

بررسی نقش فرهنگ سازمانی در مزیت رقابتی

(مورد مطالعه: بانک ملی استان مازندران)

رضا بغدادچی^۱ محمدصادق میرزائی*^۲

چکیده

امروزه با شدت یافتن رقابت در حوزه‌های متفاوت کسب‌وکار به خصوص صنایع خدماتی، سازمان‌ها به منظور دستیابی به اهداف خود همانند ایجاد ذهنیت مثبت در جامعه هدف، ارتقاء رضایت مشتریان از خدمات دسترسی به سود بیشتر، خلق و استفاده بهینه از مزیت‌های رقابتی خود نسبت به رقبای مد نظر قرار دارند. این امر به‌ویژه در صنعت بانکداری با توجه به جایگاه مهم مشتریان با اهمیت‌تر می‌نماید. بر این مبنا در این پژوهش نقش فرهنگ سازمانی در کسب مزیت رقابتی در شعب بانک ملی استان مازندران مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان شعب بانک ملی استان مازندران بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس و براساس جدول مورگان-کرجسی تعداد ۳۸۴ نفر از کارکنان به‌عنوان نمونه انتخاب و بررسی شدند. به‌منظور اندازه‌گیری متغیرها از پرسشنامه عظیم و همکاران (۲۰۲۱) که خود برگرفته از گویه‌هایی از مقیاس‌های استاندارد بود، استفاده شد. بررسی پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ صورت پذیرفت که برای متغیر فرهنگ سلسله‌مراتبی ۰/۸۸۸، فرهنگ بازاری ۰/۹۳۲، فرهنگ گروهی ۰/۸۵۶، فرهنگ ویژه‌سالاری ۰/۷۵۳ و مزیت رقابتی ۰/۸۱۵ محاسبه شد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز از روش معادلات ساختاری استفاده گردید. نتایج به‌دست‌آمده نشان دادند که انواع فرهنگ سازمانی (فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ بازاری، فرهنگ گروهی و فرهنگ ویژه‌سالاری) بر مزیت رقابتی به‌طور مثبت تأثیر معنادار دارند. همچنین فرهنگ بازاری در صنعت بانکداری بیشترین تأثیر را در مزیت رقابتی دارد؛ این بدان معنا است که از منظر کارکنان بانک آنچه بیشترین مزیت رقابتی را ایجاد می‌کند، اتخاذ تصمیمات بر پایه منافع مشتریان و بهبود روش‌های خدمت‌رسانی است.

واژگان کلیدی: بانک ملی، فرهنگ سازمانی، مزیت رقابتی

۱. گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهرقدس، ایران، تهران.

Drbaghdadchi1@gmail.com

۲. فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش کسب و کار، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

Mirzaeibi@yahoo.com

مقدمه

در عصر اقتصاد دیجیتال، شرکت‌های تجاری با چالش‌های داخلی و خارجی برای حفظ ادامه حیات خود در بازار جهانی مواجه هستند (انوار، ۲۰۱۸؛ لی و همکاران، ۲۰۱۸). در چالش‌های بیرونی، شرکت‌ها با رشد فزاینده، تحولات فناوری و ریسک‌های رقابت ملی و جهانی مواجه می‌شوند. در چالش‌های داخلی نیز با فشار بیشتری برای تولید محصولات و خدمات جدید/بهبود آن‌ها مواجه می‌گردند؛ لذا شرکت‌ها باید بر هر جنبه‌ای برای بهبود کارایی تجاری خود، مانند سرعت، کیفیت، قیمت، نوآوری و پاسخ‌گویی به مشتری برای دستیابی به مزیت رقابتی تمرکز کنند (داروچ و همکاران، ۲۰۱۵).

«مزیت رقابتی» کلید موفقیت در مدیریت استراتژیک است؛ زیرا استراتژی طراحی شده برای دستیابی به ارزش شرکت می‌باشد (سیگلاس، ۲۰۱۵). مزیت رقابتی اینگونه تعریف می‌شود: زمانی شرکتی دارای مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود است که سودآوری آن بیشتر از میانگین سودآوری تمام شرکت‌های صنعت فعالیتش باشد (هیل و همکاران، ۲۰۱۴). اساس مزیت رقابتی براساس چیزی منحصر به فرد است که یک شرکت دارد. کلید موفقیت در بازار نیز توانایی ایجاد و حفظ مزیت رقابتی است (حسین و همکاران، ۲۰۲۱). رقابت در تمام مشاغل یافت می‌شود به طوری که شرکت‌های تولیدی/خدماتی باید برای داشتن یک مزیت رقابتی، با کیفیت بی‌پایان محصولات/خدمات روبرو شوند و آن را مدیریت کنند؛ لذا خلاقیت و نوآوری از ویژگی‌های ضروری در یک محیط کسب‌وکار رقابتی بوده که به بی‌نقص بودن یک محصول کمک می‌کنند. با حفظ این دیدگاه، حمایت مدیریت برای ایجاد یک محیط کاری حمایتی و یادگیری که به اشتراک‌گذاری دانش و فعالیت‌های نوآورانه را پرورش می‌دهد، بسیار مهم است (عظیم و همکاران، ۲۰۲۱). رقابت‌پذیری شرکت بر این مبنا باید بر توانایی‌ها و منابع برای دستیابی به تمایز در پیشرفت، تحمل ریسک و تمایل به ریسک در مقابل رقبا تکیه کند و به‌طور باورنکردنی در به‌دست آوردن فرصت‌های تجاری و کسب سهم اول بازار موثر باشد تا بتواند در بازار دنیای تجارت باقی بماند (انوار، ۲۰۱۸) و در اصطلاح مزیت رقابتی کسب کند.

دستیابی به مزیت رقابتی، شرایطی است که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا به‌طور مولد یا کارآمدتر از رقبای خود فعالیت کنند. با این حال بازار به‌طور مداوم در حال تغییر است که در آن این مزایا برای کوتاه‌مدت به دلیل کوتاه‌شدن چرخه عمر محصول یا خدمت، پیشرفت تکنولوژی و جهانی‌شدن به دست می‌آید؛ به‌خصوص در بازار جهانی که تولید و خدمات به‌طور فزاینده‌ای در هم تنیده می‌شوند، شایستگی استراتژیک زیربنای برتری باید کسب‌وکار را از رقبای خود متمایز کند. در غیر این صورت هیچ‌گونه مزیت رقابتی معناداری وجود ندارد. این موضوع به این مسئله می‌انجامد که برای گسترش مزیت رقابتی در محیط کسب‌وکار رقابتی چه عاملی را می‌توان لحاظ نمود؟ (عظیم و همکاران، ۲۰۲۱).

«فرهنگ سازمانی» به‌عنوان یک سرمایه سازمانی (بارنی، ۱۹۸۶) و یک شایستگی اصلی در نظر گرفته می‌شود که سازگاری بین ارزش‌های سازمان و کارکنان را ایجاد می‌کند و با عملکرد سازمانی مرتبط است (تان، ۲۰۱۹). رقابت‌پذیری کسب‌وکار را نمی‌توان بدون فرهنگ سازمانی در نظر گرفت؛ زیرا تقریباً تمام پیشرفت‌های تجاری از طریق فرهنگ با عملکرد بالا صورت پذیرفته‌اند. کامرون و کوین (۲۰۱۱) فرهنگ سازمانی را به‌عنوان ارزش‌ها، باورها و مفروضات پنهان مشترک اعضای سازمان تعریف می‌کنند (کامرون و کوین، ۲۰۱۱). فرآیند باورها، عادات، ارزش‌ها و رفتاری که رفتار افراد را در سازمان شکل می‌دهد، فرهنگ سازمانی نامیده می‌شود؛ بدین ترتیب هر انجمنی در مورد نحوه عملکرد خود چیزهای منحصر به فردی مانند فرهنگ، فناوری، منابع انسانی و غیره دارد. این ویژگی منحصر به فرد

آن را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند. احمد و شفیق (۲۰۱۴) معتقدند تنها کاری که از منظر رهبران از اهمیت واقعی برخوردار است، ایجاد و مدیریت فرهنگ است (احمد و شفیق، ۲۰۱۴). هوگان و کوتی (۲۰۱۴) بر اهمیت فرهنگ سازمانی تأکید کردند؛ زیرا به‌طور قابل توجهی بر نگرش کارکنان تأثیر می‌گذارد و تا حد زیادی به عملکرد سازمانی کمک می‌نماید (هوگان و کوتی، ۲۰۱۴). فرهنگ سازمانی، نیروی کار قوی ایجاد می‌کند که منجر به یک سازمان مولد می‌شود (شاری، ۲۰۱۹). یودین و همکاران (۲۰۱۳) ادعا کردند که ایجاد یک فرهنگ سازمانی می‌تواند عملکرد را به طرق متفاوت بهبود بخشد. کارکنان در یک فرهنگ سازمانی قوی عملکرد بهتری دارند؛ زیرا انگیزه بیشتری دارند و کارآمدتر کار می‌کنند. فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از هنجارهای اساسی است که یک گروه در هنگام برخورد با مشکلات داخلی و خارجی ایجاد کرده است؛ این هنجارها به‌عنوان روشی صحیح برای رفتار در نظر گرفته شده‌اند (شاین، ۱۹۸۳). فرهنگ سازمانی یک ورودی ضروری برای عملکرد مؤثر شرکت به حساب می‌آید؛ زیرا ارزش‌ها، باورها و سیستم‌های کاری را تعیین می‌کند که می‌تواند راهنما و محیطی مناسب برای پایداری رقابتی باشد. فرهنگ سازمانی، یادگیری جدید را قادر می‌سازد تا کار را ساده کند و ممکن است کارکنان را به درک ارزش اساسی سازمان و ایجاد درک مشترک در مورد فرآیندها و اهداف سازمان سوق دهد تا در آن مشارکت بیشتری داشته باشند. کامرون و کوین ۴ فرهنگ سازمانی را ترسیم کردند: ویژه‌سالاری، گروهی، سلسله‌مراتبی و بازار (کامرون و کوین، ۲۰۱۱).

«فرهنگ ویژه‌سالاری»، یک محیط کاری پویا و خلاق ایجاد می‌کند که در جایی که نوآوری و ریسک‌پذیری شیوه‌های منظمی هستند، انعطاف‌پذیری، سازگاری و خلاقیت را تقویت می‌کند. دغدغه اصلی شرکت‌ها، دستیابی به منابع جدید برای تولید کالاها/خدمات منحصربه‌فردتر و ارتقاء شایستگی‌های خود با انطباق روش‌های جدید است.

«فرهنگ گروهی»، یک محیط کاری گرم، حمایتی و بدون فشار ایجاد می‌کند. این امر شرکت‌ها را تسهیل می‌کند تا بر توسعه افراد و روحیه تیمی برای کار با یکدیگر به‌عنوان یک خانواده تمرکز کنند. رهبران بر انعطاف‌پذیری متمرکز هستند و مزایای مستمر با تأکید بر توسعه کارکنان به دست می‌آیند. همچنین به کار تیمی، مشارکت و هماهنگی اهمیت زیادی داده می‌شود.

«فرهنگ سلسله‌مراتبی» با استانداردهای کاری، روش‌های سازماندهی شده، قوانین رسمی و سیاست‌هایی برای کنترل عملیات داخلی مشخص می‌شود. مدیریت به‌دنبال کارایی است و تلاش می‌کند تا هماهنگ‌کننده عالی باشد تا ثبات، کارایی و عملکرد را به‌عنوان اهداف بلندمدت حفظ کند.

«فرهنگ بازار»، یک محل کار با رلندمان هدایت رقابتی، تمرکز بر معاملات خارجی با تأمین‌کنندگان و مشتریان، با هدف به‌دست آوردن مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. تأکید رهبران بر بهره‌وری و سخت‌کوشی برای پیروزی و متحد کردن سازمان است؛ لذا شهرت و موفقیت تجاری به دغدغه اصلی برای نتایج قابل اندازه‌گیری تبدیل می‌شود (عظیم و همکاران، ۲۰۲۱).

در ارزیابی مزیت رقابتی، بهتر است از دیدگاه یک فرهنگ تأثیرگذار استفاده شود. فرهنگ سازمانی قوی اصطلاحی است که به‌طور گسترده در کل سازمان گسترش یافته است. فرهنگ قوی یک دارایی حیاتی برای سازمان است که مشارکت کارکنان را تشویق می‌کند. همچنین باید یکی از استراتژی‌های اساسی باشد که کسب‌وکارها برای موفقیت از آن استفاده می‌کنند. فرهنگ سازمانی می‌تواند منبع مزیت رقابتی پایدار باشد؛ زیرا تقلید از فرهنگ سازمانی

منحصربه‌فرد عملاً غیرممکن است. فرهنگ یک سازمان، منحصربه‌فرد است؛ لذا درک چگونگی تقویت فرهنگ سازمانی از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت خواهد بود (شاری، ۲۰۱۹). علاوه بر این پیامدهای فرهنگ سازمانی چون اشتراک‌گذاری دانش و فعالیت‌های نوآورانه نیز بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر می‌گذارند، درنهایت می‌تواند به کسب مزیت رقابتی منجر شود (عظیم و همکاران، ۲۰۲۱).

برای تبیین نظری بیشتر موضوع می‌توان از نظریه مبتنی بر منابع بهره گرفت؛ این نظریه که چگونه منابع توسط یک شرکت مالکیت، استقرار و اعمال می‌شود. چنین قابلیت‌ها و منابعی در سود غیرعادی اغلب به مزیت رقابتی مربوط می‌شوند. کامیسیون و ویلارلویز (۲۰۱۴) استدلال می‌کنند که نظریه مبتنی بر منابع، قابلیت است که به استقرار و پیکربندی مجدد منابع برای بهبود بهره‌وری و دستیابی به اهداف استراتژیک اشاره دارد (کامیسیون و ویلارلویز، ۲۰۱۴)؛ این منابع و شایستگی‌های اصلی با ویژگی‌های منحصربه‌فرد، مزیت رقابتی را گسترش داده و تعالی کسب‌وکار را افزایش می‌دهد. وجه تمایز توانایی استراتژیک یک شرکت براساس کمیاب بودن، ارزش و غیرقابل تقلید است که به سازمان کمک می‌کند تا منابع ارزشمند را برای تقویت دانش و نوآوری مجدداً پیکربندی و به‌درستی ترتیب دهد (عظیم و همکاران، ۲۰۲۱). تحقیقات مرتبط با دانش با نظریه مبتنی بر منابع و گسترش آن از دیدگاه مبتنی بر دانش مرتبط شده‌اند (هیلس و همکاران، ۲۰۰۰). دارایی‌های مبتنی بر دانش به‌عنوان پایه‌های اصلی یک شرکت در نظر گرفته می‌شوند که دانش را ایجاد، ادغام و به‌اشتراک می‌گذارند تا ارزش‌های برتر تولید کنند. درواقع در نظریه مبتنی بر منابع، دارایی‌های نامشهود شرکت (به عنوان مثال یادگیری) و دانش را برای ایجاد سود قابل توجهی نسبت به منابع خرید، گره زده است. پتانسیل ایجاد ارزش براساس منابع مالی یا فیزیکی برای تنظیم دارایی‌های مبتنی بر دانش نیست؛ به عنوان مثال فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک شایستگی اصلی برای حفظ مزیت رقابتی حیاتی است (بارنی، ۱۹۸۶) که به طور خاص اگر شرکت‌ها اثربخشی فرهنگی آن را درک کنند، می‌توانند دقیقاً مزایای فرهنگ را برای مدیریت صحیح دانش به عنوان یک حرکت رقابتی در نظر بگیرند و تعالی کسب‌وکار را گسترش دهند؛ لذا نظریه مبتنی بر منابع، می‌تواند به‌طور کامل درک فرهنگ سازمانی را روشن کند. همگام‌سازی خوب با دارایی‌های استراتژیک شرکت و شایستگی‌های اصلی، مزیت رقابتی پایدار یک سازمان را فراهم می‌کند؛ زیرا این نظریه اشاره می‌کند که اگر فرهنگ سازمانی به عنوان یک دارایی نامشهود به‌صورت پایدار در سطوح متفاوت سازمان انجام شود، منجر به منابع و قابلیت‌های خاصی می‌شود که عملکرد برتر را از طریق دانش و نوآوری هدایت می‌کند (عبدی و سنین، ۲۰۱۴؛ عظیم و همکاران، ۲۰۲۱) و درنهایت منجر به مزیت رقابتی برای شرکت می‌گردد.

مطالعات متفاوتی در داخل و خارج از کشور نیز به بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی یا پیامدهای آن با مزیت رقابتی پرداخته‌اند که می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

قاسمی و همکاران (۱۴۰۰) به «بررسی فرهنگ سازمانی با امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش در سروش رسانه» پرداختند. نتایج نشان دادند که با افزایش فرهنگ سازمانی، اخلاق حرفه‌ای و مولفه‌های آن مانند شایستگی تخصصی کارکنان، شایستگی پداگوژی، رشد و توسعه مدیریت دانش در سازمان نیز افزایش می‌یابد.

کرامتیان و شاهقلیان (۱۳۹۹) به «بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر نوآوری و تغییر در سازمان در شرکت رنوپارس» پرداختند. نتایج نشان دادند که فرهنگ عقلایی، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ سلسله‌مراتبی بر تغییرات سازمانی تأثیر

مثبت دارند. همچنین نتایج تاثیر فرهنگ ایدئولوژیک بر اثربخشی سازمان را تایید نمی‌کنند؛ لیکن فرهنگ سازمانی از طریق نوآوری بر تغییرات سازمانی تاثیر معناداری داشت.

حجازی و همکاران (۱۳۹۵) به «بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و فرآیند مدیریت دانش در اعضا هیأت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی دولتی غرب ایران» پرداختند. نتایج نشان دادند که بین متغیرهای مشارکت، پایداری، سازگاری و ماموریت با مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه حاکی از آن هستند که مولفه‌های سازگاری، ماموریت و مشارکت ۴۹/۹ درصد از تغییرات مربوط به متغیر وابسته مدیریت دانش را تبیین می‌کنند.

خوشرو و قجری (۱۳۹۵) «تاثیر فرهنگ سازمانی سبز بر مزیت رقابتی سبز سازمان‌ها با نقش میانجی هویت سازمانی سبز در شرکت تقویت فشار گاز رشت» را بررسی کردند. نتایج نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی محیطی و مزیت رقابتی سبز رابطه مستقیم معناداری وجود دارد.

سیفی و مقتدرزاده (۱۳۹۴) «نقش ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی در کسب مزیت رقابتی در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی» را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان دادند که فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی بر کسب مزیت رقابتی سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی موثر هستند. همچنین فرهنگ توسعه‌ای از ابعاد فرهنگ سازمانی از لحاظ تاثیرگذاری بر کارآفرینی سازمانی در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی نسبت به سایر ابعاد اولین اولویت را به خود اختصاص داد.

حسن‌زاده و هاشم‌زاده (۱۳۹۴) به «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی (براساس مدل فرهنگی هافستد) و مزیت رقابتی ۱۲ بانک شهرستان هشتگرد به تفکیک دولتی و غیردولتی» پرداختند و تعداد ۶۰۰ نفر از کارکنان و مدیران اجرایی نیز به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده عدم وجود ارتباط معنادار قوی بین فرهنگ سازمانی و مزیت رقابتی در بانک‌های دولتی بودند. در رابطه با بانک‌های غیردولتی نیز رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و مزیت رقابتی مشاهده نشد. در مجموع تفاوت قابل توجهی بین میانگین دیدگاه کارکنان بانک‌های دولتی و غیردولتی در این زمینه وجود ندارد.

عظیم و همکاران (۲۰۲۱) «نقش فرهنگ سازمانی بر مزیت رقابتی از طریق نوآوری و اشتراک دانش» را مورد بررسی قرار دادند. نتایج به تأیید مدل ارائه‌شده توسط آن‌ها انجامید و به‌طور خاص مشخص گردید که انواع فرهنگ سازمانی در شرکت‌های تولیدی نساجی می‌توانند هم به‌صورت مستقیم و هم به واسطه نوآوری و اشتراک دانش، منجر به ارتقاء مزیت رقابتی گردند.

آرساوان و همکاران (۲۰۲۰) به «بررسی و توضیح نقش اشتراک دانش در شکل‌دهی فرهنگ نوآوری برای بهبود عملکرد کسب‌وکار و ایجاد مزیت رقابتی پایدار» پرداختند. نمونه پژوهش آن‌ها مشتمل بر ۵۹ نفر در ۳ سطح مدیریت شرکت‌های کوچک و متوسط صادراتی در استان بالی اندونزی بود. نتایج نشان دادند که اشتراک دانش به‌طور قابل توجهی بر فرهنگ نوآوری، عملکرد تجاری و مزیت رقابتی پایدار تأثیر می‌گذارد.

گورلک و تونا (۲۰۱۸) «روابط بین فرهنگ سازمانی سبز، نوآوری سبز و مزیت رقابتی را در صنعت هتلداری» را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاکی از آن بودند که فرهنگ سازمانی سبز تأثیر مثبتی بر نوآوری سبز و مزیت رقابتی دارد.

عبدی و همکاران (۲۰۱۸) به «بررسی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر نوآوری» پرداختند. داده‌ها در این پژوهش، از نظرسنجی از ۲۷۹ شرکت تامین‌کننده قطعات خودرو به شرکت ایران خودرو، جمع‌آوری شدند. نتایج نشان دادند که فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارند. همچنین یادگیری سازمانی به‌عنوان میانجی در این رابطه نقش به‌سزایی داشت؛ لیکن مدیریت دانش به‌عنوان میانجی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی تأثیرگذار شناخته نشد.

عبدالله و همکاران (۲۰۱۷) به «بررسی، تحلیل و تبیین تجربی تأثیر فرهنگ سازمانی بر ویژگی‌های کارآفرینی و مزیت رقابتی شرکت‌های پذیرایی کوچک و متوسط» پرداختند. نتایج نشان دادند که فرهنگ سازمانی بر ویژگی‌های کارآفرینی و فرهنگ سازمانی بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

کلین (۲۰۱۱) به «بررسی کاربرد دیدگاه مبتنی بر منابع در ساختار فرهنگ سازمانی» پرداختند. نتایج نشان دادند که فرهنگ‌های سازگار و انعطاف‌پذیر صرف نظر از نوع استراتژی به‌کار گرفته شده، به‌طور مثبت با نتایج مطلوب (ازجمله کیفیت محصولات و خدمات شرکت) مرتبط هستند.

در پژوهش حاضر نیز با تکیه بر گونه‌شناسی فرهنگی کوبن و رورباگ (۱۹۹۸) که عبارت است از ویژه‌سالاری، سلسله‌مراتب، بازار و فرهنگ گروهی به‌دلیل آن که مبتنی بر انعطاف‌پذیری و ثبات می‌باشد و معمولاً برای پیشبرد عملکرد شرکت مورد توجه قرار می‌گیرد؛ با تمرکز بر صنعت بانکداری با توجه به نقش آن در پویایی اقتصاد کشور نقش فرهنگ سازمانی در مزیت رقابتی مورد بررسی قرار می‌گیرد تا به گسترش ادبیات موضوع کمک شود. این بررسی به مدیران بانک‌ها کمک می‌کند تا درک بهتری پیرامون گسترش مزیت رقابتی از طریق فرهنگ سازمانی به دست آورند و از این‌رو با اهمیت تلقی می‌گردد. بر این مبنا فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش حاضر به شرح ذیل است:

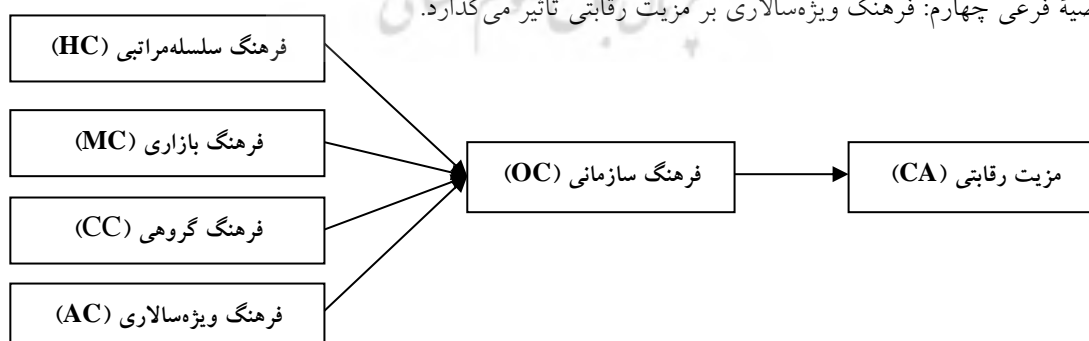
فرضیه اصلی: فرهنگ سازمانی بر مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد.

فرضیه فرعی اول: فرهنگ سلسله‌مراتبی بر مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد.

فرضیه فرعی دوم: فرهنگ بازاری بر مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد.

فرضیه فرعی سوم: فرهنگ گروهی بر مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد.

فرضیه فرعی چهارم: فرهنگ ویژه‌سالاری بر مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش حاضر

پژوهش از لحاظ هدف به صورت کاربردی، از لحاظ درجه کنترل متغیرها از نوع پژوهشات میدانی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها و قابلیت تعمیم از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان بانک ملی استان مازندران در سال ۱۴۰۰ می‌باشد. تعداد نمونه نیز با توجه به آن که تعداد جامعه در سایت بانک ملی ایران مشخص نشده بود، برای کسب اطمینان از دستیابی به حداقل نمونه مورد نیاز بر مبنای جدول مورگان-کرجسی تعداد ۳۸۴ نفر تعیین شد. روش انتخاب نمونه نیز غیر تصادفی در دسترس بود. در این پژوهش به منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه عظیم و همکاران (۲۰۲۱) که گویه‌های آن متناسب با صنعت بانکداری اصلاح شدند، استفاده گردید. در این پرسشنامه برای اندازه‌گیری تمامی گویه‌ها از مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای استفاده شد که در آن نمره «۱» برای «کاملاً مخالفم» و نمره «۵» برای «کاملاً موافقم» لحاظ گردید. فرهنگ سازمانی در این پرسشنامه دارای ۴ بعد است؛ فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ بازاری، فرهنگ گروهی و فرهنگ ویژه‌سالاری که با استفاده از ۸ گویه (هر بعد با ۲ گویه) توسعه یافته توسط گروه‌های پژوهش‌های کامرون و کوین (۲۰۱۱) و ایشیکاوا و همکاران (۲۰۰۶) اندازه‌گیری شد. مزیت رقابتی نیز با ۵ گویه مبتنی بر پژوهشات انوار (۲۰۱۸) و پاپاداس و همکاران (۲۰۱۹) اندازه‌گیری شد. عظیم و همکاران (۲۰۲۱) برای این مقیاس‌ها روایی و پایایی را مورد تأیید قرار دادند که نتایج آن در جدول شماره (۱) قابل مشاهده هستند. روش آزمون فرضیه‌ها نیز بر پایه معادلات ساختاری می‌باشد.

جدول ۱: بررسی اعتبار پرسشنامه

متغیر	مؤلفه	شاخص	بار عاملی	آلفای کرونباخ	CR	AVE
مزیت رقابتی	-	CA1	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۶۷
		CA2	۰/۸۲			
		CA3	۰/۸۳			
		CA4	۰/۸۴			
		CA5	۰/۷۵			
فرهنگ سازمانی	فرهنگ سلسله‌مراتبی	HC1	۰/۸۸	۰/۷۴	۰/۸۸	۰/۷۹
		HC2	۰/۹			
	فرهنگ بازاری	MC1	۰/۹۱	۰/۸	۰/۹۱	۰/۸۳
		MC2	۰/۹۲			
	فرهنگ گروهی	CC1	۰/۹	۰/۷۷	۰/۹	۰/۸۱
		CC2	۰/۹۱			
فرهنگ ویژه‌سالاری	AC1	۰/۸۸	۰/۷	۰/۸۷	۰/۷۷	
	AC2	۰/۸۸				

(منبع: عظیم و همکاران؛ ۲۰۲۱)

در ابتدا از شاخص‌های آمار توصیفی برای بررسی ویژگی‌های دموگرافیک پاسخ‌دهندگان استفاده شد. نتایج فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس جنسیت، تاهل، سن، میزان تحصیلات در جدول شماره (۲) قابل مشاهده است.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش حاضر

فراوانی تراکمی	درصد	فراوانی	جنسیت
۷۲.۹۲	۷۲.۹۲	۲۸۰	مرد
۲۷.۰۸	۲۷.۰۸	۱۰۴	زن
۱۰۰.۰۰	۱۰۰.۰۰	۳۸۴	کل
فراوانی تراکمی	درصد	فراوانی	تاهل
۲۵.۰۰	۲۵.۰۰	۹۶	مجرد
۷۵.۰۰	۷۵.۰۰	۲۸۸	متاهل
۱۰۰.۰۰	۱۰۰.۰۰	۳۸۴	کل
فراوانی تراکمی	درصد	فراوانی	سن
۱۴.۳۲	۱۴.۳۲	۵۵	کمتر از ۳۰ سال
۵۶.۷۷	۴۲.۴۵	۱۶۳	۳۰ تا ۳۹ سال
۸۵.۱۶	۲۸.۳۹	۱۰۹	۴۰ تا ۴۹ سال
۵۶.۲۵	۱۴.۸۴	۵۷	بیش از ۵۰ سال
۱۰۰.۰۰	۱۰۰.۰۰	۳۸۴	کل
فراوانی تراکمی	درصد	فراوانی	تحصیلات
۱۲.۵۰	۱۲.۵۰	۴۸	کاردانی
۵۷.۵۵	۴۵.۰۵	۱۷۳	کارشناسی
۸۶.۴۶	۲۸.۹۱	۱۱۱	کارشناسی ارشد
۵۶.۵۱	۱۳.۵۴	۵۲	دکتری
۱۰۰.۰۰	۱۰۰.۰۰	۳۸۴	کل

تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش براساس پارامترهای مرکزی (میانگین، میانه و مد) و پارامترهای پراکندگی (انحراف معیار، واریانس و دامنه تغییرات) برای عامل‌های اصلی پژوهش در جدول شماره (۳) قابل مشاهده است.

جدول ۳: تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش حاضر

متغیرها	تعداد	میانگین	میانه	مد	انحراف معیار	واریانس	دامنه تغییرات	کمینه	بیشینه
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۳۸۴	۳.۷۱۴	۳.۴۰۰	۳.۲۰۰	۰.۷۰۷	۰.۵۰۰	۴.۰۰۰	۱.۰۰۰	۵.۰۰۰
فرهنگ بازاری	۳۸۴	۳.۷۰۱	۳.۵۰۰	۳.۵۰۰	۰.۷۱۸	۰.۵۱۵	۳.۷۵۰	۱.۳۸۴	۵.۰۰۰
فرهنگ گروهی	۳۸۴	۳.۴۲۳	۳.۶۰۰	۴.۰۰۰	۰.۶۹۷	۰.۴۸۶	۳.۸۰۰	۱.۲۰۰	۵.۰۰۰
فرهنگ ویژه‌سالاری	۳۸۴	۳.۴۲۱	۳.۵۰۰	۳.۵۰۰	۰.۶۹۶	۰.۴۸۴	۴.۰۰۰	۱.۰۰۰	۵.۰۰۰
مزیت رقابتی	۳۸۴	۳.۶۶۹	۳.۳۳۳	۴.۰۰۰	۰.۸۴۸	۰.۷۱۹	۴.۰۰۰	۱.۰۰۰	۵.۰۰۰
فرهنگ سازمانی	۳۸۴	۳.۵۱۸	۳.۳۳۳	۳.۳۳۳	۰.۷۷۶	۰.۶۰۳	۴.۰۰۰	۱.۰۰۰	۵.۰۰۰

در این پژوهش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای آزمون نرمال بودن داده‌ها استفاده شد که نتایج در جدول شماره (۴) قابل مشاهده است.

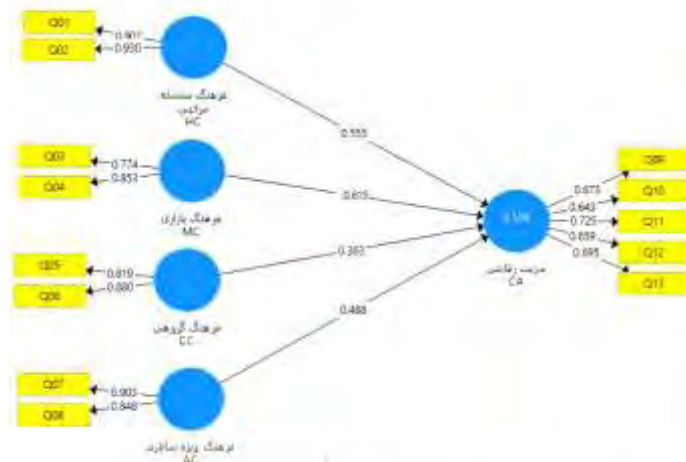
جدول ۴: آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش حاضر

آزمون	فرهنگ سلسله‌مراتبی	فرهنگ بازاری	فرهنگ گروهی	فرهنگ ویژه‌سالاری	مزیت رقابتی	فرهنگ سازمانی
تعداد	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴
میانگین	۳.۷۱۴	۳.۷۰۱	۳.۴۲۳	۳.۴۲۱	۳.۶۶۹	۳.۵۱۸
انحراف معیار	۰.۷۰۷	۰.۷۱۸	۰.۶۹۷	۰.۶۹۶	۰.۸۴۸	۰.۷۷۶
آماره ks	۱.۴۰۰	۱.۶۷۸	۱.۶۸۵	۲.۰۵۷	۳.۹۷۱	۳.۲۶۸
معناداری	۰.۰۰۰۴	۰.۰۰۰۹	۰.۰۰۰۰	۰.۰۰۰۲	۰.۰۰۰۰	۰.۰۰۰۰

براساس نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در تمامی موارد مقدار معناداری کوچکتر از سطح خطا (۰/۰۵) به دست آمده است؛ لذا توزیع داده‌ها نرمال نیست و از معادلات ساختاری پی‌ال‌اس استفاده می‌شود.

در این پژوهش، هریک از فرضیه‌های پژوهش به تفکیک با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. همچنین در نهایت مدل کلی پژوهش نیز با استفاده از همین تکنیک مورد آزمون قرار گرفت. به‌طور کلی روابط بین متغیرها در تکنیک حداقل مربعات جزئی، ۲ دسته مدل درونی و مدل بیرونی است که در ادامه ارائه می‌گردد. مدل بیرونی هم‌ارز تحلیل عامل تاییدی است؛ یعنی جهت بررسی مدل، نخست برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه‌های سنجش آن‌ها از مدل بیرونی استفاده شده است. مدل بیرونی، ارتباط گویه‌ها یا همان سوالات پرسشنامه را با سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. در واقع تا ثابت نشود سوالات پرسشنامه، متغیرهای پنهان را به‌خوبی اندازه‌گیری

کرده‌اند، نمی‌توان روابط را مورد آزمون قرار داد. برای آنکه نشان داده شود متغیرهای پنهان به‌درستی اندازه‌گیری شده‌اند از مدل بیرونی استفاده شده است. نتایج مدل اندازه‌گیری در شکل شماره (۲) قابل مشاهده است.



شکل ۲: مدل بیرونی حداقل مربعات جزئی (مدل اندازه‌گیری)

براساس نتایج مدل اندازه‌گیری مندرج در شکل شماره (۱)، بار عاملی مشاهده‌شده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰.۴ دارد که نشان می‌دهد همبستگی مناسبی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود وجود دارد؛ لذا می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر اصلی به‌درستی مورد سنجش قرار گرفته و با عنایت به یافته‌های حاصل از این مقیاس می‌توان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت.

ضریب آلفای کرونباخ عامل دیگری با مقدار ۰ تا ۱ است. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۷ (کرونباخ، ۱۹۵۱) نشانگر پایایی قابل قبول است. در جدول شماره (۵) مقدار این ضریب برای هر یک از عوامل برآورد شده است.

جدول ۵: ضریب آلفای کرونباخ

سازه	آلفای کرونباخ
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۰/۸۸۸
فرهنگ بازاری	۰/۹۳۲
فرهنگ گروهی	۰/۸۵۶
فرهنگ ویژه‌سالاری	۰/۷۵۳
مزیت رقابتی	۰/۸۱۵

مطابق با جداول بالا معیارها برای سازه‌های مورد نظر بالاتر از ۰.۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد.

در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰.۷ شود، نشان از پایایی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰.۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. در جدول شماره (۶) مقدار این ضریب برای هر یک از عوامل برآورد شده است.

جدول ۶: پایایی ترکیبی

سازه	CR
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۰/۹۰۱
فرهنگ بازاری	۰/۹۶۴
فرهنگ گروهی	۰/۸۹۳
فرهنگ ویژه‌سالاری	۰/۹۱۳
مزیت رقابتی	۰/۸۷۲

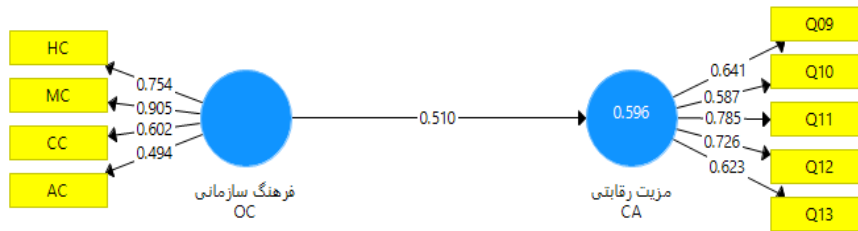
برای بررسی روایی مدل بیرونی از ۲ معیار استفاده شده است. معیار اول روایی همگرا و معیار دوم روایی واگرا می‌باشد. روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که مقدار عدد بحرانی ۰.۵ می‌باشد. در جدول شماره (۷) مقدار این ضریب برای هر یک از سازه‌ها ارائه شده است. در صورتی که معیار میانگین واریانس استخراج شده برای یک متغیر پایین‌تر از ۰.۵ باشد، باید سؤالی را که کمترین بار عاملی را دارد حذف و مجدداً مدل را اجرا نمود.

جدول ۷: روایی همگرا

سازه	AVE
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۰/۶۳۲
فرهنگ بازاری	۰/۷۶۴
فرهنگ گروهی	۰/۶۴۴
فرهنگ ویژه‌سالاری	۰/۶۳۳
مزیت رقابتی	۰/۶۱۸

با توجه به میزان AVE به دست آمده در جدول شماره (۷)، تمامی مقادیر بیش از ۰.۵ می‌باشد؛ لذا سازه‌ها دارای روایی همگرا می‌باشند.

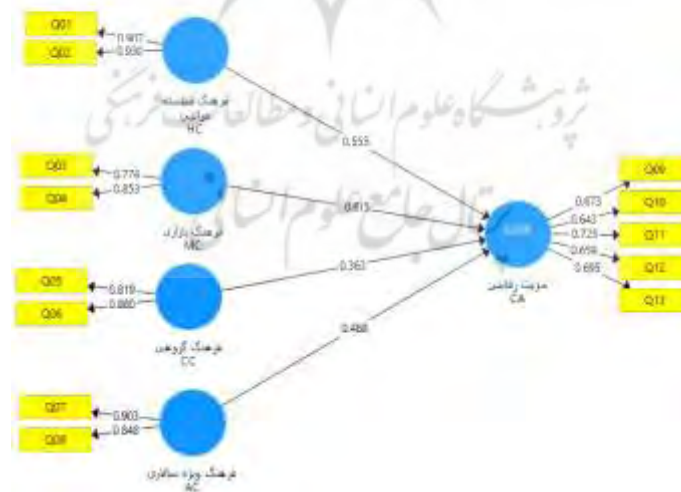
معیار R squares برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. نکته ضروری در اینجا این است که R2 تنها برای سازه‌های درون‌زا (وابسته) در مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار این معیار ۰ است.



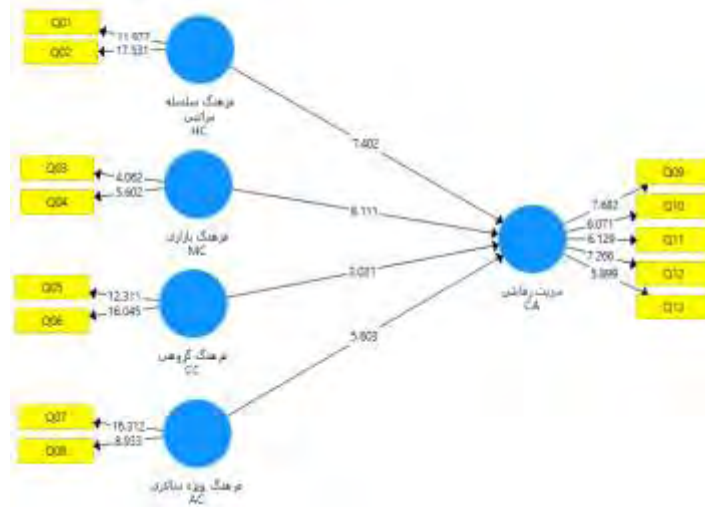
شکل ۳: ضریب تعیین

همان طور که در شکل شماره (۳) مشخص است، مقدار R^2 برای سازه ۰/۵۹۶ می باشد که مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تایید می نماید.

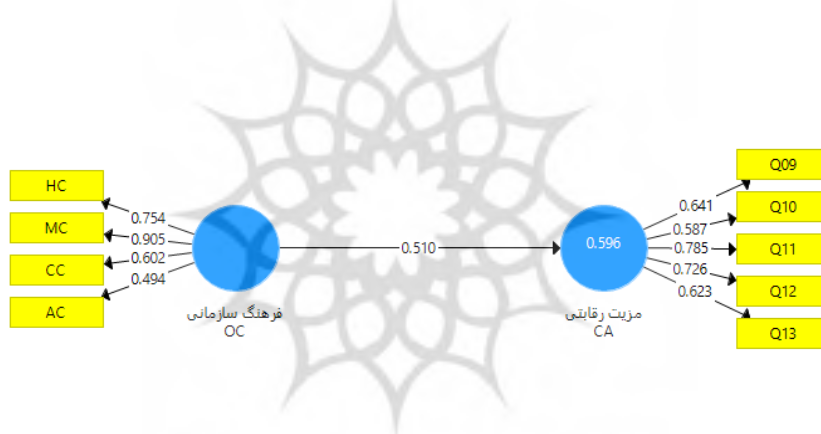
رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه های پژوهش براساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. در مدل کلی پژوهش که در شکل ترسیم شده، مدل اندازه گیری (رابطه هر یک از متغیرهای قابل مشاهده با متغیر پنهان) و مدل مسیر (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه شده است. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره t با تکنیک بوت استرپینگ محاسبه شد. در این مدل که خروجی نرم افزار PLS Smart است، خلاصه نتایج مربوط به بار عاملی استاندارد روابط متغیرهای پژوهش ارائه شد. در ادامه آزمون فرضیه های پژوهش براساس روابط هر یک از متغیرها به تفکیک نیز ارائه شده اند.



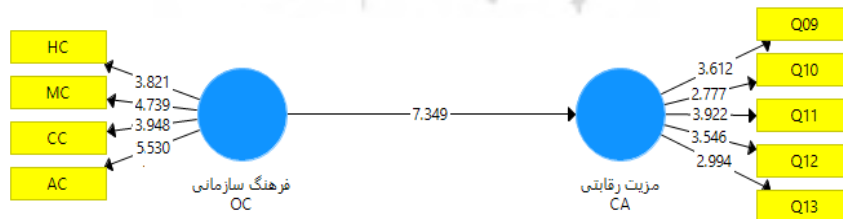
شکل ۴: تکنیک حداقل مربعات جزئی مدل کلی پژوهش حاضر



شکل ۵: آماره t_value مدل کلی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ



شکل ۶: تکنیک حداقل مربعات جزئی فرضیه اصلی پژوهش حاضر



شکل ۷: آماره t_value فرضیه اصلی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ

جدول ۸: نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش حاضر

وضعیت	آماره تی	ضریب تاثیر	متغیر
تایید	۷.۳۴۹	۰.۵۱۰	فرضیه اصلی: فرهنگ سازمانی بر مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد.
تایید	۷.۴۰۲	۰.۵۵۵	فرضیه فرعی اول: فرهنگ سلسله‌مراتبی بر مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد.
تایید	۸.۱۱۱	۰.۶۱۵	فرضیه فرعی دوم: فرهنگ بازاری بر مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد.
تایید	۳.۰۲۱	۰.۳۶۳	فرضیه فرعی سوم: فرهنگ گروهی بر مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد.
تایید	۵.۶۰۳	۰.۴۸۸	فرضیه فرعی چهارم: فرهنگ ویژه‌سالاری بر مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد.

بحث و نتیجه گیری

در فضای رقابتی کسب‌وکار امروزه به‌ویژه در صنایع خدماتی مانند بانکداری، دستیابی به راهکارهایی برای رسیدن به مزیت رقابتی بسیار بااهمیت می‌باشند. از آن جا که رقابت‌پذیری کسب‌وکار و دستیابی به مزیت رقابتی حاصل ویژگی‌های منحصربه‌فرد سازمان‌ها می‌باشد و همواره شایستگی‌های اصلی در دستیابی به سازگاری ارزش‌ها در محیط کاری، سرمایه‌سازمانی محسوب شده و در تقویت عملکرد موثر می‌باشد؛ می‌توان فرهنگ سازمانی را بر پایه تناسب با این خصیصه‌ها، در زمره علل احتمالی موثر در مزیت رقابتی بانک‌ها به‌شمار آورد.

بر این مبنا در پژوهش حاضر تأثیر فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ بازاری، فرهنگ گروهی و فرهنگ ویژه‌سالاری) بر مزیت رقابتی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان دادند که فرهنگ سازمانی و ابعاد آن، تقویت‌کننده مزیت رقابتی در صنعت بانکداری و به‌طور خاص شعب بانک ملی استان مازندران می‌باشد. این نتایج موید آن است که فرهنگ با ویژگی‌های منحصربه‌فردش، بانک‌ها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد تا پیش‌فرض‌های قبلی درباره سبد خدمات خود را به چالش بکشند و رقابت را تضمین کنند. در واقع می‌توان فرهنگ سازمانی و ابعاد آن را به‌عنوان محرک‌های کلیدی در به دست آوردن مزیت رقابتی در صنعت بانکداری مد نظر قرار داد. این نتیجه با نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع هماهنگ است؛ زیرا فرهنگ سازمانی در زمره منابع استراتژیک ضروری در ایجاد ارزش‌ها و قابلیت‌های تجاری جدید برای یک سازمان محسوب می‌شود. در این راستا برای موفقیت بلندمدت در محیط رقابتی، مدیران بانک‌ها باید در حفظ و تقویت فرهنگ سازمانی اهتمام ویژه ورزند. این نتیجه را می‌توان با نتایج پژوهش‌های عظیم و همکاران (۲۰۲۱)، آرساوان و همکاران (۲۰۲۰)، گورلک و تونا (۲۰۱۸)، عبدالله و همکاران (۲۰۱۷)، کلین (۲۰۱۱)، کرامتیان و شاهقلیان (۱۳۹۹)، خوشرو و قجری (۱۳۹۵) و سیفی و مقتدرزاده (۱۳۹۴) هماهنگ و با نتایج پژوهش حسن‌زاده و هاشم‌زاده (۱۳۹۴) ناهماهنگ دانست. همسوی بودن نتایج حسن‌زاده و هاشم‌زاده (۱۳۹۴) با نتایج پژوهش نیز می‌تواند متاثر از تفاوت در مدل فرهنگی مد نظر ۲ پژوهش باشد.

علاوه بر این با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها در جداول می‌توان عنوان نمود که فرهنگ بازاری در میان انواع فرهنگ سازمانی، بیشترین تأثیر را در تقویت مزیت رقابتی دارد. فرهنگ بازاری معرف اولویت‌بخشی به منافع مشتریان در اتخاذ تصمیمات در بانک و بهبود روش‌های خدمات‌رسانی می‌باشد که با توجه به ماهیت این نوع فرهنگ، دستیابی به این نتیجه دور از انتظار نمی‌باشد. اولویت‌های بعدی در تقویت مزیت رقابتی نیز به ترتیب برای

فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ ویژه‌سالاری و فرهنگ گروهی حاصل گردید. در فرهنگ سلسله‌مراتبی، پیروی از هنجارهای غیررسمی و توجه به مقررات و دستورالعمل‌های کار، ملاک عمل می‌باشد. در فرهنگ ویژه‌سالاری نیز دسترسی جامع به اطلاعات و به‌کارگیری آنی ایده‌های نوین در محیط کار مد نظر است. فرهنگ گروهی، نمودی از دستیابی راحت به توافق در مشکلات بانک و تلاش حداکثری گروهی برای رسیدن به هدف می‌باشد.

بر پایه این نتایج می‌توان ادعا نمود که کارکنان بانک در ایران برای دستیابی به مزیت رقابتی، مشتریان را در اولویت می‌دانند و در تقویت مزیت رقابتی از میان انواع فرهنگ‌ها، اعتقاد کمتری به فرهنگ گروهی دارند؛ از این رو به مدیران بانک‌ها به‌خصوص بانک ملی پیشنهاد و توصیه می‌گردد که برای دستیابی به مزیت رقابتی بالاتر، در ترویج انواع فرهنگ‌های سازمانی (فرهنگ بازاری، فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ ویژه‌سالاری و فرهنگ گروهی) اهتمام ورزند.

فهرست منابع فارسی

- حجازی، سیدیوسف؛ کرمی دارابخانی، رویا؛ رضوانفر، احمد، ۱۳۹۵، بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و فرآیند مدیریت دانش در دانشکده‌های کشاورزی غرب کشور، مجله پژوهشات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۲-۴۷، شماره ۴، صص ۸۲۵-۸۳۸.
- حسن‌زاده، سیمین؛ هاشم‌زاده، هاله، ۱۳۹۴، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مزیت رقابتی در بانک‌های دولتی و غیردولتی شهرستان هشتگرد (براساس مدل فرهنگی هافستد)، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی.
- خوشرو، صائب؛ قجری، سمیه، ۱۳۹۵، تأثیر فرهنگ سازمانی سبز بر مزیت رقابتی سبز سازمان‌ها با نقش میانجی هویت سازمانی سبز، کنفرانس بین‌المللی ایده‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دوره ۲.
- سیفی، محرم؛ مقتدرزاده، احمدعلی، ۱۳۹۴، بررسی نقش ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی در کسب مزیت رقابتی در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع.
- قاسمی، جواد؛ غضنفری، مرتضی؛ یداللهی، علیرضا، ۱۴۰۰، بررسی فرهنگ‌سازمانی (مدل کوین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در سروش رسانه، مدیریت فرهنگی، دوره ۱۵، شماره ۵۱، صص ۸۳-۹۵.
- کرامتیان، علیرضا؛ شاهقلیان، کیوان، ۱۳۹۹، نقش فرهنگ سازمانی بر نوآوری و تغییر در سازمان، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۴۰، صص ۴۵-۵۴.

فهرست منابع انگلیسی

- Abdi, K., & Senin, A. A. (2014). Investigation on the impact of organizational culture on organization innovation. *Journal of Management Policies and Practices*, 2 (2), 1_10.
- Abdi, K., Mardani, A., Senin, A. A., Tupenaite, L., Naimaviciene, J., Kanapeckiene, L., & Kutut, V. (2018). The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry. *Journal of business economics and management*, 19 (1), 1_19.
- Abdullah, S., Musa, C. I., & Azis, M. (2017). The effect of organizational culture on entrepreneurship characteristics and competitive advantage of small and medium catering enterprises in Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 7 (2), 409_414.
- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: a case study on telecom sector. *Global journal of management and business research*.
- Anwar, M. (2018). Business model innovation and SMEs performance—Does competitive advantage mediate?. *International Journal of Innovation Management*, 22 (07), 1850057.
- Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2020). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11 (3), 656_665.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Camisón, C., & Villar_López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67 (1), 2891_2902.
- Darroch, J., Miles, M., & Jardine, A. (2015). Market creation: a path to sustainable competitive advantage. In *Proceedings of the 2008 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 331_331). Springer, Cham.
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The service industries journal*, 38 (7_8), 467_491.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach*. Cengage Learning.
- Hislop, D., Newell, S., Scarbrough, H., & Swan, J. (2000). Networks, knowledge and power: Decision making, politics and the process of innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12 (3), 399_411.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67 (8), 1609_1621.

- Hossain, M. S., Hussain, K., Kannan, S., & Nair, S. K. K. R. (2021). Determinants of sustainable competitive advantage from resource_based view: implications for hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.
- Ishikawa, A., Mako, C., & Warhurst, C. (2006). *Work and Employee Representation: Workers, Firms and Unions III*.
- Klein, A. (2011). Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business strategy*.
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2018). *International Journal of Public Leadership*.
- Papadas, K. K., Avlonitis, G. J., Carrigan, M., & Piha, L. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*, 104, 632_643.
- Shaari, N. (2019). Organization Culture as the source of competitive advantage. *Asian Journal of Research in Education and Social Sciences*, 1 (1), 26_38.
- Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*.
- Tan, B. S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*.

