



Volume 4, Issue 4, 2023

The Effect of Business–IT–Marketing Strategy Alignment on Competitive Advantage Creation and Productivity in the Banking System: A Case Study of Bank Sepah

Zohreh Robatjazi^{*1}

1. Master's Degree, Department of Information Technology Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Email: zohrehrobatjazi1392@gmail.com

ARTICLE INFORMATION

Type of Article:

Original Research

Pages: 57-69

Corresponding Author's Info

Email:

zohrehrobatjazi1392@gmail.com

Keywords:

Strategic alignment, Business strategy, IT strategy, Marketing strategy, Productivity.

ABSTRACT

This study aims to investigate the effect of aligning business, information technology (IT), and marketing strategies on creating competitive advantage and productivity within the banking system, specifically focusing on Bank Sepah. The current research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of methodology. The statistical population comprises 1,023 presidents and vice presidents of Bank Sepah in Tehran. Using Cochran's formula, a sample of 280 individuals was selected via stratified random sampling. Data were collected using a standardized questionnaire adapted from Al-Surmi et al. (2020) and Al-Sharnoubi and Albana (2021). The validity was confirmed by experts, and reliability was established using Cronbach's alpha. Structural equation modeling via Partial Least Squares (PLS4) was employed to analyze the data and test the hypotheses. The findings reveal that the alignment of business strategies—encompassing general business strategy, IT strategy, and marketing strategy—has a positive and significant effect on both creating competitive advantage and enhancing productivity in Bank Sepah. Each strategic dimension individually contributed to these organizational outcomes. The results suggest that banks must adopt a comprehensive approach to align their macro-level business strategies with IT and marketing strategies to sustainably improve productivity and create a lasting competitive advantage in a dynamic environment.



This is an open access article under the CC BY license. © 2023 The Authors.

How to Cite This Article: Robatjazi, Z. (2023). The Effect of Business–IT–Marketing Strategy Alignment on Competitive Advantage Creation and Productivity in the Banking System: A Case Study of Bank Sepah. *Management, Economics and Entrepreneurship Studies*, 4(4): 57-69. doi: 10.22034/jmek.2023.425078.1107



دوره ۴، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲

تأثیر هم‌سوسازی استراتژی‌های کسب‌وکار، فناوری اطلاعات و بازاریابی بر خلق مزیت رقابتی و بهره‌وری در سیستم بانکی (مطالعه موردی: بانک سپه)

زهرا رباط جزئی^{*۱}

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی تأثیر هم‌سوسازی استراتژی‌های کسب و کار، فناوری اطلاعات و بازاریابی بر خلق مزیت رقابتی و بهره‌وری در بانک سپه می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه روسا و معاونین بانک سپه شهر تهران به تعداد ۱۰۲۳ نفر می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۸۰ نفر تعیین شد که به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه برگرفته از پرسشنامه‌های استاندارد السورمی و همکاران (۲۰۲۰) و الشارنوبی و البانا (۲۰۲۱) بود. روایی پرسشنامه توسط اساتید دانشگاه تایید شد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۷ محاسبه گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که هم‌سوسازی استراتژی‌های کسب و کار (شامل استراتژی کلی کسب و کار، استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی بازاریابی) تأثیر مثبت و معناداری بر خلق مزیت رقابتی و همچنین بهره‌وری در بانک سپه دارد. به طور خاص، هر یک از ابعاد سه‌گانه استراتژی به طور جداگانه نیز بر خلق مزیت رقابتی و بهره‌وری تأثیر معنادار و مثبتی داشتند. نتایج بیانگر آن است که بانک‌ها برای ارتقای بهره‌وری و خلق مزیت رقابتی پایدار، نیازمند اتخاذ رویکردی جامع برای هم‌سوسازی استراتژی‌های کلان کسب و کار با استراتژی‌های فناوری اطلاعات و بازاریابی خود هستند.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: پژوهشی

صفحات: ۶۹-۵۷

اطلاعات نویسنده مسئول

ایمیل:

zohrehrobatjazi1392@gmail.com

سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۸

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۸/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۰۱

واژگان کلیدی:

هم‌سوسازی استراتژیک، استراتژی کسب و کار، استراتژی فناوری اطلاعات، استراتژی بازاریابی، بهره‌وری.



۱- مقدمه

بهره‌وری به عنوان یکی از مکانیسم‌های اساسی برای کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها معرفی شده است. انواع مختلفی از بهره‌وری نظیر بهره‌وری انرژی، تجهیزات، سرمایه و نیروی انسانی وجود دارد که در این میان، نیروی انسانی به عنوان اولین و مهم‌ترین مؤلفه برای توسعه و پیشرفت هر سازمان و در مقیاسی بزرگ‌تر برای هر کشور محسوب می‌شود (داک و میراسلاو، ۲۰۱۷). با توجه به اینکه بهره‌وری نیروی انسانی و بهره‌وری کل عوامل تولید بر یکدیگر اثر متقابل و معنی‌داری دارند، بهره‌وری نیروی انسانی می‌تواند پیش‌برنده مهم بهره‌وری سازمان باشد (آیتال و کومار، ۲۰۱۶). انسان هم به عنوان هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می‌شود؛ لذا افزایش بهره‌وری منابع انسانی به منظور افزایش کارایی سازمان حائز اهمیت بوده و می‌تواند منجر به بهبود بهره‌وری سازمانی گردد (شاکر اردکانی و همکاران، ۲۰۱۶). در این راستا، بانک‌ها به عنوان یکی از ارکان اصلی اقتصاد، سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها نیروی انسانی به عنوان یکی از ارزشمندترین دارایی‌ها محسوب می‌شود؛ زیرا برای تولید ارزش از علم، می‌بایست فعالیت‌های به هم پیوسته و منسجمی را در سازمان‌های خود مدیریت نمایند (قراچورلو و قهرمانی‌نهر، ۱۴۰۱).

دانشمندان مدیریت استراتژیک بر اهمیت همسویی استراتژی‌های سازمانی با استراتژی کلی کسب و کار تأکید می‌کنند. چنین همسویی استراتژیکی منجر به هماهنگی و تمرکز بیشتر در پیگیری اهداف سازمانی می‌شود که به نوبه خود بهره‌وری را بهبود می‌بخشد (کائو و همکاران، ۲۰۱۲). با این وجود، تحقیقات پیشین نشان داده است که اگرچه همسویی استراتژیک به طور کلی بهره‌وری را بهبود می‌بخشد، اما محققان در مورد چگونگی سازماندهی همسویی استراتژی‌های کسب و کار برای بهبود بهره‌وری، اطلاعات اندکی در اختیار دارند (کائو و همکاران، ۲۰۱۲). در دو دهه گذشته، محیط کسب

و کار برای صنعت بانکداری به طور اساسی تغییر کرده است و این سازمان‌ها را با چالش‌ها و فشارهای رقابتی جدیدی روبرو نموده است. در این شرایط، توانمندی و اثربخشی بانک‌ها برای تطبیق سریع و دقیق با شرایط در حال تغییر، یک عامل کلیدی برای بقای اثربخش و موفقیت در آینده است (چینگ و همکاران، ۲۰۱۹). این موقعیت حیاتی منجر به آن شده است که بسیاری از بانک‌ها در دیدگاه‌های راهبردی خود تجدید نظر کنند و تأکیدات خود بر سازگاری با تغییرات محیط کسب و کار و پاسخ سریع به نیازهای فناورانه مشتریان را بر بهبود بهره‌وری قرار دهند (قراچورلو و قهرمانی‌نهر، ۱۴۰۱).

سیاست‌های به کار گرفته شده در این سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف تعیین شده سازمانی دارای نقاط ضعف زیادی بوده و تلاش قابل توجهی برای بهبود بهره‌وری منابع انسانی صورت نپذیرفته است. لذا جهت بهبود و ارتقای بهره‌وری باید تلاش‌های متعددی مورد توجه قرار گیرد. بررسی مطالعات و مستندات بیانگر این است که شاخص‌های بهره‌وری در بانک‌ها به درستی مورد توجه قرار نگرفته است. بنابراین، هدف این مطالعه بررسی دو شکاف تحقیق ذیل برای توسعه شناخت ما از همسویی استراتژیک می‌باشد. شکاف اول پژوهش به فقدان درک همراستایی سه گانه در بین کسب و کار، فناوری اطلاعات و استراتژی‌های بازاریابی مربوط می‌شود. در حالی که استراتژی کسب و کار مشخص می‌کند که یک شرکت چگونه می‌تواند فعالیت‌های سازمانی را برای تحقق اهداف کلی خود هماهنگ سازد، استراتژی بازاریابی با شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها در محیط برای موقعیت بهتر سازمان در بازار، از استراتژی کسب و کار حمایت و پشتیبانی می‌کند (باباتوند آدیسی، ۲۰۱۲). به نظر می‌رسد هیچ پژوهشی تأثیر همراستایی استراتژیک سه گانه بین کسب و کار، فناوری اطلاعات و استراتژی‌های بازاریابی بر بهره‌وری و خلق مزیت رقابتی را مورد بررسی قرار نداده است (السورمی و همکاران، ۲۰۲۰).

شکل می‌دهد. این امر بیان می‌کند که شرکت‌ها با پیکره‌بندی‌های مختلف می‌توانند الگوهای متفاوتی از همراستایی استراتژیک و ارتباطات متنوعی با عملکرد سازمانی داشته باشند (السورمی و همکاران، ۲۰۲۰).

جهت‌گیری بازاریابی یک شرکت به فعالیت‌ها و تصمیمات بازاریابی آن در رابطه با ایجاد و حفظ مزیت رقابتی اشاره دارد و بر روش‌هایی تمرکز می‌کند که به وسیله آن، شرکت می‌تواند از طریق سرمایه‌گذاری بر نقاط قوت متمایز خود جهت ارائه ارزش به مشتریان در یک محیط خاص، به طور موثر خود را از رقبا متمایز سازد (واردارجان، ۲۰۱۱). استراتژی فناوری اطلاعات نیز به عنوان یک عامل کلیدی در موقعیت‌یابی رقابتی مطرح می‌شود که تعیین می‌کند فناوری اطلاعات چگونه می‌تواند برای تسهیل ارتباطات الکترونیک جهت پشتیبانی از فرآیندها و نیازهای کسب و کار مورد استفاده قرار گیرد. این استراتژی بر فناوری تمرکز دارد که می‌تواند قواعد و ساختار صنایع را تغییر داده و امکان خلق مزیت رقابتی را فراهم آورد (السورمی و همکاران، ۲۰۲۰).

در خصوص مفهوم بهره‌وری، تعاریف متعددی ارائه شده است که در مهم‌ترین آن‌ها، بهره‌وری نیروی انسانی را استفاده بهینه از منابع انسانی برای رسیدن به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. عامل نیروی انسانی به عنوان یکی از سرمایه‌های بارزش هر سازمان، از یک سو به طور مستقیم در تولید کالا و خدمات مشارکت می‌کند و از سوی دیگر به عنوان عاملی ذی‌شعور و هماهنگ‌کننده سایر عوامل تولید شناخته می‌شود. آنچه در بهبود بهره‌وری سازمانی تأثیر می‌گذارد، شناخت دقیق عوامل داخلی و خارجی و تعیین تأثیر آن‌هاست (جعفری و رضایی، ۱۳۹۵). همچنین، مزیت رقابتی عمدتاً به این معناست که بنگاه می‌تواند خدمات یا کالاهایی را تولید کند که مشتریان آن‌ها را بارزش‌تر از کالاهای تولید شده سایر رقبا تلقی می‌کنند (سالورن و همکاران، ۲۰۲۱). شکاف اصلی در ادبیات پژوهش، فقدان

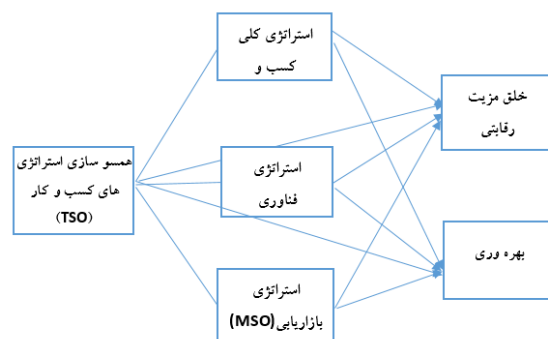
شکاف دوم پژوهش به درک محدود همراستایی استراتژیک با در نظر گرفتن جهت‌گیری‌های استراتژیک مربوط می‌شود (کائو، ۲۰۰۹). با این وجود، جهت‌گیری‌های استراتژیک به ندرت هنگام بررسی رابطه بین همراستایی و بهره‌وری در نظر گرفته می‌شوند (یایلا و هو، ۲۰۱۲). بدون در نظر گرفتن جهت‌گیری‌های استراتژیک، دانستن میزان و روش‌هایی که توسط آن، شرکت می‌تواند استراتژی‌های مختلف را همراستا سازد، سخت و دشوار است. بر این اساس، مقاله حاضر به دنبال کاهش شکاف‌های پژوهشی مذکور با تمرکز بر هدف پژوهشی بررسی تأثیر هم‌سوسازی استراتژی‌های کسب و کار، فناوری اطلاعات و بازاریابی بر خلق مزیت رقابتی و بهره‌وری در بانک سپه می‌باشد.

۲. چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

بر اساس دیدگاه مایلز (۱۹۷۸)، سازمان‌ها دارای سه پیکره‌بندی استراتژیک اصلی شامل آینده‌نگر، مدافع و تحلیلگر هستند. آینده‌نگران به طور مداوم به دنبال توسعه محصولات جدید و نوآورانه بوده و از فرصت‌های جدید بازار بهره‌برداری می‌کنند. جهت ارزیابی دقیق جهت‌گیری‌های استراتژیک، ابعادی نظیر پرخاشگری، تجزیه و تحلیل، دفاعی بودن، آینده‌نگری، پیشگامی و ریسک‌پذیری توسعه یافته است. در ادبیات مدیریت استراتژیک، تنها تعداد محدودی از مطالعات، همراستایی استراتژیک را بر مبنای این پیکره‌بندی‌ها و جهت‌گیری استراتژیک شش‌بعدی مورد بررسی قرار داده‌اند (یایلا و هو، ۲۰۱۲). جهت‌گیری استراتژیک شرکت در حوزه‌های کسب و کار، بازاریابی و فناوری اطلاعات، مسیر و جهت استراتژیک برای ایجاد رفتارهای مناسب جهت عملکرد برتر را منعکس می‌سازد. از آنجا که جهت‌گیری استراتژیک یک شرکت در استراتژی‌های کسب و کار، بازاریابی و فناوری اطلاعات نمایان می‌شود، ترکیب این پیکره‌بندی‌ها، همراستایی استراتژیک را

(۱۴۰۰) در پژوهش خود اثبات کرد که بین یادگیری سازمانی و سرمایه فرهنگی کارکنان با بهره‌وری رابطه معناداری وجود دارد. خالق و محمدپور زرنندی (۱۴۰۰) به شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های همراستایی کسب و کار و فناوری اطلاعات به عنوان راهکاری برای همسویی استراتژیک پرداختند. همچنین سیدنورانی و همکاران (۱۳۹۶) در سنجش شاخص‌های بهره‌وری بانک‌های منتخب نظام بانکداری بدون ربا، بر ضرورت تقویت نظارت بانک مرکزی و افزایش کفایت سرمایه تأکید کردند. مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که اگرچه مطالعاتی به بررسی همسویی استراتژیک و بهره‌وری پرداخته‌اند، اما نقش همسویی سه‌گانه استراتژی‌های کسب و کار، فناوری اطلاعات و بازاریابی در خلق مزیت رقابتی و بهره‌وری در صنعت بانکداری کمتر مورد واکاوی قرار گرفته است.

بر مبنای این مبانی نظری و پیشینه پژوهش، این فرض کلی مطرح می‌شود که سه پیکره‌بندی استراتژیک سه‌گانه را می‌توان با در نظر گرفتن پیکره‌بندی‌های استراتژیک مختلف شرکت‌ها شناسایی کرد. انتظار می‌رود که آینده‌نگران، مدافعان و تحلیلگران توسط استراتژی‌های مختلف فناوری اطلاعات و بازاریابی مورد حمایت و توانمندسازی قرار گیرند که این امر منجر به همراستایی استراتژیک سه‌گانه، خلق مزیت رقابتی و بهره‌وری بهتر می‌گردد. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱ - مدل مفهومی پژوهش

درک همراستایی سه‌گانه در بین کسب و کار، فناوری اطلاعات و استراتژی‌های بازاریابی است. در حالی که استراتژی کسب و کار فعالیت‌های سازمانی را هماهنگ می‌سازد، استراتژی بازاریابی با شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها، از آن پشتیبانی می‌کند (باباتوند آدبسی، ۲۰۱۲).

در بخش پیشینه خارجی، هافمایستر و اشنايدر (۲۰۲۲) در تحقیقی نشان دادند که دو مجموعه از پیکره‌بندی‌های نوآوری خدمات، شامل توسعه و طراحی خدمات جدید، در رابطه با بهره‌وری خدمات با هم مرتبط هستند. سونیمی و همکاران (۲۰۲۱) بیان کردند که کیفیت سیستم CRM نقش میانجی در تأثیرگذاری ظرفیت‌های فناوری اطلاعات در سطح شرکت بر دستاوردهای بهره‌وری سازمانی ایفا می‌کنند. السورمی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی اثبات کردند که همسویی استراتژیک سه‌گانه تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد و یک همسویی استراتژیک سه‌جانبه ایده‌آل برای آینده‌نگران و مدافعان وجود دارد. آدامز و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند که به دلیل گسترش همزمان عناصر آمیخته بازاریابی، اثر تعدیلگر مدیریت بازاریابی بر رابطه بین جهت‌گیری و عملکرد نوآوری افزایش می‌یابد. کاسیرو و کوپلهو (۲۰۱۹) نیز تأکید کردند که با توجه به تأثیر ظرفیت‌های اطلاعاتی بر عملکرد، لازم است فرصت‌های ویژه‌ای در زمینه مهارت‌های تجاری بوجود آید و یادگیری شبکه از طریق هوشمندسازی سیستم‌های کسب و کار تأثیر مثبتی بر عملکرد دارد.

در بخش پیشینه داخلی، قراچورلو و قهرمانی‌نهر (۱۴۰۱) بیان کردند که سازمان‌های علمی و فناورانه جهت افزایش بهره‌وری منابع انسانی خود، بایستی به مهارت‌های تیم‌سازی، توسعه فرآیند تصمیم‌گیری متمرکز و تقویت روحیه مشارکت‌پذیری در کنار ارتقاء سطح کیفیت تجهیزات و فناوری‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشند. گنجو و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که همسویی استراتژی بازاریابی و کسب و کار، خصوصاً با تمرکز بر نوآوری، تأثیر مستقیمی بر عملکرد مالی سازمان دارد. امیدی

که تعداد آن‌ها برابر با ۱۰۲۳ نفر است. از این تعداد، ۵۰۵ نفر روسا و ۵۱۸ نفر معاونین می‌باشند. با توجه به حجم جامعه آماری، جهت تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است که بر اساس آن، حجم نمونه ۲۸۰ نفر تعیین گردید. نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای در دسترس انجام شده است که در آن، طبقات بر اساس رده شغلی (روسا و معاونین) تعریف شده و از هر طبقه به نسبت حجم آن در جامعه، نمونه انتخاب گردیده است.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخته می‌باشد که بر اساس پرسشنامه‌های استاندارد السورمی و همکاران (۲۰۲۰) و الشارنوبی و البانا (۲۰۲۱) تدوین شده است. پرسشنامه شامل گویه‌های متعددی برای سنجش متغیرهای پژوهش می‌باشد که در جدول ۱ چیدمان آن‌ها ارائه شده است.

جدول ۱- چیدمان گویه‌های سنجش متغیرهای تحقیق در پرسشنامه

سازه	ساختارها	منابع
استراتژی کلی کسب و کار (۹ سوال)	پیشگام بودن (۳ سوال)، دفاع کردن (۳ سوال)، تجزیه و تحلیل (۳ سوال)	مایلز (۱۹۷۸)، ونکاترمن (۱۹۸۹)، السورمی و همکاران (۲۰۲۰)
استراتژی فناوری اطلاعات (۹ سوال)	انعطاف‌پذیری (۳ سوال)، کارایی (۳ سوال)، جامعیت (۳ سوال)	سابروال و چان (۲۰۰۱)، السورمی و همکاران (۲۰۲۰)
استراتژی بازاریابی (۹ سوال)	متمرکز بر مشتری (۵ سوال)، متمرکز بر رقیب (۴ سوال)	السون (۲۰۰۵)، نارور و اسلاتر (۱۹۹۰)، السورمی و همکاران (۲۰۲۰)
بهره‌وری (۶ سوال)	بهره‌وری منابع انسانی (۳ سوال)، بهره‌وری سرمایه و سپرده (۳ سوال)	کرتو و برجرن (۲۰۰۱)، کرنز و سابروال (۲۰۰۶)، السورمی و همکاران (۲۰۲۰)

بر این اساس، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین گردیده‌اند:

فرضیه اصلی ۱: هم‌سوسازی استراتژی‌های کسب و کار بر خلق مزیت رقابتی در بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۱-۱: استراتژی کلی کسب و کار بر خلق مزیت رقابتی در بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۱-۲: استراتژی فناوری اطلاعات بر خلق مزیت رقابتی در بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۱-۳: استراتژی بازاریابی بر خلق مزیت رقابتی در بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه اصلی ۲: هم‌سوسازی استراتژی‌های کسب و کار بر بهره‌وری در بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۲-۱: استراتژی کلی کسب و کار بر بهره‌وری در بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۲-۲: استراتژی فناوری اطلاعات بر بهره‌وری در بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۲-۳: استراتژی بازاریابی بر بهره‌وری در بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار دارد؛ زیرا نتایج آن می‌تواند مستقیماً در بهبود عملکرد بانک سپه مورد استفاده قرار گیرد. از نظر ماهیت و روش، این پژوهش توصیفی-پیمایشی است و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، در دسته پژوهش‌های میدانی-پرسشنامه‌ای طبقه‌بندی می‌شود. در این پژوهش از فنون آمار استنباطی و مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) جهت آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است.

جامعه و نمونه آماری جامعه آماری پژوهش شامل کلیه روسا و معاونین بانک سپه شهر تهران در سال ۱۴۰۲ می‌باشد

خلق مزیت رقابتی (۶ سوال)	۶ سوال	الشارنوبی و البانا (۲۰۲۱)
--------------------------	--------	---------------------------

منبع: یافته‌های پژوهش

جهت بررسی روایی صوری و محتوایی پرسشنامه، از نظرات اساتید دانشگاه و متخصصان آشنا به موضوع پژوهش استفاده شد و پس از اعمال اصلاحات لازم، روایی پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت. همچنین جهت بومی‌سازی پرسشنامه، با نظر استاد راهنما و سایر اساتید، اعتبار آن تایید گردید.

به منظور بررسی پایایی ابزار، آزمون آلفای کرونباخ بر روی ۳۰ پرسشنامه اولیه که در میان نمونه‌ای از جامعه آماری توزیع شده بود، محاسبه گردید. نتایج نشان داد که ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که بیانگر پایایی مطلوب ابزار گردآوری داده‌ها است. ضرایب آلفای کرونباخ برای متغیرهای استراتژی کلی کسب و کار (۰/۸۹)، استراتژی فناوری اطلاعات (۰/۹۰)، استراتژی بازاریابی (۰/۸۸) و بهره‌وری و مزیت رقابتی (۰/۸۹) محاسبه شد.

پس از گردآوری داده‌ها، ابتدا با استفاده از نرم‌افزار Excel، داده‌ها کدگذاری و وارد سیستم اطلاعاتی شدند. سپس جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) با استفاده از نرم‌افزار PLS4 استفاده شد. این روش به دلیل توانایی در handling مدل‌های پیچیده با متغیرهای متعدد و همچنین عدم نیاز به توزیع نرمال داده‌ها، برای این پژوهش مناسب تشخیص داده شد. در تحلیل داده‌ها، ابتدا مدل اندازه‌گیری از طریق بررسی بارهای عاملی، پایایی ترکیبی، روایی همگرا و واگرا ارزیابی شد و سپس مدل ساختاری جهت آزمون فرضیه‌ها مورد بررسی قرار گرفت.

۴. یافته‌ها

در این بخش، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از ۲۸۰ نفر از مدیران و روسای بانک سپه با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل

مربعات جزئی (PLS) ارائه می‌گردد. تحلیل داده‌ها در دو بخش مجزای مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری انجام شده است تا ضمن اطمینان از روایی و پایایی ابزار، روابط علی و معلولی میان متغیرهای پژوهش نیز مورد آزمون قرار گیرد.

پیش از آزمون فرضیه‌ها و برآورد مدل ساختاری، مدل اندازه‌گیری از طریق بررسی بارهای عاملی، پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روایی واگرا به دقت ارزیابی گردید. در گام نخست، بارهای عاملی گویه‌ها مورد بررسی قرار گرفتند و نتایج نشان داد که تمامی بارهای عاملی گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ بوده و از سطح مطلوب و معناداری برخوردارند. این امر نشان‌دهنده همگنی و تک‌بعدی بودن سوالات هر متغیر مکنون است. در ادامه، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) برای سنجش پایایی و ثبات درونی متغیرها محاسبه شد. مقادیر به دست آمده برای تمامی سازه‌ها بالاتر از آستانه ۰/۷ به دست آمد که بیانگر پایایی مطلوب ابزار گردآوری داده‌ها است. همچنین، میانگین واریانس استخراجی (AVE) برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ محاسبه گردید که این میزان، تاییدکننده روایی همگویی مطلوب و آن است که هر سازه توانسته است بیش از نیمی از واریانس گویه‌های خود را تبیین نماید. نتایج تفصیلی این معیارها در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- نتایج معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی

متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)
استراتژی بازاریابی	۰/۸۰۴	۰/۸۵۲	۰/۵۹۸
استراتژی فناوری اطلاعات	۰/۷۶۰	۰/۸۱۰	۰/۵۳۳
استراتژی کلی	۰/۷۵۰	۰/۸۱۶	۰/۵۳۵

و قوی مدل کلی پژوهش را تایید می‌نماید. نتایج مربوط به R^2 و Commuality در جدول ۴ و نتایج برازش کلی در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۴- میزان Commuality و R^2 متغیرهای تحقیق

متغیرهای مکنون	R^2	Commuality
استراتژی بازاریابی	۰/۶۳۳	۰/۴۱۹
استراتژی فناوری اطلاعات	۰/۳۱۲	۰/۴۵۲
استراتژی کلی کسب و کار	۰/۴۲۳	۰/۵۱۳
بهره‌وری	۰/۷۴۷	۰/۵۲۱
مزیت رقابتی	۰/۹۴۶	۰/۴۶۸

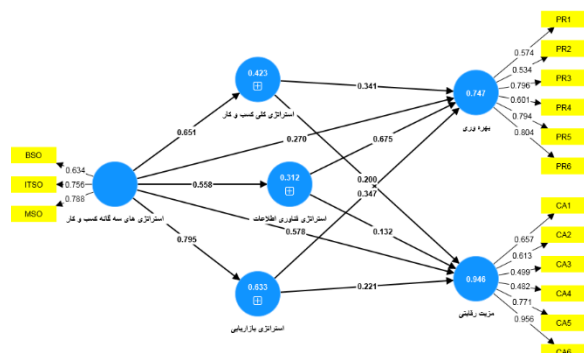
منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۵- نتایج برازش مدل کلی

GOF	R^2	Commuality
۰/۵۴	۰/۶۱۲۲	۰/۴۷۴۶

منبع: یافته‌های پژوهش

در ادامه، به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، ضرایب مسیر استاندارد و آماره t -value محاسبه گردید. مدل ساختاری پژوهش همراه با ضرایب بارهای عاملی در شکل ۲ و مدل ساختاری همراه با ضرایب معناداری در شکل ۳ ترسیم شده است.



شکل ۲- مدل ساختاری پژوهش همراه با ضرایب بارهای عاملی

کسب و کار			
بهره‌وری	۰/۷۸۱	۰/۸۴۴	۰/۵۸۱
مزیت رقابتی	۰/۷۶۵	۰/۸۳۲	۰/۵۶۶
همسویی استراتژی‌های گانه	۰/۷۵۵	۰/۷۷۲	۰/۵۳۲

منبع: یافته‌های پژوهش

علاوه بر معیارهای فوق، جهت بررسی روایی واگرا و اطمینان از اینکه هر سازه تنها مفهوم مختص به خود را می‌سجد، از معیار HTMT استفاده شد. بر اساس ادبیات روش‌شناسی، اگر مقدار HTMT بین دو سازه کمتر از ۰/۹۰ باشد، روایی واگرا در بین ساختارهای انعکاسی مورد تایید قرار می‌گیرد. نتایج مندرج در جدول ۳ نشان می‌دهد که تمامی مقادیر HTMT بین سازه‌های شش‌گانه پژوهش کمتر از ۰/۹۰ می‌باشد که این امر تاییدکننده روایی واگوی مطلوب و تمایز مفهومی میان متغیرهای مکنون است.

جدول ۳- بررسی روایی واگرا از طریق معیار HTMT

استراتژی بازاریابی	استراتژی فناوری اطلاعات	استراتژی کلی کسب و کار	بهره‌وری	مزیت رقابتی	همسویی استراتژی‌های سه‌گانه
۰/۴۴۴	۰/۵۴۵	۰/۶۸۸	۰/۴۸۵	۰/۵۰۲	۰/۳۵۵
۰/۴۴۴	۰/۵۲۱	۰/۴۹۸	۰/۴۸۵	۰/۵۰۲	۰/۳۵۵
۰/۴۴۴	۰/۵۲۱	۰/۴۹۸	۰/۴۸۵	۰/۵۰۲	۰/۳۵۵
۰/۴۴۴	۰/۵۲۱	۰/۴۹۸	۰/۴۸۵	۰/۵۰۲	۰/۳۵۵
۰/۴۴۴	۰/۵۲۱	۰/۴۹۸	۰/۴۸۵	۰/۵۰۲	۰/۳۵۵
۰/۴۴۴	۰/۵۲۱	۰/۴۹۸	۰/۴۸۵	۰/۵۰۲	۰/۳۵۵

منبع: یافته‌های پژوهش

پس از تایید کامل مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری پژوهش جهت آزمون روابط فرضی ارزیابی گردید. برای بررسی برازش کلی مدل از معیار GOF استفاده شد. این معیار از طریق محاسبه میانگین مقادیر اشتراکی (Commuality) و میانگین ضریب تعیین (R^2) متغیرهای درون‌زا به دست می‌آید. با توجه به اینکه مقادیر ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر مرزی برای برازش ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده‌اند، مقدار GOF محاسبه‌شده برابر با ۰/۵۴ به دست آمد. این عدد که به وضوح بالاتر از ۰/۳۶ است، برازش بسیار خوب

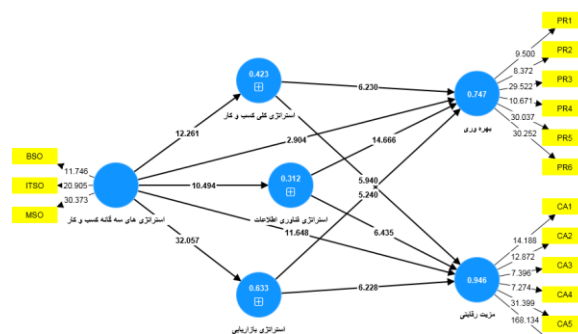
بیشترین تاثیر را بر بهره‌وری در بانک سپه داشته است. بر این اساس، فرضیه اصلی دوم و تمامی فرضیه‌های فرعی بخش دوم نیز تایید می‌گردند. در مجموع، تمامی ۹ فرضیه پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید قرار گرفتند.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تاثیر همسوسازی استراتژی‌های کسب و کار، فناوری اطلاعات و بازاریابی بر خلق مزیت رقابتی و بهره‌وری در بانک سپه بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که همسوسازی استراتژی‌های سه‌گانه (شامل استراتژی کلی کسب و کار، استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی بازاریابی) تاثیر مثبت و معناداری بر خلق مزیت رقابتی و بهره‌وری در بانک سپه دارد. این یافته با نتایج پژوهش السورمی و همکاران (۲۰۲۰) همسو است که نشان دادند همسویی استراتژیک سه‌گانه تاثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد. همچنین این نتیجه با یافته‌های گنجو و همکاران (۱۴۰۰) مبنی بر تاثیر همسویی استراتژی بازاریابی و کسب و کار بر عملکرد مالی سازمان، همخوانی دارد.

در تفسیر فرضیه‌های فرعی، نتایج نشان داد که استراتژی کلی کسب و کار تاثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری و خلق مزیت رقابتی دارد. این یافته با نتایج پژوهش کارکالکا و مورگان (۲۰۱۷) همسو است که نتیجه گرفتند گرایش به استراتژی کسب و کار تاثیر معناداری بر بهره‌وری کسب و کارهای مالی و بانکی دارد. همچنین، استراتژی فناوری اطلاعات بیشترین تاثیر را بر بهره‌وری در بانک سپه داشته است ($\beta=0/675$). این نتیجه با یافته‌های تییس و همکاران (۱۹۹۷) و چاسلو و بیکر (۲۰۱۵) همخوانی دارد که بیان کردند دارایی‌های فناوری اطلاعات از مهم‌ترین انواع سرمایه جهت بهره‌وری هستند و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات پایه و اساس خلق مزیت رقابتی در بانک‌ها می‌باشند.

در خصوص استراتژی بازاریابی، یافته‌ها نشان داد که این استراتژی نیز تاثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری و خلق مزیت



شکل ۳- مدل ساختاری پژوهش همراه با ضرایب معناداری

یافته‌های آزمون فرضیه اصلی اول نشان داد که همسوسازی استراتژی‌های کسب و کار بر خلق مزیت رقابتی در بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد. بر اساس نتایج، ضریب مسیر بین متغیر همسوسازی استراتژی‌های کسب و کار و خلق مزیت رقابتی برابر با $0/578$ و آماره t -value برابر با $11/648$ محاسبه شد. از آنجا که آماره t -value به دست آمده بزرگتر از $1/96$ است، فرضیه اصلی اول در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌گردد. در راستای این فرضیه، نتایج فرضیه‌های فرعی نیز نشان داد که استراتژی کلی کسب و کار ($\beta=0/200$)، اطلاعات فناوری استراتژی ($t=5/940$)، استراتژی استراتژی ($t=6/435$) و استراتژی استراتژی ($t=6/435$)، $\beta=0/221$)، $t=6/228$) هر یک تاثیر مثبت و معناداری بر خلق مزیت رقابتی دارند. بنابراین، تمامی فرضیه‌های فرعی بخش اول تایید گردیدند.

در خصوص فرضیه اصلی دوم، نتایج بیانگر آن است که همسوسازی استراتژی‌های کسب و کار تاثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری در بانک سپه دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر با $0/270$ و آماره t -value آن برابر با $2/904$ محاسبه شد که بیانگر معناداری رابطه است. همچنین بررسی فرضیه‌های فرعی نشان داد که استراتژی کلی کسب و کار ($\beta=0/341$)، استراتژی فناوری اطلاعات ($\beta=0/675$)، $t=6/230$)، استراتژی بازاریابی ($\beta=0/347$)، $t=5/240$) و استراتژی بازاریابی ($t=14/666$) و استراتژی بازاریابی ($t=14/666$) تاثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری دارند. نکته قابل توجه آن است که استراتژی فناوری اطلاعات با ضریب مسیر $0/675$ ،

۱. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی، جامعه آماری را به سایر بانک‌های دولتی و خصوصی کشور و سایر کلان‌شهرها تعمیم دهند تا تعمیم‌پذیری نتایج افزایش یابد.

۲. انجام پژوهش‌های طولی جهت بررسی تاثیر تغییرات استراتژی‌ها بر بهره‌وری و مزیت رقابتی در طول زمان توصیه می‌شود.

۳. بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌گر نظیر عدم قطعیت محیطی، شدت رقابت و فرهنگ سازمانی در رابطه بین هم‌سوسازی استراتژیک و بهره‌وری می‌تواند غنای ادبیات پژوهش را افزایش دهد.

۴. استفاده از روش‌های ترکیبی (کیفی و کمی) و مصاحبه با خبرگان بانکی برای شناسایی ابعاد بومی هم‌سوسازی استراتژیک در صنعت بانکداری ایران پیشنهاد می‌شود.

۵. بررسی تاثیر هم‌سوسازی استراتژیک بر سایر پیامدهای سازمانی نظیر رضایت شغلی کارکنان، وفاداری مشتریان و نوآوری سازمانی در مطالعات آتی مورد توجه قرار گیرد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادات کاربردی ذیل برای مدیران بانک سپه ارائه می‌گردد:

۱. مدیران بانک باید با در نظر گرفتن عوامل متعدد، رویکرد جامع‌تری را برای تحقق هم‌سوسازی استراتژی‌های سه‌گانه اتخاذ نمایند.

۲. برای شرکتی که استراتژی کسب و کار خود را برای تحقق بهره‌وری و خلق مزیت رقابتی دنبال می‌کند، باید ترکیب مناسبی از فناوری اطلاعات و استراتژی‌های بازاریابی را پیاده‌سازی کند.

۳. ارزیابی تغییرات چشمگیر در محیط کسب و کار و توسعه فناوری اطلاعات مناسب برای تحقق نیازهای کسب و کار، از استراتژی کسب و کار حمایت می‌کند.

رقابتی دارد. این نتیجه با پژوهش‌های پیکوتو و همکاران (۲۰۱۴)، کاسیرو و کویلهو (۲۰۱۹)، رحمانی و رضایی (۱۳۹۴) و پوپوویچ و همکاران (۲۰۱۹) همسو است. آنان دریافتند که استفاده از استراتژی بازاریابی بر بهره‌وری تاثیر می‌گذارد و تصمیم‌گیرندگان باید بر پرورش استفاده از استراتژی بازاریابی در زمینه بازاریابی، فروش، مدیریت و عملیات داخلی کسب و کار تمرکز کنند تا بهره‌وری را بهبود و مزیت رقابتی را به دست آورند.

در مجموع، نتایج پژوهش بیانگر آن است که بانک‌ها برای ارتقای بهره‌وری و خلق مزیت رقابتی پایدار، نیازمند اتخاذ رویکردی جامع برای هم‌سوسازی استراتژی‌های کلان کسب و کار با استراتژی‌های فناوری اطلاعات و بازاریابی خود هستند. هم‌سوسازی دو به دو ظرفیت محدودی دارد و احتمالاً منجر به بهره‌وری ضعیف می‌شود؛ لذا استراتژی‌های سازمانی باید به طور منسجم همراستا شده و بیشتر به عنوان یک کل عمل کنند.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مواجه بود که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، جامعه آماری پژوهش محدود به روسا و معاونین بانک سپه شهر تهران بود که این امر تعمیم‌پذیری نتایج به سایر بانک‌ها و سایر شهرهای کشور را با احتیاط مواجه می‌سازد. دوم، داده‌های پژوهش از طریق خوداظهاری و پرسشنامه گردآوری شد که ممکن است با سوگیری‌های رایج در این روش مانند سوگیری تمایل اجتماعی همراه باشد. سوم، پژوهش حاضر از نوع مقطعی بود و امکان بررسی تغییرات استراتژی‌ها و تاثیر آن‌ها بر بهره‌وری و مزیت رقابتی در طول زمان فراهم نبود. چهارم، متغیرهای تعدیل‌گر و میانجی احتمالی مانند محیط رقابتی، عدم قطعیت محیطی و فرهنگ سازمانی در مدل پژوهش لحاظ نشدند.

بر اساس محدودیت‌های فوق و یافته‌های پژوهش، پیشنهادات ذیل برای مطالعات آتی ارائه می‌گردد:

۴. بانک باید بر توسعه مهارت‌های تیم‌سازی، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و تقویت روحیه مشارکت‌پذیری در کنار ارتقاء سطح کیفیت تجهیزات و فناوری‌ها تمرکز نماید.

ملاحظات اخلاقی: کلیه اصول اخلاق در پژوهش، همچنین امانت‌داری علمی در استفاده از منابع، استنادها و ارجاعات موردتوجه قرار گرفته و رعایت شده است.

تعارض منافع: نویسندگان اعلام می‌دارند که تدوین و انتشار این مقاله فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

سهم نویسندگان: نگارش و تدوین مقاله به‌صورت مشترک و با مشارکت برابر تمامی نویسندگان انجام شده است.

تشکر و قدردانی: بدین‌وسیله از تمامی افرادی که در تهیه و تکمیل این مقاله همکاری و مساعدت داشته‌اند، قدردانی می‌شود.

تأمین اعتبار پژوهش: این پژوهش بدون دریافت هرگونه حمایت یا تأمین مالی انجام شده است.

فهرست منابع

آذر، عادل؛ مومنی، منصور (۱۳۷۳). *آمار و کاربرد آن در مدیریت (جلد دوم)*. تهران: انتشارات سمت.

امیدی، مونا (۱۴۰۰). طراحی مدل ارتقای بهره‌وری منابع انسانی بر اساس یادگیری سازمانی و سرمایه فرهنگی کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان تهران. *آموزش علوم دریایی*، ۱۰(۳).

بذرافشان، حانیه؛ یزدان‌پناه، احمدعلی؛ خنیفر، حسین؛ جندقی، غلامرضا (۱۳۹۵). بررسی همراستایی استراتژیک کسب و کار و فناوری اطلاعات از دیدگاه مدیران. *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۴(۲)، ۳۶۹-۳۸۸.

بیگدلی، الهه؛ معتدل، محمدرضا (۱۳۹۹). تبیین مدل همسویی استراتژیک با رویکرد سیستم پویایی فازی (مطالعه موردی:

صنعت تلکام). *پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری*، ۵(۳)، ۱۸۰-۲۰۸.

پوپوویچ، ک.؛ همکاران (۲۰۱۹). تأثیر استراتژی بازاریابی بر بهره‌وری سازمانی. *مجله مدیریت بازاریابی*.

جعفری، محمد؛ رضایی، علی (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی*.

رحمانی، فریبا؛ رضایی، محمد (۱۳۹۴). نقش استراتژی بازاریابی در بهبود بهره‌وری سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت بازرگانی*.

ریحانی، محمدرضا؛ مجیبی، تورج؛ آقاجانی، حسنعلی؛ طبری، مجتبی؛ مهدیزاده اشرفی، علی (۱۳۹۸). تبیین استراتژی‌های کسب و کار و جهت‌گیری استراتژیک به منظور ترسیم آینده نظام مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی: بانک توسعه صادرات ایران). *آینده‌پژوهی مدیریت*، ۳۰(۱۶)، ۱۸۵-۱۷۰.

سیدنورانی، سید محمدرضا؛ شاکری، عباس؛ خادم‌علیزاده، امیر؛ وفایی یگانه، رضا (۱۳۹۶). سنجش شاخص‌های بهره‌وری بانک‌های منتخب نظام بانکداری بدون ربای جمهوری اسلامی ایران (با تأکید بر کارایی و اثربخشی). *پژوهشنامه اقتصادی*، ۱۸(۷۰)، ۱۸۵-۲۰۷.

صارمی، مریم؛ پاک‌گوهر، علیرضا؛ صارمی، مهناز (۱۳۹۵). توانمندی انجام کار و ارتباط آن با بهره‌وری در کارمندان بانک سلامت کار/ایران، ۱۳(۶)، ۷۸-۷۰.

قراچورلو، نجف؛ قهرمانی‌نهر، جاوید (۱۴۰۱). تعیین شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های علمی و فناوریانه. *مدیریت بهره‌وری*، ۱۶(۲)، ۲۱۷-۲۴۱.

عباسی، همایون؛ فتاحیان، نفیسه (۱۳۹۶). ارزیابی ارتباط بین همراستایی راهبردهای فناوری اطلاعات و کسب و کار با

- Babatunde, B. O., & Adebisi, A. O. (2012). Strategic environmental scanning and organization performance in a competitive business environment. *Economic Insights-Trends & Challenges*, 64(1), 24–34.
- Cao, Q., Baker, J., & Hoffman, J. (2012). The role of the competitive environment in studies of strategic alignment: A meta-analysis. *International Journal of Production Research*, 50(2), 567–580.
- Casiro, R., & Coelho, M. (2019). The impact of business intelligence strategies, network learning and innovation on startup performance. *Journal of Business Research*.
- Chasalow, S., & Baker, W. (2015). IT assets and competitive advantage in banking. *Journal of Information Technology Management*.
- Chieng, H. P., Arokiasamy, L., & Kassim, K. A. A. (2019). Influence of human resource management practices on Malaysian construction organizational performance. *Global Business and Management Research*, 11(1), 367-379.
- Dukec, D., & Miroslav, S. (2017). The effect of human capital on labor productivity: A case study of Hilding Anders Ltd. *Education for Entrepreneurship*, 7(1), 9-19.
- Hofmeister, J., & Schneider, D. (2022). Combining strategies for high service productivity with successful service innovation. *The Service Industries Journal*, 42(11-12), 948-971. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2098952>
- عملکرد سازمانی. سومین همایش ملی علوم ورزشی و تربیت بدنی/یران. تهران: انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
- عرب‌مازازی‌یزدی، محمد؛ غلام‌زاده لاداری، مسعود (۱۳۹۰). هم‌سوسازی فناوری اطلاعات و کسب و کار: مفاهیم، اندازه‌گیری و چالش‌ها. *حسابداری و منافع اجتماعی*، ۱(۱)، ۸۶-۱۰۸.
- گنجو، مازیار؛ خلیلی شورینی، سهراب؛ البرزی، محمود؛ زرگر، سید محمد (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین هم‌سویی استراتژی بازاریابی و کسب و کار و عملکرد مالی سازمان. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۱)، ۴۲-۲۳.
- Adams, P., Freitas, I. 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>
- Aithal, S., & Kumar, S. (2016). Theory A for optimizing human productivity. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences*, 4(3), 526-535.
- Al-Surmi, A., Cao, G., & Duan, Y. (2020). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance. *Industrial Marketing Management*, 84. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.002>
- Al-Sharnoubi, A., & Albana, S. (2021). Creating competitive advantage through strategic alignment. *Journal of Business Strategy*.

The impact of firm-level and project-level IT capabilities on CRM system quality and organizational productivity. *Journal of Business Research*, 127, 108-122.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Varadarajan, P. R. (2011). Marketing contribution to marketing strategy: Research themes from the strategic marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Yayla, A. A., & Hu, Q. (2012). The impact of IT-business strategic alignment on firm performance in a developing country setting: Exploring moderating roles of environmental uncertainty and strategic orientation. *European Journal of Information Systems*, 21(4), 373-387.

Karkalka, M., & Morgan, R. (2017). Business strategy orientation and productivity in financial and banking sectors. *Journal of Financial Management*.

Miles, R. E. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.

Picoto, V., et al. (2014). Marketing strategy and organizational productivity. *Journal of Business Research*.

Sabherwal, R., & Chan, Y. E. (2001). Alignment between business and information systems strategies. *MIS Quarterly Executive*.

Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2021). *Strategic management*. John Wiley & Sons.

Shaker Ardakani, M., Abzari, M., Shaemi, A., & Fathi, S. (2016). Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(2), 407-432.

Suoniemi, S., Terho, H., Zablah, A., Olkkonen, R., & Straub, D. W. (2021).