

بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر مزیت‌های رقابتی با میانجی‌گری «دو سو توانی نوآوری»

(مورد مطالعه: شرکت‌های تولیدی شهر اراک)

محسن اکبری*

پذیرش: ۹۳/۶/۳

دریافت: ۹۲/۶/۹

رهبری استراتژیک در شرکت‌های تولیدی / دو سو توانی نوآوری / مزیت رقابتی شرکت‌های

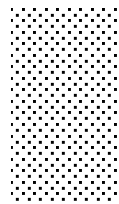
تولیدی

چکیده

کسب و حفظ مزیت رقابتی در محیط به شدت رقابتی و متغیر امروزی یکی از دغدغه‌های مدیران بنگاه‌های اقتصادی است. شرکت‌های تولیدی با سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه، همواره نگران به‌کارگیری نوآوری‌های حاصل از این تحقیقات و تأثیر آن‌ها بر موقعیت بنگاه در بازار هستند. به عبارت دیگر، توازن میان اکتشاف نوآوری و به‌کارگیری آن (دو سو توانی نوآوری) و تأثیر آن بر مزیت‌های رقابتی بنگاه، پرسش اساسی بسیاری از مدیران این‌گونه شرکت‌ها است. آنچه در بین بسیاری از تحقیقات مرتبط با رابطه «دو سو توانی نوآوری» و مزیت رقابتی مغفول مانده، نقش مؤلفه‌های رهبری استراتژیک در این معادله است که این تحقیق در پی پرکردن این شکاف است. این مقاله با بررسی تأثیر سبک رهبری استراتژیک (رهبری تحول‌گرا و رهبری مراوده‌ای) بر قابلیت دو سو توانی نوآوری (اکتشاف نوآوری و به‌کارگیری نوآوری) و تأثیر این قابلیت بر مزیت‌های رقابتی (مزیت قیمت، مزیت تمایز خدمات و مزیت تمرکز بر مشتری) بنگاه‌های تولیدی شهر اراک (۱۵۴ بنگاه)، مشخص می‌کند که رهبری مراوده‌ای بر اکتشاف نوآوری مؤثر بوده، رهبری

تحول‌گرا و رهبری مرادده‌ای (مؤلفه‌های رهبری استراتژیک) بر به کارگیری نوآوری تأثیر داشته و همچنین اکتشاف و به کارگیری نوآوری بر مزیت تمایز خدمات مؤثرند. به کارگیری نوآوری بر مزیت قیمت و مزیت تمرکز بر مشتری مؤثر است.

طبقه‌بندی JEL: M31, L10, L25



مقدمه

با شدت گرفتن رقابت، شرایط بازارها از ساده به پیچیده، از ثابت به پویا و از دوستانه به خصمانه تغییر کرده است.^۱ در پاسخ به شرایط متغیر بازار، بسیاری از شرکت‌های تولیدی بر مشتری متمرکز^۲ شده و محصولات سازگارتر با سلیقه مشتریان را تولید و عرضه می‌کنند.^۳ همچنین، شرکت‌ها خدمات متمایز^۴ بیش‌تری در محصول نهایی افزوده‌اند^۵ که با ارائه این گونه خدمات، فروش و سود بیش‌تری کسب می‌کنند.^۶ از سوی دیگر، بسیاری از این شرکت‌ها، برای پاسخ به این تغییرات محیطی، هزینه‌هایشان را کاهش داده و کوشیده‌اند با عرضه محصولات ارزان‌تر، مشتریان را به سوی خود جلب کنند.^۷

محققان مختلف دیدگاه‌های متفاوتی درباره چگونگی ایجاد این مزیت‌های رقابتی دارند. دیدگاه منبع‌محور^۸ یکی از دیدگاه‌های غالب در این زمینه است که ریشه مزیت رقابتی پایدار^۹ را در منابع و دارایی‌های منحصربه‌فرد سازمان^{۱۰} می‌داند.^{۱۱} این منابع و دارایی‌ها باید قابلیت‌هایی^{۱۲} ایجاد کنند که برای مشتریان ارزش ایجاد کرده^{۱۳} و با تکیه بر آن، بتوان مزیت رقابتی پایدار ایجاد کرد.^{۱۴}

«قابلیت نوآوری» یکی از قابلیت‌هایی است که در خلق مزیت‌های رقابتی تأثیر فراوانی دارد^{۱۵} و می‌تواند به بنگاه در تولید محصولات و خدماتی یاری رساند که مشتری‌گراتر بوده و قیمت پایین‌تری دارند. همچنین، می‌تواند در کنار کالاهای فیزیکی، به ارائه خدمات

۱. نئو و براون (۲۰۰۵)؛ ص ۱۲.

2. Customer Centricity.

۳. جانسون و سلنز (۲۰۰۴)؛ ص ۲.

4. Service Differentiation.

۵. نئو و براون (۲۰۰۵)؛ ص ۳. گباور و همکاران (۲۰۱۰)؛ ص ۲۱.

۶. فننگ، پالماتیر و استین کامپ (۲۰۰۸)؛ ص ۴.

۷. پورتر (۱۹۸۵)؛ ص ۷۸.

8. Resource Based View (RBV).

9. Sustainable Competitive Advantage .

10. Organizational Unique Resources and Assets.

۱۱. تیس، پیسانو و شوئن (۱۹۹۷)؛ ص ۱۱.

12. Capability.

۱۳. جانسون، اسپالز و ویدینگتن (۲۰۰۸)؛ ص ۵.

۱۴. گرنت (۱۹۹۱)؛ ص ۱.

۱۵. کانتارولو، مارتینی و نوسلا (۲۰۱۲)؛ ص ۷.

متمایز به مشتریان کمک کند^۱. قابلیت نوآوری در سازمان‌ها از دو منظر اساسی «اکتشاف یا خلق نوآوری^۲» و «به‌کارگیری نوآوری^۳» بررسی می‌شوند^۴. سازمان‌هایی که این قابلیت را همزمان داشته باشند سازمان‌های «دو سو توان^۵» نامیده می‌شوند. این سازمان‌ها هم به خلق و اکتشاف نوآوری پرداخته و هم از نوآوری‌های موجود بهره‌برداری می‌کنند^۶. از آنجا که امکان وجود «دو سو توانی» در پدیده‌های مختلف سازمانی وجود دارد، هریک را می‌توان با اسم مجزایی مشخص کرد؛ مانند «دو سو توانی نوآوری^۷»، «دو سو توانی چابکی» و

پرسش بسیاری از پژوهشگران و مدیران سازمانی این است که یک سازمان چگونه می‌تواند به «دو سو توانی» دست یابد^۸. به اعتقاد برخی محققان، ریشه پدیده «دو سو توانی» در سبک رهبری مدیران ارشد سازمانی است^۹؛ سبکی که هم جهت‌گیری‌های آینده سازمان را در نظر دارد و هم فعالیت‌های روزمره آن را، هم به انجام فعالیت‌ها براساس برنامه‌های ازپیش‌تعیین‌شده توجه دارد و هم به استثناءها توجه می‌کند؛ سبکی که ضمن تشویق کارکنان به داشتن روحیه خلاق، به‌طور همزمان ایشان را ترغیب می‌کند از نوآوری‌های موجود بهره‌برداری کنند. این سبک را سبک رهبری استراتژیک^{۱۰} می‌نامند^{۱۱}.

این مقاله در پی بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر قابلیت «دو سو توانی نوآوری» و تأثیر این قابلیت بر کسب مزیت‌های رقابتی در شرکت‌های تولیدی شهر اراک است. از این‌رو، بعد از مرور ادبیات موضوعی، پیشینه تحقیق را بررسی کرده و پس از بررسی پیشینه تحقیق، روش تحقیقاتی منتخب مقاله و تجزیه و تحلیل داده‌ها ارائه می‌شود. بخش پایانی مقاله نیز به نتیجه‌گیری، پیشنهادها و محدودیت‌های تحقیق اختصاص دارد.

۱. گباور، گوستافسن و ویتل (۲۰۱۱)؛ ص ۳.

2. Innovation Exploration.

3. Innovation Exploitation.

۴. کانتارولو، مارتینی و نوسلا (۲۰۱۲)؛ ص ۴.

5. Ambidextrous Organization.

۶. بنتر و توشمن (۲۰۰۸)؛ ص ۶.

7. Innovation Ambidexterity.

۸. اوریلی و توشمن (۲۰۰۸)؛ ص ۱۷.

۹. مارچ (۱۹۹۱)؛ ص ۱۳. جانسن، اسچالز و ویدینگتن (۲۰۰۸)؛ ص ۵.

10. Strategic Leadership.

۱۱. لنکوو، جاج و رایب (۲۰۰۵)؛ ص ۱۶.

۱. ادبیات موضوعی

۱-۱. مزیت رقابتی

مزیت رقابتی در سال‌های اخیر در مرکز بحث استراتژی‌های رقابتی قرار گرفته و بحث‌های زیادی درباره آن مطرح شده است. با این وجود، ارائه تعریف دقیقی از مزیت رقابتی دشوار است. از یک سو، مزیت رقابتی به معنای بازده بیش از حد معمول تلقی شده و از سوی دیگر، به عملکرد بازار سرمایه و انتظارات مرتبط است. با این وجود، به نظر پورتر (۱۹۸۵)، مزیت رقابتی در مرکزیت عملکرد بنگاه رقابتی قرار دارد. وی معتقد است مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه بنگاه برای مشتریان است به گونه‌ای که ارزش‌های ایجادشده از هزینه‌های مشتری بالاتر باشند. هی و ویلیامسون (۱۹۹۱) مزیت رقابتی را تشخیص ظرفیت‌ها و موقعیت بازاری تلقی می‌کنند که موجب برتری بنگاه در مقایسه با رقبایش می‌شود. به بیان دیگر، مزیت رقابتی موقعیت بی‌نظیر یک سازمان در برابر رقبایش است که از طریق الگوی توسعه منابع، بسط می‌یابد. در این چارچوب، مزیت رقابتی شامل مواردی است که یک بنگاه می‌تواند انجام دهد ولی بنگاه‌های دیگر نمی‌توانند، و این خود موجب تقاضای بیش‌تر و یا هزینه کم‌تر برای آن بنگاه می‌شود. پیتراف (۱۹۹۳) مزیت رقابتی را حفظ درآمد بالاتر از حد طبیعی تعریف کرده و کی (۱۹۹۳) بر این باور است که مزیت رقابتی بنگاه، ظرفیت‌های اختصاصی و ممتاز آن است و این ظرفیت‌ها از رفتارهایی ناشی می‌شود که سایر بنگاه‌ها فاقد آن‌اند. بسکانو و همکارانش (۲۰۰۰) معتقدند اگر بنگاه در مقایسه با متوسط نرخ سود اقتصادی، به نرخ بالاتری در بازار یکسان دست یابد، مزیت رقابتی دارد و سالونر و همکارانش (۲۰۰۱) نیز اعتقاد دارند مزیت رقابتی بیش‌تر به این معنا است که بنگاه می‌تواند خدمات یا کالاهایی تولید کند که مشتریان آن‌ها را با ارزش‌تر از کالاها یا خدمات تولیدشده سایر رقبای تلقی می‌کنند. از سوی دیگر، بارنی (۲۰۰۲) بر این باور است که بنگاه هنگامی مزیت رقابتی را تجربه می‌کند که فعالیت‌هایش در صنعت یا بازار، ارزش اقتصادی ایجاد کرده و تعداد کمی از بنگاه‌ها فعالیت‌های مشابه داشته باشند. بارنی مزیت رقابتی را به عملکرد بنگاه ارتباط داده و معتقد است بنگاه هنگامی عملکرد بالاتر از حد طبیعی را مشاهده می‌کند که ارزش بیش‌تری نسبت به ارزش انتظاری منابع در اختیار، ایجاد کند. اما با وجود تمام تعاریف ارائه‌شده، رایج‌ترین تعریف مزیت رقابتی در حوزه استراتژی رقابت

و در چارچوب خلق ارزش، هرآنچه موجب شود درآمد بیش از هزینه افزایش یابد، تجلی پیدا می‌کند^۱.

مزیت رقابتی، نتیجه و خروجی استراتژی‌های یک بنگاه است که برتری یک شرکت نسبت به رقبایش در بازار را نشان داده^۲ و می‌تواند ترکیبی از تمایز محصول، قیمت، توزیع، ترفیع و ارتباطات و تمایز خدمات در نظر گرفته شده^۳ و به عملکرد بالای شرکت در یک صنعت رقابتی ختم شود^۴. نکته مهم درباره مزیت رقابتی این است که وقتی رقبا قدرت از بین بردن آن را نداشته باشند^۵ و نتوانند منافع حاصل از استراتژی‌های بنگاه را کپی کنند^۶، ماندگار خواهد ماند.

شرکت‌های تولیدی در حال جهت دادن تلاش‌های خود به سمت تمرکز بر مشتری و خدمت‌رسانی به جای ارائه صرف کالا هستند. این شرکت‌ها به جای این که فقط کالاهای فیزیکی ارائه دهند، بر متمایز کردن خود با رقبا از نظر ارائه خدمات متفاوت، تأکید زیادی دارند^۷. درواقع، شرکت‌ها در پی ایجاد بسته‌ای از مزیت‌های رقابتی هستند تا براساس آن بتوانند در بازار به شدت رقابتی و متغیر دوام آورند^۸.

طبقه‌بندی‌های مختلفی از مزیت‌های رقابتی ارائه شده که وجه اشتراک تمام آن‌ها را می‌توان در برتری قیمت، ارائه خدمات متمایز و تمرکز بیش‌تر مشتری دانست^۹. این که مزیت‌های رقابتی چگونه به وجود می‌آیند و ریشه مزیت‌های رقابتی در چیست، مسأله بسیاری از محققان است^{۱۰}. دیدگاه‌های متفاوتی درباره چگونگی ایجاد مزیت رقابتی وجود داشته و هر دیدگاه نگاه متفاوتی به عوامل پیدایش مزیت‌های رقابتی دارد. رویکرد منع‌محور یکی از رویکردهای غالب در این زمینه است که هر سازمانی را مجموعه‌ای از

۱. روملت (۲۰۰۳)؛ ص ۲.

۲. هاناگان (۲۰۰۲)؛ ص ۴.

۳. هاناگان (۲۰۰۲)؛ ص ۶. کالکا (۲۰۰۲)؛ ص ۱۳. مورگان، کالکا و کاتسیکیاس (۲۰۰۴)؛ ص ۲۱. ناوارو، لوسادا،

روزو و از (۲۰۱۰)؛ ص ۴.

۴. آهارونی (۱۹۹۳)؛ ص ۲.

۵. پورتر (۱۹۸۵)؛ ص ۷۸.

۶. بارنی (۱۹۹۱)؛ ص ۲.

۷. گبوره، گوستافسن و ویتل (۲۰۱۱)؛ ص ۴.

۸. ماجور و ون (۱۹۹۶)؛ ص ۶. لوئیس، گرسباج، جانسن و ساکیت (۱۹۹۳)؛ ص ۷.

۹. ناوارو، لوسادا، روزو و از (۲۰۱۰)؛ ص ۲.

۱۰. مورگان، کالکا و کاتسیکیاس (۲۰۰۴)؛ ص ۱.

منابع و قابلیت‌هایی می‌داند که زیربنای تدوین استراتژی‌های سازمان را فراهم می‌کنند.^۱ این رویکرد دلیل قدرت رقابتی متفاوت بنگاه‌ها را در منابع و دارایی‌های منحصربه‌فرد آن‌ها می‌داند که از قابلیت‌ها و دارایی‌های آن‌ها استخراج می‌شود. در واقع، مسیر خلق مزیت‌های رقابتی در این رویکرد این گونه است که دارایی‌ها و منابع سازمان با داشتن ویژگی‌های خاصی (ارزشمندی، کمیابی، غیرقابل کپی بودن، غیرقابل جایگزین بودن)^۲ و سازمان‌دهی شدن^۳ قابلیت‌ها را ایجاد کرده و این قابلیت‌ها، مزیت‌های رقابتی خلق می‌کنند.^۴

۱-۲. دو سو توانی نوآوری

در ادبیات مربوط به نوآوری، تعاریف متعددی برای دو سو توانی نوآوری ارائه شده است.^۵ فرهنگ و بستر نوآوری، توانایی انجام امری ابتکاری تعریف شده است که به خلق محصول یا خدمتی جدید منجر می‌شود، به گونه‌ای که این توانایی ممکن است از هوش و استعداد افراد سرچشمه گرفته یا توسط آموزش ایجاد شود.^۶ ژنگ (۲۰۰۸) نوآوری را ترک الگوهای قدیمی و مهم‌ترین قابلیت برای رشد و گسترش سازمان تعریف می‌کند. کنتز (۲۰۰۷) بر این باور است که نوآوری، فرآیند گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید برای حل مسأله است. به اعتقاد دراگر (۱۹۹۱) نوآوری، جست‌وجویی هدفمند و سازمان‌یافته برای تغییر است و سن فورد (۱۹۹۸) آن را توسعه و اجرای ایده‌های جدید توسط افرادی می‌داند که در یک زمینه نهادی با هم در ارتباط متقابل‌اند. از مجموع تعاریف ارائه‌شده می‌توان نتیجه گرفت که نوآوری، به‌کارگیری یک ایده یا رفتار جدید است و هر ایده و رفتار جدید را می‌توان یک نوآوری به حساب آورد.^۷ اما همواره باید این نکته را نیز در نظر داشت که یک ایده جدید ممکن است از نظر افراد درگیر با آن جدید تلقی شود اگرچه در جای دیگری استفاده شده باشد.^۸

۱. بارنی (۱۹۹۱)؛ ص ۱۳.

2. Valuable- Rare- In-immutable- Non-substitutable (VRIN).

3. Valuable- Rare- In-immutable- Organization (VRIO).

۴. گرت (۱۹۹۱).

۵. نورث، اسمالین و ویکرس (۲۰۰۱).

۶. فتحی‌زاده، پاک طینت و شهبا (۱۳۹۰).

۷. جیمز (۲۰۱۱).

۸. آقا داوود، حاتمی و حکیمی‌نیا (۱۳۸۹).

نوآوری یکی از قابلیت‌های اساسی ایجاد مزیت رقابتی است؛ زیرا علاوه بر این که شرکت‌ها کمک می‌کند به نیازهای مشتریان امروز و فردای خود پاسخ دهند، یکی از شایستگی‌های اساسی شرکت‌ها در کسب عملکرد بالا نیز محسوب می‌شود.^۲ ریشه موفقیت نوآوری در ابتدای فرآیند آن قرار دارد^۳، جایی که بنگاه‌ها با نگاهی به بیرون و درون خود درمی‌یابند در چه زمینه‌هایی می‌توانند نوآوری ارائه دهند. در واقع، هسته اصلی نوآوری، دانش و ایده‌ای است که خروجی آن محصولات و خدمات جدید است. شرکت‌ها باید هم این دانش و ایده‌های جدید را خلق کرده و هم از دانش و ایده‌های موجود بهره‌برداری کنند.^۴ در حقیقت، بهره‌برداری و کاوش دو فعالیت متفاوت است و سازمان باید توجه و منابع خود را بین این دو تقسیم کرده و خود را به‌طور همزمان با کاوش و بهره‌برداری هم‌تراز کند.^۵ این پدیده که چگونه سازمان‌ها همزمان هم به خلق نوآوری روی آورده و هم از نوآوری‌های موجود بهره‌برداری کنند، تضادی است که «دو سو توانی نوآوری» نامیده می‌شود.^۶

۳-۱. رهبری استراتژیک

در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ موضوع رهبری و تأثیر آن بر عملکرد در بسیاری از پژوهش‌ها مورد توجه قرار گرفت. چایلند (۱۹۷۲)، دی و لورد (۱۹۸۸) و توماس (۱۹۸۸) در مطالعات خود ثابت کردند که رهبران تأثیر عمده‌ای بر عملکرد سازمان‌ها دارند. با این حال، منتقدان رهبری همچون میندل و همکارانش (۱۹۸۵) استدلال کرده‌اند که تأثیر رهبری بر عملکرد، ساده نبوده و عوامل دیگری نیز بر آن اثرگذار است. در پاسخ به شک و تردید به وجود آمده هامبریک (۱۹۸۴) به مطالعه رهبری و پژوهش در خصوص رهبری استراتژیک در ادبیات مدیریت استراتژیک به منظور حمایت از تأثیر رهبری بر عملکرد پرداختند. در سال ۱۹۸۸ او به این نتیجه دست یافت که گاهی رهبری بر عملکرد اثرگذار بوده و گاهی هیچ

۱. کانتارولو، مارتینی و نوسلا (۲۰۱۲).

۲. گیسون و برکینشاو (۲۰۰۴).

۳. ورگانتی (۱۹۹۷).

۴. کانتارولو، مارتینی و نوسلا (۲۰۱۲)؛ ص ۴.

۵. یداللهی فارسی، زارع و حجازی (۱۳۹۱)؛ ص ۲۱.

۶. بنتر و توشمن (۲۰۰۸)؛ ص ۴.

تأثیری بر عملکرد ندارد و تنها عمل استراتژیک آن‌ها مشخص‌کننده تأثیرگذاری است.^۱ این مطالعات سبب شد موضوع رهبری استراتژیک و رفتار رهبری استراتژیک بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد.^۲

رهبری استراتژیک نوعی سبک رهبری است که رفتار مدیران عالی را توضیح داده^۳ و تلفیق اندیشه استراتژیک با عمل استراتژیک و انتقال این دستاورد به مسیری استراتژیک و انجام تغییر استراتژیک را دربرمی‌گیرد. هامبریک (۱۹۸۹) بر این باور است که رهبری استراتژیک، تمرکز بر ویژگی‌ها، کارها و چگونگی انجام کار انسان‌هایی است که مسئولیت کلی برای سازمان داشته و با فعالیت‌های داخلی و خارجی، ابهامات پیچیدگی‌ها و مدیریت دیگران سروکار دارند. درحقیقت، رهبری استراتژیک فرآیندی است برای اثرگذاری بر موفقیت مطلوب چشم‌انداز که توسط رهبران استفاده شده و با تأثیر بر فرهنگ سازمانی، تخصیص منابع، هدایت از طریق سیاست‌گذاری و اجماع بر سر محیط جهانی پیچیده، مبهم، غیرقابل اطمینان و فرار که با فرصت‌ها و تهدیدها مشخص می‌شود، همراه است.^۴ رهبری استراتژیک دو بُعد رهبری مرادده‌ای و تحول‌گرا دارد^۵ و عبارت است از حمایت رهبر از «جهت‌گیری‌های آینده سازمان» در حین «توجه به فعالیت‌های روزمره سازمان»، «حرکت طبق برنامه‌های سازمانی» در حین «توجه به استثنائات و تفاوت‌های فردی» و «حمایت از کارکنان خلاق» در حین «ترغیب کارکنان به بهره‌برداری از نوآوری‌های موجود» با استفاده از ابزارهایی چون ساختار، فرهنگ و یادگیری سازمانی.^۶

۲. پیشینه تحقیق

تحقیقات مختلفی درباره روابط متغیرهای این تحقیق یعنی «رهبری استراتژیک»، «دوستوانی نوآوری» و «مزیت رقابتی» انجام شده و در اینجا سعی می‌شود مرتبط‌ترین تحقیقات

۱. هامبریک و فینکلشتاین (۱۹۸۷)؛ ص ۷.
۲. لنکوو، جاج و رایت (۲۰۰۵)؛ ص ۷.
۳. هامبریک و ماسون (۱۹۸۴)؛ ص ۸، لنکوو، جاج و رایت (۲۰۰۵)؛ ص ۱۰، انسلی، پیرس و میلیسکی (۲۰۰۶)؛ ص ۳.
۴. والدمن، سیگل و جاویدان (۲۰۰۶)؛ ص ۱.
۵. هامبریک (۱۹۸۴)؛ ص ۱۱.
۶. باس (۱۹۸۵)؛ ص ۲ و (۱۹۹۸)؛ ص ۳.
۷. لنکوو، جاج و رایت (۲۰۰۵)؛ ص ۳.
۸. لنکوو، جاج و رایت (۲۰۰۵)؛ ص ۴، پاور و ایستمن (۱۹۹۷)؛ ص ۵، ورا و کراسمن (۲۰۰۴)؛ ص ۱۱.

با موضوع این مقاله ذکر شود.

جلیلیان و همکاران با مرور تحقیقات گذشته مشخص می‌کنند رهبران تحول‌گرا یکی از عوامل مؤثر و زمینه‌ساز مهم برای خلاقیت کارکنان و سازمان‌ها هستند. رهبران تحول‌گرا با تقویت انگیزش درونی، تحریک عقلانی، توانمندسازی روان‌شناختی، حمایت از نوآوری و آزادی نسبی، ایجاد چشم‌انداز، تشویق به چالش کشیدن، می‌توانند خلاقیت کارکنان‌شان را افزایش دهند.^۱

موضوع «دو سو توانی» در سازمان، تقریباً موضوع تازه‌ای است که تحقیقات مختلفی درباره آن در حال انجام است. این تحقیقات شامل یادگیری سازمانی، نوآوری فناورانه، مدیریت استراتژیک و طراحی سازمانی است. کانتارولو و همکارانش، لیستی از تحقیقات مختلف انجام‌شده در زمینه «دو سو توانی سازمانی» گزارش کرده‌اند.^۲ از جمله تحقیقاتی که درباره «دو سو توانی» و نوآوری انجام شده می‌توان به تحقیقات هی و ونگ (۲۰۰۴)، جانسن و همکاران (۲۰۰۸)، لی و همکاران (۲۰۰۸)، اندریوپولوس و لویس (۲۰۰۹)، جانسن و همکاران (۲۰۰۹)، دو ویسر و همکاران (۲۰۰۹) و اندریوپولوس و لویس (۲۰۱۰) اشاره کرد.^۳

یداللهی فارسی و همکاران (۱۳۹۱) تأثیر مؤلفه‌های دو سو توانی بر عملکرد تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی را بررسی کرده‌اند. دو سو توانی مدیریتی، دو سو توانی ساختاری و دو سو توانی زمینه‌ای، مؤلفه‌هایی هستند که ایشان اثر آن‌ها بر عملکرد تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی را از نظر ۱۸ نفر از خبرگان تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیدند که عوامل دو سو توانی بر عملکرد تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی مؤثرند.

تحقیقی که رضوانی و طغرای (۱۳۹۰) در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک علم و فناوری دانشگاه تهران انجام دادند، نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی بر گرایش سازمان به نوآوری تأثیر دارد.

جانگ و همکاران (۲۰۰۳) نشان دادند رهبران استراتژیک، خواسته‌ها و منافع فردی

۱. جلیلیان، مرادی، کاکایی (۱۳۸۹)؛ ص ۱.

۲. کانتارولو، مارتینی و نوسلا (۲۰۱۲)؛ ص ۳.

۳. رجوع شود به کانتارولو، مارتینی و نوسلا (۲۰۱۲)؛ ص ۵.

کارکنان را به چشم‌انداز سازمان مرتبط می‌سازند. مهم‌ترین ویژگی‌های رهبران استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط در انگلستان عبارتند از: داشتن چشم‌انداز روشن، انتخاب کارکنان کلیدی، انگیزش کارکنان، ارتباطات مؤثر و جهت‌دهی به سازمان^۱ مهم‌ترین ویژگی‌های رهبران استراتژیک که بر عملکرد بنگاه‌های با فناوری بالا مؤثر است را می‌توان تعیین جهت استراتژیک، اکتشاف و حفظ شایستگی‌های اساسی و منحصربه‌فرد، توسعه سرمایه انسانی، حفظ فرهنگ سازمانی اثربخش، تأکید بر رفتارهای اخلاقی و استقرار کنترل‌های متعادل سازمانی توسط رهبران استراتژیک دانست.^۲

تحقیقات ناوارا نشان می‌دهد مزیت‌های رقابتی همچون محصول، توزیع، ترفیع و ارتباطات، منابع انسانی و هزینه بر عملکرد بنگاه‌ها در بازارهای بین‌المللی مؤثرند.^۳ کالکا این مسأله را بررسی می‌کند که قابلیت‌ها (اطلاعات، ایجاد روابط با مشتری، توسعه محصول، ایجاد رابطه با تأمین‌کننده) و منابع (تجربیات، مقیاس عملیات^۴، منابع مالی و منابع فیزیکی) چه تأثیری بر مزیت‌های رقابتی دارند. ایشان برتری قیمت، محصول و خدمات را به‌عنوان مزیت‌هایی رقابتی در نظر گرفته و نتایج تحقیقاتش نشان می‌دهد که قابلیت‌ها و منابع بر مزیت‌هایی رقابتی تأثیر گذارند.^۵

گرن، هیز و همکارانش نشان می‌دهند رهبری استراتژیک باعث ایجاد قابلیت‌ها و شایستگی‌های اساسی سازمان‌شده و این قابلیت‌ها و شایستگی‌ها موجب خلق مزیت‌های رقابتی می‌شوند.^۶

۳. چارچوب نظری تحقیق

با مرور ادبیات موضوعی و با توجه به مقدمه تحقیق، اگرچه هریک از متغیرها و رابطه میان آن‌ها در پژوهش‌های پیشین مطالعه شده است اما مدل پژوهش، به‌صورت شکل (۱) محقق شده است.

۱. تنگ و همکاران (۱۹۹۸)؛ ص ۶.

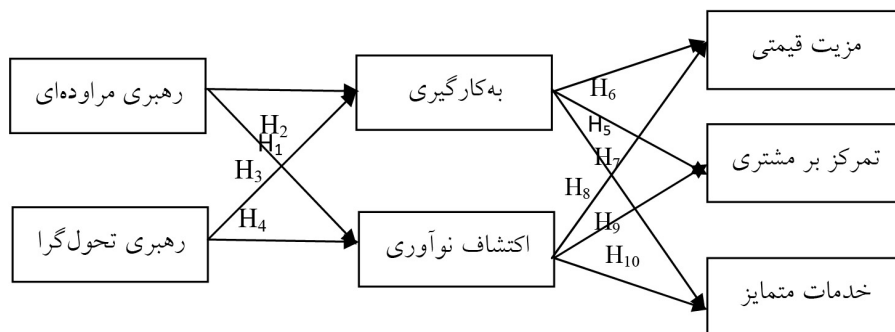
۲. سوسیک، جونگ، برسون، شیلی، جاوسی (۲۰۰۵)؛ ص ۷.

۳. ناوارو (۲۰۱۰)؛ ص ۴.

4. Economy of Scale.

۵. کالکا (۲۰۰۲)؛ ص ۷.

۶. گرن (۱۹۹۱)؛ ص ۲. هیز، پیسانو و آپتن (۱۹۹۶)؛ ص ۶.



شکل ۱- چارچوب نظری تحقیق

همان‌گونه که در شکل (۱) نشان داده شده است، فرضیات تحقیق عبارتند از:

- H₁: «رهبری مرادده‌ای» بر «اکتشاف نوآوری» تأثیر گذار است.
 H₂: «رهبری مرادده‌ای» بر «به‌کارگیری نوآوری» تأثیر گذار است.
 H₃: «رهبری تحول‌گرا» بر «اکتشاف نوآوری» تأثیر گذار است.
 H₄: «رهبری تحول‌گرا» بر «به‌کارگیری نوآوری» تأثیر گذار است.
 H₅: «به‌کارگیری نوآوری» بر «مزیت قیمتی» تأثیر گذار است.
 H₆: «به‌کارگیری نوآوری» بر «مزیت تمرکز بر مشتری» تأثیر گذار است.
 H₇: «به‌کارگیری نوآوری» بر «تمایز خدمات» تأثیر گذار است.
 H₈: «اکتشاف نوآوری» بر «مزیت قیمتی» تأثیر گذار است.
 H₉: «اکتشاف نوآوری» بر «مزیت تمرکز بر مشتری» تأثیر گذار است.
 H₁₀: «اکتشاف نوآوری» بر «تمایز خدمات» تأثیر گذار است.

۴. روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است و از نظر موضوع پژوهش، تحقیقی توصیفی - پیمایشی است. از لحاظ زمانی، تحقیق حاضر گذشته‌نگر است؛ چرا که سعی بر آن دارد که از معلول به علت احتمالی پی برد. این پژوهش درصدد است تا با توجه مزیت‌های رقابتی (متغیر وابسته)، علل آن را در «دو سو توانی نوآوری» (متغیر میانجی) و رهبری استراتژیک

(متغیر مستقل) مورد شناسایی قرار دهد. از نظر پارادایم تحقیقاتی، این تحقیق از جمله تحقیقات پیمایشی کمی است.

۴-۱. روش‌های جمع‌آوری اطلاعات

برای جمع‌آوری اطلاعات پیرامون ادبیات موضوعی و پیشینه پژوهش از روش کتابخانه‌ای استفاده شد. برای شناسایی وضعیت رهبری استراتژیک، «دوستوانی نوآوری» و مزیت‌های رقابتی در شرکت‌های تولیدی شهر اراک، پرسش‌نامه‌ای تهیه شده است. این پرسش‌نامه شامل یک مقدمه و دو بخش کلی است. بخش اول دربردارنده مشخصات پاسخ‌دهنده و بخش دوم شامل ۳۱ سؤال است. از طیف لیکرت پنج درجه‌ای برای سنجش نظر پاسخ‌دهندگان استفاده شد. جدول زیر نحوه توزیع سؤال‌ها، منبع آن‌ها و پایایی هر سازه را نشان می‌دهد.

جدول ۱- ساختار پرسش‌نامه تحقیق

سازه	تعداد سنجه‌ها	شماره سؤال‌ها	آلفای کرونباخ ^۱	منبع
رهبری مرادده‌ای	۳	۱ الی ۳	۰/۸۱۴	النکوف و همکاران (۲۰۰۵)
رهبری تحول‌گرا	۴	۴ الی ۷	۰/۸۶۱	النکوف و همکاران (۲۰۰۵)
اکتشاف نوآوری	۴	۸ الی ۱۱	۰/۷۲۰	جانسون و همکاران (۲۰۰۹)
به‌کارگیری نوآوری	۴	۱۲ الی ۱۵	۰/۸۷۹	جانسون و همکاران (۲۰۰۹)
برتری قیمت	۳	۱۶ الی ۱۸	۰/۷۶۹	کالکا (۲۰۰۲)
تمرکز بر مشتری	۴	۱۹ الی ۲۲	۰/۷۰۴	گباور و همکاران (۲۰۱۱)
تمایز خدمات	۳	۲۳ الی ۲۵	۰/۸۳۵	گباور و همکاران (۲۰۰۱)

۴-۲. جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر، عبارت است از ۳۸۹ شرکت تولیدی که در «شهرک‌های

1. Cronbach Alpha (α).

صنعتی اراک» به بهره‌برداری رسیده‌اند. این شرکت‌ها در سه شهرک سه‌راهی خمین (اراک ۱ با ۱۳۹ شرکت)، ایبک آباد (اراک ۲، با ۷۳ شرکت) و خیرآباد (اراک ۳، با ۱۷۷ شرکت) پراکنده هستند. آمار شرکت‌ها از شرکت شهرک‌های صنعتی استان مرکزی^۱ دریافت شد.

۴-۳. نمونه آماری

در این تحقیق، از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده و تصادفی ساده استفاده شده و تعداد نمونه نیز با فرمول زیر به دست آمده است:

$$n = \frac{NZ_a^2 p(1-p)}{\varepsilon^2 (N-1) + Z_a^2 p(1-p)} \quad (1)$$

با در نظر گرفتن میزان خطای ۰/۰۵ و احتمال موفقیت ۰/۵ حجم نمونه ۱۹۴ شرکت می‌شود که به صورت سهمی بین شهرک‌های مختلف توزیع شد. تعداد ۱۵۸ پرسش‌نامه بازگشت داده شد که چهار پرسش‌نامه به علت نقص از فرآیند طبقه‌بندی و تحلیل حذف شد. با این توصیف، نرخ بازگشت پرسش‌نامه‌ها برابر ۷۹ درصد است.

۴-۴. روایی و پایایی پرسش‌نامه

جهت تعیین روایی پرسش‌نامه‌ها از روش اعتبار محتوا استفاده شد. به این معنا که از نظرات متخصصان مدیریت استراتژیک و رفتار سازمانی درباره سازه‌ها و سنجه‌های مطرح شده در پرسش‌نامه نظرخواهی شد و اصلاحات ایشان اعمال شد.

۴-۵. پایایی

پایایی این تحقیق با روش آلفای کرونباخ سنجیده شده که مقدار آلفای محاسبه شده برای کل پرسش‌نامه برابر با ۰/۹۱۱ است. مقدار آلفای کرونباخ برای متغیرهای مزیت‌های

تحقیق به تفکیک در جدول (۱) ذکر شده است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود مقدار آلفای کرونیباخ برای تمام متغیرها و کل پرسش‌نامه بالای ۰/۷ است؛ بنابراین، نتیجه می‌گیریم پرسش‌نامه از پایایی لازم برخوردار است.

لازم به توضیح است قبل از توزیع پرسش‌نامه در سطح وسیع، تعداد ۳۰ پرسش‌نامه با هدف پیش‌آزمون توزیع شد. آلفای کرونیباخ برای تمام سازه‌ها، به‌غیر از سازه رهبری مرادده‌ای بالای ۰/۷ بود. با تحلیل پرسش‌نامه، سنج‌های که آلفای این سازه را کاهش می‌داد، حذف شده و سپس، پرسش‌نامه در سطح وسیع توزیع شد.

۵. تحلیل داده‌ها

۵-۱. تحلیل توصیفی ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه آماری

شرکت‌های مورد بررسی از نظر اندازه در قالب سه گروه بین ۱۰ تا ۵۰ نفر نیرو، ۶۴ درصد، بین ۵۰ تا ۱۰۰ نفر نیرو، ۳۲ درصد و بقیه در شرکت‌های بیش‌تر از ۱۰۰ نفر نیرو دسته‌بندی شده‌اند. همه شرکت‌ها تولیدکننده بودند که در قالب تک‌محصولی، ۲۷ درصد، دو تا پنج محصول، ۵۲ درصد، ۶ تا ۱۰ محصول، ۲۲ درصد و یک درصد مابقی در شرکت‌های با بیش‌تر از ۱۰ محصول طبقه‌بندی شده‌اند. از نظر بازار، شرکت‌ها به سه طبقه بازار استانی، ۶۷ درصد، بازار ملی ۳۱ درصد و بازار بین‌المللی دو درصد دسته‌بندی شده‌اند. مقدار کفایت داده کایزر-میر-الکین^۱ برابر با ۰/۸۵۴ در سطح معناداری $P < ۰/۰۰۰$ محاسبه شد که کفایت داده‌ها و مناسب بودن نمونه را نشان می‌دهد.

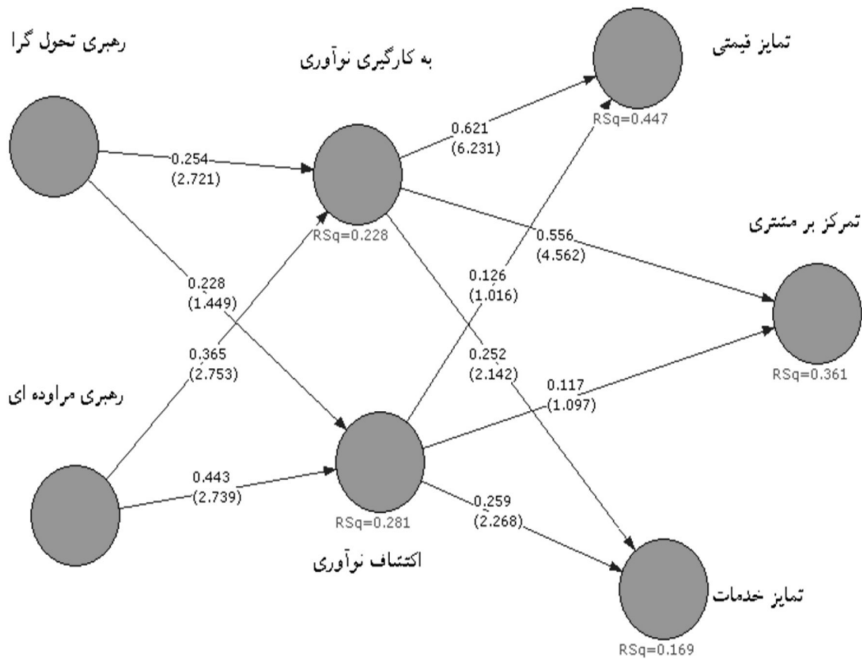
۵-۲. بررسی و آزمون فرضیات

قبل از آزمون فرضیات، ابتدا از تحلیل عاملی مرتبه اول استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد تمام سنج‌ها، به‌غیر از یکی از سنج‌های سازه به‌کارگیری نوآوری از بار عاملی مناسب (بالتر از ۰/۴) برخوردارند. بنابراین، سنج مورد نظر از محاسبات بعدی حذف گردید.

سپس برای آزمون فرضیات، با استفاده از نسخه ۱/۴ نرم‌افزار Visual PLS از مدل

1. Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO).

معادلات ساختاری استفاده شده و مدل برازش شده تحقیق در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل ۲- مدل مفهومی تحقیق بعد از معنی داری

همان گونه که شکل (۲) نشان می دهد، روابط مثبت میان سازه های مختلف تحقیق که روابطشان در فرضیات بیان شده است، وجود دارد. برای آزمون معنادار بودن روابط بین سازه های تحقیق، از تحلیل مسیر آزمون استفاده شد که نتایج آن در جدول (۳) آورده شده است. همان گونه که ملاحظه می شود، در تمام مسیرهایی که مقدار آماره t برای آنها بالاتر از مقدار ۱/۹۶ (مقدار t برای سطح اطمینان ۹۵ درصد) است، رابطه علی فرض شده بین متغیرهای پنهان آن معنادار است.

جدول ۳- تحلیل مسیر سازه‌های تحقیق

مقدار آماره t	انحراف معیار	میانگین زیر نمونه‌ها	تخمین کل نمونه	مسیر
۳/۳۰۳۱	۰/۰۷۲۴	۰/۲۶۴۲	۰/۲۶۴۰	رهبری تحول‌گرا > به‌کارگیری نوآوری
۳/۶۳۲۹	۰/۰۷۶۷	۰/۲۲۹۷	۰/۲۳۰۰	رهبری تحول‌گرا > اکتشاف نوآوری
۵/۹۷۰۳	۰/۰۸۰۵	۰/۴۳۲۷	۰/۴۳۳۰	رهبری مرادده‌ای > به‌کارگیری نوآوری
۳/۳۸۶۴	۰/۱۰۶۸	۰/۴۴۵۳	۰/۴۳۳۰	رهبری مرادده‌ای > اکتشاف نوآوری
۷/۵۷۳۵	۰/۰۷۳۷	۰/۶۳۹۵	۰/۶۳۹۰	به‌کارگیری نوآوری > تمایز قیمت
۳/۱۳۷۶	۰/۰۷۹۹	۰/۵۷۵۶	۰/۵۷۵۰	به‌کارگیری نوآوری > تمرکز بر مشتری
۳/۳۸۶۴	۰/۰۸۰۶	۰/۲۶۷۰	۰/۲۶۷۰	به‌کارگیری نوآوری > تمایز خدمات
۰/۲۰۷۵	۰/۰۶۶۸	۰/۰۸۰۶	۰/۰۸۱۰	اکتشاف نوآوری > تمایز قیمت
۱/۸۹۸۷	۰/۰۶۶۷	۰/۰۷۵۷	۰/۰۷۶۰	اکتشاف نوآوری > تمرکز بر مشتری
۱/۸۸۹۸	۰/۰۸۹۷	۰/۲۳۷۴	۰/۲۳۷۰	اکتشاف نوآوری > تمایز خدمات

با توجه به جدول (۳) و نتایج کسب‌شده از تحلیل مسیر بین متغیرهای پنهان، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که:

الف) فرضیات زیر را نمی‌توان رد کرد:

- «رهبری مرادده‌ای» بر «اکتشاف نوآوری» مؤثر است.
- «رهبری مرادده‌ای» بر «به‌کارگیری نوآوری» مؤثر است.
- «رهبری تحول‌گرا» بر «به‌کارگیری نوآوری» مؤثر است.
- «به‌کارگیری نوآوری» بر «مزیت قیمتی» مؤثر است.
- «به‌کارگیری نوآوری» بر «مزیت تمرکز بر مشتری» مؤثر است.
- «به‌کارگیری نوآوری» بر «تمایز خدمات» مؤثر است.

ب) فرضیات زیر را می‌توان رد کرد:

- «اکتشاف نوآوری» بر «تمایز قیمت» مؤثر است.
- «اکتشاف نوآوری» بر «مزیت تمرکز بر مشتری» مؤثر است.
- «اکتشاف نوآوری» بر «تمایز خدمات» مؤثر است.

جمع‌بندی و ملاحظات

در این مقاله تأثیر مؤلفه‌های «رهبری استراتژیک» بر مؤلفه‌های «دو سو توانی نوآوری» و تأثیر مؤلفه‌های «دو سو توانی نوآوری» بر مؤلفه‌های «مزیت‌های رقابتی» شرکت‌های تولیدی شهر اراک بررسی شده و پس از بررسی ادبیات موضوعی و پیشینه تحقیق، فرضیات تحقیق تبیین گردید. همچنین، ابزار جمع‌آوری داده‌های میدانی، پرسش‌نامه‌ای بوده و بعد از پیش آزمون، یکی از سنجه‌های تحقیق که پایایی پرسش‌نامه را کاهش می‌داد، حذف گردید. سپس، روش نمونه‌گیری ترکیبی (طبقه‌ای و تصادفی ساده) برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده و پس از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل عاملی مرتبه اول برای تمام متغیرهای پنهان انجام شد تا از مناسب بودن سنجه‌ها و سازه‌های طراحی شده، اطمینان حاصل شود. بعد از مشخص شدن مناسب بودن مدل (تمامی سنجه‌ها، به غیر از یک سنجه از بار عاملی بالای ۰/۴ برخوردار بودند)، فرضیات تحقیق آزموده شده و نتایج زیر به دست آمد:

- «رهبری مرادده‌ای» بر «اکتشاف نوآوری» و «به‌کارگیری نوآوری» مؤثر است.
- «رهبری تحول‌گرا» بر «به‌کارگیری نوآوری» مؤثر است. مزیت‌های رقابتی، (مزیت قیمت، تمرکز بر مشتری و تمایز خدمات) تحت تأثیر مستقیم اکتشاف نوآوری قرار ندارند.
- به‌کارگیری نوآوری تمام مؤلفه‌های مزیت رقابتی شامل مزیت قیمت، مزیت تمرکز بر مشتری و مزیت خدمات متمایز را تقویت می‌کند.
- از دیگر نتایج این تحقیق ضریب تعیین به‌کارگیری نوآوری ۰/۲۲۸ است که نشان می‌دهد تقریباً ۲۳ درصد تغییرات این متغیر براساس تغییرات متغیرهای مستقل (رهبری مرادده‌ای و رهبری تحول‌گرا) است. همچنین ضریب تعیین اکتشاف نوآوری برابر ۰/۲۸۱ است که نشان می‌دهد تقریباً ۲۸ درصد تغییرات اکتشاف نوآوری در اثر رهبری مرادده‌ای و رهبری تحول‌گرا بوده و مابقی تغییرات این متغیر در اثر عوامل دیگر نهفته است. همان‌گونه که از نتایج تحقیق برمی‌آید: تغییرات اکتشاف نوآوری و به‌کارگیری نوآوری ۴۴/۷ درصد تغییرات مزیت قیمت، ۳۶ درصد از تغییرات تمرکز بر مشتری و تقریباً ۱۷ درصد تغییرات تمایز خدمات را نشان می‌دهند.

نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات گرنِت، هایز و همکاران و همچنین تحقیقات پارها لاد و همل سازگار نیست ولی با نتایج تحقیقات کالکا، جاستین و همکاران و همچنین تحقیقات جانسن و همکاران سازگار است.

پیشنهادها

با توجه به آن که رهبری استراتژیک عاملی اثرگذار بر دو سو توانی نوآوری است و یکی از سنجه‌های رهبری استراتژیک، داشتن چشم‌انداز است؛ پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها برای دستیابی به سطح بالاتری از نوآوری و در نتیجه عملکرد بالاتر، چشم‌انداز خود را تدوین و طراحی کنند.

با توجه به تأثیر رهبری تحول‌گرا و مراوده‌ای بر بهره‌برداری از نوآوری، پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های تولیدی اراک از این سبک رهبری و شیوه‌های اجرایی آن، شامل توجه به تک‌تک افراد و توجه به ویژگی‌های خاص هر فرد بیش‌تر استفاده کنند.

با توجه به تأثیر دوستوانی نوآوری بر مزیت رقابتی پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها نوآوری را به‌عنوان سرمایه در نظر بگیرند نه هزینه و همزمان به اکتشاف نوآوری و به‌کارگیری آن پردازند.

از آنجا که در این بنگاه‌ها، سبک رهبری تحول‌گرا و مراوده‌ای با هم متوازن نیست، پیشنهاد می‌شود مدیران این شرکت‌ها توازن میان سبک رهبری مراوده‌ای و سبک رهبری تحول‌گرا را بیش‌تر کنند. همچنین، به‌دلیل عدم توازن اکتشاف نوآوری و به‌کارگیری نوآوری، پیشنهاد می‌شود توازن بیش‌تری میان این دو ایجاد شود، تا این که هر دو به‌صورت تجمیعی بر مزیت‌های رقابتی این بنگاه‌ها تأثیر بیش‌تری بگذارند.

به سایر محققان پیشنهاد می‌شود عوامل دیگری که بر «دوستوانی نوآوری» و مزیت‌های رقابتی بنگاه‌های تولیدی شهر اراک مؤثرند را بررسی کرده و بررسی تأثیر مزیت‌های رقابتی بر عملکرد این بنگاه‌ها را نیز از قلم نیندازند.

منابع

- جلیلیان، حمیدرضا؛ مرادی، مرتضی؛ کاکایی ماوایی (۱۳۸۹)؛ «رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان»، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، ش ۳۲، صص ۵۹-۷۲.
- رضوانی، مهران؛ طغرابی، محمدتقی (۱۳۹۰)؛ «نقش آفرینی سرمایه اجتماعی سازمانی در گرایش به نوآوری سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان (مورد مطالعه: شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران)»، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال سوم، ش ۶، صص ۲۸-۵۳.
- یداللهی فارسی، جهانگیر؛ زارع، هادی؛ حجازی، سیدرضا (۱۳۹۱)؛ «شناسایی مؤلفه‌های دوسو توانی مؤثر بر عملکرد تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ش ۶۳، صص ۶۹-۹۰.
- Barney, J. B (1991); "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, no. 17 (1), pp. 99- 120.
- Barney, J. B. (2002); *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Mass.: Addison-Wesley.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006); *Transformational leadership*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. and Berson, Y. (2003); "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, no. 88, pp. 207- 218.
- Benner, M. J. and Tushman, M. L. (2003); "Exploitation, Exploration and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited", *Academy of Management Review*, no. 2, pp. 238- 56.
- Boal, K. B. and Hooijberg, R. (2001); "Strategic Leadership Research: Moving On", *Leadership Quarterly*, no. 11, pp. 515- 549.
- Cantarello, S., Martini, A. and Nosella, A. (2012); "A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity: In the Search Phase of the Innovation Process", *Creativity And Innovation Management*, no. 21 (1), pp. 28- 48.
- Day D.V, Lord R.G. (1988); "Executive Leadership and Organizational Performance: Suggestions for a New Theory and Methodology", *Journal of Management*, no. 14, pp. 453-464.
- Drucker, P (1991); "The Discipline of Innovation", Selected Articles: HBR Innovation.

- Ensley, M. D., Pearce, C. L. and Hmieleski, K. (2006); "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship between Entrepreneur Leadership Behavior and New Venture Performance", *Journal of Business Venturing*, no. 21 (2), pp. 243- 263.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M. and Pearce, C. L. (2006); "The Importance of Vertical and Shared Leadership within New Venture Top Management Teams: Implications for the Performance of Startups", *The Leadership Quarterly*. 17, pp. 217-231.
- Fang, E, Palmatier R. W. and Steenkamp, J. M. (2008); "Effect of Service Transition Strategies on Firm Value", *Journal of Marketing*, no. 72 (4), pp. 1- 14.
- Fulmer, R. M., Stumpf, S. A. and Bleak, J. (2009); "The Strategic Development of High Potential Leaders", *Strategy and Leadership*, no. 37 (3), pp. 17- 22.
- Gebauer, H., Edvardsson, B., Gustafsson, A. and Witell, L. (2010); "Match or Mismatch: Strategy–Structure Configurations in the Service Business of Manufacturing Companies", *Journal of Services Research*, no. 13 (2), pp. 198- 215.
- Gebauer, H., Gustafsson, A. and Witell, L. (2011); "Competitive Advantage Through Service Differentiation by Manufacturing Companies", *Journal of Business Research*, no. 64, pp. 1270- 1280.
- Grant, R. (1991); "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage", *California Management Review*, no. 33 (3), pp. 114- 135.
- Hair, J. F. (1995); *Multivariate Data Analysis*, New York: Macmillan.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A., (1984); "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, no. 9, pp. 193- 206.
- Hambrick D, Finkelstein S. (1987); "Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes", *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, Cummings L, Staw B (eds), JAI Press: Greenwich, CT, pp.369–407.
- Hannagan, T. (2002); *Mastering Strategic Management*, NY, Palgrave Publishers Ltd.
- Hay, M. Wilyamson A. (1991); *The Strategy Handbook*, Oxford: Basil Blackwell.
- Hayes, R. H., Pisano, G. P. and Upton, D. M. (1996); *Strategic Operations: Competing Through Capabilities*, New York: Free Press.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E. (2005); *Strategic Management:*

- Competitiveness and Globalization*, 6th ed., Versailles, KY: South-Western College Publishing
- Johnson, M. D. and Selnes, F., (2004); "Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships", *Journal of Marketing*, 68 (2), pp. 1- 17.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, K. (2008); *Exploring Corporate Strategy*, England, Prentice Hall.
- Justin, J. P., Jansen, D. V. and Crossan, M. (2009); "Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism", *The Leadership Quarterly*, no. 20 (1), pp. 1- 5.
- Kaleka, A. (2002); "Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters", *Industrial Marketing Management*, no. 31, pp. 273- 283.
- Kanter, R. M. (2007); "The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation", *Historical Research Reference in Entrepreneurship*, University of Illinois.
- Kenneth, T. and Velthouse, B. A. (1990); "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, no. 15 (4), pp. 667- 675.
- Kay, J. (1993); *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press.
- Lenkov, D. S., Judge, W. and Wright, P. (2005); "Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study", *Strategic Management Journal*, no. 26, pp. 665- 682.
- Lewis, W. W., Gersbach, H., Jansen, T. and Sakate, K. (1993); "The Secret to Competitiveness- Competition", *McKinsey Quarterly*, no. 4, pp. 29- 43.
- Maijoor, S. and van Witteloostuijn, A. (1996); "An Empirical Test of the Resource-Based Theory: Strategic Regulation in the Dutch Audit Industry", *Strategic Management Journal*, no. 17 (7), pp. 549- 569.
- March, J. G., (1991); "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, no. 2, pp. 71- 87.
- Meindl J.R, Ehrlich S.B., Dukerich J.M. (1985); "The Romance of Leadership", *Administrative Science Quarterly*, no. 30, pp.78–102.
- Morgan, N. A., Kaleka, A. and Katsikeas, C. S. (2004); "Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment", *Journal of Marketing*, no. 68 (1), pp. 90- 108.
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E. and Ez, J. (2010); "Implications of Perceived Competitive Advantages, Adaptation of Marketing Tactics and Export

- Commitment on Export Performance”, *Journal of World Business*, no. 45, pp. 49- 58.
- Neu, W. A. and Brown, S. W. (2005); “Forming Successful Business-To-Business Services in Goods Dominant Firms”, *Journal of Services Research*, no. 8 (1), pp. 3- 17.
- North D, S. D. (2001); “Public Sector Support for Innovating SMEs”, *Small Business Economic*, no. 16, pp. 606-667
- Novak, J. (2002); *Inviting Educational Leadership*, London: Pearson Education.
- O’Reilly, C. A. and Tushman, C. M. (2004); “The Ambidextrous Organization”, *Harvard Business Review*, April, pp. 74- 81.
- O’Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2008); “Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator’s Dilemma”, *Research in Organizational Behavior*, no. 28, pp. 185-206.
- Pawar, B. S. and Eastman, K. K. (1997); “The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination”, *Academy of Management Review*, no. 22, pp. 80-109.
- Peteraf, M. A. (1993); “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, no. 14, pp.179–191.
- Porter, M. (1985); *Competitive advantage*, NY: The Free Press.
- Prahalad, C. K. and Hammel, G. (1990); “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, no. 68 (3), pp. 79-91.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. and Tushman, M. L. (2009); “Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance”, *Organization Science*, no. 20, pp. 685-695.
- Rumelt, R. (2003); “What in the World is Competitive Advantage?”, Policy Working Paper, no.105, pp. 1-5
- Sandford, B (1998); *Innovating with Integrity: How Local Heroes are Transforming American Government*, Washington D. C. Georgetown University Press.
- Saloner, G. A. (2001); *Strategic Management*, New York: John Wiley & Sons.
- Smith, C. G. and Vecchio, R. P. (1997); *Organizational Culture and Strategic Leadership: Issues in the Management of Strategic Change*, In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. Notre Dame, IN: Notre Dame Press.

- Sosik, J. J., Jung, D. I., Berson, Y., Sheeley, D. D. and Jaussi, K. S. (2005); "Making all the Right Connections the Strategic Leadership of Top Executives in High-Tech Organizations", *Organizational Dynamics*, no. 34 (1), pp. 47- 61.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997); "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, no. 18 (7), pp. 509- 533.
- Tonge, R., Larsen, P. C. and Ito, M. (1998); "Strategic Leadership in Super-Growth Companies- a Re-Appraisal", *Long Range Planning*, 31 (6), pp. 838- 847.
- Vera, D. and Crossan, M. (2004); "Strategic Leadership and Organizational Learning", *Academy of Management Review*, no. 29, pp. 222- 240.
- Verganti, R. (1997); "Leveraging on Systemic Learning to Manage the Early Phases of Product Innovation Projects", *R&D Management*, no. 27, pp. 377- 392.
- Waldman, D. A., Siegel, D. and Javidan, M. (2006); "Components of Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility", *Journal of Management Studies*, no. 43, pp. 1703-1725.
- Zheng, W (2008); "A Social Capital Perspective of Innovation from Individuals to Nations: Where Is Empirical Literature Directing Us?", *International Journal of Management Reviews*, no.10 (4), pp. 1-39