

## تاثیر همسویی راهبردی یک پارچه‌گرایی بر عملکرد با همسویی سازمانی

سید مرتضی غیور باغبانی\*، صوفیا غلامی\*\*

### چکیده

یکی از درگیری‌های ذهنی سازمان‌های امروزی همسویی اجزاء سازمان به منظور اجرای موفقیت آمیز راهبردها است. در این راستا ایجاد همسویی راهبردی یک‌پارچه‌گرایی: محصول، کیفیت و بازار نقش پررنگی ایفا می‌کنند. هدف پژوهش بررسی تاثیر ابعاد سه‌گانه همسویی بر عملکرد با نقش همسویی سازمانی در شرکت‌های واقع در شهرک صنعتی مشهد است. این پژوهش از نوع کاربردی بوده که از نظر گردآوری داده‌ها، پیمایشی، از نظر روش، علی و از نظر ماهیت داده‌ها، کمی است. جامعه آماری، شرکت‌های واقع در شهرک صنعتی مشهد به تعداد ۸۲۰ شرکت است که با استفاده از جدول مورگان نمونه‌ی ۲۶۰ شرکت با روش در دسترس تعیین شدند. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌ی استاندارد استفاده شد که روایی محتوایی در قسمت تدوین گویه‌ها را اساتید مورد تأیید قرار دادند. در بُعد کمی از تحلیل عاملی، روایی همگرا و روایی واگرا به منظور بررسی روایی استفاده گردید و پایایی ابزار نیز از طریق آلفای کرونباخ و پایایی مرکب تأیید واقع شد. برای بررسی و تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار پی ال اس استفاده شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که همسویی راهبردی محصول‌گرا، همسویی راهبردی بازارگرا و همسویی راهبردی کیفیت‌گرا تاثیر مثبتی بر عملکرد و همسویی سازمانی دارد و همچنین ابعاد سه‌گانه مذکور از طریق همسویی کلی سازمان تاثیر مثبتی بر عملکرد دارد و در نهایت تاثیر همسویی سازمانی بر عملکرد مورد تأیید قرار گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** همسویی یک‌پارچه، همسویی راهبردی محصول‌گرا، همسویی راهبردی کیفیت‌گرا، همسویی راهبردی بازارگرا، عملکرد.

## ۱. مقدمه

امروزه موضوع همسویی<sup>۱</sup> در پیشینه مدیریت راهبردی جایگاه ویژه‌ای یافته است که می‌توان آن را به صورت کلی و در قالب ابعاد متشکل نیز مورد سنجش قرار داد و بر مبنای آن عملکرد سازمانی را ارتقاء داد [۴۶]. همسویی مجموعه اصول اصلی هستند که بر فعالیت‌های بازاریابی و تدوین استراتژی تأثیرگذار است [۴]. همسویی ابعاد و ارکان مختلف سازمان باعث کارایی و اثر بخشی سازمان می‌شود [۱۷]. برنامه‌ریزی و اجرای راهبردها در کنار ارزیابی عملکرد نقش مهمی در موفقیت سازمان دارد [۶]. مدون‌سازی راهبرد برای پیشبرد اهداف یک سازمان ضروری است، اما مهم‌تر از آن وجود هماهنگی بین عناصر سازمان به منظور اجرای موفقیت آمیز راهبردهای تدوین شده است [۴۴]. از این سو باید به دنبال روش‌هایی باشیم که همسویی محقق شود تا بهترین عملکرد را برای سازمان به ارمغان آورد [۴۹]. در دنیای رقابتی امروز شرکت‌ها از گرایش‌های مختلفی مانند بازاریابی، یادگیری مداری، مدیریت کیفیت جامع، نوآوری، فناوری مداری، کارمندی و سایر گرایش‌ها برای افزایش عملکرد خود استفاده می‌کنند [۲]. تبیین اهمیت نسبی ابعاد مختلف همسویی و تأثیر آن بر عملکرد در همه سازمان‌ها مورد نیاز است [۲۴]. سازمان یک کل واحد است که اگر تمام اجزاء سازمان هم جهت و همسو فعالیت داشته باشند به موفقیت و عملکرد بهتری دست پیدا خواهد کرد [۱۲]. یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان همراستا نبودن نظام مدیریت استراتژیک است. مدیریت استراتژیک و ارزیابی عملکرد نقش مهمی در موفقیت سازمان دارد [۶]. در این خصوص سازمان باید هم‌راستایی بین عناصر خود را تبدیل به یک اولویت اساسی کند [۱۷]. مطالعات سه بعد همسویی راهبردی محصول‌گرا، کیفیت‌گرا، بازار گرا بر عملکرد کلی سازمان و همسویی تأثیرگذار می‌دانند. مسأله همسویی می‌تواند یکی از مهم‌ترین مزایای رقابتی سازمان تلقی شود [۴۸]. مدیرانی که در سازمان‌هایشان موفق به ایجاد همسویی استراتژی‌های سازمانی و بازاریابی شده‌اند تأکید می‌کنند که ایجاد یکپارچگی و همسویی برای موفقیت و بقاء سازمان ضروری به نظر می‌رسد [۴۵]. سه بعد تأثیرگذار در ایجاد همسویی، بهبود عملکرد و در نتیجه رشد و بقاء، شامل همسویی راهبردی محصول‌گرا، همسویی راهبردی کیفیت‌گرا، همسویی راهبردی بازارگرا<sup>۴</sup> است.

هر سازمان باید محصولی برای عرضه داشته باشد که همسو با استراتژی‌های کلی سازمان بوده و اقدام به تولید و عرضه محصولات جدید کند تا متناسب با نیاز بازار باشد [۱۹]. سازمان باید به دنبال توسعه محصول خود و توسعه محصول جدید باشد، تا با ارتقاء سطح کیفی کالاها و خدمات، موفقیت نهایی تضمین شود [۲۴]. ماهیت توسعه محصول جدید مفهوم میان رشته ای است که از چند رشته برگرفته شده است [۲۳]. خبرگان مدیریت و بازاریابی در خصوص توسعه محصول جدید از دو واژه طراحی یا نوآوری یا هر دو آن‌ها استفاده می‌کنند [۲۳]. محصول و خدمت سازمان باید کیفیت لازم و بالا را دارا باشد که منجر به عملکرد بهتر سازمان می‌شود [۵۰]. عملکرد بهتر سازمان در گرو پایداری و دوام و نیز در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازار است که بر این اساس در قیاس با رقبا ضمن عرضه محصولات و خدمات با شرایط رقابتی بهتر استمرار در کیفیت را حفظ نمایند [۱]. کیفیت و جهت‌گیری بهره‌وری روی دستیابی به سطح بیشتر کیفیت خدمات و راندمان داخلی متمرکز است [۳۶]. سازمان‌ها برای ایجاد کیفیت مطلوب که از عوامل مهم در بقاء آن‌ها است به سیستم‌های همسویی راهبردی کیفیت‌گرا روی آورده‌اند [۸]. معرفی محصولات یا خدمات جدید تعیین کننده اصلی عملکرد بهتر سازمان است [۱۳].

<sup>۱</sup> Alignment

<sup>۲</sup> Product-oriented strategic alignment

<sup>۳</sup> Quality-oriented strategic alignment

<sup>۴</sup> Market-oriented strategic alignment

آخرین بعد همسویی بازار یا بازارگرایی یا مدیریت مبتنی بر بازار همگی که به نوعی بازاریابی مدرن اطلاق می‌شود [۲۲] لذا سازمان‌ها باید مشتری‌گرا، رقابت‌جو باشد و محیط رقابتی را مبتنی بر دو مولفه «بازاریابی داخلی و بازاریابی خارجی» تحلیل و برنامه‌ریزی نمایند [۴۱]. وقتی بررسی مشتریان و رقبا مد نظر باشد بازارگرایی خارجی مطرح می‌شود در این صورت تمام اجزاء سازمان به نوعی بر اساس بازار خارجی سازمان‌دهی تعریف می‌شوند [۴۸]. همسویی سازمانی باید به گونه‌ای باشد که موفقیت بلندمدت شرکت در تعامل با مشتری و تقابل با رقبا را تضمین کند [۳۳]. کلیات بازارگرایی و مبانی آن در مفهوم بازاریابی نهفته است. مفهوم بازاریابی فلسفه مدیریت حاکم بر سازمان‌ها است این مفهوم مرتبط با مشتری‌گرایی، سودگرایی و هماهنگی بخش بازاریابی با سایر بخش‌ها شناسایی و برآوردن نیازهای بازار و مشتری است [۲۶]. سازمان‌هایی با سطح بیشتر قابلیت‌های بازاریابی، در موقعیت برتری برای شناسایی و پاسخ‌گویی به نیازهای مشتری و حفظ روابط سودآور دراز مدتی با مشتری قرار دارند. در برخی موارد، استراتژی بازاریابی تمایز، پیوندهای نزدیک‌تر، غنی‌تر و پیچیده‌تری را با مشتریان ایجاد می‌کند [۳۷]. پیشروبودن در شناسایی بازارها و قابلیت برقراری ارتباط با مشتریان، عوامل ضروری هستند که یک سازمان را بازارگرا می‌سازد [۵۵] و معرفی محصولات یا خدمات جدید، شرکت‌ها را در گسترش، سازگاری و اختراع مجدد برای مقابله با مطالبات جدید بازار تسهیل می‌کند [۱۳]. بازارگرایی رابطه‌ای عمیق با کیفیت‌گرایی دارد و فعالیت‌های بازارگرایی و کیفیت‌گرایی و همچنین محصول‌گرایی نیازمند هماهنگی نزدیک میان بخش‌های مختلف و همسویی میان واحدهای سازمان نیز است [۸]. از طرفی زمانی که هر سه بعد در سازمان‌ها همسو هم باشند منجر به عملکرد بهتر سازمان می‌شود.

از این‌رو، عوامل ایجاد کننده نوآوری اهمیت بسیار زیادی دارد و بررسی این موارد باعث می‌شود مدیران کسب‌وکار بدانند کدام یک از عوامل در ایجاد همسویی کلان اثرگذارتر هستند تا بتوانند در فرایندهای بعدی روی آن‌ها تمرکز کنند. در این پژوهش ابعاد سه‌گانه همسویی مورد بررسی قرار گرفته است که منجر به شکل‌گیری همسویی سازمانی و نتایج بعدی می‌شود. همچنین با توجه به شرایط رقابتی کنونی، ارتقاء عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی به منظور ثبات کسب و کار و حفظ اشتغال به موضوعی غیرقابل اجتناب برای شرکت‌های شهرک صنعتی مشهد تبدیل شده است بدین‌سان باید تاثیر ابعاد همسویی در این فرایند به دقت مورد ارزیابی قرار گیرد. بنابراین مساله اصلی پژوهش این است که سه بعد همسویی محصول‌گرا، کیفیت‌گرا و بازارگرا تا چه میزان منجر به شکل‌گیری همسویی می‌شود و در نتیجه آیا موجب بهبود عملکرد شرکت‌های شهرک صنعتی مشهد می‌شود یا خیر؟ در واقع، مساله پژوهش حاضر تبیین تاثیر ابعاد همسویی در همسویی کلان و تحلیل نتایج در شکل‌گیری عملکرد است که درک بهتری را از عملکرد سازمان و عوامل موثر بر آن ایجاد می‌کند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**همسویی.** همسویی، میزان جهت‌دهی منابع به سوی هدف منحصر به فرد راهبردی، استراتژی ارتقاء خدمات، بهبود خدمات و کیفیت خدمات، برنامه‌ریزی و چگونگی تقسیم مسئولیت‌ها، میزان کیفیت و سهولت نحوه ارائه خدمات، ایجاد مهارت و آموزش‌های جدید، دسترسی به اطلاعات، قابلیت اعتماد به سیستم‌ها، سرعت و تعداد کامپیوترها و ماشین‌الات، سطح فناوری اطلاعات، طراحی فرایندهای اساسی، میزان سرعت ارائه خدمات و پاسخگویی مطلوب است [۲۴]. وقتی صحبت از همسویی می‌شود، اصطلاحاتی مانند توازن و هم‌آهنگی، به هم پیوستگی، ائتلاف و ترکیب، یکپارچگی و تطابق، به عنوان عباراتی مترادف با عبارت همسویی به کار می‌روند. همسویی، فرآیندی است که طی آن همه بخش‌های یک کل برای کسب هدف مشترک، ترکیب می‌شوند. همسویی با مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به‌کار می‌رود و نیل به هدف‌های سازمان را تسهیل می‌کند [۸]. لذا، هر میزان جهت‌دهی سازمان قوی‌تر باشد،

همسویی مهم‌تر خواهد بود. طی چند دهه گذشته همسویی کلی سازمان به بزرگ‌ترین دغدغه فکری مدیران سازمان تبدیل شده است [۵۵].

مدل‌های مختلفی برای تبیین ماهیت همراستایی استراتژیک ارائه گردیده است که هر یک ابعادی را برای همسویی راهبردی ارائه کرده‌اند و مدیران می‌توانند ابعاد همسویی را به جای مفهوم کلی همسویی برای تصمیم‌گیری موثر و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان مدنظر قرار دهند [۲۴]. در پژوهشی سه بعد همسویی، همسویی راهبردی، همسویی عملکردی و همسویی قابلیت‌بازاریابی مورد بررسی قرار گرفته است [۴]. از سوی دیگر در مدل همسویی استراتژی همسویی کلی سازمان، همسویی منابع انسانی، راهبرد تجاری، عملکرد کلید مالی، رضایت کارکنان از ابعاد همسویی بیان شده است [۲۵]. و در پژوهشی دیگر همسویی را دارای ابعاد مدیریت زنجیره تامین، همسویی بازاریابی، همسویی کلی سازمان، عملکرد سازمان، عملکرد زنجیره تامین شناخته است [۴]. یکی از بهترین مدل‌های همسویی که متناسب با پژوهش حاضر بود همسویی را شامل سه بعد همسویی راهبردی محصول‌گرا، همسویی راهبردی بازارگرا، همسویی راهبردی کیفیت‌گرا می‌داند [۲۴]. همسویی راهبردهای بازاریابی هم به طور مستقیم موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و هم به طور غیرمستقیم به افزایش عملکرد زنجیره تامین شرکت‌های فعال در صنعت کمک می‌کند و این افزایش عملکرد زنجیره تامین به بهبود عملکرد سازمانی می‌انجامد [۲۲]. از سوی دیگر سازمان‌هایی که نگاه راهبردی به همسویی دارند، می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند و شاخص‌های عملکردی مالی و غیرمالی را بهبود بخشند [۲۲ و ۴].

**همسویی راهبردی کیفیت‌گرا.** همسویی راهبردی کیفیت‌گرا، افزایش کارایی عملیاتی، حفظ کیفیت بالای محصول، افزایش نسخه‌های آینده محصولات و موفقیت در فروش بالاتر و خدمات مشتری، سیستم‌ها و فناوری‌ها باعث بهبود در کیفیت محصول، فرایند تولید، ارائه خدمات با کیفیت است [۲۴]. در همسویی راهبردی کیفیت‌گرا توجه راهبردی به معنوی ارتقاء کیفیت در تمام فرایندهای سازمان می‌شود. مدیریت کیفیت بر این معنا است که برای دستیابی به کیفیت مورد انتظار باید همه واحدهای سازمان تلاش کنند تا اهداف آن محقق شود که رسیدن به موفقیت در بلندمدت است [۱]. تعریف «کیفیت» با گذشت زمان تغییر یافته است، کیفیت درونمایه ویژه‌ای ندارد؛ مگر اینکه وابسته به کارکرد یا زمینه ویژه باشد. کیفیت، فرآورده یا خدمت همان چیزی است که خریدار می‌خواهد [۳۱].

**همسویی راهبردی بازارگرا.** همسویی راهبردی بازارگرا، نظارت دقیق بر عملکردهای رقبا در بازار، ارزیابی نقاط قوت و ضعف آنها و پیش‌بینی واکنش آنها نسبت به برخی اقدامات ابتکاری استراتژیک و ارزیابی استراتژی‌ها، بینش‌های سازنده‌ای را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند، مدیریت هزینه، شناسایی بازار جدید، تمایز در قیمت‌گذاری منطقی محصولات [۲۴]. همسویی راهبردی بازارگرا مفهومی کامل‌تر از بازاریابی است و فلسفه‌ای است که در طول سال‌های گذشته کسب و کارها را هدایت نموده است، درحالی که بازاریابی در اصل بر مشتریان تأکید می‌کند و واژه مترادف با آن مشتری‌گرایی است، بازارگرایی از تمرکز بر مشتریان و رقبا استفاده می‌کند، در نتیجه کامل‌تر از معنی بازاریابی است [۵۳]. بازارگرایی، سبک رفتاری است که در آن کل واحدهای سازمان بیشترین ارزش را به سودآوری سازمان و نگهداشت مشتری می‌دهند [۲۸].

**همسویی راهبردی محصول‌گرا.** همسویی راهبردی محصول‌گرا، دستاوردهای نوین علمی، تولید محصولات کاملاً جدید است که سریع و پیوسته در حال ظهور و جایگزینی با محصولات قدیمی‌تر هستند، ایجاد تمایز در تولید محصول، تمایز در معرفی محصول، تنوع محصول، سیستم‌های و فناوری جدید [۲۴]. صاحب‌نظران مدیریت و بازاریابی در حوزه توسعه محصول جدید از سه واژه طراحی، نوآوری و ابداع یا هر سه آن‌ها استفاده نموده‌اند برای تعریف محصول‌گرا بودن. همسویی راهبردی محصول‌گرا به معنی وسعت دادن و ارائه محصولات کاملاً بدیع، محصولات کامل شده، محصولات تصحیح شده و برندهای جدید است [۴۷]. همسویی راهبردی محصول‌گرا

عبارت‌اند از معرفی محصولات یا خدمات جدید در واقع محصول‌گرایی فرایندی است که برای اجرای مناسب آن کل شرکت باید برانگیخته و حساس باشد [۱۳].

**عملکرد.** عملکرد، نشانگر رشد فروش، دارا بودن سهم بیشتری از بازار، توسعه محصول، توسعه بازار است [۲۴]. عملکرد به معنی گسترش و توسعه بازار، دارا بودن سهم بیشتری از بازار، توسعه محصول و داشتن سهم بیشتری از محصول است [۲۴]. عملکرد فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته است [۴۲]. عملکرد بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد [۲۴]. عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: (۱) کارایی که توصیف‌کننده‌ی چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون‌دادها برای تولید برون‌دادهای معین و (۲) اثربخشی که توصیف‌کننده‌ی درجه‌ی نیل به اهداف سازمانی است [۴۲]. عملکرد معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید [۷]. بنابراین، سازمان‌ها تا زمانی که برای بقا تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می‌دانند باید به عملکرد خود توجه داشته باشند. در چارچوب مفهومی پژوهش حاضر عملکرد در با مولفه‌های همچون رشد فروش نسبت به رقبای، دارا بودن سهم بازار نسبت به رقبای، چگونگی توسعه محصول نسبت به رقبای و توسعه بازار نسبت به رقبای مورد سنجش قرار گرفته است.

### تبیین روابط مدل مفهومی پژوهش

#### تبیین رابطه همسویی راهبردی محصول‌گرا از طریق همسویی کلی سازمان بر عملکرد

راهبردهای محصول باید با سایر راهبردهای شرکت هماهنگ باشد زیرا هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح راهبرد سازمان هم باید با زیر سیستم‌های خودش (هماهنگی درونی) و هم باید با سطوح بالادست و سیستم‌های هم‌تراز خودش (هماهنگی بیرونی) هماهنگ باشد تا موضوع مدیریت تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم‌افزایی جهت رسیدن به هدف‌های سازمان شود [۴۷]. معرفی محصولات یا خدمات جدید تعیین‌کننده اصلی عملکرد سازمان است [۱۳]. پیچیدگی و نااطمینانی در محیط کنونی کسب‌وکار باعث تزلزل موفقیت سازمان‌ها شده و ادامه حیات و بقای بلندمدت سازمان‌ها، صرفاً از طریق انجام تغییرات جزئی را به مخاطره انداخته است. این امر ایجاد تحولی در ذهن مدیران و کارکنان سازمان‌ها را می‌طلبد که در پناه محصول‌گرایی سازمانی و نوآوری به رشد و بقای سازمان و همچنین عملکرد بهتر امیدوار بمانند [۲].

#### تبیین رابطه همسویی راهبردی کیفیت‌گرا از طریق همسویی کلی سازمان بر عملکرد

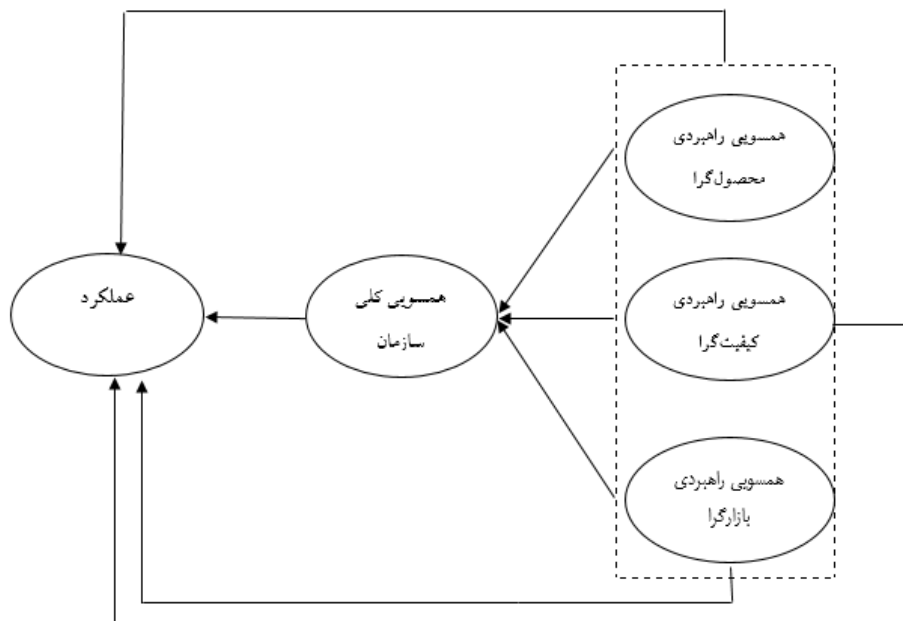
کیفیت محصول معمولاً از طریق صمیمیت مشتری، نوآوری، توسعه محصول و بهبود تصویر برند بهبود می‌یابد [۲۴]. کیفیت یعنی انجام کار به نحو احسن، مدیریت کیفیت بر این مبنا است که برای دستیابی به کیفیت مورد انتظار باید همه واحدهای سازمان تلاش کنند تا اهداف آن که رسیدن به موفقیت در بلندمدت است محقق شود [۱]. کیفیت مفهوم وسیعی است که تمام بخش‌های مختلف سازمان نسبت به آن متعهد هستند و هدف آن افزایش کارایی محل مجموعه است به طوری که مانع پدید آمدن عوامل مخل کیفیت می‌شود و هدف نهایی آن مطابقت کامل با مشخصات مورد انتظار مشتری با حداقل هزینه برای سازمان است [۷]. سازمان‌ها برای ایجاد کیفیت مطلوب که از عوامل مهم در بقاء آن‌ها است به سیستم‌های همسویی راهبردی کیفیت‌گرا روی آورده‌اند [۸]. سازمان‌ها با فهمیدن این حقیقت که کیفیت و نوآوری محصول و بازارگرایی موجب عملکرد بهتر سازمان خواهد شد به دنبال افزایش کیفیت محصول و خدمات خود هستند. در هزاره سوم، رقابت برای بهبود کیفیت خدمات به عنوان یک مسئله راهبردی برای سازمان‌های خدماتی، شناخته شده است. به همین دلیل سازمان‌ها تلاش بسیاری را صرف ارائه خدمات با کیفیت بالا می‌نمایند [۱۷].

#### تبیین رابطه همسویی راهبردی بازارگرا از طریق همسویی کلی سازمان بر عملکرد

بازارگرایی و اهمیت آن در سازمان از جمله موارد حائز اهمیت و محوری در مدیریت بازار و مشتری است. قابلیت بازاربایی را می‌توان هوشمندی سازمان در استنباط بازار و ارتباط با مشتری دانست [۲۹]. پیشروبودن در شناسایی بازارها و قابلیت برقراری ارتباط با مشتریان، عوامل ضروری هستند که یک سازمان را بازارگرا می‌سازد [۳۷]. بازارگرایی از عوامل اثرگذار بر بهبود نوآوری است و درعین حال تعادل در رفتارهای اکتشافی و بهره‌بردارانه در بنگاه می‌تواند از عوامل ارتقاء دهنده عملکرد در فضای رقابتی کسب و کار مطرح شود [۲۹]. برآوردن نیازهای مشتریان شامل تمرکز عملیات شرکت بر درک، اشتراک و پاسخگویی به آنان، از طریق مفهوم بازارگرایی امکان پذیر است [۵۴]. راهبرد همسویی بازارگرا شامل تصمیمات باساختار است که سازمان‌ها با کمک آنها به موفقیت‌های رقابتی دست پیدا می‌کنند و به عملکرد ایده‌ال دست می‌یابند [۱۲].

### تبیین رابطه همسویی کلی سازمان بر عملکرد

مسئله اصلی برای مدیریت سازمان ایجاد هماهنگی بین سطوح استراتژی و با محیط خارجی سازمان است. براساس بسیاری از نظریه‌های هماهنگی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و استراتژیک در ترکیب‌بندی آن‌ها بالاست، عملکرد آن‌ها در حد بالای خود قرار دارد [۱۴]. برقراری هماهنگی همواره یکی از نگرانی‌های مدیران سازمان‌ها بوده است چرا که ایجاد هماهنگی در سازمان باعث افزایش و بهبود عملکرد سازمان خواهد شد [۳۹]. موفقیت سازمان در تحقق اهدافش، مستلزم هماهنگ ساختن فعالیت‌های مذکور است، در واقع بدون هماهنگی، احتمال بروز تأخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیت‌ها، پروژه‌ها و برنامه‌ها افزایش می‌یابد و ممکن است سازمان با عجز و ناکامی مواجه شود. اگرچه تدوین استراتژی برای پیشبرد اهداف یک سازمان حائز اهمیت است آنچه مهم‌تر به نظر می‌رسد وجود هماهنگی بین عناصر سازمان و استراتژی‌های مختلف آن است [۳۰]. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که همسویی ابعاد و ارکان مختلف سازمان باعث اثر بخشی و عملکرد بهتر سازمان می‌شود [۱۸]. بنابراین و مطابق مطالعه المدین و همکاران (۲۰۱۹)، مدل مفهومی پژوهش که مبنای فرضیه‌سازی قرار گرفته است، در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، پیمایشی است؛ همچنین از حیث ماهیت و روش، علی و از نظر ماهیت داده‌ها، کمی است. گردآوری داده‌های مورد نیاز در این پژوهش، در دو مرحله انجام شده است؛ در مرحله اول، مطالعات کتابخانه‌ای از منابع کتب، پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و دکترای، مقالات و نشریات معتبر علمی بود، در مرحله دوم، داده‌های خام مورد نیاز به منظور بررسی و آزمون فرضیه‌ها، از طریق توزیع پرسشنامه‌ی بومی اصلاح شده‌ی المدین و همکاران که شامل ۳۱ سوال در ۵ متغیر بین اعضای نمونه‌ی آماری، گردآوری گردیده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل یکی از مدیران ارشد شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی مشهد بوده که از هر شرکت فقط یک نفر جهت پاسخگویی به پرسشنامه انتخاب شده است، چرا که واحد تحلیل پژوهش حاضر شرکت‌ها هستند نه افراد، بنابراین از هر شرکت مدیر عامل یا یکی از معاونین که دارای اطلاعات لازم جهت پاسخگویی به پرسشنامه بود، انتخاب شده است. با توجه به اینکه در هر شرکت یک نفر جهت پاسخگویی به پرسشنامه در نظر گرفته شد، حجم جامعه برابر ۸۲۰ نفر برآورد می‌شود که با مراجعه به جدول مورگان حجم نمونه به تعداد ۲۶۰ نفر تعیین شد. بعد از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل‌های توصیفی با استفاده از شاخص‌های میانگین، انحراف معیار و از طریق نرم افزار اس پی اس انجام شد و در سطح استنباطی از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار پی ال اس استفاده شده است.

### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

**ویژگی‌های جمعیت شناختی.** در جدول ۱، توزیع جنسیت پاسخ دهندگان، رده سنی، میزان تحصیلات، سابقه مدیریت و حوزه فعالیت نشان داده شده است. اکثر پاسخ دهندگان مرد و بین سن ۳۰ تا ۴۰ سال هستند و اکثرا دارای تحصیلات کارشناسی با سابقه کاری بین ۱۰ تا ۱۵ سال هستند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی

ترکیب سنی				جنسیت	
بالاتر از ۵۰ سال	۴۰ تا ۵۰ سال	۳۰ تا ۴۰ سال	۲۰ تا ۳۰ سال	زن	مرد
۳۲ نفر (۱۲/۳)	۹۹ نفر (۳۸/۱)	۱۱۷ نفر (۴۵/۰)	۱۲ نفر (۴/۶)	۱۱۰ نفر (۴۲/۳)	۱۵۰ نفر (۵۷/۷)
میزان تحصیلات					
دکترای	کارشناسی ارشد	کارشناسی	دیپلم و فوق دیپلم		
۱۵ نفر (۵/۸)	۱۰۲ نفر (۳۹/۲)	۱۲۲ نفر (۴۶/۹)	۲۱ نفر (۸/۱)		
میزان سابقه کاری					
بیش از ۱۵ سال	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	بین ۵ تا ۱۰ سال	زیر ۵ سال		
۳۱/۲ درصد	۳۸/۸ درصد	۲۳/۵ درصد	۶/۵ درصد		

### آزمون‌های آماری

**روایی همگرا.** منظور از شاخص روایی همگرا، سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده پذیر آن است. معیار متوسط واریانس فونرل و لارکر (۱۹۸۱) شاخصی برای سنجش اعتبار درونی مدل اندازه‌گیری

است [۱۶]. نتایج روایی همگرا برای همه متغیرهای پژوهش غیر از همسویی کلی بالای ۰/۵ بود که به واسطه قرار گرفتن پایایی ترکیبی در سطح مطلوب، مشکلی را در سنجش متغیرها ایجاد نمی‌کند.

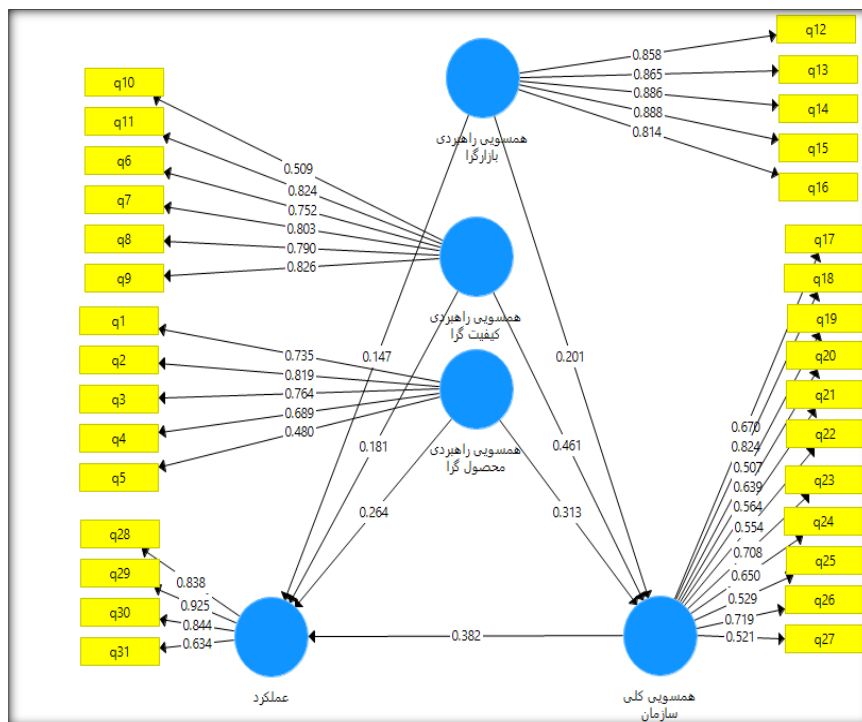
**روایی واگرا.** محاسبه ضریب HTMT از نظر هنسلر و همکارانش (۲۰۱۵) مطمئن‌ترین راه اظهارنظر درباره روایی واگراست و بر مبنای روش شبیه سازی مونت کارلو پایه گذاری شده است. مطابق جدول ۲، در صورتیکه این ضریب کمتر از ۱ باشد، روایی واگرا بین دو سازه انعکاسی وجود دارد [۲۱] و [۵].

جدول ۲. مقادیر روایی واگرا متغیرهای پژوهش (HTMT)

همسویی کلی سازمان	همسویی راهبردی کیفیت-گرا	همسویی راهبردی محصول گرا	همسویی راهبردی بازارگرا	عملکرد	HTMT
<b>عملکرد</b>					
				۰/۷۶	همسویی راهبردی بازار-گرا
			۰/۶۴۹	۰/۹۵	همسویی راهبردی محصول گرا
		۰/۸۵۹	۰/۷۳۷	۰/۹۱۶	همسویی راهبردی کیفیت گرا
	۰/۹۴۱	۰/۹۰۸	۰/۷۱۴	۰/۹۵۶	همسویی کلی سازمان

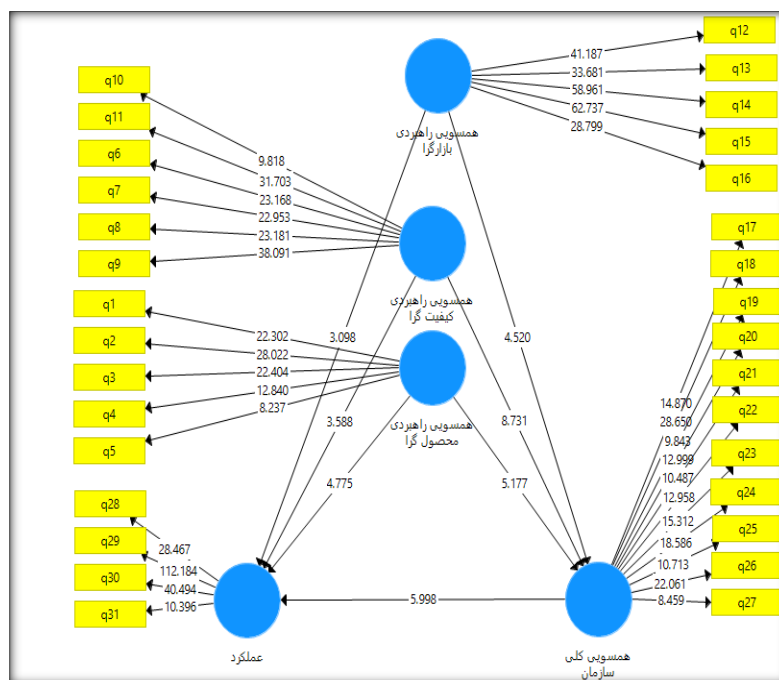
**تحلیل عامل تاییدی (روایی سازه).** روایی سازه که به آن روایی پرسشنامه نیز گفته می‌شود به این موضوع می‌پردازد که آیا گویه های هر متغیر بدرستی برای سنجش آن متغیر انتخاب شده اند یا خیر. سهم هر گویه در شناسایی متغیر معمولاً با عددی بین ۰ تا ۱ مشخص می‌شود که به آن بارهای عاملی می‌گویند. نظر محققان در مورد این که مقدار بارهای عاملی باید چه میزان باشد تا نقش آنها در اندازه گیری متغیر تایید شود متفاوت است. کلاین (۲۰۱۴) معتقد است چنانچه مقدار بارعاملی بالاتر از ۰/۳ باشد نمی‌توان اثر آن را نادیده گرفت لذا در این صورت روایی آن گویه تایید می‌شود. به این روش بررسی روایی سازه، روش بارهای عاملی تاییدی می‌گویند. در این روش گویه‌های هر متغیر از پیش مشخص شده و پژوهشگر با استناد به نظر خبرگان و پژوهش‌های پیشین اقدام به اختصاص گویه ها به هر متغیر نموده است. شکل ۲ و ۳ مقادیر بارهای عاملی و آماره تی را برای مدل مفهومی پژوهش نشان می‌دهد [۳۲].





شکل ۲. مقادیر بارهای عاملی

مقادیر آماره تی نشانه معنادار بودن گویه در متغیر است لذا در سطح اطمینان ۹۵٪ باید بزرگتر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱/۹۶- باشند و مقدار بارعاملی میزان این تاثیر را نشان می‌دهد. برای تایید تاثیر باید هر دو شرط معنادار بودن و بزرگ بودن تاثیر گویه به صورت همزمان مورد توجه قرار گیرد:



شکل ۳. مقادیر آماره تی

**ضریب آلفای کرونباخ:** شاخص سنتی برای بررسی پایایی یا سازگاری درونی بین متغیرهای مشاهده پذیر در یک مدل اندازه گیری محسوب می‌شود. سازگاری درونی میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. معیار قابل قبول بودن برای این شاخص که نشان دهنده پایایی مدل اندازه گیری خواهد بود، حداقل مقدار ۰/۷ است. در این پژوهش مقادیر پایایی متغیرها بر اساس آلفای کرونباخ سنجیده شده است.

**ضریب پایایی ترکیبی:** برای بررسی همسانی درونی مدل اندازه گیری در روش PLS از معیار مدرن تری به نام پایایی ترکیبی استفاده می‌شود. به عقیده نونالی در ۱۹۷۸ در صورتی که مقدار پایایی برای هر سازه بیشتر از ۰/۷ شود، نشان از پایایی درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد [۴۳]. بر این اساس نتایج پایایی متغیرهای پژوهش در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
همسویی راهبردی محصول‌گرا	۰/۷۴۶	۰/۸۳۰
همسویی راهبردی کیفیت‌گرا	۰/۸۴۶	۰/۸۸۹
همسویی راهبردی بازارگرا	۰/۹۱۵	۰/۹۳۶
همسویی کلی سازمان	۰/۸۴۷	۰/۸۷۸
عملکرد	۰/۸۲۶	۰/۸۸۸

**برازش کلی مدل.** مقدار این شاخص عددی بین صفر و یک بوده و هرچه این عدد به یک نزدیک‌تر باشد نشان دهنده برازش بهتر و اعتبار بیشتر مدل است. معمولاً حداقل آن را ۰/۳۵ در نظر می‌گیرند. جدول ۴ برازش کلی مدل را برای مدل مفهومی پژوهش نشان می‌دهد:

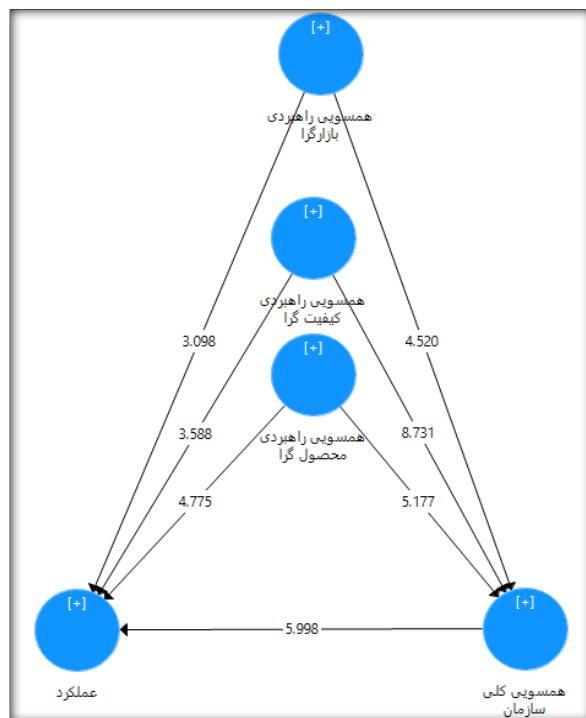
جدول ۴. برازش کلی مدل

ردیف	نام شاخص	نماد	مقدار	نتیجه
۱	میانگین ضریب تعیین	R square	۰/۷۵	قابل قبول
۲	میانگین شاخص‌های افزونگی	Cummunity	۰/۵۷۷	قابل قبول

با توجه به اینکه ضریب تعیین دارای عدد ۰/۷۵ و شاخص افزونگی نیز دارای عدد ۰/۵۷۷ است در صد قابل قبولی قرار دارند، برازش کلی مدل نیز قابل قبول می‌شود.

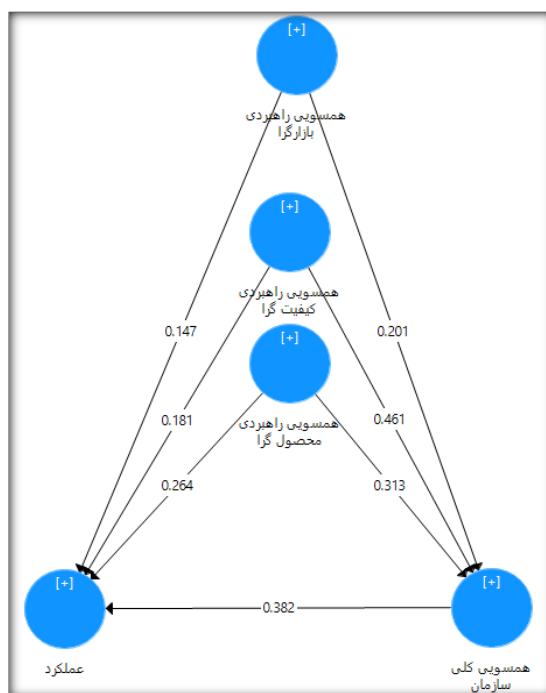
**آزمون فرضیه‌ها.** در این پژوهش با ده فرضیه از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. در ادامه مدل مربوط به آزمون فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

شکل ۴ مقادیر آماره تی مدل پژوهش معنادار بودن روابط بین متغیرهای پنهان و یا عدم آن را بررسی قرار می‌دهد.



شکل ۴. مقادیر آماره تی روابط بین متغیرهای تحقیق

شکل ۵ نمودار ضرایب مسیر با بررسی ضرایب مسیر متغیرها می‌توان نسبت به میزان اثر هر متغیر مستقل بر متغیر وابسته اظهار نظر کرد. برای تعیین میزان اثرگذاری هر متغیر مستقل بر متغیر وابسته مربوطه از ضرایب مسیر استاندارد شده استفاده می‌شود. براین اساس هرچه قدر مطلق مقدار ضریب مسیر بزرگتر باشد نشان دهنده اثر بیشتر آن خواهد بود، و علامت مقدار ضریب مسیر بازگوکننده نوع اثرگذاری (مستقیم یا معکوس) است.



شکل ۵. ضرایب مسیر روابط متغیرهای تحقیق

بنابراین، همسویی راهبردی محصول گرا تاثیر مثبت و معناداری بر همسویی سازمانی در شرکت‌های شهرک صنعتی مشهد دارد. با توجه به مقدار آماره تی (۵/۱۷۷) این رابطه معنادار بوده و ضریب مسیر  $۰/۳۱۳$  نشان دهنده تاثیر مثبت و معنادار همسویی راهبردی محصول گرا بر همسویی کلی سازمان است. پس این فرضیه تأیید می‌شود. همسویی راهبردی کیفیت‌گرا تاثیر مثبت و معناداری بر همسویی سازمانی در شرکت‌های شهرک صنعتی مشهد دارد. با توجه به مقدار آماره تی (۸/۷۳۱) این رابطه معنادار است و ضریب مسیر  $۰/۴۶۱$  نشان از تاثیر مثبت همسویی راهبردی کیفیت‌گرا بر همسویی کلی سازمان دارد، پس این فرضیه تأیید می‌شود. همسویی راهبردی بازارگرا تاثیر مثبت و معناداری بر همسویی سازمانی در شرکت‌های شهرک صنعتی مشهد دارد. با توجه به مقدار آماره تی (۴/۵۲۰) این رابطه معنادار بوده و ضریب مسیر  $۰/۲۰۱$  نشان می‌دهد تاثیر همسویی راهبردی بازار گرا بر همسویی کلی سازمان مثبت است. پس این فرضیه تأیید می‌شود. همسویی راهبردی محصول گرا تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد در شرکت‌های شهرک صنعتی مشهد دارد. با توجه به مقدار آماره تی (۴/۷۵۵) این رابطه معنادار بوده و ضریب مسیر  $۰/۲۶۴$  نیز نشان می‌دهد تاثیر همسویی راهبردی محصول گرا بر عملکرد مثبت است، پس این فرضیه تأیید می‌شود. همسویی راهبردی کیفیت‌گرا تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد در شرکت‌های شهرک صنعتی مشهد دارد. با توجه به مقدار آماره تی (۳/۵۸۸) این رابطه معنادار بوده و ضریب مسیر  $۰/۱۸۱$  نشان دهنده تاثیر مثبت و معنادار همسویی راهبردی کیفیت‌گرا بر عملکرد است، پس این فرضیه تأیید می‌شود. همسویی راهبردی بازارگرا تاثیر مثبت و معنی داری بر عملکرد در شرکت‌های شهرک صنعتی مشهد دارد. با توجه به مقدار آماره تی (۳/۰۹۸) این رابطه معنادار بوده و ضریب مسیر  $۰/۱۴۷$  نشان دهنده تاثیر مثبت همسویی راهبردی بازارگرا بر عملکرد است، پس این فرضیه تأیید می‌شود. همسویی کلی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد در شرکت‌های شهرک صنعتی مشهد دارد. با توجه به مقدار آماره تی (۵/۹۹۸) این رابطه معنادار بوده و ضریب مسیر  $۰/۳۸۲$  نشانگر تاثیر مثبت همسویی کلی سازمان بر عملکرد است، پس این فرضیه تأیید می‌شود. همسویی راهبردی محصول گرا از طریق همسویی سازمان تاثیر مثبت و معنی داری بر عملکرد در شرکت‌های شهرک صنعتی مشهد دارد. بر اساس روش بارون و کنی در خصوص تاثیر متغیر میانجی، ابتدا مسیر متغیر مستقل بر میانجی و متغیر میانجی بر وابسته اندازه‌گیری می‌شود. چنانچه هر دو مسیر معنادار باشد، در این صورت نقش متغیر میانجی تایید می‌شود. چنین متغیری را متغیر میانجی ساده می‌نامند. در این صورت ضریب مسیر حاصل ضرب دو مسیر یادشده خواهد بود. با توجه به اینکه مسیر همسویی راهبردی محصول گرا بر همسویی کلی سازمان و مسیر همسویی کلی سازمان بر عملکرد معنادار است لذا نقش میانجی‌گری همسویی کلی سازمان در این فرضیه مورد تایید است و ضریب مسیر آن به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$۰/۳۱۳ \times ۰/۳۸۲ = ۰/۱۱۹$$

همسویی راهبردی کیفیت‌گرا از طریق همسویی سازمان تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد در شرکت‌های شهرک صنعتی مشهد دارد. بر اساس روش بارون و کنی و با توجه به اینکه مسیر همسویی راهبردی کیفیت‌گرا بر همسویی کلی سازمان و مسیر همسویی کلی سازمان بر عملکرد معنادار است لذا نقش میانجی‌گری همسویی کلی سازمان در این فرضیه مورد تایید است و ضریب مسیر آن به شکل زیر محاسبه می‌شود:

$$۰/۴۶۱ \times ۰/۳۸۲ = ۰/۱۷۶$$

همسویی راهبردی بازارگرا از طریق همسویی سازمان تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد در شرکت‌های شهرک صنعتی مشهد دارد. بر اساس روش بارون و کنی و با توجه به اینکه مسیر همسویی راهبردی بازارگرا بر همسویی کلی سازمان و مسیر همسویی کلی سازمان بر عملکرد معنادار است لذا نقش میانجی‌گری همسویی کلی سازمان در این فرضیه مورد تایید است و ضریب مسیر آن به شکل زیر محاسبه می‌شود:

$$0/201 \times 0/382 = 0/077$$

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

ردیف	فرضیه	مقدار آماره t	ضریب مسیر	نتیجه
۱	همسویی راهبردی محصول‌گرا ← همسویی کلی سازمان	۵/۱۷۷	۰/۳۱۳	تایید فرضیه
۲	همسویی راهبردی کیفیت‌گرا ← همسویی کلی سازمان	۸/۷۳۱	۰/۴۶۱	تایید فرضیه
۳	همسویی راهبردی بازارگرا ← همسویی کلی سازمان	۴/۵۲۰	۰/۲۰۱	تایید فرضیه
۴	همسویی راهبردی محصول‌گرا ← عملکرد	۴/۷۷۵	۰/۲۶۴	تایید فرضیه
۵	همسویی راهبردی کیفیت‌گرا ← عملکرد	۳/۵۸۸	۰/۱۸۱	تایید فرضیه
۶	همسویی راهبردی بازارگرا ← عملکرد	۳/۰۹۸	۰/۱۴۷	تایید فرضیه
۷	همسویی کلی سازمان ← عملکرد	۵/۹۹۸	۰/۳۸۲	تایید فرضیه
	فرضیه‌های میانجی (روش بارون و کنی)		ضریب مسیر	نتیجه
۸	همسویی راهبردی محصول‌گرا ← همسویی کلی سازمان ← عملکرد		۰/۱۱۹	تایید فرضیه
۹	همسویی راهبردی کیفیت‌گرا ← همسویی کلی سازمان ← عملکرد		۰/۱۷۶	تایید فرضیه
۱۰	همسویی راهبردی بازارگرا ← همسویی کلی سازمان ← عملکرد		۰/۰۷۷	تایید فرضیه

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دنیای پر رقابت امروزی دلواپسی سازمان‌ها درباره عملکرد هر چه بهتر سازمان افزایش یافته و توجه به رویکرد راهبردمحور در سازمان بسیار قوی‌تر شده است [۲۷]. نتایج این پژوهش برای درک ماهیت چند بعدی همسویی راهبردی کلی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. تایید تاثیر همسویی راهبردی محصول‌گرا بر همسویی کلی سازمان نشان داد در صورتی که مدیران شرکت‌های واقع در شهرک صنعتی مشهد بتوانند در تولید محصولات خود تمایز ایجاد کرده، سیستم‌های خود را ارتقاء بخشند و در معرفی محصول خود به طور متمایز عمل کنند، محصولات جدید را قبل از رقبای معرفی کرده و در محصولات خود تنوع ایجاد کنند آنگاه می‌توانند انتظار داشته باشند تا جهت‌دهی منابع به سوی هدف منحصر به فرد راهبردی شرکت باشد، ارتقاء در خدمات داشته باشند، کیفیت خدمات بهبود یابد، برنامه‌ریزی و چگونگی تقسیم مسئولیت‌ها داشته باشد، کیفیت را بالا برده و سهولت در نحوه ارائه خدمات ایجاد کنند، مهارت و آموزش‌های جدید ایجاد کنند، دسترسی به اطلاعات داشته باشند، به سیستم‌ها اعتماد کنند، سرعت و تعداد کامپیوترها و ماشین‌الات افزایش دهند، سطح فناوری اطلاعات را ارتقاء دهند، طراحی فرایندهای اساسی داشته باشند، سرعت در ارائه خدمات و پاسخگویی داشته باشند، منجر به همسویی می‌شود که با پژوهش‌های [۳]، [۱۵]، [۳۵] همخوانی دارد. تایید تاثیر همسویی راهبردی کیفیت‌گرا بر همسویی کلی سازمان به این معنی که اگر مدیران شرکت‌های واقع در شهرک صنعتی مشهد بتوانند در کیفیت محصول خود تمایز ایجاد کرده، به طور مداوم در حال بهبود کیفیت محصول یا خدمت خود باشند، سیستم‌های خود را برای بهبود کیفیت ارتقاء دهند و در ارائه خدمت با کیفیت تمایز ایجاد کرده باشند منجر به همسویی کلی سازمان می‌شود که با پژوهش‌های [۵۰]، [۵۲]، [۱۱] همخوانی دارد. تایید تاثیر همسویی راهبردی بازارگرا بر همسویی کلی سازمان در شرکت‌های شهرک صنعتی مشهد، لذا اگر مدیران شرکت‌های واقع در شهرک صنعتی مشهد بتوانند قیمت‌گذاری محصولات خود تمایز ایجاد کنند، هزینه‌ها را مدیریت کنند، بازارهای جدید را شناسایی کنند و در بازاربایی محصولات خود تمایز ایجاد کنند منجر به همسویی می‌شود که با پژوهش‌های [۴۸]، [۴۵]، [۲۳] و [۳] همخوانی دارد. تایید تاثیر همسویی راهبردی محصول‌گرا بر عملکرد در شرکت‌های شهرک صنعتی مشهد، به این معنی که اگر مدیران شرکت‌های واقع در شهرک صنعتی مشهد بتوانند در تولید محصولات خود تمایز ایجاد کرده، سیستم‌های خود را ارتقاء بخشند و در معرفی محصول خود به طور متمایز عمل کنند، محصولات جدید را قبل از رقبای معرفی

کرده و در محصولات خود تنوع ایجاد کنند آنگاه می‌توانند انتظار داشته باشند رشد فروش بالاتری داشته باشند، سهم بیشتری از بازار را دارا باشند، محصولات و بازار را توسعه دهند که با پژوهش‌های [۴۰]، [۱۲] همسویی دارد. تایید تاثیر همسویی راهبردی کیفیت‌گرا بر عملکرد، به این معنی که اگر مدیران شرکت‌های واقع در شهرک صنعتی مشهد بتوانند در کیفیت محصول خود تمایز ایجاد کرده، به طور مداوم در حال بهبود کیفیت محصول یا خدمت خود باشند، سیستم‌های خود را برای بهبود کیفیت ارتقاء دهند و در ارائه خدمت با کیفیت تمایز ایجاد کرده باشند منجر به عملکرد قوی تری در سازمان می‌شود که با پژوهش‌های [۵۰]، [۵۱] و [۲۶] همسویی دارد. تایید تاثیر همسویی راهبردی بازارگرا بر عملکرد در شرکت‌های شهرک صنعتی مشهد، به این معنی که اگر مدیران شرکت‌های واقع در شهرک صنعتی مشهد بتوانند قیمت‌گذاری محصولات خود تمایز ایجاد کنند، هزینه‌های خود را مدیریت کنند، بازارهای جدید را شناسایی کنند و در بازاریابی محصولات خود تمایز ایجاد کنند آنگاه می‌توانند انتظار داشته باشند عملکرد بهتری دست یابند دارد که با نتایج پژوهش [۲۶]، [۳۴]، [۳] و [۳۸] همسویی دارد.

مطابق تایید تاثیر همسویی کلی سازمانی بر عملکرد در شرکت‌های شهرک صنعتی مشهد، اگر مدیران شرکت‌های واقع در شهرک صنعتی مشهد بتوانند میزان جهت‌دهی منابع به سوی هدف منحصر به فرد راهبردی را افزایش دهند، استراتژی خدمات را ارتقاء بخشند، کیفیت خدمات را بهبود بخشند، برنامه‌ریزی و چگونگی تقسیم مسئولیت‌ها را در برنامه خود داشته باشند، کیفیت و سهولت نحوه ارائه خدمات را بهبود بخشند، ایجاد مهارت و آموزش‌های جدید داشته باشند، دسترسی به اطلاعات داشته باشند، قابلیت اعتماد به سیستم‌ها را دارا باشند، سرعت و تعداد کامپیوترها و ماشین‌الات را افزایش دهند، سطح فناوری اطلاعات را ارتقاء بخشند، دارای طراحی فرایندهای اساسی باشند، میزان سرعت ارائه خدمات و پاسخگویی مطلوب را دارا باشند آنگاه می‌توانند انتظار داشته باشند دارای عملکرد بهتری نسبت به رقبای باشند که با نتایج پژوهش [۱۰]، [۲۴]، [۵۶] و [۳۴] همسویی دارد. تایید تاثیر همسویی راهبردی محصول‌گرا از طریق همسویی کلی سازمان بر عملکرد در شرکت‌های شهرک صنعتی مشهد به این معنی که اگر مدیران شرکت‌های واقع در شهرک صنعتی مشهد بتوانند در تولید محصولات خود تمایز ایجاد کرده، سیستم‌های خود را ارتقاء بخشند و در معرفی محصول خود به طور متمایز عمل کنند، محصولات جدید را قبل از رقبا معرفی کرده و در محصولات خود تنوع ایجاد کنند میزان جهت‌دهی منابع به سوی هدف منحصر به فرد راهبردی را افزایش دهند، استراتژی خدمات را ارتقاء بخشند، کیفیت خدمات را بهبود بخشند، برنامه‌ریزی و چگونگی تقسیم مسئولیت‌ها را در برنامه خود داشته باشند، کیفیت و سهولت نحوه ارائه خدمات را بهبود بخشند، ایجاد مهارت و آموزش‌های جدید داشته باشند، دسترسی به اطلاعات داشته باشند، قابلیت اعتماد به سیستم‌ها را دارا باشند، سرعت و تعداد کامپیوترها و ماشین‌الات را افزایش دهند، سطح فناوری اطلاعات را ارتقاء بخشند، دارای طراحی فرایندهای اساسی باشند، میزان سرعت ارائه خدمات و پاسخگویی مطلوب را دارا باشند آنگاه می‌توانند انتظار داشته باشند نسبت به رقبای عملکرد بهتری را دارا باشند که با نتایج پژوهش [۸]، [۲۰]، [۴۰] و [۳۳] همسویی دارد.

با تایید تاثیر همسویی راهبردی کیفیت‌گرا از طریق همسویی کلی سازمان بر عملکرد، اگر مدیران شرکت‌های واقع در شهرک صنعتی مشهد بتوانند در کیفیت محصول خود تمایز ایجاد کرده، به طور مداوم در حال بهبود کیفیت محصول یا خدمت خود باشند، سیستم‌های خود را برای بهبود کیفیت ارتقاء دهند و در ارائه خدمت با کیفیت تمایز ایجاد کرده باشند همچنین دارای همسویی کلی در سازمان خود باشند آنگاه می‌توانند انتظار داشته باشند رشد فروش بالاتری داشته باشند، سهم بیشتری از بازار را دارا باشند، محصولات خود را توسعه دهند و همچنین بازار را توسعه دهند. که با نتایج پژوهش [۱۰]، [۳۴]، [۴۶] و [۴۷] همسویی دارد. با تایید تاثیر همسویی راهبردی بازارگرا از طریق همسویی سازمان بر عملکرد، اگر مدیران شرکت‌های واقع در شهرک صنعتی مشهد بتوانند قیمت‌گذاری محصولات خود تمایز ایجاد کنند، هزینه‌های خود را مدیریت کنند، بازارهای جدید را شناسایی کنند و در بازاریابی محصولات خود تمایز ایجاد کنند همچنین میزان جهت‌دهی منابع به سوی یک هدف منحصر به فرد راهبردی را

افزایش دهند، استراتژی خدمات را ارتقاء بخشند، کیفیت خدمات را بهبود بخشند، برنامه‌ریزی و چگونگی تقسیم مسئولیت‌ها را در برنامه خود داشته باشند، کیفیت و سهولت نحوه ارائه خدمات را بهبود بخشند، ایجاد مهارت و آموزش‌های جدید داشته باشند، دسترسی به اطلاعات داشته باشند، قابلیت اعتماد به سیستم‌ها را دارا باشند، سرعت و تعداد کامپیوترها و ماشین‌الات را افزایش دهند، سطح فناوری اطلاعات را ارتقاء بخشند، دارای طراحی فرایندهای اساسی باشند، میزان سرعت ارائه خدمات و پاسخگویی مطلوب را دارا باشند آنگاه می‌توانند انتظار داشته باشند عملکرد قوی تری را دارا باشند که با نتایج پژوهش [۹]، [۴۸]، [۳]، [۳۴]، [۲۳] همسویی دارد.

با توجه به تاثیر ابعاد همسویی که شامل همسویی راهبردی محصول‌گرا، همسویی راهبردی بازارگرا و همسویی راهبردی کیفیت‌گرا بر همسویی کلی سازمان می‌شود می‌توان به شرکت‌های واقع در شهرک صنعتی مشهد پیشنهاد کرد برای افزایش همسویی درون سازمانی خود که یکی از دغدغه‌های روز مدیران است می‌توانند در تولید محصولات خود تمایز ایجاد کنند، سیستم‌های خود را ارتقاء ببخشند و در معرفی محصول خود تمایز ایجاد کنند محصولات جدید را قبل از رقبا معرفی کنند و در محصولات خود تنوع ایجاد کنند و همچنین به طور مداوم در حال بهبود کیفیت محصول یا خدمت خود باشند، سیستم‌های خود را برای بهبود کیفیت ارتقاء دهند و در ارائه خدمت با کیفیت تمایز ایجاد کنند و همینطور قیمت گذاری محصولات خود تمایز ایجاد کنند، هزینه‌های خود را مدیریت کنند، بازارهای جدید را شناسایی کنند و در بازاریابی محصولات خود تمایز ایجاد کنند تا به همسویی کلی در سازمان دست یابند.

## منابع

1. AbdullahFam, R., Ebrahimpour D. (2009). Staff quality orientation and its role in improving the quality of educational services in the Islamic Azad University, Bonab Branch. *Winter Chance Community Information*, 2(5), ۱05-124. (In Persian)
2. Abolfazli, A., Salar, J., Zanozi, S. (2016). *Journal of Business Management Perspective*, 14(25), 63-78. (In Persian)
3. Adams, P., Freitas, I. M. B., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129-140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.071>
4. Ahmadzadeh Fard, M., Gholami Karin, M., Taghavi, A., Sadeghi, A. (2018). The effect of strategic orientation on business performance mediated by marketing capabilities; Case study: Mehr Eghtesad Bank branches in Isfahan province. *New marketing research*. 2 (8), 104-87. (In Persian)
5. Alarcón, E., & Sanchez romero, M. (2015). Arqueología feminista, de las mujeres y del género en la Prehistoria de Andalucía. *Menga. Revista de Prehistoria de Andalucía*, 6, 32-59.
6. Amado, C. A., Santos, S. P., & Marques, P. M. (2012). Integrating the Data Envelopment Analysis and the Balanced Scorecard approaches for enhanced performance assessment. *Omega*, 40(3), 390-403.
7. Asgari, M. (2018). The effect of total quality management functions on quality performance and innovation performance. *Standard and Quality Management* (8), Fall, 30-37. (In Persian)
8. Azar, A., Moezz, H. (2014). Measuring Organizational Strategic Alignment: System Dynamics Approach, *Industrial Management*, 2(6), 218-197. (In Persian) <https://www.doi.org/10.22059/imj.2014.50693>
9. Bavarsad, N., Ahmadabadi, B., Biranvand, M. (2017). Development of a structural model for the effect of alignment of marketing strategies on financial performance (Case study: Active manufacturing companies in industrial towns of Ahvaz city). *Quarterly Journal of Modern Marketing Research* 40-23. (In Persian) <https://doi.org/10.22108/nmrj.2017.21449>
10. Cacciolatti, L., Rosli, A., Ruiz-Alba, J. L., & Chang, J. (2020). Strategic alliances and firm performance in startups with a social mission. *Journal of Business Research*, 106, 106-117. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.047>
11. Chao, C. A., & Chandra, A. (2012). Impact of owner's knowledge of information technology (IT) on strategic alignment and IT adoption in US small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 114-131.
12. Chari, S., Balabanis, G., Robson, M. J., & Slater, S. (2017). Alignments and misalignments of realized marketing strategies with administrative systems: Performance implications. *Industrial Marketing Management*, 63, 129-144. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.11.002>
13. Cui, T., Ye, H. J., Teo, H. H., & Li, J. (2015). Information technology and open innovation: A strategic alignment perspective. *Information & Management*, 52(3), 348-358. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.12.005>
14. Dalavi Esfahani, M., Ghorbani, H., Bagheri Ghale Salimi, M. (2014). Investigating the Impact of Alignment of Marketing Strategies on Supply Chain and Organizational Performance (Case Study: Select Industrial Group, *Marketing Management*, (23) 9,109-95. (In Persian) <https://doi.org/10.22108/nmrj.2017.21449>
15. Duran, C., Cetindere, A., & Şahan, Ö. (2014). An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 65-77. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.422>



16. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
17. Forouzandeh Dehkordi, L., Ali Ahmadi, A., Sarlak, M., Moloudian, H. (2015). Identifying the factors and components affecting the alignment of individual goals of employees and the organization in Nahj al-Balagheh. *Nahj al-Balaghah Research Quarterly*, 3 (9), 75-93.
18. Gerow, J. E., Grover, V., & Thatcher, J. (2016). Alignment's nomological network: Theory and evaluation. *Information & Management*, 53(5), 541-553. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.12.006>
19. Ghaedemini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Sadeghi Deh Cheshmeh, M., Mahrani Barzani, M. (2019). The Impact of Strategic Leadership through Strategic Thinking on Organizational Performance at Sapco. *General Management in Management*, (2) 10, 1-14. (In Persian)
20. Hassanzadeh, S., Habibi, T., Saberi, R. (2020). Investigating the mediating role of strategy focus in the impact of organizational maturity on organizational performance. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 11 (41), 1-20. (In Persian)
21. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
22. Hosseini, A., Tabibi, M., Hosseini, S. (2016). Investigating the effect of alignment of marketing strategies and supply chain performance on organizational performance in industrial companies producing office furniture in Tehran province. *Iranian Wood and Paper Sciences Research*, 2 (13), 540-522. (In Persian) <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22286853.1399.11.41.10.9>
23. Hosseini, S., Iranban, Seyed Javad. (2006). New Product Development Strategy Approaches and Findings. *Management Knowledge Quarterly*, 17 (1). (In Persian)
24. Ilmudeen, A., Bao, Y., & Alharbi, I. M. (2019). How does business-IT strategic alignment dimension impact on organizational performance measures? *Journal of Enterprise Information Management analysis. Journal of Enterprise Information Management*, 32(3), 457-476. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2018-0197>
25. Izadi Yazdanabadi, M., Haqqani, M., Amin, F. (2015). Investigating the effect of alignment of business strategies and human resources on key financial performance indicators and employee satisfaction. *Human Resource Management Research*, 7 (2), 105-127. (In Persian)
26. Jamipour, Mona, Assarian, Mohammad, Yazdani, Hamid Reza. (2018). Investigating the effect of business strategic orientation on organizational performance with the mediating role of knowledge management. *Business Management* 1-14. (In Persian)
27. Kaplan, M., Hacı, N., Veli, B., Ögüt, A., Mehmet, D., & Kaplan, A. (2015). The relationship between organizational learning and financial performance: a study of small-sized businesses in Turkey. *Journal of WEI Business and Economics*, 3(2), 17-24.
28. Khaif Elahi, A., Rezaei Dolatabadi, H. (2006). A model for determining the impact of market orientation on business performance with respect to marketing capabilities in the chemical industry. *Management Research in Iran*, 10 (1), 131-157. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/jibm.2018.231985.2575>
29. Kheiri, B., Roshani, A. (2013), Investigating the Mediating Role of Marketing Capabilities in the Relationship between Strategic Orientations and Organizational Performance: A Case Study in Bank Melli Iran. *10(29)*, 23-45. (In Persian) <https://doi.org/10.22080/jtpd.2019.14279.2855>
30. Kiakjouri, D., Berimani, B. (2016). Investigating the alignment of organizational structure with organizational strategy based on strategic reference points in the

- northern ports of the Islamic Republic of Iran. *Maritime Transport Industry*, 3 (4), 63-52. (In Persian) <https://doi.org/10.22108/nmrj.2018.107552.1466>
31. Kingston, G. (2007). Quality Management System Handbook for Product Development Companies by Vivek Nanda. *Journal of Product Innovation Management*, 24(2), 190-190. <https://doi.org/10.1201/9781420025309>
  32. Kline, P. (2014). An easy guide to factor analysis. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315788135>
  33. Ladib, N. B. R., & Lakhal, L. (2015). Alignment between business model and business strategy and contribution to the performance: Empirical evidence from ICT Tunisian venture. *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 168-176. <https://doi.org/10.1016/J.HITECH.2015.09.004>
  34. Malek Akhlaq, E., Ebrahimpour, M., Norouzi Rudpashti, Z. (2016). Study of the effect of market orientation on the market performance of small and medium enterprises mediated by innovation capabilities. *Business Strategies*, 13 (7), 57-74. (In Persian) <http://dorl.net/dor/20.1001.1.22286977.1396.7.3.3.2>
  35. Mafakheri, H., Khadijeh, B., Saeidnia, A. (2020). Identify and categorize the challenges of strategic product-centric movement to service-centric in manufacturing companies. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 11 (41), 1-20. (In Persian) JR\_STRA-11-41\_008
  36. Marinova, D., Ye, J., & Singh, J. (2008). Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 72(2), 28-45. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.2.28>
  37. Martinez-Simarro, D., Devece, C., & Llopis-Albert, C. (2015). How information systems strategy moderates the relationship between business strategy and performance. *Journal of Business Research*, 68(7), 1592-1594. [10.1016/j.jbusres.2015.01.057](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.057)
  38. Marwati Sharifabadi, A., Sadeghi, H., Rezaei Taghiabadi, M. (2014). Provide a theoretical model for aligning production, marketing and business strategies using data-based theorizing method. *Business Management Explorations*, 6 (11), 85-104. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.2645386.1393.6.11.4.9>
  39. Mirfakhredini, H., Pourhamidi, M. (2017). Investigating the alignment of total quality design strategies (simultaneous design) with business strategies. *Production and Operations Management*. 1 (4), 128-103. (In Persian)
  40. Möldner, A. K., Garza-Reyes, J. A., & Kumar, V. (2020). Exploring lean manufacturing practices' influence on process innovation performance. *Journal of Business Research*, 106, 233-249. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.002>
  41. Mohammadi Moghadam, Y., Shabani, A., Mansouri Mohammadabadi, S., Mohammadi, K. (2018). Investigating the effect of knowledge management capability on the new product development process. *Industrial Technology Development Quarterly*, 16 , 23-32. (In Persian) JR\_JTDAN-16-31\_003
  42. Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall Financial Times.
  43. Nunnally, J.C. (1978) "Psychometric theory", (2nd ed.), New York: McGraw-Hall, Inc. <https://doi.org/10.1177/014662169501900308>
  44. PirAli, A., Amini, M., Parhizgar, M., Nowruz Mobarakeh, A. (2019). Explain the pattern of factors affecting the implementation of strategy in organizations. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies* 10 (37), 177-200. (In Persian)
  45. Poursadegh, S., & Sakhavati, Y. (2012). Investigating the alignment of organizational strategies with marketing strategies in the top food industry companies in the country. *Management Futurology*, 1, 1-13. (In Persian)

46. Rahnavard Ahan, F., Javaheri, S. (2017). The Effect of Alignment of Knowledge Management Strategies and Knowledge Status Styles on Organizational Performance *Journal of Management Improvement*, 11 (6), 29-49. (In Persian)
47. Rezvani, H., Rouhani, A. (2015). Typical pattern of product strategies in small and medium-sized businesses. *Business Management Perspective*, 14 (23), 179-200. (In Persian)
48. Rhee, M., & Mehra, S. (2006). Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance: An empirical test in the retail banking industry. *Omega*, 34(5), 505-515. <http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2005.01.017>
49. Rigoni, E., Lunardi, G., Brodbeck, A., & Macada, C. (2006). Validation of Quantitative Instruments in Information Systems Research—a study of Strategic Alignment Maturity. *Business Association of Latin American Studies. Anais (a ser publicado)*.
50. Sahoo, S., & Yadav, S. (2018). Total quality management in Indian manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*, 21, 541-548. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.155>
51. Sallos, M. P., Garcia-Perez, A., Bedford, D., & Orlando, B. (2019). Strategy and organisational cybersecurity: a knowledge-problem perspective. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2019-0041>
52. Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*, 44, 96-108. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.010>
53. Sørensen, H. E. (2009). Why competitors matter for market orientation. *European journal of marketing*. <https://doi.org/10.1108/03090560910947025>
54. Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058-1070. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.001>
55. Thevenet, L. H., Salinesi, C., Etien, A., Gam, I., & Lassoued, M. (2006). Experimenting a modeling approach for designing organization's strategies in the context of strategic alignment. In *Australian Workshop on Requirements Engineering (AWRE)* (p. 1). [https://dx.doi.org/10.1016/0378-7206\(91\)90056-8](https://dx.doi.org/10.1016/0378-7206(91)90056-8)
56. Zamani, A., Hosseini Shakib, M., Khamseh, A. (2020). The Impact of Process and Strategy Content on Organizational Agility and Performance: The Mediating Role of Strategic Alignment. *Quarterly Journal of Strategic Management Research*, 26 (78), 123-148. (In Persian)