

**بررسی تأثیر گزینه‌های موقعیت‌یابی استراتژیک مدل دلتا بر عملکرد سازمانی با نقش  
تعدیلگر قوانین دولتی (مورد مطالعه: شرکت‌های فناوری اطلاعات مستقر در پارک  
علم و فناوری پردیس)**

مهزاد خانزاده<sup>۱</sup>، مهرداد حسینی شکیب<sup>۲</sup>، میترا منتظر لطف<sup>۳</sup>

چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر گزینه‌های موقعیت‌یابی استراتژیک مدل دلتا بر عملکرد سازمانی شرکت‌های IT با نقش تعدیلگر قوانین دولتی است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را مدیران و خبرگان حوزه استراتژی و بازاریابی شرکت‌های فعال در صنعت IT مستقر در پارک علم و فناوری پردیس که بالغ بر ۲۶۶ نفر بودند، تشکیل داد و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، به تعداد ۱۵۸ نفر محاسبه شد. گردآوری داده‌ها توسط پرسشنامه محقق‌ساخته انجام گرفت. روایی محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظرات خبرگان و پایایی آن، توسط آلفای کرونباخ تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Amos صورت گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد هر سه گزینه استراتژیک مدل دلتا، شامل گزینه‌های بهترین محصول، راه‌حل جامع مشتریان و پایبندسازی به سیستم، بر عملکرد شرکت‌های IT تأثیر مثبت و معنادار دارند و در این میان، تأثیر گزینه پایبندسازی به سیستم، بیش از سایر گزینه‌ها است. همچنین قوانین دولتی، روابط میان گزینه‌های استراتژیک مدل دلتا با عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند که بیش‌ترین تأثیر، مربوط به گزینه راه‌حل جامع مشتریان و کمترین تأثیر، مربوط به گزینه بهترین محصول است.

**کلیدواژگان:** مدل دلتا، موقعیت‌یابی استراتژیک، عملکرد سازمانی، قوانین دولتی، شرکت‌های فناوری اطلاعات

۱. کارشناس ارشد گروه مدیریت، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

۲. گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. (نویسنده مسئول)

mehرداد.shakib@kiau.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش ۱۴۰۲/۱۲/۱۹

تاریخ وصول ۱۴۰۲/۹/۱۵

امروزه یکی از صنایع سودآور و دانش‌محور، صنعت IT است که بهره‌گیری از مزیت‌های آن، رشد فزاینده‌ای داشته است. شتاب در رشد فناوری اطلاعات و قابلیت‌هایی که در دهه‌های اخیر به‌کارگیری آن، از خود نشان داده، فناوری اطلاعات را به عامل مهمی در موفقیت کسب‌وکارهای مختلف در کسب مزیت‌های رقابتی سازمان و پاسخ به تحولات محیط تبدیل نموده است (Mohebi, 2014). نوآوری موفق کلید رشد کسب‌وکار است و با توجه به رشد فناوری، در توسعه فناورانه، به اشکال مختلف فرآیندهای نوآوری وجود دارد (Khamseh & et al, 2012). باید توجه داشت که در پیاده‌سازی یک رویکرد نه تنها نگاه به استراتژی متفاوت است بلکه الزامات کاملاً متفاوتی در زمینه مدیریت اطلاعات، نوآوری، سازمان، رهبری و فرهنگ نیز باید در نظر گرفته شود (Arabion, 2021).

فناوری اطلاعات به‌عنوان یک راهبرد یا طرز فکر جدید، تمام ابعاد زندگی بشر را تحت تأثیر قرار داده است. سازمان‌ها نیز نهادهایی هستند که به‌طور شدیدی تحت تأثیر فناوری اطلاعات قرار گرفته‌اند به‌گونه‌ای که تصویرسازمان امروزی بدون فناوری اطلاعات و کاربرد آن غیرممکن است (Amirifard, 2023). همچنین قابلیت‌های فناوری اطلاعات بر دو عملکرد مؤثر و محیطی تأثیر دارد (Ahmadi Danyali, 2023).

جهانی‌شدن، لزوم دسترسی به بازارهای متنوع، افزایش فضای رقابتی و تغییر در سلايق و نیازهای مشتریان، امری بدیهی است؛ بنابراین شرکت‌ها می‌بایست توانایی‌ها و مهارت‌های خود را به‌منظور افزایش کیفیت خدمات و محصولات، کاهش هزینه‌ها، ایجاد روابط قوی‌تر و برآورده کردن نیازهای مشتری، به‌صورت بهینه مدیریت کند. در حقیقت، انتخاب از میان انجام فعالیت‌های متفاوت نسبت به رقبا و یا انجام فعالیت‌های مشابه نسبت به رقبا، اما به شیوه‌ای متفاوت، ماهیت استراتژی است. استراتژی‌های یک شرکت می‌تواند به‌صورت گسترش فعالیت‌ها در سطح جغرافیایی، تنوع‌بخشی به فعالیت‌ها، خرید شرکت‌های دیگر، تولید و عرضه محصول، رسوخ در بازار، کاهش هزینه‌ها و تشکیل مشارکت‌های خصوصی باشد (Hosseini shakib, 2015).

در پژوهش حاضر، از مدل دلتا که توسط آرنولد هکس ([Hax, 2010](#)) معرفی شده است، جهت شناسایی و تعیین موقعیت رقابتی استراتژیک استفاده شده است. مدل دلتا رویکردی نوین به استراتژی کلان سازمان است که بیانگر دیدگاهی کاملاً متفاوت با دیدگاه سنتی بوده و شامل چارچوب استراتژیک جدیدی است که مشتری را در مرکز مدیریت قرار می‌دهد و به جای تقلید از رقبا و پیوند با گذشته، بر بخش‌بندی مشتریان و درک نیازهای آن‌ها و شناسایی قابلیت‌های شرکت جهت ارائه راه‌حل برای رفع این نیازها تأکید دارد تا شرکت به جایگاهی برسد که نه تنها عرضه‌کننده محصولات باشد، بلکه بتواند راه‌حل‌های خلاق و منحصر به فردی را نیز برای هریک از نیازهای اساسی مشتریان ارائه دهد ([Hax, 2003](#)). برای رسیدن به این اهداف، مدل دلتا سه گزینه متفاوت بیان می‌کند تا بتوان به هر مشتری، مطابق میل او پاسخ داد. این سه گزینه استراتژیک، عبارت از بهترین محصول، ارائه راه‌حل‌های جامع به مشتریان و پایبندسازی به سیستم است. مدل دلتا با تمرکز بر این سه گزینه، عنوان می‌کند که تنها استفاده از گزینه بهترین محصول، نمی‌تواند پاسخ‌گوی تمامی شرایط باشد و شرکت‌ها باید بر اساس جایگاه خود و تقسیم‌بندی مشتریان کنونی و آتی، به دنبال راهکارهایی باشند که بتواند آنان را به یک جایگاه برتر برساند ([Najafi Aghamirlou, 2014](#)). به همین جهت، این پژوهش به بررسی تأثیر گزینه‌های موقعیت‌یابی استراتژیک مدل دلتا بر عملکرد سازمانی با نقش تعدیلگر قوانین دولتی می‌پردازد. چگونه می‌توان با به‌کارگیری مدل دلتا، به بازآفرینی استراتژی‌های شرکت‌های فعال در صنعت IT کمک نمود و بدین واسطه گامی جهت بهبود عملکرد شرکت‌های فناوری اطلاعات مستقر در پارک علم و فناوری پردیس برداشت.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم بسیاری مواجه است و رقابت شدت بیشتری پیدا کرده است. سازمان‌ها برای کسب موفقیت باید ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی در افق زمانی

بلندمدت، تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان‌ها با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی همان برنامه‌ریزی استراتژیک است (Sajjadi, 2022).

به‌طورکلی، می‌توان گفت فرآیند مدیریت استراتژیک شامل مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی است (Rahman Sarasht, 2014). در مرحله تدوین، ابتدا موقعیت استراتژیک یک شرکت شناسایی شده و سپس استراتژی متناسب با آن موقعیت تعریف می‌شود. عمده کار این پژوهش، مربوط به قسمت اول مرحله تدوین استراتژی، یعنی شناسایی موقعیت استراتژیک است. بر این اساس، مسئله اصلی که برانگیزاننده پژوهشگر برای انجام چنین تحقیقی بوده است، کسب راه‌حل‌های مناسب به‌منظور کاهش ریسک ناشی از اجرای برنامه‌های کلان و استراتژیک، درک و شناخت موقعیت شرکت در محیط است. از آنجا که فناوری اطلاعات تأثیر مثبت و معناداری بر رقابت‌پذیری صنعت دارد (Abdi & et al, 2023)، هدف استفاده از مدل دلتا در حوزه IT، این است که این صنعت بتواند استراتژی‌های خود را بر اساس اتخاذ رویکردهای شایسته نسبت به مشتریان و خدمات قابل ارائه به آنان، مجدد خلق کند و در نهایت، به شرکت‌ها کمک کند بازاری را برای خود ایجاد کنند که مجبور نباشند برای حفظ بقا در آن، بر اساس قواعد از پیش تعیین‌شده به رقابت پردازند.

### موقعیت‌یابی استراتژیک

استراتژیست‌ها در اواخر سال‌های ۱۹۹۰ متوجه شدند که در یک محیط دائماً در حال تغییر، سازگاری با تغییر بقا را تضمین نمی‌کند. به این دلیل که محیط کسب‌وکار دائم تغییر می‌کند، پس بهترین روش تدوین استراتژی در این محیط متغیر، باید به‌صورت تکاملی و تحولی باشد. به عبارتی، این فرآیند باید ترکیبی از فعالیت‌های فعالانه، هدفمند، نظم در عین بی‌نظمی و واکنشی در عین سازگاری باشد (Zamani, 2018). اهداف و استراتژی‌های مشخص، تفکر کار تیمی، همکاری‌های استراتژیک، همکاری و تعامل با مراکز دانشی، بودجه تحقیق و توسعه، ساختار سازمانی تقویت‌کننده نوآوری، توانایی تکنولوژیکی تأمین‌کنندگان و فضای رقابتی محصول مؤثر بر مدیریت نوآوری به شمار می‌آیند (Khamseh & Sadeghi Marznaki, 2018). اولین عملی که به‌صورت

متعارف در فرآیند تعریف استراتژی یک سازمان یا کسب و کار رخ می‌دهد، اخذ تصمیم در مورد جایگاه استراتژیک مناسب آن سازمان است (Fakhri, 2017). به بیانی دیگر، این امر به معنای کشف این موضوع است که سازمان چگونه بازارهای متناسب با خود را انتخاب می‌کند (Moran & et al, 2012). واکر و همکاران (Walker & et al, 2013) معتقدند که موفقیت یک محصول یا خدمت عرضه‌شده به یک بازار هدف خاص، به این مسئله بستگی دارد که آن محصول یا خدمت، چقدر در آن بخش بازار به خوبی موقعیت-یابی شده است. از نظر کاتلر (Cutler, 2014)، موقعیت‌یابی، طراحی کالا و تصویر ذهنی شرکت است؛ به طوری که این دو، در اذهان مشتریان هدف، از جایگاه رقابتی نمایانی برخوردار گردند. در بازارهای رقابتی امروزی، مصرف‌کنندگان با گزینه‌های بسیاری جهت انتخاب مواجه هستند. شناخت سلسله نیازهای مصرف‌کننده و برآوردن آن‌ها، به گونه‌ای دقیق و هم‌چنین آگاهی از موقعیت شرکت در عرصه رقابت، حیاتی‌ترین معیار برای بقای شرکت‌ها در بازار رقابتی قلمداد می‌شود. نتایج تحقیقات مدیریتی نشان‌دهنده اهمیت سازگاری استراتژیک در آینده صنایعی که به تکامل خود ادامه می‌دهند است.

در قرن حاضر، باید تغییر را به عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی سازمان‌های پویا به رسمیت شناخت. اغلب صاحب‌نظران، علت تغییر و تحول دنیای کسب و کار را قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری، رقابت شدید در توسعه فناوری، جهانی‌شدن بازارها و رشد سریع دسترسی به فناوری می‌دانند. از این رو، در چنین محیطی نمی‌توان سازمان‌ها را به صورت سنتی و با روش‌های گذشته، هدایت و کنترل نمود (Hosseini shakib, 2017).

سازمان‌ها برای پیشرفت در جو تهاجمی، باید استراتژی‌هایی را جهت مقابله و عادت به تغییرات و چالش‌های موجود در برنامه‌های عملیاتی خود اتخاذ کنند (Letangule & Letting, 2012). هر سازمان به جای رقابت در تمام بازار، باید تلاش خود را بر مشتریانی متمرکز کند که توانایی بهتری در خدمت‌رسانی به آن‌ها دارد. موقعیت‌یابی، به شرکت این امکان را می‌دهد تا از چنین تفاوت‌هایی به نفع خود بهره‌برد و به آن‌ها پاسخ بدهد و خدمات و کالاها را طوری موقعیت‌یابی کند که نیازهای مشتریان در یک یا چند بخش را

تأمین کرده و سازمان خود، محصولات و برندهایش را متمایز نماید. در موقعیت‌یابی استراتژیک رویکردهای متفاوتی وجود دارد که از جمله آن‌ها، می‌توان روش‌های تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و درونی سازمان<sup>۱</sup>، ماتریس گروه مشاوران بوستون<sup>۲</sup>، روش رقابتی پورتر و مدل دلتا را نام برد.

## مدل دلتا

مدل دلتا یک مدل جدید استراتژی است که مشتری را در کانون توجه مدیریت قرار می‌دهد. این مدل گزینه‌های ابتدایی در دسترس را برای استقرار ارتباط با مشتری می‌آزماید، همچنین نحوه ارتباط آن را با استراتژی و بر اساس فرآیندهای انطباقی نشان می‌دهد. در مدل دلتا، سه گزینه شامل استراتژی بهترین محصول، استراتژی راهکار جامع مشتریان و استراتژی پایبندسازی به سیستم تعریف می‌شود و در مسیر بازآفرینی استراتژی کسب‌وکار و حرکت از گزینه بهترین محصول به راهکار جامع مشتریان و سپس پایبندسازی به سیستم، هشت جایگاه تعریف می‌شود. رمز موفقیت در این مدل، بازآفرینی استراتژی کسب‌وکار و حرکت از گزینه بهترین محصول به سمت راهکار جامع مشتریان و پس از آن رسیدن به یک جایگاه تثبیت‌شده در صنعت است. ([Arabion, 2021](#)).

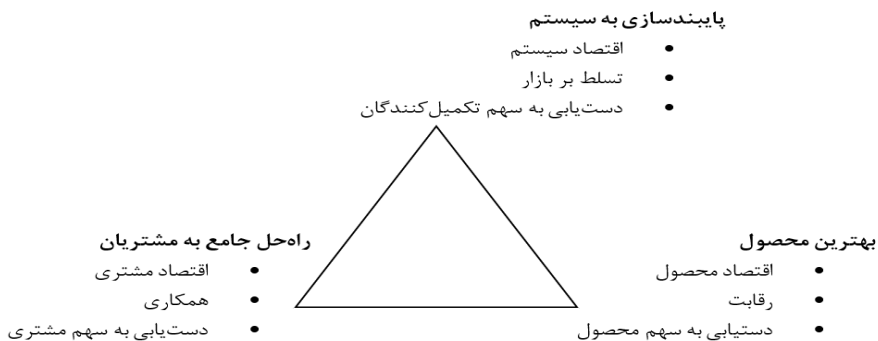
در مدل دلتا سه بعد مشتری، شبکه کسب‌وکار و محصول برتر به‌عنوان ابعاد مؤثر بر موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان معرفی شده‌اند. در بعد مشتری چهار متغیر سفارشی‌سازی، ایجاد زنجیره عرضه، توسعه خدمات پس از فروش و بازاریابی رابطه‌مند معرفی شده‌اند. در بعد شبکه کسب‌وکار متغیر همکاری با شبکه کسب‌وکار در صنعت معرفی شده و در بعد محصول برتر، پنج متغیر ساده‌سازی پردازش و تولید محصول، رهبری بهای تمام‌شده، متنوع‌سازی محصول، افزایش ویژگی‌های محصول و به‌کارگیری فناوری‌های جدید شناسایی شده‌اند. ([Vahdatpour & et al, 2021](#)).

<sup>1</sup> SWOT

<sup>2</sup> Boston Consulting Group

مدل دلتا، سه گزینه استراتژیک را بدین ترتیب معرفی می‌کند: (۱) بهترین محصول؛ (۲) راه‌حل جامع مشتریان؛ (۳) پایبندسازی به سیستم (Hax, 2010: 38).

مفاهیم مدیریتی مهم بر اساس مدل دلتا به سه دسته زیر تقسیم می‌شوند: موقعیت‌یابی استراتژیک، بهینه‌سازی هزینه و تنوع کسب‌وکار (Arrigo & et al, 2023). به منظور واکنش مناسب به الزامات محیطی، پژوهش‌هایی توسط وایلد و هکس با همکاری گروهی از مدیران شرکت‌های برتر دنیای تجارت صورت گرفت که به بیان گزینه‌های استراتژیک سه‌گانه‌ای در قالب یک مثلث منتهی شد که در شکل زیر قابل مشاهده است:



شکل ۱. سه وجهی جایگاه‌های استراتژیک هکس و وایلد (Hax & Wilde, 2003)

مدل دلتا، با این سه استراتژی به‌عنوان توسعه‌دهنده ارزش طول عمر مشتری، در دو مرحله عمل می‌کند که عبارتند از: تبدیل مشتریان گذرا به مشتریان متصل و تبدیل مشتریان متصل به مشتریان پایبند. سازمان‌ها باید بر اساس ارزش طول عمر، مشتریان خود را تقسیم کرده و برای هر بخش، استراتژی‌های مناسبی به کار گیرند (Hajipour, 2019 & Esfahani). هکس و وایلد (Hax & Wilde, 2003) با بررسی کاربرد مدل دلتا در ایجاد مزیت رقابتی و منبع با سودآوری پایدار، اثبات کردند شرکت‌هایی که در تدوین استراتژی خود از قوانین مدل دلتا استفاده کردند، به سود گسترده‌تری دست یافتند. هرچه شرکت نیازهای مشتری را به طریق مناسب‌تر و جامع‌تری شناسایی نماید و جهت برآورده کردن آن‌ها تلاش کند و تجربه مطلوب‌تری از رابطه با خود برای مشتری به ارمغان آورد و به ارائه خدمات/محصولاتی بپردازد که نیازهای وسیع‌تری از مشتری را برطرف نماید، جایگاه خود را مستحکم‌تر کرده و به برقراری پیوندی عمیق با مشتری

نزدیک‌تر می‌شود (Hajipour & Najafi, 2015). سازمان‌ها به‌منظور توسعه رضایت و وفاداری مشتریان، نیاز به ایجاد کیفیتی بزرگ و جهانی، مطابق با نیازهای مشتری در ویژگی‌های محصولات خود دارند (Morschett et al, 2006). به عبارتی، یک محصول فقط زمانی می‌تواند یک موقعیت خاص را در بازار به دست آورد و به برند تبدیل شود که قیمت محصول مناسب باشد و استراتژی‌ها و فعالیت‌های تبلیغاتی، درست اتخاذ گردند (Sanusi & Oloyede, 2014).

### گزینه بهترین محصول

استراتژی بهترین محصول بر شکل‌های سنتی رقابت (هزینه پایین یا تمایز محصول) استوار است. با این روش، جذب، حفظ و خشنودی مشتری از طریق خصوصیت‌های ذاتی محصول صورت می‌پذیرد. یک شرکت از طریق افزایش راندمان نسبت به مقیاس، ساده‌سازی فرآیند پردازش محصول و کسب بیشترین سهم از بازار، می‌تواند به استراتژی هزینه پایین دست یابد (Porter, 1990). شرکت‌هایی که استراتژی تمایز را برمی‌گزینند، می‌توانند گروه‌های مشتریانی را شناسایی کنند که مزایایی فراتر از مزایای محصولات غیرتمایز می‌خواهند. این مشتریان تمایل دارند مزایای کافی برای کسب ارزش بیشتر به دست آورند (Hajipour & et al, 2012).

رقابت فشرده در بازار شرکت‌ها را مجبور به رقابت با تعداد بیشتری از رقبای می‌نماید. استراتژی تمایز به دنبال تولید محصول برند و باکیفیت برای مشتریانی که خواهان محصول باکیفیت هستند است (Rostami & et al, 2021).

از سوی دیگر، با افزایش ویژگی‌های مورد توجه مشتریان در محصول، می‌توان استراتژی تمایز را محقق نمود که این امر با استفاده از فناوری‌های جدید، افزایش اعتبار شرکت و افزایش ویژگی‌های محصول انجام خواهد شد. به‌منظور به‌کارگیری این استراتژی باید محصولات را با سرعت بیشتری به مشتریان عرضه کرد، به‌صورتی که محصول ارائه شده نخستین محصول موجود و به بیان دیگر محصول در بازار پیشرو باشد. مقیاس رقابت در این جایگاه استراتژیک، رقیبانی مرتبط می‌باشند که باید برای شکست آن‌ها و یا قرارگیری در جایگاهی برابر، تلاش نمود؛ بنابراین، ملاک موفقیت در



گزینه استراتژیک بهترین محصول، سهم محصول تولیدی در بازار است (Hax & Wilde, 2003).

### گزینه راه حل جامع مشتریان

امروز ما شاهد یک دگرگونی اساسی در نحوه سازماندهی شرکت‌های برتر هستیم و آن تغییر ساختارهای سازمانی از محصول گرایی به سوی مشتری گرایی است و عامل اصلی و محرک این تغییر ظهور پدیده‌ای به نام مدیریت ارتباط با مشتری است (Shaolia, 2016).

شایسته است که در بازار رقابت تنگاتنگ کنونی، سازمان‌ها هر چه سریع‌تر برای حفظ مشتریان خویش، چاره‌اندیشی نمایند و چاره آنها تنها در بازاریابی رابطه‌مند و مشتری مداری مؤثر تجلی می‌یابد. مشتریان امروز فرصت‌های بیشتری برای مقایسه خدمات در اختیار دارند (Rashidzadeh, 2017). در این جایگاه، سازمان به جای استفاده از رویکرد فروش محصولات یکسان به مشتریانی عام (بدون در نظر گرفتن ویژگی‌های فردی مشتریان)، به ارائه راه‌حل‌هایی متوسل می‌شود که شامل سبدهای محصولات انتخابی باشد تا بتواند پیشنهادی یکتا با ارزش بالا را به تک‌تک مشتریان ارائه دهد. به بیان دیگر، این گزینه استراتژیک بر ارائه گسترده محصولات و خدمات استوار است، به صورتی که اگر سازمان قادر به پاسخگویی به تمامی نیازهای مشتریان نیست، حداقل بتواند اغلب نیازهای آنها را برآورده سازد. بر این اساس، تمرکز اصلی در این جایگاه استراتژیک بر اقتصاد مشتری بوده و اصلی‌ترین ملاک ارزیابی عملکرد، سهم بازار مشتری است. در این استراتژی، نزدیکی به مشتریان، عامل ارتباط با مشتریان قلمداد می‌شود. همچنین، در این گزینه استراتژیک، به جای آنکه سازمان به تنهایی عمل کند، یک گروه از شرکای مرتبط و مناسب را در کنار هم قرار داده و به جای حضور در یک جنگ فرسایشی با رقبا، در صدد ایجاد یک رابطه پایبند شده مطلوب با مشتریان خواهد بود (Ismaili, 2013).

## گزینه پایبندسازی به سیستم

امروزه دنیای کسب‌وکار به محیط پویا و رقابتی‌تر تبدیل شده است و سازمان‌های مختلف با چالش گسترش سهم بازار خود و پیدا کردن راه‌های جدید برای جذب، به دست آوردن، حمایت و حفظ مشتریان جهت افزایش درآمد مواجه می‌باشند ([Alavi, 2016](#)). بر پایه این استراتژی، شرکت‌ها به دنبال پرورش، جذب و حفظ تکمیل‌کنندگان موجود در صنعت هستند. تکمیل‌کنندگان، شرکت‌هایی هستند که محصولات ارائه شده توسط آن‌ها مکمل یکدیگر است ([Azaddokht, 2016](#)). هدف اصلی این استراتژی، نگهداری رقبا در خارج از سیستم و مشتریان در داخل سیستم است. شرکت‌ها، باید چارچوب‌ها و استانداردهای ویژه‌ای برای محصولات خود طراحی کنند تا به این هدف دست یابند؛ که از یک منظر قابل تغییر نباشند و از منظر دیگر هزینه تغییر آن‌ها بسیار بالا باشد. نکته قابل توجه در خصوص جایگاه استراتژیک پایبندسازی به سیستم، این است که پس از رسیدن به چنین جایگاهی، به دلیل وجود اثرات شبکه‌ای، این جایگاه به آسانی از دست نمی‌رود، زیرا مشتری به دنبال محصولی است که بیش‌ترین مکمل را در اختیار او بگذارد و سازندگان و تکمیل‌کنندگان تمایل به تولید محصولی دارند که محصول اصلی آن، بیش‌ترین تقاضا را داشته باشد. بر این اساس، حلقه‌ای مثبت و مفید شکل می‌گیرد ([Hax & Wilde, 2003](#)).

## عملکرد سازمانی

اهمیت زیادی که عملکرد سازمانی در مطالعات دانشگاهی و حوزه‌های کاربردی نظیر پاداش‌های مدیریتی و بقای سازمان‌ها دارد، باعث شده است کسب شناخت کافی از این سازه و چگونگی اندازه‌گیری آن و درک عواملی که می‌تواند آن را تحت تأثیر قرار دهد از اهمیت خاصی برخوردار شود ([Hashemnia, 2012](#)). عملکرد یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری محسوب می‌شود ([Jahandideh, 2023](#)). عملکرد سازمان شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف سازمان را می‌سنجد. در سنجش عملکرد، دو رویکرد عمده وجود دارد: سنجش عینی و سنجش ذهنی. مقیاس‌های عینی

واقعی تر هستند و ابعاد مالی سازمان را تبیین می‌کنند. از طرفی، مقیاس‌های ذهنی کمتر واقع‌گرا هستند، اما بیشتر ابعاد سازمان را نشان می‌دهند و دارای قابلیت تعمیم‌دهی بیشتری هستند (Zamani, 2018). برای سنجش عملکرد سازمانی، باید خروجی‌های واقعی را در برابر خروجی‌های موردنظر، یعنی اهدافی که قبلاً تعیین شده است، اندازه‌گیری کرد (AlQudah et al, 2014). این امر مستلزم فعالیت‌های مختلفی برای تعیین اهداف و آرمان‌های کلی سازمان و نظارت بر پیشرفت، در جهت دستیابی به اهداف اولیه سازمان است (Richard et al, 2009). با توجه به اهمیت مفهوم عملکرد سازمانی معمولاً تلاش می‌شود تا برای سنجش عملکرد شرکت‌ها به‌ویژه در مواقعی که مقادیر عددی در دست نیست از هر دو گروه شاخص‌های مالی و غیر مالی استفاده شود تا دامنه وسیع‌تری از شاخص‌ها مد نظر پژوهشگران قرار گیرد.

### قوانین دولتی

قوانین دولتی، مقرراتی هستند که توسط دولت‌ها تنظیم و تصویب می‌شوند. توسعه بخش خصوصی در اقتصاد جامعه، بر مبنای مجموعه پیچیده‌ای از مقررات، محیط باثبات اقتصادی، زیرساخت‌های گسترده فیزیکی و نهادی، جذب سرمایه‌گذاری مستقیم و غیرمستقیم خارجی، توسعه بازارهای مالی، سیستم‌های ارتقای فناوری، مقررات بازار کار، یادگیری و آموزش مبتنی است تا در جهت تغییر دائمی ابعاد توسعه، توانایی حرکت، همگام با این تغییرات را داشته باشد. از سویی، فراهم شدن این مجموعه به‌منظور پیاده‌سازی الگوی توسعه در یک اقتصاد، به‌صورت خودکار اتفاق نمی‌افتد، لذا ایجاد زیرساخت‌های زیربنایی و نهادی برای توسعه و ساماندهی موانع کسب‌وکار، در مقوله وظایف ضروری دولت و نهادهای مدنی، از جمله تولید اصناف و اتاق بازرگانی است و همچنین از الزامات اولیه اجرای این سیاست است (Gholami, 2015).

نظام اداری در کشور با توجه به نقش گسترده و مؤثری که در کارها دارد، یکی از زیرساخت‌های مهم توسعه است که بی‌توجهی و یا کم‌توجهی به آن، آسیب‌های جبران‌ناپذیری در تحقق برنامه‌ها، رضایتمندی مردم و جلوگیری از شکل‌گیری فساد را به دنبال خواهد داشت (Fathabadi & et al, 2022). با این حال، تلاش دولت‌ها به دلیل

سیستم نظارتی ناقص و اجرای ناکافی هنوز قادر به رسیدگی مؤثر به این مشکل نیست. (Tong & et al, 2024). فضای کسب‌وکار ارتباط بسیار زیادی با تصویب قوانین و مقررات انجام کار در هر کسب‌وکار و سهولت یا دشواری این قوانین و مقررات حاکمیتی را قانون مشخص دارد (Milani, 2022).

کیفیت ساختارهای اجرایی کشورها از یکسو محصول کیفیت قوانین و مقررات جاری هر جامعه و از سوی دیگر اجرای صحیح و دقیق قانون و مقررات (حاکمیت قانون) به عملکرد ساختارهای اجرایی دولت‌ها برمی‌گردد (Mashhadi, 2017).

### پیشینه پژوهش و توسعه فرضیه‌ها

لتانگول و لتینگ (Letangule & Letting, 2012)، دریافتند جایگزینی و موقعیت-یابی نوآورانه محصول به سودآوری شرکت کمک می‌کند. حاجی‌پور و نجفی (Hajipour & Najafi, 2015) نشان دادند رابطه مثبت و معناداری میان به‌کارگیری گزینه بهترین محصول و عملکرد، در شرکت‌های بیمه وجود دارد. اوله‌کولت و همکاران (Ole Kulet et al, 2019<sup>a</sup>)، به بررسی تأثیر گزینه استراتژیک بهترین محصول بر عملکرد سازمان بر اساس مدل دلتا پرداخته و نشان دادند گزینه استراتژیک بهترین محصول، با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد و تأثیر معناداری بر آن می‌گذارد. حیدری و همکاران (Heydari & et al, 2021) نشان دادند که راهبرد مدل دلتا می‌تواند بر کسب مزیت رقابتی سازمان مؤثر باشد. با توجه به موارد ذکرشده، می‌توان فرضیه زیر را مطرح نمود:

- فرضیه اول: به‌کارگیری گزینه بهترین محصول بر عملکرد سازمانی تأثیر معنادار دارد.

ارائه راه‌حل‌های جامع به مشتری، در حقیقت نقطه مقابل گزینه استراتژیک بهترین محصول است. ریاست و همکاران (Riasat & et al, 2015)، در مطالعه خود نشان دادند رابطه بین راه‌حل جامع مشتری و عملکرد سازمانی، مثبت و معنادار است. بدین معنی که اتخاذ راه‌حل جامع مشتری به‌عنوان یک استراتژی موقعیت‌یابی، تأثیر بسیار چشم‌گیری بر عملکرد سازمان دارد. پوراکیبری و همکاران (Pourakbari & et al, 2018) نیز بیان کردند که می‌توان با استفاده از مدل دلتا، خدمات مشتری را بهبود

بخشید. اوله کولت و همکاران ([Ole Kulet & et al, 2019<sup>b</sup>](#)) نشان دادند گزینه استراتژیک راه حل جامع مشتری، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان دارد و مدیران برای دستیابی به عملکرد سازمانی عالی، باید بر استفاده از گزینه استراتژیک راه حل جامع مشتریان در سازمانها تمرکز کنند. نتایج مطالعه حاجی پور و نجفی ([Hajipour & Najafi, 2015](#))، نشان داد به کارگیری گزینه استراتژیک راه حل های جامع مشتری، در شرکت های بیمه به صورت معنادار، منجر به افزایش عملکرد آنها می شود. بر این اساس، می توان فرضیه ای را به صورت زیر عنوان کرد:

- فرضیه دوم: به کارگیری گزینه راه حل جامع مشتریان بر عملکرد سازمانی تأثیر معنادار دارد.

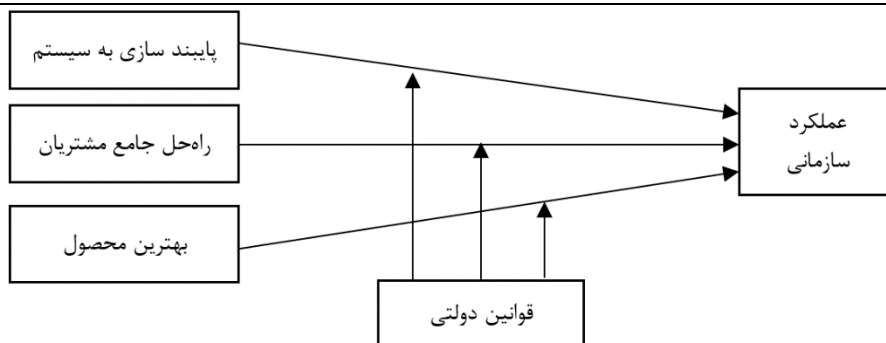
پژوهشی که توسط پیسکوپو و همکاران ([Piscopo & et al, 2010](#))، در رابطه با بررسی مدل دلتا در حوزه صنعت گردشگری (به عنوان یک صنعت خدماتی) انجام شد، نشان می دهد شرکت هایی که در صنایع پویا در حال رقابت هستند، تنها یک استراتژی را اختیار نمی کنند، بلکه چند استراتژی را دنبال می نمایند و مدل دلتا می تواند در توضیح پیکربندی استراتژیک این شرکت ها، بسیار مفید باشد. هم چنین می توان با استفاده از مدل دلتا، برنامه ریزی و بودجه بندی خدمات مشتری را بهبود بخشید ([Pourakbari & et al, 2018](#)). حاجی پور و اصفهانی ([Hajipour & Najafi, 2019](#))، در مطالعه خود، به کاربرد مدل دلتا برای توسعه ارزش طول عمر مشتری پرداختند و مدل جدیدی را برای تعریف ارزش مشتریان و تقسیم بندی آنها ارائه کردند. یافته های این مطالعه نشان داد در خوشه ای که استراتژی آن، پایبندسازی به سیستم بود، مشتریان دارای حداکثر ارزش طول عمر بودند. مطالعه صورت گرفته توسط حاجی پور و نجفی ([Hajipour & Najafi, 2015](#))، نیز نشان داد به کارگیری گزینه استراتژیک پایبندسازی به سیستم، تأثیر مثبتی بر عملکرد در شرکت های بیمه دارد. با توجه به موارد ذکر شده، می توان فرضیه ای را به صورت زیر مطرح نمود:

- فرضیه سوم: به کارگیری گزینه پایبندسازی به سیستم بر عملکرد سازمانی تأثیر معنادار دارد.

اوله کولت و همکاران ([Ole Kulet & et al, 2019<sup>a</sup>](#))، به بررسی تأثیر گزینه های

استراتژیک مدل دلتا بر عملکرد سازمان پرداخته و تأثیر قوانین دولتی را به‌عنوان یک متغیر تعدیلگر مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه نشان داد تغییر در آیین‌نامه‌های دولت، تأثیر مثبت و چشم‌گیری بر عملکرد شرکت‌های مخابراتی دارد و با مقررات مناسب دولت، گزینه‌های استراتژیک بهترین محصول، راه‌حل جامع مشتری و پایبندی به سیستم، عملکرد سازمانی را در صنعت ارتباطات افزایش می‌دهند. این بدان معنا است که تغییر مناسب در مقررات دولتی، تأثیر مثبت و معناداری در عملکرد سازمانی دارد. در واقع، تدوین مقررات خوب و کارآمد دولت، به‌نوبه خود عملکرد سازمان را ارتقا می‌بخشد. فضای کسب‌وکار ارتباط بسیار زیادی با تصویب قوانین و مقررات انجام کار در هر کسب‌وکار دارد و سهولت یا دشواری این قوانین و مقررات حاکمیتی را قانون مشخص می‌کند (Milani, 2022)؛ اما اجرای صحیح و دقیق قانون و مقررات (حاکمیت قانون) به عملکرد ساختارهای اجرایی دولت‌ها برمی‌گردد (Mashhadi, 2017). همچنین تغییر در مقررات دولتی به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌گر تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شرکت دارد (Ole Kulet et al, 2019<sup>b</sup>). بر این اساس، در پژوهش حاضر فرض شده است:

- فرضیه چهارم: قوانین دولتی تأثیر به‌کارگیری گزینه بهترین محصول بر عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.
  - فرضیه پنجم: قوانین دولتی تأثیر به‌کارگیری گزینه راه‌حل جامع مشتریان بر عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.
  - فرضیه ششم: قوانین دولتی تأثیر به‌کارگیری گزینه پایبندسازی به سیستم بر عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.
- بر مبنای فرضیه‌های مطرح‌شده، مدل مفهومی پژوهش مطابق با شکل ۲ ارائه می‌شود.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته بر اساس مقالات اوله کولت و همکاران، [Ole](#))

و [Kulet et al, 2019<sup>a</sup>](#) و حاجی پور و نجفی ([Hajipour & Najafi, 2015](#))

در این پژوهش، توسعه مدل‌های قبلی انجام شده است. به این معنی که با تلفیق مدل‌های سه مقاله، تأثیر هر سه گزینه استراتژیک مدل دلتا، شامل گزینه‌های بهترین محصول، راه حل جامع مشتریان و پایبندسازی به سیستم، در حضور متغیر قوانین دولتی به عنوان متغیر تعدیل گر، به صورت همزمان مورد بررسی قرار گرفته که در مطالعات انجام شده قبلی، این روابط به صورت یکپارچه به ویژه در شرکت‌های فناوری اطلاعات ایرانی مورد بررسی قرار نگرفته است. همچنین مطالعات بسیار کمی وجود دارد که نقش قوانین دولتی را بر عملکرد سازمان‌های فعال در حوزه IT مورد بررسی قرار داده باشند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از جهت هدف، کاربردی و از نگاه روش و ماهیت، توصیفی-پیمایشی است و از نوع مطالعه موردی به شمار می‌رود. در این پژوهش، از روش کتابخانه‌ای برای استخراج پیشینه پژوهش و از روش میدانی، برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. مطالعه موردی، در شرکت‌های فعال صنعت IT، در محل پارک علم و فناوری پردیس صورت گرفته است.

در پژوهش حاضر، جامعه آماری را مدیران، خبرگان و کارشناسان ارشد حوزه استراتژی و بازاریابی شرکت‌های IT پارک علم و فناوری پردیس که بالغ بر ۲۶۶ نفر بودند، تشکیل داد و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، به تعداد ۱۵۸ نفر محاسبه گردید. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، روش نمونه‌گیری در دسترس است و

پژوهشگر بر اساس اظهار نظر مدیران و کارشناسان ارشد و خبره شرکت‌های فعال در حوزه IT پارک علم و فناوری پردیس و با توجه به بررسی‌های اولیه، آن دسته از مدیران و کارشناسان ارشد را که احاطه بیشتری به موضوع مورد مطالعه داشته و با مباحث مدیریت استراتژیک، آشنا بوده‌اند و نیز بر اساس قابلیت دسترسی به آنها، از میان کل جامعه مورد مطالعه برای تکمیل پرسشنامه انتخاب می‌نماید.

ابزار جمع‌آوری داده در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته بود. به منظور اندازه‌گیری و سنجش سازه‌های پژوهش، از سنجش‌های پژوهش‌های پیشین استفاده شده که مطابق با روش نمونه‌گیری در این پژوهش، روش نمونه‌گیری در دسترس است و پژوهشگر بر اساس اظهار نظر مدیران و کارشناسان ارشد و خبره شرکت‌های فعال در حوزه IT پارک علم و فناوری پردیس و با توجه به بررسی‌های اولیه، آن دسته از مدیران و کارشناسان ارشد را که احاطه بیشتری به موضوع مورد مطالعه داشته و با مباحث مدیریت استراتژیک، آشنا بوده‌اند و نیز بر اساس قابلیت دسترسی به آنها، از میان کل جامعه مورد مطالعه برای تکمیل پرسشنامه انتخاب می‌نماید. است. سؤالات پرسشنامه به صورت ساختارمند و با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت و به تعداد ۴۰ سؤال تنظیم شد. جهت بررسی پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ، بر اساس یک نمونه اولیه استفاده شد که در کلیه موارد، ضریب آلفا بالاتر از ۰.۷ حاصل گردید. جهت اطمینان از سنجش صحیح محتوای آزمون، از منظر روایی ظاهری-صوری، از نظر اساتید و کارشناسان خبره این حوزه بهره گرفته شد. در این پژوهش، جهت تأیید مناسب بودن حجم نمونه به منظور انجام تحلیل عاملی تأییدی، از شاخص کفایت نمونه (KMO) و آزمون بارتلت استفاده شد.

جدول ۱. عوامل و شاخص‌های پژوهش

عوامل	ابعاد	شاخص‌های عملیاتی	منبع	آلفای کرونباخ
هزینه پایین	هزینه پایین	مزیت قیمتی، زنجیره تأمین کارآمد، توسعه ظرفیت	هکس و وایلد (Hax) و (Wilde, 2003)	۰.۷۶۳
	تمایز	ویژگی‌های خاص و منحصر به فرد	سراگیولی و گرامل	



	<p><a href="#">(Ceragioli &amp; Graeml, 2009)</a> اوله کولت و همکاران <a href="#">(Ole Kulet &amp; et al., 2019)</a>، حاجی پور و نجفی <a href="#">(Hajipour &amp; Najafi, 2015)</a></p>	<p>محصولات و خدمات، عملکرد قابل اعتماد محصولات، ارائه بهترین خدمات به نیازهای یک گروه، تأکید بر آموزش های مهارتی کارکنان</p>		
۰.۸۵۵	<p>هکس و وایلد <a href="#">(Hax &amp; Wilde, 2003)</a>؛ اوله کولت و همکاران <a href="#">(Ole Kulet &amp; et al., 2019)</a>، ریاست و همکاران <a href="#">(Riasat &amp; et al., 2015)</a>؛ حاجی پور و نجفی <a href="#">(Hajipour &amp; Najafi, 2015)</a></p>	<p>شبکه ارتباطی با مشتری، شایستگی و دانش، توانایی ها و تجربیات کارمندان، سرعت عمل در برخورد با مشتریان</p>	<p>بازتعریف تجربه مشتری از ارتباط با شرکت</p>	راه حل جامع مشتریان
		<p>ادغام و سفارشی سازی محصولات و خدمات، اطلاع رسانی در رابطه با محصولات و خدمات</p>	<p>یکپارچگی با مشتری</p>	
		<p>شبکه ارتباطی با شرکت های تکمیل کننده، شبکه ارتباطی با مشتریان، توانایی سازمان در داخل و در کل شبکه ارتباطی</p>	<p>گسترده گوی افقی</p>	
۰.۷۸۳	<p>هکس و وایلد <a href="#">(Hax &amp; Wilde, 2003)</a>؛ اوله کولت و همکاران <a href="#">(Ole Kulet &amp; et al., 2019)</a>، حاجی پور و نجفی <a href="#">(Hajipour &amp; Najafi, 2015)</a></p>	<p>پیشگامی در طراحی محصولات، تعامل مطلوب با تأمین کنندگان و تکمیل کنندگان</p>	<p>دسترسی انحصاری</p>	پایبندسازی به سیستم
		<p>سهولت بهره مندی از محصولات و خدمات تکمیل کنندگان، فراوانی و کیفیت محصولات و خدمات</p>	<p>واسط مسلط / تسلط در مبادلات</p>	
		<p>هزینه تحمیلی بر رقبا برای تقلید، قراردادهای انحصاری</p>	<p>استاندارد اختصاصی</p>	
۰.۸۱۵	<p>اوله کولت و همکاران <a href="#">(Ole Kulet &amp; et al., 2019)</a>، ریاست و همکاران <a href="#">(Riasat &amp; et al., 2015)</a></p>	<p>سهام بازار، سودآوری، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده دارایی ها، بازده سرمایه گذاری</p>	<p>مالی</p>	عملکرد سازمانی
		<p>رضایت مشتری، وفاداری مشتری، حفظ مشتری، توسعه محصول جدید</p>	<p>غیرمالی</p>	

	ریچارد و همکاران (Richard & et al., 2009)		
۰.۹۰۸	اوله کولت و همکاران (Ole Kulet & et al., 2019)؛ غلامی (Gholami, 2015)؛ گروه بانک جهانی (Group), 2016	قوانین استخدام و اخراج کارکنان، میزان پرداخت مالیات، تنبیه رفتارهای غیراخلاقی، اطمینان از انطباق، حمایت از مصرف‌کننده، مراحل اداری ثبت شرکت، مراحل و مدت اخذ مجوزها، نحوه اخذ اعتبارات مالی، نحوه تعطیلی کسب‌وکار و قوانین ورشکستگی	متغیرهای دولتی

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، از آزمون چولگی و کشیدگی جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها استفاده شد. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، از آنجا که ضریب چولگی تمامی متغیرها در بازه (۳+ و ۳-) و ضریب کشیدگی در بازه (۵+ و ۵-) قرار گرفته‌اند، می‌توان نتیجه گرفت که توزیع داده‌ها به صورت نرمال است.

جدول ۲. آمار توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش

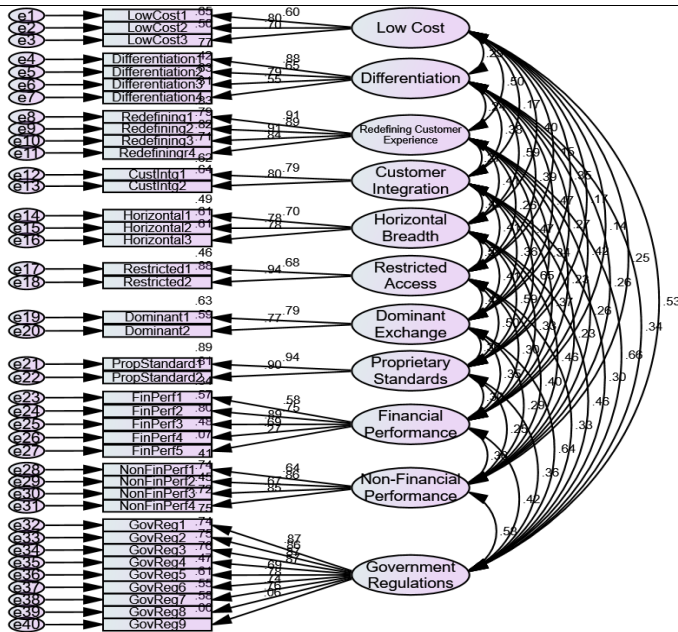
متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی		کشیدگی	
			مقدار	خطا	مقدار	خطا
بهترین محصول	۳.۳۳۹	۰.۷۰۹	-۰.۵۳۰	۰.۱۸۸	-۰.۲۵۱	۰.۳۷۵
راه‌حل جامع مشتریان	۳.۴۸۲	۰.۷۵۵	-۰.۶۰۹	۰.۱۸۸	۰.۲۴۹	۰.۳۷۵
پایبندسازی به سیستم	۳.۳۰۲	۰.۷۴۰	-۰.۴۶۷	۰.۱۸۸	-۰.۱۳۳	۰.۳۷۵
عملکرد سازمانی	۳.۲۳۹	۰.۶۹۵	-۰.۵۲۶	۰.۱۸۸	۰.۰۳۹	۰.۳۷۵
قوانین دولتی	۳.۳۰۷	۰.۸۹۵	-۰.۳۶۵	۰.۱۸۸	-۰.۴۸۵	۰.۳۷۵

با توجه به این مهم که مقدار شاخص  $KMO$  برابر ۰.۸۲۵ به دست آمد، این نتیجه حاصل شده که تعداد نمونه جهت تحلیل عاملی و تحلیل مسیر با مدل معادلات

ساختاری، مناسب است. مقدار sig آزمون بارتلت نیز کمتر از ۵ درصد به دست آمد که گویای این موضوع است که فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد شده و تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است. در آخر، در راستای ارزیابی محتوای آزمون از منظر روایی سازه‌ای و نیز برازش مدل پژوهش برای تحلیل عاملی تأییدی عوامل و شاخص‌ها، از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos استفاده گردید. تمام متغیرها به‌طور هم‌زمان و در یک مرحله وارد مدل معادلات ساختاری شدند و با توجه به ضرایب استاندارد شده و سطوح معناداری در خروجی نرم‌افزار، نسبت به تأیید یا رد فرضیه‌های مطرح شده، در مورد روابط رگرسیونی بین متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش، اقدام شد. سپس آزمون بررسی نقش تعدیلگر قوانین دولتی، در رابطه میان سه گزینه استراتژیک مدل دلتا و عملکرد سازمانی، در نرم‌افزار SPSS به روش رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی و بر اساس رویه پیشنهاد شده توسط کوهن و همکاران (Cohen et al, 2013)، انجام شد.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

ابتدا معناداری بار عاملی (وزن رگرسیونی) سازه‌های پرسشنامه، در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه، بررسی شد تا از برازندگی مدل و قابل قبول بودن گویه‌ها در اندازه‌گیری سازه‌ها، اطمینان حاصل گردد. هاینر و همکاران (Hair, 2009) بیان داشته‌اند جهت باقی ماندن هر سؤال در مدل، لازم است دو شرط برقرار باشد. نخست اینکه بار عاملی سؤال، بیشتر از ۰.۵ باشد و دوم اینکه معنادار باشد، یعنی مقدار t-Value بزرگتر از قدر مطلق ۱.۹۶ باشد. شکل ۳ خروجی حاصل از نرم‌افزار را در حالت تخمین ضرایب استاندارد، نشان می‌دهد.



شکل ۳. تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین ضرایب استاندارد

بر اساس نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار Amos، سوالات ۲۷ و ۴۰ (به ترتیب FinPerf5 و GovReg9)، فاقد حداقل سطح مطلوبیت بار عاملی و معناداری بوده و در نتیجه از مدل حذف شدند. پس از اصلاح مدل، نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی برای تمامی متغیرها در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی

سازه	شاخص	کد سؤال	بار عاملی	نقشه	نوع سؤال	بار عاملی
بهترین محصول	هزینه پایین	LowCost1	۰.۶۰۰	عملکرد	استاندارد	۰.۹۴۲
		LowCost2	۰.۸۰۶		اختصاصی	۰.۹۰۲
		LowCost3	۰.۷۰۳		مالی	۰.۵۸۷
	تمایز	Differentiation1	۰.۸۷۹			۰.۷۶۲
		Differentiation2	۰.۶۴۶			۰.۸۹۶

۰.۶۷۷	FinPerf4	غیرمالی		۰.۷۹۰	Differentiation3	بازتعریف تجربه مشتری	راه جامع مشتریان
حذف	FinPerf5			۰.۵۵۳	Differentiation4		
۰.۶۳۷	NonFinPerf1			۰.۹۱۱	Redefining1		
۰.۸۶۳	NonFinPerf2			۰.۸۹۱	Redefining2		
۰.۶۶۸	NonFinPerf3			۰.۹۰۶	Redefining3		
۰.۸۴۶	NonFinPerf4			۰.۸۴۳	Redefining4		
۰.۸۶۷	GovReg1	قوانین دولتی		۰.۷۸۸	CustIntg1	یکپارچگی با مشتری	پایبندسازی به سیستم
۰.۸۶۰	GovReg2			۰.۷۹۹	CustIntg2		
۰.۸۶۸	GovReg3			۰.۷۰۰	Horizontal1	گسترده افقی	
۰.۸۷۲	GovReg4			۰.۷۸۱	Horizontal2		
۰.۶۸۸	GovReg5			۰.۷۸۰	Horizontal3		
۰.۷۸۳	GovReg6			۰.۶۸۱	Restricted1	دسترسی	
۰.۷۴۲	GovReg7			۰.۹۳۳	Restricted2	انحصاری	
۰.۷۵۹	GovReg8			۰.۷۹۳	Dominant1	واسط	
حذف	GovReg9			۰.۷۷۲	Dominant2	مسلط	

خروجی نرم افزار مطابق جدول ۴، بیان کننده ملاک های لازم برای پایایی ترکیبی مدل و روایی سازه است. با توجه به نتایج، در کلیه موارد  $AVE > 0.5$  و  $CR > 0.7$  است که نشان می دهد مدل پژوهش دارای روایی سازه و پایایی ترکیبی است.

جدول ۴. ارزیابی روایی و پایایی متغیرها

نتیجه	ASV	MSV	AVE	CR	شاخص
تأیید	۰.۱۰۴	۰.۲۷۶	۰.۵۰۱	۰.۷۴۸	هزینه پایین
تأیید	۰.۱۴۳	۰.۳۴۲	۰.۵۳۰	۰.۸۱۴	تمایز
تأیید	۰.۱۵۰	۰.۴۳۸	۰.۷۸۹	۰.۹۳۷	بازتعریف تجربه مشتری
تأیید	۰.۱۵۰	۰.۴۲۵	۰.۶۳۰	۰.۷۷۳	یکپارچگی با مشتری
تأیید	۰.۲۲۸	۰.۳۴۳	۰.۵۶۹	۰.۷۹۸	گسترده گی افقی
تأیید	۰.۱۵۳	۰.۳۳۱	۰.۶۶۷	۰.۷۹۶	دسترسی انحصاری
تأیید	۰.۱۷۶	۰.۴۱۶	۰.۶۱۲	۰.۷۶۰	واسط مسلط
تأیید	۰.۱۶۶	۰.۴۲۵	۰.۸۵۰	۰.۹۱۹	استاندارد اختصاصی

عملکرد مالی	۰.۸۲۵	۰.۵۴۷	۰.۱۷۸	۰.۱۰۴	تأیید
عملکرد غیر مالی	۰.۸۴۳	۰.۵۷۸	۰.۳۴۰	۰.۱۲۳	تأیید
قوانین دولتی	۰.۹۳۷	۰.۶۵۲	۰.۴۳۸	۰.۲۲۹	تأیید

جهت تأیید برازش مدل، لازم است از شاخص‌های مقتصد شامل  $X^2/df$ ، RMSEA، PNFI و PCFI، دو شاخص در محدوده مجاز قرار گیرند. از شاخص‌های مطلق GFI و AGFI، حداقل یکی باید در محدوده مجاز باشد و در شاخص‌های مقایسه‌ای شامل CFI، IFI، TLI، RFI و NFI، حداقل دو مورد باید در محدوده مجاز قرار گیرند. همان‌طور که در جدول ۵ نشان داده شده است، شاخص‌های برازندگی مدل با توجه به حد مورد نظر، در سطح مطلوبی هستند که بیانگر برازش مناسب مدل پیشنهادی است.

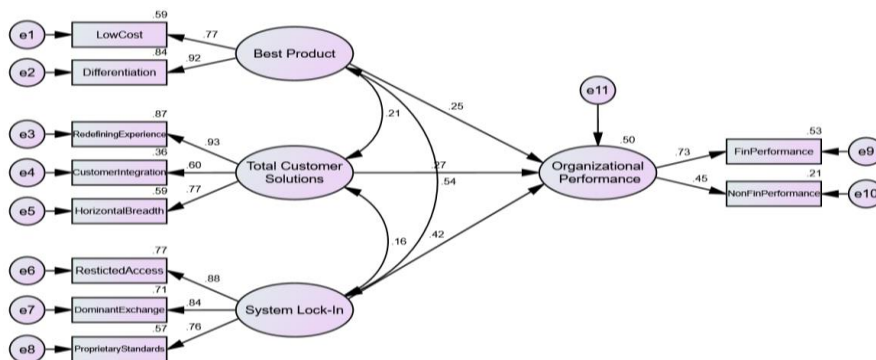
جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌ها	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	PNFI	PCFI	GFI	AGFI	TLI	CFI	IFI
مقدار مجاز	<۳	<۰.۰۸	>۰.۵	>۰.۵	>۰.۸	>۰.۸	>۰.۹	>۰.۹	>۰.۹
مقدار حاصل	۱.۲۱۶	۰.۰۳۵	۰.۷۲۸	۰.۸۶۳	۰.۸۳۵	۰.۸۰۶	۰.۹۵۴	۰.۹۵۹	۰.۹۶۰

#### آزمون فرضیه‌های پژوهش

شکل ۴ نشان‌دهنده مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب استاندارد است. در پیاده‌سازی مدل، مقداری که برای هر یک از شاخص‌های مدل در نظر گرفته شده است، به منظور کاهش احتمال وقوع هم‌خطی چندگانه، بر اساس محاسبه میانگین سؤالات مورد استفاده برای سنجش آن شاخص، حاصل گشته است. برای مثال، مقدار شاخص هزینه پایین که یکی از شاخص‌های اندازه‌گیری متغیر بهترین محصول (Best Product) است، بر اساس میانگین سؤالات ۱، ۲ و ۳ پرسشنامه، محاسبه شده است. ملاک این تحقیق، جهت رد هر فرضیه یا تأیید، مقدار  $p$  یا آماره  $t$  است. اگر مقدار  $p$  از ۰.۰۵ کمتر باشد و یا قدر مطلق مقدار آماره  $t$  بزرگتر از ۱.۹۶ به دست آید، نشان می‌دهد فرضیه مورد تأیید

و معنادار شده است.



شکل ۴. مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب استاندارد

مطابق

جدول ۶، مقدار آماره  $t$  برای فرضیه‌های ۱ تا ۳ پژوهش، بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۱.۹۶ حاصل شده است، لذا چنین نتیجه گرفته می‌شود که هر سه فرضیه مورد تأیید هستند.

جدول ۶. نتیجه آزمون فرضیه‌های اول تا سوم پژوهش

شماره	توضیح فرضیه	معناداری $p$	آماره $t$	Beta	نتیجه
۱	بهترین محصول ← عملکرد سازمانی	۰.۰۴۱	۲۰.۴۳	۰.۲۵	تأیید
۲	راه‌حل جامع مشتریان ← عملکرد سازمانی	۰.۰۰۷	۲.۷۱۰	۰.۲۷	تأیید
۳	پایبندسازی به سیستم ← عملکرد سازمانی	***	۳.۴۸۹	۰.۴۲	تأیید
*** به معنای $p < ۰.۰۰۱$ است.					

بر اساس رویه پیشنهادشده توسط کوهن و همکاران (۲۰۰۳)، برای آزمونِ نقشِ تعدیلگریِ قوانین دولتی در رابطه بین گزینه‌های استراتژیک مدل دلتا با عملکرد سازمانی، رگرسیون چندگانه سلسله‌مراتبی مورد استفاده قرار گرفت. پیش‌نیاز بررسی اثر تعدیلگری، تأیید رابطه بین متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) و متغیر مستقل (گزینه‌های استراتژیک مدل دلتا) است و همان‌طور که مشخص است، نتایج معادلات ساختاری این مهم را مورد تأیید قرارداد. همان‌طور که در جدول ۷ مشخص است، تعدیلگری متغیر

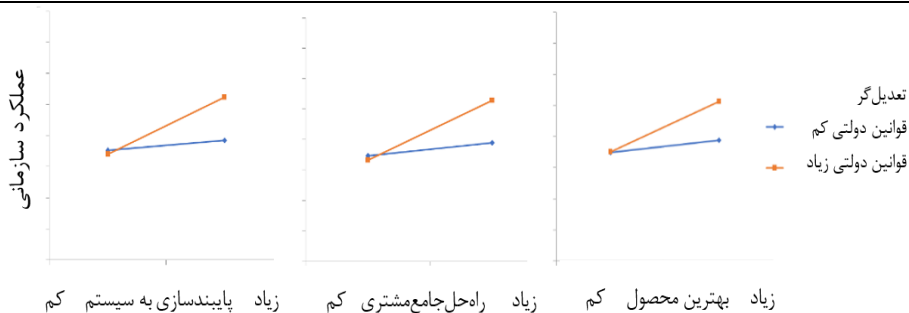
قوانین دولتی در رابطه بین هر سه گزینه استراتژیک مدل دلتا با عملکرد سازمانی با توجه به کم‌تر بودن مقدار p از ۰.۰۵ معنی‌دار است و در حضور این متغیر، این روابط تعدیل می‌شوند.

جدول ۷. نتیجه آزمون فرضیه‌های تعدیلگر

نتیجه	مدل رگرسیونی		رابطه تعدیلگری		فرضیه	ردیف
	$\Delta R^2$	$R^2$ (مدل ۱)	آماره t	Beta		
تأیید	۰.۰۱	۰.۱۵۸	۴.۶۶۱	۰.۳۳۷	به‌کارگیری گزینه بهترین محصول با نقش تعدیلگر قوانین دولتی بر عملکرد سازمانی تأثیر معنادار دارد.	۴
تأیید	۰.۱۵۶	۰.۰۶۳	۵.۶۸۶	۰.۴۱۳	به‌کارگیری گزینه راه‌حل جامع مشتریان با نقش تعدیلگر قوانین دولتی بر عملکرد سازمانی تأثیر معنادار دارد.	۵
تأیید	۰.۱۳۴	۰.۱۶۵	۵.۵۵۷	۰.۳۷۷	به‌کارگیری گزینه پایبندسازی به سیستم با نقش تعدیلگر قوانین دولتی بر عملکرد سازمانی تأثیر معنادار دارد.	۶

با توجه به نمودار ۱ مشخص است قوانین دولتی، رابطه مثبت بین گزینه‌های استراتژیک مدل دلتا، شامل بهترین محصول، راه‌حل جامع مشتریان و پایبندسازی به سیستم، با عملکرد سازمانی را تقویت می‌کند.





نمودار ۱. رابطه گزینه‌های مدل دلتا با عملکرد سازمانی در حضور متغیر تعدیلگر قوانین دولتی - از راست به چپ: بهترین محصول، راه‌حل جامع مشتریان و پایبندسازی به سیستم.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، به بررسی تأثیر گزینه‌های موقعیت‌یابی استراتژیک مدل دلتا بر عملکرد سازمانی شرکت‌های IT با نقش تعدیلگر قوانین دولتی، پرداخته شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که گزینه بهترین محصول در سطح اطمینان ۹۵٪ بر عملکرد سازمانی تأثیر معنادار دارد و با توجه به ضریب مسیر مثبت به دست آمده با مقدار ۰.۲۵، این رابطه مثبت و هم‌جهت است. این نتیجه با یافته‌های تحقیقات قبلی، از جمله پژوهش‌هایی که توسط لتانگول و لتینگ ([Letangule & Letting, 2012](#))، حاجی‌پور و نجفی ([Hajipour & Najafi, 2015](#)) و اوله‌کولت و همکاران ([Ole Kulet & et al, 2019](#)) انجام شده است، همخوانی دارد. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که گزینه راه‌حل جامع مشتریان در سطح اطمینان ۹۹٪ بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارد و با توجه به ضریب مسیر مثبت به دست آمده با مقدار ۰.۲۷، این رابطه مثبت و هم‌جهت است. نتایج حاصل از تحقیقات دیگر، مانند پژوهش‌های انجام شده توسط ریاست و همکاران ([Riasat & et al, 2015](#))، حاجی‌پور و نجفی ([Hajipour & Najafi, 2015](#))، پوراکبری و همکاران ([Pourakbari & et al, 2018](#)) و اوله‌کولت و همکاران ([Ole Kulet & et al, 2019](#))، با نتیجه حاصل از این پژوهش، مطابقت دارد. علاوه بر این، نتایج بیان‌گر این است که گزینه پایبندسازی به سیستم در سطح اطمینان ۹۹٪ بر عملکرد تأثیر معناداری دارد و با توجه به ضریب مسیر مثبت حاصل با مقدار ۰.۴۲، این رابطه مثبت و هم‌جهت است. نتیجه حاصل از این پژوهش، با نتایج تحقیقات پیسکوپو و

همکاران (Piscopo & et al, 2010)، حاجی‌پور و نجفی (Hajipour & Najafi,

2015) و اوله‌کولت و همکاران (Ole Kulet & et al, 2019) هم‌خوانی دارد.

به‌طورکلی، می‌توان گفت از نظر کارشناسان صنعت IT، قرار گرفتن در جایگاه بهترین محصول، می‌تواند منجر به ارتقای عملکرد شرکت شود. به این اوصاف شرکت می‌تواند به‌منظور کاهش هزینه تمام‌شده برای ارائه خدمات/ محصولات خود و یا ارائه خدمات/ محصولات متمایز از رقبا به مشتریان، راهکارهایی را اتخاذ کند تا بتواند عملکرد کلی خود را بهبود بخشد. به‌علاوه، هرچه شرکت نیازهای مشتری را به طریق مناسب‌تر و جامع‌تری، کشف و برآورده نماید و خدمات/ محصولات را به او عرضه کند که بتوانند نیازهای مشتری را به‌صورت گسترده ترفیع نماید و همچنین بتواند تجربه مطلوب‌تری از رابطه مشتری با خود، پدید آورد، موقعیت خود را مستحکم‌تر می‌کند و به ایجاد پیوندی عمیق با مشتری، نزدیک‌تر می‌شود. همچنین طراحی محصولات اختصاصی، به برقراری پیوندی محکم میان مشتریان و نهادهای ارائه‌دهنده خدمات و محدود کردن دسترسی رقبا به مشتریان و برعکس، می‌تواند تأثیر مهمی بر عملکرد شرکت‌های IT داشته باشد. از آنجایی که ضریب مسیر برای گزینه پایبندسازی به سیستم، در مقایسه با دو گزینه بهترین محصول و راه‌حل جامع مشتریان، دارای بیش‌ترین مقدار است، می‌توان گفت این گزینه، بیش‌ترین تأثیر را بر عملکرد سازمانی شرکت‌های IT دارد. لذا لازم است شرکت‌های IT اهمیت ویژه‌ای، برای تقویت گزینه پایبندسازی به سیستم قائل باشند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که متغیر قوانین دولتی، با احتمال ۹۹٪، روابط میان هر سه گزینه استراتژیک مدل دلتا با عملکرد را سازمانی تعدیل می‌کند. وارد کردن متغیر تعدیلگر در مدل، مقدار مجذور همبستگی ( $R^2$ ) را تغییر داده است که این تغییر برای گزینه بهترین محصول به میزان ۰.۱٪، برای گزینه راه‌حل جامع مشتریان به میزان ۱۵.۶٪ و برای گزینه پایبندسازی به سیستم به میزان ۱۳.۴٪ بوده است. با توجه به مقدار مثبت ضریب استاندارد بتا، برای هر سه گزینه استراتژیک مدل دلتا، می‌توان نتیجه گرفت قوانین دولتی، روابط بین به‌کارگیری گزینه‌های مدل دلتا با عملکرد سازمانی را به‌صورت

مثبت تعدیل می‌کند. این یافته‌ها بیان‌گر این است که با قوانین مناسب دولتی، گزینه‌های استراتژیک مدل دلتا، به‌خصوص گزینه راه‌حل جامع مشتریان، عملکرد سازمانی را در صنعت IT افزایش می‌دهند. بر این اساس، لازم است مدیران شرکت‌ها، می‌بایست به‌طور کامل زنجیره ارزش را در اختیار گرفته و با کسب درآمد و سودآوری بیشتر به همراه توزیع خدمات مربوطه و استانداردسازی، موجبات پایبندسازی به سیستم و نگه داشتن رقبا در خارج از سیستم و مشتریان در داخل را ایجاد کنند. این نتایج، با یافته‌های حاصل از تحقیقات اوله‌کولت و همکاران ([Ole Kulet & et al, 2019](#)) مطابقت دارد. باتوجه به نتایج حاصل از پژوهش حاضر، پیشنهادهای زیر برای استفاده مدیران شرکت‌های فعال در صنعت IT ارائه می‌گردد:

- شرکت‌ها باید تلاش کنند تا با تمرکز کامل بر روی نیازهای یک گروه خاص از مشتریان، محصولات و خدماتی را به آن‌ها ارائه دهند که دارای ویژگی‌های خاص و استثنایی باشد تا مشتریان حاضر به پرداخت مبالغ بالاتری برای این محصولات و خدمات شوند. همچنین تلاش کنند تا با تمرکز کامل بر روی نیازهای یک گروه خاص از مشتریان، به آن‌ها خدمات بهتری را ارائه کنند.
  - اطلاع‌رسانی در مورد محصولات/خدمات شرکت و نحوه استفاده از آن‌ها، می‌تواند مشتریان را به‌سوی شرکت جلب کند و در حفظ ارتباط آن‌ها با شرکت، مؤثر باشد. لذا هرچه شرکت بتواند اطلاعات دقیق و کامل‌تری از محصولات/خدمات در اختیار مشتریان قرار دهد، بهتر می‌تواند با آنها ارتباط برقرار کرده و خدمات مناسب‌تری را ارائه کند.
  - لازم است شرکت‌ها اهمیت بیش‌تری برای تکمیل‌کنندگان خود قائل باشند و روابط مستحکمی را با تأمین‌کنندگان و شرکت‌های مکمل خود، برقرار کنند. با طراحی ساختاری مبنی بر رهبری هزینه در بازار و ایجاد نوآوری در طراحی و ارائه محصولات و خدمات خاص و اختصاصی به مشتریان و توجه به ساختار موجود در راستای عدم توانایی رقبا در الگوبرداری از آن، ارتباطی منحصربه‌فرد و مبتنی بر ارزش با مشتریان خود برقرار کنند.
- ازآنجاکه هر کار تحقیقاتی با عوامل ناخواسته و غیرقابل‌کنترل مواجه است، دور از

انتظار نیست که این پژوهش نیز درگیر این‌گونه عوامل باشد. با توجه به این‌که پژوهش در شرکت‌های IT حاضر در پارک علم و فناوری پردیس انجام گرفته است، پیشنهاد می‌شود چنین پژوهشی در سایر صنایع، مانند صنایع بانکی، تولیدی، حمل‌ونقل و ... نیز انجام شود تا قدرت تعمیم‌پذیری آن افزایش یابد. همچنین پژوهشگران بعدی می‌توانند با تقسیم‌بندی مشتریان که نخستین و مهم‌ترین موضوع قابل توجه در به‌کارگیری مدل دلتا است، جایگاه شرکت را از نگاه مشتریان، تحت بررسی قرار دهند تا چگونگی رابطه شرکت‌ها با گروه‌های مختلف مشتریان، روشن شود. بدین ترتیب، شرکت‌ها می‌توانند استراتژی‌های کارآمدتری را اتخاذ کنند. استفاده از روش‌هایی مانند پویایی‌شناسی سیستم، جهت شناسایی تمامی عوامل مؤثر بر قرارگیری شرکت‌ها، در هر یک از جایگاه‌های مدل دلتا نیز از دیگر پیشنهادهایی است که در تحقیقات آتی می‌تواند به کار گرفته شود.

#### References:

- Abdi, S., Souri, M., & Keshavarz, M. (2023). An analysis of the role of information technology in creating flexible supply chains with the mediating role of trust and industry competitiveness. *Journal of Modern Management Engineering*, 9(3), 122-148. doi: 10.30495/jmemiau.2023.707877. [In Persian]
- Ahmadi Danyali, A. (2023). The effect of organizational compatibility and innovation management in green supply chain management to improve organizational performance (Iran Khodro Industrial Group). *Journal of Modern Management Engineering*, 8(4), 114-138. doi: 10.30495/jmemiau.2023.704793. [In Persian]
- AlQudah, M., Osman, A., & Safizal, M. (2014). Critical success factors of organizational performance: A study of small and medium enterprises in Jordan. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(6), 53-57.
- Alavi, M, Chavoshpour, A. (2016). Investigating the impact of competitive advantages in attracting and retaining customers in the banking system. *The 4th International Research Congress in Management, Economics and Accounting*. [In Persian]
- Amirifard, Parsa.(2023). Investigating the impact of integrated information technology on improving the performance of start-up

businesses. 5th International Conference on new approaches in Management, Psychology and humanities in the 21st century paper.

[In Persian].

- Arabion, A., Soleimani, B., & Sansari, S. (2021). Delta model, an effective approach in the field of competition of Iran insurance companies.[In Persian]
- Arrigo U, Beccarello M, Di Foggia G. (2023). Strategic Response of European Airlines to Market Dynamics: A Comparative Analysis. *Administrative Sciences*. 13(12):255. <https://doi.org/10.3390/admsci13120255>.
- Azaddokht, E. (2016). Identifying the strategic position of the organization based on the delta model and determining the appropriate policies.. Master thesis. Faculty of Management, University of Tehran. [In Persian].
- Ceragioli, F., & Graeml, A. R. (2009). Entry Mode Influence On Strategic Positioning: Analysis Of Two Telephone Operators In Brazil. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 2(1), 104-114.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. Routledge.
- Cutler, P. (2014). Basics of marketing management: analysis and planning. Translated by Ali Parsaian.. Tehran: Termeh Publications.
- Fakhri, N. a.-S. (2017). Identifying the positioning components of the banking industry based on the expected and actual position in the e-commerce industry. Master thesis. Faculty of Management, Al-Zahra University. [In Persian].
- Fathabadi, M., Ataei, M. and Alinejad, A. (2022). The model for measuring the strategic dimensions of office well-being in Iran's governmental organizations. *Scientific Quarterly of Supervision and Inspection*. [In Persian]
- Gharib Nawaz, N., and Mohammad Ali Babaei (2017). Analysis of competitive marketing strategy: marketing perspective and competition perspective.. *Monthly Automotive Engineering and Related Industries* 1(4): 67-78. [In Persian]
- Gholami, S. (2015). Identifying and prioritizing government obstacles in starting a business in Iran. Master's thesis. Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch. [In Persian]

- Group, W. B. (2016). Doing Business Economy Profile 2017: Republica Bolivariana de Venezuela. World Bank.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2006) Multivariate Data Analysis. Vol. 6, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hajipour, B., and Sameh Najafi (2015). Investigating the effectiveness of insurance companies' performance from the strategic options of the delta model.. Strategic Management Thought 10(2): 229-270. [In Persian]
- Hajipour, B. & Esfahani, M. (2019). Delta model application for developing customer lifetime value. Marketing Intelligence & Planning, 37(3), 298-309. [In Persian]
- Hajipour, B., Azizi, A., Shamsi, S. (2012). Investigating the impact of product- market strategy and the marketing capabilities of the firm on market performance. Journal of Business Administration Research. [In Persian]
- Hashemnia, S.H., Eghbal, R. (2012). A Study Of E Commerce Impact On Function Of Small and Medium Industrial Enterprises (Studied Case: Enterprises in Esfahan Province). Journal of Modern Engineering Management. [In Persian]
- Hax, A. C. (2010). The delta model: reinventing your business strategy. Springer.
- Hax, A. C., and D. L. Wilde. (2003). The delta model-a new framework of strategy.. Journal of Strategic Management Education 1(1): 1-21.
- Heydari, S., TaheriKia, F., & Imankhan, N. (2021). Designing and Validating a Model for Integrating Customer Knowledge Management and Customer Relationship Management with a Competitive Advantage Approach in the Iranian Banking Industry. Strategic Management Researches, 27(80), 143-181.. [In Persian]
- Hosseini shakib M, Behfar F(2015). The Study of Alignment between Corporate Strategy & Human Resource (HR) Strategy (Case Study: National Iranian Gas Company). Strategic studies in the oil and energy industry; 6 (23):189-216. [In Persian]
- Hosseini-Shakib, M., Mohammad Ali Safari Siahkali, and Majid Rostami.. (2017). Investigating the level of alignment of human resources and information technology strategies and its impact on organizational agility in Alborz province electricity distribution company.. The second international conference on new

- developments in management, economics and accounting. [In Persian]
- Ismaili, c. h. (2013). Competitive strategic positioning of Atka chain stores based on the Delta model. Master's thesis. Mehr Alborz Institute of Higher Education.. [In Persian]
  - Jahandideh, M.Bahramzadeh,H (2023). Investigating the impact of digital capabilities on the export performance of Bojnoord cement factory. Journal of Modern Engineering Managment. [In Persian]
  - Khamseh A, Radfar R, Moeini E, Madani H.(2012). A survey of the success of open innovation model application in Irans knowledge base corporation (Case Study: Biotechnology Corporation). Indian Journal of Science and Technology. 2012;5(10):1-12.
  - Khamseh,A.Sadeghi Marznaki Y.(2018). Development of innovation management model in petrochemical companies producing polyethylene products and prioritization of factors with fuzzy network analysis process. Journal of management accounting and auditing Knowledge. 2018;7(27):163-80. [Persian]
  - Letangule, S. L. & Letting, D. N. K. (2012). Effect of innovation strategies on performance of firms in the telecommunication sector in Kenya. International Journal of Management & Business Studies, 2(3), 75-78. [In Persian]
  - Mashhadi, A. Nakhaei, Z.(2017) .The role of labor laws and regulations in providing and creating a business environment. The third annual conference on business management and economics. [In Persian]
  - Milani, J. (2022). Improving the business environment and economic development, the position and duties of executive organizations. Economics and business research paper. [In Persian]
  - Mohebi, A., and Amir Heydari. (2014). Information technology roadmap mapping: an approach to align information technology strategies with business strategies. . Scientific Journal of Information Management 1(1): 15-37. [In Persian]
  - Moran, M. R., Façanha, S., Gonçalves, M. A., & Fischmann, A. A. (2012). Congruências entre posicionamentos estratégicos e redes de negócios: Estudo de caso de uma subsidiária brasileira. Revista de Administração (São Paulo), 47, 68-80.
  - Morschett, D., Swoboda, B., & Schramm-Klein, H. (2006). Competitive strategies in retailing—an investigation of the

- applicability of Porter's framework for food retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(4), 275-287.
- Najafi Aghamirlou, S. (2014). Investigating the effectiveness of the performance of insurance companies from the strategic options of the delta model. Master's thesis. Faculty of Management of Economic Institutions, University of Economic Sciences. [In Persian]
  - Ole Kulet, J., Wanyoike, D., & Koima, J. (2019a). Effects of best product strategic positioning on organizational performance in telecommunication industry. Kenya. *The strategic journal of business & change management*, 6(1), 387-400.
  - Ole Kulet, J., Wanyoike, D., & Koima, J. (2019b). Effects of Total Customer Solutions Strategic Positioning on Organizational Performance in Telecommunication Industry, in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 11(6), 103-120.
  - Piscopo, M. R., Borini, F. M., & Junior, M. D. M. O. (2010). Strategies focusing on value network: an analysis of event production companies. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(1), 152-181.
  - Porter, M. (1990). *Competitive strategy* The Free Press, N. York i.
  - Pourakbari, N., Herat, A. T., & Alemi, M. A. (2018). Identifying Business Strategic Opportunities in a Private Airline Using Delta Model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5). [In Persian]
  - Rahman Sarasht, H. (2014). *Management strategies*. First edition, Tehran: Fan and Art Publications. [In Persian]
  - Rashidzadeh, A., Alaei, M. (2017). The effect of customer relationship management (CRM) and relationship marketing on customer retention. The world's national scientific research conference in management, accounting, law and social sciences. [In Persian]
  - Riasat, F., Nisar, Q. A., Haider, S., Gill, S. S., & Noreen, S. (2015). Relationship among strategic positioning, strategic customer relationship management and organization's performance. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 5(1). [In Persian]
  - Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.



- Rostami, V., Rezaei, L., Bazargani, Z. (2021). The Effect of Product Market Competition and LifeCycle Stages on Corporates' Business Strategy with Emphasis on New Companie. Journal of Business Intelligence Management Studies. [In Persian]
- Sajjadi, N., Rahmati, T., Hamidi, M., & Khabiri, M. (2022). Determining the Strategic Position and Develop Strategic plan of the Deputy of the Athletics and Professional Development. Sport Management Journal. [In Persian]
- Shaolia, R. (2016). Examining relationship marketing and creating value for the customer. Second International Research Congress in Management, Economics and Accounting. [In Persian]
- Sanusi, B. O., & Oloyede, D. B. (2014). Audience perception of the role of advertising on product positioning and brand loyalty in the Nigerian GSM market. Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review, 3(6), 234.
- Tong, X., Ding, W., Huang, Z. et al (2024). Governance mechanism of quality and safety of imported agricultural products in China based on grounded theory. Humanit Soc Sci Commun 11, 109. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02604-6>
- Vahdatpour, A., Bahrami, M., & Fadaei, M.(2021). Identifying factors affecting the company's success using the Delta model. The first international conference on industrial marketing management.. [In Persian]
- Walker, O. C. B., John Harper Malenis, and Jean Lerche. (2013). Marketing strategy with a decision-oriented approach. Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Daud Yazdi.. Tehran: Office of Cultural Research.
- Zamani, H. (2018). Evaluating the maturity of knowledge management of Khuzestan Regional Electricity Company from a strategic/managerial point of view: a combined research.. Scientific Journal of Information Management 5(2): 27-47. [In Persian]

---

#### COPYRIGHTS

© 2023 by the authors. Licensee Advances in Modern Management Engineering Journal. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

