

## همسویی استراتژی‌های صادرات و عملکرد صادراتی

فرج‌اله رهنورد\*، حبیب‌اله طاهرپور کلانتری\*\*، ایمان محمدعلی تجریشی\*\*\*

### چکیده

این مطالعه در جهت پاسخ به این پرسش بوده است که آیا وجود همسویی استراتژی‌های صادرات منجر به بهبود عملکرد صادراتی خواهد شد. در این راستا، ضمن پاسخ به این سؤال از طریق روش آزمون فرض فازی، یک سیستم پشتیبانی از تصمیم‌گیری مدیریت در ارتباط با همسویی استراتژی‌های صادرات ارائه شده است. پژوهش حاضر از حیث هدف، پژوهشی تبیینی و از نظر نتیجه، پژوهشی توسعه‌ای است چراکه الگویی برای حوزه صادرات در سطح استراتژیک ارائه می‌دهد. جامعه آماری این تحقیق شرکت‌های صادراتی می‌باشد که اولاً جزء صد شرکت برتر ایران بوده، دوماً حداقل سه سال متوالی به عنوان شرکت برتر در حوزه صادرات شناسایی شده‌اند. سطح تجزیه و تحلیل در این پژوهش سازمان و ابزار جمع‌آوری داده‌ها برای عملکرد صادراتی گزارشات سازمان مدیریت صنعتی در ارتباط با صد شرکت برتر بوده است. برای تعیین درجه همسویی استراتژیک نیز از نظریه نقاط مرجع استراتژیک استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد همسویی استراتژیک بالا موجب ارتقاء عملکرد صادراتی می‌شود. همچنین اندازه‌گیری فازی همسویی استراتژیک و عملکرد صادراتی تصویر درست‌تری از واقعیت ارائه می‌کند. علاوه بر این، مطلوبیت الگوی فازی در ارتباط با ارائه یک سیستم پشتیبانی از تصمیم‌گیری مدیریت نیز تأیید شده است.

**کلیدواژه‌ها:** همسویی استراتژیک، منطق فازی، نقاط مرجع استراتژیک، استراتژی صادرات، عملکرد صادراتی.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۰۲/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۱/۲۹

\* دانشیار، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

\*\* استادیار، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

\*\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی و موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی (نویسنده مسئول).

Email: imantajrishi@gmail.com

## ۱. مقدمه

همسویی به معنای حدود چسبندگی بین دو یا چند بُعد سازمانی برای ارتقای عملکرد است [۲۸، ۳۰]. براساس بسیاری از نظریه‌های همسویی و ترکیب‌بندی سازمان، سازمان‌هایی که همسویی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و استراتژیک در ترکیب‌بندی آن‌ها بالاست، از اثربخشی بالایی نیز برخوردارند [۱۴]. بر این اساس، امروزه نقش همسویی استراتژیک در ارتقای عملکرد سازمانی بسیار مورد توجه اندیشمندان و پژوهشگران قرار گرفته، به طوری که مسأله اصلی برای مدیریت سازمان، ایجاد همسویی بین سطوح استراتژی با محیط خارجی سازمان است [۲۹، ۳۲]. باید توجه داشت که اگر استراتژی در سطح سازمان در واکنش به محیط تغییر داده شود، لازم است دیگر سطوح استراتژی (یعنی استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی وظیفه‌ای) نیز به طور هماهنگ تغییر یافته تا همسویی استراتژیک حفظ شود. عده‌ای همسویی استراتژیک را همسویی بین عناصر سازمان (ساختار، فناوری، فرهنگ، نیروی انسانی، شیوه رهبری) با شرایط محیطی می‌دانند [۱۲، ۲۵، ۱۳، ۲۳، ۱۹، ۳۳، ۹] و عده‌ای دیگر همسویی استراتژیک را همسویی در سطح استراتژیک بین خود عناصر سازمان عنوان نموده‌اند [۳۷، ۱۱، ۸، ۱۵، ۱۷، ۳۶]. ملینک و همکاران (۲۰۰۵)، همسویی را در رابطه با حفظ سازگاری بین اهداف استراتژیک و برنامه‌های اجرایی مورد تأکید قرار داده و معتقد هستند که همسویی ناظر بر تأمین سازگاری بین لایه‌های مختلف در فرآیند برنامه‌ریزی است [۲۷]. بنابراین، می‌توان دو سطح استراتژیک و عملیاتی را برای مسئله همسویی مطرح نمود. همسویی استراتژیک به هماهنگی استراتژی‌ها از منظر مفهومی و ذهنی می‌پردازد ولی در سطح همسویی عملیاتی، هماهنگی عملی در اجرای برنامه‌ها صورت می‌پذیرد به طوری که لازمه همسویی عملیاتی، ایجاد همسویی استراتژیک است. به هر حال، به دلیل اهمیت فزاینده همسویی و نقش محوری آن در موفقیت سازمان‌ها، مطالعات زیادی در خصوص شناسایی بیشتر این متغیر و چگونگی نقش آن در بقا و موفقیت سازمان انجام شده است [۲۴، ۱۸، ۲۰]. این مقاله سعی دارد ضمن معرفی الگویی جدید برای سنجش همسویی استراتژیک مبتنی بر نظریه نقاط مرجع استراتژیک، یک سیستم پشتیبانی از تصمیم‌گیری مدیریت در ارتباط با همسویی استراتژیک صادرات، با استفاده از رویکرد فازی و با بکارگیری روش آزمون فرض فازی ارائه نماید.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

نظریه نقاط مرجع استراتژیک<sup>۱</sup> هر یک از نظریه‌پردازان مدیریت براساس دیدگاه‌های خود، نقاط مرجع خاصی را جهت موفقیت سازمان‌ها بر شمرده‌اند. کاهش هزینه (پورتر، ۱۹۸۵)، کیفیت

1. Strategic Reference Points (SRP's) Theory.

(ایمای، ۱۹۸۶)، سرعت (استاک و هوت، ۱۹۹۰)، نوآوری (فوستر، ۱۹۸۶)، نیازهای مشتریان (اوهمایه، ۱۹۸۸، پیترز، ۱۹۸۷) و ذی‌نفعان (هندرسون، ۱۹۹۰) از جمله نقاط مرجعی هستند که به‌زعم نظریه‌پردازان ارائه‌کننده آن‌ها، در صورت تأکید بر هر یک از این نقاط، سازمان به موفقیت نائل خواهد آمد [۱۶]. همچنین، آن‌ها بر این حوزه تأکید دارند که می‌توان با استفاده از مبانی فلسفی و منطقی، نظریه‌های سازمان را در الگوهای یک بُعدی و دو بُعدی دسته‌بندی نمود [۱۰، ۳۵، ۲۲]. در نمودار یک مبنایی برای مقایسه مبانی منطقی نظریه‌های مدیریت ارائه شده است. این بررسی نشان می‌دهد که ابعاد ارائه شده توسط این نظریه‌پردازان مترادف یکدیگر بوده و نقاط مرجع مورد استفاده آن‌ها بر یکدیگر تطابق دارند. برای گونه‌شناسی الگوهای هر یک از سیستم‌ها و زیرسیستم‌های سازمان، باید ابتدا از بین نقاط مرجع گفته شده "نقاط مرجع اعلم" را انتخاب نمود و سپس اقدام به گونه‌شناسی کرد. در این پژوهش، برای گونه‌شناسی استراتژی‌های صادرات از ابعاد مورد استفاده توسط "ریچارد اچ. هال" بهره گرفته شد که شامل دو بُعد "کانون توجه" و "کنترل" است.

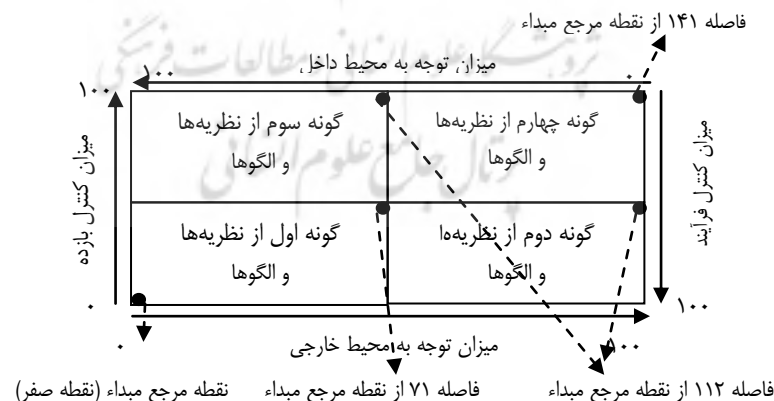
منعطف (نتیجه)	باز	رادیکال	SRP 2	گونه چهارم از نظریه‌ها و الگوها	گونه سوم از نظریه‌ها و الگوها
کنترل	سیستم	تغییرات		گونه دوم از نظریه‌ها و الگوها	گونه اول از نظریه‌ها و الگوها
شدید (فرآیند)	بسته	تدریجی		گونه دوم از نظریه‌ها و الگوها	گونه اول از نظریه‌ها و الگوها
SRP 1			Burrell and Morgan, 1979:22	SRP 1	
		ذهنی		پیش فرض فلسفی	عینی
		طبیعی		نگرش	عقلایی
		خارج		کانون توجه	داخل
			Scott, 1981:29 & 128		
			Hall, 1996; 279		

نمودار ۱. مقایسه مبانی منطقی نظریه‌های مدیریت

**منطق و الگوی فازی.** سازمان‌ها پدیده‌هایی فازی هستند و این ما هستیم که آن‌ها را در حالت هستی یا نیستی تعریف می‌کنیم [۶]. بنابراین، اگر سازمان‌ها فازی باشند، باید مسائل مرتبط با آن‌ها نیز از الگوهای فازی تبعیت نماید. بر همین اساس، می‌توان تبیین نمود که همسویی استراتژیک و عملکرد صادراتی هر دو مقوله‌هایی فازی هستند. آنچه که در الگوی فازی همسویی استراتژیک مطرح می‌شود تعیین میزان درجه همسویی استراتژیک در یک موضوع مورد بررسی است. در الگوی فازی ابتدا ماتریس نقاط مرجع استراتژیک از صفر تا ۱۰۰ درجه‌بندی می‌شود. این درجه‌بندی موجب پیوسته شدن ماتریس نقاط مرجع استراتژیک خواهد شد. از آنجاکه هر یک از ابعاد ماتریس به دو بُعد تفکیک شده است (کنترل فرآیند و کنترل نتیجه/ توجه به محیط داخل و توجه به محیط خارج)، در این درجه‌بندی باید چهار بُعد مورد توجه قرار گیرد که عبارتند از: میزان کنترل نتیجه، میزان کنترل فرآیند، میزان توجه به محیط داخل و میزان توجه به محیط خارج. هر یک از این چهار بُعد از صفر تا ۱۰۰ درجه‌بندی خواهد شد، به طوری که جهت درجه‌بندی در ابعاد هر طرف ماتریس متضاد هم خواهد بود (نمودار ۲).

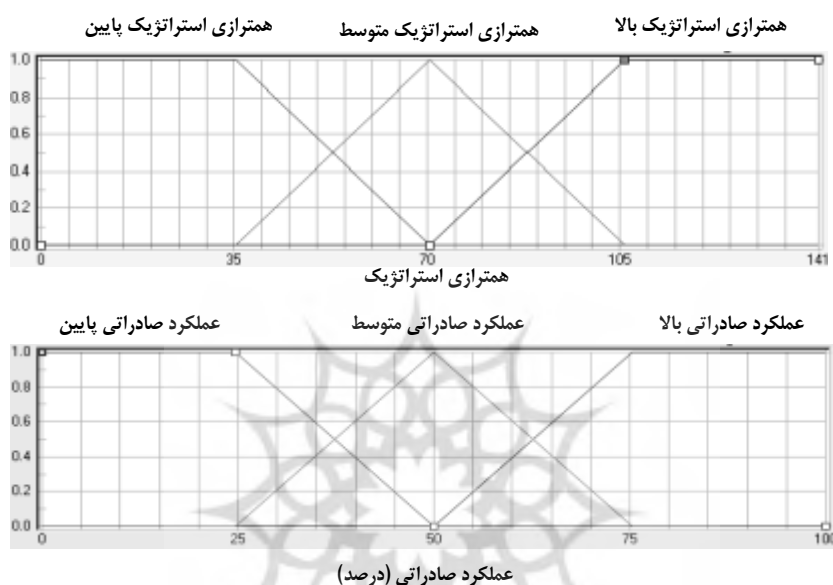
هر چند تعریف همسویی به مفهوم آن است که گونه‌های استراتژی صادرات در یکی از ربع‌های متناظر ماتریس نقاط مرجع استراتژیک قرار گیرند، اما درجه همسویی را تنها می‌توان بر مبنای مجاورت گونه‌ها به یکدیگر سنجید. بر اساس نظریه مجاورت در ماتریس پیوسته نقاط مرجع استراتژیک، فاصله صفر تا ۷۱ بعنوان همسویی بالا، فاصله ۷۱ تا ۱۱۲ به عنوان همسویی متوسط و فاصله ۱۱۲ تا ۱۴۱ بعنوان همسویی پایین محسوب می‌شود. این اعداد از طریق رابطه فاصله بین دو نقطه در ماتریس کمی نقاط مرجع استراتژیک قابل حصول است. براساس این نظریه هرچه میزان مجاورت بالاتر باشد (میزان فاصله بین نقاط مرجع کمتر باشد)، میزان همسویی بالاتر خواهد بود.

رابطه ۱. فاصله کارکرد- بیشترین فاصله ماتریس کمی نقاط مرجع استراتژیک = درجه هم‌ترازی استراتژیک  
 رابطه ۲.  $\text{sqrt}((x_2-x_1)^2+(y_2-y_1)^2)$  = فرمول فاصله بین نقاط در نرم افزار اکسل



نمودار ۲. ماتریس کمی نقاط مرجع استراتژیک

مجموعه‌های فازی، چارچوبی برای روبرو شدن با ابهام فراهم می‌آورد. چارچوب کلی مواجهه با ابهام یا "اندازه‌های میزان (درجه) فازی بودن"<sup>۱</sup> با نظریه مجموعه‌های فازی تبیین می‌گردد [۱]. توابع مجموعه‌های فازی به وسیله توابع عضویت نشان داده می‌شوند. این توابع گویای آن است که یک عنصر تا چه حد عضو مجموعه فازی است. با استفاده از توابع عضویت، می‌توان میزان تعلق یا درجه عضویت عنصر را به صورت یک عدد حقیقی بین صفر تا یک انتخاب نمود [۵]. در نمودار سه افرازی فازی از درجه همسویی استراتژیک میان کارکردها و عملکرد صادراتی در سه مجموعه فازی پایین، متوسط و بالا ارائه شده است.



نمودار ۳. افرازی فازی همسویی استراتژیک و عملکرد صادراتی

گونه‌شناسی استراتژی‌های صادرات براساس نقاط مرجع استراتژیک کمی. در چارچوب نظری بازرگانی بین‌الملل، چهار گونه استراتژی برای صادرات وجود دارد که شامل استراتژی انعکاس داخلی<sup>۲</sup>، استراتژی جهانی-محلی<sup>۳</sup>، استراتژی جهانی<sup>۴</sup> و استراتژی واکنشی-مبادله<sup>۵</sup> است [۲۶]. مبنای انتخاب این استراتژی‌ها جهت‌گیری‌های جهانی مدیران ارشد و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل محیط می‌باشد [۳]. همچنین اگر صادرات محصولات و خدمات سازمان را یک فرآیند

1. Measures of Fuzziness
2. Home Replication Strategy
3. Multi-Domestic Strategy
4. Global Strategy
5. Transaction Strategy

پویا در نظر بگیریم، تصمیم‌گیری پیرامون سه فعالیت اصلی در این فرآیند باید صورت پذیرد. این زیرسیستم‌ها در فرآیند صادرات کالاها و خدمات شامل زیرسیستم انتخاب بازار هدف، زیرسیستم ورود به بازار بین‌الملل و زیرسیستم آمیخته بازار بین‌الملل است. در خصوص زیرسیستم انتخاب بازار هدف صادراتی، چهار گونه استراتژی وجود دارد که عبارتند از [۴]: استراتژی تمرکز بر بازارهای همگن، استراتژی تمرکز بر بازارهای غیر همگن، استراتژی تنوع در بازارهای همگن و استراتژی تنوع در بازارهای غیر همگن.

رودباخ و دانیل (۱۹۹۸)، انتخاب استراتژی ورود به بازار بین‌الملل در سازمان را برای سه نوع مزیت می‌دانند که عبارتند از: مزیت ناشی از مالکیت، مزیت ناشی از موقعیت و مزیت‌های بین‌المللی شدن. استراتژی‌های صادرات مستقیم و غیرمستقیم با مزیت ناشی از موقعیت هماهنگ است، استراتژی اتحاد استراتژیک با مزیت ناشی از مالکیت همسو می‌باشد و استراتژی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی با مزیت ناشی از بین‌المللی شدن هماهنگ است [۳۴]. در حوزه صادرات، شرکت‌ها یکی از چهار استراتژی آمیخته بین‌الملل را جهت پاسخگویی به نیازهای بازار هدف، به کار می‌گیرند. این استراتژی‌ها عبارتند از: استراتژی آمیخته بازاریابی کاملاً استاندارد، استراتژی آمیخته بازاریابی استاندارد، استراتژی آمیخته بازاریابی محلی و استراتژی آمیخته بازاریابی کاملاً محلی. این گونه‌های استراتژی در سیستم بازرگانی سازمان باید با کارکرد بازاریابی داخلی همسویی افقی داشته باشند.

در این پژوهش از گونه‌های استراتژی واکر و همکاران (۲۰۰۳)، برای هماهنگی استراتژی صادرات و بازاریابی استفاده شده است. واکر و همکاران برای استراتژی بازاریابی، ۲۰ نوع استراتژی براساس چرخه عمر محصول بیان نموده‌اند که در چهار گروه اصلی قرار می‌گیرند: استراتژی‌های مرحله ورود به بازار، استراتژی‌های مرحله رشد، استراتژی‌های مرحله بلوغ و استراتژی‌های مرحله افول [۷]. در نمودار چهار این گونه‌های استراتژی در ماتریس کمی نقاط مرجع استراتژیک جانمایی شده است.

طبق بررسی‌های محققین، پژوهش مشابهی که بتوان تمام نتایج این پژوهش را با آن تطبیق داد صورت نگرفته است، ولی می‌توان تبیین نمود که پژوهش حاضر در برخی از جنبه‌ها با سایر پژوهش‌ها منطبق بوده و نتایج آن‌ها را تأیید می‌نماید. در جدول یک مقایسه پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های مرتبط با همترازی استراتژیک آورده شده است.

جدول ۱. مقایسه پژوهش حاضر با سایر تحقیقات مرتبط با همترازی استراتژیک

ردیف	موضوع پژوهش و تاریخ انجام	نام محقق	بیان مختصر از پژوهش و نتایج حاصل
۱.	بررسی اثر هماهنگی متغیرهای سازمانی بر عملکرد دستگاه‌های دولتی بر اساس مدل ساختاری و با تأکید بر نظریه نقاط مرجع استراتژیک- ۱۳۸۷	سعید نیکزاد لاریجانی	همترازی بین استراتژی سازمان، استراتژی منابع انسانی، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی براساس الگوی نقاط مرجع استراتژیک (SRP) و مجاورت کارکردها نشان داده شده است.
۲.	رابطه هماهنگی بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی- ۱۳۸۶	حمیدرضا رضوانی	همترازی استراتژیک در شرکت سرمایه‌گذاری دارویی تأمین (TPICO) مورد ارزیابی قرار گرفته است و استراتژی بازاریابی نوع اول (مرحله معرفی) با استراتژی کسب و کار نوع اول (فرصت جو)؛ استراتژی بازاریابی نوع دوم (مرحله رشد) با استراتژی کسب و کار نوع دوم (تحلیل گر)؛ استراتژی بازاریابی نوع سوم (مرحله بلوغ) با استراتژی کسب و کار نوع سوم (مدافع تمایز طلب)؛ و استراتژی بازاریابی نوع چهارم (مرحله افول) با استراتژی کسب و کار نوع چهارم (مدافع کم هزینه) هماهنگ‌تر است و این همترازی موجب بهبود عملکرد می‌شود.
۳.	سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک ° ۱۳۸۴	امیررضا اسکافی	همترازی بین ساختار سازمانی، استراتژی، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی براساس الگوی نقاط مرجع استراتژیک (SRP) نشان داده شده است.
۴.	استراتژی رهبری متخصصین در بخش پژوهش و توسعه ° ۱۳۸۴	حمیدرضا پیرمراد	ارائه الگوی یکپارچه استراتژی‌های رهبری کارکنان بخش R&D براساس الگوی SRP
۵.	همترازی کامل سازمان (۲۰۰۸)	Khadem, Riaz & Linda	ایجاد یکپارچگی در تمامی سطوح استراتژی سازمان
۶.	همترازی سازمانی و عملکرد گذشته، حال و آینده	Catoria et.al.	استفاده از همترازی سازمانی جهت افزایش عملکرد تفکیک همترازی عمودی و افقی و تأکید بر همترازی افقی جهت حصول عملکرد بهتر سازمانی

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر نتیجه پژوهشی توسعه‌ای، از نظر هدف، به لحاظ پرداختن به یکی از دلایل و علل بهبود عملکرد صادراتی، پژوهشی تبیینی و از نظر نوع داده (کمیت‌پذیری متغیرهای پژوهش) پژوهشی کمی محسوب می‌شود.

جامعه آماری این تحقیق شرکت‌های صادراتی می‌باشد که اولاً جزء صد شرکت برتر ایران بوده، دوماً حداقل سه سال متوالی به عنوان شرکت برتر در حوزه صادرات شناسایی شده‌اند. از بین صد شرکت برتر تنها ۶۳ شرکت دارای صادرات بوده‌اند و از این میان تنها ۳۵ شرکت در طول سه سال متوالی (۱۳۸۴-۱۳۸۶) در حوزه صادرات برتر شناخته شده‌اند. که به دلیل محدود بودن حجم جامعه آماری (۳۵ شرکت)، بجای نمونه‌گیری، از روش همه شماری (تمام شماری) استفاده شده است.

#### پرسش‌های پژوهش

پرسش اصلی. آیا همسویی عمودی و افقی استراتژی‌های صادرات بر ارتقاء عملکرد صادراتی مؤثر است؟

پرسش فرعی ۱. عملکرد صادراتی در هر یک از شرکت‌های مورد مطالعه چگونه است؟  
پرسش فرعی ۲. میزان حمایت از تأثیرات همسویی عمودی و افقی استراتژی صادرات بر عملکرد صادراتی تا چه حدی است؟

**متغیرهای پژوهش.** در این پژوهش، متغیرهای همسویی عمودی و افقی به عنوان متغیر مستقل بوده و عملکرد صادراتی به عنوان متغیر وابسته بررسی شده است. روابط بین متغیرهای همسویی با توجه به نمودار چهار به صورت موارد ذیل قابل تعریف است:

- همسویی عمودی (درجه همسویی محیط بین‌الملل با استراتژی صادرات و نیز درجه همسویی زیرسیستم‌های صادرات با استراتژی صادرات)

- همسویی افقی (درجه همسویی استراتژی بازاریابی با استراتژی صادرات و نیز درجه همسویی استراتژی زیرسیستم‌های صادرات با یکدیگر)

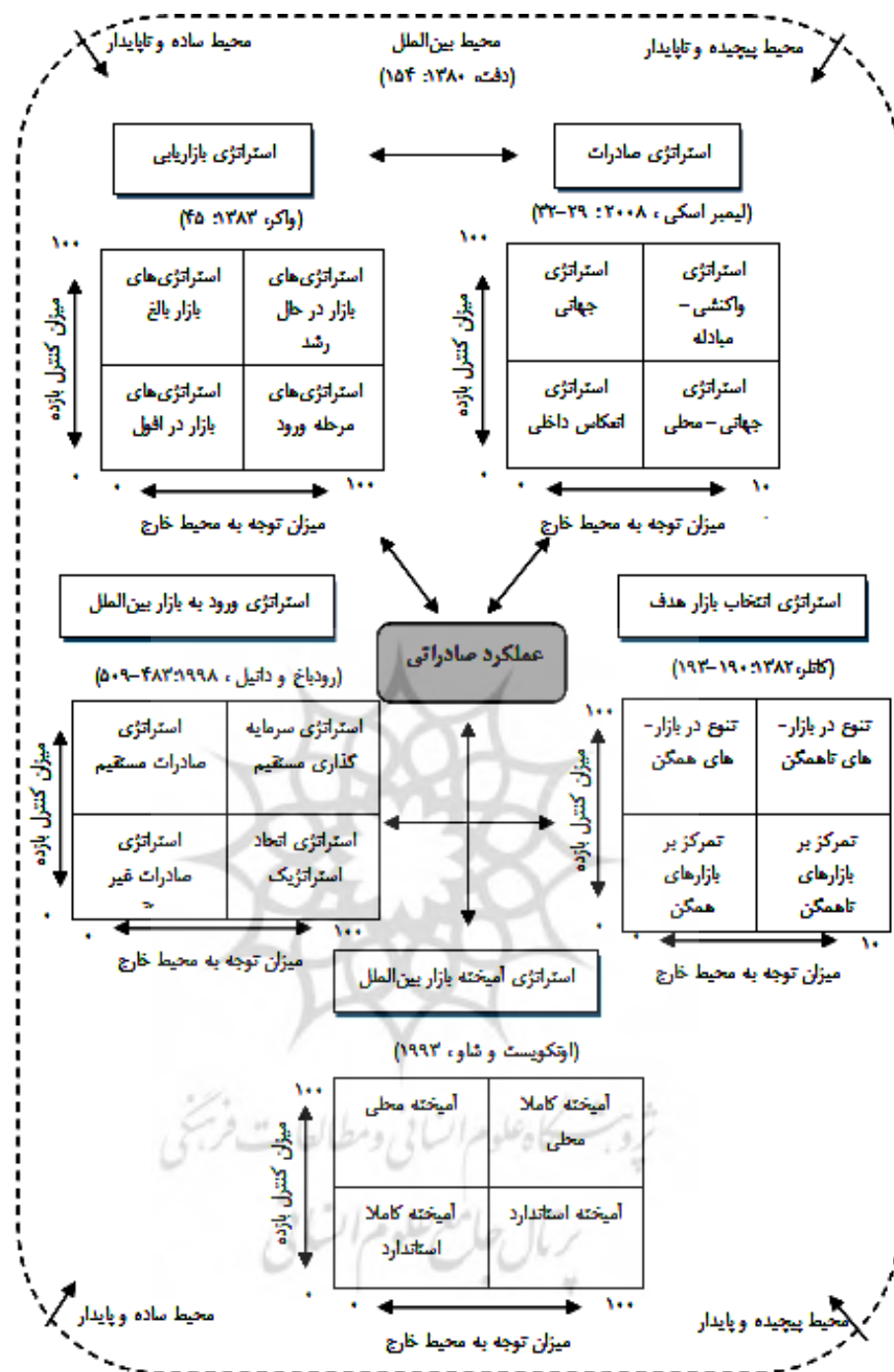
**روش و ابزار گردآوری تحقیق.** در این تحقیق جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز برای تعیین درجه همسویی استراتژی‌های صادرات در سازمان‌های مورد مطالعه، از روش تحقیق پیمایشی استفاده شد. سطح تجزیه و تحلیل در این پژوهش، سازمان است. در طی فرآیند پیمایش، از ۳۵ شرکت در جامعه آماری تحقیق، ۳۲ شرکت همکاری نمودند. در مجموع ۱۶۵ کارشناس و مدیر صاحب نظر و فعال در زمینه صادرات و بازرگانی خارجی در این شرکت‌ها شناسایی شدند و به همین تعداد نیز پرسشنامه توزیع شد که ۱۲۷ نفر نسبت به تکمیل پرسشنامه اقدام نمودند. این پرسشنامه شامل دو بُعد اصلی کانون توجه و کنترل بود که برای سنجش کانون توجه



جهت‌گیری مدیریت به بازارهای جهانی، مشابهت بازارهای هدف سازمان نسبت به یکدیگر و شناسایی و واکنش به نیازهای مشتریان در بازارهای هدف صادراتی (بازارگرا بودن) مورد سنجش قرار گرفت. در رابطه با بُعد کنترل نیز گویه‌های تمرکز مدیریت برای نیل به اهداف با کمترین هزینه (کارایی)، تمرکز تصمیم‌گیری در حوزه ستادی، میزان تجربه صادراتی سازمان و میزان دانش و اطلاعات گسترده در خصوص بازارهای منطقه‌ای سنجیده شد. برای سنجش روایی محتوایی پرسشنامه علاوه بر مبانی نظری، از نظرات آزمودنی‌های تحقیق در مرحله مطالعه مقدماتی استفاده شده است. برای محاسبه ضریب پایایی از روش سازگاری درونی و به لحاظ وجود مقیاس فاصله‌ای از تکنیک آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای کرونباخ قبل از توزیع پرسشنامه ۰/۸۷ و پس از توزیع پرسشنامه، ۰/۸۰۷ محاسبه گردید. بنابراین با توجه به بالا بودن ضریب پایایی می‌توان تبیین نمود که پرسشنامه طراحی شده برای تعیین درجه همسویی استراتژیک، از پایایی لازم برخوردار بوده است.

داده‌های مربوط عملکرد صادراتی شرکت‌ها، از طریق بررسی مستندات موجود در شرکت‌ها و نیز گزارشات سازمان مدیریت صنعتی در رابطه با صد شرکت برتر جمع‌آوری گردید. برای سنجش عملکرد صادراتی نیز از شاخص سطح صادرات استفاده شده است.

**روش آزمون فرض فازی.** آزمون فرض فازی برای تعیین درجه درستی (نادرستی) یک فرضیه مورد استفاده قرار می‌گیرد. در روش آزمون فرض فازی، به دنبال باقی گذاشتن یا رد فرض خاصی نخواهیم بود بلکه در این روش، کلیه فرض‌ها (فرض تهی و فرض‌های جایگزین)، قابل تعریف است و دیگر با رد فرض تهی با مجموعه نامحدودی از فرض‌های جایگزین روبرو نیستیم. در آزمون فرض فازی می‌توان همراه با محاسبه درجه درستی فرض تهی، درجه درستی فرض‌های جایگزین را نیز مشخص کرد. در هر حال، جمع جبری درجه درستی تمامی فرض‌ها برابر یک است [۳۰].



نمودار ۴. همسویی‌های افقی و عمودی گونه‌های استراتژی صادرات (مدل مفهومی پژوهش)

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

پاسخ‌دهی به پرسش‌های پژوهش مستلزم تعیین سطح عملکرد صادراتی، تعیین درجه همسویی استراتژیک و اندازه‌های فازی هر یک از این متغیرها برای انجام آزمون فرض فازی و ارائه سیستم پشتیبانی از تصمیم‌گیری مدیریت است که در ادامه به آن‌ها اشاره شده است.

**عملکرد صادراتی.** پس از گردآوری داده‌های مربوط به صادرات و فروش کل شرکت‌های برتر، طی سال‌های ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۶، از طریق بررسی مستندات موجود در شرکت‌ها و نیز گزارشات سازمان مدیریت صنعتی در رابطه با صد شرکت برتر، برای سنجش عملکرد صادراتی از شاخص سطح صادرات استفاده شده است. سطح صادرات این شرکت‌ها که حاصل تقسیم صادرات بر فروش کل (داخلی و خارجی) شرکت است، برای هر سال مالی محاسبه گردید. سپس از سطح صادرات سه سال میانگین گرفته شد و به عنوان معیاری برای عملکرد صادراتی مورد استفاده قرار گرفت. در جدول دو میانگین سطح صادرات و اندازه‌های فازی عملکرد صادراتی شرکت‌های مورد بررسی ارائه شده است.

**درجه همسویی عمودی و افقی استراتژی صادرات.** برای تعیین درجه همسویی، ابتدا با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک بدست آمده برای هر شرکت، فاصله بین نقاط در سطح همسویی عمودی و افقی محاسبه شد و انحرافات همسویی استراتژیک در هر شرکت بدست آمد. جدول سه درجات همسویی استراتژیک، که حاصل فاصله نقاط مرجع با یکدیگر است، را نشان می‌دهد. هر یک از این همسویی‌ها با استفاده از الگوی فازی (نمودار ۳) به صورت اعداد فازی اندازه‌گیری شده‌اند.

جدول ۲. میانگین سطح صادرات و اندازه‌های فازی عملکرد صادراتی

ردیف	نام شرکت	میانگین سطح صادرات سه ساله		
		پایین	متوسط	بالا
۱	شرکت پتروشیمی خارگ	-	-	۰,۹۲
۲	شرکت فولاد خوزستان	-	-	۰,۸۲
۳	شرکت پتروشیمی بندر امام	-	-	۰,۷۵
۴	شرکت ملی صنایع پترو شیمی	-	۰,۴۳	۰,۵۷
۵	شرکت پتروشیمی فن آوران	-	۰,۶۰	۰,۴۰
۶	شرکت پتروشیمی شهید تند گویان	-	۰,۶۴	۰,۳۶
۷	شرکت آل‌مینوم المهدی	-	۰,۶۸	۰,۳۲
۸	شرکت پترو شیمی بو علی سینا	۰,۰۷	۰,۹۳	-
۹	شرکت ملی صنایع مس ایران	۰,۱۵	۰,۸۵	-
۱۰	شرکت توسعه معادن روی ایران	۰,۳۱	۰,۶۹	-
۱۱	شرکت سنگ آهن گلگهر	۰,۷۹	۰,۲۱	-
۱۲	سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران	۰,۹۵	۰,۰۵	-
۱۳	شرکت آل‌مینوم ایران-ایرالکو	۱	-	۰,۲۵
۱۴	شرکت نفت پاسارگارد	۱	-	۰,۲۴
۱۵	شرکت پتروشیمی تبریز	۱	-	۰,۲۱
۱۶	شرکت فولاد مبارکه اصفهان	۱	-	۰,۲۰
۱۷	شرکت پتروشیمی امیر کبیر	۱	-	۰,۱۵
۱۸	شرکت صنایع مس شهید باهنر	۱	-	۰,۱۵
۱۹	شرکت تراکتور سازی ایران	۱	-	۰,۱۵
۲۰	شرکت ایران ترانسفو	۱	-	۰,۱۲
۲۱	شرکت دارو پخش	۱	-	۰,۱۲
۲۲	شرکت سرمایه گذاری توکا فولاد	۱	-	۰,۱۲
۲۳	شرکت گروه ملی صنعتی فولاد ایران	۱	-	۰,۱۱
۲۴	شرکت نفت بهران	۱	-	۰,۰۹
۲۵	شرکت توسعه صنایع بهشهر	۱	-	۰,۰۹
۲۶	شرکت صنایع شیر ایران- پگاه	۱	-	۰,۰۵
۲۷	شرکت صنایع الکترونیک ایران - صا ایران	۱	-	۰,۰۴
۲۸	ایران خودرو دیزل	۱	-	۰,۰۳
۲۹	شرکت ایران خودرو	۱	-	۰,۰۳
۳۰	شرکت بیمه ایران	۱	-	۰,۰۳
۳۱	شرکت تولید تجهیزات سنگین- هیکو	۱	-	۰,۰۲
۳۲	شرکت گروه بهمن	۱	-	۰,۰۲

جدول ۳. درجات و اندازه‌های فازی همسویی عمودی و افقی

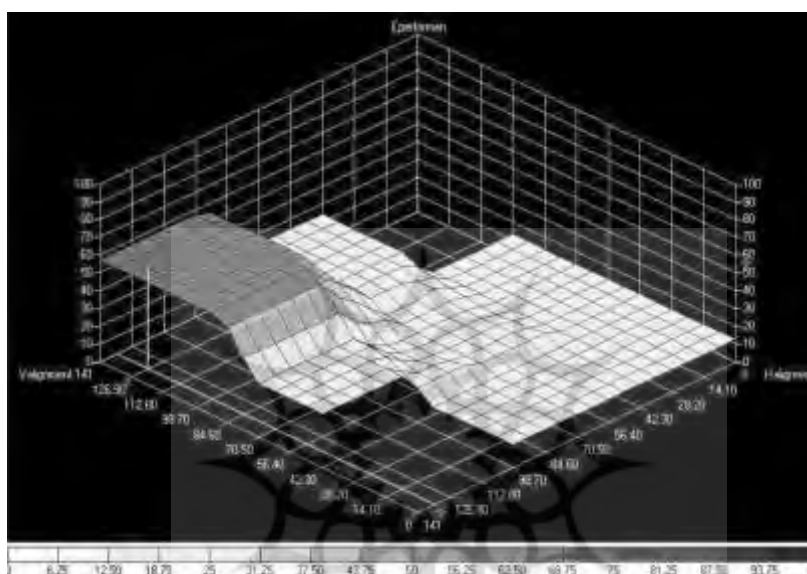
ردیف	نام شرکت	همسویی عمودی	اندازه‌های فازی همسویی عمودی			همسویی افقی	اندازه‌های فازی همسویی افقی		
			پایین	متوسط	بالا		پایین	متوسط	بالا
۱	شرکت پتروشیمی خارگ	۱۲۹,۶۳	-	-	۱	۱۳۵,۴۷	-	-	۱
۲	شرکت فولاد خوزستان	۱۲۹,۷۶	-	-	۱	۱۲۱,۷۳	-	-	۱
۳	شرکت پتروشیمی بندر امام	۱۲۱,۲۹	-	-	۱	۱۱۴,۵۶	-	-	۱
۴	شرکت ملی صنایع پترو شیمی	۹۷,۳۶	-	۰,۲۳	۰,۷۷	۱۰۸,۵۵	-	-	۱
۵	شرکت پتروشیمی فن آوران	۱۰۱,۸۸	-	۰,۱۱	۰,۸۹	۹۲,۹۰	-	۰,۳۶	۰,۶۴
۶	شرکت پتروشیمی شهید تند گویان	۸۹,۶۶	-	۰,۴۵	۰,۵۵	۱۱۶,۲۳	-	-	۱
۷	شرکت آلومینیوم المهدی	۹۳,۵۷	-	۰,۳۴	۰,۶۶	۸۵,۲۴	-	۰,۵۸	۰,۴۲
۸	شرکت پترو شیمی بو علی سینا	۸۰,۶۰	-	۰,۷۰	۰,۳۰	۸۵,۹۸	-	۰,۵۷	۰,۴۳
۹	شرکت ملی صنایع مس ایران	۸۷,۲۲	-	۰,۵۱	۰,۴۹	۹۳,۴۳	-	۰,۳۴	۰,۶۶
۱۰	شرکت توسعه معادن روی ایران	۱۰۰,۲۴	-	۰,۱۵	۰,۸۵	۹۵,۴۴	-	۰,۳۰	۰,۷۰
۱۱	شرکت سنگ آهن گلگهر	۹۰,۴۰	-	۰,۴۴	۰,۵۶	۸۰,۷۳	-	۰,۷۱	۰,۲۹
۱۲	سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران	۷۳,۵۱	-	۰,۹۱	۰,۰۹	۸۴,۳۱	-	۰,۵۹	۰,۴۱
۱۳	شرکت آلومینیوم ایران-ایرالکو	۸۴,۷۷	-	۰,۵۹	۰,۴۱	۱۰۰,۸۸	-	۰,۱۴	۰,۸۶
۱۴	شرکت نفت پاسارگارد	۸۴,۰۰	-	۰,۶۰	۰,۴۰	۹۸,۱۹	-	۰,۲۰	۰,۸۰
۱۵	شرکت پتروشیمی تبریز	۷۰,۴۴	-	۰,۹۹	۰,۰۱	۹۴,۵۲	-	۰,۳۲	۰,۶۸
۱۶	شرکت فولاد مبارکه اصفهان	۸۲,۱۱	-	۰,۶۶	۰,۳۴	۸۹,۲۸	-	۰,۴۶	۰,۵۴
۱۷	شرکت پتروشیمی امیر کبیر	۸۲,۳۸	-	۰,۶۶	۰,۳۴	۸۳,۵۷	-	۰,۶۲	۰,۳۸
۱۸	شرکت صنایع مس شهید باهنر	۹۴,۹۴	-	۰,۳۰	۰,۷۰	۸۶,۱۴	-	۰,۵۵	۰,۴۵
۱۹	شرکت تراکتور سازی ایران	۸۹,۴۹	-	۰,۴۵	۰,۵۵	۹۰,۸۲	-	۰,۴۲	۰,۵۸
۲۰	شرکت ایران ترانسفو	۸۲,۷۷	-	۰,۶۵	۰,۳۵	۸۶,۳۵	-	۰,۵۴	۰,۴۶
۲۱	شرکت دارو پخش	۵۸,۴۳	۰,۳۴	۰,۶۶	-	۷۳,۵۵	-	۰,۹۱	۰,۰۹
۲۲	شرکت سرمایه گذاری توکا فولاد	۶۶,۱۹	۰,۱۲	۰,۸۸	-	۶۷,۳۸	-	۰,۹۲	-
۲۳	شرکت گروه ملی صنعتی فولاد ایران	۵۸,۵۶	۰,۳۴	۰,۶۶	-	۶۱,۹۳	-	۰,۷۶	-
۲۴	شرکت نفت بهران	۳۵,۹۷	۰,۹۸	۰,۰۲	-	۵۷,۶۸	-	۰,۶۴	-
۲۵	شرکت توسعه صنایع بهشهر	۵۲,۷۰	۰,۵۰	۰,۵۰	-	۷۲,۴۶	-	۰,۹۵	۰,۰۵
۲۶	شرکت صنایع شیر ایران- پگاه	۵۷,۲۱	۰,۳۷	۰,۶۳	-	۶۸,۱۷	-	۰,۹۴	-
۲۷	شرکت صنایع الکترونیک ایران	۶۲,۶۱	۰,۳۱	۰,۷۹	-	۵۳,۱۴	-	۰,۵۲	-
۲۸	ایران خودرو دیزل	۵۲,۶۵	۰,۵۰	۰,۵۰	-	۶۷,۷۳	-	۰,۹۳	-
۲۹	شرکت ایران خودرو	۳۷,۷۹	۰,۹۲	۰,۰۸	-	۶۹,۷۲	-	۰,۹۸	-
۳۰	شرکت بیمه ایران	۳۷,۸۳	۰,۹۲	۰,۰۸	-	۶۹,۶۷	-	۰,۹۸	-
۳۱	شرکت تولید تجهیزات سنگین-هیکو	۶۷,۳۵	۰,۰۹	۰,۹۱	-	۹۳,۸۰	-	۰,۳۴	۰,۶۶
۳۲	شرکت گروه بهمن	۴۳,۶۶	۰,۷۶	۰,۲۴	-	۵۷,۱۰	-	۰,۶۳	-

با توجه به افزایشهای مشخص شده برای همسویی‌های استراتژیک (عمودی و افقی) و عملکرد صادراتی (بالا، متوسط و پایین)، باید ۲۷ فرض فازی تدوین نمود که ۲۶ مورد از آن‌ها فرض‌های جایگزین هستند. این فرض‌ها به همراه درجه تأیید هر یک از آن‌ها در جدول چهار ارائه شده است. درجه تأیید فرض تهی ۰/۱۲ است. همچنین از ۲۶ فرض فازی جایگزین، ۱۳ فرض دارای درجه تأیید صفر می‌باشند.

جدول ۴. فرضیات فازی و درجه تأیید هر یک از آن‌ها

درجه تأیید فرضیات	فرضیات فازی
۰,۱۲	فرض تهی گر همسویی عمودی بالا باشد و همسویی افقی بالا باشد، آنگاه عملکرد صادراتی بالا است.
۰,۰۶	فرض ۱H گر همسویی عمودی بالا باشد و همسویی افقی بالا باشد، آنگاه عملکرد صادراتی متوسط است.
۰,۰۷	فرض ۲H گر همسویی عمودی بالا باشد و همسویی افقی بالا باشد، آنگاه عملکرد صادراتی پایین است.
۰,۰۱	فرض ۳H گر همسویی عمودی بالا باشد و همسویی افقی متوسط باشد، آنگاه عملکرد صادراتی بالا است.
۰,۰۳	فرض ۴H گر همسویی عمودی بالا باشد و همسویی افقی متوسط باشد، آنگاه عملکرد صادراتی متوسط است.
۰,۰۶	فرض ۵H گر همسویی عمودی بالا باشد و همسویی افقی متوسط باشد، آنگاه عملکرد صادراتی پایین است.
۰,۰۰	فرض ۶H گر همسویی عمودی بالا باشد و همسویی افقی پایین باشد، آنگاه عملکرد صادراتی بالا است.
۰,۰۰	فرض ۷H گر همسویی عمودی بالا باشد و همسویی افقی پایین باشد، آنگاه عملکرد صادراتی متوسط است.
۰,۰۰	فرض ۸H گر همسویی عمودی بالا باشد و همسویی افقی پایین باشد، آنگاه عملکرد صادراتی پایین است.
۰,۰۱	فرض ۹H گر همسویی عمودی متوسط باشد و همسویی افقی بالا باشد، آنگاه عملکرد صادراتی بالا است.
۰,۰۴	فرض ۱۰H گر همسویی عمودی متوسط باشد و همسویی افقی بالا باشد، آنگاه عملکرد صادراتی متوسط است.
۰,۱۳	فرض ۱۱H گر همسویی عمودی متوسط باشد و همسویی افقی بالا باشد، آنگاه عملکرد صادراتی پایین است.
۰,۰۰	فرض ۱۲H گر همسویی عمودی متوسط باشد و همسویی افقی متوسط باشد، آنگاه عملکرد صادراتی بالا است.
۰,۰۲	فرض ۱۳H گر همسویی عمودی متوسط باشد و همسویی افقی متوسط باشد. آنگاه عملکرد صادراتی متوسط است
۰,۲۳	فرض ۱۴H گر همسویی عمودی متوسط باشد و همسویی افقی متوسط باشد، آنگاه عملکرد صادراتی پایین است.
۰,۰۰	فرض ۱۵H گر همسویی عمودی متوسط باشد و همسویی افقی پایین باشد، آنگاه عملکرد صادراتی بالا است.
۰,۰۰	فرض ۱۶H گر همسویی عمودی متوسط باشد و همسویی افقی پایین باشد، آنگاه عملکرد صادراتی متوسط است.
۰,۰۲	فرض ۱۷H گر همسویی عمودی متوسط باشد و همسویی افقی پایین باشد، آنگاه عملکرد صادراتی پایین است.
۰,۰۰	فرض ۱۸H گر همسویی عمودی پایین باشد و همسویی افقی بالا باشد، آنگاه عملکرد صادراتی بالا است.
۰,۰۰	فرض ۱۹H گر همسویی عمودی پایین باشد و همسویی افقی بالا باشد، آنگاه عملکرد صادراتی متوسط است.
۰,۰۰	فرض ۲۰H گر همسویی عمودی پایین باشد و همسویی افقی بالا باشد، آنگاه عملکرد صادراتی پایین است.
۰,۰۰	فرض ۲۱H گر همسویی عمودی پایین باشد و همسویی افقی متوسط باشد، آنگاه عملکرد صادراتی بالا است.
۰,۰۰	فرض ۲۲H گر همسویی عمودی پایین باشد و همسویی افقی متوسط باشد، آنگاه عملکرد صادراتی متوسط است.
۰,۱۶	فرض ۲۳H گر همسویی عمودی پایین باشد و همسویی افقی متوسط باشد، آنگاه عملکرد صادراتی پایین است.
۰,۰۰	فرض ۲۴H گر همسویی عمودی پایین باشد و همسویی افقی پایین باشد، آنگاه عملکرد صادراتی بالا است.
۰,۰۰	فرض ۲۵H گر همسویی عمودی پایین باشد و همسویی افقی پایین باشد، آنگاه عملکرد صادراتی متوسط است.
۰,۰۳	فرض ۲۶H گر همسویی عمودی پایین باشد و همسویی افقی پایین باشد، آنگاه عملکرد صادراتی پایین است.
۱	جمع درجات تأیید

سیستم پشتیبانی از تصمیم‌گیری مدیریت در رابطه با همسویی استراتژیک. برای ارائه یک سیستم پشتیبانی از تصمیم‌گیری مدیریت، در نرم‌افزار فازی تک<sup>۱</sup> دو متغیر ورودی تحت عنوان داده (همسویی عمودی و همسویی افقی) و یک متغیر خروجی با عنوان ستاده (عملکرد صادراتی) تعریف می‌شود و ارتباط بین آن‌ها را یک خانه پردازش تشکیل می‌دهد. خانه پردازش شامل برنامه فرضیات فازی و درجات تأیید آن‌ها است. نمودار پنج رفتار سیستم همسویی استراتژیک و عملکرد صادراتی را به شکل سه بُعدی نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، چنانچه درجه همسویی عمودی و افقی بالا باشد، عملکرد صادراتی بالاتر خواهد بود. ترکیبات مختلف همسویی عمودی و افقی سطوح مختلفی از عملکرد را نشان می‌دهد.



Eperform؛ عملکرد صادراتی، Valignment؛ همسویی عمودی، Halignment؛ همسویی افقی.

نمودار ۵. رفتار سیستم همسویی استراتژیک و عملکرد صادراتی

همان طور که در طیف زیر نمودار در ارتباط با عملکرد صادراتی مشاهده می‌شود، عملکرد صادراتی به ۱۶ سطح تفکیک شده است، حرکت از یک سطح عملکرد به سطح دیگر نیازمند تغییر در درجات همسویی‌های استراتژی صادرات است.

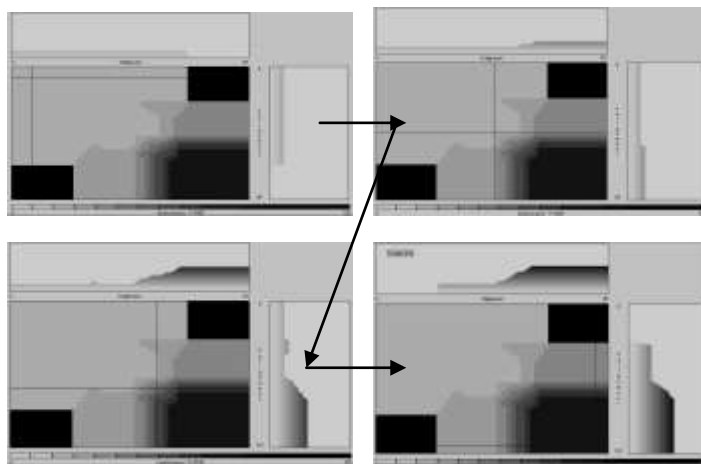
## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحلیل آماری یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از همبستگی بالای بین نقاط مرجع استراتژیک سازمان و نقاط مرجع استراتژیک بازاریابی بین‌الملل می‌باشد. به عبارت دیگر، نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که بین نقطه مرجع استراتژیک کانون توجه سازمان و جهت‌گیری بین‌المللی مدیریت در بازاریابی بین‌الملل ۸۵/۸ درصد همبستگی مستقیم وجود دارد. همچنین بین نقطه مرجع استراتژیک کنترل سازمان و نقطه مرجع استراتژیک کنترل در بازاریابی بین‌الملل ۹۱/۲ درصد همبستگی مستقیم وجود دارد. به عبارتی با احتمال ۹۵ درصد می‌توان گفت نقاط مرجع استراتژیک سازمان با نقاط مرجع استراتژیک بازاریابی بین‌الملل با یکدیگر تطابق دارند.

نتایج تحلیل آماری تحقیق نشان می‌دهد که همترازی بیرونی استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل با ابعاد محیطی سازمان نه تنها بر عملکرد صادراتی تأثیر داشته بلکه اثر آن به سود شرکت‌های با همترازی بیرونی، زیاد می‌باشد. به عبارت دیگر، میانگین عملکرد صادراتی شرکت‌های دارای همترازی بیرونی بالا نسبت به شرکت‌های دارای همترازی بیرونی متوسط و نیز میانگین عملکرد صادراتی شرکت‌های دارای همترازی بیرونی متوسط نسبت به شرکت‌های دارای همترازی بیرونی کم، بیشتر است. همچنین میانگین عملکرد صادراتی شرکت‌های دارای همترازی بیرونی زیاد نسبت به شرکت‌های دارای همترازی بیرونی کم، بیشتر می‌باشد. بنابراین هر چه گونه‌های استراتژی بازاریابی بین‌الملل با گونه‌های استراتژی رقابتی، ساختار سازمانی و فناوری خدمات هماهنگ‌تر باشد، عملکرد صادراتی افزایش می‌یابد.

برای بهبود عملکرد صادراتی در آن دسته از سازمان‌هایی که دارای عملکرد متوسط و پایین هستند، باید سطوح همسویی استراتژیک را افزایش داد. در نمودار شش مؤثرترین شیوه انتقال در سطوح همسویی استراتژیک ارائه گردیده است. در وضعیت نخست همسویی استراتژیک در سطوح پایینی قرار دارد، در این حالت عملکرد صادراتی پایین و برابر ۱۲/۵ درصد است. با انتقال به سطوح کناری نیز همین وضعیت ایستا باقی می‌ماند، یعنی عملکرد صادراتی هنوز پایین است. وضعیت دوم تبیین‌کننده حالتی میانی برای انتقال است. هر چند که در این حالت همسویی عمودی و افقی افزایش یافته است، ولی عملکرد صادراتی هنوز بهبود چندانی پیدا نکرده است (۱۷/۰۹ درصد). این حالت برای زمانی است که سازمان تمامی بسترهای هماهنگی را ایجاد نموده ولی استراتژی‌ها به اجرا در نمی‌آیند. پس از ایجاد بسترهای بنیادین، استراتژی‌ها اجرا می‌شوند و سازمان به موقعیت استراتژیک سوم حرکت می‌کند. در این حالت عملکرد صادراتی به ۳۲/۸۱ درصد ارتقاء می‌یابد. استمرار و پایداری در همسویی‌های ایجاد شده در وضعیت سوم منجر به حرکت به سمت عملکرد ۵۷/۰۴ درصد در وضعیت چهارم می‌شود.





نمودار ۶ شیوه انتقال در سطوح همسویی استراتژیک

تبیین همسویی به عنوان مجاورت نقاط مرجع، نسبت به بررسی کیفی مبتنی بر قرارگیری گونه‌ها در یک ربع متناظر ماتریس نقاط مرجع استراتژیک برتری دارد. همچنین شیوه افراز این درجات در حالت فازی، نسبت به مجموعه‌ای قاطع، تصویر بهتری از واقعیت به دست می‌دهد. **پیشنهادات.** این پژوهش اهمیت توجه به مقوله همسویی در ارتباط با توسعه صادرات را نشان می‌دهد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود اولاً سازمان‌ها در شیوه ارزیابی عملکرد مدیران، مهارت آن‌ها در ایجاد همسویی استراتژیک را مورد ارزشیابی قرار دهند. ثانیاً به نظر می‌رسد که وجود همسویی استراتژی در اجرای استراتژی و توسعه صادرات نقش مهمی دارد. بنابراین، توصیه می‌شود برنامه‌ریزان و مدیران در اجرای استراتژی‌های صادراتی خود همسویی استراتژیک را مورد توجه قرار دهند. برای سازمان‌های مورد مطالعه نیز پیشنهادات زیر قابل طرح است:

- با توجه به تأثیر همسویی عمودی بر عملکرد صادراتی، شرکت‌هایی که عملکرد صادراتی و درجه همترازی پایین دارند، در گام نخست بهتر است به همترازی عمودی توجه داشته باشند. به عبارت دیگر، این شرکت‌ها باید همترازی استراتژی سازمانی با محیط و استراتژی صادرات را در اولویت نخست قرار دهند.

- شرکت‌هایی که عملکرد صادراتی و همترازی متوسط دارند، باید در جهت ایجاد همترازی عمودی درونی و افقی بیرونی گام بیشتری برداشته و استراتژی صادرات را با استراتژی بازاریابی و زیرسیستم‌های صادرات هماهنگ نمایند.

- شرکت‌ها با عملکرد صادراتی بالا و همترازی بالا، باید برای حفظ همترازی استراتژیک، همترازی افقی درونی را نیز مورد توجه قرار دهند. این توجه موجب می‌شود که این شرکت‌ها از یک بهره‌وری پایدار در حوزه صادرات برخوردار باشند.

محدودیت‌های پژوهش. معرف آن دسته از عواملی است که به واسطه تأثیرگذاری آن‌ها نمی‌توان کاملاً به یافته‌های پژوهش اطمینان داشت.

۱. محدودیت معادله ساختاری: نظر به اینکه در این پژوهش تمامی عوامل اثرگذار بر توسعه صادرات مورد بررسی قرار نگرفته است، لذا این احتمال را نباید از نظر دور داشت که میزان اثر-گذاری متغیرهای همسویی عمودی و افقی، در صورت استفاده از مدل ساختاری مبتنی بر تحلیل مسیر، تا حدودی تعدیل می‌شود.

۲. محدودیت همگن بودن: نظر به اینکه بیشتر شرکت‌های برتر از نظر ماهیت فعالیت همگن هستند، لذا نمود همسویی های عمودی و افقی در توسعه صادرات این شرکت‌ها، به تمامی صنایع قابل تعمیم نمی‌باشد.

به پژوهشگران آتی که می‌خواهند در حوزه همترازی و اجرای استراتژیک پژوهش نمایند، پیشنهاد می‌شود موضوعات زیر را نیز مد نظر قرار دهند:

۱. این تحقیق با استفاده از نظریه نقاط مرجع استراتژیک و نیز نظریه مجاورت، در پی تبیین رابطه متغیرها و گونه‌های استراتژی صادرات با یکدیگر است. در ارتباط با الگوی فازی همسویی استراتژیک بهتر است تحقیقات مشابه دیگری صورت پذیرد.

۲. همچنین برای بررسی بیشتر نسبت به تأثیر و رابطه همسویی استراتژی صادرات و عملکرد صادراتی می‌توان این پژوهش را در جوامع آماری دیگر انجام داد.

۳. در ارتباط با همسویی گونه‌های استراتژی سایر عناصر سازمانی (منابع انسانی، مالی، تحقیق و توسعه، تکنولوژی اطلاعات و ...) تاکنون تحقیقات بیشماری صورت پذیرفته است، ولی در ارتباط با تأثیر و رابطه همسویی استراتژیک با هماهنگی عملیاتی تحقیقات اندک است.

۴. موضوع همسویی استراتژیک از مسائل مرتبط با اجرای (بسترسازی) استراتژیک است. در ارتباط با سیستم کنترل استراتژیک و عملیاتی همسویی استراتژی‌ها دامنه پژوهش هنوز باز است.

## منابع

۱. آذر، عادل؛ فرجی، حجت (۱۳۸۷)، «علم مدیریت فازی»، تهران، مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران.
۲. دفت، ریچارد اول (۱۳۸۰). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. کیگان، وارن جی (۱۳۸۰)، «مدیریت بازاریابی جهانی»، ترجمه عبد الحمید ابراهیمی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۲)، «مدیریت بازاریابی: تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اجراء و کنترل»، ترجمه بهمن فروزنده، چاپ اول، تهران، آتروپات.
۵. کازوتاناکا (۱۳۸۶)، «مقدمه‌ای بر منطق فازی برای کاربردهای علمی». ترجمه علی وحیدیان کامیادو حامد رضا طارقیان، مشهد، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
۶. گرینت، کیت (۱۳۸۸)، «مدیریت فازی»، ترجمه عادل آذر و علی شائمی، تهران، علوم نوین.
۷. واکر، ارویل سی؛ بوید، هارپر دابلیو؛ مالینز، جان؛ کلود لرش، ژان (۱۳۸۳)، «استراتژی بازاریابی»، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
8. Andrews, R. Kenneth (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. 3<sup>rd</sup> Edition. London: Richard D. Irwin, Inc.
9. Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, Vol. 7, No. 3, Pp. 99-120.
10. Burrell, G. and G. Morgan (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
11. Chandler, A. (1962). *Strategy & Structure*. New York: MIT Press.
12. Chorn, Norman H. (1991). "The Alignment Theory: Creating Strategic Fit". *Management Decision*, Vol. 29, No. 1, Pp. 120-145.
13. Daft, Richard L. (2004). *Organization Theory and Design*. 8<sup>th</sup> Edition. New York: South-Western College Publishing.
14. Doty, D.H.; W.H. Glick and G.P. Huber (1993). "Fit, Equifinality and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, Pp. 8-25.
15. Dvir, D.; E. Segev and A. Shenhar (1993). "Technologies Varying Impact on the Success of Strategic Business Units within the Miles and Snow Typology", *Strategic Management Journal*, Vol. 4, No. 2, Pp. 155-161.
16. Figenbaum, Avi and Hart D. Schendel (1996). "Strategic Reference Point Theory", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 3, Pp. 219-235.
17. Fisher, J. and V. Govindarajan (1990). "Strategy, Control Systems and Resource Sharing: Effects on Business Unit Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 2, Pp. 259-285.
18. Fuller, C.W. Vassie, L.H. (2002). "Assessing the Maturity and Alignment of Organizational Culture in Partnership Arrangements", *Employee Relations*, Vol. 24, No. 5, Pp. 540-555.
19. Galbraith, J. and R. Kazanjain (1986). *Strategy Implementation*. Boston: West Publishing.

20. Gregor, S., Hart, D. and Martin, N. (2002). "Enterprise Architectures: Enablers of Business Strategy and IS/IT Alignment in Government", *Information Technology & People*, Vol. 20 No.2, Pp. 96-120.
21. Hall, R.H. (2001). *Organization: Structures, Processes and Outcomes*. 8<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
22. Hunger, J.D. and T.L. Wheelen (2007). *Essentials of Strategic Management*. 2<sup>th</sup> Edition, Upper Saddle River N.J.: Prentice-Hall.
23. Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press.
24. Kyobe M. (2008). "The Influence of Strategy-making Types on IT Alignment in SMEs", *Journal of Systems and Information Technology*, Vol. 10, No. 1, Pp. 22-38.
25. Leavitt, H.J. (1965). *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches; New Perspectives in Organizational Research*. In March J.G; hand book of organization, Chicago: Rand McNally, Pp. 55-71.
26. Lymbersky, Christoph. (2008). *Market Entry Strategies*. 1<sup>st</sup> Edition. New York: Management Laboratory Press.
27. Melenyk, S. A., Calantone, R.J., Luft, G., Steeat, D. M., Zsidisin, G.A., Hanson, G., and Burns, L. (2005). "An Empirical Investigation of the Metrics Alignment Process", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.54 No. 5/6, pp.312-324.
28. Miller, D. (1992). "Environmental Fit versus Internal Fit". *Organ. Sci.* Vol.3, No.2 pp.159-178.
29. Mintzberg, H. and, J.B. Quinn. (1991). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Case*. 2<sup>nd</sup> Edition. Englewood Cliffs N.J., Prentice-Hall.
30. Nadler, D., M.L. Tushman. (1980). *A Congruence Model for Diagnosing Organizational Behavior*. Resource Book in Macro Organizational Behavior. Goodyear, Santa Clara, CA. 30-46.
31. Onkvisit & Shaw (1993). *International Marketing: Analysis and Strategy*, 2nd Edition, MacMillian Publishing Company.
32. Pearce, J.A. and R.B. Robinson (1991). *Strategic Management Practice: Riding in Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
33. Prahalad, C.K. and C. Hamel (1990). "The Core Competence of Corporation". *Harvard Business Review*, May-June.
34. Radebaugh, Lee H. and John D. Daniels. (1998). *International Business*. 9<sup>th</sup> Edition. New York: Prentice Hall.
35. Scott, G. William & Mitchell, R. Terence, (1972). *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, 2nd ed. Irwin, Inc.
36. Waterman, R.H. (1986). "The Seven Elements of Strategic Fit", *Journal of Business Strategy*, Vol. 2, No. 3, Pp. 35-46.
37. Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.