

گسترش مزیت رقابتی از طریق فرهنگ سازمانی

دکتر زهرا محمدپور

استادیار گروه مدیریت و حسابداری، موسسه آموزش عالی پویندگان دانش، چالوس، ایران. (نویسنده مسئول).
dr.zmohammadpour@gmail.com

حسین حاج منوچهری

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - توسعه منابع انسانی، موسسه آموزش عالی پویندگان دانش، چالوس، ایران.
h.h.13660609@gmail.com

چکیده

در محیط کسب و کار بسیار پویای امروز، سازمان نیاز به توسعه مزیت‌های رقابتی جدید دارد تا با سرعت تغییر در فناوری، خواسته‌های مشتری و رقابت جهانی همگام شود. با توجه به اهمیت این امر در تحقیق حاضر به بررسی گسترش مزیت رقابتی از طریق فرهنگ سازمانی پرداخته شد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی-میدانی است. تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش توسط نرم افزارهای SPSS و PLS، بر اساس پرسشنامه‌های گردآوری شده توسط تعداد ۲۱۳ نفر از کلیه کارمندان مشغول در بیمارستان که تحصیلات لیسانس و بالاتر می باشند به عنوان نمونه آماری که به صورت تصادفی ساده و با روش کوکران انتخاب شدند، صورت گرفته است، ابزار گردآوری داده‌ها از پرسشنامه تهیه شده توسط عظیم و همکارانش (۲۰۲۱) با ۲۱ گویه می باشد که دارای روایی و پایایی مورد تأیید می باشد. نتایج نشانگر آن بوده است که فرهنگ سازمانی بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت دارد. به طور خاص، فرهنگ سازمانی فعالیت‌های نوآوری و اشتراک دانش را در میان نیروی کار پرورش می‌دهد و آن‌ها را با فرآیندهای کسب‌وکار سطح بالا مرتبط می‌سازد.

واژگان کلیدی: مزیت رقابتی، فرهنگ سازمانی، بیمارستان.

مقدمه

در محیط کسب و کار بسیار پویای امروز، سازمان نیاز به توسعه مزیت‌های رقابتی جدید دارد تا با سرعت تغییر در فن آوری، خواسته‌های مشتری و رقابت جهانی همگام شود. هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح استراتژی سازمان هم باید با زیرسیستم‌های خود و هم با سطوح بالادست و سیستم‌های هم‌تراز خود هماهنگ باشد تا موضوع هم‌افزایی تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم‌افزایی جهت رسیدن به هدف‌های سازمان شود (رجبی و قاسمی، ۱۳۹۷). در مطالعات قبل، چهار دسته بندی را رده بندی فرهنگ بر مبنای خلاقیت، کیفیت، حمایتی و مولد ارائه شده است در حالیکه سایرین چهار حوزه فرهنگی از قبیل تطبیق پذیری، مشارکت، رسالت سازمانی و سازگاری را مطرح می کنند (ویزایا و سواشی، ۲۰۲۰). تطبیق پذیری و رسالت سازمانی از نظر یک سازمان بیرونی هستند در حالیکه مشارکت و سازگاری از نظر سازمانی درونی هستند. به همین ترتیب، محققین با گسترش مفهوم مطالعه شده در این باره چارچوب ارزش‌های رقیب را به عنوان یک الگو با چهار رده بندی فرهنگی شامل ادوکراسی، سلسله مراتب، بازار و فرهنگ قبیله ای طراحی کردند (ویجایا و همکاران، ۲۰۲۱). این رده بندی های فرهنگی بر اساس انعطاف پذیری و پایداری هستند و معمولاً برای پیشرفت عملکردهای شرکت مطرح می شوند. بنابراین فرهنگ سازمانی کاربردهای مهمی برای ترویج یا

منع اشتراک دانش در هر سازمان و فعالیت های نوآورانه دارد که بر عملکرد کسب و کار تاثیر بسزایی خواهد داشت. خصوصا، منابع دانش و نوآوری برای حفظ و بقای مزایای رقابتی و موفقیت طولانی مدت در شرایط رقابتی کسب و کار مهم تلقی می شوند (ساقیب و ساتار^۱، ۲۰۲۱).

بنابراین لازم است تا مفهوم مزیت رقابتی در قالب یک پژوهش جامع به صورت کامل بررسی شده و تمامی ابعاد آن تحت تاثیر عوامل مختلف مورد بررسی قرار گیرد. از سویی دیگر، یکی از عواملی که در پژوهش ها بر تاثیر آن بر مزایای رقابتی تاکید شده است تسهیم دانش است. امروزه مدیران و مدیران عامل در سازمان ها به این درک رسیده اند که تسهیم دانش در میان کارمندان اهمیت بسیاری داشته و این افراد مایلند پارادایم مدیریت دانش را در محل کار خود اجرایی کنند. استراتژی های تسهیم مدیریت دانش در شرکت های محلی نشان داده است که این شرکت ها نسبت به استفاده از نوآوری و خلاقیت در شرکت خود بسیار باز عمل می کنند. همچنین این سازمان ها مایلند بهره وری سیستم را به دنبال کسب نوآوری و خلاقیت تقویت نمایند تا به واسطه فعالیت های مدیریت دانش به موفقیت لازم دست یابند (سلیمی و همکاران، ۲۰۲۲).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مزایای رقابتی به شرایطی گفته می شود که شرکت ها را قادر می سازد به با بازدهی بالا یا بهره وری بیشتر از رقبای خود عملیات تجاری خود را پیش ببرند. با این حال، بازار همواره در حال تغییر است و در آن مزایای رقابتی به دلیل کاهش طول عمر محصولات، پیشرفت های فناوری و جهانی شدن کوتاه مدت هستند؛ خصوصا در بازارهای جهانی که در آنها تولید و خدمات به شکل روز افزون به یکدیگر پیوند عمیقتری برقرار می کنند، شایستگی راهبردی عامل برتری باید کسب و کار را از رقبایش متمایز سازد در غیر اینصورت هیچ مزیت رقابتی معنی داری وجود نخواهد داشت. این مولفه یک متغیر کلیدی و کاربردی و پیامدی مهم در مطالعات اخیر است که این سوال را مطرح می کند: عوامل موثر برای توسعه مزیت رقابتی در شرایط کسب و کار رقابتی چیست؟ رقابتی بودن یک کسب و کار را نمی توان بدون فرهنگ سازمانی در نظر گرفت زیرا تقریبا تمامی پیشرفت های یک سازمان به واسطه فرهنگی با سطح عملکرد بالا محقق می شوند (علی و انوار^۲، ۲۰۲۱). هوگان و کوت^۳ تاکید دارند که اهمیت فرهنگ سازمانی به دلیل تاثیر معنی دار و جدی آن بر نگرش کارمندان و سهم چشمگیری که در عملکرد سازمانی دارد باید به صورت جامع بررسی شود. شاین^۴ فرهنگ سازمانی را به این صورت تعریف کرده است؛ کارمندانی که ارزش ها، باورها یا ادراکات مشترکی از سازمان و محیط آن دارند (ویجایا^۵ و همکاران، ۲۰۲۱).

مزیت رقابتی یکی از مفاهیم بسیار مهم و جالب در حوزه مدیریت راهبردی به شمار می رود زیرا این حوزه عواملی که موجب تفاوت در عملکرد شرکت ها می شود را تبیین می کند. حوزه و قلمرو استراتژی یا راهبرد کسب و کار از سویی دیگر به منظور تعریف برنامه های طولانی مدت عملی یک شرکت ممکن است به دنبال تحقق اهداف عملکردی خود باشد. به همین دلیل است که مزایای رقابتی مفهومی گسترده است که در دوره های مدیریت استراتژیک به عنوان یک مفهوم ضروری و اساسی در حوزه استراتژی کسب و کار مورد تایید قرار گرفته است. با این وجود، بحث شده است که مزایای رقابتی یک مفهوم با ابعاد متغیر و متفاوتی است که موجب سردرگمی مشاورین کسب و کار و مجریان کسب و

¹ Saqib & Satar

² Ali & Anwar

³ Hogan and Coote

⁴ Schein

⁵ Wijaya

کار شده است. منبع این سردرگمی آن است که مدیران اجرایی و سایر افراد دخیل در سازمان ها مزیت رقابتی را با معنای متفاوت در زمینه های مختلف به کار می برند (دوگنینون و همکاران^۱، ۲۰۲۱).

رضایی زاده و مهدوی (۱۴۰۰) در مطالعه خود عنوان می کنند که رقابت مهمترین بخش هوش تجاری است و رقابت زدایی و رقابت گرایی در کسب و کارها بر اساس اطلاعات به دست خواهند آمد. محققین در مطالعه خود به ارزیابی هوش تجاری با رویکرد مزیت رقابتی و تاثیر هوش رقابتی می پردازند. داده های این پژوهش به روش پرسشنامه ای بوده و ۲۱ نفر به عنوان نمونه مورد مطالعه قرار گرفته اند. نتایج پژوهش نشان داده است که عوامل مدیریتی و عوامل تامین کننده، عوامل عملیاتی و عوامل استراتژیک و بازاریابی به ترتیب بیشترین تاثیرات را بر این حوزه داشتند.

خادمی و رسولی (۱۴۰۰) پژوهشی با هدف بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی، با نقش میانجی تسهیم دانش، بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل انجام دادند. روش تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نوع داده ها و نحوه اجرای پژوهش توصیفی- پیمایشی بود. جامعه آماری کارکنان دانشگاه، به تعداد ۲۶۱ نفر، بودند و از بین آن ها ۱۵۷ نفر طبق فرمول کوکران با روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده ها، از پرسشنامه های استاندارد فرهنگ سازمانی ساشکین، تسهیم دانش واندن هوف و وان وینن، و یادگیری سازمانی سنگه استفاده شد و روایی آن ها، چون استاندارد بودند، به تأیید استادان رسید. پایایی پرسشنامه ۸۷ درصد بود. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش مدل سازی معادلات ساختاری، به کمک نرم افزار Amos18 و spss26، استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار است. همچنین، تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی تأثیر می گذارد و در رابطه بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی نقش میانجی دارد. بنابراین، توجه به فرهنگ سازمانی و گسترش تسهیم دانش بین کارکنان می تواند به افزایش یادگیری سازمانی کمک کند.

بایکال^۲ (۲۰۲۲) در مطالعه خود به بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی پرداخته است. محقق عنوان میدارد که به دلیل اینکه پایداری و عملکرد مالی کسب و کارها پیامدهای کاری مهمی در شرکت های خانوادگی هستند، تحقق اهداف مرتبط با کار و تضمین پایداری نشان می دهد که شرکت های خانوادگی همواره در مقایسه با همتای غیر خانوادگی خود ترجیح می دهد نوآوری را در کسب اهداف مالی خود به کار گیرد. مهمترین هدف این مطالعه بررسی و درک گرایش به نوآوری و اولویت های شرکت های خانواده و بررسی ارتباط بین نوآوری سازمانی و فرهنگ سازمانی این شرکت ها بوده است. محقق نشان داده است که فرهنگ سازمانی به عنوان کاتالیزگر یا تسریع کننده این ارتباط عمل می کند.

عظیم و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه خود به صورت تجربی به بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش، نوآوری سازمانی و مزایای رقابتی پرداخته است. داده های مورد نیاز برای این مطالعه از ۲۹۴ مدیر حوزه صنعتی گرد آوری شده است و از PML-SEM برای تایید داده ها و آزمون فرضیات و ارتباط بین متغیرها استفاده شده است. نتایج نشان داده است که فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش و نوآوری سازمانی تاثیرات مثبتی بر مزایای رقابتی داشته است. خصوصاً فرهنگ سازمانی تسهیل کننده نوآوری و تسهیم دانش بوده و موجب ایجاد پیوند آنها با سطح بالایی از فرایند های کسب و کار می شود که طبق نتایج می تواند به کسب قابلیت های تولیدی بیشتر منتهی شود.

هوانگ^۳ و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی به بررسی نقش واسطه ای قابلیت نوآوری بین شایستگی های کارآفرینی و مزیت رقابتی پرداختند. این مطالعه بررسی می کند که چگونه توانایی های کارآفرینی در سطح فردی و عملکرد شرکت در سطح سازمانی با واسطه قابلیت های نوآوری سازمانی انجام می شود. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که تأثیرات

¹ Dagnino

² Baykal

³ Hwang

غیرمستقیم شایستگیهای کارآفرینی از طریق قابلیت های نوآوری سازمانی بسیار بیشتر از تأثیرات مستقیم آن بر مزیت رقابتی است. قابلیت‌های نوآوری سازمانی برای پایداری موقعیت برتر یک شرکت و میانجی گری رابطه بین شایستگیهای کارآفرینی و مزیت رقابتی مورد نیاز است.

روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی است، از لحاظ نحوه ی گردآوری داده ها، از نوع تحقیقات میدانی به شمار می رود. پژوهش از نوع توصیفی است. توصیفی- میدانی است. در تحقیق حاضر جهت اندازه گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ با بهره گیری از نرم افزار *spss19* استفاده شده است.

جدول (۱): مقادیر پایایی مؤلفه های مورد سنجش

پایایی	متغیر
۰/۹۱	مزیت رقابتی
۰/۸۸	فرهنگ سازمانی

جامعه آماری این مطالعه شامل کلیه کارمندان مشغول در بیمارستان شهرستان های نوشهر، چالوس، نور، کلاردشت، تنکابن که تحصیلات لیسانس و بالاتر می باشند که تعدادشان معادل ۴۷۷ نفر می باشد. برای تخمین حجم نمونه از نمونه گیری به صورت ساده و تصادفی از کل جامعه آماری استفاده شد

$$n = \frac{477 * 1.96^2 (0.5.0.5)}{477 * 0.06^2 + 1.96^2 (0.5.0.5)} = 213$$

پس با در نظر گرفتن ضریب خطای ۰/۰۶ (d = ۰/۰۶) و ضریب اطمینان برابر ۹۵٪ و $z = 1.96$ و $p=q=0.5$ در تحقیق حاضر حجم نمونه آماری محاسبه شده از طریق فرمول کوکران از جامعه آماری مورد نظر ۲۱۳ نفر به دست آمده است.

یافته ها

جنسیت پاسخ دهنده ها

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل متغیرهای جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که جنسیت ۵۷ درصد از پاسخ‌دهندگان آقا و ۴۳ درصد خانم هستند.

جدول (۲): ترکیب جنسیتی اعضای نمونه

درصد فراوانی	فراوانی	
۵۷	۱۲۲	آقا
۴۳	۹۱	خانم
۱۰۰	۲۱۳	کل

ترکیب سنی پاسخ دهنده ها

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل متغیرهای جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که سن ۲۱ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۴ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۹ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال و ۶ درصد بیش از ۵۰ سال سن دارند.

جدول (۳): ترکیب وضعیت سنی اعضای نمونه

درصد فراوانی	فراوانی	
۲۱ درصد	۴۴	۲۰ تا ۳۰ سال
۴۴ درصد	۹۳	۳۰ تا ۴۰ سال

۴۰ تا ۵۰ سال	۶۲	۲۹ درصد
بیشتر از ۵۰ سال	۱۴	۶ درصد
کل	۲۱۳	۱۰۰

سابقه کاری پاسخ دهنده ها

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل متغیرهای جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که ۲۶ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۶ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۲ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۹ درصد بین ۲۱ تا ۲۵ سال و ۷ درصد بین ۲۶ تا ۳۰ سال سابقه کاری دارند.

جدول (۴): وضعیت سابقه کاری پاسخ‌دهندگان

درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی
۵ تا ۱۰ سال	۵۶	۲۶ درصد
۱۱ تا ۱۵ سال	۵۶	۲۶ درصد
۱۶ تا ۲۰ سال	۴۷	۲۲ درصد
۲۱ تا ۲۵ سال	۴۰	۱۹ درصد
۲۶ تا ۳۰ سال	۱۱	۷ درصد
کل	۲۱۳	۱۰۰

میزان درآمد

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل متغیرهای جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که ۲۱ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۳ تا ۶ میلیون، ۲۳ درصد بین ۶ تا ۱۰ میلیون، ۴۵ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ میلیون و ۱۱ درصد بالای ۱۵ میلیون درآمد دارند.

جدول (۵): وضعیت درآمد پاسخ‌دهندگان

درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی
۳ تا ۶ میلیون	۴۴	۲۱ درصد
۶ تا ۱۰ میلیون	۴۹	۲۳ درصد
۱۰ تا ۱۵ میلیون	۹۶	۴۵ درصد
بالای ۱۵ میلیون	۲۴	۱۱ درصد
کل	۲۱۳	۱۰۰

آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

جدول (۶): آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	بیشترین	کمترین
مزیت رقابتی	۲.۶۲	.۵۱	۵	۱
فرهنگ سازمانی	۲.۵۲	.۴۷	۵	۱

بررسی توزیع در متغیرهای پژوهش

یافته‌های استنباطی در ابتدا به بیان نرمال بودن و به طور کلی توزیع در متغیرها می‌باشد. آزمون بررسی نرمال بودن در این مطالعه آزمون معتبر کلموگروف اسمیرنوف می‌باشد. پس از بررسی نرمال بودن متغیرهای موجود در این مطالعه متناسب با توزیع در متغیرها به سراغ آزمون‌های پارامتریک و یا ناپارامتریک برای اثبات فرضیات مطالعه پرداخته می‌شود.

آزمون نرمال بودن با دو فرض صورت می‌پذیرد:

H0: داده ها در توزیع غیر نرمال میباشند.

H1: داده ها در توزیع نرمال میباشند.

با توجه به مفروضات این آزمون چنانچه سطح معناداری در مقدار عددی بیشتر از ۵ درصد باشد نشان از تایید فرض یک و نرمال بودن داده ها است و چنانچه سطح معناداری در مقدار کمتر از ۵ درصد باشد نشان دهنده تایید فرض صفر و نرمال نبودن داده ها می باشد.

با توجه به نتایج حاصل شده در این قسمت مشاهده میشود که مولفه های مورد مطالعه با سطح معناداری کمتر از ۵ درصد، دارای توزیع نرمال نمیباشند، در نهایت به منظور آزمون فرضیات، استفاده از آزمون های نا پارامتریک در دستور کار واقع میشود.

بررسی همبستگی متغیرهای مورد مطالعه

جدول (۷): نتایج آزمون همبستگی پیرسون

مؤلفه	آزمون	مزیت رقابتی	تسهیم دانش	فرهنگ سازمانی	نوآوری سازمانی
مزیت رقابتی	Sig	-	.۰۰	.۰۰	.۰۰
	R		.۱۳	.۳۶	.۴۸
فرهنگ سازمانی	Sig	.۰۰	.۰۰	-	.۰۰
	R	.۳۶	.۳۳	-	.۴۰

با توجه به نتایج حاصل شده در این قسمت این نکته حائز اهمیت است که مقادیر عددی سطح معناداری کمتر از ۵ درصد در راستای تایید وجود رابطه میان متغیرهای مورد مطالعه است، همچنین ضرایب همبستگی مادامی که به مقدار عددی ۱ میل کنند، نشان از همبستگی قوی و مادامی که به سمت مقادیر صفر میل کنند نشان دهنده همبستگی ضعیف در ارتباط با آن دو متغیر است، همچنین مقادیر منفی نشان دهنده وجود همبستگی منفی و روابط معکوس میان متغیرها میباشد. با توجه به نتایج حاصل شده در این قسمت مشاهده میشود که ضریب همبستگی در مولفه های مورد مطالعه غالباً در مقادیر عددی مناسب و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد میباشد. به بیان دیگر شرط همبستگی مولفه های مدل شده در تایید واقع میشود.

آزمون کفایت حجم نمونه و کروییت روابط

حجم نمونه عامل تعیین کننده ای در صحت تکنیک تحلیل عاملی است و قبل از تحلیل عاملی چه تأییدی و چه اکتشافی باید از کفایت حجم نمونه مطمئن بود. یکی از روش های بررسی کفایت حجم نمونه برای تحلیل عاملی، محاسبه شاخص کفایت حجم نمونه است. این شاخص با نماد KMO نشان داده می شود. این شاخص باید بالای ۰/۷ باشد. البته بین ۰/۵ و ۰/۷ نیز با احتیاط مورد قبول است. همچنین این آزمون شامل آزمون کروییت روابط یا بارتلت نیز می باشد.

جدول (۸): آزمون کفایت حجم نمونه و کروییت روابط

KMO	بارتلت
۰/۸۹۶	کای اسکور تقریبی (χ^2)
۷۱۷۷/۳۱۲	درجه آزادی (df)
۱۴۰	سطح معناداری (sig)
۰/۰۰۰	

مقدار خروجی آزمون KMO بسیار بزرگتر از ۰/۷ است که حکایت از کفایت حجم نمونه دارد. با توجه به آزمون بارتلت (کروییت روابط) نیز فرض H1 در سطح اطمینان ۹۹ درصد تایید شده است. لذا می توان به آزمون فرضیات نیز پرداخت.

آزمون‌های پایایی مدل بیرونی

الف) آزمون آلفای کرونباخ

خوشبختانه نتایج آزمون نشان می‌دهد که مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بالای ۰/۷ است. پس طبق این آزمون پایایی ابزار اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول (۹): ضرایب پایایی آلفای کرونباخ

متغیر	آلفای کرونباخ
مزیت رقابتی	۰/۷۲
فرهنگ سازمانی	۰/۸۱

خوشبختانه نتایج آزمون نشان می‌دهد که مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بالای ۰/۷ است. پس طبق این آزمون پایایی ابزار اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌گیرد.

ب) آزمون پایایی ترکیبی (CR)

جدول (۱۰): پایایی ترکیبی

متغیر	پایایی ترکیبی
مزیت رقابتی	۰/۷۰
فرهنگ سازمانی	۰/۷۷

خوشبختانه نتایج آزمون نشان می‌دهد که مقدار پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرها بالای ۰/۷ است. پس طبق این آزمون پایایی ابزار اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جمع‌بندی هر دو شاخص تأیید پایایی مدل آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نشان داد که خوشبختانه مدل بیرونی پژوهش دارای پایایی سازه است و محقق اکنون می‌تواند به سنجش اعتبار یا همان روایی مدل بپردازد.

آزمون‌های روایی مدل بیرونی

الف) روایی همگرا

آزمون میانگین واریانس استخراجی (AVE)

بر اساس تجمیع نظر خبرگان این حوزه، میانگین واریانس استخراجی برای هر متغیر باید بیشتر از نقطه برش ۰/۵ باشد.

جدول (۱۱): روایی همگرا (AVE)

متغیر	AVE
مزیت رقابتی	۰/۵۱
فرهنگ سازمانی	۰/۵۵

خوشبختانه نتایج آزمون نشان می‌دهد که مقدار میانگین واریانس استخراجی برای تمامی متغیرها بالای ۰/۵ است و طبق این آزمون، روایی ابزار اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌گیرد. بنابراین می‌توان ادعا نمود که مدل پژوهش از روایی همگرا برخوردار است و کلیه سوالات هر متغیر در درون مدل با یکدیگر همگرایی دارد.

ب) روایی واگرا

آزمون فورنل-لارکر

جدول (۱۲): آزمون فورنل-لارکر

متغیرها	مزیت رقابتی	فرهنگ سازمانی
مزیت رقابتی	۰/۶۴	
فرهنگ سازمانی	۰/۲۹	۰/۵۹

خوشبختانه نتایج حاصل از آزمون فورنل-لارکر به صراحت نشان می‌دهد روایی واگرایی متغیرها از نظر این آزمون کاملاً مورد تأیید است.

آزمون چند خصیصه و چند روش (HTMT)

جدول (۱۳): آزمون HTMT

متغیرها	مزیت رقابتی	فرهنگ سازمانی
مزیت رقابتی	۱	
فرهنگ سازمانی	۰/۶۱	۱

خوشبختانه نتایج حاصل از آزمون HTMT نشان می‌دهد که مقدار این شاخص برای کلیه متغیرها کمتر از ۰/۹ است. بنابراین روایی واگرا بر اساس این آزمون نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد.

آزمون بررسی کیفیت مدل بیرونی

جدول (۱۴): آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی سازه

متغیرهای درون‌زا	CV COM
مزیت رقابتی	۰/۳۷۹
فرهنگ سازمانی	۰/۳۶۳

خوشبختانه نتایج جدول برای هر متغیر بیشتر از ۰/۳۵ است و می‌توان ادعا کرد مدل بیرونی برای تک تک متغیرها از کیفیتی بسیار قوی برخوردار است و این نشان می‌دهد سوالات از قدرت پیش‌بینی بسیار بالایی در اندازه‌گیری متغیرهای خود برخوردارند.

آزمون‌های معناداری فرضیات و شدت و جهت آنها

جدول (۱۵): آزمون‌های معناداری فرضیات فرعی و شدت و جهت آنها (مسیر مستقیم)

فرضیه	روابط	ضریب مسیر	sig	T.value	نتیجه
H1	فرهنگ سازمانی → مزیت رقابتی	۰/۱۸۶	۰/۰۰۰	۲/۰۶۰	تأیید شد

آزمون واریانس تبیین شده (ضریب تعیین)

جدول (۱۶): واریانس تبیین شده از متغیرهای درون‌زا

متغیر درون‌زا	R Square (R2)
مزیت رقابتی	۰/۷۴

آزمون کیفیت مدل درونی

جدول (۱۷): آزمون روایی متقاطع شاخص افزونگی

متغیر درون‌زا	CV RED
مزیت رقابتی	۰/۱۸۸

آزمون‌های مدل کلی

آزمون SRMR

برازش به معنای تطبیق دادن مدل مشاهده شده در نمونه با مدل مورد انتظار در جامعه واقعی می‌باشد. از بین شاخص‌های برازش که در سال‌های اخیر برای PLS ارائه شده تنها شاخص SRMR دارای ثبات و قابلیت انطباق مشاهدات با واقعیات جامعه است. مقدار مناسب برای این شاخص را کمتر از ۰/۰۸ در نظر گرفته شده است.

جدول (۱۸): آزمون برازش SRMR

	Estimated Model	Saturated Model
SRMR	۰/۰۶۳	۰/۰۶۱

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد مقدار این شاخص کمتر از مقدار بحرانی می‌باشد. بنابراین برازش (کیفیت) بر اساس این آزمون تأیید می‌شود.

آزمون GOF

شاخص نیکویی برازش (GOF) نیز به عنوان جمع‌بندی‌کننده دو مدل بیرونی و درونی است که اگر مقدار آن بالای ۰/۳۶ شود، آنگاه مدل کلی پژوهش در PLS و نتایج آن دقتی برابر با ۹۷٪ نتایج کواریانس محورها دارد. البته برای این شاخص سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان کیفیت کلی ضعیف، متوسط و قوی ارائه شده است.

$$GOF = \sqrt{Communtality \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{2.12 \times 1.239} = 0.46$$

با توجه به مقدار بدست آمده برای آزمون نکویی برازش، کیفیت مدل کلی بسیار قوی است و مقدار GOF بسیار بیشتر از ۰/۳۶ است. بنابراین می‌توان ادعا نمود که دقت و کیفیت بسیار مناسب است.

بحث و نتیجه گیری

فرضیه مبنی بر، فرهنگ سازمانی بر گسترش مزیت رقابتی تأثیر معنی دار و مثبتی دارد، با توجه به نتایج حاصل شده، با ضریب تی استاندارد (۲۰۶۰) مورد تأیید واقع شد. در همین زمینه خسروفرتمه سری و قجری (۱۳۹۵) به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی محیطی بر مزیت رقابتی سبز سازمان‌ها با نقش میانجی هویت سازمانی سبز در شرکت تقویت فشار گاز گیلان پرداختند. نتایج نشانگر آن بود که تمامی ابعاد فرهنگ سازمانی محیطی به جز فرهنگ ماموریتی از طریق هویت سازمانی سبز بر مزیت رقابتی سبز سازمان‌ها تأثیر دارد. این نتیجه هم راستا با نتایج به دست آمده در تحقیق حاضر می‌باشد.

مزیت رقابتی کلید موفقیت در مدیریت استراتژیک است زیرا یک استراتژی است که برای دستیابی به ارزش شرکت طراحی شده است. بنابراین، خلاقیت و نوآوری از ویژگی‌های ضروری در یک محیط تجاری رقابتی هستند که به بی نقص بودن یک محصول کمک می‌کند. با حفظ این دیدگاه، حمایت مدیریت برای ایجاد یک محیط کاری حمایتی و یادگیری که به اشتراک گذاری دانش و فعالیت‌های نوآورانه را پرورش می‌دهد، حیاتی است. بدین ترتیب رقابت پذیری شرکت باید برای دستیابی به تمایز در پیشرفت، تحمل ریسک، و تمایل به ریسک در مقابل رقبا بر توانایی‌ها و منابع تکیه کند و در به دست آوردن فرصت‌های تجاری و به دست آوردن سهم اول بازار به طور باورنکردنی موثر باشد تا بتواند دنیای تجارت در بازار باقی بماند.

فرهنگ سازمانی به عنوان یک سرمایه سازمانی و یک شایستگی محوری در نظر گرفته می‌شود که سازگاری بین ارزش‌های سازمان و کارمند، همراه با عملکرد سازمانی را توسعه می‌دهد. فرهنگ سازمانی یک ورودی ضروری برای عملکرد موثر شرکت است زیرا فرهنگ شرکت ارزش‌ها، باورها و سیستم‌های کاری را هدایت می‌کند و محیط مناسبی را برای پایداری رقابتی فراهم می‌کند. OC یادگیری جدید را قادر می‌سازد تا کار را ساده کند و ممکن است کارکنان را به درک ارزش اساسی سازمان و ایجاد درک مشترک در مورد فرآیندها و اهداف سازمان سوق دهد تا در آن مشارکت بیشتری داشته باشند.

منابع

- ✓ احمدی محمد هادی، علی، ماکویی، احمد، بنیادی، علی، (۱۳۹۷)، تدوین راهبردهای تکامل فرهنگ سازمانی، نشریه مطالعات مدیریت راهبردی، دوره ۹، صص ۵۳-۸۴.
- ✓ الوانی، سیدمهدی، محمدی، سمیه، میرزایی، مهدی، (۱۳۹۱)، تاثیر فرهنگ سازمانی در بهره وری نیروی انسانی، نشریه پژوهشگر مدیریت، دوره ۹، شماره ۲۸، صص ۲۵-۳۸.
- ✓ انصاری، منوچهر، رحمانی یوشانلوئی، حسین، رحمانی، کمال الدین، پاسبانی، محمد، عسگری، محمدعلی، (۱۳۹۲)، ارائه مدل مفهومی تاثیر موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش بر کسب مزیت رقابتی در شرکت های کوچک و متوسط (SMEs)، نشریه مدیریت بازرگانی، شماره ۱، صص ۲۱-۴۰.
- ✓ بیکپور، بابک، (۱۳۹۳)، بررسی نقش واسطه ای شایستگی اجتماعی در رابطه بین مدیریت ارتباط با مشتری و مزیت رقابتی (مورد مطالعه: مدیران و کارکنان شعب شمال غرب بانک سرمایه)، دانشگاه آزاد گرمی.
- ✓ پورتر، مایکل، (۱۳۹۳)، استراتژی رقابتی تکنیک های تحلیل صنعت و رقبا، ترجمه عباس مهرپویا، تهران: نشر رسا.
- ✓ حسینی، احمد، شمس، فاطمه، (۱۳۹۳)، تاثیر رفتار سازمانی مثبت و نوآوری باز بر بهبود مزیت رقابتی، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره ۷۵، صص ۱۳۸-۱۵۹.
- ✓ حمزه، حبیب، حمزه، محمدباقر، (۱۳۹۵)، تاثیر فرهنگ سازمانی در سازمان های رسانه ای، پنجمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- ✓ خیره، علی، کاشفی نیشابوری، محمدرضا، نعیمی، عبدالله، هاشمی، سیدمحمود، (۱۴۰۰)، تبیین اثر سبز شدن مزیت رقابتی پورتر در فرایند بازاریابی با تاکید بر سیستم اطلاعات بازاریابی و رفتار اطلاعاتی (نمونه موردی: صنعت نفت)، نشریه تعامل انسان و اطلاعات، جلد هشتم، شماره ۴، صص ۶۶-۸۱.
- ✓ خادم، یوسف، رسولی، اسحق، (۱۴۰۰)، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، مجله مدیریت و فرهنگ سازمانی، دوره ۹، شماره ۱، صص ۱۵۳-۱۷۴.
- ✓ رجبی، آزاده، قاسمی، بهروز، (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر بکارگیری هماهنگی های سازمانی و استراتژیکی بر ارتقاء مزیت رقابتی، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۴۰، صص ۴۶-۸۶.
- ✓ رحیم زاده قرآنی، فهیمه، حیدری، محمد، (۱۳۹۶)، تاثیر مزایای اقتصاد شبکه ای بر ایجاد مزیت رقابتی سازمان در بازارهای الکترونیک (مطالعه موردی: شرکت بادران گستران)، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره ۳، شماره ۳، صص ۳۲۱-۳۳۴.
- ✓ رحیمی اقدم، صمد، صنوبر، ناصر، حق وردی زاده، ابوالفضل، (۱۳۹۸)، تبیین مدلی برای سبب مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر استراتژی مدیریت استعداد در صنعت بیمه، مجله بررسی های بازرگانی، دوره ۱۷، شماره ۹۹، صص ۱۰۴-۱۱۶.
- ✓ رضایی زاده، کریم، غضنفری، مهدی، (۱۴۰۰)، ارزیابی هوش تجاری با رویکرد مزیت رقابتی و تاثیر هوش رقابتی، پژوهش های نوین در مدیریت کارآفرینی و توسعه کسب و کار، شماره ۴، صص ۲۵۴-۲۸۲.
- ✓ رمضانین، محمد رحیم، اکبری، محسن، اسماعیل زده، محمد، (۱۳۹۳)، شناسایی اولویت های رقابتی و تعیین رابطه آن با مزیت های رقابتی منبع محور (مطالعه موردی: شرکت های مستقر در شهرک صنعتی رشت)، مجله مدیریت صنعتی، دوره ۶، شماره ۳، صص ۴۹۱-۵۱۰.

- ✓ رودساز، حبیب الله، سید نقوی، میرعلی، عبدلی مسینان، فائزه، (۱۳۹۹)، تاثیر نوآوری باز بر مزیت رقابتی با نقش میانجیگری مدیریت دانش، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت صنعتی، سال هجدهم، شماره ۹۵، صص ۱۱۷-۱۵۰.
- ✓ سود بخش، صبا، سلطانی، حسن، (۱۳۹۷)، نقش واسطه ای قابلیت بازاریابی و مزایای رقابتی در رابطه با جهت گیری بازار و عملکرد صادراتی سازمان، کنفرانس ملی اندیشه های نوین و خلاق در مدیریت، حسابداری مطالعات حقوقی و اجتماعی، ارومیه.
- ✓ شاه طهماسبی، اسماعیل، خداداد حسینی، سیدحمید، کردنائیچ، اسدالله، (۱۳۹۷)، قابلیت های پویا در استراتژی کسب مزیت رقابتی رابطه محور، مورد مطالعه صنعت ساختمان، کاوشهای مدیریت بازرگانی، سال دهم، شماره ۱۹، صص ۹۹-۱۲۱.
- ✓ صالحی، محمدحسین، محمدیان، مسلم، (۱۳۹۵)، تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام)، فرهنگ ایلام، دوره ۱۷، شماره ۵۱، صص ۱۶۱-۱۷۶.
- ✓ صحت، سعید، مظلومی، نادر، فخریمی محمدپور، حمید، (۱۳۹۶)، رابطه بین نوآوری سازمانی و مزیت رقابتی در شرکتهای بیمه، پژوهشنامه بیمه، سال ۳۰، شماره ۲، صص ۱-۳۴.
- ✓ فراتی، حسن، طاهری، نادر، (۱۴۰۰)، بررسی تاثیر تحلیل کسب و کار و جهت گیری های محیطی بر مزیت رقابتی سبز با لحاظ نقش میانجی نوآوری سبز (مورد مطالعه: سازمان هواپیمایی کشور)، مطالعات مدیریت و کارآفرینی، شماره ۳۵، صص ۷۵-۹۵.
- ✓ فرزین، محمدرضا، محمودی، مصطفی، کروی، مهدی، پورفرج، اکبر، (۱۳۹۸)، ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بخش هتلداری (رویکرد تلفیقی عاملیت گرایی و منبع محوری)، دوفصلنامه مطالعات اجتماعی گردشگری، سال هفتم، شماره چهاردهم، صص ۱-۲۴.
- ✓ محمدیان، محمد، شهسواری، هادی، (۱۳۹۷)، بررسی فرهنگ سازمانی یک سازمان با رویکرد نهادی، نشریه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۰، شماره ۴ (۳۴)، صص ۷۵-۱۰۰.
- ✓ Al-Rahmi, W. M., Yahaya, N., Aldraiweesh, A. A., Alturki, U., Alamri, M. M., Saud, M. S. B., ... & Alhamed, O. A. (2019). Big data adoption and knowledge management sharing: An empirical investigation on their adoption and sustainability as a purpose of education. *Ieee Access*, 7, 47245-47258.
- ✓ Ardichvili, A., M.M., Wei Li, Tim Wentling, Reed Stuedemann, Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice, *J. Knowl. Manag.* (2006), <https://doi.org/10.1108/13673270610650139>
- ✓ Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2020). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- ✓ Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. Anwar, M. (2018). Business model innovation and SMEs performance—Does competitive advantage mediate?. *International Journal of Innovation Management*, 22(07), 1850057.
- ✓ Barney, J. (1991). Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- ✓ Baykal, E. (2022). Family firms and the effects of organizational culture on their innovation. In *Research Anthology on Strategies for Maintaining Successful Family Firms* (pp. 1082-1102). IGI Global.

- ✓ Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902.
- ✓ Chang, W. J., Liao, S. H., & Wu, T. T. (2017). Relationships among organizational culture, knowledge sharing, and innovation capability: a case of the automobile industry in Taiwan. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3), 471-490.
- ✓ Dagnino, G. B., Picone, P. M., & Ferrigno, G. (2021). Temporary competitive advantage: a state-of-the-art literature review and research directions. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 85-115.
- ✓ do Adro, F. J. N., & Leitão, J. C. C. (2020). Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 4(2), 51-67.
- ✓ Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306.
- ✓ Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of knowledge management*.
- ✓ Hwang, W.S., Choi, H., and Shin, J.(2020). A mediating role of innovation capability between entrepreneurial competencies and competitive advantage. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32 (1): 1-14.
- ✓ Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460.
- ✓ Kamasak, Rıfat and Bulutlar, Fusun. (2010). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*, Vol. 22 No. 3, pp. 306-317.
- ✓ Kavala, H. B., Devi, P. G., & Mandal, S. (2019). Does Organizational Culture Matter for Shaping Up Hotel's Agility? An Empirical Investigation. *Global Health & Medical Tourism (GloHMT)*.
- ✓ Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2018). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*.
- ✓ Liu, F., Dutta, D. K., & Park, K. (2021). From external knowledge to competitive advantage: absorptive capacity, firm performance, and the mediating role of labour productivity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(1), 18-30.
- ✓ Lubis, F. R., & Hanum, F. (2020, December). Organizational culture. In 2nd Yogyakarta international conference on educational management/administration and pedagogy (YICEMAP 2019). Atlantis Press (pp. 88-91).
- ✓ Memon, S. B., Qureshi, J. A., & Jokhio, I. A. (2020). The role of organizational culture in knowledge sharing and transfer in Pakistani banks: A qualitative study. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(3), 45-54.
- ✓ Musaddad, A. (2021). Organizational Culture In The Islamic Boarding School: Phenomenology Review. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 154-164.
- ✓ Pratono, A.H., Darmasetiawan, N.K., Yudianto, A., and Jeong, B.G.(2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 17 (2): 1-15.
- ✓ Raghavan, A., Demircioglu, M. A., & Taeihagh, A. (2021). Public health innovation through cloud adoption: a comparative analysis of drivers and barriers in Japan, South Korea, and

Singapore. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 334.
Ardichvili, A., Maurer, M., Li, W., Wentling, T., & Stuedemann, R. (2006). Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. *Journal of knowledge management*.

- ✓ Salimi, G., Heidari, E., Mehrvarz, M., & Safavi, A. A. (2022). Impact of online social capital on academic performance: exploring the mediating role of online knowledge sharing. *Education and Information Technologies*, 1-22.
- ✓ Saqib, N., & Satar, M. S. (2021). Exploring business model innovation for competitive advantage: a lesson from an emerging market. *International Journal of Innovation Science*.
- ✓ Sentika, S., & Arissaputra, R. (2022). Knowledge Sharing is The Key Success Factor to Building Competitive Advantage in Indonesia: a Review and Hint for Future Research. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 5(1), 3095-3103.
- ✓ Soto-Acosta, P., Popa, S., & Palacios-Marqués, D. (2017). Social web knowledge sharing and innovation performance in knowledge-intensive manufacturing SMEs. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 425-440.
- ✓ Suwanti, S. (2019). Intrinsic motivation, knowledge sharing, and employee creativity: A self-determination perspective. *Education*, 22(13.4), 53-57.
- ✓ Tsang, D., & Park, Y. (2013). How culture and government shape entrepreneurial innovation: the case of Korean and UK online gaming firms. *Asian Journal of Technology Innovation*, 21(2), 237-250.
- ✓ Taylor, A., Santiago, F., & Hynes, R. (2019). Relationships among leadership, organizational culture, and support for innovation. In *Effective and Creative Leadership in Diverse Workforces* (pp. 11-42). Palgrave Macmillan, Cham.
- ✓ Tian, G.; Cai, H.; Jiang, Y. (2018). A Study of the Effects of Organizational Support on Organizational Learning based on Knowledge Management. *EURASIA J Math Sci and Tech Ed*, 2018, 14(5), 1979-1986. ISSN:1305-8223 (online) 1305-8215 (print.)
- ✓ Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419-1428.
- ✓ Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2014). The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), pp 13-303.
- ✓ Wijaya, P. Y., & Suasih, N. N. R. (2020). The effect of knowledge management on competitive advantage and business performance: A study of silver craft SMEs. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 105-121.
- ✓ Yang, H.L & Wu, T.C.T. (2008). Knowledge Sharing in an Organization. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(8):1128-1156.