

# تأثیر انتخاب نوع استراتژی بر مزیت رقابتی سازمان

(مطالعه موردی: شرکت دولتی افغان تیلیکام)<sup>۱</sup>

مصطفی عمری<sup>۲</sup>

عزیزالله خلیلی<sup>۳</sup>

## چکیده

در محیط پیچیده، پویا و بسیار متغیر امروزی، شرکت‌ها نیازمند طراحی و اتخاذ استراتژی‌هایی هستند که بتوانند آن‌ها را در کسب مزیت رقابتی یاری رسانند؛ زیرا در چنین محیط رقابتی شرکت‌هایی قادر به بقا هستند که از قافله رقابت جا نمانده و خود را با شرایط متغیر و پویای بازار رقابتی همگام نمایند. هدف این تحقیق بررسی تأثیر انتخاب نوع استراتژی مناسب برای این شرکت‌ها، نحوه اجرای این استراتژی‌ها و ارزیابی تأثیر آن‌ها بر مزیت رقابتی سازمان است. پرسش پژوهش این بوده است که آیا انتخاب نوع خاصی از استراتژی مدیریتی بر مزیت رقابتی سازمان تأثیر دارد؟ در این تحقیق از مدل مفهومی مک کینز و همکارانش استفاده شده است که در این مدل متغیر مستقل شامل استراتژی‌های مدیریتی شامل استراتژی‌های تهاجمی، استراتژی‌های تدافعی، استراتژی‌های تنوع، استراتژی‌های یکپارچگی است و مزیت رقابتی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. جامعه آماری در این تحقیق شامل مدیران و معاونین شرکت افغان تیلیکام در سراسر کشور بوده است که تقریباً شامل ۶۵ نفر می‌باشند و با توجه به کم بودن حجم جامعه آماری از سرشماری استفاده گردید. تجزیه و تحلیل آن‌ها، تبیین سؤالات از طریق اجرای آزمون‌های آماری مربوط نظیر آلفای کرونباخ، رگرسیون، فریدمن استفاده شد. نرم‌افزارهای آماری مورد استفاده به‌منظور انجام تجزیه و تحلیل‌ها، SPSS بود و نتایج آزمون‌ها نشان داد که استراتژی‌های تدافعی تأثیر معنادارتری بر مزیت رقابتی شرکت افغان تیلیکام دارد. از این رو، پیشنهاد می‌شود که برای جلب رضایت و وفاداری مشتریان و کسب مزیت رقابتی در نحوه توسعه و توانایی شرکت افغان تیلیکام بازنگری گردد.

**واژگان کلیدی:** استراتژی‌های تهاجمی، استراتژی‌های تدافعی، استراتژی‌های تنوع، استراتژی‌های یکپارچگی، مزیت رقابتی.

۱. مقاله مستخرج از پایان‌نامه ماستری.

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بین‌المللی المصطفی (ص)، کابل، افغانستان.

۳. گروه مدیریت، دانشکده بین‌المللی المصطفی (ص)، کابل، افغانستان.

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها به دلیل تغییرات روزافزونی که در محیط بیرونی‌شان در امور اقتصادی، تکنولوژیک، اجتماعی، جمعیتی، قوانین و مقررات، رخ می‌دهد، نمی‌توانند بدون برنامه‌ریزی به رشد و یا حتی بقای خود ادامه دهند. استفاده از روش‌های مختلف برنامه‌ریزی به‌عنوان یک نیاز حیاتی سازمان‌ها، جهت غلبه بر چالش‌های پیرامون‌شان، نظیر تحولات فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تغییرات سریع تکنولوژیک، رویارویی با محدودیت‌های محیط پیرامون و استفاده بهینه از امکانات موجود، مطرح می‌شود. یکی از روش‌های متداول برنامه‌ریزی در سازمان‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک است. در برنامه‌ریزی استراتژیک با تعیین مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمان، با شناخت سازمان و محیط بیرونی آن، تصمیمات استراتژیک جهت نیل به اهداف تعیین شده اتخاذ می‌گردد و بر مبنای آن، استراتژی‌ها و راهبردهایی جهت تحقق اهداف ارائه می‌شود (قاسمی خشاب، ۱۳۹۱).

شرکت‌ها برای ارائه ارزشی بالاتر و تأمین رضایت مشتریان در هر زمینه‌ای، با اطلاعات نیازمندند. آن‌ها باید اطلاعات بسیار زیادی از شرکت‌های رقیب، واسطه‌ها و سایر نیروها و عواملی که در بازار فعال هستند، داشته باشند. یکی از ویژگی‌های سازمان‌های جدید انباشتگی بیش از حد دانش در سطح رقابت است، به طوری که افزایش حجم اطلاعات در سازمان‌ها و لزوم استفاده از آن در تصمیم‌های سازمانی طی دو دهه اخیر باعث ظهور پدیده‌ای به نام مزیت رقابتی شده است. مزیت رقابتی به‌عنوان یک ابزار مدیریت راهبردی و یکی از سریع‌ترین زمینه‌های رشد کسب‌وکار دنیا، به شمار می‌آید. همچنین مزیت رقابتی، یکی از تکنیک‌های مهم در توسعه و پیشرفت سازمان‌ها است (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۰). در همین زمینه باید شرایط و زمینه‌های لازم فراهم شود. یکی از این عوامل، به‌کارگیری استراتژی‌های سازمانی است که بر مزیت رقابتی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد.

بر اساس مطالعات صورت گرفته هدف نهایی و غایی تصمیمات استراتژیک جهت

انتخاب استراتژی رسیدن به مزیت رقابتی است. اما نکته مهم و قابل توجه این است، مزیت رقابتی از زمان ایجاد و با توجه به این امر که رقیب در پی ایجاد صلاحیت‌های متمایزی هستند که به آن‌ها مزیت رقابتی بدهد تا چه مدتی باقی و ماندگار می‌ماند. تجربه آی پد اپل، مثالی است که نشان می‌دهد چگونه مزیت رقابتی یک مدل کسب‌وکار بر اثر رقابت از طریق تقلید تعدیل می‌شود (Casadesus-Masanell and Zhu, 2013).

با توجه به مطالب ارائه شده شرکت دولتی افغان تیلیکام نیز خود را مستثنا از این امر ندانسته و همواره به دنبال روش‌هایی جهت اطلاع یافتن مستمر از نیازها و خواسته‌های مشتریان است تا بتواند با انتخاب استراتژی صحیح، ارائه خدماتی نوآور و متناسب با نیاز مشتریان گامی در جهت متمایز کردن خود و پیشی گرفتن از رقیب بردارد و از این طریق به مزیت رقابتی دست یابد. اهمیتی که انتخاب استراتژی در بقا و موفقیت سازمان‌ها دارد، موجب شده است تا کسب شناخت کافی از آن و درک عواملی که می‌تواند آن را تحت تأثیر قرار دهد از اهمیت خاصی برخوردار گردد؛ بنابراین در این تحقیق محقق سعی دارد تا تأثیر انتخاب نوع استراتژی بر مزیت رقابتی در شرکت دولتی افغان تیلیکام را مورد بررسی قرار دهد.

در گذشته محققان در تحقیقات خود، استراتژی‌های سازمانی و مزیت رقابتی را مورد بحث قرار داده‌اند. مهدی و المسافیر (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان «نقش رهبری استراتژیک در مزیت رقابتی پایدار در محیط‌های آکادمیک» به این نتایج رسیدند که قابلیت رهبری استراتژیک تأثیر مثبت و معنی‌داری در بهبود مزیت رقابتی دارد (Mahdi & Almasafir, 2014).

ساکاس و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «مدل‌سازی مدیریت استراتژیک برای مزیت رقابتی بر مبنای تکنولوژی» به این نتایج رسیدند که مدیریت استراتژیک از عواملی است که بر مزیت رقابتی در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (Sakas et al., 2014). مولینا آزورین و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت کیفیت و مدیریت استراتژیک بر مزیت رقابتی» به این نتایج رسیدند که مدیریت استراتژیک

و مدیریت کیفیت بر مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد (Molina-Azorín et al., 2015). آراسا و کوبونیو (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژی بر عملکرد کارکنان پرداختند و به این نتایج رسیدند که برنامه‌ریزی استراتژیک و ابعاد آن (تعیین هدف شرکت، جستجوی محیط کار، شناسایی موضوعات استراتژیک، انتخاب استراتژی و به‌کارگیری کنترل و ارزیابی استراتژی) بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد (Arasa & K'Obonyo, 2012). تحقیق حاضر در پی آن است که تأثیر انتخاب نوع استراتژی بر مزیت رقابتی را در مورد شرکت افغان تیلیکام مورد آزمون قرار دهد.

### ۱. فرضیه‌های تحقیق

به نظر می‌رسد که انتخاب نوع استراتژی تأثیر معناداری بر مزیت رقابتی در شرکت دولتی افغان تیلیکام دارد.

به نظر می‌رسد که استراتژی‌های یکپارچگی تأثیر معناداری بر مزیت رقابتی در شرکت دولتی افغان تیلیکام دارد.

به نظر می‌رسد که استراتژی‌های تهاجمی تأثیر معناداری بر مزیت رقابتی در شرکت دولتی افغان تیلیکام دارد.

به نظر می‌رسد که استراتژی‌های تنوع تأثیر معناداری بر مزیت رقابتی در شرکت دولتی افغان تیلیکام دارد.

به نظر می‌رسد که استراتژی‌های تدافعی تأثیر معناداری بر مزیت رقابتی در شرکت دولتی افغان تیلیکام دارد.

### ۲. روش تحقیق

این تحقیق، از آنجایی که نمایی از موقعیت فعلی بر اساس مطالعات میدانی ارائه می‌دهد، نوع تحقیق توصیفی و نوع میدانی است. از لحاظ هدف از نوع کاربردی است؛ زیرا هدف این تحقیق، به‌کارگیری نتایج آن در جهت بهبود وضعیت شرکت‌های مانند افغان تیلیکام است. جامعه احصائیوی را در این تحقیق، مدیران و معاونین شرکت افغان تیلیکام که تقریباً شامل ۶۵ نفر می‌باشند، تشکیل می‌دهد.

از آنجایی که حجم جامعه آماری محدود است و تمامی اعضای جامعه آماری دارای خصوصیات یکسان می‌باشند، در تحقیق پیش رو جهت انتخاب نمونه، از تکنیک نمونه‌گیری تصادفی ساده بهره گرفته شده است. زمانی که حجم جامعه آماری مورد تحقیق کم باشد، باید از سرشماری بهره گرفته شود. جهت دستیابی به این حجم نمونه و برگشت اندازه متناسب در مجموع ۶۵ پرسشنامه میان اعضای نمونه توزیع شد که تقریباً ۶۴ پرسشنامه گردآوری گردید. بعد از حذف پرسشنامه‌هایی که کامل نبودند، ۶۲ پرسشنامه در اختیار محقق باقی ماند که مورد تجزیه و تحلیل احصائیوی قرار گرفت. از آنجایی که تحقیق پیش رو از نوع توصیفی- میدانی است، در گردآوری داده‌ها از پرسشنامه بهره گرفته شد. پرسشنامه‌ها به‌طور حضوری میان افراد نمونه توزیع شد.

برای اطمینان از روایی ابزار تحقیق، از مشورت و مصاحبه با استاد راهنما و تأیید نمودن ایشان و همچنین نظرسنجی از متخصصین در یک پرسشنامه جداگانه بهره گرفته شد و جهت مشخص نمودن پایایی ابزار تحقیق از تکنیک آلفای کرونباخ استفاده شد.

جدول ۱: آزمون آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه

مقدار آلفای کرونباخ	متغیرها
۰/۷۲۶	استراتژی تهاجمی
۰/۷۰۴	استراتژی تدافعی
۰/۹۲۳	استراتژی یکپارچگی
۰/۸۳۵	استراتژی تنوع
۰/۸۸۹	مزیت رقابتی
۰/۷۸۹	کل

تست پایایی ابزار تحقیق برای ۳۶ نمونه انجام گردید. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای همه متغیرها از حد قابل پذیرش جهت اهداف کاربردی که ۰/۷ می‌باشد، بیشتر است. از این‌رو، می‌توان بیان نمود که ابزار

تحقیق مورد نظر پایایی قابل پذیرش را دارا است.

در این مطالعه، بعد از گردآوری داده‌ها و ارزیابی متغیرهای دیموگرافیک مشارکت‌کنندگان، با بهره‌گیری از آمار تحلیلی-توصیفی و همچنین معادلات ساختاری، آزمون‌های احصائوی کولموگروف-اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون، آزمون رگرسیون و آزمون t-استیودنت انجام گردید.

### ۳. یافته‌های تحقیق

#### ۳-۱. آزمون‌های نرمال بودن پرسشنامه

در این قسمت، نرمال بودن ابعاد متغیرهای تحقیق (شاخص‌های پرسشنامه) با بهره‌گیری از تست کولموگروف-اسمیرنوف مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. آزمون فرض نرمالیتی ابعاد متغیرهای تحقیق به صورت ذیل نشان داده می‌شود.

$$\begin{cases} \text{داده‌ها نرمال می‌باشند} & H_0: \text{ (داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند)} \\ \text{داده‌ها نرمال نمی‌باشند} & H_1: \text{ (داده‌ها از جامعه نرمال نیامده‌اند)} \end{cases}$$

یافته‌های آزمون نرمالیتی به طور موجز در جدول ۲ نشان داده شده‌اند:

جدول ۲: نتایج آزمون نرمالیتی پرسشنامه

متغیرها	شاخص‌ها	مقدار آماره	سطح معنی‌داری	مقدار خطا	نتیجه آزمون
انواع استراتژی‌ها	استراتژی تهاجمی	۲/۲۵۹	۰/۱۹۳	۰/۰۵	قبول فرض صفر
	استراتژی تدافعی	۱/۶۳۹	۰/۰۹۸	۰/۰۵	قبول فرض صفر
	استراتژی یکپارچگی	۱/۰۸۱	۰/۱۹۶	۰/۰۵	قبول فرض صفر
	استراتژی تنوع	۱/۲۲۹	۰/۱۳۴	۰/۰۵	قبول فرض صفر
مزیت رقابتی		۲/۸۷۹	۰/۰۷۶	۰/۰۵	قبول فرض صفر

همان‌طور که در جدول ۱ بیان گردیده است، برای تمامی شاخص‌ها چون سطح

معناداری، بیشتر از مقدار خطای ۰/۰۵ است، فرضیه صفر در سطح معناداری ۰/۰۵ قابل پذیرش است و از این رو می‌توان اظهار کرد که ابعاد متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال است.

از این رو، توزیع داده‌ها در جامعه احصائیوی نرمال بوده و لذا در راستای تحلیل داده‌ها از مجموعه‌ای از آمار پارامتریک بهره گرفته خواهد شد. با نظر به نوع فرضیه‌های مطالعه که از نوع تأثیر هستند، در این تحقیق باید از آزمون رگرسیون استفاده نماییم.

## ۲-۳. بررسی فرضیه‌ها

در این قسمت، با توجه به نرمال بودن داده‌ها می‌بایست از آزمون‌های پارامتریک استفاده کنیم. جهت آزمون نخستین فرضیه اصلی و در پی آن، زیرفرضیه‌های مرتبط به آن، از آزمون معناداری رگرسیون خطی بهره گرفته می‌شود. در این آزمون، نخست آزمون رابطه همبستگی پیرسون R بین متغیرهای مستقل و وابسته موجود در تحقیق، تأثیر انواع استراتژی‌ها بر مزیت رقابتی شرکت افغان تیلیکام انجام گردیده و در صورت تأیید وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر و پس از آن، از شیوه ارزیابی آزمون دوربین واتسون و در صورت تأیید دوربین واتسون در گام بعدی از آزمون معناداری  $\beta$  در رگرسیون خطی بهره گرفته می‌شود. در صورت تأیید فرضیه خطی بودن (رد فرضیه صفر تعریف شده، رد آزمون معناداری در آزمون رگرسیون خطی)، قادر خواهیم بود تا اظهار نماییم که در سطح اطمینان مدنظر، متغیر مستقل موجود در فرضیه مورد آزمون انواع استراتژی‌ها بر مزیت رقابتی شرکت افغان تیلیکام تأثیر داشته است.

۱) فرضیه: استراتژی‌های یکپارچگی، بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معنی‌داری دارد.

در این قسمت، نخست می‌بایست ارزیابی نماییم که آیا استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام در جامعه احصائیوی مدنظر تأثیری دارد یا نه؟ با نظر به نرمال بودن داده‌ها، در راستای ارزیابی این فرضیه، از آزمون پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون و همچنین آزمون رگرسیون بهره گرفته شد که فرضیه تحقیقی آن در ذیل آمده است.

- فرضیه صفر: استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معناداری ندارد.
- فرضیه یک: استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معناداری دارد.

### فرضیه آماری

$$\begin{cases} H_0: p = 0 & \text{همبستگی معنی داری وجود ندارد} \\ H_1: p \neq 0 & \text{همبستگی معنی داری وجود دارد} \end{cases}$$

یافته‌های منتج از این آزمون احصائیوی در جدول ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۳: آزمون رگرسیونی

ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	ضریب تعیین تعدیل شده (R <sup>2</sup> Adj)	انحراف استاندارد	دوربین واتسون
۰/۵۸۲	۰/۳۳۳	۰/۳۳۰	۱/۰۱۲۵۷	۱/۶۷۹

همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌گردد، ضریب تعیین مدل با ۰/۳۳۰ برابر است و این امر، بدان معنا است که ۳۳ فی صد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام به وسیله متغیر مستقل استراتژی‌های یکپارچگی مدل، تشریح، تبیین و پیش‌بینی می‌گردد.

ضریب دوربین واتسون مدل با ۱/۶۷۹ برابر و در بازه (۱/۵ تا ۲/۵) است که این امر بیانگر عدم وجود همبستگی یا استقلال در میان عبارات اخلاص یا باقی مانده‌ها است. به تعبیر دقیق‌تر، در این آزمون، می‌توان دریافت که در این آزمون، خطاهای مدل همبستگی ندارند.



جدول ۴: آزمون فیشر

مدل	مجموع به توان دوم	درجه آزادی	میانگین به توان دوم	آماره فیشر F	سطح معنی داری sig
رگرسیون	۱۰/۴۴۷	۱	۱۰/۴۴۷	۱۰/۱۹۰	۰/۰۰۲
باقی مانده	۳۰۳/۴۸۶	۶۲	۱/۰۲۵		
کل	۳۱۳/۹۳۳	۶۳			

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مقدار p-value آزمون، کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است. از این رو، فرضیه صفر را در سطح اطمینان ۹۵ فیصد نمی‌توان قبول نمود. به بیان دقیق‌تر، می‌توان اظهار نمود که رابطه مثبت و معناداری میان استراتژی‌های یکپارچگی و مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام وجود دارد و در راستای مطالعه میزان تأثیر این متغیرها بر روی یکدیگر، از تکنیک ضریب بتا رگرسیونی به شرح ذیل است.

جدول ۵: ضریب رگرسیونی

سطح معنی داری	آمار T	ضرایب رگرسیونی استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		متغیر مستقل
		Beta	انحراف استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۲۱/۶۱۵		۰/۱۳۱	۲/۸۳۰	عدد ثابت
۰/۰۰۲	-۳/۱۹۲	۰/۵۸۲	۰/۰۶۹	-۰/۲۲۲	استراتژی‌های یکپارچگی

با نظر به جدول رگرسیونی فوق متوجه خواهیم گردید که میزان تأثیر استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام طبق جدول ۵ است که بیانگر تأثیر مستقیم استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام است و میزان تأثیر استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام ۰/۵۸۲ است.

(۲) فرضیه: استراتژی‌های تهاجمی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام

تأثیر معنی‌داری دارد.

در این قسمت، نخست می‌بایست ارزیابی نماییم که آیا استراتژی‌های تهاجمی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام در جامعه احصائیوی مدنظر تأثیری دارد یا نه؟ با نظر به نرمال بودن داده‌ها، در راستای ارزیابی این فرضیه، از آزمون پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون و همچنین آزمون رگرسیون بهره گرفته شد که فرضیه تحقیقی آن در ذیل آمده است.

\* فرضیه پژوهشی

- فرضیه صفر: استراتژی‌های تهاجمی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معنی‌داری ندارد.
- فرضیه یک: استراتژی‌های تهاجمی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معنی‌داری دارد.

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{فرضیه آماری} \\ \text{همبستگی معنی‌داری وجود ندارد } H_0: p = 0 \\ \text{همبستگی معنی‌داری وجود دارد } H_1: p \neq 0 \end{array} \right.$$

یافته‌های منتج از این آزمون احصائیوی در جدول ۶ نمایش داده شده است.

جدول ۶: آزمون رگرسیونی

ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	ضریب تعیین تعدیل شده (R <sup>2</sup> Adj)	انحراف استاندارد	دوربین واتسون
۰/۴۳۵	۰/۴۱۸	۰/۴۱۵	۱/۰۲۰۳۷	۱/۶۴۵

همان‌گونه که در جدول ۶ مشاهده می‌گردد، ضریب تعیین مدل با ۰/۴۱۵ برابر است و این امر، بدان معنا است که ۴۱/۵ فیصد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام به وسیله متغیر مستقل استراتژی‌های تهاجمی مدل، تشریح، تبیین و پیش‌بینی می‌گردد.

ضریب دوربین واتسون مقامی با ۱/۶۴۵ برابر و در بازه (۱/۵ تا ۲/۵) است که این

امر بیانگر عدم وجود همبستگی یا استقلال در میان عبارات اخلاص یا باقی مانده‌ها است. به تعبیر دقیق‌تر، در این آزمون، می‌توان دریافت که در این آزمون، خطاهای مقامی همبستگی ندارند.

جدول ۷: آزمون فیشر

مقامی	مجموع به توان دوم	درجه آزادی	میانگین به توان دوم	آماره فیشر F	سطح معنی‌داری sig
رگرسیون	۵/۷۴۹	۱	۵/۷۴۹	۵/۵۲۲	۰/۰۱۹
باقی مانده	۳۰۸/۱۸۴	۶۲	۱/۰۴۱		
کل	۳۱۳/۹۳۳	۶۳			

همان‌گونه که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، مقدار p-value آزمون، کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است. از این رو، فرضیه صفر را در سطح اطمینان ۹۵ فیصد نمی‌توان قبول نمود. به بیان دقیق‌تر، می‌توان اظهار نمود که رابطه مثبت و معناداری میان استراتژی‌های تهاجمی و مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام وجود دارد و در راستای مطالعه میزان تأثیر این متغیرها بر روی یکدیگر، از تکنیک ضریب بتا رگرسیونی به شرح ذیل است.

جدول ۸: ضریب رگرسیونی

متغیر مستقل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب رگرسیونی استاندارد	آماره T	سطح معنی‌داری
	B	انحراف استاندارد			
عدد ثابت	۲/۱۲۶	۰/۱۵۳		۱۳/۹۴۰	۰/۰۰۰
استراتژی‌های تهاجمی	۰/۱۱۲	۰/۰۴۸	۰/۴۳۵	۲/۳۵۰	۰/۰۱۹

با نظر به جدول رگرسیونی فوق متوجه خواهیم گردید که میزان تأثیر استراتژی‌های تهاجمی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام طبق جدول ۵ است که بیانگر

تأثیر مستقیم استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام است و میزان تأثیر استراتژی‌های تهاجمی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام ۰/۴۳۵ است.

۳) فرضیه: استراتژی‌های تنوع بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معنی‌داری دارد.

در این قسمت، نخست می‌بایست ارزیابی نماییم که آیا استراتژی‌های تنوع بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام در جامعه احصائیوی مدنظر تأثیر دارد یا نه؟ با نظر به نرمال بودن داده‌ها، در راستای ارزیابی این فرضیه، از آزمون پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون و همچنین آزمون رگرسیون بهره گرفته شد که فرضیه تحقیقی آن در ذیل آمده است.

\* فرضیه پژوهشی

- فرضیه صفر: استراتژی‌های تنوع بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معنی‌داری وجود ندارد.
- فرضیه یک: استراتژی‌های تنوع بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معنی‌داری وجود دارد.

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{فرضیه آماری} \\ \text{همبستگی معنی‌داری وجود ندارد } H_0: p = 0 \\ \text{همبستگی معنی‌داری وجود دارد } H_1: p \neq 0 \end{array} \right.$$

یافته‌های منتج از این آزمون احصائیوی در جدول ۹ نمایش داده شده است.

جدول ۹: آزمون رگرسیونی

ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	ضریب تعیین تعدیل شده (R <sup>2</sup> Adj)	انحراف استاندارد	دوربین واتسون
۰/۶۲۶	۰/۳۹۲	۰/۳۹۰	۰/۸۰۳۲۸	۲/۲۵۱

همان‌گونه که مشاهده می‌گردد، ضریب تعیین مقامی با ۰/۳۹۰ برابر است و این

امر، بدان معنا است که ۳۹ فیصد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام به وسیله متغیر مستقل استراتژی‌های تنوع مقامی، تشریح، تبیین و پیش‌بینی می‌گردد.

ضریب دوربین واتسون مقامی با ۲/۲۵۱ برابر و در بازه (۱/۵ تا ۲/۵) است که این امر بیانگر عدم وجود همبستگی یا استقلال در میان عبارات اخلاص یا باقی‌مانده‌ها است. به تعبیر دقیق‌تر، در این آزمون، می‌توان دریافت که در این آزمون، خطاهای مقامی همبستگی ندارند.

جدول ۱۰ آزمون فیشر

مقامی	مجموع به توان دوم	درجه آزادی	میانگین به توان دوم	آماره فیشر F	سطح معنی‌داری sig
رگرسیون	۱۲۲/۹۳۷	۱	۱۲۲/۹۳۷	۱۹۰/۵۲۵	۰/۰۰۰
باقی‌مانده	۱۹۰/۹۹۶	۶۲	۰/۶۴۵		
کل	۳۱۳/۹۳۳	۶۳			

همان‌گونه که در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود، مقدار p-value آزمون، کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است. از این رو، فرضیه صفر را در سطح اطمینان ۹۵ فیصد نمی‌توان قبول نمود. به بیان دقیق‌تر، می‌توان اظهار نمود که رابطه مثبت و معناداری میان استراتژی‌های تنوع و مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام وجود دارد و در راستای مطالعه میزان تأثیر این متغیرها بر روی یکدیگر، از تکنیک ضریب بتا رگرسیونی به شرح ذیل است.

جدول ۱۱: ضریب رگرسیونی

متغیر مستقل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب رگرسیونی استاندارد	آماره T	سطح معنی‌داری
	B	انحراف استاندارد			
عدد ثابت	۱/۳۸۸	۰/۰۹۰		۱۵/۳۶۰	۰/۰۰۰

استراتژی‌های تهاجمی	۰/۵۴۰	۰/۰۳۹	۰/۶۲۶	۱۳/۸۰۳	۰/۰۰۰
------------------------	-------	-------	-------	--------	-------

با نظر به جدول رگرسیونی فوق متوجه خواهیم گردید که میزان تأثیر استراتژی‌های تنوع بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام طبق جدول ۵ است که بیانگر تأثیر مستقیم استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام است و میزان تأثیر استراتژی‌های تنوع بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام ۰/۶۲۶ است.

۴) فرضیه: استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معنی‌داری دارد.

در این قسمت، نخست می‌بایست ارزیابی نماییم که آیا استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام در جامعه احصائیوی مدنظر تأثیر دارد یا نه؟ با نظر به نرمال بودن داده‌ها، در راستای ارزیابی این فرضیه، از آزمون پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون و همچنین آزمون رگرسیون بهره گرفته شد که فرضیه تحقیقی آن در ذیل آمده است.

\* فرضیه پژوهشی

- فرضیه صفر: استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معنی‌داری وجود ندارد.
- فرضیه یک: استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معنی‌داری وجود دارد.

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{فرضیه آماری} \\ \text{همبستگی معنی‌داری وجود ندارد } H_0: p = 0 \\ \text{همبستگی معنی‌داری وجود دارد } H_1: p \neq 0 \end{array} \right.$$

یافته‌های منتج از این آزمون احصائیوی در جدول ۱۲ نمایش داده شده است.

جدول ۱۲: آزمون رگرسیونی

ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	ضریب تعیین تعدیل شده (R <sup>2</sup> Adj)	انحراف استاندارد	دوربین واتسون
۰/۵۹۱	۰/۴۲۳	۰/۴۲۰	۱/۰۱۷۶۹	۱/۵۶۱

همان‌گونه که مشاهده می‌گردد، ضریب تعیین مقامی با ۰/۴۲۰ برابر است و این امر، بدان معنا است که ۴۲ فیصد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام به وسیله متغیر مستقل استراتژی‌های تدافعی مقامی، تشریح، تبیین و پیش‌بینی می‌گردد.

ضریب دوربین واتسون مقامی با ۱/۵۶۱ برابر و در بازه (۱/۵ تا ۲/۵) است که این امر بیانگر عدم وجود همبستگی یا استقلال در میان عبارات اخلاص یا باقی مانده‌ها است. به تعبیر دقیق‌تر، در این آزمون، می‌توان دریافت که در این آزمون، خطاهای مقامی همبستگی ندارند.

جدول ۱۳: آزمون فیشر

مقامی	مجموع به توان دوم	درجه آزادی	میانگین به توان دوم	آماره فیشر F	سطح معنی‌داری sig
رگرسیون	۷/۳۶۸	۱	۷/۳۶۸	۷/۱۱۴	۰/۰۰۸
باقی مانده	۳۰۶/۵۶۵	۶۲	۱/۰۳۶		
کل	۳۱۳/۹۳۳	۶۳			

همان‌گونه که در جدول ۱۳ مشاهده می‌شود، مقدار p-value آزمون، کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است. از این رو، فرضیه صفر را در سطح اطمینان ۹۵ فیصد نمی‌توان قبول نمود. به بیان دقیق‌تر، می‌توان اظهار نمود که رابطه مثبت و معناداری میان استراتژی‌های تدافعی و مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام وجود دارد و در راستای مطالعه میزان تأثیر این متغیرها بر روی یکدیگر، از تکنیک ضریب بتا رگرسیونی به شرح ذیل است.

جدول ۱۴: ضریب رگرسیونی

سطح معنی‌داری	آمار T	ضرایب رگرسیونی استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		متغیر مستقل
		Beta	انحراف استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۱۶/۲۲۷		۰/۱۷۹	۲/۹۰۸	عدد ثابت
۰/۰۰۸	-۲/۶۶۷	۰/۵۹۱	۰/۱۳۴	۰/۳۵۸	استراتژی‌های تهاجمی

با نظر به جدول رگرسیونی فوق متوجه خواهیم گردید که میزان تأثیر استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام طبق جدول ۱۴ است که بیانگر تأثیر مستقیم استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام است و میزان تأثیر استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام ۰/۵۹۱ است.

### ۳-۳. بررسی وضعیت متغیرها

در راستای ارزیابی وضعیت متغیرهای مورد مطالعه مانند وضعیت متغیرهای انواع استراتژی‌ها و مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام، از آزمون فرض احصائیوی اوسط یک جامعه احصائیوی یا به بیان دیگر، از آزمون تی یک نمونه‌ای بهره گرفته شده که در حقیقت، اختلاف میان اوسط نمونه مورد مطالعه را با یک مقدار فرض شده، مورد آزمون قرار می‌دهد. لازم به ذکر است که وضعیت شاخص‌ها چگونه است؟

فرضیه صفر در همه متغیرهای تحقیق، با نظر به مقیاس ۵ تایی لیکرت به صورت ذیل است:

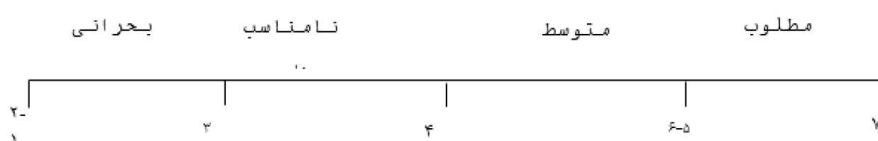
- آزمون فرض:

$$H_0: (\text{فرضیه صفر}) \mu \leq 3$$

$$H_1: (\text{فرضیه مقابل}) \mu > 3$$



با نظر به این که همه عبارات پرسشنامه به طور مستقیم طراحی گردیده اند، اوسط به دست آمده از آزمون، در بازه ۴ تا ۵ به معنی وضعیت خیلی زیاد، در بازه ۳ تا ۴ به معنی زیاد، در بازه ۲ تا ۳ به معنی وضعیت کم و در بازه ۱ تا ۲ به معنی وضعیت خیلی کم است. مقیاس ذیل، وضعیت تبیین متغیرها را بیان می کند. ستون نهایی در هر جدولی، نحوه وضعیت متغیرها را به نحو موجز بیان می کند. در وضعیت نامناسب زیرا میزان اوسط این متغیر اختلاف معناداری با عدد ۲/۸۱۵ (پایین تر از متوسط) در مقیاس ۵ تایی لیکرت دارد.



جدول ۱۵: بررسی وضعیت متغیرها (ارزش آزمون: میانگین = ۴)

متغیرهای تحقیق	آماره T	میانگین	وضعیت
استراتژی تهاجمی	-۳/۶۳۶	۳/۷۳۱۳	نامناسب
استراتژی تدافعی	۳/۷۷۵	۵/۳۳۲۲	مناسب
استراتژی یکپارچگی	-۶/۸۲۸	۳/۵۲۴۵	نامناسب
استراتژی تنوع	-۷/۰۹۳	۳/۹۰۳۲	نامناسب
مزیت رقابتی	۴/۶۲۳	۵/۳۶۸۴	مناسب

## نتیجه گیری

با نظر به نرمال بودن داده ها، در راستای ارزیابی این رابطه از آزمون پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون بهره گرفته گردیده است.

همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می گردد، ضریب تعیین مقامی با ۰/۳۳۰ برابر است و این امر، بدان معنا است که ۳۳ فیصد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام به وسیله متغیر مستقل استراتژی های یکپارچگی مقامی، تشریح،

تبیین و پیش‌بینی می‌گردد.

ضریب دوربین واتسون مقامی با  $1/679$  برابر و در بازه ( $1/5$  تا  $2/5$ ) است که این امر بیانگر عدم وجود همبستگی یا استقلال در میان عبارات اخلاص یا باقی مانده‌ها است. به تعبیر دقیق‌تر، در این آزمون، می‌توان دریافت که در این آزمون، خطاهای مقامی همبستگی ندارند.

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مقدار  $p$ -value آزمون، کمتر از سطح خطای  $0/05$  است. از این رو، فرضیه صفر را در سطح اطمینان ۹۵ فیصد نمی‌توان قبول نمود. به بیان دقیق‌تر، می‌توان اظهار نمود که رابطه مثبت و معناداری میان استراتژی‌های یکپارچگی و مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام وجود دارد. با نظر به جدول رگرسیونی این فرضیه متوجه خواهیم گردید که میزان تأثیر استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام طبق جدول ۵ است که بیانگر تأثیر مستقیم استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت افغان تیلیکام است و میزان تأثیر استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام  $0/582$  است.

همان‌گونه که در جدول ۶ مشاهده می‌گردد، ضریب تعیین مقامی با  $0/415$  برابر است و این امر، بدان معنا است که  $41/5$  فیصد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام به وسیله متغیر مستقل استراتژی‌های تهاجمی مدل، تشریح، تبیین و پیش‌بینی می‌گردد.

ضریب دوربین واتسون مدل با  $1/645$  برابر و در بازه ( $1/5$  تا  $2/5$ ) است که این امر بیانگر عدم وجود همبستگی یا استقلال در میان عبارات اخلاص یا باقی مانده‌ها است. به تعبیر دقیق‌تر، در این آزمون، می‌توان دریافت که در این آزمون، خطاهای مدل همبستگی ندارند.

همان‌گونه که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، مقدار  $p$ -value آزمون، کمتر از سطح خطای  $0/05$  است. از این رو، فرضیه صفر را در سطح اطمینان ۹۵ فیصد نمی‌توان قبول نمود. به بیان دقیق‌تر، می‌توان اظهار نمود که رابطه مثبت و معناداری میان

استراتژی‌های تهاجمی و مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام وجود دارد. با نظر به جدول رگرسیونی این فرضیه متوجه خواهیم گردید که میزان تأثیر استراتژی‌های تهاجمی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام طبق جدول ۵ است که بیانگر تأثیر مستقیم استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام است و میزان تأثیر استراتژی‌های تهاجمی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام ۰/۴۳۵ است.

همان‌گونه که در جدول ۹ مشاهده می‌گردد، ضریب تعیین مدل با ۰/۳۹۰ برابر است و این امر، بدان معنا است که ۳۹ درصد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام به وسیله متغیر مستقل استراتژی‌های تنوع مدل، تشریح، تبیین و پیش‌بینی می‌گردد.

ضریب دوربین واتسون مدل با ۲/۲۵۱ برابر و در بازه (۱/۵ تا ۲/۵) است که این امر بیانگر عدم وجود همبستگی یا استقلال در میان عبارات اخلاص یا باقی مانده‌ها است. به تعبیر دقیق‌تر، در این آزمون، می‌توان دریافت که در این آزمون، خطاهای مدل همبستگی ندارند.

همان‌گونه که در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود، مقدار  $p$ -value آزمون، کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است. از این رو، فرضیه صفر را در سطح اطمینان ۹۵ درصد نمی‌توان قبول نمود. به بیان دقیق‌تر، می‌توان اظهار نمود که رابطه مثبت و معناداری میان استراتژی‌های تنوع و مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام وجود دارد.

با نظر به جدول رگرسیونی این فرضیه متوجه خواهیم گردید که میزان تأثیر استراتژی‌های تنوع بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام طبق جدول ۵ است که بیانگر تأثیر مستقیم استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام است و میزان تأثیر استراتژی‌های تنوع بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام ۰/۶۲۶ است.

همان‌گونه که در جدول ۱۲ مشاهده می‌گردد، ضریب تعیین مدل با ۰/۴۲۰ برابر است و این امر، بدان معنا است که ۴۲ درصد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی شرکت

دولتی افغان تیلیکام به وسیله متغیر مستقل استراتژی‌های تدافعی مدل، تشریح، تبیین و پیش‌بینی می‌گردد.

ضریب دوربین واتسون مدل با  $1/561$  برابر و در بازه  $(1/5$  تا  $2/5)$  است که این امر بیانگر عدم وجود همبستگی یا استقلال در میان عبارات اخلاص یا باقی مانده‌ها است. به تعبیر دقیق‌تر، در این آزمون، می‌توان دریافت که در این آزمون، خطاهای مدل همبستگی ندارند.

همان‌گونه که در جدول ۱۳ مشاهده می‌شود، مقدار  $p$ -value آزمون، کمتر از سطح خطای  $0/05$  است. از این رو، فرضیه صفر را در سطح اطمینان ۹۵ فیصد نمی‌توان قبول نمود. به بیان دقیق‌تر، می‌توان اظهار نمود که رابطه مثبت و معناداری میان استراتژی‌های تدافعی و مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام وجود دارد.

با نظر به جدول ۱۴ متوجه خواهیم گردید که میزان تأثیر استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام طبق جدول ۱۴ است که بیانگر تأثیر مستقیم استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام است و میزان تأثیر استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام  $0/591$  است.

## فهرست منابع و مآخذ

۱. قاسمی خشاب، عقیل، (۱۳۹۰)، ارزیابی فعالیت‌های پژوهشی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران بر اساس مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه تهران.
۲. مشبکی، اصغر، محمدرضا رضوانیان‌زاده، و سمانه خرمگاه، (۱۳۹۰)، سنجش و بهبود سطح هوش رقابتی در شرکت‌های خودروسازی با استفاده از الگوی QFD. بهبود مدیریت، شماره ۱۴.
3. Arasa, R and K'Obonyo, P(2012). The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance, The Special Issue on Social Science Research, Centre for Promoting Ideas, USA.
4. Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. Strategic management journal, 34(4), 464-482.
5. Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Competitive Advantage in the Academic Environment. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 129, 289-296.
6. Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. Tourism Management, 50, 41-54.
7. Sakas, D., Vlachos, D., & Nasiopoulos, D. (2014). Modelling strategic management for the development of competitive advantage, based on technology. Journal of Systems and Information Technology, 16(3), 187-209.