

بررسی رابطه بین استراتژی‌های رهبری هزینه، تمرکز و تمایز با مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی

حسین محسنی قلعه قاضی^۱، حسام الدین کمال زاده^۲، مهدی باقری^۳

^۱ گروه مدیریت اجرایی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران

^۲ استادیار، سیستم‌های اطلاعاتی، گروه پزشکی اجتماعی دانشکده پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی هرمزگان، بندرعباس، ایران (مسؤل مکاتبات)

^۳ گروه مدیریت اجرایی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران

چکیده

پژوهش حاضر، از نظر گردآوری اطلاعات یک تحقیق توصیفی پیمایشی از نوع مقطعی می‌باشد که در آن گردآوری داده‌ها درباره یک یا چند صفت در یک مقطع از زمان از طریق نمونه‌گیری از جامعه انجام شده است. هدف از انجام تحقیق بررسی رابطه بین استراتژی‌های رهبری هزینه، تمرکز و تمایز با مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها از ۳ پرسشنامه؛ استراتژی‌های سه‌گانه پورتر، مزیت رقابتی و پرسشنامه استاندارد عملکرد سازمانی استفاده شده است که روایی و پایایی آنها مورد تأیید قرار گرفته است. در این تحقیق نیز از مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای برای پاسخ سؤالات استفاده شده است. نتایج این تحقیق نشان داد، که استراتژی‌های رهبری هزینه و تمرکز با کسب مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی رابطه دارند و ارتباط استراتژی تمایز با مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی رد شده است.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، مزیت رقابتی، عملکرد سازمانی.

مقدمه

استراتژی‌ها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. استراتژی‌های شرکت می‌توانند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها، خرید شرکت‌های دیگر، تولید و عرضه محصول، رسوخ در بازار، کاهش دادن هزینه‌ها، فروش اقلامی از دارایی‌ها، تفویض بسیاری از اختیارات و تشکیل مشارکت‌های خصوصی باشند (دربندی آذر، ۱۳۷۷).

استراتژی‌ها به سازمان این امکان را می‌دهند که از سه مبنای متفاوت از مزیت رقابتی بهره‌گیرد. آنها عبارتند از رهبری در هزینه‌ها، متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات و سرانجام تمرکز نمودن همه‌ی توجه به محصولات و خدمات خاص. پورتر این سه مبنای استراتژی‌های ژنریک یا عمومی می‌نامد. هدف اصلی سازمان از ایجاد مزیت رقابتی، رقابت پذیری و دستیابی به موقعیت ممتاز از لحاظ عملکردی در بازار است (پورتر^۱، ۱۹۸۵).

از مشخصه‌های دنیای امروز تغییرات سریع و مداوم در محیط اقتصادی جهان است که حاصل آن، شکل‌گیری رقابت شدید در اقتصاد جهان می‌باشد. استراتژی تشریح می‌کند که چگونه سازمان در یک محیط رقابتی می‌تواند به عملکردی ممتاز دست پیدا کند و همچنین استراتژی‌ها مزایای رقابتی سازمان در دوره‌های بلند مدت را تعیین می‌نمایند (پورتر، ۱۹۸۵). مطالعه نظریات صاحب‌نظران و پژوهشگران مختلف نشان می‌دهد که از رقابت‌پذیری تعریف و تعبیر واحدی وجود ندارد. اما به طور کلی می‌توان رقابت‌پذیری را قابلیت‌ها و توانمندی‌هایی دانست که یک کسب و کار، صنعت، منطقه، کشور دارا هستند و می‌توانند آنها را حفظ کنند تا در عرصه رقابت بین‌المللی نرخ بازگشت بالایی را در فاکتورهای تولید ایجاد کرده و نیروی انسانی خود را در وضعیت نسبتاً بالایی قرار دهند. به عبارت دیگر، رقابت‌پذیری توانایی افزایش سهم بازار، سوددهی، رشد ارزش افزوده و ماندن در صحنه رقابت عادلانه و بین‌المللی برای یک دوره طولانی است. رقابت‌پذیری در اثر ترکیبی از دارایی‌ها و فرایندها به وجود می‌آید. دارایی‌ها یا به صورت موهبتی است (مثل منابع طبیعی) و یا ساخته شده به وسیله انسان است (مثل زیرساختها) و فرایندها که دارایی‌ها را به منافع اقتصادی حاصل از فروش به مشتریان تبدیل می‌کند و در نهایت موجب ایجاد رقابت‌پذیری می‌گردند. این مطالب را می‌توان به صورت فرمول رقابت‌پذیری جهانی نشان داد. در بررسی رقابت‌پذیری می‌توان از زاویه دیگری نیز به مسئله نگریست و آن منابع ایجاد رقابت‌پذیری است. منابع ایجاد رقابت‌پذیری را می‌توان در سه دسته فناوری، سازمان و نیروی انسانی تقسیم بندی کرد. مزیت رقابتی حاصل از نیروی انسانی دوام و پایداری بیشتری نسبت به سایر مزیت‌های رقابتی دارند و مدت زمان بیشتری لازم است تا رقبا بتوانند این مزیت‌های رقابتی را تقلید کنند (پورتر، ۱۹۹۰). در سلسله مراتب استراتژی‌ها، استراتژی‌های کسب و کار بین دو سطح بالا و پایین قرار می‌گیرند. در سطح بالا استراتژی کلی شرکت قرار دارد و در سطح پایین استراتژی‌های وظیفه‌ای قرار دارند بنابراین استراتژی‌های در سطح کسب و کار بین این دو سطح قرار می‌گیرند. اساس گفته فوق بین دو واژه فوق‌تمایر قایل شده است و گفته است که استراتژی در سطح شرکت، جهت کلی و حرکت شرکت را تعیین می‌کند در حالی که استراتژی‌های کسب و کار بر چگونگی به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار تاکید می‌کنند. استراتژی‌های کسب و کار به دستیابی استراتژی‌ها و اهداف شرکت کمک می‌کند. در حالی که این نگاه به بعد رقابتی استراتژی‌های کسب و کار توجه می‌کند. دیگر محققان به طور صریحی استراتژی‌های کسب و کار را معادل با استراتژی‌های رقابتی می‌دانند (نجاتی و همکاران، ۱۳۸۵).

عملکرد سازمانی، مهم‌ترین مسأله برای سازمان‌های انتفاعی و غیر انتفاعی است. اطلاع از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان برای مدیران بسیار مهم بوده است. ادعای هر روش مدیریت این است که عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. مدیریت استراتژیک این امکان را بوجود می‌آورد که سازمان از کارایی بیشتری برخوردار شود و مسأله‌ی مهم‌تر این است که روش مزبور برای شرکت این امکان را بوجود می‌آورد که کارها را به شیوه‌ای اثر بخش انجام دهد. بر اساس ادعای پورتر، شرکت‌ها

¹ Porter

برای داشتن یک عملکرد متوسط به بالا نیاز به ایجاد مزیت رقابتی از طریق اتخاذ یکی از سه نوع استراتژی رهبری هزینه، تمایز و تمرکز را دارند (دیوید، ۱۳۸۸).

بسیاری از محققان بر تأثیر استراتژی های مورد استفاده در سازمانها بر عملکرد آنان تأکید کرده اند (دس و دیویس^۲، ۱۹۸۴) و (هانگر و ویلن^۳، ۱۳۸۹). همچنین تحقیقات (کلیور - کرتس و همکاران^۴، ۲۰۱۲)، (لیتنر و گلدنبرگ^۵، ۲۰۱۰) و (پارنل و کاراهر^۶، ۲۰۰۲) نشان داد که ترکیبی از استراتژی های رقابتی، اثرگذاری بیشتری در بهبود عملکرد سازمانی دارند. در ارزیابی عملکرد سازمان وضعیت سازمان در مقایسه با روند گذشته وضعیت رقبا و اهداف از پیش تعیین شده مورد بررسی قرار می گیرد و از نتایج آن در جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت، تدوین برنامه و اعطای پاداش عملکرد به مدیران و کارمندان استفاده می شود (نادری و همکاران، ۱۳۸۲).

امروزه شاهد رشد بکارگیری مدیریت استراتژیک توسط بنگاهها و سازمانها برای بقاء و پیشرفت خود می باشیم. استراتژیها نشان می دهند که چگونه سازمان در یک محیط رقابتی می تواند به عملکردی ممتاز دست پیدا کند و همچنین استراتژیها مزایای رقابتی سازمان را در دوره های بلند مدت تعیین می کند. هدف این تحقیق بررسی رابطه بین استراتژیهای رقابتی پورتر با کسب مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات استان هرمزگان می باشد.

فرضیات تحقیق

۱. بین استراتژی رهبری هزینه با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین استراتژی تمایز با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین استراتژی تمرکز با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد.
۴. بین استراتژی رهبری هزینه و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد.
۵. بین استراتژی تمایز و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد.
۶. بین استراتژی تمرکز و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر، از نظر گردآوری اطلاعات یک تحقیق توصیفی پیمایشی از نوع مقطعی می باشد که در آن گردآوری دادهها درباره یک یا چند صفت در یک مقطع از زمان از طریق نمونه گیری از جامعه انجام می شود و به دلیل غیر آزمایشی بودن آن و اجرا در شرایط واقعی، مطالعه ای میدانی محسوب می گردد (سرمد، ۱۳۸۳). جامعه آماری در این پژوهش، مجموعاً ۴۵۳ نفر شامل کلیه کارکنان شرکت مخابرات هرمزگان می باشند. در این تحقیق جهت نمونه گیری از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب استفاده شده است. در نمونه گیری تصادفی طبقه ای افراد نمونه به تناسب از بین تمامی طبقات انتخاب می گردند. از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده گردیده است. جامعه آماری محدود ۴۵۳ از فرمول کوکران استفاده شد که براساس این فرمول حجم مطلوب نمونه ۲۰۷ نفر انتخاب شده است. پرسشنامه های این پژوهش، شامل پرسشنامه استاندارد استراتژی های رقابتی پورتر، پرسشنامه استاندارد مزیت رقابتی و پرسشنامه استاندارد عملکرد سازمانی می باشد. در این تحقیق نیز از مقیاس لیکرت پنج گزینه ای برای پاسخ سؤالات استفاده شده است. محقق پس از جمع آوری دادهها با استفاده از ابزارهای مناسب، باید با بهره گیری از تکنیک های آماری مناسب که با روش تحقیق، سازگاری دارد به تجزیه و تحلیل داده ها بپردازد و

² Dess and Davis

³ Hunger and Villen

⁴ Claver-cortes et al.

⁵ Leitner and Goldenberg

⁶ Parnel and Caraher

نتایج علمی مربوطه را استخراج کند. در این تحقیق از نرم افزار SPSS و نرم افزار Lisrel برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه استفاده شده است.

یافته‌ها

پیش از آنکه روابط بین متغیرها را آزمون کنیم لازم است تا نرمال بودن متغیرها را بررسی کنیم. یکی از روش‌های بررسی ادعای نرمال بودن توزیع متغیر استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف است. نتایج این آزمون در جدول ۱، ارائه شده است. آیا متغیرهای طراحی شده دارای توزیع نرمال است؟ فرضیه صفر: متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال هستند. فرضیه یک: متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال نیستند.

جدول ۱: توزیع نرمال متغیرها

مؤلفه	کولموگروف اسمیرنوف	معنی داری
رهبری در هزینه	۰/۷۲۸	۰/۴۳۶
تمایز	۰/۵۰۳	۰/۲۶۴
تمرکز	۰/۷۳۹	۰/۳۹۷
عملکرد سازمانی	۰/۶۸۷	۰/۳۵۹
مزیت رقابتی	۰/۵۴۴	۰/۹۲۸

نتایج این آزمون نشان می‌دهد سطح معناداری متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰/۰۵ است و همچنین باید خاطر نشان کرد نرم افزار SPSS طبق قضیه حد مرکزی نتایج این پرسشنامه را نرمال تشخیص داده است، لذا فرضیه صفر یعنی نرمال بودن متغیرها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

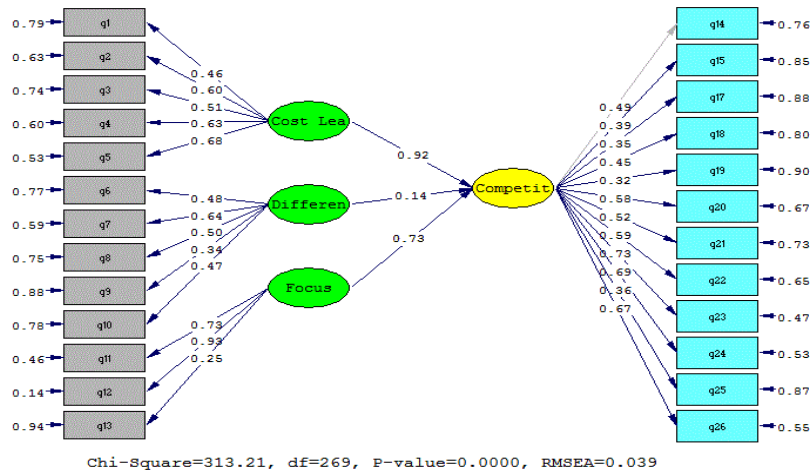
در تجزیه تحلیل استنباطی، پیش از آزمون فرضیه‌ها می‌بایست با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تاییدی روایی سازه را مورد آزمون قرار دهیم. آزمون برازندگی در تحلیل تاییدی و مسیر، شاخص RMSEA، یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد شاخص χ^2/df کمتر از سه و (IFI و CFL و GFH و NNFI) بالاتر از ۹۰ درصد باشد. مقدار T-Value ضرایب معنی داری هر متغیر نیز بزرگتر از ۱/۹۶ و کوچکتر از ۱/۹۶- باشد، مدل از برازش خوبی برخوردار است یا به عبارتی تقریبی معقولی از جامعه برخوردار می‌باشد. از آنجا که در این بخش، خروجی نرم افزار بدون تغییر آورده شده است، قبل از مشاهده خروجی نرم افزار، جهت شناسایی علائم اختصاری متغیرهای مکنون و مشاهده ای، جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲: راهنمای شناسایی علائم اختصاری متغیرهای مدل

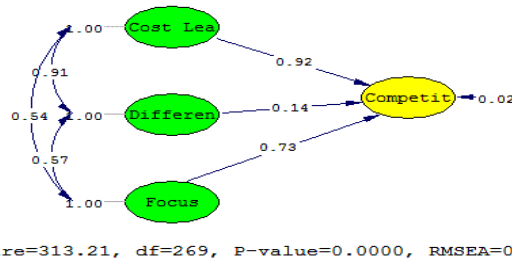
علامت اختصاری	شاخص
Cost leadership	استراتژی رهبری هزینه
differentiation	استراتژی تمایز
focus	استراتژی تمرکز
Competitive Advantage	مزیت رقابتی
Organization performance	عملکرد سازمانی

رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر کسب مزیت رقابتی

نمودارهایی (۱ و ۲)، که در زیر آورده‌ایم مدل اندازه‌گیری ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر کسب مزیت رقابتی در حالت استاندارد را نشان می‌دهد. همانطور که این نمودارها نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تأیید شده است.

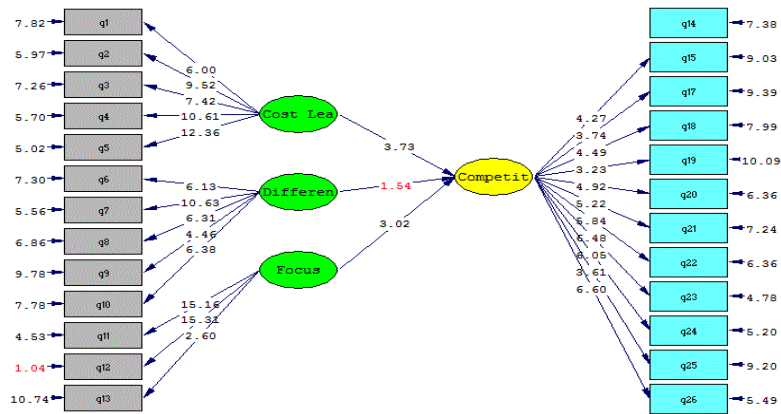


نمودار ۱: مدل اندازه‌گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر کسب مزیت رقابتی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد



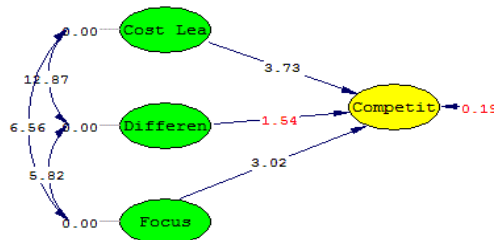
نمودار ۲: مدل اندازه‌گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر کسب مزیت رقابتی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

نمودارهای (۳ و ۴)، ذیل اندازه‌گیری بعدهای استراتژی رقابتی پورتر بر کسب مزیت رقابتی را در حالت تخمین غیراستاندارد نشان می‌دهد. نتایج تخمین (قسمت زیرین شکل) حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار $2X$ محاسبه شده برابر با $313/21$ می‌باشد. همچنین مقدار $RMSEA$ برابر با $0/039$ می‌باشد. که نشان از خوبی برازش دارد. حد مجاز $RMSEA$ ، $0/08$ است؛ مشاهده می‌شود که این مقدار کوچکتر از این حد مجاز است که این مقدار نیز نشان از خوبی برازش دارد. هر چه این مقدار کمتر باشد مدل دارای برازش بهتری است. برازندگی مدل شاخص GFI و $AGFI$ یعنی اندازه‌هایی از مقدار نسبی واریانسها و کوواریانسهاست که به گونه‌ای مشترک بوسیله مدل توجیه می‌شود. هر چه این مقدار به یک نزدیکتر باشد برازش داده‌ها مناسبتر خواهد بود. این شاخص بستگی به حجم نمونه ندارد. این مقدار در اینجا برابر با $0/80$ و $0/82$ است که مناسب می‌باشد.



Chi-Square=313.21, df=269, P-value=0.0000, RMSEA=0.039

نمودار ۳: مدل اندازه گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر کسب مزیت رقابتی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری



Chi-Square=313.21, df=269, P-value=0.0000, RMSEA=0.039

نمودار ۴: مدل اندازه گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر کسب مزیت رقابتی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری

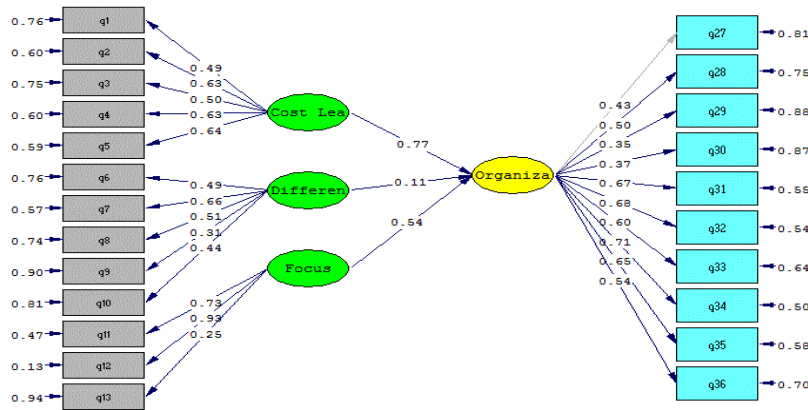
خروجی فوق قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده مدل اندازه گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر کسب مزیت رقابتی را نشان می دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگتر از $1/96$ باشد رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود نمودارهای فوق مدل اندازه گیری تاثیر ابعاد رابطه ی ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر مزیت رقابتی در حالت تخمین استاندارد و معناداری را نشان میدهد، میزان تاثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه ها را در توزیع واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی را نشان میدهد. برای مدل بعدهای اندازه گیری استراتژی رقابتی پورتر در حالت تخمین استاندارد تحلیل عاملی تاییدی هر کدام از بعدها که بار عاملی بزرگتری داشته باشد دارای تاثیر بیشتر از سایر عوامل است در اینجا رهبری در هزینه با بار عاملی $(0/92)$ ، تمرکز با بار عاملی $0/73$ و تمایز با بار عاملی $0/14$ می باشد. خروجی فوق قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده مدل اندازه گیری تاثیر ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر مزیت رقابتی را در تحلیل عاملی تاییدی نشان می دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگتر از $1/96$ باشد رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود. که نمودار فوق نشان می دهد تاثیر رهبری در هزینه بر مزیت رقابتی با عدد معناداری $3/73$ معنادار و مورد تایید است. تاثیر استراتژی تمرکز بر مزیت رقابتی با عدد معناداری $3/02$ معنادار و مورد تایید است. همچنین تاثیر استراتژی تمایز بر مزیت رقابتی با توجه به کوچکتر بودن از ضریب معناداری $1/96$ ، معنادار نمی باشد. نمودارهایی که در این بخش آورده ایم مدل اندازه گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر مزیت رقابتی در حالت استاندارد و معناداری را نشان می دهد. همان طور که این نمودارها نشان می دهند، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تأیید شده است. مدل فوق اندازه گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر و تاثیر هر یک از این ابعاد بر مزیت رقابتی را در حالت معناداری در تحلیل عاملی تاییدی نشان میدهد. نتایج تحقیق (جدول ۳) حاکی از مناسب بودن

مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار $2X$ محاسبه شده برابر با $313/21$ می‌باشد. همچنین مقدار $RMSEA$ برابر با $0/039$ می‌باشد. که نشان از خوبی برازش دارد. حد مجاز $RMSEA$ ، $0/08$ است؛ مشاهده می‌شود که این مقدار کوچکتر از این حد مجاز است که این مقدار نیز نشان از خوبی برازش دارد. هر چه این مقدار کمتر باشد مدل دارای برازش بهتری است. برازندگی مدل شاخص GFI و $AGFI$ یعنی اندازه ای از مقدار نسبی واریانسها و کوواریانس‌هاست که به گونه‌ای مشترک بوسیله مدل توجیه می‌شود. هر چه این مقدار به یک نزدیکتر باشد برازش داده ها مناسبتر خواهد بود. این مقدار در اینجا برابر است با $0/80$ و $0/82$ که مناسب می‌باشد.

جدول ۳: شاخص‌های برازندگی مدل رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر کسب مزیت رقابتی

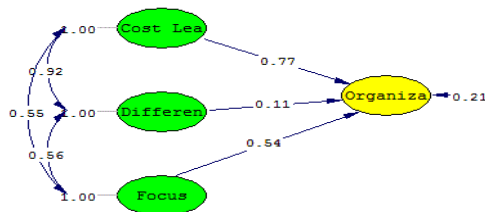
X2/df	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	CFI	NNFI	IFI	
<3.00	<0.08	<0.05	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	شاخص‌های استاندارد
1.16	0.039	0.080	0.80	0.82	0.90	0.89	0.90	شاخص‌های تحقیق

مدل اندازه گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی نمودارهایی (۵، ۶، ۷، ۸) که در بخش زیر آورده‌ایم مدل اندازه‌گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. همان طور که این نمودارها نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تأیید شده است.



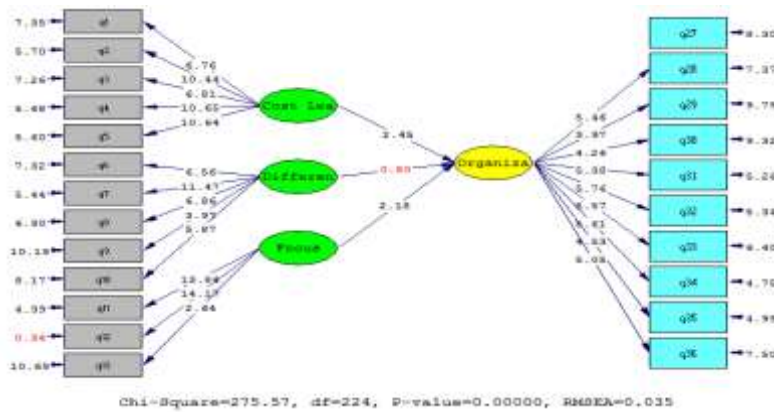
Chi-Square=275.57, df=224, P-value=0.00000, RMSEA=0.035

نمودار ۵: مدل اندازه گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی در حالت استاندارد

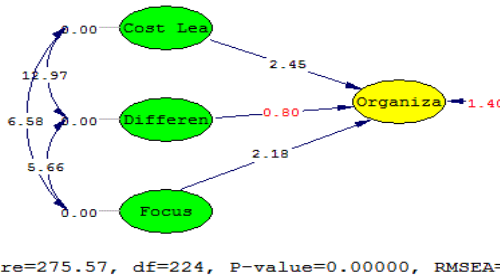


Chi-Square=275.57, df=224, P-value=0.00000, RMSEA=0.035

نمودار ۶: مدل اندازه گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی در حالت استاندارد



نمودار ۷: مدل اندازه گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی در حالت معناداری



نمودار ۸: مدل اندازه گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی در حالت معناداری

نمودارهای فوق مدل اندازه گیری تاثیر ابعاد رابطه ی ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی در حالت تخمین استاندارد و معناداری را نشان می دهد، میزان تاثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه ها را در توزیع واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی را نشان می دهد. برای مدل بعدهای اندازه گیری استراتژی رقابتی پورتر در حالت تخمین استاندارد تحلیل عاملی تاییدی هر کدام از بعدها که بار عاملی بزرگتری داشته باشد دارای تاثیر بیشتر از سایر عوامل است در اینجا رهبری در هزینه با بار عاملی (۰/۷۷)، تمرکز با بار عاملی ۰/۵۴ و تمایز با بار عاملی ۰/۱۱ می باشد. خروجی فوق قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده مدل اندازه گیری تاثیر ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی را در تحلیل عاملی تاییدی نشان می دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود. که نمودار فوق نشان می دهد تاثیر رهبری در هزینه بر عملکرد سازمانی با عدد معناداری ۲/۴۵ و مورد تایید است. تاثیر استراتژی تمرکز بر عملکرد سازمانی با عدد معناداری ۲/۱۸ معنادار و مورد تایید است. همچنین تاثیر استراتژی تمایز بر عملکرد سازمانی با توجه به کوچکتر بودن از ضریب معناداری ۱/۹۶، معنادار نمی باشد.

جدول ۳: شاخص های برازندگی مدل اندازه گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی

X2/df	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	CFI	NNFI	IFI	
<3.00	<0.08	<0.05	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	شاخص های استاندارد
1.23	0.035	0.080	0.80	0.86	0.90	0.85	0.90	شاخص های تحقیق

نمودارهایی که در این بخش آوردیم مدل اندازه‌گیری رابطه‌ی ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. همان طور که این نمودارها نشان می‌دهند، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تأیید شده است. مدل فوق اندازه‌گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر و تاثیر هر یک از این ابعاد بر عملکرد سازمانی را در حالت معناداری در تحلیل عاملی تاییدی نشان می‌دهد. نتایج تحقیق (جدول ۳) حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار $2X$ محاسبه شده برابر با $275/57$ می‌باشد. همچنین مقدار $RMSEA$ برابر با $0/35$ می‌باشد. که نشان از خوبی برازش دارد. حد مجاز $RMSEA$ ، $0/08$ است؛ مشاهده می‌شود که این مقدار کوچکتر از این حد مجاز است که این مقدار نیز نشان از خوبی برازش دارد. هر چه این مقدار کمتر باشد مدل دارای برازش بهتری است. برازندگی مدل شاخص GFI و $AGFI$ یعنی اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کورایانس‌هاست که به گونه‌ای مشترک بوسیله مدل توجیه می‌شود. هر چه این مقدار به یک نزدیکتر باشد برازش داده‌ها مناسبتر خواهد بود. این مقدار در اینجا برابر است با $0/80$ و $0/86$ که مناسب می‌باشد. همانطور که در قسمت قبلی ثابت کردیم، از آنجایی که توزیع ما نرمال تشخیص داده شد (نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف) با استفاده از نرم افزار لیزرل، روابط علی بین متغیرها آزمون شده است. برای بررسی رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته و تایید کل مدل از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. تحلیل مسیر در این پژوهش با استفاده از نرم افزار LISREL8.80 انجام شده است. نتایج حاصل از خروجی‌های لیزرل نشان می‌دهد که نسبت مجذور کای به درجه آزادی کمتر از سه است و سایر شاخص‌های برازندگی برازش مدل را مورد تایید قرار می‌دهند. جدول ۴، ضریب معناداری و نتایج فرضیه‌های مطرح شده را به طور خلاصه نشان می‌دهد.

در فرضیه اول پژوهش ادعا شده بود که بین استراتژی رهبری در هزینه باکسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه‌ای وجود دارد. که تجزیه و تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد با توجه به جدول ۴؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر برابر $(3/73)$ می‌باشد و چون این مقدار بزرگتر از $1/96$ است، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد.

در فرضیه دوم پژوهش ادعا شده بود که بین استراتژی تمایز با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه وجود دارد. که تجزیه و تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد با توجه به جدول ۴؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر برابر $1/54$ می‌باشد و چون این مقدار کوچکتر از $1/96$ می‌باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار نمی‌گیرد و رد می‌شود.

در فرضیه سوم پژوهش ادعا شده بود که بین استراتژی تمرکز با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه‌ای وجود دارد. که تجزیه و تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد با توجه به جدول ۴؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر برابر $3/02$ می‌باشد و چون این مقدار بزرگتر از $1/96$ می‌باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد.

در فرضیه چهارم پژوهش ادعا شده بود که بین استراتژی رهبری در هزینه و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه‌ی معناداری وجود دارد که تجزیه و تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد با توجه به جدول ۴؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر برابر $2/45$ می‌باشد و چون این مقدار بزرگتر از $1/96$ می‌باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد.

در فرضیه پنجم پژوهش ادعا شده بود که بین استراتژی تمایز بر عملکرد سازمانی شرکت مخابرات هرمزگان رابطه‌ای وجود دارد که تجزیه و تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد با توجه به جدول ۴، عدد معنی داری مسیر ما بین دو متغیر برابر $0/80$ می‌باشد و چون این مقدار کمتر از $1/96$ می‌باشد، از این رو این فرضیه فوق مورد تایید نیست و رد می‌شود.

در فرضیه ششم پژوهش ادعا شده بود که بین استراتژی تمرکز بر عملکرد سازمانی شرکت مخابرات هرمزگان رابطه‌ای وجود دارد. که تجزیه و تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد با توجه به جدول ۴؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر برابر $2/18$ می‌باشد و چون این مقدار بیشتر از $1/96$ می‌باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید است .

جدول ۴: نتایج حاصل از فرضیه‌ها

نتیجه	معناداری	استاندارد	فرضیه‌ها
تایید	۳/۷۳	۰/۹۲	بین استراتژی رهبری در هزینه بر کسب مزیت رقابتی مخابرات هرزگان رابطه‌ی معنادار وجود دارد.
رد	۱/۵۴	۰/۱۴	بین استراتژی تمایز بر کسب مزیت رقابتی مخابرات هرزگان رابطه معنادار وجود دارد.
تایید	۳/۰۲	۰/۷۳	بین استراتژی تمرکز بر کسب مزیت رقابتی مخابرات هرزگان رابطه معنادار وجود دارد.
تایید	۲/۴۵	۰/۷۷	بین استراتژی رهبری در هزینه بر عملکرد سازمانی مخابرات هرزگان رابطه وجود دارد.
رد	۰/۸۰	۰/۱۱	بین استراتژی تمایز بر عملکرد سازمانی مخابرات هرزگان رابطه وجود دارد.
تایید	۲/۱۸	۰/۵۴	بین استراتژی تمرکز بر عملکرد سازمانی مخابرات هرزگان رابطه وجود دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در راستای پاسخ به سوال اول تحقیق (آیا بین استراتژی‌های رقابتی پورتر با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرزگان رابطه معناداری وجود دارد؟) سه فرضیه مطرح گردید. نتایج نشان داد که:

فرضیه یک: بین استراتژی رهبری هزینه با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرزگان رابطه معناداری وجود دارد از نتایج مهم این تحقیق رابطه مثبت و معنا دار استراتژی رهبری در هزینه با کسب مزیت رقابتی است. بنابراین با افزایش استراتژی فوق می توان انتظار داشت مزیت رقابتی در شرکت مخابرات افزایش یابد. اینها با نتایج تحقیق هیونن (۲۰۰۷)، ژو و همکاران^۷ (۲۰۰۹) و کومار و همکاران^۸ (۲۰۱۰) که آنها نیز تأثیر مثبت استراتژی رهبری در هزینه بر مزیت رقابتی را نشان میدهد سازگار است.

فرضیه دو: بین استراتژی تمایز با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرزگان رابطه معناداری وجود دارد در راستای تصدیق یا رد فرضیه دوم با استفاده از تحلیل عاملی به این نتیجه رسیدیم که استراتژی تمایز بر کسب مزیت رقابتی در مخابرات هرزگان تأثیر گذار نمی باشد و فرضیه مذکور رد شده است. اکثر پژوهشها از جمله نتایج تحقیق هیونن (۲۰۰۷) زو و همکاران (۲۰۰۹) و کومار و همکاران (۲۰۱۰) از تأثیر معنا دار استراتژی تمایز بر مزیت رقابتی دلالت دارد. همچنین کلیورکرتس و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی نشان دادند در استراتژی تمایز، شرکت با نوآوری در تولید و ارائه ی محصولات و خدمات متمایز، مزیت رقابتی برای خود ایجاد و محصولات و خدمات متمایز خود را با قیمت بالاتر به مشتریانی ارائه می دهد که برای ارزش متمایز ایجاد شده توسط شرکت حاضرند بهای بیشتری بپردازند.

فرضیه سه: بین استراتژی تمرکز با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرزگان رابطه معناداری وجود دارد. از نتایج دیگر این تحقیق رابطه مثبت و معنادار استراتژی تمرکز بر مزیت رقابتی است. اینها با نتایج تحقیق هیونن (۲۰۰۷) و کومار و همکاران (۲۰۱۰) و زو و همکاران (۲۰۰۹) که آنها نیز تأثیر مثبت استراتژی تمرکز را بر مزیت رقابتی نشان می‌دهد. در راستای پاسخ به سوال دوم تحقیق (آیا بین استراتژیهای رقابتی پورتر با عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات هرزگان رابطه معناداری وجود دارد؟) نیز سه فرضیه ی زیر مطرح گردید و نتایج نشان داد که:

فرضیه چهار: بین استراتژی رهبری هزینه و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات هرزگان رابطه معناداری وجود دارد. در بررسی رابطه بین استراتژی رهبری در هزینه و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات هرزگان نتایج نشان داد که این استراتژی رابطه مثبت و معنی داری بر عملکرد سازمانی دارد. یافته‌ها با نتایج پژوهش ماریا جونز رویز و ارتگا^۹ (۲۰۱۰) ماهونی

⁷ Zhou et al

⁸ Kumar et al

⁹ Maria Jonse Ruiz and Ortega

و پاندیان^{۱۰} (۱۹۹۲) ایبانوس و لوکاس^{۱۱} (۲۰۰۱) یامین آکوناسکاران فلکس تی و ماووندو^{۱۲} (۱۹۹۹) کاسی آموکو، یامپا، موسس و آکوا^{۱۳} (۲۰۰۸) همراستا می باشد.

فرضیه پنجم: بین استراتژی تمایز و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد. بررسی رابطه بین استراتژی تمایز بر عملکرد سازمانی در مخابرات هرمزگان نتایج نشان داد. که بین استراتژی تمایز و عملکرد سازمانی رابطه ای وجود ندارد. برخی از تحقیقات صورت گرفته تاثیر بیشتر استراتژی تمایز نسبت به رهبری هزینه بر عملکرد سازمانی را نشان می دهد که می توان به پژوهش اورتگا (۲۰۱۰) اشاره کرد که در شرکت های فناوری اطلاعات موجود در چهار ایالت کشور اسپانیا صورت گرفته است. این در حالی است که تحقیقات گلدنبرگ و لیتنر (۲۰۱۰) نشان داده که بهره گیری از استراتژی تمایز باعث خواهد شد که شرکت ها ضمن ارائه محصولات و خدمات با کیفیت متمایز، منجر به افزایش درآمد خواهد گردید که در نهایت عملکرد بهتری برای آنان نسبت به دیگر رقبا ایجاد خواهد نمود (اورتگا، ۲۰۱۰).

فرضیه ششم: بین استراتژی تمرکز و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد. در بررسی رابطه بین استراتژی تمرکز بر عملکرد سازمانی نتایج نشان داد که بین تمرکز و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد یافته ها با نتایج پژوهش ماریا جونز رویز و ارتگا (۲۰۱۰)، ماهونی و پاندیان (۱۹۹۲)، ایبانوس و لوکاس (۲۰۰۱)، یامین آکوناسکاران فلکس تی و ماووندو (۱۹۹۹)، کاسی آموکو پامپا موسس و آکوا (۲۰۰۸) همراستا می باشد. با توجه به نتایج آماری مبتنی بر تحلیل ساختاری و فرضیه هایی که به بوته آزمایش گذاشته شدند و رد شدن فرضیه های دو و پنج، مدل نهایی پژوهش با چارچوب مفهومی تحقیق استوار نیست و کمانه ارتباطی بین استراتژی تمایز با مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی فاقد ارتباط معنادار است و مدل نهایی به شرح ذیل پیشنهاد می شود.

پیشنهادات

با توجه به فرضیه ها و نتایج فوق شرکت مخابرات می بایست در کنار توجه و تمرکز بر تدوین استراتژی رقابتی، به تقویت ابعاد پیاده سازی آن با استفاده از ابزارهای مختلف بپردازد و در جهت عملی کردن راهبردهای اتخاذ شده گامهای مفید و موثری بردارد. بر همین اساس پیشنهاداتی برای سازمان مذکور ارائه می گردد:

- شرکت مخابرات استان هرمزگان برای افزایش عملکرد سازمانی از طریق استراتژی تمرکز بر گروه خاصی از خریداران بخشی از خط تولید یا بازار تمرکز نماید. ابزارهای استراتژی تمرکز استراتژی هایی مانند رسوخ در بازار و توسعه بازار به گونه ای هستند که می توان به میزان زیادی از مزایای ناشی از تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان استفاده کرد.
- رسوخ در بازار: رسوخ در بازار شامل اقدامات زیر می باشد. از طریق افزایش تعداد فروشندگان و هزینه تبلیغات در منطقه ویژه و ترویج گسترده برای افزایش فروش و تبلیغات و تقویت روابط عمومی.
- توسعه بازار: از طریق ارائه خدمات و یا محصولات جدید در مناطق جغرافیایی خاص برای گروه خاص مشتریان استراتژی تمرکز را تحقق بخشد.
- با توجه به اینکه شرایط فعلی شرکت مخابرات برای استفاده از استراتژی تمایز مساعد نمی باشد به منظور رسیدن به دستاوردهای استراتژی تمایز و برخورداری از مزایای فراوان آن در آینده، بایستی شرایط را جهت برطرف کردن ضعف های مربوط به تمایز سازی محصول در شرکت را از طریق ایجاد:
- تمایز در محصول شامل هم گام ساختن محصولات با تکنولوژی روز، سرعت در معرفی محصول جدید، تولید محصولات قابل اعتماد و با کیفیت و تمایز در ویژگی ها و بهبود محصولات فعلی نسبت به رقبا.

¹⁰ Mahoney and Pandin

¹¹ Ibanos and Lucas

¹² Shahid Yamin , Flix Mavondo , Agonasekaran

¹³ Kwasi Amoako , Gyampah , Moses Acquah

- تمایز در خدمات شامل تمایز در سهولت سفارش، تمایز در تحویل و تمایز در آموزش و مشاوره و همچنین تمایز در تعمیر و نگهداری.
- تمایز پرسنلی شامل تمایز در جواب‌گویی تمایز در اعتماد‌پذیری تمایز در صلاحیت و شایستگی.
- تمایز بر مبنای کانال‌های توزیع شامل تمایز در پوشش و تمایز در تخصصی بودن.
- مدیران شرکت مخابرات بایستی به استراتژی رهبری هزینه توجه بیشتری بنمایند. این توجه می‌تواند به بهبود کسب مزیت رقابتی منجر شود. سازمان می‌تواند از طرق ذیل می‌تواند به رهبری هزینه دست یابد:
 - توجه بیشتر به برنامه‌ریزی قبل از اجرای فعالیت‌ها؛
 - کاهش هزینه‌های تولید از طریق؛
 - کاهش هزینه‌های پرسنلی شامل؛
 - کاهش هزینه‌های حمل و نقل؛
 - کاهش هزینه‌های نگهداری سیستم‌های مخابراتی؛
 - بهینه‌سازی شبکه موجود؛
 - مدیریت هزینه‌ها.

منابع

۱. پورتر، مایکل (۱۹۹۰). مزیت رقابتی ملل، ص ۲۱۱
۲. دربندی آذر، حسین (۱۳۷۷). نقش برنامه ریزی استراتژیک در بالا بردن کارایی و اثربخشی کارخانجات تولیدی در استان آذربایجان شرقی، پایان نامه کارشناسی ارشد، صص ۷۰-۲۵.
۳. دیوید، آر، فرد (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ هفتم: صص ۱۴۰-۲۵.
۴. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۳). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری - انتشارات آگاه.
۵. نادری، ناهید؛ رجایی‌پور، سعید و جمشیدیان، رسول (۱۳۸۶). مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۸۶.
۶. نجاتی، مهدی؛ حسینی، پیام و مداری، امیر (۱۳۸۵). ارزیابی استراتژی‌های مختلف در کسب مزیت رقابتی در صنعت ساخت ایران، دانشگاه علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، صص ۱۲، ۱۳.
7. Porter, M. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press New York.
8. Kwasi A-Gyampah, Moses A. Manufacturing strategy: competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment, University of North Carolina-Greensboro, Greensboro, NC 27402, USA, 5 March 20
9. Mahoney, J.T. and J.E. Pandian (1992) The Resource Based View within the Conversation of Strategic Management, Strategic Management Journal, Volume 13, p. 363-380.
10. María Jonsé Ruiz Ortega . (2010) Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles, University of Castilla-La Mancha, Spain, Journal of Business Research 63 ,1273-1281.
11. Shahid y, felix m, A gunasekaran, James c.sarros.(1999) A study of competitive strategy, organizational innovation and organizational performance among austuralian manufacturing companies , University of Massachusetts , MA 02747-2300, 161-172

The Relationship between Cost Leadership, Focus and Differentiation Strategies and Competitive Advantage and Organizational Performance

Hossein Mohseni GhaleQazi¹, Hesamadin Kamalizadeh^{2*}, Mehdi Bagheri³

¹ *Department of Executive management, Bandar Abbas Branch, Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran.*

² *Assistant Professor, Department of Community Medicine, Faculty of Medicine, & Statistics and Information Technology Manager, Hormozgan University of Medical Sciences, Bandar Abbas, Iran.*

³ *Department of Executive management, Bandar Abbas Branch, Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran.*

**Author for Correspondence*

Abstract

This was a cross-sectional descriptive survey where collecting data on one or more traits in a cross section of the population is done through sampling. The current paper aimed to investigate the relationship between cost leadership, focus and differentiation strategies and competitive advantage and organizational performance. Data was collected using three questionnaires including Porter triple strategy, competitive advantage and organizational performance standard inventory with confirmed validity and reliability of questionnaires. The current paper used the five-point Likert scale to answer questions. The results showed that there was a significant relationship between cost leadership strategy and focus strategy and competitive strategies and organizational performance with no relationship between differentiation strategy and competitive strategies and organizational performance, as well.

Keywords: Strategy, Competitive Advantages, Organizational Performance
