود کرده اند (فیرک و همکاران، 2019؛ مک لارن و همکاران، 2016).

تحقیقات VBM به دلیل نادیده گرفتن میزان اجرای رویه های جدید در یک سازمان مورد انتقاد قرار گرفته است (فیرک و همکاران، 2019 الف؛ بورکرت و لوگ، 2013). هنگام جداسازی افراد غیر پذیرنده از پذیرندگان کامل به صورت دوگانه، تفاوت ها در میزان اجرای نوآوری آشکار باقی می ماند (فیرک و همکاران، 2019 الف؛ بورکرت و لوگ، 2013). برای بررسی این موضوع، انصاری و همکاران (2010) بر روی انطباق رویه های جدید در داخل سازمان ها پس از پذیرش اولیه آنها تمرکز کرده اند. آنها استدلال می کنند که "ویژگی های عملکرد انتشار" (ص. 73) و ویژگی های سازمان پذیرنده بر سازگاری بین نوآوری و سازمان (سازگاری سازمانی) تأثیر می گذارد. بنابراین، ویژگی های یک نوآوری خاص ممکن است به دلیل سازگاری بیشتر با «نیازها، خواسته ها، نیت، اهداف و/یا ساختار» سازمان، برای یک سازمان، بهتر از سازمان دیگر تناسب داشته باشد (نادلر و توشمن، 1980: 45).

به گفته اولیور (1992) انصاری و همکاران (2010) سه شکل خاص از تناسب که به طور جداگانه بر مکانیسم های سازگاری در سازمان های پذیرنده تأثیر می گذارد شامل: (1) تناسب فنی، (2) تناسب سیاسی و (3) تناسب فرهنگی می باشند. تناسب فنی به عملکرد یک اقدام اشاره دارد و تعیین می کند که آیا ویژگی های خاص یک نوآوری با رویه های موجود و نهادینه شده در یک سازمان سازگار است یا خیر. تناسب فنی به ارزش عملکردی درک شده از اقدام مربوط می شود، به عنوان مثال، کارایی یا اثربخشی (الیور، 1992). تناسب سیاسی «سطحی را در نظر می گیرد که ویژگی های اصولی ضمنی یا صریح یک اقدام انتشار با علایق و برنامه های پذیرندگان بالقوه سازگار است» (انصاری و همکاران، 1389: 80). تناسب فرهنگی سازگاری ویژگی های خاص با ارزش ها، باورها و رویه های ایجاد شده در سازمان ها را در نظر می گیرد و به درک مناسب بودن شیوه انتشار اشاره دارد. انصاری و همکاران (2010) استدلال می کنند که این اشکال مختلف تناسب باعث ایجاد الگوهای انطباق متفاوتی از رویه های شرکتی پس از پذیرش آنها می شود.

از این رو، تفاوت های گزارش شده مکرر در اجرای VBM و انطباق های مداوم این رویه (به عنوان مثال، چپوامیت و همکاران، 2017؛ مک لارن و همکاران، 2016؛ مالمی و ایک آهیمو، 2003) ممکن است ناشی از ناهماهنگی سازمانی بین آنها، ویژگی های خاص VBM و ویژگی های ساختاری شرکت هایی که VBM را پذیرفته اند، علاوه بر این، فشارهای داخلی یا خارجی ممکن است بر روی جدول زمانی اتفاق بیفتد که احتمال دارد، به طور جداگانه بر تناسب فنی، سیاسی و/یا فرهنگی با VBM تأثیر بگذارد و از این رو، منجر به سازگاری های متفاوتی از اجرای VBM شود (مک لارن و همکاران، 2016؛ انصاری و همکاران، 2010؛ الیور، 1992). به عنوان مثال، تناسب سیاسی بین ویژگی های ساختاری یک سازمان و ویژگی های خاص VBM ممکن است یک شرکت را قادر به اجرای VBM در داخل سازمان کند، اما همچنین ممکن است به دلیل ناهماهنگی فنی و/یا فرهنگی، فشارهای داخلی ایجاد کند. مشکلات ناشی از عملکرد ممکن است کاربرد VBM را مختل کند یا حتی باعث مقاومت در برابر نوآوری شود. این موضوع ممکن است در نهایت باعث سازگاری VBM شود و بنابراین منجر به پیچیدگی کمتر VBM شود. به همین ترتیب، تناسب فنی بالای یک سازمان با VBM ممکن است لزوماً به پیچیدگی بالای VBM منجر نشود، اگر سازمان دچار ناهماهنگی سیاسی و/یا فرهنگی با VBM شود: برنامه های سیاسی متفاوت مدیریت ارشد یا هنجارها و باورهای ناسازگار اعضای سازمان ممکن است پیچیدگی VBM را مختل کند.

3. فرضیات

3.1. تأثیر ساختار سازمانی بر پذیرش نوآوری های اداری

گزارش ها نشان می دهند که ساختار سازمانی اثرات قابل توجهی بر پذیرش نوآوری های اداری دارد (لی و یانگ، 2011؛ گوسلین، 1997؛ دامان پور، 1991). از آنجایی که طبیعتاً نوآوری های اداری یکی از ویژگی های سازمان های پذیرنده هستند، می توان انتظار داشت که ساختار سازمانی بر سطح پیچیدگی VBM، بسته به تناسب بین منطق VBM و روشی که ساختار سازمانی شکل می گیرد، تأثیر بگذارد (انصاری و همکاران، 2010؛ مالمی و آکیمو، 2003؛ ایتنر و لارکر، 2001). ساختار سازمانی به عنوان «شیوه تخصیص مسئولیت و قدرت و اجرای رویه های کاری در بین اعضای سازمان» تعریف می شود (ناهم و همکاران، 1382: 283) ساختار سازمانی عمدتاً به عنوان یک زنجیره بین یک طراحی سازمانی مکانیکی و ارگانیک مفهوم سازی می شود (لی و یانگ، 2011؛ ناهم و همکاران، 2003). برخلاف سازمان های ارگانیک، سازمان های مکانیکی از سطوح سلسله مراتبی (متمایز سازی عمودی)، قوانین رسمی کار و فرآیند (رسمی سازی) و یک مرجع تصمیم گیری متمرکز در مدیریت عالی (متمرکز سازی) تشکیل شده اند (لی و یانگ، 2011؛ ناهم و همکاران، 2003). این طراحی ساختاری، سازمان های مکانیکی را قادر می سازد تا در بازارهای با ثبات تر تحت شرایط عدم قطعیت محیطی کم به کارایی بالاتری دست یابند. در مقابل، سازمان های ارگانیک از یک طراحی ساختاری معکوس تشکیل شده اند تا انعطاف پذیری بالایی را در محیط های پویا و غیر قطعی ایجاد کنند (لی و یانگ، 2011؛ ناهم و همکاران، 2003؛ گوسلین، 1997).

از آنجایی که سازمان ها به ندرت ساختارهای مکانیکی یا ارگانیک محض را ایجاد می کنند، ما تأثیر مهم ترین متغیرهای ساختاری را در این زنجیره به طور جداگانه بررسی می کنیم: متمرکز سازی، رسمی سازی، ادغام افقی و متمایز سازی عمودی. این متغیرها نشان دهنده اصلی ترین و مرتبط ترین ابعاد ساختار سازمانی هستند (لی و یانگ، 2011؛ پرتوسا-اورتگا و همکاران، 2010؛ ناهم و همکاران، 2003؛ کوفتروس و ووندربیس، 1998؛ گوسلین، 1997). در نظر گرفتن جداگانه این متغیرها ما را قادر می سازد تا اثرات خاص آنها را بر پیچیدگی VBM بررسی کنیم، که ممکن است هنگام استفاده از متغیرهای سازمانی تجمیع شده، مانند سازمان های مکانیکی یا ارگانیک، مشخص نشوند (به عنوان مثال، لی و یانگ، 2011؛ گوسلین، 1997). در انجام این کار، ما یک تحلیل پیچیده از تناسب فنی، سیاسی و فرهنگی این متغیرهای سازمانی با VBM اعمال می کنیم (انصاری و همکاران، 2010). علاوه بر این، ادبیات نوآوری و نظریه سازمانی استدلال می کند که طراحی ساختاری سازمان ممکن است مانع از اجرای یک نوآوری بنیادی شود یا اجرای آن را تسهیل کند (اتلی و همکاران، 1984؛ دامنیور، 1991). این جریان ادبیات همچنین بین دو مرحله پذیرش نوآوری های بنیادی تفاوت قائل است: مرحله شروع و مرحله اجرا (به عنوان مثال، کوفتروس و ووندربیس، 1998). از آنجا که VBM قبلاً در بسیاری از شرکت ها در کشورهای آلمانی زبان پیاده سازی شده است (برکرت و لوگ، 2013؛ رپ و همکاران، 2010)، ما بر ویژگی های مورد نیاز متمرکز سازی، رسمی سازی، ادغام افقی و متمایز سازی عمودی در مرحله اجرای VBM تمرکز می کنیم.

3.2. متمرکز سازی

متمرکز سازی به عنوان جایگاه تصمیم گیری در بالای سلسله مراتب سازمان تعریف می شود و به عنوان میزان مشارکت سطوح سلسله مراتبی پایین تر در تصمیم گیری های استراتژیک شناخته می شود (ناهم و همکاران، 2003). ادبیات هنجاری در مورد VBM استدلال می کند که سازمان ها برای دستیابی به استقلال بیشتر در تصمیم گیری واحدهای تجاری و تحت تأثیر قرار دادن معیارهای مبتنی بر ارزش در سطح غیرمتمرکز، باید حقوق تصمیم گیری کافی را واگذار کنند (دکر و همکاران، 2012؛ هوگان و لوئیس، 2005؛ یانگ و اوبیرن، 2001).

از منظر تناسب فنی، فرض می شود که تمرکززدایی برای عملکرد VBM مطلوب است، زیرا تحقیقات هنجاری VBM به صراحت کارکنان را به عنوان مخاطبان توانمندسازی و توسعه برنامه های عملیاتی تعریف می کند. علاوه بر این، اهداف ویژه VBM هم برای کارکنان و هم برای مدیران تعیین می شود. در مقابل، لی و یانگ (2011) استدلال می کنند که متمرکز سازی منجر به اثربخشی بالاتر در استفاده از معیارهای عملکرد یکپارچه می شود، که بخش ساختاری سیستم VBM است. این به این دلیل است که یک مرجع تصمیم گیری متمرکز، کارایی و اثربخشی پردازش اطلاعات را افزایش می دهد. همچنین به نظر می رسد تمرکززدایی باعث ایجاد مشکلاتی در تعیین دارایی های واحد به عنوان سرمایه پایه و هزینه های سرمایه ای ناشی از آن

می شود که می تواند نیاز به هماهنگی متمرکز بین واحدهای غیرمتمرکز را ایجاد کند (چیوامیت و همکاران، 2017؛ مک لارن و همکاران، 2016).

با در نظر گرفتن تناسب سیاسی، ما استدلال می کنیم که متمرکزسازی با اجرای بهتر VBM همخوانی دارد، زیرا تصمیم گیری استراتژیک متمرکز "به سازمان ظرفیت انتخاب و اجرای نوآوری ها را می دهد" (کوفتروس و ووندرمبس، 1998: 2871؛ زالتمن و همکاران، 1973). سطح بالای متمرکزسازی، مدیریت ارشد را قادر می سازد تا اجرای نوآوری های اداری را با اقدامات مستقیم، تخصیص منابع مورد نیاز و کنترل فرآیند اجرا، که به طور خاص در مورد نوآوری های بنیادی اعمال می شود، اعمال کند (سیسای و برنبرگ، 2010؛ برنز، 1999؛ کوفتروس و ووندرمبس، 1998). تحقیقات کیفی همچنین نشان می دهد که تمرکززدایی اثرات مخربی بر VBM با توجه به ساختارهای قدرت و وابستگی به منابع دارد. مک لارن و همکاران (2016) دریافته اند که در یک محیط غیر متمرکز، واحدهای تجاری همکاری با واحدهای دیگر را کاهش می دهند (یافته های مشابه در کلائس، 2006) و تلاش کردند تا با مکانیسم های قیمت گذاری انتقالی و سرمایه گذاری تقلیل یافته، سود مبتنی بر پاداش خود را به ازاء سایر واحدها به حداکثر برسانند (همچنین به والاس، 1997 مراجعه کنید). اجرای غیرمتمرکز VBM انگیزه هایی را برای مدیران فراهم می کند تا به جای ارزش آفرینی بلندمدت برای شرکت، در جهت دستیابی به سود کوتاه مدت عمل کنند (مک لارن و همکاران، 2016). دکر و همکاران (2012) گزارش می دهند که مدیران ارشد با توجه به محرک های مهم ارزش، مانند شدت استفاده از دارایی، تصمیمات غیرمتمرکز مدیران میانی را نادیده می گیرند. در نتیجه، تفویض اختیار تصمیم گیری به مدیران میانی به دلیل اهمیت برخی محرک های ارزش برای کل شرکت محدود می شود. اسکانس و رابرتز (1993) چیوامیت و همکاران (2017) تمرکززدایی را به عنوان منبع بالقوه مقاومت در برابر نوآوری حسابداری توصیف می کنند، که ظاهراً اگر یک سیستم جدید به عنوان یک ابزار کنترل مرکزی شناخته شود، ممکن است با حقوق تصمیم گیری مدیران بخش تعارض داشته باشد.

از دیدگاه تناسب فرهنگی، متمرکزسازی باید به سازمان کمک کند تا یک فرهنگ مبتنی بر ارزش قوی ایجاد کند، زیرا می توان انتظار داشت که تأثیر قدرت مرکزی بر ذهنیت کارکنان سازمان زیاد باشد (هاسیسلاک و همکاران، 2001). از آنجایی که ایجاد ذهنیت متمرکز بر VBM برای همه کارکنان در یک سازمان به عنوان عنصر مرکزی سیستم VBM تعریف می شود (بورکرت و لوگ، 2013)، تأثیر مثبت فرضی متمرکزسازی بر یک فرهنگ مبتنی بر ارزش ممکن است نقش مهمی در پیچیدگی VBM در یک سازمان داشته باشد.

به طور خلاصه، ما انتظار داریم که متمرکزسازی، اجرای VBM را تسهیل کند، زیرا به طور کلی از اجرای نوآوری های اداری بنیادی پشتیبانی می کند و بر مقاومت بالقوه در برابر VBM، غلبه می کند. از آنجا که استدلال های مربوط به واگذاری حقوق تصمیم گیری (تمرکززدایی بیشتر) از منظر تناسب فنی بحث برانگیز است، ما فرض می کنیم که متمرکزسازی بر پیچیدگی VBM به دلیل تناسب سیاسی و فرهنگی بالاتر تأثیر مثبت کلی دارد. بنابراین، فرضیه زیر را ارائه می کنیم:

H1: متمرکزسازی رابطه مثبتی با پیچیدگی VBM دارد.

3.3. رسمی سازی

رسمی سازی به «میزانی که سازمان از قوانین و رویه ها برای تحمیل رفتار استفاده می کند» گفته می شود (کوفتروس و ووندرمبس، 1998: 2865) و استانداردسازی فرآیندها را به تصویر می کشد (گوسلین، 1997). گمان می رود که استفاده از معیارهای عملکرد یکپارچه در سازمان هایی با ساختار سازمانی بسیار رسمی تسهیل شود، زیرا این میزان بالای رسمی سازی منجر به «قوانین و دستورالعمل های شفاف» می شود (لی و یانگ، 2011: 99). میزان بالای رسمی سازی، شفافیت اقدامات را در سازمان به عنوان "وسیله ای برای کنترل فعالیت ... [که] مشخص می کند چگونه، کجا و توسط چه کسی وظایف باید انجام شود را افزایش می دهد" (کوفتروس و ووندرمبس، 1998: 2865).

از دیدگاه تناسب فنی، از سازمان هایی با رویه های بسیار رسمی انتظار می رود که اغلب ارزیابی های عملکرد بسیار رسمی را اجرا کنند، زیرا این مکانیسم های رسمی از نظر عملکردی با فرآیندهای معین، سازگاری بیشتری دارند (لی و یانگ، 2011؛ سیسای و برنبرگ، 2010). در یک محیط VBM، یک مجموعه منسجم از محرک های ارزش باید به طور مداوم بازنگری شود (به عنوان مثال، بورکرت و لوگ، 2013؛ ایترنر و لاکر، 2001؛ مالی و ایکیمو، 2003)؛ اگر فرآیندها به طور دقیق تحت کنترل، استاندارد

و شفاف باشند، ممکن است VBM تسهیل شود. علاوه بر این، انتظار می رود فرآیندهای رسمی ایجاد شده در شرکت، اجرای نوآوری های رسمی مانند VBM را تسهیل کند، زیرا کارکنان تجربه کار با سیستم های رسمی را داشته اند (انصاری و همکاران، 2010). به طور خاص، یک تنظیم هدف ساختاریافته و رسمی با تمرکز دقیق بر اهداف خاص VBM را می توان به عنوان یک توانمندساز برای اجرای VBM در نظر گرفت (بورکرت و لوگ، 2013).

در مورد تناسب سیاسی، مطالعات قبلی نشان داده اند که سازمان ها با پذیرش VBM به تعارضات نمایندگی پاسخ می دهند (فیرک و همکاران، 2019؛ بروک و همکاران، 2017؛ بلوم، 2016). در حالی که انتظار می رود خود رسمی سازی با ارائه شفافیت بیشتر و راهنمایی دقیق در فرآیندهای سازمان، تعارضات نمایندگی را کاهش دهد، با این حال ما استدلال می کنیم که رسمی سازی بالا، پیش شرط های ساختاری را برای تفسیر بهتر خط مشی سیاسی ارزش آفرینی در سازمان فراهم می کند. بر اساس ساختارهای شفاف و رویه های استاندارد، مدیریت ارشد بهتر می تواند دستور کار VBM خود را برای شفافیت اهداف VBM و انتقال آنها به کارکنان تفسیر کند. اهداف شفاف VBM به عنوان مبنایی برای یک سیستم تشویقی مبتنی بر VBM عمل می کند. این سیستم های تشویقی مبتنی بر VBM احتمال این که کارکنان به طور فرصت طلبانه علیه اهداف ذینفعان برای خلق ارزش عمل کنند، را کاهش می دهد، زیرا سیستم ها عدم تقارن اطلاعاتی را کاهش می دهند و تطابق بین اهداف کارکنان و دستور کار سیاسی ذینفعان و مدیریت ارشد را افزایش می دهند (بروک و همکاران، 2017). بنابراین ما انتظار داریم که رسمی سازی بالا از همسویی ویژگی های (قوانین تنظیم شده) یک سیستم VBM با علایق و برنامه های پذیرندگان آن پشتیبانی کند.

از منظر تناسب فرهنگی، ما انتظار داریم که یک ساختار رسمی از درک کارکنان از نحوه پیاده سازی سیستم VBM و چگونگی تأثیر آن بر فرآیندهای کاری تثبیت شده پشتیبانی کند (کوفتروس و ووندربیس، 1998). درک بهتر یک سیستم جدید، بر اساس قوانین و رویه های دقیق، ممکن است تعارض نقش و ابهام را کاهش دهد و در نتیجه پتانسیل مقاومت در برابر نوآوری بنیادی مانند VBM را کاهش دهد.

علیرغم این اثرات مثبت مورد انتظار بر اجرای VBM، ادبیات شواهدی را نشان می دهد که رسمی سازی بالا مانع پذیرش اولیه نوآوری های بنیادی می شود: به نظر می رسد سازمان های بسیار رسمی توانایی کمتری در پردازش اطلاعات خارجی جدید همسو با تغییرات دارند و کمتر در معرض تغییر هستند. این امر قوانین و رویه های نهادینه شده را زیر سوال می برد (لی و یانگ، 2011؛ نهم و همکاران، 2003؛ کوفتروس و ووندربیس، 1998). از آنجایی که یک ساختار بسیار رسمی می تواند دستورالعمل ها و روال های دقیق را ارائه دهد، سازمان های بسیار رسمی ممکن است نیاز به پذیرش اولیه VBM را درک نکنند، حتی اگر رسمی سازی بالا تأثیر مثبتی بر اجرای VBM داشته باشد.

به طور خلاصه، انتظار می رود که سطح بالاتر رسمی سازی نه تنها سازمان را قادر می سازد تا به میزان بالاتری از اجرای VBM به دلیل تناسب عملکردی، سیاسی و فرهنگی بالاتر دست یابند، بلکه سطح پیچیدگی VBM را پس از نهادینه شدن حفظ می کند. بنابراین ما فرض می کنیم:

H2: رسمی سازی رابطه مثبتی با پیچیدگی VBM دارد.

3.4 ادغام افقی

ادغام افقی به عنوان "درجه ی تخصصی بودن دپارتمان ها و کارها از نظر عملکردی (یعنی سطح پایین ادغام افقی) در مقابل میزان یکپارچه شدن در کار، مهارت ها و آموزش آنها (یعنی سطح بالایی از ادغام افقی)" (ناهم و همکاران، 2003: 287). سطح بالایی از یکپارچگی افقی، کارمندان متخصص و مستقل را در تیم های مقطعی به یکدیگر متصل می کند تا مهارت ها و دانش بخش های مختلف را ترکیب کنند. این امر امکان ایجاد یک پایگاه دانش مشترک از اعضای تیم مشترک را فراهم می کند که در تیم های مقطعی سازماندهی شده اند (لی و یانگ، 2011؛ ناهم و همکاران، 2003). لی و یانگ (2011) نشان می دهند که معیارهای عملکرد یکپارچه اغلب در سازمان هایی با سطح یکپارچگی افقی بالاتر استفاده می شود، زیرا عملیات آنها از نظر عملکردی یکپارچه است و بنابراین از معیارهایی که بر عملکردهای یکپارچه تمرکز می کنند سود می برند.

ما از دیدگاه تناسب فنی فرض می کنیم که درجه بالایی از یکپارچگی افقی سطح پیچیدگی VBM را افزایش می دهد. ما استدلال می کنیم که نظریه هنجاری به طور فعال اهداف متمرکز بر VBM را طلب می کند تا "تمام فعالیت ها/پروژه های

واحد تجاری را به نسبت های مالی اصلی مرتبط کند" (بورکرت و لوگ، 2013، ص 13)، و به ویژه بر روی آن دسته از اهدافی که "نشان می دهند که چگونه فعالیت های هر واحد تجاری/پروژه بر دیگر واحدها/پروژه های درون سازمان تاثیر می گذارد" (ibd). تمرکز می کند. به ویژه، اگر سازمان پذیرنده ساختار یکپارچه افقی داشته باشد، مورد دوم را بهتر می توان درک کرد. از آنجا که در دسترس بودن اطلاعات در مورد محرک های ارزش یک عنصر کلیدی سیستم های VBM از دیدگاه هنجاری است (بورکرت و لوگ، 2013)، ما فرض می کنیم که تبادل اطلاعات و دانش مشترک توسط یک سازمان افقی یکپارچه تر، به طور مثبت بر سازگاری عملکردی یک سازمان با VBM تأثیر می گذارد. از این رو، ما از دیدگاه تناسب فنی انتظار داریم که سطح بالاتری از یکپارچگی افقی برای اجرای VBM مطلوب باشد.

با در نظر گرفتن تناسب سیاسی، فرض می کنیم که سطح بالای همکاری بین واحدهای سازمانی (که به معنای سطح بالای یکپارچگی افقی است) باعث ایجاد شفافیت بیشتر در داخل سازمان می شود. این موضوع بر اساس ادبیات هنجاری VBM پشتیبانی می شود: در یک سیستم VBM، اهداف باید «نشان دهند که چگونه فعالیت های هر واحد تجاری/پروژه بر واحدها/پروژه های دیگر سازمان تأثیر می گذارد» (بورکرت و لوگ، 2013، ص 13). شفافیت بیشتر بهتر می تواند مدیران و کارکنان دپارتمان را از پیروی از علایق خاص دپارتمان و تعیین اهداف فردی خود دور نگه دارد. علاوه بر این، انتظار می رود که تخصص شغلی، که نشان دهنده سطح پایین ادغام افقی است، منجر به «کوتاه بینی و توجه بیش از حد به اهداف فرعی» شود (کوفتروس و ووندرمبس، 1998: 2870). انتظار می رود برجسته شدن اهداف شخصی "تاثیر اهداف سطح سازمانی را کاهش دهد و اقدامات استراتژیکی را تولید کند که تنها انحراف تدریجی از وضعیت فعلی سازمان هستند" (کوفتروس و ووندرمبس، 1998: 2870).

در مورد تناسب فرهنگی، ما همچنین پیامدهای مثبت ادغام افقی را بر پیچیدگی VBM پیشنهاد می کنیم: یک تغییر اساسی که ممکن است توسط پیاده سازی VBM ایجاد شود احتمال دارد باعث مشکلات پیش بینی نشده ای شود که می تواند توسط تیمی از متخصصان با تخصص های مختلف بهتر حل شود. (کوفتروس و ووندرمبس، 1998). این موضوع پیامدهایی برای تناسب فرهنگی سازمانها با یک سیستم VBM دارد: انتظار می رود کارکنانی که در یک ساختار یکپارچه بکار گرفته می شوند، بهتر بتوانند برنامه های اقدام را تنظیم کنند و مشکلات غیراستاندارد را زمانی که تغییرات قابل توجهی در KPI رخ می دهد، حل کنند (بورکرت و لوگ، 2013). علاوه بر این، ما فرض می کنیم که کارمندانی که با طیف وسیعی از وظایف آشنا هستند «تصویر شفاف تری از این که چگونه یک تغییر پیشنهادی ممکن است بر بخش بزرگی از سیستم کاری تأثیر بگذارد دارند» و "در ارائه پیشنهادات برای نوآوری های بنیادی که پیامدهای گسترده ای در سیستم دارند جسورتر هستند" (کوفتروس و ووندرمبس، 1998: 2870).

به طور خلاصه، ما انتظار داریم ادغام افقی تناسب فنی، سیاسی و فرهنگی یک سازمان را با VBM افزایش دهد و در نتیجه به دستیابی و حفظ پیچیدگی VBM در آخرین مراحل انتشار کمک کند. فرضیه زیر را تدوین می کنیم:

H3: ادغام افقی به طور مثبت با پیچیدگی VBM مرتبط است.

3.5. متمایز سازی عمودی

متمایز سازی عمودی عمق یک ساختار سازمانی را بر اساس تعداد لایه های سلسله مراتب اندازه گیری می کند. این متغیر توصیف می کند که فرآیندهای تصمیم گیری در سازمان چگونه بوروکراتیک اجرا می شوند (ناهم و همکاران، 2003؛ گوسلین، 1997). بر اساس مفهوم هنجاری VBM، سیستم باید در بین کل سازمان، از جمله تمام سطوح سلسله مراتبی پیاده سازی شود (یانگ و اوباین، 2001؛ هاسپسلاک و همکاران، 2001). بنابراین، از منظر تناسب فنی، ما انتظار داریم که هر چه سطوح سلسله مراتبی در یک سازمان بیشتر باشد، تخصیص مناسب هزینه های سرمایه و محرک های ارزش برای هر سطح سلسله مراتبی و همچنین تفویض حقوق تصمیم گیری مناسب تر، پیچیده تر است. با این حال، این عامل اخیر برای توانمندسازی مدیران به منظور کنترل فعال هزینه های سرمایه و سایر محرک های ارزش به عنوان مبنایی برای ارزیابی عملکرد (مبتنی بر ارزش) از منظر کنترل پذیری، ضروری است (بورکرت و لوگ، 2013؛ دکر و همکاران، 2012). در این زمینه، فرض بر این است که سطوح پایین تر سلسله مراتبی با چالش های بالاتری از طریق کنترل پذیری محدود و حقوق تصمیم گیری محدود مواجه است (دکر و همکاران، 2012).

از این رو، ما فرض می‌کنیم که درجه بالایی از متمایز سازی عمودی، تناسب فنی یک سازمان را با VBM کاهش می‌دهد، زیرا کاربرد عملکردی این اقدام را مختل می‌کند.

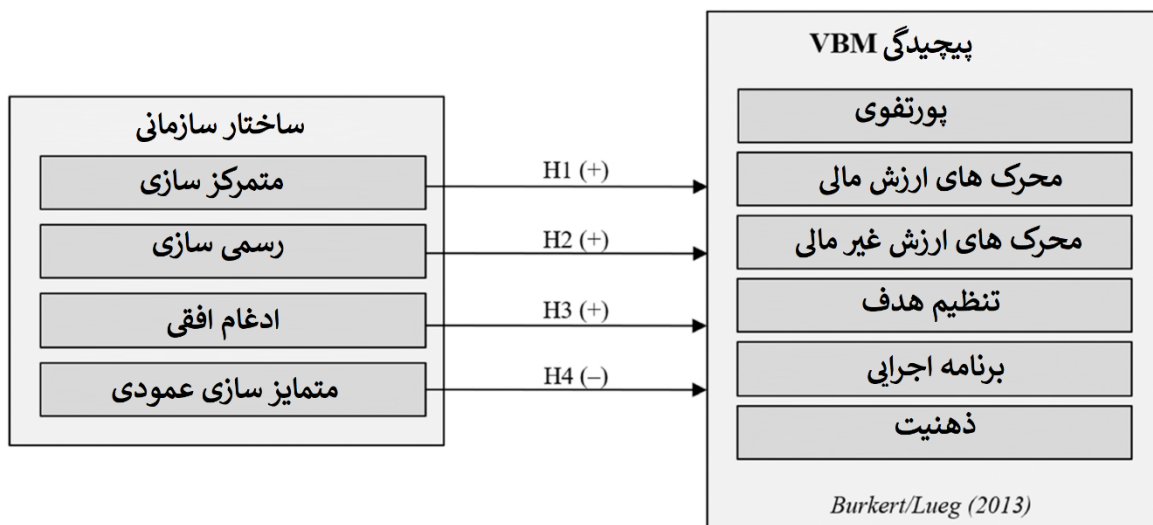
مطابق با مطالعه کوفتروس و ووندرمبس (1998) با در نظر گرفتن تناسب سیاسی، فرض می‌کنیم که سطح بالایی از متمایز سازی عمودی، اثرات محدودکننده را در فرآیند اجرای VBM افزایش می‌دهد. هر لایه اضافی در سلسله مراتب می‌تواند بر جریان اطلاعات تأثیر بگذارد و ریسک عدم تقارن اطلاعات و رفتار فرصت طلبانه را در سازمان افزایش دهد. در نتیجه، سطح بالایی از یکپارچگی عمودی منبع بالقوه ای برای مقاومت در برابر اجرای VBM است. در مورد تناسب فرهنگی، سازمان‌هایی با سطح بالایی از متمایز سازی عمودی، به‌گونه‌ای توصیف می‌شوند که اعضای آن‌ها به عنوان کارکنانی که در لایه‌های مختلف کار می‌کنند «ممکن است تهدیدها و فرصت‌هایی را که از نظر استراتژیک مهم هستند تشخیص ندهند» همچنین «ممکن است این تهدیدها و فرصت‌ها را به دلیل ادراکات محدود نادیده بگیرند» (کوفتروس و ووندرمبس، 1998: 2870). ما انتظار داریم که این تأثیرات فرهنگی اجرای یک سیستم VBM را که شامل نیاز به تعدیل دائمی «برنامه‌های اقدام همه کارکنان مربوطه» است، مختل کند (بورکرت و لوگ، 1392: 11).

به طور خلاصه، ما فرض می‌کنیم که متمایز سازی عمودی اجرای VBM را به دلیل عدم تناسب سازمانی و همچنین کاربرد مستمر در رویه‌های شرکت مختل می‌کند.

بنابراین ما فرضیه زیر را مطرح می‌کنیم:

H4: متمایز سازی عمودی رابطه منفی با پیچیدگی VBM دارد.

شکل 1 چارچوب مفهومی ما را نشان می‌دهد



4. طراحی داده ها و تحقیق

4.1. عملیاتی سازی متغیرها

4.1.1. متغیرهای مستقل

برای اندازه گیری متغیرهای مستقل متمرکزسازی، رسمی سازی، ادغام افقی و متمایزسازی عمودی، ما بر سازه های استخراج شده از ادبیات تکیه می کنیم (لی و یانگ، 2011؛ ناهم و همکاران، 2003؛ منون و همکاران، 1999). همه سازه ها حداقل شامل سه گویه هستند که در مقیاس لیکرت از 1 ("اصلاً اعمال نمی شود") تا 7 ("کاملاً اعمال می شود") اندازه گیری می شوند. به پیوست 1 مراجعه کنید.

4.1.2. متغیر وابسته

ما از سازه پیچیدگی VBM بورکرت و لوگ (2013) برای اندازه گیری میزان اجرای VBM به عنوان متغیر وابسته استفاده می کنیم. با این ساختار، ما بر اجرای VBM به جای پذیرش آن تمرکز می کنیم زیرا مطالعات قبلی در مورد پذیرش نوآوری های اداری مورد انتقاد قرار گرفته اند (فیرک و همکاران، 2019؛ برکرت و لوگ، 2013). به عنوان مثال، انصاری و همکاران (2010) استدلال می کنند که اکثر مطالعات مرتبط در مورد انتشار رویه های شرکتی تنها دو وجهی بین پذیرش و عدم پذیرش نوآوری ها را بررسی کرده اند و در نتیجه، میزان واقعی اجرای رویه های جدید در سازمان ها را نادیده می گیرند. پذیرش به تصمیم یک سازمان برای شروع ادغام یک نوآوری اشاره دارد، پیاده سازی میزان واقعی یکپارچگی، انطباق یا رد آن را در نظر می گیرد (فیرک و همکاران، 2019؛ الف؛ انصاری و همکاران، 2010؛ زالتمن و همکاران، 1973). گزارش ها نشان می دهد که میزان واقعی اجرای یک رویه در یک سازمان در طول زمان پس از نهادینه سازی اولیه، ناشی از عوامل داخلی و/یا خارجی تغییر می کند (انصاری و همکاران، 2010؛ فیرک و همکاران، 2019؛ مک لارن و همکاران، 2016؛ بکر، 2014).

در مطالعه برکرت و لوگ (2013)، پیچیدگی VBM شامل شش سازه است که هر کدام با سه گویه در مقیاس لیکرت از 1 ("اصلاً اعمال نمی شود") تا 7 ("کاملاً اعمال می شود") اندازه گیری می شود. برای اندازه گیری روایی و پایایی سازه، به دلیل سازگاری ویژگی های بزرگ PLS در برآورد بارهای عاملی با تعداد بالاتر متغیرهای آشکار در هر مدل اندازه گیری، یک گویه دیگر را به هر یک از شش سازه اضافه می کنیم (هیر و همکاران، 2020). از آنجایی که گویه های مرتبه اول قابل جایگزینی و نتایج سازه ها هستند، سازه های مرتبه اول گویه های بازتابی هستند. سازه های مرتبه دوم (بعدهای فرعی VBM) طبق تعریف جنبه های مختلفی از پیچیدگی ساختار VBM هستند. بنابراین، آنها قابل جایگزینی نیستند. در نتیجه، سازه های مرتبه دوم

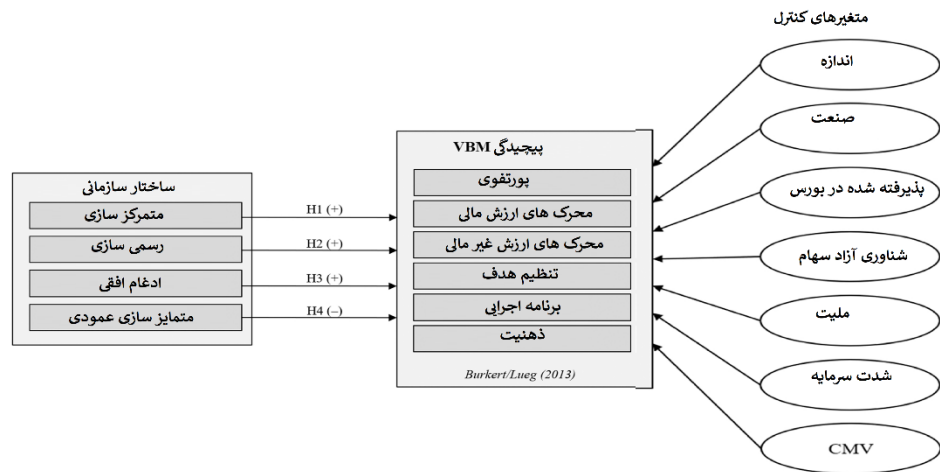
به طور شکلی تعریف می شوند (بکر و همکاران، 2012). سازه های مرتبه اول که مستقیماً به شش بعد VBM برکرت و لوگ (2013) اشاره می کنند به شرح زیر در نظر گرفته می شوند:

پورتفوی (PORT) بررسی می کند که آیا تصمیمات استراتژیک سازمان و تخصیص منابع، هدف حداکثرسازی ارزش ویژه بلندمدت (ارزش سهامداران) را تنها با پیگیری و حفظ گزینه های استراتژیک که ارزش فعلی خالص مثبت (NPV) ایجاد می کنند، دنبال می کند یا خیر. محرک ارزش مالی (F_valuedr) بر در نظر گرفتن محرک های ارزش مالی در مدیریت عالی و میانی، به ویژه هزینه سرمایه، سرمایه گذاری شده و وابستگی متقابل محرک های ارزش مالی تمرکز دارد. این محرک های ارزش به عنوان معیارهای کلیدی مبتنی بر ارزش، به عنوان مثال، EVATM یا CFROI تجمیع می شوند. محرک ارزش غیرمالی (NF_valuedr) نشان می دهد که آیا سازمان ها محرک های ارزش غیرمالی را از محرک های ارزش مالی عمومی و KPI استخراج می کنند، آیا سازمان ها از وابستگی های متقابل خود آگاه هستند و آیا محرک های ارزش به طور منظم تطبیق داده می شوند یا خیر. برنامه اجرایی (Actpl) بررسی می کند که آیا سازمان ها دستورالعمل هایی را برای تصمیم گیرندگان خود در مورد نحوه تأثیرگذاری بر محرک های ارزش و KPI در سازمان ارائه می دهند و اینکه آیا این برنامه های اجرایی در هنگام وقوع تغییرات مهم تعدیل می شوند یا خیر. تنظیم هدف (Targ_set) با در نظر گرفتن جهت گیری بلندمدت و هم افزایی اهداف در بین واحدهای تجاری، بر ثبات ارزش آفرینی شرکت ها از طریق محرک های ارزش و KPI ها تمرکز دارد. ذهنیت (Mindset) بررسی می کند که آیا تصمیم گیرندگان، ایده ارزش آفرینی را با قاطعیت دنبال می کنند یا خیر.

4.1.3. متغیرهای کنترل

ما عواملی را که تأثیر احتمالی بر انتشار نوآوری های اداری و/یا اجرای VBM دارند را به عنوان متغیرهای کنترلی در نظر می گیریم. متغیرهای کنترل مربوط به پیچیدگی VBM هستند و به شرح زیر می باشند: اندازه شرکت (Firm size) بر اساس تعداد کارکنان (دامنپور، 1991) در محدوده بین "زیر 5000" و "بالای 100000" و در دسته بندی های 5000 تایی اندازه گیری می شود. متغیرهای *listed* (فیرک و همکاران، 2019) و $free\ float > 25\%$ (بروک و همکاران، 2018) در صورتی که سازمان در بازار سرمایه پذیرفته شده باشد و سهام شناور آزاد بالای 25٪ درصد باشد مقدار 1 می گیرد در غیر این صورت مقدار آن صفر است. ما از دارایی های ثابت (*fixed assets*) به عنوان معیاری برای شدت سرمایه استفاده می کنیم (رایان و ترهان، 1999؛ 2007) که در محدوده بین "زیر 1 میلیارد یورو" و بالاتر از "100 میلیارد یورو" متغیر است. ما از پاسخ دهندگان خواستیم که صنعت *industry* خود را (ایتنر و لارکر، 2001) از انواع مختلف صنایع (به جدول 1 مراجعه کنید) انتخاب کنند. با توجه به ملیت *nationality* (فیرک و همکاران، 2019)، ما تفاوت های ملی را توسط دو متغیر *Austria* و *Switzerland* کنترل می کنیم. در نهایت، ما سوگیری روش رایج را با ادغام یک متغیر نشانگر (CMV) بدون رابطه نظری مستقیم با مدل اندازه گیری کنترل می کنیم (چین و همکاران، 2013؛ لیندل و ویتنی، 2001). متغیر نشانگر CMV سبب محصولات یک شرکت را در نظر می گیرد و با چهار گویه انعکاسی (به پیوست 1 مراجعه کنید) در مقیاس لیکرت از 1 ("اصلاً اعمال نمی شود") تا 7 ("کاملاً اعمال می شود") اندازه گیری می شود و به عنوان یک ساختار برون زا در مدل ادغام می شود.

سوالات انگلیسی با استفاده از روش ترجمه / ترجمه به زبان آلمانی ترجمه شد (مولن، 1995). نتایج توسط یک مدرس بومی و سه محقق تأیید شد. در یک پیش آزمون، ده نفر از شرکت کنندگان (مدیران و محققین) درک صحیح سوالات و مدت زمان پنج تا ده دقیقه را ارزیابی کردند و پیشنهاداتی برای بهبود ارائه کردند. شکل 2 مدل تحقیق ما را با در نظر گرفتن متغیرهای کنترلی نشان می دهد.



شکل 2: مدل تحقیق

جدول 1: اطلاعات توصیفی 117 سازمان نمونه.

دارایی کل بر حسب میلیارد یورو	کارکنان (اندازه)	صنعت	دارو و درمان	11
> 100	4	> 100,000	4	11
65.000-69.999	1	80,000-84,999	1	10
60.000-64.999	1	55,000-59,999	3	3
50.000-54.999	1	50,000-54,999	1	3
45.000-49.999	2	35,000-39,999	1	7
40.000-44.999	1	30,000-34,999	1	7
30.000-34.999	3	25,000-29,999	4	5
25.000-29.999	1	20,000-24,999	4	5
15.000-19.999	2	15,000-19,999	5	0
10.000-14.999	1	10,000-14,999	11	
5.000-9.999	6	5,000-9,999	38	
1.000-4.999	24	< 5000	44	
< 1.000	64	No selection	0	
No selection	6			
n = 117				
			ملیت	
			اتریش	10
			آلمان	94
			سوئیس	11
			انتخاب نشده	2
			انتخاب نشده	3
			دارو و درمان	11
			صنایع دستی	2
			کالاهای مصرفی	1
			تدارکات و حمل و نقل	9
			مهندسی مکانیک	7
			مدیریت	1
			ارتباطات	1
			سایر	31
			انتخاب نشده	3
			شرکت های بورسی و شناوری آزاد	
			غیر بورسی	72
			< 25% شناوری آزاد	15
			≥ 25% شناوری آزاد	30
			انتخاب نشده	0

4.2. گردآوری داده ها و روش تحقیق

از آنجایی که به نظر می رسد VBM به طور گسترده در شرکت های متوسط و کوچک اجرا نشده است (کرول، 2009) و مطالعات متعدد رابطه مثبت اندازه شرکت با پذیرش VBM را گزارش می کنند (به عنوان مثال، بروک و همکاران، 2017؛ دکر و همکاران، 2012؛ رپ و همکاران، 2010)، به همین دلیل ما بر روی شرکت های بزرگ تمرکز می کنیم تا از سوگیری پوشش جلوگیری کنیم. در حالی که اکثر مطالعات VBM فقط شرکت های بورسی را بررسی می کنند (به عنوان مثال، فیرک و همکاران، 2019؛ a/b؛ فیرک و همکاران، 2018؛ ناثر و همکاران، 2018؛ بروک و همکاران، 2017؛ بورکرت و لوگ، 2013؛ رپ و همکاران، 2010؛ فیس و زاجاک، 2004)، و تنها چند مطالعه شرکت هایی را بررسی کرده اند که در بازار سرمایه پذیرفته نشده اند (بروک و همکاران، 2018؛ دکر و همکاران، 2012) و یا شرکت های دولتی (چیوامیت و همکاران، 2017؛ مک لارن و همکاران، 2016)، به همین دلیل ما از پیشنهاد بورکرت و لوگ (2013) پیروی کرده و شرکت های غیر بورسی را نیز بررسی می کنیم.

ما معتقدیم که کشورهای آلمانی زبان برای مطالعه ما مناسب هستند زیرا سطح بالایی از پذیرش VBM در آنها گزارش شده است (بورکرت و لوگ، 2013؛ رپ و همکاران، 2010؛ فیس و زاجاک، 2004). علاوه بر این، کشورهای آلمانی زبان تقریباً نماینده ی قاره اروپا هستند و یک بدینی سنتی نسبت به جهت گیری ارزش سهامداران نشان می دهند که ممکن است باعث سازگاری سیستم های VBM شود (بورکرت و لوگ، 2013). ما از پایگاه داده Hoppenstedt برای انتخاب بزرگترین شرکت های انتفاعی بر اساس گردش مالی در اتریش، آلمان و سوئیس با حداقل 2500 کارمند و مجموعاً 1122 شرکت استفاده می کنیم.

اگرچه داده‌های در دسترس عموم مانند گزارش‌های سالانه ممکن است برای بررسی پذیرندگان VBM مفید باشد، با این حال محتوای گزارش‌ها در مورد میزان واقعی پیچیدگی VBM در بین شرکت‌های گزارش‌دهنده متفاوت است و ممکن است این گزارش‌ها به دلیل تمایل آنها به افشای این اطلاعات، مغرضانه باشد (بورکرک و لوگ، 2013؛ شوآفر و لوگ، 2010). علاوه بر این، این تحقیق نیاز به جمع‌آوری داده‌های دقیق در مورد ساختار سازمان‌ها دارد، که معمولاً در گزارش‌های سالانه یا سایر منابع در دسترس عموم منتشر نمی‌شوند. از این رو جمع‌آوری داده‌ها از داخل سازمان‌ها ضروری است. مخبرین کلیدی تنها منبع اطلاعات تخصصی از امور داخلی سازمان می‌باشند (فیلیپس، 1981). بنابراین، از هر شرکت به یک مخبر کلیدی (مدیر مالی، رئیس بخش حسابداری مدیریت یا مدیر عامل)، دعوتنامه شخصی از طریق ایمیل حاوی لینکی به نظرسنجی مبتنی بر وب ما که از نوامبر 2016 شروع شده بود، ارسال شد. ما ناشناس ماندن را تضمین کردیم، و به آنها اطمینان دادیم که برای هر پرسشنامه تکمیل شده 3 یورو به سازمان خیریه پزشکان بدون مرز به عنوان انگیزه ای برای بهبود نرخ پاسخ اهدا می‌کنیم. دو و چهار هفته پس از شروع نظرسنجی، مخبران کلیدی که هنوز در آن شرکت نکرده بودند، یادآوری‌هایی را از طریق ایمیل دریافت کردند. در نهایت 121 شرکت (10/78٪) در مطالعه ما شرکت کردند. چهار مشاهده به دلیل داده‌های ناقص یا پاسخ نامعتبر حذف شدند. از 117 سازمان (10/43٪) 94 شرکت آلمانی، ده شرکت اتریشی و یازده شرکت سوئیسی هستند. دو شرکت ملیت خود را نشان ندادند. همه پاسخ دهندگان سوئیسی گزارش دادند که در بخش آلمانی زبان سوئیسی قرار دارند. از این رو، ما بین بخش‌های فرانسوی و ایتالیایی زبان سوئیسی تفاوت بیشتری قائل نمی‌شویم. 45 شرکت از 117 شرکت در بازار سرمایه هستند که 30 شرکت دارای سهام شناور آزاد بیش از 25 درصد هستند. برای اطلاعات توصیفی، جدول 1 را ببینید. برای مقادیر میانگین غیر استاندارد سازه‌ها، به پیوست 3 مراجعه کنید.

ما از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده می‌کنیم زیرا این یک روش تحقیقاتی تثبیت شده است که به‌ویژه برای نمونه‌های کوچک مناسب است (نیترز، 2016). تجزیه و تحلیل داده‌ها با SmartPLS 3.2.9 (رینگل و همکاران، 2015) انجام شد. برای تنظیمات اولیه، یک طرح وزن دهی مسیر را اعمال می‌کنیم. آزمون‌های معنی‌داری بر اساس بوت استرپ بدون تغییر علامت با 5000 نگاشت، سوگیری تصحیح و شتابیده (BCa) و آزمون دو طرفه انجام شد. ما تعداد بسیار کمی از داده‌های ناقص (40 داده ناقص در 5616 مورد اندازه‌گیری شده در مدل، در کل 0.712٪) را با جایگزینی مقدار میانگین همانطور که توسط هیر و همکاران توصیه شده است، مدیریت می‌کنیم. (2017). مقادیر نقص در سازه‌های منفرد متمرکز نمی‌شوند و بین چندین گویه توزیع می‌شوند، با حداکثر چهار مقدار ناقص مربوط به گویه Port4. یک آزمون t انجام می‌شود تا چندک 29 پاسخ دهنده اولیه و کمیت 29 پاسخ دهنده تاخیری را در این مطالعه جدا می‌کند (ون در استید و همکاران، 2005). تنها سه گویه از 48 گویه در سطح 5 درصد معنادار بودند. از این رو، ما انتظار داریم که داده‌های ما تحت تأثیر سوگیری عدم پاسخ قرار نگیرد. داده‌های توصیفی همچنین نشان می‌دهد که پاسخ دهندگان از طیف وسیعی از مقیاس لیکرت از 1 تا 7 برای تقریباً همه گویه‌ها استفاده کردند که نشان دهنده تنوع بالایی از پاسخ‌ها است (پیوست‌های 1 و 2 را ببینید).

5. نتایج

5.1. پایایی و روایی سازه‌ها

برای ارزیابی پایایی و روایی اندازه‌گیری‌های سازه، از یک تحلیل ترکیبی تأییدی پیروی می‌کنیم (هیر و همکاران، 2020). اکثر گویه‌های چهار سازه ساختار سازمانی معیارهای بارگذاری بیرونی > 0.708 را برآورده می‌کنند (جدول 2 را ببینید) (هیر و همکاران، 2017). چهار گویه بسیار پایین‌تر از این آستانه، با مقادیر 0.667-0.605 قرار دارند و به دلیل مقادیر کافی در میانگین واریانس تبیین شده (AVE) می‌توانند مطابق با رویه رایج در علوم اجتماعی پذیرفته شوند (هیر و همکاران، 2017). ما گویه Hor_int1 را حذف کردیم، زیرا این تنها گویه‌ای است که بارهای بیرونی زیر 0.4 (0.461) است. به جز مقدار AVE مربوط به سازه رسمی سازی، قابلیت اطمینان ترکیبی و آلفای کرونباخ همه مقادیر AVE بالاتر از آستانه بحرانی هستند. از این رو، ما تصمیم گرفتیم گویه‌های Form4 (0.631) و Form6R (0.605) را حذف کنیم، زیرا حذف این گویه‌ها باعث افزایش AVE به بالای مقدار بحرانی 0.5 از 0.483 به 0.571 می‌شود (هیر و همکاران، 2017). این تعدیل تنها باعث تغییرات جزئی در قابلیت اطمینان ترکیبی (CR) از 0.848 تا 0.840 و آلفای کرونباخ از 0.794 تا 0.752 در سازه

رسمی سازی می شود. پس از حذف گویه، تمام سازه ها مقادیر AVE کافی از 0.561 تا 0.732 را نشان دادند. آلفای کرونباخ از 0.742 تا 0.930 و CR از 0.836 تا 0.890 متغیر است.

پیچیدگی VBM در یک مدل جداگانه محاسبه می شود و بعداً به عنوان یک ساختار تکوینی در مدل اصلی ادغام می شود. مقادیر بارگذاری خارجی سه گویه از 21 گویه، زیر آستانه 0.708 قرار دارند (Port2, Port3, TargetSet4R). فقط NF_Valuedr3R نزدیک به آستانه بحرانی 0.4 (0.433) است. در محاسبه سازه مرتبه بالاتر، تعداد گویه ها برای هر زیر سازه باید برابر باشد تا از وزن دهی ضمنی سازه های مرتبه اول در سازه مرتبه دوم جلوگیری شود (بکر و همکاران، 2012). بنابراین ما گویه Targ_set4R (0.667) را حذف کردیم تا چهار گویه برای سازه تنظیم هدف داشته باشیم. از آنجایی که تمام معیارهای روایی برای شش سازه فرعی برآورده شده است، مقادیر حدی بارگذاری های بیرونی یک گویه منفرد (NF_Valuedr3R) قابل قبول است (هیر و همکاران، 2017): محدوده AVE از 0.570 تا 0.732، CR از 0.831 تا 0.916 و آلفای کرونباخ از 0.722 تا 0.878 است.

(هنسلر و همکاران، 2015) نشان می دهد که HTMT معیار قابل اعتماد تری برای ارزیابی اعتبار افتراقی نسبت به معیارهای مورد استفاده فورنل-لارکر یا بارگذاری های تعاملی است. همانطور که در جدول 2 نشان داده شده است، فواصل اطمینان HTMT شامل 1 برای همه سازه ها نمی شود (هیر و همکاران، 2017). از این رو، اندازه گیری های سازه انعکاسی را می توان از نظر مفهومی متفاوت دید. همه مولفه های فرعی VBM ضرایب مسیر مناسبی را نسبت به پیچیدگی VBM نشان می دهند که همگی معنی دار هستند ($p < 0.001$) (جدول 3). مقادیر VIF زیر 5 است (جدول 3). علاوه بر این، ماتریس همبستگی را در ضمیمه 4 گزارش می کنیم. همبستگی های نسبتاً کوچک بین ابعاد فرعی ساختار سازمانی و مقادیر پایین VIF امکان تحلیل جداگانه ای از ارتباط آنها با پیچیدگی VBM را فراهم می کند.

به طور خلاصه، تمام معیارهای سازه قابل اعتماد و معتبر هستند. از این رو، ما به ارزیابی مدل ساختاری ادامه می دهیم.

5.2. نتایج آزمون فرضیه

در ارزیابی مدل ساختاری، همه سازه ها مقادیر VIF را زیر 5 نشان می دهند، که نشان می دهد مسئله چند خطی بودن وجود ندارد (جدول 4 را ببینید) (هیر و همکاران، 2017). ما اندازه های اثرات f^2 و Q^2 استون-گیسر (استون، 1974؛ گیسر، 1975) را برای روابط پیش بینی کننده محاسبه می کنیم.

ما یک ارتباط مثبت و معنی دار ($p=0.033$) بین متمرکزسازی و پیچیدگی VBM پیدا کردیم، اگرچه ضریب مسیر 0.175 نسبتاً ضعیف است. نتایج از فرضیه H1 پشتیبانی می کند. رسمی سازی و ادغام افقی هر دو دارای ضرایب مسیر 0.380 و 0.415 هستند که نشان دهنده ارتباط مثبت معنادار رسمی سازی با پیچیدگی VBM است و از این رو از فرضیه های H2 و H3 تأیید می شوند. در نهایت، ما هیچ ارتباطی از متمایز سازی عمودی با پیچیدگی VBM پیدا نکردیم، و در نتیجه فرضیه H4 رد شد. متغیرهای ساختاری 46.3٪ ($R^2=0.463$) پیچیدگی VBM را تبیین می کنند که یک اثر متوسط قابل قبول در مقایسه با سایر مطالعات در این زمینه است (به عنوان مثال، برکرت و لوگ (2013) R^2 را 0.446 گزارش کردند). مقادیر Q^2 استون-گیسر از 0.247 و اندازه های اثر f^2 (کوچک برای H1 (0.045)، متوسط برای H2 (0.223) و H3 (0.217)) ارتباط پیش بینی کننده را تأیید می کنند (جدول 4 را ببینید).

با در نظر گرفتن متغیرهای کنترلی، متوجه می شویم که پذیرفته شدن شرکت ها در بازار سهام ارتباط معنی داری ضعیفی با پیچیدگی VBM دارد ($p = 0.054$; 0.190) (جدول 4). مهندسی مکانیک به عنوان یک صنعت سرمایه بر ارتباط ضعیف اما معناداری با پیچیدگی VBM دارد ($p = 0.049$; 0.101)، که با نتایج سایر مطالعات مطابقت دارد (به عنوان مثال، فیرک و همکاران، 2019؛ دکر و همکاران، 2012). اثرات سایر صنایع و متغیرهای کنترلی غیر معنادار هستند.

5.3. اثرات منفرد بر روی ابعاد فرعی VBM

ما اثرات متغیرهای ساختار سازمانی را بر روی هر یک از زیربدهای پیچیدگی VBM به طور جداگانه بررسی می‌کنیم: هر متغیر ساختاری و متغیرهای کنترل به هر یک از شش زیربده VBM متصل می‌شوند. نتایج در جدول 5 نشان داده شده است. متمرکزسازی ارتباط معنی داری با تنظیم هدف ($p = 0.052, 0.169$) و برنامه اجرایی ($p = 0.015, 0.209$) دارد، در حالی که ارتباط با سایر زیربدهای VBM غیر معنادار است. رسمی‌سازی ارتباط مثبت و معنی داری را با همه زیربدهای VBM نشان می‌دهد. ما همچنین ارتباط معناداری از ادغام افقی با محرک های ارزش مالی ($p < 0.001, 0.405$) و غیر مالی ($p = 0.367, 0.001$)، تنظیم هدف ($p < 0.001, 0.429$) و برنامه اجرایی ($p = 0.005, 0.304$) پیدا کردیم. در نهایت، متمایزسازی عمودی هیچ ارتباطی با زیربدهای VBM ندارد، اگرچه ارتباط معناداری با ذهنیت نشان می‌دهد: درحالی که سایر ضرایب مسیر غیرمعنادار هستند، ارتباط متمایزسازی عمودی با ذهنیت به طور معناداری منفی است ($p = 0.002, -0.309$). ما همچنین ارتباط متغیرهای کنترلی را برای هر یک از زیربدهای VBM در نظر می‌گیریم: شرکت های بورسی تنها با محرک های ارزش مالی ($p = 0.047, 0.216$) و تنظیم هدف ($p = 0.008, 0.271$) ارتباط معناداری نشان می‌دهند. ارتباط دارایی های ثابت با محرک ارزش مالی نیز به طور معنی داری مثبت است ($p = 0.076, 0.118$). ما ارتباط معناداری بین صنعت خودرو و قطعات با برنامه اجرایی ($p = 0.059, 0.130$)، لجستیک و حمل و نقل با محرک ارزش مالی ($p = 0.062, 0.136$) و تنظیم هدف ($p = 0.021, 0.119$) مهندسی مکانیک با تنظیم هدف ($p = 0.007, 0.185$) و عمده فروشی و خرده فروشی با ذهنیت ($p = 0.029, 0.177$) پیدا کردیم. داروسازی و پزشکی ارتباط منفی و معنی داری با تنظیم هدف نشان دادند ($p = 0.079, -0.152$). مقادیر R2 از 0.241 (ذهنیت) تا 0.384 (تنظیم هدف) متغیر است و همه مقادیر Q2 بالای صفر هستند.

جدول 2: نتایج سازه ها

متغیر پنهان	شاخص ها	اعتبار همگرا		قابلیت اطمینان سازگاری داخلی		اعتبار افتراقی
		بارگذاری	AVE	قابلیت اطمینان ترکیبی	آلفا کرونباخ	فاصله اطمینان HTMT شامل 1 نمی شود
متمرکزسازی	Centr1	0.772	0.561	0.836	0.742	yes
	Centr2R	0.710				
	Centr3	0.727				
	Centr4	0.785				
رسمی سازی	Form1	0.795	0.571	0.840	0.752	yes
	Form2	0.794				
	Form3	0.810				
	Form5	0.667				
ادغام افقی	Hor_int2	0.761	0.605	0.858	0.781	yes
	Hor_int3	0.819				
	Hor_int4	0.787				
	Hor_int5R	0.644				
متمایزسازی عمودی	Vert_diff1	0.994	0.732	0.890	0.930	yes
	Vert_diff2R	0.817				
	Vert_diff3R	0.735				
پورتفوی	Port1	0.847	0.570	0.839	0.749	yes
	Port2	0.685				
	Port3	0.602				
	Port4	0.856				
محرك های ارزش مالی	F_valuedr1	0.775	0.728	0.914	0.874	yes
	F_valuedr2	0.833				
	F_valuedr3	0.918				
	F_valuedr4	0.880				
محرك های ارزش غیر مالی	NF_valuedr1	0.833	0.566	0.831	0.722	yes
	NF_valuedr2	0.883				
	NF_valuedr3R	0.433				
	NF_valuedr4	0.777				
تنظیم هدف	Targ_set1	0.870	0.692	0.894	0.851	yes
	Targ_set2	0.809				
	Targ_set3	0.855				
برنامه اجرایی	Targ_set5R	0.747	0.732	0.916	0.878	yes
	Actpl1	0.809				
	Actpl2	0.852				
	Actpl3	0.893				
	Actpl4	0.865				
ذهنیت	Mindset1	0.883	0.690	0.899	0.851	yes
	Mindset2	0.853				
	Mindset3	0.774				
	Mindset4	0.810				
متغیر کنترل سوگیری اندازه گیری رایج (CMV)	CMV1	0.862	0.573	0.841	0.784	yes
	CMV2	0.638				
	CMV3	0.679				
	CMV4R	0.826				

جدول 3: سازه های مرتبه دوم پیچیدگی VBM.

سازه	ضرایب مسیر	VIF	p-values
پورتفوی	0.201	1.960	< 0.001
محرك های ارزش مالی	0.210	2.147	< 0.001
محرك های ارزش غیر مالی	0.222	2.370	< 0.001
تنظیم هدف	0.222	1.891	< 0.001
برنامه اجرایی	0.230	2.602	< 0.001
ذهنیت	0.178	1.948	< 0.001

جدول 4: نتایج آزمون فرضیه ها، مدل ساختاری اصلی، نمونه کامل (117 نفر).

فرضیات	متغیرهای مستقل	متغیرهای وابسته	ضرایب مسیر	p-values	تایید؟	VIF	f ²
H1		متمرکز سازی << پیچیدگی VBM	0.175	0.033	بله	1271	0.045
H2		رسمی سازی << پیچیدگی VBM	0.380	< 0.001	بله	1206	0.223
H3		ادغام افقی << پیچیدگی VBM	0.415	< 0.001	بله	1475	0.217
H4		متمایز سازی عمودی << پیچیدگی VBM	-0.095	0.333	خیر	1231	0.013
		متغیرهای کنترل					
		شرکت های بورس	0.190	0.054		2518	0.026
		> 25% شناوری آزاد	-0.093	0.314		2444	0.007
		اندازه	0.071	0.381		1301	0.007
		دارایی ثابت	0.013	0.858		1124	0.000
		CMV	-0.095	0.479		1069	0.016
		اتریش	-0.067	0.510		1150	0.007
		سولیس	0.039	0.522		1118	0.003
		متغیرهای کنترل صنعت					
		خودرو و قطعات	0.031	0.579		1221	0.001
		بانک و بیمه	-0.016	0.579		1098	0.000
		مهندسی ایتیک و برق	-0.037	0.504		1089	0.000
		حمل و نقل و تدارکات	0.087	0.127		1119	0.013
		مهندسی مکانیک	0.101	0.049		1119	0.018
		داروسازی و پزشکی	-0.100	0.298		1127	0.017
		خرده فروشی و عمده فروشی	0.036	0.475		1103	0.002
		R ²	0.463				
		Q ²	0.247				

به دلیل تعداد ناکافی پاسخ دهندگان، نمی توان صنایع ذکر نشده را تخمین زد و از این رو مستثنی شدند.

جدول 5: اثرات متغیرهای ساختاری و کنترلی بر زیر مولفه های پیچیدگی VBM.

متغیرهای مستقل	متغیر وابسته: زیر مولفه های پیچیدگی VBM					
	بورتقوی	محرك های ارزش مالی	محرك های ارزش غیر مالی	تنظیم هدف	برنامه اجرایی	ذهنیت
متمرکز سازی	0.146 (0.129)	0.098 (0.316)	0.100 (0.304)	0.169 (0.052)	0.209 (0.015)	0.155 (0.109)
رسمی سازی	0.413 (<0.001)	0.260 (0.006)	0.328 (0.002)	0.191 (0.052)	0.324 (<0.001)	0.307 (0.001)
ادغام افقی	0.179 (0.101)	0.405 (<0.001)	0.367 (0.001)	0.429 (<0.001)	0.304 (0.005)	0.137 (0.191)
متمایز سازی عمودی	-0.079 (0.414)	-0.042 (0.636)	0.006 (0.955)	-0.063 (0.494)	-0.142 (0.145)	-0.309 (0.002)
متغیرهای کنترل						
شرکت های بورس	0.079 (0.513)	0.216 (0.047)	0.055 (0.635)	0.271 (0.008)	0.104 (0.419)	0.188 (0.118)
> 25% شناوری آزاد	0.043 (0.697)	-0.099 (0.343)	-0.107 (0.351)	-0.097 (0.321)	-0.079 (0.505)	-0.108 (0.368)
اندازه	0.126 (0.105)	-0.017 (0.829)	0.129 (0.167)	-0.004 (0.955)	-0.043 (0.613)	0.107 (0.829)
دارایی ثابت	-0.088 (0.332)	0.118 (0.076)	-0.011 (0.891)	0.088 (0.380)	-0.043 (0.4526)	0.036 (0.675)
CMV	-0.144 (0.132)	-0.223 (0.051)	-0.073 (0.522)	-0.025 (0.796)	0.043 (0.729)	-0.056 (0.644)
اتریش	-0.083 (0.440)	-0.050 (0.635)	-0.039 (0.686)	0.018 (0.793)	-0.090 (0.455)	-0.001 (0.995)
سولیس	0.110 (0.176)	-0.006 (0.947)	0.087 (0.278)	-0.004 (0.955)	0.043 (0.613)	0.087 (0.278)
متغیرهای کنترل صنعت						
خودرو و قطعات	-0.016 (0.791)	0.057 (0.286)	0.013 (0.851)	-0.035 (0.565)	0.130 (0.059)	-0.013 (0.879)
بانک و بیمه	-0.067 (0.508)	-0.007 (0.958)	0.005 (0.965)	0.108 (0.246)	0.001 (0.991)	-0.021 (0.853)
مهندسی ایتیک و برق	0.001 (0.985)	-0.087 (0.309)	-0.087 (0.309)	-0.047 (0.606)	0.049 (0.397)	-0.102 (0.218)
حمل و نقل و تدارکات	-0.008 (0.895)	0.136 (0.062)	0.117 (0.114)	0.119 (0.021)	0.090 (0.271)	0.085 (0.232)
مهندسی مکانیک	0.068 (0.133)	0.004 (0.945)	0.089 (0.252)	0.185 (0.007)	0.081 (0.420)	0.095 (0.232)
داروسازی و پزشکی	-0.109 (0.398)	-0.120 (0.249)	0.032 (0.725)	-0.152 (0.079)	0.017 (0.852)	-0.114 (0.273)
خرده فروشی و عمده فروشی	-0.009 (0.927)	0.066 (0.403)	0.045 (0.520)	-0.090 (0.337)	0.085 (0.259)	0.177 (0.029)
R ²	0.334	0.364	0.357	0.384	0.309	0.241
Q ²	0.129	0.231	0.156	0.211	0.177	0.121

ارقام موجود در ستون ها ضرایب مسیر و مقادیر p را در پرانتز نشان می دهند. صنایعی که نمایش داده نشده اند به دلیل تعداد ناکافی پاسخ دهندگان از برآورد مدل مستثنی شده اند.

5.4. آزمون های اعتبارسنجی (استواری)

از آنجایی که ما یک گویه چهارم را به هر یک از شش زیر بعد مرتبه اول پیچیدگی VBM اضافه کردیم، نتایج خود را با یک تخمین اضافی از مدل با استفاده از ساختارهای زیر مولفه های اصلی VBM بورکرت و لوگ (2013) با سه گویه مقایسه کردیم. ما هیچ تغییر معناداری در نتایج به شرح زیر پیدا نکردیم: سازه های سه گویه ای زیر بعدهای اصلی VBM نیز روایی و پایایی مناسبی را نشان دادند. ما نتایج یکسانی را در آزمون فرضیه به دست می آوریم، که نشان دهنده ارتباط مثبت متمرکز سازی (0.177، p = 0.014)، رسمی سازی (0.327، p < 0.001) و ادغام افقی (0.420، p < 0.001) با پیچیدگی VBM (R² = 0.413) است. متمایز سازی عمودی ارتباط معنی داری با پیچیدگی VBM نشان نمی دهد. علاوه بر این، ما مدل اصلی و همچنین ارتباطهای خاص با هر یک از زیر بعدهای VBM را برای تفاوت های روابط مسیر بین شرکت های بورسی و غیر بورسی با تجزیه و تحلیل چند گروهی آزمایش کردیم (هیر و همکاران، 2017). نتایج نشان می دهد که تفاوت معنی داری در روابط شرکت های بورسی و غیر بورسی وجود ندارد. ما نتایج صنعت را با تفکیک بین صنایع تولیدی و خرده فروشی/خدمات بررسی کردیم (بروک و همکاران، 2018) و هیچ ارتباط معنی داری پیدا نکردیم (0.056، p = 0.583). ما همچنین ارتباط صنایع سرمایه بر با پیچیدگی VBM را در یک مدل جداگانه بررسی کردیم، که هیچ ارتباط معنی داری را نشان نداد (-0.088، p = 0.278). روابط در مدل تحقیق برای سوگیری روش رایج بالقوه با گنجاندن CMV به عنوان یک متغیر نشانگر کنترل می شود (چین و همکاران، 2013). ما یک آزمون دیگر را بر اساس ضریب تورم واریانس (VIF) برای بررسی سوگیری های احتمالی برآوردها توسط CMV

ترکیب می‌کنیم (کوک، 2015). VIF هر سازه را به عنوان یک متغیر وابسته تخمین می‌زند و مقداری را نشان می‌دهد که توسط سازه های باقی مانده تبیین می‌شود. مقادیر VIF در مدل مسیر داخلی بین فواصل 1.206 و 1.475 برای اندازه‌گیری‌های مقیاس لیکرت می‌باشد (جدول 4 را ببینید)، که بسیار کمتر از آستانه بحرانی 3.3 است. این نشان می‌دهد که CMV به طور جدی موجب سوگیری داده ها نمی‌شود. بنابراین، ما فرض می‌کنیم که سوگیری روش متداول تنها به صورت جزئی بر نتایج مطالعه ما تأثیر می‌گذارد.

6. بحث و نتیجه گیری

اگرچه VBM به طور گسترده در شرکت‌های اروپایی مورد استفاده قرار گرفته است، اما هنوز اطلاعات کمی در مورد دلایل تفاوت‌های گزارش شده در میزان اجرای VBM وجود دارد (فریک و همکاران، 2019a. مالمی و ایک آهایمو، 2003). برای بررسی این موضوع، ما تأثیر ساختار سازمانی را بر پیچیدگی VBM در شرکت‌های بزرگ در اتریش، آلمان و سوئیس بررسی می‌کنیم. سه متغیر ساختاری اصلی شامل متمرکزسازی، رسمی‌سازی و ادغام افقی، ارتباط مثبتی با پیچیدگی VBM نشان می‌دهند. این نتایج نشان می‌دهد که ساختار سازمانی دلیل دیگری برای تفاوت‌های مکرر گزارش شده در پیچیدگی VBM است (فریک و همکاران، 2019a؛ شافر و لوگ، 2010). ما همچنین استدلال می‌کنیم که این زیر مولفه های ساختاری به طور متفاوتی بر تناسب فنی، سیاسی و فرهنگی یک شرکت با VBM تأثیر می‌گذارد (انصاری و همکاران، 2010).

ارتباط مثبت متمرکزسازی با پیچیدگی VBM با ادعاهای اصولی مبنی بر اینکه تمرکززدایی عموماً برای VBM مطلوب است، در تضاد است (به عنوان مثال، استرن و همکاران، 2001؛ یانگ و اوپیرن، 2001). به نظر می‌رسد متمرکزسازی بهتر، مدیریت ارشد را قادر می‌سازد تا تصمیمات پذیرش VBM را در سازمان خود اجرا کند و در عین حال از مقاومت بالقوه ناشی از قوانین تصمیم‌گیری غیرمتمرکز اجتناب کند (کوفتروس و ووندربمس، 1998؛ برنز، 1999؛ اسکاپنز و رابرتز، 1993). تجزیه و تحلیل دقیق تر اثر بررسی نشده متمرکزسازی بر زیربعد ذهنیت VBM، نشان می‌دهد که یک قدرت متمرکز ممکن است قدرت وارد کردن این زیرمولفه ها به درون سازمان که به هدایت توسط اهداف (تعیین هدف) و راه دستیابی به آنها اشاره دارد، داشته باشد (برنز، 1999؛ کوفتروس و ووندربمس، 1998) اما قدرت وارد کردن آنها به "قلب و ذهن" اعضای آن (ذهنیت) را نخواهد داشت. این یافته‌ها نشان می‌دهد که متمرکزسازی به طور ویژه تناسب سیاسی سازمان‌ها را با VBM افزایش می‌دهد، در حالی که اقدامات بیشتری برای تأثیر مثبت بر تناسب فنی و فرهنگی لازم است.

در داده‌های ما، رسمی‌سازی ارتباط مثبتی با پیچیدگی VBM به طور کلی و هر یک از زیربدهای VBM دارد. این نتایج با فرض ما مبنی بر این که رسمی‌سازی شفافیت فرآیندهای سازمانی را افزایش می‌دهد مطابقت دارد و از این رو به نظر می‌رسد رسمی‌سازی، شناسایی و ارتباط متقابل محرک‌های ارزش مالی و به‌ویژه غیرمالی را تسهیل می‌کند. به نظر می‌رسد یک ساختار رسمی، تناسب فنی بالاتری با MAI های رسمی، مانند VBM ایجاد می‌کند، زیرا از نظر عملکردی با فرآیندهای ایجاد شده سازگاری بیشتری دارد (لی و یانگ، 2011؛ سیاسی و برنبرگ، 2010؛ الیور، 1992). ارتباط مثبت رسمی‌سازی با تنظیم هدف نشان می‌دهد که رسمی‌سازی بالا تناسب سیاسی با VBM را نیز افزایش می‌دهد: تعیین اهداف خاص، که با رسمی‌سازی تسهیل می‌شود، راهنمایی‌های روشنی به کارمندان می‌دهد و بنابراین مشکلات نمایندگی را کاهش می‌دهد. اهداف شفاف باور قویتری را برای اعضای سازمان بر اساس ایده VBM (تناسب فرهنگی) فراهم می‌کند، و رسمی‌سازی یک ارتباط مثبت و معنادار با طرز فکر تشکیل می‌شود.

علاوه بر این، داده‌های ما نشان می‌دهد که سطوح بالاتر ادغام افقی باعث پیچیدگی VBM می‌شود. ما همچنین این ارتباطات مثبت معنادار را در تجزیه و تحلیل دقیق تر در مورد محرک ارزش مالی و غیر مالی زیربدهای VBM، تنظیم هدف و برنامه اقدام پیدا می‌کنیم. این نتایج زیربنای ارتباط یک ساختار متقابل برای اجرای VBM به عنوان یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد یکپارچه است (لی و یانگ، 2011) و نشان می‌دهد که ادغام افقی، تناسب فنی با VBM را افزایش می‌دهد. داده‌های ما همچنین نشان می‌دهد که اگر اطلاعات مربوط به فعالیت‌های واحد در کل سازمان گسترش یابد، تناسب سیاسی با VBM را افزایش می‌دهد و می‌توان رفتار فرصت‌طلبانه کارکنان یا بخش‌های واحد در یک سازمان را کاهش داد. علاوه بر این، ما استدلال می‌کنیم که در شرکت‌هایی با ادغام افقی بالا، رویه های فرهنگی وجود دارد که در آن کارکنان مایلند در صورت لزوم برنامه‌های اقدام را بر اساس منطق VBM تنظیم کنند و بنابراین به نظر می‌رسد که اعتقاد بیشتری نسبت به VBM (تناسب فرهنگی) نشان می‌دهند.

ما هیچ ارتباطی بین متمایز سازی عمودی و پیچیدگی VBM پیدا نکردیم، که با این وجود با نتایج مطالعات دیگر همخوانی دارد: گوسلین (1997) تنها تأثیر متمرکزسازی و رسمی سازی را بر اجرای ABC گزارش می کند، در حالی که متمایز سازی عمودی تنها تأثیرات تصمیم به پذیرش را نشان می دهد. با این حال، تجزیه و تحلیل بیشتر، ارتباط منفی معنادار متمایز سازی عمودی با طرز فکر کاربران VBM را نشان می دهد. از این رو، متمایز سازی عمودی ممکن است بر جنبه های عملکردی استفاده از VBM (تناسب فنی) و بعد سیاسی پذیرش این نوآوری اداری تأثیر منفی نداشته باشد، اما به نظر می رسد که اعتقاد کارکنان به VBM (ناسازگاری فرهنگی) را کاهش می دهد. به نظر می رسد میزان بالاتر سطوح سلسله مراتبی خطر فشارهای اجتماعی و مقاومت در برابر VBM را افزایش می دهد، به ویژه در مراحل بعدی انتشار، زمانی که عوامل داخلی و/یا خارجی بر نهادینه زدایی بالقوه تأثیر می گذارند (مک لارن و همکاران، 2016؛ بکر، 2014؛ انصاری و همکاران، 2010؛ الیور، 1992).

اگرچه بر اساس داده های ما شرکت های بورسی به پیچیدگی VBM بالاتری دست می یابند (جدول 4 را ببینید)، با این حال ما هیچ تفاوت معناداری بین شرکت های بورسی و غیر بورسی پیدا نکردیم. این یافته نشان می دهد که صرف نظر از اینکه شرکت ها در بازار سرمایه فهرست شده اند یا خیر، تأثیرات ساختاری بر پیچیدگی VBM مرتبط هستند.

تحقیقات ما به ادبیات موجود در مورد VBM و انتشار MAI ها به روش های زیر کمک می کند: این اولین مطالعه ای است که به بررسی ارتباط زیربدهای اصلی ساختار سازمانی با انتشار VBM می پردازد، حتی اگر ادبیات مرتبط از قبل ارتباط یک ساختار سازمانی مناسب برای اجرای VBM را توصیف کرده باشد (به عنوان مثال، استرن و همکاران، 2001؛ یانگ و اوبایرن، 2001). در حالی که تحقیقات اخیر عوامل احتمالی را گزارش می کند که بر اجرای VBM در سطح محیطی مانند عدم اطمینان محیطی درک شده (بورکرت و لوگ، 2013) و سطح درون سازمانی، مانند ویژگی های تیم مدیریت ارشد (برکرت و لوگ، 2013) و جانشینی مدیر مالی (فیرک و همکاران، 2019b) تأثیر می گذارند، ما این یافته ها را با شناسایی ساختار سازمانی به عنوان یک عامل مرتبط مهم در سطح سازمانی گسترش می دهیم. از این رو نشانه هایی پیدا می کنیم که متغیرهای فرعی سازمانی به طور متفاوت و بهم وابسته بر تناسب فنی، سیاسی و فرهنگی یک سازمان با VBM تأثیر می گذارند (انصاری و همکاران، 2010؛ الیور، 1992). داده های ما نشان می دهد که قدرت مبتنی بر سلسله مراتب و قوانین رسمی با درجه اجرای نوآوری های اداری (در این مورد، VBM) پس از پذیرش اولیه مرتبط است. به نظر می رسد متمرکزسازی، بیشتر چارچوبی سازگار برای VBM ارائه می دهد که از اجرای سیستم VBM در داخل سازمان پشتیبانی می کند (تناسب سیاسی)، در حالی که رسمی سازی و ادغام افقی با اجرای کلی VBM مرتبط است، زیرا به نظر می رسد این متغیرهای ساختاری یک تناسب فنی، سیاسی و فرهنگی با VBM ایجاد می کنند.

مطالعات قبلی نشان داد که سازمان های مکانیکی در اجرای نوآوری های اداری موفق تر بوده اند (گوسلین، 1997؛ دامن پور، 1991). ما با نشان دادن اینکه رسمی سازی به اعضای سازمان قابلیت انتقال مؤثر قوانین جدید را به روال هایی که نهادینه می شوند و باقی می ماند، می دهد، این ادبیات را غنی می کنیم (برنز و اسکاپنز، 2000). علاوه بر این، ما نشان می دهیم که رسمی سازی از تلاش سازمان برای کاهش تعارضات نمایندگی با چارچوب بندی اهداف مشخص و اهداف خاص (VBM-) (تناسب سیاسی) و تغییر طرز فکر کارکنان به سمت آشنایی با VBM پشتیبانی می کند. بنابراین، یک ساختار سازمانی رسمی برای ایجاد تناسب فرهنگی بالاتر با نوآوری های رسمی پیشنهاد می شود که در نتیجه اجرای این رویه و حفظ رویه های رسمی طبق جدول زمانی تقویت می شود. در مراحل بعدی استفاده از یک نوآوری، به ویژه زمانی که عوامل حمایتی ناپدید می شوند یا عوامل مخرب تکامل می یابند، چالش برای سازمان ها عمدتاً از اجرای موفقیت آمیز به حفظ نوآوری تغییر می کند (فیرک و همکاران، 2019b؛ بکر، 2014؛ الیور، 1992). در حالی که مک لارن و همکاران (2016) چرخه عمر VBM را در سه شرکت بررسی می کنند که منجر به از بین رفتن EVA در پایان فرآیند انتشار می شود، فیرک و همکاران (2019b) دریافتند که CFO های جانشین اگر در اجرای اولیه مسئول نباشند، تأثیر منفی بر اثربخشی VBM دارند زیرا تأکید کمتری بر VBM دارند. داده های ما نشان می دهد که میزان بالاتری از سطوح سلسله مراتبی خطر فشارهای اجتماعی و مقاومت در برابر VBM را افزایش می دهد، به ویژه در مراحل بعدی انتشار، زمانی که عوامل داخلی و/یا خارجی بر نهادینه زدایی بالقوه تأثیر می گذارد (مک لارن و همکاران، 2016؛ بکر، 2014؛ انصاری و همکاران، 2010؛ الیور، 1992). با این یافته، ما با برجسته کردن ارتباط ناتوانی در متقاعد کردن کارکنان برای حمایت از یک نوآوری (سابق) و تغییر طرز فکرشان، به ادبیات مربوط به نهادینه زدایی از نوآوری های اداری کمک می کنیم.

در نهایت، چارچوب پیچیدگی VBM بورکرت و لوگ (2013) را با مجموعه داده ای متشکل از 117 شرکت تأیید می کنیم. با استفاده از این نمونه، ما بررسی شرکت های بورسی در تحقیقات VBM را با در نظر گرفتن شرکت های غیر بورسی تقویت می کنیم. با توجه به بررسی داده های در دسترس عموم در تحقیقات VBM (به عنوان مثال، فیرک و همکاران، 2019 الف؛ 2018؛ کناور و همکاران، 2018)، نظرسنجی ما مطالعات تجربی اخیر در مورد اجرای VBM در مرحله آخر انتشار دیدگاه روش شناختی را غنی می کند.

متخصصان ممکن است از یافته های ما برای شناسایی دلایل مشکلات احتمالی در اجرای VBM در سازمان خود استفاده کنند (به عنوان مثال، چپوامیت و همکاران، 2017؛ مک لارن و همکاران، 2016؛ مالمی و آکیمو، 2003). سطوح پایین متمرکزسازی، رسمی سازی و ادغام افقی ممکن است دلیلی برای عدم تناسب سازمانی با VBM باشد که در نتیجه پیچیدگی VBM کمتر می شود. این امر به ویژه برای متمرکزسازی صدق می کند، زیرا به طور اصولی ادعا شده است که تمرکززدایی برای یک برنامه VBM مطلوب است (به عنوان مثال، استرن و همکاران، 2001؛ یانگ و اوبایرن، 2001). برای افزایش تناسب سازمانی با VBM، شرکت ها می توانند سطح ادغام افقی را افزایش دهند، که انتظار داریم در مقایسه با سایر متغیرهای ساختاری پیچیده تر باشد و مرتبط ترین ارتباط مثبت را با پیچیدگی VBM نشان دهد. با این حال، شرکت هایی با سطح بالاتری از متمایز سازی عمودی، باید از ارتباط منفی بالقوه با طرز فکر کارکنان در مورد VBM آگاه باشند، که ممکن است به طور غیرمستقیم نابودی VBM را گسترش دهد (بکر، 2014). این شرکت ها ممکن است اقدامات تکمیلی را برای مقابله با ارتباط منفی سطوح سلسله مراتبی با ذهنیت مبتنی بر ارزش انتخاب کنند، به عنوان مثال، با تعهد صریح مدیریت ارشد (هاسپسلاک و همکاران، 2001) - به ویژه CFO - و اقدامات مرکزی مربوطه که تناسب سیاسی را با VBM افزایش می دهد. بر این اساس، بورکرت و لوگ (2013) تأثیر مثبت مدیر مالی را بر پیچیدگی VBM نشان می دهند، در حالی که فیرک و همکاران (2019b) دریافتند که کاهش تاکید CFO های جانشین بر VBM ممکن است با پاداش مرتبط با VBM حل شود.

مانند سایر تحقیقات، مطالعه ما با محدودیت هایی مواجه است. حتی اگر شناخت سوگیری های احتمالی در نظرسنجی ها اقدامات احتیاطی انجام دهیم، نمی توانیم از نبود این ضعف های بالقوه اطمینان حاصل کنیم. علاوه بر این، نتایج معنادار ما از سه متغیر مهم سازمانی، که به طور خاص از ادبیات تحقیق استخراج کرده ایم، تضمین نمی کند که همه متغیرهای ساختاری بالقوه را که بر پیچیدگی VBM تأثیر می گذارند، پوشش داده باشیم. ارتباط رسمی سازی با پیچیدگی VBM نیز ممکن است تحت تأثیر اثر معکوس قرار گیرد، زیرا یک سیستم VBM که یکبار پیاده سازی می شود ممکن است رسمی سازی سازمان را نیز شکل دهد. ما نرخ پاسخ 10.43٪ (117 سازمان) را به اندازه کافی بالا ارزیابی می کنیم تا نتیجه گیری های معتبر کلی را در این مطالعه بدست آوریم. اما مشارکت تنها ده شرکت اتریشی و یازده شرکت سوئیسی نتایج مطالعه ما را در رابطه با تفاوت های ملی در پیچیدگی VBM محدود می کند و ممکن است دلیلی برای اثرات ناقص هنگام آزمایش متغیرهای کنترل باشد. به دلیل تعداد بسیار کم شرکت ها در صنایع مختلف، ما قادر به کنترل نتایج برای همه صنایع نبودیم. در نهایت، تفسیر داده های ما مبتنی بر این فرض است که شرکت های نمونه ما در مرحله آخر استفاده از VBM هستند، که از مطالعات قبلی در مورد انتشار VBM مشتق شده است (به عنوان مثال، فیرک و همکاران، 2019a؛ بورکرت و لوگ، 2013؛ رپ و همکاران، 2010). اگرچه ما انتظار داریم که این مرحله آخر انتشار برای نمونه شرکت های بزرگ ما از کشورهای آلمانی زبان نیز اعمال شود، که این یک فرض باقی می ماند.

تحقیقات آینده برای غنی سازی یافته های ما با توجه به تفاوت در پیچیدگی VBM در کشورهای مختلف، ممکن است چارچوب بورکرت و لوگ (2013) را برای شناسایی عوامل مؤثر بر پیچیدگی VBM، به عنوان مثال، استراتژی شرکت (بلوم، 2016؛ گوسلین، 1997)، به کار گیرند. تحقیقات آینده در مورد VBM یا انتشار MAI ها همچنین می تواند روابط متقابل عواملی را که به طور متفاوتی بر مراحل مختلف انتشار یک MAI تأثیر می گذارند، بررسی کند. عواملی که پیاده سازی و استفاده در مراحل بعدی MAI را تسهیل می کنند ممکن است پذیرش اولیه را مختل کنند، در حالی که برعکس، عواملی که نیاز به MAI خاصی را ایجاد می کنند ممکن است پیاده سازی را پس از پذیرش اولیه مختل کنند. با اشاره به این موارد، عوامل اقتضایی مانند ساختار سازمانی یا استراتژی شرکت نیز ممکن است عوامل تعدیل کننده این روابط در نظر گرفته شوند. از منظر نظری، در نظر گرفتن اجرای یک نوآوری فراتر از پذیرش یا عدم پذیرش آن برای درک کامل فرآیند انتشار کافی به نظر نمی رسد. تحقیقات آتی با تمرکز بر انتشار MAI باید تجزیه و تحلیل جداگانه ای از تناسب فنی، فرهنگی و سیاسی و عوامل خارجی و/یا داخلی بیشتر را

در نظر بگیرد که انتظار می رود پس از پذیرش و اجرای اولیه، باعث نهادینه زدایی یا حفظ این رویه شود (بکر، 2014؛ انصاری و همکاران، 2010؛ الیور، 1992).

منابع و مراجع

Brück, C., Ludwig, J., Scherwing, A., 2018. The use of value-based management in family firms. *J. Manag. Control* 28, 383–416.

Claes, P.C.M., Management control and value-based management: compatible or not?, performance measurement and management control: improving organizations and society – studies in managerial and financial accounting Epstein, M. J., Manzoni, J. -F. ((eds)), Vol. 16, 2006, pp. 269–301.

Gosselin, M., 1997. The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing. *Account. Organ. Soc.* 22, 105–122.

Kock, N., 2015. Common method bias in PLS-SEM: a full collinearity assessment approach. *Int. J. e-Collab.* 11 (4), 1–10.

Scapens, R.W., Roberts, J., 1993. Accounting and control: a case study of resistance to accounting change. *Manag. Account. Res.* 4, 1–32.

Wallace, J.S., 1997. Adopting residual income-based compensation plans: do you get, what you pay for? *J. Account. Econ.* 24, 275–300.