

Research Paper

Antecedents of Aligning Marketing Strategies and Business Strategies at the B2B Level: A Study in Knowledge-Based Businesses

Leila Shakeri Kebria¹ , Mohammad Safari^{*2} , Bahareh Abedin³ 

¹ M.A Student in Executive Management, Department of Executive Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Mazandaran, Iran

² Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Mazandaran, Iran

³ Assistant Prof., Department of Executive Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Mazandaran, Iran



10.22080/JEM.2023.25036.3839

Received:

February 26, 2023

Accepted:

August 5, 2023

Available online:

August 17, 2024

Keywords:

Alignment, Marketing strategy, Business strategy, B2B, knowledge-based businesses

Abstract

Objective: In many companies, it is possible to see the low alignment of marketing and business strategies. This defect leads to problems in business development, product sales, and failure to achieve the designed goals and plans. Based on the importance of the subject, the current research seeks to identify the antecedents of the alignment of marketing strategies and business strategies at the business-to-business level in knowledge-based businesses. **Method:** In this research, a qualitative analysis of the interviews of 10 experts and executive managers in the field of knowledge-based businesses was done. These people were selected purposefully and collected data through in-depth interviews. After data analysis, 215 initial codes were extracted and 34 organizing themes and 10 comprehensive themes were obtained from these codes. **Findings:** The findings of this research indicate that the antecedents of the alignment of marketing and business strategies at the inter-enterprise level in knowledge-based businesses include 10 comprehensive themes including communication-information integration, efficiency, and human capital empowerment. Strategic pronunciation, strategic thinking, customer value management, structural-management efficiency and coherence, strategic leadership, process-operational agility, competitive intelligence, and supporting resources. **Conclusion:** Based on the results of the research, it was determined that knowledge-based companies should know that before anything and any kind of action to align the stated antecedents, the conditions of the company should be examined and the competitors and the environment should be fully analyzed and understood, and the necessary preparations for Provide alignment.

***Corresponding Author:** Mohammad Safari

Address: Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Mazandaran, Iran

Tel: 09106620766

Email: mo.safari@umz.ac.ir

Extended Abstract

1. Introduction

Considering the changes that have occurred in today's business environment and in an era where meeting the demands and needs of customers is essential, creating a competitive advantage and improving quality is one of the most important factors that empower business and the current and future needs and identifies and fulfills the future of the organization and its customers. Research has shown that alignment is a major problem in today's businesses. In this way, there is no alignment between different business strategies and their strategies are non-integrated. The word "alignment" means to adjust the parts to create appropriate conditions or relationships. Alignment is a vague and multidimensional concept that is widely used in management. It is an evolutionary and dynamic process and a moving goal, and achieving it in the organization requires maximizing the strengthening and alignment factors and minimizing the obstacles to alignment in businesses. The lack of alignment in business leads to weaknesses, disadvantages, and challenges, the most important of which include the reduction of efficiency and effectiveness of work processes, the absence of an effective and integrated management system, as well as the absence of a comprehensive and systematic plan and weakness in the implementation of strategic plans in businesses. It is obvious that such challenges and weaknesses lead to the failure of someone and businesses in achieving macro strategies and will have a significant impact on the performance of the organization and this has a huge impact on the profitability, growth, and

survival of the organization. Hence, the present research seeks to identify the antecedents of the alignment of marketing strategies and business strategies at the inter-enterprise level in knowledge-based businesses.

2. Methodology

In terms of method, the current research is qualitative and has an inductive approach. The data was analyzed based on theme analysis. Qualitative approaches are diverse, complex, and nuanced, and theme analysis should be considered as a basic method for qualitative analysis. Theme analysis is considered a method for analyzing qualitative data, which is often a method for analyzing qualitative data from interviews. In this research, data collection was done through in-depth interviews. The statistical population of the research was executive experts and managers of science-based companies in Mazandaran Science and Technology Park. The samples were selected purposefully and 10 people who had valuable executive experience in this field were chosen. These people were CEOs or boards of directors of B2B knowledge-based companies in the field of electronics and control and had more than three years of work experience. The interviews were continued until theoretical saturation and the data analysis was done simultaneously; in other words, after the interview with each participant, the materials were carefully implemented, re-read many times, and the codes related to each participant were extracted.

3. Discussion and Results

After reviewing the texts of the conducted interviews, they were coded and categorized. A total of 215 codes (with a frequency of 243), 34 organizing themes, and 10 overarching themes were created,

so that the antecedents of the alignment of marketing strategies and business strategies include communication-informational integration, human capital efficiency and empowerment, strategic harmony, strategic thinking, customer value management, structural-management efficiency and coherence, strategic leadership, process-operational agility, competitive intelligence, and supporting resources. Business strategy is a plan and program that guides the organization efficiently to achieve its goal and determines the long-term goals and objectives of the company, the paths of movement, and the necessary resources to achieve the goals. Marketing strategies are one of the most important business strategies, and more importantly, the alignment of marketing strategies with business strategies is very important. Considering that every strategy, decision, and activity in businesses and organizations is based on correct, appropriate, and timely information; therefore, in order for strategic alignment to occur, the organization's infrastructure must be connected, the flow of information must be fast and smooth, and all people at different levels of the organization have access to information. In this way, correct, appropriate and aligned strategies, and timely and appropriate activities will be made.

4. Conclusion

For quick and comprehensive access of all the people of the organization to the required information, it is suggested to create integrated administrative and

information systems in the organization and establish an Office of Strategy Management (OSM) in companies to continuously evaluate and monitor the strategies of the organization, as well as to deploy an Office of Strategy Management (OSM) in companies. Moreover, in order to create coordination, awareness, communication, and close interaction between all people at different levels, brainstorming sessions and review of strategies should be held, and necessary training for optimal implementation of alignment, such as training strategists of the organization in formulating strategies, and the provision of practical training for organization managers and pre-employment training to familiarize employees with the alignment method should be considered. Considering the changes and dynamism of the environment, it is necessary to design and innovate in the structure and create flexible processes and comprehensive evaluation in order to be agile and adapt to dynamic environmental conditions.

Funding

There is no funding support.

Author's contribution

All the authors contributed equally to writing the article.

Conflict of interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors appreciate the participants and respondents in the interview research.

علمی پژوهشی

پیشایندهای همراستایی استراتژی های بازاریابی و استراتژی های کسب و کار در سطح بین بنگاهی (B2B): مطالعه ای در کسب و کارهای دانش بنیان

لیلا شاکری کبریا^۱ ID، محمد صفری^{۲*} ID، بهاره عابدین^۳ ID

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، گروه مدیریت اجرایی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه مازندران، بابلسر، مازندران، ایران
^۲ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه مازندران، بابلسر، مازندران، ایران
^۳ استادیار، گروه مدیریت اجرایی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه مازندران، بابلسر، مازندران، ایران

doi 10.22080/JEM.2023.25036.3839

چکیده

هدف: در بسیاری از شرکت ها می توان همراستایی پائین استراتژی های بازاریابی و کسب و کار را مشاهده نمود. این نقص منجر به بروز مشکلاتی در توسعه کسب و کارها، فروش محصولات و ناکامی در نیل به اهداف و برنامه های طراحی شده می گردد. بر اساس اهمیت موضوع، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی پیشایندهای همراستایی استراتژی های بازاریابی و استراتژی های کسب و کار در سطح بین بنگاهی (B2B) در کسب و کار های دانش بنیان است. روش: در این پژوهش به تحلیل کیفی مصاحبه ۱۰ نفر از خبرگان و مدیران اجرایی حوزه کسب و کارهای دانش بنیان پرداخته شد. این افراد به صورت هدفمند انتخاب شدند و از طریق مصاحبه های عمیق داده ها گردآوری شدند. و با روش تحلیل تم و با استفاده از نرم افزار MAXQDA مورد تحلیل قرار گرفت. پس از تحلیل داده ها تعداد ۲۱۵ کد اولیه استخراج شدند و از میان این کدها ۳۴ تم سازمان دهنده و ۱۰ تم فراگیر به دست آمدند. یافته ها: یافته های این پژوهش بیانگر این است که پیشایندهای همراستایی استراتژی های بازاریابی و استراتژی های کسب و کار در سطح بین بنگاهی در کسب و کار های دانش بنیان شامل ۱۰ تم فراگیر شامل یکپارچگی ارتباطی- اطلاعاتی، کارآمدی و توانمندسازی سرمایه انسانی، هم آوایی استراتژیک، تفکر استراتژیک، مدیریت ارزش مشتری، کارآمدی و انسجام ساختاری- مدیریتی، رهبری استراتژیک، چابکی فرآیندی- عملیاتی، هوش رقابتی و منابع پشتیبانی کننده می باشند. نتیجه گیری: بر اساس نتایج پژوهش مشخص شد که شرکت های دانش بنیان قبل از هر چیز و هر نوع اقدامی برای همراستایی پیشایندهای بیان شده بدانند باید شرایط شرکت مورد بررسی قرار گیرد و رقبا و محیط پطور کامل تحلیل و درک شود و آمادگی های لازم جهت بکارگیری همراستایی فراهم کنند.

تاریخ دریافت:

۷ اسفند ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۱۴ مرداد ۱۴۰۲

تاریخ انتشار:

۲۷ مرداد ۱۴۰۳

کلیدواژه ها:

همراستایی، استراتژی های بازاریابی، استراتژی های کسب و کار، بازارهای تجاری، کسب و کارهای دانش بنیان.

* نویسنده مسئول: محمد صفری

آدرس: گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری
دانشگاه مازندران، بابلسر، مازندران، ایران
تلفن: ۰۹۱۰۶۶۲۰۷۶۶ ایمیل: mo.safari@umz.ac.ir

۱ مقدمه

از مهم ترین موارد آن شامل کاهش کارایی و اثربخشی فرآیندهای کاری، نبود سیستم مدیریت اثربخش و یکپارچه و نیز عدم وجود طرح جامع و نظام مند و ضعف اجرایی و فرهنگ سازمانی می باشد. بدیهی است چنین چالش ها و ضعف هایی منجر به ناکامی سازمان در دستیابی به استراتژی های کلان خود می گردد و بر عملکرد سازمان تأثیر قابل توجهی خواهد داشت و این تأثیر عظیمی در سودآوری، رشد و بقای سازمان دارد (شاه حسینی و همکاران، ۱۳۹۸). بنابراین در صورت همراستا نمودن استراتژی ها دستاورد های بسیاری برای سازمان به دنبال خواهد داشت. همراستایی استراتژی ها منجر به هماهنگی و تمرکز اهداف سازمانی خواهد شد که به نوبه خود عملکرد شرکت بهبود می یابد (جامی پور و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از موارد بسیار مهم همراستایی، همراستا نمودن استراتژی های بازاریابی و استراتژی های کسب و کار می باشد. استراتژی بازاریابی شامل مجموعه ای از تصمیمات یکپارچه است که به شرکت کمک می کند تا انتخاب های حیاتی در مورد فعالیت های بازاریابی در بازارها و بخش های منتخب انجام دهد و هدف آن ایجاد برقراری ارتباط و ارائه ارزش به مشتریان در ازای دستیابی به اهداف خاص مالی، بازار و سایر اهداف می باشد (لی و همکاران، ۲۰۲۰). و استراتژی کسب و کار یک ابزار تحلیلی مدیریتی است که مسیر و حرکت آینده کسب و کار را مشخص می سازد. محیط داخلی و خارجی کسب و کار، رویکرد رقابتی و چشم انداز و تخصیص منابع سازمان را هدایت می کند و در کلیه مراحل تدوین و پیاده سازی استراتژی قوی مدیریت ارشد سازمان را می خواهد (سیدی و همکاران، ۱۳۹۲). بنابراین استراتژی کسب و کار روشن می سازد که یک شرکت چگونه فعالیت های سازمانی خود را برای رسیدن به اهداف کلی خود هماهنگ می کند و استراتژی بازاریابی با شناسایی تهدیدها و فرصت های موجود در محیط برای بهترین موقعیت سازمان در بازار، از استراتژی کسب و کار

با توجه به تغییرات به وجود آمده در بازارهای جهانی و در عصری که تأمین کردن خواست و نیاز مشتریان مطرح است، ایجاد مزیت رقابتی، بهبود کیفیت از مهم ترین عواملی است که کسب و کار را توانمند می سازد و نیازمندی های حال و آتی سازمان و مشتریان را شناسایی و برآورده می نماید (رضاییان و مرادی، ۱۳۹۳). بنابراین به منظور موفقیت در محیط رقابتی کسب و کار امروز، یک شرکت باید یک استراتژی تجاری روشن داشته باشد که توسط سایر استراتژی های سازمانی پشتیبانی می شود (آلسورمی و همکاران، ۲۰۲۰). آنسوف^۲ (۱۹۷۹) معتقد است که هر قدر بین استراتژی ها، اهداف و فعالیت های فعلی سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، نرخ رشد و توسعه بزرگتر و منظم تر خواهد بود. در گزارشات تحقیقات مختلفی مطرح شده است که همراستایی یک مشکل اساسی در سازمان ها می باشد. بدین صورت که بین استراتژی های مختلف کسب و کارها همراستایی وجود ندارد و استراتژی هایشان به شکل جزیره ای است. واژه همراستایی به معنای تنظیم و تعدیل بخش ها می باشد تا شرایط یا روابط مناسب و شایسته ایجاد گردد. همراستایی مفهومی مبهم و چند بعدی است که به طور گسترده در مدیریت استفاده می شود. همراستایی میزان سازگاری استراتژی ها و فرآیندهای یک واحد با دیگر واحدها می باشد که می توانند برای دستیابی به اهداف استراتژیک، راه اندازی فرآیندها و فعالیت های شرکت و فعالیت های واحد کسب و کار با یکدیگر همکاری کنند (سومبولتاوی و بون ایت^۳، ۲۰۱۸). همراستایی فرآیندی تکاملی و پویا و یک هدف در حال حرکت است و رسیدن به همراستایی در سازمان نیازمند حداکثر کردن عوامل تقویت کننده و همراستایی و حداقل نمودن موانع همراستایی در سازمان است. عدم وجود همراستایی در سازمان ها ضعف ها، معایب و چالش هایی را به دنبال دارد که

³ Sombultawee & Boon-it

⁴ Li et al

¹ Al-Surmi et al

² Ansoff

اند؟ ابعاد و مؤلفه های همراستایی استراتژی های بازاریابی و استراتژی های کسب و کار در سطح بین بنگاهی در کسب و کارهای دانش بنیان کدام اند؟ در این راستا با کمک خبرگان و مدیران اجرایی در این مسیر، پیشایند های همراستایی شناسایی خواهند شد.

۲ پیشینه نظری پژوهش

۲.۱ همراستایی

مفهوم همراستایی ریشه در تحقیقاتی دارد که پیرامون استراتژی کسب و کار صورت گرفته است و نقطه آغازین آن را همراستاسازی منابع سازمانی با تهدیدات و فرصت های محیطی می دانند (سیدی و همکاران، ۱۳۹۲). همراستایی، میزان تناسب بین نیازها، اهداف، دستاوردها و ساختار یک جزء از یک سیستم با نیازها، اهداف، دستاوردها و ساختار جزء دیگر می باشد (کلوشانی و همکاران، ۱۳۹۹). همراستایی یک فرآیند دائمی می باشد و در این راستا نیازمند تغییرات مداوم در ابعاد مختلف سازمان می باشد، بنابراین باید یک سازمان به عنوان یکی از اولویت های مهم مورد توجه قرار گیرد (یان و همکاران^۳، ۲۰۲۰). همراستاسازی پیچیده، سخت، پویا و یک فرآیند دائما در حال تغییر است و زمانی اهمیت این موضوع می شود که سیستم ها و فرآیندهای همراستاسازده قابلیت پاسخ به تغییرات محیط بیرونی را داشته باشند (کلوشانی و همکاران، ۱۳۹۹). از آنجایی که می توان همراستایی را به عنوان یک روش دانست که محیط کسب و کار را از طریق تعامل بین فرآیندهای تجاری و استراتژی همسو می کند، سازمان را قادر می سازد تا توانایی خود را برای بقا ارزیابی کند و چگونگی تحقق چشم انداز خود را تعیین کند و به تغییرات محیط خارجی پاسخ دهد (آمانال و همکاران^۴، ۲۰۲۲) بنابراین، همراستایی استراتژیک یک محور مدیریت استراتژیک سازمانی

پشتیبانی می کند. با توجه به موارد گفته شده، در صورت همراستا نمودن این دو استراتژی، فعالیت های سازمان راحت تر و موثرتر انجام خواهد شد و دستیابی به اهداف در زمان کوتاه تری اتفاق می افتد و می تواند موجب رشد و بقای سازمان ها گردد. همچنین با توجه به اینکه کشور ایران دارای افراد نخبه و تحصیل کرده ی با استعداد و توانمند بسیاری می باشد و به سرعت به سمت اقتصاد دانش بنیان حرکت می کند و کسب و کارهای دانش بنیان با فناوری پیشرفته به نیروگاه های اقتصادی تبدیل خواهند شد موضوع مورد نظر در کسب و کارهای دانش بنیان بررسی خواهد شد. کسب و کارهای دانش بنیان می تواند به عنوان کسب و کارهایی تعریف نمود که بر توانایی افراد جهت خلق، کسب و بکارگیری دانش برای محصولات و خدمات متکی می باشند. در این گونه کسب و کارها، یادگیری و کسب مستمر دانش همراه با یادگیری مشارکتی و تیمی، بخش های حیاتی می باشند (میرصدری و همکاران^۱، ۲۰۲۰). شرکت های دانش بنیان، به عنوان شرکت های دانش محور، تلاش می کنند سازمان های یادگیرنده باشند که در آنها اعضا تلاش می نمایند ظرفیت تولید دانش خود را به صورت گروهی و انفرادی بهبود بخشند (حسینی و همکاران^۲، ۲۰۲۲). بنابراین با توجه به اهمیت موضوع همراستایی و نیز کسب و کارهای دانش بنیان به خصوص در ایران و تأثیر اینگونه کسب و کارها در پیشرفت و بهبود اقتصاد کشور پرداختن به مواردی جهت ایجاد همراستایی استراتژیک جهت ارتقا و پیشرفت کسب و کار های دانش بنیان حائز اهمیت می باشد. از این رو، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی پیشایند های همراستایی استراتژی های بازاریابی و استراتژی های کسب و کار در سطح بین بنگاهی در کسب و کار های دانش بنیان است. و به این سوالات پاسخ خواهد داد که پیشایند های همراستایی استراتژی های بازاریابی و استراتژی های کسب و کار در کسب و کارهای دانش بنیان کدام

³ Yin et al

⁴ Amanal et al

¹ Mirsadri et al

² Hosseini et al 4

است. هندرسون استراتژی را ایجاد یک مزیت رقابتی منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا و ماکیزر استراتژی را هنر خلق جایگاه برتر برای یک شرکت تعریف می کند (فتیحی مقدم و همکاران، ۱۴۰۰). مفهوم همراستایی استراتژیک بیش از یک دهه است که مطرح شده است و نویسندگان مختلف تعریف های متعددی از این مفهوم مطرح کرده اند. هندرسون و ونکاترامن همراستایی استراتژیک را تناسب استراتژیک و یکپارچگی وظیفه ای بین استراتژی کسب و کار، استراتژی های فناوری اطلاعات، زیرساخت و فرآیندهای سازمانی، زیرساخت و فرآیندهای سیستم های اطلاعات تعریف می کنند (هندرسون و ونکاترامن^۳، ۱۹۹۹). ریچ و بنیاس^۴ (۲۰۰۰) همراستایی استراتژیک را درجه ای که مأموریت، اهداف و برنامه های فناوری اطلاعات، مأموریت، اهداف و برنامه های کسب و کار را پشتیبانی می کنند و توسط آن ها پشتیبانی می شوند، تعریف کرده اند. همراستایی استراتژیک یک روشی است که به شرکت کمک می کند تا تصمیمات خود را بیان کند، آن ها را یکپارچه و اجرا نماید و یک ساختار حامی ایجاد کند. بدین ترتیب به اهداف بقا و چشم انداز خود با پیروی از استراتژی های جامع دست یابد و زمانی که همراستایی استراتژیک بالا باشد، بر اهمیت استراتژیک موثرتری تمرکز می کند که بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد و در موفقیت سازمان نقش دارد (آمانال و همکاران^۵، ۲۰۲۲).

۲٫۳ استراتژی بازاریابی

استراتژی های بازاریابی یکی از پر اهمیت ترین نقش های مدیریتی را در کسب و کار به خود اختصاص داده است. بخش مهمی از منطق بازاریابی را استراتژی بازاریابی تشکیل میدهد و کسب و کارها انتظار دارند که با استفاده از آن، اهداف بازاریابی خود را محقق سازند (دهقان و همکاران، ۱۴۰۰). یک

می باشد (دی ملو هیزن و همکاران^۱، ۲۰۱۹). به طور خاص، دیدگاه همراستایی استراتژیک نشان می دهد که استراتژی رقابتی یک شرکت در شرایط بیرونی خاص مناسب است و سازمان می تواند به همراستایی اثربخش دست یابد. (یان^۲، ۲۰۲۰). همراستایی مفهومی گسترده و چند بعدی می باشد و شامل ابعاد فکری و استراتژیک، ساختاری، اجتماعی و فرهنگی می باشد.

- بعد استراتژیک همراستایی به این اشاره دارد که برنامه ها و استراتژی های کسب و کار و استراتژی های سایر بخش ها مکمل همدیگرند و همراستایی فکری بدین صورت می باشد که ارتباط درونی و با کیفیتی بین برنامه کسب و کار و دیگر واحد ها موجود باشد.

- همراستایی ساختاری اشاره به میزان تناسب ساختاری بین واحدها و کسب و کار دارد. تناسب ساختاری متأثر از موقعیت حقوقی تصمیم گیران واحدها، روابط گزارش دهی است.

- بعد اجتماعی همراستایی وضعیتی است که مدیریت اجرایی کسب و کار و واحدهای دیگر نسبت به رسالت، اهداف و برنامه های کسب و کار و آن واحد به تفاهم رسیده و متعهد می شوند.

- بعد فرهنگی همراستایی به زبان مشترکی جهت ارتباط بین مدیران اجرایی و واحدها اشاره دارد. بکارگیری عبارت های یکسان، صحبت درارتباط با موضوعات یکسان به عنوان پل ارتباطی بین پرسنل کسب و کار و واحدها در همراستایی فکری کمک می کند (صدوقی و همکاران، ۱۳۸۸).

۲٫۲ همراستایی استراتژیک

استراتژی بیان اهداف و آرمان ها و تعییت روش رسیدن به آن ها است. به عقیده مینتزربرگ استراتژی الگوی رفتاری سازمان برای تعیین موقعیت آتی و ارائه شمای کلی از چگونگی تحقق اهداف

³ Reich & Benbasat

⁴ Amanal et al

⁵ De Melo Heinzen et al

¹ Yin et al

² Handerson & Venkatraman

توسعه آتی سازمان فراهم می آورد. تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمان هایی که به مدیریت استراتژی های کسب و کار و توسعه دانش می پردازد بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان ها است و دستیابی به یک حلقه ارتباط مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی های کسب و کار و توسعه دانش آن سازمان، تأثیر مثبتی بر عملکرد آن دارد (هلاکوپور و حمیدزاده، ۱۳۹۵).

۲٫۵ کسب و کارهای دانش بنیان

در عصر فراصنعتی، یکی از ارکان پیشرفت و توسعه پایدار در هر کشوری شکوفایی موسسات و شرکت های دانش بنیان است. در کشور ما اخیراً توجه ویژه ای به رشد این شرکت ها در بین سیاست گزاران شکل گرفته است. اولین پژوهش در خصوص شرکت های دانش بنیان توسط لاتیل در سال ۱۹۷۹ انجام شده است و با به کار بردن عبارت شرکت های فناوری محور، این شرکت ها را مؤسساتی معرفی نمود که متکی بر نوآوری و اختراعات علمی بوده و با هدف تجاری سازی این اختراعات و نوآوری ها تأسیس می شوند. اتحادیه اروپا برای تعریف دانش بنیان شاخص هایی را مدنظر قرار داده است که شامل شاخص ورودی نوآوری، شاخص کارایی نوآوری، شاخص خروجی نوآوری نقطه اشتراک این تعاریف آن است که در شرکت های دانش بنیان نسبت بالایی از دارایی های نامشهود وجود داشته و این شرکت ها به نوآوری به عنوان اصلی ترین منبع رقابتی متکی هستند. در ایران نیز شرکت های دانش بنیان به صورت های زیر تعریف شده اند: یک شرکت دانش بنیان، شرکت یا سازمانی است که می تواند از تجربه و تخصص افراد، بهترین نتایج را حاصل کند. به عبارتی سازمانی است که مهم ترین ورودی آن دانش است و در آن ها کالا و خدمات دانشی تولید می شود و می توانند با دستیابی به توانایی خاص دانشی تحول زیادی به وجود آورند (رضائیان و همکاران، ۱۳۹۷). سازمان هایی که به عنوان

استراتژی بازاریابی شامل مجموعه ای از تصمیمات یکپارچه است که به شرکت در انتخاب های حیاتی در رابطه با فعالیت های بازاریابی در بازارها و بخش های منتخب کمک می کند و هدف آن ایجاد، برقراری ارتباط و ارائه ارزش به مشتریان در ازای رسیدن به اهداف مالی، بازار و سایر اهداف می باشد (لی و همکاران، ۲۰۲۱). ایجاد یک استراتژی بازاریابی، فعالیت های مختلف بازاریابی را پوشش می دهد که مزیت رقابتی برای شرکت را تضمین می کند. در این راستا مهم ترین هدف استراتژی بازاریابی خدمت به منافع گروه های مشتری هدف است. به منظور اجرای موفقیت آمیز یک استراتژی بازاریابی، انتخاب یک کانال بازاریابی در یک استراتژی بازاریابی که باید تا حد امکان دسترسی به مشتریان هدف را تضمین کند، مهم است. بدین ترتیب، ارائه دهنده به عملکرد مالی استراتژی های بازاریابی پیاده سازی شده تأثیر می گذارد (جاگودیک و میل فلنر، ۲۰۲۰).

۲٫۴ استراتژی کسب و کار

بیشتر سازمان ها به جای داشتن یک استراتژی جامع و واحد، از مجموعه ای از استراتژی های مرتبط استفاده می کنند، که هر یک از سطوح مختلفی از شرکت طراحی می شوند که یکی از این استراتژی ها، استراتژی کسب و کار است. استراتژی کسب و کار یک ابزار تحلیل مدیریتی است که مسیر حرکت آینده کسب و کار را مشخص می سازد. محیط داخلی و خارجی کسب و کار، رویکرد رقابتی و چشم انداز و تخصیص منابع سازمان را هدایت می کند و در کلیه مراحل تدوین و پیاده سازی استراتژی قوی مدیریت ارشد سازمان را می خواهد (سیدی و همکاران، ۱۳۹۲). و نشان می دهد که چگونه یک شرکت فعالیت های سازمانی را برای رسیدن به اهداف کلی خود هماهنگ می کند (آلسورمی و همکاران، ۲۰۱۹). یک استراتژی کسب و کار منسجم، علاوه بر در نظر گرفتن جایگاه رقابتی فعلی شرکت، آن را ارتقا می دهد و سمت و سوی برای

³ Al- surmi et al

¹ Li et al

² Jagodic & Milfelner

برون سازمانی (متشکل از دو دسته عوامل ویژگی‌های کسب و کار و مؤلفه‌های نظام نوآوری) می‌باشد. (خیاطیان و همکاران، ۱۳۹۵).

۳ پیشینه تجربی پژوهش

بررسی پیشینه مطالعات و پژوهش‌های در این زمینه، نشان داد که در حوزه‌های مختلف در ارتباط با همراستایی راهبردی کارهایی انجام شده است. هرچند در زمینه همراستایی استراتژی‌های کسب و بازاریابی اندک تحقیقاتی انجام شده است، ولی در سایر بسترهای سازمانی مطالعات قابل توجهی صورت گرفته است. ذیلاً خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی ارائه شده است.

سازمان‌های مبتنی بر دانش شناخته شده و اصطلاحاً شرکت‌های دانش‌بنیان نامیده می‌شوند، عاملی حیاتی برای توسعه اقتصادی در یک کشور هستند. در واقع این شرکت‌ها موتور رشد و توسعه محسوب می‌شوند، پس شکوفایی و رونق شرکت‌های دانش‌بنیان باعث نیل کشورها به سمت اقتصاد پایدار، دانش‌محور و پیشرو خواهد شد (فخاری، ۱۳۹۳). نتایج تحقیقات نشان داده است که ماهیت پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان از چهار مؤلفه نتایج مالی، نتایج بازار، نتایج نوآوری و نتایج کارآفرینی تشکیل شده است و عوامل مؤثر بر پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان، دارای دو مولفه اصلی عوامل درون سازمانی (متشکل از دو دسته عوامل فردی مؤسسين و عوامل شرکتی) و عوامل

جدول ۱. خلاصه بررسی پیشینه پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی

پژوهشگران (سال)	موضوع پژوهش	نتایج و یافته‌ها
حاجتی پیشوران و همکاران (۱۴۰۱)	رابطه هم‌ترازی استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان با عملکرد ادارات کل آموزش و پرورش کشور	نتایج پژوهش نشان داد که در ادارات کل کشور آموزش و پرورش، گونه‌ی غالب استراتژی سازمان، واکنش و در برخی ادارات کل کشور همراستایی وجود دارد و آن دسته از اداراتی که بین استراتژی‌های سازمان و عناصر سازمانی، همراستایی بیشتری دارند، عملکرد آنها بهتر است.
سجادیان و همکاران (۱۴۰۱)	کشف و ساخت شبکه و نقشه مضامین هم‌راستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب و کار بر مبنای نظریه دامنه فعالیت در یک دانشگاه سازمانی	نتایج نشان داد که در دانشگاه مدنظر چهار قابلیت دانشگاهی، جسمانی، شخصیتی و خاص برای رفع نیازهای فکری راهبردی دانشگاه مورد نیاز است. و با استفاده از شش وجه فعالیت با عناوین فضا سازی، زمان بندی، تثبیت، میانجیگری، زمینه سازی و انتقال، درک یا معنای مشترک درمورد منابع و قابلیت‌های دانشی و نیازهای فکری راهبردی سازمان ایجاد گردد و در نتیجه همراستایی عملیاتی گردد و برای دستیابی به اهداف سازمانی اتخاذ رویکردی مناسب برای همراستایی از اهمیت بسزایی برخوردار است و می‌تواند موفقیت و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان به دنبال داشته باشد.
جامی پور و همکاران (۱۳۹۹)	شناسایی عوامل مؤثر بر همراستایی استراتژیک بازاریابی با فناوری اطلاعات در سازمان	نتایج پژوهش در برگیرنده ۷ عامل حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد بازاریابی، قابلیت‌های فناوری اطلاعات، مشارکت/ارتباطات، حکمرانی، شایستگی‌های بازاریابی، مهارت‌ها/ نیروی انسانی و عوامل رقابتی از عوامل مؤثر بر

همراستایی استراتژیک بازاریابی با فناوری اطلاعات در سازمان های مورد نظر می باشد.		
نتایج نشان داد که عدم ایجاد امکانات برای انجام فعالیت ها، عدم حمایت و مشارکت هیئت مدیره، عدم وجود واحدی مجزا برای برنامه ریزی سازمانی گسترده، عدم وجود مهارت ها و تخصص های مناسب فناوری اطلاعات و استراتژی، عدم توجه به ارزیابی میزان آمادگی سازمان و عدم استفاده از فناوری اطلاعات برای کسب مزیت رقابتی استراتژیک در رتبه های اول تا ششم از چالش های همراستایی کسب و کار و فناوری اطلاعات قرار گرفتند.	شناسایی و رتبه بندی چالش های همراستایی کسب و کار و فناوری اطلاعات: راهکاری برای همسویی استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت فولاد جنوب)	خالقی و محمد پور زرندی (۱۳۹۸)
نتایج نشان داد که همراستایی منابع انسانی با استراتژی های کلان شرکت ملی نفت ایران در برگیرنده همراستایی استراتژیک از بالا به پایین و پایین به بالا، همراستایی درونی، همراستایی سازمانی، همراستایی محیطی و همراستایی میان زیر سیستم های منابع شرکت با شرکت های تابعه است.	ارائه مدل همراستایی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های کلان سازمانی در شرکت ملی نفت ایران	شاه حسینی و همکاران (۱۳۹۸)
نتایج نشان داد که همراستایی ساختاری، فرهنگی، منابع و محیط کسب و کار تأثیر مثبت و قابل توجهی بر عملکرد اداره مالیات کنیا داشته است. بدین صورت که همراستایی ساختاری جمع آوری بازخورد در رابطه با عملیات در سازمان را افزایش می دهد و کنترل فعالیت های مختلف را افزایش می دهد. همراستایی فرهنگی موجب می شود کل نیروی کار ارزش های مشترکی که به تصمیم گیری کمک می کنند را داشته باشند. همراستایی منابع یک بعد از همراستایی استراتژیک در افزایش عملکرد سازمانی و همراستایی محیط کسب و کار مهم است و فرآیند نوآوری سازمان ها در راستای محیط کسب و کار توسعه داده می شود.	همسویی استراتژیک و عملکرد اداره درآمد کنیا	آنمانجی و ماینای (۲۰۲۲)
این پژوهش براساس مدل همراستایی استراتژیک و با آنالیز SWOT انجام شد. و بعد از جمع آوری و تحلیل داده های مصاحبه، توصیه ها برای قوت -فرصت، ضعف -فرصت، تهدید و قوت- تهدید براساس هر نقطه در SWOT گردآوری شد و توسط شرکت بازی تأیید شدند. در نتیجه توصیخ های متعددی در زمینه استراتژی کسب و کار	استراتژی برای دستیابی به همسویی کسب و کار فناوری اطلاعات در صنعت بازی در اندونزی	پریماساری ^۲ (۲۰۲۲)

¹ Anamanji & Maina² Primasari

و فناوری اطلاعات، زیرساخت سازمانی، فرآیند و زیرساخت های فناوری اطلاعات فرموله شدند.		
نتایج نشان داد همه ساختارها به طور قابل توجهی باید با پردازش ابری به جز شراکت و بلوغ مهارت ها سهیم هستند.	ارزیابی عوامل موثر بر همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار در یک محیط رایانش ابری	تری پاسی ۱ (۲۰۲۲)
نتایج نشان داد همراستایی استراتژیک سه گانه (استراتژی های کسب و کار، فناوری اطلاعات و بازاریابی) تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد و شرکت های دارای جهت گیری استراتژیک مختلف باید به شکل های مختلف همراستایی استراتژیک دست یابند.	تأثیر همسویی کسب و کار، آن و استراتژی های بازاریابی بر عملکرد شرکت	آلسورمی و همکاران ۲ (۲۰۲۰)
نتایج نشان داد که عملکرد واحدهای تجاری در سازمان های چند کسب و کاره تحت تأثیر دو نوع مکمل از همراستایی دامنه متقابل قرار دارند که شامل همراستایی بین پلتفرم فناوری اطلاعات شرکت و استراتژی کسب و کار آن است و مکمل بودن این دو شکل از همراستایی بین دامنه یک اثر مثبت مشترک بر عملکرد واحد کسب و کار ایجاد می کند.	همراستایی سبد فناوری اطلاعات با استراتژی کسب و کار: شواهدی برای تکمیل همسویی شرکت و واحد تجاری	کوپروز و همکاران ۳ (۲۰۲۰)
. نتایج نشان داد بعد همراستایی استراتژیک کیفیت گرا رابطه معناداری با همه معیارهای عملکرد دارد. دو بعد همراستایی استراتژیک محصول و بازاریابی تأثیر قابل توجهی بر بازده مالی نشان نمی دهند و بعد همراستایی استراتژیک بازاریابی نیز رابطه معناداری با برتری عملیاتی دارد.	چگونه بعد همسویی استراتژیک کسب و کار-IT بر معیارهای عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد: حدس و گمان و تجزیه و تحلیل تجربی	لمودین و همکاران ۴ (۲۰۱۹)

همراستایی استراتژی منابع انسانی، استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار با یکدیگر پرداخته شده است (پریماساری، ۲۰۲۲؛ تری پاسی، ۲۰۲۰؛ کوپروز و همکاران، ۲۰۲۰؛ لمورین و همکاران، ۲۰۱۹؛ حاتمی و محمدپور زرنیدی، ۱۳۹۸؛ شاه حسینی و همکاران، ۱۳۹۸). اما موضوع با اهمیت بازاریابی و استراتژی بازاریابی و همراستایی آن با سایر استراتژی ها بررسی نشده است. در مجموع به دلیل اینکه بحث شرکت های دانش بنیان به خصوص در ایران

مطالعات موجود در این حوزه نشان داده است همراستایی از طریق تعامل بین فرآیندهای تجاری و استراتژی همسو می کند و سازمان را قادر می سازد تا توانایی خود را برای بقا ارزیابی کند و زمانی که همراستایی استراتژیک بالا باشد، بر اهمیت استراتژیک مؤثرتری تمرکز می کند و بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد (آمانال و همکاران، ۲۰۲۲؛ آنامانجی و ماینا، ۲۰۲۲؛ حاجتی پیشوران و همکاران، ۱۴۰۱). همچنین در ادبیات گذشته معمولاً به

¹ Tripathi

² Al-surmi

³ Queiroz

⁴ llmudeen

از فرآیند شش مرحله ای شامل: آشنایی با داده ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی تم، بررسی و بازبینی تم ها، تعریف و نام گذاری تم ها و نگارش نام گذاری تم ها می باشد. و جامعه آماری پژوهش خبرگان اجرایی و مدیران شرکت های دانش بنیان پارک علم و فناوری مازندران است. و نمونه ها به صورت هدفمند انتخاب شدند و تعداد ۱۰ نفر از افرادی که در این حوزه دارای تجربه های ارزشمند اجرایی هستند بهره گیری شد. این افراد از مدیران عامل و یا هیئت مدیره شرکت های دانش بنیان B2B، حوزه الکترونیک و کنترل و دارای بیشتر از ۳ سال سابقه کار بودند. و جمع آوری داده ها از طریق مصاحبه های عمیق صورت گرفته است و با سؤالات باز (هر مصاحبه حدود ۳۰ دقیقه) گردآوری شده است بدین صورت که سؤالات مصاحبه براساس موضوع مورد بررسی طراحی شد و برای دسترسی به اطلاعات مورد نیاز در دو بخش سؤالات مقدماتی و شناسایی و سؤالات اصلی در مجموع ۱۲ سؤال به صورت زیر طراحی شدند.

بسیار حائز اهمیت است. در این راستا در پژوهش حاضر به پیشایندهای همراستایی استراتژی های بازاریابی و استراتژی های کسب و کار در شرکت های دانش بنیان مورد بررسی و شناسایی شده است.

۴ روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر براساس هدف، از نوع کاربردی و از نظر روش از نوع پژوهش کیفی می باشد و دارای رویکرد استقرایی است. و بر اساس روش جمع آوری داده ها و اطلاعات نظری می باشد. و به دلیل کشف پیشایندها در یک زمینه خاص (شرکت های دانش بنیان)، جهت بررسی عمیق موضوع از طرح تحقیق کیفی با روش تحلیل تم استفاده شده است. رویکردهای کیفی متنوع و پیچیده و ظریف می باشند و تحلیل تم باید به عنوان یک روش اساسی برای تحلیل کیفی در نظر گرفته شود (براون و کلارک، ۲۰۰۶). تحلیل تم روشی برای تحلیل داده های کیفی در نظر گرفته شود. تحلیل تم روشی برای تحلیل داده های کیفی حاصل از مصاحبه است. که

جدول ۲. چارچوب و سؤالات مصاحبه در پژوهش حاضر

بخش بندی سؤالات	ردیف	سؤالات مصاحبه
سؤالات مقدماتی	۱	تحصیلات شما چیست؟
	۲	سابقه فعالیت شما در شرکت چند سال می باشد؟
	۳	شرکت از چه سالی تأسیس شده است؟
	۴	فعالیت شرکت چیست؟
	۵	مشتری های شما چه افراد، شرکت ها و صنایعی می باشند؟
سؤالات اصلی	۱	عوامل پیش برنده استراتژی کسب و کار و استراتژی بازاریابی کدامند؟
	۲	مهم ترین موانع استراتژی کسب و کار و بازاریابی چه عواملی می باشد؟
	۳	به نظر شما برای ایجاد همراستایی چه عواملی باید وجود داشته باشد؟
	۴	مهم ترین موانع همراستایی استراتژی های بازاریابی و استراتژی های کسب و کار چه عواملی می باشند؟
	۵	چگونه می توان استراتژی های بازاریابی و کسب و کار را همراستا نمود؟
	۶	به نظر شما چه عوامل کلیدی در این زمینه مؤثرند؟
	۷	نقش هر یک از این عوامل چگونه است؟

¹ Braun & Clark

ادامه داشتند و تحلیل داده ها به صورت همزمان انجام می شد. به عبارت بهتر، بعد از مصاحبه با هر مشارکت کننده، ابتدا مطالب به دقت پیاده سازی می شدند، سپس به دفعات بازخوانی می شدند و کدهای مربوط به هر مشارکت کننده استخراج می گردید.

مصاحبه ها بر اساس شرایط مصاحبه شوندگان به صورت حضوری و تلفنی انجام شدند استفاده از تلفن همراه ضبط شد و در مرحله بعد به صورت نوشتاری در برنامه Office Word ثبت شدند؛ سپس با روش موردنظر، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در ادامه توضیحات مصاحبه شوندگان ضبط شده و مصاحبه ها تا اشباع نظری

جدول ۳. مشخصات مشارکت کنندگان در پژوهش

نام شرکت	شناسه مصاحبه شونده	سابقه فعالیت شرکت	سمت فرد در شرکت	مدت مصاحبه
ابتکار تجهیز طب یکتا	P1	۴ سال	مدیرعامل	۵۵ دقیقه
آب سامان ابرگان	P2	۸ سال	مدیرعامل	۶۰ دقیقه
پیشرو گستر ارتباطی کاسپین	P3	۱۴ سال	مدیرعامل	۸۵ دقیقه
توانگران انرژی بارمان ایرانیان	P4	۵ سال	اعضای هیئت مدیره	۶۵ دقیقه
رایکا گستر پلاسما	P5	۱۰ سال	مدیر عامل	۵۰ دقیقه
روماک سیستم آویژه صنعت آریان	P6	۴ سال	مدیرعامل	۴۵ دقیقه
صنایع پایش تأسیسات ایرانیان	P7	۷ سال	رئیس هیئت مدیره	۵۵ دقیقه
فرحان نیرو	P8	۱۵ سال	مدیرعامل	۴۵ دقیقه
فناور بهینه نیروی کاسپین	P9	۵ سال	مدیرعامل	۵۵ دقیقه
نگار خودرو	P10	۱۳ سال	مشاور مدیرعامل	۷۰ دقیقه

ترتیب به خوبی مفاهیم و تم های فرعی را پوشش دهد. و سپس تم ها تعریف و نام گذاری و نگارش شد. تم ها در برگزیده ۳ نوع کدها و مفاهیم از قبیل کدهای پایه، تم سازمان دهنده و تم های فراگیر می باشند. کدهای پایه در برگزیده نکات کلیدی متن می باشند. با مطالعه و بررسی دقیق متن باید خردترین کدها شناسایی و به عنوان کد پایه انتخاب شوند. تم های سازمان دهنده در برگزیده تم حاصل از ترکیب کدهای پایه می باشند. کدهای پایه مرور و مفاهیم مشابه در کنار یکدیگر قرار گیرند. پژوهشگر با توجه به توان تشخیص و تسلط خود باید نام مناسبی برای

برای دسته بندی داده های بدست آمده از مصاحبه ها از روش تحلیل تم و با استفاده از نرم افزار MAXQDA2018 استفاده شد. بدین صورت که در ابتدا چندین بار متون مصاحبه بررسی و بازخوانی شد و به طور کامل با داده ها آشنایی صورت گرفت. در مرحله بعد کدهای اولیه نگارش شد. سپس تم های سازمان دهنده که شامل یک یا چند دسته از کدهای اولیه است، تم های اصلی که شامل یک یا چند تم فرعی است، استخراج شده است و در مرحله بعد تم های مستخرج شده مورد بررسی و بازبینی قرار گرفته است که تم های فرعی و اصلی ایجاد شده به

کدگذاران با استفاده از فرمول بیان شده برابر ۸۳ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است قابلیت اعتماد کدگذاری ها مورد تأیید است و می توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مناسب است. تأیید پذیری؛ معیار تأیید پذیری نشان دهنده ارتباط داده ها با منابع و ظهور نتایج و تفاسیر از این منابع است. تأیید پذیری به این سوال پاسخ می دهد که آیا پژوهشگر به اندازه کافی جزئیاتی در اختیار ما گذاشته است که بتوانیم جمع آوری و تحلیل داده ها را ارزیابی کنیم؟. تشریح کامل مراحل پژوهش شامل جمع آوری داده ها، کدگذاری، تحلیل و شکل گیری درون مایه ها جهت فراهم نمودن امکان ممیزی پژوهش توسط مخاطبان و خوانندگان صورت گرفته است. همچنین فرآیند انجام کار در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار داده شده تا صحت نحوه انجام پژوهش تأیید گردد. قابلیت انتقال پذیری؛ این معیار شبیه به اعتبار بیرونی است. انتقال پذیری به معنای این است که یافته های پژوهش تا چه حدی در گروه های دیگر قابل انتقال یا استفاده است. برای این منظور نحوه ی انتخاب نمونه و ویژگی های آن ها همچنین نحوه جمع آوری و تحلیل داده ها ارائه گردید.

۵ تحلیل داده ها و یافته های پژوهش

در این پژوهش از طریق تحلیل تم به شناسایی کدهای باز، احصاء مفاهیم و مقوله ها پرداخته شد. مجموعاً تعداد ۲۱۵ کد پایه، ۳۴ تم سازمان دهنده ۱۰ تم فراگیر شناسایی شدند. در ادامه و به بررسی هر یک از تم ها پرداخته خواهد شد. برای تم فراگیر یکپارچگی ارتباطی- اطلاعاتی، چهار تم سازمان دهنده مدیریت کیفیت اطلاعات، ارتباط و تعاملات انسانی، کاربرد سیستم اطلاعات و زیرساخت های فناوری اطلاعات احصا شدند.

هر دسته کد انتخاب نماید. در انتها، تم های فراگیر در گیرنده تم های سازمان دهنده می باشند (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). به دلیل بکارگیری روش چهارگانه لینگولن و گوبا^۱ (۱۹۸۵)، در چندین مقاله کیفی با روش تحلیل تم (دامانیدا و همکاران، ۲۰۱۹، ۲؛ نوول و همکاران، ۲۰۱۷؛ ریگر و سیگورویندوتیر^۲، ۲۰۱۵) بررسی صحت علمی پژوهش حاضر از طریق چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت اطمینان، قابلیت تأیید پذیری و قابلیت انتقال پذیری انجام شده است. قابلیت اعتبار؛ این معیار به معنای تلاش آگاهانه جهت اطمینان از تفسیر معنی داده ها از نظر صحت و درستی می باشد. معتبر بودن مربوط به اعتبار درونی تحقیق است. بدین منظور زمان کافی برای جمع آوری و تفسیر داده ها اختصاص داده شد و همچنین کدهای استخراج شده همراه با طبقات اولیه کدها به اساتید راهنما و مشاور ارسال گردید و از نظرات تأییدی و تکمیلی اساتید در تمام مراحل کار در جهت پیاده سازی، کدگذاری و استخراج طبقات اولیه استفاده شد. قابلیت اطمینان یا ثبات؛ معیار ثبات به معنای پایداری داده ها در طول زمان و شرایط متفاوت می باشد. به عبارت دیگر معیار ثبات نشان دهنده قابلیت تکرار داده ها در زمان ها و شرایط مشابه است که می توان آن را معادل معیار پایایی در تحقیقات کمی دانست. براساس نظرات لینگولن و گوبا منظور از قابلیت اطمینان یا ثبات؛ میزان پایایی داده ها در شرایط و زمان مشابه و تغییرات ایجاد شده در تصمیمات پژوهشگر در فرآیند پژوهش می باشد. برای این منظور از روش پایایی دو کدگذار استفاده شد. بدین صورت که متن دو مصاحبه ی پژوهش توسط محقق و استاد راهنما کدگذاری شد و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می رود. تعداد کل کدها که توسط محقق و استاد به ثبت رسیده است برابر ۴۳، تعداد کل توافقات بین این کدها ۱۸ و تعداد کل عدم توافقات بین کدها برابر ۱۳ است. پایایی بین

³ Nowell et al

⁴ Riger & Sigurvinsdottir

¹ Lincoln & Guba

² Damianidou et al

جلسات هفتگی بین اعضای شرکت که هماهنگی و صحبت حتی همدلی به وجود آید (P5).

کاربرد سیستم اطلاعات: سیستم های اطلاعاتی توانایی جمع آوری، پردازش، توزیع و به اشتراک گذاری داده ها به شیوه ای یکپارچه و به موقع را دارند. سیستم اطلاعاتی یک شرکت ترکیبی از ابزارهای انسانی و مادی را برای پردازش اطلاعات کسب و کار، داشتن نقش مرتبط را نشان می دهد. و به کارمندان اجازه می دهند که کارایی بیشتری داشته باشند که در بهبود فرآیندها، اداره و مدیریت اطلاعات منعکس می شود و منجر به تأثیر مثبت بر بهره وری می شود. اگر سیستم اطلاعاتی قادر به ارتباط متقابل باشد می تواند شامل کل سازمان باشد. بنابراین می تواند یک گروه از عناصر متمرکز بر پردازش، مدیریت و انتظار داده ها و اطلاعات، سازماندهی و آماده برای استفاده از آن ها تعریف کرد (آل مازان و همکاران^۱، ۲۰۱۷). در همین راستا یکی از مصاحبه شوندگان اظهار داشتند: به بکارگیری فناوری اطلاعات به شیوه های درست و بهنگام و در توازن با استراتژی ها و اهداف و نیازهای کسب و کار تأثیر بسزایی در همراستایی استراتژی ها دارد (P3).

زیرساخت های فناوری اطلاعات: فناوری اطلاعات یک استراتژی، اندیشه، فکر و ابزار در حوزه ی انسان همراه با نوآوری است. زیرساخت فناوری اطلاعات اساس تقسیم اطلاعات، ذخیره و فرآیند در سازمان است. همچنین پایه ای برای توسعه برنامه های تجاری و ستون ارتباط الکترونیکی درون سازمان و آن سوی سازمان است. زیرساخت فناوری اطلاعات نه تنها اصولی را برای مدیریت اطلاعات مفید فراهم می کند بلکه مزایای محسوسی همراه با استمرار و دوام فعالیت پیشنهاد می کند (جعفرزاده زرنندی و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از مصاحبه شوندگان اینگونه بیان داشت که: با استفاده از ساختار نرم افزاری یکپارچه در درون سازمان می توان از حالت سنتی خارج شد و یک چیزی شبیه ERP یا MRP در درون شرکت ایجاد نمود که بر اساس داده های

مدیریت کیفیت اطلاعات: کیفیت اطلاعات از دو منبع با عناوین ویژگی های ذاتی و ویژگی های سیستم گزارشگری ناشی می شود. ویژگی های ذاتی، در مدل کسب و کار و محیط عملیاتی شرکت و ویژگی های سیستم گزارشگری از سیستم و فرآیند گزارشگری شرکت ناشی می شود. افزایش کیفیت اطلاعات، ابزاری برای ایفای مسئولیت پاسخگویی به نیازهای جامعه است. کیفیت اطلاعات، همواره یکی از موضوع هایی است که استفاده کنندگان، تدوین کنندگان اطلاعات به آن توجه بسیاری می کنند، زیرا موجب حفظ و تقویت جایگاه سیستم اطلاعاتی می شود. اهمیت کیفیت اطلاعات در ایجاد جو اعتماد و اطمینان در بازارهای سرمایه و نقش برجسته آن در هدایت منابع به سمت صنایع مولد و تخصیص بهینه آن ها دارند (وقفی و کامران راد، ۱۳۹۹). در این راستا یکی از مصاحبه شوندگان اظهار داشتند: با استفاده از فناوری اطلاعات و منابع اطلاعاتی سازمان، اهداف تجاری سازمان و فعالیت های سازمانی در تمام سطوح را پشتیبانی کرده و از فرصت های پیش آمده بهره مند می گردند و چالش های موجود را تحت کنترل خواهند داشت (P3).

ارتباط و تعاملات انسانی: ارتباطات بین افراد فرآیندی است که به وسیله ی آن اطلاعات، معانی و احساسات توسط افراد به اشتراک گذاشته می شود. اهمیت ارتباطات در محیط های سازمانی غیرقابل انکار است؛ به طوری که می توان آن را یکی از عوامل حیاتی برای عملکرد و موفقیت شغلی دانست. توجه به انواع ارتباطات در سازمان مهم است؛ چرا که انجام هر فعالیتی اعم از برنامه ریزی سازماندهی، هماهنگی، رهبری و نظارت مستلزم برقراری ارتباط می باشد. ارتباطات بین فردی محرک اصلی اقدامات سازمانی بوده و نقش مهمی در تحقق اهداف (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۷). یکی از مصاحبه شوندگان اشاره داشت که مشکلات و مسائل و نقاط قوت و ضعف شرکت از طرف کلیه افراد به طور آزادانه مطرح شود و این از طریق برگزاری و تشکیل

¹ Almazan et al

متناسب با تولید و فروش تمام عملکرد واحدهای شرکت در آن راستا حرکت کنند و زیرساخت های نرم افزاری و فناوری اطلاعات و ارتباطات در درون شرکت متناسب با ایجاد همراستایی باشد (P10).

جدول ۴. تم های مرتبط با یکپارچگی ارتباطی-اطلاعاتی

تم فراگیر	تم سازمان دهنده	کد	منبع
یکپارچگی ارتباطی-اطلاعاتی	مدیریت کیفیت اطلاعات	استفاده از منابع اطلاعاتی درست	P3
		کیفیت و سرعت اطلاعات و ارتباطات	P10
		تصمیم گیری بر اساس اطلاعات درست و صحیح	P10
		مدیریت جریان اطلاعات	P10
	ارتباط و تعاملات انسانی	ارتباطات موثر	P3
		برگزاری جلسات هفتگی بین کارکنان و مدیران	P5
		طرح مسائل، نقاط قوت و ضعف از سوی کارکنان	P5
		تعامل بخش های بازاریابی و سایر بخش ها	P6
		استفاده از سازوکارهای مناسب ارتباطی	P3
		تسهیل ارتباطات بین افراد سازمان	P3
	کاربرد سیستم اطلاعات	یکپارچه سازی فناوری اطلاعات با نیازها، استراتژی ها و اهداف	P3
		بازدید حضوری کارکنان از بخش عملیاتی شرکت	P5
		درک متقابل پرسنل بخش های مختلف	P1
		استفاده از وبسایت قوی جهت پیش برد فعالیت ها	P2
		بکارگیری افراد متخصص در زمینه فناوری اطلاعات	P2
	زیرساخت های فناوری اطلاعات	دسترسی نامحدود به اینترنت	P2
		زیرساخت های اینترنتی	P2
		پایداری دسترسی به زیرساخت اینترنت	P2
		زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری	P3
		بکارگیری نرم افزار یکپارچه	P10
		زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات	P10
		ارتقا نرم افزاری و بکارگیری فناوری اطلاعات	P2

سازی شغلی، شایسته گزینی و آموزش و بهسازی منابع انسانی شناسایی شدند.

برای تم فراگیر کارآمدی و توانمندسازی سرمایه انسانی، پنج تم سازمان دهنده قابلیت های مدیر منابع انسانی، سازوکارهای انگیزشی کارکنان، غنی

غنی سازی شغلی: غنی سازی شغلی یک رویکرد می باشد که در مقام یک سیاست توسعه ای منابع انسانی و یک استراتژی رفتاری غنی (تامی و همکاران، ۲۰۲۲)، می تواند در ایجاد یک شرایط کاری پویا و بهره ور در محیط های شغلی پرتلاطم و پیچیده در فضای سازمانی بخش عمومی مؤثر واقع گردد. غنی سازی یک ساختار طراح گونه ی شغلی دارد. که هدف آن غنا بخشیدن به ماهیت مشاغل از منظر کارکنان می باشد (مارتا و همکاران، ۲۰۱۹). *داشتن نیرو هایی که توانایی و تخصص برای اظهار نظر داشته باشند از بازاریاب تا نیروهای ابتدایی برای ایجاد همراستایی مهم است (P5).*

شایسته گزینی پرسنل: شایسته گزینی به معنای داشتن لیاقت و توانایی و پیشرو بودن می باشد. این اصطلاح بیشتر در مورد انتخاب و انتصاب مدیران و مسئولان در بخش های مختلف عمومی کاربرد دارد (غمامی و حسینی، ۱۳۹۷). *برای اینکه استراتژی ها همراستا شوند باید وظایف محواه به درستی انجام شوند و برای این کار کارکنان باید به طور شایسته در شغل مورد نظر قرار گیرند. یکی از بزرگترین مشکلات در شرکت های دانش بنیان وجود دارد و باعث شکستشان می شود این است که مدیر اصلی به دلیل رفاقت با کارکنان، بازخواستی نمیکند و کارکنان بازخواست نمی شوند. مدیر باید کار را تحویل دهد و کار را بخواهد تا وظایف به درستی انجام شوند و استراتژی ها درست و همراستا با یکدیگر منجر به موفقیت و پیشرفت شرکت شوند (P7).*

آموزش و بهسازی منابع انسانی: آموزش مؤثر و پرمایه به افراد کمک می کند تا بتواند به رشد و توانایی کافی در شغل خود دست یابد و با کارایی بیشتری کار کنند. آموزش و بهسازی منابع انسانی اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارتقای کیفیت شغل و در سطح سازمانی عامل تعالی و توسعه سازمان می شود. بر این اساس آموزش و بهسازی منابع انسانی زیربنایی ترین اقدامی است

قابلیت های مدیر منابع انسانی: مدیران منابع انسانی، یکی از کلیدی ترین پایه های هر سازمانی هستند. مدیر منابع انسانی حرفه ای، کارمندی حرفه ای و کسب و کاری پر رونق می سازد. مدیر منابع انسانی حرفه ای به چالش ها و انقافات سازمان خود اشراف دارد و تلاش می کند تا بهترین راهکارها را برای حل مشکلات و چالش های سازمان ارائه دهد (دست پروری، ۱۳۹۹). مدیران منابع انسانی نقش موثری در سازمان و تدوین استراتژی های کلان دارند و توانمندی مدیران منابع انسانی باعث بهبود عملکرد و افزایش اشتیاق و دلبستگی سازمانی کارکنان می شود در این باره یکی از مصاحبه شوندگان اظهار داشت که: مدیریت کارکنان تأثیر بسزایی در همراستایی استراتژی ها دارند و نبودن توانایی به کارگیری کارمندان کلیدی در مراحل مختلف برنامه ریزی راهبردی یکی از موانع همراستایی و پیاده سازی استراتژی ها می باشد (P3).

سازوکارهای انگیزشی کارکنان: ترغیب کارکنان و افراد سازمان به مشارکت در فرایندهای تولید، ارزیابی و به اشتراک گذاری دانش، حل مسائل و مشکلات سازمانی، افزایش مشارکت در فعالیتهای گروهی، انجمن های گفتگو و سایر موارد مشابه از جمله دستاوردهای ایجاد یک نظام انگیزشی و پاداش دهی مناسب در سازمان است. تدوین و به کارگیری نظام های پاداش دهی تاثیر قابل توجهی بر میزان مشارکت کارکنان، ایجاد حس ارزشمندی و تعلق سازمانی در کارکنان، تولید دانش های کاربردی، افزایش تبادل دانش و تجربه و حل مشکلات سازمانی و موارد مشابه دارد. یکی از مصاحبه شوندگان اینگونه بیان کرد: *اینکه کار برای کارکنان مهم باشد و با انگیزه باشند و به دنبال کسب اطلاعات بروز باشند نقش بسیاری در کسب اطلاعات در مورد همراستایی دارد، نیروی کار با انگیزه برای ایجاد همراستایی استراتژی ها بسیار موثر می باشند (P5).*

² Marta et al¹ Tumi et al

این کار همه ی افراد در زمینه فعالیت خود و بخش های دیگر دانش خود را ارتقا دهند (P5).

که تحول را در سازمان ها پایه ریزی می کند (سرشار و سمیعی، ۱۳۹۸). برای ایجاد همراستایی باید دانش و تخصص در کل سازمان وجود داشته باشد. و برای

جدول ۵. تم های مرتبط با کارآمدی و توانمندسازی سرمایه انسانی

تم فراگیر	تم های سازمان دهنده	کد	منبع
کارآمدی و توانمندسازی سرمایه انسانی	قابلیت های مدیر منابع انسانی	توانایی بکارگیری کارمندان کلیدی	P3
		مدیریت درست عملکرد پرسنل	P3
		متناسب بودن مدارک تحصیلی مدیران و پرسنل	P3
		سازو کار بازخورد در ارزیابی برنامه ها	P3
		مدیریت و توسعه کارکنان	P3
	سازوکارهای انگیزشی کارکنان	وجود سیستم پاداش مناسب	P3
		وجود سیستم انگیزشی مناسب	P3
		ایجاد انگیزه در کارکنان	P3
		نیروی کار با انگیزه	P5
	غنی سازی شغلی	اظهارنظر کارکنان توانمند و متخصص	P5
		معنی دار بودن کار	P5
		همدلی بین کارکنان واحدهای مختلف	P5
		شفاف نمودن شرح وظایف کارکنان	P2
	شایسته گزینی پرسنل	تعهد کاری	P9
		بکارگیری استراتژیست توانمند	P7
		دارا بودن نیروی متخصص و توانمند	P5
		سپردن کار به افراد متخصص مرتبط	P7
		شایسته سالاری در بکارگیری افراد در سازمان	P7
		بکارگیری منابع انسانی توانمند و ماهر	P2
		بکارگیری نیروهای متخصص در سازمان	P3
		کارایی منابع انسانی	P10
	پرسنل و نیروی انسانی ماهر	P9	
	آموزش و بهسازی منابع انسانی	آموزش کارکنان	P3 P5 P2
		بهبود و بروز رسانی دانش مدیران	P7
		دانش و تخصص	P5
		ارتقای دانش و مهارت های افراد	P5
		آموزش مدیران و سرمایه گذاران	P4

	ارائه آموزش های پایه ای	P4
	توسعه و آموزش افراد	P10

های یک سازمان باید هدف یکپارچه کوتاه مدت و بلند مدت و استراتژی های سازمان را بدانند و فعالیت های خود را در جهت رسیدن به این اهداف معطوف کنند و استفاده از سازوکارهای مناسب جهت انتقال استراتژی به همه افراد سازمان، یکی از کلیدهای موفقیت در پیاده سازی استراتژی است (P3).

انسجام بین واحدها: انسجام به معنای یکپارچگی گروه ها و واحدها در سازمان برای تحقق اهداف مشترک می باشد. و از طریق ایجاد یکپارچگی و احساس مسئولیت مشترک میان اعضای سازمان ایجاد می شود. انسجام در سازمان بیانگر نوعی احساس نیرومند تعلق و اعتماد به سازمان است. و عاملی است که منجر به افزایش بهره وری و یکی از مهم ترین نقاط قوت سازمان می باشد. درجه انسجام بین واحدها، موفقیت فعالیت ها را از جنبه های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعیین می کند (بشارتی مقدم و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از مصاحبه شوندگان در این باره بیان داشت: یک موضوعی باید در شرکت وجود داشته باشد و آن این است که همه ی افراد باید به این سوال پاسخ دهند که هر فعالیتی که در شرکت توسط هر کسی انجام می شود چه کمکی به دستیابی سازمان به اهداف و موفقیت می کند؟ (P3).

برای تم فراگیر هم آوایی استراتژیک سه تم سازمان دهنده هماهنگی بین افراد، آگاهی بخشی راهبردی و انسجام بین واحدها شناسایی شد که در ادامه به هریک از آنها پرداخته خواهد شد.

هماهنگی بین افراد: هماهنگی فرآیندی است که طی آن همه بخش های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می شوند. هماهنگی با مجموعه ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می باید که برای مرتب ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می رند و نیز اهداف سازمانی را تسهیل می کنند (شیرالی، ۱۳۹۹). یکی از مصاحبه شوندگان اینگونه اظهار داشت که: یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و تصمیمات و هماهنگی مدیران ارشد و میانی در همراستایی موثر است (P3).

آگاهی بخشی راهبردی: آگاهی بخشی استراتژیک به درجه ای از درک فرآیند حذف محدودیت های نظارتی اشاره دارد که در نظر گرفتن استراتژی های سازمانی، سازگاری کارکنان با آن ها امکان پذیر است. زمانی که ادراک استراتژی سازمانی با آنچه که مدیریت ارشد در اختیار دارد مطابقت نداشته باشد، بدان معناست که فرآیند حذف محدودیت های سازمانی سطح آگاهی استراتژیک پایینی دارد (آلسورمی و همکاران، ۲۰۲۱). یکی از مصاحبه شوندگان در این مورد بیان داشت که: تمام بخش

¹ Al-Shammari et al

جدول ۶. تم های مرتبط با هم آوایی استراتژیک

منبع	کدها	تم های سازمان دهنده	تم های فراگیر
P3	هماهنگی میان مدیران عالی و میانی	هماهنگی بین افراد	هم آوایی استراتژیک
P2	ارتباط و درک متقابل کارکنان		
P2 P3	تشریک مساعی		
P2	شرح دقیق هدف و استراتژی ها	آگاهی بخشی راهبردی	
P3	آگاهی همه واحدهای سازمان از اهداف		
P3	جاری سازی استراتژی به کل سازمان		
P3	عملیاتی نمودن برنامه های استراتژیک		
P3	تفهم برنامه ها به کارمندان و افراد سازمان		
P9	تجانس اهداف و استراتژی های کسب و کار		
P3	همکاری و مشارکت بخش ها در انجام فعالیت ها	انسجام بین واحدها	
P3	یکپارچگی کلیه واحدها جهت نیازها و خواسته های مشتریان		
P10	انسجام و یکپارچگی نیروی انسانی با اهداف		
P10	هم جهت سازی فعالیت ها با فروش و بازاریابی		
P10	همکاری واحدهای بازاریابی و فروش با واحدهای دیگر		

و استراتژی آن می شود و همچنین منجر به پیشرفت در کار می شود و استراتژی بازاریابی و هم استراتژی کسب و کار و حرکت آن ها در یک راستا می شود (P2).

تفکر کارآفرینانه: تفکر کارآفرینانه فرآیندی است که طی آن سازمان ها بدون توجه به محدودیت ها، فرصت های محیطی را شناسایی نموده و با ارائه خدمات و محصولات نوآورانه، نیازهای جامعه را در راستای توسعه پایدار تأمین می نمایند (غفار شجاع و همکاران، ۱۳۹۹). مدیران ارشد باید به این باور برسند که هر بودجه ای که صرف شرکت دانش بنیان میشود، احتمال این که به نتیجه نرسد هم وجود دارد در مجموع به نتیجه نرسیدن پروژه های شرکت مبتنی بر این نیست که پروژه به شکست مواجه شده است چون در کار تحقیقاتی شکست معنی ندارد. فقط بودجه ای صرف خواهد شد که در پروژه ای بعدی به کار خواهد رفت. و این باور باعث

برای تم فراگیر تفکر استراتژیک سه تم سازمان دهنده محصولات نوآورانه، تفکر کارآفرینانه و فرهنگ حمایت گر شناسایی شد که در ادامه به تشریح هر یک از آن ها پرداخته خواهد شد.

محصولات نوآورانه: محصولات نوآورانه به هر چیزی که بتواند برای ارضای یک خواسته یا نیاز به بازار ارائه شود، اطلاق می شود. نوآوری محصول به معنای معرفی یک محصول است که از لحاظ خصوصیات یا کاربردهای آگاهانه اش، جدید یا همراه بهبود چشمگیر باشد. این نوآوری شامل بهبودهای بسیار در مشخصات فنی، اجزا و مواد تشکیل دهنده نرم افزارهای پیوسته به آن، راحتی کاربری آن و دیگر خصوصیات کارکردی آن است (خمسه و وثوق روحانی، ۱۳۹۶). اکثر محصولات این شرکت در مقایسه با محصولی که همکاران تولید می کنند از نظر نوآوری، تکنولوژی، روش ساخت تولید و خاص بودن متفاوت است و این امر موجب بهبود بازاریابی

می تواند ارتباط خوبی بین کارکنان در تسهیم اطلاعات ایجاد کند که منجر به مدیریت موثر می شود. ارتباطات مهم ترین عامل در ایجاد فرهنگ حمایتی برای مدیریت اثربخش می باشد (یوسوف و همکاران، ۲۰۱۷). فرهنگ سازمانی در پذیرش همراستایی بسیار حائز اهمیت بوده است. باید فرهنگ هایی به وجود بیاید که برای رسیدن به همراستایی تلاش شود (P3).

می شود فقط به موضوع مالی توجه نشود و به موضوعات استراتژیک توجه شود (P4).

فرهنگ حمایتگر: فرهنگ حمایتگر با رفتار عادلانه، اجتماعی، اعتماد و مشارکتی مشخص می شود. فرهنگ حمایتگر یک مدیریت خود عملکرد در وظایف روزمره ایجاد می کند و نگرش مثبت در مدیریت ارشد را تشویق می کند. فرهنگ حمایتگر

جدول ۷. تم های مرتبط با تفکر استراتژیک

تم فراگیر	تم سازمان دهنده	کد	منبع
تفکر استراتژیک	محصولات نوآورانه	بکارگیری قدرت خلاقیت افراد در سازمان	P3
		تنوع بخشیدن به محصولات دانش بنیان جهت کسب مزیت رقابتی	P4
		محصولات خلاقانه	P8
		خدمات نوآورانه	P2
	تفکر کارآفرینانه	ریسک پذیر بودن مدیران	P4
		ادراک ارزش آفرین بودن کار تحقیقاتی	P4
		پشتیبانی از محصولات دانش بنیان	P4
		اتکا به کسب و کار دانش بنیان داخلی	P4
	فرهنگ حمایت گر	وجود کارآفرینی در سازمان	P10
		ایجاد فرهنگ کارآفرینی	P10
		فرهنگ سازی مطلوب در پذیرش همراستایی	P3
		ایجاد فرهنگ پشتیبانی کننده از استراتژی ها	P5
			P3

وفاداری و از وفاداری و هواخواهی است. این رویکرد که از مدیریت ارتباط با مشتری فراتر می رود، با حرکت از ثبت و ضبط معاملات تا ایجاد سازی روابط گسترده مشتریان عمل می کند (کیسای^۲، ۲۰۲۰). همراستایی و موفقیت هر سازمان، بیش از آن که در گرو رضایت سهامداران آن باشد در نتیجه رضایت مشتریان بدست می آید و مشتری آنقدر باید از محصول و شرکت راضی باشد که خودش دوباره خرید انجام دهد و همین یک استراتژی بازاریابی

برای تم فراگیر مدیریت ارزش مشتری چهار تم سازمان دهنده مدیریت تجربه مشتری، برنامه عملیاتی بازاریابی، قابلیت و توانمندی مدیران بازاریابی و رویکردهای نوین بازاریابی شناسایی شدند که در ادامه تشریح خواهند شد:

مدیریت تجربه مشتری: مدیریت تجربه مشتری به عنوان یک استراتژی بر عملیات و فرآیندهای یک تجارت پیرامون نیازهای مشتریان متمرکز می شود و به معامله برد-برد میان سازمان و مشتری منجر می گردد و هدف آن سوق دادن مشتری از رضایت به

² Ceesay

¹ Yosof et al

تنظیم استراتژی تولید محتوا با هدف پشتیبانی از استراتژی های شرکت هم جز وظایف مدیر بازاریابی است. به عنوان مثال به تیم بازاریابی گفته می شود کاری در یک تاریخی تمام شود اما این صحبت که از طرف تیم کاری است باید برای بخش بازاریابی قابل درک باشد که این تاریخ چند روز تغییر می کند و کاملاً طبیعی است که در کار اختلالاتی به وجود آید و تاریخ گفته شده چند روز جابجا شود ولی تیم بازاریابی این موارد را نمی دانند و درک نمی کنند. اگر مدیر بازاریابی این توانمندی را داشته باشد که تیم بازاریابی را به خوبی هدایت کند (P5).

رویکرهای نوین بازاریابی: بازاریابی که جز عملیات اصلی در سازمان ها محسوب می گردد، در شرایط موجود با تغییرات گسترده مواجه شده است. به گونه ای که روش های سنتی بازاریابی دیگر کارآمد نبوده و نمی توانند در دستیابی به اهداف، سازمان را یاری نمایند (فراچی و همکاران، ۱۳۹۷). استراتژی بازاریابی در رسیدن به همراستایی بسیار مهم است و باید روش های جدید بازاریابی بکار گرفته شود مانند استراتژی پارتیزانی بسیار اهمیت دارند (P1).

جدول ۸. تم های مرتبط با مدیریت ارزش مشتری

منبع	کد ها	تم سازمان دهنده	تم فراگیر
P3	شناسایی دقیق نیازهای مشتریان	مدیریت تجربه مشتری	مدیریت ارزش مشتری
P3	کسب رضایت مشتریان		
P1			
P8			
P9			
P2			
P7	برآورده نمودن انتظارات مشتریان		
P6	طراحی بخش بازاریابی براساس نیازهای مشتریان		
P6	اولویت دادن به رضایت مشتری		
P1	هزینه مشتری		
P1	جذب مشتری		
P10	مشتری مداری		
P9			
P10	بکارگیری رویکرد رابطه مند		
P10	انطباق با نیازها و خواسته های مشتری		

است که به صورت همراستا با استراتژی شرکت که رسیدن به اهداف است محقق می شود (P1).

برنامه عملیاتی بازاریابی: برنامه عملیاتی بخشی از برنامه ریزی استراتژیک بوده و نقش مهمی ایفا می کند زیرا به تیم ها کمک می کند تا به طور موثر باهم ارتباط برقرار کنند و فعالیت های مشخص شده را از ابتدا تا انتها انجام دهند. هنگامی که مدیران یک برنامه عملیاتی می سازند، فعالیت های شرکت شروع شده و به افراد کمک می کنند تا دستورالعمل ها را دنبال نمایند. به عنوان مثال تعیین قیمت مناسب نقش مهمی در استراتژی های کسب و کار و همراستایی آن با استراتژی های کسب و کار دارد یعنی برنامه ای که بازاریابی اجرا می کند و حاصل از یک استراتژی است باید مطابق با شرایط شرکت و استراتژی کسب و کار باشد (P3).

قابلیت و توانمندی مدیران بازاریابی: مدیران بازاریابی از یک برنامه استراتژیک پیروی می کنند. این برنامه ها با هدف ایجاد می شود و مدیر بازاریابی وظیفه دارد تا با اولویت بندی فعالیت ها در نقشه راه بازاریابی، به اجرای این استراتژی ها کمک کند.

	برنامه عملیاتی بازاریابی	تعیین قیمت مناسب	P3
		انجام تبلیغات و ترفیحات مناسب	P3
		تسهیل فروش محصولات دانش بنیان	P7
		ارائه خدمات پس از فروش	P7 P2
		ارتباط مستمر با مشتری	P10
		سنجش بازار	P2
	قابلیت و توانمندی مدیران بازاریابی	بکارگیری متخصص بازاریابی	P7
		استخدام مدیر بازاریابی	P7
		درک و آگاهی تیم بازاریابی	P5
		آگاهی واحد بازاریابی از نحوه فعالیت سایر واحدها	P5
		گسترش و تقویت تیم بازاریابی در نقاط مختلف	P6
		متخصص بازاریابی و فروش	P7
	رویکردهای نوین بازاریابی	سابقه موفق شرکت	P9 P9
		استراتژی پارتیزانی	P1
		گوریل مارکتینگ	P1
		بازاریابی ویروسی	P1
		بروزرسانی و ارتقا شیوه تبلیغات و بازاریابی	P2
		بکارگیری راه های نوین بازاریابی	P2

بخش بازرگانی مقداری در تأمین قطعات ضعیف شده است ولی چون ساختار شبکه ای و هم سطح در نظر گرفتند سعی کردند که همسو باشند (P1).

کارآمدی تیم مدیریت: کارآمدی مدیریتی همواره یکی از مهم ترین انتظارات سازمان ها از مدیران بوده است. با توجه به رقابت روزافزون بر سر منابع، امروزه سازمان ها به این واقعیت پی برده اند که کارکنان آنها، به ویژه در سطوح مدیریتی، از مهم ترین منابع آنها هستند و وجود مدیران کارآمد نه تنها برای رقابت، بلکه برای حفظ بقای سازمان نیز حیاتی است (سها^۲، ۲۰۲۰). یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد مانند مدیر عامل، مدیر اجرایی تأثیر بسیاری در شکست یا موفقیت سازمان دارند و پیاده سازی

برای تم فراگیر کارآمدی و انسجام ساختاری-مدیریتی چهار تم فرعی انسجام ساختاری- تشکیلاتی، کارآمدی تیم مدیریت، ارزیابی متوازن و کارایی شناسایی شدند که در ادامه به آنها پرداخته خواهد شد.

انسجام ساختاری- تشکیلاتی: انسجام نقش مهمی در مطالعه پویایی سازمان ایفا می کند. از نظر رابینز^۱ (۱۹۹۸)، در سازمان هایی که میزان انسجام و یکپارچگی در سطح بالایی وجود دارد علایق و نگرش های اعضای سازمان مشابه است و تعاملات به صورت دوستانه بوده که در این حالت، انعطاف پذیری بین واحدها در سطح بالا و تعارضات به حداقل ممکن کاهش می یابد. به عنوان مثال در

² Saha

¹ Robbins

کارایی: کارایی نشان می دهد یک سازمان تا چه میزان از نهاده ها به طور بهینه در جهت تولید ستانده های مورد نظر استفاده کرده است و به عبارتی نشان دهنده صحیح انجام دادن کار است (خدادادپور، ۱۴۰۰). همچنین نیروی انسانی کارا نیرویی است که باعث حرکت و پویایی در سازمان می شود و تأثیر شگرفی بر اجزای مختلف سازمان می گذارد (کاظمی نسب و شریفی، ۱۴۰۰). در سازمان باید افراد و پرسنل شرکت وظایفشان را درست و به موقع انجام دهند و منجر به همراستایی و پیاده سازی استراتژیها که در نهایت رسیدن به اهداف شرکت است، شوند (P9).

همراستایی بدون کمک مدیران امکان پذیر نمی باشد (P3).

ارزیابی متوازن: ارزیابی متوازن به شناسایی اقداماتی که باید در راستای تحقق استراتژیها انجام شود، کمک می کند. این رویکرد برنامه های عملیاتی را برای اجرایی کردن استراتژی در دسترس قرار داده و بین اقدام با برنامه های اجرایی با استراتژی ارتباط علت و معلولی ایجاد می نماید (کلانتری و همکاران، ۱۳۹۹). اگر ساختار BSC یا کارت امتیازی متوازن را در استراتژی در نظر داشته باشیم، می دانیم که پایه ای ترین سطح BSC کارکنان و زیرساخت ها هستند (P10).

جدول ۹. تم های مرتبط با کارآمدی و انسجام ساختاری-مدیریتی

منبع	کد	تم سازمان دهنده	تم فراگیر
P3	یکپارچه سازی تصمیم گیری در سطح مدیران عالی	انسجام ساختاری- تشکیلاتی	کارآمدی و انسجام ساختاری - مدیریتی
P3	هماهنگی واحدهای مختلف در کسب اهداف		
P3	ساختار مناسب		
P7	تعیین دقیق وظایف و پیگیری آنها		
P5	ایجاد هماهنگی بین بخش ها		
P5	درک متقابل بین بخش ها		
P5	آگاهی بخش ها از فعالیت های یکدیگر		
P1	تناسب ساختار مناسب		
P1	هماهنگی بخش های مختلف شرکت		
P1	شرح دقیق وظایف افراد و بخش ها		
P1	استاندارد سازی وظایف		
P3	ساختار سازمانی مطلوب		
P10	هماهنگی ساختار و تشکیلات		
P3	بکارگیری کلیه مدیران در فرآیند برنامه ریزی	کارآمدی تیم مدیریت	
P3	متعهد بودن مدیران و کارکنان		
P3	یکپارچه سازی رفتاری تیم مدیریت		
P3	یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد		
P3	امتداد منافع شخصی و سازمانی کارکنان		
P5	رفتارهای دوستانه تیم مدیریت		

ارزیابی متوازن	تیم سازی در واحدها و سطوح	P5
	زیرساخت های مدیریتی	P3
	وجود سیستم کنترل مناسب	P3
	وجود رویکرد اجرایی مطلوب	P3
	نظارت دقیق مدیریت بر وظایف محوله	P7
	ایجاد سازوکارهای کنترلی بهینه برای تصمیمات و منابع	P3
	استفاده از برنامه به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد	P3
	بکارگیری رویکرد ارزیابی متوازن در اجرای استراتژی	P10
	یکپارچه بودن واحدها	P8
	کارایی	تصمیمات درست، به موقع، هدفمند و یکپارچه
ارتقا کارایی		P2
افزایش کارایی و اثربخشی		P2
انجام بهینه کارها با کم هزینه ترین روش		P3
انجام درست فعالیت ها		P9
انجام به موقع وظایف		P9

راهبردی یکی از موانع همراستایی استراتژی ها است (P3).

کیفیت سیاست های کلان: سیاست ها اصولی هستند که تصمیمات ها، اقدامات و فعالیت های سازمان را جهت می دهند و آن ها را در مسیر تحقق اهداف تنظیم می نمایند. تغییر سیاست ها بر شرکت تأثیر می گذارد و مدیران بخش ها رویه اداره امور شرکت ها را با توجه به تغییرات انتخاب می کنند (اسمعیلی و همکاران، ۱۴۰۰). و یا توجه به این مهم بخش ها و کل شرکت مجبور به تغییر استراتژی های طراحی شده می شوند و نمی توانند آنطور که برنامه ریزی کردند پیش بروند و استراتژی های را در یک راستا جهت دستیابی به اهداف هدایت نمایند. مشکل بعدی نبود برنامه و پروتکل های ثابت و پایدار است. بدین صورت که رویکرد یک سازمان امسال یک چیزی هست و به دنبال یک محصول از شرکت هستند و در این شرکت بخش R&D طراحی

برای تم فراگیر رهبری استراتژیک سه تم سازمان دهنده حمایت مدیران ارشد، کیفیت سیاست های کلان و جهت گیری تصمیمات کلان شناسایی شد که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد.

حمایت مدیران ارشد: برخی حمایت مدیریت ارشد را مرتبط عمدتاً با تخصیص منابع می دانند. روابط سازنده مدیریت ارشد و کارکنان و حمایت مدیریت به عنوان عامل محرکی برای افزایش تعهد و بهره وری کارکنان می باشد. رفتارهای حمایتی مدیران ارشد که می تواند تعهد استراتژیک را تحت تأثیر قرار دهد، شامل طرح و شفاف سازی تغییر، ایجاد فضایی برای تغییر و وضع رویه هایی برای کمک به تغییر است. مدیریت ارشد نقش بسزایی در طراحی محیطی که بتواند روابط با کیفیت بالا تعاملات سازنده و مثبت بین دو گروه دارد که سبب شکوفا شدن روابط می گردد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۸). نبودن حمایت مدیران ارشد از فرایند برنامه ریزی

اصول حمایتی سوق می دهد و از آن جایی که ایران به عنوان یکی از کشورهای در حال توسعه و در مرحله ی ورود به سازمان تجاری جهانی است باید بتواند در شرکت های دانش بنیان بیشترین سرمایه گذاری را انجام دهد تا با توجه به پتانسیل ها و انعطاف پذیری این شرکت ها و رقابت پذیری بتوانند به اهداف خود دست پیدا کنند (کاباران زاد قدیم و همکاران، ۱۳۹۱). چون دولت مرکزی آینده را کوتاه مدت در نظر می گیرد و به طور مستمر تصمیمات را تغییر می دهند ما تا استراتژی هایی را برای شرکت تدوین می کنیم باید تغییرشان دهیم و مجدد استراتژی ها تدوین شوند و مجبوریم به صورت مقطعی فکر کنند (P1).

می کنند و به دنبال ایم هستند که محصول را تولید کنند و زمانی که دارند محصول را تولید کنند، رویکرد آن سازمان عوض می شوند و منجر به تغییرات دائمی استراتژی ها می شود (P8).

جهت گیری تصمیمات کلان: شرکت های دانش بنیان برای کشورهای در حال توسعه بیشترین اهمیت را در اشتغال زایی و کارآفرینی دارند. به همین جهت این نوع شرکت ها قادر خواهند بود تا با دامنه گسترده ای از روش ها به بهترین نحو از فرصت ها بهره برداری کنند. بنابراین سیاست های حمایتی دولت از یک سو و روند جهانی شدن از سوی دیگر، دولت مردان را به پیروی از یکسری

جدول ۱۰. تم های مرتبط با رهبری استراتژیک

منبع	کدها	تم سازمان دهنده	تم فراگیر
P6	نوع دیدگاه مدیران	حمایت مدیران ارشد	رهبری استراتژیک
P4	تسهیل گری مسئولان و مدیران مربوطه		
P4	کمک دولت در بازاریابی محصولات دانش بنیان		
P1	شرکت های دولتی به عنوان مشتری		
P3	پشتیبانی مدیران ارشد از فرآیند برنامه ریزی راهبردی		
P3	شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان	کیفیت سیاست های کلان	
P1	پایداری کسب و کارها		
P3	داشتن نیت استراتژیک		
P8	ثبات و پایداری در تصمیمات و برنامه های کلان		
P8	برنامه های مدون		
P9	هدفگذاری بلند مدت	جهت گیری تصمیمات کلان	
P5	ثبات قیمت ها		
P6	اجرا شدن قوانین و مقررات		
P6	سرمایه گذاری دولت در محصولات دانش بنیان		
P4	همکاری سازمان ها و نهادهای دولتی		
P4	تعامل نهادهای مالی		
P4	حمایت دولت ها		
P8			
P1	تصمیمات و سیاست های دولت		
P1	ثبات تصمیمات		
P1	ثبات کشور		
P1	نگرش بلندمدت سیاست گزاران		
P10	ایجاد ارتباط و همکاری با شرکت های خارجی		
P3	تداوم همکاری با شرکت های مشتری		

کردند کیفیت کاری که شرکت ها تحویل می دهند منجر به وفاداری آن ها به سازمان ها می شود (P2).

انعطاف پذیری فرآیندی: برای اینکه سازمان ها در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش بینی پیشرفت کنند و اهداف استراتژیک دست یابند باید چابک باشند و چابکی با عواملی مانند انعطاف پذیری بدست می آید. انعطاف پذیری توانایی برای جریان دادن به فرآیندهای مختلف و کسب هدف های مختلف با استفاده از تسهیلات یکسان است. انعطاف پذیری فرآیند به معنای قابلیت شرکت در تولید محصولات متعدد، تغییر تولید سریع و آسان از یک محصول به محصول دیگر، تولید محصولات جدید یا تجدیدنظر شده و سروکار داشتن با گستره وسیع مواد اولیه متعدد می باشد (دلوی و همکاران، ۱۳۹۲). رسمی بودن بیش از حد در برنامه ریزی، به طور ی که انعطاف پذیری و خلاقیت از بین برود یکی از موانع همراستایی استراتژی ها می باشد (P3).

روزآمدی فناوری: با توجه به اهمیت فناوری در سازمان ها و محیط پویایی موجود، سازمان ها باید فناوری های خود را بر اساس تغییرات به وجود آمده به روز و توسعه دهند. برای اطمینان از موثر بودن توسعه فناوری در مواجهه با محیط پویا کنونی، داشتن یک فرآیند کسب آگاهی فناوری الزامی است (اسدی گرجی و همکاران، ۱۳۹۴). شرکت از لحاظ تکنولوژی متفاوت هستند و نوآوری دارند و دستگاه های تولید شده نمونه مشابه ندارند. که همین باعث می شود محصولات خودشان را بفروشند و همین استراتژی یازاریابی و استراتژی کسب وکار که برای افزایش درآمد اتفاق می افتد (P7).

برای تم فراگیر چابکی فرآیندی- عملیاتی چهار تم سازمان دهنده کارآمدی عملیاتی، بهبود مستمر محصول، انعطاف پذیری فرآیندی و روزآمدی فناوری شناسایی شد که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد.

کارآمدی عملیاتی: همه کارها، تصمیمات که در شرکت ها انجام می شود باید از طریق یکسری فرآیند و عملیات صورت بگیرد. کارآمدی عملیاتی به معنای اجرای فعالیت های شرکت به نحوی بهتر از آنی که رقیبان اجرا می کنند و به تمام اعمالی اشاره دارد که به یک شرکت امکان می دهد که به عنوان مثال از طریق کاهش نقص در محصولات یا تولید سریع تر محصولات بهتر، از درونداد هایش بهتر بهره برداری کند. شرکت باید بتواند با بهبود بخشیدن به فرآیند تولید هزینه های مربوطه را کاهش دهد و بتواند در کار به خوبی عمل کند و تحویل محصولات بر مبنای استاندارد منجر به ارتقا کیفیت در کار می شود (P9).

بهبود مستمر محصول: بهبود مستمر در تمام جنبه های کسب و کار صورت می گیرد. سازمان ها برای بهبود عملکرد و فعالیت خود نیازمند پیاده سازی این فرآیند هستند تا محصولات و خدماتی تولید نمایند که ضایعات کمتر، هزینه کمتر و کیفیت بهتری داشته باشند و موجب جلب نظرات مشتریان و رشد جایگاه خود در بازار رقابتی شود (میرغفوری و همکاران، ۱۳۹۷). یک سازمان باید بتواند کیفیت محصولات را بهبود بخشد برای اینکه استراتژی های شرکت و استراتژی های بازاریابی به خوبی همراستا شوند روی کیفیت خیلی تمرکز

جدول ۹. تم های مرتبط با چابکی فرآیندی- عملیاتی

تم فراگیر	تم سازمان دهنده	کدها	منبع	
چابکی فرآیندی - عملیاتی	کارآمدی عملیاتی	سازماندهی درست فعالیت ها	P3	
		کارایی در بکارگیری منابع	P3	
		کاهش و کنترل هزینه ها	P3	
		تمرکز بر کیفیت و قیمت	P3	
		پشتیبانی عملیاتی از کسب و کار دانش بنیان	P8	
		استاندارد سازی طراحی و تحویل محصولات	P9	
		کیفیت خدمات پس از فروش	P9	
	بهبود مستمر محصول	ارائه محصولات مناسب	P3	
		بهبود مستمر کیفیت محصولات		P3 P9 P1 P2
			افزایش قابلیت محصولات	P7
			محصولات منحصر به فرد	P8 P1 P3
			سرعت و کیفیت خدمات	P9
		تمایز محصول نسبت به رقبا	P2	
		برابری محصول با محصولات مشابه خارجی	P2	
		انعطاف پذیری فرآیندی	دقت نظر در کار و تولید محصول	P2
	انعطاف در برنامه ریزی		P3	
	برونسپاری کردن فرآیندهای پشتیبانی		P3	
	یکپارچه سازی واحدهای کلیدی سازمان		P3	
	بهبود فرآیند تولید		P3	
	همسوسازی فعالیت های زنجیره تأمین با استراتژی ها		P10	
	روزآمدی فناوری	تطبيق با تغییرات محیطی	P10	
		منحصر به فرد بودن فناوری		P5 P8 P7
			ارتقای دانش فنی	P2
			ارائه خدمات پشتیبانی منحصر به فرد	P3
		فناوری نوین در تولید محصولات	P3 P2	
	بکارگیری فناوری های روز دنیا	P2		

ادراک محیطی: یکی از قابلیت هایی که باید در سازمان های عصر حاضر تقویت شود، توانایی شناسایی و تحلیل محیط و عوامل موجود در آن است. پویایی های محیطی، پیشگامی در بازارهای متلاطم امروزی و افزایش رقابت، سازمان ها را بر آن داشته است تا فرصت ها و تهدیدهای بالقوه را شناسایی می کنند از این اطلاعات در تصمیم گیری استراتژیک سازمان بهره می برند (عربشاهی و اسماعیلی، ۱۳۹۸). شرکت در جهت *وفق دادن با تغییرات محیط معمولاً تیم R&D تحقیقات خود را انجام می دهند و سعی می کنند محصولات را مطابق با تغییرات تکنولوژیکی و تغییرات خاص مشتریان هماهنگ کند (P10).*

برای تم فراگیر هوش رقابتی دو تم سازمان دهنده پایش رقبا و ادراک محیطی شناسایی شد که در ادامه به آن ها پرداخته خواهد شد.

پایش رقبا: یکی از عواملی که نقش مهمی در سرنوشت سازمان دارد، رقبا می باشند. سازمان اگر می خواهد بازار خود را توسعه دهد و سهم بیشتری از بازار را بدست بگیرد باید اطلاعات کامل و جامعی را از رقبای خویش در دست داشته باشد (عربشاهی کریزی و اسماعیلی، ۱۳۹۸). *باید شرکت مواردی که عوامل اصلی پیروزی یا شکست در رقابت می باشند را شناسایی نماید تا و با تقویت عوامل موفقیت بر رقبا غلبه کند (P3).*

جدول ۱۱. تم های مرتبط با هوش رقابتی

منبع	کدها	تم سازمان دهنده	تم فراگیر
P3 P6	کسب برتری نسبت به رقبا	پایش رقبا	هوش رقابتی
P10	رقابت سالم در محیط کسب و کار		
P8	حفظ و پایداری مزیت رقابتی محصولات		
P3	شناخت رقبیان و محصولات جایگزین		
P3	شناسایی و تحلیل محیطی داخلی و خارجی	ادراک محیطی	
P2	رفع تحریم ها		
P10	پویایی محیط کسب و کار		
P10	ثبات اقتصادی و مالی		
P9	ثبات و پایداری شرایط		
P10	رفع موانع اقتصادی		

سایر نهاد های مالی باید دسترسی داشته باشند (رضایی و سیاری، ۱۳۹۴). مشکلات مالی بسیاری وجود دارد که اگر حل بشود کارهایشان بهتر و سریع تر پیش می رود و می توانند با توان بیشتر کار کنند و بخش بازاریابی و استراتژی ها بخوبی فعالیت نمایند (P8).

برای تم فراگیر منابع پشتیبانی کننده دو تم سازمان دهنده پشتیبانی مالی و پشتیبانی غیر مالی شناسایی شد که در ادامه به آن ها پرداخته می شوند.

پشتیبانی مالی: افزایش سرمایه گذاری و پیشرفت شرکت ها مستلزم تأمین مالی است و توانایی شرکت در تأمین منابع مالی از عوامل اصلی رشد و پیشرفت هر شرکت محسوب می شود. شرکت ها در تصمیمات تأمین مالی، به منابع مالی داخلی و خارجی مانند دریافت تسهیلات از بانک و

پشتیبانی غیرمالی: انجام کلیه کارهای شرکت ها و سازمان ها و دستیابی به اهداف از طریق منابع اتفاق خواهد افتاد. و تخصیص منابع اولین مرحله برای مدیریت انواع پروژه ها در شرکت می باشد و

مشکل دارند و خیلی سخت و زمانبر است و یکی از موانع استراتژی های کسب و کار است (P9).

این منابع صرفاً مالی نمی باشد و سایر منابع باید به صورت بهینه تأمین و تخصیص یابند. زمانی که می خواهند مجوز یا سیستم سرمایه در گردش بگیرند

جدول ۱۲. تم های مرتبط با منابع پشتیبانی کننده

تم فراگیر	تم سازمان دهنده	کدها	منبع
منابع پشتیبانی کننده	پشتیبانی های مالی	تخصیص بودجه مالی و هزینه ها	P4
		تخصیص بودجه برای تحقیقات دانش بنیان	P4
		تغییر رویکرد مالی مدیران	P4
		ارائه اعتبار به کسب و کارهای دانش بنیان	P4
		بازگشت سرمایه	P1
		پرداخت به موقع مطالبات مالی	FN
		رفع مشکلات مالی	FN
		تأمین مالی	P9
		حمایت های مالی صندوق نوآوری و شکوفایی	P9
	حمایت بانک ها	P9	
	پشتیبانی های غیر مالی	تخصیص بهینه منابع	P3
		شناسایی دقیق منابع سازمان	P3
		تیم تحقیق و توسعه توانمند و ماهر	P7
		طراحی مطلوب بخش تحقیق و توسعه	P6
		بکارگیری استراتژی و تاکتیک مناسب در مذاکره	P6
		دسترسی به تجهیزات	P2
		همکاری دولت در اخذ مجوزها	P9

مولفه های هر یک از آنها، در قالب شکل شماره ۱، استخراج و ارائه گردیده است.

الگوی نهایی مستخرج از پژوهش بر اساس تم های اصلی و فرعی شناسایی شده، به همراه ابعاد و

یکدیگر متصل باشند و جریان اطلاعات سریع و روان باشد و کلیه افراد سازمان در سطوح مختلف اطلاعات دسترسی داشته باشند و از این طریق تصمیمات درست و استراتژی های متناسب و همراستا و فعالیت های به موقه و مناسب اتفاق بیافتند. همچنین جهت به ثمر رسیدن استراتژی ها، منابع انسانی سازمان از مهم ترین عوامل می باشد. بدین صورت که با پرورش قابلیت های افراد، آموزش مستمرشان و ایجاد انگیزه در آنان پیاده سازی همراستایی استراتژیک موثرتر اتفاق خواهد افتاد. همانطور که همراستایی به معنای تناسب است، جهت ایجاد همراستایی استراتژیک باید میان استراتژی ها سازگاری و هماهنگی وجود داشته باشد و کلیه افراد سازمان در تمام بخش ها به طور هماهنگ کار کنند و نسبت به استراتژی های کلان و وظیفه ای سازمان آگاهی کافی داشته و فرهنگ متناسب با همراستایی و پذیرش آن در سازمان جاری شود و نقش آن ها را بدانند و سازمان می تواند با برگزاری جلسات هم اندیشی و نظر خواهی با در نظر گرفتن شرایط و واقعیت های سازمان استراتژی ها را تدوین و اصلاح نماید و هماهنگی و ارتباط و آگاهی مورد نظر ایجاد کند. همه ی سازمان ها با توجه به نوع فعالیتشان مشتریان دارند و مشتریانشان موجب فروش و درآمد و نحوه فعالیت و میزان پیشرفتشان می شوند. بنابراین بخش بازاریابی می تواند جهت تدوین استراتژی های بازاریابی از نظر و تجربیات مشتریان، بکارگیری مدیران بازاریابی توانمند و روش های بازاریابی نوین استفاده نماید و با توجه به این موارد و کل کسب و کار، استراتژی ها را طراحی و تدوین نماید و بتواند با کل کسب و کار در یک راستا حرکت کند. همچنین مدیران نقش بسزایی در ایجاد همراستایی استراتژی ها دارند. بدین صورت که مدیران می توانند با ایجاد ساختارها و ارزیابی متناسب و حمایت و نوع دیدگاهی که دارند در سازمان و همراستایی موثر باشند. یکی از مواردی که باعث همراستا شدن

در همراستایی می تواند باعث تضاد در بین واحدها و هدررفتن منابع و قابلیت ها گردد و عملکرد کلی سازمان کاهش یابد و سازمان نتواند به اهداف مورد نظر دست پیدا کند (سجادیان و همکاران، ۱۴۰۱). یکی از استراتژی های مهم سازمان، استراتژی بازاریابی است. استراتژی بازاریابی یک ساختار است که در قلب مفهومی بازاریابی استراتژیک قرار دارد و دارای نقش اساسی در فعالیت های بازاریابی است (مورگان و همکاران، ۲۰۱۹). هر سازمان استراتژی کسب و کاری دارد که کل سازمان براساس آن عمل می کنند.

استراتژی کسب و کار که طرح و برنامه ای است که سازمان را به صورت کارآمد برای رسیدن به هدف خود هدایت می کند و تعیین کننده آرمان ها و اهداف بلندمدت شرکت، مسیرهای حرکت و منابع لازم برای دستیابی به اهداف است (سجادیان و همکاران، ۱۴۰۱). بررسی ها نشان داد استراتژی های کسب و کار و استراتژی های بازاریابی دو عنصر مهم و تعیین کننده سازمان به شمار می روند و همراستایی آن ها می تواند نقش بسزایی را در دستیابی به اهداف و به حداکثر رساندن عملکرد سازمان ایفا نماید.

از آنجایی که کلیه کسب و کار و سازمان ها صرف نظر از نوعش جهت دستیابی به اهداف و پیشرفت در کار نیازمند آشنایی و ارتباط با محیط خارج از سازمان می باشند و این کار وظیفه بخش بازاریابی است و بخش بازاریابی با توجه به استراتژی های بازار یابی طراحی شده فعالیت می کنند بنابراین استراتژی های بازاریابی از مهم ترین استراتژی های کسب و کار می باشند و از آن مهم تر همراستایی استراتژی های بازاریابی با استراتژی های کسب و کار از اهمیت بسزایی برخوردار است. با توجه به اینکه هر استراتژی، تصمیم و فعالیتی در کسب و کار ها و سازمان ها براساس اطلاعات صحیح، مناسب و به موقع انجام می شود بنابراین برای اینکه همراستایی استراتژیک اتفاق بیافتد زیرساخت های سازمان به

¹ Morgan et al

تعیین تأثیر همراستایی ساختاری، فرهنگی، منابع و محیط کسب و کار بر عملکرد اداره مالیات پرداختند و همراستایی منابع یک بعد از همراستایی استراتژیک در افزایش عملکرد سازمانی و همراستایی محیط کسب و کار مهم است و فرآیند نوآوری سازمان ها در راستای محیط کسب و کار توسعه داده می شود. گیاناکیس و هارکر^۱ (۲۰۱۴)، یک مطالعه کیفی به اهمیت حیاتی شرکت های خدمات مالی که قادر به پیاده سازی موفق خدمات و روابط هستند، یعنی استراتژی های بازاریابی اشاره می کند. نتایج ضرورت همراستایی سیاست های مدیریت منابع انسانی با بازاریابی رابطه مند برای دستیابی و حفظ اهداف شرکت نشان داده شده است؛ و به طور خاص مدیر توانمند سرمایه انسانی دارای اهمیت استراتژیک به عنوان پیوندی بین منابع انسانی و بازاریابی رابطه مند می باشند. آقاپور علی شاهی و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی آمیخته با هدف ارائه مدل همراستایی استراتژی های سازمان با استراتژی های منابع انسانی پرداختند. نتایج نشان داد که متغیرهای ارتقای توانایی کارمندان در رتبه اول و سرمایه اجتماعی، ارتباطات سازمانی، ارزیابی و نگرش کارکنان و توسعه سازمانی در رتبه دوم در بین متغیرهای اصلی قرار دارند و مهم ترین متغیر فرعی عوامل بحرانی است؛ و با توجه به عوامل ذکر شده مبنی بر ارتقای کارکنان و استراتژی های منابع انسانی می توان توانایی های کارکنان را توسعه داد و سازگاری آن ها را تسهیل کرد و حتی با عوامل بحرانی روبرو شد. و با توجه به عوامل شناسایی شده در این پژوهش و نتایج پژوهش های پیشین که در ارتباط با تأثیر بسیار زیاد منابع انسانی کسب و کار در همراستایی و آموزش و ارتقا توانمندی هایشان و مداخله در تدوین استراتژی های مرتبط با شغلشان می تواند کمک بسیاری جهت همراستا نمودن استراتژی ها نماید. همچنین به نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات بسیار تأکید شده است و در مصاحبه شوندگان نیز در مصاحبه ها به این مورد بسیار اشاره نمودند و

استراتژی های کل سازمان خواهد شد وجود رهبری استراتژیک می باشد و مدیرانی که دارای این ویژگی باشند و توانایی هدایت فرآیند ها و ساختارها باشد و با حمایت استراتژیک و طراحی و بکارگیری سیاست ها و تصمیمات درست موجب محقق شدن همراستایی استراتژیک شود. با توجه به اینکه سازمان ها در یک محیط جامع و پویا فعالیت می کنند و استراتژی هایی که تدوین می شود باید به محیط خارج از سازمان توجه شود بنابراین علاوه بر محیط داخل سازمان، محیط خارج از سازمان مانند رقبا پایش و به خوبی شناخته شوند و در تدوین استراتژی در نظر گرفته شوند. همچنین با توجه به پویایی محیط سازمان ها باید بتوانند خود را با تغییرات موجود در محیط وفق دهد بنابراین باید بتواند بسیار چابک و سریع عمل کند و به صورت مستمر فرآیندها و محصولات و خدمات را بهبود بخشند. همچنین از آنجایی که ایجاد رویکردهای جدید در سازمان ها نیازمند منابع متناسب است، ضروری است برای اینکه همراستایی اتفاق بیافتد و آمادگی لازم برای آن کسب شود، باید منابع مورد نیاز در نظر گرفته شود. مدیران و افراد مسئول باید منابع مورد نیاز را فراهم نمایند. پرواضح است که یکی از منابع اساسی، منابع مالی می باشد؛ نتیجتاً با تأمین منابع مالی می توان شرایط و آمادگی لازم جهت ایجاد همراستایی استراتژیک را تسهیل و اجرایی نمود. جامی پور و همکاران (۱۳۹۹)، به شناسایی عوامل مؤثر بر همراستایی استراتژیک بازاریابی با فناوری اطلاعات در سازمان پرداختند. نتایج پژوهش دربرگیرنده ۷ عامل حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد بازاریابی، قابلیت های فناوری اطلاعات، مشارکت/ ارتباطات، حکمرانی، شایستگی های بازاریابی، مهارت ها/ نیروی انسانی و عوامل رقابتی از عوامل مؤثر بر همراستایی استراتژیک بازاریابی با فناوری اطلاعات در سازمان های مورد نظر می باشد. آنامانچی و ماینا (۲۰۲۲)، در پژوهشی به ارزیابی تأثیر همراستایی استراتژیک بر عملکرد اداره مالیات کنیا و

¹ Giannakis & HarkeR

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

پژوهش‌های کیفی می‌توانند مبنایی برای پژوهش‌های کمی و کیفی بعدی قرار گیرند. از این رو، در اینجا پیشنهاد‌های پژوهشی برای تحقیقات آتی ارائه می‌گردند.

از آنجا که مطالعه حاضر به شناسایی پیشنهاد‌های همراستایی استراتژی‌های بازاریابی و استراتژی‌های کسب و کار در شرکت‌های دانش بنیان می‌پردازد، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به اولویت بندی پیشنهاد‌های همراستایی استراتژی‌ها پرداخته شود.

این پژوهش صرفاً به بررسی و شناسایی «پیشایندها»ی همراستایی استراتژی بازاریابی و استراتژی کسب و کار پرداخته است؛ توصیه می‌گردد در مطالعات بعدی بر پیشایندها، اجرا و پسایندهای همراستایی تمرکز گردد و این سه مورد در کنار هم بتواند تصویر کامل تری از همراستایی ارائه نماید.

این مطالعه به بررسی همراستایی استراتژی‌های بازاریابی و استراتژی‌های کسب و کار پرداخته است و تنها همراستایی را در این مورد دیده است؛ پژوهش‌های آتی می‌تواند به بررسی و تبیین همراستایی سایر استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای بپردازد و بینش‌های خوبی را برای مخاطبان اعم از مدیران و سیاست‌گذاران از یک سو و محققان از طرف دیگر، ارائه نماید.

محدودیت‌های پژوهش

صرف نظر از محدودیت‌های اجرایی در انجام پژوهش مانند همکاری در گردآوری داده‌ها، زمان بندی جمع‌آوری داده‌ها، بعد مکانی آن، و غیره، محدودیت‌های علمی و محتوایی پژوهش حاضر را می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد و بیان نمود.

در این پژوهش با توجه به جامعه آماری، شرکت‌های دانش بنیان بررسی شده است و با توجه به

بدین معنا که وجود فناوری اطلاعات و ارتباطات درست و مناسب در کسب و کارها می‌تواند منجر به ارتباطات سریع و به موقع در تمام بخش‌ها و انتقال اطلاعات صحیح منجر به همراستایی شود و از پیشایندهای همراستایی استراتژی‌های مورد نظر شناسایی شده است. و با توجه به اینکه در پژوهش‌های پیشین بر تاثیر عوامل محیطی بر همراستایی استراتژی‌ها تأکید شده است، در پژوهش حاضر نیز یکی از پیشایندها هوش رقابتی که شامل در نظر گرفتن رقبا و کسب اطلاعات از محیط و توجه نمودن به این موارد جهت همراستا نمودن استراتژی‌های مورد نظر در کسب و کارها بسیار حائز اهمیت است.

پیشنهادها

پیشنهادهای کاربردی

در ادامه با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد‌های کاربردی ارائه می‌شود. پیشنهاد می‌شود جهت دسترسی سریع و همه جانبه کلیه افراد سازمان به اطلاعات مورد نیاز، سیستم‌های یکپارچه اداری و اطلاعاتی در سازمان ایجاد شود و استقرار دفتر مدیریت استراتژی (OSM)^۱ در شرکت‌ها جهت ارزیابی و پایش مستمر استراتژی‌های سازمان، دفتر مدیریت استراتژی (OSM) در شرکت‌ها مستقر شود. همچنین برای ایجاد هماهنگی، آگاهی و ارتباط و تعامل نزدیک بین کلیه افراد در سطوح مختلف، جلسات هم‌اندیشی و مرور استراتژی‌ها برگزار گردد و آموزش‌های مورد نیاز در راستای پیاده‌سازی بهینه همراستایی، از قبیل آموزش استراتژیست‌های سازمان در تدوین استراتژی‌ها، ارائه آموزش‌های کاربردی برای مدیران سازمان و آموزش بدو استخدام جهت آشنایی کارکنان با شیوه‌ی همراستایی در پیش‌گیرند. و با توجه به تغییرات و پویایی محیط، طراحی و نوآوری در ساختار و ایجاد فرآیندهای منعطف و ارزیابی همه جانبه جهت چابکی و وفق با شرایط پویا از صورت گیرد.

^۱Office of Strategy Management

سایر سازمان ها، نهادها یا شرکت ها با محدودیت مواجه می باشد.

همچنین، در این مطالعه به شناسایی تنها پیشایندهای همراستایی استراتژی های بازاریابی- بعنوان یکی از استراتژی های سطح وظیفه ای- و کسب و کار پرداخته شده است، و سایر استراتژی ها در نظر گرفته نشده است. در حالی که چنانچه به طور همزمان مطالعه بر روی استراتژی های مختلف سطح وظیفه ای و همراستایی آنها با استراتژی سطح کسب و کار مد نظر باشد، دسته بندی های استخراج شده ممکن است تعدیل گردد.

حجم کوچک این نوع شرکت ها بویژه از نظر اندازه و تعداد نیروها، ممکن است یافته های تحقیق برای سازمان های بزرگتر با ملاحظات صورت گیرد و قابلیت تعمیم نتایج ما را محدود می کند.

اساساً تحقیقات کیفی به گونه است که پژوهشگر به جای تمرکز به سطح بر عمق تمرکز دارد و بدنبال بررسی دقیق تر و عمیق تر یک مساله است و خود محقق می تواند نقش کلیدی در شکل دهی به آن ایفا نماید. تحقیق حاضر هم با توجه به کیفی بودن آن، این گونه است؛ لذا تعمیم یافته ها برای

منابع

- Abedi Jafari, H.; Taslimi, M. S.; Faqihi, A.; and Sheikhzadeh, M. (2011). Theme analysis and theme network: a simple and efficient way to explain patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198.
- Arabshahi Karizi, A.; and Ismaili, F. (2019). Investigating the relationship between purposeful organizational forgetfulness and organizational agility with regard to the moderating role of competitive intelligence, *Management Quarterly on Organizational Training*, 8 (1), 255-288.
- Asadi Gorji, M. H.; Mostafavi, S. M.; and Valizadeh, M. (2015). *Technology management and its role in the development of knowledge management (case study of Mazandaran Electricity Distribution Company)*. Tehran, the fourth national conference of technology management of Iran.
- Besharti Moghadam, M.; Molai, M.; and Ramezani Nejad, R. (2020). Examining the effect of organizational structure on the integrity and cohesion of the organization (case study: Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran). *Management Studies of Organizational Behavior in Sport*, 7(26), 61-81.
- Damghanian, H.; Rostgar, A.; and Yazdani, M. (2018). Designing and explaining the competency model in organizational interpersonal communication. *Improvement and Transformation Management Studies*, 27(88), 174-143.
- Dehghan, Madeh; Ahmadi, Haider and Rajbapour, Ibrahim. (2021). The application of human resource management policies for marketing managers: emphasis on marketing strategies and organizational performance in small and medium-sized companies. *New Marketing Research Journal*, 11(3), 146-129.
- Delvi, Mohammad Reza; Agha Daoud, Sidersol and Asan, Hossein. (2013). Measuring the dimensions of agility capabilities in the social security organization of Kohgiluyeh and Boyer Ahmad provinces. *Social Security Quarterly*, 11(40), 76-99.
- Fakhari, Hossein. (2014). Rereading the definition of knowledge-based companies based on the country's economic conditions. *Science and Technology Policy Quarterly*, 7 (4), 88-69.
- Farahi, M. M.; Gul Mohammadi, M.; Zamanian Nejatizadeh, F. (2018). *Investigating new strategies in marketing banking services*. The first international conference on new approaches in business management and accounting, Babolsar, Allameh Amini Institute of Higher Education.
- Fathi Moghadam, M.; Mohammadi Moghadam, Y.; Nefri, N.; and Sheikh al-Islami, N. (2021). Alignment model of human resource strategies with organization strategy (case study: Refah Bank). *National Defense Strategic Management Studies*, 5(20), 286-257.
- Ghafarshajaa, N.; Vahdat Burashan, R.; and Hosni, M. (2020). Structural modeling of the effect of entrepreneurial thinking and professional commitment on the effectiveness of professors and the mediating role of intellectual capital among the professors

- of the Islamic Azad University of Urmia branch. *Jundishapour Educational Development Quarterly*, 11 (4), 672-685.
- Ghomami, S. M.; and Hosseini, S. H. (2018). Merit selection in Iran and America's employment rights system. *Administrative Law Quarterly*, 5(15), 74-102.
- Hajti Pishuri, M.; Badri Pishteh, P.; and Arabi, S. M. (2022). The relationship between the alignment of human resource strategies and organizational strategies with the performance of the country's general education departments. *Quarterly Journal of Program and Development Research*, 3 (2), 1-15.
- Halakopour, M.; and Hamidzadeh, M. R. (2016). Explanation and evaluation of knowledge business strategies and knowledge development strategies. *Business Management Explorations*, 8(16), 211-232.
- Hosseini, S.; Senobar, N.; Behzadnia, P.; and Younespour, Z. (2019). Strategic commitment of middle managers: investigating the effect of organizational justice, top management support for change and decision participation. *Management of Public Organizations*, 8(1), 113-124.
- Ismaili, H.; Rezaei, F.; Mohammadi Nodeh, F.; and Vatanparast, M. (2021). Measuring the uncertainty in maintaining cash due to the mismatch between macroeconomic policies and accounting policies. *Knowledge Auditing*, 21(82), 476-447.
- Jafarzadeh, M.; Razaghi, M. A.; and Mirza Akbari, A. (2020). Designing the information technology infrastructure model from the perspective of experts in sports organizations. *Contemporary Research in Sports Management*, 10 (20), 37-50.
- Jamipour, M.; Jafari, S. M.; Hosseinzadeh, M.; and Soleimani, A. (2020). Identifying factors influencing the strategic alignment of marketing with information technology in organizations. *Intelligent Business Management Studies*, 9(33), 288-322.
- Kabaranzad, M.; Mamqani, A.; and Timuranjad, K. (2012). Investigating the impact of government support policies on small and medium industries in the country's fourth development plan. *Management Research in Iran*, 15 (4), 193-215.
- Kalantari, N.; Mohammadipour, R.; Ahmadi, R.; and Heydarian, M. (2020). Evaluating the performance of Ilam Gas Refining Company based on balanced scorecard. *New Process*, 15(71), 87-76.
- Kazemi Nesab, A.; and Sharifi, A. (2021). Investigating the impact of employee empowerment, organizational innovation and employee efficiency on the export of Shahid Tendgoyan Petrochemical Company. *Management and Entrepreneurship Studies*, 34, 113-137.
- Khaleghi, F.; and Mohammadpour Zarandi, M. A. (2019). Identifying and ranking the challenges of business alignment and information technology: a solution for strategic alignment (case study: South Steel Company). *Business Management Quarterly*, 13(1), 260-242.
- Khamsa, A.; and Wasthouk Rouhani, M. (2017). Identifying and prioritizing

- the factors affecting the acceptance of innovative fast-consuming products in the food industry. *Technology Development Management Quarterly*, 4(4), 146-117.
- Khayatian, M. p.; Eliasi, M.; and Tabatabaian, S. H. (2016). The sustainability model of knowledge-based companies in Iran. *Science and Technology Policy Quarterly*, 8(2), 62-49.
- Khodadadpour, A. (2021). Investigating the relationship between productivity and efficiency of employees on customer orientation of insurance companies. *New research approaches in management and accounting*, 5 (82), 216-204.
- Kloshani, M.; Faiz, D.; Maleki Min Bash Rozgah, M.; and Zarai, A. (2020). Designing an alignment model of social media marketing tools and goals of start-up companies. *Business Management Perspectives*, 19(43), 148-120.
- Mirghfour, S. H.; Shabani, A.; and Mansouri Mohammad Abadi, S. (2018). An analysis of the barriers to implementing continuous improvement in companies located in science and technology park. *Industrial Technology Development Quarterly*, 34, 1-20.
- Rezaei, F.; and Sayari, M. p. (2015). The role of financing sources on the relationship between asset growth and corporate stock returns. *Experimental Accounting Research*, 5 (17), 118-95.
- Rezaian, A.; Neafati, N.; and Bagheri, R. (2018). Formation of knowledge network in knowledge-based companies. *Business Management Explorations*, 10(20), 213-187.
- Rezaiyan, Ali and Moradi, Parinaz. (2014). Evaluation of the effective components on the degree of alignment of information technology strategies and interactive strategies (case study: Imran Holding and Supply Transportation). *Social Security Quarterly*, 12(44), 176-155.
- Sadouqi, F.; Maleki, M.; and Ahmadi, M. (2009). Strategic alignment is a fundamental necessity in the strategic planning of the health information system. *Health Management*, 13(39), 46-35.
- Sajadian, S. H.; Akhan, P.; and Mohammadi, A. (2022). Discovering and building a network and a map of the alignment themes of knowledge strategy and business strategy based on the theory of scope of activity in an organizational university. *Military Management Quarterly*, 22(2), 174-143.
- Sarshar, A.; and Samii, R. (2019). Identifying the components of improving human resources with an emphasis on the meritocracy system in Iran's government offices. *Public Administration Perspectives*, 10(4), 191-176.
- Shah Hosseini, Mohammad Ali; Haghigi, Mohammad and Muezzin, Sara. (2019). Presenting the alignment model of human resource strategies with macro-organizational strategies in National Iranian Oil Company. *Human Resource Management in the Petroleum Industry*, 11(42), 126-94.
- Shirali, Farzaneh. (2020). The role of intra-organizational coordination in cost reduction and improvement of port and maritime services according to the logistics information system (case study: Imam Khomeini Port).

- Maritime Industry Journal*, 6(1), 38-48.
- Sidi, M. A.; Poursadegh, N.; and Akbarpour, S. (2013). Measuring strategic alignment in Iranian organizations. *Future Management Research Quarterly*, 24(98), 85-98.
- Waqfi, S. H.; and Kamran Rad, p. (2020). Analysis of information quality management criteria in companies listed on the Tehran Stock Exchange. *Information Management*, 6 (2), 249-226.
- Al- surmi, A., Cao, G & Duan, Y. (2020). The impact of aligning business, It and marketing strategies on firm performance, *Journal of Industrial Marketing Management*, 84, 39-49.
- Almazan, DA., Tovar, YS., & Quintero, J.M. (2017). Influence of information systemson organizational results, *Contaduria y Administracion*, 62 (2), 321-338.
- Al-shammari, AMM., Bandar, MA., & Shamran, MK. (2021). The role of customer relationship management in achieving strategic awareness through the mediating role competitive priorities (An analytical study of the opinions of a sample of workers in the health care center in karbala city), *Ilkogretim*, 20(4), 558-566.
- Al-surmi, A., Cao, G & Duan, Y. (2019). Data of the impact of aligning business, It and marketing strategies of firm performance, *Journal of Data in brief*, 27, 104656.
- Amanal, AA., Hussein, SA., Fadhil, AH. (2022). Assessing the Relationship Role of Strategic Thinking: Prospective Analytical Research in karkh Health directorate- Baghdad Iraq, *International Journal of e Business and e Government studies*, 14(2), 388-410.
- Anamanji, S., & Maina, R. (2022). Strategic Alignment and Performance of Kenya ReveNue Authority, *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(2), 297-338.
- Ansoff, H. I. (1949). *Strategic Management*, London: MacMillan Press. -
- Braun, V., & Clark, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Ceesay, B. (2020). Building a High Customer Experience Management Organization: Toward Customer-Centricity, *journal of Business Research*, 9(2), 162-175.
- Damianidou, D., Foggett, J., & Wehmeyer, M.L. (2019). Features of employment-related technology for people with intellectual and development disabilities: A thematic analysis, *Journal Apple Res Intellect Disabil*, 32(5), 1149-1162.
- De Melo Heinzen, D.A., Love ridge, D., & Marinho, S.V. (2019). A Model to Align Strategy Formulation and Implementation in higher Education Institutions in Brazil, *Emerald Publishing Limited*, 22, 68-94.
- Henderson, J.C., & Venkatraman, N. (1999). Strategic Alignment: Leveraging Information technology for transforming Organization, *IBM Systems Journal*, 38 (2&3), 472-484.
- Hosseini, E., Saeida Ardakani, S., & Sabokro, M. (2022). The Study of knowledge employee voice among

- the knowledge-based companies: the case of an emerging economy, *Journal of Revista de Gestao*, 29(2).
- Jagodic, G., & Milfelner, B. (2020). Impact of marketing resource on company performance on B2B markets, *International Journal of Innovation and learning*, 28(2), 139-158.
- Li, F., Larimo, J., Leonidou, L. C. (2021). Social Media Marketing Strategy: Definition, Conceptualization taxonomy, Validation, and Future agenda, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 51-70.
- Lincoln, YS., & Guba, EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills CA: Sage Publications, Inc.
- Ilmudeen, A., Bao, Y., Alharbi, I. M. (2019). How does business-IT Strategic alignment dimension impact on organizational performance measures: Conjecture and empirical analysis, *Journal of Enterprise Information Management*, 32 (3), 457-476.
- Marta, I.A., Supartha, I., Dewi, T.G.A.M., & Wibawa, I. (2021). Job enrichment, empowerment and organizational commitment: The mediating role of work motivation and job satisfaction, *The journal of Asian Finance, Economic and business*, 8(1), 1037-1040.
- Mirsadri, S.M., Bardinet-Evraert, F., & Evreart, S. (2020). To what extent are the underlying concepts of integrated reporting applicable for hi-tech knowledge-based organizations? , *Sustainability Accounting Management and policy Journal*, 12(3).
- Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H. & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4-29.
- Nowell, L.S., Norris, JM., White, DE. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness critical, *international journal of Qualitative Methods*, 16, 1-13.
- Primasari, C.H. (2022). Strategy for achieving IT- business alignment in gaming industry in Indonesia, *Procedia Computer Science*, 197, 469-476.
- Queiroz, M., Tallon, P.P., Coltman, T., Shirma, R., & Reynold, P. (2020). Aligning the IT portfolio with business strategy: Evidence for Complementarity of Corporate and business unit alignment, *Journal of Strategic Information Systems*, 20(3), 101623.
- Reich, B.H., & Benbasat, I. (2000). Factors that Influence the Social dimension of Alignment between Business and it objective, *MIS Quarterly*, 1(20), 81-113.
- Riger, S., & Sigurvinsdottir, R. (2015). *Thematic Analysis*, trustworthling criteria & Lincoln and guba.
- Robbins, SP. (1998). *Organization theory: Structure, design and applications*. Translated by: Dansyifard, H & Alvani, SM. Iran.Tehran.saffar- Ashraghi publication.
- Saha, AK. (2020). *Interplay of Organizational Justice in the Managerial Effectiveness and Job Satisfaction*, Masterdegree dissertation, university of Bangladesh.

- Sombultawee, K., Boon itt, S. (2018). Marketing operation alignment: A review of the literature and theoretical background, *Journal of Operations Research Perspective*, 5, 1-12.
- Tripathi, Sh. (2022). Evaluating the factors influencing Alignment of IT and Business in a Cloud Computing Environment, *Journal of International Technology and Information Management*, 30 (5), 3.
- Tumi, N.S., Hasan, A.N., & khalid, J. (2022). Impact of Compensation, job Enrichment and Enlargement and Training on Employee Motivation, *Business perspectives and research*, 10(1), 121-139.
- Veiweire, K. (2020). Strategy Implementation. Implementing a winning strategy through strategic Alignment, *Routledge*, 36-52.
- Yin, J., Wei, S., Chen, X., & Wei, J. (2020). Does It Pay to Align a Firm's Competitive Strategy with Its Industry IT Strategic Role. *Journal of Information and Management*, 57(8),103391.
- Yosof, HSM., Munap, R., Badrillal, MIM., Hamid, NRA., & Khir, RMD. (2017). The relationship between organizational culture and employee motivation as moderated by work attitude, *journal of AD ministrative and Business studies*, 3(1), 21-25.