



تبیین استراتژی‌های کسب و کار و جهت‌گیری استراتژیک به منظور ترسیم آینده نظام مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی: بانک توسعه صادرات ایران)

محمدرضا ریحانی

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران

تورج مجیبی (مسئول مکاتبات)

دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران

toragmogibi@yahoo.com

حسنعلی آقاجانی

دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران

مجتبی طبری

دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران

علی مهدیزاده اشرفی

استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۲/۳۱

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۹/۱۵

چکیده

یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها، دستیابی به مزیت رقابتی از طریق نگاه استراتژیک آینده‌نگرانه است. تبیین استراتژی‌های کسب و کار با بهره‌گیری از مدل مایکل پورتر (۱۹۸۵) و جهت‌گیری استراتژیک (استخدام از بازار کار داخلی یا خارجی) به‌عنوان نقاط مرجع و در راستای ترسیم آینده نظام مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران، هدف این پژوهش است. تحقیق حاضر، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری ۳۸۱ نفر از خبرگان بانک در سطح کشور بوده که ۱۸۱ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روایی تحقیق، طی چند مرحله از نظر خبرگان و پایایی آن از روش آلفای کرونباخ ۰/۷۶ به دست آمده و داده‌ها با استفاده از آزمون فرضیه فازی مورد تحلیل قرار گرفتند. طبق یافته‌ها استراتژی بانک از هر دو بعد تمایز و رهبری هزینه در وضعیت مطلوبی قرار نگرفت. از بعد جهت‌گیری استراتژیک بازار کار، حفظ و نگهداری کارکنان فعلی با امکان متوسط تأیید شد، لیکن جذب استعدادها از بازار کار خارجی تأیید نگردید. در پایان نتیجه‌گیری شده است که سیاست‌گذاران بانک با نگاه آینده‌نگرانه و بهره‌مندی از تکنولوژی‌های نوین الکترونیکی، نسبت به بهبود خدمات منحصر به فرد به مشتریان اقدام و تمهیدات لازم به‌منظور کاهش هزینه ارائه خدمات اندیشیده شود و به‌جای قراردادهای برون سپاری، به منابع داخلی توجه نمایند.

واژگان کلیدی: استراتژی؛ استراتژی‌های کسب و کار؛ جهت‌گیری استراتژیک؛ مدیریت منابع انسانی

۱- مقدمه

آینده جهان با توسعه بازارهای نوظهور، رواج تکنولوژی‌های برتر و گسترش کسب‌وکار همراه است (نائب زاده، ۱۳۸۹). رقابت فقط در سطح کسب‌وکار رخ نمی‌دهد (پورتر^۱، ۱۹۸۵). در یک بازار رقابتی برای تأمین کالاها و خدمات، تأمین‌کنندگان مختلفی وجود دارند که هر کدام می‌توانند محصولی با ترکیبی خاص از ویژگی‌های قیمت و کیفیت ارائه دهند (ساجیسمیتا و میشرآ^۲، ۲۰۱۳). بیشتر صاحب‌نظران با تأکید بر اهمیت راهبرد رقابتی در سطح کسب‌وکار از گونه‌شناسی راهبرد پورتر یا مایلز و اسنو^۳ (۱۹۸۷) بهره‌گرفته‌اند (خلیلی شورینی و جبار زاده پرنق، ۱۳۹۵). راهبرد کسب‌وکار با ترکیب بهینه منابع منجر به خلق ارزش برای مشتری و سودآوری برای سازمان شده و به تشریح عملکرد و مزیت رقابتی می‌پردازد (لدیب و لخال^۴، ۲۰۱۵). برخی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را برای پاسخگویی به نیازهای استراتژیک کسب‌وکار سازمان معرفی نموده (شالک و همکاران^۵، ۲۰۱۳). برخی نیز مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را به‌عنوان یک منبع مزیت رقابتی بر سر راه عملکرد کسب‌وکار معرفی کرده‌اند (کاراسکو و بندیا-مارتینز^۶، ۲۰۱۶). از سوی دیگر شرکت‌ها به‌جای کسب سودهای کلان در کوتاه‌مدت به دنبال خلق مزیت‌های رقابتی باهدف بقاء بیشتر در بازارها بادید آینده‌نگری هستند (سرایبی نیا و دیگران، ۱۳۹۶).

روشن است که استراتژی منابع انسانی و روابط با کارکنان بر عملکرد سازمان مؤثر و میزان تأثیر آن برحسب تفاوت در عوامل اقتضایی و زمینه‌ای متغیر است. ازجمله این عوامل اقتضایی و زمینه‌ای، استراتژی است (اعرابی و مقدم، ۱۳۸۶). سازمان‌های امروزی، از لحاظ فناوری و تمایز محصول چندان بر هم برتری ندارند. برای مثال اغلب بانک‌ها خدمات کاملاً مشابهی ارائه می‌کنند. وقتی یکی از بانک‌ها خدمات جدیدی ارائه می‌دهد بلافاصله بقیه بانک‌ها نیز این کار را انجام می‌دهند. بنابراین می‌توان با قطعیت نتیجه گرفت که عامل اصلی موفقیت این بانک‌ها خدمات آن‌ها نیست بلکه منابع انسانی آن‌هاست (قلی پور، ۱۳۹۵). باتاچاریا و همکاران^۷ نیز استدلال کرده‌اند که منابع انسانی با برخورداری از ویژگی‌هایی نظیر ارزش‌آفرینی، کمیابی و

دشواری تقلید، زمینه را برای بهبود قابلیت‌های سازمان فراهم می‌آورد (اسماعیلی و رحیمی اقدم، ۱۳۹۴). در این صورت سازمان می‌تواند در زمینه نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی، نظام حفظ و نگهداری، نظام آموزش و بهسازی و نظام به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی خود را به‌عنوان عامل ایجاد مزیت رقابتی مورد ملاحظه قرار داده و به اهداف کلان خود دست یابد (غلام‌زاده و جلالی، ۱۳۹۱). در واقع انجام موفقیت‌آمیز هرکاری در سازمان بدون توجه جدی به منابع انسانی، امکان‌پذیر نخواهد بود (رستم زاده و همکاران، ۱۳۹۵). هرچند مقوله کیفیت خدمات نیز به‌عنوان مشخصه اصلی رقابت بین سازمان‌ها، سازمان را از رقابیش متمایز ساخته و سبب کسب مزیت رقابتی می‌شود (شافعی‌ها و همکاران، ۱۳۹۶).

گزارش ارزیابی عملکرد بانک توسعه صادرات ایران در اسفند سال ۹۵ بر اساس شاخص‌های عمومی ارائه‌شده از سوی وزارت امور اقتصادی و دارایی، نشان می‌دهد این بانک بین مجموعه هفت بانک دولتی در کشور در سطح متوسط ارزیابی شده و رتبه پنجم را کسب نموده است (پورتال وزارت امور اقتصادی و دارایی) که رتبه مطلوبی به نظر نمی‌رسد. از سوی دیگر با ظهور بانک‌های خصوصی در ایران، فضای رقابتی میان بانک‌ها تشدید شده است. بانک توسعه صادرات به‌عنوان تنها بانک دولتی و تخصصی ارائه‌کننده خدمات به صادرکنندگان کشور، ناگزیر به اعمال مدیریت استراتژیک از طریق کارآمدتر نمودن کارکنان است. از یک طرف، دریافت خدمات متمایز و قیمت تمام‌شده پایین، دو فاکتور اساسی برای مشتریان است. از طرف دیگر، توجه به نیروهای داخلی بانک و یا استفاده از قراردادهای برون‌سپاری، دغدغه دیگری است که متولیان این بانک برای حصول به مزیت رقابتی با آن مواجه‌اند. در این رابطه، پژوهشی که نشان‌دهنده وضعیت موجود استراتژی‌های کسب‌وکار و جهت‌گیری استراتژیک را در بانک توسعه صادرات ایران نشان بدهد، انجام نشده است. در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این دو سؤال هستیم:

- ۱- استراتژی کسب‌وکار بانک توسعه صادرات ایران چیست؟
- ۲- جهت‌گیری استراتژیک بانک توسعه صادرات ایران در مدیریت منابع انسانی چگونه است؟

تصمیم‌های استراتژیک کلیه تصمیم‌های مربوط به اهداف شرکت و راه‌های رسیدن به آن است (دراکر^{۱۳}، ۱۹۵۵). استراتژی مجموعه‌ای از انتخاب بنیادی یا حساس درباره نتایج یک فعالیت و ابزار انجام آن است (چایلد^{۱۴}، ۱۹۷۲). استراتژی برنامه‌های مقیاس بزرگ و آینده‌نگر برای تعامل با محیط رقابتی به‌منظور بهینه کردن دستیابی به هدف‌های سازمان و به عبارتی برنامه بازی مؤسسه می‌باشد، که اگرچه همه نیازهای انسانی، مالی و مواد در آینده را به‌تفصیل بیان نمی‌کند ولی چارچوبی برای تصمیم‌گیری فراهم می‌سازد و آگاهی شرکت درباره نحوه رقابت در برابر کی، کی، کجا و برای چه را نشان می‌دهد (پیرس و رابینسون^{۱۵}، ۱۳۸۰). بسیاری از سازمان‌ها به دلیل عدم استراتژی آینده‌نگری، متحمل خسارات زیادی می‌شوند که در ظاهر نمی‌توان به‌راحتی آن را تشخیص داد ولی با دید آینده‌نگری می‌توان به خلق ارزش رسید (کاپی و لانگونی^{۱۶}، ۲۰۱۶).

از نظر برخی اقتصاددانان لیبرال، کسب‌وکار، عبارت است از استفاده‌ای که انسان از نیروهای مادی و معنوی خود در راه تولید ثروت یا ایجاد خدمات می‌کند (صحت و همکاران، ۱۳۹۶). استراتژی سطح کسب‌وکار اشاره دارد به این‌که چگونه شرکت‌ها در یک صنعت یا بازار به رقابت می‌پردازند (ولسون، اسلاتر و هالت^{۱۷}، ۲۰۰۵؛ ویلن و هانگر، ۱۳۸۹؛ اسلاتر و اولسون^{۱۸}، ۲۰۰۰). دو چارچوب رایج و حاکم برای استراتژی‌های کسب‌وکار عبارت‌اند از گونه شناسی مایلز و اسنو که تمرکز دارد بر نرخ تمایل به تغییر محصول - بازار و گونه شناسی پورتر که تمرکز دارد بر مشتریان و رقبا (همبریک^{۱۹}، ۲۰۰۳).

لیائو^{۲۰} (۲۰۰۵) ذکر می‌کند که استراتژی سطح کسب‌وکار، باورهای یک مؤسسه را درباره کجایی و چگونگی کسب مزیت رقابتی نسبت به رقبایش منعکس می‌کند. پورتر دو گونه اصلی از استراتژی عمومی واحد سازمانی را شناسایی کرد که سازمان‌ها برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی در یک بازار بکار می‌برند: استراتژی رهبری در هزینه^{۲۱} و استراتژی تمایز^{۲۲}. اصولاً استراتژی مبتنی بر پیشرو بودن در هزینه، با روش تولید انبوه

بر این اساس با توجه به تأکید راهبردهای عمومی پورتر بر مزیت رقابتی، این پژوهش سعی دارد با بهره‌گیری از گونه شناسی مایکل پورتر، استراتژی‌های کسب‌وکار (تمایز یا رهبری هزینه) به‌عنوان یکی از چالش‌ها را شناسایی و در ادامه جهت‌گیری استراتژیک در حوزه منابع انسانی (استفاده از نیروهای دائمی یا قراردادی) به‌عنوان چالش دیگر را در بانک توسعه صادرات ایران مشخص نماید.

بدیهی است شناسایی چهار متغیر مذکور به‌عنوان نقاط مرجع راهبردی، زمینه را برای پیاده‌سازی راهبردهای منابع انسانی در راستای نگاه استراتژیک آینده‌نگرانه هموار و آینده نظام مدیریت منابع انسانی را در بانک توسعه صادرات ایران ترسیم خواهد نمود.

مبانی نظری و تجربی (پیشینه) پژوهش

استراتژی طرحی جامع است که نشان می‌دهد شرکت چگونه به مأموریت و اهداف خود دست می‌یابد (ویلن و هانگر^۸، ۱۳۸۹). رهنمودهایی در مورد چگونگی اتخاذ تصمیماتی که بر عملکرد بلندمدت سازمان اثر می‌گذارند (زاهدی و همکاران، ۱۳۹۰). استراتژی، الگویی برای پاسخ سازمان به محیط اطرافش در طول زمان می‌باشد (سیدجوادین، ۱۳۹۰). طبق نظر ورما^۹ (۱۹۹۰) استراتژی را حداقل می‌توان از دو دیدگاه تعریف کرد: از نقطه‌نظر اینکه سازمان قصد انجام چه کاری را دارد و همچنین از این نقطه‌نظر که سازمان سرانجام چه کاری را انجام می‌دهد. از منظر اول، استراتژی برنامه‌ای جامع برای دستیابی به اهداف یک سازمان و اجرای مأموریت بوده و از منظر دوم، استراتژی الگوی پاسخ‌های سازمان به محیط خود در طول زمان می‌باشد (نائب زاده، ۱۳۸۸).

استراتژی‌ها ابزارهایی هستند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (دیوید^{۱۰}، ۱۳۹۴). استراتژی تعیین هدف‌های اساسی و بلندمدت یک سازمان و گزینش اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف‌ها است (چاندلر^{۱۱}، ۱۹۶۲). استراتژی را می‌توان از پنج دیدگاه مطرح ساخت: استراتژی به‌عنوان یک طرح، استراتژی به‌عنوان یک شگرد یا نیرنگ، استراتژی به‌عنوان الگو، استراتژی به‌عنوان موقعیت، استراتژی به‌عنوان نگرش (مینتزبرگ^{۱۲}، ۱۹۹۰).

دیوید^{۲۸} (۲۰۰۵) سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، مجموعه‌ای از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی متشکل از کارگزینی، تیم‌های خودگردان، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، آموزش، کار انعطاف‌پذیر، ارتباطات و جبران خدمات هستند (بندیکسون و همکاران^{۲۹}، ۲۰۱۷).

می‌توان گفت در مقایسه با گونه شناسی مایلز و اسنو، گونه شناسی پورتر بیشتر بر اساس نحوه پاسخگویی به مسئله کارآفرینی بنا شده است (اسلاتر و اولسون، ۲۰۰۰). انواع استراتژی‌های سازمان در الگوی مایلز و اسنو به‌عنوان معروف‌ترین نوع طبقه‌بندی، اکتشافی (فرصت‌طلب)^{۳۰}، مدافعان^{۳۱}، تحلیل‌گران^{۳۲} و منفعلان^{۳۳} معرفی شده است (مایلز و اسنو، ۱۹۸۷).

در جدول شماره (۲) به‌طور مختصر به بررسی ویژگی‌های بارز هرکدام از این استراتژی‌های رقابتی می‌پردازیم:

جدول ۲. مدل استراتژی‌های کلان چهارگانه مایلز و اسنو (۱۹۸۷)

ضعف	عوامل داخلی	قوت
استراتژی تدافعی	استراتژی اکتشافی	خارجی
استراتژی منفعل	استراتژی تحلیلگر	اولویت توجه به (بازار کار) داخلی

در تحقیقی با عنوان «پیکربندی استراتژی و ساختار: در راستای تلفیق» یک جمع‌بندی از پیکربندی‌های مختلف از استراتژی ارائه شده است. میلر^{۳۴} بر اساس پژوهش‌های قبلی تمایز، تمرکز، رهبری هزینه و صرفه‌جویی در سرمایه را چهار بعد اصلی برای دسته‌بندی استراتژی‌ها به شمار آورده و بر این اساس، چهار پیکربندی موفق از استراتژی‌های سطح کسب‌وکار (بازاریابان متمرکز، نوآوران، بازاریابان و رهبران هزینه) ارائه می‌کند. به دو نوع استراتژی تمایز نیز اشاره می‌شود: نوآوری محصول، بر اساس بازاریابی گسترده و دیگری مدیریت تصویر (محصول در بازار). اولی که بسیار شبیه فرصت‌جویان در گونه شناسی مایلز و اسنو است، می‌کوشد تا با تأکید بر تحقیق و توسعه و پیشرو بودن در تکنولوژی‌های جدید و از طریق برتری نسبت به رقبا در کیفیت، کارایی، طراحی

همخوانی دارد و استراتژی متمایز نمودن کالاها و خدمات با روش‌های تولید انعطاف‌پذیر (درویش و دیگران، ۱۳۹۱). از دیدگاه مایکل پورتر و طبق جدول شماره (۱) استراتژی‌ها به سازمان این امکان را می‌دهند که از سه مبنای متفاوت از مزیت‌های رقابتی بهره‌گیرند. این سه مبنا که تحت عنوان استراتژی‌های عام نامیده می‌شوند عبارت‌اند از: رهبری در هزینه‌ها، متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات و سرانجام تمرکز نمودن همه توجه بر محصولات و خدماتی خاص (مینتزبرگ و همکاران، ۱۳۷۶).

جدول ۱. استراتژی‌های عام مایکل پورتر

هدف گسترده	۱- رهبری هزینه	۲- تمایز محصول
دامنه رقابت		
هدف محدود	۳ الف- تمرکز بر هزینه	۳ ب- تمرکز بر تمایز

هزینه کمتر برتری رقابتی تمایز محصول

استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایز محصول در پی برتری رقابتی در گستره وسیعی از مؤسسه‌های موجود در یک صنعت هستند، درحالی‌که استراتژی‌های تمرکز، نظر به رهبری هزینه (تمرکز بر هزینه) و تمایز (تمرکز بر تمایز) در بخش کوچکی دارند. اقدامات ویژه‌ای که برای اجرای هر استراتژی عام موردنیاز است در میان صنایع مختلف متفاوت‌اند؛ همچنان‌که استراتژی‌های یک صنعت خاص مختلف‌اند. هرچند گزینش و اجرای یک استراتژی عام بسیار دشوار است، اما این استراتژی‌ها مسیری منطقی هستند به‌سوی برتری رقابتی که در هر صنعت باید آن‌ها را جست‌وجو کرد (مینتزبرگ و همکاران^{۳۵}، ۱۳۷۶). تحقیقات دونلپ-هینکلر و مدامبی^{۳۶} (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که اجرای استراتژی رهبری هزینه برای خط تولید یک محصول متمایز، منجر به کاهش سود و از بین رفتن منابع خواهد شد (مورفی و تاچر^{۳۷}، ۲۰۱۷). همچنین شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد شرکت‌هایی که در آن از استراتژی تمایز استفاده می‌شود در مقایسه با شرکت‌هایی که رهبری هزینه را بکار می‌برند، با احتمال بیشتری از سیستم کاری با عملکرد بالا^{۳۸} بهره‌مند گردیده‌اند (بولر و مک‌اوی^{۳۹}، ۲۰۱۲). طبق نظر ایوان و

در پژوهشی با عنوان «سازگاری عملکرد با استراتژی کسب و کار، ساختار بازاریابی سازمان و رفتار استراتژیک» یافته‌ها نشان داد که عملکرد کلی شرکت‌ها تحت تأثیر چگونگی ویژگی‌های ساختاری بازاریابی سازمان (مثل رسمی سازی، تمرکز و تخصص) و رفتار استراتژیک (به‌عنوان نمونه مشتری، رقیب، نوآوری و کنترل هزینه)، مکمل راهبردهای کسب و کار جایگزین (شامل چهار گونه فرصت‌جویان، تحلیل‌گران، مدافعان کم‌هزینه و مدافعان متمایز) هستند و این نتیجه حاصل شد که هر نوع استراتژی نیاز به ترکیبات متفاوتی از ساختار بازاریابی سازمان و رفتار استراتژیک برای موفقیت است (اولسون و همکاران، ۲۰۰۵). نتایج تحقیقی با عنوان «پتانسیل تجارت الکترونیک شرکت‌های کوچک و متوسط در یک محیط کسب و کار در حال جهانی شدن» نشان داد که شرکت‌های کوچک و متوسط از لحاظ ایجاد اشتغال و توسعه اقتصادی، دارای نقش برجسته‌ای هستند و موفقیت در محیط کسب و کار جدید ناشی از جهانی شدن، برای هر دو گروه اقتصادهای در حال توسعه و توسعه‌یافته، دارای اهمیتی خاص است. این مطالعه نشان داد که چگونه جهانی شدن، شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و اینکه چگونه شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند از پتانسیل تجارت الکترونیک برای حل و فصل مشکلات مربوط به محیط کسب و کار جدید استفاده کنند. در پایان این نتیجه‌گیری حاصل شد که درک درست از اینترنت و پذیرفتن آن به‌عنوان یک رسانه، به بهبود کسب و کار کمک می‌کند (ساورول و همکاران، ۲۰۱۴).

در تحقیقی با عنوان «چگونه استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی، ارتباط بین استراتژی کسب و کار و عملکرد را تعدیل می‌کند»، یافته‌ها نشان داد که استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی نوآورانه و محافظه‌کارانه، می‌تواند زمینه را برای استفاده از استراتژی‌های کسب و کار رهبری هزینه و تمایز فراهم نماید. همچنین اثربخشی استفاده از استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی نوآورانه در شرکت‌هایی که از استراتژی رهبری هزینه تبعیت می‌کنند (برخلاف شرکت‌هایی که بر استراتژی تمایز متکی‌اند) تأیید گردید. در پایان این نتیجه‌گیری حاصل گردید که تصمیمات

نوآورانه یا سبک، به‌روزترین و جذاب‌ترین محصولات را ارائه نماید و دومی که به‌ندرت در ارائه محصولات نو پیشگام است، تلاش می‌کند تا از طریق اقدامات بازاریابی (نظیر تبلیغات، بسته‌بندی جذاب، خدمات خوب و...)، تصویری یگانه از محصولش خلق نماید (میلر، ۱۹۸۶).

هدف از پژوهشی با عنوان «تحلیل تطبیقی دو سطح از گونه شناسی استراتژی کسب و کار»، ارزیابی و تحلیل دو گونه شناسی مهم استراتژیک در سطح کسب و کار عنوان شده است: استراتژی‌های عمومی پورتر و استراتژی‌های مایلز و اسنو. یافته‌ها نشان داد که شباهت‌ها و تفاوت‌هایی بین این دو گونه شناسی وجود دارد. ترکیب این دو نوع گونه شناسی از دو بعد مطرح و ارائه شده است: سازگاری درونی استراتژی و سطح کنشی (در مقابل واکنشی) بودن استراتژی (سی‌گیو^{۳۵}، ۱۹۸۹).

هدف از تحقیقی با عنوان «ارزیابی استراتژی‌های عمومی: بررسی تجربی دو گونه شناسی رقابتی در صنایع تولیدی مجزا از هم»، مقایسه دو گونه شناسی پورتر و مینتزرگ عنوان گردید. نتایج نشان داد که داده‌ها از گونه شناسی مینتزرگ پشتیبانی می‌کند و گونه شناسی پورتر مورد تأیید قرار نگرفت و این نتیجه حاصل گردید که در استفاده از استراتژی‌های عمومی (ژنریک)، بیشتر از گونه شناسی‌های رقابتی استفاده می‌گردد (کوتا و وادلانی^{۳۶}، ۱۹۹۵).

در تحقیقی با عنوان «کاربرد استراتژی‌های عمومی پورتر بر عملکرد بیمارستان‌های اسلوواکی»، استراتژی‌های کسب و کار در سه زمینه رهبری هزینه، تمایز و تمرکز و نیز عملکرد سازمان‌ها با معیارهای توانایی حفظ مشتری، توانایی کنترل هزینه عملیات و رشد سود کل مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از داده‌ها نشان داد که استراتژی رقابتی کسب و کار بر عملکرد آن‌ها تأثیر به‌سزایی داشته و بیمارستان‌هایی که از استراتژی میانه استفاده می‌کنند - که ترکیبی از استراتژی‌های مذکور می‌باشد - نسبت به بیمارستان‌هایی که تنها روی یکی از استراتژی‌های سه‌گانه متمرکز شده‌اند، به‌مراتب عملکرد بهتری خواهند داشت (هاواکا و همکاران^{۳۷}، ۲۰۰۱).

استراتژیک برای توسعه سیستم‌های اطلاعاتی، با توجه به اهداف کسب‌وکار صورت می‌گیرد (مارتینز-سیمارو و همکاران^{۳۹}، ۲۰۱۵).

یافته‌های پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر هم‌راستایی استراتژی کسب‌وکار و فناوری اطلاعاتی بر عملکرد بنگاه‌های کوچک» که با بهره‌گیری از استراتژی‌های مایلز و اسنو انجام شد، نشان داد هم‌راستایی استراتژی کسب‌وکار-فناوری اطلاعات با عملکرد بنگاه‌ها رابطه مثبت و معنی‌داری دارد و این نتیجه حاصل گردید که مدافعان می‌توانند با روش‌های مختلف از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای بهبود عملکرد کسب‌وکار بهره‌مند شوند، درحالی‌که آینده‌نگران باید از فناوری اطلاعات و ارتباطات در تصمیم‌گیری سریع استراتژیک و تحلیل گران از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای تسهیل در فرایند تصمیم‌گیری جامع و عکس‌العمل‌های سریع استفاده کنند (پولارد و مورالس^{۴۰}، ۲۰۱۵).

در تحقیقی با عنوان «رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب‌وکار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره شرکت‌های دارویی ایران» الگویی جهت هماهنگی بین استراتژی بازاریابی و استراتژی کسب‌وکار ارائه گردید. طبق یافته‌ها، میزان کنترل (کم یا شدید) و کانون توجه (داخلی یا خارجی) به‌عنوان دو نقطه مرجع اعلم در نظر گرفته شدند. بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک، استراتژی‌های بازاریابی و استراتژی‌های سطح کسب‌وکار تعیین و سپس رابطه بین گونه‌های مختلف استراتژی‌های مذکور بررسی گردید. نتایج نشان داد که بین استراتژی مرحله ورود به بازار با استراتژی فرصت‌جو، استراتژی بازار در حال رشد با استراتژی تحلیل‌گر، استراتژی بازار بالغ با استراتژی مدافع تمایز طلب و استراتژی بازار در حال افول با استراتژی مدافع کم‌هزینه بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک هماهنگی وجود دارد و در این حالت عملکرد بهتری نسبت به سایر حالت‌ها مشاهده می‌شود (اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶).

در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین سازگاری استراتژی کسب‌وکار با استراتژی تولیدی و عملکرد شرکت سایپادیزل» هدف، سازگاری استراتژی کسب‌وکار بر اساس مدل مایکل پورتر و در دو بخش رهبری هزینه و تمایز با

استراتژی تولید بر عملکرد شرکت، عنوان شد. یافته‌ها نشان داد که انتخاب استراتژی تمایز به همراه تصمیمات سازگار با این استراتژی، اثر مطلوبی بر عملکرد داشته است و نتیجه‌گیری شده است که برای بالا بردن فروش و سودآوری می‌توان بر متغیرهایی نظیر منابع انسانی، ادغام عمودی و کنترل مواد تأکید کرد (نائب زاده، ۱۳۸۸).

در تحقیقی با عنوان «بررسی تجربی ارتباط استراتژی فناوری با استراتژی و عملکرد کسب‌وکار در صنایع الکترونیک ایران» به ارتباط میان استراتژی فناوری و استراتژی کسب‌وکار شرکت‌ها و اثری که این ارتباط بر عملکرد شرکت‌ها می‌گذارد توجه شده است. یافته‌ها نشان داد که در مورد استراتژی‌های تمایز و تمرکز، استراتژی فناوری نقش پشتیبان استراتژی کسب‌وکار را بر عهده دارد، اما در مورد رهبری هزینه شرایط متفاوت است و در صورتی‌که استراتژی فناوری از سازگاری و قوت لازم برای ایفای این نقش برخوردار نباشد، عملکرد شرکت‌ها ضعیف خواهد بود. در پایان توصیه گردید که نتایج تحقیق تحت تأثیر شرایط محیطی خاص به‌راحتی قابل‌تعمیم نیست (الف و همکاران، ۱۳۹۰).

در پژوهشی با عنوان «تناظر استراتژی کسب‌وکار با عدم اطمینان محیطی (مورد مطالعه: شرکت‌های پگاه فارس و شام شام)» با مطالعه ادبیات تحقیق در زمینه استراتژی سطح کسب‌وکار و عدم اطمینان محیطی، مدلی برای تناظر این دو ارائه شده است. از ترکیب مدل پورتر و مدل مایلز و اسنو، چهار نوع استراتژی کسب‌وکار معرفی و نیز عدم اطمینان محیطی در چهار وضعیت تعریف گردید. نتایج نشان داد استراتژی کسب‌وکار در شرکت پگاه فارس استراتژی مدافع کم‌هزینه و در شرکت شام شام، استراتژی مدافع تمایز طلب است. بین وضعیت موجود و مطلوب استراتژی کسب‌وکار در هر دو شرکت اختلاف معناداری وجود دارد. همچنین استراتژی کسب‌وکار در هر دو شرکت با عدم اطمینان محیطی تناظر مناسبی ندارند (رضوانی و سهام‌مقدم، ۱۳۹۱).

در تحقیقی با عنوان «طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش هم‌راستا با استراتژی‌های کسب‌وکار با استفاده از روش فراترکیب»، یافته‌ها نشان داد که مهم‌ترین عامل در دستیابی به بلوغ مدیریت دانش هم‌راستا با استراتژی‌های

است. جهت‌گیری بازار کار مدیریت منابع انسانی، جذب استعدادها شناسایی‌شده و همسویی ضعیفی بین راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار برقرار بود و درنهایت پیشنهاد گردید که مدیریت منابع انسانی شرکت، برای برقراری همسویی جهت‌گیری، بازار کار را از خارج به داخل تغییر داده و از کار راهه شغلی و جانشین پروری نیروهای داخلی استفاده نماید (خلیلی شورینی و جبار زاده پرنق، ۱۳۹۵).

نتایج تحقیقی با عنوان «تدوین راهبرد منابع انسانی در هماهنگی با راهبرد کسب‌وکار، فرهنگ و ساختار سازمانی» در شرکت توزیع نیروی برق استان فارس، نشان داد که راهبرد کسب‌وکار از نوع محافظه‌کارانه، راهبرد ساختار سازمانی از نوع مکانیکی، راهبرد فرهنگ‌سازمانی از نوع مأموریتی و درنهایت راهبرد منابع انسانی از نوع پیمانکارانه تبعیت می‌کند و درنهایت سناریوهایی بیان شد که شرکت می‌تواند از آن‌ها برای تدوین راهبردهای منابع انسانی هماهنگ با راهبردهای کسب‌وکار، ساختار و فرهنگ‌سازمانی آن‌ها استفاده کند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶).

روش پژوهش

در کلی‌ترین تقسیم‌بندی، روش تحقیق را کتابخانه‌ای و میدانی در نظر گرفته‌اند که در تحقیق حاضر از هر دو این روش‌ها استفاده شده است. تحقیق حاضر تحقیقی توصیفی از نوع پیمایشی است و از نظر هدف و جهت‌گیری پژوهش از نوع بنیادی-کاربردی است. برای تدوین مبانی نظری از مطالعات کتابخانه‌ای و به‌منظور پاسخگویی به سؤالات پژوهش، از پرسش‌نامه به‌عنوان یکی از ابزار گردآوری اطلاعات و استفاده از آزمون فرض فازی استفاده گردید. جدول شماره (۳) به تشریح تعداد کل خبرگان، تعداد پرسش‌نامه‌های ارسال‌شده و پاسخ‌های اخذشده (بدون نقص) به تفکیک سه واحد ستادی، شعب و اعتبارات-بین‌الملل پرداخته است.

کسب‌وکار، پشتیبانی و زیرساخت سازمانی است؛ چراکه زیرساخت تسهیل‌کننده اکتشاف دانش، ساختار متناسب با رفتارهای جمعی، فرهنگ نوآورانه، تخصیص منابع کافی به پروژه‌های مدیریت دانش و ارائه دوره‌های آموزشی مرتبط با مفاهیم دانشی است که توانمندکننده‌ای کلیدی در پیاده‌سازی مدیریت دانش خواهد بود. کمترین وزن نیز به عوامل مدیریتی اختصاص داشت. در پایان توصیه‌شده است که مدل پیشنهادی در سازمان‌های مشاوره‌ای، سازمان‌های صنعتی، بیمارستان‌ها و صنایع مختلف بکار رود (مانیان و همکاران، ۱۳۹۳).

در تحقیقی با عنوان «عوامل مؤثر در انتخاب مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی کوچک و متوسط در ایران» مجموعه عوامل محیطی و سازمانی مؤثر بر انتخاب مدل کسب‌وکار الکترونیکی شناسایی گردید. یافته‌ها نشان داد که عوامل یکپارچگی فرایندها و راهبردهای سازمانی به ترتیب مهم‌ترین عوامل مؤثر در انتخاب مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک در کسب‌وکارهای الکترونیک کوچک و متوسط ایران هستند. در پایان پیشنهاد گردید مدیران میان فعالیت‌های سازمانی و فرا سازمانی هماهنگی لازم را به‌منظور هم‌افزایی برقرار نمایند. همچنین سازمان‌ها از ابتدا جهت‌گیری استراتژیک خود را انتخاب نمایند. اینکه به دنبال کاهش هزینه هستند یا نوآوری و تمایز، رابطه با مشتری در اولویت است یا حفظ و نگهداری مشتری (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۴).

یافته‌های تحقیقی با عنوان «تدوین و ارائه چارچوبی مفهومی باهدف همسویی راهبرد منابع انسانی و فرهنگ‌سازمانی»، نشان داد راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی با بستر فرهنگی شرکت ملی گاز، همسویی کامل ندارد و به سیاست‌گذاران توصیه گردید با توجه به فرهنگ غالب بوروکراتیک فعلی، باید از راهبرد نیروی کار قراردادی به راهبرد متخصص متعهد تغییر جهت دهند (فرهادی محلی و همکاران، ۱۳۹۵).

یافته‌های تحقیقی با عنوان «بررسی میزان همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار» که در شرکت سایپا انجام شد، حاکی از آن است که راهبرد کسب‌وکار شرکت، کاهش هزینه و راهبرد منابع انسانی آن سرباز وفادار

جدول ۳. تعداد کل کارکنان، تعداد کل خبرگان و پاسخ‌های ارسال شده و اخذ شده به تفکیک واحدها

نام واحد	تعداد کل کارکنان	تعداد خبرگان دارای پست سازمانی	تعداد خبرگان فاقد پست سازمانی	تعداد کل خبرگان(دارای پست و فاقد پست)	تعداد پرسشنامه ارسال شده	پاسخ خبرگان(فاقد پست سازمانی)	پاسخ خبرگان(دارای پست سازمانی)	پاسخ‌های اخذ شده بدون نقص
ستادی	۴۶۸	۱۱۸	۶۲	۱۸۰	۱۸۰	۲۷	۲۸	۵۵
شعب	۴۹۷	۸۰	۶۶	۱۴۶	۸۰	۰	۳۳	۳۳
اعتبارات - بین‌الملل	۱۱۶	۳۵	۲۰	۵۵	۵۵	۸	۲۳	۳۱
جمع کل	۱,۰۸۱	۲۳۳	۱۴۸	۳۸۱	۳۱۵	۳۵	۸۴	۱۱۹

جدول شماره (۴) به تعداد نمونه و جامعه آماری از میان خبرگان و تعداد پرسش‌نامه توزیع شده و اخذ شده به صورت کلی اشاره نموده است. جامعه آماری ۳۸۱ نفر از خبرگان بانک می‌باشند. طبق جدول کرجسی و مورگان، نمونه آماری تحقیق حاضر را تعداد ۱۸۱ نفر از مدیران و خبرگان بانک توسعه صادرات ایران تشکیل داده‌اند. با توجه به اولویت اخذ پاسخ‌ها از سوی مدیران (خبرگان دارای پست سازمانی)، محقق در وهله‌ی اول نسبت به توزیع پرسشنامه‌ها میان تمامی مدیران واحدها اقدام نموده است. از آنجایی که پیش‌بینی می‌شد همه‌ی مدیران به دلایل مختلف با محقق همکاری نمایند، نسبت به توزیع مابقی پرسش‌نامه به روش تصادفی ساده میان خبرگان فاقد پست سازمانی اقدام و از این تعداد ۱۱۹ نفر با محقق همکاری نموده‌اند.

نتایج نشان می‌دهد که بیش از ۷۰ درصد پاسخ‌دهندگان، مدیران (خبرگان دارای پست سازمانی) و مابقی، خبرگان فاقد پست

سازمانی می‌باشند. شاخص‌های تعیین خبرگان از میان کل کارکنان به تفکیک واحدها به شرح زیر در نظر گرفته شد.

الف) شاخص‌های مدیران (خبرگان دارای پست سازمانی): واحدهای ستادی و اعتبارات - بین‌الملل:

مدیران، روسا و معاونین اداره، روسای دوایر و گروه‌ها - شعب: روسا و معاونین

ب) شاخص‌های خبرگان فاقد پست سازمانی (از میان کارشناسانی که حداقل دارای یکی از ویژگی‌های زیر باشند):

- ۱- مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و بالاتر با سابقه کاری بالای پنج سال
- ۲- حداقل مدرک تحصیلی لیسانس با سابقه کار بالای پانزده سال

همچنین در این پژوهش از دو پرسشنامه برای نیل به اهداف تحقیق استفاده شد که در جدول شماره (۵) مشاهده می‌شود.

جدول ۴. جامعه و نمونه آماری و تعداد پاسخ‌های اخذ شده

تعداد جامعه آماری (مدیران و خبرگان)	تعداد نمونه	تعداد پرسشنامه توزیع شده	تعداد پرسشنامه اخذ شده (بدون نقص)
۳۸۱	۱۸۱	۳۱۵	۱۱۹

جدول ۵. پرسشنامه‌های استفاده شده در پژوهش

منبع	هدف (متغیرها)
پرسشنامه استاندارد مایکل پورتر (۱۹۸۵)	استراتژی کسب‌وکار (تمایز یا رهبری هزینه)

پرسشنامه طراحی شده، به صورت پیش‌آزمون در اختیار تعداد ۱۱ نفر از اساتید و خبرگان قرار گرفت آنگاه پس از اخذ نظرات اصلاحی و تعدیل موادی از آن‌ها، مجدداً در اختیار تعداد ۳۱ نفر از اعضاء نمونه آماری مقدماتی قرار گرفت و طبق نظرات اصلاحی این گروه نیز از مرتبط بودن سؤالات، با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه، اطمینان حاصل شد. در نهایت، پرسشنامه نهایی طراحی و برای جمع‌آوری داده‌ها مورداستفاده قرار گرفت.

یکی از روش‌های متعدد تعیین قابلیت اعتماد (پایایی)، سنجش سازگاری درونی آن است (کونکا و همکاران^{۴۳}، ۲۰۰۴) که با ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری می‌شود (چرچیل^{۴۴}، ۱۹۷۹) (کرونباخ^{۴۵}، ۱۹۵۱) و در اغلب تحقیقات مورداستفاده قرار می‌گیرد (پیترسون^{۴۶}، ۱۹۹۴). اگرچه حداقل مقدار قابل قبول برای این ضریب باید ۰/۷ باشد اما مقادیر ۰/۶ و حتی ۰/۵۵ نیز قابل قبول و پذیرش است (نونالی^{۴۷}، ۱۹۷۸) (ون دی ون و فری^{۴۸}، ۱۹۷۹). در تحقیق حاضر، قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری ۰/۷۶ بوده است.

اظهارنظرهای کلامی پاسخگویان نمونه آماری در مورد متغیرهای چهارگانه تحقیق که بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت جمع‌آوری شده‌اند به روش‌های مختلفی قابل تبدیل به اعداد فازی مثلثی هستند (لی^{۴۹}، ۲۰۰۷) (صارمی و همکاران^{۵۰}، ۲۰۰۹). در تحقیق حاضر این کار بر اساس جدول راهنمای شماره (۶) انجام شده است:

جدول ۶. تبدیل اظهارنظرهای کلامی طیف لیکرت به اعداد فازی مثلثی

خیلی زیاد			زیاد			متوسط			کم			خیلی کم		
a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c
۷	۹	۹	۵	۷	۹	۳	۵	۷	۱	۳	۵	۱	۱	۳

فازی مربوط به هر یک از متغیرها با استفاده از روابط زیر محاسبه شده‌اند.

میانگین فازی هر کدام از اعداد سه‌گانه مثلثی مربوط به داده-

های جمع‌آوری شده حاصل از پرسشنامه و انحراف معیار

$$\bar{X} = \left(\frac{\sum_{i=1}^n X_i^a}{n}, \frac{\sum_{i=1}^n X_i^b}{n}, \frac{\sum_{i=1}^n X_i^c}{n} \right)$$

$$\tilde{s} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n \left[\frac{(X_i^a - \bar{X}^a)^2 + (X_i^b - \bar{X}^b)^2 + (X_i^c - \bar{X}^c)^2}{3} \right]}{n-1}}$$

تحقیق حاضر عدد ۷ به‌عنوان حداقل معیار پذیرش فرضیات فازی در نظر گرفته شده است.

با اشاره به محاسبات دو مورد اخیر، درجه عضویت (α) پذیرش و رد فرضیه تحقیق از رابطه زیر محاسبه شده است.

$$\begin{aligned} \bar{X}_U + Z_\alpha \left(\frac{\tilde{S}}{\sqrt{n}} \right) &= 7 \\ \Rightarrow [(\bar{X}_c - (\bar{X}_c - \bar{X}_b)\alpha) &+ Z_\alpha \left(\frac{\tilde{S}}{\sqrt{n}} \right) = 7 \end{aligned}$$

جدول شماره (۷) چگونگی تحلیل در مورد درجه عضویت پذیرش یک فرضیه را در محیط فازی نشان می‌دهد. درجه عضویت بالاتر نشان می‌دهد که فرضیه مورد آزمون، با اطمینان بیشتر و قوی‌تری مورد تأیید قرار می‌گیرد.

برآورد فاصله‌ای میانگین فازی هر کدام از متغیرهای چهارگانه تحقیق و نیز حد پایین پذیرش یک فرضیه، با استفاده از روابط زیر محاسبه شده‌اند:

$$\begin{aligned} (\bar{X}_L, \bar{X}_U) &= [(\bar{X}_a - (\bar{X}_b - \bar{X}_a)\alpha), (\bar{X}_c - (\bar{X}_c - \bar{X}_b)\alpha)] \quad \alpha \in (0,1) \\ \bar{X}_U + Z_\alpha \left(\frac{\tilde{S}}{\sqrt{n}} \right) &\text{ و } Z_{0.95} = 1.64 \end{aligned}$$

با توجه به طیف (۹-۱) مورداستفاده در تحقیق حاضر به‌منظور تبدیل اظهارنظرهای کلامی طیف لیکرت به اعداد فازی مثلثی، حداقل میانگین فازی مشاهده شده قابل قبول برای پذیرش فرضیات ۷۰٪ مقیاس، در نظر گرفته شده است. علیرغم اینکه برای این امر مقادیر ۶۰٪ و حتی ۵۵٪ نیز قابل قبول و پذیرش است (نونالی، ۱۹۷۸) (ون دی ون و فری، ۱۹۷۹)، بر این اساس در

جدول ۷. تحلیل درجه عضویت پذیرش و رد فرضیه در محیط فازی

درجه عضویت	اظهار نظر در مورد پذیرش فرضیه
۱/۰	پذیرش قطعی فرضیه
۰/۹-۱	امکان و اطمینان خیلی بالا برای پذیرش فرضیه
۰/۷-۰/۹	امکان بالا برای پذیرش فرضیه
۰/۵-۰/۷	امکان متوسط برای پذیرش فرضیه
۰-۰/۵	امکان ضعیف برای پذیرش فرضیه
۰	رد فرضیه

واحدهای صف) و واحد ستادی تفکیک گردید، بطوریکه جهت شناسایی متغیر «تمایز» به تفکیک سه واحد مورد اشاره در بالا و نیز کل مجموعه بانک توسعه صادرات ایران (در مجموع چهار واحد)، از چهار آزمون فرض فازی استفاده شد. با این توضیحات، جهت شناسایی هر کدام از متغیرهای «رهبری هزینه»، «استخدام از بازار کار داخلی» و «استخدام از بازار کار خارجی»، از چهار آزمون فرض فازی مجزا و به عبارت بهتر از شانزده آزمون فرض فازی برای شناسایی تمامی متغیرها بهره برده شد.

با توجه به طراحی فرضیات به‌صورت زیر:

۱. بانک توسعه صادرات ایران از بعد تمایز/ رهبری هزینه در وضعیت مطلوبی است.

یافته‌های پژوهش

یکی از نوآوری‌های پژوهش حاضر، تفکیک واحدهای صف و ستاد (اجرای اقتضایی) و استفاده از منطق فازی در تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه است. خروجی آزمون‌های فرض فازی دقیق هستند، بطوریکه استفاده از این نوع آزمون‌ها بجای آزمون‌های معنی‌داری کلاسیک، منجر به تصمیم‌گیری دقیق درباره رد یا پذیرش فرضیه تحت مطالعه می‌شوند (جلال چاچی، ۱۳۹۴). در راستای تبیین اقتضایی استراتژی‌های کسب‌وکار (تمایز یا رهبری هزینه) و جهت‌گیری استراتژیک (استفاده از نیروهای دائمی یا قراردادی)، کل مجموعه بانک توسعه صادرات ایران به سه واحد شعب، اعتبارات- بین‌الملل (به‌عنوان

استخدام دائمی (بازار کار داخلی) و با امکان ضعیف برای استخدام قراردادی (بازار کار خارج از بانک) تأیید گردید.

جدول شماره (۸) خلاصه محاسبات انجام شده در مورد گام‌های اجرایی اشاره شده در بالا به منظور تعیین استراتژی‌های کسب و کار مبتنی بر رهبری هزینه یا تمایز مایکل پورتر (۱۹۸۵) و نیز جهت گیری استراتژیک بانک توسعه صادرات ایران از بعد استخدام از بازار کار داخلی (دائمی) یا بازار کار خارج از بانک (قراردادی - موقتی) را در سطح نمونه آماری مورد مطالعه نشان می‌دهد.

جدول ۸. خلاصه محاسبات انجام شده آزمون فرض فازی برای کل بانک توسعه صادرات ایران

متغیرها = فرضیات		تمایز	رهبری هزینه	استخدام بازار داخل	استخدام بازار خارج
		A1	A2	A3	A4
میانگین فازی	X^a	۳,۴۳	۳,۳۸	۳,۹۴	۳,۴۲
	X^b	۵,۴۳	۵,۳۸	۵,۹۴	۵,۴۲
	X^c	۷,۳۶	۷,۳۱	۷,۸۷	۷,۳۵
انحراف معیار فازی		۱,۰۶	۱,۰۶	۱,۰۳	۱,۰۵
برآورد فاصله ای میانگین فازی	حد پایین \bar{X}_L	$۳,۴۳ - ۲\alpha$	$۳,۳۸ - ۲\alpha$	$۳,۹۴ - ۲\alpha$	$۳,۴۲ - ۲\alpha$
	حد بالا \bar{X}_U	$۷,۳۶ - ۱,۹۳\alpha$	$۷,۳۱ - ۱,۹۵\alpha$	$۷,۸۷ - ۱,۹۳\alpha$	$۷,۳۵ - ۱,۹۳\alpha$
حد پایین پذیرش فرضیه $\bar{X}_U + Z_\alpha \left(\frac{\bar{S}}{\sqrt{n}} \right)$		$۷,۵۲ - ۱,۹۳\alpha$	$۷,۴۷ - ۱,۹۵\alpha$	$۸,۰۲ - ۱,۹۳\alpha$	$۷,۵۰ - ۱,۹۳\alpha$
حداقل معیار عددی پذیرش فرضیه در مقیاس (۱-۹)		γ	γ	γ	γ
درجه عضویت پذیرش فرضیه $=\alpha$		۰,۲۷۳	۰,۲۴۵	۰,۵۳۲	۰,۲۶۴
تحلیل پذیرش فرضیه		پذیرش فرضیه با امکان ضعیف	پذیرش فرضیه با امکان ضعیف	پذیرش فرضیه با امکان متوسط	پذیرش فرضیه با امکان ضعیف

جدول شماره (۹) نتایج آزمون فرض فازی به تفکیک واحدهای صف و ستاد و کل مجموعه بانک توسعه صادرات ایران را نشان می‌دهد.

جدول ۹. خلاصه نتایج به تفکیک واحدهای صف و ستاد و نتایج کلی آزمون فرض فازی

متغیرها / واحدها	تمایز	رهبری هزینه	استخدام دائمی	استخدام قراردادی
ستاد	عدم تأیید	عدم تأیید	عدم تأیید	عدم تأیید
شعب	عدم تأیید	عدم تأیید	تأیید (با امکان متوسط)	عدم تأیید
اعتبارات-بین الملل	تأیید (با امکان متوسط)	تأیید (با امکان متوسط)	تأیید (با امکان متوسط)	عدم تأیید
کل بانک	عدم تأیید	عدم تأیید	تأیید (با امکان متوسط)	عدم تأیید

۴- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در سال‌های اخیر، صنعت بانکداری در جهان و از جمله در ایران با ورود بانک‌های خصوصی شاهد رقابت شدید توأم با فرصت‌ها و تهدیدهای زیادی بوده است. به نظر نمی‌رسد هیچ بانکی بتواند در زمینه خدماتی که ارائه می‌دهد، به‌تنهایی بهترین باشد. بانک‌ها می‌توانند با بررسی نقاط قوت خویش و فرصت‌های موجود در بازار، استراتژی‌هایی را پیش بگیرند که به یک جایگاه رقابتی مناسب در بازار دست یابند.

ارائه ارزان‌ترین خدمات جهت بهبود عملکرد و بازدهی، استفاده از روش‌های نوین ارائه خدمات، ارائه خدمات باکیفیت بالا، ارائه خدمات متفاوت نسبت به بانک‌های دیگر و استفاده از فناوری‌های نو می‌تواند نقش مهمی در این خصوص داشته باشد. بانک توسعه صادرات ایران به‌عنوان یک نهاد اقتصادی، خدماتی و تخصصی از این قاعده مستثنا نبوده و نیازمند دستیابی به مؤثرترین راه‌کارهای حصول مزیت رقابتی از طریق کارآمدتر نمودن کارکنان می‌باشد و این مهم جز با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت سرمایه انسانی ممکن نیست.

بانک توسعه صادرات ایران از یک‌طرف به دلیل دولتی بودن و اعمال شدید بوروکراسی در روند اجرای امور، به‌صورت ناخودآگاه موجبات کندی ارائه خدمات و بالطبع نارضایتی مشتریان را فراهم نموده است. از طرف دیگر به دلیل عدم جذب نیروهای جدید و جوان طی ده سال اخیر به بدنه این بانک، کارکنان بانک توسعه صادرات ایران با گذشت زمان و افزایش سن کاری، انگیزه و اشتیاق خود را به‌منظور خدمت‌رسانی مطلوب و سریع به مشتریان از دست داده‌اند.

به‌عبارت‌دیگر به نظر می‌رسد هم مشتریان این بانک و هم کارکنان آن، از وضعیت موجود ناراضی‌اند. در این راستا، گزارش ارزیابی عملکرد بانک توسعه صادرات ایران در سال ۹۵ بر اساس شاخص‌های عمومی ارائه‌شده از سوی وزارت امور اقتصادی و دارایی، نیز حاکی از آن است که این بانک در وضعیت مطلوبی قرار ندارد.

براین اساس این پژوهش درصدد برآمد تا وضعیت موجود استراتژی کسب‌وکار و جهت‌گیری استراتژیک در حوزه منابع انسانی را مشخص نماید. از نقاط قوت این

تحقیق، تبیین استراتژی‌های کسب‌وکار و جهت‌گیری استراتژیک، به‌صورت اقتضایی به تفکیک واحدهای صف و ستاد (شعب و واحدهای امور اعتبارات و امور بین‌الملل بانک به‌عنوان واحدهای صف و سایر واحدها به‌عنوان ستاد) به‌منظور اتخاذ مناسب‌ترین راهبرد منابع انسانی و ترسیم آینده نظام مدیریت منابع انسانی می‌باشد. در تحقیقات مشابه، نظیر میلر (۱۹۸۶)؛ هاواکا و همکاران (۲۰۰۱)؛ نائب زاده (۱۳۸۸)؛ الفت و همکاران (۱۳۹۰) به استراتژی تمایز و رهبری هزینه یا تمرکز پرداختند. مارتینز سیماو و همکاران (۲۰۱۵) سیستم‌های اطلاعاتی را تعدیل‌کننده ارتباط بین استراتژی کسب‌وکار و عملکرد فرض کردند. پولارد و مورالس (۲۰۱۵) نیز بر هم‌راستایی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار به‌منظور بهبود عملکرد سازمان تأکید کرده‌اند.

اعرابی و رضوانی (۱۳۸۶) نیز رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب‌وکار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی را بررسی نمودند. رضوانی و سهام‌مخمد (۱۳۹۱) از ترکیب مدل پورتر و مدل مایلز و اسنو استفاده نموده، مانیان و همکاران (۱۳۹۳) به هم‌راستایی مدیریت دانش با استراتژی‌های کسب‌وکار پرداختند.

محمدیان و همکاران (۱۳۹۴) عوامل مؤثر در انتخاب مدل‌های کسب‌وکار در شرکت‌های کوچک و متوسط را شناسایی نموده، خلیلی شورینی و جبار زاده پرنق (۱۳۹۵) همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار را بررسی نمودند. ابراهیمی و فتیحی (۱۳۹۵) مانند فرهادی محلی و همکاران (۱۳۹۵) و عباسی و همکاران (۱۳۹۶) به ارائه چارچوبی برای تدوین راهبردهای منابع انسانی پرداختند.

در خصوص استراتژی کسب‌وکار، نتایج تحقیق با منطق فازی در مجموعه‌ی کل بانک، حاکی از عدم اجرای استراتژی تمایز طبق نظر خبرگان می‌باشد. به عبارت بهتر، خدمات ارائه‌شده فاقد استانداردهای لازم کیفی به‌عنوان خدمات متمایز و منحصر‌به‌فرد است.

با این وجود، به نظر می‌رسد هزینه‌های صرف شده برای ارائه خدمات مطلوب به مشتریان پایین باشد. لیکن رهبری هزینه نیز به تأیید نرسید و این به‌نوبه خود به معنای آن است که هزینه‌ها برای ارائه خدمات به مشتریان نیز بالاست.

منابع نیروی کار خارج از بانک از طریق انعقاد قراردادهای برون سپاری، به منابع داخلی و تأمین نیروی دائمی توجه نماید. در همین راستا، آموزش، توسعه و یادگیری از طریق برنامه گسترده و جامع توسعه کارکنان از طریق توانمندسازی همکاران و دادن فرصت رشد و توسعه با آموزش‌های رسمی مدنظر قرار گیرد.

با لحاظ نمودن این نکته که هر دو متغیر تمایز و رهبری هزینه با امکان ضعیف مورد پذیرش قرار گرفتند، موارد زیر به منظور انجام تحقیقات آتی به سایر محققان پیشنهاد می‌گردد:

- بررسی رابطه بین سازگاری تمایز و رهبری هزینه در بانک توسعه صادرات ایران بر عملکرد کارکنان کل بانک.

- بررسی میزان همسویی استراتژی‌های کسب و کار مایکل پورتر با فرهنگ سازمانی حاکم در بانک همچنین با توجه به اینکه خبرگان بانک به عدم تمایز خدمات ارائه شده اعتراف دارند، به منظور بررسی نظر مشتریان به عنوان دریافت کنندگان خدمات در خصوص کیفیت خدمات دریافت شده، مورد زیر جهت تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد:

- بررسی استراتژی‌های کسب و کار مایکل پورتر و جهت‌گیری استراتژیک از دیدگاه مشتریان بانک از سوی دیگر با مشخص شدن وضعیت فعلی استراتژی‌های کسب و کار و جهت‌گیری استراتژیک، تا حدودی آینده نظام مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران ترسیم شده است. لیکن می‌توان شکاف وضعیت فعلی را با وضعیت مطلوب استراتژی‌های چهارگانه طبق مدل مرجع استراتژیک استوارت و براون (متخصص متعهد، سرباز وفادار، پیمانکارانه و نیروی کار قراردادی) مورد سنجش قرارداد.

بر این اساس تحقیق زیر به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد:

- تحلیل شکاف تطابق استراتژی‌های کسب و کار و جهت‌گیری استراتژیک مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران مبتنی بر مدل مرجع استراتژیک (استوارت و براون)

به عبارت بهتر، هیچ‌یک از استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه به صورت غالب به تأیید خبرگان بانک نرسیده است. از این رو به سیاست‌گذاران و تصمیم‌سازان در بانک توسعه صادرات ایران می‌توان توصیه کرد که با نگاه آینده‌نگرانه و بهره‌مندی از تکنولوژی‌های نوین الکترونیکی موجود و توجه به محیط رقابتی داخلی و بین‌المللی، به عنوان یک بانک تخصصی، شرایطی را فراهم آورند تا علاوه بر شناسایی نیازهای جدید مشتریان و ارتقاء جایگاه فعلی، نسبت به بهبود و توسعه خدمات خاص و منحصر به فرد که در شان تجار و بازرگانان داخلی و خارجی با این بانک همکاری می‌کنند، برآیند.

مدیران باید قابلیت‌های متمایز واحد خود را شناخته و بدون هدر دادن انرژی و توان خود در فعالیت‌های کم بازده، تمرکز خود را بر توسعه آن‌ها قرار دهند. همچنین با توجه به بالابودن هزینه‌ها، تمهیدات لازم به منظور پایین‌تر آوردن هزینه ارائه خدمات اندیشیده شود. بدیهی است وقتی صحبت از پایین آوردن هزینه می‌شود، منظور پایین آوردن هزینه‌های پرسنلی نیست.

چهبسا بتوان با سرمایه‌گذاری و توجه بیشتر مادی و معنوی به کارکنان و با ایجاد انگیزه شغلی در آنان، کارایی را افزایش و به عبارت بهتر کارها را در زمان کمتر و با هزینه‌های پایین‌تر به سرانجام رساند. این مهم زمانی محقق خواهد شد که بتوان به کارکنان اعتماد کرد.

در خصوص جهت‌گیری استراتژیک، نتایج در مجموعه کل بانک نشان داد که در زمینه تأمین نیرو برخلاف بازار کار خارجی، استفاده از بازار کار داخلی و نیروهای دائمی در وضعیت مطلوب‌تری قرار دارد. به عبارت دیگر با وجود اینکه صنعت بانکداری جزء مشاغل خدماتی محسوب می‌شود، لیکن دولتی بودن این بانک و اهمیت و حساسیت بالای فعالیت‌های مالی آن، باعث گردیده است که بجای جذب استعدادها از بازار کار خارجی و استفاده از نیروهای قراردادی، توجه بیشتری به پرورش استعداد نیروهای داخلی صورت پذیرد.

از این رو به متولیان در بانک توسعه صادرات ایران می‌توان توصیه کرد در راستای تحقق استراتژی کسب و کار و بهبود عملکرد فردی، تیمی و سازمانی، به جای توجه به

منابع

- پتروشیمی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۷، صص: ۲۷-۴۹.
- (۱۱) دیوید، فرد آر (۱۳۹۴)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ سی و یکم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- (۱۲) رستم زاده، رضا؛ بوداقتی خواجه نوبر، حسین و سلطانی، زینب (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگه داشت و توانمندسازی نیروی انسانی (مطالعه موردی: بانک کشاورزی شهر ارومیه)، فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، سال بیست و هفتم، شماره ۱۰۷، صص: ۳۱-۱۳.
- (۱۳) رضوانی، حمیدرضا و سهام‌مقدم، مازیار (۱۳۹۱)، تناظر استراتژی کسب‌وکار با عدم اطمینان محیطی (مورد مطالعه: شرکت‌های پگاه فارس و شامشام)، فصلنامه کاوشهای مدیریت بازرگانی، سال چهارم، شماره ۷، صص: ۸۸-۱۰۴.
- (۱۴) زاهدی، شمس السادات؛ الوانی، سید مهدی و فقیه‌بی، ابوالحسن (۱۳۹۰)، فرهنگ جامع مدیریت، چاپ پنجم، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- (۱۵) ساروخانی، باقر (۱۳۹۳)، روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی: اصول و مبانی، جلد اول، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- (۱۶) سرابی نیا، الهام؛ ایرانزاده، سلیمان؛ تقی زاده، هوشنگ و باقرزاده، مجید (۱۳۹۶)، توسعه مدلی جهت بررسی تأثیر آینده‌نگری پایدار بر یکپارچگی استراتژیک زنجیره تأمین با رویکرد خلق ارزش، فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، سال بیست و هشتم، شماره ۱۰۹، صص: ۲۵-۳۹.
- (۱۷) سیدجوادین، سید رضا (۱۳۹۰)، مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه‌های مدیریت و سازمان، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- (۱۸) شافعی‌ها، سمیه؛ صالح اردستانی، عباس؛ افشار کاظمی، محمدعلی و میرایی، رضا (۱۳۹۶)، طراحی مدل ارزش ویژه برند و پیش‌بینی روند آینده در شرکت بیمه البرز با استفاده از رویکرد پویایی‌شناسی سیستم، فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، سال بیست و هشتم، شماره ۱۰۹، صص: ۷۵-۸۹.
- (۱۹) صحت، سعید؛ چرخیان، مژده و اسدی، معصومه (۱۳۹۶)، درآمدی بر اصول اخلاقی حاکم بر کسب‌وکار، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- (۲۰) عباسی، عباس؛ مصلح شیرازی، علی‌نقی و حسینی، فرشته (۱۳۹۶)، تدوین راهبرد منابع انسانی در هماهنگی با راهبرد کسب‌وکار، فرهنگ و ساختار سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های
- (۱) ابراهیمی، الهام و فتاحی، محمدرضا (۱۳۹۵)، ارائه چارچوبی برای تدوین راهبردهای منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هشتم، شماره ۳، صص: ۵۸-۳۱.
- (۲) اسماعیلی، محمودرضا و رحیمی اقدم، صمد (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر سرمایه فکری بر انعطاف منابع انسانی در صنعت بانکداری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هفتم، شماره ۲، صص: ۳۹۲-۳۷۳.
- (۳) اعرابی، سید محمد و مقدم، علیرضا (۱۳۸۶)، هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۸، صص: ۱۳۵-۱۰۳.
- (۴) اعرابی، سید محمد و رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۶)، رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب‌وکار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره شرکت‌های دارویی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۵، صص: ۹۷-۷۱.
- (۵) الفت، لعیبا؛ اعرابی، سید محمد؛ امیری، مقصود و قاضی نوری، سید سروش (۱۳۹۰)، بررسی تجربی ارتباط استراتژی فناوری با استراتژی و عملکرد کسب‌وکار در صنایع الکترونیک ایران، فصلنامه سیاست علم و فناوری، سال سوم، شماره ۳، صص: ۱۸-۱.
- (۶) بازرگان، عباس؛ سرمد، زهره و حجازی، الهه (۱۳۹۴)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ بیست و هشتم، تهران: انتشارات آگاه.
- (۷) پیرس، جان و رابینسون، ریچارد کنت (۱۳۸۰)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، چاپ دوم، تهران: انتشارات یادواره کتاب.
- (۸) چاچی، جلال (۱۳۹۴)، آزمون فرضیه‌های فازی با داده‌های مبهم، اندیشه آماری، سال بیست و هفتم، شماره ۲، صص: ۴۷-۵۶.
- (۹) خلیلی شورینی، سهراب و جبارزاده پرنق، اصغر (۱۳۹۵)، بررسی میزان همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هشتم، شماره ۱، صص: ۵۴-۳۱.
- (۱۰) درویش، حسن؛ موعلی، علیرضا؛ موسوی، محمد و پناهی، بلال (۱۳۹۱)، شایستگی‌های منابع انسانی و رابطه آن‌ها با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب‌وکار در شرکت ملی

- performance: Empirical evidence from ICT Tunisian venture, *Journal of High Technology Management Research*, pp. 1-9.
- ۳۱) Buller, P. F. & McEvoy, G. M. (2012), Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight, *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56.
- ۳۲) Carrasco, I. & Buendia-Martinez, I. (2016), From the business strategy result to a source of economic development: the dual role of CSR, *Journal of Small Business Strategy*, 26(1), pp. 69-86.
- ۳۳) Chandler, Alfred D. (1962), *Strategy And Structure*, Massachusetts: The M.I.T. Press.
- ۳۴) Child, J. (1972), *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*, *Sociology*, 6(1), pp.1-22.
- ۳۵) Churchill, G. A. Jr. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16(1), pp. 64-73.
- ۳۶) Conca, F. J. (2004), Development of a measure to assess quality management in certified firms, *European journal of Operational Research*, 156(3), pp. 683-697.
- ۳۷) Cronbach, L. J. (1951), Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, 16(3), pp. 297-334.
- ۳۸) Drucker, P. (1955), *The Practice of Management*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- ۳۹) Hambrick D. S. (2003), *On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors*, Pennsylvania: State University.
- ۴۰) Hlavacka, S., bacharova, L., Rusnakova, V. & Wagner, R. (2001), Performance implications of porter's generic strategies in Slovak hospitals, *Journal of Management In Medicine*, (15) 1, PP. 44-66.
- ۴۱) Hult, G. M. T. & Ferrell, O. C. (1997), A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing, *Journal of Business Research*, 40(2), pp. 155-166.
- ۴۲) Kauppi, K. & Longoni, A. (2016), Managing country disruption risks and improving operational performance: risk مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال نهم، شماره ۲، صص: ۱-۲۶.
- ۲۱) غلامزاده، داریوش و جلالی، سونیا (۱۳۹۱)، تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک در شرکت رنگین پروفیل کویر، مدیریت دولتی، سال چهارم، شماره ۱۰، صص: ۱۵۲-۱۳۷.
- ۲۲) فرهادی محلی، علی؛ موسی خانی، مرتضی و طبری، مجتبی (۱۳۹۵)، تدوین و ارائه چارچوبی مفهومی با هدف همسویی راهبرد منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هشتم، شماره ۴، صص: ۱-۲۲.
- ۲۳) قلی پور، آرین (۱۳۹۵)، مدیریت منابع انسانی، چاپ نهم، تهران: انتشارات سمت.
- ۲۴) مانیان، امیر؛ موسی خانی، محمد؛ حسنزاده، علیرضا و جامی پور، مونا (۱۳۹۳)، طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش هم‌راستا با استراتژی‌های کسب‌وکار با استفاده از روش فراترکیب، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ششم، شماره ۲، صص: ۳۰۷-۳۳۲.
- ۲۵) محمدیان، محمود؛ روحانی، امیررضا؛ هاشم‌زهی، علی و کریمیان، مجتبی (۱۳۹۴)، عوامل مؤثر در انتخاب مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی کوچک و متوسط در ایران، فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، سال سوم، شماره ۱۲، صص: ۹۷-۱۲۲.
- ۲۶) مینتزرگ، هنری؛ کوئین، جیمز براین و جیمز، رابرت ام (۱۳۷۶)، مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد صائبی، چاپ دوم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۲۷) نائب زاده، شهناز (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین سازگاری استراتژی کسب‌وکار با استراتژی تولیدی و عملکرد شرکت سایپادیزل، فصلنامه مدیریت پژوهشگر، سال هفتم، شماره ۱۷، صص: ۳۷-۱۱.
- ۲۸) ویلن، توماس ال و هانگر، جی دیوید (۱۳۸۹)، مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار، ترجمه سید محمد اعرابی و هاشم آقازاده، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۲۹) Bendickson, J., Muldoon, J., Ligouri, E. & Midgett, C. (2017), High performance work systems: a necessity for startups, *Journal of Small Business Strategy*, 27(2), pp. 1-12.
- ۳۰) Ben Romdhane Ladib, N. & Lakhali, L. (2015), Alignment between business model and business strategy and contribution to the

- ۵۳) Pollard, C. E. & Morales, M. (2015), Exploring the impact of aligning business and IS strategy types on performance in small firms, *Journal of Small Business Strategy*, 25(1), pp. 26-45.
- ۵۴) Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- ۵۵) Saremi, M., Mousavi, S. F. & Sansyei, A. (2009), TQM consultant selection in SMEs with TOPSIS under fuzzy environment, *Expert Systems With Application*, 36(2), PP. 2742-2749.
- ۵۶) Savrul, M., Incekarab, A. & Sener, S. (2014), The Potential of E-commerce for SMEs in a Globalizing Business Environment, 10th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Istanbul University, Istanbul, Turkey, pp. 35-45.
- ۵۷) Schalk, R., Timmerman, V. & van den Heuvel, S. (2013), How strategic considerations influence decision making on e-HRM applications, *Human Resource Management Review*, 23(1), PP. 84-92.
- ۵۸) Segev, E. (1989), A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies, *Strategic Management Journal*, 10(5), pp. 487-505.
- ۵۹) Slater, S. F. & Olson, E. M. (2000), Strategy Type and performance: The Influence of Sales Force Management, *Strategic Management Journal*, 21(8), pp. 813-829.
- ۶۰) Suchismita, S. & Mishra, p. (2013), A customer oriented systematic framework to extract business strategy in Indian electricity services, *Journal of Industrial Engineering International*, 9(9), pp. 1-18.
- ۶۱) Van de ven, A. & Ferry, D. (1979), *Measuring and assessing organizations*, New York: John Wiley.
- management along integrated supply chains, *International Journal of Int.J. Production Economics*, 182, pp. 484-495.
- ۴۳) Kotha, S. & Vadlamani, B. L. (1995), Assessing generic strategies: An empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries, *Strategic Management Journal*, 16(1), pp. 75-83.
- ۴۴) Li, D. F. (2007), Compromise ratio method for fuzzy multi-attribute group decision making, *Applied Soft Computing*, 7(3), PP. 807-817.
- ۴۵) Martinez-Simarro, D., Devece, C. & Llopis-Albert, C. (2015), How information systems strategy moderates the relationship between business strategy and performance, *Journal of Business Research*, 68(7), pp. 1592-1594.
- ۴۶) Miller, D. (1986), Configurations of strategy and structure: towards a synthesis, *Strategic Management Journal*, 7(3), pp. 233-249.
- ۴۷) Mintzberg, H. (1990), The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, 1(3), pp. 171-195.
- ۴۸) Murphy, G. & Tocher, N. (2017), Diversification in small firms: Does parental influence matter, *Journal of Small Business Strategy*, 27(3), pp. 25-38.
- ۴۹) Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric theory*, Second ed., New York: McGraw-Hill.
- ۵۰) Olson, E. M., Slater, S. F. & Hult, T.M. (2005), The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior, *Journal of Marketing*, 69(3), pp. 49-65.
- ۵۱) Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1998), SERVQUAL: a Multi-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12-40.
- ۵۲) Peterson, R. A. (1994), A meta-analysis of cronbach,s coefficient alpha, *Journal of Consumer Research*, 21(2), pp. 381-391.

یادداشت‌ها

1. Porter
2. Suchismita & Mishra
3. Miles & Snow
4. Ladib & Lakhal

13. Drucker
14. Child
15. Pierce & Robinson
16. Kauppi & Longoni
17. Olson, Slater & Hult
18. Slater & Olson
19. Hambrick
20. Liao

5. Schalk & et al.
 6. Carrasco & Buendia-Mratinez
Bhattacharya & et al. 7
 8. Wheelen & Hunger
 9. Verma
 10. David
 11. Chandler
 12. Mintzberg
-