



بررسی تأثیر بکارگیری هماهنگی‌های سازمانی و استراتژیکی بر ارتقاء مزیت رقابتی

آزاده رجبی^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۰۶/۱۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۰۸/۱۲

بهروز قاسمی^۲

چکیده

در محیط کسب و کار بسیار پویای امروز، سازمان نیاز به توسعه مزیت‌های رقابتی جدید دارد تا با سرعت تغییر در فن آوری، خواسته‌های مشتری و رقابت جهانی همگام شود. هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح استراتژی سازمان هم باید با زیرسیستم‌های خود و هم با سطوح بالادست و سیستم‌های هم‌تراز خود هماهنگ باشد تا موضوع هم‌افزایی تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم‌افزایی جهت رسیدن به هدف‌های سازمان شود. در این پژوهش به بررسی تأثیر بکارگیری مؤلفه‌های هماهنگی‌های سازمانی و استراتژیکی بر مزیت رقابتی پرداخته شده است. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود. ابزار گردآوری داده‌ها نیز پرسشنامه بوده که برای تدوین آن، از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش، متشکل از مدیران ارشد و میانی و کارشناسان ارشد ستاد مرکزی بانک سپه است که مشتمل بر حدود ۵۰۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه، با استفاده از فرمول کوکران، ۲۱۸ تعیین شد. سنجش میدانی متغیرهای پژوهش با استفاده از پرسشنامه انجام شد. روایی پرسشنامه با استفاده از روش اعتبار صوری و پایایی آن با محاسبه آلفای کرونباخ (۰,۷۳) تأیید شد. نتایج حاصل از بکارگیری مدلسازی معادلات ساختاری بیانگر آن بود که متغیرهای هماهنگی‌های سازمانی و استراتژیکی از طریق همراستایی و کارآفرینی استراتژیک و منابع انسانی نوآورانه بر کسب مزیت رقابتی سازمان تأثیر معنادار باشد.

کلمات کلیدی

هماهنگی سازمانی، هماهنگی استراتژیکی، همراستایی استراتژیک، کارآفرینی استراتژیک، منابع انسانی نوآورانه، مزیت رقابتی

۱ گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Azadeh_Rajabi@Yahoo.com

۲ استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Dr.BehroozGhasemi@Yahoo.com

مقدمه

سالهای سال تعداد زیادی از مفاهیم و تکنیک‌ها پیشنهاد شده‌اند تا چگونه سازمان‌ها استراتژی مناسب و اثربخشی را تدوین نمایند. تعدادی از این مفاهیم و تکنیک‌ها بر روی تناسب مهارت‌ها و منابع سازمان با فرصت‌ها و ریسک‌هایی که به وسیله محیط بیرونی سازمان ایجاد می‌شوند، متمرکز هستند و تعدادی از مفاهیم و تکنیک‌ها نیز بر روی توانمندی‌ها و منابع سازمان به عنوان مزیت رقابتی تمرکز دارند. (Feurer & Chaharbaghi, Lopez, 2005)

در چشم‌انداز قرن ۲۱، بنگاه‌ها در یک وضعیت رقابتی و پیچیده‌ی متأثر از عوامل متعدّد نظیر جهانی شدن، توسعه‌ی تکنولوژیکی و سرعت فزاینده‌ی انتشار تکنولوژی‌های جدید قرار گرفته‌اند. در چارچوب این چشم‌انداز جدید، بنگاه‌ها برای بقا و پیشرفت خود باید متفاوت از قبل عمل کنند. به ویژه، بنگاه‌ها باید به دنبال منابع جدید مزیت رقابتی باشند و اشکال جدید رقابت را به کار گیرند که خود نیازمند درک روشن از ماهیت و پویایی‌های رقابت است.

مزیت رقابتی تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد محصولات و خدمات است که شرکت را قادر به ارائه محصولات یا خدمات بهتر از رقبا (ارزش بهتر) به مشتریان می‌کند. مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان است به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر است (شفیعی و تارمست، ۱۳۹۳).

در عرصه رقابت میان سازمان‌ها و شرکت‌ها، یکی از مؤلفه‌های افزایش دهنده موفقیت برای سازمان‌ها، متمرکز شدن بروزیفه مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. کنترل منابع (مانند منابع فیزیکی، سازمانی، اطلاعاتی و انسانی)، مزیت رقابتی را نصیب سازمان می‌کند.

پیچیدگی خدمات و محصولات، سازمانها را برای استفاده از برنامه‌های مدیریتی هدایت کرده است. در فرایند سازماندهی چندین پروژه یکی از عوامل کلیدی که برنامه‌های موفق را از برنامه‌های ناموفق تشخیص می‌دهد هماهنگی بین بازیگران شرکت کننده است. هماهنگی از طریق استراتژی متمرکز نقش‌ها و مسئولیت‌های بازیگران شرکت کننده را به خوبی تعریف می‌کند. (Perttu, Dietrich, 2007, P151 هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح استراتژی سازمان هم باید با زیرسیستم‌های خود (هماهنگی درونی) و هم با سطوح بالادست و سیستم‌های هم‌تراز خود (هماهنگی

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهارم - زمستان ۱۳۹۷

بیرونی) هماهنگ باشد تا موضوع هم‌افزایی تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم‌افزایی جهت رسیدن به هدف‌های سازمان شود (سلمانی و کزازی، ۱۳۹۱).

هماهنگی می‌تواند هم در سطح عملیاتی و هم در سطح استراتژیک برقرار شود (الوانی، ۱۳۸۵). هماهنگی عملیاتی دارای زمان و مکان و هماهنگی استراتژیک ورای زمان و مکان است. ویژگی ورای زمان و مکانی «وضعیت مطلوب» و «استراتژی حرکت» و بهره‌گیری از شاخص‌هایی که بر اساس آنها تعریف شده موجب ایجاد انسجام و هماهنگی در شناسایی‌ها، توصیفات و طراحی‌ها می‌شود (افجه و سپهوند، ۱۳۸۸). بنابراین هماهنگی‌های سازمانی و استراتژیکی می‌تواند عاملی در جهت ارتقاء عملکرد کلی یک سازمان باشد. در این پژوهش به بررسی تأثیر بکارگیری مؤلفه‌های هماهنگی سازمانی و استراتژیکی بر مزیت رقابتی پرداخته شد.

استراتژی

در ابتدا به استراتژی به عنوان یک هنر نگریسته می‌شود که در آن مدیر عامل برنامه‌ای جامع از فعالیت‌هایی را که سبب انطباق فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی با ضعف‌ها و قدرت‌های داخلی سازمان و ارزش‌های مدیریتی سازمان می‌شود، شکل می‌دهد. از این منظر، چندلر استراتژی را «تعیین اهداف و آرمان‌های بلند مدت و اساسی برای یک شرکت، و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع لازم برای حصول به این اهداف و آرمان‌ها» تعریف می‌کند. (رحمان سرشت، ۱۳۹۵).

از منظر دیگر استراتژی نقشه یک راه است که برای تسهیل دستیابی به اهداف سازمان طراحی می‌شود. استراتژی موفق است که اجازه دهد یک سازمان رقابتی باشد. (Y. Nijkamp ۲۰۱۵ و p12) در واقع استراتژی پاسخ مدیران ارشد به محدودیتها و فرصتهایی است که با آن‌ها مواجه می‌شوند. در پژوهش جاری استراتژی کسب و کار مفهوم رقابتی در نظر گرفته شده است و از رویکرد تطبیقی، که در سال ۱۹۸۹ توسط ونکاترمن مطرح شد، استفاده شده است. او شش بعد برای گرایش استراتژیک، در ابزار سنجش استراتژی کسب و کار، ارائه داد، که عبارتند از: (حسن زارعی متین، مونا جام پر از می، حمید رضا یزدانی، هانیه سادات بیربایی، ۱۳۸۹، ۱۰۰)

بررسی تأثیر بکارگیری هماهنگی‌های سازمانی و استراتژیکی بر ارتقاء مزیت رقابتی / رجبی و قاسمی

تهاجمی: وجهی از گرایش استراتژیک شرکت را پوشش می‌دهد که در مقایسه با رقبایش، به سرعت منابع را برای بهبود موقعیت بازار به کار می‌برد. این گرایش استراتژیک، سرمایه‌گذاری قابل ملاحظه‌ای را می‌طلبد و تأکیدش بر توسعه‌ی سهم بازار است.

تحلیلی: بعد تحلیلی، رایجه دهنده‌ی رویکرد کلی حل مسئله نسبت به تصمیم‌گیری‌های استراتژیک است که به درک کامل از مسایل محیطی و سازمانی منجر می‌شود. این بعد، دانش سازمان برای ایجاد توانمندی و تسهیل فرآیندهای یادگیری سازمانی منعکس می‌کند.

تدافعی: این بعد گرایش استراتژیک، منعکس‌کننده‌ی رفتارهایی با هدف محافظت از موقعیت بازار در برابر تلاشی برای توسعه‌ی آن است. برخلاف اقدامات بعد تهاجمی، تأکیدش روی کاهش هزینه و کسب‌کارایی است.

آینده‌نگری: تأکید این گرایش استراتژیک، بینش روبه‌جلو داشتن و بلندمدت است. آمادگی سازمانی برای موقعیتهای محیطی آینده، در قلب مفاهیم مدیریت استراتژیک قرار دارد. در مواجهه با تغییرات محیطی، دید بلندمدت داشتن امری استراتژیک برای بقا در بازار رقابتی است. **پیش‌فعالی:** تأکید این گرایش یک گام از رقبا جلوتر بودن است. پیش‌فعال بودن روی رفتارهای نوآورانه متمرکز است و این بعد از گرایش استراتژیک در تعقیب بازارها و محصولات جدید است. شرکت‌هایی با این رفتار رقابتی ویژگی‌های رهبری بازار دارند.

ریسک‌پذیری: مخاطره‌پذیری در موقعیتهای تخصیص منابع اهمیت دارد و به عنوان یک پارامتر کلیدی در تعیین فرآیندهای تصمیم‌گیری در استراتژی رقابتی عمل می‌کند.

استراتژی سطح سازمان در مورد کسب و کارهایی که سازمان می‌خواهد در آنها سرمایه‌گذاری کند تصمیم می‌گیرد و اهداف کلی را تعیین می‌سازد. یک عنصر مهم این است که کارکنان باید با مأموریت، ارزش‌ها و استراتژی هماهنگ شوند، در حالی که از طریق مشارکت آنها در فرایند اجرای استراتژی آنها باید بتواند عواقب واقعی را درک کند. (Y. Nijkamp ۲۰۱۵, P14) با استفاده از رویکرد پرتفوی (سبد سرمایه‌گذاری) در مدیریت استراتژیک، مدیران استراتژیک سطح سازمان کوشش می‌نمایند که معمولاً ضمن برنامه‌ریزی برای افق مالی پنج‌ساله از توانایی‌های متمایز خود در صنعت مربوطه بهره‌برداری نمایند (هریسون و جان، ۱۳۹۴). همچنین آموزش استراتژیک ممکن است برای

موفقیت شرکت های معاصر که با افزایش رقابت جهانی، تغییرات سریع تکنولوژی و تغییرات دموگرافیک نیروی کار رقابت می کنند، ضروری باشد. در حقیقت، چندین سازمان برجسته، شامل موتوروال، جنرال الکتریک و هیولت پاکارد، موفقیت های اخیر را به آموزش نسبت می دهند. در واقع آموزش می تواند یک زنجیره جدیدی از مزیت رقابتی به شمار رود. (journal, december 1989, training & development)

هماهنگی های استراتژیکی و سازمانی

سازمان ها و عوامل سازمانی آنها به طور فزاینده ای وابسته به مدیریت هستند، اصطلاحات و نظریه های هماهنگی در زمینه های مختلف برای هماهنگ سازی عملکرد بین آن ها توسعه یافته است. اصطلاح سازمان، که می تواند مدل های مختلف داشته باشد، اغلب با هماهنگی همراه است. سیستم های اداری وابسته به سازمان غالباً مبتنی بر برهنجاری سیستم رقابتی مبتنی بر بازار است. (Dr. Omoregie Charles Osifo October 2013)

مسأله اصلی برای مدیریت سازمان، ایجاد هماهنگی بین سطوح استراتژی و محیط خارجی سازمان است. بر اساس بسیاری از تئوری های هماهنگی و ترکیب بندی سازمان، در سازمانهایی که هماهنگی بین عوامل زمینه ای، ساختاری و استراتژیکی در ترکیب بندی آنها بالا است، اثربخشی در حد بالایی قرار دارد. (سید علی اکبر افجه ، رضا سپهوند، ۱۳۸۸)

امروزه هماهنگی یکی از چالش های اساسی شرکت ها در سطوح استراتژی ها و استراتژی های وظیفه ای آنها به ویژه واحد وظیفه ای مالی و زیر سیستم های آن می باشد. این هماهنگی را باید بتوان هم در داخل یک سیستم و هم در ارتباط آن با سایر سیستم ها و کل سازمان برقرار کرد (اعرابی و عابدی، ۱۳۸۹). همکاری یک فرایند نسبتاً پیچیده از سازمان است. توسعه اهداف سازمانی در گروبخش های مختلف در سازمان که بطور مستقل از یکدیگر، وابسته به یکدیگر و متقابلاً محدود یک بدن واحد را تشکیل می دهند که تبدیل ورودی به خروجی کل است. (Chunfei Deng, Pan (Tang, 2017, P183)

طراحی و بازسازی ساختار سازمانی حامل مهمی برای دستیابی به همکاری سازمانی متقابل محسوب شده که در نهایت منجر به کسب موفقیت سازمان می شود. در سال های اخیر شناسایی اینکه چه ویژگی هایی برای موفقیت سازمان ضروری هستند و اینکه چه تأثیری بر عملکرد سازمان دارند،

بررسی تأثیر بکارگیری هماهنگی‌های سازمانی و استراتژیکی بر ارتقاء مزیت رقابتی / رجبی و قاسمی

اهمیت چشمگیری یافته است. محیط داخلی سازمان بر گروهی از ویژگی‌های سازمانی همچون ساختار تمرکز دارد که نسبتاً پایدار هستند (دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۳). هماهنگی استراتژیکی به یک عنصر فزاینده‌ای در جوامع تبدیل شده‌اند. تحقیقات حاضر به این نتیجه رسیده است که همکاری میان اعضای تیم، نوآوری را به میزان قابل توجهی افزایش می‌دهد. (2017, p2, Jessica Temmink,

هماهنگی فرایندی است که طی آن همه بخش‌های یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند. هماهنگی داخلی و خارجی در سطوح مختلف استراتژی را هماهنگی استراتژیک می‌گویند. هماهنگی استراتژیک به معنی آن است که چگونه استراتژی سازمان در زمینه‌های تولید، منابع انسانی، اخلاق، فرهنگ، بازاریابی و... می‌تواند به هم‌افزایی، بهبود فرایندها و عملکرد منجر شود (زاهدی و رفیعی، ۱۳۹۰).

استراتژی سازمان باید عوامل بسیاری را جهت هماهنگی کسب و کار مدیریت کنند تا در دراز مدت در مدیریت کسب و کار موفق شود (دمیر، ۲۰۱۵). عوامل تأثیرگذار بر هماهنگی سازمانی به طور سنتی به دو عامل اصلی تقسیم می‌شود. این عوامل که ساختار، اهداف و فعالیت‌های سازمان را تعیین می‌کنند، به دو دسته عوامل خارجی و عوامل داخلی گروه بندی می‌شوند. عوامل خارجی عواملی محیطی هستند که در کنترل سازمان نیستند اما ساختار و توسعه سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهند. این عوامل عبارتند از: عوامل اقتصادی مشخص کننده وضعیت اقتصادی بازار یا صنعت، عوامل اجتماعی-اقتصادی که زمینه عملکردی سازمان را تعریف می‌کنند و عوامل سیاسی-اداری که مرزهای قانونی را تبیین می‌کنند. عوامل داخلی نیز آن ویژگی‌های سازمانی هستند که پایه‌ای برای اندازه‌گیری و مقایسه سازمان ایجاد می‌کنند (ترن و تیان، ۲۰۱۳).

فرآیند تولید استراتژی به برنامه ریزی برای بقای بلند مدت سازمان‌ها اشاره دارد. این مهم برای یک سازمان و فعالیت مداوم آن نیاز به درک تمامی جنبه‌های محیط داخلی و خارجی دارد. استراتژی فرآیند تولیدی شامل انتخاب گزینه‌های مناسب و حصول اطمینان از اثربخشی آنها می‌شود. (Y. Nijkamp,2015,P13)

امروزه اکثر سازمان‌ها بجای داشتن یک استراتژی واحد، از مجموعه‌ای از استراتژی‌های مرتبط استفاده می‌کنند که هر یک در سطوح مختلفی از شرکت طراحی میشوند (الوانی، ۱۳۹۳). سه سطح

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهارم - زمستان ۱۳۹۷

مهم استراتژی در بیشتر سازمان‌های بزرگ چند محصوله عبارتند از (۱) استراتژی بنگاه؛ (۲) استراتژی کسب و کار (تجاری) و (۳) استراتژی کارکردی یا وظیفه‌ای که بر روی یک محصول - بازار خاص متمرکز شده‌اند (دساربو^۲ و همکاران، ۲۰۰۶؛ ویلسون و گیلیگان^۳، ۲۰۰۲).

هرچند دیدگاه برنامه ریزی تفکر استراتژیک از توابع و مسئولیت‌های رهبری است. هر منظر در استراتژی پیش فرض از فرضیه‌های خاصی در مورد وظیفه رهبری، به خصوص در مورد تأکید به کنترل، هدایت و یا شکل دادن به محیط سازمانی است. (Matthew R. Fairholm, Ph.D, 2009, P7) در مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر ایجاد هماهنگی بین استراتژی سازمان از یک طرف و سیستم‌های مختلف منابع انسانی از طرف دیگر تأکید می‌شود. در واقع استراتژی منابع انسانی نقش حلقه واسط بین استراتژی سازمان و عملیات منابع انسانی را بر عهده داشته و جهت‌گیری سازمان را که در استراتژی آن آمده است به دستورالعمل‌های عینی ترجمه می‌کند. هر استراتژی علاوه بر پاسخگویی به شرایط محیطی، با استراتژی‌های سطوح دیگر و نیز با نقاط قوت و شایستگی‌های رقابتی واحد تجاری مربوط و با سطح شرکت به عنوان یک مجموعه واحد هماهنگ می‌باشد. هر یک از سطوح استراتژی با سایر سطوح استراتژی تعامل نزدیک و هماهنگی دارد و اگر کل شرکت بخواهد موفق شود باید این سه سطح یکپارچه باشند (ولیان و همکاران، ۱۳۹۶). سؤال اصلی این است که چگونه می‌توان هماهنگی‌های فوق را برقرار کرد؟ پژوهش‌های کاربردی و بنیادی برای پاسخگویی به این سؤال، حوزه جدید و نوپایی شامل مفاهیم، تئوری‌ها و الگوهای مدیریت استراتژیک را به وجود آورده است. الگوهای مطرح شده را میتوان در سه گروه دسته‌بندی کرد: الگوهای عقلایی، الگوهای طبیعی و الگوهای همه‌جانبه (اعرابی و رضوانی ۱۳۸۶).

طی دو دهه اخیر، مطالعات زیادی پیرامون موضوع «قابلیت‌های سازمانی» شکل گرفته و پراکندگی مبانی نظری شاهدی بر این ادعاست و هنوز نمیتوان چارچوب مفهومی و نظری قابل قبولی یافت که به خوبی فرایند قابلیت‌های سازمانی را براساس مولفه‌های مختلف به شیوهای هماهنگ با سایر عناصر سازمانی را تشریح کرده باشد (آرولدوس^۴ و همکاران، ۲۰۱۵).

در حالیکه همه سازمانها شبیه هم نیستند و تفاوت‌هایی را میتوان در انواع برنامه‌ها و اقدامات توسعه مدیران یافت که ناشی از ماهیت و نوع سازمانها و موقعیت استراتژیک آنها است؛ و این به

بررسی تأثیر بکارگیری هماهنگی‌های سازمانی و استراتژیکی بر ارتقاء مزیت رقابتی / رجبی و قاسمی

خاطر زمینه و بستری است که این سازمان‌ها در آن قرار دارند یعنی به دلیل ابعاد مختلف و تأثیرگذاری است که سازمان‌ها با آن مواجهند (اوکاس و انگوه، ۲۰۰۷).

مزیت رقابتی

تبیین الگو یا الگوهای مزیت رقابتی از دوران اقتصادی کلاسیک تاکنون و در سطح مختلف مورد توجه جدی صاحب‌نظران علم مدیریت و اقتصادی بوده است، به گونه‌ای که تشخیص منابع مزیت رقابتی و تدوین راهبردهایی برای حفظ و توسعه آن از جمله موضوعات محوری دانش مدیریت در سالهای اخیر است. موضوع مزیت رقابتی روند تاریخی خاصی را طی کرده است. (مهدی رسولی قهرودی، مهدی مرتضوی، آرزو رستم، ۱۳۹۵) اما ورود این مفهوم به حوزه مدیریت با یک تحول مهم روبرو شده است، اندیشمندان مدیریت براین باورند که مزیت حاصل از تجارت خارجی نتیجه فعالیتهای بنگاههای یک کشور است و تلاش میکنند که کلیه واحدهای مطالعه یعنی بنگاه، صنعت و ملت در یک کل منسجم به یکدیگر پیوند بزنند که پورتر از پیشگامان این مسیر است. از نظر پورتر، استراتژی‌ها این امکان را به شرکت می‌دهند که از سه مبنای متفاوت از مزیت رقابتی بهره گیرد. از این رو، پورتر سه استراتژی عمومی را معرفی می‌کند که عبارتند از: تمایز، تمرکز، رهبری در هزینه، اما اساساً همه این استراتژی‌ها به نوعی به تمایز مربوط می‌شوند. (میاموتو، ۲۰۱۷). برخی تعاریف مزیت رقابتی عبارتند از:

✓ «مزیت رقابتی میزان فزونی جذابیت پیشنهادهای شرکت از نظر مشتریان در مقایسه با رقبا است.» (پورکایاستا، ۲۰۱۶)

✓ «مزیت رقابتی، تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا به مشتریان می‌کند.» (کوآرتنگ ۸ و همکاران، ۲۰۱۶)

✓ «مزیت رقابتی ارزشهای قابل ارائه شرکت برای مشتریان است، به نحوی که این ارزشها از هزینه مشتری بالاتر باشد (برم ۹ و همکاران، ۲۰۱۶).

مزیت رقابتی عبارت است از قابلیت یک شرکت در عملکرد ۱۰ بهتر نسبت به صنعتی که در آن کار می‌کند (میلر، ۱۹۹۸). در واقع شرکتی را دارای مزیت رقابتی می‌نامیم که نرخ سود آن بالاتر از میانگین صنعت باشد. به طور معمول نرخ سود توسط بعضی از نسبت‌ها بیان می‌شود. مانند بازگشت فروش ۱۱ یا بازگشت دارائی‌ها ۱۲. به همین منظور برای اینکه یک شرکت به نرخ سودی بالاتر از

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهارم - زمستان ۱۳۹۷

متوسط صنعت و همچنین به مزیت رقابتی بر پایه پیشی گرفتن در ارائه یکی یا بیشتر از یکی اشکان ارزش برای مشتری بنا شده است (جورکسین و پوندزین، ۱۳، ۲۰۱۶).

مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبای قادر می‌سازد (صنایعی و علوی‌شاد، ۱۳۸۵). از دیدگاه پورتر، استراتژی‌ها به سازمان این امکان را می‌دهد که از سه مبنای متفاوت از مزیت‌های رقابتی بهره گیرند. آن‌ها عبارتند از: استراتژی رهبری هزینه‌ها، استراتژی متفاوت‌سازی و استراتژی متمایز نمودن (چاهال و بکشی، ۲۰۱۵). در ابتداء باید اذعان شود که فهم ما از مزیت رقابتی بر این اعتقاد استوار است که برای اینکه یک کسب و کار به صورت طولانی مدت از نظر مالی موفق باشد، باید از بعضی از مزایا نسبت به رقبایش بهره‌مند باشد. ما همواره این مطلب را نیز گوشزد می‌نمائیم که: در درازمدت کل ارزشی که یک شرکت برای سرمایه‌گذارانش کسب می‌ند (به شکل ارزش افزوده اقتصادی^{۱۵}) نمی‌تواند از کل ارزشی که برای مشتریان خلق می‌کند و به شکل مزیت رقابتی، بیشتر باشد. این رابطه آنچنان مهم و پایه‌ای است که بعضی از صاحب‌نظران مزیت رقابتی را به عنوان خلق سود و ارزش اقتصادی تعریف می‌نمایند. (بیک‌پور، ۱۳۹۳).

در محیط رقابتی کامل که هر شرکتی می‌توانند وارد هر کسب و کاری شود و میزان تولید خود را به هر اندازه‌ای رشد دهد، محصولات به هر اندازه در دسترس خواهد بود. در این شرایط برای رقابت شرکت‌ها یا به تمایز در قیمت، یا به تمایز در محصول، یا به تمایز در بازار هدف متوسل خواهند شد (دیوید، ۱۳۹۵).

(۱) **رهبری در هزینه:** موقعیت کم هزینه یک شرکت به شرکت این امکان را می‌دهد که در برابر رقبای از یک سپر دفاعی برخوردار باشد، چراکه بازگشت سرمایه شرکت بیشتر از متوسط صنعت خواهد بود. معمولاً چنین موقعیتی مستلزم سهم نسبی بالا از بازار برای استفاده از صرفه جویی به مقیاس، دستیابی مطلوب به مواد خام، طراحی فرایند تولید راحت و کاهش سرمایه‌گذاری برای تجهیزات و تسهیلات مدرن است. ادغام عمودی (هم روبه جلو و هم روبه عقب) و افقی نیز بر کاهش قیمت محصول موثر است و می‌تواند به عنوان استراتژی سطوح پایین‌تر مورد استفاده قرار گیرد.

بررسی تأثیر بکارگیری هماهنگی‌های سازمانی و استراتژیکی بر ارتقاء مزیت رقابتی / رجبی و قاسمی

این استراتژی در هنگامی کاربرد دارد که حساسیت به قیمت وجود دارد، مشتریان بین محصولات با نام و نشان‌های مختلف تفاوتی قائل نمی‌شوند، تعداد زیادی خریدار با قدرت بالقوه چانه‌زنی در بازار وجود دارند و محصولات متمایز زیادی وجود نداشته باشد. (دیوید، ۱۳۹۵).

معمولاً کاهش هزینه نیازمند سرمایه‌گذاری است. از این رو، به کارگیری آن در صورتی که توجه مشتریان به عاملی به غیر از قیمت معطوف شود، با ریسک همراه است. همچنین در صورتی که تکنولوژی به کار رفته توسط شرکت قابل تقلید باشد و شرکت‌های رقیب نیز از آن استفاده کنند، صنعت دچار رقابت شده سود صنعت کاهش خواهد یافت (پورتر^{۱۶}، ۱۳۹۳).

۲) تمایز: در این استراتژی، شرکت محصول یا خدمات متمایز ارائه می‌دهد. این تمایز ممکن است از طریق: نام و نشان تجاری، ویژگی‌های ظاهری، خدمات مشتری، شبکه توزیع و فروش و... و یا از ترکیبی از آنها به وجود آید (پورتر، ۱۳۹۳). معمولاً برای ایجاد چنین تمایزی از استراتژی‌های توسعه محصول استفاده می‌شود. وفادار کردن مشتری و کم کردن حساسیت قیمتی اصلی‌ترین اهداف در تمایز است که می‌تواند سودی بیشتر از سود صنعت را عاید شرکت کند (دیوید، ۱۳۹۵).
خطر این استراتژی، خطا در قیمت‌گذاری است. اگر مشتری ویژگی‌های محصول را متناسب با قیمت نبیند استراتژی تمایز، با شکست مواجه خواهد شد. خطر دیگر تقلید سریع محصول توسط رقبا است. شرکت برای رفع خطر باید از غیرقابل تقلید بودن محصول اطمینان حاصل کند (دانایی‌فرد، ۱۳۹۶).

۳) تمرکز: در این استراتژی شرکت از طریق پاسخگویی بهتر به نیاز یک بازار هدف خاص (گروه خاصی از خریداران یا بازار جغرافیایی) به هدف محدود خود می‌رسد. در واقع، می‌توان گفت: استراتژی تمرکز، استفاده‌ی یک شرکت از موقعیت کم هزینه یا تمایز یا هر دوی آنها (برای شرکت‌های بزرگ و متوسط) برای یک بازار هدف خاص است (پورتر، ۱۳۹۳).

مروری بر پژوهش‌های پیشین

- در زمینه موضوع ارتباطات هماهنگی‌های استراتژیکی با استراتژی منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است از جمله اعرابی و همکارانش (۱۳۹۶) محمودرفیعی، شمس‌السادات زاهدی (۱۳۹۱)، بهبود عملکرد سازمان از طریق هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌ها منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی: پژوهشی در سازمان‌های

تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی، سید علی اکبر افجه، رضا سپهوند (۱۳۸۸) اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان، مهدی رسولی قهرودی، مهدی مرتضوی، آرزو رستمی (۱۳۹۵)، بررسی تاثیر نوآوری سازمانی و استراتژی عمومی رهبری هزینه بر عملکرد سازمان از طریق مزیت رقابتی این موضوع را در طی سال های اخیر مورد بررسی قرار دادند. روش شناسی تحقیق، روش ترکیبی بود که در بخش کیفی برای تحلیل پاسخ های ۱۰۷ نفر از روش تحلیل محتوا شده استفاده و در بخش کمی، اطلاعات بسته پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. یافته ها نشان داد که گونه استراتژی (گونه کارانه محافظه استراتژی منابع انسانی (سرباز وفادار)، گونه استراتژی ارتباطات (موافق سازی)، گونه تأمین نیرو (سنتی)، گونه آموزش و توسعه (کاربردی)، گونه ارزیابی عملکرد (همانندسازی)، گونه جبران خدمت و پاداش (عملکردی)، گونه روابط کارکنان (تعهدی)، گونه ارتباطات درون سازمانی (دوستانه) و گونه ارتباطات برون سازمانی (تکنیکی)) بیشترین فراوانی را در بین مؤسسات پژوهشی داشته اند. یافته های حاصل از تحلیل واریانس تک عامله و چند عامله نشان داد که هماهنگی استراتژیک بر عملکرد مؤسسات پژوهشی مؤثر است.

- گوکسوی و همکارانش (۲۰۱۳) به بررسی نحوه دستیابی به مزیت رقابتی از طریق استراتژی نوآوری در سیستم مدیریت انبار پرداختند. از نظر ایشان انبارداری یک فعالیت مهم در شرکت است و رقابت بر سر سرعت بالاتر و انتظارات مشتری نیازمند نگهداری کمتر و کوتاه تر موجودی است. بنابراین فرایندهای نوین در مدیریت انبار به ممکن است بهره‌وری را به طرز محسوسی افزایش داده و تبدیل به یک منبع مزیت رقابتی برای شرکت‌ها شود. هدف از این مطالعه نشان دادن نقش استراتژی‌های نوآوری در بهبود بهره‌وری عملیات انبارش، افزایش استفاده از ظرفیت ذخیره سازی، افزایش دقت و کاهش موجودی مشتری با استفاده فرایندهای جدید مدیریت انبار بود. ایشان در پایان فرایندهایی نوآورانه را برای بهبود وضعیت انبارداری ارائه نمودند.

- همتی^{۱۷} و همکاران (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان «گرایش استراتژیک و مزیت‌های بازاریابی و نقش آن بر عملکرد سازمانی در شعب بانک‌های دولتی: مطالعه موردی: بانک ملت» به بررسی این روابط پرداختند. در مدل مورد نظر ایشان، گرایش استراتژیک همچون مطالعه تئودوسیو و همکارانش به گرایش‌های «مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی، نوآوری‌گرایی و هزینه‌گرایی» تقسیم شده بود اما با این

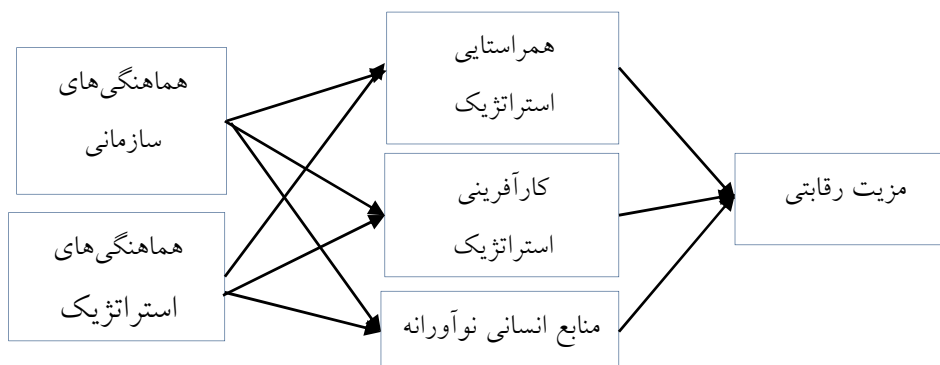
بررسی تأثیر بکارگیری هماهنگی‌های سازمانی و استراتژیکی بر ارتقاء مزیت رقابتی / رجبی و قاسمی

تفاوت که از نظر ایشان گرایش استراتژیک به طور مستقیم بر عملکرد سازمان اثرگذار است و ظرفیت‌های بازاریابی نیز به طور جداگانه و مستقل بر عملکرد اثر دارد. ایشان نیز تجزیه و تحلیل خود را با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام دادند. در پایان همه فرضیات این پژوهش اثبات شد.

مدل مفهومی پژوهش

مدل پژوهش حاضر از میاموتو^{۱۸} (۲۰۱۷) اقتباس شده است. بر اساس این مدل، هماهنگی سازمانی و هماهنگی استراتژیک به عنوان متغیرهای مستقل، مزیت رقابتی به عنوان متغیر وابسته و همراستایی استراتژیک، کارآفرینی استراتژیک و منابع انسانی نوآورانه نیز به عنوان متغیرهای میانجی در نظر گرفته شدند.

بر اساس این تعریف، مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر است:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

بر این اساس، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود که در آزمون‌های آماری بررسی خواهد شد:

- ۱) هماهنگی‌های سازمانی بر همراستایی استراتژیک تاثیر معنادار دارد.
- ۲) هماهنگی‌های سازمانی بر کارآفرینی استراتژیک تاثیر معنادار دارد.
- ۳) هماهنگی‌های سازمانی بر منابع انسانی نوآورانه تاثیر معنادار دارد.
- ۴) هماهنگی‌های استراتژیک بر همراستایی استراتژیک تاثیر معنادار دارد.
- ۵) هماهنگی‌های استراتژیک بر کارآفرینی استراتژیک تاثیر معنادار دارد.

- ۶) هماهنگی‌های استراتژیک بر منابع انسانی نوآورانه تاثیر معنادار دارد.
- ۷) همراستایی استراتژیک بر کسب مزیت رقابتی تاثیر معنادار دارد.
- ۸) کارآفرینی استراتژیک بر کسب مزیت رقابتی تاثیر معنادار دارد.
- ۹) منابع انسانی نوآورانه استراتژیک بر کسب مزیت رقابتی تاثیر معنادار دارد.

روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، از نوع کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری اطلاعات توصیفی است. روش مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل نیز پیمایشی-همبستگی است. جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق شامل مدیران ارشد و میانی و کارشناسان ارشد ستاد مرکزی بانک سپه می‌باشد که مشتمل بر حدود ۵۰۰ نفر است. روش مورد استفاده جهت نمونه‌گیری، روش تصادفی ساده است که برای مشخص نمودن تعداد کل نمونه از روش کوکران استفاده شد. بنابراین فرمول، حجم نمونه برابر با ۲۱۸ می‌باشد.

در این تحقیق از منابع کتابخانه‌ای و اسناد و مدارک علمی برای جمع‌آوری داده‌های کتابخانه‌ای و همچنین یک پرسشنامه منظم یا بسته برای جمع‌آوری داده‌های میدانی تحقیق استفاده شده است. پرسشنامه پژوهش شامل دو بخش داده‌های توصیفی (جمعیت شناختی)، شامل ۴ سؤال و بخش استنباطی (سوالات بسته)، شامل ۳۸ سؤال می‌باشد.

روایی پرسشنامه با استفاده از روش اعتبار صوری تأیید گردید. جهت این امر، از چند نفر از استادی و کارشناسان فن درباره روایی پرسشنامه نظرخواهی شد که ایشان بر روایی آن صحه نهادند. پایایی آن نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ (با مقدار ۰,۷۳) مورد تأیید قرار گرفت.

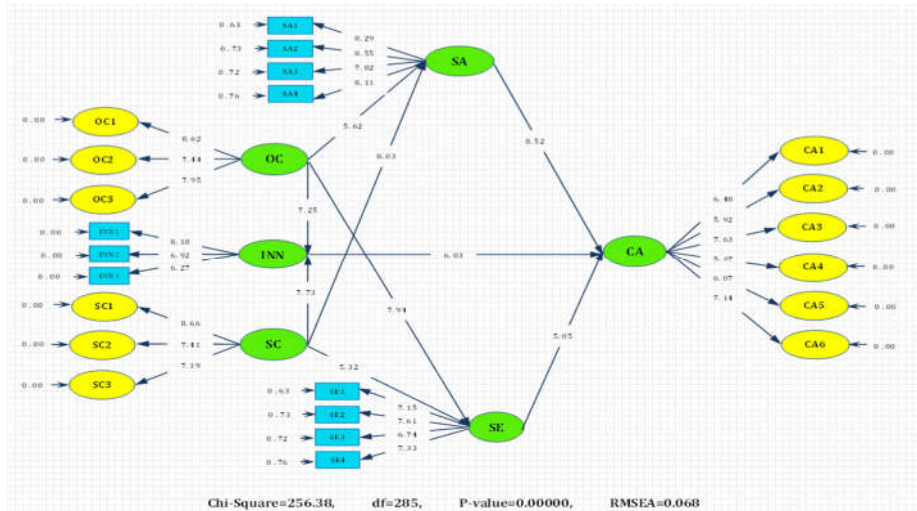
جهت بررسی استنباطی آزمون کلمگروف-اسمیرینف برای بررسی نرمال بودن متغیرها، و تحلیل مدل به کمک روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل^{۱۹} برای بررسی اعتبار مدل به کار رفته است. در این بخش تحلیل عاملی تأییدی جهت سنجش برازندگی سازه‌ها و از مدل ساختاری برای سنجش برازندگی مدل استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

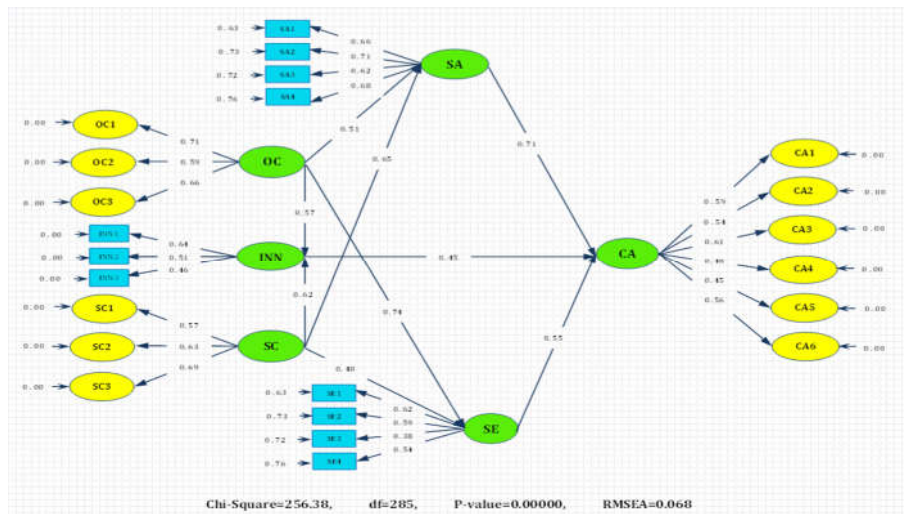
آمار توصیفی داده‌های میدانی جمع‌آوری شده نشان داد که اکثر پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه پژوهش، در بازه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال هستند. همچنین ۷۲ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۸ درصد زن بودند. همچنین حدود ۴۵ درصد ایشان دارای تحصیلات لیسانس بودند که بیشترین فراوانی را از این منظر داشت.

در بخش آمار استنباطی، پس از بررسی نرمال بودن داده‌های پژوهش و تأیید آن، مشخص شد که پژوهشگر مجاز به انجام آزمون با استفاده از نرم افزار لیزرل می‌باشد.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی با توجه به اینکه آماره t برای تمام ضرایب نشانگرها و صفت‌های مکنون مورد مطالعه (به جز دو مورد در سؤالات ۱۳ و ۱۷) بالاتر از مقدار ۱,۹۶ است، نشان می‌دهد که مدل‌های اندازه‌گیری مورد استفاده در پژوهش حاضر مناسب بوده و نشانگرهای مورد استفاده برای اندازه‌گیری صفت‌های مکنون مورد مطالعه این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تطابق قابل قبولی را دارند. بنابراین می‌توان نتایج حاصله از سؤالات هر سازه را معتبر و قابل تحلیل دانست. در مدل ساختاری روابط بین صفت‌های مکنون در خور توجه است. در واقع در مدل ساختاری به دنبال آنیم که مشخص کنیم روابط موجود بین صفت‌های مکنون که بر اساس نظریه استخراج شده‌اند با توجه به داده‌های گردآوری شده از نمونه مورد تأیید قرار می‌گیرد یا خیر؟ مدل‌های ساختاری پژوهش حاضر به شرح زیر هستند:



شکل ۲: مدل اندازه‌گیری متغیرهای مکنون در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳: مدل اندازه‌گیری متغیرهای مکنون در حالت ضرایب معناداری

بررسی تأثیر بکارگیری هماهنگی‌های سازمانی و استراتژیکی بر ارتقاء مزیت رقابتی / رجبی و قاسمی

جدول ۱: نتایج ضرایب معنی داری اثرات متغیرهای مدل پژوهش

نتیجه	ارزش t	بار عاملی	مسیر	
تأیید	۵,۹۲	۰,۵۱	هماهنگی‌های سازمانی بر همراستایی استراتژیک	۱
تأیید	۷,۶۴	۰,۷۴	هماهنگی‌های سازمانی بر کارآفرینی استراتژیک	۲
تأیید	۷,۲۵	۰,۵۷	هماهنگی‌های سازمانی بر منابع انسانی نوآورانه	۳
تأیید	۸,۰۳	۰,۶۵	هماهنگی‌های استراتژیک بر همراستایی استراتژیک	۴
تأیید	۵,۳۲	۰,۴۸	هماهنگی‌های استراتژیک بر کارآفرینی استراتژیک	۵
تأیید	۷,۷۳	۰,۶۲	هماهنگی‌های استراتژیک بر منابع انسانی نوآورانه	۶
تأیید	۸,۵۲	۰,۷۱	همراستایی استراتژیک بر کسب مزیت رقابتی	۷
تأیید	۶,۰۵	۰,۵۵	کارآفرینی استراتژیک بر کسب مزیت رقابتی	۸
تأیید	۵,۰۵	۰,۴۵	منابع انسانی نوآورانه استراتژیک بر کسب مزیت رقابتی	۹

مقدار t بیشتر از ۱/۹۶ بدین معنی است که رابطه در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی‌دار است. و چنانچه مقدار t بین ۱/۶۵ و ۱/۹۶ باشد آنگاه رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار خواهد بود. از آنجا که ضرائب و مقادیر t روابط مورد مطالعه این تحقیق معنی‌دار است، می‌توان نتیجه گرفت که روابط مورد انتظار تأیید می‌شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس بررسی‌های انجام شده، هر ۹ فرضیه تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفته که بکارگیری هماهنگی‌های سازمانی و استراتژیکی از طریق همراستایی استراتژیک، کارآفرینی استراتژیک و منابع انسانی نوآورانه بر کسب مزیت رقابتی سازمان مؤثرند. نتایج حاصله با نتایج حاصل از تحقیق میاموتو (۲۰۱۷) سازگار است. این امر بدان معناست که هماهنگی استراتژیک سازمان در کنار هماهنگی میان واحدهای مختلف سازمان می‌تواند از طریق کارآفرینی بالاتر و همسویی میان اهداف سازمانی و نوآوری کارکنان به کسب مزایای رقابتی بالاتر منجر خواهد شد.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهارم - زمستان ۱۳۹۷

در ادامه پیشنهادهایی عملی برای بهبود ارتقاء مزیت رقابتی ارائه می‌شود:

- ✓ شناسایی ویژگی‌های تأثیرگذار داخلی سازمان بر هماهنگی سازمانی
- ✓ شناسایی عوامل اثرگذار بر اهداف سازمان و تعیین نحوه و میزان اثرگذاری هر یک از آنها
- ✓ تعریف برنامه به‌روزرسانی اهداف و استراتژی‌ها برای پاسخ‌گویی به تغییرات عوامل داخلی و خارجی
- ✓ مطالعه تأثیر استراتژی‌های موجود سازمان بر هماهنگی سازمانی
- ✓ تدوین برنامه هماهنگی سازمانی با تمرکز بر منابع و امکانات موجود مانند ساختار سازمانی، تکنولوژی، فرهنگ سازمانی، توانایی افراد و...
- ✓ سنجش دوره‌ای هماهنگی سازمانی و تعریف اقدامات بهبود در این حوزه

منابع

- (۱) اعرابی، سید محمد، رضوانی، حمیدرضا، (۱۳۸۶)، رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره شرکت‌های دارویی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ۲، شماره ۵، صص: ۷۱-۹۷.
- (۲) اعرابی، سیدمحمد. عابدی، رحیم (۱۳۸۹). «رابطه هماهنگی استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی مالی با عملکرد سازمان» «مطالعات مدیریت صنعتی، دوره ۸، شماره ۱۹، صص ۲۳۹-۲۷۷.
- (۳) اعرابی، فاطمه السادات. فرهنگی، علی اکبر. سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۶). «الگوی تعاملی استراتژی‌های ارتباطات سازمانی و استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد (مورد مطالعه: واحدهای پژوهشی دارای مجوز از وزارت علوم و تحقیقات و فناوری)»، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، دوره ۲۳، شماره ۶۴، صص ۷۳-۹۷.
- (۴) افجه، سیدعلی اکبر. سپهوند، رضا (۱۳۸۸). «اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان»، مدیریت صنعتی، دوره ۶، شماره ۱۵، صص ۷۸-۱۱۳.
- (۵) الوانی، سیدمهدی، کریمی شهبایی، اسداله، معمارزاده، غلامرضا، و مدیری، محمود (۱۳۹۵)، طراحی مدل بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران، مدیریت بهره‌وری، ۳۷ (۲۲)، صص. ۷-۲۸.
- (۶) الوانی، سید مهدی، و رئیس صفری، مجتبی (۱۳۹۳)، تحلیل راهبردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها با رویکرد فناوری اطلاعات، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۸ (۳۰)، صص. ۱-۲۴.
- (۷) بیک‌پور، بابک، ۱۳۹۳، بررسی نقش واسطه‌ای شایستگی اجتماعی در رابطه بین مدیریت ارتباط با مشتری و مزیت رقابتی (مورد مطالعه: مدیران و کارکنان شعب شمال غرب بانک سرمایه)، دانشگاه آزاد گرمی
- (۸) پورتر، مایکل. (۱۳۹۳). استراتژی رقابتی تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا، ترجمه عباس مهرپویا، تهران: نشر رسا.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهارم - زمستان ۱۳۹۷

۹) جوانمرد، احسان. دریایی، آرش (۱۳۹۵). «برنامه ریزی ومدیریت استراتژی برای مدیران، سازمان ها و ذی نفعان، سومین کنفرانس جهانی مدیریت»، *اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز*.

۱۰) دانایی فرد، حسن، ولی اصل، جواد، و حسینی، سید یعقوب (۱۳۹۶)، واکاوی ساز و کارهای دانشی بهبود کیفیت خط مشی های عمومی در ایران: پژوهش ترکیبی، سیاست گذاری عمومی، ۸۶ (۳)، صص. ۲۹-۵۶.

۱۱) دهدشتی شاهرخ، زهره. مهدیه، امید. اعرابی، سید محمد. (۱۳۹۳). «الگوی هماهنگی راهبردی میان ارتباطات و تعارض سازمانی و رابطه آن با عملکرد، ارتباطات و تعارض سازمانی»، *چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲، صص ۴۹-۷۸*.

۱۲) دیوید، فرد آر. (۱۳۹۵). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارساییان. تهران: نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی.

۱۳) رحمان سرشت، حسین. (۱۳۹۵)، *تئوری های سازمان و مدیریت از تجددگرایی تا پساتجددگرایی - جلد اول: (دوران تجددگرایی مدرنیزم)*، تهران: نشر دوران.

۱۴) رسولی قهرودی، مهدی، مرتضوی، مهدی، رستم، آرزو، بررسی تاثیر نوآوری سازمانی و استراتژی عمومی رهبری هزینه بر عملکرد سازمان از طریق مزیت رقابتی، *مجله مدیریت توسعه و تحول* ۲۷، ۱۳۹۵، صص: ۲۵-۱۷

۱۵) رضائیان، علی (۱۳۹۵)، *اصول مدیریت*، تهران: انتشارات سمت، چاپ بیست و هفتم.

۱۶) زارعی متین، حسن، جام پر از می، مونا، یزدانی، حمید رضا، سادات بیربایی، هانیه، بررسی رابطه بین گرایش استراتژیک شرکت با عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن، *مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران*، دوره ۲، شماره ۶، زمستان ۱۳۸۹، صص ۹۷ تا ۱۱۲

۱۷) زاهدی، شمس السادات. رفیعی، محمود (۱۳۹۱). «بهبود عملکرد سازمان از طریق هماهنگی استراتژیک بین استراتژی های منابع انسانی»، *تصمیم گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی: پژوهشی در سازمان های تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی*، دور ۱۰، شماره ۱ (پیاپی ۲۵)، صص ۵-۳۲.

بررسی تأثیر بکارگیری هماهنگی‌های سازمانی و استراتژیکی بر ارتقاء مزیت رقابتی / رجبی و قاسمی

۱۸) سلمانی، سمیه. کزازی، ابوالفضل (۱۳۹۱). «تأثیر رابطه هماهنگی راهبرد سطح کسب و کار و راهبرد تولید بر عملکرد سازمانی، (مطالعه موردی در گروه صنعتی صفا)»، نشریه بهبود مدیریت، دوره ۶، شماره ۱، پیاپی ۱۵، صص ۵۶-۸۰.

۱۹) شفیع، مرتضی. تارمست، پگاه (۱۳۹۳). «تأثیر فرایندهای مدیریت زنجیره تأمین بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی شرکت ساپکو)»، مطالعات کمی در مدیریت، سال پنجم، شماره دوم.

۲۰) صنایعی، علی و علوی شاد، عباس، (۱۳۸۵)، نقش مدیریت روابط با مشتری در کسب مزیت رقابتی بازارهای خدماتی، تهران: چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.

۲۱) عطاران، جواد. دیواندری، علی. آدینف، حیات (۱۳۹۱). «شناسایی عوامل موثر بر تحکیم بازار (تحقق مزیت رقابتی پایدار) خدمات بانکی در بانک ملت بر مبنای دیدگاه منبع محور»، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۴، شماره ۲، پیاپی ۱۲، صص ۹۱-۱۱۲.

۲۲) هریسون، جفری. جان، کارن (۱۳۹۴). مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد اعرابی و محمدرسول الماسی فرد، تهران: نشر مهکامه.

۲۳) ولیان، حسن، کوشکی جهرمی، علیرضا، بودلانی، حسن، ۱۳۹۶، طراحی مدل رویکرد قابلیت‌های سازمانی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال ۲۳، شماره ۶۵، صص: ۱۳۱-۱۵۱.

24) Aruldoss, M, Travis, M.L. & Venkatesan, P. (2015). A reference model for business intelligence to predict bankruptcy. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(2): 186- 217.

25) Brem, A., Maier, M., Wimschneider, C., (2016) "Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 19 Issue: 1, pp.133-148

26) Chahal, H., Bakshi, P., (2015), "Examining intellectual capital and competitive advantage relationship", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 33 Iss 3 pp. 376 - 399

27) Demir, Nevzat (2015). "On the Importance of Strategic Alignment in Organizational Culture", *American Journal of Business, Economics and Management*. Vol. 3, No. 3, , pp. 126-131.

- 28) Desarbo, W.S.; Benedetto, C.A.; Jedidi, K. & Song, M. (2006). Identifying sources of heterogeneity for empirically deriving strategic types: A constrained finite mixture structural equation methodology; management science; Linthicum: Jun; V .52, 6 : 909-925.
- 29) Goksoy, Asli, Vayvay, Ozalp. Ergeneli, Nilufer (2013). "Gaining Competitive Advantage through Innovation Strategies: An Application in Warehouse Management Processes", *American Journal of Business and Management Vol. 2, No. 4, 304-321*
- 30) Jurksiene, L., Pundziene, A., (2016) "The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity", *European Business Review*, Vol. 28 Issue: 4, pp.431-448
- 31) Kwarteng, A., Dadzie, S. A., Famiyeh, S., (2016) "Sustainability and competitive advantage from a developing economy", *Journal of Global Responsibility*, Vol. 7 Issue: 1, pp.110-125
- 32) Miyamoto, Michiko (2017). "IT-business Alignment and Resource-based View of Competitive Advantage: Intangible Assets of Korean SMEs", *Universal Journal of Management, Issue 5, pp. 101-109*
- 33) O'cass A, Ngo L. V. (2007). Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance. *Journal of Business Research*, Vol. 60, 11-20.
- 34) Purkayastha, A., Sharma, S., (2016) "Gaining competitive advantage through the right business model: analysis based on case studies", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 9 Issue: 2, pp.138-155.
- 35) Tran, Quangyen; Tian, Yezhuang (2013). "Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm". *American Journal of Industrial and Business Management*.
- 36) Wilson, M.S. & Gilligan, C. (2005). *Strategic marketing management: Planning, implementation & control*; 3rd ed; Burlington: Elsevier Butterworth – Heinemann.
- 37) Three strategic training roles, ralph catalanello and john redding, training & development
- 38) journal, december 1989
- 39) Y. Nijkamp, Leadership styles and strategy process

- 40) Research, A study of Dutch small and medium-sized enterprises, December 5, 2016
- 41) Dr. Omoregie Charles Osifo, The Effects of Coordination on Organizational Performance: An Intra and Inter Perspective Asian Journal of Business and Management (ISSN: 2321 – 2803) و Volume ۰۱ – Issue ۰۴, October ۲۰۱۳
- 42) Perttu Dietrich , COORDINATION STRATEGIES IN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT PROGRAMS, Helsinki University of Technology
- 43) Laboratory of Industrial Management
- 44) Chunfei Deng, Pan Tang, Do A Cross-Organization Collaboration Framework of Nuclear Power Plant Accidents Emergency Management in Off-Site Area: A Case Study from S City ctoral Dissertation Series 2007/3, Espoo 2007, Advances in Applied Sociology, ۲۰۱۷, ۷, ۱۹۶-۱۸۱
- 45) Matthew R. Fairholm, Ph.D. , Leadership and Organizational Strategy, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 14(1), 2009
- 46) Jessica Temmink, The Effect of Inter-Organizational Team Cooperation on Collaborative Innovation Performance rticle 3, University of Twente P.O. Box 217, 7500AE Enschede, The Netherlands
- 47) Lopez, Salvado Vivas (2005) Competitive advantage and Strategy
- 48) formulation: the key role of dynamic capabilities; Management
- 49) Decision, Vol. 43, No.5, pp:661-669.

- ۱ Demir
- 2 . Desarbo
- 3 . Wilson & Gilligan
- 4 . Aruldoss
- 5 . O'cass & Ngo
- ۶ Miyamoto
۷. Keegan
۸. Ma
۹. Brem
۱۰. Performance
11. Rreturn On Sales
12. R.O.A
13. Jurksiene and Pundziene
14. Chahal and Bakshi
۱۵. Economic Value Added
- ۱۶ Porter
- ۱۷ Hemati
- ۱۸ Miyamoto
- ۱۹ Linear Structural Relations (Lisrel)