

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
صَلَّى عَلَى مُحَمَّدٍ
وَبَارَكُ فِيهِ وَسَلَّمَ



دانشگاه شاهرود
دانشکده علوم انسانی
گروه مدیریت

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

رشته مدیریت بازرگانی

گرایش مدیریت استراتژیک

عنوان:

تأثیر دوسوتوانی استراتژیک بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و

خدمات در شرکت های صنعتی شهر اصفهان

استاد راهنما


دکتر ناصر یزدانی

دانشجو

حسن عابدینی

پاییز ۱۴۰۰



شماره: تاریخ:	اظهارنامه دانشجو	
------------------	------------------	---

اینجانب **حسن عابدینی** دانشجوی کارشناسی ارشد گروه مدیریت دانشکده علوم انسانی دانشگاه شاهد، گواهی می‌دهم که پایان نامه تدوین شده حاضر با عنوان: «**تأثیر دوسوتوانی استراتژیک بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات در شرکت های صنعتی شهر اصفهان**» به راهنمایی استاد محترم جناب آقا/خانم دکتر **ناصر یزدانی** توسط شخص اینجانب انجام و صحت و اصالت مطالب تدوین شده در آن، مورد تایید است و چنانچه هر زمان دانشگاه کسب اطلاع کند که گزارش پایان نامه حاضر صحت و اصالت لازم را نداشته، دانشگاه حق دارد مدرک تحصیلی اینجانب را مسترد و ابطال نماید؛ همچنین اعلام می‌دارد در صورت بهره‌گیری از منابع مختلف شامل: گزارش تحقیقاتی، رساله، پایان نامه، کتاب، مقالات تخصصی و سایر منابع اطلاعاتی، به منبع مورد استفاده و پدیدآورنده آن به طور دقیق ارجاع داده شده و نیز مطالب مندرج پایان نامه حاضر تاکنون برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی توسط اینجانب و یا سایر افراد به هیچ کجا ارائه نشده است. در تدوین متن پایان نامه حاضر، چارچوب مصوب تدوین گزارش های پژوهشی تحصیلات تکمیلی دانشگاه شاهد به طور کامل مراعات شده و نهایتاً این که، کلیه حقوق مادی ناشی از گزارش پایان نامه حاضر، متعلق به دانشگاه شاهد می‌باشد.



صور تجلسه دفاع از پایان نامه تحصیلی کارشناسی ارشد

با تاییدات الهی و با استعانت از ولیعصر(عج) دفاع از پایان نامه خانم/ آقای حسن عابدینی دانشجوی

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت استراتژیک به شماره دانشجویی

۹۸۷۵۴۷۰۰۴ تحت عنوان:

"تاثیر دوسوتوانی استراتژیک بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات در شرکت

های صنعتی شهر اصفهان"

به ارزش ۴ واحد، راس ساعت روز مورخ در محل سالن دفاع دانشکده علوم انسانی تشکیل گردید. هیات داوران که قبلاً پایان نامه را مطالعه نموده اند، پس از شنیدن گزارش دانشجو و دفاعیات و پرسشهای لازم در زمینه علمی و تحقیقاتی ایشان نتیجه را به شرح ذیل اعلام می دارند :
پایان نامه نامبرده بانمره :به عدد به حروف و با امتیاز مورد تأیید قرار گرفت .

امضا	تخصص	مرتبه دانشگاهی	اعضای هیات داوران	
			یزدانی	استاد راهنما
				استاد مشاور
			داور	اساتید یا محققان مدعو
			داور	

تقدیم بہ :

پدرم بہ استواری کوه، مادرم بہ زلالی چشمہ،

ہمسرم بہ صمیمیت باران، دخترم بہ طراوت شبنم.

و بہ تمام آزاد مردانی کہ نیک می اندیشد و عقل و منطق را پیشہ خود نموده و جز رضای الہی و پیشرفت و سعادت

جامعہ ہدفی ندارند.

دانشندان، بزرگان، و جوان مردانی کہ جان و مال خود را در حفظ و اعلائی این مرز و بوم فدا نموده و مینمایند.

پاسکزاری

پاس خدای یکتا را که مرچ، هست از اوست
پاس او را که بی نام و یادش نمی توان آغاز کرد و نمی توان به پایان برد.
پاس و حمد بیکران او را که به ماطریق عاشقی آموخت.
پاس ترا ای یگانه عالم، ای حقیقت مطلق، ای منتهای تحقیق، ای همه هستی در یک کلام، ای خدا
خدایا خواه که غرور در دل ما ریشه کند.

خدایا خواه که غیر از آنچه تو خواسته ای نخواهیم و غیر از آنچه رضای توست بطلبیم.

خدایا ما را آنی به خود و اکلذکار که به خود نیامده ایم که به خود رویم.

خدایا تو میدانی که جز تو از تو نمی خواهیم.

تنها تو را می پرستیم و تنها از تو یاری می طلبیم.

ما را در این راه تنها مگذار.

به مصداق کلمه شریف «من لم یسکر المخلوق لم یسکر الخالق» بسی شایسته است تا از زحمات و راهبانی ها و ارشادات استاد ارجمند و دانشمند آقای
دکتر ناصرزدانی که با صعه صدر و تلاش های بی دریغشان در هر زمان از شبانه روز صمیمانه بشکر و قدر دانی می کنم.
و به پاس قدر دانی از قلبی آکنده از عشق و معرفت که محیطی سرشار از سلامت و امنیت و آرامش و آسایش برای من فراهم آورده است از
همسرفدا کلام. از او که سایه مهربانش سایه ساز زندگی می باشد، او که اسوه صبر و تحمل بوده و مشکلات مسیر را برایم تسهیل نمود.

چکیده

در سازمان های امروزی تلفیق محصولات با خدمات یکپارچه مستلزم قابلیت های دوستوان است، چون شرکت ها باید بتوانند نه تنها قابلیت اکتشاف و بهره برداری داشته باشند، بلکه ظرفیت تغییر روند نوآوری با انجام فعالیت های تحقیق و توسعه به صورت همزمان با ارائه خدمات را داشته باشند. لذا یک سازمان برای بقا، رشد، بهبود عملکرد، نوآوری محصول و خدمات و امکان رقابت پذیری در محیط پویای امروزی به قابلیت دوستوانی استراتژیک و بالتبع افزایش کارایی و بهره وری شرکت ها نیاز دارد. این تحقیق سعی می کند تا به بررسی تاثیر دوستوانی استراتژیک بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات بپردازد. به این منظور، تعداد ۳۳۳ شرکت صنعتی شهر اصفهان با استفاده از فرمول جامعه محدود کوکران انتخاب شدند. داده های این تحقیق با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده و پرسشنامه محقق ساخته با بهره گیری از شاخص ها و پرسش های تحقیق بوستینزا (۲۰۱۹) گردآوری شد. برای روایی این پرسشنامه از نظرات اساتید و خبرگان استفاده شد. برای پایایی نیز از آلفای کرونباخ استفاده و میزان آن ۰/۹۴۱ تعیین شد. این تحقیق از نظر هدف یک پژوهش کاربردی و از نظر ماهیت گردآوری داده ها یک تحقیق توصیفی - پیمایشی می باشد و از منظر روابط بین متغیرهای تحقیق از نوع همبستگی است. بر اساس مدل پژوهش تجزیه و تحلیل داده ها حاکی از وجود تاثیر مثبت و معنادار بهره برداری و اکتشاف بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات و نقش میانجی اکتشاف در تاثیر بهره برداری بر عملکرد است. به این معنا که زمانی که فعالیت های نوآوری شرکت به اندازه کافی مورد بهره برداری قرار بگیرد، به کارایی می رسند و سازمان های فعلی باید به تدریج و به طور مداوم برای بقا تغییر کنند و این تغییر باید مبتنی بر جمع آوری داده هایی مناسب از محیط خارجی و داخلی و تبدیل آنها به دانش باشد. نتایج پژوهش نشان داد که یک مسیر متوالی بهینه در نوآوری محصول و خدمات و مسیر بهره برداری-اکتشاف وجود دارد و مسیر رسیدن به نوآوری محصول و خدمات سودآور با بهره برداری از منابع و قابلیت های موجود شرکت آغاز می شود و با اکتشاف برای تعیین و توسعه کاربردهای تکنولوژیکی مناسب دنبال می شود و برای به حداکثر رساندن عملکرد شرکت، نوآوری محصول و خدمات باید از طریق مسیر بهره برداری - اکتشافی متوالی توسعه یابد.

واژگان کلیدی: اکتشاف، بهره برداری، دوستوانی استراتژیک، عملکرد، نوآوری محصول و خدمات

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول: کلیات پژوهش
۲	مقدمه
۵	۱-۱. شرح و بیان مسئله پژوهشی
۱۰	۱-۲. اهداف پژوهش
۱۱	۱-۳. فرضیه ها پژوهش
۱۱	۱-۳-۱. فرضیه اصلی
۱۱	۲-۳-۱. فرضیه های فرعی
۱۲	۱-۴. اهمیت و ضرورت پژوهش
۱۲	۱-۴-۱. اهمیت و ضرورت نظری پژوهش
۱۲	۲-۴-۱. اهمیت و ضرورت کاربردی پژوهش
۱۳	۱-۵. تعاریف نظری و عملیاتی
۱۳	۱-۵-۱. تعاریف نظری
۱۴	۲-۵-۱. تعاریف عملیاتی
۱۶	۱-۶. جنبه نوآوری پژوهش
	فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش
۱۸	مقدمه
۱۹	۲-۱. بخش اول: دوسوتوانی سازمانی
۲۰	۱-۱-۲. تاریخچه دوسوتوانی سازمانی
۲۵	۲-۱-۲. مفهوم و تعاریف بهره برداری و اکتشاف
۲۷	۳-۱-۲. مفهوم و تعاریف دوسوتوانی سازمانی
۳۲	۴-۱-۲. اهمیت و ضرورت دوسوتوانی
۳۴	۵-۱-۲. ابعاد و مولفه های دوسوتوانی سازمانی
۳۹	۲-۲. بخش دوم: نوآوری سازمانی

۴۰ ۱-۲-۲. تاریخچه نوآوری سازمانی
۴۳ ۲-۲-۲. تاریخچه نوآوری محصول و خدمات
۴۳ ۳-۲-۲. مفهوم و تعاریف نوآوری سازمانی
۴۸ ۴-۲-۲. ابعاد و مولفه های نوآوری سازمانی
۵۴ ۸-۲-۲. دیدگاه های نوآوری سازمانی
۵۷ ۹-۲-۲. عوامل تأثیر گذار بر نوآوری محصول و خدمات
۵۸ ۲-۳. بخش سوم: عملکرد سازمانی
۵۹ ۱-۳-۲. تاریخچه عملکرد سازمانی
۶۰ ۲-۳-۲. مفهوم و تعاریف عملکرد سازمانی
۶۳ ۳-۳-۲. ابعاد و مولفه های عملکرد سازمانی
۶۶ ۴-۳-۲. ارزیابی عملکرد سازمانی
۶۸ ۲-۴. پیشینه پژوهش و برخی مطالعات مهم مرتبط با موضوع پژوهش
۶۸ ۱-۴-۲. مطالعات داخلی
۷۹ ۲-۴-۲. پژوهش های خارجی
۹۰ ۲-۴-۳. جمع بندی پیشینه های پژوهش

فصل سوم: روش شناسی پژوهش

۱۰۴ ۳-۱. مقدمه
۱۰۴ ۳-۲. روش شناسی
۱۰۶ ۳-۳. جامعه آماری
۱۰۶ ۳-۴. حجم نمونه و روش نمونه گیری
۱۰۷ ۳-۵. روش و ابزار گردآوری داده ها
۱۰۸ ۱-۵-۳. پرسشنامه و اجزای آن
۱۱۱ ۳-۵-۲. متغیرها و تعداد سوالات مربوط به هر متغیر
۱۱۱ ۳-۵-۳. اعتبار پرسشنامه
۱۱۶ ۳-۶. روش جمع آوری داده ها
۱۱۶ ۳-۷. روش تجزیه و تحلیل داده ها

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها

۴-۱. مقدمه.....	۱۱۸
۴-۲. آمار توصیفی داده ها.....	۱۱۸
۴-۲-۱. متغیرهای جمعیت شناختی.....	۱۱۹
۴-۲-۱-۱. توزیع فراوانی متغیر جنسیت در نمونه.....	۱۱۹
۴-۲-۱-۲. توزیع فراوانی متغیر سن پاسخ دهندگان در نمونه.....	۱۲۰
۴-۲-۱-۳. توزیع فراوانی متغیر سطح تحصیلات در نمونه.....	۱۲۱
۴-۲-۱-۴. توزیع فراوانی سابقه کار.....	۱۲۲
۴-۳. بررسی توزیع فراوانی هر یک از متغیرها و مولفه های تحقیق.....	۱۲۳
۴-۴. تحلیل آمار استنباطی.....	۱۲۴
۴-۴-۱. آزمون نرمال بودن مشاهدات.....	۱۲۴
۴-۴-۱-۱. آزمون چولگی و کشیدگی.....	۱۲۴
۴-۴-۱-۲. نمودار Q-Q PLOT.....	۱۲۵
۴-۵. یافته های تحلیلی.....	۱۲۵
۴-۵-۱. مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش بین زیر گروه های صفات کیفی (سن، جنس، سطح تحصیلات و سابقه کاری).....	۱۲۵
۴-۵-۱-۱. مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش با زیر گروه سن.....	۱۲۷
۴-۵-۱-۲. مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش با زیر گروه جنسیت.....	۱۲۸
۴-۵-۱-۳. مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش با زیر گروه سطح تحصیلات.....	۱۲۸
۴-۵-۱-۴. مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش با زیر گروه سابقه کاری.....	۱۳۰
۴-۵-۲. تحلیل همبستگی.....	۱۳۱
۳-۵-۴. تحلیل مسیر.....	۱۳۲
۱-۳-۵-۴. مدل ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره برداری، دوسوتوانی استراتژیک و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد با استفاده از SEM.....	۱۳۳
۲-۳-۵-۴. مدل ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره برداری و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد با استفاده از SEM.....	۱۳۴

عملکرد با استفاده از SEM.....	۳-۳-۵-۴
مدل ارتباط مستقیم و غیر مستقیم مدیریت استراتژیک و نوآوری محصول و خدمات با	۱۳۵
عملکرد با استفاده از تحلیل مسیر.....	۴-۳-۵-۴
مدل ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره برداری و نوآوری محصول و خدمات با	۱۳۶
عملکرد با استفاده از تحلیل مسیر.....	۵-۳-۵-۴
مدل ارتباط مستقیم و غیر مستقیم دوستوانی استراتژیک و نوآوری محصول و خدمات	۱۳۹
با عملکرد با استفاده از تحلیل مسیر.....	۴-۵-۴
بررسی فرضیه های پژوهش.....	۱۴۱

فصل پنجم: بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

مقدمه.....	۵-۱
۱۴۳	۱۴۳
یافته های مبتنی بر فرضیه های پژوهش و تفسیر آنها.....	۵-۲
۱۴۳	۱۴۳
فرضیه فرعی اول.....	۵-۲-۱
۱۴۳	۱۴۳
فرضیه فرعی دوم.....	۵-۲-۲
۱۴۴	۱۴۴
فرضیه فرعی سوم.....	۵-۲-۳
۱۴۵	۱۴۵
فرضیه فرعی چهارم.....	۵-۲-۴
۱۴۶	۱۴۶
فرضیه فرعی پنجم.....	۵-۲-۵
۱۴۸	۱۴۸
فرضیه فرعی ششم.....	۵-۲-۶
۱۴۹	۱۴۹
فرضیه فرعی هفتم.....	۵-۲-۷
۱۵۰	۱۵۰
فرضیه اصلی.....	۵-۲-۸
۱۵۱	۱۵۱
نتیجه گیری.....	۵-۳
۱۵۲	۱۵۲
پیشنادهای حاصل از پژوهش.....	۵-۴
۱۵۴	۱۵۴
پیشناده برای پژوهش های آتی.....	۵-۵
۱۵۸	۱۵۸
محدودیت های پژوهش.....	۵-۶
۱۵۹	۱۵۹
منابع و ماخذ.....	۱۶۰
۱۶۰	۱۶۰
پیوست ها.....	۱۸۴
۱۸۴	۱۸۴
پیوست ها الف) پرسشنامه پژوهش.....	۱۸۴
۱۸۴	۱۸۴
پیوست ها ب) خروجی نرم افزار.....	۱۸۸
۱۸۸	۱۸۸

فهرست جدول‌ها

عنوان	صفحه
جدول ۱-۲. اولین مطالعات موثر در توسعه دوسوتوانی سازمانی.....	۲۴
جدول ۲-۲. تعاریف اکتشاف و بهره برداری.....	۲۷
جدول ۳-۲. تعاریف دوسوتوانی سازمانی.....	۳۰
جدول ۴-۲. تعاریف دوسوتوانی استراتژیک.....	۳۱
جدول ۵-۲. ابعاد و مولفه های دوسوتوانی سازمانی.....	۳۴
جدول ۶-۲. تعاریف نوآوری سازمانی.....	۴۵
جدول ۷-۲. تعاریف نوآوری محصول و خدمات.....	۴۶
جدول ۸-۲. ابعاد و مولفه های نوآوری سازمانی.....	۴۸
جدول ۹-۲. مهمترین تعاریف عملکرد سازمانی.....	۶۱
جدول ۱۰-۲. ابعاد و مولفه های عملکرد سازمانی.....	۶۳
جدول ۱۱-۲. پژوهش های داخلی.....	۷۷
جدول ۱۲-۲. پژوهش های خارجی.....	۸۶
جدول ۱-۳. پرسش های عمومی پرسشنامه.....	۱۰۸
جدول ۲-۳. طیف لیکرت.....	۱۰۹
جدول ۳-۳. متغیر دوسوتوانی استراتژیک (اکتشاف و بهره برداری).....	۱۰۹
جدول ۴-۳. متغیر نوآوری محصول و خدمات.....	۱۱۰
جدول ۵-۳. متغیر عملکرد.....	۱۱۰
جدول ۶-۳. متغیرها و تعداد سوالات مربوط به هر متغیر.....	۱۱۱

- جدول ۳-۷. ضرایب آلفای کرومباخ برای هر متغیر..... ۱۱۳
- جدول ۳-۸. ضرایب آلفای کرومباخ هر یک از سوالات..... ۱۱۴
- جدول ۴-۱. توزیع فراوانی متغیر جنسیت در نمونه..... ۱۱۹
- جدول ۴-۲. توزیع فراوانی متغیر سن پاسخ دهندگان در نمونه..... ۱۲۰
- جدول ۴-۳. توزیع فراوانی متغیر سطح تحصیلات در نمونه..... ۱۲۱
- جدول ۴-۴. توزیع فراوانی متغیر سابقه کار در نمونه..... ۱۲۲
- جدول ۴-۵. میانگین، انحراف معیار، کمترین و بیشترین متغیرهای پژوهش..... ۱۲۳
- جدول ۴-۶. نتایج آزمون چولگی و کشیدگی..... ۱۲۵
- جدول ۴-۷. مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش با زیر گروه سن..... ۱۲۷
- جدول ۴-۸. مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش با زیر گروه جنسیت..... ۱۲۸
- جدول ۴-۹. مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش با زیر گروه سطح تحصیلات..... ۱۲۹
- جدول ۴-۱۰. مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش با زیر گروه سابقه کاری..... ۱۳۰
- جدول ۴-۱۱. تحلیل همبستگی بین صفات اصلی پژوهش..... ۱۳۲
- جدول ۴-۱۲. ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره وری، مدیریت استراتژیک و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد با استفاده از SEM..... ۱۳۲
- جدول ۴-۱۳. ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره وری و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد با استفاده از SEM..... ۱۳۵
- جدول ۴-۱۴. ارتباط مستقیم و غیر مستقیم مدیریت استراتژیک و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد با استفاده از SEM..... ۱۳۷
- جدول ۴-۱۵. شاخص های مدل برازش ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره برداری و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد با استفاده از تحلیل مسیر..... ۱۳۸

- جدول ۴-۱۶. ضرایب مستقیم، غیر مستقیم و کلی ارتباط اکتشاف، بهره برداری و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد..... ۱۳۸
- جدول ۴-۱۷. الگوی ساختاری ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره برداری و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد..... ۱۳۹
- جدول ۴-۱۸. شاخص های مدل برازش ارتباط مستقیم و غیر مستقیم دوسوتوانی استراتژیک و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد..... ۱۴۰
- جدول ۴-۱۹. ضرایب مستقیم، غیر مستقیم و کلی ارتباط دوسوتوانی استراتژیک و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد..... ۱۴۱
- جدول ۴-۲۰. الگوی ساختاری ارتباط مستقیم و غیر مستقیم دوسوتوانی استراتژیک و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد..... ۱۴۱
- جدول ۴-۲۱. بررسی فرضیه های پژوهش..... ۱۴۲

فهرست نمودارها

عنوان	صفحه
نمودار ۴-۱: جنسیت (منبع: داده های تحقیق).....	۱۱۹
نمودار ۴-۲: سن (منبع: داده های تحقیق).....	۱۲۰
نمودار ۴-۳: سطح تحصیلات (منبع: داده های تحقیق).....	۱۲۱
نمودار ۴-۴: سابقه کار (منبع: داده های تحقیق).....	۱۲۲
نمودار ۴-۵: میانگین و انحراف معیار متغیرهای تحقیق.....	۱۲۳
نمودار ۴-۶: نمودار Q-Q PLOT.....	۱۲۵
نمودار ۴-۷: ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره وری، مدیریت استراتژیک و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد.....	۱۳۳
نمودار ۴-۸: ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره وری و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد.....	۱۳۴
نمودار ۴-۹: ارتباط مستقیم و غیر مستقیم مدیریت استراتژیک و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد.....	۱۳۵
نمودار ۴-۱۰: نمودار تحلیل مسیر جهت پیش بینی کنندگی مولفه های اکتشاف و بهره برداری بر عملکرد.....	۱۳۶
نمودار ۴-۱۱: نمودار تحلیل مسیر جهت پیش بینی کنندگی مولفه های دوستوانی استراتژیک بر عملکرد.....	۱۳۹

فهرست شکل‌ها

صفحه	عنوان
۶۹	شکل ۱-۲. مدل مفهومی پژوهش (خدادادی و همکاران، ۱۳۹۷).....
۷۲	شکل ۲-۲. مدل مفهومی پژوهش (شیوا و همکاران، ۱۳۹۶).....
۸۵	شکل ۳-۲. مدل مفهومی پژوهش (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۶).....
۷۴	شکل ۴-۲. مدل مفهومی پژوهش (ابراهیم پور ازبری و همکاران، ۱۳۹۵).....
۷۵	شکل ۵-۲. مدل مفهومی پژوهش (مرادی و همکاران، ۱۳۹۴).....
۷۶	شکل ۶-۲: مدل مفهومی پژوهش (ابراهیم پور و همکاران، ۱۳۹۴).....
۸۱	شکل ۷-۲. مدل مفهومی پژوهش (علمایره و همکاران، ۲۰۱۹).....
۸۳	شکل ۸-۲. مدل مفهومی پژوهش (یائو پینگ پنگ و همکاران، ۲۰۱۹).....
۸۵	شکل ۹-۲. مدل مفهومی پژوهش (سودارتی و همکاران، ۲۰۱۸).....
۱۰۲	شکل ۱۰-۲. مدل مفهومی پژوهش (بوستینزا و همکاران، ۲۰۱۹).....
۱۰۵	شکل ۱-۳. مدل مفهومی پژوهش (بوستینزا و همکاران، ۲۰۱۹).....

فصل اول

کلیات پژوهش

مقدمه

سومین انقلاب صنعتی به صورت فزاینده ای توجه جامعه تجارت را به خود جلب می کند، چون خدمات و فناوری نیروی محرکه این انقلاب در حال تحول است (نایت و لیش^۱، ۲۰۱۶: ۹۸؛ وندرل-هررو و همکاران^۲، ۲۰۱۸: ۸۱۸). این روندی جهانی است و مطالعات اخیر نشان می دهد که چگونه شرکت های صنعتی به تدریج به نوآوری محصول و خدمات یا خدمات رسانی، مدلی تجاری مبتنی بر افزودن خدمات به شرکت های تولیدی روی آورده اند. نوآوری محصول و خدمات نیازمند تحول سازمانی مهم شرکت های صنعتی است که خدمات جدیدی را در کالاهای سنتی خود عرضه می کنند (بوستینزا و همکاران^۳، ۲۰۱۷: ۳۹). علاوه بر این، با توجه به هدف استراتژیک، مطالعات اخیر نشان می دهد که نوآوری محصول و خدمات شرکت های صنعتی را قادر می سازد تا از رقابت مبتنی بر قیمت فرار کنند (تاگر و وان هالن^۴، ۲۰۰۳: ۴؛ رابینو و همکاران^۵، ۲۰۱۸: ۳۵۸)، در حالی که این شرکت ها به نوآوری محصول و خدمات به عنوان راهی برای ورود به بازارهای پیشرفته ترموسل می شوند (ژینگ و همکاران^۶، ۲۰۱۷: ۱۳).

تلفیق محصولات با خدمات یکپارچه مستلزم قابلیت های دو سو توان است، چون شرکت ها باید بتوانند نه تنها قابلیت اکتشاف و بهره برداری داشته باشند، بلکه ظرفیت تغییر روند نوآوری با انجام فعالیت های تحقیق و توسعه (R&D) به صورت همزمان با ارائه خدمات را داشته باشند (ویسنیک و همکاران^۷، ۲۰۱۳). سازمانهای دو سو توان قادر به متعادل کردن قابلیت های اکتشافی و بهره برداری تا حدی هستند که بر عملکرد تأثیر مثبت داشته باشد (هی و وونگ^۸، ۲۰۰۴). در زمینه شرکت های شامل تعامل نسبی عمیق تر بین ارائه دهنده و مشتری، نوآوری خدمات با فعالیت های تحقیق و توسعه بهره برداری و اکتشافی همپوشانی پیدا کرده و در هم تنیده می شوند (ویسنیک و همکاران،

^۱ Knight et al.

^۲ Vendrell-Herrero et al.

^۳ Bustinza et al.

^۴ Tukker et al.

^۵ Rabetino et al.

^۶ Xing et al.

^۷ Visnjic et al.

^۸ He & Wong

۲۰۱۳). بنابراین، نوآوری محصول و خدمات تنش‌هایی را در ارتباط با بحث دوسوتوانی سازمانی از نظر سازوکارهای تلفیقی ایجاد می‌کند که شرکت‌های صنعتی را قادر می‌سازد تا فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری را در شرکت هماهنگ سازند (رایش و همکاران^۱، ۲۰۰۹). تحقیق ما چگونگی تاثیر توسعه نوآوری محصول و خدمات بر روابط متقابل بین قابلیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری از شرکت‌های صنعتی را بررسی می‌کند، و زمینه‌های تاثیرات متفاوت نوآوری محصول و خدمات بر عملکرد را در نظر می‌گیرد.

مطالعات قبلی نشان داده‌اند که شرکت‌های تولیدی باید طراحی سیستم فعالیت و محصولات ارائه شده خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که بهتر بتوانند به نیازهای جدید بازار پاسخ دهند (گوپتا و همکاران^۲، ۲۰۱۳: ۲۹۱؛ ویسنیک و همکاران، ۲۰۱۶: ۴۱). با وجودی که در آثار جامعه تجارت، رابطه بین گسترش شرکت‌های تولیدی، استراتژی‌های متنوع‌سازی محصولات این شرکت‌ها، و تا حد کمتری، استراتژی محصول و خدمات آنها (کووالکوسکی و همکاران^۳، ۲۰۱۵: ۶۵) مورد مطالعه قرار گرفته است، هیچ مطالعه قبلی تاثیر نوآوری محصول و خدمات دوسوتوان بر عملکرد شرکت‌های صنعتی را بررسی نکرده است. از آنجا که نوآوری محصول و خدمات برای بازارهای جدید مستلزم طراحی مجدد سیستم فعالیت است، باید بهره‌برداری (بهبود فرآیندهای موجود)، اکتشاف (توسعه دانش جدید) و تاثیر متقابل همزمان بین بهره‌برداری و اکتشاف شناخته شده به عنوان دوسوتوانی استراتژیک را در برگیرد (مارتین و همکاران^۴، ۲۰۱۷: ۵۳۲؛ راثو- نیکلسون و همکاران^۵، ۲۰۱۶: ۶).

تحقیق ما این شکاف را پر کرده و با تجزیه و تحلیل تاثیر نوآوری محصول و خدمات دوسوتوان بر عملکرد شرکت‌های صنعتی، دوسوتوانی استراتژیک و آثار مربوط به نوآوری کمک می‌کند. در انجام این کار، بر آزمایش اهمیت دوسوتوانی استراتژیک برای شرکت‌های صنعتی تمرکز می‌کنیم که نوآوری خدمات را اجرا می‌کنند. به طور خاص، تاثیر و رابطه متقابل بین بهره‌برداری و اکتشاف بر رابطه بین نوآوری محصول و خدمات و عملکرد شرکت را تحلیل می‌کنیم. با تأیید این نکته که

^۱ Raisch et al.

^۲ Gupta et al.

^۳ Kowalkowski et al.

^۴ Martin et al.

^۵ Rao-Nicholson et al.

اکتشاف و بهره برداری ذاتا قابلیت های مختلفی در رابطه با توسعه محصول هستند (اوکی و ویلهلم^۱، ۲۰۱۷: ۱۰۸۵).

از سوی دیگر، ماهیت پویای محیط کسب و کار و نیاز به مقابله با چالش های رقابت محلی و جهانی، سازمان ها را تشویق می کند تا انعطاف پذیری، کارایی و آگاهی خود را از طریق نوآوری در محصولات، خدمات، فرآیندها و رفتارها ارتقا دهند (روورس و همکاران^۲، ۲۰۰۸: ۲۳۲). سازمان ها برای دستیابی به فرصت های جدید و استفاده بهتر از منابع آن برای تبدیل ایده های نوآورانه به نتایج موفقیت آمیز، بر نوآوری تمرکز دارند (نیو و همکاران^۳، ۲۰۱۳: ۵۶۰). نوآوری به عنوان یکی از فاکتورهای مهمی که بر عملکرد سازمانی، ارزش، مزایای رقابتی و بقا تأثیر می گذارد در نظر گرفته شده است (چولونونا و همکاران^۴، ۲۰۱۷: ۱۹۹؛ غابن و جارون^۵، ۲۰۱۷: ۳۵۵). علاوه بر این، این شامل توسعه محصولاتی است که موثرتر هستند و با استفاده از دانش و اطلاعات جدید پردازش می شوند (ایلوری و همکاران^۶، ۲۰۱۷: ۱۰۷).

سازمانها برای بقا در شرایط رقابت بالا تلاش می کنند و بنابراین به عملکرد بالایی دست می یابند. فقط با وجود این سطح از عملکرد، آنها می توانند رشد و توسعه پیدا کنند (گاوریا و همکاران^۷، ۲۰۱۱: ۲۶۱؛ مهرعلیان و همکاران^۸، ۲۰۱۶: ۶۹۴). علاوه بر این، موفقیت بالقوه یک کسب و کار به عملکرد آن بستگی دارد و این به معنای توانایی آن در اجرای موثر استراتژی ها برای دستیابی به اهداف مورد نظر است (راندیری و آل یها^۹، ۲۰۰۹: ۱۲۸؛ سوئیس و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۶: ۵۲۴). کائو و همکاران (۲۰۰۹)، جونی و همکاران (۲۰۱۳) و بیرکینشاو و گوپتا^{۱۱} (۲۰۱۳) اظهار داشتند که مفاهیم دوسوتوانی استراتژیک و نوآوری محصول و خدمات به عنوان دو عاملی که عملکرد سازمانی بالایی

^۱ Aoki & Wilhelm et al.

^۲ Reuvers et al.

^۳ Niu et al.

^۴ Chuluuna et al.

^۵ Ghaben and Jaaron

^۶ Ilori et al.

^۷ Gavrea et al.

^۸ Mehralian et al.

^۹ Randeree and Al Youha

^{۱۰} Sweis et al.

^{۱۱} Birkinshaw and Gupta

را ارائه می دهند پذیرفته شده اند. بر این اساس، این بررسی ادبیات مربوط به رابطه بین نوآوری محصول و خدمات (نوآوری محصول و فرآیند)، دوسوتوانی استراتژیک (بهره برداری و اکتشاف) و عملکرد سازمانی را بررسی خواهد کرد.

۱-۱. شرح و بیان مسئله پژوهشی

در سازمان های امروزی تلفیق محصولات با خدمات یکپارچه مستلزم قابلیت های دوسوتوان است، چون شرکت ها باید بتوانند نه تنها قابلیت اکتشاف و بهره برداری داشته باشند، بلکه ظرفیت تغییر روند نوآوری با انجام فعالیت های تحقیق و توسعه به صورت همزمان با ارائه خدمات را داشته باشند (ویسینیک و همکاران، ۲۰۱۳: ۹). سازمانهای دو سو توان قادر به متعادل کردن قابلیت های اکتشافی و بهره برداری تا حدی هستند که بر عملکرد تأثیر مثبت داشته باشد (هی و وونگ، ۲۰۰۴: ۴۸۳). تحقیق ما چگونگی تاثیر توسعه نوآوری محصول و خدمات بر روابط متقابل بین قابلیت های اکتشاف و بهره برداری از شرکت های صنعتی را بررسی می کند، و زمینه های تاثیرات متفاوت نوآوری محصول و خدمات بر عملکرد را در نظر می گیرد.

از آنجا که نوآوری محصول و خدمات برای بازارهای جدید بین المللی مستلزم طراحی مجدد سیستم فعالیت است، باید بهره برداری (بهبود فرآیندهای موجود)، اکتشاف (توسعه دانش جدید) و تاثیر متقابل همزمان بین بهره برداری و اکتشاف شناخته شده به عنوان دوسوتوانی استراتژیک را در برگیرد (مارتین و همکاران^۱، ۲۰۱۷: ۶۰۰). با تأیید این نکته که اکتشاف و بهره برداری ذاتا قابلیت های مختلفی در رابطه با توسعه محصول هستند (اوکی و ویلهلم^۲، ۲۰۱۷: ۱۰۸۲)، بررسی می کنیم که آیا پیکربندی این قابلیت ها برای توسعه نوآوری محصول و خدمات برابر است یا خیر.

یکی از ویژگی های بارز و مسلم عصر حاضر، توجه به نوآوری برای به حداکثر رساندن عملکرد شرکت های صنعتی می باشد. نوآوری محصول و خدمات واژه دیگری برای خدمات رسانی است که مبنای آن در تعاریف نوآوری وجود دارد، که نوآوری را به عنوان وسیله تغییر سازمان، به عنوان واکنشی به تغییرات در محیط بیرونی یا اقدامی پیشگیرانه برای تاثیر بر محیط پیرامون در نظر می گیرد

^۱ Martin et al.

^۲ Aoki & Wilhelm

فصل اول: کلیات پژوهش

"دامن پور^۱، ۱۹۹۶: ۶۹۴). ما این تعریف جامع از نوآوری را در نظر می‌گیریم، چون نوآوری محصول و خدمات از طریق افزودن خدمات جدید به پیشنهاد کالاهای موجود، ابعاد مختلفی از نوآوری توسعه دهنده در شرکت‌های صنعتی را در بر می‌گیرد، که می‌تواند به توسعه مدل‌های جدید تجاری (وندردل-هررو و همکاران^۲، ۲۰۱۸: ۸۹) شامل ارائه خدمات سفارشی در کل چرخه عمر محصولات تولیدی، منجر شود. چگونگی تاثیر این مدل‌های تجاری نوآورانه بر عملکرد شرکت حل نشده باقی مانده است، چون به نظر می‌رسد این اثر به تصمیمات استراتژیک و ابعاد زمینه‌ای سازمان بستگی داشته باشد (کوالاکوسکی و همکاران^۳، ۲۰۱۷: ۶).

سازمان واحدهای خدماتی در نوآوری محصول و خدمات می‌تواند یک یا چند شکل زیر را به خود گیرد: الف) یک بخش خدمات متمرکز که مسئول کلیه خدمات شرکت است، ب) یک بخش خدمات متمرکز که مسئولیت خدمات اصلی استراتژیک شرکت را بر عهده دارد، ج) تمام خدمات به طور جداگانه با کارکردهای تجاری اداره می‌شوند، د) خدمات ایجاد شده از طریق پیمان‌های استراتژیک بین شرکت‌های صنعتی و شرکت‌های خدمات تجاری دانش بنیان (KIBS^۴)، یا ه) خدماتی که به صورت کامل یا جزئی به شرکت‌های خدمات تجاری دانش بنیان برون سپاری می‌شوند.

سایر جنبه‌های استراتژیک نوآوری محصول و خدمات موفق شامل تاثیر متقابل بین فرآیندهای نوآوری محصول فعلی و توسعه فرآیندهای نوآوری خدمات جدید است. برای نمونه، ایگرت و همکاران^۵ (۲۰۱۱: ۶۶۴) درمی‌یابند که افزودن خدمات تکمیلی به محصولات موجود تنها سود شرکت را در مورد شرکت‌هایی با پیامدهای نوآوری بالای محصول افزایش می‌دهد، در حالی که اضافه کردن خدماتی که از مشتریان پشتیبانی می‌کند، سود شرکت را بدون نوآوری محصول افزایش می‌دهد. از این رو، می‌توان ادعا کرد که شرکت‌هایی که نوآوری بالایی در محصولات ندارند، در صورت همکاری با مشتریان، می‌توانند از نوآوری محصول و خدمات بهره‌مند شوند، اتفاقی که

^۱ Damanpour

^۲ Vendrell-Herrero et al.

^۳ Kowalkowski et al.

^۴ Knowledge-intensive business service

^۵ Eggert et al.

فصل اول: کلیات پژوهش

معمولاً در شرکت هایی با موقعیت پایین دست در سیستم ارزش زنجیره تأمین روی می دهد (بوستینزا و همکاران^۱، ۲۰۱۳: ۶۲۱).

از سوی دیگر دوسوتوانی استراتژیک^۲ عمدتاً از طریق سه شاخه مختلف تجزیه و تحلیل شده است: آموزش سازمانی، طراحی سازمانی و نوآوری سازمانی (لیو و روی^۳، ۲۰۰۹: ۵۱). می توان آن را به عنوان توانایی "همسو و کارآمد بودن در مدیریت مطالبات تجاری امروز و در عین حال، سازگار بودن با تغییرات در محیط" تعریف کرد (رایش و بیرکینشاو^۴، ۲۰۰۸: ۳۷۵). دوسوتوانی استراتژیک به توانایی استراتژیک پیگیری دو هدف متفاوت، بهره برداری و اکتشاف، در یک زمان مرتبط است (خان و همکاران^۵، ۲۰۱۸: ۳۹۴). در حالی که بهره برداری شرکت ها را قادر می سازد تا بهره وری فعالیت های روزمره تجاری را به حداکثر برسانند و سازمان خود را با محیط در حال تغییر هماهنگ نگه دارند، اکتشاف شرکت ها را قادر می سازد تا ایده های نوآورانه را کشف کرده و با تقاضاهای جدید محیطی سازگار شوند. برخی از نویسندگان چنین استدلال می کنند که شرکت ها باید هر دو هدف را متعادل کنند (کونها و همکاران^۶، ۲۰۱۸: ۸) و بتوانند، در طول زمان، از اکتشاف به سمت بهره برداری (یا برعکس) تغییر جهت دهند تا به عملکرد قدرتمند شرکت دست یابند. بنابراین، تولید کنندگان خدمات رسان ممکن است در طی مراحل مختلف فرآیند نوآوری محصول و خدمات، بین بهره برداری و اکتشاف تغییر جهت دهند.

همچنین نشان داده شده است که حتی با وجودی که بحث در مورد تأثیرات آن بر عملکرد و نحوه بیان این اثر- همچنان ادامه دارد، دوسوتوانی استراتژیک عامل تعیین کننده مهمی برای مزیت رقابتی پایدار است (جونگی و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۰۳). تحقیقات تجربی رابطه مثبت بین دوسوتوانی استراتژیک و عملکرد را نشان می دهد، و مشخص می کند که این حوزه دارای سه جریان اصلی تحقیق است. یک جریان آثار اکتشاف و بهره برداری را مستقل و با اهمیت یکسان در نظر می گیرد. از نظر کائو و همکاران^۷ (۲۰۰۹: ۷۸۴)، شرکت هایی که قابلیت های بهره برداری و اکتشاف را متعادل

^۱ Bustinza et al.

^۲ strategic ambidexterity

^۳ Luo & Rui

^۴ Raisch & Birkinshaw

^۵ Khan et al.

^۶ Cunha et al.

^۷ Cao et al.

فصل اول: کلیات پژوهش

می سازند، اثر هم افزایی بر عملکرد شرکت ایجاد می کنند. با این حال، جریان دیگری از آثار مرتبط چنین استدلال می کنند که اکتشاف و بهره برداری قابلیت هایی متناقض هستند. شرکت ها برای دستیابی به عملکرد بهینه، باید یکی از این قابلیت ها را در اولویت قرار دهند. به نظر می رسد جریان سوم آثار نشان می دهد که تفاوت ها در نحوه توجه به هر توانایی دوسوتوان بیشتر به جنبه های سازمانی و زمینه ای بستگی دارد. این نویسندگان (بنر و توشمن^۱، ۲۰۰۳: ۲۴۰؛ لیسبوا و همکاران^۲، ۲۰۱۱: ۱۱۵۹؛ سیرن و همکاران^۳، ۲۰۱۲: ۲۰؛ یالسینکایا و همکاران^۴، ۲۰۰۷: ۶۵) عقیده دارند که باید دوسوتوانی را به عنوان یک فرآیند در نظر بگیریم. آنها چنین استدلال می کنند که بهره برداری و اکتشاف نه تنها با هم مرتبط هستند، بلکه یک مسیر متوالی بهینه وجود دارد که عملکرد برتر شرکت را نشان می دهد، مسیری که می تواند با اکتشاف (سیرن و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۰)، یا برعکس، با بهره برداری آغاز شود (لیسبوا و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۱۵۹).

برخلاف مفهوم سازی سنتی توسعه محصول، که در آن اکتشاف (به طور معمول از طریق تحقیق و توسعه) ویژگی های محصول را تقویت می کند و در نهایت، بر قابلیت های بهره برداری تأثیر می گذارد، چنین استدلال می شود که شرکت های نوآوری محصول و خدمات با محصولات پیشرفته تر و کارآمدتر (یعنی قابلیت های بهره برداری) می توانند با ارائه خدمات، بیشتر کشف کنند.

بر این اساس یک مسیر متوالی بهینه در نوآوری محصول و خدمات وجود دارد. این مسیر با بهره برداری (طراحی خدمات و تجزیه و تحلیل هزینه و فایده) آغاز می شود و پس از آن، با اکتشاف (فعالیت های تحقیق و توسعه) ادامه می یابد، که به صورت همزمان، با ارائه خدمات از طریق یک فرآیند تولید شامل فروشنده و خریدار انجام می شود. با این وجود، سه رابطه متفاوت بین بهره برداری و اکتشاف موجود در تاثیر متقابل بین رفتار سازمانی و آثار مربوط به نوآوری وجود دارد. در همین راستا، لیسبوا و همکارانش (۲۰۱۱: ۱۱۵۹) اظهار داشتند، قابلیت های بهره برداری مقدم بر قابلیت های اکتشافی است، چون قابلیت های بهره برداری مسئولیت عملکرد جاری است، در حالی که قابلیت های اکتشافی مربوط به عملکرد آتی است. دوم این که، مسیری بین اکتشاف-بهره برداری:

^۱ Benner & Tushman

^۲ Lisboa et al.

^۳ Sirén et al.

^۴ Yalcinkaya et al.

فصل اول: کلیات پژوهش

بنر و توشمن (۲۰۰۳: ۲۴۰) پیشنهاد کردند که، در مرحله اول، فعالیت های اکتشافی از فعالیت های مدیریت فرآیند محافظت می کند، در حالی که دوسوتوانی متعاقب آن در قالب هم فعالیت های اکتشافی و هم بهره برداری، برای مقابله با نوآوری فزاینده و تغییر، ضروری است. سوم و در نهایت این که، تعادلی بین فعالیتی بهره برداری و اکتشاف: آندریوپولوس و لوئیس^۱ (۲۰۰۹: ۶۹۹) اظهار داشتند که قابلیت های اکتشاف بهره برداری نیروهای در هم تنیده ای هستند که برای مدیریت تناقض های نوآوری و تشدید چرخه های مطبوع دوسوتوانی، هم افزایی هایی ایجاد می کنند. در همین راستا، لاوی و روزنکوف (۲۰۰۶: ۸۰۰) دریافتند که شرکت ها تمایلات اکتشافی و بهره برداری خود را به مرور زمان متعادل می کنند. در نتیجه اکتشاف واسطه رابطه بین بهره برداری و عملکرد است (لیسبوئا و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۱۶۰). وساطت سازوکاری را نشان می دهد که توسط آن، بهره برداری اثر خود را از طریق فعالیت های اکتشافی بر عملکرد منتقل می کند. در توالی نوآوری محصول و خدمات بهینه، بهره برداری به طور مستقیم با عملکرد مرتبط است و به طور غیرمستقیم، از طریق متغیر واسطه، اکتشاف، تحت تأثیر قرار می گیرد که رابطه را سازمان می دهد (هایز، ۲۰۱۷: ۱۱).

دلیل اصلی شرکت های صنعتی برای توسعه استراتژی های نوآوری محصول و خدمات افزایش سفارشی سازی و تمایز و در عین حال، حفظ سطح بالای بهره وری و مقیاس پذیری برای حفظ مزیت رقابتی است (بوستینزا و همکاران، ۲۰۱۵: ۵۸). با این کار، انتظار می رود که موانع ورود علیه افزایش سریع تولید جهانی ایجاد شود (کروزت و میل^۲، ۲۰۱۷: ۸۲۸). در مقابل، بقا و رشد درازمدت شرکت های صنعتی به توسعه قابلیت های جدیدی نیاز دارد که می تواند ضرر آنها را در تجربه نوآوری را جبران کند (لو و تونگ^۳، ۲۰۰۷: ۱۱). شرکت های صنعتی با ورود به نوآوری محصول و خدمات، به هدف خود برای دستیابی به استانداردهای صنعتی می رسند. همانطور که ژینگ و همکارانش^۴ (۲۰۱۷: ۱۲) اظهار داشتند، این فرآیند نیاز به دستیابی به قابلیت های تحقیق و توسعه، فن آوری های نوآورانه و حق انحصاری بهره برداری دارد که آنها را قادر می سازد در دراز مدت رقابت کنند.

^۱ Andriopoulos and Lewis

^۲ Crozet and Millet

^۳ Luo and Tung

^۴ Xing et al.

همانطور که این نویسندگان پیشنهاد می کنند، شرکت های صنعتی باید بتوانند جهت گیری های کوتاه مدت و بلند مدت را حفظ کنند تا به صورت هم زمان: (۱) از "مزایای خاص مالکیت موجود خود، نظیر قابلیت های تولید انبوه مقرون به صرفه" استفاده کنند، و از فرصت های کوتاه مدت موجود (ثبات) بهره برداری نمایند، و (۲) فرصت های آینده (انعطاف پذیری) را با هدف جبران معایب قابلیت های نوآوری و دستیابی به قابلیت رقابت رشد بلند مدت کشف کنند (لو و روی^۱، ۲۰۰۹: ۵۳).

در این پژوهش هدف بر این است که به طور خاص، تأثیر و رابطه متقابل بین بهره برداری و اکتشاف بر رابطه بین نوآوری محصول و خدمات و عملکرد شرکت را تحلیل کنیم. با تأیید این نکته که اکتشاف و بهره برداری ذاتا قابلیت های مختلفی در رابطه با توسعه محصول هستند. بنابراین سوال اصلی این پژوهش این است که تا چه میزان دوسوتوانی استراتژیک بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات در شرکت های صنعتی شهر اصفهان تأثیر دارد؟

۱-۲. اهداف پژوهش

هدف اصلی

تعیین تأثیر دوسوتوانی استراتژیک بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات در شرکت های صنعتی شهر اصفهان

اهداف فرعی

۱. تعیین تأثیر فعالیت های بهره برداری بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات در شرکت های صنعتی شهر اصفهان

۲. تعیین تأثیر فعالیت های اکتشافی بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات در شرکت های صنعتی شهر اصفهان

۳. تعیین تأثیر فعالیت های بهره برداری در شرکت های تولیدی در حال توسعه نوآوری محصول و خدمات بر فعالیت های اکتشافی در شرکت های صنعتی شهر اصفهان

^۱ Luo and Rui

فصل اول: کلیات پژوهش

۴. تعیین نقش میانجی فعالیت های اکتشافی در شرکت های تولیدی در حال توسعه نوآوری محصول و خدمات در رابطه بین بهره برداری و عملکرد در شرکت های صنعتی شهر اصفهان
۵. تعیین تاثیر متقابل همزمان بین بهره برداری و اکتشاف (دوسوتوانی استراتژیک) بر عملکرد در شرکت های صنعتی شهر اصفهان
۶. تعیین تاثیر متقابل همزمان بین بهره برداری و اکتشاف (دوسوتوانی استراتژیک) بر نوآوری محصول و خدمات در شرکت های صنعتی شهر اصفهان
۷. تعیین تاثیر نوآوری محصول و خدمات بر عملکرد در شرکت های صنعتی شهر اصفهان

۳-۱. فرضیه ها پژوهش

۱-۳-۱. فرضیه اصلی

دوسوتوانی استراتژیک بر عملکرد شرکت ها از طریق نوآوری محصول و خدمات در شرکت های صنعتی شهر اصفهان تاثیر دارد.

۱-۳-۲. فرضیه های فرعی

۱. فعالیت های بهره برداری بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات در شرکت های صنعتی شهر اصفهان تاثیر دارد.
۲. فعالیت های اکتشافی بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات در شرکت های صنعتی شهر اصفهان تاثیر دارد.
۳. فعالیت های بهره برداری بر فعالیت های اکتشافی از طریق نوآوری محصول و خدمات در شرکت های صنعتی شهر اصفهان تاثیر دارند.
۴. فعالیت های اکتشافی از طریق نوآوری محصول و خدمات در رابطه بین بهره برداری و عملکرد شرکت های صنعتی شهر اصفهان نقش میانجی ایفاء می کند.
۵. تقابل همزمان بین بهره برداری و اکتشاف (دوسوتوانی استراتژیک) بر عملکرد در شرکت های صنعتی شهر اصفهان تاثیر دارد.
۶. تقابل همزمان بین بهره برداری و اکتشاف (دوسوتوانی استراتژیک) بر نوآوری محصول و خدمات در شرکت های صنعتی شهر اصفهان تاثیر دارد.

۷. نوآوری محصول و خدمات دوسوتوان بر عملکرد در شرکت های صنعتی شهر اصفهان تاثیر دارد.

۴-۱. اهمیت و ضرورت پژوهش

۴-۱-۱. اهمیت و ضرورت نظری پژوهش

۱. توسعه دانش نظری در زمینه دوسوتوانی استراتژیک و ابعاد بهره برداری و اکتشاف
۲. توسعه دانش نظری برای تغییر نگرش شرکت ها راجع به توسعه محصول
۳. توسعه دانش نظری در خصوص ابعاد اکتشاف برای توسعه محصول شرکت ها
۴. توسعه دانش نظری راجع به وجود یک مسیر متوالی بهینه در نوآوری محصول و خدمات
۵. توسعه دانش نظری راجع به چگونگی افزایش عملکرد شرکت ها از طریق نوآوری محصول و خدمات

۶. توسعه دانش نظری در زمینه تاثیر متقابل بهره برداری و اکتشاف

۴-۲-۱. اهمیت و ضرورت کاربردی پژوهش

۱. تبیین ابعاد دوسوتوانی استراتژیک در شرکت های صنعتی شهر اصفهان
۲. تبیین تاثیر قابلیت متقابل بهره برداری و اکتشاف بر نوآوری محصول و خدمات در شرکت های صنعتی شهر اصفهان
۳. در نظر گرفتن فعالیت های بهره برداری به عنوان پایه و اساسی برای تولید فعالیت های اکتشاف در شرکت های صنعتی شهر اصفهان
۴. کمک به متعادل کردن بهره برداری و اکتشاف برای شرکت های صنعتی برای بهبود عملکرد در شرکت های صنعتی شهر اصفهان
۵. بهبود نوآوری محصول و خدمات از مسیر یک فرآیند تولیدی از طریق زنجیره ارزش در راستای عرضه همزمان خدمات در شرکت های صنعتی شهر اصفهان

۵-۱. تعاریف نظری و عملیاتی

۱-۵-۱. تعاریف نظری

۱. بهره برداری: تصفیه فرآیندهای فعلی، محصولات / خدمات با هدف بهبود تدریجی کارایی با ریسک محدود نوآوری برای اجازه دادن به نوآوری تدریجی است (علمایره و همکاران^۱، ۲۰۱۹: ۵۵۸). بهره برداری به ایجاد توانایی ها و منابع برای مدیریت زمان حال (اهداف سازمانی کوتاه مدت و جلو ماندن از رقابت کنونی) اشاره دارد (گوتل و کنلچنر، ۲۰۰۹: ۳).

۲. اکتشاف: کشف پتانسیل های جدید، به حداکثر رساندن واریانس، تغییرات اساسی و آزمون و خطا است (علمایره و همکاران، ۲۰۱۹: ۵۵۸). اکتشاف به ایجاد توانایی ها و منابع برای مدیریت آینده (اهداف استراتژیک و جلو ماندن از رقابت های آینده اشاره دارد (گوتل و کنلچنر، ۲۰۰۹: ۳).

۳. دوسوتوانی سازمانی: توانایی یک شرکت در بهره برداری از عملکرد کسب و کار فعلی با سطح فزاینده ای از کارایی (بهره برداری) در حالی که به دنبال فرصت های جدید و نوآوری های ریشه ای (اکتشاف) در همان زمان است (توماس کلاوسا^۲، ۲۰۲۰: ۳)، و همچنین توانایی یک شرکت به منظور دنبال کردن جهت گیری های استراتژیک رقیب به طور همزمان است (هو و چن^۳، ۲۰۱۶: ۵۸۴؛ ژانگ و همکاران^۴، ۲۰۱۶: ۱۳۳).

۴. دوسوتوانی استراتژیک: توانایی همسو بودن و کارآمد بودن در مدیریت تقاضاهای کسب و کار امروز در عین سازگاری همزمان با تغییرات محیط (بوستینزا و همکاران، ۲۰۱۹: ۳). و به بیان دیگر، دوسوتوانی استراتژیک به عنوان یک توانایی مدیریت عالی برای ترکیب سبک های برنامه ریزی استراتژیک متناقض برای همسویی با جهت گیری استراتژیک دوسوتوانی شامل بهره برداری و اکتشاف است (ویلیام کارتر، ۲۰۱۸: ۲).

^۱ Alamyreh et al.

^۲ Thomas Claussa

^۳ Hu, B., & Chen

^۴ Zhang et al.

۵. نوآوری سازمانی: دانش جدیدی که ترکیب شده و در محصولات، فرآیندها و خدمات جدید پیاده سازی می شود (ایلوری و همکاران^۱، ۲۰۱۷: ۱۰۴). همچنین به عنوان ایجاد دانش و ایده های جدید برای تسهیل نتایج جدید کسب و کار است (پلسیس^۲، ۲۰۰۷: ۲۳).

۶. نوآوری محصول و خدمات (سرویس دهی): به یک استراتژی مهم نوآوری تبدیل شده است که شرکت ها را وادار می کند تا برتری رقابت خود را تنظیم کرده و ساختار سازمانی خود را از نو تنظیم کنند (بوستینزا و همکاران، ۲۰۱۸: ۹۷). به عبارت دیگر، ارائه بسته های کاملتر بازار یا بسته های ترکیبی از مشتری، کالاها، خدمات، پشتیبانی، سلف سرویس و دانش افزایش یافته است، تجزیه و تحلیل پدیده سرویس دهی به موازات افزایش حضور آن در واقعیت کسب و کار زیاد شده است (اولیویرا و آزودودو^۳، ۲۰۱۸: ۵۴).

۷. عملکرد سازمانی: به عملکرد یک شرکت در مقایسه با اهداف و مقاصد آن و اندازه گیری نتایج واقعی یا خروجی یک سازمان که در مقابل خروجی های مورد نظر آن سازمان است (آلماتروشی و همکاران، ۲۰۱۶: ۸۴۶). و به عبارت دیگر، عملکرد سازمان عاملی است که تعیین می کند سازمان با چه کیفیتی به هدف خود برسد (رحمان و همکاران^۴، ۲۰۱۹: ۲).

۱-۵-۲. تعاریف عملیاتی

۱. بهره برداری: این متغیر از طریق ۴ مولفه و شاخص موجود در پرسشنامه بوستینزا و همکاران (۲۰۱۹: ۷) که از مقیاس ۵ درجه ای لیکرت (۱ = اختلاف نظر کامل، ۵ = توافق کامل) برای اندازه گیری شاخص های بهره برداری استفاده می شود:

(۱) هزینه های تمام شده موجودی کمتر برای بخش های خدمات

(۲) کاهش هزینه های گارانتی

(۳) کاهش تأثیر شکایت و بازبایی خدمات

(۴) مکانیزم بازخورد بهتر برای تغییرات طراحی آینده

^۱ Oliveira et al.

^۲ Plessis

^۳ Oliveira

^۴ Rehman et al.

۲. **اکتشاف:** این متغیر با استفاده از ۴ مولفه و شاخص با مقیاس ۵ درجه ای لیکرت اندازه گیری می شود:

(۱) نوآوری محصول جدید

(۲) چرخه عمر محصول به روز شده

(۳) بازخورد و تجزیه و تحلیل خدمات و همسوئی محصول و خدمات (بوستینزاوهمکاران، ۲۰۱۹: ۷).

۳. **دوستوانی استراتژیک:** این متغیر شامل ۱۲ مولفه و شاخص می باشد که در آن از پاسخ دهندگان خواسته می شود جهت گیری شرکت خود را در طول ۳ سال گذشته با استفاده از مقیاس ۵ درجه ای از ۱ (کاملاً مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) ارزیابی کنند. ۶ مولفه و شاخص مطابق با جهت گیری اکتشافی که شرکت را به عنوان یک شرکتی توصیف می کنند که:

(۱) با فکر کردن "خارج از چارچوب" به دنبال ایده های جدید تکنولوژیکی است.

(۲) موفقیت خود را بر اساس توانایی خودش در کشف فن آوری های جدید قرار می دهد.

(۳) ایجاد محصولات یا خدماتی که برای شرکت نوآورانه هستند.

(۴) به دنبال راه های خلاقانه برای تأمین نیازهای مشتریان خود است.

(۵) با جسارت تمام وارد بخشهای جدید بازار می شود.

(۶) فعالانه گروههای جدید مشتری را هدف قرار می دهد.

به طور مشابه، ۶ مولفه و شاخص مطابق با جهت گیری بهره برداری شرکت را به عنوان یک شرکتی توصیف می کنند که:

(۱) متعهد به بهبود کیفیت و هزینه پایین تر است.

(۲) به طور مداوم قابلیت اطمینان محصولات و خدمات خود را بهبود می بخشد.

(۳) سطح عملیات خودکار را در سطح شرکت افزایش می دهد.

(۴) به طور مداوم رضایت مشتریان موجود را بررسی می کند.

(۵) آنچه را که عرضه می کند برای رضایت مشتریان فعلی دقیقاً تنظیم و برنامه ریزی می کند.

(۶) نفوذ عمیق تری در پایگاه مشتری موجود خود دارد (کلاوس و همکاران^۱، ۲۰۲۰: ۹).

^۱ Clauss et al.

۴. نوآوری محصول و خدمات: این مقیاس ۴ مولفه و شاخصی در یک پرسشنامه با استفاده از مقیاس ۵ درجه ای لیکرت برای اندازه گیری نوآوری محصول و خدمات گنجانده خواهد شد.

(۱) بعد توسعه محصول و خدمات با دو مولفه، نوآوری محصول و چرخه حیات محصول به روز شده
(۲) بعد تعامل مشتری با دو مولفه، همسوئی محصولات و خدمات و بازخورد و تجزیه و تحلیل خدمات (بوستینزا و همکاران، ۲۰۱۹: ۷؛ بوستینزا و همکاران، ۲۰۱۷: ۵).

۵. عملکرد سازمانی: به عنوان یکی از فرضیه ها، که مسیر مناسب بین بهره برداری و اکتشاف در زمینه نوآوری محصولات و خدمات را آزمایش می کند، ما مدل های تجربی مقدماتی را دنبال می کنیم که بهره برداری و اکتشاف به عنوان متغیرهای مستقل انتخاب می شود و معیارهای عملکرد کلی را به عنوان متغیر وابسته انتخاب می کنیم. این متغیر با استفاده از مقیاس معتبر بوستینزا و همکاران، ۲۰۱۷ اندازه گیری می شود که شامل:

(۱) شاخص های نزدیک (مزیت رقابتی و رضایت بیشتر مشتری)

(۲) شاخص های عملکرد دور (حاشیه سود، تغییر سطح سود و افزایش سودآوری) است.

۱-۶. جنبه نوآوری پژوهش

این پژوهش در تلاش است با تجزیه و تحلیل تأثیر نوآوری محصول و خدمات دوسوتوان بر عملکرد شرکت های صنعتی شهر اصفهان بر دوسوتوانی استراتژیک و آثار مربوط به نوآوری کمک کند. در انجام این کار، بر آزمایش اهمیت دوسوتوانی استراتژیک برای شرکت های صنعتی تمرکز می کنیم که نوآوری خدمات را اجرا می کنند. به طور خاص، تأثیر و رابطه متقابل بین بهره برداری و اکتشاف بر رابطه بین نوآوری محصول و خدمات و عملکرد شرکت را تحلیل می کنیم. با تأیید این نکته که اکتشاف و بهره برداری ذاتا قابلیت های مختلفی در رابطه با توسعه محصول هستند، بررسی می کنیم که آیا پیکربندی این قابلیت ها برای توسعه نوآوری محصول و خدمات برابر است یا خیر، و آیا شیوه های مختلف تجاری بین مناطق در حال توسعه و توسعه یافته وجود دارد یا خیر. با انجام این کار، به فراخوان های تحقیقاتی اخیر پاسخ می دهیم که خواهان انجام تحقیقات بیشتر برای درک شرایط هستند که در چهارچوب آن، رابطه اکتشاف-بهره برداری اتفاق می افتد.

فصل دوم

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مقدمه

سؤال اساسی بسیاری از پژوهشگران حوزه سازمانی این است که چرا بعضی شرکت ها و سازمان ها نسبت به شرکت هایو سازمان های دیگر عملکرد بالاتری دارند. این عملکرد بالاتر را می توان به علت توانمندی ها و منابع سازمانی، جذابیت صنعت، قابلیت های پویادر سازمان، یا ترکیبی از این عوامل دانست. با عنایت به تغییراتی که با سرعت در فناوری سازمان ها به وجود می آید، به وجود آمدن شرایط محیطی و جهانی شدن، بسیاری از شرکت های تولیدی به دنبال این هستند که چگونه خود را با شرایط جدید بازارها تطبق دهند و به عملکرد بالاتری دست یابند. با توجه به فضای حاکم رقابتی امروز، موضوع عملکرد دغدغه اصلی مدیران شرکت های تولیدی است و دستیابی به عملکرد بالاتر، هدفی است که سازمان ها و شرکت های تولیدی به منظور دستیابی به آن اقدامات مختلفی انجام می دهند و در این فضا تنها سازمان ها با عملکرد برتر به اهداف خود دست می یابند. امروزه با توجه به تنوع و گسترش محصولات شرکت ها و نیز رقابت شدید میان آن شرکت ها، آن ها در معرض تحول و دگرگونی بوده، موفقیت نهایی و حتی گاهی بقای سازمانی به توانایی و قابلیت سازمان در استفاده از قابلیت دوسوتوانی سازمانی می باشد تا بتواند نوعی مزیت رقابتی برای سازمان به وجود آورد. بنابراین دوسوتوانی سازمانی به درک نیاز شرکت ها به مدیریت پیاده سازی فرهنگ نوآور و اکتشاف و بهره برداری به صورت همزمان به منظور بهبود عملکرد توسعه محصول جدید و به حداقل رساندن تهدیدات محیطی، کمک می کند. در این پژوهش سعی بر آن است که با بهره مندی از مهمترین عناصر مربوط به یادگیری سازمانی، «اکتشاف - پیگیری دانش جدید» و « بهره برداری - استفاده و بهبود دانش موجود» و ارتباط همزمان آنها و ایجاد توازن بین این دو با هم تحت عنوان مفهوم دوسوتوانی استراتژیک به عنوان یک فرآیند با یک مسیر متوالی بهینه که عملکرد برتر شرکت را نشان می دهد، بتوان در محیط متغیر و رقابتی کسب و کار امروزی به عملکرد بهینه دست یافت.

این فصل شامل پنج بخش مجزاست. در سه بخش اول این فصل مبانی نظری و مطالعاتی است که در خصوص متغیر های پژوهش مورد بررسی و مطالعه قرار خواهد گرفت. این بخش ها عبارتند از: اکتشاف و بهره برداری و دوسوتوانی استراتژیک، نوآوری محصول و خدمات و عملکرد. در بخش

چهار این فصل، پیشینه پژوهش و برخی مطالعات مرتبط با موضوع پژوهش در قالب دو دسته از مطالعات داخلی و خارجی مورد اشاره خواهد گرفت. و در ادامه در بخش پنجم به جمع بندی پیشینه پژوهش و استدلال های مختلف در بیان فرضیه ها و مدل مفهومی پژوهش بیان می شود.

۲-۱. بخش اول: دوسوتوانی سازمانی

سازمان های موفق و کارآمد به دنبال این هستند که بین مدیریت تقاضاهای کسب و کار امروز و در عین حال همزمان با سازگاری و مطابقت داشتن با تغییرات آینده، تعادل ایجاد کنند (بیرکینشاو، ۲۰۰۴: ۲۱۴)، این تواناییو قابلیت به عنوان دوسوتوانی سازمانی تعریف می شود. دوسوتوانی به عنوان قدرت فرد برای استفاده از هر دو دست با سطح مهارت یکسانی تعریف می شود و به طور گسترده ای به عنوان استعاره برای توصیف خصیصه یک سازمان برای مدیریت پارادوکس بهره برداری و اکتشاف به طور همزمان مورد استفاده قرار می گیرد (مادلین ژاکوبز و همکاران، ۲۰۲۰).

اکتشاف در قالب جستجوی فرصت های جدید و درونی کردن و به کار بردن دانش جدید می باشد. مفهوم اکتشاف تحت تاثیر فرضیه نسبت^۱ است چرا که بایستی از نقطه نظر یک سازمان یا واحد تعریف شود. دانش، تکنولوژی، بازارهای خاص، چه بسا که برای یک شرکت و سازمان، جدید و برای شرکت و سازمان دیگر نا آشنا باشد. در نتیجه، قابلیت اکتشاف یک سازمان چه بسا که برای سازمان دیگر قابلیت بهره برداری باشد. همچنین یک مسئله بسیار دشوار و تقریباً غیرقابل حل وجود دارد که آیا سازمان ها و شرکت هایی که دانش شخصیمربوط به خود را گسترش و توسعه داده اند برای اکتشاف در شرایط بهتری هستند یا سازمان ها و شرکت هایی که اهمیت دانش بیرونی را برآورد کرده و درون سازی^۲ کرده اند. در نهایت، اکتشاف بر این است تا به تنوع محصولات، درونی سازی، تغییرپذیری در اشکال سازمانی یا آزمایش گری دانش جدید برسد.

در طول بهره برداری، سازمان ها استراتژی های جاری شان را گسترش می دهند، همچنین قابلیت های موجودشان را به وسیله تکرار آن ها، افزایش می دهند. بهره برداری به تجربه، تغییرپذیری و تمرکز سازمانی مربوط است. در نهایت، در مقایسه با اکتشاف، بهره برداری به خصوص در بازه زمانی کوتاه مدت، قطعی تر لحاظ می شود. بواسطه بهره برداری، فعالیتهای جاری چه بسا کارا تر بشوند با

^۱ Suboptimal Equilibrium

^۲ Internalized

این حال تمایل کوتاه مدت می تواند منجر به یک تله موفقیت شود که در آخر سازمان را هدایت می کند تا با وضعیت، حاضر کنار بیاید. در موارد این چنینی، با تمرکز بیش از اندازه بر بهره برداری، سازمانها احتمالاً از اینرسی سازمانی رنج می برند و در دام یک توازن زیربهبینه^۱ گرفتار می آیند که سازگاری را دشوار می سازد (احمدی و قاضیانی، ۱۳۹۷: ۵۱).

در این بخش مفهوم دوسوتوانی سازمانی و دوسوتوانی استراتژیک و نکات اصلی آن ها تشریح می شود. بدین منظور ابتدا اشاره ای به تاریخچه و مفهوم و تعاریف دوسوتوانی سازمانی و دوسوتوانی استراتژیک خواهد شد، سپس از اهمیت آن بحث به میان می آید. در ادامه ابعاد و مولفه ها و مدل های آن را مطالعه خواهیم کرد و در انتها دیدگاه ها و رویکرد ها و عوامل موثر بر دوسوتوانی سازمانی و دوسوتوانی استراتژیک مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۲-۱-۱. تاریخچه دوسوتوانی سازمانی

پیشینه پژوهش مفهوم دوسوتوانی به سال ۱۹۷۶ برمی گردد زمانی که دانکن، برای اولین بار اصطلاح دوسوتوانی برای توصیف "ساختارهای دوگانه" را به ادبیات کسب و کار وارد کرد و یک دیدگاه ساختاری برای این مفهوم در نظر گرفت. وی پیشنهاد کرد که شرکت هایی که می خواهند دو روش مختلف نسبت به نوآوری داشته باشند از ساختار سازمانی دوگانه استفاده نمایند.

- یکی برای شروع و یا توسعه فعالیت های نوآورانه یعنی کاوش نوآوری
 - دیگری برای پیاده سازی و یا استقرار فعالیت های نوآورانه یعنی بهره برداری نوآوری.
- وی دوسوتوانی را به عنوان یک مفهوم زنجیره ای که از طریق آن سازمان ها می توانند در بلندمدت به اکتشاف و بهره برداری همزمان تمرکز نمایند تفسیر می نماید.

دانکن (۱۹۷۶: ۱۷۲)، اولین محقق که تعریف دوسوتوانی را در یک بستر سازمانی به کار برد، اظهار داشت که یک سازمان دوسوتوان باید بتواند در بهره برداری و اکتشاف برتری داشته باشد و به طور استراتژیک در ایجاد تغییرات اساسی، پاسخگو باشد. در عین حال، چنین سازمانی باید نگران انجام فعالیت های خود با کارآمدترین روش باشد.

^۱ Suboptimal Equilibrium

بیست سال بعد، تاشمن و اوریلی این مفهوم را در مقاله خود برای نشریه "بررسی و مرور مدیریت کالج کالیفرنیا" (۱۹۹۶) و یک کتاب مرتبط (۱۹۹۷) برگزیدند، اما با تمرکز کمی متفاوت: چگونه شرکت ها می توانند هر دو فرآیند تغییر تحول و انقلابی را مدیریت کنند. رویکرد آنها به دنبال مفهوم سازی دانکن بوده و بر جدایی ساختاری بین دو نوع فعالیت متفاوت تأکید دارد. با این حال، این رویکردها در بحث مدیریتی گسترده تر فراتر از جدایی ساختاری، که در کنار آمدن با تغییرات متوقف شده (به عنوان مثال، فناوری های مختل کننده) مطلب بیشتری ارائه نمی دهند (جای وو و همکاران، ۲۰۰۹: ۲). تاشمن و اوریلی در سال ۱۹۹۶ به مفهوم «پارادوکس موفقیت» اشاره نمودند؛ چالشی که در بلندمدت، برای سازمان به ظاهر موفق به وجود می آید و دوسوتوانی را به عنوان یک راه حل برای غلبه بر چنین معضلی پیشنهاد نمودند. تعریف آنها از دوسوتوانی اشاره به توانایی یک سازمان برای مدیریت بهبود هم مستمر و هم انقلابی یا به اصطلاح دیگر تغییرات تدریجی و تغییرات انقلابی به صورت همزمان دارد. آنها در انتها مجموعه ای از ویژگی های مشترکی که همه سازمان ها دوسوتوان به نظر می رسد دارا هستند را مشخص نمودند، از جمله این ویژگی ها می توان به موارد زیر اشاره کرد.

- ساختار متفاوت سازمانی
- فرهنگ سازمانی محکم یا بی قاعده ولی قوی
- ارزش های مشترک در سراسر شرکت
- مدیران ارشد دوسوتوان که واحد و ارزش های مختلف را در سراسر شرکت یکپارچه می کنند.
- بیرکینشاو و گیسون (۲۰۰۴: ۲۱۵)، از سوی دیگر، دوسوتوانی را به عنوان توانایی شرکت برای توسعه بلندمدت محصولات، بازارها و فناوری یا به عبارت دیگر تطابق در کنار سودآوری کوتاه مدت و هماهنگی یا همان هم راستایی تعریف نموده اند و از رویکرد ساختار محورتر به دوسوتوانی به یک رویکرد متن محور تغییر داده اند. تمرکز اصلی آنها به خودی خود دوسوتوانی نبود، بلکه بر تنش بین ظرفیت یک سازمان برای هم ترازی و سازگاری و نقش زمینه سازمانی برای کمک به شرکت در دستیابی به سطح مناسب تعادل بود. آنها فراتر از دیدگاه ساختاری رفته و دو نوع دوسوتوانی را توصیف نموده اند.

- دوسوتوانی بافتی یا زمینه ای
- دوسوتوانی ساختاری

که نتیجه بررسی جامع خود در ۱۰ شرکت بود. همچنین در سطح فردی چهار ویژگی افراد دوستوان را تشخیص دادند و بر این باورند که به منظور اینکه کارکنان رفتار دوستوان داشته باشند، بایستی زمینه‌سازمانی توسط مدیران ارشد مدیریت و آماده‌شده باشد. آن‌ها چهار نوع زمینه‌سازمانی را در دو بعد مدیریت عملکرد و حمایت اجتماعی شناسایی نمودند. مطالعه آن‌ها نشان می‌دهد که زمینه دوستوانی زمانی که هر دو ابعاد فوق در سطح بالایی هستند افزایش می‌یابد.

تحقیقات موجود برخی از پیامدهای دستیابی دوستوانی بر سازمان را مشخص نموده‌اند. به‌عنوان مثال، نتایج دوستوانی بر عملکرد بهتر سازمانی (گیسون و همکاران^۱، ۲۰۰۴: ۲۱۵؛ اسمیت و تاشمن^۲، ۲۰۰۵: ۵۲۷)، موفقیت بلندمدت و مزیت رقابتی پایدار (اوریلی و تاشمن، ۲۰۰۸: ۱۹۱ و رایش و همکاران^۳، ۲۰۰۹: ۶۹۲). از سوی دیگر، چند تحقیق مختلف نیز به برخی پیامدهای منفی دوستوانی اشاره نموده‌اند.

گیسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴: ۲۱۵)، در چند کلمه، به‌صورت خلاصه اشاره به هزینه دستیابی دوستوانی برای سازمان نموده‌اند ولی به جزئیات پرداختند و اصرار نموده‌اند که نفع و مزایای حاصل از دوستوانی بسیار بالاتر از هزینه ایجاد یک سیستم فرآیندها و زمینه برای سازمان دوستوان می‌باشد. با این حال، آن‌ها مشخص نموده‌اند که هزینه دوستوانی هنگامی که یک سازمان می‌خواهد ساختار دوگانه‌ای برای فعالیت‌های متضاد را ایجاد نماید بسیار بالاتر خواهد بود.

بعداً، نویسندگان به مطالعه اتنوگرافیک آدلر، گلدفتاس و لوین (۱۹۹۹) کارآفرینان که بهره‌وری و انعطاف‌پذیری را در مورد شرکت سهامی تولید موتور جدید، سرمایه‌گذاری مشترک تویوتا به تعادل رسانده، تکیه کردند. آنها نظریه‌های دوستوانی زمینه‌ای متمایز را از دوستوانی ساختاری متمایز می‌کردند، به گونه‌ای که دوستوانی زمینه‌ای بر بسیاری از راه‌ها تأکید می‌کند، نه جدا ساختاری، که سازمان‌ها برای مدیریت تنش مورد استفاده در انجام دو کار مختلف به طور هم‌زمان استفاده می‌کنند (جای وو، ۲۰۱۹: ۲).

^۱ Gibson et al.

^۲ Smith and Tushman

^۳ Raisch et al.

اسمیت و تاشمن (۲۰۰۵: ۵۲۷) شرکت‌هایی که به منظور عملکرد بلندمدت باید به صورت همزمان کارآمد و اثربخش باشند را مورد بررسی قرار دادند. در این شرکت‌ها، مدیران ارشد تحت فشارند تا به جستجو روبه‌جلو و هم‌رو به عقب بپردازند و به‌طور همزمان انعطاف‌پذیری و تمرکز داشته باشند. علاوه بر این، رایش و همکاران (۲۰۰۹: ۶۹۲) نیز اشاره کرد که موفقیت بلندمدت سازمان‌ها بستگی به بهره‌برداری قابلیت‌های فعلی و همچنین اکتشاف قابلیت‌ها و شایستگی‌های جدید است. با این حال که پژوهش‌های پیشین بر مبادله بین این دو فعالیت تمرکز داشتند، پژوهش‌های اخیر بر مفهوم دوسوتوانی سازمانی و اهمیت داشتن هر دو توانایی‌ها به صورت همزمان تأکید می‌نماید (رایش و همکاران، ۲۰۰۹: ۶۹۲).

نویسندگان دیگر اثر تغییرات تکنولوژیکی را در دوسوتوانی در نظر گرفته‌اند؛ و بر این باورند که تغییرات تکنولوژیکی فشار مضاعف برای به دست آوردن فناوری کلیدی کاملاً جدید بر شرکت‌ها وارد می‌کند. این شرکت‌ها از قابلیت‌های موجود درحالی‌که به دنبال فناوری جدید هستند استفاده و بهره‌برداری می‌کنند. به عبارت دیگر، آن‌ها نبایستی تنها از دانش و توانایی‌ها و شایستگی‌های موجود بهره‌برداری کنند بلکه در همین حال به منظور پاسخگویی به تغییرات تکنولوژیکی دانش و امکانات جدید را نیز بایستی کشف نمایند (تیلور^۱ و هلفت، ۲۰۰۹: ۷۲۲).

توانایی یک سازمان برای به دست آوردن هم‌راستایی و قابلیت انطباق، به عبارت دیگر، انجام هر دو فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشافی به صورت همزمان به سازمان‌ها مزیت رقابتی و عملکرد بلندمدت پایدار می‌دهد. در نهایت می‌توان گفت که به‌ویژه در محیط‌های کسب‌وکار آشفته دوسوتوانی برای یک سازمان موفقیت‌های کوتاه‌مدت و بقای بلندمدت را به ارمغان خواهد آورد.

تاریخچه دوسوتوانی سازمانی، بر خلاف اسم غریبش به زمانهای دوری باز می‌گردد، ولی ارائه و توضیح مفهوم دوسوتوانی به تازگی اتفاق افتاده است.

^۱ Taylor & Helfat

جدول ۲-۱. اولین مطالعات موثر در توسعه دوسوتوانی سازمانی

منابع	توضیحات
Duncan, ۱۹۷۶: استفاده از عبارات دوسوتوانی برای اولین بار March, ۱۹۹۱: تعریف اکتشاف و بهره برداری	زمینه اصلی شکل گیری دوسوتوانی سازمانی
Tushman & O'Reilly (۱۹۹۶) – Benner & Tushman (۲۰۰۳) Gupta, Smith & Sgalley (۲۰۰۶) – Smith & Tushman (۲۰۰۶) Raisch & Birkinshaw (۲۰۰۸) – Simsek (۲۰۰۹)	مطالعات مفهومی اصلی
Adler, Goldoftas & Levine (۱۹۹۹) – Halmqvist (۲۰۰۴) Tarafdar & Gordon (۲۰۰۷) Litrico & Lee (۲۰۰۸) – Guttel & Konlechner (۲۰۰۹) – Andriopoulos & Lewis (۲۰۰۹)	اولین مطالعات موردی
دو مطالعه پایه: Gibson & Birkinshaw (۲۰۰۴) – He & Wong (۲۰۰۴)	اولین مطالعات تجربی
مجموعه مطالعات جانسن: (Jansen et al., (۲۰۰۶) - (۲۰۰۸) - (۲۰۰۹)	
سایر مطالعات: Atuahene-Gima (۲۰۰۵) – Lavie & Rosenkopf (۲۰۰۶) - Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga (۲۰۰۶) - Cegarra-Navarro & Dewhurst ((۲۰۰۷) - Im & Rai (۲۰۰۸) - Cao, Gedajlovic & Zhang (۲۰۰۹)	

البته می توان مطالعات در موضوع دوسوتوانی را تقریباً به چهار مرحله زمانی تقسیم کرد: مرحله اول (۲۰۰۵-۱۹۹۵): چند مقاله اولیه که مفهوم را تعریف می کردند و اهمیت آن را مشخص می کردند (به عنوان مثال ، ادلر و همکاران ، ۱۹۹۹؛ گیسون و بیرکینشو، ۲۰۰۴؛ او و وونگ، ۲۰۰۴؛ تاشمن و اوریلی، ۱۹۹۶)؛ مرحله دوم (۲۰۰۵-۲۰۰۹): تعداد زیادی مقاله که اشکال مختلفی از دوسوتوانی، و همچنین پیشینه ها و پیامدهای آن و نقش متغیرهای تعدیل کننده را مورد بررسی قرار داده اند (به عنوان مثال، گوپتا، اسمیت، و شلی، ۲۰۰۶؛ لوباتکین، سیمزک، لینگ و ویگا، ۲۰۰۶)؛ مرحله سوم (۲۰۰۹-۲۰۱۳): با هدف دستیابی به تحکیم در این موضوع، تلاش های بیشتری در مورد جنبه های

اضافی از دوسوتوانی صورت گرفته است (به عنوان مثال، لووی، استنتر، و توسن، ۲۰۱۰؛ رایس و بیرکینشاو، ۲۰۰۸)؛ و مرحله چهارم (۲۰۱۳ - حال حاضر): گسترش بیشتر مقالات که مفهوم را به سایر زمینه ها همچون نشریه تجارت بین الملل گسترش می دهد (به عنوان مثال، شماره ویژه نشریه بررسی تجارت بین الملل)، مدیریت منابع انسانی (به عنوان مثال، مام، چانگ، چولاکووا، و جانسن، ۲۰۱۸)، امور مالی (به عنوان مثال، تیتوس، هاووس و کوین ۲۰۱۴)، بازاریابی (به عنوان مثال، لاپلام و داس، ۲۰۱۵) و حوزه های دیگر.

۲-۱-۲. مفهوم و تعاریف بهره برداری و اکتشاف

دانش، منبع مزیت رقابتی دارای اهمیت راهبردی در کسب و کار است و آن چیزی که در انجام آن سازمان ها نسبت به بازارها بهتر عمل می کنند خلق و انتقال دانش در درون سازمان است. باتوجه به اینکه خلق دانش جدید به توانمندی های موجود و اصول سازمانی وابسته است، پس دانش سازمان براساس، شیوه وابستگی مسیر از راه باز تکرار و باز ترکیب دانش موجود تکامل می یابد.

از سوی دیگر بقا و پویایی سازمان ها به قابلیت تفکر استراتژیک مدیریت وابسته شده است. یکی از موضوعات برجسته در مبحث استراتژیک، یادگیری سازمانی نام دارد. یادگیری سازمانی و خلق دانش در مواجهه با محیط متغیر کسب و کار امروزی، منبعی برای کسب مزیت رقابتی شناسایی شده است. مهم ترین عنصر مربوط به یادگیری سازمانی، «اکتشاف - پیگیری دانش جدید» و «بهره برداری استفاده و بهبود دانش موجود» است. سازمان ها برای بقای طولانی مدت، به انطباق هر دو نیاز دارند و باید منابع و توجه خود را بین این دو فعالیت تقسیم کنند (اوریلی و تاشمن، ۲۰۱۳: ۳۲۸). بر این اساس، ایجاد توازن بین اکتشاف و بهره برداری از فرصت ها، در فضای کسب و کار امروز ضرورت اصلی به شمار می آید.

بهره برداری در پالایش فرآیندهای فعلی، محصولات / خدمات با هدف بهبود تدریجی کارایی با ریسک محدودی از نوآوری متمرکز است تا اجازه نوآوری تدریجی را بدهد. از سوی دیگر، بهره برداری، توجه سازمانی معطوف به مشاغل موجود یا روش های موجود برای انجام تجارت و به کارگیری اطلاعات و توانایی های موجود برای دستیابی به اهداف سازمانی کوتاه مدت و موقعیت

های بازار است. بنابراین، بهره برداری شامل عدم اطمینان کم و میزان موفقیت بالایی است (چن^۱، ۲۰۱۷: ۳۹۱).

اکتشاف به عنوان یک آزمایش مبتنی بر تغییر، فرض خطر، تحقیق، انعطاف پذیری و نوآوری در تولید محصولات جدید، فرآیندها، معیارهای ارزیابی و فناوری، بر این باور تأکید دارد که ممکن است سازمانها هنوز به حداکثر توانایی های خود نرسیده اند و بنابراین آنها باید توانایی های موجود خود را گسترش دهند، قابلیت های موجود را متحول کنند، یا توانایی های جدیدی را توسعه دهند. علاوه بر این، اکتشاف در کشف پتانسیل های جدید، به حداکثر رساندن واریانس، تغییرات اساسی و آزمون و خطا متمرکز است (علمایره و همکاران^۲، ۲۰۱۹: ۵۵۶).

در یک محیط رقابتی، عملکرد برتر فقط با نوآوری مستمر می تواند پایدار بماند. نوآوری مستمر در کسب و کار نیازمند یادگیری مستمر است. موضوع اکتشاف و بهره برداری از مهم ترین عناصر مربوط به یادگیری سازمانی می باشند (بندریان، ۱۳۹۳: ۲۷). اکتشاف و بهره برداری اساساً دو فعالیت سازمانی مجزا است که باید همزمان پیگیری شوند تا سازمان به مزیت رقابتی و بقای بلندمدت دست یابد (سیمک و همکاران^۳، ۲۰۰۹: ۱۶۸).

محدود بودن منابع مالی و امکانات شرکت ها به خصوص در کشورهای در حال توسعه، نیاز به برنامه ریزی برای افزایش کارایی و بهره وری شرکت ها را بیش از پیش ضروری کرده است. از آنجا که انجام هر کار به داشتن ابزاری مناسب نیاز دارد، برای ارزیابی عملکرد شرکت ها، استفاده از روشی علمی به عنوان ابزاری دقیق اجتناب ناپذیر بوده و پژوهشگران را بر آن داشته است تا همواره به دنبال تدوین و معرفی روش های کارآمد ارزیابی عملکرد سازمان باشند (قاسمی و جهانگرد، ۱۳۹۰: ۱۱۹). برقراری تعادل بین بهره برداری و اکتشاف از جمله عواملی است که به بهبود عملکرد سازمان و کسب مزیت رقابتی منجر می شود. فعالیت های اکتشاف برای دستیابی به اهداف بلندمدت و بهبود سازگاری با تغییرات محیطی سودمند هستند، در مقابل فعالیت های بهره برداری با موفقیت های کوتاه مدت ارتباط نزدیکی دارند (شوئه^۴، ۲۰۱۳: ۵۴۱).

^۱ Chen

^۲ Alamayreh et al.

^۳ Simsek et al.

^۴ Zhou et al.

جدول ۲-۲. تعاریف اکتشاف و بهره برداری

منابع	تعاریف
علمایره و همکاران ^۱ (۲۰۱۹)	بهره برداری: تصفیه فرآیندهای فعلی، محصولات / خدمات با هدف بهبود تدریجی کارایی با ریسک محدود نوآوری برای اجازه دادن به نوآوری تدریجی
	اکتشاف: کشف پتانسیل های جدید، به حداکثر رساندن واریانس، تغییرات اساسی و آزمون و خطا
چن (۲۰۱۷)	بهره برداری: توجه سازمانی معطوف به مشاغل موجود یا روش های موجود برای انجام تجارت و به کارگیری اطلاعات و توانایی های موجود برای دستیابی به اهداف سازمانی کوتاه مدت و موقعیت های بازار
وانگ و چن (۲۰۱۵)	بهره برداری: گسترش توانایی های موجود در سازمان هایی که هنوز به حداکثر توانایی های خود نرسیده اند
شیروکوا و همکاران ^۲ (۲۰۱۳)	بهره برداری: شامل عواملی مانند سرمایه گذاری در منابع داخلی، ارزش گذاری منابع مرتبط با دانش، یادگیری سازمانی و تغییرات سازمانی و توسعه ای
گوتل و کنلچنر (۲۰۰۹)	بهره برداری: ایجاد توانایی ها و منابع برای مدیریت زمان حال (اهداف سازمانی کوتاه مدت و جلو ماندن از رقابت کنونی)
	اکتشاف: ایجاد توانایی ها و منابع برای مدیریت آینده (اهداف استراتژیک و جلو ماندن از رقابت های آینده)
مارس (۱۹۹۱)	اکتشاف: آزمایش مبتنی بر تغییر، فرض خطر، تحقیق، انعطاف پذیری و نوآوری در تولید محصولات جدید، فرآیندها، معیارهای ارزیابی و فن آوری ها

۲-۱-۳. مفهوم و تعاریف دوسوتوانی سازمانی

سرمآمدی پایدار یعنی وضعیتی تعادلی که در آن سرآمد ماندن به اندازه سرآمد شدن اهمیت دارد؛ نیازمند برخوردار بودن از قابلیت دوسو است. به این معنی که سازمان درعین حال که قابلیت های جدیدی را کشف می کند؛ همزمان از قابلیت های موجود بهترین بهره را ببرد. دوسوتوانی یک

^۱ Alamayreh et al.

^۲ Shirokova et al.

ظرفیت سازمانی است؛ مبنی بر این که دو هدف ناسازگار سازمانی که یکی مربوط به افق زمانی کوتاه مدت و دیگری مربوط به بازه زمانی بلند مدت است؛ به خوبی یکدیگر به انجام برسند.

دوسوتوانی سازمانی مفهومی جدید در مدیریت است که در رابطه با بقای سازمانی و عملکرد شرکت قابل بحث است. دوسوتوانی سازمانی به صورت فزایندهای برای به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار دارای اهمیت است و باعث بهینه شدن عملکرد می گردد. یک سازمان برای بقا، رشد، بهبود عملکرد، نوآوری و توان رقابت پذیری در محیط پویای امروزی به قابلیت دوسوتوانی سازمانی نیاز دارد. سازمان های موفق در یک محیط پویا با استفاده از امکانات تحت اختیار (بهره برداری) و کشف فرصتهای جدید (اکتشاف) دوسوتوان هستند (ممبینی و همکاران، ۱۳۹۴: ۸۸).

اسمیت (۲۰۱۷) اظهار داشت که دوسوتوانی سازمانی شامل دو حد مخالف قطبی است: بهره برداری در مقابل اکتشاف. از یک طرف، روش های اکتشافی بر مشتریان و یا بازارهای موجود تمرکز دارند. از طرف دیگر، روش های اکتشافی بر جنبه های خلاقانه و ابتکاری بیشتری تمرکز دارند که می تواند شامل دانش جدید، آزمایش، انعطاف پذیری و منطقی واگرا باشد.

واقعیت این است که سازمان ها معمولاً با بازارهای رقابتی متنوعی روبرو می شوند و این نرخ ها در نرخ اکتشاف و بهره برداری متفاوت خواهد بود. بنابراین، برای دستیابی به دوسوتوانی، سازمان ها باید تنش حاصل شده را بین بهره برداری و اکتشاف با استفاده از مناسب ترین اشکال دوسوتوانی کنترل کنند (علمایره و همکاران^۱، ۲۰۱۹: ۵۵۶).

در ادبیات یادگیری سازمانی، دوسوتوانی بر مبنای مشاهداتی است که شرکتها به تمرکز بر توانایی های بهره برداری و یا اکتشاف تمایل دارند. درحالیکه هدف شرکت های بهره بردارگرا، رسیدن به کارایی بهتر برای مثال از طریق تمرکز بر روی تولید و عادی سازی است، هدف شرکت های اکتشاف گرا ایجاد انعطاف پذیری در سازمان با یک رویکرد باز به یادگیری است (لو و هو^۲، ۲۰۱۴: ۱۰۲۹). در سازمان دوسوتوان به طور همزمان توانایی تمرکز بر مسئولیت های فعلی (بهره برداری) به خوبی فرصت های آینده (اکتشاف) را به عنوان کلیدی برای بقای شرکت برای محققان، اکتشاف و بهره برداری اساساً،

^۱ Alamayreh et al.

^۲ Ho & Lu

وجود دارد (بولیوار راموس و همکاران^۱، ۲۰۱۲: ۳۳۴). دو فعالیت سازمانی مجزا که باید به صورت کاملاً همزمان پیگیری شود تا به مزیت رقابتی و بقای طولانی مدت دست یابند. تعداد زیادی از تحقیقات از بهره برداری و اکتشاف به (سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۶۹) عنوان فعالیت های متعامد که متقابلاً اثر مثبتی دارند الگو گرفته اند دست یابی به دوسوتوانی در سطوح یکسان اکتشاف و بهره برداری آسان نیست اما می توان حداکثر رسیدن به هر دو را سریع تر کرد.

برخی از سازمان ها می توانند با فعالیت هایی که کارآیی را افزایش می دهد خود را همتراز کنند. چنین رفتارهایی که بر روی عملیات تولید، کاهش هزینه، کیفیت و ... برای بهبود عملکرد کسب و کار جاری تمرکز می کند، بهره برداری نامیده می شود. از طرف دیگر، سازمان ها می توانند بر روی فعالیت هایی که انعطاف پذیری را افزایش می دهد، تمرکز کنند که اکتشاف نامیده می شود و اشاره به تمرکز بر روی نوآوری و رشد در محصول، فرصت هایی برای اطمینان از اثربخشی آینده و ... دارد (مارس^۲، ۱۹۹۱: ۷۵). شرکت ها تمایل دارند که منابع خود را بین اکتشاف و بهره برداری تقسیم کنند. به عبارتی دیگر اکتشاف اشاره به توصیف کردن رفتار شرکت به وسیله افزایش متفاوت فعالیت ها، تحقیق، کشف، آزمایش، ریسک پذیری و نوآوری دارد درحالی که بهره برداری به وسیله کاهش تفاوت ها، حل منظم مسائل، پایش، اجرا و کارآیی، تولید و انتخاب مشخص مطالعات پیشنهاد داده است که این قابلیت ها، می شود نیازمند فرآیند، ساختار، فرهنگ و استراتژی های متفاوت اساسی در سازمان ها هست (ابراهیم پور و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۹). اکتشاف مرتبط با ساختارهای ارگانیک، سیستم ها با پیوند ضعیف، مسیر مستقل، ابتکار، استقلال، آشفستگی، بازارها و فناوری های نوظهور هست درحالی که بهره برداری مرتبط با ساختارهای مکانیکی، سیستم ها با پیوند محکم، مسیر وابسته، عادی سازی کنترل و بوروکراسی، (آنکونا و همکاران^۳، ۲۰۰۱: ۶۵۵). هدف شرکت های متمایل به، فناوری ها و بازارهای ایستا هست بهره برداری، رسیدن به کارآیی بهتر برای نمونه از طریق تمرکز بر روی تولید و عادی سازی است، شرکت های متمایل به اکتشاف هدفشان ایجاد انعطاف پذیری در سازمان از طریق یک رویکرد باز به یادگیری است (گیسون و بیرکینشاو^۴، ۲۰۰۴: ۲۱۴).

^۱ Bolivar- Ramos et al.

^۲ March

^۳ Ancona et al.

^۴ Gibson, C. B. & Birkinshaw

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

براساس جدول ۲-۳ برخی از مقالات به ایجاد ادبیات نظری و به منظور گسترش مفهوم دوسوتوانی نگاشته شده اند. برخی محققان نیز به بررسی نتایج و پیامدها و پیشینه آن در سازمان ها و همچنین نقش واسطه یا تعدیل گری آن پرداخته اند. معدود مقالاتی نیز عوامل ایجادکننده دوسوتوانی نظیر فرهنگ، ساختار، نوآوری و مدیریت و رهبری را مورد بررسی قرار داده اند. در واقع؛ سیر مراحل توسعه و مفهوم سازی دوسوتوانی را می توان در سه مرحله معرفی (۲۰۰۵-۱۹۹۵)، رشد (۲۰۰۹-۲۰۰۵) و تثبیت و تقویت دوسوتوانی (۲۰۱۰ تاکنون) دسته بندی کرد.

جدول ۲-۳. تعاریف دوسوتوانی سازمانی

منابع	تعریف
کلوسا ^۱ (۲۰۲۰)	توانایی یک شرکت در بهره برداری از عملکرد کسب و کار فعلی با سطح فزاینده ای از کارآیی (بهره برداری) در حالی که به دنبال فرصت های جدید و نوآوری های ریشه ای (اکتشاف) در همان زمان
هو و همکاران ^۲ (۲۰۱۶)	توانایی یک شرکت به منظور دنبال کردن جهت گیری های استراتژیک رقیب به طور همزمان
ریوز و همکاران (۲۰۱۶)	توانایی به کارگیری چندین رویکرد در مدیریت راهبردی بنگاه (رویکردهای کلاسیک، سازگاری، آیند هنگر و آینده ساز)
جونئی و همکاران ^۳ (۲۰۱۶)	توجه همزمان بر باورهای تنوع سازمانی و فرهنگ و ارزشهای چشم انداز مشترک
هیل و بیرکینشاو (۲۰۱۴)	تعادل بین اکتشاف (به معنای آزمون بدیل های جدید) و سودآوری (به معنای پالایش و گسترش شایستگی ها، فناوری ها و پارادایم های موجود) با علم به این مهم که بازخورد به دست آمده از اکتشاف عموماً نامشخص و نتایج حاصل از سودآوری عموماً مثبت، دقیق و قابل پیش بینی است.
وانگ و رفیق (۲۰۱۴)	برخورداری از دو ساختار ارگانیکی (مبتنی بر سطح بالایی از عدم تمرکز و استقلال) و مکانیکی (مبتنی بر استانداردسازی، تمرکز و روابط سلسله مراتبی)
یاغتین و صالحی ^۱ (۲۰۱۴)	توسعه محصول جدید از لحاظ عملکرد کسب و کار و از نظر عملکرد دانش

^۱ Claussa

^۲ Hu et al.

^۳ Junni et al.

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ترنر و همکاران ^۲ (۲۰۱۳)	سازگار ساختن بنگاه با نیازهای امروز و فردای بازار، تغییرات تدریجی و ناگهانی، راهبردهای تمایز و رهبری هزینه و هماهنگی با جهان و سازگاری با بازار محلی.
هوانگ ^۳ (۲۰۱۰)	توجه همزمان به پالایش، انتخاب، تولید، کارایی، اجرا و پیاده سازی درکنار تحقیقات، تنوع، ریسک پذیری، تجربه و آزمون، انعطاف پذیری و نوآوری مبتنی بر یادگیری.
لباتکین و همکاران ^۴ (۲۰۰۶)	توانایی سازمان در بهره برداری از شایستگی های موجود و کشف فرصت های جدید با مهارت های یکسان
اسمیت و تاشمن (۲۰۰۵)	کارایی در مدیریت تقاضای کسب و کار امروز و سازگاری با تغییرات محیطی آن زمان.
گیسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴)	توانایی سازمانی در پاسخ به تقاضاهای بازار و همزمان سازگاری با تغییرات محیط.
اوریلی و تاشمن (۲۰۰۴)	جداسازی بین واحدهای بهره بردار و اکتشافی (دوسوتوانی ساختاری)
تاشمن و اوریلی (۱۹۹۶)	توانایی برای اداره کردن تغییرات افزایشی و انقلابی (دوسوتوانی زمانی)
مارس (۱۹۹۱)	تمرکز سازمان ها بر توانایی های اکتشاف و بهره برداری
دانکن (۱۹۷۶)	مدیریت تقاضاهای متناقض با ایجاد ساختارهای دوگانه که گروهی از واحدهای تجاری بر هم تراز (بهره برداری) و واحدهای دیگر بر سازگاری (اکتشاف) تمرکز داشته باشند.

جدول ۲-۴. تعاریف دوسوتوانی استراتژیک

منابع	تعریف
بوستینزا و همکاران (۲۰۱۹)	توانایی همسو بودن و کارآمد بودن در مدیریت تقاضاهای کسب و کار امروز در عین سازگاری همزمان با تغییرات محیط
ویلیام کارتر ^۵ (۲۰۱۸)	توانایی مدیریت عالی برای ترکیب سبک های برنامه ریزی استراتژیک متناقض برای همسویی با جهت گیری استراتژیک دوسوتوانی شامل بهره برداری و اکتشاف

^۱ Yaghtin & Salehi

^۲ Turner et al.

^۳ Huang

^۴ Lebatkin et al.

^۵ William Carter

۴-۱-۲. اهمیت و ضرورت دوسوتوانی

هر سازمانی بر پایه انگاره های کسب و کار خود می چرخد و مبتنی بر آن طرز تفکر است که راهبردهای کسب و کار خود را طرح ریزی و مدیریت می کند (دراکر، ۱۹۹۹: ۲). در واقع؛ راهبرد، ابزار آزمایش انگاره های کسب و کار است. چنانچه راهبرد به نتیجه پیش بینی شده نرسد؛ نخستین نشان های است که ما را در کارایی انگاره ها به تردید وا می دارد و نیاز به بازاندیشی در انگاشته ها، بازآرایی مدلها، رویکردها و تکنیک ها و به تبع آن، بازنگری در اهداف، راهبردها و برنامه ها را گوشزد می کند. به این ترتیب، در کسب و کار نه تنها باید رویکرد درست را در راهبرد در پیش گرفت؛ بلکه لازم است، ترکیبی صحیح از رویکردهای گوناگون را با توجه به تغییرات محیطی برگزید. در واقع؛ مدیریت هوشیار بایستی به ترکیب رویکردهای گوناگون برای مقابله با محیط های چندفازی مؤثر و رو به تغییر پرداخته تا ضمن اجرای مؤثر راهبردها و ایجاد مزیت رقابتی، به حفظ آن در بستر زمان و نیل به سرآمدی پایدار دست یابد (ریوز و همکاران^۱، ۲۰۱۶: ۲). شرکتی که در چنین محیط متنوعی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در پیوستار زمان، گریزی از کاربست رویکردهای مختلف در تدوین و اجرای راهبرد ندارد؛ بایستی از قابلیت دوسوتوانی برخوردار باشد. دوسوتوانی، توانایی به کارگیری چندین رویکرد در مدیریت راهبردی بنگاه قلمداد می شود (ریوز و همکاران، ۲۰۱۶: ۲). در واقع سازمان های دوسوتوان ضمن تمرکز روی بهترین افکار و اندیشه ها و نیز قابلیت های مربوط به اداره بنگاه های امروزی (رویکرد کلاسیک)، بر باورها و چارچوب های نظری، اصول و ظرفیت های چگونگی برخورد با آینده در پیش (رویکرد سازگاری و آینده نگر) و یا تکوین آینده مطلوب و موردنظر (رویکرد آینده ساز) نیز تأکید دارند. بدین ترتیب، سازمان های دوسوتوان خود را سریع تر، بهتر و تأثیرگذارتر در مقایسه با سایر سازمانها با تغییرات محیط پویا وفق می دهند که مهمترین دستاورد و خروجی دوسوتوانی برای هر سازمانی، دست یافتن به غایت مزیت رقابتی و سرآمدی پایدار در یک محیط آشوبناک است.

در فضای به شدت رقابتی امروز تنها سازمان ها با عملکرد برتر به اهداف خود دست می یابند. امروزه با توجه به توسعه و تنوع محصولات شرکت ها و نیز رقابت شدید میان آن ها، شرکت ها در

^۱ Reeves et al.

معرض تحول و دگرگونی بوده، موفقیت نهایی و حتی گاهی بقای سازمانی به توانایی سازمان در استفاده از قابلیت دوستوانی سازمانی می باشد تا بتواند نوعی مزیت رقابتی برای سازمان خلق کند. سازمان های تولیدی باید به اندازه کافی انعطاف پذیر باشند تا هم تهدیدات غیرقابل پیش بینی و هم فرصت های موجود در آینده نامطمئن و محیط بی ثبات را مدیریت کنند. دوستوانی سازمانی برای متناسب شدن با محیط پرتلاطم کسب و کار، یکی از چالش های اساسی فرا روی مدیران امروز است. محققان بیان می کنند که سازمان های موفق در یک محیط پویا، دوستوان هستند. و همچنین نوآوری در قلب ایجاد ارزش، رشد و رقابت نهفته است و در زمان آشفتگی اقتصادی و رکود، توجه بیش تری را به خود جلب می نماید. سازمان ها در حال حاضر به طور فزاینده ای در مواجهه با محیط های پویا و شرایط چالشی به سر می برند که این شرایط آنها را در معرض سطوح بالاتری از پیچیدگی و عدم اطمینان قرار می دهد (فریرا و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۶۲). بنابراین، توانایی سازمان ها در حفظ مزیت رقابتی با استفاده از توانایی ها و شایستگی های موجود در سازمان و در عین حال نوآوری و تغییر و به دست آوردن شایستگی ها و توانمندی های جدید، برای بقای آن ها حیاتی است. این ایده که سازمان ها باید همواره امکانات جدید را «کاوش» و از دارایی های موجود «بهره برداری» نمایند، موضوع قابل تاملی در ادبیات سازمان است.

بنابراین به موازات افزایش رقابت و تغییرات محیطی و روند رو به رشد آن، شرکت ها با تنش بین بهره برداری از شایستگی های موجود و کشف شایستگی های جدید روبه رو هستند (فلوید و لین^۱، ۲۰۰۰: ۱۵۸؛ لویتال و مارس^۲، ۱۹۹۳: ۱۰۰). افزایش انتظارات مشتری، جهانی شدن و تغییرات مکرر در محیط، سازمان ها را وادار کرده است به طور مستمر شکل های جدیدی از مزیت رقابتی را خلق کنند (شولزه و همکاران^۳، ۲۰۰۸: ۳؛ مارس، ۱۹۹۱). سازگاری با این شرایط مستلزم کشف ایده ها و فرآیندهای جدید و ارائه محصولات و خدمات جدید به بازارهای نوظهور است. با این حال، شرکت ها برای اهرمی کردن شایستگی های کنونی و بهره برداری از خدمات و محصولات به ثبات نیاز دارند. به این منظور، توجه سازمان ها به دوستوانی سازمانی جلب شده است.

^۱ Floyd & Lane

^۲ Levinthal & March

^۳ Schulze et al.,

۵-۱-۲. ابعاد و مولفه های دوسوتوانی سازمانی

ابعاد و مولفه های متعددی توسط متخصصان در رابطه با هوش رقابتی ارائه گردیده است که به برخی از آن ها اشاره می گردد:

جدول ۵-۲. ابعاد و مولفه های دوسوتوانی سازمانی

ابعاد	مولفه ها	منبع
تعادلی	<p>- جهت گیری سازمانی به سوی یک تعادل نسبی بین فعالیت های اکتشاف و بهره برداری</p> <p>- قدر مطلق اختلاف اکتشاف و بهره برداری (دو فعالیت متناقض) با استفاده رقابت بر سر منابع یکدیگر</p> <p>- ایجاد تعادل بین اکتشاف و بهره برداری برای رسیدن به دوسوتوانی</p> <p>- بیشترین منفعت دوسوتوانی از طریق دست یابی به بالاترین سطح بهره برداری و اکتشاف</p>	کائو و همکاران ^۱ (۲۰۰۹)
ترکیبی	<p>- بهره وری عملکرد فعلی تا زمانی در سطح بالایی است که فرصت های جدید نیز در سطح بالایی شناخته شوند (مانع از بروز جبر فیزیکی و اثرات منفی وابستگی)</p> <p>- در رقابت نبودن فرآیندهای اکتشاف و بهره برداری، حمایت گر بودن برای یکدیگر</p>	
متوازن	<p>- ارتقا خلأقیت در سازمان توسط سیستم سازمانی مشخص همچون ساختار مبتنی بر تیم و شیوه های منابع انسانی و پشتیبانی از پیگیری همزمان اکتشاف و نوآوری</p> <p>- جلوه گری همزمان یک مفهوم رفتاری از بهره برداری و اکتشاف و به عنوان منبع بالقوه برای مزیت های رقابتی با توجه به یک منبع ارزشمند، کمیاب و غیر قابل تقلید</p> <p>- آمیختن وابستگی متقابل بین واحدهای انجام دهنده بهره برداری و اکتشاف</p> <p>- توجه به ساختارهای دوگانه نیاز به نوآوری در سازمان ها به منظور تضمین موفقیت بلند مدت</p> <p>- ایجاد واحدهای مستقل ساختاری که هر یک دارای راهبرد، ساختار، فرهنگ و سیستم های مشوق است</p>	سیمسک و همکاران ^۲ (۲۰۰۹)

^۱ Cao et al.

^۲ Simsek et al.

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

	<p>- وابستگی به پدیده همزمان مستلزم بخش بندی و مطابقت داشتن با بهره برداری و اکتشاف در داخل واحد های ساختاری متفاوت یا تقسیمات یک سازمان</p> <p>- پیگیری مستمر بهره برداری و اکتشاف در سراسر واحد ها</p> <p>- روابط توصیف شده به وسیله افزایش مستمر اطلاعات، همکاری برای حل مسائل، جریان داشتن منابع و تصمیم گیری مشترک</p> <p>- تخصص مدام منابع و توجه به بهره برداری و اکتشاف در سازمان</p> <p>- سیستم گردش زمانی متناوب سازمان ها در بین یک دوره بلند مدت از بهره برداری و یک دوره کوتاه مدت از اکتشاف</p> <p>- کاهش تعدادی از منابع و محدودیت های اجرایی یک رویکرد همزمان</p>	<p>معکوس</p> <p>چرخشی</p>
<p>کورتمان^۱ (۲۰۱۲)</p>	<p>- پیگیری همزمان اکتشاف و بهره برداری با استفاده از زیر واحد های جداگانه</p> <p>- زیر واحد های دارای ساختارها، فرآیندها، مشوق ها، سیستم ها، و فرهنگ های مجزا</p> <p>- تاکید بر تئوری دوسوتوانی ساختاری بر ساختارها و استراتژی های دو گانه جهت متعادل سازی دو فعالیت متناقض در یک زمان</p> <p>- اختصاص واحد سازمانی متفاوتی به هر کدام از فعالیت های بهره برداری و اکتشاف</p> <p>- دوسوتوانی از طریق تغییرات نشانه گذاری شده یا به عبارت دیگر، تغییر در ساختارها و فرآیندهای متوالی خود</p> <p>- هم راستای ساختارها با استراتژی ها با تغییر ساختار خود در طول زمان به منظور تطبیق تناقضات مورد نیاز برای بهره وری و نوآوری</p> <p>- تفکیک دو فعالیت متناقض در یک سیکل چرخشی</p> <p>- تغییر تمرکز مدیران از پیگیری نوآوری افزایشی یا ثبات به پیگیری نوآوری رادیکالی یا تجدید استراتژیک در طول زمان</p> <p>- حل تنش بین اکتشاف و بهره برداری از طریق افراد و مبتنی بر بافت سازمانی - ظرفیت رفتاری در پیگیری همزمان هم ردیف سازی و سازگاری</p>	<p>ساختاری</p> <p>متوالی</p> <p>زمینه ای</p>

^۱ Kortmann

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

	<p>- تصمیم‌گیری بر تقسیم وقت افراد بین تفاض‌های متناقض بهره برداری و اکتشاف</p> <p>- پیگیری همزمان نوآوری افزایشی و ناپیوسته</p>	<p>نوآوری</p>
<p>اوریلی و تاشمن (۲۰۱۳)</p>	<p>- پیگیری همزمان اکتشاف و بهره برداری با استفاده از زیر واحد‌های جداگانه</p> <p>- زیر واحد‌های دارای ساختارها، فرآیندها، مشوق‌ها، سیستم‌ها، و فرهنگ‌های مجزا</p> <p>- تاکید بر تئوری دوسوتوانی ساختاری بر ساختارها و استراتژی‌های دو گانه جهت متعادل سازی دو فعالیت متناقض در یک زمان</p> <p>- اختصاص واحد سازمانی متفاوتی به هر کدام از فعالیت‌های بهره برداری و اکتشاف</p> <p>- دوسوتوانی از طریق تغییرات نشانه گذاری شده یا به عبارت دیگر، تغییر در ساختارها و فرآیندهای متوالی خود</p> <p>- هم راستای ساختارها با استراتژی‌ها با تغییر ساختار خود در طول زمان به منظور تطبیق تناقضات مورد نیاز برای بهره‌وری و نوآوری</p> <p>- تغییر تمرکز مدیران از پیگیری نوآوری افزایشی یا ثبات به پیگیری نوآوری رادیکالی یا تجدید استراتژیک در طول زمان</p> <p>- حل تنش بین اکتشاف و بهره برداری از طریق افراد و مبتنی بر بافت سازمانی - ظرفیت رفتاری در پیگیری همزمان هم ردیف سازی و سازگاری</p> <p>- تصمیم‌گیری بر تقسیم وقت افراد بین تفاض‌های متناقض بهره برداری و اکتشاف</p>	<p>ساختاری</p> <p>متوالی</p> <p>زمینه‌ای</p>
<p>ریوز و همکاران^۱ (۲۰۱۶)</p>	<p>- شکل دهی صنعت با استفاده از مزیت‌های خود یا دیگر ذینفعان</p> <p>- حرکت در مسیر مورد تمایل سازمان</p> <p>- شکل دهنده و پیش‌تاز در تدوین راهبرد سازمانی</p> <p>- نیاز به تجربه و آزمایش مستمر</p> <p>- سریع در تدوین راهبرد سازمانی</p> <p>- کسب پیروزی با ایجاد یک بازار جدید یا به هم ریختن بازارهای فعلی</p> <p>- اولین در تدوین راهبرد سازمانی</p> <p>- بزرگ در تدوین راهبرد سازمانی</p>	<p>آینده ساز</p> <p>سازگاری</p> <p>آینده نگر</p> <p>کلاسیک</p>

^۱ Reeves et al.

در اکثر تحقیقات صورت گرفته تا کنون، سه بعد ساختاری، متوالی و زمینه ای را از ابعاد اصلی دوسوتوانی سازمانی دانسته اند، که در ادامه در مورد هر یک توضیح مختصری ارائه می گردد:

۱. **دوسوتوانی ساختاری:** سازمان ها به تغییر در ساختار خود نیازمند است، که این به منظور تطبیق با استراتژی های خودسازمان است، اما در صورت تغییرات سریع، دوسوتوانی متوالی ممکن است تاثیر خود را از دست بدهد. در این هنگام، سازمان ها نیازمند اکتشاف و بهره برداری به طور همزمان می باشند. این کار را می تواند با ایجاد زیر واحدهای مستقل اکتشاف و بهره برداری صورت پذیرد که به طور ساختاری با فرآیندها، ساختار و فرهنگ ها از هم جدا شده اند (اوریلی و تاشمن، ۲۰۱۳: ۳۲۸). به عبارت دیگر، تئوری دوسوتوانی ساختاری تاکید بر ساختارها و استراتژی های دو گانه در راستای متعادل سازی دو فعالیت متناقض در یک بازه زمانی دارد (جاب هوفز^۱، ۲۰۱۲: ۳). در این رویکرد هر کدام از فعالیت های بهره برداری و اکتشاف، واحد سازمانی متفاوتی را به خود اختصاص می دهند. در نتیجه، مدیران شرکت های تولیدی باید متناسب با فعالیتی که شرکت شان بر آن متمرکز است، بر هر یک از فعالیت های اکتشاف و بهره برداری تمرکز کنند. در این حالت، جریان دانش بالا به پایین برای مدیرانی با واحدهای بهره بردار و جریان دانش پایین به بالا برای مدیرانی با واحدهای اکتشافی دارای ارزش ویژه ای می باشد (مام و همکاران، ۲۰۰۷: ۹۱۴).

۲. **دوسوتوانی متوالی:** شرکت ها و سازمان ها به منظور تطبیق تناقض های مورد نیاز برای بهره وری و نوآوری، نیازمند تغییر ساختار خود در طول زمان هستند تا ساختارها با استراتژی ها هم جهت شوند. به عبارتی سازمان ها دوسوتوانی سازمانی را در یک مد ترتیبی از طریق تغییر ساختار در طول زمان کسب می کنند. تغییر ساختارها منعکس کننده ی تغییرات محیطی و همدریف سازی استراتژی ها، نشان دهنده ی انطباق سازمانی است (اوریلی و تاشمن، ۲۰۱۳: ۳۲۸). دوسوتوانی متوالی بر اساس جدایی زمانی، دو فعالیت متناقض را در یک سیکل چرخشی جدا میکند و با دوره های متوالی بهره برداری و اکتشاف تشریح می شود. این دیدگاه توسط مدیرانی بکار گرفته می شود که در طول زمان توجه خود را از پیگیری نوآوری افزایشی یا ثبات به پیگیری نوآوری رادیکالی یا تجدید استراتژیک تغییر می دهند. در این حالت، جریان دانش به بالا یا به پایین دارای اهمیت خاصی برای مدیرانی

^۱ Job Hoefs

است که بر دوره های زمانی بهره برداری تمرکز می کنند. در مقابل جریان دانش به پایین و به بالا برای مدیرانی دارای اهمیت است که بر دوره های زمانی اکتشاف تمرکز دارند (مام و همکاران، ۲۰۰۷: ۹۱۴).

۳. دوسوتوانی زمینه ای: پیگیری همزمان فعالیت های اکتشاف و بهره برداری درون یک واحد سازمانی به طور ذاتی چالش برانگیز است، چرا که هر کدام برای منابع کمیاب با یکدیگر رقابت می کنند و این رقابت منجر به بروز درگیری و تناقضات در سازمان می شود (سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹: ۸۶۹). در حقیقت، دوسوتوانی زمینه ای به وسیله مجموعه ای از سیستم ها و یا فرآیندها حاصل می شود که افراد را بر می انگیزد تا خود در مورد تقسیم وقت و زمانشان بین تفاضاهای متناقض بهره برداری و اکتشاف، تصمیم بگیرند. گیسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴: ۲۱۴) با مد نظر قرار دادن دیدگاه گوشال و بارتلت (۱۹۹۴) « کشش، نظم و انضباط، حمایت و اعتماد» بر این باور هستند که دوسوتوانی هنگامی خود را نشان می دهد که سازمان یک بافت حمایتی (ترکیبی از حمایت و اعتماد) با زمینه عملکرد بالا (ترکیبی از کشش و نظم و انضباط) به وجود آورد (گیسون و همکاران، ۲۰۰۴: ۲۱۴).

لذا هر یک از این رویکردها در دست یابی به دوسوتوانی، با توجه به ماهیت بازاری که سازمان ها با آن روبه رو می شوند، ممکن است بیشتر یا کمتر مورد توجه قرار گیرند، برای مثال، یک رویکرد ساختاری ممکن است در بازارهای پویا که شرایط در آن، در حال تغییر است مناسب تر باشد، در حالی که در محیط های با ثبات تر، سازمان ممکن است روش متوالی را اتخاذ کند. اوریلی و تاشمن (۲۰۱۳: ۳۲۸) بیان می کنند که سازمان های خدماتی بیشتر بر دوسوتوانی متوالی تاکید می کنند. همچنین برای سازمان هایی که فاقد منابع هستند، دوسوتوانی متوالی و ساختاری موثرتر است. معمولاً شرکت ها ابتدا بر دوسوتوانی متوالی و سپس بر دوسوتوانی ساختاری تاکید می کنند. با این حال، هر دو اثر مثبتی بر عملکرد سازمان ها دارند (اوریلی و تاشمن، ۲۰۱۳: ۳۲۸). علاوه بر این سازمان ها باید زمینه ای طراحی کنند که کارکنان را به ارائه نتایج با کیفیت تشویق کند و در همان زمان حمایت اجتماعی نیز فراهم کند؛ بنابراین، جدایی ساختاری و زمانی تنها راه ایجاد یک سازمان دوسوتوان نیستند، بلکه توانمند سازی افراد و ایجاد یک محیط سازمانی مناسب جهت تصمیم گیری افراد در

خصوص نحوه ی تقسیم وقتشان بین فعالیت های اکتشاف و بهره برداری، از دیگر راه های موثر برای ایجاد دوسوتوانی است. در نتیجه هر سه نوع دوسوتوانی متوالی، ساختاری و زمینه ای مکمل یکدیگر می باشند. دیدگاه سنتی دوسوتوانی بیشتر حول محور جدایی ساختاری فعالیت ها و اقدامات قرار دارد؛ اما دوسوتوانی زمینه ای که در سطح فردی آشکار می شود، نشان دهنده ی یک روند مکمل است (گیسون و همکاران، ۲۰۰۴: ۲۱۴).

۲-۲. بخش دوم: نوآوری سازمانی

امروزه تغییر جزء مسائل اصلی اجتماعی است که باید آن را قبول کنیم و با آن همسو شویم. اخیراً سرعت تغییر به قدری افزایش پیدا کرده که بسیاری از مدیران سازمان ها را غافلگیر کرده است. نکته مهم اینجا است که در فرآیند تغییرات، به ویژه تغییرات در فناوری و تکنولوژی اطلاعات و اهمیت رقابت و بقای سازمانی، بایستی تغییرات را پذیرفت و با آن همسو شد. تغییر قدمتی به طول شروع زندگی انسان تا کنون را دارد، امروزه این مسئله نسبت به قبل بیشتر وارد مباحث پر اهمیت سازمان ها شده است، در واقع اهمیت تغییر و ضرورت همسویی با آن جزو وظایف اصلی مدیریت، به خصوص در سازمان های پویا محسوب می شود. عامل اصلی در این امر محیط است، در واقع تغییر در نیازها و خواسته های مشتریان و تغییر در تکنولوژی را می توان اصلی ترین عامل در توجه به مسئله ی تغییر و نوآوری مد نظر قرار داد، نوآوری نیز تحت تأثیر محیط خارج سازمان و مزیت رقابتی است که سازمان ها سعی می کنند برای بقا و افزایش سهم خود در بازار آن را جدی بگیرند (نجف بیگی، ۱۳۸۸: ۴۹).

سازمان ها برای دست یابی به مقاصد و اهداف خودشان، با محیط اطرافش در تعامل هستند. این محیط شامل مجموعه ای از مشتریان، سهامداران، رقبا، مؤسسه های مالی، بازارها و دولت هستند. هر یک از این عوامل می تواند برای سازمان تهدید یا فرصتی را ایجاد کند. لذا سازمان برای بقای خود، باید همواره این موارد را مد نظر قرار دهد و یک سازمان هنگامی با محیط، خود را وفق خواهد داد که مدیریت قادر به طراحی راهبرد های نظام مند و صریح باشد. برای انجام چنین اقداماتی هماهنگی و انعطاف پذیری در سیستم های سازمان نیاز می باشد. اگر تغییرات سازمانی به موقع صورت نگیرد، منجر به آسیب پذیری و در ادامه آن تغییرات اساسی در سازمان می شود (عطافر، قبادی پور و

انالوئی، ۱۳۸۵: ۴). تحوّل سازمانی کوششی است، برنامه ریزی شده، فراگیر در کل سازمان، تحت نظارت مدیریت عالی سازمان به منظور تأمین سلامت و اثربخشی سازمان از راه دخالت های برنامه ریزی شده در فرآیندهای سازمانی با استفاده نمودن از دانش علوم رفتاری. اغلب، تحوّل سازمانی به وسیله " مداخله " انجام می شود که شامل فعالیت هایی است که لازمه آن همکاری یک تسهیل کننده ماهر و اعضای مؤثر سازمان می باشد (عطافر، قبادی پور و انالوئی، ۱۳۸۵: ۷). برنامه ی تحوّل در توسعه ی سازمان، عبارت است از توالی فعالیت ها، عملیات و رویدادها با هدف کمک به سازمان در بهبود عملکرد و اثربخشی آن.

گرچه رشد سازمانی خود گاهی مواقع نیازمند به انجام دگرگونی های ناپیوسته است، یک فرآیند عمده نیازمند یک چرخه ی نوآوری است و چرخه ی تکنولوژی، چه در زمینه تراشه های رایانه ای باشد یا خودرو و... به صورت نوآوری فزاینده شروع می شود. نوآوری زمینه ساز پیروزی در پی شناساندن سازوکار، چرخه تکنولوژی است تا مدیران را قادر سازد به کمک انجام دگرگونی های و تغییرات ناپیوسته در سازمان، به امتیازهای ایجاد شده توسط آن ها نایل شود (رضایی نژاد، ۱۳۷۸: ۴۰). در این بخش نیز نوآوری سازمانی و نوآوری محصول و خدمات و نکات اصلی آن تشریح می شود. بدین منظور ابتدا اشاره ای به تاریخچه، مفهوم و تعاریف نوآوری سازمانی و نوآوری محصول و خدمات خواهد شد، سپس از اهمیت آن بحث به میان می آید. در ادامه ابعاد و مولفه ها و مدل های آن را مطالعه خواهیم کرد و در انتها دیدگاه ها و رویکرد ها نو عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی و نوآوری محصول و خدمات مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۲-۱-۲. تاریخچه نوآوری سازمانی

نوآوری قدمتش به تاریخ زندگانی بشر بر می گردد. به نظر می رسد کشش درونی به کنجکاوی در مورد روش های جدید انجام کارها و استفاده از روش های بهتر در عمل همیشه در وجود انسان بوده است. در یک مدت زمان طولانی مرکز جهانی نوآوری در انگلستان مستقر بود و در اواسط قرن نوزدهم، سطح بهره وری و درآمد انگلستان، ۵۰ درصد بالاتر و بیشتر از سایر کشورها بود. در ابتدای قرن بیستم، مرکز نوآوری، دست کم در تکنولوژی های روز به آلمان انتقال داده شد. در حال حاضر

زمان زیادی می گذرد که مرکز نوآوری جهانی در ایالات متحده آمریکا استقرار دارد و بر این نکته آگاهیم که آ ایالات متحده در بیشتر سالهای قرن بیستم، بیشترین بهره وری و استانداردهای زندگی را در سطح جهان به خود اختصاص داده است.

در دهه ۱۹۶۰ مطالعات نوآوری به عنوان یک زمینه تحقیقاتی مستقل ظهور کرد. ولی خارج از رشته های موجود و دانشگاههای معتبر قرار گرفته بود. یکی از مقاطع مهم شکل گیری واحد تحقیقات سیاست علوم در دانشگاه ساسکس در سال ۱۹۶۵ بود. نام مرکز، تمایل به توسعه مطالعات نوآوری با عناوین دیگری که در آن زمان قابل قبول تر بودند نظیر (مطالعات علوم) یا (مطالعات سیاست علمی) را نشان می دهد اما همان طور که خواهیم دید یکی از بزرگترین درس های آموخته شده از تحقیقات انجام شده این بود که علم، تنها یکی از چندین جزء نوآوری موفق است.

به دنبال این نتایج و یافته ها، نه تنها تمرکز تحقیقات در این حوزه، بلکه مفاهیمی که برای توصیف آن به کار می رفت نیز تغییر کرد. در اواخر قرن بیستم و اوایل قرن بیست و یکم، چندین دپارتمان و مرکز تحقیقاتی تاسیس شد که تمرکزشان بر نقش نوآوری در توسعه اقتصادی و اجتماعی بود. بسیاری از این مراکز، دارای جهت گیری میان رشته ای بوده نیاز به مطالعه نوآوری از دیدگاه های مختلف را توصیف می کنند. چندین موسسه حرفه ای و مجله نیز در حوزه مطالعات نوآوری و تکنولوژی راه اندازی شد. برای داشتن یک دیدگاه جامع نسبت به نوآوری، باید بینش حاصل از چندین رشته را با یکدیگر ترکیب کرد. برای مثال، اقتصاد کلاسیک، اصولاً با تخصیص منابع به نوآوری (در رقابت با دیگر هدف ها) و تاثیرات اقتصادی آن مواجه شده درحالیکه خود فرآیند نوآوری کم و بیش به عنوان یک (جعبه سیاه) در نظر گرفته شده است. بررسی اتفاقاتی که در این جعبه می افتد، بر عهده پژوهشگران دیگر رشته ها قرار دارد. مسلماً بخش عمده ای از اتفاقات داخل این جعبه در ارتباط با موضوع یادگیری است و یادگیری در محیط سازمان یافته (نظیر گروه ها تیم ها بنگاه ها و شبکه ها) انجام می شود. عملکرد این محیط ها نیز در رشته هایی نظیر جامعه شناسی، علوم سازمانی، مدیریت و نظام های پویا بررسی می شود.

امروزه، مطالعه فرایندی که نوآوری ها از طریق آن تحقق می یابد و بازیگرانی که در آن نقش دارند، تعامل مستمر بین بازیگران و سازمان های مختلف، دیدگاه سیستمی در مطالعات نوآوری، نقش نهاد ها و سازمان ها در این فرآیند در سطح ملی و منطقه ای، تنوع عملکرد سیستم

های نوآوری در طول زمان و در بخش ها با صنایع مختلف و نهایتاً نتایج اجتماعی و اقتصادی گسترده نوآوری موضوعات سیاسی مربوط به آن از جمله مباحثی مطرح در مطالعات نوآوری هستند. در نیمه اول قرن بیستم بسیاری از نوآوری هایی که پیشرو بودن ایالات متحده نسبت به دیگر اقتصادهای کاپیتالیستی را ممکن کرد از نوع سازمانی و شامل راه های جدید سازمان دهی تولید و توزیع بود.

مفهوم نوآوری توجه تعداد زیادی از پژوهشگران را به خود جلب نموده است، مطابق نظر دی جونگ^۱ این مفهوم را اولین بار شومپیتر^۲ در سال ۱۹۳۴ مطرح کرده که به عنوان فرآیند ایجاد نام تجاری جدید، محصولات، خدمات و فرآیندها و تأثیر آن بر توسعه اقتصادی مطرح شده است. بر اساس نظریه وی، نوآوری به یکی از شکل های ذیل نمایان می شود:

- معرفی فرآیند تولید جدید یا بهبود اساسی در فرآیندهای کاری جدید
- گشودن درهای بازار جدید
- توسعه منافع جدید تامین کننده مانند مواد اولیه، تجهیزات و دیگر ورودی ها
- ایجاد تغییرات اساسی در ساختارهای صنعتی و سازمانی

امروزه، بر این نکته تأکید می شود که بنگاه های نوآور باید مسائل بالقوه ای را در نظر بگیرند که ممکن است وابستگی به مسیر را به وجود آورد. به عنوان مثال، اگر شرکتی زودتر از شرکت های دیگر یک مسیر نوآوری خاص را انتخاب کند، ممکن است از مزایای پیشتاز بودن بهره مند شود، اما ریسک محدود شدن به این مسیر خاص نیز، به واسطه تأثیرات تقویتی مختلف، برای او وجود دارد اگر در پایان کار این شرکت متوجه شود که مسیر بهتری وجود داشته که برخی شرکت های دیگر، که صبر یا شانس بیشتری داشته اند، آن ها را پیدا کرده و از آن ها استفاده کرده اند، ممکن است اولین شرکت با مشکل بزرگی روبرو شود زیرا تغییر مسیر بسیار پرهزینه است یا زمان انجام این کار دیگر سپری شده باشد. بنابراین، گفته می شود که در فاز اولیه پروژه نوآوری، قبل از اینکه دانش کافی در مورد گزینه های جایگزین جمع آوری شود، بهترین راه برد، اجتناب از تکیه بر یک مسیر خاص و

^۱ D Jung

^۲ Schumpeter

آزاد بودن استفاده از ایده ها و راهکارهای مختلف و رقیب است. در سطح بررسی یک شرکت، لازمه این موضوع رهبری کثرت گرایانه است که امکان دانستن دیدگاه های مختلف را فراهم می کند.

۲-۲-۲. تاریخچه نوآوری محصول و خدمات

در اواخر دهه ۱۹۸۰ متولد شد، تحقیقات در مورد ادغام کالا و خدمات در اواسط دهه ۲۰۰۰ پس از انتشار بسیاری از مقالات بنیادی انجام شد (براکس^۱، ۲۰۰۵: ۱۴۹؛ گبائر و همکاران^۲، ۲۰۰۵: ۲۰؛ توکر^۳، ۲۰۰۴: ۲۵۱). اصطلاح "خدمات رسانی" توسط واندرمرو و رادا، ۲۰۰۳: ۳۲۱ معرفی شد، پس از دو بررسی توسط باینس و همکاران (۲۰۰۷: ۵۵۳) و باینس، لایت فوت، بندیتینی و کی^۴ (۲۰۰۹) محبوبیت پیدا کرد. در سالهای بعد، خدمات رسانی تقریباً دارای تشابهاتی برای شرکت هایی شد که از فروش محصولات و خدمات اساسی به فروش سیستم های محصول و خدمات (PSS) روی آوردند. این سیستم های محصول و خدمات معمولاً شامل خدمات پیشرفته چرخه عمر است و شامل تغییر در مدل های تجاری شرکت ها می شود (دوروگبو^۵، ۲۰۱۳: ۵۶۷۸؛ رابتینو و همکاران^۶، ۲۰۱۵: ۶۰). شواهد نشان می دهد که برخی از تولیدکنندگان نمادین در سراسر صنایع، مانند کاترپینر، آی بی ام، رولز- رویس، از دام کالایی سازی محصول فرار کرده اند و به طور فزاینده ای از انتقال خود به خدمات سود می برند (هویکولا و همکاران^۷، ۲۰۱۶: ۳۴). این تغییر استراتژیک به طور فزاینده ای از نشریات که دانش و راهی برای تحقیقات آینده ارائه می دهند، الهام گرفته است. دانش در جوامع علمی مرتبط جمع شده است (لایت فوت و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۴۱۲)، به عنوان مثال گروهی از محققان که "با علاقه مشترک به مشکلات متمایز و در عین حال مرتبط در همان زمینه تحقیقاتی مرتبط هستند" (وگل^۸، ۲۰۱۲: ۱۰۱۸).

علاوه بر تحقیقات بازاریابی صنعتی و خدمات رسانی تحت هدایت مدیریت خدمات (جریان اصلی)، کامپ و پری (۲۰۱۷: ۱۲) سایر "انجمن های تحقیقاتی همسو" را که "بدون استفاده از این اصطلاح

^۱ Brax

^۲ Gebauer et al.

^۳ Tukker

^۴ Baines, Lightfoot, Benedettini and Kay

^۵ Durugbo

^۶ Rabetino et al.

^۷ Huikkola et al.

^۸ Vogel

"خودش" به مفاهیم مربوط به خدمات رسانی اشاره می کنند، تشخیص دهند. " در این حوزه با رشد سریع (کوالکوفسکی و همکاران^۱، ۲۰۱۷: ۸)، همزیستی دیدگاه ها، روش ها و اصطلاحات چند رشته ای، پیچیدگی را افزایش داده است که این امر تجمع دانش را محدود می کند (گوم و پارک^۲، ۲۰۱۱: ۱۶۰۹؛ توکر^۳، ۲۰۱۵: ۸۲). اگرچه تلاش های بررسی دقیق از قبل وجود دارد (بوهم و توماس^۴، ۲۰۱۳: ۲۵۱؛ براکس و ویسیتین، ۲۰۱۷: ۲۵؛ لووتو و همکاران^۵، ۲۰۱۷: ۹۶)، درج تعداد محدودی مقاله و استفاده از استراتژیهای مختلف برای سازماندهی مشارکتهای مفهومی مانع ادغام نتایج می شود. بنابراین، نیاز به ایجاد یک درک دقیق برای ایجاد شرایط یکپارچه سازی بهتر و تجزیه و تحلیل عمیق تر از تعاملات در جوامع تحقیقاتی مجاور اما جدا وجود دارد (کاوالیری و پزوتتا^۶، ۲۰۱۲: ۲۸۳؛ بوهم و توماس، ۲۰۱۳: ۲۵۲).

۲-۲-۳. مفهوم و تعاریف نوآوری سازمانی

نوآوری، یک سیستم مدیریتی است که بر رسالت سازمان توجه و تأکید دارد، به دنبال فرصت های استثنائی است، معیارهای موفقیت را مشخص می کند و در جستجوی فرصت های جدید است. نوآوری عاملی اساسی در ایجاد رقابت در سطح جهانی است که منجر به رشد سازمانی می شود و موفقیت آینده را در بر دارد (لیا^۷ و همکاران، ۲۰۰۷). مارا و لاکیس، نوآوری های سازمانی را بر اساس محصول، فرآیند و نوآوری های اجرایی بررسی کرده اند.

محققین بر این نکته پی برده اند که اکثر غریب به اتفاق پژوهش ها در زمینه نوآوری، بر نوآوری محصول در شرکت های تولیدی تأکید دارند. نوآوری سازمانی عبارت است از فرآیند و پروسه اجرای خلاقیت سازمان، یا به عبارتی تحقق بخشیدن و عملیاتی کردن ایده ها و طرح های نوین سازمانی (گلستان هاشمی، ۱۳۸۸). نوآوری سازمانی اختراع موارد تازه ای از دانش یا گسترش اطلاعات تازه نظیر مفهوم، تئوری یا فرضیه است؛ به عبارت دیگر نوآوری سازمانی به معنای چیزی

^۱ Kowalkowski et al.

^۲ Geum and Park

^۳ Tukker

^۴ Boehm and Thomas

^۵ Luoto, Brax and Kohtamäki

^۶ Cavalieri & Pezzotta

^۷ Lia et al

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جدید برای استفاده است. لازمه نوآوری سازمانی تبدیل ایده به اشکال قابل استفاده‌ی سازمانی است و این ایده برای پیشبرد عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (دامن پور و همکاران^۱، ۲۰۰۸). نوآوری سازمانی به عنوان گسترش یا قبول یک ایده یا رفتار در عملیات سازمانی است که برای کل سازمان به عنوان یک ایده و نظر جدید و نو است. ایجاد تکنولوژی‌های نو یا اقدامات جدید مدیریتی بر حسب محصولات جدید یا فرآیندهای نو صورت می‌گیرد. محصولات جدید شامل محصولات محسوس و خدمات نامحسوس و فرآیندهای جدید شامل فرآیندهای مستقیم و عملیات پشتیبانی در سازمان است (وانگ و چن^۲، ۲۰۰۶: ۸۶۷).

جدول ۲-۶. تعاریف نوآوری سازمانی

منابع	تعاریف
اسرا و همکاران ^۳ (۲۰۱۹)	نه تنها یک فرآیند است، بلکه همچنین ترکیبی از اجزای نوآورانه است که شامل نیازهای غیر قابل پیش بینی از محیط، الزامات روش تولید، تغییر صنایع و بازارها و همچنین ترکیب جمعیتی است.
جووانی ^۴ (۲۰۱۹)	یک عامل اساسی برای موفقیت شرکت‌ها و در نهایت رشد اقتصاد ملی
ایلوری و همکاران ^۵ (۲۰۱۷)	دانش جدیدی که ترکیب شده و در محصولات، فرآیندها و خدمات جدید پیاده سازی می‌شود
آفواه ^۶ ، ۱۹۹۸؛ ایلوری و همکاران ^۷ (۲۰۱۷)	دانش جدیدی که در محصولات، فرآیندها و خدمات جدید ترکیب و پیاده سازی شده است
دوران و اردن ^۸ (۲۰۱۶)	تولید کالای جدید یا کاملاً بهبود یافته به بازار سازمان که قبلاً توسط رقبا در دسترس قرار گرفته است.
دامن پور و آرتویند ^۹ (۲۰۱۲)	کشف زمینه‌های خلاق در ساختار سازمانی شرکت، فرآیندهای اداری و شیوه‌های مدیریت است.
لو و چن ^۱ (۲۰۱۰)	نوآوری سازمانی شامل تغییرات در ساختار و فرآیندهای یک سازمان در جهت به کار

^۱ Damanpour et al

^۲ Wong and chin

^۳ Esra'a et al.

^۴ Jovany

^۵ Oliveira et al.

^۶ Afuah

^۷ Ilori et al.

^۸ Doran and Jordan

^۹ Damanpour & Aravind

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

	گیری مفاهیم جدید مدیریتی، کاری و عملیاتی، مانند به کار گیری کار گروه های تخصصی در تولید، مدیریت زنجیره تامین با سیستم های مدیریت کیفیت است.
(لیا ^۲ و همکاران، ۲۰۰۷؛ شهابی و جلیلیان، ۱۳۹۰).	یک نظام مدیریتی است تمرکزش بر رسالت سازمان است، در جستجوی فرصت های استثنائی است، معیارهای موفقیت را مشخص می سازد و به دنبال فرصت های جدید است.
(پلسیس ^۳ ، ۲۰۰۷: ۲۳)	ایجاد دانش و ایده های جدید برای تسهیل نتایج جدید کسب و کار
وونگ و چن ^۴ ۲۰۰۶	نوآوری سازمانی به عنوان توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار در عملیات سازمانی است که برای کل سازمان جدید و نو است
سازمان همکاری و توسعه اقتصادی ^۵ ۲۰۰۵	اجرای روش جدید سازمانی در شیوه های کسب و کار بنگاه، محل کار سازمان یا روابط خارجی است.
لانکستر ^۶ و تیلور (۱۹۸۸)	به هر ایده، عمل یا محصول مصنوعی مربوط می شود کیه از نظر افراد در یک سیستم اجتماعی جدید و نو تلقی شود
دامن پور (۱۹۹۱)	نوآوری سازمانی تمایل سازمان به گسترش یا اصلاح خدمات و محصولات تازه و نیز توفیق سازمان در ارائه این خدمات و محصولات به بازار می باشد.

جدول ۲-۷. تعاریف نوآوری محصول و خدمات

منابع	تعاریف
اولیویرا و آزدودو ^۷ (۲۰۱۸)	ارائه بسته های کاملتر بازار یا بسته های ترکیبی از مشتری، کالاها، خدمات، پشتیبانی، سلف سرویس و دانش افزایش یافته است، تجزیه و تحلیل پدیده سرویس دهی به موازات افزایش حضور آن در واقعیت کسب و کار زیاد شده است
بوستینزا و همکاران (۲۰۱۸)	به یک استراتژی مهم نوآوری تبدیل شده است که شرکت ها را وادار می کند تا برتری رقابت خود را تنظیم کرده و ساختار سازمانی خود را از نو تنظیم کنند
یانگ لین و همکاران ^۸ (۲۰۱۸)	یکی از توانایی های استراتژیک مورد نیاز برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی، فراتر از توانایی های کلاسیک هزینه، کیفیت، زمان و انعطاف پذیری
بوستینزا (۲۰۱۷)	توانایی تولیدکنندگان برای ارائه "راه حل" های مربوط به خدمات خاص محصول خاص صنعت یا مشتری از طریق روابط نزدیک تولید کننده و مشتری

^۱ Lu & Chen

^۲ Lia et al.

^۳ Plessis

^۴ Wong & Chen

^۵ OECD (Organization for Economic Co-operation and development)

^۶ Lancaster & Taylor

^۷ Oliveira

^۸ Yong Lin et al.

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ویسنجیچ و همکاران ^۱ (۲۰۱۲)	"نوآوری در مدل کسب و کار که به موجب آن عرضه محصولات موجود از طریق خدمات مرتبط گسترش می یابد"
مارتینز و همکاران ^۲ (۲۰۱۰)	"روند سفر یا تحول که به موجب آن سازمانی خدمات ارائه شده خدمات خود را امکان پذیر می کند"
باینس و همکاران ^۳ (۲۰۰۹)	"نوآوری در توانایی ها و فرآیندهای یک سازمان برای ایجاد بهتر ارزش متقابل از طریق تغییر از فروش محصول به فروش سیستم خدمات محصول"
رن و گریگوری ^۴ (۲۰۰۷)	"فرآیندی تغییر که در آن شرکتهای تولیدی جهت گیری خدمات و یا توسعه خدمات بهتر و بهتر، با هدف تأمین نیازهای مشتری، دستیابی به مزایای رقابتی و افزایش عملکرد شرکت"
وارد و گریوز ^۵ (۲۰۰۵)	"افزایش دامنه خدمات ارائه شده توسط تولید کننده"
لویس و همکاران ^۶ (۲۰۰۴)	"هر استراتژی که به دنبال تغییر روش تحویل عملکرد محصول به بازارهای آن است"
دسمت و همکاران ^۷ (۲۰۰۳)	"روندی که در آن بنگاه های تولیدی اجزای خدمات بیشتر و بیشتری را در ارائه محصولات خود اتخاذ می کنند"
موسسه تلوس ^۸ (۱۹۹۹)	"ظهور خدمات مبتنی بر محصول که تمایز بین تولید و فعالیت های سنتی خدمات را از بین می برد"
دامن پور (۱۹۹۶)	به عنوان وسیله ای برای تغییر سازمان تصور می شود، یا به عنوان پاسخی به تغییرات در محیط خارجی و یا به عنوان یک اقدام پیشگیرانه برای تأثیرگذاری بر محیط "
واندرمر و رادا ^۹ (۱۹۸۸)	"افزایش پیشنهادی بسته های کاملتر بازار یا بسته های ترکیبی متمرکز بر مشتری از کالاها، خدمات، پشتیبانی، سلف سرویس و دانش به منظور افزودن ارزش به پیشنهادات اصلی محصولات"

^۱ Visnjic et al.

^۲ Martinez et al.

^۳ Baines et al.

^۴ Ren and Gregory

^۵ Ward and Graves

^۶ Lewis et al.

^۷ Desmet et al.

^۸ Tellus Institute

^۹ Vandermerwe and Rada

۲-۲-۴. ابعاد و مولفه های نوآوری سازمانی

ابعاد و مولفه های متعددی توسط متخصصان در رابطه با نوآوری سازمانی ارائه گردیده است که به برخی از آن ها اشاره می گردد:

جدول ۲-۸. ابعاد و مولفه های نوآوری سازمانی

ابعاد	مولفه ها	منبع
خدماتی	<ul style="list-style-type: none"> - ارائه خدمات جدید 	کروسان و آپایدین ^۱ (۲۰۱۰)
اداری	<ul style="list-style-type: none"> - پاسخ به نیاز بازار یا مشتری جدید - ایجاد تغییرات نوآورانه در راهبرد - ایجاد تغییرات نوآورانه در ساختار سازمانی - ایجاد تغییرات نوآورانه در فرآیندها - ایجاد تغییرات نوآورانه در رویه های اداری 	
فرهنگ یا فضای نوآوری	<ul style="list-style-type: none"> - سوق دادن فضای سازمانی در راستای تسهیل انجام دادن فعالیت های نوآورانه - فراهم کردن شرایط لازم برای خلاقیت و ایده پردازی کارکنان 	
تولیدی	<ul style="list-style-type: none"> - ارائه خدمات / تولیدات جدید - پیشتاز بودن در ارائه خدمات / تولیدات جدید در قالب آموزش افراد و تیم ها در سازمان - اختصاص منابع مالی به تحقیق و توسعه در زمینه تولید کالا و خدمات جدید 	چوپانی و همکاران (۱۳۹۰)
فرآیندی	<ul style="list-style-type: none"> - توسعه کالا / خدمات برای گروه های جدیدی از مشتریان - تبدیل کالا / خدمات موجود به اشکال جدید - تغییر در فرآیند تولید یا خدمات - به کار گیری تکنولوژی جدید زودتر از سایر سازمان ها - جستجوی راه ها و روش های جدید برای انجام امور - پاسخ سریع و هوشمندانه به رویه ها و فرآیندهای جدید رقبا - پیشتاز بودن در ارائه راه ها و روش های جدید تولید 	
اداری	<ul style="list-style-type: none"> - جستجوی سیستم های اداری جدید (مانند سیستم جذب، استخدام و سیستم های جدید ارزیابی و ...) - پیشتاز بودن در ارائه سیستم های اداری جدید - به کار گیری سیستم های اداری جدید 	

^۱ Crossan & Apaydin

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

	<p>- ایجاد ساختارها و روابط درون سازمانی جدید</p>	
<p>محصول</p>	<p>- شرکت محصولات جدید بسیاری را به بازار معرفی کرده است - شرکت محصولات اصلاحه شده بسیاری را به بازار معرفی کرده است - شرکت به طور دائم در جستجو و شناسایی محصولات جدید می باشد - شرکت به معرفی محصولات جدید بیشتر از رقیب می پردازد - محصولات جدید معرفی شده توسط شرکت باعث تغییرات قابل توجهی در صنعت شده است</p>	<p>فرآیند</p>
<p>اداری</p>	<p>- شرکت به طور دائم سیستم های عملیاتی خود را با استانداردهای جهانی مقایسه می کند - در شرکت، شیوه های کار به طور مداوم برای افزایش بهره وری به روز می شوند - شرکت همواره از تکنولوژی به منظور ارتقای کیفیت محصولات استفاده می کند - شرکت در توسعه سیستم های عملیاتی جدید سرمایه گذاری می کند - شرکت به طور مداوم طریقه استفاده از تکنولوژی های جدید را به پرسنل آموزش می دهد - شرکت همواره به معرفی روش های جدید مدیریت کسب و کار خود می پردازد - شرکت در به روز رسانی رویه های اداری سرمایه گذاری می کند - مدیریت به طور مداوم در جستجوی روش های جدید برای بهبود سیستم های اداری می باشد - شرکت اختیارات لازم را به کارمندان، جهت بروز نوآوری می دهد - رقیب از سیستم های اداری ما به عنوان مبنای کار خود استفاده می کنند</p>	
<p>خدماتی</p>	<p>- در این شرکت همواره خدمات جدیدی به کشاورزان و روستاییان عرضه می شود</p>	

جیمنز واله^۱ (۲۰۱۱)

رضائی و مغانلو
(۱۳۹۳)

^۱ Jimens & valle

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

	<p>- این شرکت همواره در عرضه خدمات جدید به کشاورزان و روستاییان پیشتاز است و در مقایسه با سایر شرکت ها در سطح منطقه وضعیت بهتری دارد</p> <p>- شرکت ما به طور انعطاف پذیری بر اساس انتظار و نیازهای روستاییان و کشاورزان، خدمات جدیدی را به آنان ارائه می دهد</p> <p>- در شرکت ما خدمات مختلف ارائه شده به کشاورزان و روستاییان به طور مستمر ارزیابی می شود و در راستای ارتقای کیفیت آن ها تلاش می شود</p> <p>- در این شرکت، اعضا برای نوآور شدن و ارائه خدمات جدید به کشاورزان و روستاییان آموزش داده می شوند</p> <p>- این شرکت در ورود به زمینه های نو و ارائه خدمات جدید به کشاورزان و روستاییان اصلاً محتاط یا ملاحظه کار نیست</p> <p>- شرکت ما به طور مستمر پیشنهاد و انتقاد های کشاورزان و روستاییان را دریافت می کند و متناسب با آن ها در روش ها و فرآیند ارائه خدمات خود به روستاییان تغییراتی را به وجود می آورد</p> <p>- شرکت ما همواره به شناسایی و به کارگیری نوآوری های مدیریتی تاکید دارد</p> <p>- این شرکت فناوری های جدید را زودتر از سایر شرکت های مشابه مستقر در سطح منطقه شناسایی می کند و به کار می گیرد</p> <p>- این شرکت همواره در ارائه روش ها و فرآیندهای نوین خدماتی پیشتاز است</p> <p>- در این شرکت، اعضا ترجیح می دهند برای انجام وظایف خود از شیوه های جدید استفاده کنند</p> <p>- نوآوری در شرکت ما اقدامی ریسک آمیز نیست و با مقاومت رو به رو نمی شود</p> <p>- در شرکت ما مدیر و اعضا به طور فعال در جستجوی ایده های نوآورانه هستند</p> <p>- در شرکت ما اعضا برای ایده های جدیدشان که نتیجه ای در بر ندارد، بازخواست و تنبیه نمی شوند</p> <p>-ایده های نوآورانه در شرکت ما به خوبی استقبال می شوند</p>	<p>اداری تولیدی</p> <p>فرهنگ نوآوری</p>
<p>صحت، مظلومی و</p>	<p>- سازمان به طور پیوسته محصولات جدیدی را برای گروه های</p>	<p>محصول</p>

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

<p>فخیمی محمدپور (۱۳۹۴)</p>	<p>جدیدی از مشتریان توسعه می دهد</p> <ul style="list-style-type: none"> - سازمان به طور پیوسته در پی بهبود محصولات جدید است - سازمان به طور پیوسته محصولات جدیدی را به مشتریان موجود ارائه می دهد - سازمان از لحاظ ارائه تعداد محصولات جدید بیمه ای نسبت به رقبا در وضعیت مطلوبی قرار دارد - سازمان در ارائه محصولات جدید نسبت به رقبا پیشتاز است - سازمان در استفاده از تکنولوژی های جدید نسبت به رقبا پیشتاز است - سازمان به طور پیوسته به حذف فعالیت های غیر ضروری در ارائه خدمات می پردازد - سازمان در پی بهبود فرآیند صدور بیمه نامه است - سازمان با توجه به نیازهای مشتریان، به طور پیوسته در پی بهبود شیوه های انجام امور است - سازمان به طور پیوسته به رویه ها و فرآیندهای جدید رقبا پاسخ جدید می دهد - سازمان در پی بهبود فرآیند ارزیابی و پرداخت خسارت است - سازمان از کارکنان برای جستجوی روش های جدید انجام امور حمایت می کند - سازمان از محیط کار مشارکتی حمایت و پشتیبانی می کند - سازمان از سیستم های اداری جدید (سیستم های پاداش، ارزیابی عملکرد و مدیریت منابع انسانی) استفاده می کند - میزان ریسک پذیری مدیران سازمان برای بهره برداری از فرصت بالا است - سازمان از ساختارهای سازمانی جدید برای تسهیل هماهنگی بخش های مختلف بهره می گیرد - سازمان فرهنگ نوآوری را ترویج می دهد 	<p>فرآیندی</p> <p>اداری</p>
<p>علی، کان و سارستد^۱ (۲۰۱۶)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - شرکت ما اغلب محصولات و خدمات جدیدی را توسعه می دهد که در بازار به خوبی پذیرفته شده است - بخش عمده ای از سود شرکت ما از طریق توسعه محصولات و خدمات جدید ایجاد شده است 	<p>محصول</p>

^۱ Ali, Kan & Sarstedt

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

<p>- محصولات و خدمات جدید شرکت ما باعث برانگیختن تقلید رقبا می شود</p> <p>- شرکت ما اغلب سریعتر از رقبایش به محصولات و خدمات جدید دست میابد</p> <p>- شرکت ما در تحقیق و توسعه محصولات و خدمات جدید توانایی بهتری نسبت به رقبایش دارد</p> <p>- شرکت ما همیشه مهارت های بدیعی برای تبدیل محصولات قدیمی به محصولات جدید برای بازار دارد</p> <p>- شرکت ما اغلب فرآیندهای عملیاتی متفاوتی را برای تسریع تحقق اهداف شرکت می آزماید</p> <p>- شرکت ما همیشه مهارت ها یا تجهیزات جدیدی برای بهبود فرآیند عملیات تولید یا خدمات کسب می کند</p> <p>- شرکت ما می تواند فرآیند تولید یا فرآیند عملیات کارآمدتری را ایجاد کند</p> <p>- شرکت ما می تواند به طور انعطاف پذیری، محصولات و خدمات را بر اساس خواسته های مشتریان ارائه دهد</p> <p>- فرآیند تولید یا فرآیند عملیات به کار گیری شده توسط شرکت ما همیشه موجب برانگیختن تقلید رقبا می شود</p> <p>- شرکت ما تقسیم کار میان بخش های مختلف را بر اساس نیازهای مدیریت بازار تغییر خواهد داد</p> <p>- مدیران شرکت ما رویکردهای رهبری جدیدی را برای هدایت تمام کارکنان به منظور انجام وظایف اتخاذ خواهد کرد</p> <p>- سیستم جدید مدیریت مالی اتخاذ شده توسط شرکت ما می تواند به طور موثری اختلاف واقعی بین عملکرد و اهداف ما را رصد کند</p> <p>شرکت ما بر قابلیت نوآوری و خلاقیت در هنگام استخدام کارکنان تاکید دارد</p> <p>- سیستم جدید استخدام کارکنان اتخاذ شده توسط شرکت ما کارآمد و موثر است</p> <p>- روش جدید ارزیابی عملکرد اتخاذ شده توسط شرکت ما، مدیران را قادر می سازد تا از اینکه کارکنان تا چه اندازه به هدف شرکت دست یافته اند به تصویر بهتری برسند</p>	<p>فرآیند</p> <p>مدیریت</p>
--	-----------------------------

در اکثر تحقیقات صورت گرفته تا کنون، سه بعد نوآوری در محصول، نوآوری در فرآیند و نوآوری اداری را از ابعاد اصلی نوآوری سازمانی دانسته اند، که در ادامه در مورد هر یک توضیح مختصری ارائه می گردد:

نوآوری در محصول: تداوم و ماندگاری هر شرکتی به ظرفیت های آن برای حفظ جایگاه خود در بازار و مقابله با رقابتی بستگی دارد که با جهانی سازی و گسترش فناوری های جدید با سرعت و بی پروایی زیادی گسترش می یابد، و در حالی که محصول نشان دهنده وجهه شرکت است، موفقیت کلی آن نیز به موفقیت محصول از طریق تحقق بخشیدن به خواسته ها و نیازهای مصرف کنندگان و توسعه محصولات جدید بستگی دارد. در پژوهش های مربوط به نوآوری، تمایزی میان نوآوری در محصول و نوآوری در خدمات در نظر گرفته نشده است. به بیان دیگر، نوع نگاه به نوآوری در خدمات ارائه شده توسط سازمان های خدماتی همانند محصولات و کالاهای تولید شده در سازمان های تولیدی است. نوآوری در خدمات را می توان چنین تعریف کرد: نوآوری در خدمات عبارت از ارائه خدمات نو و جدید، به مشتریان موجود یا جدید و ارائه خدمات موجود به مشتریان جدید است (دامن پور و همکاران، ۲۰۰۹: ۶۵۷). نوآوری در محصول عبارت است از توسعه محصولات جدید، به وجود آوردن تغییر در طراحی محصول فعلی یا استفاده از روش ها و ابزارهای جدید در روش های تولید فعلی؛ به بیان دیگر، بر روی بازارهای موجود برای محصولات موجود، تمایز از طریق ویژگی ها و عملکردهایی است که پیشنهادات فعلی ندارند، تمرکز دارد. نوآوری در محصول به معرفی و ارائه یک کالا یا خدمات جدید یا بهبود در ویژگی ها یا مشخصه های محصول با توجه به موارد استفاده و کاربردهای در نظر گرفته شده و نیاز های مشتریان اشاره دارد (گانندی و همکاران، ۲۰۱۱: ۶۶۸).

نوآوری در فرآیند: نوآوری فرآیندی ابزار و سازوکاری را در راستای حفظ و بهبود کیفیت و صرفه جویی هزینه ها به وجود می آورد (جیمنز^۱ و همکاران، ۲۰۰۸: ۳۹۳) و در بر گیرنده ی به کار گیری روش های جدید یا بهبود یافته ی تولید، توزیع یا تحویل خدمات است. نوآوری در فرآیند شامل روش های جدید تولید محصولات یا خدمات و همچنین روش های جدید ارائه و تحویل آن ها به

^۱ Jimenes et al

مشتریان است. در واقع منظور از نوآوری فرآیندی این است که تا چه اندازه سازمان فناوری های جدید را به کار می گیرد و روش های جدید انجام کار را مورد تست و آزمایش قرار می دهد (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳). سازمان به صورت روتین از این دو نوع نوآوری برای ایجاد مزیت رقابتی استفاده می کند. نوآوری محصول به "تولید محصولات تازه یا پاسخ به یک مصرف کننده خارجی یا نیاز بازار" اطلاق می شود و نوآوری های فرآیندی در واقع، "عناصر جدیدی هستند که در تولیدات یا یا فعالیت های خدماتی سازمانی به کار می روند (دامن پور، ۲۰۰۱؛ بهرامی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۹).

نوآوری اداری^۱ (اداری و فنی): نوآوری اداری به رویه ها، سیاست ها و اشکال سازمانی جدید اشاره دارد (جیمز و همکاران، ۲۰۰۸: ۳۹۳). در واقع منظور از نوآوری اداری این است که تا چه اندازه مدیران سازمان از سیستم های جدید مدیریتی و... در اداره کردن استفاده می کنند (میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰: ۲). تمایز بین نوآوری های اداری و فنی بر اساس ساختار اجتماعی قرار دارد. نوآوری اداری با تغییر در ساختار سازمانی و فرآیندهای اداری سروکار دارد، به صورتی که نوآوری سازمان اداری ارتباط نزدیکی با فعالیت های اداری سازمان و ارتباط غیر مستقیمی با فعالیت های کاری سازمان دارد. نوآوری فنی با تغییر در محصول، خدمات و تکنولوژی فرآیند تولید ارتباط دارد، این نوع نوآوری سازمانی مستقیماً با فعالیت های کاری یک سازمان سروکار دارد و با تغییرات در محصولات و فرآیندها ارتباط دارد. نوآوری اداری به تغییرات در ساختار سازمانی، رویکردهای مدیریتی، استراتژی ها، فرآیندها و سیستم های اداری اشاره دارد (دامانپور و آراویند، ۲۰۱۲: ۴۲۶).

۲-۲-۸. دیدگاه های نوآوری سازمانی

بهبودی سازمان کوششی برنامه ریزی شده از جانب مدیریت ارشد سازمان، با هدف ارتقاء و بهبود در عملکرد سازمان است که به مطالعات هاثورن^۲ در سال های ۱۹۲۷-۱۹۳۲ بر می گردد، در این خصوص مورد توجه قرار دادن جنبه های انسانی نقش اساسی را شامل می شود و سعی بر این است که به تغییر نگرش، ارزش ها و اقدامات مدیریتی در راستای بهبود و رشد سطح عملکرد سازمان منجر گردد و هدف نهایی این است که ساختاری به محیط سازمان ارزانی کند که مدیران و کارکنان

^۱ Administrative Innovation

^۲ Hawthorne

بتوانند حداکثر مهارت و توانایی خود را در برای رسیدن به اهداف سازمان به کار برند و در نهایت بهسازی محیط با ایجاد تغییر و نوآوری در سازمان، فنونی برای بهبود در انجام وظایف و اثربخشی سازمان هاست و تغییر در سازمان ها باید به صورت یک رویه و هنجار درآید، نه عاملی به عنوان زنگ خطر (نجف بیگی، ۱۳۸۸: ۱۰۳).

در اقتصاد جدید، واحد تجزیه و تحلیل نوآوری، محصول یا فناوری نیست، بلکه مفهوم کسب و کار، ارائه تنوع راهبردی بیش تر به یک نوع صنعت یا قلمرو رقابتی است. نوآوری مفهوم کسب و کار، کلید خلق ثروت جدید است، این نوع نوآوری، مادر نوآوری هاست و مبانی رقابت در یک صنعت یا قلمرو را تغییر می دهد که این مدل نوآوری کسب و کار، کارایی^۱، یگانگی^۲، تناسب^۳ و تقویت کننده های سود^۴ را شامل می شود (شریفیان ثانی و سرمست، ۱۳۸۸: ۷۸). به منظور واقعیت بخشیدن به یک جریان پیوسته از نوآوری، کارکنان به دو بعد تمایل و توانایی به نوآوری نیاز دارند. نوآوری فردی یک مرکز است برای شناخته شدن چندین اصل مدیریتی، از جمله، مدیریت کیفیت (ایچی و الپن^۵، ۲۰۰۴: ۲۸؛ طرح های بهبود مستمر، آلفرینگ^۶، ۲۰۰۳: ۴۱۳). نوآوری به مثابه فرآیندی است که با دو عمل خلاقانهی خلق ایده^۷ و شناخت فرصت^۸ شروع می شود، در عمل اول شخص، بینش خود را در مورد مسئله ای جدید، گسترش می دهد. به هر حال، در اغلب موارد، بینش ها الهام گرفته از یک مسئله یا یک فرصت اند. هنگامی که فرصت شناسایی شد، فکر باید به سمتی شکل گیرد که بتواند توسط تصمیم گیرندگانی که نیاز به پاسخ به سؤالات متعددی دارند، ارزیابی شود. تنها افراد خلاق و باهوش قادر به ارائهی ایده های نوآورانه هستند، نوآوری برآمد فرآیند خلاقیت است و شناختن و اجرای یک ایده جدید را شامل می شود و شامل دو نوع افزایشی و بنیادی می باشد، نوآوری افزایشی عمدتاً برای بهره برداری از اشکال موجود است، همچنین، چیزی را که هم اکنون وجود دارد را بهبود می بخشد یا فناوری موجود را برای به کار بردن در جهت اهداف دیگر، بازآرایی

^۱ efficiency

^۲ uniqueness

^۳ Fit

^۴ Profit boosters

^۵ Ehigie & Akpan

^۶ Elfring

^۷ Idea Generation

^۸ Opportunity Recognition

می کند، در این معنا، نوآوری در حاشیه هاست. در نقطه‌ی مقابل، نوآوری بنیادی، چیزی جدید برای جهان، از فناوری یا روش های موجود است. اصطلاحات نوآوری کشفی و نوآوری ناپیوسته، اغلب به عنوان مترادف برای نوآوری بنیادی به کار می روند، مسیر نوآوری، به طور کلی با دوره های طولانی نوآوری افزایشی که با نوآوری های کمیاب بنیادی تقطیع شده است، مشخص می شود (دانشکده مدیریت هاروارد، ترجمه، ایران نژاد پاریزی و چرخچی، ۱۳۸۹: ۴). بخش عمده ای از تحقیقات رفتاری در رفتارهای نوآورانه بر خلاقیت متمرکز است، نقش رهبران، بازی در فعال کردن و تقویت رفتارهای نوآورانه‌ی کارکنان در دو حوزه‌ی تولید ایده و برنامه های کاربردی است و رفتار نوآورانه‌ی کارکنان تا حد زیادی به تعامل آنها با دیگران در محل کارشان وابسته است (آندرسون و همکاران^۱، ۲۰۰۴: ۱۵۰؛ زو و شالی^۲، ۲۰۰۳: ۱۶۹؛ جونگ و همکاران، ۲۰۰۷: ۳).

ژوزف شومپیتر^۳، اقتصاددان معروف، تأکید می کند که کارکرد اصلی کارآفرینان، نوآوری است. طبق گفته های شومپیتر این نوآوری است که کارآفرینان را از دیگران متمایز می نماید. شومپیتر ادعا می کند که کارآفرینان، نوآوری را از طریق ارائه‌ی کالاهای جدید، روش های تولید جدید، گشایش بازارهای جدید، یافتن منابع اولیه جدید و ایجاد انواع جدید سازمان های صنعتی انجام می دهند. این دیدگاه نشان می دهد که کارآفرینان، قربانیان محیط نیستند بلکه این محیط است که توسط کارآفرینان دچار تحوّل می شود و عقیده براین است که لزومی ندارد که همه‌ی کارآفرینان نوآوری کنند، کارآفرینی، بسیج منابع، پذیرش خطر و به دست آوردن بازار است. هر چند نوآوری هسته‌ی اصلی بیشتر استراتژی های کسب و کار را تشکیل می دهد، نوآوری به خودی خود به موفقیت منجر نمی شود و یک ایده و یا نوآوری تنها به یکی از طرق، خلق اشکال جدید ارزش، افزودن بر ارزش، کاهش هزینه ها، ایجاد بازارها به موفقیت منجر خواهد شد (گرگ گلایدزدیل، ترجمه مرادی، ۱۳۹۰: ۲۱). جروئن، جونگ و هارتوگ (۲۰۰۷: ۴۵)، بیان می کنند که رهبران در تحریک نوآوری فردی، نقش پر اهمیتی را ایفا می کنند و نتایج مطالعات نوآورانه‌ی مختلف تأثیر رفتار رهبر را با استفاده از مدل توسعه بر عملکرد کارکنان من جمله اثربخشی، بهره وری را نشان می دهد رفتار نوآورانه را می

^۱ Anderson et al.

^۲ Zhou & Shalley

^۳ Schumpeter

توان به عنوان یک موضوع چند بعدی دیده شود که سازه ای فراگیر است که دربرگیرنده‌ی تمام رفتارهایی است که کارکنان از طریق آن می‌توانند به فرآیند نوآوری کمک کنند و حتی جان و همکاران، ۱۹۹۷، خود رهبری را به عنوان یک سابقه ای از نوآوری فردی بیان نموده‌اند و دادن استقلال عملیاتی به کارکنان تشویق یک فرهنگ نوآورانه است. پوچیو و چیمنتو^۱ (۲۰۰۱: ۶۷۸) در آمریکا نشان دادند که مردم تمایل بیشتری به سبک نوآورانه‌ی خلاقیت نشان می‌دهند. چنین وضعیتی در بین مردم آرژانتین (گونزالز، ۲۰۰۳) و سنگاپور (راموس^۲، ۲۰۰۵) مشاهده شده است (دعائی و کفاشان، ۱۳۸۹: ۹۰).

۲-۲-۹. عوامل تأثیر گذار بر نوآوری محصول و خدمات

شرکت‌ها در محیطی کار می‌کنند که با تغییرات سریع مشخص می‌شود: تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، سازمانی، بازاریابی و فناوری. تحت این شرایط جدید، شرکت‌ها موظف می‌شوند خود را با این تغییرات سازگار کنند تا از تداوم آن اطمینان حاصل کنند. در عین حال، این تغییرات و متغیرها به عنوان فرصت‌ها و تهدیدهایی در نظر گرفته می‌شوند که شرکت‌ها را وادار به ایجاد روش‌های جدیدی می‌کنند که با این نیازهای محیطی منطبق باشند. برای مثال، عوامل اجتماعی و سازمانی از طریق انطباق نوآوری در فعالیت‌های خود، شامل نوآوری در محصولات برای تحقق بخشیدن به نیازهای بازار، بر شرکت‌ها تأثیر می‌گذارند. از طرف دیگر، نیروهای بازار به شدت بر موقعیت فعلی محصول در بازار به ویژه با رقابت متهورانه تأثیر می‌گذارند. علاوه بر این، وضعیت بازار ممکن است بر محصولات فعلی و چرخه عمر مستقیم محصولات کنونی، که با پیشرفت تکنولوژی کوتاه بوده است، تأثیر بگذارد.

فضای سیاسی پایدار و پشتیبانی مقامات از نوآوری، هم شرکت و هم افراد را به ایجاد نوآوری چه در زمینه تولید و چه در زمینه‌های دیگر، از طریق ایجاد مراکز تحقیق و توسعه و تأمین منابع مالی و انسانی لازم به آنها ترغیب می‌کند. علاوه بر این، نیروهای فن‌آوری با توجه به نیاز مشتری، روش‌های جدیدی را در زمینه نوآوری محصولات ارائه می‌دهند و برای افزایش سود، رقابت‌پذیری و حفظ سهم بازار، شرکت‌ها باید نوآوری فناوری را به عنوان بخشی از استراتژی جهانی خود در نظر

^۱ Puccio & Chimento

^۲ Ramos

بگیرند. همه این نیروها نمایانگر فرصت‌هایی برای شرکت‌ها، به منظور حل مشکلات خود از طریق نوآوری در محصولات جدید یا ایجاد تغییرات در محصولات موجود، هستند. شکل زیر عناصر اصلی تأثیرگذار بر نوآوری محصول را نشان می‌دهد. ما به وضوح به تعامل عناصر مختلف محیط شرکت و تأثیر آنها بر روند نوآوری به طور کلی و سیستم تحویل محصول اشاره می‌کنیم.

عوامل خارجی و داخلی دیگری نیز وجود دارند که بر نوآوری محصول تأثیر می‌گذارند: نیازها و انتظارات مشتری: شرکتهایی که مشتری‌گرا هستند، به نیازهای نهایی آنها پاسخ می‌دهند، سطح رضایت آنها را ارزیابی می‌کنند و برای جلب رضایت آنها فرآیندها را بهبود می‌بخشند. در زمینه نوآوری در محصول، رویکرد هیپل (۱۹۸۸) مبتنی بر نیازهای مشتری بر این نکته تأکید دارد که شرکت‌ها، در تلاش‌های ابتکاری خود، باید به نیازهای کاربران توجه کنند. کریستنسن (۲۰۰۳) تأکید کرد که توجه به مشتریان موجود می‌تواند استعداد شرکت را برای نوآوری محدود کند، چون مدیران علاقه زیادی به ارائه خدمات به کاربران جدید ندارند. با این حال، تمرکز بر روی مشتریان فعلی به این معنا نیست که کاملاً بازارگرا باشید. ورهیس و همکاران (۲۰۰۴) تحقیقی را در هلند در مورد نقشی که مشتریان در رابطه با نوآوری اساسی محصولات در شرکت‌های کوچک دارند، انجام دادند. آنها این فرضیه را اثبات کردند که نیازهای مشتریان فعلی به نوآوری‌های اساسی محصول تأثیر مثبتی بر کسب نوآوری رادیکال محصولات در شرکتهای کوچک دارد. با این حال، در مورد نیازهای ابراز شده مشتریان بالقوه، این فرضیه اثبات نشده است.

فرصت‌های فنی: نوآوری در محصول ارتباط نزدیکی با پایگاه علمی و رشد دانش علمی دارد. فرصت‌های فنی بر اهمیت فعالیت‌های سازمان یافته تحقیق و توسعه در شرکت‌ها تأکید می‌کند. طبق گفته بالدوین و سابورین (۱۹۹۹)، فعالیت‌های R&D سازمان یافته از اهمیت بیشتری برای نوآوری در محصولات برخوردار هستند. آنها دریافتند که احتمال اینکه شرکت‌هایی که دارای بخش تحقیق و توسعه هستند، نوآوری‌هایی را در محصولات معرفی کنند، ۵۹٪ است؛ در حالی که برای شرکتهایی که دپارتمان تحقیق و توسعه ندارند، این احتمال ۳۷٪ است.

۲-۳. بخش سوم: عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی یکی از اصلی ترین سازه های مورد بحث در تحقیقات مدیریتی است و بدون تردید مهم ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت های تجاری به حساب می آید. اثربخشی سازمانی عبارت است از میزان دستیابی سازمان به هدف های مورد نظر خود است. دوینی معتقد است عملکرد سازمانی قسمتی از مفهوم اثربخشی سازمانی است که مبنای آن اهداف، بیرونی سازمان یعنی اهداف گروه های ذی نفع هست (دوینی و همکاران، ۲۰۰۴).

در این بخش مفهوم عملکرد سازمانی و نکات اصلی آن ها تشریح می شود. بدین منظور ابتدا اشاره ای به تاریخچه و مفهوم و تعاریف عملکرد سازمانی خواهد شد، سپس از اهمیت آن بحث به میان می آید. در ادامه ابعاد و مولفه ها و مدل های آن را مطالعه خواهیم کرد و در انتها دیدگاه ها و رویکرد ها و عوامل موثر بر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۲-۳-۱. تاریخچه عملکرد سازمانی

سابقه مطالعه عملکرد در شکل ابتدایی و اولیه آن به گذشته های بسیار دور باز می گردد. در واقع از همان زمانی که انسان زندگی گروهی را آغاز و پدیده تقسیم کار را در شکل بسیار ابتدایی بین اعضاء مقدر داشته است، به گونه ای که افراد موفق نسبت به دریافت پاداش و احتمالاً ترفیع مقام نائل می شدند. این شیوه بر اساس قضاوت های ذهنی و شخصی مسئولان صورت می گرفت، که به صورت کلی و در غالب عباراتی همچون خوب و بد بیان می شد. همگام با گذر زمان و پیچیده تر شدن وظایف و مشخص شدن هر چه بیشتر انتظارات و خواسته ها، عملکرد و ارزیابی آن در جهت تطابق و هماهنگی مسیر رشد و تکامل خود را پیمود. اما نظام عملکرد و ارزیابی آن بصورت گسترده چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی در اسکاتلند توسط اون^۱ در صنعت نساجی مطرح شد (صمدی، ۱۳۸۲: ۳۲). استفاده از چوب در رنگ سفید نماد عملکرد عالی، رنگ زرد نماد عملکرد خوب، رنگ آبی نماد عملکرد متوسط و رنگ سیاه نماد عملکرد بسیار بد در خصوص کارایی و عملکرد فرد و نهایتاً سازمان مورد استفاده قرار می گرفته است. فرآیند عملکرد و ارزیابی آن در سالهای اخیر نسبت به گذشته آن به مراتب راه تکامل و پیشرفت را پیموده است، در

^۱ Oven

واقع همگام و همسو با توسعه و تکامل اندیشه های مدیریت در قالب مکاتب مدیریت، فرآیند، ماهیت و کارآمدی آن نیز توسعه پیدا کرده است. مدیریت کلاسیک با انتشار کتاب مدیریت علمی تیلور در سال ۱۹۱۱ میلادی به وجود آمد. او اولین کسی بود که انسان را در هنگام کار مورد مطالعه قرار داد. هدف کلی تیلور، افزایش کارایی و بازدهی کار از طریق ازدیاد سطح تولید با کاهش هزینه بود. به همین دلیل وی در صدد ایجاد نظامی بود که کار کارگران را اندازه گیری کند (طبرسا، ۱۳۸۷: ۲۰۴).

۲-۳-۲. مفهوم و تعاریف عملکرد سازمانی

عملکرد سازمان به عنوان ترکیبی گسترده ای است از دریافتی های ذهنی و غیرملموس، همچون افزایش دانش سازمانی، و دریافتی های عینی و ملموس، همچون نتایج اقتصادی و مالی است. از جمله شاخص های عینی عملکرد سازمانی می توان به شاخص های سودآوری مانند بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام و جز آن اشاره کرد (ابزری و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۷). این شاخص ها، شاخص های سنتی عملکرد هستند (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲۵). شاخص های ذهنی عملکرد سازمانی، بیشتر شاخص هایی را شامل می شود که بر مبنای قضاوت گروه های ذینفع سازمان شکل می گیرد. از جمله این شاخص ها می توان به رضایت مندی مشتری، رضایت مندی کارکنان، موفقیت در ارائه محصولات جدید و غیره اشاره کرد (ابزری و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۸).

عملکرد سازمانی بر انجام عملیات سازمانی و چگونگی آن در قالب یک سازه کلی اشاره دارد. عملکرد سازمانی فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته (رجبی فرجاد و ملایری، ۱۳۹۵: ۳). عملکرد سازمان عبارت است از: دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن و انجام مسئولیت هایی که بر عهده افراد گذاشته می شود. این مفهوم در برگرنده سه رکن مهم است. این ارکان عبارتند از (محمدی، ۱۳۹۷: ۴):

- ۱- برنامه ریزی عملکرد: یعنی تعیین اهداف و دستورالعمل ها برای پیروان، در ابتدای دوره برنامه ریزی و تدوین طرح هایی برای رسیدن به این اهداف.
- ۲- آموزش یعنی بازخورد روز به روز و فعالیت های پیشرفتی برای تقویت نقشه های عملکرد.
- ۳- تجدیدنظر در عملکرد یعنی ارزیابی کلی از عملکرد برای دوره خاص برنامه ریزی.

در عملکرد، رفتار نهفته است و باید عملکرد را از نتایج متمایز دانست. زیرا عوامل سیستماتیک ممکن است باعث انحراف در خروجی (نتایج و برونداد ها) گردند. عملکرد هم به معنای رفتارها و هم به معنای نتایج آن است. رفتارها از فرد اجرا کننده ناشی می شوند و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل و نتایج قابل مشاهده تبدیل می کنند. عملکرد کارکنان؛ موضوع قانونی مورد توجه در سازمان بوده و بخش مهمی از وظایف مدیران براساس آن شکل می گیرد. در واقع، موفقیت سازمان در آیین عملکرد کارکنان آن قابل پیش بینی است. عملکرد شغلی را سازه ای چند وجهی و ترکیبی از نحوه عملکرد فردی در شغل می دانند. در این حالت عملکرد براساس ابتکار عمل و نحوه به کار گیری منابع سازمان از طریق افراد تعریف می شود (داورزنی و بارانی، ۱۳۹۹: ۵).

موفق بودن یا نبودن سازمان ها با عملکرد کارکنان سنجیده می شود. عملکرد کارکنان تابع متغیرهای فردی نظیر توانایی ها، مهارت های ذهنی و روانی است. همچنین شامل متغیرهای روانشناختی مانند ادراک، نگرش، شخصیت، یادگیری، انگیزه است (کیخا و عباسپور، ۱۳۹۸: ۵).

بعلاوه، عملکرد می تواند به صورت نماینده همه مفاهیمی باشد که موفقیت شرکت ها را در بر می گیرد. با این حال، انواع عملکردی که یک شرکت می کوشد، با موفقیت به انجام رساند، مختص خود وی است. اجرای عملیات در سازمان موجب تحقق اهداف عملکرد، بخصوص اهداف مربوط به کیفیت می شود (نصراللهی و همکاران، ۱۳۹۹: ۴). امروزه سازمانها با توجه به رشد رقابت و الزامات بقای سازمانی خود، به دنبال عملکرد بهتر کارکنان هستند. عملکرد افراد در سازمان نقش کلیدی در موفقیت سازمان دارد. عملکرد فردی و به تبع آن سازمانی متأثر از عوامل مختل است. این عوامل عبارتند از سبک رهبری، ساختار سازمانی، ارزش های سازمانی، فرهنگ سازمانی است (داورزنی و بارانی، ۱۳۹۹: ۶).

عملکرد سازمانی مفهومی که با مفاهیمی همچون کارایی و اثربخشی در ارتباط است. اندازه گیری عملکرد ابزاری است که برای کمی کردن کارایی و اثربخشی یک فعالیت مورد استفاده قرار می گیرد. عملکرد سازمانی به عنوان مجموعه ای از شاخص های مالی و غیر مالی است. این مفهوم براساس اطلاعاتی درباره میزان دستیابی به اهداف و نتایج ارائه می کند مفهوم پردازی می شود. عملکرد سازمانی یعنی دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی و انجام مسئولیت هایی که بر عهده افراد است.

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فلسفه اصلی اندازه‌گیری عملکرد آگاهی از سطح عملکردی است که سازمان در آن قرار دارد. مطمئناً تا زمانی که وضعیت موجود سازمان شناخته نشود نمی‌توان آن را بهبود داد. عملکرد در واقع، همان مشخص کردن امتیازهایی است که سازمان در عرصه کسب‌وکار خود به دست آورده است (رجبی فرجاد و مطیعان نجار، ۱۳۹۷: ۳).

جدول ۲-۹. مهمترین تعاریف عملکرد سازمانی

منابع	تعاریف
باسین ^۱ ۲۰۲۰	اندازه‌گیری خروجی واقعی یک شرکت در مقایسه با خروجی مورد نظر
سموئل و همکاران ^۲ (۲۰۱۷)	توانایی یک سازمان برای دستیابی به سود بالا، کیفیت محصول، سهم بزرگ بازار و نتایج خوب مالی
کوهنگ و همکاران ^۳ (۲۰۱۷) و هو ^۴ (۲۰۰۸)	شاخصی که سازمان چگونه اهداف خود را محقق می‌کند
ویلن و هانگر ^۵ (۲۰۱۰)	بازتاب ابزاری است که سازمان از طریق آن از منابع ملموس و نامشهود برای تحقق اهداف خود بهره‌برداری می‌کند
(بیارز و رو ^۶ ، ۲۰۰۸)	درجه انجام وظایفی که مکمل شغل یک کارمند است
طاهری (۲۰۰۸)	مقبولیت نتایج برای مشتریان داخلی و خارجی سازمان که محصولات، خدمات، اطلاعات و تصمیمات یا رخدادهای کارکردی مانند ارائه‌ها و رقابت‌ها را دریافت می‌کنند
نیلی و همکاران ^۷ (۲۰۰۲)	فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته
آرمسترانگ ^۸ (۱۹۹۴)	دستیابی به اهدافی که کمیت و کیفیت آنها تعیین شده است
براماچ ^۹ (۱۹۸۸)	رفتارها و نتایجی می‌باشد که رفتارها از عامل نشأت می‌گیرند و عملکرد را از فکر به عمل تبدیل می‌کند. رفتارها نه تنها ابزارهایی جهت رسیدن به

^۱ Bhasin

^۲ Samuel et al.

^۳ Koohang et al.

^۴ Ho

^۵ Wheelen and Hunger

^۶ Byars & Tue

^۷ Neely et al.

^۸ Armstrong

^۹ Brumbach

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

	نتایج نیستند، بلکه به نوبه خود پیامد هایی می باشند که از محصول فعالیت های ذهنی و فیزیکی گرفته شده اند و می توان آنها را جدا از نتایج دانست.
بویاتزیس ^۱ (۱۹۸۲)	حصول نتایج خاص یا دستیابی به نتایج خاص از پیش تعیین شده برای شغل نظیر درآمد، از طریق انجام اقداماتی خاص به طوری که مطابق با سیاستها، رویه ها و شرایط محیط سازمانی باشد

۲-۳-۳. ابعاد و مولفه های عملکرد سازمانی

ابعاد و مولفه های متعددی توسط متخصصان در رابطه با عملکرد سازمانی ارائه گردیده است که به برخی از آن ها اشاره می گردد:

جدول ۲-۱۰. ابعاد و مولفه های عملکرد سازمانی

ابعاد	مولفه ها	منبع
بازار	- شرکت ما با افزایش سهم خود در بازار به کارایی بیشتر دست پیدا می کند - شرکت ما با تشخیص سهم بازار و رشد فروش عملکرد بهتری پیدا می کنند.	دوینی و همکاران ^۲ (۲۰۰۴)
مالی	- شرکت ما در عرصه رقابت مستلزم ترکیب اثر بخش همه عناصر داخلی سازمان است	
منابع انسانی	- شرکت ما زمانی که سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص داده است در آینده آن افزایش سودآوری و فرصت های رشد خواهد داشت - شرکت ما به هدف های مالی سهامداران در راستای افزایش ثروت آنان نائل می آید - شرکت ما با افزایش توانایی افراد به رشد فردی می رسد - کارمند شرکت ما زمانی که خوشحال و از کار خود رضایتمند هستند عملکرد سازمانی بیشتری دارند	
وظیفه ای	- ارتباط با انجام وظایف محوله	

^۱ Boyatzis

^۲ Devinney et al

^۳ Kwong & cheung

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

(۲۰۰۳)	<p>- بیان وظایف و مسئولیت ها در چک لیست شرح وظایف و مسئولیت ها</p> <p>- بقای شبکه سازمانی و اجتماعی و جو روان شناختی</p>	زمینه ای
محقر و همکاران (۱۳۸۹)	<p>- تکرار خرید به وسیله مشتریان برای محصولات سازمان</p> <p>- اعتماد مشتریان به محصولات سازمان برای محصولات سازمان</p> <p>- تحویل به موقع محصولات به مشتریان برای محصولات سازمان</p> <p>- نسبت جابه جایی کارکنان</p> <p>- میزان وفاداری کارکنان یا میل به ماندن در سازمان</p> <p>- تعداد پیشنهادها دریافتی از کارکنان</p> <p>- نمرات عملکردی کارکنان</p> <p>- هزینه تمام شده محصول</p> <p>- شاخص های بهره وری</p> <p>- مدت زمان انجام کار در سازمان</p> <p>- تعداد ضایعات</p> <p>- نمرات عملکرد تأمین کنندگان</p> <p>- سهم بازار محصولات ارائه شده به وسیله سازمان</p> <p>- سود کسب شده</p> <p>- نرخ بازگشت سرمایه</p> <p>- موقعیت کلی رقابتی سازمان</p> <p>- تعداد محصولات جدید معرفی شده به بازار</p>	<p>رضایت مشتری</p> <p>رضایت کارکنان</p> <p>اثر بخشی</p> <p>سازمانی</p> <p>نتایج مالی و بازار</p>

در اکثر تحقیقات صورت گرفته تا کنون، سه بعد عملکرد بازار، عملکرد مالی و عملکرد منابع انسانی را از ابعاد اصلی عملکرد سازمانی دانسته اند، که در ادامه در مورد هر یک توضیح مختصری ارائه می گردد:

عملکرد بازار^۱: سهم بازار حاکی از مقدار فروش محصولات یک بنگاه از کل مقدار فروش محصولات یک صنعت است که بنگاهی که در آن صنعت وجود دارد اقدام به فعالیت می کند. در

^۱ Market Performance

حال حاضر، در جای جای جهان سازمان ها در عرصه رقابت تلاششان برای کسب سهم بازار بیشتری می باشد تا بتوانند مقدار فروش محصولات خود را نسبت به رقبا بیشتر کنند. اگر هدف مطلوب شرکت ها کسب سهم بازار بیشتر باشد انتظار می رود که در آینده افزایش سودآوری و فرصت های رشد از آن شرکت هایی خواهد بود که سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص داده اند، آنگاه تغییر در سهم بازار نشان دهنده عملکرد آتی و فرصت های رشد است (پور عبدالهان کویچ و همکاران، ۱۳۸۹: ۶). به احتمال زیاد بنگاه ها با افزایش سهم خود در بازار به کارایی بیشتر و در نتیجه به افزایش عملکرد و سود بالاتر می رسند (نئوک اسمیدی^۱، ۲۰۰۵: ۷۳). لازمه عملکرد برتر در عرصه رقابت ترکیب اثر بخش همه عناصر داخلی سازمان است. این ترکیب برای ما این امکان را فراهم می کند که با تغییر سریع ترجیحات و تمایلات مشتریان و عوامل پویایی های بازار هماهنگ شویم (باکر و همکاران^۲، ۱۹۹۹: ۳۵). پژوهش های گوناگون حاکی از این است که شرکت هایی که قادر به تشخیص سهم بازار و رشد فروش هستند و وضعیت بازارشان را بدون کاهش سودآوری بهبود می بخشند، می توانند به عملکرد بالاتری دست یابند (ورهیز و همکاران^۳، ۲۰۰۹: ۱۳۱۴).

عملکرد مالی^۴: بخشی از شاخص های عملکرد سازمانی، شاخص های مالی است که جهت اندازه گیری عملکرد مالی مورد استفاده قرار می گیرد. با عنایت به تعریف اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمانی و با توجه به اهداف عملیاتی که در عملکرد مالی مورد توجه قرار می گیرد، عملکرد مالی آن اندازه از اهداف عملیاتی است که مدیر شرکت در راستای دستیابی به هدف اصلی یعنی افزایش ثروت سهامداران دنبال می کند دربرگیرنده شاخص ها و معیارهایی است که بر مبنای آن می توان عملکرد مالی یک شرکت تجاری را اندازه گیری کرد (خداداد حسینی و همکاران، ۱۳۸۵: ۶۵).

عملکرد منابع انسانی^۵: عملکرد منابع انسانی به فرآیند توسعه و گسترش توانایی ها و نگرش افراد مربوط می شود که منجر به رشد فردی و واقع بینی می شود و می تواند به فرد کمک کند تا مطابق با اهداف سازمان کارها را انجام دهد. مدیریت منابع انسانی حاکی از این است که کارکنان خوشحال،

^۱ Neokosmidi

^۲ Baker et al

^۳ Vorhies et al

^۴ Finance Performance

^۵ Human Resource Performance

رضایتمند و پیرانگیزه به ویژه در بازارهایی که به طور مستقیم با مشتریان تعامل دارند (همچون صنایع خدماتی) کمک بیشتری به عملکرد سازمان داشته اند (هاسلید^۱، ۱۹۹۵: ۶۳۸). به طور مشابه، سرمایه های منابع انسانی مانند رضایتمندی و انگیزه کارکنان می توانند به طور مستقیم بر عملکرد بازار و عملکرد مالی به وسیله تأمین خواسته های مشتریان و بهبود پیشرفت سازمان تأثیرگذار باشند (دنسون^۲، ۱۹۹۰).

۲-۳-۴. ارزیابی عملکرد سازمانی

ارزیابی عملکرد کسب و کار یکی از مهمترین دستور کارهای مدیریت است؛ زیرا کلید دستیابی به بهبود مستمر در توانایی ارزیابی و سنجش مداوم عملکرد سازمان است. بسیاری از سازمان ها نیز اهمیت ارزیابی مداوم عملکرد را درک کرده اند و سیستم های ارزیابی عملکرد متنوعی در سازمان به کار می برند (فرناندس و همکاران، ۲۰۰۶: ۶۲۵). سازمان ها بین سالهای ۱۸۵۰ تا ۱۹۷۵ تنها براساس شاخص های مالی به ارزیابی عملکرد می پرداختند، که به دلایلی چون: تشویق دیدگاه کوتاه مدت داشتن، عدم تمرکز استراتژیک و عدم توانایی در فراهم کردن داده در مورد پاسخگویی و انعطاف پذیری، کیفیت، تشویق دیدگاه خوش بینانه، شکست در فراهم سازی اطلاعات در مورد آنچه مشتریان خواهان آن هستند و چگونگی عملکرد رقبا، مورد انتقاد قرار گرفتند (علی بابایی، ۱۳۸۴: ۴۲). در این پژوهش با تمرکز به جامع بودن کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد و کاربرد رو به افزایش برای مباحث استراتژیک مدیریتی، از چهار دیدگاه آن به عنوان مبنایی برای ارزیابی عملکرد سازمان به کار گرفته شده است. کارت امتیازی متوازن چارچوبی جامع را برای مدیران به وجود می آورد که استراتژی شرکت را به مجموعه ی منسجمی از معیارهای عملکردی برگردان می کند (کاپلان و نورتین، ۱۹۹۲: ۷۴). کارت امتیازی متوازن در مقایسه با سیستم ارزیابی سنتی که تنها شامل شاخص های مالی بود، به گونه ای طراحی شده است که تصمیم گیری مدیران را از طریق هدایت نگرش آن ها به ابعاد گسترده تری از عملیات شرکت، بهبود می بخشد. عملکرد سازمانی با سنجه های از دیدگاه های مالی، مشتری، فرآیند داخلی کسب و کار و یادگیری و نوآوری مورد ارزیابی قرار می گیرند.

^۱ Huselid

^۲ Denison

از سوی دیگر قابل ذکر است که ارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرآیند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات» که با مروری بر ادبیات موضوع می توان دلایل آن را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد (نقوی، ۱۳۹۱: ۵۵):

۱. اهداف استراتژیک: که شامل مدیریت راهبردی و تجدید نظر در استراتژی هاست .
 ۲. اهداف ارتباطی: که شامل حفظ موقعیت فعلی ، نشان دادن مسیر آینده، ارائه بازخور و الگوبرداری از بنگاه های دیگر است .
 ۳. اهداف انگیزشی: که شامل تدوین تشویق بهبود و یادگیری و همچنین سیستم پاداش است. مسئله ارزیابی عملکرد سالیان متمادی است که پژوهشگران و کاربران را به چالش واداشته است. در گذشته سازمانهای تجاری از معیارهای مالی به عنوان تنها ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می کردند تا اینکه جانسون و کاپلن در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم های حسابداری مدیریت بسیاری از ناکارایی های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمانها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی بنگاه ها و رقابت بازار بود (نقوی، ۱۳۹۱: ۵۵) .
- لذا استفاده از سیستم های ارزیابی عملکرد که تنها بر شاخص های مالی متکی هستند می تواند موجب به وجود آمدن مشکلاتی برای سازمان شود که برخی از این مشکلات به شرح زیر است:
- از آنجا که شاخص های مالی با استراتژی های سازمان مرتبط نمی شود این امکان وجود دارد که با اهداف راهبردی سازمان در تضاد باشد و موجب ایجاد مشکلاتی در تدوین استراتژی شوند. به عنوان مثال افراط در استفاده از «نرخ برگشت سرمایه» می تواند به بهبودهای کوتاه مدت منجر شود.
- شاخص ها و معیارهای سنتی نظیر کارایی هزینه و مطلوبیت ممکن است باعث شود به مدیران در جهت توجه به نتایج کوتاه مدت فشار آورده شود و در نتیجه هیچگونه حرکتی به سمت بهبود صورت نگیرد. شاخص های مالی گزارش دقیقی درباره هزینه فرآیندها، محصولات و مشتریان نمی دهند و تنها بر فرآیند کنترل بخشی، به جای کل سیستم تاکید دارند. معیارهای مالی قادر به تشخیص هزینه های کیفی به طور دقیق و مناسب نیستند و تنها تولید بیشتر را تشویق می کنند. نواقص و کمبودهای سیستم های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم هایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه

قرار دهند و لذا فرآیندهای متعددی برای مورد استفاده قرار گرفتن توسط سازمانهای مختلف به وجود آمد (نقوی، ۱۳۹۱: ۵۶).

۲-۴. پیشینه پژوهش و برخی مطالعات مهم مرتبط با موضوع پژوهش

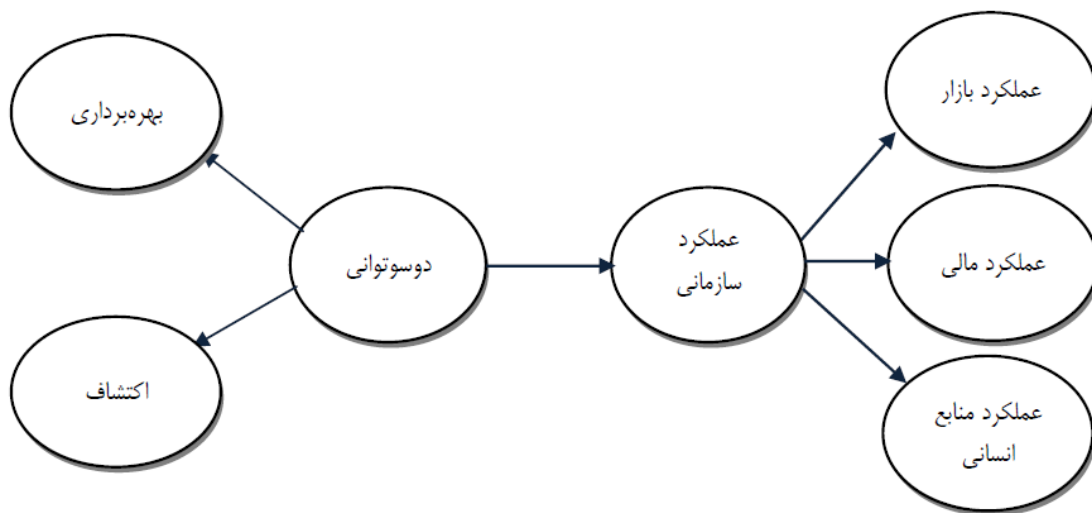
هر چند که تا کنون پژوهشی که تمام متغیرهای مدنظر این پژوهش را با هم مورد بررسی و تحلیل قرار داده باشد، انجام نشده است، اما در اینجا برخی از پژوهش های نزدیک به موضوع این پژوهش ذکر می گردد. این مطالعات به دو دسته مطالعات داخلی و خارجی تقسیم و در ادامه به آن ها اشاره می شود.

۲-۴-۱. مطالعات داخلی

- اکبری و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی "طراحی مدل نوآوری دوسوتوان" پرداختند. ایشان بیان می کنند که یکی از دغدغه های نیل به یک سازمان دوسوتوان، تعیین مختصات سازه نوآوری دوسوتوان می باشد. در واقع، یافتن پاسخی مناسب که مؤلفه ها و خصیصه های سازه نوآوری در هریک از رویکردهای مدیریت راهبردی بنگاه، جهت نیل به دوسوتوانی نوآوری کدامند؛ هدف اصلی طراحی و تبیین مدل نوآوری دوسوتوان را در پژوهش حاضر تشکیل می دهد. این پژوهش، از حیث هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است که با رویکرد پژوهشی استقرایی -قیاسی و در قالب راهبرد پژوهشی ترکیبی اکتشافی سرانجام یافت. بدین ترتیب که در مرحله کیفی طراحی مدل، ضمن انجام مطالعات کتابخانه ای و بهره مندی از نظرات خبرگان ۲۱ صنعت در سازمان چند رشته ای اتکا، از روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری نظری و در مرحله آزمون و برازش مدل، از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. مبتنی بر روش شناسی پیشنهادی، مدل نوآوری دوسوتوان در قالب ۴ مؤلفه نوآوری مقطعی، مستمر، برانداز و نوآوری تعاملی مبتنی بر خصیصه های ۱۲ گانه مرتبط، طراحی و تبیین شد. نتایج الگوریتم تحلیل داده ها، گواه برازش و اعتبار قابل قبول مدل پیشنهادی پژوهش حاضر است که در آن، مؤلفه های نوآوری مستمر و برانداز، به ترتیب به عنوان مهمترین مؤلفه نوآوری درکنار نوآوری مقطعی، جهت نیل به یک سازمان دوسوتوان شناخته شدند.

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

- خدادادی و همکاران (۱۳۹۷) به تبیین "نحوه تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر ابعاد عملکردی سازمان در صنعت بانکداری" پرداختند. دوسوتوانی سازمانی به ظرفیت سازمان در پیگیری همزمان دو هدف نامتجانس اشاره دارد و مهمترین معیار دستیابی به مزیت رقابتی شناخته می شود. در خصوص مفهوم دوسوتوانی و تأثیر آن بر عملکرد تحقیقات زیادی انجام شده است، اما مطالعات کمی به بررسی ابعاد دوگانه آن پرداخته اند. شواهد حاکی از آن است که دوسوتوانی برای بهبود مستمر عملکرد، ابزار ارزشمندی به شمار می رود. در این پژوهش، دوسوتوانی سازهای با دو بعد تعادلی و ترکیبی در نظر گرفته شده و تلاش شده است رابطه بین این دو بعد که مبتنی بر سازوکارهای خاصی هستند، با عملکرد صنعت بانکداری سنجیده شود. ابتدا با مطالعه ادبیات، مدل مفهومی پژوهش استخراج شد؛ سپس به منظور بررسی مدل و فرضیه های پژوهش، ۱۶۱ شعبه استفاده (PLS) بانک بررسی گردید. در راستای تجزیه و تحلیل داده ها از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده ها نشان از این داد که دوسوتوانی بر عملکرد تاثیر مثبت و معنادار است؛ به این معنا که چنانچه بنگاه به حداکثر مقدار بهره برداری و اکتشاف دست یابد، عملکرد بهبود خواهد یافت. در این تحقیق افزایش مقدار ترکیبی دو فعالیت بهره برداری و اکتشاف یا بر قدر مطلق اختلاف این دو فعالیت مورد توجه قرار می گیرد و با توجه به دیدگاه های گفته شده، نقش دوسوتوانی بر عملکرد مورد بررسی قرار می گیرد. نتایج دو رویکرد تعادلی و ترکیبی حاکی از این است که تعادل بین دو بعد بهره برداری و اکتشاف بلکه افزایش هر یک از دو بعد که می تواند به بهبود عملکرد منجر شود، بر عملکرد تاثیر مثبت دارد.



شکل ۲-۱. مدل مفهومی پژوهش (خدادادی و همکاران، ۱۳۹۷)

- رحیمی و همکاران (۱۳۹۷) به تبیین "الگوی عوامل تعیین کننده دوستوانی رفتاری کارکنان و پیامدهای آن" پرداخته اند. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده ها توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را ۱۷۰۰۰ نفر از کارکنان ۲۰ شرکت از شرکت های پتروشیمی مستقر در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر تشکیل می دهند. نتایج پژوهش حاکی از این است که در سطح فردی، خودکارآمدی بر دوستوانی رفتاری، تاثیر مثبت و معنا دار دارد. همچنین دوستوانی رفتاری بر رفتار نوآورانه کارکنان تاثیر مثبت و معنا دار دارد. یافته های این پژوهش نشان داد که سیستم کاری عملکرد بالا اثر خودکارآمدی بر دوستوانی رفتاری و همچنین اثر دوستوانی رفتاری بر رفتار نوآورانه کارکنان را تعدیل می کند. نتایج پژوهش حاکی از این است که ویژگی های شخصیتی در کنار متغیر سازمانی سیستم کاری عملکرد بالا می توانند باعث تقویت دوستوانی رفتاری افراد در شغل خود و در نتیجه بهبود رفتار نوآورانه کارکنان شود.

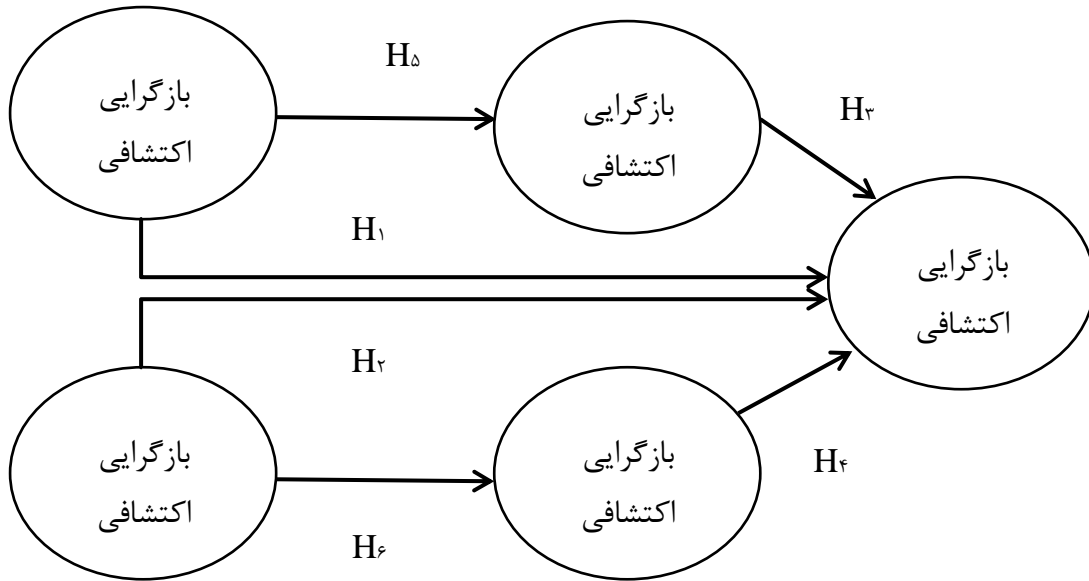
- احمدی و فیاض قاضیانی (۱۳۹۷) به بررسی "دوستوانی سازمانی: ایجاد توازن میان بهره برداری و اکتشاف برای عملکرد پایدار" پرداخته اند. دوستوانی به عنوان یک پارادایم پژوهشی جدید در نظریه سازمان پدیدار شده است، با این حال چندین موضوع اساسی در آن بحث انگیز باقی مانده است. در این مقاله چهار تنش مورد بررسی قرار می گیرد: آیا سازمان ها بایستی از طریق یکپارچه سازی به دوستوانی برسند یا تفکیک؟ آیا دوستوانی در سطح سازمانی به وجود می آید یا فردی؟ آیا سازمان ها بایستی نگاه پویا به دوستوانی داشته باشند یا ایستا؟ و در آخر، آیا دوستوانی از درون ناشی می شود یا شرکتها بایستی برخی فرآیندها را به بیرون بسپارند؟ در نتایج این پژوهش این نکته به چشم می خورد که چهار تنش اصلی مرتبط با دوستوانی سازمانی را شامل تفکیک در مقابل یکپارچه سازی، فردی در مقابل سازمانی، ایستا در مقابل پویا، و درونی در مقابل بیرونی، بررسی شد. و بیان می کند که شرکت ها در میان صنایع و حوزه های جغرافیایی با چالش هایی مرتبط با خلق ارزش پایدار در کشمکش اند، و پژوهش ها در زمینه دوستوانی سازمانی نشان می دهد که برخی افراد، گروه ها و سازمانها در بلند مدت موفق اند و این پژوهش بینش های مهمی را در راهبردها، ساختارها و فرآیندهایی فراهم می کند که این امکان را می دهد تا الزاما بظاهر متناقض، به تعادل رسیده و هماهنگ شوند.

- نوبخت و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی "مروری بر مطالعات سازمانی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی" پرداختند. ایشان بیان می کنند که موفقیت، رشد و توانایی یک سازمان از قابلیت های فعلی و همزمان کاوش شایستگی های جدید باعث بقای بلند مدت آن می شود. تا کنون مرور جامع مطالعات مفهومی و تجربی با در نظر گرفتن انواع عملکرد و همچنین با لحاظ کردن مفهوم سازی متفاوت دوسوتوانی سازمانی و ابعاد آن (کاوش / بهره برداری) انجام نشده است. این مطالعه همزمان با معرفی دو استراتژی متضاد کاوش و بهره برداری توسط مارچ (۱۹۹۱) به مرور جامع ۱۳۴ مقاله مفهومی و تجربی از سال ۱۹۹۱ تا ۲۰۱۶ پرداخته است و دو هدف عمده را دنبال می نماید: شناسایی مفهومی سازی های متفاوت از کاوش و بهره برداری و شناسایی علت نتایج مختلف تاثیر دوسوتوانی بر عملکرد در مطالعات قبلی. یافته های حاصل از این بررسی پانزده مفهوم سازی متفاوت از بهره برداری / اکتشاف و شش دلیل برای نتایج مختلف پژوهش های قبلی درباره تاثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد شامل اندازه گیری دوسوتوانی سازمانی، سطح تجزیه و تحلیل، طراحی تحقیق، انجام دوسوتوانی سازمانی، اندازه گیری عملکرد و مفهوم سازی دوسوتوانی سازمانی را با ابعاد آن مورد شناسایی قرار داده است. این مطالعه دو هدف عمده را دنبال نموده است: اولین هدف شناسایی مفهوم سازی متفاوت از ابعاد دوسوتوانی سازمانی (کاوش / بهره برداری) است و هدف دوم شناسایی دلایل گزارش نتایج متفاوت از تاثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی است.

- شیوا و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی "بررسی تأثیر بازارگرایی اکتشافی و بهره بردارانه بر نوآوری و عملکرد بنگاه (مورد مطالعه: صنایع غذایی)" پرداختند. در فضای رقابتی و پویای کسب و کار کنونی، سازمان ها با استفاده از مؤلفه های گوناگونی از جمله بازارگرایی و نوآوری سعی در ارتقای سطح عملکرد خود دارند. بازارگرایی، شامل دو دسته فعالیت اکتشافی و بهره برداری است که هر یک از آنها بر تمایل به نوآوری های یکباره و تدریجی و همچنین بر عملکرد سازمان ها تأثیرگذار هستند. هدف از این پژوهش این است که با تشخیص نحوه ارتباط رویکردهای بازارگرایی اکتشافی و بهره بردارانه با گرایش به نوآوری های یکباره و تدریجی، به مدیران سازمان ها در اتخاذ راهبردهای مناسب در جهت رشد و بهبود نوآوری و ارتقای سطح عملکرد سازمان ها کمک شود. لذا اطلاعات مدیران و کارشناسان ۱۳۸ سازمان در صنعت مواد غذایی به وسیله پرسشنامه گردآوری و مورد تجزیه

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

و تحلیل قرار گرفت. یافته های تحقیق حاکی از تأثیر مثبت بازارگرایی اکتشافی و بهره بردارانه بر نوآوری می باشد. نتایج پژوهش نشان می دهد که بازارگرایی اکتشافی به وسیله متغیر میانجی به نوآوری های یکباره گرایش داشته و بازارگرایی بهره بردارانه به صورت مستقیم بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت می گذارد.

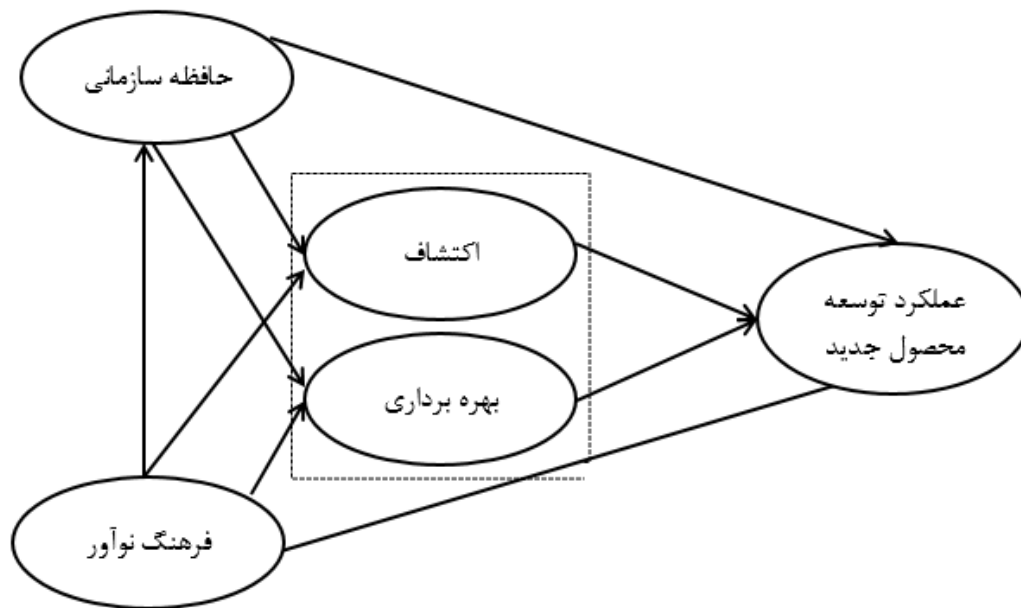


شکل ۲-۲. مدل مفهومی پژوهش (شیوا و همکاران، ۱۳۹۶)

- حقیقی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به تبیین دوسوتوانی سازمانی در تأثیر گذاری فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی بر عملکرد توسعه محصول جدید پرداخته اند. ایشان بیان می کنند که امروزه ارائه بهترین عملکرد توسعه محصولات جدید، به مهمترین دغدغه ذهنی مدیران شرکت دانش بنیان تبدیل شده و می کوشند تا با استفاده از تکنیک های مختلف، به عملکرد برتر دست پیدا کنیم. هدف این پژوهش در راستای بررسی تأثیر فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی بر عملکرد توسعه محصول جدید با تبیین نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی می باشد. این پژوهش بر اساس هدف، یک تحقیق کاربردی و بر اساس اینکه داده های مورد نیاز را چگونه بدست آورده است، از نوع پژوهش های توصیفی است. جامعه آماری پژوهش، را شرکت های دانش بنیان مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه نهران تشکیل می دهند. حجم نمونه از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای و استفاده از فرمول کوکران بدست آمده است. برای جمع آوری داده ها نیز از ۵ پرسشنامه محقق ساخته که روایی آن از طریق

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

روایی آن از طریق روایی صوری و پایایی آن نیز با استفاده از آلفای کرونباخ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار LISREL استفاده شده است. یافته ها نشان داده که فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی به صورت مستقیم و غیر مستقیم (از طریق دوستوانی سازمانی) بر عملکرد توسعه محصول جدید تاثیر معناداری دارد و فرهنگ نوآور بر حافظه سازمانی تاثیر مثبت دارد. علاوه بر این، یافته ها موید آن است که فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی می توانند به وسیله اکتشاف و بهره برداری به بهبود عملکرد توسعه محصول جدید در شرکت های دانش بنیان منجر شود.

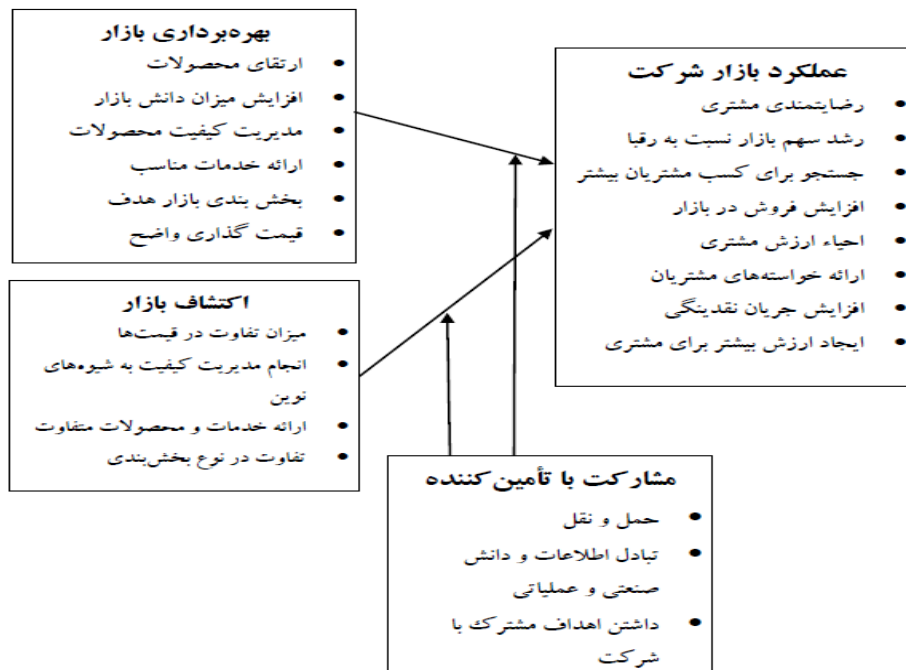


شکل ۲-۳. مدل مفهومی پژوهش (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۶)

- ابراهیم پور ازبری و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی "تأثیر فعالیت های اکتشاف و بهره برداری بازار بر عملکرد بازار شرکت" پرداختند. پژوهش حاضر تأثیر فعالیتهای اکتشاف و بهره برداری بازار بر عملکرد بازار شرکت با توجه به نقش تعدیل گری مشارکت با تأمین کننده را بررسی خواهد کرد. روش پژوهش بر مبنای هدف از نوع کاربردی، بر اساس نحو گردآوری و اجرا، توصیفی-علی و روش جمع آوری اطلاعات از نوع پرسشنامه می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ۱۵ شرکت فعال از شرکتهای تولیدی کوچک و متوسط استان مازندران می باشند. برای تجزیه و تحلیل توصیفی پژوهش از نرم افزار SPSS و برای تجزیه و تحلیل از روش مدلسازی معادلات ساختاری و

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نرم افزار ۲ Smart PLS استفاده شده است. نتایج حاکی از فعالیتهای بازاریابی، اکتشاف و بهره برداری، بر عملکرد بازار با تعدیل گری مشارکت با تأمین کننده مؤثر می باشند. باتوجه به تأثیر مثبت و معنی دار فعالیتهای اکتشاف بازاریابی بر عملکرد بازار، به مدیران سازمان ها پیشنهاد می شود که برای بهبود عملکرد بازار شرکت، سطح فعالیتهای اکتشاف بازاریابی خود را با اجرای مدیریت کیفیت به شیوه نوین، قیمت گذاری متفاوت و در سطح رقابتی نسبت به سایر شرکت ها، ارائه خدمات و محصولات متفاوت با سایر شرکتها و در نهایت تفاوت در نوع بخش بندی بازار نسبت به سایر شرکت ها، افزایش دهند.

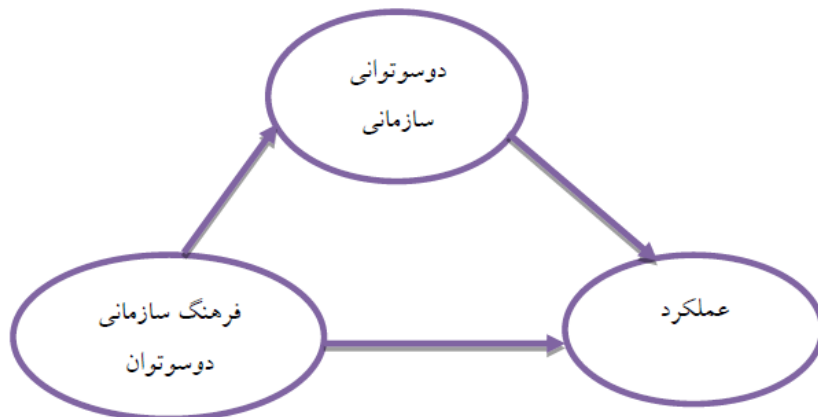


شکل ۲-۴. مدل مفهومی پژوهش (ابراهیم پور ازبری و همکاران، ۱۳۹۵)

- مرادی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی " فرهنگ سازمانی دوسوتوان و عملکرد: نقش حیاتی دوسوتوانی سازمانی " پرداختند. مفهوم دوسوتوانی سازمانی، توانایی سازمان برای توجه به دو هدف ناسازگار سازمانی به طور برابر را نشان می دهد که در شرایط عدم اطمینان به طور معمول اثری مثبت بر عملکرد دارد و منجر به عملکرد پایدار، بقا و موفقیت طولانی مدت می شود. اما این فقط در صورتی امکانپذیر است که فرهنگی حاصل شود تا این توانایی را به اعضای سازمانی بدهد تا از شایستگی های موجود بهره برداری کنند و از طرف دیگر فرصت ها و توانایی های جدید را کشف

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کنند. هدف از این پژوهش بررسی نقش فرهنگ سازمانی دوسوتوان و دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد است. بدین منظور و برای آزمون فرضیه های پژوهش، شرکت های فعال در صنایع غذایی به عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شدند و پرسشنامه بین مدیران ۶۲ شرکت توزیع، جمع آوری و تحلیلی شده است. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Warp PLS انجام شد. نتایج تحلیل حاکی از رابطه بین فرهنگ سازمانی دوسوتوان و دوسوتوانی، همچنین رابطه این دو با عملکرد است. همچنین، نقش میانجی دوسوتوانی در رابطه فرهنگ سازمانی دوسوتوان و عملکرد مورد تأیید قرار گرفت. یافته های حاصل از پژوهش رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی دوسوتوان و دوسوتوانی را نشان داد و این با پژوهش وانگ و رفیق (۲۰۱۴) که تنوع سازمانی و چشم انداز مشترک را بر میزان دوسوتوانی مؤثر می داند، مطابقت دارد. همچنین، یافته های پژوهش از رابطه بین دوسوتوانی سازمانی و عملکرد حمایت می کنند و این نیز توسط پژوهش های بسیاری در گذشته تایید شده است (اوریلی و تاشمن، ۲۰۱۳: ۳۲۸).

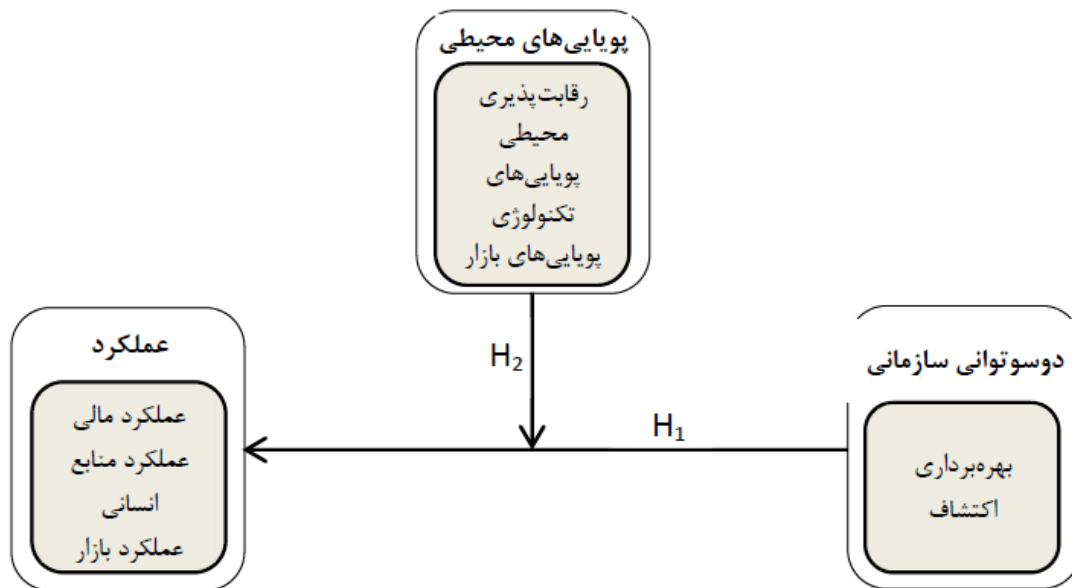


شکل ۲-۵. مدل مفهومی پژوهش (مرادی و همکاران، ۱۳۹۴)

- ابراهیم پور و همکاران (۱۳۹۴) به بررسی "تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد صنایع تولیدی: بررسی نقش پویایی های محیطی" پرداخته اند. در این چند سال اخیر دوسوتوانی سازمانی به صورت چشمگیری به منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، توجه دست اندرکاران و محققان مدیریت را به خود جلب کرده است. دوسوتوانی سازمانی مفهومی است جدید در مدیریت که در ارتباط با عملکرد سازمانی است. یک سازمان برای بقا، رشد، بهبود عملکرد، نوآوری و توان رقابت پذیری در محیط پویای کنونی به قابلیت دوسوتوانی سازمانی نیاز دارد. موضوع دوسوتوانی سازمانی بهره برداری از

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرصت های موجود و اکتشاف فرصت های جدید است. پویایی های محیطی می تواند بر رابطه میان دوسوتوانی سازمانی و بهبود عملکرد نقش مهمی ایفا کند. بررسی تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد شرکت های تولیدی و بررسی نقش تعدیل کننده پویایی های محیطی در رابطه بین دوسوتوانی سازمانی و عملکرد هدف این مقاله می باشد. روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی بوده و داده ها از طریق پرسشنامه گردآوری شده است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ارشد شرکت های تولیدی شهر صنعتی رشت می باشند. جامعه نمونه را تعداد ۳۷۱ نفر از مدیران ارشد شرکت های تولیدی که به روش نمونه برداری تصادفی ساده، انتخاب شده اند تشکیل می دهند و برای آزمون فرضیه ها از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. یافته های پژوهش حاکی از این است که دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد شرکت های تولیدی تأثیرگذار است ولی نقش تعدیل کننده گی پویایی های محیطی در رابطه بین دوسوتوانی سازمانی و عملکرد در شرکت های تولیدی، مورد تأیید قرار نگرفت.



شکل ۲-۶: مدل مفهومی پژوهش (ابراهیم پور و همکاران، ۱۳۹۴)

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جدول ۲-۱۱. پژوهش های داخلی

نویسندگان	عنوان	نتایج
سعدی و همکاران (۱۳۹۸)	بررسی تأثیر توانایی نوآوری بر عملکرد نوآوری شرکت های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران: با میانجی نوآوری فرآیند و محصول	نوآوری فرآیند میانجی خوبی جهت تأثیر توانایی نوآوری بر عملکرد نوآوری نمی باشد. همچنین نتایج نشان داد نوآوری محصول میانجی خوبی جهت تأثیر توانایی نوآوری بر عملکرد نوآوری می باشد.
رضایی و همکاران (۱۳۹۸)	تأثیر بازاریابی بر توسعه خدمات جدید با تأکید بر نقش میانجی استراتژیهای نوآوری اکتشافی و بهره بردارانه	نتایج پژوهش نشان می دهد که مشتری مداری و رقیب گرایی به عنوان دو راهبرد بازاریابی از طریق نقش میانجی نوآوری اکتشافی بر توسعه خدمات جدید اثر دارند. همچنین راهبردهای بازاریابی از طریق استراتژی های نوآوری اکتشافی و بهره بردارانه موجب توسعه خدمات جدید بانک ها می شوند. بر این اساس مدیران می توانند برای موفقیت بیشتر خدمات جدید، ضمن تقویت راهبرد بازاریابی بر دو استراتژی نوآوری اکتشافی و بهره بردارانه تأکید بیشتری داشته باشند.
صاحبدل و همکاران (۱۳۹۶)	بررسی نقش اکتشاف و بهره برداری از دانش در توسعه ابعاد نوآوری در مؤسسات تحقیقات کشاورزی استان البرز	در این تحقیق مشخص شد که اکتشاف دانش بیشترین تأثیر را بر توسعه فرهنگ نوآوری در سازمان دارد، در حالیکه بهره برداری از دانش بیشترین تأثیر را بر نوآوری و در بعد فرآیند اداری از خود نشان می دهد. این حاکی از این است که در مدیریت واحدهای تحقیقات کشاورزی تمرکز بر فرآیندهای اکتشاف و بهره برداری از دانش در بلندمدت سبب توسعه نوآوری سازمانی خواهد شد.
ممینی و همکاران	مطالعه ای تطبیقی در سنجش نقش	در این تحقیق یافته های پژوهش، نشان می

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

<p>دهند که در صنایع تولیدی و خدمات خرده فروشی، ابعاد دوستوانی سازمانی بر روی عملکرد تاثیرگذار هستند و پویایی های محیطی در رابطه بین ابعاد دوستوانی سازمانی و عملکرد در شرکت های تولیدی، نمی تواند نقش تعدیلگر را ایفا کند، اما رابطه بین بعد اکتشاف و عملکرد را در شرکت های خرده فروشی تعدیل می کند.</p>	<p>دوستوانی سازمانی در عملکرد بنگاه های تولیدی و خدماتی</p>	<p>(۱۳۹۴)</p>
<p>نوآوری در یک سازمان، به خواست و اراده مدیران ارشد و اجرایی به وجود می آید. اگر مدیران به دنبال نوآوری و خلاقیت باشند، این فرهنگ در سازمان اشاعه می یابد و افراد خلاق، شناسایی می شوند و تحت آموزش مستمر قرار می گیرند.</p>	<p>بررسی راهکارهای ارتقای نوآوری محصول در یک بنگاه تولیدی</p>	<p>مرشدلو و همکاران (۱۳۹۴)</p>
<p>یافته های این پژوهش حاکی از آن است که نوآوری سازمانی بر نوآوری بازاریابی تأثیر مستقیم و معناداری می گذارد؛ اما نوآوری بازاریابی بر عملکرد نوآوری تأثیری ندارد. همچنین ضرایب مسیر نشان می دهد همبستگی شایان توجهی بین نوآوری سازمانی و نوآوری بازاریابی وجود دارد.</p>	<p>بررسی رابطه نوآوری سازمانی و عملکرد با متغیر میانجی نوآوری بازاریابی</p>	<p>نیک رفتار و همکاران (۱۳۹۴)</p>
<p>در دانشگاه ها دوستوانی زمینه ای سیاستی پایین به بالا و زمینه ای منعطف ایجاد می کند که پژوهشگران دانشگاهی را به تقسیم زمان و نقش خود بین آموزش و پرورش (فعالیت های مرتبط با بهره برداری در دانشگاهها) و تجاری سازی تحقیقات (فعالیت های مرتبط با کشف در دانشگاهها) تشویق می کند.</p>	<p>شناسایی مولفه های دوستوانی موثر بر عملکرد تجاری سازی تحقیقات دانشگاهی</p>	<p>یدالهی فارسی و همکاران (۱۳۹۱)</p>

<p>مدیریت عملکرد سازمان با اولویت ترین فرآیندی است که بایستی در سازمان ها مورد توجه قرار گیرد. مدیران بایستی با فراهم آوری منابع مورد نیاز طراحی و توسعه سیستم مدیریت عملکرد و مهمتر از آن اصرار نوزیدن بر روشهای سنتی و ذهنی، زمینه ساز و حامی پیاده سازی سیستم های مرتبط با مدیریت عملکرد در سازمان های خود باشند.</p>	<p>مدل جامع مدیریت عملکرد سازمان ها</p>	<p>بیاضی طهرابند و همکاران (۱۳۸۸)</p>
--	---	---------------------------------------

۲-۴-۲. پژوهش های خارجی

- شنبلاچر و همکاران^۱ (۲۰۲۰) به بررسی "نقش دوسوتوانی فردی بر عملکرد سازمانی: بررسی تاثیر دانش جستجوی دوسوتوانی" پرداختند. آنها بیان کردند که تحقیقات تجربی تأثیرات مثبت دوسوتوانی سازمانی را برای عملکرد طولانی مدت شرکت ها تأیید کرده است. تحقیقات اخیر تمرکز را از کاوش و بهره برداری سطح سازمانی به سمت فرد معطوف کرده است تا بتواند بنیان های خرد روانشناختی دوسوتوانی فردی را درک کند. با این حال، دانش فعلی ما در مورد چگونگی جریان یافتن دانش در درون دوسوتوانی فردی و تأثیر بر نتایج عملکرد محدود است. بنابراین این مطالعه می کوشد تا با معرفی دو مکانیزم، یعنی جستجوی دانش دوسوتوانی و ارائه دانش دوسوتوانی، موضوع را روشن کند که چگونگی جریان دانش در محیط دوسوتوانی فردی را به تصویر می کشد. بر اساس داده های نظرسنجی شده از ۴۱۵ کارمند، یافته های حاصل از مدل سازی معادلات ساختاری اولین شواهد تجربی را نشان می دهد که سازه های کانونی به طور قابل توجهی بر جمع آوری دانش در سطح گروه و همچنین عملکرد آن تأثیر می گذارد. سرانجام، نتایج حاصل از تحلیل متغیر تعدیلگر اضافی نشان می دهد که ارائه دانش دوسوتوانی منجر به اثرات عملکرد بالاتر در محیطی می شود که با پیگیری نوآوری های بنیادی مشخص می شود، در حالی که جستجوی دانش دوسوتوانی برای محیط هایی با تمرکز بر نوآوری تدریجی مناسب است.

^۱ Schnellbacher et al.

- وینچنزا سیاسولو و همکاران^۱ (۲۰۲۰) به اینکه "چگونه یک استراتژی بین المللی دوسوتوانی می تواند دیدگاه متناقض پایداری شرکت ها را برطرف کند: شواهد حاصل از شرکت های چندملیتی با بازار نوظهور چین" پرداختند. پایداری شرکت مورد توجه قابل چشمگیری از شرکت های چند ملیتی با بازار در حال ظهور قرار گرفته است، که نقش مهمی در بازار جهانی شده دارد. هدف از این مطالعه، پر کردن شکاف ارزیابی رابطه بین یک استراتژی دوسوتوانی بین المللی و پایداری شرکت ها در شرکت های چند ملیتی با بازار در حال ظهور است که چشم انداز تناقض را برجسته می کند. سپس آنها سه فرضیه را توسعه می دهند که در آنها استدلال بر سر این موضوع می شود که چگونه توانایی های پویای زیربنای دوسوتوانی بین المللی را می توان محرک پایداری شرکت ها در شرکت های چند ملیتی با بازار در حال ظهور دانست. آنها فرضیه های توسعه یافته را در برابر داده های ۳۰۰ شرکت چند ملیتی با بازار در حال ظهور چینی به دست آمده توسط یک نظر سنجی آزمایش می کنند. نتایج به شکل گیری استراتژی های بین المللی پر جنب و جوش کمک می کند و پایداری شرکت ها را به عنوان سکویی برای هدف استراتژیک برای عملکرد بهتر سیستماتیک و بازگشتی بهتر از رقابت جهانی است. با آزمایش مقیاس اندازه گیری میزان دوسوتوانی بین المللی، پیشنهاد می شود که دوسوتوانی ساختاری به عنوان گزینه استراتژیک بین المللی شدن، دستیابی به اهداف پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی را فراهم کند. یافته اصلی این است که دوسوتوانی ساختاری بین المللی تنها استراتژی بین المللی سازی است که نوآوری هایی را برای همه اهداف پایداری شرکت های چند ملیتی بازار نوظهور تقویت می کند.

- علمایره و همکاران^۲ (۲۰۱۹) به تبیین "رابطه بین نوآوری، دوسوتوانی سازمانی و عملکرد سازمانی با مرور ادبیات مرتبط" پرداختند. یافته ها نشان داد که این سوال که آیا مهارت دوسوتوانی منجر به بهبود عملکرد سازمانی می شود یا خیر هنوز به اندازه کافی توسعه نیافته است و یافته ها هنوز بی نتیجه هستند. اگرچه بیشتر مطالعات نظری و تجربی رابطه مثبت بین دوسوگرایی سازمانی و نوآوری و رابطه مثبت بین نوآوری و عملکرد را تأیید کرده اند، اما در ادبیات موجود در مورد این روابط فقدان شواهد تجربی وجود دارد. در ادبیات موجود در مورد تأثیر انواع نوآوری (نوآوری محصول و

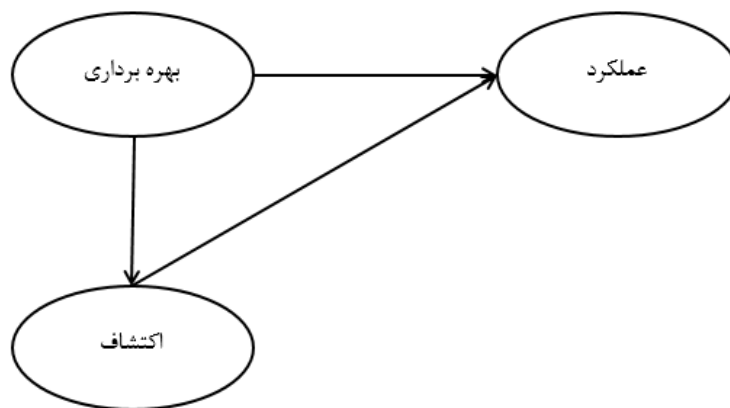
^۱ Vincenza Ciasullo et al.

^۲ Alamayreh et al.

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرآیند) بر عملکرد مالی و عملیاتی شکاف قابل توجهی وجود دارد اگرچه بیشتر مطالعات نظری و تجربی رابطه مثبت بین دوستوانی سازمانی و نوآوری را تأیید کرده اند، اما در ادبیات کمبود شواهد تجربی وجود دارد که بتواند در مورد تأثیر دوستوانی سازمانی بر نوآوری باشد. علاوه بر این، یافته ها نشان داد که نوآوری تأثیر واسطه ای بر رابطه بین دوستوانی سازمانی و عملکرد سازمانی دارد.

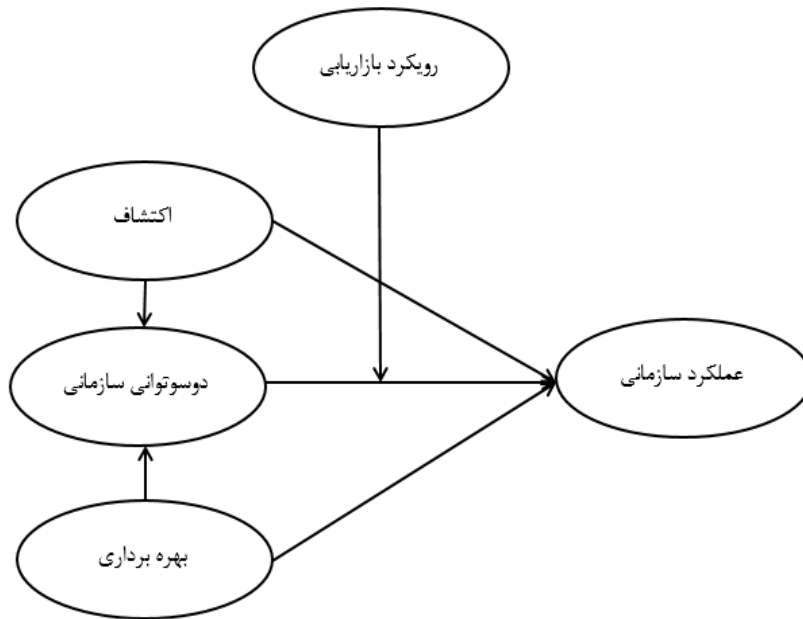
- بوستینزا و همکاران (۲۰۱۹) به "تحلیل اثر دوستوانی استراتژیک بر عملکرد: مقایسه بین شرکت های تولید چند ملیتی در حال توسعه نوآوری محصول - خدمات" پرداختند. این مطالعه مسیرهای موفقیت آمیز برای نوآوری مناسب خدمات محصول با سازماندهی فعالیت های بهره برداری و اکتشاف مورد بررسی قرار داد. داده های حاصل از بررسی ۳۳۸ شرکت تولیدی چندملیتی از طریق مدل سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل می شوند. نمونه شامل شرکت هایی از پنج منطقه جهان، شامل چند اقتصاد نوظهور است. این رویکرد امکان مقایسه را برای تعیین ناهمگونی میان کشوری در نتایج نوآوری محصول و خدمات فراهم می سازد. نتایج نشان می دهد که برای به حداکثر رساندن عملکرد شرکت، نوآوری محصول و خدمات باید از طریق مسیر اکتشافی - بهره برداری متوالی توسعه یابد. با وجودی که این توالی بهینه در تمام مناطق جهان (به جز ژاپن) منسجم است، اما تفاوت های بافتی قابل ملاحظه ای در اهمیت نسبی اکتشاف و بهره برداری برای عملکرد شرکت پدیدار می شوند. یافته های نشان می دهند که بهره برداری (یعنی بهره وری هزینه از طریق طراحی نوآوری محصول و خدمات) و قابلیت های اکتشاف (یعنی تحقیق و توسعه نوآوری محصول و خدمات) در اقتصادهای نوظهور به همان اندازه مهم هستند.



شکل ۲-۷. مدل مفهومی پژوهش (علمایره و همکاران، ۲۰۱۹)

- یائو پینگ پنگ و همکاران^۱ (۲۰۱۹) به بررسی "پیوند بین دوسوتوانی و عملکرد سازمانی: محرک های پایداری در شرکت های با فناوری پیشرفته" پرداختند. آنها اظهار نمودند که برای تقویت رقابت و پایداری ملی، صنایعی با فناوری پیشرفته به عنوان مرکز ثقل توسعه صنعتی در هر کشور توسعه یافته است، که توسعه محصولات جدید و ارائه گسترده به مشتریان و بازارهای جدید را پوشش می دهد. اگرچه هر دو جنبه برای رشد و پیشرفت شرکت ها و مزایای رقابتی شرکت های با تکنولوژی بالا ضروری است، اما توسعه آنها به طور همزمان دشوار است. در سالهای اخیر، دانشمندان توجه فزاینده ای به اهمیت دوسوتوانی سازمانی در زمینه های مختلف مدیریتی داشته اند. نکته مهم، شرکت های پیشرفته با فناوری پیشرفته موظف به کنترل تنش ها و درگیری های ناشی از اکتشاف دانش جدید و بهره برداری از دانش موجود برای یافتن تعادل مناسب بین این دو برای ایجاد اثرات هم افزایی هستند. در این مطالعه از یک روش اصلی برای اندازه گیری تفاوت در میزان همبستگی استفاده شده است. این روش مربوط به رابطه متقابل اکتشاف و بهره برداری را تعیین می کند تا میزان تأثیر دوسوتوانی را نشان دهد. هرچه اکتشاف و بهره برداری بیشتر باشد، درجه دوسوتوانی بالاتر خواهد بود. این مطالعه شرکتهای تولید الکترونیک در تایوان را که در تولید محصولات جدید با فناوری بالا فعالیت می کنند، مورد هدف قرار می دهد. آنها در مجموع ۱۰۰۰ پرسشنامه برای شرکت های تولید کننده الکترونیک در تایوان توزیع کردند و ۲۲۸ پرسشنامه معتبر دریافت کردند. نتایج نشان داد که بهره برداری تأثیر مثبتی بر عملکرد دارد و بین اکتشاف / بهره برداری و عملکرد همبستگی معکوس U شکل وجود دارد. نتایج نشان داد که تعامل مثبت بین این دو قابلیت و عملکرد سازمانی فرضیه "متناسب با تعدیل" را ایجاد می کند. این نشان می دهد که یک مبادله بهره برداری و اکتشاف می تواند به یک هم افزایی یا تقویت کننده عملکرد یک شرکت با فناوری پیشرفته دست یابد، در حالی که عدم وجود هر دو توانایی ممکن است باعث هم افزایی عملکرد هم افزایی شود.

^۱ Yao-Ping Peng et al.



شکل ۲-۸. مدل مفهومی پژوهش (یائو پینگ پنگ و همکاران، ۲۰۱۹)

- جی وو و همکاران^۱ (۲۰۱۹) به بررسی "دوستوانی و نوآوری استراتژیک در شرکت های چند ملیتی چینی در مقابل شرکت های بومی: نقش توانایی مدیریتی" پرداختند. در این مطالعه، بینش هایی را در مورد زمان و چگونگی منجر شدن دوستوانی اکتشاف و بهره برداری بر عملکرد مثبت نوآوری ارائه می دهد. و درک متعارف از دوستوانی را به عنوان یک سهم بی چون و چرا در عملکرد بهتر به چالش کشیده شد. این اثر دوستوانی-نوآوری و نحوه تعدیل این اثر را با توانایی مدیریتی بر روی نمونه ای از ۷۴ شرکت های چند ملیتی چینی در مقابل ۶۰ شرکت بومی که هر دو در صنایع با فناوری بالا هستند، بررسی شد. دریافته شد که به طور شگفت انگیزی، دوستوانی تأثیر منفی بر عملکرد نوآوری شرکت های بومی دارد، اگرچه این تأثیر در مورد شرکت های چند ملیتی چین کمتر است. از همه مهمتر، توانایی مدیریتی قوی باعث افزایش تأثیر مثبت دوستوانی بر عملکرد نوآوری شرکت های چند ملیتی چینی می شود، اما برای شرکت های بومی چنین نیست. نتایج حاکی از این است که تمایزات کلیدی بین شرکت های چند ملیتی و شرکت های بومی (به عنوان مثال، درجه بین المللی شدن، گشودگی آنها در برابر چالش ها و قابلیت های جدید) بر میزان مهم بودن دوستوانی

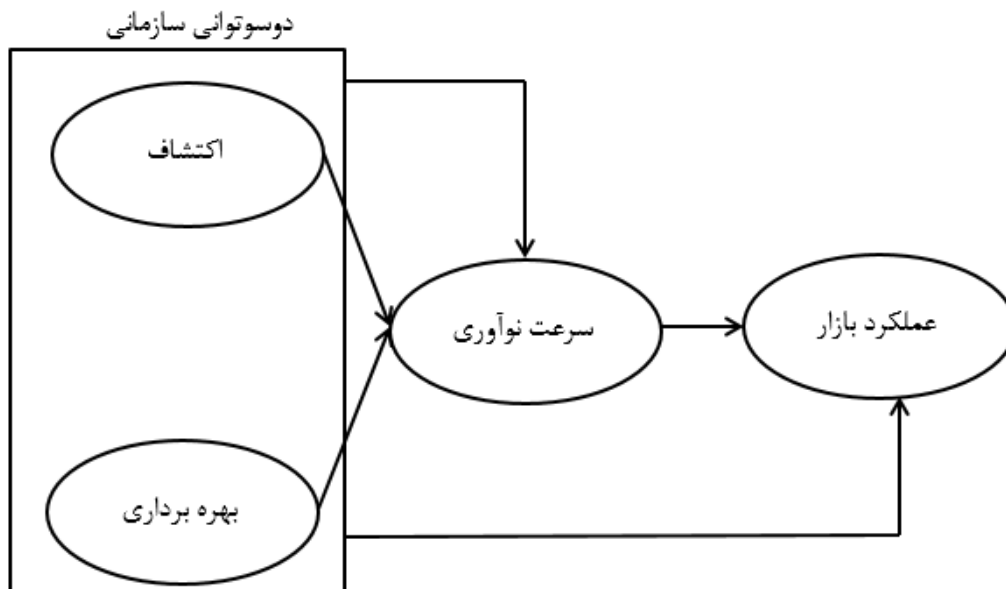
^۱ Wu et al.

تأثیر می گذارد، اگرچه تصدیق شده است که این ممکن است بسته به توانایی مدیریتی نیز متفاوت باشد. و توانایی مدیریتی تأثیر دوسوتوانی استراتژیک را بر عملکرد نوآوری شرکت های چند ملیتی چین تعدیل می کند، اما در مورد شرکت های بومی کمتر است.

- آنزنباچ و همکاران^۱ (۲۰۱۹) به بررسی "نقش اکتشاف و بهره برداری برای موفقیت در نوآوری: تأثیرات مدل های کسب و کار بر دوسوتوانی سازمانی در صنعت نیمه رسانا" پرداختند. در این تحقیق بر آن بوده است که نشان داده شود که دوسوتوانی سازمانی توانایی سازمان ها برای ایجاد تعادل در فعالیت های اکتشافی و استثماری است و برای بقای شرکت ها در محیط های پویا ضروری است. علاوه بر این، فرضیه دوسوتوانی بیان می کند که شرکت هایی که این توانایی را دارند (یعنی دوسوتوان هستند) موفق تر هستند. با این حال، این سوالات بسیاری را به وجود می آورد، یعنی شرکتها چگونه می توانند هر دو نوع فعالیت را متعادل کنند و آیا این توانایی تحت تأثیر عوامل دیگر است؟ بنابراین هدف این مقاله بررسی میزان وابستگی نیاز به تعادل اکتشاف و بهره برداری برای نوآوری به مدل های تجاری دنبال شده توسط شرکتها در صنعت نیمه رسانا جهانی است. آنها این را با ارزیابی ارتباط نسبی این مکانیسم های تأمین دانش داخلی در مقایسه با مکانیسم های تسهیل گسترش دانش خارجی، یعنی اتحادها و ادغام ها، ادغام کردند. نتایج به طور خاص نشان می دهد که نسبت به سازندگان دستگاه های یکپارچه، کارخانه های ریخته گری بالقوه از اکتشاف سود بیشتری می برند به این دلیل که مدت مربع سهم اکتشاف قابل توجه و مثبت است. در مرحله اول، این ممکن است توسط فن آوری های مختلفی که سازندگان دستگاه های یکپارچه استفاده می کند توضیح داده شود. کاوش همزمان همه مجموعه فناوری ها دشوارتر می شود و در نتیجه فعالیت های اکتشافی از نظر حق ثبت اختراع اضافی منجر به تولید نوآوری می شوند. ثانیاً، تقاضای مطالبات از مشتریان شرکت افسانه ای آنها به این معنی است که کارخانه های ریخته گری فرآیندهای پیشرو تولید را تأمین می کنند، که ممکن است به یک نیاز اکتشافی منجر شود که در نهایت منجر به نوآوری بالاتر از چنین فعالیت هایی می شود.

^۱ Anzenbacher et al.

- سودارتی و همکاران^۱ (۲۰۱۸) به بررسی "نقش دوسوتوانی سازمانی برای افزایش سرعت نوآوری و عملکرد بازاریابی شرکت های کوچک و متوسط" پرداختند. این مطالعه با هدف بررسی و آزمایش نقش دوسوتوانی سازمانی در بهبود سرعت نوآوری و عملکرد بازاریابی در شرکت های متوسط، کوچک و میکرو در صنایع خلاق، به ویژه صنایع دستی در سمرنگ، جاوه مرکزی است. نمونه ای از ۱۷۳ شرکت کوچک و متوسط با استفاده از تکنیک های نمونه گیری آسان انتخاب شد. با استفاده از تکنیک های تحلیل رگرسیون، این تحقیق نتیجه گرفت که سرعت نوآوری بیشتر از اکتشاف تحت تأثیر بهره برداری قرار دارد. دوسوتوانی سازمانی قادر به افزایش سرعت نوآوری نیست و عملکرد بازاریابی و سرعت نوآوری فقط تحت تأثیر بهره برداری است. تصور می شود که این نتیجه به شدت تحت تأثیر شخصیت شرکت های متوسط، کوچک و میکرو قرار دارد که کمتر با فناوری به عنوان پشتیبانی از فعالیت های بهره برداری آشنا هستند. قابلیت های بهره برداری برجسته تر است زیرا اصلاح محصولات با تغییر شکل، رنگ و اندازه در مقایسه با ایجاد محصولاتی که با استفاده از جدیدترین فناوری کاملاً جدید هستند، آسان تر و دارای ریسک کمتری است.



شکل ۲-۹. مدل مفهومی پژوهش (سودارتی و همکاران، ۲۰۱۸)

^۱ Sudarti et al.

جدول ۲-۱۲. پژوهش های خارجی

نویسندگان	عنوان	نتایج
وینچنزا سیاسولو و همکاران ^۱ (۲۰۲۰)	چگونه یک استراتژی بین المللی دوسوتوانی می تواند دیدگاه متناقض پایداری شرکت ها را برطرف کند: شواهد حاصل از شرکت های چندملیتی با بازار نوظهور چین	نتایج به شکل گیری استراتژی های بین المللی پر جنب و جوش کمک می کند و پایداری شرکت ها را به عنوان سکویی برای هدف استراتژیک برای عملکرد بهتر سیستماتیک و بازگشتی بهتر از رقابت جهانی است.
بوستینزا و همکاران (۲۰۱۹)	تحلیل اثر دوسوتوانی استراتژیک بر عملکرد: مقایسه بین شرکت های تولید چند ملیتی در حال توسعه نوآوری محصول - خدمات	نتایج نشان می دهد که برای به حداکثر رساندن عملکرد شرکت، نوآوری محصول و خدمات باید از طریق مسیر اکتشافی- بهره برداری متوالی توسعه یابد. یافته های نشان می دهند که بهره برداری (یعنی بهره وری هزینه از طریق طراحی نوآوری محصول و خدمات) و قابلیت های اکتشاف (یعنی تحقیق و توسعه نوآوری محصول و خدمات) در اقتصادهای نوظهور به همان اندازه مهم هستند.
باربوسا و همکاران ^۲ (۲۰۱۹)	استراتژی های مختلف برای زمینه های مختلف؟ اکتشاف، بهره برداری، دوسوتوانی و عملکرد نوازندگان خود اشتغالی	یافته های این تحقیق مبنی بر این است که (۱) گروه از نوازندگان بیشتر از نوازندگان خود اشتغالی از دوسوتوانی بهره مند می شوند، (۲) عملکرد گروه بیشتر با عملکرد متقابل مرتبط است و نه با دوجنسگرایی درون عملکردی و (۳) یک استراتژیک واحد تاکید بر بهره برداری از محصول یا اکتشاف در بازار با عملکرد فردی نوازندگان کلاسیک، یعنی عملکرد، ارتباط مثبت تری دارد.
جی و همکاران ^۳ (۲۰۱۹)	دوسوتوانی استراتژیک و نوآوری در شرکت های چند ملیتی چینی در	این تحقیق نشان داده است که به طور شگفت انگیزی، دوسوتوانی تأثیر منفی بر عملکرد نوآوری

^۱ Vincenza Ciasullo et al.

^۲ Barbosa et al.

^۳ Jie et al.

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

<p>شرکت های بومی دارد، اگرچه این تأثیر در مورد شرکت های چند ملیتی چین کمتر است. مهمتر از همه، توانایی مدیریتی قوی باعث افزایش تأثیر مثبت دوسوتوانی بر عملکرد نوآوری شرکت های چند ملیتی چینی می شود، اما برای شرکت های بومی چنین نیست.</p>	<p>مقابل شرکت های بومی ها: نقش توانایی مدیریتی</p>	
<p>این تحقیق نشان می دهد که سرویس دهی گفتگوی مداوم با مشتریان را ایجاد می کند و کانال هایی را برای تقویت زمینه های ارزش در مسیر استفاده را ایجاد می کند. مشارکت مشتری و تجزیه و تحلیل بازخورد خدمات از منابع و دانش استفاده می کنند و ارزش آفرینی را به حداکثر می رساند. سرانجام ، هم ترازوی محصولات و خدمات ، این فرآیند ایجاد ارزش را به حداکثر می رساند. مطالعه ما نشان می دهد که چگونه چنین همسویی به عنوان یک توانایی سازمانی بر عملکرد برتر تأثیر می گذارد.</p>	<p>نوآوری و عملکرد محصول و خدمات: نقش مشارکت های مشترک و شدت تحقیق و توسعه</p>	<p>بوستینزا (۲۰۱۸)</p>
<p>شرکت های خدمات تجاری دانش بنیان نتیجه عملکرد نوآوری محصولات-خدمات را افزایش می دهند. نظریه هزینه معامله با هزینه افزایش روند مدیریت اطلاعات که توسط سرویس دهی به تولیدکنندگان متحمل شده است، سروکار دارد. سرانجام، منطق غالب خدمات به درک تنوع فزاینده متنی تولید شده هنگام تولیدکنندگان از گزاره های ارزش خدمات پایه به پیشرفته کمک می کند. نشان داده شده است که این نظریه ها و نظریه های دیگر مربوط به نوآوری در محصول و خدمات است و تجزیه و تحلیل نوآوری در</p>	<p>نوآوری و عملکرد محصول - خدمات: تحلیل پیچیدگی ها</p>	<p>بوستینزا (۲۰۱۸)</p>

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

<p>محصول و خدمات از طریق لنگزهای این رویکردهای نظری می تواند به روشن شدن پیچیدگی های ذاتی رابطه بین محصول-نوآوری خدمات و خدمات کمک کند. کارایی.</p>		
<p>عملکرد محصول جدید در شرایطی که شامل سطح بالایی از نوآوری در خدمات ، اتصال به بازار و تلاطم بازار است ، بالاترین است. بنابراین ، یافته ها از تعامل سه طرفه پیشنهادی میان قابل تفکیک پشتیبانی می کنند.</p>	<p>نوآوری در خدمات و عملکرد محصول جدید: تأثیر قابلیت های پیوند دهنده بازار و تلاطم بازار</p>	<p>کائوی-هوانگ و همکاران^۱ (۲۰۱۵)</p>
<p>این تحقیق نشان داده است که مشارکت با تأمین کنندگان تأثیر بازارگرایی اکتشافی و بهره بردارانه بر عملکرد بنگاه را تعدیل می کند. نتایج نشان داده است که بازارگرایی اکتشافی و بازارگرایی بهره بردارانه بر عملکرد بازار بنگاه تأثیرگذاری مثبت دارند و به کارگیری همزمان رویکرد اکتشاف و بهره برداری در بازارگرایی می تواند به عملکرد بازار صدمه بزند.</p>	<p>پیامدهای عملکرد ناشی از بازارگرایی بهره بردارانه و بازارگرایی اکتشافی، نقش تعدیل کننده مشارکت تأمین کنندگان</p>	<p>هیلیون و رویچانگ (۲۰۱۵)</p>
<p>جانی و همکاران پس از فراتحلیل مطالعات قبلی به این نتیجه رسیدند: هنگامی که رشد سازمان سنجیده می شود، دوستوانی سازمانی رابطه مثبتی با عملکرد دارد.</p>	<p>دوستوانی سازمانی و عملکرد (یک فراتحلیل)</p>	<p>جانی و همکاران (۲۰۱۳)</p>
<p>در این تحقیق به بررسی اثرات اکتشاف و بهره برداری بر عملکرد بنگاه با توجه به اینکه بازارگرایی فعال یا واکنشی بر شرکت حاکم است، پرداخته شده است. نتایج نشان می دهد در یک شرکت با بازارگرایی واکنشی، تأثیر بعد بهره برداری بر عملکرد بنگاه مثبت است و در شرکتی</p>	<p>دوگانگی سازمانی، بازارگرایی و عملکرد بنگاه</p>	<p>وی و همکاران (۲۰۱۳)</p>

^۱ Kauri-Hwang et al.

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

<p>که بازارگرایی فعال بر آن غالب است، تأثیر بعد اکتشاف بر عملکرد بنگاه مثبت ارزیابی می شود و بعد بهر هبرداری تأثیر چندانی بر عملکرد بنگاه ندارد.</p>		
<p>دوستوانی سازمانی در محیط های ناپایدار پدیدار می شود و به طور مثبت با رشد فروش، نرخ های ذهنی عملکرد ارزیابی بازار در ارتباط است.</p>	<p>دوستوانی سازمانی: گذشته، حال و آینده</p>	<p>اوریلی و تاشمن (۲۰۱۳)</p>
<p>دوستوانی سازمانی با عملکرد شرکت ارتباط مثبتی دارد.</p>	<p>یادگیری سازمانی، دوستوانی و عملکرد شرکت</p>	<p>ژوو و همکاران (۲۰۱۳)</p>
<p>پس از بررسی ۲۰۷ شرکت تایوانی و در نظر گرفتن دوستوانی به عنوان دوگانه اکتشاف و بهره برداری به این نتیجه رسیدند که دوستوانی به طور مثبت با عملکرد مرتبط است.</p>	<p>دوستوانی بین المللی و عملکرد شرکت در اقتصادهای نوظهور کوچک</p>	<p>هسو و همکاران (۲۰۱۳)</p>
<p>کائو و همکاران بعد از بررسی شرکت با ۲۰۰ عدم اطمینان بالا و تکنولوژیکی، دریافتند سازمان های کوچک با منابع محدود بیشتر بر بعد تعادلی و سازمان های بزرگ با منابع زیاد، بیشتر بر بعد ترکیبی تمرکز می کنند که به افزایش عملکرد سازمان منجر می شود.</p>	<p>تشریح دوستوانی سازمانی: ابعاد، روابط و اثرهای مشارکتی</p>	<p>کائو و همکاران (۲۰۰۹)</p>
<p>با بررسی ۴۱۹۵ نفر در ۴۱ واحد کسب و کار و در نظر گرفتن دوستوانی سازمانی به عنوان دوگانه همترازی و سازگاری، به این نتیجه رسیدند که زمینه سازمان ترکیبی از کشش، حمایت، نظم و انضباط و اعتماد است و دوستوانی زمینه ای را تسهیل می کنند و رابط بین این ویژگی های زمینه ای و عملکرد است.</p>	<p>سوابق، نتایج و نقش واسطه دوستوانی سازمانی</p>	<p>گیسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴)</p>

۳-۴-۲. جمع بندی پیشینه های پژوهش

با توجه به مطالعات داخل و خارج کشور به نظر می رسد تمامی پژوهشگران جهت به حداکثر رسانی مزیت رقابتی سازمان های امروزی از طریق افزایش عملکرد مستلزم تلفیق محصولات با خدمات یکپارچه قابلیت های دوسوتوان است، چون شرکت ها باید بتوانند نه تنها قابلیت اکتشاف و بهره برداری داشته باشند، بلکه ظرفیت تغییر روند نوآوری با انجام فعالیت های تحقیق و توسعه به صورت همزمان با ارائه خدمات را داشته باشند. و سازمان های دو سو توان قادر به متعادل کردن قابلیت های اکتشافی و بهره برداری تا حدی هستند که بر عملکرد تأثیر مثبت داشته باشد و شرکت هایی که قابلیت های بهره برداری و اکتشاف را متعادل می سازند، اثر هم افزایی بر عملکرد شرکت ایجاد می کنند. به بیان دیگر قابلیت های اکتشاف و بهره برداری نیروهای در هم تنیده ای هستند که برای مدیریت تناقض های نوآوری و تشدید چرخه های مطبوع دوسوتوانی، هم افزایی هایی ایجاد می کنند. در همین راستا، شرکت ها تمایلات اکتشافی و بهره برداری خود را به مرور زمان متعادل می کنند. در نتیجه اکتشاف واسطه رابطه بین بهره برداری و عملکرد است. وساطت سازوکاری را نشان می دهد که توسط آن، بهره برداری اثر خود را از طریق فعالیت های اکتشافی بر عملکرد منتقل می کند. در توالی نوآوری محصول و خدمات بهینه، بهره برداری به طور مستقیم با عملکرد مرتبط است و به طور غیرمستقیم، از طریق متغیر واسطه، اکتشاف، تحت تأثیر قرار می گیرد که رابطه را سازمان می دهد. در ضمن یک مسیر متوالی بهینه در نوآوری محصول و خدمات وجود دارد. این مسیر با بهره برداری (طراحی خدمات و تجزیه و تحلیل هزینه و فایده) آغاز می شود و پس از آن، با اکتشاف (فعالیت های تحقیق و توسعه) ادامه می یابد، که به صورت همزمان، با ارائه خدمات از طریق یک فرآیند تولید شامل فروشنده و خریدار انجام می شود. در این بین تحقیق ما چگونگی تأثیر توسعه نوآوری محصول و خدمات بر روابط متقابل بین قابلیت های اکتشاف و بهره برداری از شرکت های صنعتی را بررسی می کند، و زمینه های تأثیرات متفاوت نوآوری محصول و خدمات بر عملکرد را در نظر می گیرد و از آنجا که نوآوری محصول و خدمات برای بازارهای جدید مستلزم طراحی مجدد سیستم فعالیت است، باید بهره برداری (بهبود فرآیندهای موجود)، اکتشاف (توسعه دانش جدید) و تأثیر متقابل همزمان بین بهره برداری و اکتشاف شناخته شده به عنوان دوسوتوانی استراتژیک را در

برگیرد. با تأیید این نکته که اکتشاف و بهره برداری ذاتا قابلیت های مختلفی در رابطه با توسعه محصول هستند، برابری پیکربندی این قابلیت ها برای توسعه نوآوری محصول و خدمات را مورد بررسی قرار می دهیم.

البته لازم به ذکر است که قابلیت های پویای شرکت ها نیروهایی در پس دوسوتوانی استراتژیک هستند، چون آنها منابع را به قابلیت های بهره برداری و اکتشاف تبدیل می کنند. قابلیت های پویا نه تنها ایجاد قابلیت بهره برداری و اکتشاف را تسهیل نمی کنند، بلکه معضل استراتژیک قابل توجهی نیز ایجاد می کنند. در حالی که قابلیت های بهره برداری موفقیت کوتاه مدتی در تولید محصولات جدید فراهم می کنند، می توانند فعالیت های اکتشافی یک شرکت را نیز محدود کنند که "قابلیت-استحکام" یا هسته-سفتی نامیده می شود. برخی از نویسندگان عقیده دارند که این معضل اساساً مشروط به درک مشتریان فعلی و آینده است. خواسته های مشتریان را می توان به صورت اطلاعات خردمندانه برای توسعه محصولات یا خدمات جدید تعبیر کرد.

شرکت های نوآوری محصول و خدمات با محصولات پیشرفته تر و کارآمدتر (یعنی قابلیت های بهره برداری) می توانند با ارائه خدمات، بیشتر کشف کنند. این استدلال با استدلالی که بیان می کند قابلیت های بهره برداری پایه و اساسی را برای تولید قابلیت های اکتشاف را فراهم می کنند و با استدلال دیگری که بیان می کند نوآوری محصول و خدمات باید به عنوان فرایند نوآوری معکوس تلقی شود، که در آن، طراحی خدمات و تجزیه و تحلیل هزینه و فایده (بهره برداری) پیش از توسعه خدمات و تحقیق و توسعه (اکتشاف) انجام می شود، منطبق است.

اگر شرکت های تولیدی فرآیندهای سازمانی مناسبی داشته باشند تا به صورت همزمان، با ناپایداری های فناوری و ذاتی بازار نوآوری ها مقابله کنند، زمانی که فعالیت های نوآوری شرکت به اندازه کافی مورد بهره برداری قرار بگیرد، به کارآیی می رسند. با بیان اینکه کارآیی در زمینه نوآوری محصول و خدمات، مانند سایر زمینه های نوآوری، اهمیت دارد. ما اکتشاف را نیز برای نوآوری محصول و خدمات ضروری می دانیم. کشف اشکال جدید فناوری می تواند از مدل های تجاری خاص خدمات بهره برداری کند. برای نمونه، تولید کنندگان کامیون و تایر سنسورهای بهتری را برای نظارت بر کامیون ها و تایرها در زمانی که در جاده ها هستند، داشتند، راه حلی که نیاز به سرمایه

گذاری در تحقیق و توسعه و تبادل دانش با شرکای خارجی دارد. چنین اکتشافی باعث ایجاد ارزش می شود و بنابراین، تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت می گذارد.

دوسوتوانی استراتژیک عمدتاً از طریق سه شاخه مختلف تجزیه و تحلیل شده است: آموزش سازمانی، طراحی سازمانی و نوآوری سازمانی (لیو و روی^۱، ۲۰۰۹: ۵۱). می توان آن را به عنوان توانایی "همسو و کارآمد بودن در مدیریت مطالبات تجاری امروز و در عین حال، سازگار بودن با تغییرات در محیط" تعریف کرد (رایش و بیرکینشاو^۲، ۲۰۰۸: ۳۷۵). دوسوتوانی استراتژیک به توانایی استراتژیک پیگیری دو هدف متفاوت، بهره برداری و اکتشاف، در یک زمان مرتبط است (خان و همکاران^۳، ۲۰۱۸: ۳۹۴). در حالی که بهره برداری شرکت ها را قادر می سازد تا بهره وری فعالیت های روزمره تجاری را به حداکثر برسانند و سازمان خود را با محیط در حال تغییر هماهنگ نگه دارند، اکتشاف شرکت ها را قادر می سازد تا ایده های نوآورانه را کشف کرده و با تقاضاهای جدید محیطی سازگار شوند. برخی از نویسندگان چنین استدلال می کنند که شرکت ها باید هر دو هدف را متعادل کنند (کونها و همکاران^۴، ۲۰۱۸: ۸) و بتوانند، در طول زمان، از اکتشاف به سمت بهره برداری (یا برعکس) تغییر جهت دهند تا به عملکرد قدرتمند شرکت دست یابند. بنابراین، تولید کنندگان خدمات رسان ممکن است در طی مراحل مختلف فرآیند نوآوری محصول و خدمات، بین بهره برداری و اکتشاف تغییر جهت دهند.

از دیدگاه نوآوری در فناوری، دوسوتوانی استراتژیک شامل مدیریت فرایندها برای سازگاری سازمانی مؤثر با شرایط متغیر است (بنر و توشمن^۵، ۲۰۰۳: ۲۴۵). در اصل، سازگاری سازمانی با نوآوری و کارایی مرتبط است (آبرناتی^۶، ۱۹۷۸: ۲۸۸)، و ریشه در قابلیت های پویای شرکت برای بهره برداری و اکتشاف دارد (بارالس-مولینا و همکاران^۶، ۲۰۱۳: ۵۷۹). به عبارت دیگر، توانایی بهره برداری و اکتشاف بر اساس قابلیت های پویای شرکت بنا شده است (مارس، ۱۹۹۱: ۷۷) و این توانایی، به طور همزمان، از کارایی و نوآوری برای دستیابی به دستاوردهای عملکرد بهره می برد (بنر

^۱ Luo & Rui

^۲ Raisch & Birkinshaw

^۳ Khan et al.

^۴ Cunha et al.

^۵ Abernathy

^۶ Barrales-Molina & Bustinza

و توشمن، ۲۰۰۳: ۲۴۵). این رویکرد متناقض برای بهره برداری و اکتشاف مورد توجه جامعه تجارت بین المللی قرار نگرفته است. بر اساس گفته سو و همکاران^۱ (۲۰۱۳: ۵۸)، "نظریه های متعارف تجارت بین المللی بر اهمیت و پیامدهای استراتژی بهره برداری یک شرکت تأکید می کند"، اما "ماهیت رقابتی بی سابقه تجارت معاصر مستلزم دوسوتوانی شرکت است". این نویسندگان برخی از عوامل زمینه ای مؤثر بر دوسوتوانی در زمینه های متعدد را پیدا کردند. سو و همکارانش (۲۰۱۳: ۶۲) با تجزیه و تحلیل شرکت های تولیدی کشورهای نوظهور نشان دادند که، برای این شرکت ها، دوسوتوانی استراتژیک در برابر پیچیدگی محیط، قابلیت های قبلی شرکت ها و تجربه بین المللی بسیار آسیب پذیر است. به این ترتیب، مشخص می شود که دوسوتوانی استراتژیک ریشه در قابلیت های پویای شرکت دارد (آگاروال و هلفت^۲، ۲۰۰۹: ۲۸۷).

نشان داده شده است که حتی با وجودی که بحث در مورد تأثیرات آن بر عملکرد و نحوه بیان این اثر - همچنان ادامه دارد، دوسوتوانی استراتژیک عامل تعیین کننده مهمی برای مزیت رقابتی پایدار است (جوننی و همکاران^۳، ۲۰۱۳: ۳۰۶). تحقیقات تجربی رابطه مثبت بین دوسوتوانی استراتژیک و عملکرد را نشان می دهد، و مشخص می کند که این حوزه دارای سه جریان اصلی تحقیق است. یک جریان آثار اکتشاف و بهره برداری را مستقل و با اهمیت یکسان در نظر می گیرد. برای نمونه، رایش و همکارانش (۲۰۰۹: ۶۹۰) درمی یابند که بهره برداری و اکتشاف باید برای شرکت متعادل باشد تا عملکرد مالی پایداری را تضمین کند. از نظر کائو و همکاران (۲۰۰۹: ۱۲۷۹)، شرکت هایی که قابلیت های بهره برداری و اکتشاف را متعادل می سازند، اثر هم افزایی بر عملکرد شرکت ایجاد می کنند. دلیل این مسئله این است که سازمانی که بدون اکتشاف، دست به بهره برداری می زند، در معرض خطر تبدیل توانایی اصلی به سختگیری های اصلی قرار می گیرد. به صورتی مشابه، پیگیری اکتشافات بدون بهره برداری به نادیده گرفتن تجارت اصلی و ایده هایی منجر می شود که هرگز تحقق نمی یابد. لوباتکین و همکاران^۴ (۲۰۰۶: ۶۵۱)، با بررسی اهمیت یکپارچه سازی رفتاری

^۱ Hsu et al.

^۲ Agarwal & Helfat

^۳ Junni et al.

^۴ Lubatkin et al.

مدیریتی ارشد برای دوسوتوانی، نشان می دهند که مدیریت ترکیبی فعالیت های بهره برداری و اکتشافی به تقویت عملکرد شرکت منجر می شود.

با این حال، جریان دیگری از آثار مرتبط چنین استدلال می کنند که اکتشاف و بهره برداری قابلیت هایی متناقض هستند. برای نمونه، منگوک و اوه^۱ (۲۰۰۸: ۴۶۱) نشان می دهند که شرکت ها برای دستیابی به عملکرد بهینه، باید یکی از این قابلیت ها را در اولویت قرار دهند. به نظر می رسد جریان سوم آثار نشان می دهد که تفاوت ها در نحوه توجه به هر توانایی دوسوتوانی بیشتر به جنبه های سازمانی و زمینه ای بستگی دارد. این نویسندگان (لیسبوئا و همکاران^۲، ۲۰۱۱: ۱۱۶۲؛ سیرن و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۵) عقیده دارند که باید دوسوتوانی را به عنوان یک فرایند در نظر بگیریم. آنها چنین استدلال می کنند که بهره برداری و اکتشاف نه تنها با هم مرتبط هستند، بلکه یک مسیر متوالی بهینه وجود دارد که عملکرد برتر شرکت را نشان می دهد، مسیری که می تواند با اکتشاف (سیرن و همکاران^۳، ۲۰۱۲: ۲۴)، یا برعکس، با بهره برداری آغاز شود (یالسنکایا و همکاران، ۲۰۰۷: ۶۹). این جریان آثار اخیر از اهمیت ویژه ای در زمینه نوآوری محصول و خدمات برخوردار است، چون آثار مربوط به خدمات رسانی نشان می دهند که فرایند نوآوری محصول برای محصولات با فرایند نوآوری برای خدمات متفاوت است. ویسنیک و همکارانش (۲۰۱۳) نشان می دهند که نوآوری محصول در درجه اول از طریق فعالیت های تحقیق و توسعه و پیش از راه اندازی محصول، صورت می گیرد، در حالی که نوآوری خدمات از طریق یک فرایند تولید اتفاق می افتد و تمایل دارد تا با سایر مراحل در زنجیره ارزش در هم تنیده شود که در آن، خدمات، به صورت همزمان تولید و عرضه می شود. بر اساس این استدلال ها، فرضیه زیر را مطرح می کنیم:

فرضیه اصلی: دوسوتوانی استراتژیک بر عملکرد شرکت ها از طریق نوآوری محصول و خدمات تاثیر دارد.

برای زمینه نوآوری محصول و خدمات، ابتدا اکتشاف و بهره برداری را، به صورت جداگانه، تجزیه و تحلیل و سپس چگونگی پیوند آنها را بررسی می کنیم. اکتشاف با جستجو و آزمایش

^۱ Menguc & Auh

^۲ Lisboa et al.

^۳ Sirén et al.

نوآورانه همراه است، در حالی که بهره برداری با افزایش کارایی مرتبط است (مارس، ۱۹۹۱: ۷۸). بنابراین، کارآمدی، در اصل، با توسعه نوآوری های فناوری مناسب و مزایای بهره وری در زمانی تضمین می شود که شرکت ها با موفقیت از منابع و فناوری های خود بهره می گیرند (گیماوات و ریکارت-کوستا^۱، ۱۹۹۳: ۶۳). اگر شرکت های تولیدی فرآیندهای سازمانی مناسبی داشته باشند تا به صورت همزمان، با ناپایداری های فناوری و ذاتی بازار نوآوری ها مقابله کنند (کوپ و گاسمن^۲، ۲۰۰۹: ۳۳۷)، زمانی که فعالیت های نوآوری شرکت به اندازه کافی مورد بهره برداری قرار بگیرد، به کارایی می رسند (کافوروس و همکاران^۳، ۲۰۱۵: ۸۰۸). با بیان اینکه کارایی در زمینه نوآوری محصول و خدمات، مانند سایر زمینه های نوآوری، اهمیت دارد، فرضیه تجربی زیر را مطرح می کنیم:

فرضیه ۱. فعالیت های بهره برداری بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات تاثیر دارد.

تحقیقات نشان می دهد که قابلیت های اکتشافی به عملکرد شرکت مرتبط است. برای نمونه، کائو و همکارانش (۲۰۰۹) رابطه مثبت و معناداری بین اکتشاف و عملکرد شرکت در زمینه شرکت های کوچک و متوسط (SME^۴) پیدا می کنند. والن و جانسون^۵ (۲۰۱۷) روابط مشابهی را برای شرکت های تولیدی می یابند. ما اکتشاف را نیز برای نوآوری محصول و خدمات ضروری می دانیم. کشف اشکال جدید فناوری می تواند از مدل های تجاری خاص خدمات بهره برداری کند. برای نمونه، تولید کنندگان کامیون و تایر سنسورهای بهتری را برای نظارت بر کامیون ها و تایرها در زمانی که در جاده ها هستند، داشتند، راه حلی که نیاز به سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه و تبادل دانش با شرکای خارجی دارد (بیگدلی و همکاران^۶، ۲۰۱۸). چنین اکتشافی باعث ایجاد ارزش می شود و

^۱ Ghemawat & Ricart-Costa,

^۲ Keupp & Gassmann

^۳ Kafouros et al.

^۴ Small and Medium Enterprises

^۵ Vahlne & Jonsson

^۶ Bigdeli et al.

بنابراین، تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت می‌گذارد (ویسنیک و همکاران^۱، ۲۰۱۶). بر اساس این استدلال، فرضیه زیر را مطرح می‌کنیم.

فرضیه ۲. فعالیت های اکتشافی بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات تاثیر دارد.

همانطور که گفته شد، قابلیت های پویای شرکت ها نیروهایی در پس دوسوتوانی استراتژیک هستند، چون آنها منابع را به قابلیت های بهره برداری و اکتشاف تبدیل می کنند (والن و جانسون، ۲۰۱۷). قابلیت های پویا نه تنها ایجاد قابلیت بهره برداری و اکتشاف را تسهیل نمی کنند، بلکه معضل استراتژیک قابل توجهی نیز ایجاد می کنند. در حالی که قابلیت های بهره برداری موفقیت کوتاه مدتی در تولید محصولات جدید فراهم می کنند، می توانند فعالیت های اکتشافی یک شرکت را نیز محدود کنند که "قابلیت-استحکام" (لئونارد-بارتون^۲، ۱۹۹۲؛ ریتالا و همکاران^۳، ۲۰۱۶: ۷۶۴) یا هسته-سفتی نامیده می شود. برخی از نویسندگان عقیده دارند که این معضل اساساً مشروط به درک مشتریان فعلی و آینده است (آتواهن-گیما^۴، ۲۰۰۵: ۶۷). خواسته های مشتریان را می توان به صورت اطلاعات خردمندانه برای توسعه محصولات یا خدمات جدید تعبیر کرد (شنگ و همکاران^۵، ۲۰۱۷: ۱۰۲).

نوآوری محصول و خدمات شرکت های تولیدی را قادر می سازد تا با ارائه طیف گسترده ای از خدمات دانش بنیان در کل چرخه عمر محصول، به مزیت رقابتی دست یابند (گومز و همکاران^۶، ۲۰۱۹: ۴۱۵). از آنجا که تولید کنندگان از طریق فروش محصولات خود، از صلاحیت های اصلی خود بهره برداری می کنند، فعالیت های اکتشافی می توانند، در زمینه نوآوری محصول و خدمات، دانش مورد نیاز برای طراحی و به روزرسانی ارائه محصولات خدمات را در اختیار شرکت های تولیدی قرار دهند (رابتینو و همکاران، ۲۰۱۸: ۳۵۹). بنابراین، چنین استدلال می کنیم که دوسوتوانی در نوآوری محصول و خدمات، به بهترین صورت، از دیدگاه گروه مطالعاتی مورد بررسی قرار می

^۱ Visnjic et al.

^۲ Leonard-Barton

^۳ Ritala et al.

^۴ Atuahene-Gima

^۵ Sheng et al.

^۶ Gomes et al.

گیرد که دوسوتوانی و عملکرد را با فرض مسیری بهینه بین بهره برداری و اکتشاف تجزیه و تحلیل می کنند (لیسبوا و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۱۶۱).

برخلاف مفهوم سازی سنتی توسعه محصول، که در آن اکتشاف (به طور معمول از طریق تحقیق و توسعه ویژگی های محصول را تقویت می کند و در نهایت، بر قابلیت های بهره برداری تأثیر می گذارد، چنین استدلال می کنیم که شرکت های نوآوری محصول و خدمات با محصولات پیشرفته تر و کارآمدتر (یعنی قابلیت های بهره برداری) می توانند با ارائه خدمات، بیشتر کشف کنند. این استدلال با استدلال یالسینکا و همکارانش (۲۰۰۷: ۶۷) که در می یابند قابلیت های بهره برداری پایه و اساسی را برای تولید قابلیت های اکتشاف را فراهم می کنند و با ویسینیک و همکارانش (۲۰۱۳)، که عقیده دارند نوآوری محصول و خدمات باید به عنوان فرایند نوآوری معکوس تلقی شود، که در آن، طراحی خدمات و تجزیه و تحلیل هزینه و فایده (بهره برداری) پیش از توسعه خدمات و تحقیق و توسعه (اکتشاف) انجام می شود، منطبق است. در مثال تولیدکنندگان تایر و کامیون که در بالا ارائه شد، شرکت ها ابتدا باید نیازهای مصرف کننده را شناسایی کرده و سپس یک پیکربندی محصول و خدمات با صرفه اقتصادی را برای توسعه فن آوری سنسور طراحی کنند، که این امر حاکی از آن است که در نوآوری محصول و خدمات، طراحی (بهره برداری) مقدم بر تحقیق (اکتشاف) است. بر اساس این استدلال ها، فرضیه زیر را مطرح می کنیم:

فرضیه ۳: فعالیت های بهره برداری در شرکت های تولیدی در حال توسعه نوآوری محصول

و خدمات بر فعالیت های اکتشافی تاثیر دارند.

فرضیه فوق حاکی از یک مسیر متوالی بهینه در نوآوری محصول و خدمات است. این مسیر با بهره برداری (طراحی خدمات و تجزیه و تحلیل هزینه و فایده) آغاز می شود و پس از آن، با اکتشاف (فعالیت های تحقیق و توسعه) ادامه می یابد، که به صورت همزمان، با ارائه خدمات از طریق یک فرایند تولید شامل فروشنده و خریدار انجام می شود. با این وجود، سه رابطه متفاوت بین بهره برداری و اکتشاف موجود در تاثیر متقابل بین رفتار سازمانی و آثار مربوط به نوآوری وجود دارد. اول این که، مسیری بین بهره برداری-اکتشاف همانطور که در بالا پیشنهاد شد. یالسینکا و همکارانش (۲۰۰۷: ۶۸) دریافتند که قابلیت های بهره برداری پایه و اساسی را برای توسعه قابلیت های اکتشاف

فراهم می‌کنند. در همین راستا، لیسبوا و همکارانش (۲۰۱۱: ۱۱۶۲) اظهار داشتند که قابلیت‌های بهره‌برداری مقدم بر قابلیت‌های اکتشافی است، چون قابلیت‌های بهره‌برداری مسئولیت عملکرد جاری است، در حالی که قابلیت‌های اکتشافی مربوط به عملکرد آتی است. دوم این‌که، مسیری بین اکتشاف-بهره‌برداری: بنر و توشمن (۲۰۰۳: ۲۴۲) پیشنهاد کردند که، در مرحله اول، فعالیت‌های اکتشافی از فعالیت‌های مدیریت فرآیند محافظت می‌کند، در حالی که دوسوتوانی متعاقب آن در قالب هم‌فعالیت‌های اکتشافی و هم‌بهره‌برداری، برای مقابله با نوآوری فزاینده و تغییر، ضروری است. به صورتی مشابه، سیرن و همکارانش (۲۰۱۲: ۲۲) نشان دادند که بهره‌برداری تاثیر را از اکتشاف به یادگیری استراتژیک تعدیل می‌کند. سوم و در نهایت این‌که، تعادلی بین فعالیتی بهره‌برداری و اکتشاف: آندریوپولوس و لوئیس (۲۰۰۹: ۷۰۲) اظهار داشتند که قابلیت‌های اکتشاف بهره‌برداری نیروهای در هم تنیده‌ای هستند که برای مدیریت تناقض‌های نوآوری و تشدید چرخه‌های مطبوع دوسوتوانی، هم‌افزایی‌هایی ایجاد می‌کنند. در همین راستا، لاوی و روزنکوف (۲۰۰۶: ۸۰۴) دریافتند که شرکت‌ها تمایلات اکتشافی و بهره‌برداری خود را به مرور زمان متعادل می‌کنند. با استفاده از این دیدگاه‌های مختلف در مورد رابطه بین بهره‌برداری و اکتشاف در زمینه توسعه نوآوری محصول و خدمات، استدلال‌های خود را بر اساس بهره‌برداری به عنوان مبنای فعالیت‌های اکتشافی مطرح می‌کنیم. این بدان معنی است که اکتشاف واسطه رابطه بین بهره‌برداری و عملکرد است (لیسبوا و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۱۶۶). وساطت سازوکاری را نشان می‌دهد که توسط آن، بهره‌برداری اثر خود را از طریق فعالیت‌های اکتشافی بر عملکرد منتقل می‌کند. در توالی نوآوری محصول و خدمات بهینه، بهره‌برداری به طور مستقیم با عملکرد مرتبط است و به طور غیرمستقیم، از طریق متغیر واسطه، اکتشاف، تحت تاثیر قرار می‌گیرد که رابطه را سازمان می‌دهد (هایز و پریچر، ۲۰۱۴: ۴۵۹؛ هایز، ۲۰۱۷). به این ترتیب، فرضیه زیر را مطرح می‌کنیم:

فرضیه ۴: فعالیت‌های اکتشافی در شرکت‌های تولیدی در حال توسعه نوآوری محصول و

خدمات در رابطه بین بهره‌برداری و عملکرد نقش میانجی ایفاء می‌کند.

مطالعات قبلی استدلال می‌کنند که رویکرد دوسوتوانی با عملکرد سازمان در ارتباط است. با این حال، نتایج تجربی این مطالعات متناقض است. برخی از محققان استدلال کرده‌اند که این فعالیتها

لزو ما عملکرد را تضمین نمی کنند و رابطه بین دوسوتوانی و عملکرد پیچیده تر است (سیمسک^۱، ۲۰۰۹: ۶۰۳؛ ساین و همکاران^۲، ۲۰۱۲: ۲۴).

محققان سازمانی استدلال می کنند که توانایی سازمان برای ایجاد تعادل بین بهره برداری و اکتشاف برای بقای طولانی مدت و مزیت رقابتی بسیار مهم است (بیرکینشاو و گوپتا، ۲۰۱۳: ۲۹۳؛ جون و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۰۶). بسیاری از مطالعات تجربی این استدلال را آزمایش کرده و با آن موافقت کرده اند (لوباتکین و همکاران^۳، ۲۰۰۶: ۶۵۲؛ چن و لینگ^۴، ۲۰۱۰: ۴۶۷). به طور مشابه، وی و وانگ (۲۰۰۴: ۴۸۷)، بر اساس نمونه ای از ۲۰۶ سازمان تولیدی، دریافتند که سازمانهای دوسوتوان با درجه بالایی از اکتشاف و بهره برداری باعث افزایش فروش بیشتر می شوند. علاوه بر این، یک مطالعه موردی توسط گیسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴: ۲۱۶) انجام شده نشان می دهد که مزایای یک سازمان دوسوتوان بسیار بیشتر از هزینه است. از آنجا که هزینه های کنترل و نظارت را کاهش می دهد، عملکرد سازمانی بر این اساس بهبود می یابد.

دوسوتوانی نشان می دهد که ترکیب هم افزایی اکتشاف و بهره برداری می تواند عملکرد کلی را هدایت کند (چاندراسکارن و همکاران^۵، ۲۰۱۲: ۱۴۰) که به نوبه خود منجر به عملکرد مالی پیشرفته و پایدارتری می شود.

از سوی دیگر، ونکاترامان و همکاران^۶ (۲۰۰۶)، حمایت تجربی برای رابطه دوسوتوانی و عملکرد پیدا نکرد. بیرلی و دالی^۷ (۲۰۰۷: ۵۰۰)، دریافتند که سازمان های دوسوتوان منجر به افزایش عملکرد نمی شوند. در حالی که برخی مطالعات نشان می دهند، رابط اکتشاف و بهره برداری با عملکرد سازمانی رابطه منفی دارد (به عنوان مثال، آتوانه گیما^۸، ۲۰۰۵: ۶۷؛ لای و همکاران^۹، ۲۰۱۱: ۱۵۲۱). برخی دیگر از مطالعات رابطه U شکل وارونه بین دوسوتوانی بودن و عملکرد را نشان داده اند (به

^۱ Simsek

^۲ Sirén et al.

^۳ Lubatkin et al.

^۴ Chen, J.X. and Ling, Y.

^۵ Chandrasekaran et al.

^۶ Venkatraman et al.

^۷ Bierly and Daly

^۸ Atuahene-Gima

^۹ Lavie et al.

عنوان مثال، وی و همکاران^۱، (۲۰۱۴: ۱۳۹). گرتس و همکاران^۲ (۲۰۱۰)، با طراحی یک مطالعه طولی و بررسی ۵۳۲ شرکت در یک دوره ۴ ساله، نشان دادند که دوسوتوانی بر رشد شرکت اثر مثبتی دارد. با توجه به مطالب ارائه شده، فرضیه پنجم پژوهش بدین گونه ارائه می شود:

فرضیه ۵: تقابل همزمان بین بهره برداری و اکتشاف (دوسوتوانی استراتژیک) بر عملکرد تاثیر

دارد.

در واقع، تحقیقات قبلی پیشنهاد می کند که فعالیت های اکتشاف و بهره برداری نقش متفاوتی در فرایند نوآوری دارند و بر نتایج مختلف نوآوری تاثیر می گذارد.

به نظر می رسد اکتشاف برای دستیابی به نتایج متمایز و نوآورانه حیاتی تر است، در حالی که انتظار می رود بهره برداری بیشتر به صرفه جویی در هزینه و سود بیشتر و همچنین تولید محصول بیشتر و کیفیت بهتر محصول کمک کند (کیم و آتوانه-گیما^۳، ۲۰۱۰: ۵۲۵؛ اوکاس و همکاران^۴، ۲۰۱۴: ۸۶۸).

هم مطالعات نظری و هم تجربی تأیید می کنند که قابلیت های دوسوتوان، شامل قابلیت های اکتشافی و بهره برداری، توانایی یادگیری قابل توجه سازمان ها برای دستیابی به نوآوری است (گوپتا و همکاران^۵، ۲۰۰۶).

بنابراین، هر دو قابلیت می توانند برای نوآوری مفید باشند (آتوانه گیما، ۲۰۰۵: ۶۸). سایر مطالعات نتیجه می گیرند که هم در بهره برداری و هم در اکتشاف برای اطمینان از توسعه محصول موثر بسیار مهم است (به عنوان مثال، شرماتا^۶، ۲۰۰۰: ۳۹۵). از سوی دیگر، یالچینکایا و همکاران^۷ (۲۰۰۷: ۶۸) دریافتند که در حالی که قابلیت های بهره برداری با میزان نوآوری محصول رابطه منفی دارد، قابلیت های اکتشاف بر میزان نوآوری محصول تاثیر مثبت می گذارد. بسیاری از مطالعات به

^۱ Wei et al.

^۲ Geerts et al.

^۳ Kim and Atuahene-Gima

^۴ O'Cass et al.

^۵ Gupta et al.

^۶ Sheremata

^۷ Yalcinkaya et al.

این نتیجه می رسند که دوستوانی با نوآوری ارتباط مثبت دارد (روترومال و الکساندر^۱، ۲۰۰۹: ۷۷۳). به طور خلاصه، اکثر مطالعات نظری و تجربی رابطه مثبت بین دوستوانی و نوآوری را تأیید می کنند. بر این اساس، فرضیه زیر را مطرح می کنیم.

فرضیه ۶: تقابل همزمان بین بهره برداری و اکتشاف (دوستوانی استراتژیک) بر نوآوری محصول و خدمات تاثیر دارد.

دیدگاه مبتنی بر منابع تعیین می کند که چگونه عملکرد شرکت ها بسته به منابع و قابلیت های آنها متفاوت است (بارنی، ۱۹۹۱: ۱۰۵). نوآوری در محصول و خدمات مستلزم معرفی قابلیت های متناقض مانند حفظ هویت محصول سنتی و توسعه هویت راه حل های یکپارچه جدید است (اینولا و همکاران^۲، ۲۰۱۶). دقیقاً این قابلیت های متناقض نشان می دهد که ارتباط بین سرویس دهی و عملکرد شرکت هنوز به خوبی مشخص نشده است.

دو مطالعه تلاش های جدی برای روشن ساختن پیوند سرویس دهی و عملکرد از نظر کمی انجام می دهند. سوارز و همکاران^۳ (۲۰۱۳: ۴۲۶) یک تجزیه و تحلیل طولی از ۴۶۴ شرکت نرم افزاری ایالات متحده در طول ۱۹۹۰-۲۰۰۶ طراحی کرد. مدل آنها درصدی از درآمد خدمات را به عنوان معیاری از مدل کسب و کار خدمات، با حاشیه سود به عنوان معیار عملکرد شرکت در نظر می گیرد. آنها یک رابطه U شکل پیدا می کنند، جایی که حداقل سود زمانی رخ می دهد که درآمد خدمات ۵۶ درصد از کل درآمد باشد. ویسنیج کاستالی و ون لوی (۲۰۱۳: ۱۶۹) زیرمجموعه اطلس کوپکو را در طول ۲۰۰۱-۲۰۰۷ تجزیه و تحلیل کردند. آنها عملکرد شرکت و عملکرد خدمات را به ترتیب با نسبت سود فرعی بر فروش فرعی و کل فروش شرکت های فرعی در خدمات اندازه گیری می کنند و رابطه مکعبی پیدا می کنند. این مطالعات نشان می دهد که کاهش یا رکود عملکرد تا حدی به دلیل افزایش هزینه های توسعه محصول و خدمات است که شرکت های خدماتی هنگام اتخاذ فرایندهای جدید ابتکاری بیشتر متحمل هزینه می شوند.

^۱ Rothaermel and Alexandre

^۲ Einola et al.

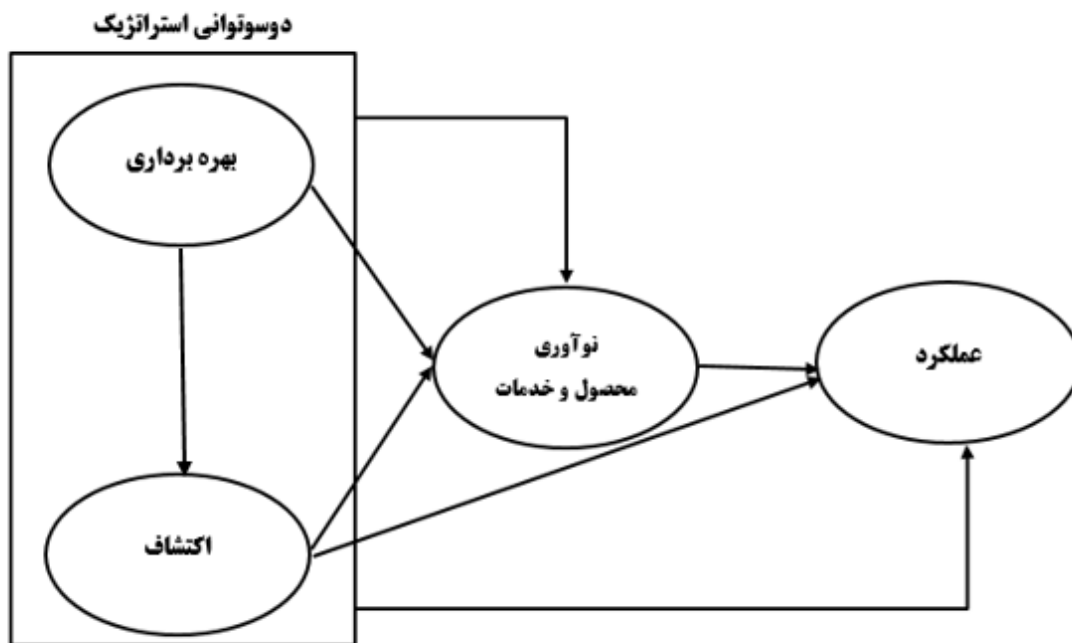
^۳ Suarez et al.

ویسنیچ و همکاران^۱ (۲۰۱۶: ۴۲) سعی می کنند رابطه پیچیده بین نوآوری محصول و خدمات و عملکرد شرکت را با بررسی تأثیر متغیرهای ترکیبی مورد بررسی قرار دهند. آنها پیشنهاد می کنند که مدل های تجاری خدمات را با فرآیندهای نوآوری محصول برای افزایش حاشیه سود همراه کنید. سرویس دهی که با ترکیب محصولات با بسته های مختلف خدمات دامنه محصول را افزایش می دهد، تمایز را افزایش می دهد.

(بوستینزا و همکاران، ۲۰۱۵: ۶۰). علیرغم نتایج نامشخص در مطالعات کمی، اکثر مطالعات کیفی که این پیوند را تجزیه و تحلیل می کنند، نشان می دهد که تولیدکنندگان از پیاده سازی مدل های کسب و کار خدمات، مزایای مشخصی کسب می کنند. بنابراین، ما فرض می کنیم که:

فرضیه ۷: نوآوری محصول و خدمات بر عملکرد تاثیر دارد.

در نهایت بر اساس بررسی ها صورت گرفته همان طور که در شکل مشاهده می شود، مدل مفهومی ذیل حاصل شد:



شکل ۲-۱۰. مدل مفهومی پژوهش (بوستینزا و همکاران، ۲۰۱۹)

^۱ Visnjic et al.

فصل سوم

روش شناسی پژوهش

۳-۱. مقدمه

روش پژوهش عبارت است از مجموعه ای از اصول و قواعد، ابزارها و راه های قابل اطمینان و سیستماتیک برای بررسی واقعیت ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است (خاکی، ۱۳۷۹). روش شناسی که در این فصل مورد استفاده قرار گرفته است در راستای دستیابی به اهداف پژوهش و بررسی فرضیه ها می باشد. در ابتدای فصل روش مورد استفاده شده در پژوهش و به دنبال آن جامعه آماری و روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه ارائه شده است. پس از معرفی نمونه و روش نمونه گیری، روش و ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه پژوهش و روایی و پایایی آن، روش جمع آوری داده ها، روش تجزیه و تحلیل داده ها مورد بررسی قرار می گیرد.

۳-۲. روش شناسی

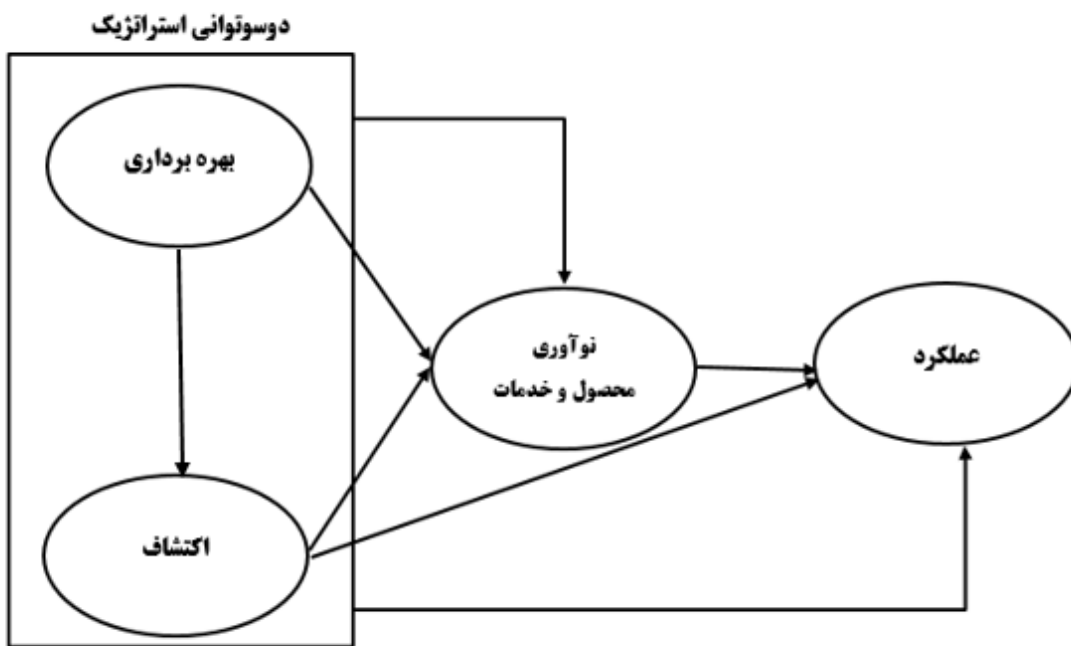
پژوهش ها را می توان بر اساس این که کاربردی باشند یا بنیادی یا توسعه ای یا عملیاتی تقسیم بندی نمود. این پژوهش از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی در مدیریت استراتژیک است. چرا که در پژوهش های کاربردی، از نتایج پژوهش در حل یک مسئله یا مشکل استفاده می شود (کولیس و هوسی^۱، ۲۰۱۳). این پژوهش، از نظر ماهیت یک پژوهش توصیفی منظور می شود. تحقیق توصیفی است به این دلیل که شامل مجموعه روش هایی است که هدف آن ها توصیف کردن شرایط یا پدیده های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می تواند شناخت بیشتر شرایط موجود و یا یاری رساندن به فرآیند تصمیم گیری باشد.

در عین حال مطالعه حاضر از نظر روش یک پژوهش همبستگی محسوب می شود. از آنجایی که هدف اصلی پژوهش حاضر تعیین تاثیر دو سوتوانی استراتژیک بر عملکرد شرکت ها از طریق نوآوری محصول و خدمات در شرکت های صنعتی شهر اصفهان است، روش پژوهش همبستگی در نظر گرفته شده برای دستیابی به این هدف مناسب تشخیص داده شد. در یک نگاه اجمالی به پژوهش های همبستگی می توان گفت این نوع تحقیقات برحسب هدف به سه دسته تقسیم نمود: مطالعه همبستگی دو متغیری، تحلیل رگرسیون و تحلیل ماتریس همبستگی یا کواریانس.

^۱ Collis & Hussey

در مطالعات همبستگی دو متغیری هدف بررسی رابطه دو به دو متغیرهای موجود در تحقیق است. در تحلیل رگرسیون هدف پیش بینی یک یا چند متغیر وابسته (ملاک) با توجه به تغییرات متغیرهای مستقل (پیش بین) است.

در برخی دیگر از تحقیقات نیز از مجموعه همبستگی های دو متغیری متغیرهای مورد بررسی در جدولی به نام ماتریس همبستگی یا کواریانس استفاده می شود. از جمله چنین تحقیقاتی می توان به تحلیل مسیر اشاره نمود. تحلیل مسیر روشی آماری مبتنی بر تحلیل رگرسیون چند متغیری است که برای سنجش روابط متغیرها در یک مدل علی استفاده می شود. در این روش از ضریب بتای استاندارد رگرسیون جهت تعیین جهت و شدت روابط میان متغیرها استفاده می شود. هدف تحلیل مسیر به دست آوردن برآوردهای کمی روابط علی (همکنشی یکجانبه یا کواریته) بین مجموعه ای از متغیرهاست.



شکل ۳-۱. مدل مفهومی پژوهش (بوسستینزا و همکاران، ۲۰۱۹)

۳-۳. جامعه آماری

با توجه به اینکه هدف این پژوهش شناسایی ابعاد دو سوتوانی استراتژیک و تعیین تاثیر آن بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات در شرکت های صنعتی شهر اصفهان می باشد، لذا جامعه آماری پژوهش، کلیه شرکت های صنعتی کوچک، متوسط و بزرگ در ۱۲ شهرک صنعتی شهر اصفهان (شهرک صنعتی جی ۶۰۵ شرکت، شهرک صنعتی سجزی ۹۳۶ شرکت، شهرک صنعتی کوهپایه ۲۱۴ شرکت، شهرک صنعتی محمدآباد جرقویه ۱۱۸ شرکت، شهرک صنعتی تودشک ۲۳ شرکت، شهرک صنعتی هرند ۶۶ شرکت، شهرک صنعتی رامشه ۲۳۹ شرکت، شهرک صنعتی اژییه ۳۲ شرکت، شهرک صنعتی ورزنه ۵۲ شرکت، شهرک صنعتی سپید دشت ۹۰ شرکت، شهرک صنعتی محمدآباد مرغ ۲۷ شرکت، شهرک صنعتی سروشبادرون ۷۸ شرکت) در زمستان ۱۳۹۹ هستند، که مجموعاً ۲۴۸۰ شرکت می باشند.

(مرجع: اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان اصفهان (شرکت شرکت های صنعتی استان اصفهان)) (WWW.ISFAHAN.ISIPO.IR)

۳-۴. حجم نمونه و روش نمونه گیری

برای تعیین حجم نمونه مورد نیاز، جهت اطمینان از اینکه بیشترین حجم نمونه محاسبه گردد P یا نسبت موفقیت در جامعه ۵٪ در نظر گرفته شد. بدین ترتیب تعداد کل نمونه با فرض جامعه آماری محدود، در سطح اطمینان ۹۵٪ به صورت زیر محاسبه می گردد. جامعه آماری این تحقیق را مدیران ارشد شرکت های صنعتی شهر اصفهان تشکیل می دهند که با توجه به مشخص و محدود بودن حجم جامعه، برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده می شود.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

$$n = \frac{\frac{1.96^2 0.5 * 0.5}{0.05^2}}{1 + \frac{1}{2480} \left(\frac{1.96^2 0.5 * 0.5}{0.05^2} - 1 \right)} = 333$$

که در آن:

- N = حجم جامعه آماری
 - n = حجم نمونه
 - Z = مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد، که در سطح اطمینان ۹۵ درصد ۱/۹۶ برابر می باشد.
 - P = احتمال تاثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته. اگر در اختیار نباشد می توان آن را ۰.۵٪ در نظر گرفت.
 - q = احتمال عدم تاثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته
 - d = دقت مورد نظر برای نمونه گیری که ۰/۰۵ در نظر می گیریم.
- با توجه به جامعه آماری پژوهش در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است که در آن از بین فهرست شرکت های واقع شده در ۱۲ شهرک صنعتی شهر اصفهان تعداد ۳۳۳ شرکت به طور تصادفی انتخاب شده است.

۳-۵. روش و ابزار گردآوری داده ها

روش های گردآوری داده های این پژوهش را به طور کلی در دو دسته روش های کتابخانه ای و روش های میدانی می توان تقسیم بندی نمود. برای گردآوری داده های مربوط به ادبیات پژوهش و به منظور شناسایی عوامل و مولفه ها از روش کتابخانه ای (نظیر مطالعه کتب، مجلات، پایان نامه ها و پایگاه های اطلاعاتی اینترنتی) و برای تایید عوامل و مولفه ها، جمع آوری داده های مربوط به سوالات پژوهش و آزمون فرضیه ها، از ابزار پرسشنامه محقق ساخته با بهره گیری از شاخص های برگرفته از تحقیق های (بوستینزا و همکاران، ۲۰۱۹)، (کلاوس و همکاران، ۲۰۲۰)، (بوستینزا و

همکاران، ۲۰۱۷) و (بوستینزا و همکاران، ۲۰۱۰) استفاده شد. جهت جمع آوری داده ها از شرکت های مورد بررسی، با به صورت حضوری و تک تک توسط خود شخص محقق به شرکت های صنعتی شهر اصفهان مراجعه شد و ضمن نشت با مدیر عاملان و مدیران میانی محترم، توجیهات مختلف در خصوص ضرورت پژوهش انجام شد. پس از آن، پرسشنامه ها در اختیار آنها قرار گرفته و داده ها جمع آوری شدند.

۳-۵-۱. پرسشنامه و اجزای آن

پرسشنامه که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است از دو بخش سوالات عمومی و تخصصی تشکیل شده است. سوالات عمومی شامل ۴ سوال در مورد مشخصات عمومی و دموگرافی پاسخ دهندگان شامل جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار می باشد که در جدول ۳-۱ ارائه شده است. این سوالات برای تحلیل بیشتر داده ها به طور توصیفی و یا استنباطی استفاده شده است.

جدول ۳-۱. پرسش های عمومی پرسشنامه

سوال	گزینه های پاسخ
سن	کمتر از ۳۰ سال بین ۳۱ تا ۴۰ سال بین ۴۱ تا ۵۰ سال بالای ۵۰ سال
جنسیت	مرد زن
میزان تحصیلات	دیپلم فوق دیپلم لیسانس فوق لیسانس دکترا
میزان تجربه کاری	۲-۵ سال ۵-۱۰ سال ۱۰-۱۵ سال ۱۵ سال به بالا

سوالات تخصصی نیز شامل ۳۲ سوال می باشد که از این سوالات در آزمون فرضیه ها و بررسی مدل پژوهش استفاده شده است. متغیرهایی که در قالب سوالات تخصصی مورد پرسش قرار گرفته عبارتند از: دوسوتوانی استراتژیک (اکتشاف، بهره برداری)، نوآوری محصول و خدمات، عملکرد. اکثر فنون موجود در آمار چند متغیره، برای طیف ای پیوسته مناسب اند (هیر و همکاران، ۲۰۱۰). همچنین هیر و همکاران (۲۰۱۰) اذعان می کنند با طیفی که بیش از ۴ طبقه دارد، یا حداقل متغیرهای آن پیوسته باشند، می توان همچون طیف فاصله ای برخورد کرد. هرچه تعداد طبقات طیف بیشتر باشد، تمایز بین موارد و نظرات افراد، بهتر مشخص می شود و سنجه دقیق تر خواهد بود (زیکموند

و باین^۱، ۲۰۰۷). با توجه به مطالب فوق در این پژوهش، به دلیل استفاده از فنون آمار چند متغیره، بنا به ماهیت پژوهش و با نظر کارشناسان، استفاده از طیف لیکرت ۵ امتیازی مناسب تشخیص داده شد.

جدول ۳-۲. طیف لیکرت

گزینه انتخابی	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
امتیاز	۱	۲	۳	۴	۵

سنجه نهایی در پیوست ۱ قابل مشاهده است. در ادامه توضیحات بیشتر در خصوص تدوین سنجه ارائه می شود. لازم به ذکر است با بهره گیری از شاخص های برگرفته از تحقیق های (بوستینزا و همکاران، ۲۰۱۹)، (کلاوس و همکاران، ۲۰۲۰)، (بوستینزا و همکاران، ۲۰۱۷) و (بوستینزا و همکاران، ۲۰۱۰) تعداد ۳۱ مولفه تجمیع گردید. سپس این مولفه ها در اختیار خبرگان و صاحب نظران مرتبط با موضوع و اساتید مربوطه قرار گرفت، سرانجام و پس از اعمال نظرات کارشناسی و اصلاحات لازم، سنجه ای با ۳۲ مولفه، تنظیم شد. ابعاد پرسشنامه پژوهش فعلی به همراه مولفه ها در جداول ۳-۳، ۳-۴، ۳-۵ آورده شده است.

جدول ۳-۳. متغیر دوسوتوانی استراتژیک (اکتشاف و بهره برداری)

متغیر	ابعاد	شاخص ها
دوسوتوانی استراتژیک	اکتشاف	<ul style="list-style-type: none"> - به دنبال ایده های جدید با استفاده از تفکر "خارج از روال" - توانایی در کشف فن آوری های جدید - ایجاد محصول و خدمات نوآورانه - تأمین نیازهای مشتری با استفاده از روش های خلاقانه - ورود به بازار جدید - هدف قرار دادن گروه های جدید مشتری
	بهره برداری	<ul style="list-style-type: none"> - تعهد به بهبود کیفیت - تعهد به کاهش هزینه ها - بهبود کیفیت محصولات و خدمات - افزایش مکانیزه کردن فرایندها

^۱ Zikmund & Babin

فصل سوم: روش شناسی پژوهش

<ul style="list-style-type: none"> - بررسی رضایت مشتریان فعلی - برنامه ریزی جهت حفظ رضایت مشتریان - دارا بودن روابط همه جانبه و موثر با مشتریان 		
--	--	--

جدول ۳-۴. متغیر نوآوری محصول و خدمات

مؤلفه ها	ابعاد	متغیر
<ul style="list-style-type: none"> - همکاری رهبری خدمات و مهندسی به منظور ارائه کالا و خدمات جدید برای پاسخگویی به نیازها و خواسته های مشتریان - ارتقاء فرایندها از طریق تغییرات پیشنهادی در مهندسی و خدمات - تقویت طراحی محصولات و خدمات جدید از طریق همکاری مهندسی و رهبری خدمات در گرفتن و تجزیه و تحلیل اطلاعات محصول و خدمات - ادغام فرآیندها و سیستم های مدیریت چرخه عمر محصولات (PLM) و مدیریت چرخه عمر خدمات (SLM) 	اکتشافی	نوآوری محصول و خدمات
<ul style="list-style-type: none"> - کاهش قیمت تمام شده برای هر یک از اقلام تشکیل دهنده خدمات - تلاش برای کاهش هزینه های خدمات پس از فروش - به حداقل رساندن شکایات مشتریان و حداقل کردن خدمات جبرانی - تغییرات مطلوب در طراحی های آینده از طریق سیستم بازخورد گیری مناسب از مشتریان 	بهره برداری	

جدول ۳-۵. متغیر عملکرد

مؤلفه ها	ابعاد	متغیر
<ul style="list-style-type: none"> - تعداد شکایات مشتریان در خصوص محصول و خدمات - شروع شدن و ادامه دار تنوع و تعدد ارائه خدمات به مشتریان - افزایش پیدا کردن رضایت مشتریان نسبت به محصول و خدمات - کاهش دادن مدت زمان بین درخواست مشتری برای خدمات و زمان انجام آن - شهرت شرکت ما در میان مشتریان - میزان وفاداری مشتریان نسبت به شرکت 	عملکرد نزدیک (عملکرد سازمانی)	عملکرد

<p>- ارزیابی عملکرد شرکت ما از طریق سود خالص بر کل دارایی (بازده دارایی یا ROA)</p> <p>- ارزیابی عملکرد شرکت ما از طریق سود خالص بر حقوق صاحبان سهام (ROE - بازده حقوق صاحبان سهام)</p> <p>- افزایش یافتن سطح بازسازی سرمایه گذاری های انجام شده</p> <p>- میزان سهم بازار شرکت ما در خدمات و بازارهای عمده</p> <p>- رشد فروش در خدمات و بازارهای عمده</p>	<p>عملکرد دور (عملکرد کسب و کار)</p>	
---	--	--

۲-۵-۳. متغیرها و تعداد سوالات مربوط به هر متغیر

جدول (۳-۵) متغیرها و تعداد سوالات مربوط به هر متغیر را نشان می دهد.

جدول ۳-۶. متغیرها و تعداد سوالات مربوط به هر متغیر

تعداد پرسش ها (شماره پرسش ها)	متغیر مورد بررسی	
۶(۶-۱)	اکتشاف	دوستوانی استراتژیک
۷(۱۳-۷)	بهره برداری	
۴(۱۷-۱۴)	اکتشافی	نوآوری محصول و خدمات
۴(۲۱-۱۸)	بهره برداری	
۶(۲۷-۲۲)	شاخص های نزدیک (عملکرد سازمانی)	عملکرد
۵(۳۲-۲۸)	شاخص های عملکرد دور (عملکرد تجاری)	

۳-۵-۳. اعتبار پرسشنامه

اعتبار هر پژوهشی در گرو معتبر بودن ابزار گردآوری داده برای آن پژوهش می باشد. با توجه به اینکه در پژوهش حاضر از پرسشنامه برای گردآوری داده ها استفاده شده است، باید از اعتبار پرسشنامه اطمینان حاصل شود. سنجش اعتبار پرسشنامه از دو بعد روایی و پایایی مورد توجه قرار

می‌گیرد. سنجه زمانی روایی دارد که آنچه را که باید بسنجد، بسنجد و زمانی پایا است که سازگار و باثبات باشد (سکاران^۱، ۲۰۰۵).

به منظور برطرف کردن اشکالات احتمالی پرسشنامه، تشخیص پرسشنامه های نارسا، مبهم و نامربوط و یا تشخیص ابهامات در تکمیل آن و نیز افزایش پایایی و روایی (اعتبار) آن، قبل از توزیع بین نمونه های واقعی، مطالعه آزمایشی (پایلوت) انجام شد و ۵۰ پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه، در مورد روایی و پایایی سنجه به طور جداگانه توضیح داده می‌شود.

روایی: مقصود از روایی آن است که وسیله‌ی اندازه‌گیری بتواند واقعاً خصیصه‌ی مورد نظر را اندازه بگیرد، نه صفت دیگری را. روایی آن خصیصه‌ی ابزار و یا روش جمع‌آوری داده‌هاست که دانستن آن خصیصه، همان مقولاتی را تعیین می‌کند که برای تعیین آن مقولات طرح ریزی شده است.

روایی محتوا به این سؤال پاسخ میدهد که آیا سؤال‌ها یا گویه‌های ابزار مورد نظر، به طور منطقی و مناسب، مفهوم و متغیر مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند؟ روایی محتوای یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه و تعیین می‌شود. اگر تمام داوران (خبرگان امر) توافق کنند که پرسش‌های آزمون حیطه‌ی محتوایی را به اندازه‌ی کافی منعکس می‌کنند، می‌توان گفت آزمون، دارای روایی محتوا است.

روایی صوری به این مطلب اشاره می‌کند که سؤال‌های آزمون تا چه حد در ظاهر شبیه به موضوعی هستند که برای اندازه‌گیری آن تهیه شده‌اند. گردآوری چنین شواهدی اساساً و ضرورتاً مبتنی بر داوری و نظر خبرگان و صاحب‌نظران است و چنین داوری‌هایی باید برای هر هدفی به طور جداگانه انجام پذیرد.

در پژوهش حاضر پرسشنامه مورد نظر در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان و اساتید دانشگاه قرار گرفته و پس از ارائه نظرات و تغییرات صورت گرفته مورد تایید نهایی قرار گرفته و پرسشنامه توسط آنان به عنوان پرسشنامه‌ی دارای روایی مورد تایید قرار گرفت.

^۱ Sokaran

پایایی یا قابلیت اعتماد مشخص می سازد که ابزار اندازه گیری در صورت اجرا در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی دارد. بدین معنی که اگر محقق پرسشنامه خود را دوباره و یا به صورت موازی اجرا کند و نتایج هر دو یکسان باشد، ابزار از پایایی کامل برخوردار است. در این پژوهش پایایی توسط معیار آلفای کرونباخ مورد سنجش واقع می گردد.

آلفای کرونباخ: معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنجه ای مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) است. در مورد پایایی درونی باید گفت که یکی از مواردی که برای سنجش پایایی در مدل سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر به کار می رود، پایداری درونی مدل های اندازه گیری است. پایداری درونی نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص های مربوط به آن است. مقدار بالای واریانس تبیین شده بین سازه و شاخص های مربوط به آن است. مقدار بالای واریانس تبیین شده بین سازه و شاخص هایش در مقابل خطای اندازه گیری مربوط به هر شاخص، پایداری درونی بالا را نتیجه می دهد. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول است (شفیعی و آقابابیان، ۱۳۹۶).

پس از توزیع کلی پرسشنامه و جمع آوری آن، ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۵ محاسبه گردید، که مقدار آن یک بار برای متغیر های مختلف در پرسشنامه شرکت های صنعتی به صورت جداگانه و یک بار هم به طور کلی مقدار ۰/۹۴۱ به دست آمد. با توجه به اینکه در پژوهش های علوم انسانی، ضریب آلفای بالاتر از ۰/۷ قابل قبول است لذا می توان پایایی پرسشنامه های مذکور را خوب ارزیابی نمود (هیر و همکاران، ۲۰۱۰). در جدول (۳-۶) میزان ضرایب آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرها به تفکیک آورده شده است:

جدول ۳-۷. ضرایب آلفای کرونباخ برای هر متغیر

متغیر	آلفای کرونباخ
اکتشاف	۰/۸۴۵
بهره برداری	۰/۷۰۳
دوسوتوانی استراتژیک	۰/۸۵۷
نوآوری محصول و خدمات	۰/۸۷۰
عملکرد	۰/۸۵۶
کل	۰/۹۴۱

فصل سوم: روش شناسی پژوهش

باید توجه داشت که محاسبه آلفا پایان کار نیست. باید دانست که امکان افزایش آلفا وجود دارد. در این مقیاس سوالاتی وجود دارد که میزان آلفای کرونباخ کل می توانست با نبود آنها افزایش پیدا می کند. لذا برای محاسبه تاثیر یکایک سوالات بر همگنی مقیاس مقدار آلفا را به تعداد سوالات (هر بار با حذف یکی از سوالات) محاسبه کردم. در ستون دوم جدول ذیل مقدار آلفای مقیاس در صورت حذف سوال (آیتم) مربوطه درج شده است تا سوالاتی که حذف آنها باعث افزایش مقدار آلفای کرونباخ می شود معلوم گردد. سوالاتی که حذف آنها باعث کاهش مقدار آلفا می شود، سوالات مناسبی هستند و نباید حذف شوند. با این حال در هنگام حذف سوالات نامناسب به منظور افزایش ضریب همگنی، نباید روایی محتوایی مقیاس خدشه دار شود. گاهی اوقات با حذف یک سوال ممکن است همگنی تا حدی افزایش یابد، اما در عین حال ممکن است روایی محتوایی به سبب حذف آن کاهش یابد.

جدول ۳-۸. ضرایب آلفای کرونباخ هر یک از سوالات

آلفای کرونباخ سوال	سوالات
۰/۹۴۱	۱. ما با فکر کردن "به دور از یکنواختی و تفکرات کلیشه ای" به دنبال ایده های جدیدی در تکنولوژی شرکت مان هستیم.
۰/۹۴۰	۲. شرکت ما موفقیت خود را بر اساس توانایش در کشف فن آوری های جدید قرار می دهد.
۰/۹۳۸	۳. شرکت ما محصولات و خدماتی را ایجاد می کند که از نظر شرکت، جدید و نوآورانه باشند.
۰/۹۳۷	۴. شرکت ما به دنبال راه های خلاقانه برای تأمین نیازهای مشتریان خود است.
۰/۹۳۸	۵. شرکت ما با جسارت تمام وارد بخشهای جدیدی از بازار می شود.
۰/۹۳۹	۶. شرکت ما فعالانه گروه های جدید مشتری را هدف قرار می دهد.
۰/۹۴۱	۷. شرکت ما خود را متعهد به رشد و بهبود کیفیت میداند.
۰/۹۴۳	۸. شرکت ما متعهد به کاهش هزینه ها است.
۰/۹۳۸	۹. شرکت ما به طور مداوم قابلیت اطمینان محصولات و خدمات خود را بهبود می بخشد.
۰/۹۴۰	۱۰. شرکت ما به دنبال افزایش مکانیزه کردن انجام فرآیندهای خود است.
۰/۹۴۰	۱۱. شرکت ما به طور مداوم رضایت مشتریان موجود خود را بررسی می کند.

فصل سوم: روش شناسی پژوهش

۰/۹۳۹	۱۲. شرکت ما به منظور حفظ رضایت مشتریان فعلی خود، برنامه ریزی می کند.
۰/۹۴۰	۱۳. شرکت ما روابط همه جانبه و موثرتری با مشتریان موجود دارد.
۰/۹۳۹	۱۴. همکاری رهبری خدمات و مهندسی (قسمت فنی مهندسی شرکت) به منظور ارائه کالا و خدمات جدید برای پاسخگویی به نیازها و خواسته های مشتریان در سطح مطلوبی است.
۰/۹۳۹	۱۵. تغییرات پیشنهادی در مهندسی و خدمات دائماً مورد ارزیابی، تصویب و اجرا قرار می گیرد تا از طریق آن فرایندهای مربوطه ارتقاء یابد.
۰/۹۳۹	۱۶. همکاری مهندسی و رهبری خدمات در گرفتن و تجزیه و تحلیل اطلاعات محصول و خدمات برای بهبود مستمر در سطح مطلوبی است که از این طریق طراحی محصولات و خدمات جدید را تقویت می کند.
۰/۹۴۰	۱۷. فرآیندها و سیستم های مدیریت چرخه عمر محصولات (PLM) و مدیریت چرخه عمر خدمات (SLM) تا حد زیادی با یکدیگر ادغام شده اند.
۰/۹۴۱	۱۸. در شرکت ما قیمت تمام شده برای هر یک از اقلام تشکیل دهنده خدمات رو به کاهش است.
۰/۹۳۸	۱۹. در شرکت ما برای کاهش هزینه های خدمات پس از فروش تلاش می شود.
۰/۹۳۹	۲۰. در شرکت ما در راستای به حداقل رساندن شکایات مشتریان و حداقل کردن خدمات جبرانی گام های موثری برداشته می شود.
۰/۹۳۹	۲۱. سیستم بازخورد گیری مناسب از مشتریان باعث تغییرات مطلوب در طراحی های آینده می شود.
۰/۹۴۴	۲۲. تعداد شکایات مشتریان در خصوص محصول و خدمات چگونه است؟
۰/۹۴۱	۲۳. در شرکت ما تنوع و تعدد ارائه خدمات به مشتریان شروع می شود و به درخواست مشتریان ادامه دار است.
۰/۹۳۸	۲۴. رضایت مشتریان نسبت به محصول و خدمات ما در حال افزایش است.
۰/۹۴۰	۲۵. در شرکت ما مدت زمان بین درخواست مشتری برای خدمات و زمان انجام آن در حال کاهش است.
۰/۹۳۸	۲۶. شهرت شرکت ما در میان مشتریان در حال افزایش است.
۰/۹۳۹	۲۷. وفاداری مشتریان نسبت به شرکت به چه میزان است؟
۰/۹۴۰	۲۸. نتیجه عملکرد شرکت ما از طریق سود خالص بر کل دارایی (بازده دارایی یا ROA) چگونه است؟
۰/۹۳۹	۲۹. نتیجه عملکرد شرکت ما از طریق سود خالص بر حقوق صاحبان سهام (بازده حقوق صاحبان سهام یا ROE) چگونه است؟

۰/۹۴۰	۳۰. سطح بهبود سرمایه گذاری های انجام شده در این شرکت رو به افزایش است.
۰/۹۳۸	۳۱. میزان سهم بازار شرکت ما در خدمات و بازارهای عمده چگونه است؟
۰/۹۳۸	۳۲. رشد فروش شرکت ما در خدمات و بازارهای عمده چگونه است؟

۳-۶. روش جمع آوری داده ها

اجرای پرسشنامه های این پژوهش به صورت خود گزارش دهی بوده است. به این ترتیب که در آغاز هر پرسشنامه توصیفی خلاصه در اختیار افراد قرار گرفته تا مطالعه نموده و سپس اقدام به پاسخگویی به پرسشنامه ها نمایند. پس از جمع آوری پرسشنامه ها، تک تک پرسشنامه ها از نظر صحت پاسخگویی به طور دقیق مورد بررسی قرار گرفته تا پرسشنامه های ناقص جدا شوند، سپس داده های مورد نیاز برای بررسی اهداف و فرضیه های پژوهش از پرسشنامه ها استخراج و مورد تحلیل آماری قرار گرفته است.

۳-۷. روش تجزیه و تحلیل داده ها

داده های حاصل از پرسشنامه های پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی مورد تحلیل قرار گرفتند. در سطح توصیفی از جدول فراوانی و درصد فراوانی و جدول شاخص های گرایش مرکزی و پراکندگی برای ارائه وضعیت متغیرهای جمعیت شناختی و متغیرهای پیش بین و ملاک پژوهش استفاده شده است. در سطح استنباطی نیز از آزمون نرمال بودن داده ها، مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش بین زیر گروه های صفات کیفی، تحلیل همبستگی بین صفات اصلی پژوهش، تحلیل مسیر و پس از برازش الگو، که شامل رویکرد حداکثر درست نمایی است، یافته های جانبی پژوهش، و در پایان نیز به آزمون فرضیه های پژوهش استفاده به عمل آمد. کلیه تحلیل های صورت گرفته با استفاده از نرم افزارهای MPLUS و AMOS انجام شده است.

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده ها

و آزمون فرضیه ها

۴-۱. مقدمه

تجزیه و تحلیل داده‌ها برای بررسی صحت و سقم فرضیه‌ها، برای هر نوع پژوهش از اهمیت خاصی برخوردار است. امروزه در بیشتر پژوهش‌هایی که متکی بر اطلاعات جمع‌آوری شده از موضوع مورد پژوهش می‌باشد؛ تجزیه و تحلیل اطلاعات از اصلی‌ترین و مهمترین بخش‌های پژوهش محسوب می‌شود. در این فصل ابتدا داده‌های جمع‌آوری شده بوسیله پرسش‌نامه، تجزیه و تحلیل گردیده است. به طوری که ابتدا فراوانی‌های مربوط به پرسش‌های عمومی پرسش‌نامه (شامل: سن، تحصیلات و جنسیت و ...) مورد بررسی قرار گرفته، آزمون نرمال بودن داده‌ها و در قسمت بعدی این فصل مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش بین زیرگروه‌های صفات کیفی (سن - جنس - سطح تحصیلات - سابقه کاری)، تحلیل همبستگی بین صفات اصلی پژوهش و پس از برازش الگو، که شامل رویکرد حداکثر درست‌نمایی است، یافته‌های جانبی پژوهش در روش تحلیل مسیر و در پایان نیز به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است. برای افزایش دقت و سرعت، از نرم افزارهای MPLUS و AMOS استفاده کردیم.

۴-۲. آمار توصیفی داده‌ها

به منظور شناخت بهتر ماهیت جامعه‌ای که تحقیق در آن انجام شده است و آشنایی بیشتر با متغیرهای تحقیق، قبل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری، لازم است این داده‌ها توصیف شود. همچنین توصیف آماری داده‌ها، حرکتی در جهت تشخیص الگوی حاکم بر آنها و اساسی برای تبیین روابطی بین متغیرهایی است که در تحقیق به کار می‌روند. در این بخش به تجزیه و تحلیل وضعیت توزیع نمونه آماری حاصل از توزیع پرسشنامه از نظر متغیرهای جمعیت شناختی پرداخته می‌شود. جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری نمونه آماری از جمله متغیرهایی هستند که چگونگی توزیع آن‌ها در بین پاسخگویان به پرسشنامه در جداول زیر آورده شده‌اند.

۱-۲-۴. متغیرهای جمعیت شناختی

در این قسمت به توصیف داده‌های مربوط به ویژگی‌های عمومی پاسخ دهندگان مانند جنسیت، سن و ... و برای هر مورد، وضعیت پاسخ دهندگان شامل تعداد فراوانی، درصد فراوانی و درصد تجمعی به همراه نمودار ستونی ارائه شده است. یافته‌های توصیفی مربوط به هر یک از متغیرها، مولفه‌ها و سوالات پژوهش در قسمت بعدی قابل مشاهده است.

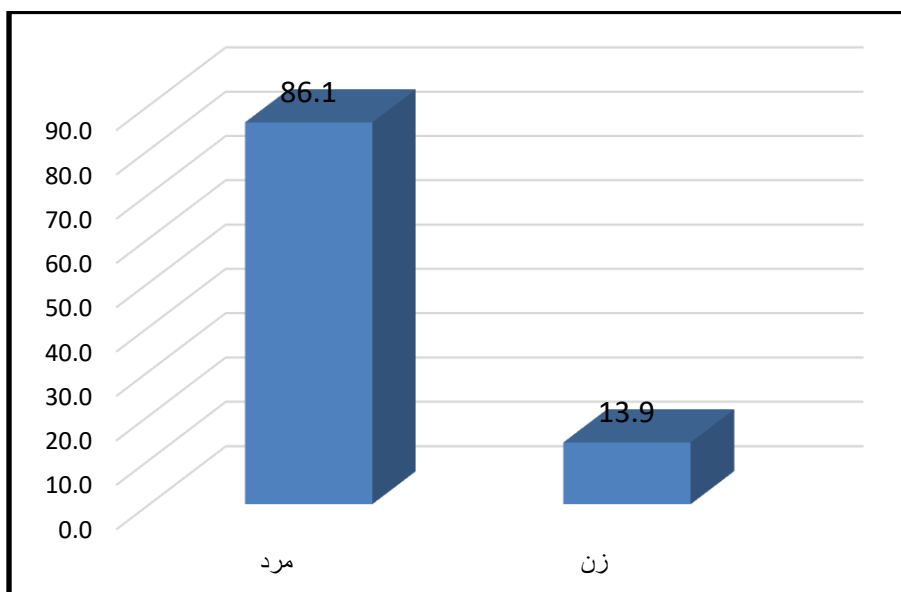
۱-۱-۲-۴. توزیع فراوانی متغیر جنسیت در نمونه

نتایج حاصل از آمار توصیفی جنسیت در جدول (۱-۴) آورده شده است.

جدول ۱-۴. توزیع فراوانی متغیر جنسیت در نمونه

جنسیت	فراوانی هر طبقه	درصد فراوانی داده‌های هر طبقه	فراوانی تجمعی هر طبقه
مرد	۲۸۶	۸۶/۱	۸۶/۱
زن	۴۷	۱۳/۹	۱۰۰
کل	۳۳۳	۱۰۰	

بر اساس نتایج به دست آمده از جدول ۱-۴، در نمونه ۲۸۶ نفر از افراد نمونه مردان که ۸۶/۱ درصد از کل نمونه را تشکیل می‌دهند. همچنین ۴۷ نفر، زنان که ۱۳/۹ درصد از کل نمونه را در بر می‌گیرند. در ادامه نمودار توزیع فراوانی این متغیر جمعیت‌شناسی را نیز می‌توان مشاهده نمود.



نمودار ۱-۴: جنسیت (منبع: داده‌های تحقیق)

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

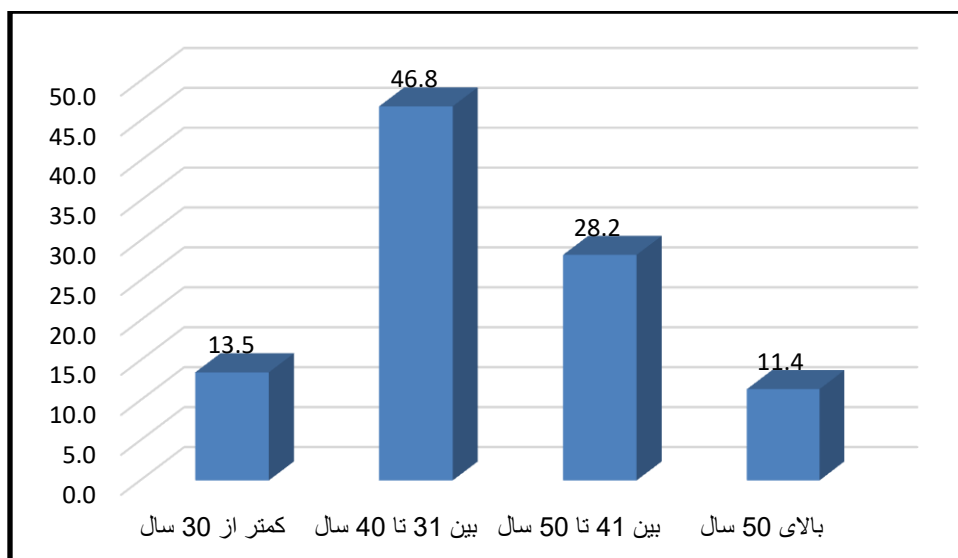
۲-۱-۲-۴. توزیع فراوانی متغیر سن پاسخ دهندگان در نمونه

نتایج حاصل از آمار توصیفی سن در جدول (۲-۴) آورده شده است.

جدول ۲-۴. توزیع فراوانی متغیر سن پاسخ دهندگان در نمونه

سن	فراوانی هر طبقه	درصد فراوانی داده های هر طبقه	فراوانی تجمعی هر طبقه
کمتر از ۳۰ سال	۴۵	۱۳/۵	۱۳/۵
بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۱۵۶	۴۶/۸	۶۰/۴
بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۹۴	۲۸/۲	۸۸/۶
بالای ۵۰ سال	۳۸	۱۱/۴	۱۰۰
کل	۳۳۳	۱۰۰	

جدول ۲-۴، توزیع فراوانی متغیر سن پاسخ دهندگان را نشان می دهد. بر اساس نتایج به دست آمده از این جدول، بیشتر اعضای نمونه شرکت ها کمتر از ۳۱-۴۰ سال با تعداد فراوانی ۱۶۵ نفر قرار دارند که ۱۳/۵ درصد از کل نمونه را تشکیل می دهند. در نمونه مذکور افراد با سن بالای ۵۰ سال با درصد فراوانی ۱۱/۴ دارای کمترین تعداد هستند. در ادامه نمودار توزیع فراوانی این متغیر جمعیت شناسی را نیز می توان مشاهده نمود.



نمودار ۲-۴: سن (منبع: داده های تحقیق)

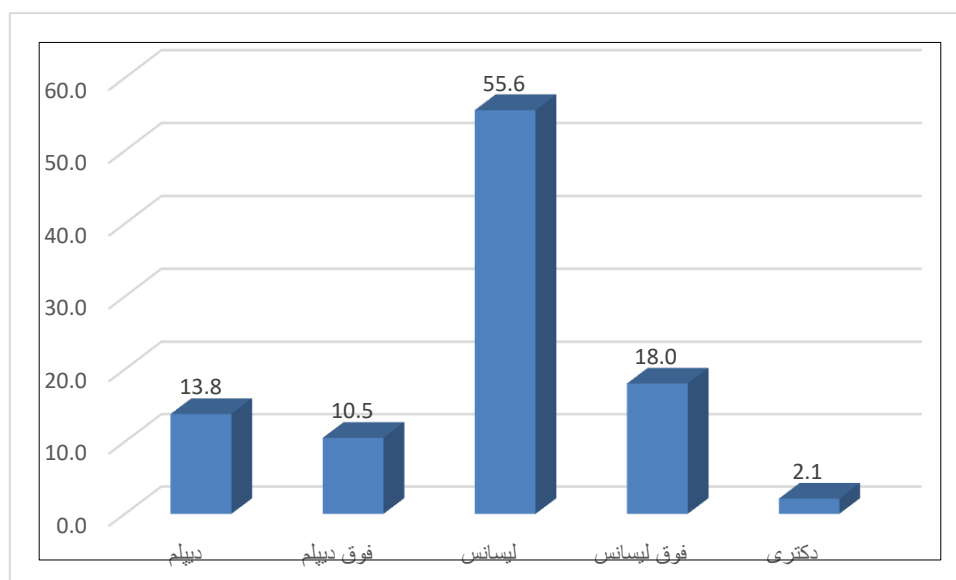
۳-۱-۲-۴. توزیع فراوانی متغیر سطح تحصیلات در نمونه

نتایج حاصل از آمار توصیفی سطح تحصیلات در جدول (۳-۴) آورده شده است.

جدول ۳-۴. توزیع فراوانی متغیر سطح تحصیلات در نمونه

فراوانی تجمعی هر طبقه	درصد فراوانی داده های هر طبقه	فراوانی هر طبقه	تحصیلات
۱۳/۸	۱۳/۸	۴۶	دیپلم
۲۴/۳	۱۰/۵	۳۵	فوق دیپلم
۷۹/۹	۵۵/۶	۱۸۵	لیسانس
۹۷/۹	۱۸	۶۰	فوق لیسانس
۱۰۰	۱/۲	۷	دکترای
	۱۰۰	۳۳۳	کل

جدول ۳-۴، توزیع فراوانی متغیر سطح تحصیلات را نشان می دهد. بر اساس نتایج بدست آمده از این جدول، در نمونه شرکت ها بیشتر افراد دارای مدرک لیسانس با درصد فراوانی ۵۵/۶ درصد می باشند. در ادامه نمودار توزیع فراوانی این متغیر جمعیت شناسی را نیز می توان مشاهده نمود.



نمودار ۳-۴. سطح تحصیلات (منبع: داده های تحقیق)

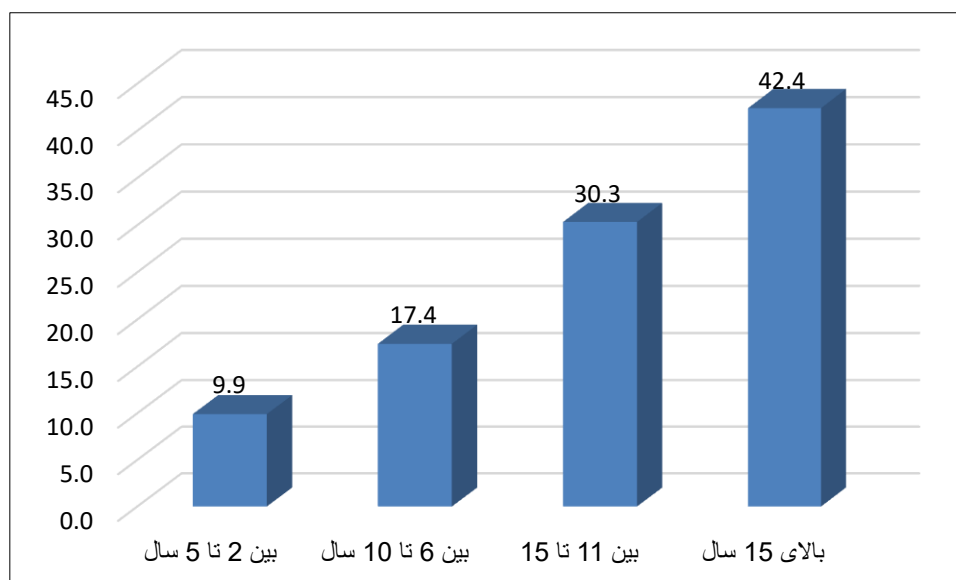
۴-۱-۲-۴. توزیع فراوانی سابقه کار

نتایج حاصل از آمار توصیفی سطح تحصیلات در جدول (۴-۴) آورده شده است.

جدول ۴-۴. توزیع فراوانی متغیر سابقه کار در نمونه

سابقه کار	فراوانی هر طبقه	درصد فراوانی داده های هر طبقه	فراوانی تجمعی هر طبقه
۲ تا ۵ سال	۳۳	۹/۹	۹/۹
۵ تا ۱۰ سال	۵۸	۱۷/۴	۲۷/۳
۱۰ تا ۱۵ سال	۱۰۱	۳۰/۳	۵۷/۷
بالای ۱۵ سال	۱۴۱	۴۲/۳	۱۰۰
کل	۳۳۳	۱۰۰	

جدول ۴-۴، توزیع فراوانی متغیر سابقه کار را نشان می دهد. بر اساس نتایج بدست آمده از این جدول، در نمونه شرکت ها بیشتر افراد دارای بالای ۱۵ سال با درصد فراوانی ۴۲/۳ درصد می باشند. در ادامه نمودار توزیع فراوانی این متغیر جمعیت شناسی را نیز می توان مشاهده نمود.



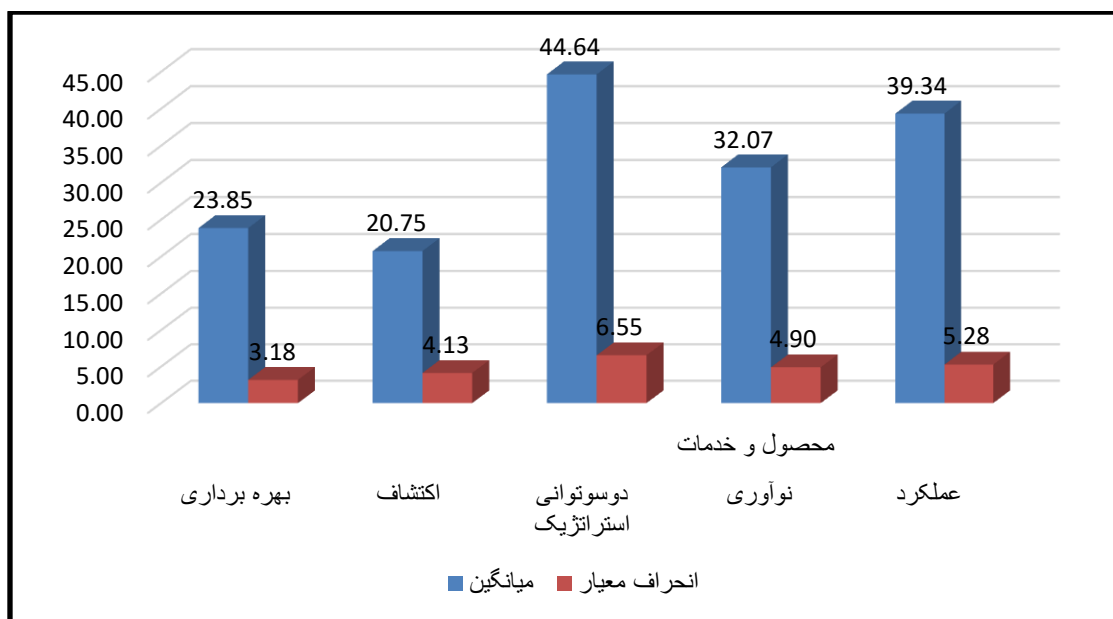
نمودار ۴-۴: سابقه کار (منبع: داده های تحقیق)

۳-۴. بررسی توزیع فراوانی هر یک از متغیرها و مولفه های تحقیق

جدول (۴-۵) آماره های توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، کمترین و بیشترین را برای هر یک از متغیرهای پژوهش نشان می دهد.

جدول ۴-۵. میانگین، انحراف معیار، کمترین و بیشترین متغیرهای پژوهش

عملکرد	نوآوری محصول و خدمات	دوستوانی استراتژیک	اکتشاف	بهره برداری	
میانگین	۳۲/۰۷	۴۴/۶۴	۲۰/۷۵	۲۳/۸۵	۳۹/۳۴
انحراف معیار	۴/۹۰	۶/۵۵	۴/۱۳	۳/۱۸	۵/۲۸
کمترین	۱۳	۱۹	۸	۹	۱۵
بیشترین	۴۴	۶۰	۳۰	۳۰	۵۳



نمودار ۴-۵: میانگین و انحراف معیار متغیرهای تحقیق

بر اساس داده های موجود در جدول (۴-۵)، بیشتر میانگین عامل ها مربوط به دوستوانی استراتژیک با میانگین ۴۴/۶۴ و کم ترین میانگین عامل ها مربوط به اکتشاف با میانگین ۲۰/۷۵ می باشد. بیشترین انحراف معیار نیز متعلق به دوستوانی استراتژیک با عدد ۶/۵۵ و کمترین انحراف معیار هم مربوط به متغیر اکتشاف با عدد ۳/۱۸ می باشد.

۴-۴. تحلیل آمار استنباطی

فرایند استفاده از تحلیل داده برای استنتاج ویژگی‌های توزیع احتمال زیربنایی و اصلی است. تحلیل استنباط آماری ویژگی‌های جامعه را نتیجه‌گیری می‌کند، و برای این نتیجه‌گیری مثلا از آزمون فرض و استنباط برآوردها استفاده می‌کند.

۴-۴-۱. آزمون نرمال بودن مشاهدات

۴-۴-۱-۱. آزمون چولگی و کشیدگی

با توجه به اینکه مقادیر چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش مطابق جدول (۴-۶) بین ۲ و -۲ هستند، می‌توان نتیجه گرفت این متغیرها نرمال هستند (جانسون و همکاران، ۲۰۰۱).

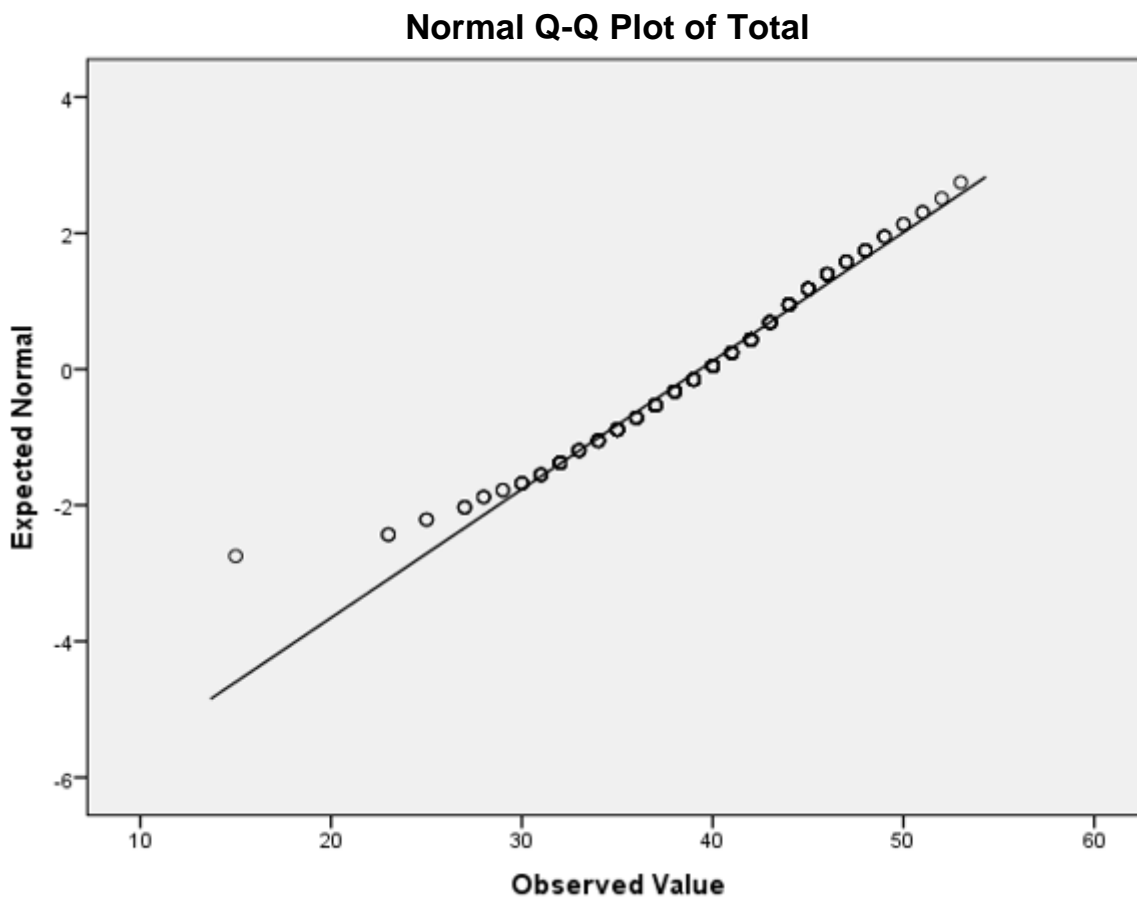
جدول ۴-۶. نتایج آزمون چولگی و کشیدگی

چولگی	کشیدگی	متغیرهای پژوهش
.۲۱۶	-.۰۱۰	اکتشاف
.۷۴۹	-.۴۳۳	بهره برداری
.۶۵۶	-.۲۰۲	دوسوتوانی استراتژیک
.۷۷۷	-.۳۶۳	نوآوری محصول و خدمات
۱,۲۹۹	-.۵۸۸	عملکرد

۲-۱-۴-۴. نمودار Q-Q PLOT

مطابق با شکل ذیل داده‌ها تقریباً روی خط ۴۵ درجه هستند و این نشانه از نرمال بودن داده‌ها

دارد.



نمودار ۴-۶: نمودار Q-Q PLOT

۴-۵. یافته‌های تحلیلی

۴-۵-۱. مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش بین زیر گروه‌های صفات کیفی (سن،

جنس، سطح تحصیلات و سابقه کاری)

با توجه به جداول ۴-۷، ۴-۸، ۴-۹ و ۴-۱۰، بر این هستیم تا نشان دهیم که میانگین متغیرهای بهره‌برداری، اکتشاف، دوسوتوانی استراتژیک، نوآوری محصول و خدمات و عملکرد بین زیر گروه‌های سن، جنس، سطح تحصیلات و سابقه کاری یکسان است یا فرق می‌کند.

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

در این بخش جهت انجام آزمون آماری فرض صفر H_0 و فرض مقابل H_1 را در نظر گرفته و آن را در سطح خطای $0/05$ تست می‌کنیم. بنابراین اگر ضریب معناداری (P-Value) کمتر از $0/05$ بدست آید، در این صورت فرض صفر رد و فرض مقابل تایید می‌گردد. برای این کار همواره ادعا در مورد پارامتر جامعه در H_1 قرار می‌گیرد و خلاف آن را در H_0 قرار می‌دهیم. لذا در آزمون آماری حاضر فرض صفر را عدم تفاوت هر یک از متغیرهای پژوهش بین هر کدام از زیر گروه‌های صفات کیفی قرار دادیم و فرض مقابل را در تفاوت آن‌ها قرار دادیم. و مطابق با نتایج حاصله به غیر از جنسیت میانگین بقیه متغیرها تفاوت معناداری با هر یک از زیر گروه‌ها صفات کیفی ندارند. دلیل هر یک از این تفاوت‌ها برای تمامی زیر گروه‌های صفات کیفی در هر یک از متغیرها به تفکیک به قرار زیر می‌باشد:

تفکر به دور از یکنواختی و درونی کردن و کاربرد دانش جدید در شرکت‌ها و به دنبال ایده‌های و فرصت‌های جدید، خلاقانه و نوآورانه بودن در تکنولوژی و در تولید محصولات و خدمات جدید نشان دهنده تاثیر تفاوت سنی، سطح تحصیلات و سابقه کاری در متغیر اکتشاف می‌باشد.

توجه شرکت به رشد و بهبود کیفیت و قابلیت اطمینان محصول و خدمات خود برای دستیابی به اهداف سازمانی کوتاه مدت و موقعیت‌های بازار و در عین حال حفظ رضایت مشتریان نشان دهنده تاثیر تفاوت سنی، سطح تحصیلات و سابقه کاری در متغیر بهره‌برداری می‌باشد.

توانایی همسو بودن و کارآمد بودن در مدیریت تقاضاهای کسب و کار امروز در عین سازگاری همزمان با تغییرات محیط نشان دهنده تاثیر تفاوت سنی، سطح تحصیلات و سابقه کاری در متغیر دوستوانی استراتژیک می‌باشد.

همکاری مدیریتی برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی و جهت ارائه محصول و خدمات جدید و مطلوب برای پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های مشتریان با بازخورد گیری مناسب از آنها در راستای به حداقل رساندن شکایات آنها نشان دهنده تاثیر تفاوت سنی، سطح تحصیلات و سابقه کاری در متغیر نوآوری محصول و خدمات می‌باشد.

توانایی یک سازمان برای دستیابی به سود بالا، کیفیت محصول، سهم بزرگ بازار، شهرت و وفاداری مشتریان و نتایج خوب مالی نشان دهنده تاثیر تفاوت سنی، سطح تحصیلات و سابقه کاری در متغیر عملکرد می‌باشد.

۴-۵-۱. مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش با زیر گروه سن

جدول ۴-۷. مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش با زیر گروه سن

عملکرد	نوآوری محصول و خدمات	دوستوانی استراتژیک	بهره برداری	اکتشاف		
۴,۹۹±۴۰,۴۲	۴,۴۰±۳۱,۸۹	۶,۲۷±۴۵,۵۳	۳,۲۱±۲۳,۹۶	۳,۷۹±۲۱,۵۸	کمتر از ۳۰ سال	سن
۴,۹۶±۴۰,۲۹	۴,۶۱±۳۲,۸۸	۶,۱۰±۴۵,۷۵	۳,۰۳±۲۴,۲۲	۳,۹۳±۲۱,۴۴	بین ۳۱ تا ۴۰ سال	
۴,۹۵±۳۸,۱۶	۴,۶۲±۳۱,۵۴	۶,۰۱±۴۳,۷۲	۳,۱۰±۲۳,۷۲	۳,۸۰±۲۰	بین ۴۱ تا ۵۰ سال	
۶,۴۹±۳۷,۰۵	۶,۵۱±۳۰,۲۳	۸,۴۶±۴۱,۳۴	۳,۶۶±۲۲,۵۰	۵,۲±۱۸,۸۴	بالای ۵۰ سال	
.۰۰۰	.۰۱۳	.۰۰۱	.۰۲۶	.۰۰۱		P- value

تحلیل واریانس نشان داد که متغیر اکتشاف بین ریز گروه های سنی اختلاف معنی داری دارد ($P=.۰۰۱$). تحلیل تعقیبی بن فرونی نشان داد که رده سنی کمتر از ۳۰ سال با گروه بالای ۵۰ سال از نظر نمره اکتشاف متفاوت است. همچنین گروه ۳۱ تا ۴۰ ساله ها با افراد بالای ۴۰ سال از نظر اکتشاف اختلاف معنی داری دارند.

تحلیل واریانس نشان داد که متغیر بهره برداری بین ریز گروه های سنی اختلاف معنی داری دارد ($P=.۰۲۶$). تحلیل تعقیبی بن فرونی نشان داد که رده سنی بین ۳۱ تا ۴۰ سال با گروه بالای ۵۰ سال از نظر نمره اکتشاف متفاوت است.

تحلیل واریانس نشان داد که متغیر دوستوانی استراتژیک بین ریز گروه های سنی اختلاف معنی داری دارد ($P=.۰۰۱$). تحلیل تعقیبی بن فرونی نشان داد که رده سنی کمتر از ۳۰ سال تا ۴۰ سال با گروه بالای ۵۰ سال از نظر نمره دوستوانی استراتژیک اختلاف معنی داری دارند.

تحلیل واریانس نشان داد که متغیر نوآوری محصول و خدمات بین ریز گروه های سنی اختلاف معنی داری دارد ($P=.۰۱۳$). تحلیل تعقیبی بن فرونی نشان داد که رده سنی بین ۳۱ تا ۴۰ سال با گروه بالای ۵۰ سال از نظر نمره نوآوری محصول و خدمات متفاوت است.

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

تحلیل واریانس نشان داد که متغیر عملکرد بین ریز گروه های سنی اختلاف شدیداً معنی داری دارد ($P=0.000$). تحلیل تعقیبی بن فرونی نشان داد که رده کمتر از ۳۰ سال با گروه بالای ۵۰ سال از نظر نمره عملکرد متفاوت است. همچنین گروه ۳۱ تا ۴۰ ساله ها با افراد بالای ۴۰ سال از نظر عملکرد اختلاف معنی داری دارند.

۴-۱-۵-۲. مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش با زیر گروه جنسیت

جدول ۴-۸. مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش با زیر گروه جنسیت

عملکرد	نوآوری محصول و خدمات	دوستوانی استراتژیک	بهره برداری	اکتشاف		
۵,۲۲±۳۹,۲۴	۴,۹۰±۳۲,۰۲	۶,۵۰±۴۴,۴۳	۳,۲۱±۲۳,۷۷	۴,۰۷±۲۰,۶۲	مرد	جنسیت
۵,۷۵±۳۹,۷۶	۵,۰۰±۳۲,۱۵	۶,۷۹±۴۵,۷۴	۳,۰۴±۲۴,۲۲	۴,۴۰±۲۱,۵۲	زن	
۰/۵۳۸	۰/۸۷۰	۰/۲۰۹	۰/۳۸۰	۰/۱۶۸		P-value

تحلیل واریانس نشان داد که پنج متغیر پژوهش (اکتشاف، بهره برداری، دوستوانی استراتژیک، نوآوری محصول و خدمات و عملکرد) بین ریز گروه های جنسی (مرد و زن) اختلاف معناداری وجود ندارد ($P>0.05$).

۴-۱-۵-۳. مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش با زیر گروه سطح تحصیلات

جدول ۴-۹. مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش با زیر گروه سطح تحصیلات

عملکرد	نوآوری محصول و خدمات	دوستوانی استراتژیک	بهره برداری	اکتشاف		
۶,۸۹±۳۶,۹۸	۵,۷۸±۲۹,۷۲	۷,۵۳±۴۰,۴۱	۳,۷۹±۲۲,۴۱	۴,۲۴±۱۸	دیپلم	سطح تحصیلات
۵,۶۴±۴۰,۳۱	۵,۰۵±۳۲,۳۱	۷,۳۰±۴۶,۲۰	۳,۵۵±۲۴,۹۴	۴,۲۹±۲۱,۲۶	فوق دیپلم	
۴,۸۳±۳۹,۴۱	۴,۲۶±۳۲,۰۵	۵,۶۵±۴۴,۶۵	۲,۷۵±۲۳,۷۹	۳,۷۴±۲۰,۸۶	لیسانس	
۴,۳۵±۳۹,۶۷	۵,۱۴±۳۲,۹۵	۶,۰۳±۴۵,۷۲	۳,۳۰±۲۴,۰۷	۲,۲۹±۲۱,۴۲	فوق لیسانس	
۳,۶۴±۴۵,۲۹	۲,۶۱±۳۹,۱۴	۳,۸۶±۵۵,۲۹	۱,۷۲±۲۷,۵۷	۲,۲۹±۲۷,۷۱	دکتر	
۰.۰۰۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰		P-value

تحلیل واریانس نشان داد که متغیر اکتشاف بین افرادی با سطح تحصیلات مختلف اختلاف شدیداً معنی داری دارد ($P=.000$). تحلیل تعقیبی بن فرونی نشان داد که افراد با سطح تحصیلات دیپلم با افرادی با سطح تحصیلات فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس و دکترا از نظر نمره اکتشاف متفاوت است. همچنین افراد با سطح تحصیلات فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس با افرادی با سطح تحصیلات دکترا از نظر اکتشاف اختلاف معنی داری دارند.

تحلیل واریانس نشان داد که متغیر بهره برداری بین افرادی با سطح تحصیلات مختلف اختلاف شدیداً معنی داری دارد ($P=.000$). تحلیل تعقیبی بن فرونی نشان داد که افراد با سطح تحصیلات دیپلم با افرادی با سطح تحصیلات فوق دیپلم و دکترا از نظر بهره برداری متفاوت است. همچنین افراد با سطح تحصیلات لیسانس و فوق لیسانس با افرادی با سطح تحصیلات دکترا از نظر بهره برداری اختلاف معنی داری دارند.

تحلیل واریانس نشان داد که متغیر دوسوتوانی استراتژیک بین افرادی با سطح تحصیلات مختلف اختلاف شدیداً معنی داری دارد ($P=.000$). تحلیل تعقیبی بن فرونی نشان داد که افراد با سطح تحصیلات دیپلم با افرادی با سطح تحصیلات فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس و دکترا از نظر نمره دوسوتوانی استراتژیک متفاوت است. همچنین افراد با سطح تحصیلات فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس با افرادی با سطح تحصیلات دکترا از نظر دوسوتوانی استراتژیک اختلاف معنی داری دارند.

تحلیل واریانس نشان داد که متغیر نوآوری محصول و خدمات بین افرادی با سطح تحصیلات مختلف اختلاف شدیداً معنی داری دارد ($P=.000$). تحلیل تعقیبی بن فرونی نشان داد که افراد با سطح تحصیلات دیپلم با افرادی با سطح تحصیلات لیسانس، فوق لیسانس و دکترا از نظر نمره نوآوری محصول و خدمات متفاوت است. همچنین افراد با سطح تحصیلات فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس با افرادی با سطح تحصیلات دکترا از نظر نوآوری محصول و خدمات اختلاف معنی داری دارند.

تحلیل واریانس نشان داد که متغیر عملکرد بین افرادی با سطح تحصیلات مختلف اختلاف معنی داری دارد ($P=.001$). تحلیل تعقیبی بن فرونی نشان داد که افراد با سطح تحصیلات دیپلم با افرادی با سطح تحصیلات فوق دیپلم، لیسانس و دکترا از نظر نمره عملکرد متفاوت است. همچنین افراد با

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

سطح تحصیلات لیسانس با افرادی با سطح تحصیلات دکترا از نظر عملکرد اختلاف معنی داری دارند.

۴-۵-۱-۴. مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش با زیر گروه سابقه کاری

جدول ۴-۱۰. مقایسه متغیرهای اصلی پژوهش با زیر گروه سابقه کاری

عملکرد	نوآوری محصول و خدمات	دوستوانی استراتژیک	بهره برداری	اکتشاف		
۵,۶۲±۳۹,۱۲	۴,۴۱±۳۱,۳۶	۶,۵۲±۴۳,۶۹	۳,۴۵±۲۲,۹۴	۴,۱۶±۲۰,۳۹	۵ تا ۲ سال	سابقه کار
۴,۴۶±۴۰,۱۲	۴,۱۶±۳۲,۶۲	۵,۵۹±۴۵,۵۴	۲,۶۳±۲۴,۰۲	۳,۷۰±۲۱,۵۲	۱۰ تا ۵ سال	
۵,۰۴±۴۰,۳۹	۵,۰۰±۳۳,۰۵	۶,۴۴±۴۶,۴۵	۳,۱۶±۲۴,۵۰	۴,۱۳±۲۱,۹۵	۱۵ تا ۱۰ سال	
۵,۲۹±۳۸,۲۹	۵,۰۸±۳۱,۲۵	۶,۶۳±۴۳,۱۰	۳,۲۶±۲۳,۴۹	۳,۹۹±۱۹,۶۱	بالای ۱۵ سال	
.۰۱۲	.۰۲۴	.۰۰۱	.۰۳۰	.۰۰۰		P- value

تحلیل واریانس نشان داد که متغیر اکتشاف سابقه کاری بین ریز گروه های با سابقه کاری مختلف شدیداً اختلاف معنی داری دارد ($P=.۰۰۰$). تحلیل تعقیبی بن فرونی نشان داد که افراد با سابقه کاری ۲ تا ۵ سال و افراد با سابقه کاری ۵ تا ۱۰ سال با افرادی با سابقه کاری ۱۵ سال به بالا از نظر اکتشاف اختلاف معنی داری دارند.

تحلیل واریانس نشان داد که متغیر بهره برداری سابقه کاری بین ریز گروه های با سابقه کاری مختلف اختلاف معنی داری دارد ($P=.۰۳۰$).

تحلیل واریانس نشان داد که متغیر دوستوانی استراتژیک سابقه کاری بین ریز گروه های با سابقه کاری مختلف شدیداً اختلاف معنی داری دارد ($P=.۰۰۱$). تحلیل تعقیبی بن فرونی نشان داد که افراد با سابقه کاری ۵ تا ۱۰ سال با افرادی با سابقه کاری ۱۵ سال به بالا از نظر دوستوانی استراتژیک اختلاف معنی داری دارند.

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

تحلیل واریانس نشان داد که متغیر نوآوری محصول و خدمات سابقه کاری بین ریز گروه های با سابقه کاری مختلف شدیداً اختلاف معنی داری دارد ($P=0.024$). تحلیل تعقیبی بن فرونی نشان داد که افراد با سابقه کاری ۵ تا ۱۰ سال با افرادی با سابقه کاری ۱۵ سال به بالا از نظر نوآوری محصول و خدمات اختلاف معنی داری دارند.

تحلیل واریانس نشان داد که متغیر عملکرد سابقه کاری بین ریز گروه های با سابقه کاری مختلف شدیداً اختلاف معنی داری دارد ($P=0.012$). تحلیل تعقیبی بن فرونی نشان داد که افراد با سابقه کاری ۵ تا ۱۰ سال با افرادی با سابقه کاری ۱۵ سال به بالا از نظر عملکرد اختلاف معنی داری دارند.

۲-۵-۴. تحلیل همبستگی

ابزاری آماری برای تعیین نوع و درجه ی رابطه ی یک متغیر کمی با متغیر کمی دیگر است. ضریب همبستگی، یکی از معیارهای مورد استفاده در تعیین همبستگی دو متغیر است. ضریب همبستگی شدت رابطه و همچنین نوع رابطه (مستقیم یا معکوس) را نشان می‌دهد. این ضریب بین ۱ تا -۱ است و در صورت عدم وجود رابطه بین دو متغیر، برابر صفر است.

جدول ۴-۱۱. تحلیل همبستگی بین صفات اصلی پژوهش

متغیرهای اصلی	اکتشاف	بهره برداری	دوستوانی استراتژیک	نوآوری محصول و خدمات	عملکرد
اکتشاف	۱	.۶۰۱**	.۹۲۲**	.۶۰۰**	.۶۱۶**
بهره برداری	.۶۰۱**	۱	.۸۶۳**	.۶۶۰**	.۶۰۰**
دوستوانی استراتژیک	.۹۲۲**	.۸۶۳**	۱	.۶۹۹**	.۶۷۹**
نوآوری محصول و خدمات	.۶۰۰**	.۶۶۰**	.۶۹۹**	۱	.۶۹۳**
عملکرد	.۶۱۶**	.۶۰۰**	.۶۷۹**	.۶۹۳**	۱

**۰,۰۱ سطح معنی دار در حد

**۰,۰۵ سطح معنی دار در حد

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

۱. ضریب همبستگی بین بهره برداری ($r=0.601$)، دوسوتوانی استراتژیک ($r=0.922$)، نوآوری محصول و خدمات ($r=0.600$) و عملکرد ($r=0.616$) با بعد اکتشاف اعداد ذکر شده بدست آمد. این ضرایب همبستگی نشان می‌دهند بین این متغیرها با بعد اکتشاف همبستگی معنی دار مثبتی وجود دارد یعنی با افزایش سطح آنان میزان سطح بعد اکتشاف افزایش می‌یابد.

۲. ضریب همبستگی بین دوسوتوانی استراتژیک ($r=0.863$)، نوآوری محصول و خدمات ($r=0.660$) و عملکرد ($r=0.600$) با بعد بهره برداری اعداد ذکر شده بدست آمد. این ضرایب همبستگی نشان می‌دهند بین این متغیرها با بعد بهره برداری همبستگی معنی دار مثبتی وجود دارد یعنی با افزایش سطح آنان میزان سطح بعد بهره برداری افزایش می‌یابد.

۳. ضریب همبستگی بین نوآوری محصول و خدمات ($r=0.699$) و عملکرد ($r=0.679$) با بعد دوسوتوانی استراتژیک اعداد ذکر شده بدست آمد. این ضرایب همبستگی نشان می‌دهند بین این متغیرها با بعد دوسوتوانی استراتژیک همبستگی معنی دار مثبتی وجود دارد یعنی با افزایش سطح آنان میزان سطح بعد دوسوتوانی استراتژیک افزایش می‌یابد.

۴. ضریب همبستگی بین نوآوری محصول و خدمات با بعد عملکرد 0.693 بدست آمد. این ضرایب همبستگی نشان می‌دهند بین این دو متغیر همبستگی معنی دار مثبتی وجود دارد یعنی با افزایش نوآوری محصول و خدمات سطح بعد عملکرد افزایش می‌یابد.

در نهایت نتایج نشان داد که در این پژوهش همبستگی مثبت و شدیداً معنی داری بین هرچهار مولفه (اکتشاف، بهره وری، دوسوتوانی استراتژیک و نوآوری محصول و خدمات) با عملکرد وجود دارد که جزئیات آن در جدول (۴-۱۱) آمده است.

۴-۵-۳. تحلیل مسیر

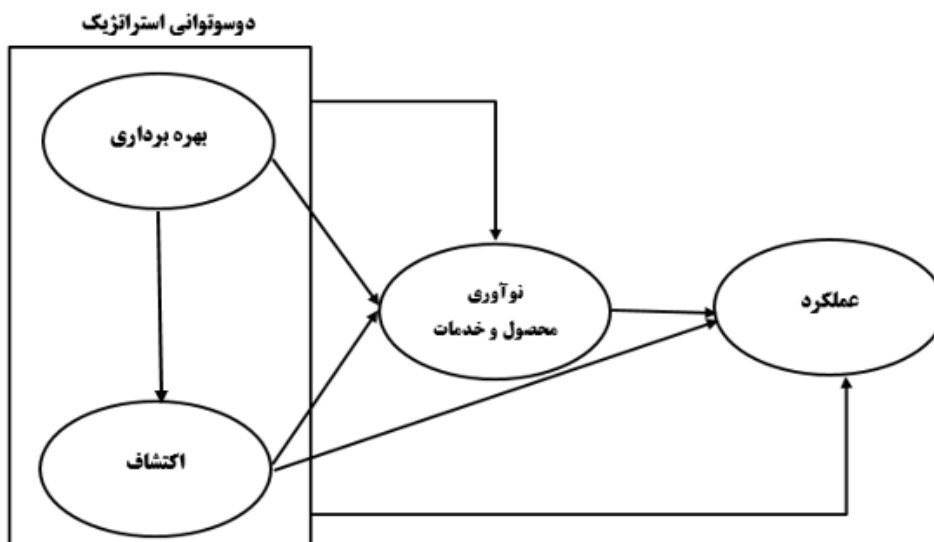
تحلیل مسیر روشی آماری مبتنی بر تحلیل رگرسیون چند متغیری است که برای سنجش روابط متغیرها در یک مدل علی استفاده می‌شود. در این روش از ضریب بتای استاندارد رگرسیون جهت تعیین جهت و شدت روابط میان متغیرها استفاده می‌شود. مقدار آماره تی نیز معناداری روابط را نشان می‌دهد.

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

تحلیل مسیر بیان می‌کند که کدام مسیر مهمتر و یا معنادارتر است. ضرایب مسیر براساس ضریب استاندارد شده رگرسیون محاسبه می‌شود. یک متغیر به صورت تابعی از دیگر متغیرها فرض می‌شود و مدل رگرسیونی آن ترسیم می‌شود. برای بدست آوردن برآوردهای ضرائب اصلی مسیر کافی است هر متغیر وابسته (درونزا) به متغیرهایی که مستقیماً تحت تأثیر آن است بازگشت داده شود. به بیان دیگر برای برآوردهای هر یک از مسیرهای مشخص شده، ضرائب استاندارد شده رگرسیون (یا ضرائب مسیر) محاسبه می‌شود. این ضرائب از طریق برقراری معادله‌های ساختاری یعنی معادله‌هایی که ساختار روابط مفروض در یک مدل را مشخص می‌سازد به دست می‌آیند.

هدف تحلیل مسیر به دست آوردن برآوردهای کمی روابط علی (همکنشی یکجانبه یا کوارتیه) بین مجموعه‌ای از متغیرهاست. ساختن یک مدل علی لزوماً به معنای وجود روابط علی در بین متغیرهای مدل نیست بلکه این علیت بر اساس مفروضات همبستگی و نظر و پیشینه تحقیق استوار است.

۴-۵-۳-۱. مدل ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره برداری، دوسوتوانی استراتژیک و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد با استفاده از SEM



نمودار ۴-۷: ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره وری، مدیریت استراتژیک

و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

جدول ۴-۱۲. ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره‌وری، مدیریت استراتژیک و نوآوری محصول و

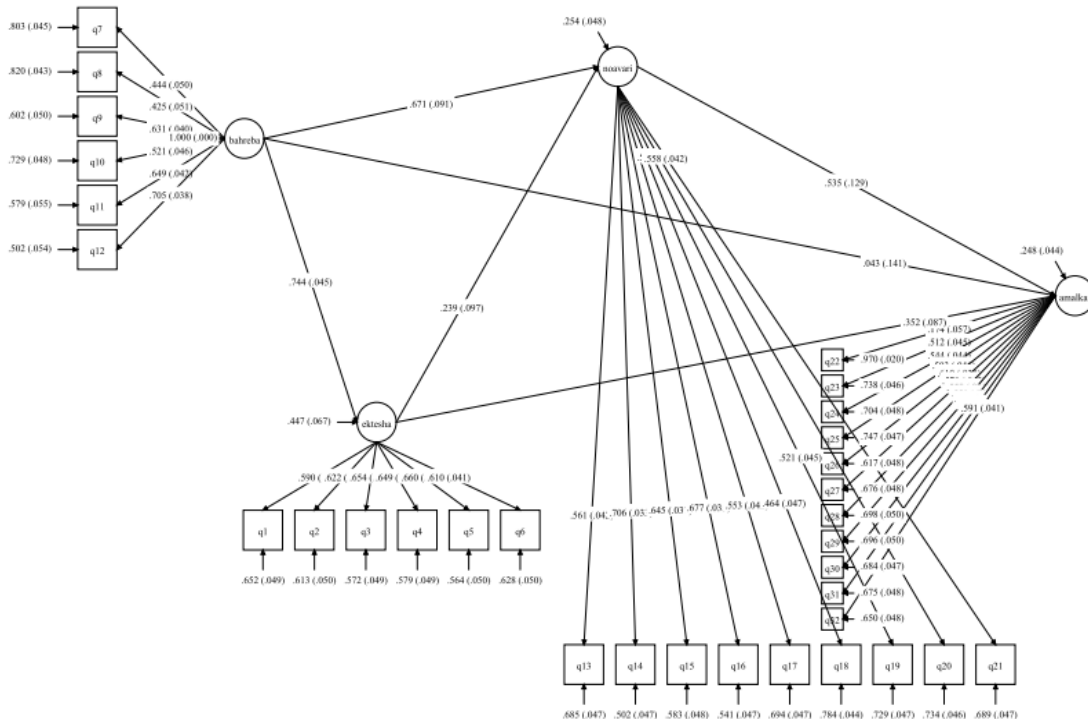
خدمات با عملکرد با استفاده از SEM

شاخص	مقدار توصیه شده	مدل برازش یافته	نتیجه گیری
آماره خی دو (CMIN/DF)	$\geq 0/05$	عدم همگرایی مدل	برازش ندارد
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	$\geq 0/90$	عدم همگرایی مدل	برازش ندارد
شاخص توکرلوویس (TLI)	$\geq 0/90$	عدم همگرایی مدل	برازش ندارد
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA)	$\leq 0/10$	عدم همگرایی مدل	برازش ندارد

طبق جدول ۴-۱۲ در مدل یک ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره‌وری، استراتژی و نوآوری با عملکرد با استفاده از SEM بررسی شد که این مدل با توجه به عدم همگرایی و برآورد پارامترها قابلیت تفسیر پذیری نداشت.

۴-۵-۳-۲. مدل ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره‌برداری و نوآوری

محصول و خدمات با عملکرد با استفاده از SEM



نمودار ۴-۸: ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره‌وری و نوآوری با عملکرد

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

جدول ۴-۱۳. ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره‌وری و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد با

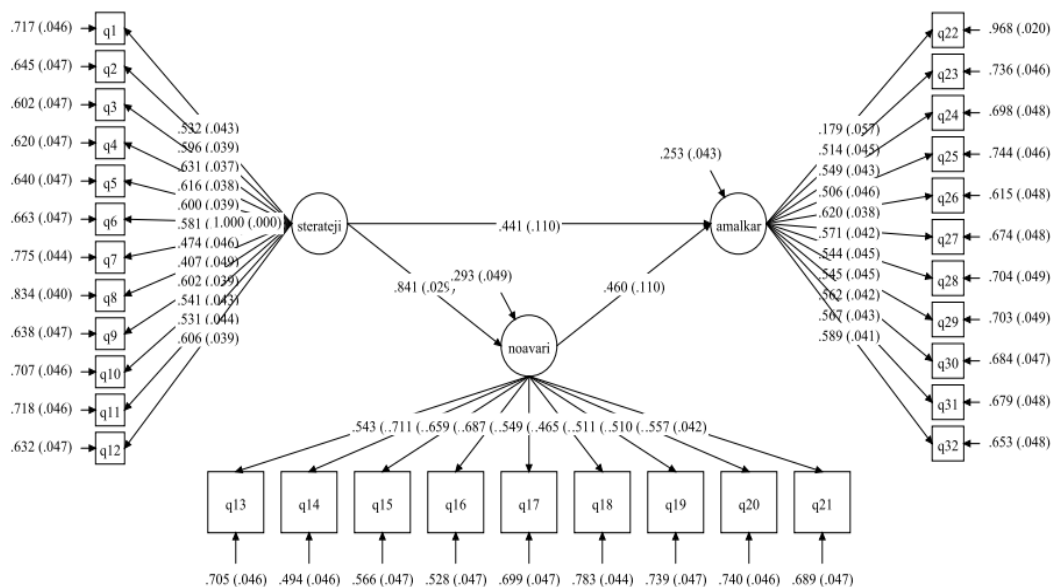
استفاده از SEM

شاخص	مقدار توصیه شده	مدل برازش یافته	نتیجه گیری
آماره خي دو (CMIN/DF)	$\geq 0/05$	۳/۳	برازش دارد
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	$\geq 0/90$	۰/۷۲۳	برازش ندارد
شاخص توکرلویس (TLI)	$\geq 0/90$	۰/۷۰۰	برازش ندارد
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA)	$\leq 0/10$	۰/۰۸۴	برازش دارد

مطابق با جدول ۴-۱۳ در مدل دوم که یک مدل کاملتری است نسبت به فضای ساده شده استفاده از امتیاز کل‌ها ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره‌وری و نوآوری با عملکرد با استفاده از SEM بررسی شد که پس از برازش دادن مدل، معیارهای نیکویی برازش کفایت مدل را نشان نداد. به عبارتی این مدل با توجه به پایین بودن شاخص‌های CFI و TLI (به ترتیب ۰/۷ و ۰/۷۲۳) برازندگی مناسبی ندارد چرا که شاخص‌های CFI و TLI که بایستی مقادیر آن بالاتر از ۰/۹ باشد و بنابراین پارامترهای برآورد شده قابلیت تفسیرپذیری نداشت.

۴-۵-۳-۳. مدل ارتباط مستقیم و غیر مستقیم مدیریت استراتژیک و نوآوری محصول

و خدمات با عملکرد با استفاده از SEM



نمودار ۴-۹: ارتباط مستقیم و غیر مستقیم مدیریت استراتژیک و نوآوری با عملکرد

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

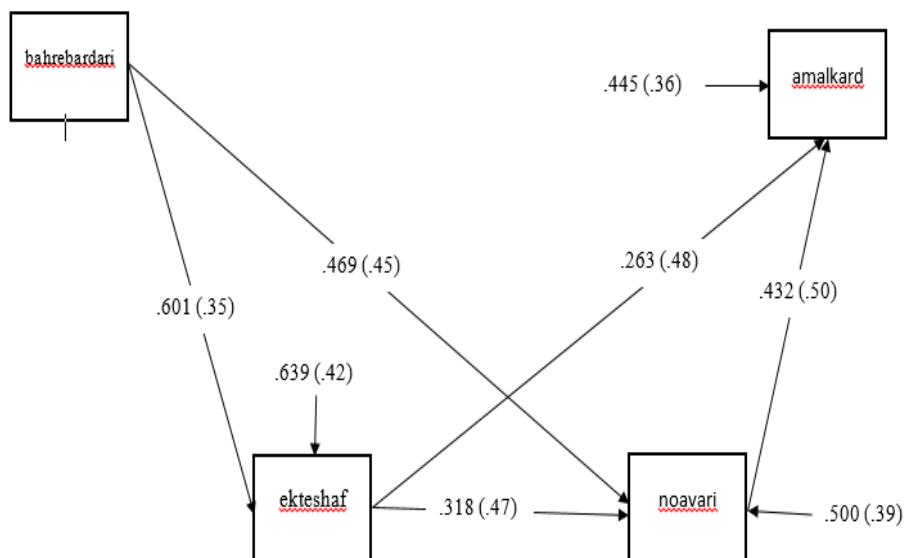
جدول ۴-۱۴. ارتباط مستقیم و غیر مستقیم مدیریت استراتژیک و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد با استفاده از SEM

شاخص	مقدار توصیه شده	مدل برازش یافته	نتیجه گیری
آماره خی دو (CMIN/DF)	$\geq 0/05$	۳/۴۷	برازش دارد
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	$\geq 0/90$	۰/۷۰۵	برازش ندارد
شاخص توکلوییس (TLI)	$\geq 0/90$	۰/۶۸۳	برازش ندارد
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA)	$\leq 0/10$	۰/۰۸۶	برازش دارد

در مدل سه ارتباط مستقیم و غیر مستقیم استراتژی و نوآوری با عملکرد با استفاده از SEM بررسی شد که این مدل با توجه به پایین بودن شاخص های CFI و TLI برازندگی مناسبی ندارد و بنابراین پارامترهای برآورد شده قابلیت تفسیرپذیری نداشت.

۴-۳-۵-۴. مدل ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره برداری و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد با استفاده از تحلیل مسیر

به منظور ارزیابی روابط ساختاری میان عوامل پیش بینی کننده عملکرد، مدلی با حضور سازه های بهره برداری، اکتشاف و نوآوری محصول و خدمات رسم شد و با روش تحلیل مسیر مورد ارزیابی قرار گرفت. شاخص برازش در جدول ۴-۱۵، نشان دهنده تناسب قابل قبول مدل پیشنهادی با داده ها می باشد.



نمودار ۴-۱۰: نمودار تحلیل مسیر جهت پیش بینی کنندگی مولفه های اکتشاف و بهره برداری بر عملکرد با متغیر میانجی نوآوری محصول و خدمات

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

جدول ۴-۱۵. شاخص های مدل برازش ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره برداری و نوآوری محصول و

خدمات با عملکرد با استفاده از تحلیل مسیر

شاخص	مقدار توصیه شده	مدل برازش یافته	نتیجه گیری
آماره خی دو (CMIN/DF)	$\geq 0/05$	-	-
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	$\geq 0/90$	۱	برازش دارد
شاخص توکرلویس (TLI)	$\geq 0/90$	۱	برازش دارد
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA)	$\leq 0/10$	۰	برازش دارد

بر اساس نتایج ذکر شده در جدول ۴-۱۵ همه معیارهای نیکویی برازش دارای مقادیر بسیار مناسبی هستند که حاکی از نیکویی برازش مدل برازش یافته به داده ها می باشد. شاخص RMSEA ایده آل ترین مقدار و کمترین مقدار را گرفته اند و شاخص های CFI و TLI کاملترین عدد را گرفته اند که همان ۱ است.

جدول ۴-۱۶. ضرایب مستقیم، غیر مستقیم و کلی ارتباط اکتشاف، بهره برداری

و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد

شاخص	ارتباط مستقیم	ارتباط غیر مستقیم	اثر کل
بهره وری	۰/۱۵۷	۰/۴۴۳	۰/۶
اکتشاف	۰/۲۶۳	۰/۱۳۷	۰/۴
نوآوری	۰/۴۳۲	-	۰/۴۳۲

کلیه ارتباطات مستقیم و غیر مستقیم در سطح ۰/۰۱ شدیداً معنی دار هستند. ضرایب مسیر مربوط به اثرات کل برای متغیرهای بهره وری، اکتشاف و نوآوری محصول و خدمات در ارتباط با عملکرد به ترتیب برابر با ۰/۶، ۰/۴ و ۰/۴۳۲ می باشد که همگی ارتباطات مثبت و شدیداً معنی داری را با عملکرد نشان می دهد.

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

جدول ۴-۱۷. الگوی ساختاری ارتباط مستقیم و غیر مستقیم اکتشاف، بهره برداری

و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد

ردیف	ارتباط مورد بررسی متغیرها	ضریب مسیر	S.E.	P-value
۱	بهره برداری ← اکتشاف	۰/۶۰۱	۰/۰۳۵	۰/۰۰۰
۲	بهره برداری ← نوآوری محصول و خدمات	۰/۴۶۹	۰/۰۴۵	۰/۰۰۰
۳	اکتشاف ← نوآوری محصول و خدمات	۰/۳۱۸	۰/۰۴۷	۰/۰۰۰
۴	بهره برداری ← عملکرد	۰/۱۵۷	۰/۰۵۲	۰/۰۰۲
۵	اکتشاف ← عملکرد	۰/۲۶۳	۰/۰۴۸	۰/۰۰۰
۶	نوآوری محصول و خدمات ← عملکرد	۰/۴۳۲	۰/۰۵۰	۰/۰۰۰

ارتباط فعالیت های بهره برداری با فعالیت های اکتشاف مثبت و کاملاً معنادار است ($P=۰,۰۰۰$) و ضریب مسیر بین این دو متغیر هم برابر $۰/۶۰۱$ ($S.E.= ۰,۰۳۵$) می باشد. با افزایش ۱ نمره فعالیت های بهره برداری میانگین فعالیت های اکتشاف به میزان $۰/۶۰۱$ واحد به طور معناداری افزایش پیدا می کند.

ارتباط نوآوری محصول و خدمات با فعالیت های بهره برداری مثبت و کاملاً معنادار است ($P=۰,۰۰۰$) و ضریب مسیر بین این دو متغیر هم برابر $۰/۴۶۹$ ($S.E.= ۰,۰۴۵$) می باشد. با افزایش ۱ نمره فعالیت های بهره برداری میانگین نوآوری محصول و خدمات به میزان $۰/۴۶۹$ واحد به طور معناداری افزایش پیدا می کند.

ارتباط نوآوری محصول و خدمات با فعالیت های اکتشاف مثبت و کاملاً معنادار است ($P=۰,۰۰۰$) و ضریب مسیر بین این دو متغیر هم برابر $۰/۳۱۸$ ($S.E.= ۰,۰۴۷$) می باشد. با افزایش ۱ نمره نوآوری محصول و خدمات میانگین فعالیت های اکتشاف به میزان $۰/۳۱۸$ واحد به طور معناداری افزایش پیدا می کند.

در نهایت ارتباط عملکرد با بهره برداری، اکتشاف و نوآوری محصول و خدمات مثبت و کاملاً معنادار است ($P=۰,۰۰۰$) و ضرایب مسیر بین عملکرد با نوآوری، اکتشاف و بهره برداری به ترتیب $۰/۱۵۷$ ($S.E.= ۰,۰۵۲$)، $۰/۲۶۳$ ($S.E.= ۰,۰۴۸$) و $۰/۴۳۲$ ($S.E.= ۰,۰۵۰$) می باشد. ارتباط ها مثبت

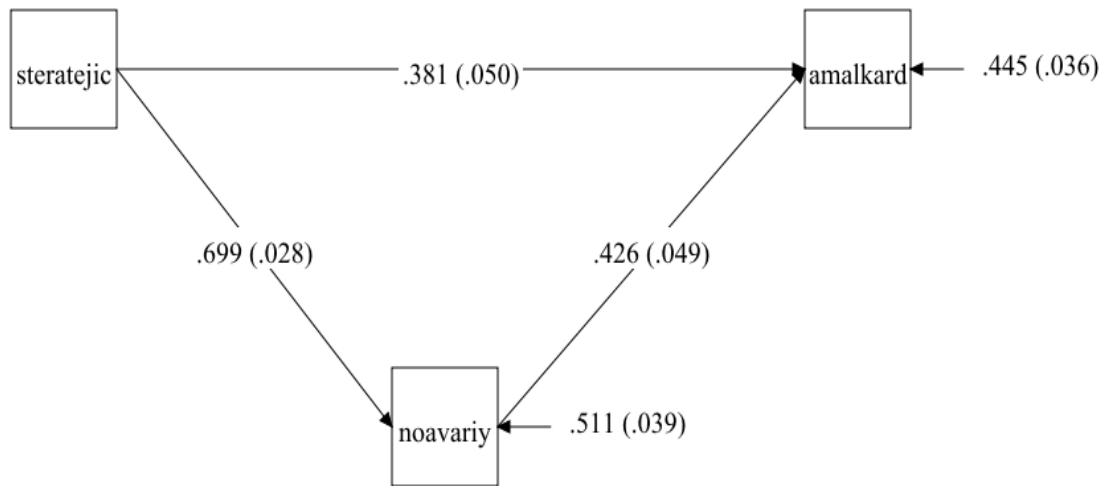
فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

است و در نتیجه با افزایش هر کدام از این سه نمره میانگین عملکرد به میزان تقریبی ۰,۲، ۰,۲، ۰,۲ و ۰,۴ به طور معناداری افزایش پیدا می‌کند.

۵-۳-۵-۴. مدل ارتباط مستقیم و غیر مستقیم دوسوتوانی استراتژیک و نوآوری

محصول و خدمات با عملکرد با استفاده از تحلیل مسیر

به منظور ارزیابی روابط ساختاری میان عوامل پیش بینی کننده عملکرد، مدلی با حضور سازه های دوسوتوانی استراتژیک و نوآوری محصول و خدمات رسم شد و با روش تحلیل مسیر مورد ارزیابی قرار گرفت. شاخص برازش در جدول ۴-۱۸، نشان دهنده تناسب قابل قبول مدل پیشنهادی با داده ها می باشد.



نمودار ۴-۱۱: نمودار تحلیل مسیر جهت پیش بینی کنندگی مولفه های دوسوتوانی استراتژیک بر عملکرد با متغیر میانجی نوآوری محصول و خدمات

جدول ۴-۱۸. شاخص های مدل برازش ارتباط مستقیم و غیر مستقیم دوسوتوانی استراتژیک و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد

شاخص	مقدار توصیه شده	مدل برازش یافته	نتیجه گیری
آماره خي دو (CMIN/DF)	≥ 0.05	-	-
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	≥ 0.90	۱	برازش دارد
شاخص توکرلوییس (TLI)	≥ 0.90	۱	برازش دارد
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA)	≤ 0.10	۰	برازش دارد

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

بر اساس نتایج ذکر شده در جدول (۴-۱۸) همه معیارهای نیکویی برازش دارای مقادیر بسیار مناسبی هستند که حاکی از نیکویی برازش مدل برازش یافته به داده‌ها می‌باشد. شاخص RMSEA ایده آل‌ترین مقدار و کمترین مقدار را گرفته‌اند و شاخص‌های CFI و TLI کاملترین عدد را گرفته‌اند که همان ۱ است.

جدول ۴-۱۹. ضرایب مستقیم، غیر مستقیم و کلی ارتباط دوسوتوانی استراتژیک

و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد

شاخص	ارتباط مستقیم	ارتباط غیر مستقیم	اثر کل
استراتژی	۰/۳۸۱	۰/۲۹۸	۰/۶۹۷
نوآوری	۰/۴۲۶	-	۰/۴۲۶

کلیه ارتباطات مستقیم و غیر مستقیم در سطح ۰/۰۱ شدیداً معنی‌دار هستند. ضرایب مسیر مربوط به اثرات کل برای متغیرهای دوسوتوانی استراتژی و نوآوری محصول و خدمات در ارتباط با عملکرد به ترتیب برابر با ۰/۶۹۷ و ۰/۴۲۶ می‌باشد که همگی ارتباطات مثبت و شدیداً معنی‌داری را با عملکرد نشان می‌دهد.

جدول ۴-۲۰. الگوی ساختاری ارتباط مستقیم و غیر مستقیم دوسوتوانی استراتژیک

و نوآوری محصول و خدمات با عملکرد

ردیف	ارتباط مورد بررسی متغیرها	ضریب مسیر	S.E.	P-value
۱	دوسوتوانی استراتژیک ← نوآوری محصول و خدمات	۰/۶۹۹	۰/۰۲۸	۰/۰۰۰
۲	نوآوری محصول و خدمات ← عملکرد	۰/۴۲۶	۰/۰۴۹	۰/۰۰۰
۳	دوسوتوانی استراتژیک ← عملکرد	۰/۳۸۱	۰/۰۵۰	۰/۰۰۰

ارتباط دوسوتوانی استراتژیک با نوآوری محصول و خدمات مثبت و کاملاً معنادار است ($P=۰,۰۰۰$) و ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر ۰/۶۹۹ ($S.E.=۰,۰۲۸$) می‌باشد. به عبارت دیگر، با افزایش ۱ نمره دوسوتوانی استراتژیک میانگین نوآوری محصول و خدمات به اندازه ۰/۶۹۹ واحد به طور معناداری افزایش پیدا می‌کند.

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

ارتباط عملکرد با نوآوری محصول و خدمات و دوسوتوانی استراتژیک مثبت و کاملاً معنادار است ($P=0,00$) و ضرایب مسیر بین عملکرد با نوآوری محصول و خدمات و دوسوتوانی استراتژیک به ترتیب $0,426$ ($S.E.= 0,049$) و $0,381$ ($S.E.= 0,050$) می باشد. ارتباط‌ها مثبت است و در نتیجه با افزایش هر کدام از این سه نمره میانگین عملکرد به میزان تقریبی $0,4$ و $0,4$ به طور معناداری افزایش پیدا می کند.

۴-۵-۴. بررسی فرضیه های پژوهش

نتایج آزمون فرضیه ها در جدول ۴-۲۱ گزارش شده است. همان طور که در جدول مشاهده می شود، تمامی فرضیه ها مورد تایید قرار گرفته اند.

جدول ۴-۲۱. بررسی فرضیه های پژوهش

نتیجه آزمون	فرضیه	
تایید	دوسوتوانی استراتژیک بر عملکرد شرکت‌ها از طریق نوآوری محصول و خدمات تاثیر مثبت و معنادار دارد.	فرضیه اصلی
تایید	فعالیت‌های بهره‌برداری بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات تاثیر مثبت و معنادار دارد.	H_1
تایید	فعالیت‌های اکتشاف بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات تاثیر مثبت و معنادار دارد.	H_2
تایید	فعالیت‌های بهره‌برداری در شرکت‌های تولیدی در حال توسعه نوآوری محصول و خدمات بر فعالیت‌های اکتشافی تاثیر مثبت و معنادار دارند.	H_3
تایید	فعالیت‌های اکتشافی در شرکت‌های تولیدی در حال توسعه نوآوری محصول و خدمات در رابطه بین بهره‌برداری و عملکرد نقش میانجی ایفاء می کند.	H_4
تایید	تقابل همزمان بین بهره‌برداری و اکتشاف (دوسوتوانی استراتژیک) بر عملکرد تاثیر مثبت و معنادار دارد.	H_5
تایید	تقابل همزمان بین بهره‌برداری و اکتشاف (دوسوتوانی استراتژیک) بر نوآوری محصول و خدمات تاثیر مثبت و معنادار دارد.	H_6
تایید	نوآوری محصول و خدمات بر عملکرد تاثیر مثبت و معنادار دارد.	H_7

فصل پنجم

بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

۵-۱. مقدمه

از مهم‌ترین ارکان رشد اقتصادی یک کشور، رشد صنایع، سازمان‌ها و شرکت‌های آن است. این مسئله در مورد شرکت‌های صنعتی نیز صادق است. درحقیقت، شرایط اقتصادی و صنعتی حاکم بر هر کشور، معرف صنایع کوچک، متوسط و بزرگ آن است.

در این فصل از پژوهش با توجه به تجزیه و تحلیل‌های انجام شده در فصل قبلی، یافته‌های اصلی پژوهش همراه با مطالعات همسو، دلایل و جمع‌بنده هر فرضیه گزارش می‌شود. ضمن آنکه به بیان نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته خواهد شد. به علاوه پیشنهادهای کاربردی در راستای عملی شدن نتایج ارائه می‌شود و نیز پیشنهادهایی برای پژوهشگران آتی که علاقه‌مند به پژوهش در این زمینه هستند، ارائه می‌گردد.

۵-۲. یافته‌های مبتنی بر فرضیه‌های پژوهش و تفسیر آنها

این پژوهش با هدف تعیین تاثیر دوسوتوانی استراتژیک بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات در شرکت‌های صنعتی شهر اصفهان انجام شد. در این بخش مدل نهایی پژوهش و خلاصه نتایج به دست آمده از بررسی داده‌ها، فرضیه‌ها و تحلیل مسیر مربوط به روابط به تفکیک بیان می‌شود.

۵-۲-۱. فرضیه فرعی اول

تاثیر فعالیت‌های بهره‌برداری بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات

مطابق یافته‌های ارائه شده در جداول ۴-۱۶ و ۴-۱۷، فرضیه فرعی اول پژوهش مبنی بر اینکه فعالیت‌های بهره‌برداری بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات تاثیر مثبت و معناداری دارد مورد تایید است. تایید این رابطه همسو با یافته‌های پژوهشگرانی نظیر ابراهیم پور ازبیری و همکاران (۱۳۹۵)، شیوا و همکاران (۱۳۹۶)، احمدی و فیاض قاضیانی (۱۳۹۷)، هیلبون و رویچانگ (۲۰۱۵) و باربوسا و همکاران (۲۰۱۹) است.

^۱ Barbosa et al.

دلیل وجود تاثیر فعالیت های بهره برداری بر عملکرد با نقش واسطه ای نوآوری محصول و خدمات در این واقعیت نهفته است که با بیان اینکه کارایی در زمینه نوآوری محصول و خدمات، مانند سایر زمینه های نوآوری، اهمیت دارد، برای زمینه نوآوری محصول و خدمات، ابتدا اکتشاف و بهره برداری را، به صورت جداگانه، تجزیه و تحلیل و سپس چگونگی پیوند آنها را بررسی می کنیم. اکتشاف با جستجو و آزمایش نوآورانه همراه است، در حالی که بهره برداری با افزایش کارایی مرتبط است (مارس، ۱۹۹۱). بنابراین، کارآمدی، در اصل، با توسعه نوآوری های فناوری مناسب و مزایای بهره وری در زمانی تضمین می شود که شرکت ها با موفقیت از منابع و فناوری های خود بهره می گیرند (گیماوات و ریکارت-کوستا، ۱۹۹۳).

بنابراین در جمع بندی پایانی راجع به تبیین نظری تاثیر فعالیت های بهره برداری بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات باید گفت که اگر شرکت های تولیدی فرآیندهای سازمانی مناسبی داشته باشند تا به صورت همزمان، با ناپایداری های فناوری و ذاتی بازار نوآوری ها مقابله کنند، زمانی که فعالیت های نوآوری شرکت به اندازه کافی مورد بهره برداری قرار بگیرد، به کارایی می رسند.

۲-۲-۵. فرضیه فرعی دوم

تاثیر فعالیت های اکتشافی بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات

مطابق یافته های ارائه شده در جداول ۴-۱۶ و ۴-۱۷، فرضیه فرعی دوم پژوهش مبنی بر اینکه فعالیت های اکتشافی بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات تاثیر مثبت و معناداری دارد مورد تایید است. تایید این رابطه همسو با یافته های پژوهشگرانی نظیر ابراهیم پور ازبری و همکاران (۱۳۹۵)، شیوا و همکاران (۱۳۹۶)، احمدی و فیاض قاضیانی (۱۳۹۷)، هیلبون و رویچانگ (۲۰۱۵) و باربوسا و همکاران (۲۰۱۹) است. البته در این بین کائو و همکارانش (۲۰۰۹) رابطه مثبت و معناداری بین اکتشاف و عملکرد شرکت در زمینه های کوچک و متوسط پیدا می کنند. والن و جانسون (۲۰۱۷) روابط مشابهی را برای شرکت های تولیدی چندملیتی می یابند.

^۱ Barbosa et al.

دلیل وجود تاثیر فعالیت های اکتشافی بر عملکرد با نقش واسطه ای نوآوری محصول و خدمات در این واقعیت نهفته است که اکتشاف به عنوان یک آزمایش مبتنی بر تغییر، فرض خطر، تحقیق، انعطاف پذیری و نوآوری در تولید محصولات جدید، فرآیندها، معیارهای ارزیابی و فناوری، بر این باور تأکید دارد که ممکن است سازمانها هنوز به حداکثر توانایی های خود نرسیده اند و بنابراین آنها باید توانایی های موجود خود را گسترش دهند، قابلیت های موجود را متحول کنند، یا توانایی های جدیدی را توسعه دهند. (علمایره و همکاران، ۱، ۲۰۱۹: ۵۵۶).

بنابراین در جمع بندی پایانی راجع به تبیین نظری تاثیر فعالیت های اکتشافی بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات باید گفت که نظام مدیریت دانش، نوعی نظام اطلاعاتی است که از فرایندهای دانش در ایجاد، جمع آوری، سازماندهی و انتشار دانش مؤثر حمایت می کند. سازمان های فعلی باید به تدریج و مدام برای بقا تغییر کنند و این تغییر باید مبتنی بر جمع آوری داده هایی مناسب از محیط خارجی و داخلی و تبدیل آنها به دانش باشد. مهم ترین ویژگی نظام مدیریت دانش، کیفیت نظام است که معمولاً بر عملکرد آن و بهره برداری از منابع تأکید دارد.

۳-۲-۵. فرضیه فرعی سوم

تاثیر فعالیت های بهره برداری در شرکت های تولیدی در حال توسعه نوآوری محصول و خدمات بر فعالیت های اکتشافی

مطابق یافته های ارائه شده در جداول ۴-۱۶ و ۴-۱۷، فرضیه فرعی سوم پژوهش مبنی بر اینکه فعالیت های بهره برداری در شرکت های تولیدی در حال توسعه نوآوری محصول و خدمات بر فعالیت های اکتشافی تاثیر مثبت و معناداری دارد مورد تایید است. تایید این رابطه همسو با یافته های پژوهشگرانی نظیر بوستینزا و همکاران (۲۰۱۹) است. برخلاف مفهوم سازی سنتی توسعه محصول، که در آن اکتشاف (به طور معمول از طریق تحقیق و توسعه) ویژگی های محصول را تقویت می کند و در نهایت، بر قابلیت های بهره برداری تأثیر می گذارد، چنین استدلال می کنیم که شرکت های نوآوری محصول و خدمات با محصولات پیشرفته تر و کارآمدتر (یعنی قابلیت های بهره برداری) می توانند با ارائه خدمات، بیشتر کشف کنند. این استدلال با استدلال یالسنیکا و همکارانش (۲۰۰۷) که

^۱ Alamayreh et al.

در می‌یابند قابلیت‌های بهره‌برداری پایه و اساسی را برای تولید قابلیت‌های اکتشاف را فراهم می‌کنند و با ویسینیک و همکاریانش (۲۰۱۳)، که عقیده دارند نوآوری محصول و خدمات باید به عنوان فرایند نوآوری معکوس تلقی شود، که در آن، طراحی خدمات و تجزیه و تحلیل هزینه و فایده (بهره‌برداری) پیش از توسعه خدمات و تحقیق و توسعه (اکتشاف) انجام می‌شود، منطبق است.

دلیل وجود تاثیر فعالیت‌های اکتشافی بر عملکرد با نقش واسطه‌ای نوآوری محصول و خدمات در این واقعیت نهفته است که نوآوری محصول و خدمات شرکت‌های تولیدی را قادر می‌سازد تا با ارائه طیف گسترده‌ای از خدمات دانش بنیان در کل چرخه عمر محصول، به مزیت رقابتی دست یابند. از آنجا که تولیدکنندگان از طریق فروش محصولات خود، از صلاحیت‌های اصلی خود بهره‌برداری می‌کنند، فعالیت‌های اکتشافی می‌توانند، در زمینه نوآوری محصول و خدمات، دانش مورد نیاز برای طراحی و به روزرسانی ارائه محصولات و خدمات را در اختیار شرکت‌های تولیدی قرار دهند (رابتیون و همکاران، ۲۰۱۸).

بنابراین در جمع بندی پایانی راجع به تبیین نظری تاثیر فعالیت‌های بهره‌برداری در شرکت‌های تولیدی در حال توسعه نوآوری محصول و خدمات بر فعالیت‌های اکتشافی باید گفت که دوسوتوانی در نوآوری محصول و خدمات، دوسوتوانی و عملکرد را با فرض مسیری بهینه بین بهره‌برداری و اکتشاف تجزیه و تحلیل می‌کنند.

۴-۲-۵. فرضیه فرعی چهارم

ایفای نقش میانجی فعالیت‌های اکتشافی در شرکت‌های تولیدی در حال توسعه

نوآوری محصول و خدمات در رابطه بین بهره‌برداری و عملکرد

مطابق یافته‌های ارائه شده در جداول ۴-۱۶ و ۴-۱۷، فرضیه فرعی چهارم پژوهش مبنی بر اینکه فعالیت‌های اکتشافی از طریق نوآوری محصول و خدمات در رابطه بین بهره‌برداری و عملکرد نقش میانجی ایفاء می‌کند مورد تایید است. تایید این رابطه همسو با یافته‌های پژوهشگرانی نظیر بوستینزا و همکاران (۲۰۱۹)، آنزنیچ و همکاران (۲۰۱۹) و جی وو و همکاران (۲۰۱۹) است.

دلیل ایفای نقش میانجی فعالیت‌های اکتشافی از طریق نوآوری محصول و خدمات در رابطه بین بهره‌برداری و عملکرد در این واقعیت نهفته است که فرضیه فوق حاکی از یک مسیر متوالی بهینه در

نوآوری محصول و خدمات است. این مسیر با بهره‌برداری (طراحی خدمات و تجزیه و تحلیل هزینه و فایده) آغاز می‌شود و پس از آن، با اکتشاف (فعالیت‌های تحقیق و توسعه) ادامه می‌یابد، که به صورت همزمان، با ارائه خدمات از طریق یک فرایند تولید شامل فروشنده و خریدار انجام می‌شود. با این وجود، سه رابطه متفاوت بین بهره‌برداری و اکتشاف موجود در تاثیر متقابل بین رفتار سازمانی و آثار مربوط به نوآوری وجود دارد. اول این که، مسیری بین بهره‌برداری-اکتشاف همانطور که در بالا پیشنهاد شد. یالسنیکا و همکارانش (۲۰۰۷) دریافتند که قابلیت‌های بهره‌برداری پایه و اساسی را برای توسعه قابلیت‌های اکتشاف فراهم می‌کنند. در همین راستا، لیسبوا و همکارانش (۲۰۱۱) اظهار داشتند که قابلیت‌های بهره‌برداری مقدم بر قابلیت‌های اکتشافی است، چون قابلیت‌های بهره‌برداری مسئولیت عملکرد جاری است، در حالی که قابلیت‌های اکتشافی مربوط به عملکرد آتی است. دوم این که، مسیری بین اکتشاف-بهره‌برداری: بنر و توشمن (۲۰۰۳) پیشنهاد کردند که، در مرحله اول، فعالیت‌های اکتشافی از فعالیت‌های مدیریت فرآیند محافظت می‌کند، در حالی که دوسوتوانی متعاقب آن در قالب هم‌فعالیت‌های اکتشافی و هم بهره‌برداری، برای مقابله با نوآوری فزاینده و تغییر، ضروری است. به صورتی مشابه، سیرن و همکارانش (۲۰۱۲) نشان دادند که بهره‌برداری تاثیر را از اکتشاف به یادگیری استراتژیک تعدیل می‌کند. سوم و در نهایت این که، تعادلی بین فعالیتی بهره‌برداری و اکتشاف: آندریوپولوس و لوئیس (۲۰۰۹) اظهار داشتند که قابلیت‌های اکتشاف بهره‌برداری نیروهای در هم تنیده‌ای هستند که برای مدیریت تناقض‌های نوآوری و تشدید چرخه‌های مطبوع دوسوتوانی، هم‌افزایی‌هایی ایجاد می‌کنند. در همین راستا، لاوی و روزنکوف (۲۰۰۶) دریافتند که شرکت‌ها تمایلات اکتشافی و بهره‌برداری خود را به مرور زمان متعادل می‌کنند. با استفاده از این دیدگاه‌های مختلف در مورد رابطه بین بهره‌برداری و اکتشاف در زمینه توسعه نوآوری محصول و خدمات، استدلال‌های خود را بر اساس بهره‌برداری به عنوان مبنای فعالیت‌های اکتشافی مطرح می‌کنیم. این بدان معنی است که اکتشاف واسطه رابطه بین بهره‌برداری و عملکرد است (لیسبوا و همکاران، ۲۰۱۱).

بنابراین در جمع‌بندی پایانی راجع به تبیین نظری ایفای نقش میانجی فعالیت‌های اکتشافی از طریق نوآوری محصول و خدمات در رابطه بین بهره‌برداری و عملکرد باید گفت که وساطت سازوکاری را نشان می‌دهد که توسط آن، بهره‌برداری اثر خود را از طریق فعالیت‌های اکتشافی بر

عملکرد منتقل می‌کند. در توالی نوآوری محصول و خدمات بهینه، بهره‌برداری به طور مستقیم با عملکرد مرتبط است و به طور غیرمستقیم، از طریق متغیر واسطه، اکتشاف، تحت تأثیر قرار می‌گیرد که رابطه را سازمان می‌دهد.

۵-۲-۵. فرضیه فرعی پنجم

تأثیر تقابل همزمان بین بهره‌برداری و اکتشاف (دوسوتوانی استراتژیک) بر عملکرد

مطابق یافته‌های ارائه شده در جدول ۴-۱۹ و ۴-۲۰، فرضیه فرعی پنجم پژوهش مبنی بر اینکه تقابل همزمان بین بهره‌برداری و اکتشاف (دوسوتوانی استراتژیک) بر عملکرد تأثیر مثبت و معناداری دارد مورد تایید است. تایید این رابطه همسو با یافته‌های پژوهشگرانی نظیر مرادی و همکاران (۱۳۹۴)، ابراهیم پور و همکاران (۱۳۹۴)، خدادادی و همکاران (۱۳۹۷)، احمدی و فیاض قاضیانی (۱۳۹۷)، حقیقی و همکاران (۱۳۹۶)، سودارتی و همکاران (۲۰۱۸)، بوستینزا و همکاران (۲۰۱۹)، یائو پینگ پنگ و همکاران (۲۰۱۹)، علمایره و همکاران^۱ (۲۰۲۰) است. از سوی دیگر، ونکاترامان و همکاران^۲ (۲۰۰۶)، حمایت تجربی برای رابطه دوسوتوانی و عملکرد پیدا نکرد. بیرلی و دالی^۳ (۲۰۰۷: ۵۰۰)، دریافتند که سازمان‌های دوسوتوان منجر به افزایش عملکرد نمی‌شوند. در حالی که برخی مطالعات نشان می‌دهند، رابط اکتشاف و بهره‌برداری با عملکرد سازمانی رابطه منفی دارد (به عنوان مثال، آتوانه گیما^۴، ۲۰۰۵: ۶۷؛ لاوی و همکاران^۵، ۲۰۱۱: ۱۵۲۱). برخی دیگر از مطالعات رابطه U شکل وارونه بین دوسوتوانی بودن و عملکرد را نشان داده‌اند (به عنوان مثال، وی و همکاران^۶، ۲۰۱۴: ۱۳۹).

دلیل تأثیر تقابل همزمان بین بهره‌برداری و اکتشاف (دوسوتوانی استراتژیک) بر عملکرد در این واقعیت نهفته است که دوسوتوانی استراتژیک عامل تعیین‌کننده مهمی برای مزیت رقابتی پایدار است. تأثیر دوسوتوانی استراتژیک بر عملکرد که از اولین دیدگاه آن مستقل دانستن و اهمیت یکسان

^۱ Alamayreh et al.

^۲ Venkatraman et al.

^۳ Bierly and Daly

^۴ Atuahene-Gima

^۵ Lavie et al.

^۶ Wei et al.

آثار اکتشاف و بهره‌برداری و تاثیر هم‌افزایی آن بر عملکرد است که در یکپارچه‌سازی رفتاری مدیریتی ارشد برای دوسوتوانی، نشان می‌دهند که مدیریت ترکیبی فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشافی به تقویت عملکرد شرکت منجر می‌شود. دیدگاه دیگر مبنی بر تناقض‌قابلیت‌هایی اکتشاف و بهره‌برداری و تاثیر بهینه آن بر عملکرد است. سومین دیدگاه آن وابستگی توانایی دوسوتوان بیشتر به جنبه‌های سازمانی و زمینه‌ای و در نظر گرفتن دوسوتوانی به عنوان یک فرایند یا به عبارتی یک مسیر متوالی بهینه (شروع از اکتشاف یا بهره‌برداری) برای نشان دادن عملکرد برتر است.

بنابراین در جمع‌بندی پایانی راجع به تبیین نظری تاثیر تقابل همزمان بین بهره‌برداری و اکتشاف (دوسوتوانی استراتژیک) بر عملکرد باید گفت که سازمانهای تولیدی باید انعطاف‌پذیرتر، مشتری‌گراتر، کارآمدتر، پاسخگوتر و از نظر صرف‌هزینه، به صرفه‌تر و دارای ارزش افزوده بیشتری باشند تا عملکرد خود را بهینه کرده و بتوانند برای بقا و رشد در اقتصاد جهانی بجنگند.

۵-۲-۶. فرضیه فرعی ششم

تاثیر تقابل همزمان بین بهره‌برداری و اکتشاف (دوسوتوانی استراتژیک) بر نوآوری

محصول و خدمات

مطابق یافته‌های ارائه شده در جدول ۴-۱۹ و ۴-۲۰، فرضیه فرعی ششم پژوهش مبنی بر اینکه تقابل همزمان بین بهره‌برداری و اکتشاف (دوسوتوانی استراتژیک) بر نوآوری محصول و خدمات تاثیر مثبت و معناداری دارد مورد تایید است. تایید این رابطه همسو با یافته‌های پژوهشگرانی نظیر صاحب‌دل و همکاران (۱۳۹۶)، شیوا و همکاران (۱۳۹۶)، اکبری و همکاران (۱۳۹۸)، سودارتی و همکاران^۱ (۲۰۱۸)، آنزنباچ و همکاران^۲ (۲۰۱۹)، جی وو و همکاران^۳ (۲۰۱۹)، علمایره و همکاران^۴ (۲۰۲۰) است. هم مطالعات نظری و هم تجربی تایید می‌کنند که قابلیت‌های دوسوتوان، شامل قابلیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری، توانایی یادگیری قابل توجه سازمان‌ها برای دستیابی به نوآوری

^۱ Sudarti et al.

^۲ Anzenbacher et al.

^۳ Wu et al.

^۴ Alamayreh et al.

است (بنر و توشمن، ۲۰۰۳؛ گوپتا و همکاران^۱، ۲۰۰۶). از سوی دیگر، یالچینکایا و همکاران^۲ (۲۰۰۷: ۶۸) دریافتند که در حالی که قابلیت های بهره برداری با میزان نوآوری محصول رابطه منفی دارد، قابلیت های اکتشاف بر میزان نوآوری محصول تأثیر مثبت می گذارد. به طور خلاصه، اکثر مطالعات نظری و تجربی رابطه مثبت بین دوسوتوانی و نوآوری را تأیید می کنند.

دلیل تاثیر تقابل همزمان بین بهره برداری و اکتشاف (دوسوتوانی استراتژیک) بر نوآوری محصول و خدمات در این واقعیت نهفته است که دوسوتوانی استراتژیک شامل مدیریت فرایندها برای سازگاری سازمانی مؤثر با شرایط متغیر است. در اصل، سازگاری سازمانی با نوآوری و کارایی مرتبط است و ریشه در قابلیت های پویای شرکت برای بهره برداری و اکتشاف دارد (بارالس- مولینا و همکاران، ۲۰۱۳).

بنابراین در جمع بندی پایانی راجع به تبیین نظری تاثیر تقابل همزمان بین بهره برداری و اکتشاف (دوسوتوانی استراتژیک) بر نوآوری محصول و خدمات باید گفت که توانایی بهره برداری و اکتشاف بر اساس قابلیت های پویای شرکت بنا شده است و این توانایی، به طور همزمان، از کارایی و نوآوری برای دستیابی به دستاوردهای عملکرد بهره می برد.

۷-۲-۵. فرضیه فرعی هفتم

تاثیر نوآوری محصول و خدمات بر عملکرد

مطابق یافته های ارائه شده در جدول ۴-۱۹ و ۴-۲۰، فرضیه فرعی هفتم پژوهش مبنی بر اینکه نوآوری محصول و خدمات بر عملکرد تاثیر مثبت و معناداری دارد مورد تایید است. تایید این رابطه همسو با یافته های پژوهشگرانی نظیر نیک رفتار و همکاران (۱۳۹۴)، سعدی و همکاران (۱۳۹۸)، کائوی-هوانگ و همکاران^۳ (۲۰۱۵)، بوستینزا (۲۰۱۸)، علمایره و همکاران^۴ (۲۰۲۰) است. دلیل تاثیر نوآوری محصول و خدمات دوسوتوان بر عملکرد در این واقعیت نهفته است که سرویس دهی گفتگوی مداوم با مشتریان را ایجاد می کند و کانال هایی را برای تقویت زمینه های

^۱ Gupta et al.

^۲ Yalcinkaya

^۳ Kauri-Hwang et al.

^۴ Alamayreh et al.

ارزش در مسیر استفاده را ایجاد می‌کند. مشارکت مشتری و تجزیه و تحلیل بازخورد خدمات از منابع و دانش استفاده می‌کنند و ارزش آفرینی را به حداکثر می‌رساند. سرانجام، هم ترازوی محصولات و خدمات، این فرآیند ایجاد ارزش را به حداکثر می‌رساند و این قضیه حاکی از این است که چگونه چنین همسویی به عنوان یک توانایی سازمانی بر عملکرد برتر تأثیر می‌گذارد و چگونه مشارکت خدمات دانش فشرده دانش، دانش استراتژیک شرکت‌ها را برای محاصره رقبا از طریق خدمات، دستیابی به عملکرد برتر با ارائه دانش تخصصی، کوچک‌سازی فرصت‌ها و افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی فراهم می‌کند.

بنابراین در جمع‌بندی پایانی راجع به تبیین نظری تأثیر نوآوری محصول و خدمات بر عملکرد باید گفت که در حالی که شرکت‌های تولیدی نوآوری محصول و خدمات را به عنوان ابزاری رقابتی برای ایجاد مانع در مقابل رقبا توسعه می‌دهند، شرکت‌های تولیدی نوآوری محصول و خدمات را به عنوان ابزاری برای ورود به اقتصادهای پیشرفته از طریق ادغام و دست‌آوردها توسعه می‌دهند. بنابراین، شرکت‌های تولیدی باید به دست‌آوردهای رقبا خود توجه زیادی کنند، چون نوآوری محصول و خدمات در حال تبدیل شدن به سلاح مهم رقابتی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در بازارهای جهانی تولید و عملکرد بهینه است.

۵-۲-۸. فرضیه اصلی

تأثیر دوسوتوانی استراتژیک بر عملکرد شرکت‌ها از طریق نوآوری محصول و خدمات

مطابق یافته‌های ارائه شده در جداول ۴-۱۶، ۴-۱۷، ۴-۱۹ و ۴-۲۰، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر اینکه دوسوتوانی استراتژیک بر عملکرد شرکت‌ها از طریق نوآوری محصول و خدمات تأثیر مثبت و معناداری دارد مورد تأیید است. تأیید این رابطه همسو با یافته‌های پژوهشگرانی نظیر بوسستینزا (۲۰۱۹)، علمایره و همکاران (۲۰۲۰) است.

دلیل تأثیر دوسوتوانی استراتژیک بر عملکرد شرکت‌ها از طریق نوآوری محصول و خدمات در این واقعیت نهفته است که سازمانهای دو سو توان قادر به متعادل کردن قابلیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری تا حدی هستند که بر عملکرد تأثیر مثبت داشته باشد. در زمینه شرکت‌های تولیدی سرویس

فصل پنجم: بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

دهی شده، از طریق هم‌آفرینی شامل تعامل نسبی عمیق‌تر بین ارائه‌دهنده و مشتری، نوآوری خدمات با فعالیت‌های تحقیق و توسعه بهره‌برداری و اکتشافی همپوشانی پیدا کرده و در هم تنیده می‌شوند.

بنابراین در جمع‌بندی پایانی راجع به تبیین نظری تاثیر دوسوتوانی استراتژیک بر عملکرد شرکت‌ها از طریق نوآوری محصول و خدمات باید گفت نوآوری محصول و خدمات تنش‌هایی را در ارتباط با بحث دوسوتوانی سازمانی از نظر سازوکارهای تلفیقی ایجاد می‌کند که شرکت‌های تولیدی را قادر می‌سازد تا فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری را در شرکت هماهنگ سازند.

۳-۵. نتیجه‌گیری

شواهد گزارش شده در این تحقیق نشان می‌دهد که مجموعه شایستگی‌های دوسوتوانی شرکت به نوع نوآوری در حال توسعه بستگی دارد. یافته‌های ما نشان می‌دهد که مسیر نوآوری محصول و خدمات سودآور اقتصادی با بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های موجود شرکت برای تضمین قراردادهای بلندمدت با مصرف‌کنندگان صنعتی آغاز می‌شود و با اکتشاف برای تعیین و توسعه کاربردهای فن‌آوری مناسب که خواسته‌های مصرف‌کننده خاص را برآورده می‌کند، دنبال می‌شود. از نظر روش‌شناختی، این از طریق میانجی‌گری جزئی اکتشاف در رابطه بین بهره‌برداری و عملکرد شرکت نشان داده می‌شود. برای نمونه کامل ما که شامل ۳۳۳ شرکت تولیدی در شهر اصفهان است، اثر غیرمستقیم دو سوم اثر کل است. به عنوان اطمینان کامل، مسیر مخالف را آزمایش کردیم که با اکتشاف شروع می‌شود و با بهره‌برداری دنبال می‌شود و مقدار احتمال آماری آن کاملاً غیرمعنادار شد. نتایج ما نشان می‌دهد که مسیری که از بهره‌برداری شروع می‌شود و با اکتشاف دنبال می‌شود، برای بکارگیری نوآوری محصول و خدمات موثر است. نتایج وجود مسیر بهره‌برداری-اکتشاف را تأیید می‌کند، اما همچنین نشان می‌دهد که اثر غیرمستقیم اکتشاف به‌ویژه در شرکت‌های صنعتی که تولید امری بسیار مهم و حیاتی است، حکایت بر این دارد که شرکت‌هایی که فاقد مهارت‌های فن‌آوری هستند باید در طول ارائه نوآوری محصول و خدمات توسعه یابند.

فصل پنجم: بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سرویس دهی ارتباط مستمر با مشتریان را باز می‌کند و مسیرهایی هایی را برای تقویت زمینه های ارزش کاربردی ایجاد می‌کند. تعامل با مشتری و تجزیه و تحلیل بازخورد خدمات، منابع و دانش را به حداکثر می‌رساند. در نهایت، همسویی محصول و خدمات این فرآیند خلق ارزش را به حداکثر می‌رساند. مطالعه ما نشان می‌دهد که چگونه چنین همسویی به عنوان یک قابلیت سازمانی بر عملکرد برتر تأثیر می‌گذارد. تحقیقات ما نشان می‌دهد که چگونه مشارکت‌های خدمات تجاری مبتنی بر دانش، دانش استراتژیک را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند تا رقبا را از طریق خدمات از رقابت بیرون کنند، دستیابی به عملکرد برتر با ارائه دانش تخصصی، کاهش فرصت‌ها و افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی حاصل شود. از آنجایی که ریسک رقابتی در خدمات بیشتر از محصولات است، خدمات کسب و کار مبتنی بر دانش، خطرات مرتبط با اجرای خدمات را در داخل به حداقل می‌رساند.

افزایش علاقه به درک عوامل خاص صنعت است که بازده استراتژی های محصول و خدمات را افزایش یا کاهش می‌دهد. مطالعه ما به طور خاص سطوح مختلف شدت تحقیق و توسعه صنعتی را بررسی می‌کند و به این نتیجه می‌رسد که هر چه سطح شدت تحقیق و توسعه بیشتر باشد، سود بالقوه برای تولیدکنندگانی که مدل‌های کسب‌وکار خدمات را اجرا می‌کنند، بیشتر می‌شود. شرکت‌هایی که در صنایع با تحقیق و توسعه زیاد فعالیت می‌کنند عموماً به ترکیبی از محصولات، خدمات و دانش منحصر به فرد نیاز دارند تا از رقبا پیشی بگیرند. سرویس دهی، طبق تعریف، «بسته‌های» دانش، محصولات و خدمات مبتنی بر تقاضا را برای ارضای مناسب نیازهای مشتری ایجاد می‌کند.

شرکت‌های تولیدی با تغییرات در ساختارهای خود و ایجاد انعطاف به دوسوتوانی دست یابند و عملکرد خود را بهبود دهند. در این شرکت‌ها ایجاد اعتماد بین مدیران و اهمیت آموزش کارگران از عوامل تسهیل‌کننده دوسوتوانی و بهبود عملکرد می‌باشد. داشتن یک ساختار غیر متمرکز، فرهنگ مشترک، چشم انداز مشترک و مدیران انعطاف پذیر را به عنوان منابع کلیدی دوسوتوانی مطرح کردند. انضباط، کشش، پشتیبانی و اعتماد به هم وابسته هستند و ویژگی های مکمل زمینه ای هستند که غیرقابل جایگزین می‌باشند، به همین دلیل هر چهار ویژگی باید برای یک واحد کسب و کار به منظور دوسوتوان شدن و به خوبی عمل کردن، فراهم شود. شرکت‌های تولیدی با داشتن یک چشم

انداز مشترک، استخدام و انتخاب، آموزش و حرف‌های بودن مدیران می‌توانند دستیابی به دوسوتوانی را تسهیل کنند.

۴-۵. پیشنهادهای حاصل از پژوهش

فرضیه اول مبنی بر تاثیر فعالیت‌های بهره‌برداري بر عملکرد از طريق نوآوری محصول و خدمات تایید شد.

بنابراین پیشنهاد می‌شود:

۱. آگاه‌سازی مدیریت بخش‌های مختلف شرکت از طریق جستجوی محلی، انتخاب و استفاده مجدد از فرایندهای موجود جهت یادگیری سازمانی برای بهره‌برداري از جریان و منابع و دانش موجود شرکت.

۲. استفاده از روش‌های گوناگون جهت حفظ رضایت مشتریان فعلی از جمله شناسایی نیازهای مشتریان، ارتباط منسجم و دائمی با مشتریان فعلی و غیره.

۳. کاهش هزینه‌های موجود. عوامل تاثیرگذار بر هزینه‌های موجود تولید شامل: مواد اولیه (استفاده از بیشترین ظرفیت تولید، کاهش ضایعات، نزدیکی به محل تامین مواد اولیه، تکمیل زنجیره تامین و تولید مواد اولیه از سوی واحد صنعتی)، دستمزد نیروی انسانی (پرداخت حقوق و دستمزد بیشتر در مقابل بهره‌وری بالا، افزایش انگیزه نیروی انسانی با شیوه‌های تشویقی همچون مزد بر مبنای بهره‌وری، پاداش و...)، هزینه‌های انرژی (سرمایه‌گذاری برای نوسازی و بهسازی واحد صنعتی در راستای کاهش مصرف انرژی)، استهلاک ماشین‌آلات (نوسازی ماشین‌آلات و استفاده از فناوری روز)، هزینه‌های حمل‌ونقل (بسته به نوع انتخاب و ایجاد سیستم یکپارچه حمل‌ونقل)، سیستم توزیع (ورود به عرصه توزیع مستقیم از طریق شعب فروش، فروشگاه‌های زنجیره‌ای و...) می‌باشند.

۴. ارتقای کیفیت محصولات و خدمات. با رعایت چند نکته کلیدی می‌توان خدمات و محصولات را با کیفیت بالاتری ارائه داد از جمله: شناسایی مشتری و سعی در جلب رضایت او، عدم پاسخ صرف به درخواست‌های مشتری، ارتقاء مهارت‌های ارتباطی خود، شناسایی محصول و خدمات خود به

فصل پنجم: بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بهترین شکل ممکن و ایمان به عملکرد آن، درک درستی مشتری از فرآیندهای سازمانی شما، پاسخ مثبت (بله) به نیازهای مشتری در حد امکان، سعی کنید اقدام فراتر از انتظارات مشتری، تمرکز روی ارتباط با مشتری و غیره.

۵. افزایش مکانیزه کردن فرایندهای شرکت. بهینه‌سازی نیروی انسانی، افزایش بهره‌وری تولید، کاهش هزینه تمام شده، افزایش دقت در تولید و کاهش خطرات نیروی انسانی از اهدافی افزایش مکانیزه کردن فرایندهای شرکت می‌باشند.

فرضیه دوم مبنی بر تاثیر فعالیت های اکتشافی بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات تایید شد.

بنابراین پیشنهاد می‌شود:

۶. آگاه سازی مدیریت بخش های مختلف شرکت از طریق تجربه برنامه‌ریزی شده و فراتر از جستجوی محلی جهت یادگیری سازمانی برای کاوش فرصت‌ها، دانش و فناوری جدید و به دنبال آن نوآوری محصول و خدمات

۷. تقویت بخش های پژوهشی به منظور ایجاد و توسعه فناوری در رابطه با محصولات و خدمات جهت تولید محصولات و سرویس دهی خدمات مطابق با دانش روز

۸. ترسیم یک نقشه کلی جهت ایجاد توانایی سازمانی در وارد شدن به ساحتهای کاملاً جدید در بازار، محصول و تکنولوژی.

۹. هدف قرار دادن گروه های جدید مشتری.

۱۰. تنظیم برنامه و سیستم بازخورد گیری مناسب از مشتریان جهت تغییرات مطلوب در طراحی های آینده. اکتشاف در نوآوری محصول و خدمات به عنوان یک فرآیند تولید مشترک صورت می‌گیرد که در آن مشارکت مشتری برای به حداکثر رساندن نوآوری اکتشافی حیاتی است.

فرضیه سوم پژوهش مبنی بر اینکه فعالیت های بهره برداری در شرکت های تولیدی در حال توسعه نوآوری محصول و خدمات بر فعالیت های اکتشافی تاثیر مثبت و معناداری دارد مورد تایید است.

بنابراین پیشنهاد می‌شود:

۱۱. انجام طراحی خدمات و تجزیه و تحلیل هزینه و فایده پیش از توسعه خدمات و تحقیق و توسعه.

۱۲. شناسایی نیازهای مصرف‌کننده و سپس طراحی یک پیکربندی محصول و خدمات با صرفه اقتصادی برای توسعه فن‌آوری

۱۳. همزمان کردن ارائه خدمات جدید با محصولات پیشرفته‌تر و کارآمدتر

۱۴. ارائه طیف گسترده‌ای از خدمات دانش‌بنیان در کل چرخه عمر محصول

۱۵. ایجاد فرهنگ درک متقابل بین کارکنان و مشتریان جهت تعبیر خواسته‌های مشتریان به صورت اطلاعات خردمندانه برای توسعه محصولات یا خدمات جدید

فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر اینکه فعالیت‌های اکتشافی در شرکت‌های تولیدی در حال توسعه نوآوری محصول و خدمات در رابطه بین بهره‌برداری و عملکرد نقش میانجی ایفاء می‌کند مورد تایید است.

بنابراین پیشنهاد می‌شود:

۱۶. توسعه فعالیت‌های تحقیق و توسعه با استفاده از تقویت بخش‌های پژوهشی جهت افزایش میزان عملکرد از طریق طراحی خدمات و تجزیه و تحلیل هزینه و فایده.

۱۷. ارائه خدمات جدید از طریق یک فرایند تولید همزمان با فعالیت‌های تحقیق و توسعه

۱۸. ارائه خدمات همزمان با طراحی خدمات و تجزیه و تحلیل هزینه و فایده.

فرضیه پنجم پژوهش مبنی بر اینکه تقابل همزمان بین بهره‌برداری و اکتشاف (دوسوتوانی استراتژیک) بر عملکرد تاثیر مثبت و معناداری دارد مورد تایید است.

بنابراین پیشنهاد می‌شود:

۱۹. جهت بهینه‌سازی عملکرد در شرکت‌های تولیدی باید این شرکت‌ها انعطاف‌پذیرتر، مشتری‌گراتر، کارآمدتر، پاسخگوتر و از نظر صرف هزینه، به صرفه‌تر و دارای ارزش افزوده بیشتری باشند.

۲۰. جهت عدم منسوخ شدن محصولات و خدمات و تضمین کارایی سیستم، شرکت‌های تولیدی بایستی به دنبال دوسوتوانی سازمانی در محیط‌های پویا باشند.

۲۱. در نظر گیری بعد ترکیبی اکتشاف و بهره برداری به طور همزمان یعنی استفاده مکرر از دانش و منابع موجود جهت بهبود کشف دانش جدید و توسعه منابع در حمایت از محصولات و بازارهای جدید.

فرضیه ششم پژوهش مبنی بر اینکه تقابل همزمان بین بهره برداری و اکتشاف (دوسوتوانی استراتژیک) بر نوآوری محصول و خدمات تاثیر مثبت و معناداری دارد مورد تایید است بنابراین پیشنهاد می شود:

۲۲. در نظر گرفتن برنامه هایی جهت افزایش پتانسیل شرکت برای فهم و استفاده از دانش و ایده‌ها. جهت بهبود فرایند انتشار دانش و یادگیری از تجربیات دیگران به منظور ایجاد ایده های جدید و در نتیجه آن افزایش نوآوری محصول و خدمات، شرکت های تولیدی بایستی پتانسیل خود را برای فهم و استفاده از دانش و ایده‌ها افزایش دهد. بنابراین، محیط خوبی برای یادگیری، یک محیط کار خوب، پشتیبانی مدیریتی جهت افزایش یادگیری در یک محیط مساعد برای پذیرش فرآیندهای کار جدید و به عنوان راههای جدید تفکر و عمل به وجود می آید.

۲۳. طراحی پایگاه های دانش در شرکت های تولیدی نوآوری محور به منظور توسعه اولویتهای پژوهشی بر مبنای دانش موجود و تمرکز بر حیطه مشخصی از دانش تا مرحله سرریز آن بتواند نقش تعیین کنندهای در توسعه نوآوری سازمانی در این نوع شرکت ها داشته باشد.

۲۴. طراحی نظام مالکیت فکری نظام مند جهت حمایت از ایدههای پژوهشی محققان به منظور جلوگیری از کاهش نرخ نوآوری محصول و خدمات

۲۵. اهتمام ورزی بیشتری به موضوع بومی نمودن دانش در شرکت های تولیدی. با توجه به این که بهره بردای از دانش نقش مهمی در بعد نوآوری محصول و خدمات و از منظر اداری آن دارد به نظر می رسد با توجه به ماهیت نوآوری محصول و خدمات در شرکت های تولیدی تحقیقاتی، نیاز است تا به موضوع بومی نمودن دانش در شرکت های تولیدی تحقیقاتی اهتمام بیشتری ورزیده شود؛ زیرا که نتایج این تحقیق نشان می دهد فرایندهای اداری مرتبط با نوآوری در بلندمدت به شکل نهادینه و متاثر از اقدامات نوآورانه شرکت ها شکل می گیرد.

- فرضیه هفتم پژوهش مبنی بر اینکه نوآوری محصول و خدمات بر عملکرد تاثیر مثبت و معناداری دارد مورد تایید است
- بنابراین پیشنهاد می شود:
۲۶. تولید محصولات جدید منحصر به فرد.
۲۷. بالا بردن ظرفیت توسعه محصولات جدید رضایت بخش بازار
۲۸. ظرفیت توسعه و پذیرش محصولات جدید و فناوریهای پردازش برای برآوردن نیازهای آینده
۲۹. ظرفیت پاسخ دادن به فعالیتهای تصادفی تکنولوژی و فرصتهای غیرمنتظره ایجاد شده توسط رقبای،
۳۰. اجرای دقیق مدل‌های کسب‌وکار خدمات نه تنها نیازمند طراحی و ارائه یک سرویس جدید و متمایز است، بلکه نیاز به درک مصرف‌کنندگان و برآورده کردن سریع خواسته‌های آنها دارد. در حالی که برخی از مطالعات خطرات داخلی قابل توجهی را در اجرای خدمات داخلی تایید می‌کنند، شواهد ما نشان می‌دهد که مشارکتهای خدمات تجاری مبتنی بر دانش می‌توانند این ریسک‌ها را بیرونی کرده و عملکرد شرکت را افزایش دهند.
۳۱. مطالعه ما همچنین نشان می‌دهد که صنایع با شدت تحقیق و توسعه، مزایای سرویس‌سازی را افزایش می‌دهند. از آنجایی که شدت تحقیق و توسعه با درجه سفارشی سازی فرآیندهای تولید در یک صنعت خاص مرتبط است، نوآوری محصول-خدمت سفارشی سازی را افزایش می‌دهد و برای صنایع با شدت تحقیق و توسعه مناسب است.
۳۲. توسعه فنی محصولات/خدمات و تعامل با مشتری. اجرای دقیق مدل‌های کسب و کار خدماتی نه تنها نیازمند طراحی و ارائه یک سرویس جدید و متمایز است، بلکه نیازمند درک مصرف‌کنندگان و برآورده کردن سریع خواسته‌های آنها است.

۵-۵. پیشنهاد برای پژوهش های آتی

۱. به محققان و پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات آینده باید در نظر بگیرند که آیا قابلیت‌های دوسوتوانی استراتژیک را می‌توان برون‌سپاری کرد یا به صورت مشارکتی توسعه داد.
۲. تحقیقات آینده باید تجزیه و تحلیل کند که چگونه شرکت های تولیدی رابطه بین فعالیت های بهره برداری و اکتشاف، تنوع فرهنگی، تفاوت های نهادی و روابط اجتماعی را هنگام انجام نوآوری محصول و خدمات مدیریت کنند.
۳. همچنین بررسی تأثیر دوسوتوانی استراتژیک بر معیارهای جایگزین عملکرد می‌تواند مفید باشد. دوسوتوانی استراتژیک احتمالاً به طور مثبت با معیارهای اساسی تر موفقیت، از جمله بقای شرکت، مقاومت در برابر بحران ها و افول سازمانی، ایجاد اشتغال، رضایت و انگیزه کارکنان، و شهرت شرکت مرتبط است.
۴. پژوهش تأثیر دوسوتوانی استراتژیک را بر نقش عملکرد پایدار جهت بررسی شرکت‌های با تکنولوژی بالا در اقتصادهای پیشرفته‌تر ضروری خواهد بود.
۵. پیشنهاد می‌شود که این پژوهش در سطح ملی و بین‌المللی به صورت گسترده‌تر اجرا گردد تا بتوان مبنای برای مقایسه‌ی و تعمیم گسترده‌تر نتایج پژوهش به دست آورد.

۵-۶. محدودیت های پژوهش

- هر پژوهشی خاصه در علوم انسانی در زمینه روش، جامعه و شرایط زمانی و مکانی به نوبه خود با موانع، مشکلاتی و محدودیت‌هایی مواجه است. با توجه به اینکه پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد، محدودیت های آن عبارتند از:
۱. عدم همکاری برخی از شرکت ها در مراحل اولیه پژوهش به دلایلی چون عدم آشنایی با موضوع پژوهش، اعتقاد اندک به کارهای علمی و پژوهشی و ...
 ۲. این پژوهش در شرکت های صنعتی شهر اصفهان انجام پذیرفت. هر چند بیان شد شهر منتخب نمونه مناسبی برای پژوهش به حساب می‌آید اما به هر جهت عدم دسترسی به سایر شهرها به دلایل

فصل پنجم: بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

محدودیت های زمانی و مکانی یکی از محدودیت های اصلی پژوهش حاضر می باشد. لذا در تعمیم یافته های این پژوهش به سایر شرکت ها و سازمان ها لازم است جانب احتیاط را رعایت نمود.

۳. در هر پژوهشی عوامل کلانی وجود دارد که از یک محیط پژوهشی تا محیط دیگر متفاوت بوده و ممکن است نتایج پژوهش را تحت الشعاع قرار دهد. لذا تعمیم نتایج باید با احتیاط صورت پذیرد. به عنوان مثال تحولات سیاسی و وضعیت اقتصادی می تواند بر نگرش مدیران تاثیر گذار باشد.

۴. عدم امکان کنترل متغیرهای مداخله گر مانند خستگی، دید منفی نسبت به شرایط تولید، مشکلات مالی شرکت و مشکلات کلی تولید از جمله عدم دسترسی آسان به مواد اولیه، عدم ثبات بازار و ... مدیران پاسخگو که ممکن است بر نتایج تحقیق تاثیر منفی داشته باشد.

منابع و ماخذ:

منابع فارسی

- ابراهیم پور ازبری مصطفی، نوع پسند اصیل سید محمد، کاظمی امید (۱۳۹۵). تأثیر فعالیت های اکتشاف و بهره برداری بازار بر عملکرد بازار شرکت. فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال ششم، شماره چهارم، شماره پیاپی (۲۳)، زمستان ۱۳۹۵، صص ۱۰۷-۱۲۴.
- ابراهیم پور مصطفی، مرادی محمود، ممبینی یعقوب. (۱۳۹۴). تأثیر دوستوانی سازمانی بر عملکرد صنایع تولیدی: بررسی نقش پویایی های محیطی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال نهم، شماره ۳۶، زمستان ۱۳۹۳، صص ۷۵-۵۳.
- ازبری، مهدی؛ رنجریان، بهرام؛ فتحی، سعید؛ قربانی، حسن. (۱۳۸۸). تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری. چشم انداز مدیریت، شماره ۳۱، صص ۲۵-۴۲.
- احمدی، پرویز؛ فیاض قاضیانی، مینا. (۱۳۹۷). دوستوانی سازمانی: ایجاد توازن میان بهره برداری و اکتشاف برای عملکرد پایدار. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۵، تابستان ۱۳۹۷، صص ۴۸-۶۵.
- اکبری، مهدی؛ امینی، محمدتقی؛ میمند، محمد محمودی؛ مرادی، محمود. (۱۳۹۸). طراحی مدل نوآوری دوستوان؛ مطالعه ای در یک بنگاه چندرشته ای دفاعی. نشریه علمی مدیریت نوآوری، دوره ۸، شماره ۳، صص ۹۸-۷۷.
- آیدا، شیوا؛ آقازاده، هاشم؛ حیدری، علی. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر بازاریابی اکتشافی و بهره بردارانه بر نوآوری و عملکرد بنگاه (مورد مطالعه: صنایع غذایی). دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۹، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۶، صص ۶۱۶-۵۹۵.
- برارپور، کورش. (۱۳۸۴). "تحول و توسعه سازمان، شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (سپکو)، تهران"، فراز اندیش سبز، ۷۵۲.
- بندریان، رضا (۱۳۹۳). دوستوانی همزمان، الگوی مناسب سازماندهی فعالیت های اکتشاف و بهره برداری در سازمان های پژوهش و فناوری، دوفصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره ۲۲، صص ۲۱-۳۳.
- بهرامی، س؛ رجایی پور، س؛ حسینی، ت؛ بختیار نصرآبادی، ح و یارمحمدیان، م (۱۳۹۰)، "تحلیل روابط چندگانه سرمایه فکری و نوآوری سازمانی در آموزش عالی"، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۲۵-۵۰.

- بیاضی طهرابند، علی؛ عقیلی، حسن؛ معین نجف آبادی، فقیهه. (۱۳۸۸). مدل جامع مدیریت عملکرد سازمان ها. شماره ۲۱۱. آذر ۱۳۸۸، صص ۴۹-۵۴.
- پور عبدالهان کویچ، محسن؛ صمدزاد، سعیده؛ وفائی، الهام. (۱۳۸۹). بررسی الگوی ساختار، رفتار و عملکرد بازار: مطالعه موردی صنایع چرم، کیف و کفش ایران، مجله علمی پژوهشی سیاست گذاری اقتصادی، دوره ۲، شماره ۳، صص ۱-۱۹.
- جوانمرد، حبیب اله؛ سخایی، فاطمه. (۱۳۸۸)، "رابطه‌ی مهارت های فردی، یادگیری سازمانی و نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی"، فصلنامه‌ی بصیرت، دوره ۱۶، شماره ۴۲.
- چوپانی، حیدر؛ زارع خلیلی، مجتبی؛ و امینایی خوراسگانی، فرزانه. (۱۳۹۰). نوآوری سازمانی؛ ابعاد، دلالت ها، چالش ها و ارائه راهکارها. اولین کنفرانس دانشجویی کارآفرینی کشور.
- حقیقی، محمد؛ دهقانی سلطانی، مهدی؛ قاضی زاده، حسین. (۱۳۹۶). تبیین نقش دوسوتوانی سازمانی در تأثیرگذاری فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی بر عملکرد توسعه محصول جدید. پژوهش های مدیریت عمومی، سال دهم، شماره ۳۸، زمستان ۱۳۹۶، صص ۱۹۷-۲۲۳.
- خداداد حسینی، حمید؛ فتحی، سعید؛ و الهی، شعبان. (۱۳۸۵)، "طراحی الگوی تأثیر فناوری اطلاعات بر سنجه های عملکرد مالی با رویکرد فرا تحلیل"، بررسیهای حسابداری و حسابرسی، شماره: ۱۳، صص ۱۶-۳۳.
- خدادادی، سارا؛ مرادی، محمود؛ یاکیده، کیخسرو. (۱۳۹۷). تبیین نحوه تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر ابعاد عملکردی سازمان در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: شعب بانک استان گیلان). فصلنامه مدیریت صنعتی، دوره ۱۰، شماره ۱، صص ۸۵-۱۰۰.
- دانشکده مدیریت دانشگاه هاروارد، ترجمه ایران نژاد پاریزی، مهدی؛ چرخچی، رکسانه. (۱۳۸۹). مدیریت خلاقیت و نوآوری، رکسانه، تهران، نشریه مدیران، ۱۷۸.
- داورزنی، محمد؛ بارانی، صمد. (۱۳۹۹). درک نقش میانجی مالکیت روان شناختی در رابط بین رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان، فصلنامه مدیریت نظامی، دوره ۱۹، شماره ۷۶، صص ۱-۲۸.
- دعائی، حبیب اله؛ کفایشان، مجتبی. (۱۳۸۹)، رهبری خلاق در سازمان، مشهد، بیان هدایت نور، ۱۳۰.
- رجبی فرجاد، حاجیه؛ ملایری، امیر. (۱۳۹۵). سرمایه اجتماعی، اشتراک راهبردی دانش و عملکرد سازمانی، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲۶.

رحیمی، فرج اله؛ نداف، مهدی؛ لطیفی، محمد. (۱۳۹۷). تبیین الگوی عوامل تعیین کننده دوسوتوانی رفتاری کارکنان و پیامدهای آن (یک رویکرد چندسطحی). *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال هفتم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۷)، پاییز ۱۳۹۷: صص ۵۷-۹۷.

رضایی نژاد، عبدالرضا. (۱۳۸۳). نوآوری بستر پیروزی (راهنمای کاربردی در رهبری و دگرگونی و نوسازی سازمانی، تهران: رسا

رضایی نژاد، عبدالرضا. (۱۳۸۴). چال شهای مدیریت در سده ۲۱. چاپ سوم. تهران. انتشارات فرا. رضایی، رسول؛ عابدینی، هاجر؛ قراخانی داود. تاثیر بازارگرایی بر توسعه خدمات جدید با تاکید بر نقش میانجی استراتژیهای نوآوری اکتشافی و بهره بردارانه. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۳۹، صص ۶۹-۷۷.

رضائی، روح اله؛ و مغالو، فاطمه. (۱۳۹۳). تاثیر سرمایه فکری بر نوآوری سازمانی در شرکت های خدمات کشاورزی استان زنجان. *فصلنامه توسعه کارآفرینی*، دوره ۷، شماره ۴، صص ۶۵۳-۶۷۳. سعدی، حسن؛ دایی کریم زاده، سعید؛ اعتباریان خوراسگانی، اکبر. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر توانایی نوآوری بر عملکرد نوآوری شرکت های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار شهر تهران: با میانجی نوآوری فرایند و محصول. *اقتصاد و مدیریت شهری*، سال هشتم زمستان ۱۳۹۸ شماره ۲۹. صص ۳۹-۵۸.

سنجقی، محمدابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو؛ حسینی سرخوش، سیدمهدی؛ حاجی شفیعی، جمال (۱۳۹۰). «اثر میانجی گری فرهنگ انطباق پذیری بر رابطه برین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی». *بهبود مدیریت*، شماره ۳ (پیاپی ۱۴)، صص ۱۱۲۲-۱۳۹.

سید نقوی، میر علی؛ سپندارند، صادق؛ رامین مهر، حمید. (۱۳۹۱). بررسی اثرات سرمایه های فکری بر عملکرد سازمانی با تاکید بر نقش میانجی قابلیت یادگیری در شعب بانک صادرات استان تهران، *مجله مدیریت بازرگانی*، دوره ۴، شماره ۱۲، صص ۵۳-۷۷.

شریفیان ثانی، مریم؛ سرمست، کاوه. (۱۳۸۸). رهبری تحول، تهران، فرا، ۳۰۰. شهابی، مریم؛ و جلیلیان، حمید. (۱۳۹۰). " بررسی روابط میان اینرسی دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی، *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت و منبع انسانی در صنعت نفت*، دوره ۲ شماره ۸

صاحبدل، سینا؛ نساجی صرافی، محمد علی؛ ملک لی، محسن؛ اجاقی، سعیده. (۱۳۹۶). بررسی نقش اکتشاف و بهره برداری از دانش در توسعه ابعاد نوآوری در مؤسسات تحقیقات کشاورزی استان البرز. *مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، دوره ۲-۴۸، شماره ۴، ۱۳۹۶، صص ۶۹۳-۷۰۳.

- صحت، سعید، مظلومی، نادر. و فخریمی محمد پور، حمید. (۱۳۹۴). رابطه بین نوآوری سازمانی و مزیت رقابتی در شرکت های بیمه. پژوهشنامه بیمه، دوره ۳۰، شماره ۲، صص ۱-۳۴.
- عطا، علی؛ قبادی پور، مرضیه؛ انالوئی، سعید. (۱۳۸۵). مدیریت تحول سازمانی، آسیب شناسی سازمانی با رویکردی کاربردی به حل مشکلات و بالندگی سازمانی، اصفهان، انتشارات دانش پژوهان برین، ارکان دانش، ۲۳۲.
- علی بابایی، احمد. (۱۳۸۴). طراحی و پیاده سازی یک سیستم اندازه گیری عملکرد با استفاده از روش های کارت امتیازی متوازن و سنجهای هدفگرا. پایان نامه کارشناسی ارشد با راهنمایی دکتر بهروز ارباب شیرانی، دانشگاه صنعتی اصفهان.
- غلامعلی، طبرسا؛ غفوری، داوود. (۱۳۸۷). بررسی و تجزیه و تحلیل میزان اثر بخشی نظام ارزیابی، فصلنامه مدرس علوم انسانی، شماره ۴، صص ۱۱۹-۲۲۵.
- قاسمی، عبدالرسول؛ جهانگرد، اسفندیار. (۱۳۹۰). برآورد کارایی مؤلفهای شعب بانک مسکن در تجهیز منابع و تخصیص تسهیلات: رویکرد مدل ابرکارایی با محدودیتهای وزنی. فصلنامه مدیریت صنعتی، دوره ۳، شماره ۶، صص ۱۱۳-۱۲۸.
- کیخا، احمد؛ عباسپور، عباس. (۱۳۹۸). رابطه بین هوش سازمانی و عملکرد سازمانی با میانجی گری خلاقیت (مورد کاوی: دانشگاه تهران)، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۸، شماره ۳۲، صص ۱-۳۲.
- گلستان هاشمی، سید محمد. (۱۳۸۸). "خلاقیت و نوآوری سازمانی و فناورانه". رهیافت، دوره ۱۴، شماره ۲۳.
- محرر، علی؛ معین نجف آبادی، فقیهه؛ بیاض طهرابند، علی. (۱۳۸۹). بررسی تاثیر فعالیت های مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمان ها، پژوهشهای مدیریت در ایران، دوره ۱۴، شماره ۴، صص ۱۸۵-۲۰۳.
- محمدی، رضا. (۱۳۹۷). بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در سازمان های پروژه محور، شباک، شماره ۳۴.
- مرادی، محمود؛ یاکیده، کیخسرو؛ مدنی، فاطمه. (۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی دوسوتوان و عملکرد: نقش حیاتی دوسوتوانی سازمانی. مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۳، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۴. صص ۱۲۴۵-۱۲۶۶.
- مرشدلو، احسان؛ علیپور، محمد صادق؛ عابدی، زهرا. (۱۳۹۴). بررسی راهکارهای ارتقای نوآوری محصول در یک بنگاه تولیدی. دوره ۶، شماره ۱۱، تابستان ۱۳۹۴، صص ۶۳-۷۶.

ممبینی، یعقوب؛ ابدراهیم پور، مصطفی؛ مرادی، محمود. (۱۳۹۴). بررسی ابهامات و نوع شناسی دوسوتوانی سازمانی در سازمان های تکنولوژی - محور، دوفصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره ۲۳، صص ۵۹-۷۱.

ممبینی، یعقوب؛ مرادی، محمود؛ ابراهیم پور، مصطفی. (۱۳۹۴). مطالعه ای تطبیقی در سنجش نقش دوسوتوانی سازمانی در عملکرد بنگاه های تولیدی و خدماتی. نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت سال نهم، شماره ۴، پیاپی ۳۰، زمستان ۱۳۹۴، صص ۸۷-۱۱۲.

میرکمالی، سیدمحمد؛ چوپانی، حیدر. (۱۳۹۰). رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه ای، پژوهشنامه بیمه، پاییز ۱۳۹۰، دوره ۲۶، شماره ۳، صص ۱۵۵-۱۸۱. میرکمالی، سیدمحمد؛ نارنجی ثانی، فاطمه؛ اعلامی، فرنوش. (۱۳۹۰)، " بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی"، پژوهش نامه مدیریت تحول دوره ۳ شماره ۶.

نجف بیگی، رضا. (۱۳۸۸)، مدیریت تغییر: نگاهی به نظام اداری ایران، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.

نصراللهی، مهدی؛ فتحی، محمدرضا؛ استرش، سپیده. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر سیستم های مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمان با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری، مجله توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، دوره ۱۵، شماره ۵۶، صص ۱-۲۳.

نوبخت، مهناز؛ حجازی، سیدرضا؛ اکبری، مرتضی؛ سخدری، کمال. (۱۳۹۷). مروری بر مطالعات دوسوتوانی سازمانی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. سال دهم، شماره ۳۷، پاییز ۱۳۹۷، صص ۳۵-۶۶.

نیک رفتار، طیبه؛ طالبی، کامبیز؛ سعیدی آرانی، فاطمه. (۱۳۹۴). بررسی رابطه نوآوری سازمانی و عملکرد با متغیر میانجی نوآوری بازاریابی. دوره ۷، شماره ۲، صص ۴۸۵-۵۰۰.

یدالهی فارسی، جهانگیر؛ زارع، هادی؛ حجازی، سیدرضا. (۱۳۹۱). شناسایی مولفه های دوسوتوانی موثر بر عملکرد تجاری سازی تحقیقات دانشگاهی. دوره ۱۸، شماره ۱ (۶۳)، بهار ۱۳۹۱، صص ۶۹-۹۰.

منابع انگلیسی

Abernathy, W. J. (۱۹۷۸). The productivity dilemma. Baltimore: Johns Hopkins University.

Acock, A. C. (۲۰۱۳). Discovering structural equation modeling using Stata. Stata Press books.

- Afuah, A. (١٩٩٨) Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits, Oxford University Press, New York, NY.
- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (٢٠٠٩). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, ٢٠(٢), ٢٨١-٢٩٣.
- Alamayreh, E. M., Sweis, R. J., Obeidat. B. Y. (٢٠١٩). 'The relationship among innovation, organisational ambidexterity and organisational performance', *International Journal of Business Innovation and Research*, ٢٠١٩. ١٩(٤), ٥٥٤ – ٥٧٩.
- Alcacer, J., Cantwell, J., & Piscitello, L. (٢٠١٦). Internationalization in the information age: A new era for places, firms, and international business networks? *Journal of International Business Studies*, ٤٧(٥), ٤٩٩-٥١٢.
- Ali, M., Kan, K. A. S., & Sarstedt, M. (٢٠١٦). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. *Journal of Business Research*, ٦٩(١١), ٥٣١٧-٥٣٢٣.
- Almatrooshi, B., Singh, S., Farouk. S. (٢٠١٦). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*. ٨٤٤-٨٥٩.
- Ancona, D. G. Goodman, P. S. Lawrence, B. S. & Tushman, M. L. (٢٠٠١). Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, ٢٦, ٦٤٥-٦٦٣.
- Anderson, C., & Garcia-Feijóo, L. (٢٠٠٦). Empirical Evidence on Capital Investment, Growth Options, and Security Returns. *Journal of Finance*, ٦١(١), ١٧١-١٩٤.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (٢٠٠٩). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, ٢٠(٤), ٦٩٦-٧١٧.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (٢٠٠٩). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science* ٢٠(٤), ٦٩٦-٧١٧.
- Anzenbacher, A., Wagner, M. (٢٠١٩). The role of exploration and exploitation for innovation success: effects of business models on organizational ambidexterity in the semiconductor industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*. ١٦(٢).
- Aoki, K., & Wilhelm, M. (٢٠١٧). The role of ambidexterity in managing buyer-Supplier relationships: The Toyota case. *Organization Science*, ٢٨(٦), ١٠٨٠-١٠٩٧.
- Aranguren, M. J., Maza-Aramburu, X., Parrilli, D., Vendrell-Herrero, F., & Wilson, J. (٢٠١٤). Nested methodological approaches for cluster policy evaluation: An application to the Basque Country. *Regional Studies*, ٤٨(٩), ١٥٤٧-١٥٦٢.

- Ariu, A., Mayneris, F., & Parenti, M. (٢٠١٨). One way to the top: How services boost the demand for goods. CEPR Discussion Paper No. DP١٢٩١٨. Available at SSRN <https://ssrn.com/abstract=٣١٧٨٠٨٦>.
- Atuahene-Gima, K. (٢٠٠٥). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, ٦٩(٤), ٦١-٨٣.
- Auh, S., & Menguc, B. (٢٠٠٥). Balancing exploration and exploitation: the moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, ٥٨(١٢), ١٦٥٢-١٦٦١.
- Awate, S., Larsen, M. M., & Mudambi, R. (٢٠١٥). Accessing vs sourcing knowledge: A comparative study of R&D internationalization between emerging and advanced economy firms. *Journal of International Business Studies*, ٤٦(١), ٦٣-٨٦.
- Baines, T., & Lightfoot, H. (٢٠١٣). *Made to serve: How manufacturers can compete through servitization and product service systems*. London: John Wiley & Sons.
- Baines, T., Bigdeli, A. Z., Bustinza, O. F., Shi, V. G., Baldwin, J., & Ridgeway, K. (٢٠١٧). Servitization: Revisiting the state-of-the-art and research priorities. *International Journal of Operations & Production Management*, ٣٧(٢), ٢٥٦-٢٧٨.
- Baines, T., Lightfoot, H.W., Benedettini, O. and Kay, J.M. (٢٠٠٩), "The servitization of manufacturing: a review of literature and reflection on future challenges", *Journal of Manufacturing Technology Management*, ٢٠(٥): ٥٤٧-٥٦٧.
- Baines, T.S., Lightfoot, H., Steve, E., Neely, A., Greenough, R., Peppard, J., Roy, R., Shehab, E., Braganza, A., Tiwari, A., Alcock, J., Angus, J., Bastl, M., Cousens, A., Irving, P., Johnson, M., Kingston, J., Lockett, H., Martinez, V., Michele, V., Michele, P., Tranfield, D., Walton, I. and Wilson, H. (٢٠٠٧), "State-of-the-art in product-service systems", Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: *Journal of Engineering Manufacture*, ٢٢١(١٠): ١٥٤٣-١٥٥٢.
- Baker T. Hunt T.& Hawes J. (١٩٩٩). Marketing strategy and organizational culture. *Journal of Marketing Management*, ٩(٢), ٣٢-٤٦.
- Barbosa, Danilo C S. ,Giovany D. Cajaiba-Santana (٢٠١٩). Different Strategies for Different Fields? Exploration, Exploitation, Ambidexterity, and the Performance of Self-Employed Musicians. *Journal of small Business Management*. ٥٨(٦). ١١٢١-١١٥٤.
- Baregheh, A., Rowley, J. and Sambrook, S. (٢٠٠٩) 'Towards a multidisciplinary definition of innovation', *Management Decision*, ٤٧(٨): ١٣٢٣-١٣٣٩.

- Barrales-Molina, V., Bustinza, O. F., & Gutierrez-Gutiérrez, L. J. (٢٠١٣). Explaining the causes and effects of dynamic capabilities generation: A multiple-indicator multiple-cause modelling approach. *British Journal of Management*, ٢٤(٤), ٥٧١-٥٩١.
- Beckman, C. M., Haunschild, P. R., & Phillips, D. J. (٢٠٠٤). Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization science*, ١٥(٣), ٢٥٩-٢٧٥.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (٢٠٠٣). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, ٢٨(٢), ٢٣٨-٢٥٦.
- Bhasin, H. (٢٠٢٠) ' Organisational Performance Definition and Factors' *Management articles*
- Bierly, E.P. and Daly, P.S. (٢٠٠٧) 'Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms', *Entrepreneurship Theory and Practice*, ٣١(٤):٤٩٣-٥١٦.
- Bigdeli, A., Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., & Baines, T. (٢٠١٨). Network positioning and risk perception in servitization: Evidence from the UK road transport industry. *International Journal of Production Research*, ٥٦(٦), ٢١٦٩-٢١٨٣.
- Birasnav, M. (٢٠١٤). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of business research*, ٦٧(٨), ١٦٢٢-١٦٢٩. doi: <http://dx.doi.org/١٠.١٠١٦/j.jbusres.٢٠١٣.٠٩.٠٠٦>
- Birkinshaw, J. and Gupta, K. (٢٠١٣) 'Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies', *Acad. Manag. Perspect.*, ٢٧(٤):٢٨٧-٢٩٨.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (٢٠٠٤). Building an ambidextrous organisation. *MIT Sloan Management Review*, ٤٥(٤), ٤٧-٥٥.
- Blome, C.; Schoenherr, T.; Rexhausen, D. (٢٠١٣). "Antecedents and enablers of supply chain agility and its effect on performance: a dynamic capabilities perspective". *International Journal of Production Research*, ٥١(٤), ١٢٩٥-١٣١٨.
- Boehm, M. and Thomas, O. (٢٠١٣), "Looking beyond the rim of one's teacup: a multidisciplinary literature review of product-service systems in information systems, business management, and engineering & design", *Journal of Cleaner Production*, ٥١, ٢٤٥-٢٦٠.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (٢٠١٥). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, ٢٦(٢), ١٥٦-١٧١. doi: [١٠.١٠١٦/j.leaqua.٢٠١٤.٠٧.٠١٢](http://dx.doi.org/١٠.١٠١٦/j.leaqua.٢٠١٤.٠٧.٠١٢).

- Bolivar- Ramos, M. T., García-Morales, V. J., & Garcia-Sanchez, E. (۲۰۱۲). Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, ۲۹(۳), ۳۳۱-۳۵۷.
- Botter, R., & Fortuin, L. (۲۰۰۰). Stocking strategy for service parts—a case study. *International Journal of Operations & Production Management*, ۲۰(۶), ۶۵۶-۶۷۴.
- Boumgarden, P., Nickerson, J. and Zenger, T.R. (۲۰۱۲) ‘Sailing into the wind: exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance’, *Strategic Management Journal*, ۳۳(۶):۵۸۷-۶۱۰.
- Boyacigiller, N. A., & Adler, N. J. (۱۹۹۱). The parochial dinosaur: organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, ۱۶(۲), ۲۶۲-۲۹۰.
- Brax, S.A. (۲۰۰۵), “A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox”, *Managing Service Quality: An International Journal*, ۱۵ (۲): ۱۴۲-۱۵۵.
- Brax, S.A. and Visintin, F. (۲۰۱۷), “Meta-model of servitization: the integrative profiling approach”, *Industrial Marketing Management*, ۶۰, ۱۷-۳۲.
- Bustinza, O. F., Bigdeli, A. Z., Baines, T., & Elliot, C. (۲۰۱۵). Servitization and competitive advantage: The importance of organizational structure and value chain position. *Research-Technology Management*, ۵۸(۵), ۵۳-۶۰.
- Bustinza, O. F., Gomes, E., Vendrell-Herrero, F., & Baines, T. (۲۰۱۷). Product innovation and performance: *The role of collaborative partnerships and R&D intensity. R&D Management*, ۴۹(۱), ۳۳-۴۵.
- Bustinza, O. F., Gomes, E., Vendrell-Herrero, F., & Tarba, S. (۲۰۱۸). An organizational change framework for digital servitization: Evidence from the Veneto region. *Strategic Change*, ۲۷(۲), ۱۱۱-۱۱۹.
- Bustinza, O. F., Gomes, E., Vendrell-Herrero, F., & Tarba, S. (۲۰۱۸). An organizational change framework for digital servitization: Evidence from the Veneto region. *Strategic Change*, ۲۷(۲), ۱۱۱-۱۱۹.
- Bustinza, O. F., Parry, G., & Vendrell-Herrero, F. (۲۰۱۳). Supply and demand chain management: The effect of adding services to product offerings. *Supply Chain Management an International Journal*, ۱۸(۶), ۶۱۸-۶۲۹.
- Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., & Baines, T. (۲۰۱۷). Service implementation in manufacturing: An organisational transformation perspective. *International Journal of Production Economics*, ۱۹۲, ۱-۸.
- Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Gomes, E. (۲۰۱۹). Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance: A crosscountry comparison of MMNEs developing product-service innovation. *International Business Review*.
- Bustinza, O., Vendrell-Herrero, F., Gomes, E., Lafuente, E., Opazo-Basaez, M., Rabetino, R., et al. (۲۰۱۸). Product-service innovation and performance: Unveiling complexities. *International Journal of Business Environment*, ۱۰(۲), ۹۵-۱۱۱.
- Cano-Kollmann, M., Cantwell, J., Hannigan, T. J., Mudambi, R., & Song, J. (۲۰۱۶). Knowledge connectivity: An agenda for innovation research in

- international business. *Journal of International Business Studies*, ٤٧(٣), ٢٥٥–٢٦٢.
- Cantwell, J. A. (٢٠٠٩). Location and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, ٤٠(١), ٣٥–٤١.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (٢٠٠٩). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, ٢٠(٤), ٧٨١–٧٩٦.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (٢٠٠٩). unpacking organizational ambidexterity : Dimensions , contingencies , and synergistic effects . *organization science* , ٢٠(٤) , ١٢٧٢-١٢٩٦.
- Carson, S. J. (٢٠٠٧). When to give up control of outsourced new product development. *Journal of Marketing*, ٧١(١), ٤٩–٦٦.
- Carter, S. M., & Greer, C. R. (٢٠١٣). Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, ٢٠(٤), ٣٧٥-٣٩٣. doi: ١٠.١١٧٧/١٥٤٨.٥١٨١٢٤٧١٧٢٤
- Cavaliere, S. and Pezzotta, G. (٢٠١٢), “Product-service systems engineering: state of the art and research challenges”, *Computers in Industry*, Vol. ٦٣ No. ٤, pp. ٢٧٨-٢٨٨.
- Chandrasekaran, A., Linderman, K. and Schroeder, R. (٢٠١٢) ‘Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations’, *Journal of Operations Management*, ٣٠(1/2): ١٣٤–١٥١.
- Chandrasekaran, A., Linderman, K., & Schroeder, R. (٢٠١٥). The role of project and organizational context in managing high-tech R&D projects. *Production and Operations Management*, ٢٤(٤), ٥٦٠–٥٨٦.
- Chang, S. J., Van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (٢٠١٠). From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, ٤١(٢), ١٧٨–١٨٤.
- Chen, C.Y. (٢٠١٧) ‘Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation’, *Business Horizons*, Vol. ٦٠, No. ٣, pp. ٣٨٥–٣٩٤.
- Chen, J.X. and Ling, Y. (٢٠١٠) ‘CEO golden-mean thinking, ambidextrous orientation and organizational performance in Chinese context’, *Nankai Business Review International*, ١(٤): ٤٦٠–٤٧٩.
- Chidlow, A., Plakoyiannaki, E., & Welch, C. (٢٠١٤). Translation in cross-language international business research: Beyond equivalence. *Journal of International Business Studies*, ٤٥(٥), ٥٦٢–٥٨٢.
- Chuluuna, T., Prevostb, A. and Upadhyayc, A. (٢٠١٧) ‘Firm network structure and innovation’, *Journal of Corporate Finance*, ٤٤(١): ١٩٣–٢١٤.
- Clauss. T., Kraus. S., Kallinger. F., Bican. M. P., Bremd. A. & Kailer. N. (٢٠٢٠). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*. ١-١١.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (٢٠١٠). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, ٤٧(٦), ١١٥٤–١١٩١.

- Crozet, M., & Millet, E. (٢٠١٧). Should everybody be in services? The effect of servitization on manufacturing firm performance. *Journal of Economics & Management Strategy*, ٢٦(٤), ٨٢٠-٨٤١.
- Cunha, M. P., Fortes, A., Gomes, E., Rego, A., & Rodrigues, F. (٢٠١٨). Ambidextrous leadership, paradox and contingency: Evidence from Angola. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1201125>.
- Cunha, M. P., Fortes, A., Gomes, E., Rego, A., & Rodrigues, F. (٢٠١٨). Ambidextrous leadership, paradox and contingency: Evidence from Angola. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1201125>.
- Damanpour, F. (١٩٩٦) 'Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models', *Management Science*, ٤٢(٥):٦٩٣-٧١٦.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (٢٠٠٩). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, ٤٦(٤), ٦٥٠-٦٧٥.
- Damanpour, F.M., & Aravind, D. (٢٠١٢). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, ٨(٢), ٤٢٣-٤٥٤.
- Deheija, R., & Wahba, S. (٢٠٠٢). Propensity score matching methods for nonexperimental causal studies. *The Review of Economics and Statistics*, ٨٤, ١٥١-١٦١.
- Desmet, S., Dierdonck, R.V. and Looy, B.V. (٢٠٠٣), "Servitization: or why services management is relevant for manufacturing environments", in van Looy, B., Gemmel, P. and van Dierdonck, R. (Eds), *Services Management: An Integrated Approach*, Pearson Education, Harlow, ٤٣٠-٤٤٢.
- Devinney Timothy M. Pierre J. Richard, George S. Yip, Gerry Johnson. (٢٠٠٤). *Measuring Organizational Performance in Management Research: A Synthesis of Measurement Challenges and Approaches*. Australian Graduate School of Management, Presented in AOM Conference.
- Doran, J. and Jordan, D. (٢٠١٦) 'Cross-sectoral differences in the drivers of innovation: evidence from the Irish community innovation survey', *Journal of Economic Studies*, ٤٣(٥):٧١٩-٧٤٨.
- Driessen, M., Arts, J., van Houtum, G. J., Rustenburg, J. W., & Huisman, B. (٢٠١٥). Maintenance spare parts planning and control: A framework for control and agenda for future research. *Production Planning and Control*, ٢٦(٥), ٤٠٧-٤٢٦.
- Duncan, R.B. (١٩٧٦) 'The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation', in Kilmann, R.H., Pondy, L.R. and Slevin, D. (Eds.): *The Management of Organization*, Vol. ١, pp. ١٦٧-١٨٨, North-Holland, New York.
- Durugbo, C. (٢٠١٣), "Competitive product-service systems: lessons from a multicase study", *International Journal of Production Research*, Vol. ٥١ No. ١٩, pp. ٥٦٧١-٥٦٨٢.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eggert, A., Hogreve, J., Ulaga, W., & Muenkhoff, E. (2011). Industrial services, product innovations, and firm profitability: A multiple-group latent growth curve analysis. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 661-670.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Esra'a M. Alamayreh, Rateb J. Sweis* and Bader Y. O. (2019) "The relationship among innovation, organisational ambidexterity and organisational performance', *Int. J. Business Innovation and Research*, Vol. 19, No. 4.
- Fernandes K, Raja V, Whalley A (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*; 26: 623-634.
- Ferreira, P., Klarner, P., & Raisch, S. (2016, January). Staying Agile in the Saddle: CEO Tenure, TMT characteristics, and organizational ambidexterity. in *academy of management proceedings* (vol. 2016, no. 1, p. 10877). academy of management.
- Floyd, S. & Lane P. (2000). "Strategizing Throughout the Organization: Managing role Conflict in Strategic Renewal", *Academy of Management Review*, 25(1): 104- 127.
- Gavrea, C., Ilieş, L. and Stegorean, R. (2011) 'Determinants of organizational performance: the case of Romania', *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(2):280-300.
- Gebauer, H., Fleisch, E. and Friedli, T. (2005), "Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies", *European Management Journal*, Vol. 23 No. 1, pp. 14-26.
- Gerard J. Puccio and Lmelanie D. Chimento. (2001). Implicit theories of creativity: laypersons' perceptions of the creativity of adaptors and innovators. *Perceptual and Motor Skills*, 2001,92,670-681.
- Geum, Y. and Park, Y. (2011), "Designing the sustainable product-service integration: a product-service blueprint approach", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19 No. 14, pp. 1601-1614.
- Ghaben, R.K. and Jaaron, A.A.M. (2017) 'Identifying and assessing innovation factors in construction projects in Palestine: an empirical study', *Int. J. of Project Organization and Management*, 9(4):350-373.
- Ghemawat, P., & Ricart-Costa, J. E. (1993). The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 59-73.
- Ghoshal, S. ; Bartlett ,C.(1994);"linking organizational context and managerial action : the dimensions of quality in management " , *Strategic Management Journal* , 15 ,91-112.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.

- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J., & Rao, J. (۲۰۰۲). The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management*, ۲۰(۲), ۱۲۱-۱۳۴.
- Gomes, E., Bustinza, O., Tarba, S., Ahmad, M., & Khan, Z. (۲۰۱۹). The antecedents and implications of territorial servitization. *Regional Studies*, ۵۳(۳), ۴۱۰-۴۲۳. <https://doi.org/10.1080/00343445.2018.1466807>.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (۲۰۱۱). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, ۱۳۳(۲), ۶۶۲-۶۷۶.
- Gupta, S., Czinkota, M., & Melewar, T. C. (۲۰۱۳). Embedding knowledge and value of a brand into sustainability for differentiation. *Journal of World Business*, ۴۸(۳), ۲۸۷-۲۹۶.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. (۲۰۰۱). *Multivariate data analysis*. London: Prentice-Hall Pearson Education.
- Hayes, A. F. (۲۰۱۷). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (۲۰۱۴). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *The British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, ۶۷(۳), ۴۵۱-۴۷۰.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (۲۰۰۴). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, ۱۵(۴), ۴۸۱-۴۹۴.
- Hillbun, D.H., Ruichang, L. (۲۰۱۴). Performance implications of marketing exploitation and exploration: Moderating role of supplier collaboration, *Journal of Business Research*. ۲۰۱۴.
- Hillier, M. S. (۱۹۹۹). Component commonality in a multiple-period inventory model with service level constraints. *International Journal of Production Research*, ۳۷(۱۲), ۲۶۶۵-۲۶۸۳.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (۱۹۹۷). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *The Academy of Management Journal*, ۴۰(۴), ۷۶۷-۷۹۸.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (۱۹۹۷). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *The Academy of Management Journal*, ۴۰(۴), ۷۶۷-۷۹۸.
- Ho, H. D., & Lu, R. (۲۰۱۵). Performance implications of marketing exploitation and exploration: Moderating role of supplier collaboration. *Journal of Business Research*, ۶۸(۵), ۱۰۲۶-۱۰۳۴.
- Ho, L.A. (۲۰۰۸) 'What affects organizational performance?', *Industrial Management & Data Systems*, ۱۰۸(۹):۱۲۳۴-۱۲۵۴.
- Holmström, J., Brax, S., & Ala-Risku, T. (۲۰۱۰). Comparing provider-customer constellations of visibility- based service. *Journal of Service Management*, ۲۱(۵), ۶۷۵-۶۹۲.
- Hsu, C. W., Lien, Y. C., & Chen, H. (۲۰۱۳). International ambidexterity and firm performance in small emerging economies. *Journal of World Business*, ۴۸(۱), ۵۸-۶۷.

Hu, B., & Chen, W. (٢٠١٦). Business model ambidexterity and technological performance: Evidence from China. *Technology Analysis and Strategic Management*, ٢٨(٥), ٥٨٣-٦٠٠.

Huikkola, T., Kohtamäki, M. and Rabetino, R. (٢٠١٦), "Resource realignment in servitization", *Research Technology Management*, Vol. ٥٩ No. ٤, pp. ٣٠-٣٩.

Huselid, M. A. (١٩٩٥). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, ٣٨(٣), ٦٣٥-٦٧٢.

Ilori, A.B., Lawal, A. and Simeon-Oke, O.O. (٢٠١٧) 'Innovations and innovation capability in palm kernel processing industry in south-western Nigeria', *International Journal of Innovation Science*, ٩(١):١٠٢-١١٤.

Jeroen P.J. de Jong & Deanne N. Den Hartog (٢٠٠٧). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management* Vol. ١٠ No. ١, ٢٠٠٧, ٤١-٦٤.

Jie, W., Geoffrey, W., Xiaoyun, C., Martin, M. and Zhiyang, L. (٢٠١٩).

Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational vs.

indigenous firms: The role of managerial capability, *International Business Review*, November ٢٠١٩.

Jime'nez D and Sanz Valle R.(٢٠٠٨). (fostering innovation): The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management* Vol. ١١ No.٣,٢٠٠٨,٣٨٩-٤١٢.

Jimens, J.D., & Sanz Valle, R. (٢٠١١). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, ٦٤(٤), ٤٠٨-٤١٧.

Job Hoefs , (٢٠١٢). the relationship between contextual Ambideexterity and innovative Ambidexterity : the mediating role of knowledge sharing Ambidexterity . Master thesis university of Amesterdam.

Jovany. Luis, F. Francisco. Jorge, H. Carlos. Alejandro. (٢٠١٩) 'The innovation of products and services: a review of the methodology for its evaluation in the organizations', *Espasioc Article*, ٤٠(٢٦).

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (٢٠١٣). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, ٢٧(٤), ٢٩٩-٣١٢.

Kafouros, M., Wang, C., Piperopoulos, P., & Zhang, M. (٢٠١٥). Academic collaborations and firm innovation performance in China: The role of region-specific institutions. *Research Policy*, ٤٤(٣), ٨٠٣-٨١٧.

Kamp, B. and Parry, G. (٢٠١٧), "Servitization and advanced business services as levers for competitiveness", *Industrial Marketing Management*, Vol. ٦٠, pp. ١١-١٦.

Kaplan R.S, Norton D.P (١٩٩٢). The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard business review*; ٧٠(١): ٧١-٨٠.

Karatepe, O. M. (٢٠١٣). High-performance work practices and hotel employee performance: The

- Kaui-Hwang Chen, Chun-Hsien Wang, Shi-Zheng Huang, George C. Shen. (٢٠١٥). Service innovation and new product performance : the influence of market-linking capabilities and market turbulence. *International journal of production economics*. Vol. ١٧٢, ٢٠١٦, p. ٥٤-٦٤.
- Keupp, M. M., & Gassmann, O. (٢٠٠٩). Determinants and archetype users of open innovation. *R&D Management*, ٣٩(٤), ٣٣١-٣٤١.
- Khan, Z., Lew, Y. K., & Marinova, S. (٢٠١٨). Exploitative and exploratory innovations in emerging economies: The role of realized absorptive capacity and learning intent. *International Business Review*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.007>.
- Khan, Z., Rao-Nicholson, R., & Tarba, S. Y. (٢٠١٨). Global networks as a mode of balance for exploratory innovations in a late liberalizing economy. *Journal of World Business*, ٥٣(٣), ٣٩٢-٤٠٢.
- Kim, N. and Atuahene-Gima, K. (٢٠١٠) 'Using exploratory and exploitative market learning for new product development', *Journal of Product Innovation Management*, Vol. ٢٧, No. ٤, pp.٥١٩-٥٣٦.
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (٢٠١٦). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, ٥١(١), ٩٣-١٠٢.
- Koohang, A., Paliszkiwicz, J. and Goluchowski, J. (٢٠١٧) 'The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: a research model', *Industrial Management and Data Systems*, ١١٧(٣):٥٢١-٥٣٧.
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (٢٠١٧). Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management*, ٦٠, ٤-١٠.
- Kowalkowski, C., Windahl, C., Kindström, D., & Gebauer, H. (٢٠١٥). What service transition? Rethinking established assumptions about manufacturers' service-led growth strategies. *Industrial Marketing Management*, ٤٥, ٥٩-٦٩.
- Kwong, J. Y.Y. Cheung, F.M. (٢٠٠٣). Prediction of performance facets using specific personality traits in the Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*. ٦٣(١). ٩٩-١١٠.
- Lafuente, E., Vaillant, Y., & Vendrell-Herrero, F. (٢٠١٧). Territorial servitization: Exploring the virtuous circle connecting knowledge-intensive services and new manufacturing businesses. *International Journal of Production Economics*, ١٩٢, ١٩-٢٨.
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. (٢٠٠٦). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *The Academy of Management Journal*, ٤٩(٤), ٧٩٧-٨١٨.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (٢٠١٠). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, ٤(١), ١٠٩-١٥٥.
- Leonard-Barton, D. (١٩٩٢). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, ١٣(S١), ١١١-١٢٥.
- Levinthal, D. & March, J. (١٩٩٣). "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, ١٤(٥٢): ٩٥- ١١٢.

- Lew, Y. K., Sinkovics, R. R., & Kuivalainen, O. (٢٠١٣). Upstream internationalization process: Roles of social capital in creating exploratory capability and market performance. *International Business Review*, ٢٢(٦), ١١٠١–١١٢٠.
- Lewis, M., Portioli Staudacher, A. and Slack, N. (٢٠٠٤), “Beyond products and services: opportunities and threats in servitization”, *Proceedings of the IMS International Forum*, Vol. ١, Cernobbio, May ١٧-١٩, pp. ١٨٤-١٩٢.
- Li, Y., & Tan, C.-H. (٢٠١٣). Matching business strategy and CIO characteristics: The impact on organizational performance. *Journal of business research*, ٦٦(٢), ٢٤٨-٢٥٩. doi:١٠.١٠١٦/j.jbusres.٢٠١٢.٠٧.٠١٧
- Lightfoot, H., Baines, T.S. and Smart, P. (٢٠١٣), “The servitization of manufacturing: a systematic literature review of interdependent trends”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. ٣٣ Nos ١١/١٢, pp. ١٤٠٨-١٤٣٤.
- Lisboa, A., Skarmas, D., & Lages, C. (٢٠١١). Innovative capabilities: Their drivers and effects on current and future performance. *Journal of Business Research*, ٦٤(١١) ١١٥٧-١١٦١.
- Liu, Z. J., Chen, W., Huang, H. Z., & Yang, B. (٢٠٠٧). A diagnostics design decision model for products under warranty. *International Journal of Production Economics*, ١٠٩(١-٢), ٢٣٠-٢٤٠.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (٢٠٠٦). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, ٣٢(٥), ٦٤٦-٦٧٢.
- Luo, Y., & Bu, J. (٢٠١٨). Contextualizing international strategy by emerging market firms: A composition-based approach. *Journal of World Business*, ٥٣(٣), ٣٣٧-٣٥٥.
- Luo, Y., & Rui, H. (٢٠٠٩). An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. *The Academy of Management Perspectives*, ٢٣(٤), ٤٩-٧٠.
- Luo, Y., & Tung, R. (٢٠٠٧). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, ٣٨, ١-١٨.
- Luoto, S., Brax, S. and Kohtamäki, M. (٢٠١٧), “Critical meta-analysis of servitization research: constructing a model-narrative to reveal paradigmatic assumptions”, *Industrial Marketing Management*, ٦٠, ٨٩-١٠٠.
- Maijanen, P. and Virta, S. (٢٠١٧) ‘Managing exploration and exploitation in a media organization – a capability-based approach to ambidexterity’, *Journal of Media Business Studies*, ١٤(٢) ١٤٦-١٦٥.
- March, J. G. (١٩٩١). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, ٢(١), ٧١-٨٧.
- Martin, S. L., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (٢٠١٧). Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International Business Review*, ٢٦(٣), ٥٢٧-٥٤٣.

- Martinez, V., Bastl, M., Kingston, J. and Evans, S. (۲۰۱۰), "Challenges in transforming manufacturing organisations into product-service providers", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. ۲۱ No. ۴, pp. ۴۴۹-۴۶۹.
- Mehralian, G., Nazari, J.A., Nooriparto, G. and Rasekh, H. (۲۰۱۷) 'TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach', *International Journal of Productivity and Performance Management*, ۶۶(۱):۱۱۱-۱۲۰.
- Menguc, B., & Auh, S. (۲۰۰۸). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management*, ۳۷(۴), ۴۵۵-۴۷۰.
- Miller, K., McAdam, R., Moffett, S., Alexander, A., & Puthusserry, P. (۲۰۱۶). Knowledge transfer in university quadruple helix ecosystems: An absorptive capacity perspective. *R&D Management*, ۴۶(۲), ۳۸۳-۳۹۹.
- Mom, T, J, Van Den Bosch, F, A, & Volberda ,H ,W, (۲۰۰۷), Investigating Managers Exploration and Exploitation Activities : the Influence of Top- Down , Bottom –Up , and Horizontal Knowledge inflows . *Journal of management studies*, ۴۴ (۶): ۹۱۰-۹۳۱ .
- Mom, T.J., Van Den Bosch, F.A. and Volberda, H.W. (۲۰۰۹) 'Understanding variation in managers' ambidexterity: investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms', *Organization Science*, ۲۰(۴):۸۱۲-۸۲۸.
- Moreno Luzon, M.D. and Pasola, J.V. (۲۰۱۱) 'Ambidexterity and total quality management: towards a research agenda', *Management Decision*, ۴۹(۶):۹۲۷-۹۴۷.
- Mudambi, R. (۲۰۰۸). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, ۸(۵), ۶۹۹-۷۲۰.
- NEIL ANDERSON, CARSTEN K. W. DE DREU AND BERNARD A. NIJSTAD (۲۰۰۴). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* ۲۵, ۱۴۷-۱۷۳.
- Neokosmidi, Z. V. (۲۰۰۵). Advertising, Market Share, and Profitability in the Greek Consumer Industry. *Journal of Business & Economics Research*, ۳ (۹), ۶۹-۷۶.
- Niu, Y., Wang, C.L. and Dong, L.C. (۲۰۱۳) 'Organization resources and entry-related advantages: an empirical study in China', *Industrial Marketing Management*, Vol. ۴۲, No. ۴, pp. ۵۹۵-۶۰۷.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (۲۰۰۲). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, ۶۶(۴), ۲۵-۳۹.
- O'Cass, A., Heirati, N. and Ngo, L.V. (۲۰۱۴) 'Achieving new product success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas', *Industrial Marketing Management*, ۴۳(۵):۸۶۲-۸۷۲.
- O'Reilly III, C.A. and Tushman, M.L. (۲۰۱۳) 'Organizational ambidexterity: past, present, and future', *Academy of Management Perspectives*, Vol. ۲۷, No. ۴, pp. ۳۲۴-۳۳۸.

- O'Reilly, C.A. and Tushman, M. (٢٠٠٨) 'Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma', *Research in Organizational Behaviour*, Vol. ٢٨, pp. ١٨٥-٢٠٦, DOI: org/١٠.١٠١٦/j.riob.٢٠٠٨.٠٦.٠٠٢.
- O'Reilly, C.A. and Tushman, M.L. (٢٠٠٤) 'The ambidextrous organization', *Harvard Business Review*, Vol. ٨٢, No. ٤, pp. ٧٤-٨١.
- Oliveira, J.C. and Azevedo, A. (٢٠١٨) 'Antecedents and consequences of servitisation in the office printing industry', *International Journal of Business Environment*, Vol. ١٠, No. ١, pp. ٥٢-٧٤.
- Osayawe Ehigie, B. and Clement Akpan, R. (٢٠٠٤), "Roles of perceived leadership styles and rewards in the practice of total quality management", *Leadership & Organization Development Journal*, ٢٥ (١): ٢٤-٤٠.
- Ouakouak, M. L., Ouedraogo, N., & Mbengue, A. (٢٠١٤). The mediating role of organizational Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, ٢٠(٤), ٣٧٥-٣٩٣. doi:١٠.١١٧٧/١٥٤٨٠٥١٨١٢٤٧١٧٢٤
- performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of business venturing*, ٢٩(١), ١٥٢-١٧٣. doi: ١٠.١٠١٦/j.jbusvent.٢٠١٣.٠١.٠٠٢.
- Plessis, M. (٢٠٠٧) 'The role of knowledge management in innovation', *Journal of Knowledge Management*, ١١(٤): ٢٠-٢٩.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (٢٠١٤). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, ٩٣(١٠), ٥٣-٧١.
- Poutziouris, P., Savva, C. S., & Hadjielias, E. (٢٠١٥). Family involvement and firm performance: Evidence from UK listed firms. *Journal of Family Business Strategy*, ٧(١), ١٤-٣٢. doi: ١٠.١٠١٦/j.jfbs.٢٠١٤.١٢.٠٠١.
- Prentice, C., Chen, P.-J., & King, B. (٢٠١٣). Employee performance outcomes and burnout following the presentation-of-self in customer-service contexts. *International Journal of Hospitality Management*, ٣٥, ٢٢٥-٢٣٦. doi: ١٠.١٠١٦/j.ijhm.٢٠١٣.٠٦.٠٠٧.
- process: Roles of social capital in creating exploratory capability and market performance. *International Business Review*, ٢٢(٦), ١١٠١-١١٢٠.
- Rabetino, R., Harmsen, W., Kohtamäki, M., & Sihvonen, J. (٢٠١٨). Structuring servitization-related research. *International Journal of Operations & Production Management* ٣٨(٢), ٣٥٠-٣٧١.
- Rabetino, R., Harmsen, W., Kohtamäki, M., & Sihvonen, J. (٢٠١٨). Structuring servitization-related research. *International Journal of Operations & Production Management*, ٣٨(٢), ٣٥٠-٣٧١.
- Rabetino, R., Kohtamäki, M., Lehtonen, H. and Kostama, H. (٢٠١٥), "Developing the concept of life-cycle service offering", *Industrial Marketing Management*, Vol. ٤٩, pp. ٥٣-٦٦.
- Raisch Sebastian, and Julian Birkinshaw.(٢٠٠٨). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*,: ٣٧٥-٤٠٩
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (٢٠٠٨). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, ٣٤(٣), ٣٧٥-٤٠٩.

- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (٢٠٠٩). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, ٢٠(٤), ٦٨٥-٦٩٥.
- Randeree, K. and Al Youha, H. (٢٠٠٩) 'Strategic management of performance: an examination of public sector organizations in the United Arab Emirates', *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, Vol. ٩, No. ٤, pp.١٢٣-١٣٤.
- Rao-Nicholson, R., Khan, Z., Akhtar, P., & Tarba, S. Y. (٢٠١٦). The contingent role of distributed leadership in the relationship between HR practices and organizational ambidexterity in the cross-border M&As of emerging market multinationals. *International Journal of Human Resource Management* In Press.
- Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. ٢٠١٦. *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach* (Unabridged edition). Audible Studios on Brilliance Audio.
- Rehman, S., Mohamed. R., Ayoup. H. (٢٠١٩). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*. ١-١٢.
- Ren, G. and Gregory, M. (٢٠٠٧), "Servitization in manufacturing companies", paper presented at ١٦th Frontiers in Service Conference, San Francisco, CA, ٤-٧ October.
- Reuvers, M., Van Engen, M.L., Vinkenbunrg, C.J. and Evered, E.W (٢٠٠٨) 'Transformational leadership and innovative work behaviour: exploring the relevance of gender differences', *Creativity and Innovation Management*, Vol. ١٧, No. ٣, pp.٢٢٧-٢٤٤.
- Reyes, P. M., Worthington, W. J., & Collins, J. D. (٢٠١٥). Knowledge management enterprise and RFID systems: Adoption to supply chain performance. *Management Research Review*, ٣٨(١), ٤٤-٦٦.
- Ritala, P., Heiman, B., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (٢٠١٦). The need for speed: Unfamiliar problems, capability rigidity, and ad hoc processes in organizations. *Industrial and Corporate Change*, ٢٥(٥), ٧٥٧-٧٧٧.
- Rothaermel Frank, and Maria Alexandre. (٢٠٠٩) *Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity*. *Organization Science* ٢٠, ٤, ٧٥٩-٧٨٠.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (٢٠٠٤). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic management journal*, ٢٥(٣), ٢٠١-٢٢١.
- Sarkees, M., Hulland, J., & Chatterjee, R. (٢٠١٤). Investments in exploitation and exploration capabilities: Balance versus focus. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, ٢٢(١), ٧-٢٤.
- Schmiedeberg, C. (٢٠١٠). Evaluation of cluster policy: A methodological overview. *Evaluation*, ١٦(٤), ٣٨٩-٤١٢.
- Schnellbacher, b. & Heidenreich, S. (٢٠٢٠). The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effect of ambidexterity knowledge seeking and offering. *The Journal of Technology Transfer*. ٤٥, ١٥٣٥-١٥٦١.

- Schulze, P., Heinemann, F. & Abedin, A. (٢٠٠٨). "Balancing exploitation and exploration: Organizational antecedents and performance effects of ambidexterity", *Best Paper Proceedings of the Academy of Management*.
- Schwens, C., Zapkau, F. B., Brouthers, K. D., & Hollender, L. (٢٠١٨). Limits to international entry mode learning in SMEs. *Journal of International Business Studies*, ٤٩(٧), ٨٠٩-٨٣١.
- Semuel, H., Siagian, H. and Octavia, S. (٢٠١٧) 'The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance', *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, Vol. ٢٣٧, pp.١١٥٢-١١٥٩, DOI: org/١٠.١٠١٦/j.sbspro.٢٠١٧.٠٢.١٧١.
- Sheng, J., Amankwah-Amoah, J., & Wang, X. (٢٠١٧). A multidisciplinary perspective of big data in management research. *International Journal of Production Economics*, ١٩١, ٩٧-١١٢.
- Sheremata, W.A. (٢٠٠٠) 'Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure', *Acad. Management Rev.*, ٢٥(٢):٣٨٩-٤٠٨.
- Shirokova, G., Vega, G. and Sokolova, L. (٢٠١٣) 'Performance of Russian SMEs: exploration, exploitation and strategic entrepreneurship', *Critical Perspectives on International Business*, ٩(١/٢):١٧٣-٢٠٣.
- Simsek, Z ,Heavey, C, Veigan, J, F, & Souder , D, (٢٠٠٩). A typology for aligning organizational ambidexterity s conceptualizations, antecedents. and outcomes. *journal of management studies*, ٤٦(٥) , ٨٦٤-٨٩٤.
- Simsek, Z. (٢٠٠٩) 'Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding', *Journal of Management Studies*, ٤٦(٤):٥٩٧-٦٢٤.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (٢٠٠٩). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, ٤٦(٥), ٨٦٤-٨٩٤.
- Sirén, C., Kohtamaki, M., & Kuckertz, A. (٢٠١٢). Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, ٦(١), ١٨-٤١.
- Smith, S.M. (٢٠١٧) 'Organizational ambidexterity: welcome to paradox city', *Human Resource Management International Digest*, ٢٥(١):١-٣.
- Smith, W.K. and Tushman, M.L. (٢٠٠٥) 'Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams', *Organization Science*, ١٦(٥):٥٢٢-٥٣٦.
- Sorensen, J.B. (٢٠٠٢). The strength of corporate culture and the reliability of firm per- formance. *Administrative Science Quarterly*, ٤٧(١), ٧٠ - ٩١.
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (٢٠١٤). Social capital of entrepreneurs and small firm
- Stinchcombe, A. L., & March, J. G. (١٩٦٥). Social structure and organizations. *Advances in strategic management*, ١٧, ٢٢٩-٢٥٩.
- Sudarti, K. Nurhidayati, N. Adhiatma A. (٢٠١٨). The role of organizational ambidexterity to increase innovation speed and marketing performance of SMEs. *Fokus Ekonomi Jurnal Ilmiah Ekonomi*, ١٤(٢):٢٥٠-٢٦٨.

- Sweis R.J., Al Ahmad, K.M.A., Al-Dweik, G.A., Alawneh, A.R. and Abu Hammad, A. (٢٠١٦) 'The relationship between total quality management practices and organizational performance at Jordanian hospitals', *Int. J. Business Innovation and Research*, ١٠(٤):٥١٩-٥٤٢.
- Taylor, A., Helfat, C. E. ٢٠٠٩. Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science*, ٢٠(٤):٧١٨-٧٣٩.
- Teagarden, M. B., Von Glinow, M. A., & Mellahi, K. (٢٠١٨). Contextualizing international business research: Enhancing rigor and relevance. *Journal of World Business*, ٥٣(٣), ٣٠٣-٣٠٦.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (١٩٩٧). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, ١٨(٧), ٥٠٩-٥٣٣.
- Tellus Institute (١٩٩٩), *Servicizing: The Quiet Transition to Extended Product Responsibility*, Tellus Institute, Boston, MA.
- Terry Kim, T., Lee, G., Paek, S., & Lee, S. (٢٠١٣). Social capital, knowledge sharing and organizational performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ٢٥(٥), ٦٨٣-٧٠٤. doi: ١٠.١١٠٨/IJCHM-Jan-٢٠١٢-٠٠١٠.
- Thomas Claussa, T. (٢٠٢٠). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*. ١-١١.
- Tidd, J. and Bessant, J. (٢٠١١), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Tom Elfring and Willem Hulsink (٢٠٠٣). Networks in ٢١, ٤, ٤٠٩-٤٢٢.
- Tripsas (٢٠٠٩), M. Technology, identity, and inertia through the lens of the digital photography company. *Organization Science*, ٤٤١- ٤٦٠.
- Tseng, S.-M., & Lee, P.-S. (٢٠١٤). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, ٢١(٢), ١٥٨-١٧٩. doi: ١٠.١١٠٨/jeim-٠٥-٢٠١٢-٠٠٢٥.
- Tukker, A. (٢٠٠٤), "Eight types of product – service system: eight ways to sustainability? Experiences from Suspronet", *Business Strategy and the Environment*, ١٣(٤): ٢٤٦-٢٦٠.
- Tukker, A. (٢٠١٥), "Product services for a resource-efficient and circular economy - a review", *Journal of Cleaner Production*, ٩٧, ٧٦-٩١.
- Tukker, A., & Van Halen, C. (٢٠٠٣). *Innovation scan for product service systems*. London: PriceWaterhouseCoopers.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (٢٠١٣). Mechanisms for managing ambidexterity: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, ١٥(٣), ٣١٧-٣٣٢.
- Turunen, T. T., & Toivonen, M. (٢٠١١). Organizing customer-oriented service business in manufacturing. *Operations Management Research*, ٤(١-٢), ٧٤-٨٤.

- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997) *Winning through innovation: A practical guide to managing organizational change and renewal*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *Quality Control and Applied Statistics*, 42, 210-218.
- Tushman, M. L., C. A. O'Reilly, III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Rev.* 38(Summer) 8-30.
- Vahlne, J. E., & Jonsson, A. (2017). Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. *International Business Review*, 26(1), 57-70.
- Van Scotter J.(2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 79-90.
- Vandermerwe, S. and Rada, J. (1988), "Servitization of business: adding value by adding services", *European Management Journal*, 6(4): 314-324.
- Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O. F., Parry, G., & Georgantzis, N. (2017). Servitization, digitization and supply chain interdependency. *Industrial Marketing Management*, 60, 69-81.
- Vendrell-Herrero, F., Gomes, E., Bustinza, O., & Mellahi, K. (2018). Uncovering the role of cross-border strategic alliances and expertise decision centralization in enhancing product-service innovation in MMNEs. *International Business Review*, 27(4), 814-820.
- Vendrell-Herrero, F., Parry, G., Bustinza, O., & Gomes, E. (2018). Digital business models: Taxonomy and future research avenues. *Strategic Change*, 27(2), 87-90.
- Venkatraman, N., Lee, C-H. and Iyer, B. (2006) 'Strategic ambidexterity and sales growth: a longitudinal test in the software sector', Paper presented at the Annual Meetings of the Academy of Management, Honolulu, HI.
- Vidyarathi, P. R., Anand, S., & Liden, R. C. (2014). Do emotionally perceptible leaders motivate higher employee performance? The moderating role of task interdependence and power distance. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 232-244. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.08.003
- Vincenza Ciasullo M. , Montera R., Cucari N., Polese F. (2020). How an international ambidexterity strategy can address the paradox perspective on corporate sustainability: Evidence from Chinese emerging market multinationals. *Business strategy and the environment*. 29, 5, July 2020, 2110-2129.
- Visnjic, I., Neely, A. and Wiengarten, F. (2012), "Another performance paradox? A refined view on the performance impact of servitization", working paper, ESADE, Barcelona.
- Visnjic, I., Taija, T., & Neely, A. (2013). *When innovation follows promise: Why service innovation is different, and why that matters*. Cambridge: Cambridge Service Alliance Available at

- http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Resources/Briefings/4506_When_Innov_follows_Promise_A4.pdf (accessed date July 10, 2018).
- Visnjic, I., Wiengarten, F., & Neely, A. (2016). Only the brave: Product innovation, service business model innovation, and their impact on performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 36-52.
- Vogel, R. (2012), "The visible colleges of management and organization studies: a bibliometric analysis of academic journals", *Organization Studies*, 33(8): 1015-1043.
- Vorhies D.W. Morgan R. E. & Autry C.W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30, 1310-1334.
- Walkera, R.M., Chen, J. and Aravindc, D. (2010) 'Management innovation and firm performance: an integration of research findings', *European Management Journal*, 33(5): 407-422.
- Wang, D. and Chen, S. (2013) 'Does intellectual capital matter? High-performance work systems and bilateral innovative capabilities', *International Journal of Manpower*, 34(8): 861-879.
- Ward, Y. and Graves, A. (2005), "Through-life management: the provision of integrated customer solutions by aerospace manufacturers", working paper, University of Bath, Bath.
- Wei, Z., Zhao, J., and Zhang, C. (2014) 'Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance', *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 134-153, DOI: org/10.1016/j.jengtecman.2014.06.001.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2010) *Strategic Management and Business Policy*, Pearson, Upper Saddle River.
- Wise, R., & Baumgartner, P. (1999). Go downstream: The new profit imperative in manufacturing. *Harvard Business Review*, 77(5), 133-141.
- Wu, J., Wood, G., Chen, X., Meyer, M., Liu, Z. (2019). Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational vs. indigenous firms: The role of managerial capability. *International Business Review journal*. 29(7). 101602.
- Xing, Y., Liu, Y., Tarba, S., & Cooper, C. L. (2017). Servitization in mergers and acquisitions: Manufacturing firms venturing from emerging markets into advanced economies. *International Journal of Production Economics*, 192, 9-18.
- Yalcinkaya, G., Calantone, R.J. and 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.
- Yang, L., Jing, L. Petros, L. (2018) ' Strategic orientation of servitization in manufacturing firm and its impacts on firm performance, *Journal Emerald Insight*, 39(1): 43-74.
- Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Hsu, T.-J. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32(1), 40-53. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.01.011.

- Yao-Ping Peng, M., Lin, K., Liute Peng, D. and Chen, P. (٢٠١٩). Linking Organizational Ambidexterity and Performance: The Drivers of Sustainability in High-Tech Firms. *Journal of sustainability*. ١١(١٤): ٣٩٣١.
- Zhang, J., Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, C. (٢٠١٦). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, ٥٩, ١٣١-١٤٣.
- Zhou, J. and Shalley, C.E. (٢٠٠٣), "Research on employee creativity: a critical review and directions for future research", *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. ٢٢)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, ١٦٥-٢١٧.
- Zhou, J., & Xue, Q. Z. (٢٠١٣, January). Organizational Learning, Ambidexterity, and Firm Performance. In *The ١٩th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* (pp. ٥٣٧-٥٤٦). Springer Berlin Heidelberg.

پیوست الف)

پرسشنامه پژوهش

بسمه تعالی

پاسخگوی محترم

با عرض سلام

پرسشنامه ای که پیش روی شماست، به منظور جمع آوری اطلاعات و داده های مورد نیاز در یک تحقیق دانشگاهی با عنوان " تاثیر دوسوتوانی استراتژیک بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات در شرکت های صنعتی شهر اصفهان" طراحی و تدوین شده است. لذا از شما صاحب نظر انتظار می رود که به کلیه سوالات مطروحه با توجه به اینکه این پرسشنامه کاملاً بی نام است با صداقت و دقت پاسخ دهید و با انتخاب گزینه ای که بیشترین تناسب را با شرایط کاری و شرکت شما دارد، اینجانب را در انجام این پژوهش یاری فرمایید. پیشاپیش از حسن نظر جنابعالی کمال سپاس گزاری را دارم و به واسطه این همکاری شما را در موفقیت خویش سهیم می دانم.

با تشکر

حسن عابدینی

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی – گرایش

مدیریت استراتژیک

دانشگاه شاهد

شماره تماس جهت پاسخگویی به سوالات جنابعالی: ۰۹۱۳۲۲۸۵۸۹۳

سوالات عمومی

سن:

کمتر از ۳۰ سال بین ۳۱ تا ۴۰ سال بین ۴۱ تا ۵۰ سال بالای ۵۰ سال

جنسیت:

مرد زن

میزان تحصیلات:

دیپلم فوق دیپلم لیسانس فوق لیسانس

دکتر

میزان تجربه کاری:

۲-۵ سال ۶-۱۰ سال ۱۱-۱۵ سال ۱۵ سال به بالا

سوالات تخصصی:

۵	۴	۳	۲	۱	سوالات	متغیر
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم		
					۱. ما با فکر کردن "به دور از یکنواختی و تفکرات کلیشه ای" به دنبال ایده های جدیدی در تکنولوژی شرکت مان هستیم.	دوستوانی استراتژیک
					۲. شرکت ما موفقیت خود را بر اساس توانایش در کشف فن آوری های جدید قرار می دهد.	
					۳. شرکت ما محصولات و خدماتی را ایجاد می کند که از نظر شرکت، جدید و نوآورانه باشند.	
					۴. شرکت ما به دنبال راه های خلاقانه برای تأمین نیازهای مشتریان خود است.	
					۵. شرکت ما با جسارت تمام وارد بخشهای جدیدی از بازار می شود.	
					۶. شرکت ما فعالانه گروه های جدید مشتری را هدف قرار می دهد.	
					۷. شرکت ما خود را متعهد به رشد و بهبود کیفیت میدانند.	
					۸. شرکت ما متعهد به کاهش هزینه ها است.	
					۹. شرکت ما به طور مداوم قابلیت اطمینان محصولات و خدمات خود را بهبود می بخشد.	
					۱۰. شرکت ما به دنبال افزایش مکانیزه کردن انجام فرآیندهای خود است.	
					۱۱. شرکت ما به طور مداوم رضایت مشتریان موجود خود را بررسی می کند.	
					۱۲. شرکت ما به منظور حفظ رضایت مشتریان فعلی خود، برنامه ریزی می کند.	
					۱۳. شرکت ما روابط همه جانبه و موثرتری با مشتریان موجود دارد.	

				۱۴. همکاری رهبری خدمات و مهندسی (قسمت فنی مهندسی شرکت) به منظور ارائه کالا و خدمات جدید برای پاسخگویی به نیازها و خواسته های مشتریان در سطح مطلوبی است.	نوآوری محصول و خدمات
				۱۵. تغییرات پیشنهادی در مهندسی و خدمات دائماً مورد ارزیابی، تصویب و اجرا قرار می گیرد تا از طریق آن فرایندهای مربوطه ارتقاء یابد.	
				۱۶. همکاری مهندسی و رهبری خدمات در گرفتن و تجزیه و تحلیل اطلاعات محصول و خدمات برای بهبود مستمر در سطح مطلوبی است که از این طریق طراحی محصولات و خدمات جدید را تقویت می کند.	
				۱۷. فرایندها و سیستم های مدیریت چرخه عمر محصولات (PLM) و مدیریت چرخه عمر خدمات (SLM) تا حد زیادی با یکدیگر ادغام شده اند.	
				۱۸. در شرکت ما قیمت تمام شده برای هر یک از اقلام تشکیل دهنده خدمات رو به کاهش است.	نوآوری محصول و خدمات
				۱۹. در شرکت ما برای کاهش هزینه های خدمات پس از فروش تلاش می شود.	
				۲۰. در شرکت ما در راستای به حداقل رساندن شکایات مشتریان و حداقل کردن خدمات جبرانی گام های موثری برداشته می شود.	
				۲۱. سیستم بازخورد گیری مناسب از مشتریان باعث تغییرات مطلوب در طراحی های آینده می شود.	
				۲۲. تعداد شکایات مشتریان در خصوص محصول و خدمات چگونه است؟	
				۲۳. در شرکت ما تنوع و تعدد ارائه خدمات به مشتریان شروع می شود و به درخواست مشتریان ادامه دار است.	
				۲۴. رضایت مشتریان نسبت به محصول و خدمات ما در حال افزایش است.	عملکرد
				۲۵. در شرکت ما مدت زمان بین درخواست مشتری برای خدمات و زمان انجام آن در حال کاهش است.	

پیوست ها

					۲۶. شهرت شرکت ما در میان مشتریان در حال افزایش است.	عملکرد
					۲۷. وفاداری مشتریان نسبت به شرکت به چه میزان است؟	
					۲۸. نتیجه عملکرد شرکت ما از طریق سود خالص بر کل دارایی (بازده دارایی یا ROA) چگونه است؟	
					۲۹. نتیجه عملکرد شرکت ما از طریق سود خالص بر حقوق صاحبان سهام (بازده حقوق صاحبان سهام یا ROE) چگونه است؟	
					۳۰. سطح بهبود سرمایه گذاری های انجام شده در این شرکت رو به افزایش است.	
					۳۱. میزان سهم بازار شرکت ما در خدمات و بازارهای عمده چگونه است؟	
					۳۲. رشد فروش شرکت ما در خدمات و بازارهای عمده چگونه است؟	

ملاحظات:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

با تشکر

حسن عابدینی

پیوست ب) خروجی نرم افزار
آلفای کرونباخ برای متغیرها

آزمون آلفا کرونباخ برای متغیر اکتشاف

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.۸۴۵	۶

آزمون آلفا کرونباخ برای متغیر بهره برداری

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.۷۰۳	۶

آزمون آلفا کرونباخ برای متغیر دوسوتوانی استراتژیک

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.۸۵۷	۱۲

آزمون آلفا کرونباخ برای متغیر نوآوری محصول و خدمات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.۸۷۰	۹

آزمون آلفا کرونباخ برای متغیر عملکرد

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.۸۵۶	۱۱

آزمون آلفا کرونباخ برای متغیر کل پرسشنامه

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.۹۴۱	۳۲

آزمون آلفا کرونباخ برای تک تک سوالات

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q۱	۱۱۲,۹۵	۲۷۰,۷۲۹	.۴۶۱	.۹۴۱
Q۲	۱۱۲,۷۹	۲۷۳,۹۲۹	.۵۰۷	.۹۴۰
Q۳	۱۱۳,۱۰	۲۶۴,۰۸۸	.۶۶۰	.۹۳۸
Q۴	۱۱۲,۳۳	۲۶۵,۹۳۵	.۸۲۸	.۹۳۷
Q۵	۱۱۲,۸۶	۲۶۲,۷۶۰	.۶۷۵	.۹۳۸
Q۶	۱۱۲,۵۰	۲۷۰,۴۵۱	.۵۷۲	.۹۳۹
Q۷	۱۱۱,۹۳	۲۸۱,۹۷۰	.۳۳۸	.۹۴۱
Q۸	۱۱۲,۰۷	۲۸۶,۱۶۶	.۱۰۷	.۹۴۳
Q۹	۱۱۲,۳۳	۲۶۸,۴۷۲	.۷۰۵	.۹۳۸
Q۱۰	۱۱۲,۴۰	۲۷۲,۱۴۹	.۵۳۲	.۹۴۰
Q۱۱	۱۱۲,۲۹	۲۷۷,۳۸۰	.۴۹۹	.۹۴۰

پیوست ها

Q۱۲	۱۱۲,۳۱	۲۷۰,۸۵۳	.۶۷۷	.۹۳۹
Q۱۳	۱۱۲,۳۸	۲۷۶,۳۳۹	.۵۰۴	.۹۴۰
Q۱۴	۱۱۲,۵۲	۲۷۲,۷۴۳	.۵۸۶	.۹۳۹
Q۱۵	۱۱۲,۵۷	۲۶۹,۵۶۸	.۶۵۰	.۹۳۹
Q۱۶	۱۱۲,۵۷	۲۷۱,۵۱۹	.۶۲۵	.۹۳۹
Q۱۷	۱۱۲,۹۰	۲۷۵,۵۰۳	.۵۲۵	.۹۴۰
Q۱۸	۱۱۳,۳۱	۲۷۱,۴۳۸	.۴۵۴	.۹۴۱
Q۱۹	۱۱۲,۸۸	۲۶۴,۸۸۸	.۶۷۵	.۹۳۸
Q۲۰	۱۱۲,۱۹	۲۷۵,۱۸۲	.۶۳۲	.۹۳۹
Q۲۱	۱۱۲,۳۸	۲۷۰,۴۳۷	.۶۳۹	.۹۳۹
Q۲۲	۱۱۲,۱۰	۲۸۷,۵۵۲	.۰۳۰	.۹۴۴
Q۲۳	۱۱۲,۵۲	۲۷۱,۹۶۳	.۴۷۶	.۹۴۱
Q۲۴	۱۱۲,۲۶	۲۶۹,۱۲۵	.۸۱۱	.۹۳۸
Q۲۵	۱۱۲,۵۲	۲۶۹,۹۶۳	.۵۲۴	.۹۴۰
Q۲۶	۱۱۲,۱۴	۲۶۷,۴۴۳	.۷۶۵	.۹۳۸
Q۲۷	۱۱۲,۴۳	۲۶۸,۶۴۱	.۶۱۰	.۹۳۹
Q۲۸	۱۱۳,۱۲	۲۷۴,۴۹۸	.۴۷۵	.۹۴۰
Q۲۹	۱۱۳,۱۲	۲۷۲,۷۹۰	.۵۷۷	.۹۳۹
Q۳۰	۱۱۲,۹۳	۲۷۱,۲۳۹	.۵۳۰	.۹۴۰
Q۳۱	۱۱۳,۰۲	۲۶۶,۲۶۸	.۷۱۳	.۹۳۸
Q۳۲	۱۱۲,۹۰	۲۶۶,۴۷۹	.۷۰۱	.۹۳۸

آمار توصیفی

وضعیت متغیر جنسیت

jens

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mard	۲۸۵	۸۵,۶	۸۶,۱	۸۶,۱
	zan	۴۶	۱۳,۸	۱۳,۹	۱۰۰,۰
	Total	۳۳۱	۹۹,۴	۱۰۰,۰	
Missing	System	۲	.۶		
Total		۳۳۳	۱۰۰,۰		

وضعیت متغیر سن

sen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kamtar az ۳۰	۴۵	۱۳,۵	۱۳,۵	۱۳,۵
	۳۱-۴۰	۱۵۶	۴۶,۸	۴۶,۸	۶۰,۴
	۴۱-۵۰	۹۴	۲۸,۲	۲۸,۲	۸۸,۶
	balaye ۵۰	۳۸	۱۱,۴	۱۱,۴	۱۰۰,۰
	Total	۳۳۳	۱۰۰,۰	۱۰۰,۰	

وضعیت متغیر تحصیلات

tahsilat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	diplom	۴۶	۱۳,۸	۱۳,۸	۱۳,۸
	foghe.diplom	۳۵	۱۰,۵	۱۰,۵	۲۴,۳
	lissance	۱۸۵	۵۵,۶	۵۵,۶	۷۹,۹
	foghe.lissance	۶۰	۱۸,۰	۱۸,۰	۹۷,۹
	doktora	۷	۲,۱	۲,۱	۱۰۰,۰
	Total	۳۳۳	۱۰۰,۰	۱۰۰,۰	

وضعیت متغیر سابقه کاری

tajrobeh.kari

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	۲-۵ sal	۳۳	۹,۹	۹,۹	۹,۹
	۵-۱۰ sal	۵۸	۱۷,۴	۱۷,۴	۲۷,۳
	۱۰-۱۵ sal	۱۰۱	۳۰,۳	۳۰,۳	۵۷,۷
	۱۵ sal be bala	۱۴۰	۴۲,۰	۴۲,۰	۹۹,۷
	Total	۳۳۳	۱۰۰,۰	۱۰۰,۰	

آزمون نرمال بودن توزیع داده های

Descriptives				Statistic	Std. Error
Ekteshaf	Mean			۲۰,۷۵۲	.۲۲۶۹
	۹۵% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		۲۰,۳۰۶	
		Upper Bound		۲۱,۱۹۹	
	۵% Trimmed Mean			۲۰,۷۷۰	
	Median			۲۰,۰۰۰	
	Variance			۱۷,۰۴۸	
	Std. Deviation			۴,۱۲۸۹	
	Minimum			۸,۰	
	Maximum			۳۰,۰	
	Range			۲۲,۰	
	Interquartile Range			۵,۰	
	Skewness			-.۰۱۰	.۱۳۴
	Kurtosis			.۲۱۶	.۲۶۷
Bahrebardari	Mean			۲۳,۸۸۸	.۱۷۲۱
	۹۵% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		۲۳,۵۴۸	
		Upper Bound		۲۴,۲۲۹	
	۵% Trimmed Mean			۲۳,۹۶۶	
	Median			۲۴,۰۰۰	
	Variance			۹,۹۱۸	
	Std. Deviation			۳,۱۴۹۲	
	Minimum			۹,۰	
	Maximum			۳۰,۰	
	Range			۲۱,۰	
	Interquartile Range			۴,۰	
	Skewness			-.۴۳۳	.۱۳۴
	Kurtosis			.۷۴۹	.۲۶۷
DosotavaniSteratejic	Mean			۴۴,۶۴۰	.۳۶۰۲

پیوست ها

	۹۵% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	۴۳,۹۳۲	
		Upper Bound	۴۵,۳۴۹	
	۵% Trimmed Mean		۴۴,۷۱۳	
	Median		۴۵,۰۰۰	
	Variance		۴۲,۹۳۴	
	Std. Deviation		۶,۵۵۲۴	
	Minimum		۱۹,۰	
	Maximum		۶۰,۰	
	Range		۴۱,۰	
	Interquartile Range		۹,۰	
	Skewness		-.۲۰۲	.۱۳۴
	Kurtosis		.۶۵۶	.۲۶۷
	NoavariyeMahsolVaKhadamat	Mean		۳۲,۰۸۸
۹۵% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	۳۱,۵۶۱	
		Upper Bound	۳۲,۶۱۴	
۵% Trimmed Mean		۳۲,۱۷۸		
Median		۳۲,۰۰۰		
Variance		۲۳,۷۱۰		
Std. Deviation		۴,۸۶۹۳		
Minimum		۱۳,۰		
Maximum		۴۴,۰		
Range		۳۱,۰		
Interquartile Range		۶,۰		
Skewness		-.۳۶۳	.۱۳۴	
Kurtosis		.۷۷۷	.۲۶۷	
Amalkard	Mean		۳۹,۳۵۰	.۲۹۱۱
	۹۵% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	۳۸,۷۷۸	
		Upper Bound	۳۹,۹۲۳	
	۵% Trimmed Mean		۳۹,۵۰۲	
	Median		۴۰,۰۰۰	
	Variance		۲۸,۰۴۷	
	Std. Deviation		۵,۲۹۵۹	
	Minimum		۱۵,۰	
	Maximum		۵۳,۰	
	Range		۳۸,۰	
	Interquartile Range		۷,۰	
	Skewness		-.۵۸۸	.۱۳۴
	Kurtosis		۱,۲۹۹	.۲۶۷

Abstract

In today's organizations, combining products with integrated services requires ambidextrous capabilities, as firms must be able to possess not only exploration and exploitation capabilities, but also the capacity to shift the innovation process by performing research and development (R&D) activities simultaneously with service delivery. So an organization needs strategic ambidexterity and consequently Increasing the efficiency and productivity of companies in order to survive, grow, Performance improvements, product-service innovation, and the Possibility of competitiveness in today's dynamic environment. This research try to investigate the effect of strategic ambidexterity on the performance through product and service innovation in industrial firms in Isfahan city. To do so, ۳۳۳ industrial firms in Isfahan were selected using the Cochran Limited Society formula. The data of this research were collected using simple random sampling method and a researcher-made questionnaire using the indicators and questions made by Bustinza (۲۰۱۹). For the validity of this questionnaire, the opinions of professors and experts were used. For reliability, Cronbach's alpha was used and its value was determined to be ۰,۹۴۱. This research is an applied research in terms of purpose and a descriptive-survey research in terms of the nature of data collection and is correlational in terms of relationships between research variables. MPLUS and AMOS software have been used to evaluate the hypothesis of this research. According to the research model, data analysis indicates the existence of a positive and significant effect of exploitation and exploration on performance through product and service innovation and the mediating role of exploration in the impact of exploitation on performance Also, there is a positive and significant effect of exploitation activities in manufacturing companies developing product and service innovation on exploration activities and a positive and significant effect of product and service innovation on performance. This means that when a firm's innovation activities are sufficiently exploited, they become effective, and existing organizations must change gradually and continuously to survive, and this change must be based on the collection of appropriate data from external and internal environment and their conversion into knowledge. The results showed that there is an optimal sequential Exploitation Exploration pathway in product and service innovation and exploitation-exploration pathway and the path to achieving profitable product and service innovation begins with the use of existing resources and capabilities of the firm and is followed by exploration to determine and develop appropriate technological applications.

Keywords: Exploitation, Exploration, performance, Product-service innovation, strategic ambidexterity



Shahed University
Faculty of Humanity Science
Department of Management

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of
Master of Arts in Business Administration- Strategic Management

Title

**the effect of strategic ambidexterity on the performance through
product and service innovation in industrial firms in Isfahan city**

By

Abedini, Hassan

Supervisor

Yazdani, Naser, Ph.D.

December ۲۰۲۱