



**BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMENT**

**Volume No.: 3, Issue No.: 39, Jun 2023**

**P-ISSN: 2717-0683 , E-ISSN: 2783-3801**

---

## **Factors affecting the implementation and implementation of competitive strategies**

**Mokhtar Panahi Kalamouei**

**DBA graduate of Tarjoman Oloom Higher Education Institute**

### **Abstract**

In the project and process management literature, an investigation of the key success factors required for the implementation of a competitive strategy has been developed with the aim of ranking them and proposing guidelines for the successful implementation of the competitive strategy.

**Design/Methodology/Approach:** In order to achieve the desired goals, a research was conducted in the subject literature, which provided the possibility of building a questionnaire as a data collection tool and using relative frequency analysis and central index measurement as statistical processing.

**Findings:** All 42 requirements raised in the literature as key success factors for the implementation of competitive strategy were examined and 12 key success factors were confirmed through the analysis of experts' answers. The limitations of the research include the small size of the sample, which was conditioned by the number of respondents of the questionnaire distributed electronically, and the unknown size of the population, which makes it impossible to generalize.

**Practical implications:** A recommendation for companies was presented through four key measures in the implementation of competitive strategy. This research concluded that beyond the pillars of strategy, processes and projects, people, whether customers or employees, should be considered as one of the foundations of competitive advantage.

**Keywords:** Competitive strategy, strategic objectives, key success factors

# عوامل موثر بر پیاده سازی و اجرای استراتژی های رقابتی

مختار پناهی کلاموئی

دانش آموخته DBA موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

## چکیده

هدف: در ادبیات مدیریت پروژه و فرآیند، بررسی عوامل کلیدی موفقیت مورد نیاز برای اجرای یک استراتژی رقابتی با هدف رتبه بندی آنها و پیشنهاد دستورالعمل هایی برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی رقابتی، توسعه پیدا کرده است.

طراحی / روش شناسی / رویکرد: برای دستیابی به اهداف مورد نظر، پژوهشی در ادبیات موضوعی انجام شد که امکان ساخت یک پرسشنامه به عنوان ابزار گردآوری داده ها و استفاده از تحلیل فراوانی نسبی و اندازه گیری شاخص مرکزی را به عنوان پردازش آماری فراهم نمود.

یافته‌ها: تمامی 42 الزام مطرح شده در ادبیات به عنوان عوامل موفقیت کلیدی برای اجرای استراتژی رقابتی مورد بررسی قرار گرفتند و از طریق تجزیه و تحلیل پاسخ‌های متخصصان 12 عامل کلیدی موفقیت مورد تایید قرار گرفت.

محدودیت های تحقیق شامل کوچک بودن حجم نمونه که به تعداد پاسخ دهندگان پرسشنامه توزیع شده به روش الکترونیکی مشروط شد و نامعلوم بودن اندازه جمعیت می باشد که امکان تعمیم وجود ندارد.

مفاهیم عملی: یک توصیه برای شرکت ها از طریق چهار اقدام شاخص در اجرای استراتژی رقابتی ارائه شد. این تحقیق به این نتیجه رسید که فراتر از ارکان استراتژی، فرآیندها و پروژه ها ، افراد، اعم از مشتریان یا کارکنان، باید به عنوان یکی از پایه های مزیت رقابتی در نظر گرفته شوند.

نوآوری / ارزش: طرح رتبه بندی ارتباط الزامات برای اجرای استراتژی رقابتی راهی برای حمایت از شرکت ها برای ترویج اقدامات به منظور انطباق با محیط شرکت است، به طوری که همه روابط تولیدی با اهداف استراتژیک همسو شوند.

**کلیدواژگان:** استراتژی رقابتی، اهداف استراتژیک، عوامل موفقیت کلیدی

## 1. مقدمه

رقابت شرکت ها هر روز بیش از پیش شدت می گیرد، بنابراین باید برای کاربرد استراتژی مناسب پیشروی از رقبا، تصمیمات قاطعانه اتخاذ شود. این واقعیت مستلزم آن است که مدیریت راهبردی، از طریق رهبری، با هدایت عواملی که بر کسب و کار تأثیر می گذارند، باعث تعادل یکپارچه ی رقابت، رشد و علاقه کارکنان سازمانی شود (زولو و همکاران، 2017). با این حال، شرکت ها برای دستیابی به استراتژی های تجاری با مشکلات متعددی در نتیجه ی پویایی بازار ناپایدار محصول تکامل فناوری ها، تغییرات نظارتی، نوسانات

اقتصادی، و انتظارات مختلف مشتریان مواجه می‌شوند (سوول 2007). از نظر کاندیدو و سانتوس (2015) تعیین دقیق میزان شکست روند استراتژی، به دلیل روش های مختلف محاسبه دشوار است. با این حال، در تحقیقات بیان شده است.

گذشته از درصد شکست، واقعیت این است که اجرای استراتژی رقابتی برای سازمان ها چالش برانگیز است. رویدادهایی مانند تغییرات بازار، واکنش های اثربخشی رقابت به استراتژی، منابع ناکافی، ناکارآمدی ارتباطات، درک و مشارکت ضعیف ذینفعان، عدم تمرکز، طراحی ضعیف مدل های کسب و کار و به کارگیری دیرتر از موعد مشارکت های متفاوت بیانگر مشکل اجرای استراتژی است (استرلینگ، 2003). و در مقالات برزیل، آنهولون و همکاران (2017) نقش فعالیت مشارکتی اندک رهبری را در روند اطمینان بخشی از اجرای استراتژی موثر می داند.

شرکت ها باید در راستای استراتژی های خود، برای به حداقل رساندن این مشکل، از روش های بهره برداری از ظرفیت های داخلی خود استفاده کنند و با ادغام عملیات خود با جنبه های راهبردی، پاسخگوی درخواست های خارجی باشند (ترینتا و همکاران، 2014). بر این اساس، مدیریت فرآیند با استفاده از رویکرد سازمانی و فرآیندهای بهبود مستمر، باعث ارتقای ارزش بازار شود (نارا و همکاران، 2014)، مدیریت پروژه به شرکت ها کمک می کند تا با ارائه محصولات یا خدماتی که به فرآیندهای اجرایی همیشگی شرکت ها تبدیل می شوند، به اهداف خود برسند (فریتاس، 2016). هر دو روشی که به طور موازی تنظیم شده‌اند، یک روش مشارکت در مدیریت اجرای اقدامات مشخص شده ی برنامه راهبردی و روش دیگر همسو کردن روند شرکت با دستورالعمل راهبردی سازمانی، باعث افزایش حداکثری فرصت دستیابی به اهداف می شوند.

در این زمینه، سوال جهت بخش تحقیق این است: چگونه شرکت ها می توانند با داشتن مدیریت پروژه و فرآیند تسهیل کننده، باعث افزایش حداکثری قطعیت اجرای استراتژی رقابتی شوند؟ هدف کلی این مقاله شناسایی عوامل موفقیت حیاتی مدیریت پروژه و فرآیند اجرای استراتژی رقابتی است.

این تحقیق، به عنوان منبع تحقیقاتی خط استراتژی و رقابت و همچنین ابزاری برای کشف نظریه های مربوط به استفاده موازی از دو روش مدیریتی برای دستیابی به اجرای استراتژی رقابتی موفق، به تحقیقات دانشگاهی کمک می کند. استفاده از این تحقیق برای شرکت ها به منزله کمک به ساماندهی طرح رتبه بندی ارتباط الزامات برای اجرای استراتژی رقابتی مثرتر در ارتقای اقدامات انطباقی با محیط شرکتی و همسویی پیوندهای تولیدی با اهداف راهبردی است.

## 2- پیشینه پژوهش

### تکامل چشم انداز استراتژی و رقابت

مزیت رقابتی موضوعی است که در طول سال ها توسط بسیاری از نویسندگان مورد بررسی قرار گرفته است. نالبوف و براندبرگر (1996) به مفهوم هم رقابتی، استراتژی تجاری که همکاری و رقابت را ترکیب می کند، یعنی شرکت ها با تقسیم بازار و رقابت یکدیگر را کامل می کنند، می پردازند. سیلوا و ویلان (2018) اشاره می کنند که در این نوع استراتژی مزیت رقابتی با توجه به گسترش جستجوی منابع دور از دسترس، ایجاد می شود.

از دیدگاه براون و آیزنهارت (1998)، سازمان باید تجارت قدیمی خود را همراستا با نوآوری ها حفظ کند، از تجربیات گذشته خود برای ایجاد و احیای کسب و کار استفاده کند، و برای سازگاری با تغییرات غیرقابل پیش بینی سریع به نوگرایی و تصادفی بودن

بپردازد. کلم و همکاران (2014) بر نقش نوآوری در چشم انداز رقابتی سازمان ها و تبدیل فرصت ها به مزیت شرکتی تاکید می کنند.

هاکس و وایلد (2001) در مدل کسب و کار فرصت های ناشی از ایجاد ارتباط با مشتری از طریق ایجاد موقعیت در بازار بر اساس هزینه های کم یا تمایز محصول، بر گسترش ارزش های پیشنهادی ارتباط با فرد و ضمانت رهبری حتمی بازار که با تجزیه و تحلیل کامل پیکربندی کل شبکه اتصالات، شرکت، مصرف کنندگان، تامین کنندگان و مکمل ها به دست می آید، تاکید می کنند.

از نظر بارنی (2002)، شرکت زمانی از مزیت رقابتی برخوردار است که منابع و قابلیت ها را در اختیار داشته باشد: یعنی به تهدیدها و نقاط ضعف واکنش مثبت نشان دهند و برای شرکت ارزش ایجاد کنند؛ رقبای اندکی دارد و در بازار کسب و کار بی همتا باشد؛ برای به دست آوردن یا توسعه کسب و کار با اتلاف هزینه مواجه است و بنابراین الگوبرداری از آن دشوار است؛ خط مشی ها و رویه های شرکت از کاوش در موضوعات با ارزش، کمیاب و قابل الگوبرداری که به شرکت حس سازماندهی می بخشد حمایت می کند.

از سوی دیگر، کیم و موبورن (2005) محیط اقیانوس آبی را شکلی از مزیت رقابتی یعنی موقعیتی می دانند که فرد از مرزهای رقابت فضاهای تجاری ناشناخته عبور می کند، و با توجه به ماهیتش به رشد بسیار سودآور ناشی تقاضای ایجاد ارزش با نوآوری، در نتیجه تمایز و رهبری در هزینه به طور همزمان دست می یابد. خاویر و همکاران (2015) نمونه عملی استفاده از این استراتژی را با بررسی مشتریان یک شرکت خدمات الکترونیکی ارائه خدمات شخصی با تحویل درب منزل و ایجاد تفاوت کسب و کار و همچنین با کنترل عدم استفاده از سهام در رهبری هزینه داخلی، مطالعه کردند.

لونگونی و کالیانو (2015) به تفاوت رقابتی دیگری از نظر پایداری اشاره می کنند. اولویت های محیطی و اجتماعی مکمل استراتژی های عملیات بازارمحور هستند، یعنی تعادل رویکرد پایدار با رویکردهای سنتی باعث می شود کیفیت، تحویل و نوآوری شرکت در بعد مالی کوتاه مدت و جنبه های عملیاتی و پایدار آن در بلندمدت بهتر عمل کنند و از موقعیت رقابتی آن بهبود می یابد.

پیشرفت فناوری به سازمان ها این امکان را داده که از حداکثر توانایی خود برای جمع آوری کلان داده ها (Big Data) استفاده کنند. با این حال، با چرخه های کوتاه تر عمر محصولات و خدمات، باید به کیفیت آنچه از اطلاعات این منابع استخراج می شود، دقت کرد. بنابراین، کلید تفاوت رقابتی شرکت توانایی تجزیه و تحلیل داده های مهم و مرتبط، موثر بر تبدیل دانش کسب شده به اقدامات ساختاریافته توسط شرکت، محسوب می شود (بومبلادوسکاس و همکاران، 2017).

با توجه به این چارچوب آشکار، خواهیم دید که رقابت پذیری در سازمان ها، به لزوم پیشرفت در زمینه های نظری و عملی به منظور ایجاد بهترین رویکردها برای مزایای رقابتی شرکت ها تاکید می کند.

### اجرای استراتژی از طریق فرآیندها و پروژه ها

با در نظر گرفتن نیاز به کنترل اقدامات سازمان، دستیابی به اهداف راهبردی متعارف و بهبود عملکرد از طریق استفاده منطقی از منابع، مستلزم درک پویایی رابطه شرکت با محیط آن است (روندا-پوپو و گورا-مارتین، 2012). به این ترتیب، تبدیل برنامه راهبردی به عنصر مدیریتی روزانه شامل سیستم ارتباطی پویا، آشکارسازی قاطعانه اهداف در تمام فرآیندهای کلیدی، مشارکت فعال مدیر و کارکنان و نظارت مستمر بر عملکرد سازمان است (سوارز و همکاران، 2016).

اعمال تحول موفق در کسب و کار مستلزم فرآیند مدیریتی تغییر چشم انداز تجاری، استراتژی سازمانی و رهبری قوی و توانمند است یعنی عناصری که باید توسط مدیریت فرآیند و سیستم های سازماندهی شده به هم متصل شوند (کیم، 2007). همچنین خاطرنشان می شود زمانی شرکت به موفقیت بیشتر دست می یابد که شرکت فرآیند شرکت مبتنی بر کسب و کار باشد. برای این منظور، و حصول اطمینان از همسویی استراتژی و رویدادهای محیط شرکت، با ظرفیت تغییر فرآیندهای سازمانی در صورت لزوم، و همسویی فناوری با وظایف، و آموزش و ابزارهای انتشار بین کارکنان، به منظور وضوح جایگاه ها در فرآیند، روی حمایت مدیریت ارشد حساب می کند (شکرینجار و ترکمن، 2013)

از نظر انجمن حرفه ای های مدیریت فرآیند کسب و کار (ABPMP، 2013) این فرآیند یعنی «تجمیع فعالیت ها و رفتارهای انجام شده توسط انسان ها یا ماشین ها برای دستیابی به یک یا چند نتیجه»، که به مشتریان ارزش، پشتیبانی یا مدیریت فرآیندهای دیگر را ارائه می دهد. مدیریت فرآیند با استفاده از مجموعه ی یکپارچه ی قابلیت های سازمانی با دیدگاه جامع تری از فرآیندهای شرکت به تحلیل، طراحی، پیاده سازی، بهبود مستمر و نوآوری فرآیندهای سازمانی مخرب، کمک می کند (بروک و مندلینگ، 2017).

به گفته بروک و روزمان (2010)، فرآیندها باید با استراتژی شرکت، یعنی ارتباط اولویت های سازمانی و فرآیندهای سازمانی، امکان اقدام مستمر و موثر در زمینه بهبود عملکرد کسب و کار، همسو شوند. به این ترتیب، نویسندگان مقاله تأکید می کنند که به منظور درک رابطه دوسویه بین فرآیندها و استراتژی، ایجاد همگرایی بین آنها و تعریف و پیگیری شاخص های عملکرد، و پیوند بین فرآیندها و اهداف راهبردی، باید طرح بهبود فرآیند از استراتژی منفک شود.

به منظور کمک به اجرای اهداف سازمان ها، روش دیگری که به موازات این روش قابل استفاده است، مدیریت پروژه است. از دیدگاه موسسه مدیریت پروژه (PMI، 2014)، پروژه یعنی کار موقتی برای ایجاد یک محصول، خدمات و نتیجه خاصی و تنها هنگام همسویی با اهداف راهبردی موفق خواهد بود (اول، 2014). با این حال، باید بدانیم که یکی از چالش های همه سازمان ها بهبود کارایی و اثربخشی پروژه هایشان و تثبیت فرهنگ مدیریتی است (اسکوتلانو و همکاران، 2017).

بر اساس این مفهوم، از طریق مدیریت پورتفولیوی می توان نرخ اجرای استراتژی پروژه را افزایش داد (بایز و استاندر، 2010) و از شرکت ها برای دستیابی به نتایج بهتر حمایت نمود، حتی شرکت هایی با منابع کمیاب فزاینده. به نظر می رسد که مدیریت موثر پورتفولیوی پروژه می تواند به شیوه ای سازمان یافته و ساختار یافته پشتیبانی ارائه دهد تا تنها پروژه هایی را انتخاب کند که قادر به ایجاد مزیت رقابتی باشند که تمایل سازمان ها به برتری در بازار است (کاروالو و همکاران، 2013).

در ضمن باید توجه کنیم که فرآیند و مدیریت پروژه نیز مکمل یکدیگر هستند. مدیریت فرآیند را می توان با استفاده از مفاهیم پروژه، "ابتکار خاص یا یک پروژه برای بهبود هم تراز و عملکرد فرآیند با استراتژی سازمانی و انتظارات مشتری" پیاده سازی کرد (ABPMP، 2013). و درمورد مدیریت پروژه، علاوه بر اینکه جهت گیری فرآیند از فرآیندهای کاری تشکیل شده است، می تواند از دستیابی به "تفکر فرآیند" در مدیریت پروژه حمایت کند، در نتیجه فرصت کنترل و حمایت از فعالیت های یادگیری را افزایش دهد، در حالی که اهداف فرآیندها و سیستم های پشتیبانی مدیریت اطلاعات را تسهیل می کند (کرونیر و بکلاند، 2015).

در مجموع، همانگونه که در بررسی مطالعات پیشین مشخص می شود، یک هم تراز بین موضوعات استراتژی، مدیریت فرآیند و مدیریت پروژه وجود دارد که در جدول ۱، خلاصه نکات اصلی آن نشان داده شده است.

### 3. روش شناسی

این پژوهش از پرسشنامه ای مبتنی بر نظریه های درگیر در استراتژی رقابتی، مدیریت پروژه و مدیریت فرآیند استفاده کرد تا به اهداف مطالعه دست یابد. تحقیقات کتابسنجی چهار مرحله را در پی داشتند: شناسایی کلیدواژه ها، ایجاد پایگاه داده، تجزیه و تحلیل مقاله و انتخاب مقاله. در گام اول اصطلاحات انتخاب شده عبارت بودند از "استراتژی"، "مدیریت فرآیند"، "مدیریت پروژه"، و "مزیت رقابتی"، و برای به حداکثر رساندن گزینه ها، متصل کننده های "و"، جستجوی مشترک اصطلاحات و "OR". در مرحله دوم، یک پایگاه داده با تمام اسامی مقالات یافت شده در تحقیق ایجاد شد که در آن، مقالات تکراری حذف شدند. سپس به منظور شناسایی و انتخاب مقالات مرتبط با مطالعات، چکیده مقالات تجزیه و تحلیل شد.

از چهارم جولای ۲۰۱۸ تا چهارم آگوست ۲۰۱۸، این نظرسنجی به صورت الکترونیکی در گروه های لینکدین در هم افزایی با موضوع مورد مطالعه به کار گرفته شد و همچنین به گروهی متشکل از چهارصد متخصص در پروژه ها و فرآیندها فرستاده شد و منجر به ۷۱ پاسخ با مشخصات مطلوب شد، یعنی متخصصان با حداقل پنج سال تجربه در زمینه های مربوط به مدیریت فرآیند یا مدیریت پروژه. تاکید بر این نکته مهم است که قبل از اعمال، شش متخصص با حداقل پنج سال تجربه در پروژه ها و فرآیندها، محتوای ابزار را تجزیه و تحلیل کرده و به نتیجه به کار گرفته شده، که اعتبارسنجی کیفی بود، کمک کردند.

این یک نمونه غیرپارامتری است، "مدلی که تنها شرایط بسیار کلی را ارائه می دهد، بدون مشخص کردن توزیع که نمونه از آن استخراج شده است و می تواند برای تجزیه و تحلیل داده های طبقه بندی شده در دسته بندی ها مورد استفاده قرار گیرد" (زیگل و کاستلان، 2006) و یک نمونه راحت است، زیرا با توجه به مطالعه فینک (۲۰۰۵)، راحت ترین افراد در دسترس به عنوان شرکت کنندگان در نظر گرفته می شوند.

#### جدول 1. پیش زمینه هایی از مطالعات پیشین

عنوان	نکات اصلی
موفقیت استراتژی رقابتی	رقابت همکارانه (همکاری بین رقبای تجاری، با امید به نتایج متقابل سودمند)، یک استراتژی تجاری که هم همکاری و هم رقابت را با هم ترکیب می کند تعادل بین سنتی و نوآوری ارتباط با مشتری از طریق ایجاد موقعیت در بازار بر اساس هزینه های کم یا تمایز محصول تمرکز بر ارزش، نادر بودن، تقلید پذیری و سازماندهی ایجاد تقاضا باعث ایجاد ارزش با نوآوری می شود، بنابراین به طور همزمان به دنبال تمایز و رهبری در هزینه است. باید در کیفیت آنچه در داده ها استخراج می شود دقت شود تعادل رویکرد پایدار با رویکرد سنتی
همسویی بین مدیریت فرآیند و استراتژی	ارائه ارزش به مشتریان و سایر فرآیندها دیدگاه کل نگر تجزیه و تحلیل، طراحی، اجرا، بهبود مستمر و نوآوری فرآیندهای سازمانی همسویی فرآیند با استراتژی

پیگیری شاخص های عملکرد	
اجرای برنامه استراتژیک انتخاب پروژه هایی که قادر به ایجاد مزیت رقابتی هستند پروژه ها تنها زمانی موفق می شوند که اهداف آنها با اهداف استراتژیک مرتبط باشد	همسویی بین مدیریت پروژه و استراتژی
اجرای طرح بهبود فرایند با استفاده از مدیریت پروژه ارتقای فرصت کنترل و حمایت از فعالیت های یادگیری با فرآیند گرایی در مدیریت پروژه	همسویی بین مدیریت فرآیند و مدیریت پروژه

منبع: خود نویسندگان

این ابزار براساس مقیاس لیکرت گسترش یافته و هدف آن ارزیابی میزان ارتباط (مرتبط نیست، خیلی مرتبط، نسبتاً مرتبط، بسیار مرتبط و کاملاً مرتبط) الزاماتی است که در ادبیات موضوع به عنوان عوامل حیاتی برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی رقابتی و شناسایی عوامل کلیدی جدید از طریق درک خبرگان بازار در نظر گرفته شده است.

برای پردازش داده ها، پس از جدول بندی داده های جمع آوری شده از طریق ابزار تحقیق، به ترتیب از فراوانی نسبی و حالت، تعداد آیتم های هر کلاس با تعداد عناصر مشاهده شده و بیش ترین مقدار تکرار شونده استفاده شد (سوئینی و همکاران، 2015).

#### 4. تجزیه و تحلیل نتایج

اولاً لازم است اشاره کنیم همانطور که در جدول ۲ دیده می شود، به منظور تسهیل تجزیه و تحلیل، الزامات ابزار تحقیق مطرح شده در ادبیات تدوین شدند.

جدول 2. الزامات جستجوی رمزگذاری

شناسه	الزامات
R1	پیگیری شاخص های عملکرد فرایند
R2	تحلیل رقابت
R3	تحلیل محیط بیرونی سازمان در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و سیاسی
R4	زنجیره ارزش ساختاریافته فرایندهای سازمانی
R5	ارتباط چشم انداز استراتژیک
R6	هماهنگی و ارتباط در پروژه ها
R7	تعریف نقش و مسئولیت در فرایندها
R8	تعریف نقش و مسئولیت در پروژه ها
R9	مشارکت کارکنان
R10	تحویل پروژه های سازمانی یکپارچه با فرایندهای موجود در شرکت
R11	تعادل تعداد پروژه های موجود در پورتفولیوی شرکت
R12	تعادل جنبه های مالی، اجتماعی و زیست محیطی

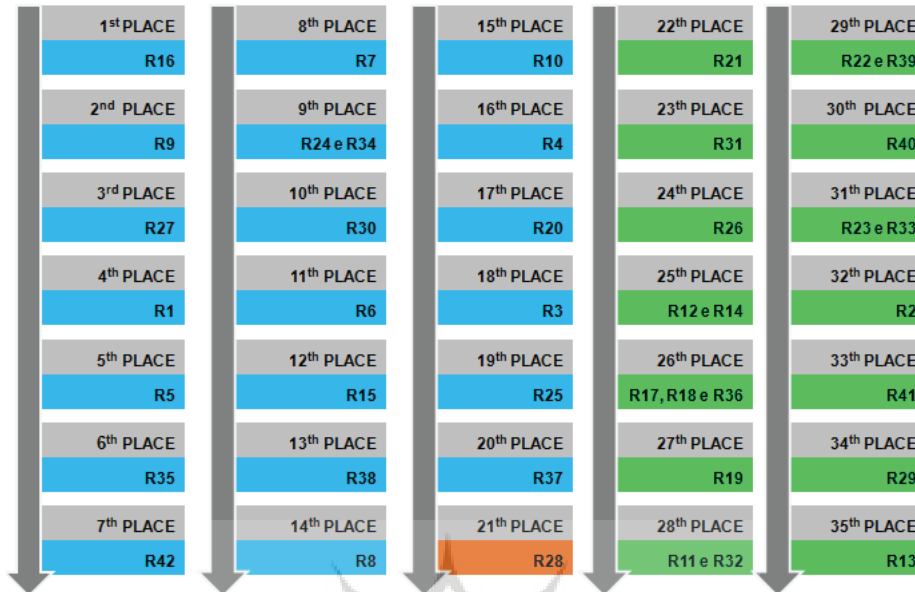
R13	تمرکز بر سودآوری
R14	تمرکز بر بهره وری
R15	تمرکز بر قابلیت اطمینان محصولات و خدمات
R16	تمرکز بر مشتری
R17	مدیریت ریسک سازمانی
R18	مدیریت کیفیت
R19	مدیریت داده و اطلاعات
R20	مدیریت تغییر
R21	مدیریت زمان پروژه
R22	مدیریت دانش
R23	مدیریت پورتفولیو پروژه
R24	مدیریت پروژه که بر اساس اهداف استراتژیک هدایت می شود
R25	حاکمیت و انطباق
R26	نوآوری در تعادل با تجربه موجود شرکت
R27	رهبری متعهد
R28	نقشه برداری و مدل سازی فرایند
R29	حداکثر استفاده از منابع سازمانی
R30	بهبود مستمر فرایند
R31	روش شناسی مدیریت پروژه ساختاریافته
R32	روش شناسی مدیریت فرایند ساخت یافته
R33	فرایند برنامه ریزی استراتژیک رسمی
R34	فرایندهای منعطف و سازگار برای تغییر تقاضای بازار
R35	فرایندهایی که توسط اهداف استراتژیک هدایت می شوند
R36	فرایندهای استاندارد و یکنواخت
R37	ترویج دیدگاه یکپارچه و کل نگر از سازمان
R38	ترویج کار تیمی
R39	ارزش پیشنهادی مبتنی بر نوآوری
R40	کاهش هزینه عملیات
R41	کاهش زمان اجرای فرایند
R42	انتخاب پروژه هایی که بر اساس اهداف استراتژیک هدایت می شوند



شکل 1. آنالیز منطقه ارتباط مثبت

R1	R8	R15	R22	R29	R36	مقادیر منطقه مثبت ارتباط کاملاً مرتبط و خیلی مرتبط
95,77%	92,96%	91,55%	81,43%	78,87%	73,24%	
R2	R9	R16	R23	R30	R37	ارتباط زیاد در منطقه مثبت R9: مشارکت کارکنان
78,57%	98,59%	94,20%	74,29%	85,92%	77,94%	
R3	R10	R17	R24	R31	R38	ارتباط جزئی در منطقه مثبت R13: تمرکز بر سودآوری
78,57%	87,32%	78,87%	94,20%	83,10%	92,86%	
R4	R11	R18	R25	R32	R39	
80,00%	69,01%	84,51%	81,43%	83,10%	75,71%	
R5	R12	R19	R26	R33	R40	
91,43%	74,65%	88,41%	87,14%	71,43%	74,65%	
R6	R13	R20	R27	R34	R41	
92,86%	64,29%	88,57%	95,65%	94,20%	73,24%	
R7	R14	R21	R28	R35	R42	
94,37%	88,73%	88,73%	74,29%	89,86%	94,20%	

شکل 2: رتبه بندی الزامات بر اساس ارتباط و فراوانی



همانطور که در شکل 1 مشاهده شد، با تجزیه و تحلیل منطقه ارتباط مثبت (کاملاً و بسیار مرتبط)، کمترین مقدار 64.29٪ برای R13 - تمرکز بر سودآوری و بالاترین با 98.59٪، برای R9 - مشارکت کارکنان بود. در نتیجه تمام الزامات شناسایی شده در ادبیات تحقیق و در راستای حداقل یکی از موضوعات مورد تمرکز تحقیق، استراتژی، مدیریت فرآیند یا مدیریت پروژه، توسط درک پاسخ دهندگان به عنوان عوامل حیاتی موفقیت برای اجرای استراتژی رقابتی تایید شدند. این واقعیت تاثیر مدیریت فرآیند و مدیریت پروژه برای اجرای یک استراتژی رقابتی موفق را تایید می کند.

برای رتبه بندی الزامات براساس حالت، در هر یک از سه گروه "کاملاً مرتبط"، "کاملاً مرتبط و بسیار مرتبط" و "بسیار مرتبط"، یک طبقه بندی از بالاترین اهمیت به کم ترین اهمیت انجام شد. از این رو نتیجه این رتبه را می توان در شکل ۲ مشاهده کرد، به یاد داشته باشید که این فهرست دارای ۳۵ موقعیت بود، چرا که افراد با درصد برابر در هر گروه در مکان مشابهی طبقه بندی شدند. لازم به ذکر است که موقعیت اول تا بیستم، مربوط به گروه "کاملاً مرتبط" است، موقعیت بیست و یکم مربوط به "کاملاً مرتبط و بسیار مرتبط" است و از موقعیت بیست و دوم به بعد، مربوط به گروه "بسیار مرتبط" است.

نتیجه ترتیب ارتباط برای ۴۲ الزام حاکی از آن است که بر اساس درک پاسخ دهندگان، هنگام تفکر در مورد یک اجرای استراتژی رقابتی، الزام R16 یعنی توجه به مشتری، مهمترین الزام است. این حقیقت این ایده را تقویت می کند که مشتری باید جهت شرکت را هدایت کند و در نتیجه ضروری است که فعالیت های حرفه ای با هدف گوش دادن به آن ها انجام شود.

باید اشاره کنیم که موقعیت دوم و سوم این نقشه، R9 یعنی مشارکت کارکنان و R27 یعنی رهبری متعهد تایید می کند که سرمایه انسانی چگونه برای رقابت یک سازمان لازم است. در نمای نزدیک، شرکت ها باید به تیم انگیزه دهند، به طوری که همه فرآیندها به طور کامل انجام شوند و برای انجام این کار، رهبری نقش تشویق کارکنان از طریق کلمات را برعهده دارد، به ویژه نگرش ها و اقدامات آن ها.

موقعیت چهارم یعنی R1 - پیگیری شاخصه ای عملکرد فرآیند، این دیدگاه را تقویت می کند که لازم است بر عملکرد شرکت ها نظارت شود و این فرصتی برای تصمیم گیری قاطع و به موقع، در صورت هر گونه تغییر در استراتژی ایجاد شده است.

جایگاه پنجم مرتبط بودن یعنی R5 که ارتباط چشم انداز استراتژیک است، نشان دهنده اهمیت ادراک پاسخ دهندگان است که تمام کارکنان باید جهت شرکت را بدانند، روشی برای ایجاد یک سرشماری جمعی از تعهد و درک با توجه به آنچه که واقعا باید اولویت بندی شود و در شرکت هماهنگ شود، تا شرکت بتواند به اهداف خود دست یابد.

وظیفه سایر گروه کاملا مرتبط، الزامات زیر را بررسی می کنند: R35- فرآیندهای معطوف به اهداف استراتژیک؛ R42 - انتخاب پروژه هایی که بر اساس اهداف استراتژیک هدایت می شوند؛ R7 - تعریف نقش و مسئولیت در فرآیندها؛ R24 - مدیریت پروژه با هدایت اهداف استراتژیک؛ R34 - فرآیندهای منعطف و سازگار با تغییر تقاضای بازار؛ R30 - بهبود مستمر فرآیند؛ R6- هماهنگی و ارتباط در پروژه ها؛ R15 - تمرکز بر قابلیت اطمینان محصول و خدمات؛ R38 - ارتقای کار تیمی؛ R8 - تعریف نقش و مسئولیت در پروژه ها؛ R10 - تحویل پروژه های سازمانی ادغام شده با فرآیندهای موجود در شرکت؛ R4 - زنجیره ارزش فرآیند سازمانی ساختاریافته؛ R20 - مدیریت تغییر؛ R3 - تجزیه و تحلیل محیط خارجی سازمان در جنبه های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی؛ R25 - حاکمیت و انطباق؛ و R37 - ارتقای دید یکپارچه و کل نگر از سازمان.

موقعیت بیست و یکم، یعنی الزام R28 که به ترسیم و مدل سازی فرآیندها می پردازد، یک خط انتقال بین گروه کاملا مرتبط و بسیار مرتبط است و به نیاز به دانستن فرآیندهای انجام شده توسط سازمان به عنوان یک آیتم اشاره می کند که درجه ارتباط آن به درک پاسخ دهندگان گره خورده است، برخی این الزام را به عنوان امری ضروری تر از سایر الزامات چارچوب بندی می کنند.

الزامات ارائه شده در گروه بسیار مرتبط، از موقعیت بیست و دوم تا سی و چهارم عبارتند از: R21 - مدیریت زمان پروژه ها؛ R31 - روش شاسی مدیریت پروژه ساختاریافته؛ R26 - نوآوری در تعادل با تجربه شرکت موجود؛ R12 - تعادل جنبه های مالی، اجتماعی و زیست محیطی؛ R14 - تمرکز بر بهره وری؛ R17 - مدیریت ریسک سازمانی؛ R18 - مدیریت کیفیت؛ R36 - فرآیندهای استاندارد و یکنواخت؛ R19 - مدیریت داده و اطلاعات؛ R11 - تعادل تعداد پروژه های موجود در پورتفولیوی شرکت؛ R32 - روش شناسی مدیریت فرآیند ساختاریافته؛ R22 - مدیریت دانش؛ R39 - ارزش پیشنهادی مبتنی بر نوآوری؛ R40 - کاهش هزینه عملیات؛ R23 - مدیریت پورتفولیو پروژه؛ R33 - فرآیند برنامه ریزی استراتژیک رسمی؛ R2 - تجزیه و تحلیل رقابت؛ R41 - کاهش زمان اجرای فرآیند؛ و R29 - حداکثر استفاده از منابع سازمانی.

در آخرین موقعیت الزام R13 یعنی تمرکز بر سودآوری قرار دارد که با وجود ارتباط بسیار زیاد بین ۴۲ گزینه، پاسخ دهندگان آن را به عنوان کمترین الزام برای سازمان درک نمودند. این دیدگاه را می توان با این حقیقت توجیه کرد که تمرکز بر عمل کارکنان دشوارتر است، از این رو نتیجه فعالیت های آن ها و احتمالا نگرانی عمده در موقعیت های رده بالا است.

به منظور شناسایی نظر متخصصان بازار سایر عوامل کلیدی موفقیت برای اجرای استراتژی رقابتی، تجزیه و تحلیل محتوای هر پاسخ انجام شد، موارد بدون اطلاعات مرتبط با مطالعه حذف شدند، مواردی که در همکاری با آنچه که قبلا در ادبیات تحقیق یافت شده بود، تایید شد و عوامل کلیدی موفقیت که توسط کارشناسان مطرح شده بود، شناسایی شد.

نتیجه، شناسایی ۱۲ عامل حیاتی موفقیت جدید بود: NR1 - مدیریت غیرمتمرکز با کاهش بوروکراسی در فرآیندها؛ NR2 - انتخاب مؤثر کارکنان؛ NR3 - ارزش گذاری و حفظ کارکنان؛ NR4 - ساختار روش های مدیریت؛ NR5 - سرمایه گذاری در فناوری؛ NR6 - ساختار سازمانی؛ NR7 - برنامه ریزی و تمرکز کسب و کار؛ NR8 - همسویی بین نیازهای ذینفعان و اهداف استراتژیک؛ NR9 - مدیریت مالی؛ NR10 - همسویی استراتژی، پروژه ها، فرآیندها و فناوری؛ NR11 - ارزیابی بلوغ پروژه و فرآیند؛ و NR12 - استقرار اهداف استراتژیک در اهداف فردی.

برخی از پاسخ دهندگان ابراز نمودند نگرانی هایی در مورد همکار دارند و آن را مرتبط دانستند: فرآیند انتخاب و حفظ استعداد، توسعه منابع از طریق آموزش و نظارت، ایجاد سیاست های شایسته سالاری، تشویق انگیزشی از طریق یک فرهنگ سازمانی برای رسیدن به این هدف و کاربرد آموزش متمرکز بر پروژه ها و فرآیندهای شرکت و هم ترازوی بین این دو رکن با افراد.

در نتیجه اضافه کردن سه آیتم جدید مربوط به استخدام کنندگان به این صورت است: 22 - انتخاب مؤثر کارکنان؛ NR3 - ارزش گذاری و حفظ کارکنان؛ و NR12 - استقرار اهداف استراتژیک در اهداف فردی. این واقعیت در راستای رتبه بندی مرتبط بودن در شکل ۲ است، زیرا R9 یعنی مشارکت کارکنان، در جایگاه دوم قرار داشت. در نتیجه شرکت نقش مهمی را در انتخاب حرفه ای ها در راستای اهداف و ارزش های خود ایفا می کند تا انگیزه کارکنان را تقویت کند و سپس ارتقای شیوه های ارزشیابی و نگهداشت در ارتباط با عملکرد فردی، به عنوان نمونه هایی از شناخت شایستگی و سرمایه گذاری مداوم در بهبود کارکنان، بر عهده شرکت است.

برحسب فرآیندها، یک چشم انداز با توجه به شکل فرآیند محور حاکمیت آن ها، با کاهش دیوان سالاری و حتی با تعصب تمرکززدایی ارائه شد. در ضمن، نیاز به ساختار یک دفتر فرآیند و نظارت بر بلوغ فرآیند برای هدایت اقدامات درون شرکت و همچنین مدل های کمی، با هدف بهبود مستمر هم افزایی با دانش کامل کسب و کار و عملکرد آن نیز اشاره شد. آن ها نشان دادند نقشه برداری و اثبات، استفاده از این سوابق و همچنین درس های آموخته شده از پروژه ها و فرآیندها نیز لازم است. با توجه به این موضوع، عوامل حیاتی موفقیت جدید ایجاد شدند: NR1 - مدیریت غیرمتمرکز با کاهش دیوان سالاری در فرآیندها؛ NR4 - ساختار روش های مدیریت؛ و NR11 - ارزیابی بلوغ پروژه و فرآیند.

پاسخ دهندگان موارد زیر در مورد سازمان را ضروری دانستند: هم ترازوی نیازهای شرکت با چشم انداز آینده، درک ذینفعان، مدیریت مالی کافی، چشم انداز چگونگی ساختار شرکت، جهت گیری و تمرکز بر اقدامات استراتژیک و استقرار آن ها در پروژه ها و فرآیندها. با توجه به این چارچوب، عوامل کلیدی موفقیت زیر ایجاد شدند: NR6 - ساختار سازمانی؛ NR7 - برنامه ریزی و تمرکز تجاری؛ NR8 - همسویی بین نیازهای ذینفعان و اهداف استراتژیک؛ و NR9 - مدیریت مالی.

در آخر اینکه در راستای پیشرفت هایی که در دوران اخیر در زمینه فناوری ایجاد شده است، تعدادی از پاسخ دهندگان اشاره کرده اند فناوری یک ابزار مرتبط برای اجرای موفق استراتژی رقابتی است و حتی به ادغام پروژه ها، فرآیندها، فناوری و استراتژی اشاره نمودند.

این واقعیت، شمول عوامل حیاتی موفقیت جدید را تقویت کرد: NR5 - سرمایه گذاری در فناوری؛ و NR10 - همسویی استراتژی، پروژه ها، فرآیندها و فناوری.

## 5. بحث و پیامد

می توان توجه داشت که در کنار سه عنصر کانونی مطالعه، استراتژی، فرآیندها و پروژه ها، موضوع دیگری نیز در این تحلیل برجسته شد: افراد. این دیدگاه در ادراک گروه از رتبه بندی منظم ارتباط و عوامل حیاتی موفقیت جدید شناسایی شده آشکار بود. در نتیجه افراد می توانند در شکل مشتری یا نیروی کار، در موقعیت های رهبری و نقش های رهبری باشند.

یعنی نتیجه تحلیل سناریوی تحقیق نشان می دهد که علاوه بر پایه های استراتژی، فرآیندها و پروژه ها، افراد نیز به عنوان یک آیتم مرتبط برای اجرای استراتژیک مورد تاکید قرار گرفته اند، در نتیجه آن ها باید به عنوان یکی از پایه های مزیت رقابتی در نظر گرفته شوند که در شکل ۳ می توان مشاهده کرد که نشان دهنده اصلاح در ستون اصلی بررسی است.



سناریوی بررسی شده حاکی از آن است که اجرای یک استراتژی رقابتی موفق، به تلاش بسیار زیادی از طرف سازمان نیاز دارد، زیرا موفقیت آن متشکل از مجموعه ای متنوع از عوامل است که در طول تجزیه و تحلیل تحقیق می توان آن را تایید کرد. در نتیجه توصیه می شود که سازمان ها دستورالعمل های زیر را بپذیرند:

#### الف) شرح استراتژی سازمانی متمرکز بر مشتری؛

برای داشتن قاطعیت بیشتر در یک رقابت شدید، تعیین تمرکز سازمان ضروری است و همانگونه که در این تحقیق دیده می شود، باید بر مشتری تمرکز شود. با این وجود، شناسایی افراد مورد هدف شرکت در ابتدا تعیین می شود، به طوری که مشخصات این گروه را می توان تحلیل و درک کرد، و براساس این ورودی، ایجاد راه حل هایی که برای این مصرف کنندگان ارزش تولید می کنند را ارتقا می دهد. در ضمن به منظور داشتن یک پاسخ رضایت بخش تر در برنامه استراتژیک، لازم است که درک کنیم بازار چه چیزی را به مخاطب ارائه می دهد و چگونه پذیرفته می شود. در نتیجه بر اساس آنچه که مشتری در شرکت های دیگر به دنبال آن است، تجزیه و تحلیل رقابت انجام می شود. همچنین لازم است که چشم اندازی از محیط کسب و کار هم به صورت خارجی و هم به صورت داخلی داشته باشیم تا بررسی کنیم که آیا تمام طرح های ایده آل را می توان امکان پذیر ساخت.

با دانستن اینکه مشتریان چه می خواهند، رقابت چگونه واکنش نشان می دهند و محیط چگونه به اقدامات سازمان واکنش نشان می دهد، برنامه استراتژیک باید به تفصیل شرح داده شود و سپس در تمام سطوح شرکت اعمال شود.

#### ب) حفظ یک چارچوب قاطع و درگیر برای کارکنان؛

برای عملی شدن برنامه استراتژیک که با تمرکز بر مشتری ایجاد شده است، لازم است که کارکنان به اهداف شرکت وفادار باشند و کارکنان متعهد و با انگیزه برای موفقیت شرکت ضروری هستند. این تقاضا به گزیده ای قاطع از موقعیت های رهبری، پاداش و سیاست های عملکرد همسو با بازار، اقدامات قدردانی کارکنان و سایر شیوه های خوب مدیریت مردم نیاز دارد. در ضمن گروه را باید راهنمایی کرد و استراتژی سازمان باید به گونه ای منعکس شود که وظایف آن در راستای نیازهای شرکت باشد.

#### ج) نظارت بر عملکرد اهداف استراتژیکنان.

به منظور پیش بینی انحرافات نهایی سازمان از مسیر ایجاد شده، اهداف استراتژیک باید با شاخص های عملکرد همراه باشند که هنگام نظارت بر شرکت، تنظیمات پیشگیرانه و پیش بینی شده را با تجزیه و تحلیل روندها در رفتار مجموعه تاریخی نتایج ممکن کنند. برای اینکه این امر امکان پذیر باشد، لازم است که استراتژی در فرایندها و پروژه های شرکت گسترش یابد. بر این اساس، فرآیندها باید تحویل بر اساس مشخصات خود را تضمین کنند و انعطاف پذیری لازم برای پاسخگویی به نیازهای بازار را داشته باشند. باین وجود، پروژه ها باید انتخاب شوند تا از همسو بودن نتایج با جهت شرکت مطمئن شویم، نه اینکه تنها فرصت های گاهگاهی ناشی از آن را در نظر بگیریم.

#### د) ادغام سیستم مدیریت شرکت از طریق استراتژی.

همان گونه که در این پژوهش دیده شد، همه الزاماتی که در ادبیات مطرح شده، به عنوان عوامل حیاتی موفقیت مدنظر قرار گرفته اند و در ضمن، سایر موارد توسط گروه لحاظ شدند. این واقعیت اثبات می کند که به منظور موفقیت رقابتی، سازمان باید با آشکار شدن مدیریت شرکت، به عنوان یک سیستم یکپارچه و منسجم عمل کند و شیوه های مدیریت را در راستای اهداف استراتژیک تعیین کند.

## 6. نتیجه گیری

برای پاسخ به این نظرسنجی، فراوانی پاسخ های پرسشنامه تهیه شده با ۴۲ الزام مطرح شده در ادبیات موضوع تجزیه و تحلیل شد و مرتبط بودن هر یک از الزامات مشخص شد و تایید شد که همه آن ها به عوامل حیاتی موفقیت مورد توجه قرار گرفته اند. در ضمن رتبه بندی ارتباط این آیتم ها به عنوان سه مورد بسیار مرتبط، از طریق حالت ارائه شد: R16 - تمرکز بر مشتری؛ R9 - مشارکت کارکنان؛ و R27 - رهبری متعهد. گذشته از این، با تجزیه و تحلیل پاسخ های گروه مورد مطالعه، ۱۲ عامل حیاتی موفقیت که بیش ترین اهمیت را برای اجرای استراتژی رقابتی داشتند، اقتباس شدند.

در این مقاله در مواجهه با تجزیه و تحلیل سعی شده است چهار اولویت اقدامات به عنوان راهنما به شرکت ها پیشنهاد شود و مشخص شود که از دیدگاه گروه مورد مطالعه، علاوه بر سه عنصر مورد توجه تحقیق یعنی استراتژی، فرایندها و پروژهها، افراد مورد نظر با اشاره به مشتری و نیز نقش رهبری، نیروی کار و رهبری، از اهمیت زیادی برخوردارند. به عبارت دیگر، علاوه بر فرآیندها و پروژه های ارکان استراتژی، افراد باید به عنوان یکی از پایه های مزیت رقابتی مدنظر قرار گیرند.

در میان محدودیت های ارائه شده در پروژه، می توان بر اندازه نمونه تاکید کرد که به تعداد پاسخ دهندگان پرسشنامه توزیع شده به وسیله ابزارهای الکترونیکی مشروط شده بود. و از آنجا که اندازه جمعیت ناشناخته است، تعمیم پذیری نتایج ممکن نیست.

این پژوهش محتوایی را ارائه می کند که می تواند به عنوان منبع مطالعات آینده در زمینه هم افزایی با استراتژی موضوعات، فرآیندها، پروژه ها و رقابت عمل کند، در نتیجه در ادبیات دانشگاهی مشارکت می کند. این پژوهش برای بازار نیز اهمیت دارد، زیرا رهبران سازمانی می توانند براساس ادراکات گروه تحلیل شده، سازگاری در محیط شرکت را با درک توصه های راهنما و درجه ارتباط عوامل حیاتی موفقیت برای اجرای یک استراتژی رقابتی که می تواند ورودی اقدامات اولویت بندی در شرکت باشد، ارتقا دهند.

در آخر اینکه به پروژه های آینده پیشنهاد می کنیم: مطالعه ای انجام شود تا ارزیابی کند شرکت ها کدام یک از عوامل حیاتی موفقیت برای پیاده سازی استراتژی رقابتی را به طور موثر اجرا کردند و کدام یک موفق بوده اند؛ کاربرد پرسشنامه در یک نسخه انگلیسی برای متخصصان خارجی در مقایسه با درک این گروه، به منظور درک این که آیا در حوزه ملی و بین المللی مشابهت وجود دارد یا خیر؛ و به منظور مقایسه سناریوی به دست آمده با عملکرد سازمان ها، مطالعات موردی را می توان در شرکت های بخش های مختلف انجام داد.

## 7. منابع و مراجع

Brocke, J. vom.; Mendling, J. (2017), "Frameworks for Business Process Management: A Taxonomy for Business Process Management Cases", Business Process Management Cases, Vol. 1, pp. 1-17.

Brocke, J. vom.; Rosemann, M. (2010), Handbook on business process management 1: introduction, methods, and information systems, Springer, Berlin Heidelberg.

Kim, D.-J (2007), "Falls from grace and lessons from failure: Daewoo and Medison", Long Range Planning, Vol. 40, No. 4-5, pp. 446-464.

Sull, D. N. (2007), "Closing the Gap Between Strategy and Execution", MIT Sloan Management Review, Vol. 48, No. 4.