



رابطه دو سو توانی سازمانی و راهبردهای رقابتی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز)

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۲/۱۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۰۴/۱۹ حسین رجب‌دُری^۱
ذبیح‌اله خانی^۲

چکیده

دو سو توانی به استفاده همزمان از رویکردهای اکتشافی و استخراجی اشاره دارد. راهبرد رقابتی نیز شامل رهبری هزینه، تمایز و تمرکز است. هدف این پژوهش، شناسایی رابطه دو سو توانی سازمانی و راهبردهای رقابتی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز) است. مطالعه پیش رو از نوع توصیفی-پیمایشی بوده و از لحاظ هدف کاربردی است. ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهش نیز پرسشنامه است. نمونه‌گیری پژوهش حاضر به صورت تصادفی ساده، از ۱۵۸ نفر از حسابداران و مدیران شرکتهای صنعتی در استان فارس صورت گرفت. برای تحلیل یافته‌های پژوهش نیز در قالب ۳ فرضیه اصلی از روش معادلات ساختاری توسط نرم‌افزار Smart PLS، استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین دو سو توانی سازمانی و راهبردهای رقابتی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و با افزایش سطح دو سو توانی، میزان راهبرد رهبری هزینه، تمایز، افزایش می‌یابد. یافته‌های پژوهش موید آن است که دو سو توانی در حرفه حسابداری نیازمند توجه بیشتری است و با توجه به رابطه آن با راهبردهای تجاری، لازم است به این موضوع توجه بیشتری شود.

کلمات کلیدی

دو سو توانی، راهبرد، رهبری هزینه، تمایز، تمرکز.

۱- گروه حسابداری، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران Hosrado@gmail.com
۲- گروه حسابداری، واحد فسا، دانشگاه آزاد اسلامی، فسا، ایران. (نویسنده مسئول) khanifinance@gmail.com

امروزه محیط کسب و کار سازمان‌ها با تغییرهای سریع فناوری روبرو است. سازمان‌ها به دنبال کسب مزیت رقابتی برای حفظ و تداوم خود هستند. یکی از جنبه‌های مهم و مؤثر در بهبود عملکرد سازمانی، چگونگی برخورد با محیط و پویایی محیطی و سازگاری با تغییرات سریع است که با به وجود آمدن بازارهای رقابتی و نیاز بشر به رشد و توسعه در زمینه‌های اقتصادی و اجتماعی، توجه خاص جوامع و به‌ویژه سازمان‌ها به عملکرد شرکت‌ها مورد توجه واقع شده است. بسیاری از شرکت‌ها نمی‌توانند در فضای رقابتی دوام بیاورند و بسیار راحت از چرخه رقابت بیرون می‌روند (سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹). سازمان‌ها برای رشد و ماندگاری در محیط متلاطم امروزی، به خلق ارزش و ایجاد ثروت نیاز دارند؛ بنابراین، آشنایی با فرایند ثروت آفرینی یکی از اهداف مدیران است. برای نیل به این هدف، مدیریت راهبردی بر چگونگی ایجاد مزیت رقابتی بر شناسایی فرصت‌های جدید و نوظهور متمرکز است. مدیریت راهبردی با تولید ثروت سروکار دارند، اما کانون توجه و تمرکز آن‌ها تا حدودی با هم متفاوت است؛ بنابراین، چگونگی خلق ارزش‌های سازمانی پایدار و پیگیری فرصت‌های کسب و کار جدید و ایجاد و استفاده از مزایای رقابتی یکی از مسائل کلیدی مدیریت است که به همگرایی با مدیریت راهبردی منجر شده است. به همین دلیل، بررسی ارتباط آن با دیگر مفاهیم سازمانی اهمیتی اساسی دارد (یئو و همکاران، ۲۰۱۴). برخی از شرکت‌های تولیدی، عمر بسیار پایینی دارند و بسیاری از آن‌ها به علت ناتوانی در پاسخ‌گویی به نیازها و فرصت‌های محیطی از تولید بازمی‌مانند و نمی‌توانند عملکرد قابل قبولی را از خود ارائه کنند و در برابر رقبای خود مغلوب شده و به تدریج از چرخه تولید حذف می‌شوند. با توجه به چنین فضای رقابتی پیچیده دنیای امروزی و محدودیت منابع سازمان‌ها نیاز است که سازمان برای بقای بیشتر و عملکرد مورد انتظار، توانمند شوند (وانگ و رفیک، ۲۰۱۴).

همچنین، واژه دو سو توانی^۱ از دو واژه لاتین (Ambi) به معنای دو سو (دو سمت) و (Dexterity) به معنای چیرگی و مهارت (چابکی) تشکیل شده است. در روانشناسی و اصول رفتاری، افرادی که توانایی استفاده از هر دودست خود با مهارت‌های مساوی را دارا باشند، افراد دو سو توان نامیده می‌شوند (گیبسون و همکاران، ۲۰۰۴). نظریه پردازان دو بعد متفاوت و متضاد را برای رفتار سازمان‌ها تعریف کرده‌اند که شامل استخراج^۲ و اکتشاف^۳ است. اکتشاف و استخراج دو مفهوم مکمل و یکپارچه در رفتار سازمانی هستند و از این‌رو، هر دو فعالیت ذکر شده با انواع مختلفی از وظایف در ارتباط است. اکتشاف، فعالیت‌هایی مانند تحقیق و کاوش، تنوع و دگرگونی، ریسک‌پذیری، آزمایش، نمایش و بازی، انعطاف‌پذیری، نوآوری

رابطه دو سو توانی سازمانی و راهبردهای رقابتی / رجب دری و خانی

و ابداع را در برمی‌گیرد. استخراج نیز فعالیت‌هایی مانند پالایش و بهسازی، انتخاب، تولید و فرآوری، کارایی و بازده، گزینش، اجرا و پیاده‌سازی و انجام را شامل می‌شود (ابراهیم پور و همکاران، ۱۳۹۴).

نظریه‌پردازان سازمانی ویژگی دو سو توانی انسان یا توانایی استفاده از هر دودست را به‌عنوان استعاره‌ای برای توصیف قابلیت استفاده همزمان از دو موضوع مختلف به‌کاربرده‌اند. دو سو توانی بهره‌مندی هم‌زمان از دو مورد کاملاً متفاوت در کنار یکدیگر است که در اینجا به استفاده همزمان از رویکردهای اکتشافی و استخراجی اطلاق می‌شود (ممبینی و همکاران، ۱۳۹۳).

دو سو توانی سازمانی به توانایی یک سازمان در اکتشاف و استخراج به‌منظور رقابت در بازارهایی که در آن‌ها استخراج، کنترل و بهبود تدریجی باارزش بوده و همچنین، برای رقابت در فناوری‌های جدید و بازارهایی که در آن‌ها انعطاف‌پذیری، استقلال و کسب تجربه موردنیاز است؛ مورد استفاده قرار می‌گیرد. به گونه کلی، شرکت‌ها برای مقابله با فشارهای رقابتی نیاز به توانمندسازی مشترک اکتشاف و استخراج دارند. لذا شناسایی توانمندسازهای بُعد اکتشاف و بُعد استخراج به‌صورت جداگانه و درنهایت، شناسایی توانمندسازی‌های دو سو توانی در سازمان مسئله‌ای مهم است که سازمان‌ها می‌توانند با شناسایی، تقویت یا ایجاد توانمندسازهای لازم، بر بهتر شدن عملکرد خود برای کسب مزایای رقابتی تلاش کنند (مجیدی و همکاران، ۱۳۹۳).

از دیدگاه پورتر (۱۹۹۶) راهبردهایی که یک شرکت می‌تواند جهت دستیابی به مزیت رقابتی به کار گیرد عبارت‌اند از: راهبرد رهبری هزینه^۴، راهبرد تمایز^۵ و راهبرد تمرکز^۶. شرکت‌هایی که راهبرد رهبری هزینه را پذیرفته‌اند، از طریق ایجاد هزینه پایین نسبت به رقبای خود قادر خواهند بود سهم بازار خود را افزایش دهند. از طرفی شرکت‌هایی که راهبرد تمایز را به کار می‌گیرند، می‌توانند از طریق فراهم کردن محصولات و خدماتی که کیفیت منحصربه‌فردی داشته و موردعلاقه مشتریان است، به مزیت رقابتی دست یابند (دیانتی‌دیلمی و همکاران، ۱۳۹۴). در اجرای سومین راهبرد یعنی راهبرد تمرکز بر نوع خاصی از محصول نیز سازمان می‌کوشد تا بر بخش‌هایی خاص از بازار یا گروه‌هایی خاص از خریداران متمرکز شود (مرادی و سپهوندی، ۱۳۹۴).

هدف پژوهش حاضر، شناسایی رابطه دو سو توانی سازمانی و راهبردهای رقابتی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز) است. درنتیجه، سؤال پژوهش حاضر را به این صورت می‌توان مطرح نمود که دو سو توانی چه رابطه‌ای با هر یک از راهبردهای رقابتی دارد؟ آیا بین آن‌ها رابطه معناداری وجود دارد؟ در صورتی که رابطه معناداری وجود دارد جهت و شدت آن چگونه است؟ پژوهش حاضر درصدد پاسخ به پرسش‌های ذکرشده است. همچنین، با توجه به عدم ورود پژوهشگران به موضوع ذکرشده و نبود پژوهش مشابه،

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و سوم - پائیز ۱۳۹۸

انجام این مطالعه ضروری است. افزون بر آن، مطالعه حاضر با گسترش ادبیات دو سو توانی و راهبردهای رقابتی می‌تواند در این حوزه به دانش‌افزایی بپردازد و همچنین، براساس یافته‌ها، درک بهتری از روابط متغیرهای پژوهش داشت تا بتوان پس از شناسایی، برای افزایش کیفیت محیط تجاری، تلاش بیشتری نمود.

در ادامه ابتدا مبانی نظری و پیشینه پژوهش مطرح‌شده و سپس، فرضیه‌های پژوهش، روش پژوهش، یافته‌ها و پس‌از آن بحث و نتیجه‌گیری آورده می‌شود.

۲- مبانی نظری

۲-۱- راهبردهای رقابتی

رقابت اشاره به تغییرهای سریع یک تجارت دارد که در آن، موقعیت سازمان به شدت در برابر سازمان دیگر قرار می‌گیرد و به دنبال راهی می‌گردد تا مزیت رقابتی رهبران صنعت را از بین ببرد. مزیت رقابتی عبارت از میزان فزونی جذابیت پیشنهادهای شرکت در مقایسه با رقبا از نظر مشتریان است. مفهوم مزیت رقابتی، ارتباط مستقیم با ارزش‌های موردنظر مشتری دارد به نحوی که در یک طیف مقایسه‌ای هرچه ارزش‌های عرضه‌شده یک سازمان به ارزش‌های موردنظر مشتری نزدیک‌تر یا با آن منطبق‌تر باشد، می‌توان گفت که سازمان نسبت به رقبا خود در یک یا چند معیار رقابتی دارای برتری و مزیت است (سلطانی و بهرامی‌نژاد، ۱۳۹۱).

همچنین، نیروهای بنیادی که منجر به شکل‌گیری راهبرد رقابتی می‌شوند شامل افزایش انتظارات مشتریان، انقلاب فناوری و از بین رفتن موانع ورود به بازار هستند. اثر راهبردهای رقابتی نیز صنایع مختلف را تحت تأثیر قرار می‌دهد. رهبران سازمان‌ها دریافته‌اند که ساختار مند کردن راهبردهای مؤثری که بتواند با مقلدان مقابله کند و در برابر جنگ قیمت‌ها ایستادگی کند، مشکل است؛ بنابراین، راهبردهای رقابتی، محیط پر چالشی را به وجود آورده‌اند که پتانسیل بالقوه‌ای را برای افول سازمان ایجاد می‌کند. به عبارت دیگر، مدیران باید به‌طور مداوم این نیروی فراگیر را موردبررسی قرار دهند و وسیله‌ای را برای مقابله با تأثیر آن بر افول سازمانی ابداع کنند. در این رابطه، می‌توان گفت که یک رابطه منفی قوی، بین راهبرد رقابتی و افول سازمانی وجود دارد؛ بدین‌صورت که افزایش تعهد مدیریتی در خصوص پیش‌بینی و مواجهه با نیروهای رقابتی منجر به کاهش اثر رقابت بر افول می‌شود (طاهری و محسنی، ۱۳۹۳).

پورتر (۱۹۹۶) بیان نمود که شرکت‌ها برای غلبه بر نیروهای رقابتی و پیشی بر رقبا، می‌توانند سه گونه راهبرد اتخاذ نمایند که شامل موارد زیر است:

رابطه دو سو توانی سازمانی و راهبردهای رقابتی / رجب دری و خانی

راهبرد رهبری هزینه: یکی از دلایل اصلی برای اجرای راهبردهای یکپارچگی عمودی و یکپارچگی افقی این است که بتوان از نظر رهبری در هزینه‌ها به منافع و مزایایی دست یافت، اما پدیده رهبری در هزینه‌ها را باید همگام با (متمایز ساختن محصولات و خدمات) به کار برد.

راهبرد تمرکز: راهبرد مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان هنگامی موفق است که بخشی از صنعت دارای اندازه و وسعت کافی و از رشد بالقوه برخوردار باشد و سرانجام اینکه، این موفقیت، از نظر شرکت‌های عمده و رقیب، از اهمیت زیادی برخوردار نباشد. راهبردهایی مانند رسوخ در بازار و توسعه بازار به گونه‌ای هستند که می‌توان به میزان زیادی از مزایای ناشی از تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان استفاده کرد.

راهبرد تمایز: راهبردهای تمایز در راهبردهای متفاوت درجات مختلفی از تمایز را به وجود می‌آورند. متمایز بودن محصول یا خدمت به این معنی نیست که بهره‌مند شدن از مزیت رقابتی تضمین شود، به‌ویژه اگر محصولات استاندارد بتوانند به میزان زیادی نیازهای مشتریان را تأمین کنند یا اگر شرکت‌های رقیب بتوانند از شرکتی که دارای ویژگی‌های متمایز است به سرعت تقلید نمایند.

۲-۲- دو سو توانی سازمانی

مفهوم دو سو توانی برای اولین بار توسط دانکن (۱۹۷۶) و مارچ (۱۹۹۱) در ادبیات یادگیری سازمانی بر مبنای مشاهداتی است که شرکت‌ها تمایل به تمرکز بر توانایی‌های استخراج یا اکتشاف دارند، طرح‌ریزی شد. در حالی که هدف شرکت‌های استخراجی رسیدن به کارایی بهتر از طریق تمرکز بر روی تولید است، هدف شرکت‌های اکتشاف‌گرا ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان از طریق یک رویکرد باز یادگیری است (گیسون و همکاران، ۲۰۰۴). دو سو توانی در حقیقت، یک جهت‌گیری دوگانه بین اکتشاف و استخراج است که تعادل بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت را در سازمان تسهیل می‌کند و منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شود (گداجلاویک و همکاران، ۲۰۱۲).

۲-۳- دو سو توانی سازمانی و راهبرد رهبری هزینه

شرکت‌هایی که راهبرد رهبری هزینه را اجرا می‌کنند، بر روی کنترل هزینه‌ها و بهره‌وری در تمام مراحل عملیات خود تمرکز دارند (پورتر، ۱۹۹۶). این تمرکز نیاز به رویکردهای استخراجی و اکتشافی دارد. قابل‌قبول‌ترین تعریف در مورد دو سو توانی سازمانی نیز توازن بین اکتشاف و استخراج است؛ یعنی سازمان‌هایی که می‌توانند قابلیت‌های موجود خود را استخراج و همزمان فرصت‌های جدید را کشف کنند.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و سوم - پائیز ۱۳۹۸

رویکرد استخراجی بر درک و پاسخ به نیازهای مشتریان تمرکز دارد (وو و همکاران، ۲۰۱۱). تمرکز بر رویکرد استخراجی توسط مدیریت می‌تواند محصولات و خدمات موجود را با انتظارات مشتریان انطباق دهد که باعث افزایش رضایت مشتریان و کاهش شکایات، دوباره‌کاری، تولید محصولات معیوب و اتلاف مواد برای کاهش هزینه‌های تولید می‌شود (پاتل و همکاران، ۲۰۱۲؛ زیری و بایدن، ۲۰۰۳). رویکرد استخراجی بر مهارت‌هایی که کارمندان در شغل فعلی خود نیاز دارند، تمرکز می‌کند و بهره‌وری آن‌ها را با کمک به درک نیازهای شغلی، افزایش می‌دهد (آدلر و همکاران، ۲۰۰۹؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۱۴). همچنین، کار گروهی کارمندان را برای مشارکت در جهت افزایش کارایی فرآیندها و کاهش تلفات، گسترش می‌دهد (رایچانداران و رای، ۲۰۰۰). رویکرد استخراجی، کارمندان را درون عملکردها تشویق می‌کند تا به‌عنوان یک گروه برای کاهش مشکل‌ها با هم کار کنند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۲) که این عملکرد، باعث کاهش هزینه‌ها می‌شود (هرزاله و همکاران، ۲۰۱۷).

توسعه محصولات جدید برای تحقق نیازهای مشتری، یکی از وظایف اصلی رویکرد اکتشافی است. هدف این رویکرد، مشارکت مشتریان در فرآیند طراحی محصول و شناسایی مشتریان و نیازهای جدید است (سالوادور و همکاران، ۲۰۱۴؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۱۴). شناسایی این جنبه‌های جدید توسعه محصول، هزینه‌های غیرضروری را کاهش می‌دهد. همچنین، برای اطمینان از اینکه شرکت‌ها درجا نمی‌زنند و از تجارب کسب‌شده در فرآیند تولید خود یاد می‌گیرند (آدلر و همکاران، ۲۰۰۹؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۱۴)، رویکرد اکتشافی، نحوه بهبود محصولات و فرایندهای جدید را کشف می‌کند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۲) که ممکن است منجر به کاهش هزینه‌ها شود. این رویکرد موجب می‌شود که کارمندان فعالانه از یکدیگر یاد بگیرند و دانش و مهارت‌های موجود را افزایش دهند (وو و همکاران، ۲۰۱۱). چنین رویکردی نرخ بهره‌وری کارکنان را افزایش داده و نقص‌ها و اتلاف را کاهش می‌دهد و درنهایت، هزینه‌ها را کاهش خواهد داد (آصف و دورایس، ۲۰۱۴). درنهایت، رویکرد اکتشافی باعث افزایش همکاری متقابل و کارآمد می‌شود. همچنین، با در نظر گرفتن نظرات متفاوت و اعضای گروه به راه‌حل‌های خلاقانه‌تر می‌رسند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۴) که می‌تواند بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد، مشکلات کاری را کاهش داده و در مجموع، هزینه‌ها را کاهش دهد (هرزاله و همکاران، ۲۰۱۷).

به گونه خلاصه، شرکت‌هایی که رویکردهای استخراجی و اکتشافی را ترکیب می‌کنند و به‌عبارت‌دیگر دو سو توانی دارند، بازده فرآیند و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهند. درنتیجه، هزینه کل را کاهش داده و برنامه‌ریزی مدیریت و کاهش هزینه که همان راهبرد رهبری هزینه است را دنبال می‌کنند که می‌تواند منجر به رابطه مستقیم بین دو سو توانی و راهبرد رهبری هزینه شود (هرزاله و همکاران، ۲۰۱۷).

رابطه دو سو توانی سازمانی و راهبردهای رقابتی / رجب دری و خانی

۴-۲- دو سو توانی سازمانی و راهبرد تمایز

هنگام پیاده‌سازی راهبرد تمایز، اطلاع از نیازهای مشتریان ضروری است (پورتر، ۱۹۹۶)، زیرا شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا بدانند که چه ویژگی‌هایی در یک محصول، برای مشتریان ارزشمندتر است (دین و باون، ۱۹۹۴؛ فوننتس و همکاران، ۲۰۰۶). رویکرد استخراجی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا درباره ترجیح مشتریان در مورد محصولات و خدمات موجود بازخورد بگیرند. از آنجاکه تمایز برای شرکت دارای منفعتی است (فوننتس و همکاران، ۲۰۰۶)، رویکرد استخراجی می‌تواند فرآیندهایی با پتانسیل بالا برای تولید محصولات و خدمات متمایز ایجاد کند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۴). افزون بر آن، رویکرد استخراجی با توجه به مهارت‌های موجود و کار گروهی در انجام وظایف، عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد. همان‌گونه که دانش کارکنان از طریق آموزش و تمرین‌های کار گروهی افزایش می‌یابد، آن‌ها در انجام وظایف، توسعه توانایی‌ها، تبادل نظر و حل مشکل‌ها کارآمدتر می‌شوند (اهایر و همکاران، ۱۹۹۶؛ کول، ۱۹۹۳). این منافع منجر به بهبود کیفیت محصولات می‌شود که شرکت را از رقبای خود متمایز می‌کند (هرزاله و همکاران، ۲۰۱۷).

یکی از وظایف اساسی رویکرد اکتشافی، توسعه محصولات جدید است تا نیازهای مشتریان را برآورده کند (مارچ، ۱۹۹۱). برای شناسایی نیازهای جدید مشتریان، رویکرد اکتشافی تلاش می‌کند با مشتریان در ابتدای طراحی محصول مشورت کند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۴). مشتریانی که در طراحی محصول شریک هستند، با به دست آوردن یک محصول منحصر به فرد، نیازهای خود برآورده خواهند کرد. برای دستیابی به جهت‌گیری مصرف‌کننده گرا، هدف رویکرد اکتشافی، بهبود محصولات و فرآیندهای جدید است تا توانایی شرکت برای ارائه بهترین خدمات و محصولات متمایز به مشتریان را بهبود بخشد (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۲)؛ بنابراین، رویکرد اکتشافی بر روی وظایف متعدد و افزایش مهارت‌های کارکنان و کمک به آن‌ها برای حل مشکلات، تمرکز می‌کند (مارچ، ۱۹۹۶). به‌عنوان نمونه، مهارت‌های چندگانه می‌توانند اهرمی برای توسعه محصولات نوآورانه باشند (آصف و د ورسیه، ۲۰۱۴). کارمندان باید به‌طور متقابل کار کنند و فعالیت‌های خود را هماهنگ کنند تا با انواع نظرات که آن‌ها را قادر می‌سازد تا راه‌حل‌های خلاقانه‌تری ایجاد کنند، روبه‌رو شوند (وو و همکاران، ۲۰۱۱). همکاری متقابل کارآمد نمونه‌ای از انواع کار گروهی است که رویکرد اکتشافی بر آن تمرکز می‌کند. همه این روش‌ها دانش کارمندان و توسعه محصولات جدید که نیازهای مشتریان را برآورده می‌کنند را ارتقا می‌دهند و یک شرکت را از رقبای خود متمایز می‌کند (هرزاله و همکاران، ۲۰۱۷).

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و سوم - پائیز ۱۳۹۸

در مجموع، هر دو رویکرد استخراجی و اکتشافی برای بهبود فرآیندها، تمایز محصولات و برآوردن نیازهای بازار و مشتریان ضروری هستند (چاندراسکران و همکاران، ۲۰۱۲؛ گوپتا و همکاران، ۲۰۰۶؛ مارچ، ۱۹۹۱) که می‌تواند منجر به متفاوت و متمایز بودن شرکت شود (هرزاله و همکاران، ۲۰۱۷).

۵-۲- دو سو توانی سازمانی و راهبرد تمرکز

راهبرد تمرکز نیز نیازمند رویکردهای استخراجی و اکتشافی است. شرکت‌هایی که تصمیم به استفاده از راهبرد تمرکز می‌گیرند، باید برای بالا بردن سهم بازار خود تلاش کنند (پورتر، ۱۹۸۰؛ میلر، ۱۹۸۶؛ رویزارتگا، ۲۰۱۰). رویکرد استخراجی به دنبال درک نیازهای مشتری و انطباق محصولات و خدمات موجود برای ارتقاء وفاداری مشتریان است. رویکرد استخراجی ممکن است تضمین کند که آن‌ها انتظارات مشتریان خاص را برآورده می‌کنند (وو و همکاران، ۲۰۱۱). این رویکرد از فرایندهای جاری برای افزایش قابلیت اطمینان و ارائه خدمات بهتر به بازارهای هدف استفاده می‌کند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۴). رویکرد استخراجی مهارت‌های شغلی موردنیاز برای کمک به کارکنان به منظور درک بهتر نیازهای شغلی و کارا تر شدن در مشاغل فعلی آن‌ها را فراهم می‌کند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۲). چنین دانش افزایش‌یافته‌ای به کارکنان کمک می‌کند تا نیازهای بازار هدف را شناسایی کنند (اهایر و همکاران، ۱۹۹۶). افزون بر این، کار گروهی پیشنهادهایی را برای افزایش کیفیت محصول و بهبود کارایی و قابلیت اطمینان فرآیندها ایجاد می‌کند (کول، ۱۹۹۳) که همگی از طریق کار گروهی در تعامل بین کارمندان در عملکردها ایجاد می‌شود. در نتیجه، هم رویکرد استخراجی و هم کار گروهی به کارمندان کمک می‌کنند تا به مشتریان با ارائه محصولات و خدماتی که نیازهای آن‌ها را برآورده سازند، کمک کنند (هرزاله و همکاران، ۲۰۱۷).

استفاده از رویکرد اکتشافی برای برآورده کردن نیازهای مشتریان نیز مستلزم بررسی مسیرها و ایده‌های جدید از طریق توسعه توانایی و تخصیص منابع است (رویزارتگا، ۲۰۱۰). رویکرد اکتشافی در مرحله اول شامل طراحی محصول برای شناسایی نیازهای جدید مشتریان می‌شود. در این روش مشتری نقش مهمی در فرآیند طراحی بازی می‌کند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۴). در حالی که مدیریت فرآیند منجر به بهبودی می‌شود که می‌تواند محصولات و خدمات بهتری را برای مشتریان هدف فراهم کند (دین و باون، ۱۹۹۴)، رویکرد اکتشافی بر بهبود محصولات و فرایندهای جدید برای این هدف تمرکز می‌کند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۲). این رویکرد، کارمندان را قادر می‌سازد تا از یکدیگر یاد بگیرند و با مشتریان بهتر عمل کنند (وو و همکاران، ۲۰۱۱). در نتیجه، کارمندان را برای انجام انواع وظایف مربوط به مشتریان بهبود می‌بخشد و کارمندان را قادر می‌سازد تا اطلاعاتی درباره مشتریان و بازار جمع‌آوری کنند (ژانگ و

رابطه دو سو توانی سازمانی و راهبردهای رقابتی / رجب دری و خانی

همکاران، ۲۰۱۴). در نهایت، رویکرد اکتشافی به کارمندان کمک می‌کند تا با هم همکاری کنند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۴) و امکان توسعه راه‌حل‌های جدید را افزایش دهند (اهایر و همکاران، ۱۹۹۶).

در مجموع، رویکردهای استخراجی شرکت‌ها را تشویق می‌کند تا محصولات و خدمات جاری را برای مشتریان بهبود بخشند، در حالی که رویکرد اکتشافی روش‌های جدیدی را که راه‌حل‌های جدیدی تولید می‌کنند و مشتریان هدف جدیدی را شناسایی می‌کنند، کشف می‌کنند (هرزاله و همکاران، ۲۰۱۷) که می‌تواند موجب رابطه مثبت بین دو سو توانی سازمانی با راهبرد تمرکز شود.

۳- مروری بر پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام‌گرفته توسط پژوهشگران داخلی نشان داد که برای نمونه، مرادی و سپهوندی (۱۳۹۴) مشاهده کردند که هرچند به‌کارگیری راهبرد تمایز نسبت به راهبرد رهبری هزینه منجر به عملکرد پایدارتری می‌شود، اما راهبرد تمایز ممکن است با ریسک بیشتری همراه باشد. همچنین، حدادیان و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی تأثیر راهبردهای تمرکز و تمایز بر عملکرد را با در نظر گرفتن نقش واسط قابلیت‌های بازاریابی و قابلیت‌های فناوری مورد بررسی قرار دادند. یافته‌ها نشان داد رابطه مثبت و معناداری بین تأثیر راهبرد تمرکز و تمایز با در نظر گرفتن نقش واسط قابلیت‌های بازاریابی و قابلیت‌های فناوری بر عملکرد وجود دارد. افزون بر آن، ممبینی و همکاران (۱۳۹۴) پس از بررسی‌های خود پی بردند که دو سو توانی سازمانی ترکیبی از اکتشاف و استخراج است که رفتار سازمان‌ها را در رسیدن به سطح بالایی از استخراج و اکتشاف توصیف می‌کند. یافته‌های ابراهیم‌پورازبری و شعبانی‌مژده‌هی (۱۳۹۶) نشان داد که بازار گرایی بر دو سو توانی نوآوری تأثیر مثبت دارد و همچنین، دو سو توانی نوآوری بر عملکرد تأثیر مثبتی دارد. همچنین، نقش مستقیم بازار گرایی بر عملکرد شرکت مورد تأیید قرار نگرفت، اما نقش دو سو توانی نوآوری به‌عنوان متغیر میانجی تأیید شد. یافته‌های خدادادی و همکاران (۱۳۹۷) نیز حاکی از تأثیر فرهنگ سازمانی دو سو توان و بافت دو سو توان بر نوآوری و نقش دو سو توانی زمینه‌ای به‌عنوان میانجی در رابطه بین فرهنگ سازمانی دو سو توان و نوآوری بود.

در میان پژوهشگران خارجی نیز برای نمونه، استنر و لاوی (۲۰۱۴) در پژوهش خود که باهدف بهبود هم‌زمان اکتشاف و استخراج در سازمان‌ها انجام گرفت، پی بردند که ایجاد شرایطی در جهت اجرای هم‌زمان سیاست‌های اکتشاف و استخراج سبب می‌شود تا تولیدات و فروش در سازمان‌ها بهبود یابد. همچنین یافته‌ها نشان داد که عدم هماهنگی میان اکتشاف و استخراج می‌تواند خسارات جبران‌ناپذیری بر بدنه شرکت‌ها داشته باشد. راجیو و همکاران (۲۰۱۴) نیز در مطالعه‌ای رابطه بین راهبردهای رقابتی و پایداری عملکرد را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که راهبردهای رقابتی منجر به بهبود عملکرد

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و سوم - پائیز ۱۳۹۸

جاری می‌شوند. با این حال راهبرد تمایز نسبت به راهبرد رهبری هزینه، منجر به حفظ عملکرد در دوره‌های آتی می‌شود. همچنین راهبرد تمایز با ریسک بیشتری همراه است. همچنین، پالیوکایتی و پاسسا (۲۰۱۵) پس از بررسی‌های خود پی بردند که آینده‌نگری سازمانی ضمن ترسیم شرایط مهم و حساس آینده برای سازمان‌ها، سبب می‌شود تا آنان را به اهمیت برخورداری از دو سو توانی سازمانی آگاه سازند. از این رو برخورداری از سیاست‌های آینده‌نگری سازمانی می‌تواند به‌خوبی ضرورت توسعه دو سو توانی در سازمان‌ها را بهبود دهد و از طرفی موجب شود تا میزان آن در سازمان‌ها بهبود یابد. همچنین، هرزاله همکاران (۲۰۱۷) مطالعه‌ای در زمینه بررسی نقش کیفیت دو سو توانی بر راهبردهای رهبری و عملکرد مالی پرداختند. نتایج مطالعه آن‌ها نشان داد که بین کیفیت دو سو توانی و راهبردهای رهبری رابطه معنادار وجود دارد. افزون بر آن، بین راهبردهای رهبری و عملکرد مالی نیز رابطه معناداری وجود دارد. به‌تازگی نیز چن و لئو (۲۰۱۹) دریافتند که نتایج کارایی نوآوری سبز (از جمله نوآوری سبز محصول و نوآوری فرایند سبز) توسط راهبردهای رقابتی (از جمله راهبرد تمایز و راهبرد رهبری هزینه) تعدیل می‌شوند و اگر این شدت رقابت شدید باشد، اثرات تعدیل‌کننده بیشتر خواهد بود.

بررسی پیشینه پژوهش نشان داد اگرچه مطالعه‌های مفیدی در این زمینه صورت گرفته و به یافته‌های ارزشمندی نیز دست‌یافته است، اما تاکنون پژوهشی که به بررسی رابطه دو سو توانی سازمانی و راهبردهای رقابتی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز) پرداخته باشد، مشاهده نشد که در نتیجه، این مسئله نیازمند شناسایی تجربی است تا بتوان براساس یافته‌ها، برنامه‌ریزی‌های بهتری را انجام داد.

۴- فرضیه‌های پژوهش

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش مطرح‌شده، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شوند:

فرضیه اصلی اول: بین دو سو توانی سازمانی و راهبرد رهبری هزینه، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه اصلی دوم: بین دو سو توانی سازمانی و راهبرد تمایز، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه اصلی سوم: بین دو سو توانی سازمانی و راهبرد تمرکز، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

۵- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. روش‌های گردآوری اطلاعات اولیه در این پژوهش ترکیبی از روش‌های پژوهش کتابخانه‌ای و میدانی است. در روش کتابخانه‌ای به‌وسیله مطالعه، ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش، چارچوبی مناسب برای موضوع فراهم شد. در روش میدانی، به‌وسیله ابزار پرسشنامه، اطلاعات موردنیاز برای بررسی موضوع گردآوری شد. به‌منظور آزمون فرضیه‌های

رابطه دو سو توانی سازمانی و راهبردهای رقابتی / رجب دری و خانی

پژوهش (فرضیه‌های مربوط به شناسایی رابطه متغیرهای مستقل و وابسته)، از فن معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. الگو یابی معادلات ساختاری، به بررسی مجموعه‌ای از روابط وابستگی به گونه همزمان می‌پردازد. استفاده از این روش، زمانی مفید است که متغیری وابسته در روابط وابستگی بعدی تبدیل به متغیری مستقل شود. جذابیت الگو یابی معادلات ساختاری در حوزه‌های مختلف علمی به این دلیل است که این شیوه در مواجهه با روابط چندگانه هم‌زمان، روش مستقیمی ارائه می‌کند که دارای کارایی آماری نیز است. همچنین، توانایی این شیوه در ارزیابی روابط به گونه چندجانبه سبب شده که پژوهش از تحلیل اکتشافی به تحلیل تأییدی انتقال یابد. این انتقال به‌نوبه خود سبب می‌شود تا نگرش منظم‌تر و کلی‌تری از مسائل پدیدار شود.

۱-۵- متغیرهای پژوهش

در این پژوهش، برای بررسی دو سو توانی و راهبردهای رقابتی از پرسشنامه هرزاله و همکاران (۲۰۱۷) استفاده شد. ترجمه، بومی‌سازی و استفاده از پرسشنامه‌ها نیز پس از دریافت نظرهای کارشناسی و تأیید استادان دانشگاهی و صاحب‌نظران مختلف بود، یعنی اعتبار ظاهری و محتوایی پرسشنامه‌ها تأیید شد. همچنین، در پرسشنامه‌های ذکر شده از طیف لیکرت پنج گزینه‌ای استفاده شد. لازم به ذکر است که دو سو توانی دارای ۲۴ سؤال بود. بخش راهبرد نیز دارای ۱۲ سؤال بود که راهبرد تمایز شامل ۳ سؤال، راهبرد رهبری هزینه شامل ۶ سؤال و راهبرد تمرکز نیز شامل ۳ سؤال است.

۲-۵- جامعه آماری و نمونه پژوهش

جامعه پژوهش موردنظر کلیه مدیران و حسابداران صنعتی مستقر در استان فارس است. با توجه به اینکه دسترسی به کل افراد ذکر شده با پراکندگی‌های مختلف سخت و تا حدودی غیرممکن است و آمار رسمی از تعداد آن‌ها نیز وجود ندارد، تعداد جامعه آماری نامشخص فرض شد؛ بنابراین، برای محاسبه حجم نمونه در جامعه نامشخص از رابطه (۲) استفاده شد. δ انحراف معیار برای داده‌های طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از رابطه (۱) برابر با ۰/۶۶۷ است. با توجه به رابطه (۲) حجم نمونه حدود ۱۷۰ نفر به دست می‌آید.

$$\delta = \frac{\max(x_i) - \min(x_i)}{6} = \frac{5-1}{6} = 0/667 \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$n = \frac{z^2 \alpha^2 \delta^2}{\epsilon^2} = \frac{(1/96)^2 (0/667)^2}{(0/1)^2} = 170 \quad \text{رابطه (۲)}$$

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و سوم - پائیز ۱۳۹۸

جمع‌آوری نظرها نیز به شیوه حضوری با مراجعه به شهرک‌های صنعتی استان فارس صورت گرفت. در این شیوه در مجموع ۱۸۰ پرسشنامه توزیع شد که ۱۶۴ پرسشنامه برگردانده شد. از پرسشنامه‌های برگردانده شده نیز ۱۵۸ پرسشنامه قابل استفاده بود.

۶- یافته‌های پژوهش

بررسی یافته‌ها نشان داد که کل افراد پاسخ‌دهنده مرد بوده و میانگین سن آن‌ها ۳۶/۶۵ با انحراف معیار ۱۲/۳۸ است. میانگین سابقه کار آنان نیز ۱۵/۱۹ با انحراف معیار ۱۰/۸۶ بود. همچنین، از ۱۵۸ پاسخ‌دهنده، ۶ نفر دارای مدرک دکتری، ۴۱ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۶۲ نفر نیز دارای مدرک کارشناسی و ۴۹ نفر نیز دارای مدرک کمتر از کارشناسی بوده‌اند. این اطلاعات نشان می‌دهد که جامعه آماری این مطالعه از شرایط مناسبی برخوردار بوده و واجد شرایط بوده‌اند. در نتیجه، یافته‌ها تا آنجا که به ویژگی جامعه‌شناختی ارتباط پیدا می‌کند، دارای ویژگی کیفی لازم، از جمله در زمینه روایی داخلی تحقیق، نیز هستند. در بین پاسخ‌دهندگان نیز مدارک و رشته‌های مختلف تحصیلی مشاهده شد. در برآورد پایایی پرسشنامه پژوهش حاضر نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. جدول ۱، نتیجه بررسی ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها در نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ را نشان می‌دهد.

جدول (۱). ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌های پژوهش

پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ
دو سو توانی سازمانی	۰/۷۲۹
رهبری هزینه	۰/۸۰۱
تمایز	۰/۷۳۴
تمرکز	۰/۸۳۸

منبع: یافته‌های پژوهشگر

با توجه به اینکه کلیه ضریب‌های به دست آمده بالاتر از ۰/۷ است، لذا پایایی پرسشنامه‌ها تأیید می‌شود.

۶-۱- آزمون فرضیه‌های پژوهش

در ادامه، هر یک از فرضیه‌های پژوهش با استفاده از فن حداقل مربعات جزئی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در روش حداقل مربعات جزئی چند نکته از اهمیت بسیار زیاد برخوردار است:

۱. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده

رابطه دو سو توانی سازمانی و راهبردهای رقابتی / رجب دری و خانی

و از آن صرف نظر می‌شود. همچنین، بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است.

۲. زمانی که همبستگی متغیرها شناسایی شد، باید آزمون معناداری صورت گیرد. برای بررسی معناداری همبستگی‌های مشاهده شده از روش‌های خودگردان سازی (بوت استراپ^۷) و یا برش متقاطع جک نایف^۸ استفاده می‌شود. در این مطالعه، از روش خودگردان سازی استفاده شد که آماره t را ارائه می‌دهد. لازم به ذکر است در سطح خطای ۵ درصد اگر مقدار آماره بوت استراپ t -value بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.

همچنین، روایی همگرا^۹ نیز محاسبه شده است. هرگاه یک یا چند خصیصه از طریق دو یا چند روش اندازه‌گیری شود، همبستگی بین این اندازه‌گیری‌ها دو شاخص مهم اعتبار را فراهم می‌سازد. اگر همبستگی بین نمرات آزمون‌هایی که خصیصه واحدی را اندازه‌گیری می‌کند بالا باشد، پرسشنامه دارای اعتبار همگرا است. وجود این همبستگی برای اطمینان از این‌که آزمون آنچه را باید سنجیده شود می‌سنجد، ضروری است. برای روایی همگرا میانگین واریانس استخراج^{۱۰} باید بالاتر از ۰/۵ و روایی مرکب^{۱۱} مرکب^{۱۱} نیز باید بالاتر از ۰/۷ باشد. در ادامه، جدول ۲ یافته‌های این بخش را نشان می‌دهد.

جدول (۲). روایی همگرا و پایایی متغیرهای پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج	روایی مرکب
دو سو توانی سازمانی	۰/۷۶۴	۰/۵۸۲	۰/۷۶۳
رهبری هزینه	۰/۷۸۱	۰/۵۵۳	۰/۸۲۴
تمایز	۰/۷۷۳	۰/۶۲۷	۰/۷۷۵
تمرکز	۰/۸۱۶	۰/۷۲۹	۰/۸۴۳

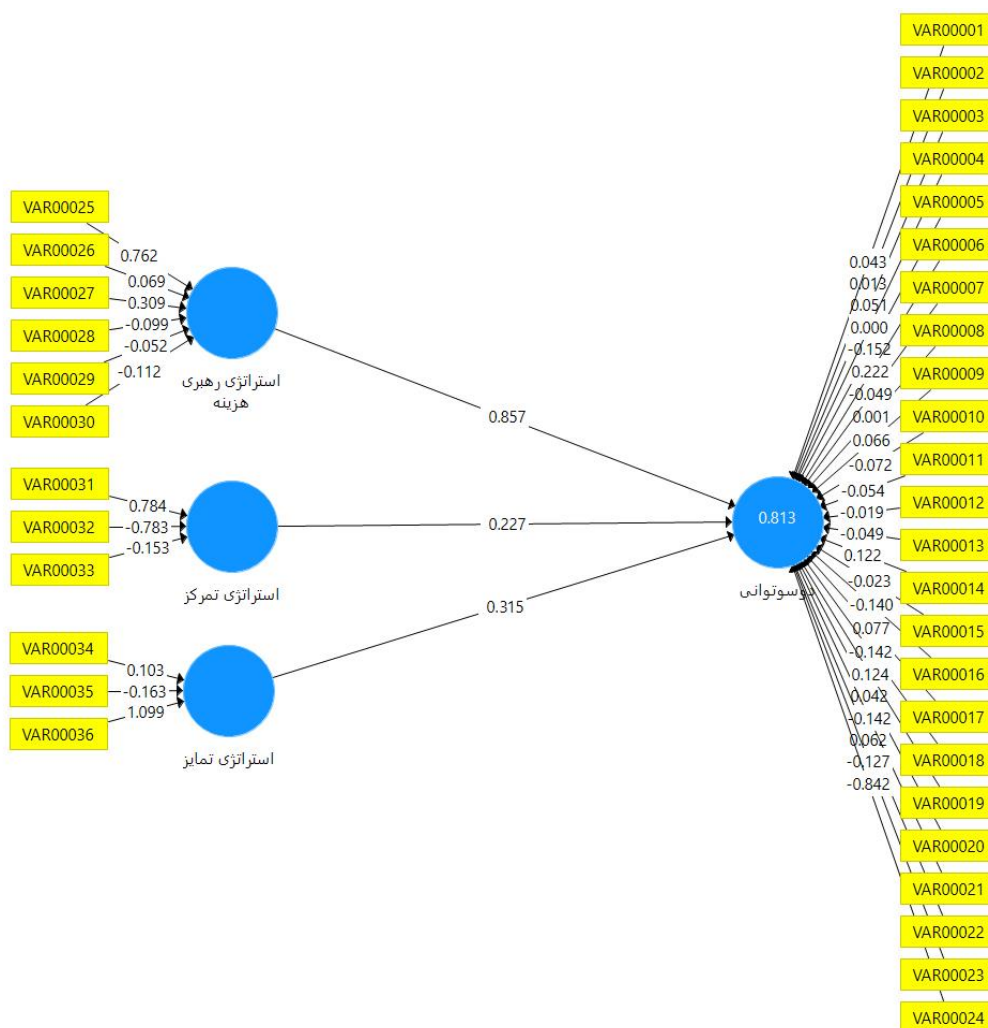
منبع: یافته‌های پژوهشگر

از آنجا که آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ است، بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تأیید است. مقدار میانگین واریانس استخراج شده نیز بزرگ‌تر از ۰/۵ است؛ بنابراین، روایی همگرا نیز تأیید می‌شود. مقدار روایی مرکب نیز در حد مطلوب است.

رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه‌های پژوهش براساس یک ساختار علی با فن حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. الگوی کلی پژوهش نیز در شکل ۱ ترسیم شده است. همچنین، الگوی اندازه‌گیری (رابطه هر یک از متغیرهای قابل مشاهده با متغیر پنهان) و الگوی مسیر (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) نیز محاسبه شده است. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره t با روش بوت

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و سوم - پائیز ۱۳۹۸

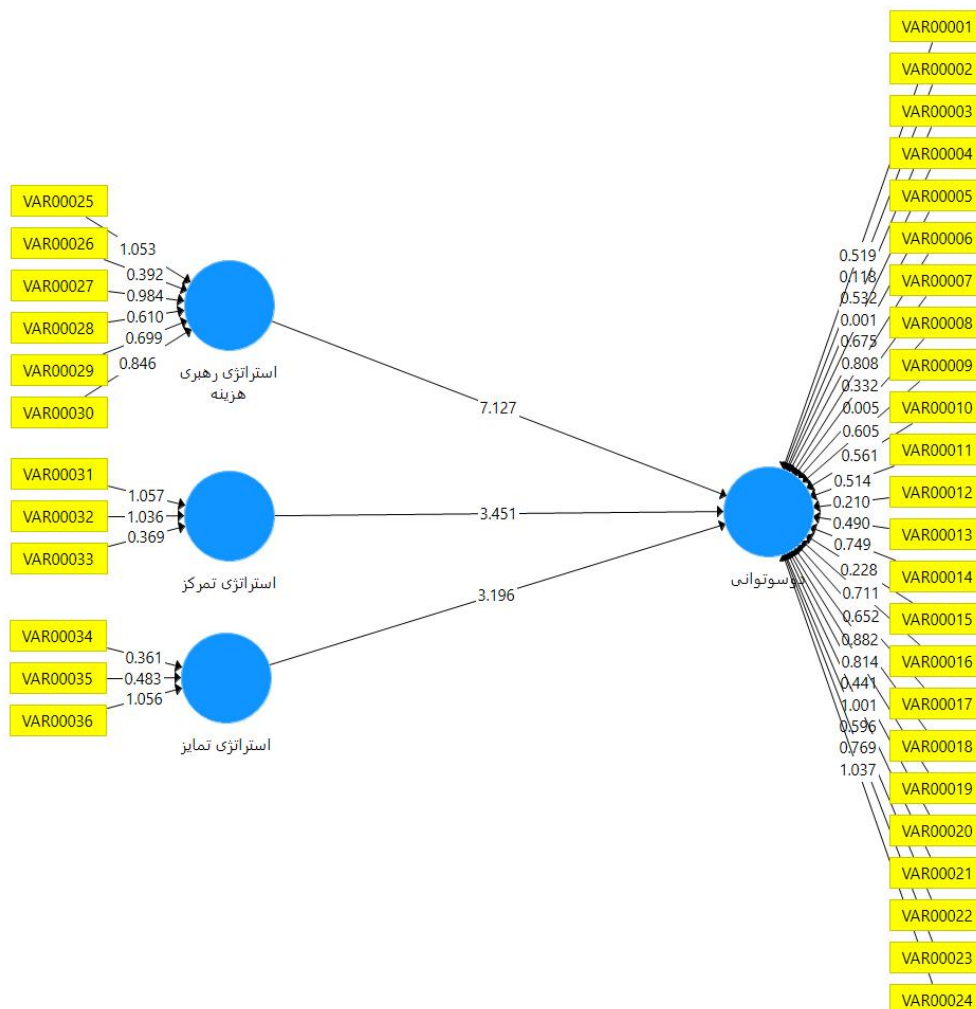
استرپ محاسبه شد که در **Error! Reference source not found.** ارائه شده است. در این الگو که خروجی نرم افزار Smart PLS است، خلاصه یافته‌های مربوط به بار عاملی استاندارد روابط متغیرهای پژوهش ارائه شد. آزمون فرضیه‌های پژوهش براساس روابط هر یک از متغیرها به تفکیک نیز ارائه شده است. در ادامه، شکل ۱ و ۲ یافته‌های مربوط را نشان می‌دهد.



شکل (۱). روش حداقل مربعات جزئی الگوی کلی پژوهش

منبع: یافته‌های پژوهشگر

رابطه دو سو توانی سازمانی و راهبردهای رقابتی / رجب دری و خانی



شکل (۲). آماره t-value الگوی کلی پژوهش با روش بوت استراپ

منبع: یافته های پژوهشگر

شکل ۱ نشان داد که R^2 پژوهش به میزان ۰/۸۱۳ است. R^2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه گیری و بخش ساختاری الگوسازی معادلات ساختاری به کار می رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا می گذارد. نکته ضروری در اینجا این است که R^2 تنها برای سازه های درونزا (وابسته) الگوی محاسبه می شود و در مورد سازه های برونزا مقدار این معیار صفر است.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و سوم - پائیز ۱۳۹۸

هرچه مقدار R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک الگو بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر الگوی پژوهش است.

در فرضیه اول، قدرت رابطه میان دو سو توانی و رهبری هزینه برابر با ۰/۸۵۷ محاسبه شد. آماره آزمون نیز بر اساس شکل ۲ در همه فرضیه‌ها بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵ درصد یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد که همبستگی‌های مشاهده‌شده معنادار است؛ بنابراین، با اطمینان ۹۵ درصد بین متغیرهای پژوهش رابطه مثبت و معناداری (با توجه به مثبت بودن ضرائب) وجود دارد. در فرضیه دوم و سوم نیز به شناسایی رابطه دو سو توانی سازمانی و راهبرد تمایز و تمرکز پرداخته شد. یافته‌ها نشان داد که بین دو سو توانی سازمانی و راهبرد تمایز رابطه معنادار و مثبت در سطح ۳۱/۵ درصد و بین دو سو توانی سازمانی و راهبرد تمرکز رابطه مثبت و معناداری در سطح ۲۲/۷ درصد وجود دارد.

۷- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف پژوهش حاضر شناسایی رابطه دو سو توانی سازمانی و راهبردهای رقابتی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز) با کسب نظر ۱۵۸ نفر از مدیران و حسابداران صنعتی استان فارس است.

در عصر حاضر رویکرد مدیریت راهبردی بر چگونگی ایجاد مزیت رقابتی بر شناسایی فرصت‌های جدید و نوظهور تمرکز دارد. دو سو توانی نیز به گونه کلی به استفاده همزمان و متوازن از ابعاد استخراج و اکتشاف است.

یافته‌های فرضیه اول پژوهش نشان داد که بین دو سو توانی و راهبرد رهبری هزینه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بدین معنا که شرکت‌هایی که دو سو توانی دارند، بازده فرآیند و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهند. در نتیجه، هزینه کل را کاهش داده و برنامه‌ریزی مدیریت و کاهش هزینه که همان راهبرد رهبری هزینه است را دنبال می‌کنند.

در فرضیه دوم پژوهش نیز مشاهده شد که بین دو سو توانی و راهبرد تمایز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از آنجا که هر دو رویکرد استخراجی و اکتشافی برای بهبود فرآیندها، تمایز محصولات و برآوردن نیازهای بازار و مشتریان ضروری است، می‌تواند منجر به متفاوت و متمایز بودن شرکت شود از سایر رقبا شود.

در فرضیه سوم نیز رابطه مثبت و معناداری بین دو سو توانی سازمانی و راهبرد تمرکز مشاهده شد. رویکردهای استخراجی شرکت‌ها را تشویق می‌کند تا محصولات و خدمات جاری را برای مشتریان بهبود بخشند، درحالی که رویکرد اکتشافی روش‌های جدیدی را که راه‌حل‌های جدیدی تولید می‌کنند و

رابطه دو سو توانی سازمانی و راهبردهای رقابتی / رجب دری و خانی

مشتریان هدف جدیدی را شناسایی می‌کنند، کشف می‌کنند که می‌تواند موجب رابطه مثبت بین دو سو توانی سازمانی با راهبرد تمرکز شود.

یافته‌های پژوهش که موید رابطه مثبت و معنادار بین دو سو توانی و راهبردهای هزینه است همسو با پژوهش هرزاله و همکاران (۲۰۱۷) است.

همچنین، با توجه به اهمیت راهبردهای تجاری شایسته است این مسئله به صورت دقیق‌تری مورد بررسی پژوهشگران و مدیران قرار گیرد. در پژوهش‌های آتی نیز رابطه دو سو توانی و ویژگی‌های فردی مدیران مانند خودشیفتگی، بیش اعتمادی، تیپ شخصیتی، اخلاق حرفه‌ای و موارد مشابه مورد بررسی قرار گیرد.

محدودیت عمده این پژوهش نیز نا آشنایی پاسخ‌دهندگان با مفاهیم مورد بررسی و محدود بودن دایره سنجش موضوع به استان فارس است که در تعمیم یافته‌ها توجه به آن ضرورت دارد.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و سوم - پائیز ۱۳۹۸

منابع

- (۱) ابراهیم پور، مصطفی و محسن اکبری و میلاد هوشمند جابجایی. (۱۳۹۴). تأثیر دوستوانی نوآوری بر دانش صادراتی و عملکرد محصولات جدید در بازارهای صادراتی، فصلنامه تخصصی رشد فناوری. ۱۱ (۴۲): ۱-۲۵.
- (۲) ابراهیم پورازبری، مصطفی و صفورا شعبانی مژدهی. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر بازار گزایی بر عملکرد شرکت با میانجی گری دوستوانی نوآوری. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. ۷ (۳): ۱۹-۳۵.
- (۳) حدادیان، علیرضا و مسعود منظمی برهانی و ابراهیم رحیمی و امید شبان برون. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر راهبردهای تمرکز و تمایز بر عملکرد با در نظر گرفتن نقش واسط قابلیت‌های بازاریابی و قابلیت‌های تکنولوژی. اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی. رشت - شرکت کارآفرینان دانشگاهی منطقه آزاد انزلی.
- (۴) خدادادی، امیر و علیرضا بوشهری و ابوطالب شفقت. (۱۳۹۷). تأثیر فرهنگ سازمانی دوستوان و دوستوانی بافت سازمانی بر نوآوری محصول در صنایع دفاعی ایران. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری. ۳ (۱): ۴۳-۵۸.
- (۵) دیانتی دیلمی، زهرا و امیرحسین حسین پور و حسین احمدی. (۱۳۹۴). اثر ابزارهای مراحل تکامل حسابداری مدیریت بر روی سود عملیاتی شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران. مطالعات تجربی حسابداری مالی. ۴۶: ۵۵-۷۸.
- (۶) سلطانی، ایرج و ریحانه بهرامی نژاد. (۱۳۹۱). درک مشترک از موضوعات اصلی در لایه‌های سازمانی شرکت فولاد مبارکه. مطالعات مدیریت، بهبود و تحول. ۱: ۴۷-۶۷.
- (۷) طاهری، مینا فوزیه و رضا محسنی. (۱۳۹۳). راهبرد اقیانوس آبی در برابر راهبرد رقابتی، کنفرانس بین‌المللی علوم رفتاری و مطالعات اجتماعی، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
- (۸) مجیدی، هادی و محمود مرادی و محمد دوستار. (۱۳۹۳)، دوستوانی سازمانی و نقش رهبری تحول‌آفرین در تحقق توانمندی سازمانی، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها، شیراز، مرکز همایش‌های علمی همایش نگار.
- (۹) مرادی، محمد و سعیده سپهوندی. (۱۳۹۴). تأثیر راهبردهای رقابتی بر پایداری عملکرد مالی و ریسک. پژوهش‌های حسابداری مالی. ۲۵: ۹-۲۰.
- (۱۰) ممبینی، یعقوب و محمود مرادی و مصطفی ابراهیم پور. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوستوانی سازمانی بر عملکرد. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. ۴ (۳): ۶۱-۹۵.

- 11) Adler, P.S., Benner, M., Brunner, D.J., MacDuffie, J.P., Osono, E., Staats, B.R., Takeuchi, H., Tushman, M.L. and Winter, S.G. (2009). "Perspectives on the productivity dilemma", *Journal of Operations Management*. 27: 99–113.
- 12) Ahire, S.L., Golhar, D.Y. and Waller, M.A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*. 27 (1): 23–56.
- 13) Asif, M. and de Vries, H.J. (2014). Creating ambidexterity through quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*. 26:1226–1241.
- 14) Chandrasekaran, A., Linderman, K. and Schroeder, R. (2012). Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. *Journal of Operations Management*. 30 (1): 134–151.
- 15) Chen, J., and Liu, L. (2019). Profiting from Green Innovation: The Moderating Effect of Competitive Strategy. *Sustainability*. 11 (15): 1-23.
- 16) Cole, R.E. (1993). Introduction to the special issue on total quality management. *California Management Review*. 35 (3): 7–11.
- 17) Dean, J.W.Jr. and Bowen, D.E. (1994). Management theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*. 19 (3): 392–418.
- 18) Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *ECONIS - Online Catalogue of the ZBW*.
- 19) Fuentes, M.M, Llorens Montes, F.J. and Molina, L.M. (2006). Total Quality Management, strategic orientation and organizational performance: The case of Spanish companies. *Total Quality Management*. 17 (3): 303 -323.
- 20) Gedajlovic, E., Cao, O., and Zhang, H. (2012). Corporate shareholding and organizational ambidexterity in high –tech SMEs: Evidence from a transitional economy. *Journal of Business Venturing*. 27 (6): 652-665.
- 21) Gibson, B., Birkinshaw, A., and Julian, F. (2004) The antecedents consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*. 47 (2): 209-226.
- 22) Gupta, A.K., Smith, K.G. and Shalley, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*. 49 (4): 693–706.
- 23) Herzallah, A., Gutierrez-Gutierrez, L. J., and Munoz Rosas, J. F. (2017). Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance: An empirical study in industrial firms. *International Journal of Operations & Production Management*. 37(10): 1496-1519.
- 24) March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*. 2 (1): 71–87.

- 25) March, J.G. (1996). Continuity and change in theories of organizational action. *Administrative Science Quarterly*. 41 (2): 278-287.
- 26) Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*. 7 (3): 233-249.
- 27) Paliokaitè, A., and Pačèsa, N. (2015). The relationship between organizational foresight and organisational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*. 101: 165-181.
- 28) Patel, P.C., Terjesenb, S. and Li, D. (2012). Enhancing effects of manufacturing flexibility through operational absorptive capacity and operational ambidexterity. *Journal of Operations Management*. 30: 201-220.
- 29) Porter, M. (1980). *Competitive Strategy, Technique to Analyzing Industries & Competitors*. London: The Free Press Co., Inc.
- 30) Porter, M.E. (1996). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 95- 119.
- 31) Rajiv, D. B., and Raj, M., and Arindam. T. (2014). Does a Differentiation Strategy Lead to More Sustainable Financial Performance than a Cost Leadership Strategy?. *Management Decision*. 52 (5): 872 - 896
- 32) Ravichandran, T. and Rai, A. (2000). Quality management in systems development: An organizational system perspective. *MIS Quarterly*. 24 (3): 381-415.
- 33) Ruiz-Ortega, M.J. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*. 63 (12): 1273-1281.
- 34) Salvador, F., Chandrasekaran, A. and Sohail, T. (2014). Product configuration, ambidexterity and firm performance in the context of industrial equipment manufacturing. *Journal of Operations Management*. 32:138-153.
- 35) Simsek, Z.; Heavey, C.; Veiga, J. F.; Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*. 46(5): 864-894.
- 36) Stettner, U., and Lavie, D. (2014). Ambidexterity under scrutiny: Exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions. *Strategic Management Journal*. 35(13): 1903-1929.
- 37) Wang, C. L., Rafiq, M. (2014). Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms. *British Journal of Management*. 25(1): 58-76.
- 38) Wu, H.Y., Lin, Y.K., and Chang, C.H. (2011). Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. *Evaluation Program Planning*, 34 (1): 37-50.

رابطه دو سو توانی سازمانی و راهبردهای رقابتی / رجب دری و خانی

- 39) Wu, S.J., Zhang, D. and Schroeder, R.G. (2011). Customization of quality practices: The impact of quality culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 28 (3): 263–279.
- 40) Yiu, D. W., Hoskisson, R. E., Bruton, G. D., and Lu, Y. (2014). Dueling institutional logics and the effect on strategic entrepreneurship in Chinese business groups. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 8(3): 195-213.
- 41) Zairi, M., and Baidoun, S. (2003). Understanding the Essentials of Total Quality Management: A Best Practice Approach – Part 2, Working Paper No. 03/05.
- 42) Zhang, D., Linderman, K. and Schroeder, R.G. (2012). The moderating role of contextual factors on quality management practices. *Journal of Operations Management*. 30 (1):12–23.
- 43) Zhang, D., Linderman, K., and Schroeder, R.G. (2014). Customizing quality management practices: A conceptual and measurement framework. *Decision Sciences*. 45 (1): 81–114.

یادداشت ها :

-
- 1 Ambidexterity
 - 2 Exploitation
 - 3 Exploration
 - 4 Cost Leadership
 - 5 Differentiation
 - 6 Focus
 - 7 Bootstrap
 - 8 Jackknife
 - 9 Convergent Validity
 - 10 Average Variance Extracted (AVE)
 - 11 Composite Reliability (CR)