

Paper Type: Original Article



## Examining the Effect of Competitive Intensity and Organizational Reserve on the Relationship between Innovation and Company Performance

Mohsen Rashidi<sup>1,\*</sup>, Mostafa Abdi<sup>2</sup>, Maedeh Soumi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Department of accounting, Faculty of Management and Economic, Lorestan University, Lorestan, Iran; rashidi.m@lu.ac.ir; maedehsoumi92@gmail.com.

<sup>2</sup>Department of Accounting, Islamic Azad University, Khomein Branch, Arak, Iran; abdi.accounting@yahoo.com.

Citation:



Rashidi, M., Abdi, M., & Soumi, M. (2024). Examining the effect of competitive intensity and organizational reserve on the relationship between innovation and company performance. *Innovation management and operational strategies*, 5(1), 18-33.

Received: 07/01/2024

Reviewed: 12/02/2023

Revised: 12/03/2024

Accepted: 04/05/2024

### Abstract

**Purpose:** The current changes in the fields of technology and issues formed at the level of society and companies have increased the importance of paying attention to the aspect of innovation in organizations. In this regard, the competitive situation of the market and the financial resources saved in the company can increase the conditions for improving the performance related to innovation. In other words, innovation is a primary factor in the organization's performance. This study aimed to investigate the effect of competition intensity and organizational reserve on the relationship between innovation and company performance.

**Methodology:** The data required for this research was collected and analyzed using a questionnaire completed by 159 employees and company managers.

**Findings:** The research results show a significant relationship between the intensity of competition and innovation. Also, the results indicate that organizational stock significantly affects innovation. Finally, the results of the third hypothesis of the research show that the intensity of competition and organizational reserve strengthen the relationship between innovation and performance.

**Originality/Value:** Organizational reserve and intensity of competition are essential and influential factors in innovation, which improve the performance of the organization and its progress. Finally, increased innovation will help gain more profit and market share. Therefore, according to the research gap in the previous studies, the current research has investigated the effect of competition intensity and organizational reserve on the relationship between innovation and company performance.

**Keywords:** Innovateon, Performance, Competitionintensity, Organizational reserve.



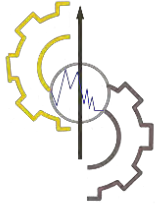
Corresponding Author: rashidi.m@lu.ac.ir



10.22105/imos.2024.442178.1330



Licensee. **Innovation Management & Operational Strategies**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



## بررسی تاثیر شدت رقابت و اندوخته سازمانی بر رابطه بین نوآوری و عملکرد شرکت

محسن رشیدی<sup>۱</sup>، مصطفی عبدی<sup>۲</sup>، مانده صومی<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

<sup>۲</sup> گروه حسابداری، واحد خمین، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران.

### چکیده

**هدف:** تغییرات فعلی در زمینه‌های فناوری و مسایل شکل‌گرفته در سطح جامعه و شرکت‌ها باعث افزایش اهمیت توجه به جنبه نوآوری در سازمان‌ها شده است. در همین راستا، وضعیت رقابتی بازار و منابع مالی ذخیره‌شده در شرکت، می‌تواند شرایط برای بهبود عملکرد مرتبط با نوآوری را افزایش دهد. به عبارتی، نوآوری یک عامل اصلی در عملکرد سازمان است. این مطالعه با هدف بررسی تاثیر شدت رقابت و اندوخته سازمانی بر رابطه بین نوآوری و عملکرد شرکت انجام گرفته است.

**روش‌شناسی پژوهش:** داده‌های مورد نیاز این پژوهش با استفاده از پرسشنامه تکمیل‌شده به وسیله ۱۵۹ نفر از کارکنان و مدیران شرکت‌ها، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شده است.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین شدت رقابت و نوآوری ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین، نتایج حاکی از این است که اندوخته سازمانی تاثیر معناداری بر نوآوری دارد. در نهایت، نتایج فرضیه سوم پژوهش نشان می‌دهد که شدت رقابت و اندوخته سازمانی باعث تقویت رابطه بین نوآوری و عملکرد می‌گردد.

**اصالت/ارزش افزوده علمی:** اندوخته سازمانی و شدت رقابت از عوامل مهم و تاثیرگذار در نوآوری هستند که باعث بهبود عملکرد سازمان و پیشرفت‌های آن می‌گردد. در نهایت، افزایش نوآوری به کسب سود و سهم از بازار بیش‌تر کمک خواهد کرد؛ لذا با توجه به شکاف تحقیقاتی موجود در مطالعات پیشین، پژوهش حاضر به بررسی تاثیر شدت رقابت و اندوخته سازمانی بر رابطه بین نوآوری و عملکرد شرکت پرداخته است.

**کلیدواژه‌ها:** نوآوری، عملکرد، شدت رقابت، اندوخته سازمانی.

### ۱- مقدمه

امروزه، سازمان‌ها جهت پیروزی و پایداری در بازارهای بین‌المللی پیوسته باید خلاق و نوآور باشند. از این رو، در صورتی که سازمان‌های مذکور در ارایه محصولات خود نوآوری و خلاقیت نداشته باشند، با تضعیف عملکرد روبه‌رو شده و از زنجیره رقابت حذف خواهند شد. استراتژی نوآوری یک اصطلاح مدیریتی است که مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و کارکردهای بیرونی و درونی بالقوه نوآور را پشتیبانی می‌کند [1]. مدیران با موقعیت‌های سطح بالا و همچنین مدیران سازمان‌های بزرگ تاکید بیش‌تری بر اقدامات عملکردی معیارهای استراتژیک دارند موفقیت در تجارت با نوآوری تعیین می‌شود [2]. در ایجاد نوآوری، یک سازمان نیاز به توسعه یک استراتژی رسمی و جامع دارد. همسویی استراتژی تدارکات با استراتژی کلی کسب‌وکار برای عملکرد شرکت در سطوح عالی مهم است [3]. اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی نوآوری تاثیر بسزایی بر عملکرد سازمان خواهد داشت. این موضوع توسط تئوری مبتنی بر منابع پشتیبانی می‌شود که بیان می‌کند مزیت رقابتی توسط عوامل یا منابع داخلی یک سازمان هدایت می‌شود [4]. نوآوری به‌عنوان یک فعالیت مولد ارزش برای شرکت‌ها شناخته شده است [5]، [6]. امروزه نوآوری به‌عنوان موتور محرک اقتصاد توسعه‌یافته مبتنی

بر دانش و فناوری، شرط بقا در بازار جهانی و لازمه تعامل مقتدرانه با سایر کشورها شناخته می‌شود. بنگاه‌ها نوآوری‌های خود را در انزوا انجام نمی‌دهند، بلکه نوآوری و توسعه فناوری، نتیجه مجموعه پیچیده‌ای از روابط بین شبکه‌ای بین سازمان‌ها و نهادها در بخش‌های عمومی و خصوصی است که فعالیت و تعامل آن‌ها باعث نوآوری در قالب نظام‌های نوآوری می‌گردد [7]. همچنین به نوآوری به‌عنوان یک استراتژی که منتج به مزیت رقابتی برای شرکت می‌گردد، نگاه می‌شود [8]. در دنیای امروز با سرگیری کسب‌وکارها بعد از بحران ناشی از اتفاقات اخیر، ایجاد مزیت رقابتی می‌تواند به منزله فرصتی دوباره جهت کسب موفقیت در بازار باشد. کسب مزیت رقابتی به بنگاه‌ها این امکان را می‌دهد تا از منابع خود به‌طور کامل استفاده کنند، ارزش بالقوه کسب‌وکار خود را بهبود بخشند و دارایی‌های نامشهود شرکت خود را افزایش دهند. در واقع ایجاد مزیت رقابتی باعث افزایش عملکرد و گسترش سهم بازار شده و توسعه محصولات جدید را تسریع می‌نماید [9]. در دنیای امروز، فرایند جهانی شدن، گسترش تجارت جهانی و بازارهای مصرف، تغییرات سریع در الگوهای مصرف و تقاضا و نیز افزایش تعداد رقبایان و شدت رقابت، باعث اهمیت یافتن مفاهیمی چون رقابت‌پذیری و خلق مزیت رقابتی شده‌اند. این موضوع موجب شده است تا بنگاه‌ها در جهت ارتقای رقابت‌پذیری خود، جهت شناسایی عوامل موثر بر رقابت‌پذیری، خلق مزیت رقابتی و حفظ و تقویت آن‌ها تلاش کنند [10]. در واقع شرکت‌ها جهت تحقق این هدف و افزایش سهم بازار باید از قابلیت‌هایی برخوردار باشند و این قابلیت‌ها باید به‌گونه‌ای باشد که آن‌ها را متمایز از رقبایان شان کنند و رقبایان آن‌ها را به‌راحتی تقلید نمایند [11]. اگرچه برخی از نویسندگان در تئوری‌هایی که ارائه نموده‌اند، معتقدند که نوآوری تعیین‌کننده عملکرد یک شرکت است [6]، [12]، [13]. ولی در عمل برخی از پژوهش‌گران نتایجی ارائه کردند که با تئوری‌ها و پژوهش‌های موجود متناقض است. به‌طوری‌که برخی از پژوهش‌ها، وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین نوآوری و عملکرد را تایید [6]، [14]. درحالی‌که برخی دیگر رابطه منفی و معنی‌داری را تایید نموده‌اند [15]، [16]. این نتایج متناقض گویای این مطلب است که متغیرهای ناشناخته دیگری نیز وجود دارد که می‌تواند بر رابطه بین نوآوری و عملکرد شرکت‌ها موثر باشد. در واقع در محیط‌های پویا و دارای تغییرات سریع، سرعت نوآوری ضرورت بیش‌تری یافته و صنعت به سمت نوآوری سریع‌تر جهت ایجاد مزیت رقابتی می‌رود [17]. همچنین تغییرات سریع در عرصه‌های مختلف نیز، فرایندهای تولید محصول را تحت‌تاثیر قرار داده؛ به‌طوری‌که شرکت‌های سنتی نمی‌توانند با این تغییرات همراه شوند و تنها شرکت‌هایی شانس رقابت دارند که از توانایی سرعت نوآوری برخوردار هستند [18]. افزایش اهمیت نوآوری و توجه سازمان‌ها به موضوع نوآوری و به‌تبع آن تغییرات سریع محیطی شرایطی را فراهم کرده است که در آن برای بیش‌تر سازمان‌ها، سرعت تغییرات محیطی، به‌مراتب بیش‌تر از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آن‌هاست. به‌عبارت‌دیگر به‌محض آن‌که تغییری در محیط کاری ایجاد می‌شود و تا سازمان بخواهد به آن تغییر واکنش نشان دهد و خود را با آن هماهنگ و منطبق سازد، تغییر بعدی از راه می‌رسد. در چنین فضایی، فرصت‌ها و تهدیدات به‌سرعت پیش روی سازمان‌ها قرار می‌گیرند؛ زیرا هر نوآوری، تغییری را به وجود می‌آورد که می‌تواند به نوبه خود، فرصتی را برای سازمان‌ها ایجاد نماید تا از این فرصت استفاده بهینه کنند. در این راستا، نوآوری و تولید افکار و اندیشه‌های نو و به‌کارگیری آن‌ها توسط مدیران و کارکنان سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده و جایگاه والایی را به خود اختصاص داده است. در چنین شرایطی، تنها سازمان‌هایی می‌توانند به فعالیت‌های خود ادامه دهند که عملکرد خود را در رقابت‌های مهم سازمانی هم‌چون نوآوری تقویت کنند [19]. با توجه به افزایش سرعت در نشر اطلاعات، ایده‌ها و فناوری‌ها در فضای رقابت، ضروری است تا مدیران بر چالش‌های رقابتی در سیستم نوآوری و اقتصاد جهانی تمرکز و توجه بیش‌تری داشته باشند. تشدید صحنه رقابت جهانی در محیطی که به‌صورت دایم در حال تغییر است، ضرورت واکنش‌های مناسب سازمان‌ها را دوچندان کرده و انعطاف‌پذیری آن‌ها متناسب با محیط نامطمئن خارجی را پررنگ کرده است [20]. اندوخته در سازمان‌ها عمدتاً برای سرمایه‌گذاری در طرح‌هایی شکل می‌گیرد که منجر به فرصت‌های نوآورانه می‌شوند. اندوخته‌ها منجر به شکل‌دهی شرایطی برای تامین مالی سرمایه‌گذاری‌های جسورانه شود. فعالان بازار سرمایه معتقد هستند که اندوخته‌های سازمانی، فشار مالی بر مدیران را کاهش می‌دهد و آن‌ها را ترغیب به سرمایه‌گذاری در فرصت‌های نوآورانه می‌کند. اگرچه پژوهش‌های بسیاری به بررسی تاثیر متغیرهای مختلف بر رابطه بین نوآوری و عملکرد پرداخته‌اند برای مثال [14]، [21]، [22]. باز هم زمینه برای بررسی تاثیر متغیرهای دیگری بر رابطه بین نوآوری و عملکرد شرکت وجود دارد. به این منظور، در این پژوهش به بررسی این موضوع پرداخته شده است که آیا شدت رقابت و اندوخته سازمانی بر نوآوری تاثیر می‌گذارد و در نهایت این تاثیرگذاری منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌گردد. با توجه به موارد مطرح‌شده، سوال اصلی تحقیق به این صورت بیان می‌شود، آیا رابطه بین نوآوری و عملکرد شرکت تحت‌تاثیر متغیرهای شدت رقابت و اندوخته سازمانی است؟

متغیر اندوخته سازمانی و شدت رقابت با توجه به ارتباط و تاثیر آن‌ها بر عملکرد شرکت انتخاب شده‌اند. با توجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده این موضوع تا به حال در ایران مورد بررسی قرار نگرفته است. شدت رقابت با محیط رقابتی که شرکت در آن فعالیت دارد، مرتبط است که به‌عنوان یک عامل مهم در برابر عملکرد شرکت شناخته شده است [23]، [24]. اندوخته سازمانی به منابع تعهد نشده‌ای اشاره دارد که برای سرمایه‌گذاری در

دست شرکت است. اندوخته سازمانی برای شرکت به عنوان یک عامل مهم برای دستیابی به عملکرد مطلوب تر در نظر گرفته می شود [25]، [26]؛ بنابراین با توجه به مطالب ارایه شده در این پژوهش به دنبال آن هستیم که چگونه نوآوری باعث بهبود عملکرد شرکت می گردد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نوآوری فاصله زمانی بین تعریف ایده اولیه و تجاری سازی محصولات است، به عبارت دیگر نوآوری نشان دهنده توانایی شرکت در سرعت بخشیدن به فعالیت ها و عملکرد است. با افزایش سرعت نوآوری، شرکت ها می توانند خواسته های مختلف مشتری را برآورده کنند و سود و سهم بیشتری از بازار کسب نمایند [27]. نوآوری، به عنوان موتور محرک اقتصاد توسعه یافته مبتنی بر دانش و فناوری، شرط بقا در بازار جهانی و لازمه تعامل مقتدرانه با سایر کشورهاست. بنگاه ها نوآوری های خود را در انزوا انجام نمی دهند، بلکه نوآوری و توسعه فناوری، نتیجه مجموعه پیچیده ای از روابط بین شبکه ای از سازمان ها و نهادها در بخش های عمومی و خصوصی است که فعالیت و تعامل آن ها باعث نوآوری در قالب نظام های نوآوری می شود. با وجود تلاش های صورت گرفته، نوآوری به مفهوم کلی آن از ایده تا بازار از جایگاه محدودی در اقتصاد ایران برخوردار است و در سنجش های بین المللی، رتبه شاخص نوآوری کشور از بسیاری از کشورهای هم تراز خود در منطقه نیز پایین تر می باشد [7].

شرکت ها باید در مورد طبقه طراحی سازمانی در محیطی پیچیده و غیرقابل پیش بینی تصمیم گیری کنند. همچنین شرکت ها در مواجهه با چنین محیط هایی در جست و جوی فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، استراتژی تجاری و در نتیجه تضمین بقا، دوام و عملکرد بهتر هستند [30] - [28].

در چنین محیط هایی شرکت ها باید توانمندی های درونی خود را افزایش دهند که به آن ها امکان مقابله بهتر در بازارهای رقابتی را بدهد، جایی که نوآوری عاملی مهم برای ایجاد مزیت های رقابتی است [8]. پژوهش های بسیاری، نوآوری را به عنوان عاملی کلیدی برای دستیابی به عملکرد بهتر و پایدارتر برمی شمارند [31]. بنابراین بر اهمیت نوآوری به عنوان عاملی مهم در مواجهه با محیط های رقابتی تاکید شده است. بر این اساس نوآوری یک عامل تعیین کننده در رشد سازمانی برای شرکت ها است [32]. یک راه مناسب برای مدیریت نوآوری استفاده از اندوخته سازمانی برای بررسی فرآیندهای جدید و استفاده از پروژه های تحقیق و توسعه است [33]. در ادامه به بررسی مبانی نظری اصلی در رابطه با متغیرهای مورد مطالعه قرار می گیرد.

### ۱-۲- نوآوری

نوآوری یک فعالیت سازمانی است که به عنوان یک عنصر مهم برای بقای سازمان و عامل اصلی ایجاد مزیت رقابتی در نظر گرفته می شود [34]. مطابق با تعریف ونکاترامان [35]، نوآوری عبارت است از توسعه و اجرای ایده های جدید توسط افرادی که در یک سازمان با دیگران در فعالیت های روزانه همکاری می کنند. نوآوری مفهوم مهمی است که نشان دهنده کارایی شرکت و توانایی عرضه سریع محصولات به بازار است. با کاهش مداوم چرخه عمر محصولات، سرعت نوآوری به منبعی ارزشمند جهت ایجاد مزیت رقابتی تبدیل شده است [36]. شرکت هایی که قادر به گردآوری داده ها از مشتریان و رقبا می باشند، در استفاده از فرصت ها و واکنش نشان دادن به تهدیدها دارای مزیت رقابتی هستند؛ زیرا سرعت نوآوری و سرعت پاسخگویی به محیط با عرضه محصولات جدید، هزینه و زمان کمتری می طلبد که این امر در نهایت، به عملکرد بالای شرکت منجر می شود [37]. خلاقیت، موتور نوآوری است و نوآوری با خلق ارزش همراه است. از آن جاکه اقدام به نوآوری یا تن دادن به نابودی، به موضوعی مهم و بحرانی در صنایع گوناگون مبدل شده، سازمان ها باید اطمینان یابند که استراتژی کسب و کار آن ها به میزان کافی از نوآوری برخوردار است [38]. مزایای نوآوری تنها در صورتی به طور کامل حاصل می شود که شرکت ها آزادی و استقلال الزام را برای کارکنان خود فراهم کنند [39]. در همین راستا، بسیاری از پژوهش ها تاکید بر شناسایی نوآوری به عنوان یک ساختار جدید دارند، و معتقدند که شرایط باید به گونه ای باشد که در کنار ایده ها، رفتارها نیز مورد ارزیابی قرار گیرند [40]، [41]. در نتیجه، نوآوری غالباً به برخی رفتارهای مرتبط با خلق و توسعه روش های جدید اشاره دارد که ناشی از تغییرات مختلفی است که منجر به کشف فرصت های جدید با بهره برداری از نقاط قوت فعلی می شود [25]، [42]، [43]. نوآوری طبقه بندی های مختلفی دارد که یکی از این طبقه بندی ها، تفکیک نوآوری به دو طبقه نوآوری فناوری و نوآوری اجرایی است. نوآوری فناوری مربوط به نوآوری در فرآیند تولید محصول است، در حالی که نوآوری اجرایی مربوط به نوآوری در ساختار سازمانی و یا شیوه های مدیریتی است. نوآوری های فناوری تا حد زیادی با فعالیت های سازمان همراه است و این امر باعث شده که این نوع نوآوری ملموس تر از نوآوری اجرایی باشد در حالی که نوآوری های اجرایی کم تر مشاهده می شود؛ زیرا به فرآیندهای مدیریتی محدود می شود [34].

## ۲-۲- عملکرد سازمانی

عملکرد یک شرکت نشان دهنده پیشرفت و توسعه آن سازمان است. محققین عملکرد شرکت را مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی، بررسی انحراف از برنامه‌ها، ارزیابی عملکرد فردی و بررسی پیشرفت‌های انجام‌شده در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر تعریف نموده‌اند و معتقدند هنگام اندازه‌گیری عملکرد یک سازمان، اهداف آن باید در نظر گرفته شود [44]. عملکرد سازمانی، به چگونگی انجام ماموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج انجام آن‌ها اطلاق می‌شود. در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر از آن‌ها و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان به عهده دارد [45]. عملکرد را می‌توان در سه سطح مورد ارزیابی قرار داد: ۱- در سطح فردی، ۲- در سطح گروهی و ۳- در سطح سازمانی متغیر کلیدی موثر بر عملکرد سازمانی، ساختار سازمانی است. با توجه به بررسی نظرات مختلف دانشمندان علم سازمان و مدیریت، عوامل مختلفی بر روی عملکرد سازمانی موثر است یا به عبارتی دیگر عملکرد سازمانی به شاخص‌های زیادی بستگی دارد که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از دانش و مهارت کارکنان، روش و دستورالعمل‌های کاری، ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و ساختار سازمانی است از میان عوامل اشاره‌شده ساختار سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل و پارامتر در اثربخشی سازمانی است [19]. سازمان‌ها در تلاش هستند تا بهترین اقدامات را برای بهبود عملکرد خود انجام دهند که این امر نشان‌دهنده بهره‌مندی سازمان از منابع ملموس و نامشهود برای دستیابی به اهداف خود است و موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی به عملکرد آن‌ها بستگی دارد که مربوط به توانایی آن‌ها در اجرای موثر استراتژی‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی است [46]. مفهوم عملکرد برای کلیه سازمان‌ها گسترده و جامع است. عملکرد به‌واسطه کیفیت کار، اثربخشی کارکنان در تصمیم‌گیری، توسعه فرایندها، ارتباط کارکنان با مدیران، ارائه خدمات و محصولات مختلف، نوآوری‌ها، سهم بازار، مهارت‌های کارکنان و همچنین توانایی‌های سازمان برای حل سریع مشکلات با روش‌ها و ابزارهای مدرن توسعه محصول تعریف شده است [47]. شاخص عملکرد به یکی از برجسته‌ترین متغیرهای مورد استفاده در مورد مدیریت استراتژیک تبدیل شده است [35]، [48]. عملکرد می‌تواند معانی مختلفی داشته باشد. به‌طور کلی عملکرد به‌عنوان عاملی برای اندازه‌گیری بهره‌وری سازمان در نظر گرفته شده است که به‌عنوان کارایی و اثربخشی سازمان نیز تعریف می‌شود. در همین راستا، کارایی به‌عنوان دستیابی به اهداف و اثربخشی به‌عنوان استفاده بهینه از منابع تعریف شده است [28]، [49]، [50]. طریقه اندازه‌گیری عملکرد سازمانی مبحثی مورد مناقشه بین صاحب‌نظران است. وجود شرایط چندبعدی عملکرد سازمانی از مهم‌ترین دلایلی است که این متغیر را به ساختاری پیچیده و گاه غیرقابل مشاهده تبدیل کرده است. از منظر اقتصادی، عملکرد از طریق سازوکارهای حسابداری و مالی اندازه‌گیری می‌شود. در صورتی که، اندازه‌گیری عملکرد در تئوری سازمانی و مدیریت استراتژیک، نسبت به حوزه‌های مالی و غیرمالی فراتر رفته است [35]، [50]. در واقع، در حال حاضر کارایی به‌عنوان یک ساختار پیوسته در سیستم اندازه‌گیری مدیریتی در نظر گرفته می‌شود و از طریق کارت ارزیابی متوازن اندازه‌گیری می‌شود [51].

بنابراین سازمان‌ها و شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای بر اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی تمرکز دارند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی نقش حیاتی در عملکرد سازمان‌ها و رضایت شغلی ایفا می‌کند. کارکنان به‌عنوان عنصر اصلی در توسعه سازمانی هستند. این تصمیمات استراتژیک، نیاز به مهارت و منابع انسانی را مشخص می‌کند [52]. سارین [52] وجود مزیت رقابتی برای یک سازمان به معنای عملکرد بهتر نسبت به رقباست و در کوتاه‌مدت سودآوری و در بلندمدت بقا و رشد سازمان را تضمین می‌کند. در چنین شرایطی، مدیریت بر آن است تا با حفظ و ایجاد تعادل و توازن میان دگرگونی و ادامه کار سازمان، هم بی‌نقص عمل کرده و هم به‌سرعت در مسیر تکامل گام بردارد. به‌نحوی که ضمن ارائه دستاوردهای عالی و ارزشمند در وضعیت امروز خود، با چنان سرعت مناسبی متحول شده تا در آینده نیز بتواند در عرصه رقابت باقی بماند [53].

## ۲-۳- شدت رقابت

رقابت پذیر بودن بدین معنی است که شرکت نتوانسته است شیوه تولیدی در پیش بگیرد که کالاهایی باکیفیت‌تری تولید کند یا کالاهای تولیدی خود را با قیمتی پایین‌تر از سایر رقبای عرضه کند و در نتیجه بازار فروش را در دست خود بگیرد؛ بنابراین، رقابتی بدون بازار محصول در مقابل انحصاری بودن مطرح می‌شود؛ زیرا شرکتی که نتوانسته باشد به‌واسطه بهینه‌سازی روش‌های تولیدی، کالاهایی باکیفیت بالاتر با قیمت‌های پایین‌تر عرضه کند، انحصار بیش‌تری در بازار داشته است [54]. رقابت‌پذیری به‌منزله توانایی اقتصادی بنگاه برای ثابت نگاه‌داشتن و افزایش سهم خود در بازارهای ملی و بین‌المللی تعریف می‌شود. به‌طور معمول این استدلال وجود دارد که هر چه سهم بازار نسبت به سایر رقبای تجاری در صنعت زیادتر باشد، شرکت برای به دست آوردن سهم فروش و تامین مالی با تعداد رقبای بیش‌تری روبرو می‌شود. در نتیجه هر چه تعداد رقبای در صنعت بیش‌تر باشد، رقابت در آن صنعت نیز شدت بیش‌تری می‌یابد [55]؛ بنابراین، کسب مزیت رقابتی یکی از اصلی‌ترین اهدافی است که شرکت‌های تولیدکننده کالاهای تند

مصرف جهت بهره‌برداری از فرصت‌های جدید تعقیب می‌کنند. شدت رقابت از طریق فعالیت رقبا و تهاجمی بودن بازار مشخص می‌شود که در این صنعت رو به افزایش است و شرکت‌ها تحت فشار شدیدی هستند تا در برابر رقبا پاسخگو باشند و در صورت امکان نوآوری بیش‌تری برای رقابت ایجاد کنند [56]. بارتون [28] شدت رقابت را این‌گونه تعریف می‌کند که شرکت‌ها در شرایط رقابتی مجبورند برای بقای خود با بهره‌وری و کارایی بالاتری به فعالیت خود ادامه دهند؛ بنابراین، وقتی این شرکت‌ها در چنین شرایطی رقابت کنند، رقابت شدیدتر خواهد شد، این رقابت زمانی که محصولات و خدمات یکدست باشند بیش‌تر رخ می‌دهد [57]. این موضوع به‌طور بالقوه می‌تواند منجر به از دست رفتن فرصت‌های رشد آتی در برخی از شرکت‌ها شود [49].

به‌طورکلی، شدت رقابت به میزان رقابتی اشاره دارد که یک شرکت در بازاری که فعالیت می‌کند با آن روبرو است. این بدان معنی است که مشتریان گزینه‌های بیش‌تری برای تامین نیازهای خود دارند [23].

هنگامی که رقابت شدیدتر می‌شود، شرکت‌ها فشارهای شدیدی را برای کاهش هزینه و کاهش قیمت تجربه می‌کنند که باعث کاهش حاشیه سود و محدودیت سازمانی بیش‌تری می‌گردد [58]، [59]. در چنین شرایطی استفاده از نوآوری، از طریق بهبود مستمر محصولات، خدمات و فرآیندها، برای مقابله با چنین شرایطی ضروری است. در نتیجه لازم است نوآوری به‌عنوان یک استراتژی برای توسعه منابع موجود ترویج شود [60]، [61].

توسعه نگرش منبع محور بیانگر آن است که مزیت‌های رقابتی سازمان از طریق منابع انسانی آن حفظ می‌شود لذا این نگرش، چارچوب مهمی را جهت درک چگونگی و چرایی آن که مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند منجر به حصول عملکرد سازمانی شود، فراهم کرده است. با این وجود همچنان نگرش ضعیفی در خصوص این موضوع که چگونه کارکنان یک سازمان یا به عبارتی نقش‌آفرینان کلیدی در این فرآیندها می‌توانند مزیت‌های رقابتی را برای سازمان محقق سازند، مشاهده می‌شود [62]. با افزایش رقابت در بازار محصول کاهش می‌یابد. چنگ و همکاران [63]، اعتقاد دارند رقابت در تصمیمات افشای اختیاری مدیران نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. آن‌ها علت این امر را در انگیزه‌های مدیر برای افشا با تاثیر گرفتن از تصمیم‌گیرندگان اقتصادی شرکت، محیط سازمانی و ویژگی‌های صنعت بیان کرده‌اند. برخلاف سازمان‌های سنتی، سازمان‌های چابک آینده با تکیه بر کارکنان و خلاقیت آن‌ها در مسیر رقابت قرار می‌گیرند [64].

#### ۴-۲- اندوخته سازمانی

اندوخته سازمانی به مازاد منابعی از شرکت نسبت به حداقل موردنیاز از آن منابع برای تولید یک سری از محصولات، اطلاق می‌گردد که می‌توان از این منابع هنگام تغییر در استراتژی سازمان برای مقابله با فشارهای داخلی و محیطی بهره برد. مطالعات بسیاری نشان می‌دهد سازمان‌هایی که دارای سطح مناسبی از اندوخته سازمانی هستند، توانایی ایجاد بقا و سازگاری با تغییرات محیطی را دارند [65]؛ بنابراین، هنگامی که عوامل محیطی فشارهایی را بر سازمان ایجاد می‌کند، می‌توان از اندوخته سازمان برای بهبود عملکرد سازمان استفاده کرد [66].

در ادبیات قبلی به اندوخته مالی و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی و نوآوری پرداخته شده است [33]. دو نوع کلی از اندوخته مالی وجود دارد.

اندوخته مالی جذب نشده: این معیار با نسبت جاری اندازه‌گیری می‌شود که این نسبت نشان‌دهنده میزان منابع جاری برای پرداخت تعهدات کوتاه‌مدت است.

اندوخته مالی جذب‌شده: این معیار از نسبت حاصل از هزینه‌های عملیاتی بر فروش محاسبه می‌شود این معیار مربوط به پرداخت برای فعالیت‌های عملیاتی است که در کوتاه‌مدت قابل بازیابی هستند [61]، [67]. برای شرکت‌هایی که در اقتصادهای نوظهور و محیط‌های ناپایدار و پویا در حال فعالیت هستند، اندوخته مالی جذب نشده به‌عنوان یک عامل اساسی برای ایجاد حفظ مزیت‌های رقابتی در نظر گرفته می‌شود [68].

تحقیقات قبلی نشان می‌دهند که شرکت‌هایی با اندوخته سازمانی کم‌تر در مقایسه با سایر شرکت‌ها، نوآوری کم‌تری ایجاد کرده و این موضوع باعث می‌شود که این شرکت‌ها سازگاری با محیط و بقای کم‌تری نسبت به سایر شرکت‌ها داشته باشند. به همین صورت شرکت‌هایی که اندوخته مالی را بیش‌ازحد مشخصی ذخیره می‌کنند نیز به‌عنوان شرکت‌هایی با کارایی و اثربخشی پایین تلقی می‌شوند [69]. در نتیجه با توجه به ادبیات پیشین

شرکت‌ها بایستی همیشه در حال بررسی و مانیتور کردن اندوخته‌های خود باشند تا بتوانند از این طریق به ایجاد فعالیت‌های نوآورانه دست یابند تا از این طریق بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند.

## ۵-۲- شدت رقابت و نوآوری

نوآوری منبعی مهم در ایجاد مزیت رقابتی است؛ شرکت‌های بسیاری از نوآوری بهره برده و سود و سهم بازار خود را افزایش داده‌اند و بسیاری از شرکت‌ها نیز در تلاش هستند تا برای مقابله با آشفتگی بازار و افزایش شدت رقابت از نوآوری بهره ببرند [70]. رقابت در بازار محصول، بر انگیزه‌های مدیریت برای بهبود نوآوری و بازده محصول تاثیر می‌گذارد و رشد عملکرد را از طریق تحریک نوآوری و بهبود بهره‌وری ارتقا می‌دهد [71]. شدت رقابت موقعیتی است که به علت وجود تعداد زیاد رقبای در بازار و وجود نداشتن فرصت‌های بالقوه برای رشد به وجود می‌آید [72]. هر چه شدت رقابت بیش‌تر باشد، میزان استفاده از نوآوری در راستای ایجاد مزیت رقابتی هم بیش‌تر خواهد بود [73].

در دو دهه اخیر، سازمان‌ها به‌طور معناداری تغییر کرده‌اند و برای بقا در بازارهای جهانی رقابت می‌کنند. با توجه به این‌که نوآوری و خلاقیت اغلب به‌عنوان یک مزیت رقابتی ذکر می‌شود و از آن‌جاکه صنعت مورد مطالعه یک صنعت دینامیک و محرک توسعه کشور است لذا راهبرد و رویکرد این صنعت نیز باید در عین داشتن انسجام و پایداری دارای خصوصیت دینامیک باشد؛ بنابراین خلاقیت و انطباق رمز پایداری و حیات این صنعت است [74]. همچنین تغییرات سریع در عرصه‌های مختلف نیز، فرایندهای تولید محصول را تحت تاثیر قرار داده؛ به‌طوری‌که شرکت‌های سنتی نمی‌توانند با این تغییرات همراه شوند و تنها شرکت‌هایی شانس رقابت دارند که از توانایی سرعت نوآوری برخوردار هستند [18]. برای سازمان‌هایی که می‌خواهند جهانی شوند و در بازارهای صادرات جهانی رقابت کنند، باید دانش و مهارت‌های توسعه‌یافته به‌ویژه در رابطه با نوآوری و مدیریت کسب‌وکار بین‌المللی داشته باشند و استراتژی‌های جدیدی را تدوین و اجرا کنند تا بتوانند عملکرد صادرات خود را بهبود بخشند که در نتیجه با شناسایی فرصت‌های جدید و افزایش صادرات، مزیت رقابتی شرکت‌ها توسعه خواهد یافت [75].

شرکت‌ها تحت شرایط رقابتی شدید در تلاش‌اند تا با استفاده از منابع جاری نظیر اندوخته علمی، بهره ببرند. این موضوع به شرکت‌ها کمک می‌کند تا بتوانند از ریسک، عدم اطمینان و تحمل هزینه‌های اضافه در مقابله با تحولات جدید، جلوگیری کنند [24]، [60]. در این‌گونه بازارها شرکت‌ها برای جلوگیری از منسوخ شدن ماشین‌آلات و همچنین پیش‌بینی تغییرات در آینده به نوآوری متوسل می‌شوند. استفاده از نوآوری به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا با توسعه محصولات فعلی و گسترش دامنه محصولات، موقعیت خود را در بازار بهبود بخشیده و در نتیجه به کسب بازده بالاتری از سرمایه‌گذاری دست یابند [21]، [49]، [76]، [77].

بر این اساس، در این پژوهش فرض می‌شود که شرکت‌ها با انجام فعالیت‌های نوآورانه برای دستیابی به موقعیت بهتر در بازار، به فشارهای رقابتی خود در بازار پاسخ می‌دهند؛ بنابراین فرضیه ۱ پژوهش به‌صورت زیر بیان می‌گردد:

فرضیه ۱- شدت رقابت بر نوآوری تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

## ۶-۲- اندوخته سازمانی و نوآوری

برخی از محققان نشان دادند که اندوخته سازمانی می‌تواند منبع خوبی برای شرکت‌ها باشد زیرا از این طریق می‌تواند عملکرد خود را بهبود ببخشند [26]، [65]. در زمینه نوآوری، برخی از مطالعات نشان می‌دهد که اندوخته سازمانی، شرکت‌ها را به سمت انجام فعالیت‌های آزمون و خطا سوق می‌دهد و منجر به تمایل بیش‌تر شرکت‌ها به نوآوری و در نتیجه افزایش شاخص عملکرد می‌شود [61]، [78]، [79]. همچنین این پژوهشگران نشان داده‌اند که استفاده برنامه‌ریزی‌شده از منابع مالی توسط شرکت‌ها، منجر به افزایش نوآوری در محصولات و در نتیجه تاثیر بر عملکرد شرکت‌ها می‌گردد [80].

بنابراین، در این پژوهش فرض بر این است که اندوخته سازمانی یک عامل تبیین‌کننده برای نوآوری در بنگاه‌های اقتصادی است. به‌عبارت‌دیگر می‌توان گفت که در دسترس بودن منابع برای شرکت‌ها منجر به ایجاد فعالیت‌های نوآورانه می‌گردد؛ بنابراین فرضیه ۲ پژوهش به‌صورت زیر بیان می‌گردد:

فرضیه ۲- اندوخته سازمانی بر نوآوری تاثیر مثبت و معنی داری دارد.

### ۲-۷- نوآوری و عملکرد

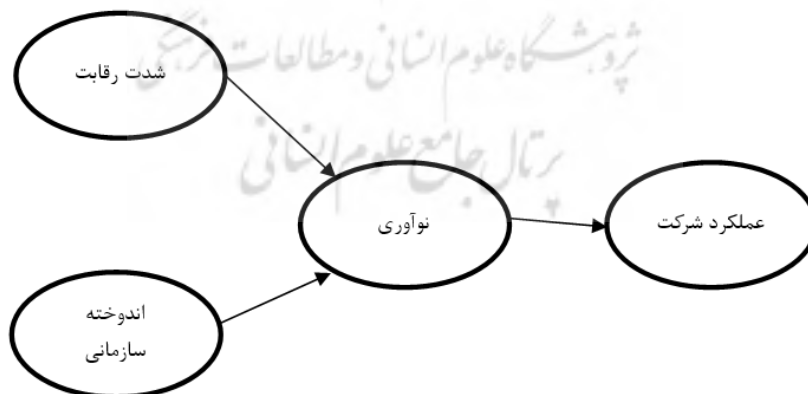
با پیچیده تر شدن محیط، نقش مدیر بسیار مهم می شود. کیفیت روابط مدیریتی بر عملکرد تاثیر می گذارد، اما این رابطه ممکن است با تغییر مشتری، تغییرات تکنولوژیکی با نظارتی تحت تاثیر قرار گیرد. روابط مدیریتی می تواند به دسترسی به منابع و همچنین اطلاعاتی که با آن می توان نوآوری نمود، کمک نماید که به نوبه خود به بهبود عملکرد کمک می کند [81]. اغلب شرکت های دارای عملکرد برتر در عرصه رقابت با سایر کشورها، بخش عمده موفقیت خود را مدیون فعالیت های نوآورانه می دانند [38]. شرکت ها برای مدیریت نوآوری، تصمیمات متفاوتی در رابطه با سرمایه گذاری در منابع شرکت می گیرند. از طرفی، شرکت ها برای تثبیت حضور خود در یک بخش خاص از بازار، از استراتژی های دفاعی نظیر اقدامات درونزا مربوط به بهبود فرآیندهای سازمانی، پالایش منابع و مدیریت دانش استفاده می کنند. شرکت ها از این طریق می توانند به صورت تدریجی فرآیندهای سازمانی را بهبود ببخشند. از طرف دیگر، شرکت ها برای یافتن بازارهای جدید از استراتژی اکتشافی نظیر، اقدامات برونزا در رابطه با مبادله منابع و قابلیت ها، روابط بین سازمان و انتقال فن آوری استفاده می کنند. این روش به شرکت ها فرصت می دهد که از طریق تغییرات ناپیوسته، فرآیندهای قابل انعطافی را طراحی کنند [82]، [83]. این دو رویکرد در رفتار سازمانی باعث ایجاد نوآوری های سازمانی می گردد و نوآوری های ایجاد شده باعث بهبود عملکرد می گردد [84]، [85].

چانگ و همکاران [21] نشان داد که رابطه بین نوآوری و عملکرد شرکت ها از عوامل داخلی و خارجی متعددی تاثیر می پذیرد. در این پژوهش فرض بر این است که عملکرد شرکت ها تحت تاثیر عواملی چون سرمایه گذاری در اندوخته سازمانی برای ایجاد نوآوری است؛ بنابراین فرضیه ۳ پژوهش به صورت زیر بیان می گردد:

فرضیه ۳- شدت رقابت و اندوخته سازمانی باعث تقویت رابطه بین نوآوری و عملکرد می گردد.

### ۲-۸- مدل مفهومی پژوهش

بر اساس جمع بندی مباحث نظری ارائه شده، در شکل ۱، مدل مفهومی این پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش.

Figure 1- Conceptual model of research.

### ۳- روش پژوهش

این پژوهش از حیث هدف پژوهش کاربردی و از دسته پژوهش های پیمایشی-توصیفی است. برای تدوین متون و ادبیات پژوهش از مطالعات کتابخانه ای استفاده شده است که دربرگیرنده کتب، پایان نامه ها و نشریات تخصصی فارسی و انگلیسی و همچنین پایگاه های الکترونیکی است. با توجه به این که حجم جامعه مورد بررسی، نامشخص است و منابع معتبری جهت گردآوری آمار و اطلاعات کامل این جامعه موجود نمی باشد، با استفاده از رویکرد نمونه گیری در دسترس و با استفاده از الگوی کوهن حجم نمونه برآورد و مشخص گردید. در راستای جمع آوری داده های پژوهش،



تعداد ۱۷۵ پرسشنامه بین جامعه هدف مشخص شده، توزیع شد که با توجه به نواقص برخی از پرسشنامه‌های تکمیلی، در نهایت تعداد ۱۵۹ پرسشنامه قابل قبول در تحلیل آماری مورد استفاده قرار گرفت.

پژوهش حاضر از نوع توصیفی مقطعی بوده و برای آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. روش تحلیل مسیر به این دلیل انتخاب شد که برای تجزیه و تحلیل روابط بین چندین متغیر مستقل و یک متغیر وابسته که این متغیر وابسته در مدل به عنوان متغیر مستقل نیز مورد استفاده قرار گرفته، مناسب است (مانند مدل مفهومی ارائه شده در شکل ۱). به در همین راستا، از نرم افزارهای *SPSS* و *Smart PLS* استفاده شده است. روش تحلیل مسیر رویکرد تحلیلی معتبر و چند متغیره‌ای از خانواده رگرسیون چند متغیره است که امکان بررسی و آزمون گروهی از معادلات رگرسیونی را به صورت هم‌زمان ایجاد می‌کند؛ بنابراین روش انجام شده به دو بخش کلی تقسیم می‌گردد. بخش ۱ شامل ایجاد یک مدل اولیه جهت ارزیابی رابطه بین نوآوری و عملکرد است. بخش ۲ ساختن مدلی است که در آن بتوان به بررسی تاثیر اندوخته سازمانی و شدت رقابت بر رابطه بین نوآوری و عملکرد (مرحله اول) پرداخت.

اطلاعات با استفاده از پرسشنامه و خطاب به مدیران راهبردی شرکت‌ها و مدیران خط میانی جمع‌آوری شد. این مدیران به این دلیل انتخاب شدند که وظیفه مدیریت استراتژیک و اجرای آن را بر عهده دارند و همچنین در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند [86]. پرسشنامه بر اساس ادبیات تحقیق آماده شده است. همه سوال‌ها بر اساس مقیاس هفت‌درجه‌ای لیکرت اندازه‌گیری شده که عدد یک نشان‌دهنده پایین‌ترین و عدد هفت نشان‌دهنده بالاترین سطح است. برای اندازه‌گیری متغیرهای شدت رقابت و اندوخته سازمانی، برای هر متغیر از ۳ سوال به پیروی از جوارسکی و کوهلی، استفاده شده است [23].

با توجه به این‌که نوآوری طبقه‌بندی‌های مختلفی دارد در این پژوهش بر نوآوری‌های فناوری تاکید شده است که پیشرفت‌های جدید در فرآیندها و محصولات را اندازه‌گیری می‌کند. برای اندازه‌گیری نوآوری به پیروی از دمان‌پور [25] از چهار سوال استفاده شده است.

برای اندازه‌گیری عملکرد نیز از مقیاس‌های عینی (مالی و عملیاتی) و مقیاس‌های ذهنی (خود ادراک) استفاده شده است [77]. البته برخی از پژوهشگران بر اهمیت اندازه‌گیری ذهنی تاکید دارند [84]، [87]. به هر حال در این پژوهش به پیروی از لی و یانگ از ۴ سوال برای اندازه‌گیری عملکرد استفاده شده است [57].

### ۱-۳- اعتبار محتوا

این بخش به این موضوع اشاره دارد که پاسخ‌های ارائه شده تا چه حد نماینده رفتارها، نگرش‌ها، دانش و احساسات مشاهده شده در زمینه‌ای که در آن پژوهش صورت گرفته، است. در ابتدا و پیش از آزمون این سوالات به تایید خبرگان (اساتید دانشگاه) رسید و با توجه به رفع ابهامات و محدودیت‌های پرسشنامه با استفاده از نظرات آن‌ها، روایی پرسشنامه مورد تایید واقع شد. همچنین برای تایید روایی پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و بارتلت روایی هر یک از سوالات مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی پایایی پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ و ضریب دونیمه شدن به کار رفت و با توجه به نتایج ارائه شده در جدول ۲، پرسشنامه مورد استفاده از پایایی قابل قبولی (آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷۰) برخوردار است.

جدول ۱- ساختار پرسشنامه.

Table 1- The structure of the questionnaire.

متغیر	مرجع پرسشنامه	سوالات
		درآمد کل شرکت چگونه بود؟
عملکرد	لی و یانگ	عملکرد شرکت نسبت به نزدیک‌ترین رقیب خود چگونه بود؟ تحقق اهداف فروش شرکت چگونه بود؟
		سود عملیاتی شرکت چگونه بود؟

جدول ۱- ادامه.

Table 1- Continued.

متغیر	مرجع پرسشنامه	سوالات
نوآوری	دوار و دوتان	شرکت تا چه حد پیشرفت‌هایی برای محصولات موجود داشته است؟
		شرکت تا چه حد پیشرفت‌های فناوری تولید را پیاده‌سازی می‌کند؟
		شرکت تا چه حد محصولات جدیدی را توسعه می‌دهد؟
		شرکت تا چه میزان فرآیندهای جدید را توسعه می‌دهد؟
انداخته سازمانی	داراگا و مارین	شرکت تا چه میزان توان تعهد منابعی را که می‌تواند به‌سرعت برای تامین اعتبار طرح‌های استراتژیک مورد استفاده قرار گیرد، دارد؟
		تا چه میزان شرکت بدون تاثیر در تامین اعتبار بلندمدت می‌تواند در کوتاه‌مدت منابع را به دست آورد؟
		میزان منابع در اختیار سازمان برای تامین اعتبار طرح‌های جدید استراتژیک چگونه است؟
		رقابت قیمت تا چه میزان از ویژگی‌های اصلی شرکت به شمار می‌آید؟
شدت رقابت	گیما	تاثیر رقابت در بخشی که شرکت در آن فعالیت می‌کند، چگونه است؟
		تا چه اندازه مردم تقریباً در مورد تغییرات رقابتی جدید صحبت می‌کنند؟

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده که داده‌های ۱۵۹ نفر از جامعه پژوهش تجزیه و تحلیل شده است. سوال‌های پرسشنامه شامل دو بخش عمومی و اختصاصی است. سوال‌های بخش عمومی شامل ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان شامل رده سازمانی و شغلی، سابقه کار در شرکت و میزان تحصیلات است. سوال‌های بخش اختصاصی نیز با استفاده از پرسشنامه‌های فوق تهیه و تدوین شده است.

برای آزمون قابلیت اطمینان پرسشنامه از آلفای کرونباخ و ضریب دو نیمه‌کردن استفاده شده که نتایج آن، مندرج در جدول ۲، نشان‌دهنده پایایی مناسب متغیرهای پژوهش است.

جدول ۲- نتایج آزمون آلفای کرونباخ و ضریب دو نیمه‌کردن.

Table 2- The results of Cronbach's alpha test and the coefficient of halving.

حوزه سوال	آلفای کرونباخ	ضریب دو نیمه کردن
عملکرد	0.918	0.843
نوآوری	0.839	0.812
انداخته سازمانی	0.891	0.809
شدت رقابت	0.883	0.792

## ۴- یافته‌های پژوهش

## ۴-۱- آمار توصیفی

برای آرایه یک نمای کلی از خصوصیات پاسخ‌دهندگان، در جدول زیر برخی از آمارهای توصیفی آرایه شده است.

جدول ۳- اطلاعات عمومی پرسشنامه.

Table 3- General information of the questionnaire.

ردیف	شرح سوال	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
	کارشناسی	45	28.3	28.3
1	تحصیلات	75	47.1	75.4
	دکتری	39	24.6	100
	کمک حسابدار	19	11.9	11.9
	حسابدار	46	28.9	40.8
2	رییس حسابداری	35	22.1	62.9
	مدیر مالی	42	26.4	89.3
	معاون مالی	8	5.1	94.4
	مدیرعامل	9	5.6	100
	کمتر از ۷ سال	54	33.9	33.9
3	از ۸ تا ۱۵ سال	41	25.8	59.7
	از ۱۶ تا ۲۳ سال	52	32.7	92.4
	بالاتر از ۲۳ سال	12	7.6	100

ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان، در جدول فوق ارائه شده و بیانگر این است که میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه، بالاتر از کارشناسی بوده و متمرکز بر کارشناسی ارشد است. همچنین، بیش از ۵۹٪ از نمونه مورد مطالعه در رده سازمانی رییس حسابداری و بالاتر مشغول به کار هستند. در نهایت، بیش از ۶۶٪ از حسابداران و مدیران دارای سابقه کار بیش از هفت سال در حرفه می‌باشند.

جدول ۴- آماره توصیفی متغیرهای پژوهش.

Table 4- Descriptive statistics of research variables.

متغیرهای پژوهش	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
عملکرد	1	7	4.57	0.31
نوآوری	1	7	4.36	0.45
اندوخته سازمانی	1	7	3.89	0.36
شدت رقابت	1	7	5.67	0.57

نتایج آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول ۴ ارائه شده است. نتایج حاکی از این است دیدگاه پاسخ‌دهندگان بر اثر اندوخته سازمانی است؛ زیرا در طیف هفت گزینه‌ای، متغیر اندوخته سازمانی (۳/۸۹) نزدیک به میانگین است. میانگین عملکرد و نوآوری به ترتیب برابر با ۴/۵۷ و ۴/۳۶ بوده که بالاتر از میانگین می‌باشد. در نهایت میانگین متغیر شدت رقابت ۵/۶۷ است؛ به عبارتی، اعتقاد بر این است که در بین شرکت‌ها رقابت گسترده‌ای جهت کسب سهم بازار و بهبود عملکرد وجود دارد.

#### ۴-۲- آمار استنباطی

به منظور بررسی فرضیات تحقیق ابتدا نرمال بودن اجزای خطا بر مبنای آزمون اسمیرنوف کلموگروف مورد آزمون قرار گرفته است. جدول ۵ نتایج حاصل از آزمون نرمال بودن را نشان می‌دهد.

جدول ۵- نتایج آزمون نرمال بودن.

Table 5- Normality test results.

عنوان	فرضیه اول	فرضیه دوم	فرضیه سوم
آماره آزمون	0.258	0.119	0.049
سطح معناداری	0.246	0.247	0.122

با توجه به نتایج آزمون، سطح معناداری تمامی فرضیه‌ها بیش‌تر از سطح خطای ۵٪ می‌باشد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه نرمال بودن اجزای خطا تایید می‌شود. در ادامه به بررسی فرضیات تحقیق با توجه به پاسخ‌های افراد پرداخته می‌شود.

جدول ۶- نتایج حاصل از فرضیات تحقیق.

Table 6- The results of research assumptions.

فرضیه	ضریب	آماره t	سطح معناداری
فرضیه اول	0.63	8.34	0.000
فرضیه دوم	0.64	10.19	0.000

با توجه به جدول ۶، فرضیه اول تحقیق مبنی بر این‌که شدت رقابت بر نوآوری تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد، در سطح خطای ۵٪ تایید می‌شود. نتایج حاصل از فرضیه ۲ تحقیق نیز بیانگر این است که اندوخته سازمانی تاثیر مثبت و معنی‌داری بر نوآوری دارد.

جدول ۷- نتایج حاصل از فرضیات تحقیق.

Table 7- The results of research assumptions.

فرضیه	ضریب	سطح معناداری
تاثیر نوآوری بر عملکرد	0.24	0.000
تاثیر نوآوری بر عملکرد بر اساس متغیرهای اندوخته و رقابت	0.81	0.000
آزمون والد	0.58	0.000

در نهایت با توجه به جدول ۷، فرضیه ۳ تحقیق مبنی بر این‌که شدت رقابت و اندوخته سازمانی باعث تقویت رابطه بین نوآوری و عملکرد می‌گردد، تایید شده است. نتایج نشان می‌دهد که ضریب به‌دست‌آمده با وجود اندوخته سازمانی و رقابت، تفاوت معناداری با ضریب نوآوری و عملکرد در حالت ساده (عدم وجود اندوخته سازمانی و رقابت) دارد.

### ۳-۴- تحلیل مسیر

در این تحقیق به منظور بررسی تاثیر شدت رقابت و اندوخته سازمانی بر رابطه بین نوآوری و عملکرد شرکت با استفاده از رویکرد تحلیل مسیر ارایه شده است.

جدول ۸- پایایی و روایی همگرا.

Table 8- Reliability and convergent validity.

سازه‌ها	مقادیر واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	شاخص اعتبار اشتراک	شاخص اعتبار افزونگی
فرضیه اول	0.782	0.879	0.461	0.556
فرضیه دوم	0.743	0.803	0.458	0.494
فرضیه سوم	0.815	0.917	0.515	0.527

بر اساس جدول ۸ و با توجه به این که حداقل مقدار مناسب پایایی ترکیبی ۰/۷ و مقادیر واریانس استخراج شده ۰/۵ است، می توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرا تحقیق را تایید کرد. همچنین، تحلیل مسیر بر اساس آماره‌ی شاخص اعتبار اشتراک و افزونگی (برای تمام متغیرها مثبت می باشد)، از کیفیت مناسبی برخوردار است. افزون بر این، متغیرهای مربوط به اطلاعات پاسخ دهندگان با توجه به گسسته بودن، نیازی به بررسی روایی همگرا و واگرا برای آن ها نمی باشد.

در جدول ۹ به بررسی ضریب مسیر متغیرهای مستقل (شدت رقابت، اندوخته سازمانی و نوآوری) و عملکرد پرداخته شده است.

جدول ۹- آزمون تحلیل مسیر.

Table 9- Path analysis test.

متغیرها	ضرایب مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
شدت رقابت (ضریب مسیر ۱)	0.167	3.319	95%	تایید
اندوخته سازمانی (ضریب مسیر ۲)	0.241	3.644	95%	تایید
نوآوری (ضریب مسیر ۳)	0.184	4.739	95%	تایید

مطابق با جدول ۹ ضریب مسیر شدت رقابت برابر با ۳/۳۱۹ می باشد؛ بنابراین، فرضیه اول پژوهش مبنی بر تاثیر شدت رقابت بر نوآوری در سطح خطای ۹۵٪ تایید می شود. ضریب مسیر اندوخته سازمانی برابر با ۳/۶۴۴ می باشد؛ بنابراین، فرضیه ۲ پژوهش مبنی بر تاثیر اندوخته سازمانی بر نوآوری در سطح خطای ۹۵٪ تایید می شود. در نهایت، تاثیر شدت رقابت و اندوخته سازمانی بر رابطه بین نوآوری و عملکرد (۴/۷۳۹) در سطح خطای ۹۵٪ تایید شده است.

## ۵- نتیجه گیری

اگرچه پژوهش های زیادی در مورد رابطه بین نوآوری و عملکرد شرکت، صورت گرفته است، اما این پژوهش ها دارای نتایج متناقضی است که نشان از فرصت برای مطالعات بیشتر در این زمینه دارد [6]. این پژوهش به بررسی تاثیر شدت رقابت و اندوخته سازمانی بر رابطه بین نوآوری و عملکرد شرکت پرداخته است. نتایج حاصله حاکی از این است که شدت رقابت و اندوخته سازمانی بر نوآوری تاثیر مثبت و معنی داری دارد که در نهایت منجر به بهبود عملکرد شرکت می گردد.

اگرچه مدیران به نقش نوآوری در بهبود عملکرد واقف هستند ولی به سایر ویژگی های موثر بر نوآوری و عملکرد توجه کمی شده است [14]. افزون بر این، بسیاری از شرکت ها معتقدند که نوآوری در محصول به سادگی ایجاد می گردد [22]. در این پژوهش عنصر اندوخته سازمانی، به خصوص برای شرکت هایی که در اقتصادهای نوظهور فعالیت دارند، به عنوان عنصری اساسی برای ایجاد و حفظ مزیت های رقابتی در بازار، در نظر گرفته شده است و این نگرش ناشی از این است که شرکت ها از اندوخته سازمانی برای ایجاد نوآوری محصول، به عنوان پاسخی برای فشارهای رقابتی استفاده می کنند [68].

نتایج نشان می دهد که اندوخته سازمانی و شدت رقابت عوامل مهمی در ایجاد نوآوری در شرکت هستند که در نهایت به بهبود عملکرد ختم می گردد. این موضوع بیانگر این است که شرکت ها در زمان قرار گرفتن در بازار تحت رقابت شدید، با سرمایه گذاری منابع مازاد (مانند اندوخته سازمانی) در نوآوری، می توانند عملکرد شرکت را بهبود ببخشند. این پژوهش نشان می دهد که منابع تعهد نشده در شرکت، می تواند به عنوان عنصری برای ایجاد نوآوری و ایجاد مزیت رقابتی در بازار استفاده شود. نتایج حاصل از این فرضیه با تحقیقات ژان و چن [83] هم خوانی دارد.

## تشکر و قدردانی

عبارتی است به منظور تشکر از افرادی که در فرآیند نگارش مقاله، حامی و راهنمای نویسندگان بوده اند.

## تعارض با منافع

تعارض با منافع، گزاره‌ای است که نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ تضادی در منافع در مورد انتشار این نسخه وجود ندارد، همه نویسندگان نسخه نهایی ارسال شده را مشاهده و تایید کرده‌اند. نویسندگان تضمین می‌کنند که مقاله، اثر اصلی آن‌ها بوده، قبلاً چاپ نشده و در حال حاضر تحت انتشار نمی‌باشد.

## منابع

- [1] Dehghan, V., Moeinadim, M., & Shahrestani, S. (2023). The mediating role of human resources and internal processes on the relationship between innovation strategy and financial performance. *Journal of innovation management and operational strategie*, 3(4), 387–405. (In Persian). [https://www.journal-imos.ir/article\\_161661.html](https://www.journal-imos.ir/article_161661.html)
- [2] Un, C. A., & Montoro-Sanchez, A. (2010). Innovative capability development for entrepreneurship: a theoretical framework. *Journal of organizational change management*, 23(4), 413–434. DOI:10.1108/09534811011055403
- [3] Bag, S., Gupta, S., & Telukdarie, A. (2018). Importance of innovation and flexibility in configuring supply network sustainability. *Benchmarking: an international journal*, 25(9), 3951–3985.
- [4] Aboiyassin, N. A., & Abood, N. (2013). The effect of ineffective leadership on individual and organizational performance in Jordanian institutions. *Competitiveness review*, 23(1), 68–84. (In Persian). DOI:10.1108/10595421311296632
- [5] Marín-Idárraga, D. A., Hurtado González, J. M., & Cabello Medina, C. (2016). The antecedents of exploitation-exploration and their relationship with innovation: a study of managers' cognitive maps. *Creativity and innovation management*, 25(1), 18–37. DOI:10.1111/caim.12139
- [6] Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of business venturing*, 26(4), 441–457.
- [7] DaneshKohan, H., Elyasi, M., Pilevari, N., & Tabatabaei Bafghi, S. M. (2016). Developing Technological Innovation in Unmanned Aerial Vehicle (UAV) Industry. *Innovation management journal*, 4(4), 107–130.
- [8] Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: a systematic review and paths for future research. *International journal of management reviews*, 14(4), 367–390.
- [9] Than, S. T., Nguyen, C. H., Tran, T. Q., & Le, P. B. (2019). Building competitive advantage for vietnamese firms: the roles of knowledge sharing and innovation. *International journal of business administration*, 10(4), 1. DOI:10.5430/ijba.v10n4p1
- [10] Zandhessami, H., & Ashtianipour, Z. (2013). An evaluation of technological innovation capabilities impact on the competitiveness of small & medium enterprises. *Innovation management journal*, 2(2), 1–24. (In Persian). [https://www.nowavari.ir/&url=http://www.nowavari.ir/article\\_14631.html?lang=en](https://www.nowavari.ir/&url=http://www.nowavari.ir/article_14631.html?lang=en)
- [11] Hoseinzadeh Shahri, M., & Shahini, S. (2018). The impact of dynamic capability and innovation capability on competitive advantage. *Journal of business administration researches*, 10(19), 123–141. (In Persian). [http://bar.yazd.ac.ir/m/article\\_1147.html?lang=en](http://bar.yazd.ac.ir/m/article_1147.html?lang=en)
- [12] Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational Performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of management studies*, 46(4), 650–675. DOI:10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x
- [13] Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management. *Journal of public administration research and theory*, 21(2), 367–386.
- [14] Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of small business management*, 51(4), 491–507. DOI:10.1111/jsbm.12005
- [15] Freel, M. S., & Robson, P. J. A. (2004). Small firm innovation, growth and performance: evidence from scotland and Northern England. *International small business journal*, 22(6), 561–575.
- [16] Heunks, F. J. (1998). Innovation, creativity and success. *Small business economics*, 10(3), 263–272. DOI:10.1023/A:1007968217565
- [17] Cankurtaran, P., Langerak, F., & Griffin, A. (2013). Consequences of new product development speed: a meta-analysis. *Journal of product innovation management*, 30(3), 465–486.
- [18] Hutahayan, B., & Yufra, S. (2019). Innovation speed and competitiveness of food small and medium-sized enterprises (SME) in Malang, Indonesia: Creative destruction as the mediation. *Journal of science and technology policy management*, 10(5), 1152–1173.
- [19] Rajabi, M., Hassani, M., & Mohajeran, B. (2017). The purpose of this paper is to examine the role of human resource management practices on innovation, test the role of mediator organizational learning and knowledge management among employers by Imam Khomeini Committee in West Azarbaijan. *Journal of innovation and creativity in human science*, 6(3), 151–178. (In Persian). <https://www.sid.ir/paper/223428/fa>
- [20] Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13–35. DOI:10.1525/cm.2016.58.4.13
- [21] Chang, Y.-Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management decision*, 49(10), 1658–1676.

- [22] Vermeulen, P. A. M., de Jong, J. P. J., & O'Shaughnessy, K. C. (2005). Identifying key determinants for new product introductions and firm performance in small service firms. *Service industries journal*, 25(5), 625–640. DOI:10.1080/02642060500100783
- [23] Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53–70.
- [24] Kim, N., & Atuahene-Gima, K. (2010). Using exploratory and exploitative market learning for new product development. *Journal of product innovation management*, 27(4), 519–536.
- [25] Damanpor, F. (1996). Bureaucracy and innovation revisited: effects of contingency factors, industrial sectors, and innovation characteristics. *The journal of high technology management research*, 7(2), 149–173.
- [26] Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of management journal*, 29(3), 562–585.
- [27] Wang, Z., Cai, S., Liang, H., Wang, N., & Xiang, E. (2021). Intellectual capital and firm performance: the mediating role of innovation speed and quality. *International journal of human resource management*, 32(6), 1222–1250. DOI:10.1080/09585192.2018.1511611
- [28] Burton, R. M., & Obel, B. (2004). *Strategic organizational diagnosis and design: The dynamics of fit* (Vol. 4). Springer Science & Business Media.
- [29] Morales, O. L. A., Idárraga, D. A. M., & Marín, J. C. C. (2017). *Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y la estrategia de la organización. Referentes para el análisis y diseño organizacional*. U. Externado de Colombia. <https://books.google.com/books>
- [30] Marin-Idarraga, D. A., & Cuartas-Marin, J. C. (2013). Structural co-alignment influence on SMEs performance. *International journal of business and management*, 8(22), 76. DOI:10.5539/ijbm.v8n22p76
- [31] Wang, C. H. (2014). A longitudinal study of innovation competence and quality management on firm performance. *Innovation: management, policy and practice*, 16(3), 392–403. DOI:10.1080/14479338.2014.11081995
- [32] Lecerf, M. A. (2012). Internationalization and innovation: the effects of a strategy mix on the economic performance of french SMEs. *International business research*, 5(6), 2. DOI:10.5539/ibr.v5n6p2
- [33] Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of management journal*, 39(5), 1245–1264.
- [34] Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1999). Organizational adaptation and innovation: The dynamics of adopting innovation types. *The dynamics of innovation: strategic and managerial implications* (pp. 53–80). Springer.
- [35] Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801–814. DOI:10.5465/amr.1986.4283976
- [36] Shan, P., Song, M., & Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: is innovation speed a missing link? *Journal of business research*, 69(2), 683–690. DOI:10.1016/j.jbusres.2015.08.032
- [37] Abbasi, E. H., Danai, H., & Asadi, G. O. (2020). Designing a new product performance model based on market orientation and innovation speed in the leather industry. *Journal of agricultural economics research*, 12(47), 99–124. (In Persian). <https://www.sid.ir/paper/402497/en>
- [38] Khamseh, A. (2021). The impact of entrepreneurship, R&D internal capabilities and R&D external collaboration on innovation performance in MAPNA Industrial Group. *Innovation management & operational strategies*, 2(4), 366–384. (In Persian). DOI: 10.22105/imos.2021.295832.1142
- [39] Burcharth, A., Præst Knudsen, M., & Søndergaard, H. A. (2017). The role of employee autonomy for open innovation performance. *Business process management journal*, 23(6), 1245–1269. DOI:10.1108/BPMJ-10-2016-0209
- [40] Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of engineering and technology management*, 23(4), 269–291.
- [41] Gopalakrishnan, S., Kessler, E. H., & Scillitoe, J. L. (2010). Navigating the innovation landscape: past research, present practice, and future trends. *Organization management journal*, 7(4), 262–277.
- [42] Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation: harvard business review. *Harvard business review*, 63, 67–72.
- [43] Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. *Journal of management studies*, 31(3), 405–431. DOI:10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x
- [44] Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of enterprise information management*, 32(1), 36–59.
- [45] Azizi, M., Rahimi, M., & Kabiri, F. (2021). Presenting a causal model of factors affecting the development of organizational performance based on green intellectual capital and green innovation. *Journal of business management quarterly*, 13(49), 449–466. (In Persian). [https://bmj.iauctb.ac.ir/article\\_681336.html?lang=en](https://bmj.iauctb.ac.ir/article_681336.html?lang=en)
- [46] Obeidat, B. Y., & others. (2016). Exploring the relationship between corporate social responsibility, employee engagement, and organizational performance: the case of Jordanian mobile telecommunication companies. *International journal of communications, network and system sciences*, 9(09), 361.
- [47] Imran, M. K. (2014). Impact of knowledge management infrastructure on organizational performance with moderating role of KM performance: an empirical study on banking sector of Pakistan. *Information and knowledge management* (Vol. 4, No. 8, pp. 85–98).
- [48] Chavoshi, S. K. (2023). The impact of risk tolerance, capital adequacy, corporate governance on the performance of tse's Banks. *Scientific journal of budget and finance strategic research*, 4(4), 93–116. (In Persian). [https://fbarj.ihu.ac.ir/article\\_208658\\_en.html?lang=en](https://fbarj.ihu.ac.ir/article_208658_en.html?lang=en)

- [49] Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: the moderating role of competitive intensity. *Journal of business research*, 58(12), 1652–1661. DOI:10.1016/j.jbusres.2004.11.007
- [50] Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80–116.
- [51] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7–8), 71–79. <http://home.bi.no/fgl99011/bok2302/MB92.pdf>
- [52] Sareen, D. (2018). Relationship between strategic human resource management and job satisfaction. *International journal of current research in life sciences*, 7(03), 1229–1233. <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2018/07/Fardapaper-Relationship-Between-Strategic-Human-Resource-Management-and-Job-Satisfaction.pdf>
- [53] Ramazanian, M. R., Moradi, M., & Bossaghzadeh, N. (2012). Studying the effect of knowledge sharing and absorptive capacity on innovation capability. *Public administration perspective*, 3(11), 91–111. **(In Persian)**. <https://www.sid.ir/paper/207624/fa>
- [54] Soleymankhan, A., & Pourzamani, Z. (2017). Comparison the effect of competition risk in product market on relationship between cash holding level in firms with and without constraints in financing based on KZ index. *Journal of management accounting and auditing knowledge*, 6(22), 53–62. **(In Persian)**. [https://www.jmaak.ir/article\\_10801\\_en.html](https://www.jmaak.ir/article_10801_en.html)
- [55] Khodadadi, V., & Aghajari, V. A. (2009). Investigating the relationship between ownership structure and company dividend policies in Iran. *Financial accounting*, 1, 106–126. **(In Persian)**. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=113718>
- [56] Mwanza, P., & Ingari, B. (2015). Strategic role of distribution as a source of competitive advantage in fast-moving consumer goods in Kenya. *International journal of scientific and research publications*, 5(4), 54–67.
- [57] Lee, C. L., & Yang, H. J. (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management accounting research*, 22(2), 84–104.
- [58] Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy making and environment: the third link. *Strategic management journal*, 4(3), 221–235. DOI:10.1002/smj.4250040304
- [59] Zahra, S. A. (1996). Technology strategy and financial performance: examining the moderating role of the firm's competitive environment. *Journal of business venturing*, 11(3), 189–219.
- [60] Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661–1674. DOI:10.1287/mnsc.1060.0576
- [61] Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of management annals*, 4(1), 109–155. DOI:10.5465/19416521003691287
- [62] Zakaria, N. (2013). *HR strategy planning and implementation process: a case-study of the banking sector in Pakistan*. University of Leeds.
- [63] Cheng, P., Man, P., & Yi, C. H. (2013). The impact of product market competition on earnings quality. *Accounting & finance*, 53(1), 137–162.
- [64] Emamzade, D., Memarzadehtehran, G., Hamidi, N., & Mehrabi, J. (2022). Designing a human resource management model for agile future organizations in the Iranian administrative system. *Journal of iran futures studies*, 7(1), 241–270. **(In Persian)**. [https://jfs.journals.ikiu.ac.ir/article\\_2768\\_en.html?lang=en](https://jfs.journals.ikiu.ac.ir/article_2768_en.html?lang=en)
- [65] Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [66] Vanacker, T., Collewaert, V., & Zahra, S. A. (2017). Slack resources, firm performance, and the institutional context: Evidence from privately held European firms. *Strategic management journal*, 38(6), 1305–1326. DOI:10.1002/smj.2583
- [67] Geiger, S. W., & Makri, M. (2006). Exploration and exploitation innovation processes: The role of organizational slack in R & D intensive firms. *The journal of high technology management research*, 17(1), 97–108.
- [68] Su, Z., Xie, E., & Li, Y. (2009). Organizational slack and firm performance during institutional transitions. *Asia pacific journal of management*, 26(1), 75–91. DOI:10.1007/s10490-008-9101-8
- [69] Terry Mousa, F., & Chowdhury, J. (2014). The relationship between organizational slack and innovation: revisited. *American journal of business*, 29(1), 26–42. DOI:10.1108/ajb-06-2013-0036
- [70] Lennerts, S., Schulze, A., & Tomczak, T. (2020). The asymmetric effects of exploitation and exploration on radical and incremental innovation performance: An uneven affair. *European management journal*, 38(1), 121–134.
- [71] Chen, C., Li, L., & Ma, M. L. Z. (2014). Product market competition and the cost of equity capital: evidence from China. *Asia-pacific journal of accounting & economics*, 21(3), 227–261.
- [72] Mozaffari, M. M., Ajalli, M., & Garmeei, R. (2018). The relationship between tendency towards entrepreneurship, marketing capability, and firm performance with the moderating role of competition intensity in the field of information and communication technology and computer software. *Business intelligence management studies*, 7(27), 59–102. **(In Persian)**. [https://ims.atu.ac.ir/article\\_9984\\_en.html](https://ims.atu.ac.ir/article_9984_en.html)
- [73] Feng, T., Huang, Y., & Avgerinos, E. (2018). When marketing and manufacturing departments integrate: the influences of market newness and competitive intensity. *Industrial marketing management*, 75, 218–231. DOI:10.1016/j.indmarman.2018.06.007
- [74] Sherafat, A., Karimi, F., & Davoodi, M. R. (2022). Designing model and evaluating the organizational creativity of government organizations. *Modern research in performance evaluation*, 1(3), 171–190. **(In Persian)**. [https://www.journal-mrpe.ir/article\\_135681.html?lang=en](https://www.journal-mrpe.ir/article_135681.html?lang=en)



- [75] Shirsavar, H. A., & Shirinpour, M. (2016). The effect of electronic customs administration on facilitating the export activities of export companies based in Gilan, Iran. *Intellectual economics*, 10(2), 114–121. (In Persian). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1822801117300024>
- [76] Abebe, M. A., & Angriawan, A. (2014). Organizational and competitive influences of exploration and exploitation activities in small firms. *Journal of business research*, 67(3), 339–345. DOI:10.1016/j.jbusres.2013.01.015
- [77] Ghaemifar, L., & Hoseinzadehkashan, A. (2022). Identifying and investigating factors affecting bold investment in fintech businesses using fuzzy decision making techniques. *Scientific journal of budget and finance strategic research*, 3(3), 77–102. (In Persian). [https://fbarj.ihu.ac.ir/article\\_207722.html?lang=en](https://fbarj.ihu.ac.ir/article_207722.html?lang=en)
- [78] Katila, R., & Shane, S. (2005). When does lack of resources make new firms innovative? *Academy of management journal*, 48(5), 814–829.
- [79] Sidhu, J. S., Volberda, H. W., & Commandeur, H. R. (2004). Exploring exploration orientation and its determinants: Some empirical evidence. *Journal of management studies*, 41(6), 913–932. DOI:10.1111/j.1467-6486.2004.00460.x
- [80] Dunk, A. S. (2011). Product innovation, budgetary control, and the financial performance of firms. *The british accounting review*, 43(2), 102–111.
- [81] Naqshbandi, M. M., & Kaur, S. (2011). Effects of managerial ties and appropriability regimes on open innovation. *World applied sciences journal*, 15(2), 271–278.
- [82] Bierly III, P. E., & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(4), 493–516.
- [83] Zhan, W., & Chen, R. (Rongxin). (2013). Dynamic capability and IJV performance: The effect of exploitation and exploration capabilities. *Asia pacific journal of management*, 30(2), 601–632. DOI:10.1007/s10490-010-9235-3
- [84] Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, 69(4), 61–63. DOI:10.1509/jmkg.2005.69.4.61
- [85] Yalcinkaya, G., Calantone, R. J., & Griffith, D. A. (2007). An examination of exploration and exploitation capabilities: Implications for product innovation and market performance. *Journal of international marketing*, 15(4), 63–93.
- [86] Mintzberg, H. (1989). *The structuring of organizations* (pp. 322-352). Macmillan Education UK. Springer. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-20317-8\\_23](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-20317-8_23)
- [87] Zhang, D., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2012). The moderating role of contextual factors on quality management practices. *Journal of operations management*, 30(1–2), 12–23. DOI:10.1016/j.jom.2011.05.001