

## تأثیر استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد بازاریابان فعال در رسانه‌های اجتماعی با نقش متغیر تعدیل‌کننده ویژگی‌های سازمانی

سعید آیباعی اصفهانی\*

امیر غفورپان شاگردی\*\*

تقی وحیدی\*\*\*

بهناز دانشمند\*\*\*\*

### چکیده

رسانه‌های اجتماعی از ابزارهای نوین فناوری اطلاعات و ارتباطات است که امروزه در بسیاری از کشورها از جمله در ایران مورد استفاده قرار گرفته و کاربران زیادی از این بستر برای انجام فعالیت‌های مرتبط با بازاریابی بهره می‌گیرند. با توجه به اهمیت رسانه‌های اجتماعی در بازاریابی، این پژوهش به بررسی تأثیر استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد بازاریابان فعال در رسانه‌های اجتماعی؛ با نقش متغیر تعدیل‌کننده ویژگی‌های سازمانی پرداخته است. جامعه آماری در این پژوهش، تعدادی از بازاریابان رسانه‌های اجتماعی در شهر مشهد بوده که حجم نمونه با بهره‌گیری از جدول مورگان ۳۸۴ تن در نظر گرفته شده است. روش پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی و از لحاظ هدف، کاربردی بوده که با استفاده از پرسش‌نامه استاندارد عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳) و پرسش‌نامه ویژگی‌های سازمانی و استراتژی‌های سازمانی اویوبی و همکاران (۲۰۱۶) اطلاعات لازم جمع‌آوری گردیده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) به کمک نرم‌افزار اسمارت پی ال اس (Smart PLS) نشان داد که اولاً ابعاد ویژگی‌های سازمانی (ساختار سازمانی، سبک مدیریت، سبک تصمیم‌گیری) و استراتژی‌های رقابتی (استراتژی تمایز، استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمرکز) بر عملکرد بازاریابان فعال در رسانه‌های اجتماعی تأثیر داشته و ثانیاً استراتژی‌های رقابتی از طریق متغیر تعدیل‌گر ویژگی‌های سازمانی بر عملکرد بازاریابان فعال در رسانه‌های اجتماعی تأثیر دارد. **کلیدواژگان:** استراتژی‌های رقابتی، ویژگی‌های سازمانی، عملکرد سازمانی، رسانه‌های اجتماعی.

\* عضو هیئت‌علمی، دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود.

\*\* عضو هیئت‌علمی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع). (نویسنده مسئول)؛

ghafourian@imamreza.ac.ir

\*\*\* دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، مدیریت بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود، شاهرود.

\*\*\*\* دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، مدیریت بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود، شاهرود.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۲۷

### مقدمه

شرکت‌های زیادی به سرمایه‌گذاری گزاف در ایجاد مزیت رقابتی برای بهبود عملکرد مالی و نیز ارزش بنگاه تجاری خود پرداخته‌اند (ویجایانتو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). وانجیرو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، بر این باورند که تأثیر مزیت رقابتی و استراتژی‌های سازمانی بر عملکرد شرکت‌ها قابل توجه است و بر نیاز شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی در بین رقبای در صنعت قبل از اجرای استراتژی‌های سازمانی تأکید می‌کنند. همچنین مطابق پژوهش اخوان خرازیان و هاشمی (۱۳۹۷)، سازمان‌هایی می‌توانند مزیت رقابتی پایدار داشته باشند که با سرعت بالا پاسخگوی نیازهای بازار و مشتریان باشند. بر پایه این تحقیق، شرکت‌هایی که استراتژی‌های بازاریابی و کسب‌وکار را هم‌تراز می‌کنند به‌طور قابل توجهی نمرات عملکرد کلی بالاتری نسبت به شرکت‌هایی دارند که استراتژی‌های کسب‌وکار و بازاریابی آن‌ها هم‌تراز نیست. افزون بر این؛ رقابت‌پذیری، توانایی افزایش سهم بازار، سوددهی، رشد ارزش افزوده و ماندن در صحنه رقابت عادلانه و بین‌المللی برای دوره‌ای طولانی است (رستگار و همتی، ۱۳۹۵). همچنین بر مبنای پژوهش ثانوی فرد و صادقی (۱۳۹۵)، استراتژی رقابتی از جمله فاکتورهای مهم و تأثیرگذار بر عملکرد کسب‌وکار بوده و باعث بهبود و ارتقای عملکرد می‌شود. در محیط رقابتی و پویا در بازار، سازمان‌ها به‌طور مداوم در جستجوی فرصت‌هایی به‌منظور بهره‌برداری از ویژگی‌های خود در جهت بهبود عملکرد و به دست آوردن مزیت رقابتی هستند (رود و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸) و در این رابطه عوامل مختلفی شناسایی شده‌اند که عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برخی از این عوامل، استراتژی‌ها و ویژگی‌های سازمانی (سبک تصمیم‌گیری، ساختار سازمانی و سبک مدیریت) می‌باشند (اویوبی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). استراتژی‌های مورد استفاده در سازمان‌ها، تأثیر فراوانی بر عملکرد آن‌ها دارد، به شکلی که برخی معتقدند که انتخاب و اجرای استراتژی بهتر منجر به دستیابی به عملکرد بهتر برای سازمان خواهد شد (لشکری و همکاران، ۱۳۹۳). همچنین، استراتژی خوب شرکت را بر روی

1. Wijayanto et al.
2. Wanjiru et al.
3. Rudd et al.
4. Oyewobi et al.

نقشه رقابتی قرار داده و منجر به افزایش کارایی آن خواهد شد (بلاهاوا و کناپکوا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰)؛ بنابراین، ضمن تلاش برای دستیابی به نتایج موردنظر، استراتژی خوب باید به درستی اجرا شود. اجرای استراتژی مستلزم تبدیل برنامه استراتژی به عمل و پس از آن به نتیجه است. این فرایند استراتژیک است که منجر به بهبود عملکرد شرکت می شود (نجاگی و کومبو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

اما پاسخ یک سازمان به تغییرات در محیط رقابتی به شدت به این بستگی دارد که چگونه سازمان ویژگی های خود را با این استراتژی ها همسو نماید (کلاویا کورتس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ ویلدن و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). با توجه به این دیدگاه می توان گفت شناخت ویژگی های سازمانی (سبک تصمیم گیری، ساختار سازمانی و سبک مدیریت) و الزامات برگرفته از آن برای شرکت ها در این محیط رقابتی، لازم و ضروری است. ساختار یک سازمان و همچنین سبک مدیریت از عوامل کلیدی در جهت کسب مزیت رقابتی و بهبود عملکرد شرکت ها هستند (پرتوسا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). به طور مثال، تحقیقات قبلی لی و تان<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) هماهنگی میان مدیران ارشد سازمان و استراتژی رقابتی سازمان را بررسی کرده اند. آن ها دریافتند که تطابق بین این دو به بهبود عملکرد سازمانی منجر خواهد شد. با این حال، با توجه به نقش مؤثر ویژگی های یک سازمان در توسعه استراتژی های رقابتی (کلاویا کورتس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ لی و تان (۲۰۱۳)؛ به هماهنگی بین ویژگی های سازمانی و استراتژی های رقابتی در جهت بهبود عملکرد بازاریابان فعال در رسانه های اجتماعی تحقیقات اندکی صورت گرفته است. مطابق تحقیق اکبری تبار و اسکندری پور (۱۳۹۲)، روند استفاده از اینترنت و به خصوص رسانه های اجتماعی به شدت افزایش پیدا کرده است. همچنین بر پایه پژوهش هادسون و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۵)، شرکت ها فعالیت های بازاریابی خود را به برنامه های مرتبط با رسانه های اجتماعی اختصاص داده اند. افزون بر این، تحقیق حسینی و امینیان (۱۳۹۴) بر این

1. Blahova & Knapkova
2. Njagi & Kombo
3. Claver-Cortés et al.
4. Wilden et al.
5. Pertusa-Ortega et al.
6. Li & Tan
7. Hudson et al.

باور است که رسانه‌های اجتماعی وسیله‌ای برای تجارت بوده و این رسانه‌ها از طریق تبلیغات و بازاریابی، توانایی جذب مخاطبان خود را بسیار بالا برده‌اند. همچنین بنا به پژوهش اوزتامورا و کاراکادیلار<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، رسانه‌های اجتماعی بخش مهمی از استراتژی‌های بازاریابی در زندگی تجاری هستند.

نگاهی به آمار شرکت‌های فعال در بخش صنعت و خدمات که به دلیل عدم به‌روزرسانی خود و استفاده مناسب و صحیح از استراتژی‌های مطلوب ناچار به ورشکستگی و یا انحلال شده‌اند، اهمیت استراتژی را بیش از پیش به صاحبان کسب و کار یادآوری می‌کند. مطابق پژوهش قادری و قادری (۱۳۹۶)، استراتژی متنوع سازی بر کاهش ریسک ورشکستگی در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران تأثیر به سزایی دارد. همچنین تحقیق خسروی فر (۱۳۹۴) حاکی از این است که سطوح بالای کارایی منجر به کاهش ریسک ورشکستگی می‌شود، ضمن این که پیروی از استراتژی رهبری هزینه نیز ریسک ورشکستگی پایینی را به همراه خواهد داشت. علاوه بر این، مطابق پژوهش حاجلی<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، در سال‌های اخیر ارتباط بین رسانه‌های اجتماعی و استراتژی‌های ارتباطی بازاریابی به شدت گسترش یافته و این رسانه‌ها یکی از بارزترین ابزار ارتباطی بازاریابی محسوب می‌شوند به طوری که مدیران سازمان‌های مختلف پی برده‌اند که رسانه‌های اجتماعی ارزش‌های متنوعی از جمله ارتقای محبوبیت و شهرت برند، تسهیل تبلیغات دهان‌به‌دهان، به اشتراک گذاری اطلاعات در یک قلمرو کسب و کار و خلق پشتیبانی اجتماعی برای مشتریان را به بنگاه‌ها پیشنهاد می‌کنند. همچنین مطابق تحقیق حیدری و همکاران (۱۳۹۶)، امروزه تمامی سازمان‌های بزرگ و کوچک در دنیا، استفاده از رسانه‌ها و راه انداختن صفحات متعدد در شبکه اجتماعی به منظور تعامل فعال با مشتریان و مخاطبین خود را یکی از اولویت‌های توسعه‌سازمانی قلمداد می‌کنند؛ به طوری که از این طریق می‌توانند نبض بازار خود را در دست گرفته و تعامل زنده، واقعی و صمیمانه‌ای با مخاطبین خود داشته باشند.

1 Oztamura and Karakadilar

2. Hajli

بنابراین، اتخاذ استراتژی مناسب در حوزه‌های بازاریابی و رسانه‌های اجتماعی می‌تواند نقش استراتژیک و حیاتی داشته باشد. از سوی دیگر نمی‌توان از ارتباط عملکرد بازاریابان به‌ویژه در رسانه‌های اجتماعی که به‌عنوان ابزار نوین ارتباطی سده حاضر از آن‌ها یاد می‌شود، غفلت نمود. پرواضح است که در این راستا بازاریابان فعال در رسانه‌های اجتماعی به رقابت‌های تنگاتنگی با یکدیگر می‌پردازند که این رقابت‌ها و استراتژی‌های مرتبط با آن‌ها می‌تواند تأثیر شایان توجهی بر عملکرد آنان بگذارد؛ بنابراین در این شرایط حساس که با گسترش رسانه‌های اجتماعی روبرو هستیم، ضرورت انجام پژوهشی برای شناخت استراتژی‌های به‌کاررفته از سوی بازاریابان فعال در رسانه‌های اجتماعی و تعیین استراتژی متناسب با ویژگی‌های این رسانه‌ها بیش‌ازپیش احساس می‌شود. به همین جهت با توجه به حساسیت و اهمیت این امر؛ مسئله و دغدغه‌ای اصلی که شاهد و با آن روبرو هستیم و در این پژوهش مورد بررسی قرار خواهد گرفت؛ این است که چگونه استراتژی‌های رقابتی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز) بر عملکرد بازاریابان فعال در رسانه‌های اجتماعی تأثیر می‌گذارد و در این میان، ویژگی‌های مختلف سازمانی (ساختار سازمانی، سبک مدیریت، سبک تصمیم‌گیری) چه نقشی در این اثرگذاری می‌توانند ایفا نمایند؟

فرضیه‌های پژوهش بر مبنای الگوی مفهومی به شرح زیر است:

فرضیه اصلی ۱- ویژگی‌های سازمانی (ساختار سازمانی، سبک مدیریت، سبک تصمیم‌گیری) بر عملکرد سازمان در حوزه بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی تأثیر دارد.

فرضیه اصلی ۲- استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد سازمان در حوزه بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۱-۲- استراتژی تمایز بر عملکرد سازمان در حوزه بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۲-۲- استراتژی رهبری هزینه بر عملکرد سازمان در حوزه بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۲-۳- استراتژی تمرکز بر عملکرد سازمان در حوزه بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی تأثیر دارد.

فرضیه اصلی ۳- استراتژی‌های رقابتی از طریق متغیر تعدیل گر ویژگی‌های سازمانی بر عملکرد سازمان در حوزه بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۳-۱- استراتژی رقابتی از طریق متغیر تعدیل گر ساختار سازمان بر عملکرد سازمان در حوزه بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۳-۲- استراتژی رقابتی از طریق متغیر تعدیل گر سبک مدیریت بر عملکرد سازمان در حوزه بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۳-۳- استراتژی رقابتی از طریق متغیر تعدیل گر سبک تصمیم‌گیری بر عملکرد سازمان در حوزه بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی تأثیر دارد.

### پیشینه پژوهش

در ادامه در حد ضرورت و با رعایت اختصار، به تبیین پیشینه نظری متغیرهای پژوهش به ترتیب رسانه‌های اجتماعی، استراتژی‌های رقابتی، ویژگی‌های سازمانی و عملکرد سازمانی می‌پردازیم. سپس به بیان رابطه سنجی بین متغیرهای اصلی پژوهش در قالب مطالعات پژوهش‌های قبلی انجام‌شده پرداخته می‌شود.

### رسانه‌های اجتماعی

شرکت‌ها با استفاده از رسانه‌های اجتماعی تجارب مثبتی را برای مشتریان خود فراهم می‌کنند (جوزه لوپز گارسیا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). امروزه تقریباً همه چیز با رسانه‌های اجتماعی سروکار دارد. اگر شما در شبکه‌های اجتماعی، جوامع محتوایی، میکرو بلاگ‌ها، ویکی‌ها و پیام‌رسان‌های فوری، حضور نداشته باشید، دیگر بخشی از فضای مجازی نخواهید بود. رسانه‌های اجتماعی به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد تا با صرف هزینه محدود و اندک در زمان مناسب و به صورت بی‌واسطه و مستقیم با کاربران نهایی در تماس باشند (عقیلی و

1. Jose Lopez Garcia et al.

قاسم‌زاده، ۱۳۹۴). رسانه اجتماعی کاربرد فناوری متحرک و پایه برای تبدیل ارتباطات به دیالوگی دوسویه است؛ برخلاف رسانه‌های جمعی مانند تلویزیون که ارتباطی یک‌طرفه دارند. رسانه‌های اجتماعی از تکنیک‌های ارتباطاتی بسیار در دسترس و گسترش‌پذیر استفاده می‌کنند (مبشر راد و طهرانی، ۱۳۹۷).

رسانه‌های اجتماعی پدیده‌هایی هستند که در حال حاضر می‌توانند تأثیر چشمگیری در شهرت یک شرکت، انجام امور خرید و فروش و حتی برای بقا داشته باشند؛ اما بسیاری از مدیران از این قالب‌های رسانه‌ای اجتناب می‌کنند، زیرا نمی‌دانند که این رسانه‌ها واقعاً چه هستند؛ از اشکال مختلف آن باخبر نیستند و نمی‌دانند که چگونه به تعامل با آن پردازند (کیتزمن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). از آنجایی که محتواهای اینترنت قبل از ظهور رسانه‌های اجتماعی به‌نوعی ارتباط یک‌سویه را فراهم می‌کردند، افزایش رسانه‌های اجتماعی سبب تغییر در محتواهای آنلاین و تبدیل ارتباط مزبور به وسایل ارتباطی دوسویه یا چند سویه شده است (آناندا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). در دو سال اخیر، تعداد ابزار شبکه‌های اجتماعی و تعداد افرادی که این ابزار را مورد استفاده قرار می‌دهند، رو به فزونی گذاشته است و از این رو، قواعد کار تغییر یافته و عدم اطمینان قابل توجهی در خصوص نحوه به کارگیری این ابزار از منظر استراتژیک وجود دارد (لوئیس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

### استراتژی‌های رقابتی پورتر

گیلبرت و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۸۸) استراتژی را به‌عنوان مجموعه‌ای از تصمیم‌گیری‌های مهم به‌دست‌آمده از فرایند انجام تصمیم‌گیری سامانمند در بالاترین سطوح سازمان تعریف می‌نمایند (سوئرکز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). درجایی دیگر، استراتژی به‌عنوان تعیین اهداف بلندمدت اولیه و اهداف یک سازمان و اتخاذ دوره عملیاتی و تخصیص منابع لازم برای انجام این اهداف

1. Kietzmann et al.

2. Ananda et al.

3. Lewis

4. Gilbert et al.

5. Swiercz

تعریف شده است (کامانده<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). با این حال، مدیریت استراتژیک تقریباً از سال ۱۹۵۰ وارد متون مدیریتی شد و سازمان‌های مختلفی در سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ از آن استفاده کردند (فلاح تفتی و همکاران، ۱۳۹۴).

پورتر<sup>۲</sup> سه استراتژی رهبری هزینه<sup>۳</sup>، تمایز<sup>۴</sup> و تمرکز<sup>۵</sup> طرح نمود که سازمان‌ها می‌توانند از آن‌ها برای دستیابی به عملکرد بالاتر از سطح متوسط در یک صنعت استفاده کنند (خورشید و نوجوان، ۱۳۹۲). استراتژی رهبری هزینه به‌عنوان فروش کالا و خدمات با هزینه‌ای کمتر نسبت به رقبا از نظر تولید و عرضه بیان شده است. اصل اساسی استراتژی تمایز هدایت مشتریان به انتخاب محصولات و خدمات خود با انجام اقداماتی متفاوت و متمایز نسبت به رقبا است. روش‌های تمایز می‌تواند متشکل از عناصری مانند برند، فناوری، نوع خدمات‌دهی به مشتریان، شبکه فروش و ابعاد دیگر باشد (کرت و زهیر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶) و مقصود از استراتژی تمرکز انتخاب چند بازار هدف برای رقابت است (ارکان و کوسال<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳).

## ویژگی‌های سازمانی

ویژگی‌های سازمانی در این پژوهش در سه بعد ساختار سازمانی<sup>۸</sup>، سبک مدیریت<sup>۹</sup> و سبک تصمیم‌گیری<sup>۱۰</sup> مورد بررسی قرار می‌گیرد. گلدهابر<sup>۱۱</sup> و همکاران ساختار سازمانی را به‌عنوان شبکه‌ای از روابط و نقش‌های موجود در سراسر سازمان تعریف می‌نمایند (نیارکو و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶). تعیین ساختار سازمانی، فرایند تعیین روابط، مسئولیت افراد، پاسخ‌گویی و قدرت بوده و چگونگی پیکربندی کارها و فعالیت‌هایی را که برای استفاده مؤثر از منابع

1. Kamande
2. Porter
3. Cost-leadership
4. Differentiation
5. Focus
6. Kurt & Zehir
7. Ercan & Koksall
8. Organisational structure
9. Management style
10. Decision making style
11. Goldhaber
12. Nyarko et al.



سازمانی و به منظور رسیدن به اهداف سازمانی مورد نیاز است، مشخص می کند و به همین علت اهمیت بسیار زیادی دارد (لیائو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). به باور دسلر<sup>۲</sup> سبک مدیریت یعنی اینکه مدیر چه کار می کند و رفتارش چگونه است؟ مارک هنسن نیز چنین تعریفی ارائه می دهد: سبک مدیریت عبارت از رفتار ویژه مدیر به منظور انگیزش گروه برای تحقق پاره‌ای از هدف‌ها است (زارع و همکاران، ۱۳۹۴). سبک تصمیم‌گیری افراد نیز بیانگر الگوی عاداتی است که آنان در هنگام تصمیم‌گیری استفاده می کنند. به عبارت دیگر، تصمیم‌گیری هر فرد رویکرد شخصیت او در درک و واکنش به وظیفه تصمیم‌گیری خود است (ناظمی و صفاری نیا، ۱۳۹۴).

### عملکرد سازمانی در حوزه بازاریابی

ارزیابی عملکرد بازاریابی، به منزله ابزار تعیین وضعیت یک سیستم بوده و بازاریابی سهم اساسی در موفقیت کسب و کارها در بلندمدت دارد (بهبودی و همکاران، ۱۳۹۷). اندازه‌گیری عملکرد بازاریابی به عنوان یکی از مسائل کلیدی بازاریابی، نقش بسیار مهمی را در پاسخگویی به فشارهای فزاینده رقابتی در بازار امروز ایفا می کند. اندازه‌گیری عملکرد بازاریابی به بازارپایان اجازه می دهد میزان سهم خود را در تغییرات ارزش شرکت مورد اندازه‌گیری و ارزیابی قرار دهند (شیرخدایی و همکاران، ۱۳۹۲). همچنین مطابق تحقیق نوری (۱۳۹۱)، عملکرد بازاریابی به توانایی سازمان برای افزایش فروش، ارتقای موقعیت رقابتی شرکت، توسعه محصول جدید، بهبود کیفیت محصول، کاهش زمان تحویل کالا یا خدمات به مشتریان، گسترش سهم بازار و مواردی از این قبیل اشاره دارد. تعریف‌ها و مشخصه‌های یکسانی برای عملکرد سازمان وجود ندارد، زیرا عملکرد مفهومی چندبعدی است و وضعیت سازمان را نسبت به رقبا مشخص می کند (لوپز و سردان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱)؛ اما به طور نظری عملکرد سازمانی شامل فعالیت‌های مداوم برای ایجاد اهداف سازمانی و نظارت بر پیشرفت

1. Liao et al.

2. Desler

3. Lopez-Nicolas & Merono-Cerdan

به سوی اهداف، و ایجاد اصلاحاتی برای دستیابی به این اهداف مؤثر و کارآمد است (نجاگی و کمبو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). به عبارت دیگر، عملکرد سازمان دستیابی به اهداف سازمانی از طریق استراتژی‌های کسب و کار است که منجر به مزیت رقابتی پایدار می‌شود (ایسواریا و راجرام<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶)؛ بنابراین عملکرد می‌تواند هر چیزی مانند کارایی، بزرگی، استحکام، اثربخشی، بهره‌وری، کیفیت و ظرفیت معنا دهد (گروسبویس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

هرسی و گلداسمیت<sup>۴</sup>، هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه برگزیده‌اند. این متغیرها عبارت‌اند از: توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط. اصطلاح توانایی به دانش و مهارت‌های پیروان گفته می‌شود. وضوح، به درک و پذیرش نحوه کار و محل و چگونگی انجام کار اطلاق می‌شود. اصطلاح کمک، به کمک سازمانی یا حمایتی گفته می‌شود که پیرو برای تکمیل اثربخشی کار به آن نیاز دارد. اصطلاح مشوق، به انگیزه مربوط به تکلیف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه‌ای موفقیت‌آمیز اطلاق می‌شود. ارزیابی، به بازخور روزانه عملکرد و دوره‌های گاه‌به‌گاه گفته می‌شود. اعتبار، به متناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم‌های مدیر در خصوص منابع انسانی اطلاق می‌شود. اصطلاح محیط، به آن دسته از عوامل خارجی گفته می‌شود که می‌توانند حتی با وجود داشتن عوامل توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیرگذارند (عباس پور و باروتیان، ۱۳۸۹).

### ویژگی‌های سازمان و عملکرد

تعداد زیادی از محققان دریافته‌اند که برخی ویژگی‌های سازمانی (مانند ساختار و سبک مدیریت و تصمیم‌گیری) تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارد به گونه‌ای که این امر می‌تواند منجر به افزایش مزیت رقابتی گردد (اویوبی و همکاران، ۲۰۱۶؛ لنسلی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴، گول

- 
1. Njagi & Kombo
  2. Iyswarya & Rajaram
  3. Grosbois
  4. Hersey & Goldsmith
  5. Lansley

و راشد<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷؛ باوم و والی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳، مارتینز و گارسیا، ۲۰۱۱). رحمان<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) بیان می‌دارد که سبک تصمیم‌گیری عقلایی و وابسته تأثیر مثبت و سبک‌های تصمیم‌گیری اجتنابی تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی دارند. از نظر اوجوکوکو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) ابعاد سبک رهبری به‌طور مشترک پیش‌بینی عملکرد سازمانی هستند. عملکرد خوب در سازمان نیز مستلزم وجود ساختار خاصی در سازمان است. ساختار درونی سازمان می‌تواند مشوق و یا مانع عملکرد در سازمان باشد. مطالعات در این رابطه نشان‌دهنده این است که ساختار سازمانی بر بهبود عملکرد تأثیر دارد (مجیدی و همکاران، ۱۳۹۰). چن و هوانگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) در بررسی خود دریافتند که هرچه ساختار نامتمرکز تر و غیررسمی‌تر باشد، اثر مطلوب‌تری بر عملکرد سازمانی خواهد داشت. هائو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) در مطالعات خود نیز اهمیت جایگاه ساختار سازمانی را بر عملکرد به‌خوبی نشان دادند. سزار<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود از ساختار سازمان به‌عنوان نقش تعیین‌کننده در عملکرد یاد می‌کند و بیان می‌دارد که ساختار سازمانی اثرات مهم و قابل توجهی بر طیف گسترده‌ای از سازمان دارد.

### استراتژی‌های رقابتی و عملکرد سازمان در حوزه بازاریابی

استراتژی‌های سطح کسب‌وکار در توصیف ایجاد تغییرات در سودآوری و عملکرد بلندمدت شرکت تأثیر قابل توجه دارند (تیرانسیریکول و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳). استراتژی رقابتی عمدتاً نتایج حاصل از الگوی تصمیمات اتخاذ شده توسط مدیران برای هدایت یک سازمان در مورد چگونگی رقابت در محیط‌های کسب‌وکار رقابتی است که این فرآیند می‌تواند عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد (اویوبی و همکاران، ۲۰۱۶؛ بوزکارت و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴؛

1. Goll & Rasheed
2. Baum & Wally
3. Rehman
4. Ojokuku
5. Chen & Huang
6. Hao et al.
7. Csaszar
8. Teeratansirikool et al.
9. Bozkurt et al.

اسکوآ و آگیاپونگ<sup>۱</sup>، (۲۰۱۵). در این رابطه نجاگی و کمبو (۲۰۱۴) در مطالعات خود به این نتیجه دست یافتند که رابطه نسبتاً قوی بین اجرای استراتژی و عملکرد سازمانی وجود دارد. سیده<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) استدلال می‌کند که هر یک از استراتژی‌های عمومی پورتر شامل یک مسیر اساساً متفاوت برای دستیابی به عملکرد هستند. لذا سازمان‌ها باید تصمیم بگیرند که چه استراتژی را (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز) را دنبال نمایند تا به مزیت رقابتی و عملکرد بالا در صنعت خود دست یابند. پاور و هان<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) نشان دادند که استراتژی رهبری هزینه با عملکرد سازمانی رابطه معناداری دارد. آلن و هلمز<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) نیز بیان داشتند که یک استراتژی رهبری هزینه با عملکرد سازمان مرتبط است. همچنین مطالعات آگیاپونگ و بوآم<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)، آکوآ<sup>۶</sup> (۲۰۱۱)؛ آکوآ و یاسین اردکانی<sup>۷</sup> (۲۰۰۸)؛ بیانگر تأثیر مثبت اجرای استراتژی رهبری هزینه و استراتژی تمایز بر عملکرد سازمان‌های کوچک و بزرگ است. با عنایت به این که عملکرد بازاریابان را می‌توان زیرمجموعه‌ای از عملکرد کلی سازمان تلقی نمود، لذا عملکرد بازاریابان رسانه‌ای بر عملکرد کلی شرکت نیز تأثیرگذار خواهد بود و از آنجا که پژوهش‌های موجود بیشتر بر رابطه استراتژی‌های رقابتی و عملکرد سازمانی متمرکز شده بودند، به رابطه مذکور پرداخته شده و عملکرد حوزه بازاریابی به‌عنوان یک حوزه تخصصی، به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از عملکرد سازمانی لحاظ گردیده است.

### نقش تعدیل‌گر ویژگی‌های سازمانی

برخی از محققان استراتژی کلور کورتس و همکاران (۲۰۱۲)؛ پرتوسا و همکاران (۲۰۱۰) نشان داده‌اند که اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های رقابتی بستگی به ویژگی‌های سازمانی دارد، به‌گونه‌ای که تأثیر قوی بر سازمان‌های بزرگ می‌گذارند. رابطه بین ویژگی‌های سازمانی،

1. Acquaah & Agyapong

2. Seedee

3. Powers & Hahn

4. Allen & Helms

5. Agyapong & Boamah

6. Acquaah

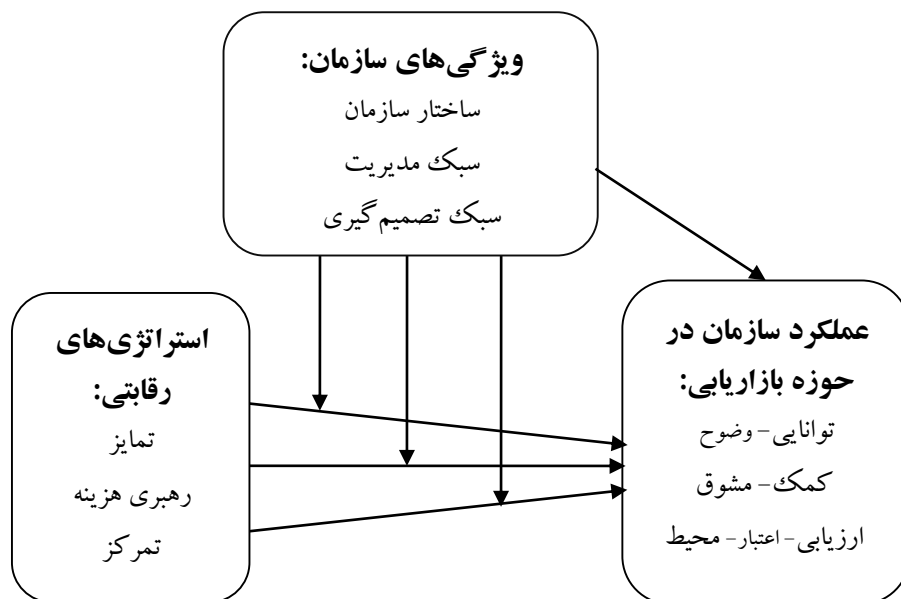
7. Acquaah & Yasai-Ardekani

استراتژی رقابتی و عملکرد سازمان با استفاده از رویکرد اقتضایی بررسی شده است (پرتوسا و همکاران، ۲۰۱۰). به طور مثال، اویوبی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نشان دادند که سبک تصمیم‌گیری به عنوان یکی از متغیرهای ویژگی سازمانی بر عملکرد سازمان از طریق استراتژی‌های رقابتی تأثیر می‌گذارد. بارتو<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) بیان می‌دارد که تلاش محققان در زمینه مدیریت استراتژیک باید به سمت عوامل داخلی و خارجی باشد که ممکن است این عوامل مانع یا فرصتی را برای سازمان‌ها به منظور دستیابی به قابلیت‌های خود ایجاد نماید. بدین منظور سازمان‌ها برای دستیابی به صنعتی با عملکرد و سود بالا باید بر هماهنگی ویژگی‌های سازمانی و استراتژی‌های رقابتی اتخاذ شده توسط سازمان تمرکز نمایند. شواهد تجربی نشان داده است که ویژگی‌های سازمانی (ساختار، سبک تصمیم‌گیری و سبک مدیریت) و استراتژی‌ها با عملکرد شرکت در ارتباط هستند، اما تأثیر آن‌ها بر عملکرد پیچیده هستند، زیرا برخی از این مطالعات رابطه مثبت و مستقیم در حالی که برخی رابطه منفی یا غیرمستقیم گزارش داده‌اند (پرتوسا و همکاران، ۲۰۱۰؛ لاوی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ نانداکومار<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸).

### مدل مفهومی

با توجه به تعریف‌های بیان شده و بر مبنای مجموعه پژوهش‌های پیشین از جمله مطالعه اویوبی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۶)، در این پژوهش الگوی مفهومی زیر برای بررسی تأثیر استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد سازمان در حوزه بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی؛ با نقش متغیر تعدیل‌کننده ویژگی‌های سازمانی ارائه شده است؛ نوآوری این پژوهش در مقایسه با دیگر پژوهش‌های انجام شده در این حوزه این است که در این پژوهش عملکرد سازمان در حوزه بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفته است اما پژوهش‌های پیشین عملکرد کلی سازمان را مورد مطالعه قرار داده‌اند؛ همچنین در این پژوهش نقش ویژگی‌های سازمانی به عنوان متغیر تعدیل‌گر با تأثیر بر متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

1. Oyewobi et al.
2. Barreto
3. Lavie
4. Nandakumar
5. Oyewobi



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی و از لحاظ هدف، کاربردی به شمار می‌رود. جامعه آماری این پژوهش متشکل از ۴۰۰۰۰ نفر از بازاریابان فعال در رسانه‌های اجتماعی در شهر مشهد است. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده است و حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعداد ۳۸۴ نفر به دست آمد. در این پژوهش جهت سنجش عملکرد سازمانی از پرسش‌نامه استاندارد هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳) و جهت سنجش ویژگی‌های سازمانی و استراتژی‌های سازمانی از پرسش‌نامه اویویی و همکاران (۲۰۱۶) با مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. علی‌رغم استاندارد بودن پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در پژوهش حاضر، علاوه بر آنکه روایی صوری و محتوایی سؤال‌های پرسش‌نامه به تأیید ۵ نفر از اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه مدیریت بازرگانی و بازاریابی رسیده است، از روش روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و روایی همگرا جهت اطمینان بیشتر استفاده شده است. نتایج بررسی روایی سازه و همگرا نیز نشان داد که میزان بار عاملی در اکثر

موارد به عدد یک نزدیک بوده و بزرگ تر از ۰/۴ می باشند و همچنین آماره t مربوط به تمام بارهای عاملی از ۱/۹۶ بزرگ تر است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که سؤالات انتخاب شده ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه گیری متغیرها و ابعاد مورد مطالعه در مدل پژوهش فراهم می کنند.

خلاصه نتایج مربوط به روایی و پایایی پرسشنامه های تحقیق در جداول ۱، ۲ و ۳ آورده شده است:

جدول ۱: نتایج اعتبار همگرایی در مدل ۱- فرضیه های اصلی

متغیرها	روایی همگرا (AVE)
استراتژی های رقابتی	۰/۵۲۱
عملکرد سازمانی	۰/۶۰۰
ویژگی های سازمانی	۰/۵۸۵
استراتژی های رقابتی * ویژگی های سازمانی (تعدیل گر)	۰/۵۸۷

جدول ۲: نتایج اعتبار همگرایی در مدل ۲- فرضیه های فرعی

متغیرها	روایی همگرا (AVE)
تمایز	۰/۵۷۱
رهبری هزینه	۰/۵۶۱
تمرکز	۰/۵۶۰
عملکرد سازمانی	۰/۵۸۷

با توجه به جداول ۱ و ۲، معیار AVE در تمام متغیرها در هر دو مدل ۱ و ۲ بالاتر از ۰/۵ است و می توان نتیجه گرفت که شاخص های هر سازه با یکدیگر همبستگی زیادی دارند. همچنین جهت سنجش پایایی پرسش نامه ها ابتدا تعداد ۳۰ پرسش نامه بین اعضای نمونه آماری پخش نموده که پس از جمع آوری، پایایی آنها توسط آزمون آلفای کرونباخ و به

کمک نرم افزار اس پی اس اس<sup>۱</sup> محاسبه گردید که برای ۳ پرسش نامه ویژگی های سازمانی، استراتژی های رقابتی و عملکرد سازمانی به ترتیب ۰/۷۶۷، ۰/۷۴۴ و ۰/۷۳۵ به دست آمده است.

### جدول ۳: خلاصه نتایج مربوط به پایایی و روایی پرسشنامه های تحقیق

متغیرها	منبع پرسشنامه	آلفای کورنباخ	پایایی ترکیبی (CR)	روایی همگرا (AVE)
استراتژی های رقابتی	اویوبی و همکاران (۲۰۱۶)	۰/۷۶۷	۰/۸۲۱	۰/۵۲۱
عملکرد سازمانی	هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳)	۰/۷۴۴	۰/۸۷۷	۰/۶۰۰
ویژگی های سازمانی	اویوبی و همکاران (۲۰۱۶)	۰/۷۳۵	۰/۸۴۴	۰/۵۸۵

همان طور که در جدول ۳ مشخص است مقادیر آلفای کورنباخ و CR بزرگ تر از ۰/۷ بوده که نشان دهنده پایایی مناسب پرسشنامه های مورد استفاده است؛ همچنین کلیه مقادیر AVE بزرگ تر از ۰/۵ و کوچک تر از CR می باشند که این امر تأیید کننده روایی همگرا است. بعد از جمع آوری پرسش نامه ها، اطلاعات آن ها با استفاده از نرم افزار اس پی اس اس و اسمارت پی ال اس<sup>۲</sup> در دو سطح توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در سطح توصیفی از آماره هایی چون درصد فراوانی و در سطح استنباطی از روش مدل یابی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه های پژوهش استفاده شده است.

### یافته های پژوهش

بر اساس نتایج آمار توصیفی ۵۵ درصد از پاسخ دهندگان مرد و ۴۵ درصد آن ها زن هستند. ۳۹ درصد از پاسخ دهندگان کمتر از ۲۵ سال، ۳۷ درصد بین ۲۵ تا ۳۵ سال، ۱۷ درصد بین ۳۵ تا ۴۵ سال، ۴ درصد بین ۴۵ تا ۵۵ سال و بقیه افراد بالاتر از ۵۵ سال سن دارند. بدین ترتیب از

1. SPSS

2. Smart Pls



لحاظ سنی، بازاریابان فعال در رسانه‌های اجتماعی در شهر مشهد در طبقه سنی کمتر از ۲۵ سال قرار دارند. همچنین از نظر سابقه کاری، ۵۸ درصد از پاسخ‌دهندگان کمتر از ۱ سال، ۱۶ درصد بین ۱ تا ۲ سال، ۱۱ درصد بین ۲ تا ۳ سال، ۱۰ درصد بین ۳ تا ۴ سال، ۵ درصد بالاتر از ۴ سال سابقه کار داشته‌اند.

بعد از مشخص شدن آماره‌های توصیفی؛ به منظور سنجش مدل و برازندگی آن به بررسی شاخص‌های برازندگی مدل پرداخته می‌شود. هدف اولیه از به کارگیری مدل‌سازی معادله ساختاری یافتن یک مدل نظری است که به لحاظ آماری معنادار باشد. معیار کلی که برای روش کمترین مربعات جزئی در نظر گرفته شده است شاخص نیکویی برازش<sup>۱</sup> نام دارد. به طور کلی، این شاخص تعیین می‌کند که یک مدل از پیش تعیین شده چقدر برای داده‌های به دست آمده از نمونه، مناسب است. این معیار به چهار شاخص مطلق، نسبی، مدل درونی و مدل بیرونی تقسیم می‌شود. مدل درونی در واقع همان روابط بین متغیرهای مکنون یا همان ضرایب مسیر است و مدل بیرونی در واقع برآورد بارهای عاملی و تحلیل عاملی است. شاخص‌های نیکویی برازش نسبی و مطلق هر دو شاخص‌های توصیفی هستند. چنانچه این شاخص‌ها بزرگ‌تر یا مساوی با ۰/۵ باشند، مدل مناسب است. در جدول ۳ میزان شاخص‌های نیکویی برازش مربوط به مدل‌ها، مشخص شده است و با توجه به اینکه بزرگ‌تر از ۰/۵ هستند بیانگر مناسب بودن مدل است.

جدول ۴: میزان شاخص نیکویی برازش مدل معادلات ساختاری

شاخص‌های نیکویی برازش	مدل ۱	مدل ۲
شاخص مطلق	۰/۷۴۶۰	۰/۶۱۹۱
شاخص نسبی	۰/۶۹۰۵	۰/۷۰۵۷
شاخص مدل بیرونی	۰/۷۱۷۸	۰/۶۸۸۹
شاخص مدل درونی	۰/۶۶۴۳	۰/۷۲۳۱

معیار دیگری که در نرم افزار اسمارت پی ال اس مورد استفاده قرار می گیرد، ضریب تعیین ( $R^2$ ) است. ضریب تعیین ارتباط بین مقدار واریانس شرح داده شده یک متغیر نهفته را با مقدار کل واریانس آن سنجش می نماید، مقدار این ضریب نیز از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بزرگ تر آن مطلوب تر است. مقادیر  $R^2$  برابر با ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ در مدل های اسمارت پی ال اس به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف می شوند. نتایج ضرایب تعیین به دست آمده در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵: نتایج ضرایب تعیین

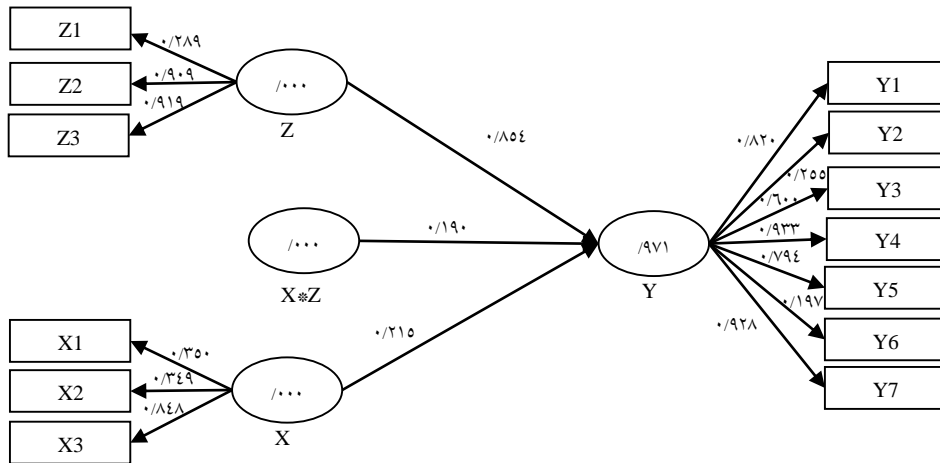
$R^2$		متغیر وابسته
مدل ۲	مدل ۱	
۰/۹۷۱	۰/۶۷۳	عملکرد سازمانی

با توجه به جدول ۵ مشخص می گردد که برای مدل های ۱ و ۲ به ترتیب ۶۷/۳ و ۹۷/۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیر مستقل بیان می شود. نتایج جدول نشان می دهد که ضرایب تعیین به دست آمده در سطح قابل توجهی است.

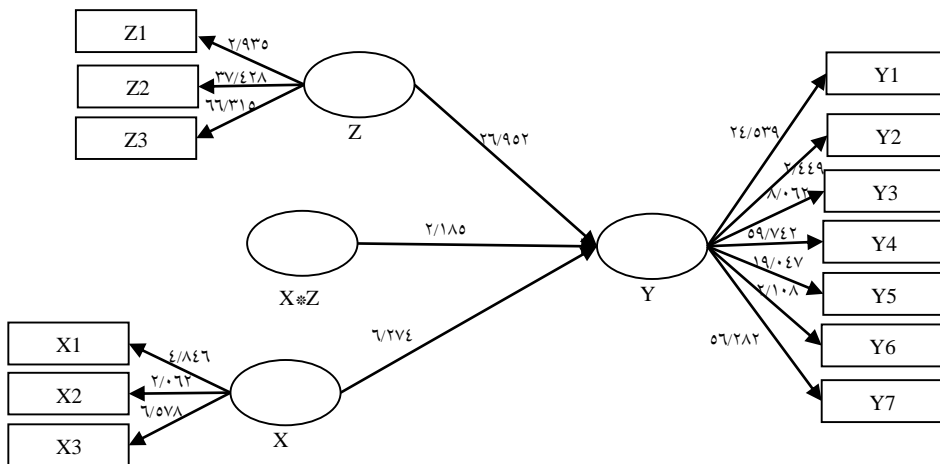
در این قسمت با استفاده از برازش مدل معادله ساختاری در نرم افزار اسمارت پی ال اس، به آزمون فرضیه های پژوهش پرداخته می شود. بدین منظور ابتدا ضرایب مسیر محاسبه شده و سپس معناداری این ضرایب توسط آماره آزمون تی، مورد بررسی قرار می گیرد و در صورتی که مقدار قدر مطلق آماره آزمون بزرگ تر از ۱/۹۶ (مقدار بحرانی در سطح ۰/۰۵) باشد آنگاه در سطح اطمینان ۹۵٪، مسیر و ضریب مسیر مورد نظر معنادار است و در غیر این صورت آن ضریب مسیر معنادار نخواهد بود. لازم به ذکر است که اندازه ضریب مسیر نشان دهنده قدرت و قوت رابطه و علامت آن نشان دهنده نوع رابطه (مستقیم یا معکوس) است.

در ادامه مدل‌های مربوط به آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی یعنی مدل ۱ و ۲ مورد

بررسی قرار می‌گیرد.



نمودار ۱: ضرایب عاملی و ضریب مسیر فرضیه‌های اصلی - مدل ۱



نمودار ۲: مقادیر آماره تی برای فرضیه‌های اصلی - مدل ۱

که در این مدل:

X: استراتژی‌های رقابتی (متغیر مستقل)، Y: عملکرد سازمانی (متغیر وابسته)، Z: ویژگی‌های سازمانی (متغیر تعدیل گر)

X1: تمایز، X2: رهبری هزینه، X3: تمرکز

Y1: توانایی، Y2: وضوح، Y3: کمک، Y4: مشوق، Y5: ارزیابی، Y6: اعتبار، Y7:

محیط

Z1: سبک تصمیم‌گیری، Z2: سبک مدیریت، Z3: ساختار سازمان

#### جدول ۶: نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی

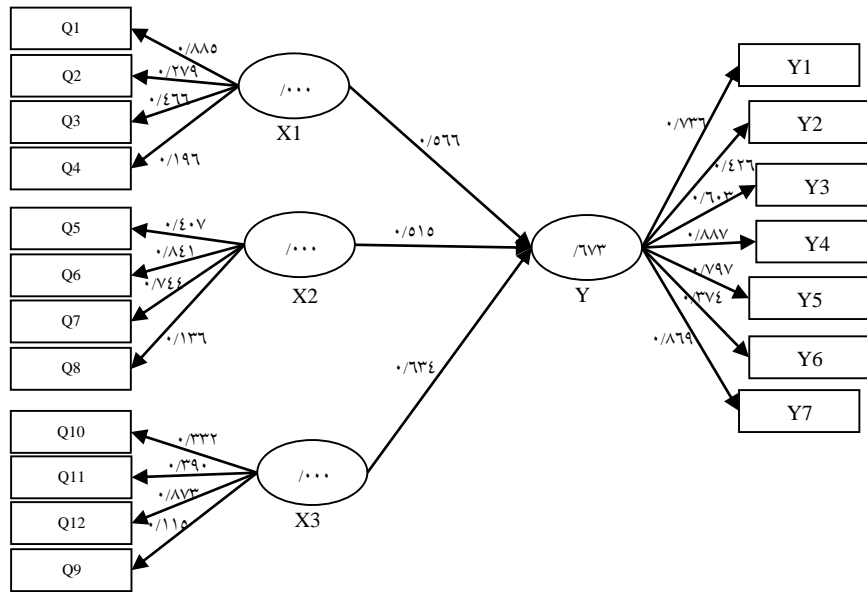
فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه
اصلی اول	ویژگی‌های سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰/۸۵۴	۲۶/۹۵۲	معنادار است
اصلی دوم	استراتژی‌های رقابتی ← عملکرد سازمانی	۰/۲۱۵	۶/۲۷۴	معنادار است
اصلی سوم	ویژگی‌های سازمانی ↓ استراتژی‌های رقابتی ← عملکرد سازمانی	۰/۱۹۰	۲/۱۸۵	معنادار است

بنابراین با توجه به جدول ۶ چون میزان مقادیر آماره تی آن‌ها بزرگ‌تر از ۱/۹۶

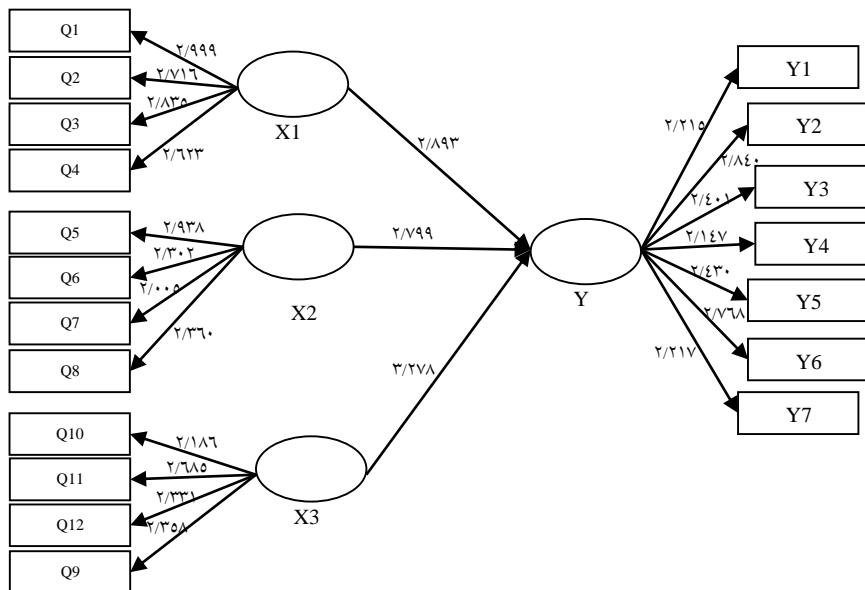
محاسبه شده است، لذا کلیه تخمین‌های ارائه شده برای سه فرضیه اصلی پژوهش از لحاظ

آماره معنادار می‌باشند و فرضیات اصلی پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرند. آزمون فرضیه‌های

فرعی در نمودار ۳ و ۴ مشخص شده است:



نمودار ۳: ضرایب عاملی و ضریب مسیر فرضیه‌های فرعی - مدل ۲



نمودار ۴: مقادیر آماره تی برای فرضیه‌های فرعی - مدل ۲

که در این مدل:

Y: عملکرد سازمانی (متغیر وابسته)

X1: تمایز، X2: رهبری هزینه، X3: تمرکز

Y1: توانایی، Y2: وضوح، Y3: کمک، Y4: مشوق، Y5: ارزیابی، Y6: اعتبار، Y7:

محیط

جدول ۷: نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه
فرعی ۲-۱	استراتژی تمایز ← عملکرد سازمانی	۰/۵۶۶	۲/۸۹۳	معنادار است
فرعی ۲-۲	استراتژی رهبری هزینه ← عملکرد سازمانی	۰/۵۱۵	۲/۷۹۹	معنادار است
فرعی ۲-۳	استراتژی تمرکز ← عملکرد سازمانی	۰/۶۳۴	۳/۲۷۵	معنادار است
فرعی ۳-۱	ساختار سازمان ↓ استراتژی‌های رقابتی ← عملکرد سازمانی	۰/۱۶۹	۳/۷۴۵	معنادار است
فرعی ۳-۲	سبک مدیریت ↓ استراتژی‌های رقابتی ← عملکرد سازمانی	۰/۱۶۷	۲/۸۵۳	معنادار است
فرعی ۳-۳	سبک تصمیم‌گیری ↓ استراتژی‌های رقابتی ← عملکرد سازمانی	۰/۰۵۳	۲/۰۲۵	معنادار است

بنابراین با مدنظر قرار دادن خروجی نرم‌افزار اسمارت پی ال اس و مقادیر آماره تی در جدول ۷ چون میزان مقادیر آماره تی آن‌ها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ محاسبه شده است، بنابراین کلیه تخمین‌های ارائه شده برای فرضیات فرعی از لحاظ آماری معنادار می‌باشند و کلیه فرضیات فرعی پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرند.

## بحث و نتیجه گیری

لرزم نگاه استراتژیکی به رسانه‌های اجتماعی، موضوعی است انکارناپذیر که با گذر زمان و ایجاد تحولات روزافزون بر اهمیت آن در این دنیای رقابتی می‌افزاید. درعین حال، فضای استراتژی‌های رقابتی و ویژگی‌های سازمان و ایجاد یکپارچگی میان این استراتژی‌ها و ویژگی‌های سازمان، از جمله چالش‌های اساسی مدیران برای دستیابی به عملکرد بهتر است. لذا هدف از انجام این مطالعه، ارزیابی تأثیر استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد بازاریابان فعال در رسانه‌های اجتماعی؛ با نقش متغیر تعدیل‌کننده ویژگی‌های سازمانی بوده است.

تحلیل نتایج پژوهش حاضر نشان داد ابعاد ویژگی‌های سازمانی (ساختار سازمانی، سبک مدیریت، سبک تصمیم‌گیری) بر عملکرد بازاریابان فعال در رسانه‌های اجتماعی تأثیر دارد. می‌توان این‌گونه استنباط نمود که از آنجایی که رسانه‌های اجتماعی، ابزاری نوین در عرصه تجارت محسوب می‌شوند و مدتی است که این ابزار جایگاه ویژه‌ای در محیط‌های کسب‌وکار پیدا کرده است؛ تحولات فزاینده و فشارهای رقابتی موجود در محیط این قبیل شرکت‌ها، تمرکز و حساسیت بر ویژگی‌های سازمان از قبیل ساختار سازمانی، سبک مدیریت و سبک تصمیم‌گیری را تشدید کرده است؛ به‌گونه‌ای که نوآوری در ساختارها و الگوهای مدیریت و تصمیم‌گیری حاکم بر محیط کسب‌وکار این بازاریابان باعث عملکرد برتر سازمانی و برآورده ساختن انتظارات و خواسته‌های مشتریان نسبت به سایر رقبای فعال می‌شود. به‌طور مثال، مدیران می‌توانند با میدان دادن به بازاریابان خود به‌منظور ارائه ایده‌ها و ابتکار عمل در فرآیند تصمیم‌گیری و استفاده از سبک مدیریت مشارکتی و همچنین تشویق برای بهبود ساختار سازمانی و ارتباط با محیط کسب‌وکار؛ در حیطه بازاریابی تولیدات و خدمات خود موفق عمل نمایند. نتایج این قسمت از پژوهش با مطالعات لئسلی (۱۹۹۴)، گل و رشید (۱۹۹۷)، بام و والی (۲۰۰۳)؛ مارتینز- لئون و مارتینز- گارسیا (۲۰۱۱)؛ اویوبی و همکاران

(۲۰۱۶)؛ رحمان (۲۰۱۲)؛ جوکاکا و همکاران (۲۰۱۲)؛ مجیدی و همکاران (۱۳۹۰)؛ چن و هوانگ (۲۰۰۷)؛ هائو و همکاران (۲۰۱۲)؛ سزار<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) همخوانی دارد.

تحلیل نتایج در ارتباط با تأثیر ابعاد استراتژی‌های رقابتی (استراتژی تمایز، استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمرکز) بر بازیابان فعال در رسانه‌های اجتماعی نشان داد که تک‌تک ابعاد استراتژی‌های رقابتی (استراتژی تمایز، استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمرکز) بر عملکرد بازیابان فعال در رسانه‌های اجتماعی تأثیر دارد. می‌توان این‌گونه استنباط نمود که همان‌گونه که پورتر (۱۹۸۵) بیان می‌دارد شرکت‌ها استراتژی‌ها را برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار انتخاب و پیاده‌سازی می‌نمایند؛ بازیابان در رسانه‌های اجتماعی نیز می‌توانند با ارائه قیمت‌های پایین و ارزان محصولات خود، متمایز نمودن محصولاتشان نسبت به سایر بازیابان فعال در رسانه‌های اجتماعی، همچنین تمرکز بر بخشی از نیازهای خاص مشتریان که شرکت‌های رقیب دیگر نتوانسته‌اند نیازهای آن‌ها را برطرف نمایند؛ به عملکرد برتر سازمانی دست یابند. نتایج این قسمت از پژوهش با مطالعات تراتانسیریکول و همکاران (۲۰۱۳)؛ بزکورت و همکاران (۲۰۱۴)؛ اسقاه و آگیوپانگ (۲۰۱۵)؛ اویوبی و همکاران (۲۰۱۶)؛ نجاگی و کمبو (۲۰۱۴)؛ سیده (۲۰۱۲)؛ پاور و هان<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)؛ آلن و هلمز (۲۰۰۶)؛ آگیوپانگ و بوآم (۲۰۱۳)؛ آکوا (۲۰۱۱)؛ آکوا و یاسین اردکانی<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) همخوانی دارد.

تحلیل نتایج در ارتباط با تأثیر استراتژی‌های رقابتی از طریق متغیر تعدیل‌گر ویژگی‌های سازمانی بر عملکرد بازیابان فعال در رسانه‌های اجتماعی نشان داد که استراتژی‌های رقابتی از طریق متغیر تعدیل‌گر ویژگی‌های سازمانی بر عملکرد بازیابان فعال در رسانه‌های اجتماعی تأثیر دارد. می‌توان این‌گونه استنباط نمود که با توجه به افزایش شرایط رقابتی بازارهای داخلی در رسانه‌های اجتماعی و گسترش و فعالیت شرکت‌ها در این زمینه؛

1. Csaszar

2. Powers & Hahn

3. Acquaah & Yasai-Ardekani



بازاریابان فعال در رسانه‌های اجتماعی با تغییر نگرش‌ها در زمینه ساختار، سبک مدیریتی و تصمیم‌گیری و برخورداری از شیوه مدیریت مشارکتی توانسته‌اند بر موفقیت استراتژی‌های سازمانی و هماهنگ نمودن سازمان خود با نیازها و الزامات محیطی نسبت به سایر رقبا و در نتیجه عملکرد بهتر سازمانشان بیفزایند. لذا مسلم است که یک کسب‌وکار برای عملکرد بهتر باید به ویژگی‌های سازمانی خود توجه کافی بنماید. چراکه توجه به ویژگی‌های سازمانی منجر به تسریع اثربخشی استراتژی‌های سازمانی و در نهایت موفقیت و عملکرد برتر سازمانی می‌گردد. نتایج این قسمت از پژوهش با مطالعات پرتاسا-آرتگا و همکاران (۲۰۱۰)؛ کلاور-کورتس و همکاران (۲۰۱۲)؛ اویوبی و همکاران (۲۰۱۶)؛ بارتو (۲۰۱۰)؛ لاوی (۲۰۰۶)؛ نانداکامار (۲۰۰۸) همخوانی دارد.

در نهایت، با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهادهای کاربردی ذیل برای سیاست‌گذاران و متصدیان فعال در زمینه رسانه‌های اجتماعی ضروری به نظر می‌رسد:

- مدیران در سازمان خود از ساختار منعطف و پویا استفاده نمایند و کارکنان و بازاریابان خود را جهت بالا بردن قدرت عملشان به منظور عملکرد برتر سازمان به ارائه ایده‌های خلاق و نوآور تشویق نمایند.

- استفاده از مدیران لایق و کارآمد و سازمان‌دهی مناسب منابع انسانی و غیرانسانی موجود در سازمان و سایر عوامل مدیریتی می‌تواند نقش مؤثری بر بهبود عملکرد سازمانی داشته باشند.

- پیشنهاد می‌شود که سازمان‌هایی که مایل به رشد و رقابت هستند، استراتژی‌های رقابتی پورتر را به طور مؤثر اجرا نمایند. لذا:

الف- با استفاده از شیوه‌ها و تکنیک‌های خلاقانه در نوع بسته‌بندی، متمایز نمودن نوع رنگ، ظاهر و مدل؛ محصولی متمایز و منحصر به فرد نسبت به سایر رقبا ارائه نمایند.

ب- استفاده از بازار سنجی برای واکنش به نیازهای متفاوت مشتریان و تولید محصولات متنوع متناسب با انواع سلایق و خواسته‌های آنان. به‌طور مثال، تولید برخی از محصولات خاص که برخی از مشتریان شدیداً به آن‌ها نیاز دارند و یا تولید محصولاتی که اکثر مشتریان خواستار آن هستند.

ج- از تمام ظرفیت‌ها و امکانات موجود خود در راستای تولید محصولات با کیفیت ولی تا حد امکان به‌صرفه و اقتصادی استفاده نمایند؛ که این امر محقق نخواهد شد مگر با تأکید بیش‌ازپیش بر بهره‌وری و مدیریت هزینه‌ها در فرایند تولید.

د- توجه کافی به بخش‌ها (تمرکز بر مناطقی که رقبا دارای سهم بازار اندکی هستند) و محصولاتی که رقبا آن‌ها را نادیده گرفته‌اند و یا در تولید آن محصول و یا خدمات‌دهی دچار ضعف و کمبود هستند (توجه به نقاط ضعف رقبا).

## منابع

- اخوان خرازیان، مریم و هاشمی، سیده سمیرا. (۱۳۹۷). راهبردهای منبع مزیت رقابتی پایدار در هزاره سوم با توجه به راهبردهای کسب و کار و بازاریابی در سازمان. *مجموعه مقالات دوازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک*، تهران، انجمن مدیریت راهبردی ایران.
- اکبری تبار، علی اکبر و اسکندری پور، ابراهیم. (۱۳۹۲). رسانه‌های اجتماعی و شبکه‌های اجتماعی مجازی، تهران: مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال.
- بهبودی، امید، رجوعی، مرتضی، زارعی، عظیم و شجاعی باغینی، گلنار. (۱۳۹۷). طراحی الگوی معیارهای ارزیابی عملکرد بازاریابی در صنعت گردشگری ایران. *گردشگری و توسعه*، ۷(۴)، ۶۱-۸۲.
- ثانوی فرد، رسول و صادقی، فرزاد. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر انعطاف‌پذیری سازمانی، استراتژی تمایز، استراتژی رهبری هزینه و عملکرد کسب و کار (مورد مطالعه: منطقه جنوب ایران). *بررسی‌های بازرگانی*، ۷۶، ۱۰۰-۸۶.
- حسینی، میرزا حسن و امینیان، مقداد. (۱۳۹۴). نقش فناوری شبکه اجتماعی آنلاین بر مشارکت مشتری. *پژوهش و فناوری*، ۱، ۶۷-۸۴.
- حیدری، مجید، دلاور، علی، سجادی جاغرق، سید عبدالله، فرهنگی، علی اکبر و محمدخانی، کامران. (۱۳۹۶). رسانه‌های اجتماعی و استراتژی‌های ارتباطی بازاریابی در بانکداری نوین. *مدیریت توسعه و تحول*، ۳۰، ۱-۱۲.
- خسروی فر، سمانه. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین استراتژی شرکت و ریسک ورشکستگی با تأثیر کارایی به‌عنوان متغیر میانجی در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه ارومیه*.
- خورشید، صدیقه و نوجوان، صمد. (۱۳۹۲). تحلیل رقابت‌جویی و انتخاب استراتژی رقابتی مبتنی بر مدل نیروهای رقابتی پورتر، تحلیل سلسله‌مراتبی فازی و تحلیل پوششی داده. *مطالعات مدیریت صنعتی*، ۱۱(۲۸)، ۶۱-۹۷.

رستگار، عباسعلی و همتی، امین. (۱۳۹۵). سنجش تأثیر استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد سازمان. مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، ۱۷۸-۱۵۹.

زارع، ذکریا، ملک پور، فاطمه، قایمی، مجتبی و مسعودی، عباس. (۱۳۹۴). بررسی سلامت سازمانی و رابطه‌ی آن با سبک مدیریت فرماندهان - مطالعه موردی: ف.ا. کردستان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۰(۴)، ۶۷۰-۶۴۸.

شیرخدایی، میثم، علیقلی، منصوره و عسکری، سهیل. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر عملکرد بازاریابی بر عملکرد مالی بانک پارسیان. فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، ۳(۱۰)، ۱۱۸-۱۰۷.

عباس پور، عباس و باروتیان، هدی. (۱۳۸۹). بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (بر اساس مدل اچیو) در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران در سال ۱۳۸۸. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۴(۱۰)، ۳۸-۷.

عقیلی، سید وحید و قاسم‌زاده عراقی، مرتضی. (۱۳۹۴). رسانه‌های اجتماعی؛ چیستی، کار کردها و چالش‌ها. مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران، ۱، ۳۶-۲۱.

فلاح تفتی، سعید، کردنائیج، اسدالله، خداداد حسینی، حمید و جمالی افوسی، مجید. (۱۳۹۴). تبیین اهداف استراتژیک تعاملی صنعت بانکداری ایران با استفاده از مفهوم اکوسیستم کسب و کار. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۹(۴)، ۱۵۹-۱۳۹.

قادری، کاوه و قادری، صلاح‌الدین. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر استراتژی متنوع سازی بر ریسک ورشکستگی شرکت‌ها. مجله علمی - پژوهشی دانش حسابداری مالی، ۴(۴)، ۱۵، ۱۳۷-۱۱۹.

لشکری، محمد، سامی، ابوالفضل و ارشادی، زهرا. (۱۳۹۳). ارزیابی استراتژی‌های رقابتی و عملکرد سازمانی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۷، ۵۰-۳۹.

مبشر راد، فاطمه و غنبر طهرانی، نسیم. (۱۳۹۷). عوامل تأثیرگذار بر کارکرد رسانه‌های اجتماعی در تأمین مالی جمعی مؤسسات خیریه. مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، ۶(۲۴)، ۸۷-۱۰۷.

مجیدی، عبدالله، محمدی مقدم، یوسف و قاسمی، فاطمه. (۱۳۹۰). تأثیر ساختار سازمانی بر بهبود عملکرد معاونت آموزش دانشگاه علوم انتظامی. فصلنامه توسعه، ۶(۲۱)، ۲۲۰-۲۰۱.

ناظمی، فاطمه؛ صفاری نیا، مجید. (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین تصمیم‌گیری و ادراک ریسک با رفتارهای کارآفرینانه در بین مدیران فرهنگی. فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۴(۴)، ۸۹-۱۱۷.

نوری عسکر نژاد، باقر و لباف، حسن. (۱۳۹۱). پارادایم‌های اندازه‌گیری عملکرد فعالیت‌های بازاریابی. مجله تدبیر، ۲۴۱، ۳۲-۴۴.

Acquaah, M. and. Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61, 346-354.

Acquaah, M. (2011). Business strategy and competitive advantage in family businesses in Ghana: The role of social networking relationships. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16(1), 103-126.

Acquaah, M., and Agyapong, A. (2015). The Relationship between Competitive Strategy and Firm Performance in Micro and Small Businesses in Ghana: The Moderating Role of Managerial and Marketing Capabilities. *Africa Journal of Management*, 1(2), 172-193.

Agyapong, A., and Boamah, R. B. (2013). Business strategies and competitive advantage of family hotel businesses in Ghana: The role of strategic leadership. *Journal of Applied Business Research*, 29(2), 531.

Allen, R. S., and Helms, M. M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*, 12(4), 433-454.

- Ananda, A. S., Hernández-García, A. and Lamberti, L. (2016). N-REL: A comprehensive framework of social media marketing strategic actions for marketing organizations. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(4). 1-14.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Baum, J.R. and Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107-1129.
- Blahová, M., and Knápková, A. (2010). Effective strategic action: from formulation to implementation. In 2010 *International Conference on Economics, Business and Management*, Vol.2, pp.61-65.
- Bozkurt, Ö. Ç., Kalkan, A., and Arman, M. (2014). The Relationship between Structural Characteristics of Organization and Followed Business Strategy: An application in Denizli. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 222-229.
- Chen, C. J., and Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management— The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27 (2), 104-118.
- Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., and Molina-Azorín, J. F. (2012). Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research*, 65(7), 993-1002.
- Csaszar, F. A. (2012). Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds. *Strategic Management Journal*, 33(6), 611-632.
- Ercan, T., and Koksall, A. (2013). The effect of competitive and growth strategy type on financial strategies in construction companies. In *International Conference on Construction and Real Estate Management (ICCREM 2013)*, ISBN-13. Vol. 1143880143, 10-11.
- Goll, I. and Rasheed, A.M.A. (1997). Rational decision-making and firm performance: the moderating role of environment. *Strategic Management Journal*, 18(7), 583-91.
- Grosbois, J.F. (2011). The impact of knowledge management practices on nuclear power plant organization performance. *Thesis of PhD*, Carleton University, Ottawa, Ontario, Canada.
- Hajli, M. N., (2014). A study of the impact of social media on consumers. *International Journal of Market Research*, 56(3), 387-404.

- Hao, Q., Kasper, H., and Muehlbacher, J. (2012). How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China. *Chinese Management Studies*, 6(1), pp. 36-52.
- Hudson, S., Huang, L., Roth, M. S., and Madden, T. J. (2015). The influence of social media interactions on consumer-brand relationships: A three-country study of brand perceptions and marketing behaviors. *Intern. J. of Research in Marketing*.
- Iyswarya, P., and Rajaram, S. (2016). Impact of Performance Management Process on Print Organizational Performance—In Indian Context. In *Proceedings of the International Conference on Data Engineering and Communication Technology*. Springer Singapore, 661-671
- José López García, J., Lizcano, D., MQ Ramos, C., and Matos, N. (2019). Digital Marketing Actions That Achieve a Better Attraction and Loyalty of Users: An Analytical Study. *Future Internet*. 11(130), 1-16.
- Kamande, J. W. (2015). Determinants of strategy Implementation in the Ministry of Lands, Thika, Kiambu County Kenya. *International Journal of Education and Research*, 3(2), 297-312.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., and Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54, 241-251.
- Kurt, A., and Zehir, C. (2016). The relationship between cost leadership strategy, total quality management applications and financial performance. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 97-110.
- Lansley, P. (1994). Analysing construction organizations. *Construction Management and Economics*, 12(4), 337-348.
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of management review*, 31(1), 153-174.
- Lewis, B. K. (2010). Social Media and Strategic Communication: Attitudes and Perceptions Among College Students. *Public Relations Journal*, 4( 3), 121-133.

- Li, Y., and Tan, C. H. (2013). Matching business strategy and CIO characteristics: The impact on organizational performance. *Journal of Business Research*, 66(2), 248-259.
- Liao, C., Chuang, S. H., and To, P. L. (2011). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of business research*, 64(7), 728-736.
- López-Nicolás, C., and Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International journal of information management*, 31(6), 502-509.
- Martinez-Leon, I. M. and Martinez-Garcia, J. A. (2011). The influence of organisational structure on organisational learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 537- 566.
- Nandakumar, M. K. (2008). Strategy formulation and implementation in manufacturing organisations - the impact on Performance. Unpublished thesis submitted to Middlesex University in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. *Middlesex University Business School*, London, UK.
- Njagi, L., and Kombo, H. (2014). Effect of Strategy Implementation on Performance of Commercial Banks in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 6(31), 62-67.
- Nyarko, I. K., Dorkenoo, C. B., Semordey, E. Y., and Agbanu, P. (2016). Organizational Structure as a Logical Tool for Determining the Flow of Responsibility and Authority. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 3(3), 1-9.
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., and Sajuyigbe, A. S. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- Oyewobi, L., Windapo, A. O., Rotimi, J. O. B., and Jimoh, R. A. (2016). Relationship between competitive strategy and construction organisation performance: the moderating role of organisational characteristics. *Management Decision*, 54(9), 2340 - 2366



- Öztamura, D. and Karakadılar, I. S. (2014). Exploring the role of social media for SMEs: as a new marketing strategy tool for the firm performance perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 511 – 520.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., and Claver-Cortés, E. (2010). Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach. *Management Decision*, 48(8), 1282-1303.
- Powers, T. L., and Hahn, W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 43-64.
- Rehman, R. R. (2012). Impact of employee decision making styles on organizational performance: in the moderating role of emotional intelligence. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 236-246.
- Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., and Lings, I. N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of business research*, 61(2), 99-108.
- Seedee, R. (2012). Moderating Role of Business Strategies on the Relationship between Best Business Practices and Firm Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(24), 137-150.
- Swiercz, P. M. (2016). Late to the Party: HR's Contribution to Contemporary Theories of Strategy. In *Neostrategic Management*. Springer International Publishing. 203-222
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., and Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168-184.
- Wanjiru, A. I., Muathe, S. M., and Kinyua-Njuguna, J. W. (2019). The Mediating Effect of Competitive Advantage on the Relationship between Corporate Strategies and Performance of Manufacturing Firms in Nairobi City County, Kenya. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 21(4). 7-15.
- Wijayanto, A., Suhadak, Dzulkirom, M., Nuzula, and N. F. (2019). The Effect of Competitive Advantage on Financial Performance and Firm

Value: Evidence from Indonesian Manufacturing Companies.  
*RJOAS*, 1(85), 35-44.

Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., and Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1), 72-96.