

# طراحی مدل هوشمندی رقابتی سازمان مبتنی بر هوشیاری کارآفرینانه

تاریخ دریافت: ۹۴/۴/۲۹

تاریخ پذیرش: ۹۶/۶/۶

بهاره اصانلو\*

سهیلا خادمی\*\*

## چکیده:

در دنیای رقابتی امروز، استفاده بهینه از فرصت‌های محیطی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار از جمله دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها است. یکی از تکنیک‌های مهم در ایجاد مزیت رقابتی، هوشمندی رقابتی است. هدف تحقیق حاضر شناسایی عوامل موثر بر هوشمندی رقابتی در سازمان است. مدل مفهومی ارائه شده ارتباط هوشمندی رقابتی را با مفاهیم «هوشیاری کارآفرینانه» و «حس‌گری بازار» مورد بررسی قرار داده است. داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد، سه عامل هوشیاری کارآفرینانه، حس‌گری بازار و قابلیت بازارگرایی سازمان، عوامل اثرگذار بر هوشمندی رقابتی در سازمان‌ها شناخته می‌شوند. همچنین، سازمان بازارگرا با تمرکز بر تحولات بازار، تحلیل وقایع و تغییرات محیطی، حس‌گری بازار خود را تقویت کرده، از طریق تبادل اطلاعات استراتژیک و تقویت دیدگاه چند بعدی به بازار، محیط فعالیت خود را با یک نگرش جامع تحت‌نظر می‌گیرد و با هوشیاری کارآفرینانه اطلاعات محیط و رقبا را بررسی می‌نماید. بدین ترتیب، با اتخاذ تصمیمات استراتژیک، هوشمندی رقابتی خود را ارتقا می‌دهد و مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند. در نهایت، پیشنهاداتی به منظور ارتقا سطح هوشمندی رقابتی سازمان‌ها ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** هوشمندی رقابتی، هوشیاری کارآفرینانه، حس‌گری بازار، قابلیت بازارگرایی سازمان.

---

\* استادیار دانشگاه خوارزمی (osanlou.b@gmail.com)

\*\* استادیار دانشگاه خوارزمی (s.khoddami@yahoo.com)

## مقدمه

در مبانی نظری مدیریت استراتژیک، مزیت رقابتی از سه دیدگاه مورد بررسی قرار گرفته است: دیدگاه محیطی، دیدگاه قابلیت‌های سازمانی و دیدگاه هوشمندی رقابتی که دیدگاه آخر نظرات و کانون تجزیه و تحلیل دو دیدگاه نخست را با یکدیگر تلفیق و ترکیب می‌کند (Jamil, 2013). تحقیق حاضر به دنبال بررسی هر چه عمیق‌تر دیدگاه هوشمندی رقابتی با رویکرد بازارگرا است. برخی از محققان انواع هوش رقابتی را بدین ترتیب دسته‌بندی نموده‌اند:

- **هوش بازار:** این نوع هوش به معنای ترسیم یک نقشه از روند وضعیت فعلی و آینده نیازها و ترجیحات مشتریان، بازارهای جدید، فرصت‌های بخش‌بندی خلاق بازار و مهم‌ترین تحرکات و تغییرها در حوزه بازاریابی و توزیع است.

- **هوش استراتژیک:** این نوع هوش، ارزیابی تغییرات در استراتژی رقابتی در بازه زمانی مشخص است که از تغییرات در ساختار رقبا، جایگزین‌های جدید محصول و تازه‌واردهای صنعت حاصل شده است.

- **هوش تکنولوژیکی:** در این نوع هوش هزینه-منفعت تکنولوژی فعلی و تکنولوژی جدید ارزیابی شده، تغییرهای تکنولوژی پیش‌بینی می‌شوند (Colakoglu, 2011).

در بررسی هوشمندی رقابتی سازمان نمی‌توان بعد بازار را نادیده گرفت. در واقع تجزیه و تحلیل هوشمندی رقابتی همواره با بحث بازار و بازاریابی در ارتباط است و این ارتباط همواره مورد توجه محققان قرار گرفته است. به نحوی که گروبل و ویدا<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۷ در تحقیقات خود به بررسی ارتباط هوشمندی رقابتی و بازار پرداخته‌اند (Gruebel & Weida, 1997) و هاکانسون و نکل<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۵ و جمیل<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۳ در مطالعات خود ارتباط میان هوشمندی رقابتی و بازاریابی سازمان را مورد بررسی قرار داده‌اند (Håkansson & Nelke, 2015; Jamil, 2013). لیکن در خصوص بررسی ارتباط هوشمندی رقابتی با رویکرد بازارگرایی سازمان تاکنون تحقیقات چندانی صورت نگرفته است. به همین جهت تحقیق حاضر در پی بررسی عوامل موثر بر هوشمندی رقابتی با رویکرد بازارگرا است، از میان انواع هوش رقابتی، تمرکز تحقیق بر هوش بازار است و بدین‌منظور قابلیت بازارگرایی سازمان، به عنوان یکی از عوامل تاثیرگذار بر هوشمندی رقابتی مورد بررسی قرار گرفته و ابعاد آن به دقت شناسایی شده است. اما از آنجا که تئوری بازار محور بودن سازمان برای توضیح و تفسیر پویایی‌های خرد در تعاملاتی که افراد برای پردازش اطلاعات جستجو می‌کنند، ناکافی به نظر می‌رسد، مفهوم حس‌گری بازار نیز مورد بررسی قرار گرفته که شامل تمامی فرآیندهای خردی است که افراد

و سازمان‌ها می‌خواهند در مورد بازارها و نحوه عمل در آنها بدانند. سازمان‌ها با تقویت حس‌گری بازار و قابلیت بازاریگرایی خود قادرند فرصت‌ها و تهدیدات درونی و بیرونی سازمان را بهتر شناسایی نمایند و تصمیمات استراتژیک خود را بر این اساس اتخاذ نمایند (Krush, 2013). در این راستا به‌کارگیری روش‌های کارآفرینانه به ارتقا سطح کیفی برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار کمک خواهد کرد. به همین جهت مفهوم هوشیاری کارآفرینانه مورد بررسی قرار گرفت و ارتباط این عوامل با هوشمندی رقابتی سازمان در قالب یک مدل مفهومی جامع در سطح ابعاد مورد سنجش واقع شد.

تحقیق حاضر با هدف بررسی عوامل موثر بر هوشمندی رقابتی سازمان با رویکرد بازارگرا انجام شده است. در واقع مساله اصلی این تحقیق شناسایی عوامل موثر بر هوشمندی رقابتی سازمان و بررسی نحوه ارتباط هر یک از مفاهیم با یکدیگر است. بدین منظور مدل مفهومی ارائه شده است که نحوه اثرگذاری هر یک از این مفاهیم را در سطح ابعاد مورد بررسی قرار می‌دهد. در ادامه هر یک از ابعاد مدل مفهومی تحقیق شرح داده شده است.

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق قابلیت بازاریگرایی سازمان

موفقیت شرکت‌ها و موسسات تا حدود زیادی در گرو شناخت هر چه بیشتر از مشتریان و رقبا و سایر عوامل تاثیرگذار بر بازار است. شرکت‌هایی که شناخت صحیحی از نیازها و انتظارات مشتریان کسب نمایند و بتوانند به تغییرات ایجاد شده در بازار پاسخ مناسبی بدهند می‌توانند موفقیت خود را نسبت به سایر رقبا تضمین نمایند (Ruizalba et al., 2014). در سازمان‌های بازار محور، مشتری به عنوان هسته مرکزی در کانون توجه قرار می‌گیرد و نه تنها نیازها و خواسته‌های آنها برآورده می‌شود بلکه سازمان بازار محور برای مشتریان خلق ارزش نیز می‌نماید (Velea et al., 2014).

در یک سازمان بازار محور، کلیه کارکنان اطلاعات مربوط به مشتریان، رقبا، عوامل کلان محیطی حاکم بر محیط کسب و کار و غیره را با هم تسهیم نموده و برای استفاده بهینه در اختیار یکدیگر قرار می‌دهند و بدین طریق ایجاد و کسب اطلاعات به صورت مداوم و ممتد درباره نیازهای حال و آتی مشتریان و سایر شرایط حاکم بر کسب و کار انجام می‌گیرد (Navarro-García, 2014). قابلیت بازاریگرایی سازمان را در پنج بعد به شرح زیر می‌توان تعریف نمود:

- **تمرکز بازار:** تمرکز بر بازار به مدیران این امکان را می‌دهد که به‌طور مداوم بر جنبه‌های کلیدی که سازمان با مطالعه روی آنها به موفقیت دست می‌یابد تمرکز نمایند و بدین ترتیب همواره از شرایط بازار آگاه باشند و از وقایع در زمان مناسب کسب اطلاع نمایند (Yu-Ching et al., 2007).

سازمان می‌تواند با تمرکز به فرصت‌های بازار رشد بلند مدت خود را تضمین نماید. سازمان‌ها از طریق تمرکز بر بازار، می‌توانند قابلیت خود در مواجهه با تغییرات بازار و رکورد اقتصادی را افزایش دهند. در بازارهای رو به رشد نیز تمرکز بر بازار برای حرکت دادن منابع به منظور افزایش استفاده از فرصت‌های جریان نقدینگی کلیدی است (Robert, 2001). برعکس در بازارهایی که با رکورد مواجه هستند تمرکز بر بازار برای باز پس‌گیری منابع و جلوگیری از زیان‌های نقدی بسیار مهم است. به‌طور کلی تمرکز بر بازار این امکان را به سازمان می‌دهد که از تغییرات ناخواسته در محیط بازار آگاه باشد و از تهدیدهای به وجود آمده در بازار حتی‌الامکان اجتناب نموده و تأثیر آنها را به حداقل ممکن برساند (McQuarrie, 1994).

- **برنامه‌ریزی مبتنی بر بازار:** برنامه‌ریزی مبتنی بر بازار، تفکر سیستماتیک در خصوص سازمان و روابط آن با بازار است (Ryans, 2001). برنامه‌ریزی مبتنی بر بازار شامل فرآیند توسعه و اجرای طرح‌هایی برای شناسایی، پیش‌بینی و برآورده کردن نیازهای مشتریان می‌باشد. برنامه‌ریزی بازار در واقع طراحی آمیخته بازاریابی مناسب برای برآورده کردن خواسته‌های مشتریان است. در برنامه‌ریزی بازار با استفاده از اطلاعات به دست آمده از تحقیقات بازار، تجزیه و تحلیل بازار انجام گرفته و آن اطلاعات برای تصمیم‌گیری در خصوص بازار سازمان به کار گرفته می‌شود (Cullingworth, 1995).
- **دریافت بازخور از بازار:** سازمان‌ها نیاز به تصمیمات درست و صحیح در زمینه‌های مدیریتی و سرمایه‌گذاری دارند. برای این امر، آنها نیاز به داشتن اطلاعات درست از اندازه بازار، رشد بالقوه بازار و محیط رقابتی، رفتار خریداران، عملکرد کانال‌های توزیع و ... دارند. در بسیاری از موارد اطلاعات مورد نیاز شرکت مربوط به خارج از سازمان بوده و می‌بایست از محیط بازار استخراج شود (Gary & Erik, 2008). ارزش بازخور در ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات نشأت گرفته از این موضوع است که بازخورد بازار به عنوان بازوی توسعه مشتری عمل می‌نماید.

سازمان‌ها تمایل دارند که اطلاعات مورد نیاز خود را کسب نمایند. آنها می‌بایست یک قلمرو دانشی در خصوص محصول، خدمت و کاربردهای آن و نیازهای مشتریان آن محصول /

خدمت داشته باشند ولی از طرف دیگر اغلب از نظر در دسترس بودن زمان و منابع و ... در تنگنا می‌باشند. دریافت بازخورد از بازار برای برآورده کردن این نیازها نقش حیاتی ایفا می‌نماید (Larsen, 2003).

• **تجزیه و تحلیل بازار:** تجزیه و تحلیل بازار یک بررسی معتبر و مستند در خصوص بازار است که برای فعالیتهایی چون برنامه‌ریزی سازمان، تصمیم‌گیری در رابطه با پاره‌ای موارد از قبیل میزان موجودی، خرید، افزایش و کاهش نیروی فروش، خرید تجهیزات سرمایه‌ای، فعالیتهای ترفیعی، تعیین نوع و میزان تبلیغات، کانال‌های توزیع و ... مورد استفاده قرار می‌گیرد (Bommel & Vermaelen, 2009).

همه مدیران تجزیه و تحلیل بازار را انجام نمی‌دهند لیکن همه مدیران می‌بایست در تصمیمات خود از داده‌های تجزیه و تحلیل بازار استفاده نموده و نحوه جمع‌آوری و منبع نشأت گرفتن آن داده را درک نمایند (Kerin et al., 1992). لذا همه مدیران نیاز به یک درک منطقی از ابزارهای مورد استفاده در برآورد میزان فروش و تجزیه و تحلیل بازار دارند (Scheu, 2000).

تجزیه و تحلیل بازار واژه‌ای با حیطه گسترده است که شامل تمام جنبه‌های محیط، خدمت یا کسب و کار می‌باشد و برای انجام آن نیاز به سوالاتی در خصوص رقبا، ساختار بازار، قوانین، محدودیت‌ها، روندهای اقتصادی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی و سایر فاکتورهایی که محیط کسب و کار را تشکیل می‌دهد وجود دارد (Brockman, 2008). تجزیه و تحلیل بازار یک سیستم ساختار یافته و منظم است که از طریق جمع‌آوری، سازماندهی و تحلیل داده‌ها و اطلاعات به تدوین‌کنندگان امکان شناسایی انحنای بازار عمومی و مشکلات رفتاری بازار را برای تصمیم‌گیرندگان فراهم می‌سازد و یک چهارچوب عملکرد کارا و اثربخش برای سازمان ایفا می‌نماید (Papapetrou et al., 2005).

• **هماهنگی با بازار:** سازمان بازارگرا پس از دریافت بازخور از محیط و تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده به منظور تضمین بقا و حفظ مزیت رقابتی پایدار، مسیری را به صورت هماهنگ با بازار برمی‌گزیند و در این مسیر به حرکت خود ادامه می‌دهد (Desrochers, 2004).

هماهنگی با بازار اگر به عنوان یک دیدگاه میان‌رشته‌ای دیده شود، بهتر درک می‌شود. در مطالعه‌ای که توماس مالون<sup>۴</sup> و کوین کروستن<sup>۵</sup> انجام دادند، هماهنگی به عنوان موضوعی بین رشته‌ای مطالعه شده و در نهایت وابستگی‌های اصلی فعالیت‌ها تشخیص داده شده و در چهار دسته طبقه‌بندی شده است: منابع مشترک، روابط مشتری-تولیدکننده، محدودیت‌های

هم زمان، وابستگی‌های وظیفه اصلی با وظایف فرعی (Hernández-Espallardo & Arcas-Lario, 2003).

سازمان‌ها به منظور استفاده بهینه از منابع موجود، حفظ و تقویت ارتباط با مشتری، تولید کننده و سایر عوامل تشکیل دهنده بازار و غلبه بر محدودیت‌های محیطی موجود به صورت هماهنگ با بازار عمل می‌نمایند. بدین ترتیب این امکان برای سازمان‌ها فراهم می‌شود که قابلیت پاسخ‌گوئی خود را به نیازهای بازار روز به روز افزایش دهند (Gilbert et al., 1993).

### حس‌گری: یک قابلیت استراتژیک

امروزه، حس‌گری به عنوان یکی از قابلیت‌های استراتژیک سازمان‌ها موضوع حایز اهمیتی است که در امر رقابت‌پذیری، شناسایی فرصت و پیشرو بودن بنگاه‌ها در بازار تاثیرگذار است. افراد و سازمان‌ها تعابیر و معانی خاصی نسبت به خود و جهان پیرامون خود ایجاد نموده و مرتباً برداشت و انگاشت خویش نسبت به خود و جهان اطراف خود را بازسازی می‌نمایند (Krush et al., 2013). تعاریف متعددی از قابلیت حس‌گری ارائه شده است که به برخی از عمده‌ترین این موارد اشاره می‌نمائیم:

حس‌گری فرآیندی است که از طریق آن یک سازمان اطلاعات لازم را در خصوص محیط اطرافش کسب نموده و این اطلاعات را تفسیر کرده، براساس آن عمل می‌نماید (Weick et al., 2005). توماس<sup>۶</sup> و همکاران حس‌گری را به عنوان تعامل طرفین برای جستجو، تفسیر و توجیه اطلاعات و عمل براساس آن اطلاعات تعریف می‌نمایند (Kirzner, I. M., 2009). ساکنن<sup>۷</sup> حس‌گری را مجموعه‌ای از مکانیزم‌ها می‌داند که استانداردها و رویه‌های سازمان را برای درک، تفسیر، باور و عمل مشخص می‌نماید (Sackman, S., 1991). پس حس‌گری سازمانی دارای پایه چندبعدی از کارکرد متقابل مفهوم‌سازی و عمل می‌باشد (Weick et al., 2005). مطابق نگرش شبکه‌های صنعتی، سازمان‌ها بر اساس درک خود از شبکه محیطی مربوطه و حس‌گری ذهنی خود از منطق شبکه و مکانیزم‌های تبادل مرتبط با فعالیت‌ها و منابع با یکدیگر تعامل می‌کنند. با توجه به تعاریف فوق، در محیط رقابتی عصر حاضر کسب و کار، سازمان‌ها به منظور توسعه قابلیت حس‌گری بازار خود می‌توانند بر رویکرد بازارگرایی تمرکز نمایند. چنانچه در مدل‌های توسعه قابلیت حس‌گری بازار سازمان عوامل قابلیت بازارگرایی به عنوان عوامل اثرگذار بر حس‌گری بازار سازمان معرفی شده است (Neill et al., 2007). بنابراین فرضیه اصلی اول تحقیق حاضر به شرح ذیل شکل می‌گیرد:

فرضیه ۱: بین عامل «حس‌گری بازار» و عامل «قابلیت بازارگرایی»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

به منظور دستیابی به شناخت عمیق‌تر مفهوم قابلیت حس‌گری بازار، در ادامه ابعاد مختلف این مفهوم معرفی شده است. بر اساس فرضیه اصلی اول تحقیق و با توجه به ابعاد معرفی شده برای دو مفهوم حس‌گری بازار و قابلیت بازارگرایی سازمان ارتباط بین ابعاد این مفاهیم در قالب فرضیات فرعی برای هر بعد در ذیل آن ارائه شده است.

مفهوم حس‌گری را از دو بعد می‌توان مورد بررسی قرار داد:

- بعد ارتباطی حس‌گری
- بعد تفسیری حس‌گری

### بعد ارتباطی حس‌گری: تبادل اطلاعات استراتژیک

برای رسیدن به نتایج جمعی لازم است که سازمان‌ها مکانیزم‌های همکاری مبتنی بر اعتماد را توسعه دهند که به عنوان پلی برای پر کردن شکاف بین واحدهای عملیاتی عمل نموده و جریان آزاد عقاید و نظرات را تسهیل نماید (Wei & Wang, 2011). برای انعکاس پیچیدگی محیطی و شناسایی فرصت‌ها به تبادل اطلاعاتی افراد مختلف، دانش متنوع، مهارت‌های گوناگون و اندیشه‌های مختلف نیاز است (Hutt, 1988). اعضا سازمان از طریق تعامل و با استفاده از تجربیات تسهیم شده می‌توانند به درک و فهم یکسانی از محیط اطرافشان برسند. عنصر ارتباطاتی حس‌گری، دیدگاه گروه را به ذهن افراد متبادر می‌نماید (Cook & Yanow, 1993).

با توجه به چالش‌های ذاتی موجود در شکل‌دهی استراتژی و به دلیل ظرفیت محدود تصمیم‌سازان، تسهیم اطلاعات استراتژیک به عنوان عنصر ضروری حس‌گری مطرح است. تبادل اطلاعات استراتژیک به درجه‌ای از اطلاعات مرتبط که میان اعضای تیم تصمیم‌گیرنده تسهیم می‌گردد، اطلاق می‌شود. ارتباطات اجازه می‌دهد که اطلاعات در بستر گسترده‌تر، خصوصاً به وسیله افرادی که آن را استفاده می‌کنند یا از آن متأثر می‌شوند دیده شود (Schroder, 1967). لذا از طریق ارتباطاتی که به عنوان تبادل اطلاعات استراتژیک تعریف می‌شود، در سازمان‌ها نسبت به محیط اطرافشان حس ایجاد می‌شود.

بر اساس فرضیه اصلی اول تحقیق فرضیات فرعی اول تا پنجم به منظور سنجش ارتباط میان اولین بعد از مفهوم حس‌گری بازار و ابعاد قابلیت بازارگرایی سازمان به شرح ذیل شکل می‌گیرد:

- فرضیه ۱-۱: بین عامل «حس‌گری ارتباطی» و عامل «تمرکز بر بازار»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه ۲-۱: بین عامل «حس‌گری ارتباطی» و عامل «برنامه‌ریزی مبتنی بر بازار»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه ۳-۱: بین عامل «حس‌گری ارتباطی» و عامل «دریافت بازخور از بازار»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه ۴-۱: بین عامل «حس‌گری ارتباطی» و عامل «تجزیه و تحلیل بازار»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه ۵-۱: بین عامل «حس‌گری ارتباطی» و عامل «هماهنگی با بازار»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

### بُعد تفسیری<sup>۸</sup> حس‌گری: پیچیدگی استراتژیک

تئوری پیچیدگی شناختی به منظور اندازه‌گیری توانایی افراد و سازمان‌ها، برای ایجاد تمایز و همچنین ترکیب محرک‌های متنوع به کار گرفته می‌شود (Slater & Narver, 1995). پیچیدگی استراتژیک عبارت است از ظرفیت سازمان در درک و تفسیر محیطش به صورت چندبعدی (Cheuk Wai-Yi, 2002). تصمیم‌گیرندگان محیطشان را به دقت مورد بررسی قرار می‌دهند و استراتژی‌ها را بر اساس برنامه اولیه خود انتخاب می‌نمایند (Parry, 2003). طرح‌های اولیه به عنوان ساختارهای جستجوگر اطلاعاتی عمل می‌نمایند که اطلاعات را قبول کرده و عملیات را راهنمایی می‌کنند. در حس‌گری طرح‌ها برای مشخص نمودن محرک به منظور ارائه پیشنهادات و کارکردهای ممکن به کار گرفته می‌شود (Weick et al., 2005). در سطح سازمانی، ملاحظات استراتژیک به عنوان طرح‌هایی برای انتخاب و اصلاح تجربه و شکل‌دهی ادراک از موقعیت استراتژیک به کار می‌رود.

چندین قلمرو محیطی خاص به عنوان طرح‌های سازماندهی بالقوه فعالیت می‌نمایند. بولدینگ<sup>۹</sup> و همکاران چهار بعد استراتژیک را به عنوان چهارچوب شناختی برای تصمیم‌گیری استراتژیک شناسایی کرده‌اند: رقیب، مشتری، محصول و محیط کلان. این چهار بُعد در ارزیابی استراتژیک محور بودن یک سازمان به کار برده می‌شود. یک سازمان رقیب محور بر رقبای بالقوه و بالفعل تمرکز می‌نماید. درحالی که یک سازمان مشتری محور بر علائق خریداران بازار هدف تاکید می‌نماید. یک سازمان محصول محور بر داخل سازمان تمرکز می‌نماید و بر کیفیت و اثربخشی



تکیه دارد. یک سازمان محیط محور بر مباحث و روندهای خارج از محیط صنعت تأکید می‌نماید. از نظر استراتژیک، سازمان‌های پیچیده زمانی که محیط خود را تعبیر و تفسیر می‌نمایند خود را تعدیل و اصلاح نموده و از ابعاد چندگانه استفاده می‌نمایند و این قابلیت را دارند که اطلاعات محیطی پیچیده را ترکیب و تجزیه کنند (Bean, 2003).

بنابراین پیچیدگی محیطی به عنوان ظرفیت سازمانی برای تعدیل و اصلاح محیطش در حالت‌های چندبعدی تعریف می‌شود. اگر چه این شناخت، حاصل حس‌گری سازمان از موقعیت‌ها به وسیله کدگذاری و مفهوم‌سازی و معنادگی به علائم محیطی می‌باشد.

مبتنی بر فرضیه اصلی اول تحقیق ارتباط میان دومین بعد از مفهوم حس‌گری بازار و ابعاد قابلیت بازارگرایی سازمان در قالب فرضیات فرعی ششم تا دهم به شرح ذیل مورد سنجش قرار می‌گیرد:

فرضیه ۱-۶: بین عامل «حس‌گری تفسیری» و عامل «تمرکز بر بازار»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ۱-۷: بین عامل «حس‌گری تفسیری» و عامل «برنامه‌ریزی مبتنی بر بازار»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ۱-۸: بین عامل «حس‌گری تفسیری» و عامل «دریافت بازخور از بازار»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ۱-۹: بین عامل «حس‌گری تفسیری» و عامل «تجزیه و تحلیل بازار»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ۱-۱۰: بین عامل «حس‌گری تفسیری» و عامل «هماهنگی با بازار»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

در بطن یک سازمان، حس‌گری این‌طور تلقی می‌شود که چگونه کارکنان محرک‌ها را در چهارچوب‌های مفهومی خود به کار می‌گیرند. حس‌گری همچنین این موضوع را در برمی‌گیرد که این چهارچوب چطور کسب می‌گردد و چگونه به‌طور مداوم از طریق عملکرد مرتبط با فرآیند سازماندهی بازسازی می‌شود.

در واژه‌نامه فرایندهای سازمان، تئوری بازارمحور بودن برای توضیح و تفسیر پویایی‌های خرد در تعاملاتی که افراد برای پردازش اطلاعات جستجو می‌کنند، ناکافی به نظر می‌رسد. مفهوم حس‌گری شامل تمامی فرآیندهای خردی است که افراد و سازمان‌ها می‌خواهند در مورد بازارها و نحوه عمل در آنها بدانند.

با توجه به اینکه حس‌گری فرآیند پردازش اطلاعات و محتوای فرهنگی آن فرآیند را توضیح می‌دهد، لذا می‌تواند با افزودن ابعادی بر فرآیند پردازش اطلاعات، مدل‌های فرهنگی و مدیریت دانش، به درک کلی از بازار محوری برسد. همچنان که گریج-لیز<sup>۱۰</sup> معتقد است حس‌گری می‌تواند تحقیقات و تئوری‌های مرتبط با مدیریت و سازمان را غنی سازد (Craig-Lees, 2001).

### هوشیاری کارآفرینانه

تصمیم‌گیری راهبردی هوشمندانه مستلزم شناسایی فرصت است. سازمان هوشمند از طریق جمع‌آوری اطلاعات مربوط به محیط و رقبا فرصت‌ها را شناسایی نموده از آنها جهت خلق و حفظ مزیت رقابتی استفاده می‌کند. در سالین اخیر و با گسترش تحقیقات کارآفرینی، شناسایی فرصت به عنوان نقطه تمرکز کارآفرینی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (Kirzner, I. M., 2009). بدون شک، شناسایی فرصت یکی از عوامل کلیدی موفقیت در محیط رقابتی کسب و کار امروز می‌باشد. به همین دلیل تأکید بر توجه به فرصت و شناسایی فرصت تا به آنجا پیش رفت که شناسایی فرصت را قلب کارآفرینی نامیدند. همچنین بر این نکته تأکید شد که با افزایش هوشیاری سازمان احتمال تشخیص فرصت افزایش می‌یابد و حس‌گری بازار از جمله عوامل تاثیرگذار بر این شناسایی فرصت و در واقع هوشیاری کارآفرینانه سازمان می‌باشد (Valliere, D., 2013). با این تعریف فرضیه اصلی دوم تحقیق به شرح ذیل شکل می‌گیرد:

فرضیه ۲: بین عامل «هوشیاری کارآفرینانه» و عامل «حس‌گری بازار»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

واژه هوشیاری کارآفرینانه، اولین بار توسط کرزنر برای بیان تشخیص فرصت کارآفرینانه استفاده شد. ری و کاردوزو (۱۹۹۶) بر این اعتقادند که هر نوع تشخیص فرصت توسط یک کارآفرین بر پایه نوعی هوشیاری است که توسط اطلاعات تقویت شده است. آنها این حالت را آگاهی کارآفرینانه خواندند و آن را به این شکل تعریف کردند: «توجه و حساس بودن به اطلاعات درباره اهداف، رویدادها و الگوهای رفتاری در محیط و توجه خاص به مشکلات تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان، نیازهای برآورده نشده و ترکیب‌های تازه از منابع موجود» (Tang et al., 2012). سامبورتی و دیگران در سال ۲۰۰۳ هوشیاری کارآفرینانه را قابلیت شرکت و افراد سازمانی جهت کشف مکان بازار، شناسایی نواحی بازار که نادیده گرفته شده، شناسایی فرصت‌ها و عملی سازی فرصت‌ها بر اساس زمینه فعالیت شرکت معرفی نموده‌اند. در این تعریف قابلیت هوشیاری کارآفرینانه برای درک تفاوت‌های متمایز میان کارآفرینان و مدیران نیز به کار می‌رود. آنها دو

قابلیت مشخص برای هوشیاری کارآفرینانه معرفی نموده‌اند که عبارتند از: آینده‌نگاری استراتژیک، بینش سیستماتیک (Sambamurthy et al., 2003). با توجه به فرضیه اصلی دوم تحقیق و بر اساس ابعاد شناسایی شده برای دو مفهوم هوشیاری کارآفرینانه و حس‌گری بازار، فرضیات فرعی مربوط به هر بعد در ذیل آن آمده است.

- آینده‌نگاری استراتژیک عبارت است از توانایی پیش‌بینی گسستگی محیط‌های تجاری، فضای تکنولوژی اطلاعات، تهدیدات و فرصت‌های موجود در بازار و حرکات مخرب قریب‌الوقوع رقبا. آینده‌نگاری شامل کشف هماهنگ فرصت‌های تجاری در مفهوم‌سازی فعالیت رقابتی است. آینده‌نگاری برای اقدام کارآفرینانه حیاتی است زیرا به توانایی پیش‌بینی و تجسم نقایص و فرصت‌های بازار برای فعالیت‌های رقابتی برمی‌گردد. شرکت‌ها آینده‌نگاری استراتژیک را از طریق بینش شخصی مدیران و تجربیات آنها و هوشیاری سازمان نسبت به اقدامات نوآورانه رقابتی رقبا توسعه می‌دهند. شرکت در محیط متلاطم بایستی قابلیت آینده‌نگاری استراتژیک را داشته باشد تا بتواند فرصت‌های بازار را با نگرش بیش فعالانه درک نماید. برای درک این مساله که هر فرصتی برای عملیاتی شدن مناسب نیست، شرکت‌ها می‌بایست نه تنها نسبت به گزینه‌های فرصت، هوشیار باشند بلکه باید بدانند که این گزینه‌ها از طریق منابع و شایستگی‌هایشان به بهره‌برداری می‌رسند.

بر اساس فرضیه اصلی دوم تحقیق ارتباط میان اولین بعد از مفهوم هوشیاری کارآفرینانه و ابعاد حس‌گری بازار در قالب فرضیات فرعی اول و دوم به شرح ذیل مورد سنجش قرار می‌گیرد:

فرضیه ۱-۲: بین عامل «آینده‌نگاری استراتژیک» و عامل «حس‌گری ارتباطی»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ۲-۲: بین عامل «آینده‌نگاری استراتژیک» و عامل «حس‌گری تفسیری»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

- بینش سیستماتیک یکی دیگر از قابلیت‌های هوشیاری کارآفرینانه است که چنین تعریف می‌شود: توانایی بررسی امکان استفاده از فرصت‌ها با توجه به زمینه فعالیت شرکت بر اساس منابع و قابلیت‌ها و همچنین توانایی عملی‌سازی و ارتباط متقابل میان قابلیت‌های متفاوت شرکت و فرصت‌های حیاتی بازار. بینش سیستماتیک با دید بررسی امکان استفاده از فرصت‌ها به تجزیه و تحلیل بازار می‌پردازد و به پاسخگویی سریع نسبت به نیازهای مشتریان، بازار و توسعه راه‌حل‌های نوآورانه در جهت برآوردن این نیازها و همچنین انتخاب مناسب شرکا و اهرمی نمودن سرمایه‌های آنان کمک می‌نماید (Raschke & Smith, 2007).

مبتنی بر فرضیه اصلی دوم تحقیق ارتباط میان دومین بعد از مفهوم هوشیاری کارآفرینانه و ابعاد حس‌گری بازار در قالب فرضیات فرعی سوم و چهارم به شرح ذیل مورد آزمون قرار می‌گیرد: فرضیه ۲-۳: بین عامل «بینش سیستماتیک» و عامل «حس‌گری ارتباطی»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ۲-۴: بین عامل «بینش سیستماتیک» و عامل «حس‌گری تفسیری»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

### هوشمندی رقابتی

هوش سازمانی عبارت است از به کارگیری توان فکری سازمان برای دستیابی به رسالت و مأموریت در محیط رقابتی (Albrecht, 2010). منظور از سازمان یا کسب و کار هوشمند، سازمانی است که دارای هوشمندی رقابتی است. هوشمندی رقابتی هنر جذب و انتقال دانش از عناصر فراسازمانی و محیط طی قواعد خاص و ضوابط معین به سازمان برای حفاظت از تهدیدات رقابتی، شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌های بالقوه و ساختن آینده است و می‌تواند موقعیت رقابتی شرکت را تحت تاثیر قرار دهد (Rouach & Santi, 2001). به عبارت دیگر هوشمندی رقابتی برنامه سیستماتیک و اخلاقی است برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و مدیریت اطلاعات بیرونی سازمان که برنامه‌ها، تصمیمات و عملیات شرکت را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در واقع هوشمندی رقابتی فرایند افزایش توان رقابتی بازار از طریق درک رقبا و محیط رقابتی است.

هوشمندی رقابتی را می‌توان سیگنال‌های هشداردهنده در مورد فرصت‌ها و تهدیدها تعریف نمود. هوشمندی رقابتی، در واقع کل شناختی است که یک شرکت از محیطی که در آن رقابت می‌کند در اختیار دارد و حاصل تجزیه و تحلیل ذرات بیشمار از اطلاعاتی است که روزانه شرکت را بمباران می‌کند. در پرتوی این دانش است که تصویر کاملی از وضعیت فعلی و آینده صحنه رقابت، پیش روی مدیران نقش می‌بندد تا بتوانند بهتر تصمیم بگیرند (Jamil, 2013).

اصل کلیدی هوشمندی رقابتی این است که ۹۰ درصد از تمامی اطلاعات مورد نیاز شرکت برای تصمیم‌گیری‌های مهم، درک بازار و رقبا در محیط عمومی صنعت موجود است یا می‌توان آنها را به‌طور سیستماتیک از داده‌های محیط عمومی صنعت توسعه داد (Thompson & Choo, 2001). پایش و پیمایش محیط رقابتی با هدف اخذ تصمیمات راهبردی انجام می‌شود. هوشمندی رقابتی شامل فرایندی تحلیلی است برای گردآوری اطلاعات در زمینه فعالیت‌های رقبا و تبدیل آن به دانش هدفمند، به‌هنگام و راهبردی که بتواند به تصمیم‌گیری مدیران اجرایی، برای برنامه‌ریزی

جهت دستیابی به اهداف سازمان کمک کند (Colakoglu, 2011). جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات در خصوص قابلیت‌ها، نقاط ضعف و نیت رقابتی تجاری که با استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی و منابع آزاد و از طرق قانونی و اخلاقی کسب می‌شود. هوشمندی رقابتی متضمن سه کار ویژه مهم است: جمع‌آوری، سازماندهی و ذخیره‌سازی داده‌ها، تحلیل و تفسیر داده‌ها و انتشار هوشمندی (Powell & Bradfod, 2000).

هوشمندی رقابتی مدیران ارشد سازمان‌ها را قادر می‌سازد که تصمیمات خود را بر اساس آگاهی از اطلاعات تحلیل شده و به موقع اتخاذ کنند (Colakoglu, 2011). هدف برنامه هوشمندی رقابتی کاهش عدم اطمینان محیطی در جهت بهبود تصمیمات مدیریتی است. با این هدف یکی از عوامل اثرگذار بر هوشمندی رقابتی سازمان، هوشیاری کارآفرینانه است که ابعاد آن به تفصیل مورد بررسی قرار گرفت. تصمیم‌گیری راهبردی هوشمندانه، افزایش رقابت‌پذیری شرکت را در پی دارد (Štefániková & Masárová, 2014). با توجه به تعاریف فوق، فرضیه اصلی سوم تحقیق به شرح ذیل شکل می‌گیرد:

فرضیه ۳: بین عامل «هوشمندی رقابتی» و عامل «هوشیاری کارآفرینانه»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

با توجه به ابعاد تعریف شده فوق برای مفهوم هوشیاری کارآفرینانه، فرضیات فرعی اول و دوم به منظور سنجش ارتباط میان مفهوم هوشمندی رقابتی و هوشیاری کارآفرینانه در سطح ابعاد به شرح ذیل تعریف می‌شود:

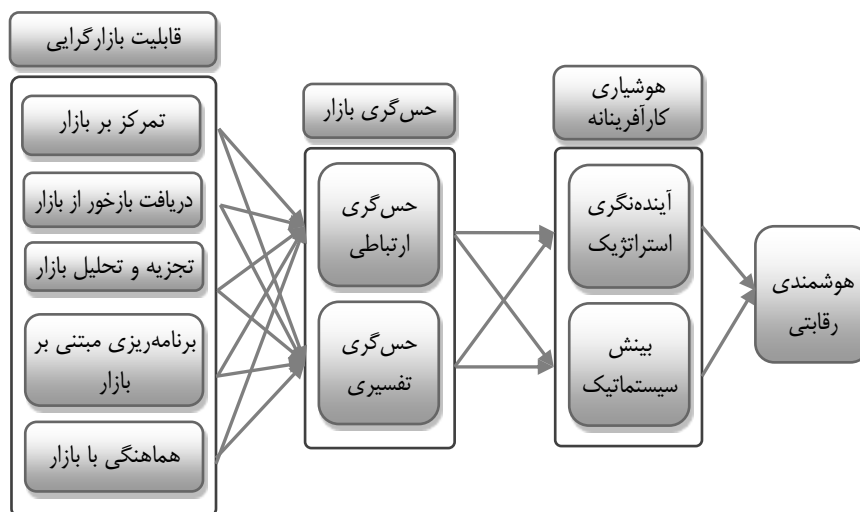
فرضیه ۱-۳: بین عامل «هوشمندی رقابتی» و عامل «آینده‌نگری استراتژیک»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ۲-۳: بین عامل «هوشمندی رقابتی» و عامل «بینش سیستماتیک»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

### مدل مفهومی تحقیق

با استفاده از مطالعات صورت گرفته، مفاهیم قابلیت بازاریابی سازمان، حس‌گری بازار، هوشیاری کارآفرینانه و هوشمندی رقابتی مورد بررسی قرار گرفت. براساس مبانی نظری مرور شده فوق و با توجه به ابعاد و متغیرهایی که برای سنجش این مفاهیم تعریف شد، مدل مفهومی تحقیق به شرح ذیل استخراج شده است. فرضیات اول تا سوم تحقیق به همراه فرضیات فرعی مربوطه در بخش مرور مبانی نظری براساس ادبیات پشتیبان آنها ارائه شده است. فرضیه چهارم تحقیق به

بررسی ارتباط میان هر یک از عوامل مدل «هوشمندی رقابتی» و شاخص‌های مربوط به آنها می‌پردازد که نتایج آزمون آن در بخش نتیجه‌گیری و تجزیه و تحلیل اطلاعات ارائه شده و به دلیل جلوگیری از طولانی شدن مطلب از ذکر فرضیات فرعی مربوط به فرضیه اصلی چهارم، در متن مقاله خودداری شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

از آنجا که هدف تحقیق حاضر، بررسی عوامل موثر بر هوشمندی رقابتی سازمان با رویکرد بازارگرا است، این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی است و روش جمع‌آوری اطلاعات میدانی از نوع پرسشنامه است (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵). اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط اساتید دانشگاهی و چند نفر از صاحب‌نظران این حرفه مورد تأیید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار می‌باشد. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه نیز، با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که معادل ۸۵ درصد به دست آمد. ضریب به دست آمده نشان‌دهنده قابلیت اعتماد پرسشنامه می‌باشد.

به منظور جمع‌آوری اطلاعات، جامعه آماری تحقیق کلیه مدیران بانک‌های خصوصی شهر تهران در نظر گرفته شده است و جهت تخمین حجم نمونه از فرمول کندال در تحلیل‌های چند متغیره آماری استفاده شده است که بر این اساس تعداد واحدهای آماری می‌بایست حداقل ۲۰

برابر تعداد متغیرهای مشهود مدل باشد. به همین جهت تعداد نمونه تحقیق حاضر ۲۰۰ است که با توجه به تعداد پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده ۲۱۰ در نظر گرفته شده و به منظور جمع‌آوری این تعداد نمونه از روش نمونه‌گیری ساده استفاده شده است.

همچنین روش تجزیه و تحلیل اطلاعات برای سنجش ارتباط بین متغیرها و ارائه مدل مفهومی در این زمینه، مدل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی است و نرم‌افزار مورد استفاده در این خصوص، نرم‌افزار LISREL می‌باشد (کلاپین، ۱۳۸۰).

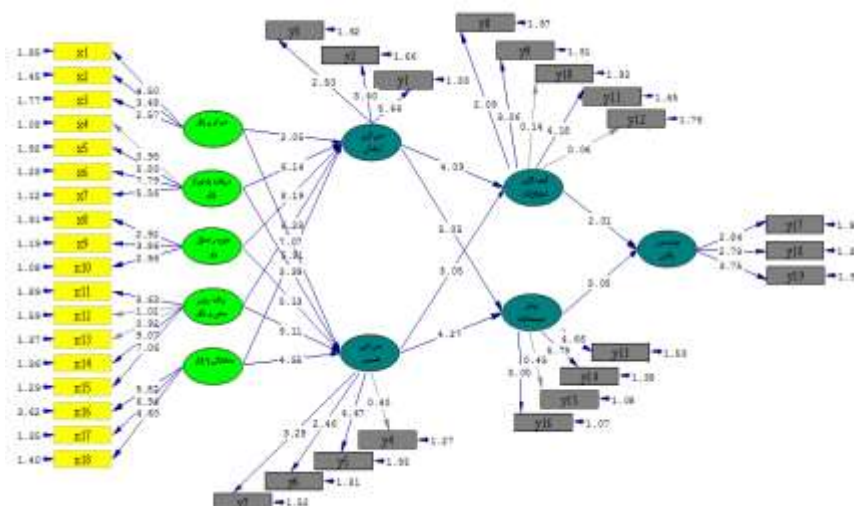
### یافته‌های تحقیق

با توجه به خروجی لیزرل از تقسیم مقدار  $\chi^2$  بر df نسبتی به دست می‌آید که چنانچه مقدار آن کمتر از ۵ باشد، نشاندهنده مناسب بودن برازش مدل می‌باشد. مقدار این نسبت در مدل این تحقیق با اختلاف زیاد کوچکتر از ۵ است. همچنین مقدار RMSEA به دست آمده از تخمین مدل می‌بایست کوچکتر از ۰,۰۸ باشد که این مقدار نیز در همه بخش‌های مدل تحقیق کمتر از این مقدار به دست آمده است. همچنین مقادیر CFI و IFI به دست آمده از تخمین مدل نیز می‌بایست بیشتر از ۰,۹ باشند که در این مدل این اعداد به دست آمده بالاتر از ۰,۹ می‌باشند (سکاران، ۱۳۸۱). به‌طور کلی با توجه به اعداد به دست آمده از تخمین مدل نتیجه می‌گیریم که مدل مفهومی تحقیق از لحاظ شاخص تناسب بسیار خوب است. مقادیر شاخص‌های برازش مدل در جدول ذیل نشان داده شده است:

### جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل

$\chi^2$	df	P-value	RMSEA	CFI	IFI
۴۲۵,۳۱	۴۲۱	۰,۰۰	۰,۰۶۶	۰,۹۴	۰,۹۲

شکل ذیل خروجی لیزرل را برای هر یک از فرضیات تحقیق نشان می‌دهند.



شکل ۲: خروجی لیزرل مربوط به فرضیات تحقیق  
(مدل اندازه‌گیری در حالت نمایش اعداد معناداری)

با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت نمایش اعداد معناداری (شکل ۲)، مدل معناداری تک‌تک ضرایب مربوط به هر یک از بخش‌های مدل نمایش داده شده است. یک ضریب یا پارامتر برای اینکه معنادار شود باید عدد معناداری آن از عدد ۲ بزرگتر و از عدد ۲- کوچکتر شود. در این مدل، کلیه ضرایب بدست آمده مربوط به متغیرهای مدل بزرگتر از ۲ و معنادار می‌باشند اما در سطح شاخص‌ها، ضرایب هفت شاخص  $x_4$ ،  $x_{12}$ ،  $x_{13}$ ،  $y_4$ ،  $y_{10}$ ،  $y_{12}$  و  $y_{15}$  کمتر از ۲ است، که برای این شاخص‌ها در دیاگرام مسیری خطوطی تعریف نمی‌شود لیکن ضرایب بدست آمده برای سایر شاخص‌ها بزرگتر از ۲ و معنادار هستند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت کلیه پارامترهای مدل معنادار هستند. با توجه به درصدهای همبستگی حاصل از تفسیر مدل هوشمندی رقابتی در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری می‌توان نتیجه گرفت که فرضیات اول تا سوم تحقیق به همراه کلیه فرضیات فرعی مربوطه تأیید می‌گردند و فرضیه چهارم تحقیق برای هفت شاخص  $x_4$ ،  $x_{12}$ ،  $x_{13}$ ،  $y_4$ ،  $y_{10}$ ،  $y_{12}$  و  $y_{15}$  که ضرایب معناداری آنها کمتر از ۲ است رد شده و برای مابقی شاخص‌ها تأیید می‌گردد.



## بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر، با هدف بررسی و شناسایی عوامل موثر بر هوشمندی رقابتی سازمان انجام شده است. همانگونه که نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق نشان می‌دهد، مدل مفهومی ارائه شده تأیید می‌گردد. نتایج نشان می‌دهد که عوامل هوشیاری کارآفرینانه، حس‌گری بازار و قابلیت بازارگرایی سازمان پیش‌بینی‌کننده‌های قوی برای هوشمندی رقابتی سازمان هستند. همان‌طور که تعریف شد، هوشمندی رقابتی به فرآیند سیستماتیک جمع‌آوری اطلاعات محیطی به منظور خلق و حفظ مزیت رقابتی اشاره دارد.

شرایط پویای رقابتی بازار کسب و کار و فشارهای وارده از محیط، ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها را ضروری ساخته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که سازمان‌های با قابلیت بازارگرایی بالا، از طریق تمرکز بر تحولات بازار و تجزیه و تحلیل وقایع و تغییرات محیطی با استفاده از ابزارها و روش‌های پویای جمع‌آوری اطلاعات، داده‌های به‌روزی را از محیط فعالیت خود به دست می‌آورند. در یک سازمان بازارگرا این اطلاعات مبنای برنامه‌ریزی قرار می‌گیرد و بر اساس فرآیندهای تعریف شده کنترل و ارزیابی عملکرد، بازخورهایی از بازار دریافت می‌شود که مبنای هماهنگی هر چه بیشتر سازمان با بازار است. چنین سازمانی قابلیت حس‌گری بازار خود را تقویت می‌نماید. همان‌طور که نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات حاکی از تأیید فرضیه اول تحقیق می‌باشد، افزایش قابلیت بازارگرایی سازمان موجب ارتقا حس‌گری بازار در سازمان می‌گردد. این نتایج هم‌راستا با نتایج تحقیقات نیل و همکاران<sup>۱۱</sup> در سال ۲۰۰۷ است که مدلی را به منظور توسعه قابلیت حس‌گری بازار سازمان ارائه نمودند و در این مدل عواملی چون وضعیت بازار، باز بودن سازمان به منظور دریافت اطلاعات از بازار و تجزیه و تحلیل این اطلاعات و برنامه‌ریزی بر این مبنای از جمله عوامل موثر بر افزایش قابلیت حس‌گری بازار در سازمان معرفی کردند. سازمان‌ها با استفاده از حس‌گری بازار، از طریق تبادل اطلاعات استراتژیک و تقویت دیدگاه چند بعدی به بازار، محیط فعالیت خود را با یک نگرش جامع تحت نظر دارند، اطلاعات کسب شده را تفسیر کرده، بر اساس آن عمل می‌نمایند. بدین ترتیب اطلاعات متنوعی در دسترس سازمان قرار می‌گیرد که شناسایی دقیق فرصت‌ها و استفاده بهینه از آنها مستلزم به کارگیری رویکردی کارآفرینانه است. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به منظور افزایش توانایی حس‌گری بازار، ارتقا هوشیاری کارآفرینانه و نهایتاً تقویت هوشمندی رقابتی خود به منظور حفظ و ایجاد مزایای رقابتی پایدار، قابلیت بازارگرایی خود را بهبود دهند. سازمان‌ها به منظور تقویت قابلیت بازارگرایی خود می‌توانند با تمرکز بر بازار نسبت به تدوین برنامه‌های استراتژیک اقدام نمایند و فرآیندهای سیستماتیک را برای

تجزیه و تحلیل بازار و دریافت بازخور از بازار طراحی و عملیاتی کنند که دانش حاصل از آن بتواند مبنای هماهنگی سازمان با بازار قرار گیرد. در واقع پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با دید بررسی امکان استفاده از فرصت‌ها به تجزیه و تحلیل بازار بپردازند و از طریق توسعه راه‌حل‌های نوآورانه در جهت استفاده بهینه از این فرصت‌ها نسبت به انتخاب گزینه‌های استراتژیک مناسب که می‌تواند سازمان را در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار کمک کند، اقدام نمایند.

آزمون فرضیات تحقیق، فرضیه دوم تحقیق را نیز تأیید کرده است. این امر نشان‌دهنده این موضوع است که سازمان بازارگرا حس‌گری بازار خود را تقویت کرده با هوشیاری کارآفرینانه اطلاعات محیط و رقبا را بررسی می‌نماید و بدین ترتیب گزینه‌های استراتژیک مناسب را انتخاب می‌کند. این نتیجه هم جهت با یافته‌های تحقیقات ولیر<sup>۱۲</sup> در سال ۲۰۱۳ است که بر ارتباط میان افزایش هوشیاری سازمان و احتمال تشخیص فرصت و حس‌گری بازار تأکید کرده است. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها در راستای ارتقا هوشیاری کارآفرینانه خود از طریق تبادل اطلاعات استراتژیک مکانیزم‌های همکاری مبتنی بر اعتماد را توسعه دهند و از این طریق تا حد ممکن شکاف بین واحدهای عملیاتی سازمان را پر کنند. لازم است سازمان‌ها به منظور شناسایی فرصت‌های کلیدی و انعکاس پیچیدگی‌های محیطی تبادل اطلاعاتی خود را تقویت نمایند. اعضا سازمان می‌بایست از طریق تعامل و با استفاده از به اشتراک گزاردن تجربیات، به درک و فهم یکسانی از محیط اطرافشان برسند و حس‌گری بازار سازمان را ارتقا دهند. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها در درک و تحلیل محیط خود دیدگاه چند بعدی داشته باشند و محیط فعالیت خود را از بعد رقبا، مشتریان، محصولات و نهایتاً از یک نگاه کل‌نگر در سطح محیط کلان مورد بررسی قرار دهند و بر اساس اطلاعات حاصل از ابعاد چندگانه تحلیل محیطی، خود را تعدیل و اصلاح نمایند.

نهایتاً تأیید فرضیه سوم تحقیق نشان‌دهنده این موضوع است که سازمان بازارگرا با به کارگیری هوشیاری کارآفرینانه و اتخاذ تصمیمات استراتژیک هوشمندی رقابتی خود را ارتقا می‌دهد و مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند. این یافته همسو با یافته‌های مطالعات کالاکوکلو<sup>۱۳</sup> در سال ۲۰۱۱ و استفانیکوا و ماسارووا<sup>۱۴</sup> در سال ۲۰۱۴ است که به بررسی برنامه هوشمندی رقابتی سازمان پرداخته‌اند و جمع‌آوری اطلاعات تحلیل شده، تحلیل و تفسیر آن و کاهش عدم اطمینان محیطی از طریق هوشیاری و انتشار هوشمندی را هدف اصلی هوشمندی رقابتی معرفی کرده‌اند. بر اساس مدل تحقیق پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به منظور افزایش هوشمندی رقابتی، توانایی پیش‌بینی فرصت‌ها و تهدیدهای بازار برای فعالیت‌های رقابتی را تقویت نمایند. این امر از طریق آینده‌نگاری استراتژیک در سازمان‌ها محقق می‌گردد. شرکت‌ها می‌توانند آینده‌نگاری استراتژیک

را با استفاده از بینش شخصی مدیران و تجربیات آنها و همچنین از طریق هوشیاری سازمان نسبت به اقدامات نوآورانه و رقابتی رقبا توسعه دهند. به کارگیری مدیران با تجربه و با هوشمندی بالا و طراحی و عملیاتی سازی فرآیندهای سیستماتیک جمع آوری اطلاعات رقبا از جمله اقدامات کاربردی در این حوزه است. لازم است شرکتها فرآیندهایی را به منظور درک بیش فعالانه فرصت‌های محیطی طراحی نمایند تا بتوانند در محیط متلاطم کسب و کار امروز مزایای رقابتی پایدار برای خود ایجاد نمایند. همچنین برای درک این مساله که هر فرصتی برای عملیاتی شدن مناسب نیست، پیشنهاد می‌شود شرکتها با یک بینش سیستماتیک نسبت به گزینه‌های فرصت، هوشیار باشند و امکان استفاده از فرصت‌ها را با توجه به زمینه فعالیت خود و بر اساس تجزیه و تحلیل منابع و شایستگی‌هایشان بررسی نمایند و بتوانند ارتباط مناسبی میان قابلیت‌های شرکت و فرصت‌های کلیدی بازار برقرار کنند.

### پی‌نوشت

- |                      |                            |
|----------------------|----------------------------|
| 1. Gruebel & Weida   | 8. Interpretive            |
| 2. Håkansson & Nelke | 9. Boulding                |
| 3. Jamil             | 10. Craig –Lees            |
| 4. Thomas Malone     | 11. Neill et al.           |
| 5. Kevin Crowston    | 12. Valliere               |
| 6. Thomas et al.     | 13. Colakoglu              |
| 7. Sackman           | 14. Štefániková & Masárová |

### منابع

سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه. (۱۳۸۵). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: نشر آگه.  
سکاران، اوما. (۱۳۸۱). روشهای تحقیق در مدیریت. محمد صائبی و محمود شیرازی (مترجمان). چاپ دوم. تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.  
کلاین، پل. (۱۳۸۰). راهنمای آسان تحلیل عاملی. جلال صدرالسادات اصغری مینائی (مترجم). تهران: نشر سمت.

Albrecht, K. (2010). *The power of minds at work: organizational intelligence in action*, American Management Association.

Bean, C. (2003). Change, Sensemaking & Nomadic Work: Emergent Meaning in a Change Implementation, Academy of Management Conference.

Bommel, J. V., Vermaelen, T., (2009), "Analysis of Market Signals in a

- Competitive Electricity Market Using Components of Network Rental", *Electric Power Systems Research*, Vol. 79, PP. 635-644.
- Brockman, K., (2008), "How to Perform a Feasibility Study and Market Analysis to Determine if an Ancillary Service Makes Sense", *Orthopedic Clinics of North America*, Vol. 39, PP. 5-9.
- Cheuk Wai-Yi, B., (2002), "Using Sense-Making to Study Information Seeking and Use in the Workplace", Available [On-line]:<http://communication.sbs.ohio-state.edu/sense-making/inst/instcheuk02workplace.html>.
- Colakoglu, T., (2011), "The Problematic Of Competitive Intelligence: How To Evaluate & Develop Competitive Intelligence?", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, PP. 1615-1623.
- Cook, S. D. N., Yanow, D., (1993), "Culture and Organizational Learning", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 2, PP. 373-390.
- Craig-Lees, M., (2001), "Sense making: Trojan Horse? Pandora's Box?", *Psychology and Marketing*, Vol. 18, PP. 513-526.
- Cullingworth, B., (1995), "Planning and the Market", *The International Journal of Urban Policy and Planning*, Vol. 12, PP. 369-372.
- Desrochers, P., (2004), "Industrial symbiosis: the Case for Market Coordination", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 12, PP. 1099-1110.
- Gary, S., Reim, E., (2008), "Feedback and Efficiency in Limit Order Markets", *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, Vol. 387, PP. 3831-3836.
- Gilbert, R. J., Kahn, E., White, M., (1993), "Coordination in the Wholesale Market: Where Does it Work?", *The Electricity Journal*, Vol. 6, PP. 51-59.
- Gruebel, R. J., Weida, W. A., (1997), "Market and Competitive Intelligence: Targeting the S&Tech Market Place", *Journal of AGSI*, Vol. 6, PP. 68-93.
- Håkansson, C., Nelke, M., (2015), "Promoting competitive intelligence: the importance of marketing, communication and evaluation", *Competitive Intelligence for Information Professionals*, PP. 81-90.
- Hernández-Espallardo, M., Arcas-Lario, N., (2003), "The Effects of Authoritative Mechanisms of Coordination on Market Orientation in Asymmetrical Channel Partnerships", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, PP. 133-152.
- Hutt, M. D., Reingen, P.H., Ronchetto, J. R., (1988), "Tracing Emergent Processes in Marketing Strategy Formation", *Journal of Marketing*, Vol. 52, PP. 419-512.
- Jamil, G. L., (2013), "Approaching Market Intelligence Concept through a Case Analysis: Continuous Knowledge for Marketing Strategic Management and its Complementarity to Competitive Intelligence", *Procedia Technology*, Vol. 9, PP. 463-472.
- Kerin, R. A., Mahajan, V., Varadarajan, P. R., (1992), "Contemporary Perspectives

- on Strategic Market Planning", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, PP. 202-203.
- Kirzner, I. M., (2009), "The Alert and Creative Entrepreneur: A Clarification", *Small Business Economics*, Vol. 32, PP. 145-52.
- Krush, M. T., Agnihotri, R., Kevin, J. T., Edward, L. N., (2013), "Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards", *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, PP. 824-835.
- Larsen, D. C., (2003), "Post-IPO Capital Expenditures and Market Feedback", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 27, PP. 275-305.
- McQuarrie, E. F., (1994), "Newbury Park, Customer Visits, Building a Better Market Focus", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, PP. 476-477.
- Navarro-García, A., Arenas-Gaitán, J., Rondán-Cataluña, F. J., (2014), "External environment and the moderating role of export market orientation", *Journal of Business Research*, Vol. 67, PP. 740-745.
- Neill, S., McKee, D., Rose, G. M., (2007), "Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, PP. 731-744.
- Papapetrou, M., Epp, C., Teksoy, S., Sözen, S., Ortín, V. S., Seibert, U., Vogt, G., (2005), "Market Analysis for Autonomous Desalination Systems Powered by Renewable Energy in Southern Mediterranean Countries: Case study on Turkey", *Desalination*, Vol. 183, PP. 29-40.
- Parry, J., (2003), "Making Sense of Executive Sensemaking", *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 4, PP. 240-263.
- Powell, J., Bradfod, J., (2000), "Targeting Intelligence Gathering in a Dynamic Competitive Environment", *International Journal of Information Management*, Vol. 20, PP. 181-195.
- Raschke, R., Smith, D. J. (2007). An empirical analysis of business process agility: examining the relationship of IT on business process agility and the effects of business process agility on process outcomes, Arizona State University.
- Robert, M., (2001), "Middle Eastern Filtration Market Focus", *Filtration & Separation*, Vol. 38, PP. 20-21.
- Rouach, D., Santi, P., (2001), "Competitive Intelligence Adds Value", *European Management Journal*, Vol. 19, PP. 200-224.
- Ruizalba, J. L., Bermúdez-González, G., Rodríguez-Molina, M. A., Blanca, M. J., (2014), "Internal market orientation: An empirical research in hotel sector", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 38, PP. 11-19.
- Ryans, A., More, R., Barclay, D., Deutscher, T., (2001), "Winning Market Leadership: Strategic Market Planning for Technology-driven Businesses", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, PP. 418-419.

- Sackman, S. (1991). *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind*, Sage, Newbury Park, CA.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., Grover, V., (2003), "Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms", *MIS Quarterly*, Vol. 27, PP. 237-263.
- Scheu, J. R., (2000), "Improving Firm Performance in Out-of-equilibrium, Deregulated Markets Using Feedback Simulation Models", *Energy Policy*, Vol. 28, PP. 845-855.
- Schroder, H. M., Driver, M. J., Streufert, S. (1967). *Human Information Processing*, Holt Rinehart and Winston, New York.
- Slater, S. F., Narver, J. C., (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, PP. 63-74.
- Štefániková, L., Masárová, G., (2014), "The Need of Complex Competitive Intelligence", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 110, PP. 669-677.
- Tang, J., Kacmar, K. M., Busenitz, L., (2012), "Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities", *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, PP. 77-94.
- Thompson, S. H., Choo, W. Y., (2001), "Assessing the Impact of Using the Internet for Competitive Intelligence", *Information & Management*, Vol. 30, PP. 67-83.
- Valliere, D., (2013), "Towards a schematic theory of entrepreneurial alertness", *Journal of Business Venturing*, Vol. 28, PP. 430-442.
- Velea, D., Shoham, A., Asseraf, Y., (2014), "Conceptualization of MILE Orientation (Market Innovative Learning Entrepreneurial) for Global Businesses", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 109, PP. 837-840.
- Wei, Y., Wang, Q., (2011), "Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, PP. 267-277.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D., (2005), "Organizing and the Process of Sensemaking", *Organization Science*, Vol. 16, PP. 409-421.
- Yu-Ching, C., Chwo-Ming, J. Y., Ju-Tzu, A. P., (2007), "Consultancy Sales Director to Provide Market Focus", *Sealing Technology*, Vol. 10, Page 7.