

## بررسی و تبیین تأثیر جهت‌گیری راهبردی بر ظرفیت نوآوری با بهره‌گیری از متغیرهای میانجی در صنعت هوایی<sup>۱</sup>

علیرضا حاجی‌آخوندی<sup>۲</sup>، غلامرضا توکلی<sup>۳</sup>، پیمان اخوان<sup>۴</sup> و منوچهر منطقی<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۴/۱۰

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۶/۲۰

### چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی و تبیین تأثیر جهت‌گیری راهبردی بر ظرفیت نوآوری باتوجه به متغیرهای میانجی می‌باشد. این تحقیق، از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و پیمایشی است. برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق، شامل مدیران صنعت هوایی به تعداد ۱۲۰ نفر می‌باشد. با استفاده از روش سرشماری، ۱۲۰ پرسشنامه توزیع و تجزیه و تحلیل بر روی ۱۱۲ پرسشنامه برگشت داده شده و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Amos صورت گرفت. نتایج نشان داد، راهبردهای پیش‌گامانه بر متغیرهای قابلیت‌های پویا و عوامل کاهش هزینه دارای اثر مثبت و معنادار و راهبردهای واکنشی دارای اثر منفی و معنادار هستند. هر دو متغیر قابلیت‌های پویا و عوامل کاهش هزینه بر رقابت‌پذیری اثر مثبت گذاشته و همچنین در اثرگذاری راهبردهای پیش‌گامانه و واکنشی بر رقابت‌پذیری نقش میانجی‌گری دارند.

**واژگان کلیدی:** جهت‌گیری راهبردی، ظرفیت نوآوری، قابلیت‌های پویا، عوامل کاهش هزینه، صنعت هوایی.

۱. این مقاله مستخرج از رساله دکتری می‌باشد.

۲. دانشجوی دکتری مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی مالک اشتر، (نویسنده مسئول) - Alireza\_ha\_phd\_yahoo.com

۳. دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر - Tavakoli145@gmail.com

۴. استاد دانشگاه صنعتی مالک اشتر - akhavan.peyman@gmail.com

۵. استاد دانشگاه صنعتی مالک اشتر - manteghi@ut.ac.ir

## مقدمه

صنعت هوایی یکی از صنایع زیربنایی و ضروری برای دنیای جدید و پسر سرعت امروز تلقی می‌شود. در طول سه دهه گذشته، دنیای کسب‌وکار، شاهد تغییرات اساسی و بنیادینی در الگوی حاکم بر صنعت هوایی بوده است که بسیاری از قواعد و چارچوب‌های فعالیت و اصول موفقیت را جابه‌جا کرده و برای اولین بار به صنعت هوایی شانس فعالیت به‌عنوان یک کسب‌وکار واقعی داده شده است. (حسینی و شخصیان، ۱۳۸۹: ۶۴-۳۹) در واقع، صنعت هوایی، نیاز اساسی جامعه بشری است که شاهد تغییرات قابل توجهی نیز بوده است. مقررات‌زدایی در اروپا، آمریکای شمالی، استرالیا، آسیا و دیگر مناطق، منجر به افزایش قابل توجه رقابت گردیده که در کنار آن، بسیاری از شرکت‌های صنعت هوایی که در ابتدا به‌صورت مالکیت دولتی تأسیس شده بودند، امروزه به‌طور کامل یا ناقص به بخش خصوصی واگذار و یا در یکدیگر ادغام شده‌اند. (کاظمی و باقریه مشهدی، ۱۳۹۳: ۹۸-۸۱) امروزه صنعت هوایی برای بقا و سودآوری، نیازمند داشتن ظرفیت نوآوری می‌باشد؛ همچنین، از عوامل مهم اثرگذار بر ظرفیت نوآوری، جهت‌گیری راهبردی، قابلیت‌های پویا و عوامل کاهش هزینه می‌باشد.

## ۱. کلیات

### ۱-۱. بیان مسئله

تغییرات و پیچیدگی از یک سو و ابهام ناشی از اطلاعات در محیط از سوی دیگر، منجر به عدم موفقیت در سازمان‌های امروزی می‌شود. در این شرایط، راهبرد در یک سازمان می‌تواند به‌عنوان ابزاری مفید عمل کند و سمت و سوی معینی را برای سازمان تعیین کند. (Vorhies&Morgan, 2003:100-115) فرایند توسعه راهبردی متأثر از برخی عوامل از جمله جهت‌گیری راهبردی است. (Wood&Roberston, 1997:164-166) جهت‌گیری راهبردی پیشگامانه به ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت اشاره

دارد. اما جهت‌گیری راهبردی واکنشی، به‌عنوان یک چشم‌انداز کوتاه‌مدت که ارزش اندکی برای برنامه‌های رسمی قائل است، مطرح می‌گردد. از سوی دیگر، «تیس» (۲۰۰۷)، هدف از انجام تحقیق قابلیت‌های پویا را امری بلندپروازانه می‌داند: درک اینکه چگونه شرکت‌ها قادر هستند با پاسخگویی و ایجاد تغییرات محیطی باعث حفظ مزیت رقابتی شوند، قابلیت توسعه شرکت به‌عنوان «نتیجه‌ای از قابلیت‌های پویای یک شرکت» در نظر گرفته می‌شود. بنابراین قابلیت توسعه، از ساختن قابلیت که بخشی از فرایند قابلیت پویاست، متمایز می‌شود. (Wang&Ahmed, 2007:31-51) عوامل کاهش هزینه ممکن است به بهبود مزیت رقابتی کمک کند. راهبردهای پیشگامانه، فرایند آمیخته بازاریابی و جستجو برای بازارهای مقاوم در مقابل بحران را تقویت می‌نمایند. (Bronner&De hoog, 2014:330-337) این اقدام‌ها به‌عنوان محرک‌های کلیدی حفظ و نگهداری و بهبود موقعیت بازار در طول دوران بحران مالی شناخته می‌شوند. (نایدو، ۲۰۱۰) همچنین گفتنی است که راهبردهای پیشگامانه به‌طور مستقیم به گسترش قابلیت‌های پویا که برای بقا در محیط‌های پویا ضروری هستند، ارتباط دارند. (Alonso-Almeida&et.al, 2015:164-166) یک راهبرد خوب به منظور اینکه بتواند منجر به ایجاد ظرفیت نوآوری در سازمان شود، چگونه به‌دست می‌آید؟ برای پاسخ به این سؤال، تحقیق حاضر تلاش دارد به بررسی جهت‌گیری راهبردی صنعت هوایی در ایجاد ظرفیت نوآوری با در نظر گرفتن نقش عوامل کاهش هزینه و بهره‌گیری از قابلیت‌های پویا بپردازد.

## ۱-۲. اهمیت و ضرورت موضوع

جهت‌گیری راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل‌دادن به آینده خود، انفعالی عمل نکند. (Alonso-Almeida&et.al, 2015:164-166) به‌همین دلیل است که تمام سازمان‌ها نیازمند داشتن جهت‌گیری

راهبردی و یک نقشه راه مدون و منظم هستند. (نظری و همکاران، ۱۳۹۶ و حاجی‌آخوندی و همکاران، ۱۳۹۷) این تحقیق از آن جهت دارای اهمیت است که راهنمای صنعت هوایی است؛ یعنی مسیر و جهت فعالیت‌ها را مشخص کرده، مخاطره‌های تصمیم‌گیری را کاهش داده و به پیش‌بینی آینده پرداخته و دارای اطلاعاتی است که برای اقدام‌های بلندمدت مدیران، بسیار مفید و حیاتی است. با نگاهی دقیق به مفهوم جهت‌گیری راهبردی در صنعت هوایی، می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. باتوجه به تغییرات محیطی پرشتاب در صنعت هوایی و پیچیده شدن تصمیم‌های سازمانی، ضرورت به‌کارگیری جهت‌گیری راهبردی بیش از گذشته می‌باشد. از سوی دیگر، نظام‌های تابعه به‌هم‌تنیده، هزینه‌های بالا، تولید در حجم پایین، نیازمندی به دانش و مهارت تخصصی و گسترده، مشارکت گروه‌های مختلف و ضرورت یکپارچگی دائمی میان مشتری و تأمین‌کننده، از ویژگی‌های اصلی صنعت هوایی می‌باشد. (نقی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۵۴-۲۷) صنعت هوایی برای پاسخگویی به این ویژگی‌ها و نیازمندی‌ها، چاره‌ای جز ارتقای ظرفیت نوآوری ندارد. بنابراین، این تحقیق از آن جهت که به بررسی عوامل مؤثر بر ظرفیت نوآوری در صنعت هوایی می‌پردازد، دارای اهمیت زیادی می‌باشد.

### ۳-۱. پیشینه تحقیق

«صنعتی» (۱۳۹۱)، در تحقیق خود، به بررسی هدف وجود همسویی میان ویژگی‌های مدیران ارشد سازمان با جهت‌گیری راهبردی آنان پرداخت. همچنین آثار عملکردی همسویی راهبرد مدیر مورد مطالعه قرار گرفت و نتایج نشان داد که میان ویژگی‌های مدیران ارشد و جهت‌گیری راهبردی سازمان‌ها همسویی وجود دارد. سازمان‌هایی که به این همسویی دست‌یافته‌اند، نسبت به آن‌هایی که فاقد این همسویی هستند، دارای عملکرد بهتری می‌باشند. علاوه بر این، «آلنسو-آلمیدا و همکاران» (۲۰۱۵)، در مطالعه‌ای با عنوان «راهبردهای پیشگامانه و واکنشی به‌کارگرفته شده توسط

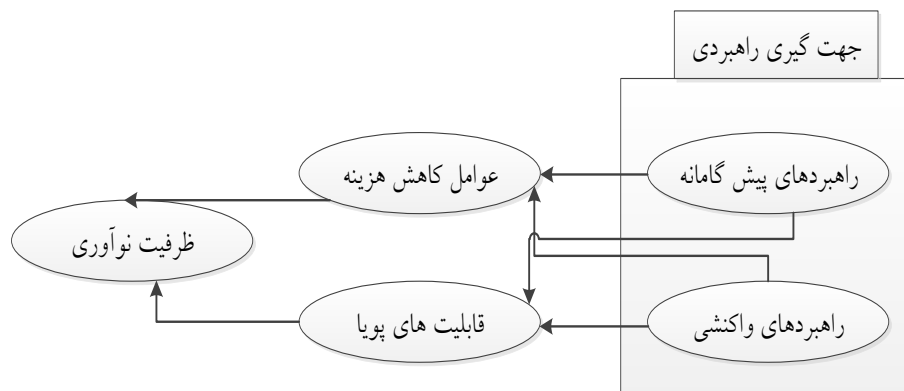
رستوران‌ها در زمان بحران» به بررسی توسعه قابلیت‌های پویا و اثر آن‌ها بر مزیت رقابتی رستوران‌ها در سال ۲۰۰۹ (یک سال پس از شروع بحران مالی جهانی) پرداختند. جامعه این مطالعه، رستوران‌های مادرید، پایتخت اسپانیا بود. تعداد ۱۸۵ رستوران انتخاب گردید. در مطالعه «آلسو-آلمیدا و همکاران» به منظور جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه استفاده شد و داده‌های تحقیق به روش الگویابی معادلات ساختاری تحلیل گردید. یافته‌ها نشان دادند که هر دو راهبردهای پیشگامانه و واکنشی باعث کاهش هزینه‌ها می‌شوند، باین‌حال، فقط راهبردهای پیشگامانه، قابلیت‌های پویا را توسعه و در نتیجه مزیت رقابتی را بهبود می‌بخشد. تحقیق حاضر بر مبنای مطالعه «آلسو-آلمیدا و همکاران» (۲۰۱۵) و «فروهلچ و همکاران» (۲۰۱۷) صورت گرفته است.

#### ۴-۱. هدف تحقیق

بررسی و تبیین تأثیر جهت‌گیری راهبردی بر ظرفیت نوآوری با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی، قابلیت‌های پویا و عوامل کاهش هزینه.

#### ۵-۱. فرضیه‌های تحقیق

در این تحقیق، متغیرهای مستقل شامل راهبردهای پیشگامانه و واکنشی، متغیرهای میانجی شامل عوامل کاهش هزینه و قابلیت‌های پویا و در نهایت متغیر وابسته شامل ظرفیت نوآوری می‌باشد. در شکل شماره (۱) الگوی مفهومی تحقیق و در ادامه فرضیه‌های تحقیق آورده شده است.



شکل شماره (۱): الگوی مفهومی تحقیق (Alonso-Almeida & et.al, 2015 & Froehlich & et.al, 2017)

فرضیه اول: راهبردهای پیشگامانه بر عوامل کاهش هزینه تأثیر دارد.

فرضیه دوم: راهبردهای پیشگامانه بر قابلیت‌های پویا تأثیر دارد.

فرضیه سوم: راهبردهای واکنشی بر عوامل کاهش هزینه تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: راهبردهای واکنشی بر قابلیت‌های پویا تأثیر دارد.

فرضیه پنجم: عوامل کاهش هزینه بر ظرفیت نوآوری تأثیر دارد.

فرضیه ششم: قابلیت‌های پویا بر ظرفیت نوآوری تأثیر دارد.

فرضیه هفتم: عوامل کاهش هزینه، رابطه بین راهبردهای پیشگامانه و ظرفیت نوآوری را

میانجیگری می‌کند.

فرضیه هشتم: قابلیت‌های پویا، رابطه بین راهبردهای پیشگامانه و ظرفیت نوآوری را

میانجیگری می‌کند.

فرضیه نهم: عوامل کاهش هزینه، رابطه بین راهبردهای واکنشی و ظرفیت نوآوری را

میانجیگری می‌کند.

فرضیه دهم: قابلیت‌های پویا، رابطه بین راهبردهای واکنشی و ظرفیت نوآوری را

میانجیگری می‌کند.

## ۶-۱. روش تحقیق

این تحقیق، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی و پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق را مدیران صنعت هوایی به تعداد ۱۲۰ نفر تشکیل می‌دهند. با استفاده از روش سرشماری، ۱۲۰ پرسشنامه بین تمام مدیران توزیع و از این تعداد، ۱۱۲ پرسشنامه برگشت داده شد. در این تحقیق، از دو نوع مقیاس استفاده شد. برای سنجش راهبردهای پیشگامانه، راهبردهای واکنشی، قابلیت‌های پویا و عوامل کاهش هزینه از مقیاس «آلسو-آلمیدا» (۲۰۱۵) و به منظور سنجش ظرفیت نوآوری از مقیاس «فایلد و سرورا و اسپلیسینگر» (۲۰۱۵) استفاده شده است. همچنین روایی سازه‌ای پرسشنامه نیز با استفاده از روش و فن تحلیل عاملی تأییدی مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول شماره (۱) آورده شده است. همچنین انسجام درونی ابزارهای به کاررفته نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد که در جدول شماره (۲) گزارش شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌گردد تمامی مقادیر بالای ۰/۷ می‌باشند که می‌توان نتیجه گرفت، ابزار از پایایی لازم برخوردار است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش‌های مختلف تحلیل آماری، نظیر تحلیل همبستگی «پیرسون» برای محاسبه ضرایب همبستگی مرتبه صفر، الگویابی معادله ساختاری برای بررسی برازش الگوی معادله ساختاری با داده‌های گردآوری شده و آزمون میانجی «بارون و کنی» (۱۹۸۶) برای بررسی نقش متغیر میانجی، مورد استفاده قرار گرفت. تحلیل‌های موردنظر با استفاده از نرم‌افزارهای تحلیل ساختارهای گشتاوری<sup>۱</sup> (AMOS v.18) و بسته آماری برای علوم اجتماعی<sup>۲</sup> (SPSS v.19) صورت گرفت. از آنجایی که مقدار شاخص KMO<sup>۳</sup> برابر با

1. Analysis of Moment Structures-AMOS
2. Statistical Package for Social Sciences-SPSS
3. Kaiser-meyer-olkin measure of sampling adequacy

۰/۷۳۵ است، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است. همچنین مقدار  $^1 sig$  (معناداری) آزمون «بارتلت» کوچکتر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار الگوی عاملی مناسب بوده و فرضیه شناخته‌شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. نتیجه آزمون کفایت داده‌ها برای تحلیل عاملی در جدول شماره (۳) آورده شده است.

جدول شماره (۱): نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسشنامه

نام متغیر	گویه/بعد	چولگی	کشیدگی	بار عاملی	معناداری	نتیجه
راهبردهای پیشگامانه	PS1	-۰/۱۹۹	۰/۱۸۵	۰/۸۵	۰/۰۰۱	معنادار
	PS2	-۰/۰۷۱	۰/۲۳۶	۰/۸۰	۰/۰۰۱	معنادار
	PS3	-۰/۲۷۸	۰/۶۷۹	۰/۹۰	۰/۰۰۱	معنادار
	PS4	-۰/۲۲۲	۰/۵۲۱	۰/۸۷	۰/۰۰۱	معنادار
راهبردهای واکنشی	PR1	۰/۳۹۱	-۰/۷۵۵	۰/۸۱	۰/۰۰۱	معنادار
	PR2	۰/۵۰۲	-۰/۰۹۷	۰/۹۰	۰/۰۰۱	معنادار
	PR3	-۰/۱۸۴	۰/۴۴۶	۰/۴۶	۰/۰۰۱	معنادار
	PR4	۰/۶۱۰	-۰/۸۹۱	۰/۶۶	۰/۰۰۱	معنادار
عوامل کاهش هزینه	CCM1	۰/۰۵۲	-۰/۳۲۰	۰/۷۲	۰/۰۰۱	معنادار
	CCM2	-۰/۲۹۸	-۰/۱۱۷	۰/۶۹	۰/۰۰۱	معنادار
	CCM3	۰/۵۵۰	-۰/۱۳۶	۰/۸۳	۰/۰۰۱	معنادار
قابلیت‌های پویا	DC1	۰/۰۶۹	۰/۸۴۴	۰/۷۶	۰/۰۰۱	معنادار
	DC2	-۰/۳۳۹	۰/۴۴۴	۰/۹۰	۰/۰۰۱	معنادار
	DC3	-۰/۰۴۱	۰/۲۶۹	۰/۳۹	۰/۰۰۱	معنادار
ظرفیت نوآوری	IC1	۰/۶۳۹	۰/۸۷۱	۰/۸۵	۰/۰۰۱	معنادار
	IC2	۰/۲۹۸	۰/۵۲۱	۰/۸۹	۰/۰۰۱	معنادار
	IC3	۰/۰۵۲	۰/۹۰۸	۰/۵۶	۰/۰۰۱	معنادار
	IC4	۰/۰۳۸	۰/۰۶۷	۰/۸۱	۰/۰۰۱	معنادار



## ۲. ادبیات و مبانی نظری

### ۲-۱. جهت‌گیری راهبردی

در زمینه تحقیقاتی که بر روی ساختار، راهبرد و فرایندهای سازمانی صورت گرفته است؛ «مایلز و همکاران» در سال ۱۹۷۸ یک نوع‌شناسی را معرفی کردند که شرکت‌ها را به چهار گروه آینده‌نگران، مدافعان، تحلیل‌گران و منفعلان طبقه‌بندی نمود.

#### ۲-۱-۱. راهبردهای پیشگامانه

راهبردهای پیشگامانه بر روی رهبری بازار (آینده‌نگران) یا کارایی عملیات (مدافعان) و یا هر دو (تحلیل‌گران) تمرکز دارند. راهبردهای پیشگامانه که بر رهبری بازار تمرکز دارند، همچنان می‌توانند اقدام به کاهش هزینه کنند. (Alonso- Almeida&et.al, 2015:164-166) در مطالعه‌ای که توسط «سول و خان» (۲۰۰۶) انجام شد، دریافتند که راهبرد کارآفرینانه بر روی توسعه سریع تمرکز دارد که تأثیر مثبتی بر ساختار سازمانی از طریق مسطح کردن سلسله‌مراتب سازمانی داشته و این موضوع باعث آسان شدن ارتباطات می‌گردد. مطالعه «کوکانجا و پلنیک» (۲۰۱۳) نشان می‌دهد رستوران‌هایی که در دوره بحران مالی، راهبردهای بازاریابی را به کار می‌گرفته‌اند، توانسته‌اند مزیت رقابتی خود را از طریق به‌کارگیری کاهش هزینه‌ها افزایش دهند. (Garrigos-simon&et.al, 2005:22-38) به‌علاوه، تمرکز بر بازاریابی منجر به تجزیه و تحلیل دقیق از محصولات یا خدمات سودآور در مقابل محصولات و خدمات بدون سود و تمرکز بر گسترش هسته اصلی کسب‌وکار شده و شرکت را در مقابل رکود اقتصادی مقاوم می‌نماید. (Pearce&Michael, 1997:301-314)

#### ۲-۱-۲. راهبردهای واکنشی

راهبردهای واکنشی با دفاع از وضع موجود مرتبط می‌باشند که کسب‌وکار را در زمان بحران از طریق کاهش هزینه‌ها و یا دارایی‌ها به‌طور موقت پشتیبانی کرده و یک

راه‌حل موقت ارائه می‌کنند. (Pearce&Michael, 1997:301-314) «مایلز و همکاران» (۱۹۷۸) این راهبردها را به‌عنوان راهبردهای موقت، بی‌ثبات و متناقض تعریف کرده که قادر نیستند در حفظ محصولات و بازار خود مانند رقیب‌هایشان، تهاجمی عمل کرده و خطرپذیر باشند. (Miles&et.al, 1978) واکنشی‌ها، بر روی مجموعه قابلیت‌هایی که به‌تازگی به دست آوردند، سرمایه‌گذاری نمی‌کنند؛ بلکه آن‌ها جهت‌گیری راهبردی خود را در واکنش به فشارهای رقابتی تغییر می‌دهند. (Desarbo&et.al, 2005:47-74) راهبرد واکنشی با تأکید بر ضرورت پاسخگویی به فشارها و تحرک‌های محیطی تهدیدکننده، سازمان را ترغیب به واکنش برای حفظ خود می‌کند؛ به‌همین دلیل گاهی آن را «راهبرد پیرو» می‌نامند. (رضائیان، ۱۳۹۳)

## ۲-۲. عوامل کاهش هزینه

از دیدگاه «پورتر» (۱۹۹۷)، راهبردها به سازمان این امکان را می‌دهند که از سه منبع مختلف از مزیت‌های رقابتی بهره‌گیرند که عبارتند از: رهبری در هزینه‌ها، تمایز در محصول و خدمات و درنهایت تمرکز بر محصولات و خدمات خاص. (Aaker, 2008)

مدیران باید هزینه‌هایی که ایجاد ارزش می‌کنند و همچنین هزینه‌هایی که هیچ ارزشی نمی‌آفرینند را شناسایی کنند. از جمله مهم‌ترین حوزه‌های شناخت هزینه‌ها که نیاز به مدیریت مصرف دارد، شامل منابع انسانی، فناوری، تأمین‌کنندگان، راهبردها، حوزه مشتریان و حوزه‌داری‌هاست. اگر شرکتی، راهبردی مبتنی بر «رهبری هزینه» را به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز به اجرا درآورد، این اقدام بر کل سازمان اثر می‌گذارد و این مهم باعث افزایش کارایی، سربار پایین، ضایعات قابل تحمل، تنظیم دقیق‌تر بودجه، کسب مزایای جانبی، دامنه نظارت گسترده‌تر، کاهش هزینه‌های نگهداری و سرانجام مشارکت گسترده کارکنان در تلاش‌های مربوط به واپایش هزینه‌ها خواهد بود. (David, 2009)

### ۲-۳. قابلیت‌های پویا

قابلیت‌های پویا عبارت است از فرایندها و سازوکارهایی که نخست، سبب می‌شود سازمان به صورت آگاهانه و مستمر فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی کند؛ دوم، سازمان را در استفاده و به‌کارگیری آگاهانه فرصت‌های محیطی در جهت ایجاد و حفظ برتری رقابتی توانمند سازد و سوم، موجب می‌شود سازمان تهدیدهای پیش‌روی مزیت‌هایش را واپایش کرده و با ترکیب دارایی‌ها، خود را در برابر تهدیدهای محیطی مقاوم نماید. (Wang&Ahmed, 2007:31-51) «آیزنهارت و مارتین» (۲۰۰۰) در مطالعه‌ای به این نتیجه رسیدند که قابلیت‌های پویا، ویژگی‌های مختلفی را در دو نوع بازار به نمایش می‌گذارند: نخست، بازارهای به‌نسبت پویا که تغییرات همواره رخ می‌دهد، اما قابل پیش‌بینی، دارای مسیر خطی و ساختار صنعت پایدار می‌باشد. براین اساس، شرکت‌ها به شدت بر دانش موجود و طراحی فرایندها و فعالیت‌ها که به دنبال حل مسئله است، تکیه می‌کنند. (فردریکسون، ۱۹۸۴) و دوم، بازارهای با سرعت بالا که در آن تغییرات، غیرخطی، کمتر قابل پیش‌بینی و مرزهای بازار و ساختار صنعت مبهم و قابل تغییر است؛ بنابراین، قابلیت‌های پویای یک شرکت بر روی موقعیت به‌وجود آوردن سریع دانش جدید خاص تمرکز دارد. (Eisenhardt&Martin, 2000:1105-1121)

### ۲-۴. ظرفیت نوآوری

ظرفیت نوآوری به‌عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی در میان سازمان‌هاست که منجر به مزیت رقابتی آن‌ها می‌شود. بنابراین، مطالعه عواملی که تشویق‌کننده و محدودکننده ظرفیت‌های نوآوری می‌باشد، بسیار مهم است. (Sliva&etal, 2009:53-68) «کاک و سیلان» (۲۰۰۷) معتقدند که ظرفیت نوآوری، ظرفیت بالقوه بنگاه برای انجام فعالیت‌های نوآورانه است که از آن جمله می‌توان به معرفی و عرضه محصولات و

خدمات جدید، رویه‌ها و فرایندهای نو و یا ایده‌های جدید در رابطه با سازمان اشاره کرد. (Kog&Ceylan, 2007)

موضوع ظرفیت نوآوری و ضرورت اندازه‌گیری آن در ادبیات مدیریت نوآوری و مدیریت فناوری از آن جهت دارای اهمیت است که ظرفیت نوآوری شرط لازم جهت تحقق نوآوری در یک بنگاه اقتصادی است. (Alegre, 2005:385-399)

#### ۲-۵. تأثیر راهبردهای پیشگامانه بر عوامل کاهش هزینه

راهبردهای پیشگامانه بر روی رهبری بازار (آینده‌نگران) یا کارایی عملیات (مدافعان) یا هر دو (تحلیل‌گران) تمرکز دارند. راهبردهای پیشگامانه که بر رهبری بازار تمرکز دارند، همچنان می‌تواند اقدام به کاهش هزینه کنند که به‌طور معمول با افزایش کارایی همراه می‌شود. (Alonso-Almeida&et.al, 2015:164-166) تمرکز بر فعالیت‌های بازاریابی، هزینه‌ها را از طریق مسطح کردن سلسله‌مراتب کاهش می‌دهد. (Sul&Khan, 2006:427-451) شرکت‌هایی که در طول دوره بحران مالی، راهبردهای بازاریابی را به‌کار می‌گرفته‌اند توانسته‌اند مزیت رقابتی خود را از طریق به‌کارگیری کاهش هزینه‌ها افزایش دهند. (Kunanja&Plannic, 2013:39-56) کاهش هزینه تنها پیامد ممکن راهبردهای پیشگامانه نیست. (Alonso-Almeida&et.al, 2015:164-166) تمرکز بیش از اندازه بر عوامل کاهش هزینه از طریق کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه، کاهش خدمات به مشتریان و اخراج کارکنان، ممکن است باعث آسیب دائمی به مزیت رقابتی و رشد سهم بازار شود. راهبردهای پیشگامانه، تلاش دارند در یک زمینه برتری داشته باشند که این زمینه شامل فرض تلاش‌های کاهش هزینه می‌باشد. (Alonso-Almeida&et.al, 2015:164-166) در نتیجه، راهبرد کاهش هزینه ضروری است؛ اما باید با دقت و با در نظر گرفتن عناصر حیاتی مانند تصویر نام تجاری و کیفیت خدمات ارائه شده اجرا شود. بنابراین، فرضیه اول تحقیق شکل می‌گیرد.

قابلیت‌های پویا در حوزه‌ای توسعه خواهند یافت که یک شرکت راهبرد، تمرکز خود را در آن دیده است؛ بنابراین، شرکت‌های بازاریابی محور، قابلیت‌های پویایی را توسعه خواهند داد که به آن شرکت‌ها برای انعطاف‌پذیری بیشتر یا توسعه محصولات و خدمات نوآورتر کمک می‌کند. (Wang&Ahmed, 2007:31-51) روابط بین بازارمحوری، منابع بازاریابی، قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد شرکت از سوی «انگو و اوکاس» (۲۰۱۲) مورد مطالعه قرار گرفته است. آن‌ها سه عامل را که موجب بهبود عملکرد و مزیت رقابتی می‌شود شناسایی کردند. (Ngo,&O'Cass, 2012) همچنین، «کرانسنیکو و جایچاندرا» (۲۰۰۸) اثرهای قابلیت‌های بازاریابی، عملیات و تحقیق و توسعه را بر عملکرد مقایسه نمودند. در این مطالعه، مشخص شد قابلیت‌های بازاریابی در مقایسه با سایر قابلیت‌ها اثر قدرتمندتری بر عملکرد دارد. (Krasnikov&Jayachandran, 2008) «نایدو» (۲۰۱۰) اثر قابلیت‌های بازاریابی محور را بر مزیت رقابتی شرکت‌های چینی در بحران مالی سال ۲۰۰۸ میلادی مورد مطالعه قرار داد. نتایج تحقیق وی نشان داد که قابلیت‌های بازاریابی مشخص شده مانند نوآوری در آمیخته بازاریابی باعث افزایش مزیت رقابتی می‌گردد. نتایج پژوهش‌های «آرچیوگی، فیلیپتی و فرنز» (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که در طول بحران مالی نوآوری‌های بسیاری داشتند، شرکت‌هایی بودند که راهبردهای پیشگامانه را به کار گرفته و قابلیت‌های پویا را به دست آورده بودند. (Archibugi&et.al, 2013) تمرکز زیاد بر روی روش‌هایی که براساس راهبردهای پیشگامانه است، می‌تواند باعث ایجاد یا تقویت قابلیت‌های پویا گردد. (Treacy&Wiersema, 1993:84-93) افزون بر این، نتایج مطالعه «آلسو-آلمیدا و همکاران» (۲۰۱۵) نشان داد بین راهبرد پیشگامانه و قابلیت‌های پویا، رابطه مثبت معنادار وجود دارد. بنابراین، فرضیه دوم تحقیق شکل می‌گیرد.

«مایلز و همکاران» (۱۹۷۸) راهبردهای واکنشی را به عنوان راهبردهای موقت، بی‌ثبات و متناقض تعریف کرده‌اند. یک فهرست از اقدام‌های ممکن که توسط

راهبردهای واکنشی ارائه می‌گردد، از سوی «پان» در سال ۲۰۰۵ ارائه شده است. این فهرست شامل راهبرد اسارت<sup>۱</sup>، واردات فناوری و ادغام افقی است. راهبردهای واکنشی اغلب روی کاهش هزینه‌ها از طریق محدود کردن حقوق و دستمزد، کاهش خدمات و قطع هزینه‌ها یا تحقق موجودی تمرکز دارند. (Laitinen, 2000:805-830) در بیشتر موارد، راهبردهای واکنشی اولین انتخاب محسوب می‌شوند، زیرا انتظار می‌رود این راهبردها بقای یک شرکت را تضمین نمایند. راهبردهای واکنشی با دفاع از وضع موجود مرتبط می‌باشند که یک کسب‌وکار را در زمان بحران از طریق کاهش، به طور موقت پشتیبانی کرده و یک راه‌حل موقت ارائه می‌کنند. (Pearce&Michael, 1997:301-314) نتایج مطالعه «آلسو-آلمیدا و همکاران» (۲۰۱۵) نشان داد بین راهبرد واکنشی و کاهش هزینه، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بنابراین، فرضیه سوم تحقیق شکل می‌گیرد.

از سوی دیگر، واکنشی‌ها روی مجموعه قابلیت‌ها که تازه به دست آوردند، سرمایه‌گذاری نمی‌کنند، بلکه آن‌ها جهت‌گیری راهبردی خود را در واکنش به فشارهای رقابتی تغییر می‌دهند؛ بنابراین واکنشی‌ها نسبت به شرکت‌هایی که از موضع قدرت به رقابت می‌پردازند، از نقطه ضعف برخوردارند. (Desarbo&et.al, 2005:47-74) بنابراین، فرضیه چهارم تحقیق شکل می‌گیرد.

## ۶-۲. اثر قابلیت‌های پویا بر ظرفیت نوآوری

«تیس» (۲۰۰۷)، بر اهمیت تشخیص مفاهیم قابلیت‌های پویا تأکید می‌نماید؛ زیرا فرایندهای مختلف در یک سازمان، می‌تواند بیانگر اهمیت اجزای قابلیت‌های پویا باشد. فرایندهای معمولی و روزمره در سازمان‌های مختلف ممکن است از تسهیل‌کننده‌های ظرفیت نوآوری باشد. در واقع، این فرایندها از اجزای نوآوری پایدار در یک محیط

رقابتی به منظور ایجاد مزیت رقابتی می‌باشد. (Froehlich&etal, 2017:479-491) بنابراین با توجه به اینکه در مطالعات داخلی و خارجی، کمتر به عوامل کاهش هزینه پرداخته شده، فرضیه پنجم تحقیق شکل می‌گیرد.

### ۳. یافته‌های تحقیق

#### ۳-۱. یافته‌های استنباطی

از آنجا که یکی از پیش شرط‌های به‌کارگیری رویکرد متغیرهای پنهان در الگویابی معادله ساختاری، وجود همبستگی میان متغیرهای تحقیق است، تحلیل همبستگی پیرسون به این منظور به انجام رسید. در جدول شماره (۲)، میزان همبستگی هر متغیر با سایر متغیرها، آلفای کرونباخ هر متغیر و نیز آماره‌های توصیفی آن‌ها شامل میانگین و انحراف معیار، ارائه شده است. ضریب‌های این جدول نشان از آن دارد که بزرگ‌ترین ضریب همبستگی، مربوط به رابطه بین متغیرهای ظرفیت نوآوری و قابلیت‌های پویا به میزان ۰/۷۷۶ است. کوچک‌ترین ضریب نیز مربوط به رابطه بین عوامل کاهش هزینه و راهبردهای واکنشی به میزان ۰/۳۱۰- است که البته معنادار است. تمامی ضرایب همبستگی به دست آمده مثبت و قابل قبول هستند.

جدول شماره (۲): میانگین، انحراف معیار، پایایی و همبستگی متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	راهبردهای پیشگامانه	راهبردهای واکنشی	عوامل کاهش هزینه	قابلیت‌های پویا	ظرفیت نوآوری
راهبردهای پیشگامانه	۳/۸۹	۰/۵۳	(۰/۸۱۹)	-	-	-	-
راهبردهای واکنشی	۳/۰۲	۰/۸۰	۰/۷۱۳**	(۰/۸۴۹)	-	-	-
عوامل کاهش هزینه	۲/۹۴	۰/۸۷	۰/۳۸۶**	۰/۳۱۰**	(۰/۷۳۵)	-	-
قابلیت‌های پویا	۳/۴۳	۰/۶۴	۰/۷۰۷**	۰/۶۱۰**	۰/۶۶۵**	(۰/۷۴۸)	-
ظرفیت نوآوری	۴/۱۵	۰/۹۹	۰/۷۷۵**	۰/۶۳۰**	۰/۵۵۶**	۰/۷۷۶**	(۰/۸۰۷)

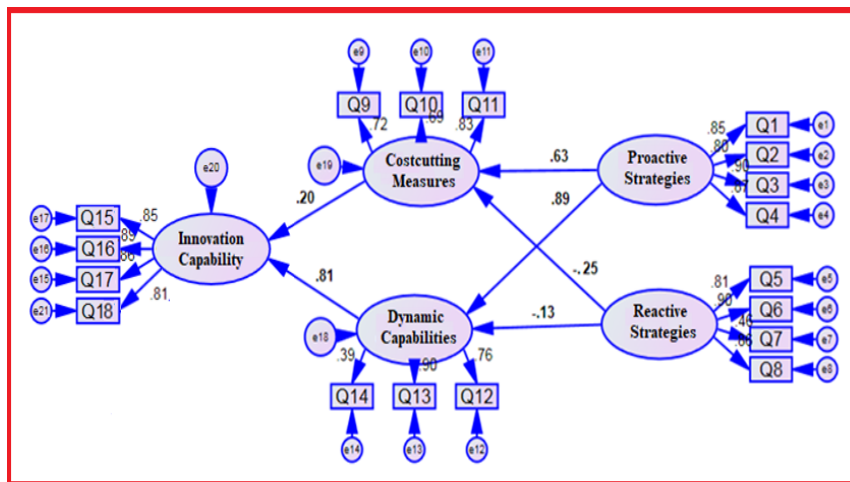
توضیح: \*\* همبستگی در سطح معناداری ۰/۰۱،  $p < ۰/۰۱$ ، مقادیر درون پرانتز نشانگر ضریب آلفای کرونباخ می‌باشند.

میانگین پاسخ‌ها برای همه متغیرها بالاتر از اندازه متوسط بوده و بزرگ‌ترین مقدار نیز به متغیر ظرفیت نوآوری تعلق دارد. همچنین پیش از ارزیابی الگوی ساختاری ارائه شده، لازم است معناداری وزن رگرسیونی (بار عاملی) سازه‌های مختلف پرسشنامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه بررسی شده تا از برازندگی الگوهای اندازه‌گیری و قابل قبول بودن نشانگرهای آن‌ها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. این مهم، با استفاده از فن و روش تحلیل عاملی تأییدی (CFA)<sup>۱</sup> و نرم‌افزار Amos به انجام رسید. با توجه به اینکه در الگوی CFA برازش‌یافته، وزن رگرسیونی تمامی متغیرها، در پیش‌بینی گویه‌های پرسشنامه، در سطح اطمینان ۰/۹۹، دارای تفاوت معنادار با صفر بود هیچ‌یک از گویه‌ها از فرایند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند. مبنای معناداری گویه‌ها این است که سطح معناداری برای آن‌ها زیر ۰/۰۵ باشد. بنابراین، ۱۸ گویه از پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های معنادار به همراه شاخص‌های برازش الگوی CFA در جدول شماره (۳) ارائه شده است. این شاخص‌ها نشان از برازش مطلوب الگوی اندازه‌گیری داشته و معناداری بارشدن هر متغیر مشاهده شده به متغیر پنهان مربوطه مورد تأیید قرار گرفت. شکل شماره (۲)، نشان‌دهنده الگوی SEM برازش‌یافته است و شدت روابط بین متغیرها را روشن می‌سازد. براساس منابع موجود (قاسمی، ۱۳۸۹)، در یک الگوی معادله ساختاری مطلوب، لازم است مربع کای غیرمعنادار، نسبت مربع کای به درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص‌های برازش هنجار شده، تطبیقی و نیکویی برازش<sup>۲</sup> بزرگ‌تر از ۰/۹۰، ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده<sup>۳</sup> کوچک‌تر از ۰/۰۹ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد<sup>۴</sup> کوچک‌تر از ۰/۰۸ باشد. برای الگوی معادله ساختاری برازش‌یافته، مربع کای برابر با

1. Confirmatory Factor Analysis-CFA
2. Normed Fit Index-NFI, Comparative Fit Index-CFI, Goodness-of-Fit Index-GFI
3. Root Mean Squared Residual-RMR
4. Root Mean Squared Error of Approximation-RMSEA



نسبت مربع کای به درجه آزادی برابر با ۲/۷۸، شاخص‌های برازش هنجار شده، تطبیقی و نیکویی برازش به ترتیب ۰/۹۵، ۰/۹۱ و ۰/۹۰، ریشه میانگین مربعات باقی مانده ۰/۰۶۰ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ۰/۰۸۳ به دست آمده است. کلیه شاخص‌های برازش الگوی نهایی، از نقاط برش پیش گفته مطلوب‌ترند که از برازش رضایت‌بخش کامل الگو حکایت دارد.



شکل شماره (۲): الگوی معادله ساختاری (الگوی ساختاری و الگوهای اندازه‌گیری)

در الگوی برازش یافته اثرهای مستقیم بین متغیرهای راهبردهای پیشگامانه و واکنشی بر عوامل کاهش هزینه و قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های پویا و عوامل کاهش هزینه بر ظرفیت نوآوری از لحاظ آماری معنادار بوده ( $p < .05$ ,  $t > 1.64$ ) و بنابراین فرضیه‌های ۱ تا ۶ تحقیق، مورد تأیید قرار گرفتند. همچنین در این الگو، قوی‌ترین ضریب اثر، مربوط به ضریب اثر راهبردهای پیشگامانه بر قابلیت‌های پویا و به میزان  $\beta = 0.89$  است و ضعیف‌ترین ضریب نیز به ضریب اثر راهبردهای واکنشی بر قابلیت‌های پویا مربوط می‌شود ( $\beta = -0.13$ ). نتیجه آزمون فرضیه‌های تحقیق، به‌طور خلاصه در جدول شماره (۳) نشان داده شده است.

جدول شماره (۳): خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه فرضیه	نتیجه آزمون	سطح معناداری	عدد معناداری	ضریب معیار	نتایج روابط
تأیید	معنادار	۵/۳۷۶	۰/۰۰۰	۰/۶۳	راهبردهای پیشگامانه ← عوامل کاهش هزینه
تأیید	معنادار	۷/۱۸۳	۰/۰۰۰	۰/۸۹	راهبردهای پیشگامانه ← قابلیت‌های پویا
تأیید	معنادار	-۲/۵۵۳	۰/۰۱۱	-۰/۲۵	راهبردهای واکنشی ← عوامل کاهش هزینه
تأیید	معنادار	-۲/۰۴۰	۰/۰۴۱	-۰/۱۳۳	راهبردهای واکنشی ← قابلیت‌های پویا
تأیید	معنادار	۲/۳۸۲	۰/۰۰۰	۰/۲۰	عوامل کاهش هزینه ← ظرفیت نوآوری
تأیید	معنادار	۷/۳۸۲	۰/۰۰۰	۰/۸۱	قابلیت‌های پویا ← ظرفیت نوآوری

### ۲-۳. تحلیل میانجیگری

تحلیل میانجیگری، انجام مرحله به مرحله تحلیل رگرسیون به منظور تأیید نقش متغیر میانجی در رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته است. گذراندن چهار گام برای تأیید نقش یک متغیر به عنوان متغیر میانجی، ضروری می‌باشد. گام اول این است که متغیر مستقل با متغیر وابسته رابطه معنادار داشته باشد. در گام دوم معناداری رابطه بین متغیرهای مستقل و میانجی، و در گام سوم معناداری رابطه بین متغیرهای میانجی و وابسته بررسی می‌شود. گام چهارم این است که وقتی متغیر میانجی وارد معادلات رگرسیونی می‌شود، رابطه بین متغیر مستقل و وابسته غیرمعنادار می‌شود که در این حالت متغیر موردنظر، میانجی کامل است؛ و یا اینکه این رابطه در حضور متغیر میانجی کاهش یابد (حداقل ۰/۱۰) ولی همچنان معنادار باقی بماند، که در این حالت نقش متغیر میانجیگر، اندک خواهد بود. جدول شماره‌های (۴) تا (۷) نتایج تحلیل میانجی برای متغیرهای عوامل کاهش هزینه و قابلیت‌های پویا را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۴): بررسی نقش میانجی عوامل کاهش هزینه در رابطه بین راهبردهای پیشگامانه بر

ظرفیت نوآوری

گام	متغیر مستقل	متغیر وابسته	$\beta$	R	R2	Sig
۱	راهبردهای پیشگامانه	ظرفیت نوآوری	۰/۷۷۵	۰/۷۷۵	۰/۶۰۰	۰/۰۰۰
۲	راهبردهای پیشگامانه	عوامل کاهش هزینه	۰/۳۸۶	۰/۳۸۶	۰/۱۴۹	۰/۰۰۰
۳	عوامل کاهش هزینه	ظرفیت نوآوری	۰/۵۵۶	۰/۵۵۶	۰/۳۰۹	۰/۰۰۰
۴	راهبردهای پیشگامانه	ظرفیت نوآوری	۰/۶۵۸	۰/۸۲۳	۰/۶۷۸	۰/۰۰۰
	عوامل کاهش هزینه	ظرفیت نوآوری	۰/۳۰۲			۰/۰۰۰

به منظور محاسبه میزان اثر غیرمستقیم راهبردهای پیشگامانه بر ظرفیت نوآوری، همان گونه که در جدول شماره (۴) ملاحظه می گردد، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر راهبردهای پیشگامانه بر عوامل کاهش هزینه برابر ۰/۳۸۶ و برای رابطه بین دو متغیر عوامل کاهش هزینه و ظرفیت نوآوری برابر ۰/۵۵۶ محاسبه گردید؛ بنابراین، آن گونه که در زیر محاسبه شده، میزان اثر غیرمستقیم راهبردهای پیشگامانه بر ظرفیت نوآوری برابر است با ۰/۲۱۴.

$$B_{\text{indirect}} = a \times b \rightarrow 0.386 * 0.556 = 0.214$$

همان گونه که در جدول شماره (۵) نشان داده شد، اثر راهبردهای پیشگامانه بر رقابت-پذیری، راهبردهای پیشگامانه بر معیارهای قابلیت های پویا و قابلیت های پویا بر ظرفیت نوآوری معنادار شده است. در گام چهارم، یعنی ورود متغیر میانجی، نتایج بیانگر این است که در حضور متغیر قابلیت های پویا، بتای معیار (استاندارد) برای رابطه بین راهبردهای پیشگامانه و ظرفیت نوآوری از ۰/۷۷۵ به ۰/۴۵۲ کاهش یافته، ولی همچنان معنادار باقی مانده است؛ بنابراین، نقش متغیر قابلیت های پویا، میانجیگری اندک است.

جدول شماره (۵): بررسی نقش میانجی قابلیت های پویا در رابطه بین راهبردهای پیشگامانه و

ظرفیت نوآوری

گام	متغیر مستقل	متغیر وابسته	$\beta$	R	R2	Sig
۱	راهبردهای پیشگامانه	ظرفیت نوآوری	۰/۷۷۵	۰/۷۷۵	۰/۶۰۰	۰/۰۰۰
۲	راهبردهای پیشگامانه	قابلیت های پویا	۰/۷۰۷	۰/۷۰۷	۰/۵۰۰	۰/۰۰۰
۳	قابلیت های پویا	ظرفیت نوآوری	۰/۷۷۶	۰/۵۵۹	۰/۶۰۲	۰/۰۰۰
۴	راهبردهای پیشگامانه	ظرفیت نوآوری	۰/۴۵۲	۰/۸۳۹	۰/۷۰۴	۰/۰۰۰
	قابلیت های پویا	ظرفیت نوآوری	۰/۴۵۷			۰/۰۰۰

به منظور محاسبه میزان اثر غیرمستقیم راهبردهای پیشگامانه بر ظرفیت نوآوری، همان‌گونه که در جدول شماره (۵) ملاحظه می‌گردد، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر راهبردهای پیشگامانه بر قابلیت‌های پویا برابر  $0.707$  و برای رابطه بین دو متغیر قابلیت‌های پویا و ظرفیت نوآوری برابر  $0.776$  محاسبه گردید؛ بنابراین، آن‌گونه که در زیر محاسبه شده است، میزان اثر غیرمستقیم راهبردهای پیشگامانه بر ظرفیت نوآوری برابر است با  $0.548$ .

$$B_{\text{indirect}} = a \times b \rightarrow 0.776 * 0.707 = 0.548$$

همان‌گونه که در جدول شماره (۶) نشان داده شده است، اثر راهبردهای واکنشی بر ظرفیت نوآوری، راهبردهای واکنشی بر عوامل کاهش هزینه و عوامل کاهش هزینه بر ظرفیت نوآوری (سه شرط اولیه) معنادار شده است. در گام چهارم، یعنی ورود متغیر میانجی، نتایج بیانگر این است که در حضور متغیر عوامل کاهش هزینه، بتای معیار (استاندارد) برای رابطه بین راهبردهای واکنشی و ظرفیت نوآوری از  $-0.630$  به  $-0.507$  کاهش یافته، ولی همچنان معنادار باقی مانده است؛ بنابراین، نقش متغیر عوامل کاهش هزینه، میانجیگری اندک است.

جدول شماره (۶): بررسی نقش میانجی عوامل کاهش هزینه در رابطه بین راهبردهای واکنشی و

#### ظرفیت نوآوری

گام	متغیر مستقل	متغیر وابسته	$\beta$	R	R2	Sig
۱	راهبردهای واکنشی	ظرفیت نوآوری	$-0.630$	$0.630$	$0.397$	$0.000$
۲	راهبردهای واکنشی	عوامل کاهش هزینه	$-0.310$	$0.310$	$0.096$	$0.000$
۳	عوامل کاهش هزینه	ظرفیت نوآوری	$0.556$	$0.556$	$0.309$	$0.000$
۴	راهبردهای واکنشی	ظرفیت نوآوری	$-0.507$	$0.735$	$0.541$	$0.000$
	عوامل کاهش هزینه	ظرفیت نوآوری	$0.398$			$0.000$

به منظور محاسبه میزان اثر غیرمستقیم راهبردهای واکنشی بر ظرفیت نوآوری، همان‌گونه که در جدول شماره (۶) ملاحظه می‌گردد، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر راهبردهای واکنشی بر عوامل کاهش هزینه برابر  $-0.310$  و برای رابطه

بین دو متغیر عوامل کاهش هزینه و ظرفیت نوآوری برابر  $0/556$  محاسبه گردید؛ بنابراین، همان گونه که در زیر محاسبه شده است، میزان اثر غیرمستقیم راهبردهای واکنشی بر ظرفیت نوآوری برابر است با  $0/172$  -.

$$B_{\text{indirect}} = a \times b \rightarrow -0.310 * 0.556 = -0.172$$

همان گونه که در جدول شماره (۷) نشان داده شده است اثر راهبردهای واکنشی بر ظرفیت نوآوری، راهبردهای واکنشی بر معیارهای قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های پویا بر ظرفیت نوآوری (سه شرط اولیه) معنادار شده است. در گام چهارم، یعنی ورود متغیر میانجی، نتایج بیانگر این است که در حضور متغیر قابلیت‌های پویا، بتای معیار (استاندارد) برای رابطه بین راهبردهای واکنشی و ظرفیت نوآوری از  $0/630$  - به  $0/249$  - کاهش یافته، ولی همچنان معنادار باقی مانده است؛ بنابراین، نقش متغیر معیارهای قابلیت‌های پویا، میانجیگری اندک است.

جدول شماره (۷): بررسی نقش میانجی قابلیت‌های پویا در رابطه بین راهبردهای واکنشی و

#### ظرفیت نوآوری

گام	متغیر مستقل	متغیر وابسته	$\beta$	R	R2	Sig
۱	راهبردهای واکنشی	ظرفیت نوآوری	$-0/630$	$0/630$	$0/397$	$0/000$
۲	راهبردهای واکنشی	قابلیت‌های پویا	$-0/610$	$0/610$	$0/373$	$0/000$
۳	قابلیت‌های پویا	ظرفیت نوآوری	$0/776$	$0/559$	$0/602$	$0/000$
۴	راهبردهای واکنشی	ظرفیت نوآوری	$-0/249$	$0/801$	$0/641$	$0/001$
	قابلیت‌های پویا		$0/624$			$0/000$

به منظور محاسبه میزان اثر غیرمستقیم راهبردهای واکنشی بر ظرفیت نوآوری، همان گونه که در جدول شماره (۷) ملاحظه می‌گردد، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر راهبردهای واکنشی بر قابلیت‌های پویا برابر  $0/610$  - و برای رابطه بین دو متغیر قابلیت‌های پویا و ظرفیت نوآوری برابر  $0/776$  محاسبه گردید؛ بنابراین، همان گونه که در زیر محاسبه شده است، میزان اثر غیرمستقیم راهبردهای واکنشی بر ظرفیت نوآوری برابر است با  $0/473$  -.

$$B_{\text{indirect}} = a \times b \rightarrow -0.610 * 0.776 = -0.473$$

## ۴. نتیجه‌گیری

### ۴-۱. جمع‌بندی

در بررسی تأثیر راهبردهای پیشگامانه بر عوامل کاهش هزینه مشخص گردید که درپیش گرفتن این راهبردها بر عوامل کاهش هزینه، اثرگذار و فرضیه اول تأیید می‌گردد. نتیجه به دست آمده از این فرضیه با نتیجه تحقیق‌های «سو و خان» (۲۰۰۶)، «آلسو-آلمیدا و همکاران» (۲۰۱۵)، «ساربو و همکاران» (۲۰۰۵) و «آلسو-آلمیدا و لیاچ» (۲۰۱۳) همسو و منطبق است. تمرکز بر روی فعالیت‌های بازاریابی، هزینه‌ها را از طریق مسطح کردن سلسله‌مراتب کاهش می‌دهد. (Sul&Khan, 2006) راهبردهای پیشگامانه که بر رهبری بازار تمرکز دارند، همچنان می‌توانند اقدام به کاهش هزینه کنند که به‌طورمعمول با افزایش کارایی همراه می‌شود. (Alonso-Almeida&et.al, 2015:164-166) تمرکز قوی بر بازاریابی می‌تواند بر حذف بخش‌های بدون سودآوری تأثیر داشته که در نتیجه این کار، هزینه‌ها نیز کاهش می‌یابد. (Alonso-Almeida&et.al, 2015:164-166) در بررسی اثر به‌کارگیری راهبردهای پیشگامانه بر ایجاد قابلیت‌های پویای صنعت هوایی مشخص گردید که به‌کارگیری این راهبردها اثر مثبت و معناداری بر ایجاد قابلیت‌های پویا دارد؛ بنابراین فرضیه دوم نیز تأیید می‌گردد. نتایج به دست آمده از تأیید این فرضیه با مطالعه «آرچیوگی، فیلیپتی و فرنز» (۲۰۱۳) و «تریسی و وایرسما» (۱۹۹۳) که وجود ارتباط معنادار بین به‌کارگیری راهبردهای پیشگامانه و کسب قابلیت‌های پویا را مورد تأیید قرار دادند، همسو می‌باشد.

در بررسی اثر به‌کارگیری راهبردهای واکنشی بر عوامل کاهش هزینه مشخص گردید که این راهبردها، دارای اثر منفی و معناداری بر عوامل کاهش هزینه می‌باشد؛ بنابراین، این فرضیه تأیید می‌گردد. «پان» (۲۰۰۵) و «زاتزیک و همکاران» (۲۰۰۹) در تحقیق‌های گذشته اشاره کرده‌اند که به‌کارگیری راهبردهای واکنشی، هزینه‌ها را کاهش می‌دهد؛ اما یافته‌ها این ایده را تقویت نمی‌کنند، چون این رابطه در الگوی

پیشنهادی منفی و معنادار است. در نتیجه، نتایج به دست آمده از تأیید این فرضیه با نتایج مطالعات «پان» (۲۰۰۵)، «زاتریک» (۲۰۰۹) و «آلسو-آلمیدا و همکاران» (۲۰۱۵) همسو نمی باشد. با این حال، با توجه به اینکه راهبردهای واکنشی منجر به حذف خدمات می گردند، کاهش کیفیت خدمات و سود می تواند محتمل باشد. (Alonso-Almeida & et.al, 2015:164-166) بنابراین به نظر می رسد، راهبردهای واکنشی به عنوان یک دور باطل عمل می کنند که در آن، شرکت هزینه های محصولات و خدماتش را کاهش می دهد، مشتریان کیفیت محصول یا خدمات را پایین تر درک کرده که در نتیجه کاهش درآمد، کاهش بیشتری در هزینه ها مورد نیاز است. این نوع از راهبردها ممکن است ورشکستگی شرکت را تسریع کنند. (Pearces & Michael, 1997:301-314)

در بررسی اثر به کارگیری راهبردهای واکنشی بر ایجاد قابلیت های پویا مشخص گردید که این راهبردها اثر منفی و معناداری بر ایجاد قابلیت های پویا دارد. به این معنا که به کارگیری راهبردهای واکنشی در زمان رکود، مانع کسب قابلیت های پویا می باشد. نتایج به دست آمده از تأیید این فرضیه با نتایج مطالعات «آلسو-آلمیدا» (۲۰۱۵) همسو می باشد.

در بررسی اثر استفاده از قابلیت های پویا بر ظرفیت نوآوری مشخص گردید که این قابلیت ها، اثر مثبت و معناداری بر ظرفیت نوآوری دارند؛ بنابراین فرضیه پنجم نیز تأیید می گردد. نتایج به دست آمده از تأیید این فرضیه با نتایج مطالعات «تیس و همکاران» (۲۰۰۷) نیز همسو می باشد. برای تحقق اهداف، حفظ و گسترش فعالیت های شرکت در حوزه های کاری جدید در پاسخ به تقاضاهای متغیر، تغییرات منابع، نوسان های شرایط اقتصادی، پیشرفت های فنی و فعالیت رقبا باید تخصیص مجدد منابع صورت گیرد. در شرایط تغییر محیط خارجی و به منظور تثبیت برتری رقابتی، سازمان باید به تجدید منابع با ارزش خود پردازد. قابلیت های پویا برای سازمان ها این امکان را فراهم می آورند تا بر این تغییرات مداوم اثرگذار باشند و

بتوانند همگام با پویایی محیط بیرون سازمانی، تغییر کنند. نتایج مطالعه «آلسو-آلمیدا و همکاران» (۲۰۱۵) نیز نشان داد بین قابلیت‌های پویا و ظرفیت نوآوری، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

در بررسی اثر عوامل کاهش هزینه بر ظرفیت نوآوری صنعت هوایی مشخص گردید که این عوامل اثر مثبت و معناداری بر ظرفیت نوآوری دارند؛ بنابراین، فرض ششم نیز تأیید می‌گردد. یافته‌ها نشان می‌دهد سنجش کاهش هزینه‌ها، محرکی برای اطمینان از مزیت رقابتی است. نتایج به‌دست آمده از تأیید این فرضیه با نتایج مطالعات «آلسو-آلمیدا و همکاران» (۲۰۱۵) و «کوکانجا و پلنیک» (۲۰۱۳) همسو می‌باشد. در واقع، نتایج کاهش هزینه‌ها صرف‌نظر از اینکه توسط راهبردهای پیشگامانه ایجاد شده باشند یا راهبردهای واکنشی، اثر آماری معناداری بر مزیت رقابتی گذاشته‌اند؛ بنابراین، فرضیه ششم پشتیبانی می‌شود. با این وجود، این یافته‌ها باید با احتیاط به کار گرفته شوند، چون افزایش در کاهش هزینه‌ها می‌تواند مزیت رقابتی را از بین برده که به نوبه خود به کاهش بیشتر در هزینه‌ها نیاز داشته و از دست دادن جایگاه رقابتی را تسریع می‌کند. «آکر» (۲۰۰۸) معتقد است درک ساختار هزینه یک بازار می‌تواند دیدگاهی را در مورد عوامل کلیدی موفقیت در حال و آینده ایجاد کند که مهم‌ترین گام برای این منظور تحلیل زنجیره ارزش است. در هر سازمانی تصمیم‌های مربوط به کاهش هزینه‌ها باید براساس شناخت و درک عمیق از تمام مراحل تولید محصول از طراحی تا فروش (ارائه خدمات) و خدمات پس از فروش باشد. مدیران باید هزینه‌هایی که ایجاد ارزش می‌کنند و همچنین هزینه‌هایی که هیچ ارزشی نمی‌آفرینند را شناسایی کنند. (صنعی، ۱۳۹۱) نتایج مطالعه دیگر «آلسو-آلمیدا و همکاران» (۲۰۱۵) آشکارا نشان داد که عوامل کاهش هزینه می‌تواند به بهبود مزیت رقابتی کمک کند.



با توجه به اینکه نتایج نشان داده در این فرضیه نقش میانجیگری عوامل کاهش هزینه در رابطه بین راهبردهای پیشگامانه و ظرفیت نوآوری مورد تأیید واقع شده است، پس راهبردهای پیشگامانه هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی عوامل کاهش هزینه بر ظرفیت نوآوری اثر می‌گذارد. کاهش هزینه‌ها به هر قیمتی، از مزیت رقابتی می‌کاهد؛ اما چنانچه کاهش هزینه‌ها به واسطه به‌کارگیری راهبردهای پیشگامانه باشد، می‌تواند ظرفیت نوآوری را توسعه دهد.

با توجه به اینکه نتایج نشان داد که نقش میانجیگری قابلیت‌های پویا در رابطه بین راهبردهای پیشگامانه و ظرفیت نوآوری مورد تأیید واقع شده است، بنابراین راهبردهای پیشگامانه هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی قابلیت‌های پویا بر ظرفیت نوآوری اثر معنادار دارد. راهبردهای پیشگامانه به‌طور مستقیم مربوط به توسعه ظرفیت‌های پویایی هستند که به منظور ادامه حیات در محیط‌های پویا ضروری می‌باشند و همان‌طور که «برونر و دی‌هوگ» (۲۰۱۴) تأیید نمودند، دستیابی به قابلیت‌های پویا با استفاده از فعالیت‌هایی از قبیل بهره‌برداری از بخش‌های جدید بازار، حفظ مشتریان وفادار و حفظ ساختار انعطاف‌پذیر برای تصمیم‌گیری و واکنش سریع به خواسته‌های مشتریان، قابلیت مربوط به بهبود مزیت رقابتی و خدمات به مشتریان امکان‌پذیر است. این اقدام‌ها به‌عنوان محرک‌های اصلی حفظ و نگهداری و بهبود موقعیت بازار در طول دوران بحران مالی شناخته می‌شوند.

(Naidoo, 2010:1311-1320) بنابراین، یک راهبرد که به شرکت‌ها در ایجاد قابلیت‌های پویا کمک می‌کند، آن‌ها را رقابتی‌تر می‌سازد. (Teece, 2007:1319-1350) با توجه به اینکه نتایج نشان داد در این فرضیه نقش میانجیگری عوامل کاهش هزینه در رابطه بین راهبردهای واکنشی و ظرفیت نوآوری مورد تأیید واقع شده است، بنابراین راهبردهای واکنشی هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی عوامل کاهش هزینه بر ظرفیت نوآوری اثرگذار است. افزون بر این، نشان داده شد که

با ورود متغیر عوامل کاهش هزینه به این معادله، اثر راهبردهای واکنشی بر ظرفیت نوآوری کاهش یافته است. همان‌طور که در فرضیه سوم نیز اشاره شد، در شرایط فعلی رکود بازار راهبردهای واکنشی بر فعالیت‌های کاهش هزینه اثر منفی گذاشته و در نتیجه، بر مبنای مطالعات «آلسو-آلمیدا و همکاران» (۲۰۱۵) کاهش هزینه ناشی از راهبرد واکنشی باعث تخریب مزیت رقابتی یک شرکت می‌گردد.

با توجه به این‌که نتایج نشان داد در این فرضیه نقش میانجیگری قابلیت‌های پویا در رابطه بین راهبردهای واکنشی و ظرفیت نوآوری مورد تأیید واقع شده است، بنابراین راهبردهای واکنشی هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی قابلیت‌های پویا بر ظرفیت نوآوری اثر می‌گذارد. (Desarbo&et.al, 2005:47-74)

## ۲-۴. پیشنهادها

(۱) مدیران شرکت‌ها ضمن شناسایی قابلیت‌های پویای سازمان خود و اولویت‌بندی آن‌ها، نسبت به تأمین منابع لازم برای به‌کارگیری این قابلیت‌ها در جهت حفظ و توسعه مزیت رقابتی موجود اقدام نمایند. شرکت‌ها در این زمینه می‌توانند از طریق افزایش سطح انگیزش نیروهای متخصص و یا افزایش وفاداری و اعتماد منابع انسانی بامهارت، ضمن بالابردن تعهد آنان، میزان غیبت و جابه‌جایی نیروهای خود را کاهش دهند.

(۲) با به‌کارگیری روش‌ها و فرایندهای بهینه مانند استفاده از فناوری اطلاعات با تمرکز بر استفاده از ابزارهای نرم‌افزاری مدیریت پروژه، ضمن تعریف فرایندهای اجرایی پروژه، تدوین برنامه زمان‌بندی مناسب، شناسایی نقاط بحرانی و درنهایت به‌کارگیری گروه‌های بازاریابی و فروش حرفه‌ای، سرعت پاسخگویی به مشتریان و خریداران بالقوه را افزایش دهند.

(۳) پژوهشگران در تحقیقات آتی خود در سازمان، باتوجه به ماهیت فعالیتشان، در راستای شناسایی و اولویت‌بندی قابلیت‌های پویا تلاش کنند. به‌این دلیل که قابلیت‌های پویا در عرصه‌های متفاوتی از قبیل فعالیت‌های تولید، بازاریابی، فروش، خدمات پس از فروش و شبکه تأمین‌کنندگی به‌کارگرفته می‌شوند و اولویت‌بندی آن‌ها به سازمان کمک می‌کند تا قدرت قابلیت‌های پویا را در هر بخش مشخص کرده و از آن‌ها استفاده کنند.

(۴) در تحقیق‌های آتی از جامعه گسترده‌تر و یا شرکت‌های خصوصی فعال در حوزه‌های مختلف، نمونه‌گیری و داده‌های تحقیق با استفاده از شیوه‌های متنوعی گردآوری شود.

## منابع و یادداشت‌ها

## الف. منابع فارسی

۱. حاجی‌آخوندی، علیرضا، غلامرضا توکلی، پیمان اخوان و منوچهر منطقی، (۱۳۹۷)، شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های فراروی مدیریت راهبردی در یک صنعت دفاعی، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال شانزدهم، شماره ۶۱، بهار.
۲. حسینی، میرزاحسن و فاطمه شخصیان، (۱۳۸۹)، بررسی عوامل مؤثر در تدوین استراتژی شرکت‌های هواپیمایی کم‌هزینه، *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۱۰ (۲).
۳. رضائیان، علی، (۱۳۹۳)، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران: سمت.
۴. صنیعی، عاطفه، (۱۳۹۱)، *بررسی تأثیر همسویی ویژگی‌های مدیران ارشد با جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد سازمان‌های تولیدی فعال در صنعت مواد غذایی در شهرک‌های صنعتی مشهد*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مشهد، دانشگاه فردوسی.
۵. قاسمی، وحید، (۱۳۸۹)، *مدل‌سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد آموس*، تهران، انتشارات جامعه‌شناسان.
۶. کاظمی، مصطفی و امیرحسین باقریه مشهدی، (۱۳۹۳)، ارزیابی کارایی شرکت هواپیمایی ماهان در مقایسه با شرکت‌های هواپیمایی عضو یاتا در منطقه خاورمیانه و آفریقا، *مجله اقتصاد و توسعه منطقه‌ای*، ۲۱ (۸).
۷. نقی‌زاده، محمد، منوچهر منطقی و رضا نقی‌زاده، (۱۳۹۴)، همگرایی توانمندی‌های علمی و فناورانه بازیگران مختلف در توسعه سیستم‌های تولیدی پیچیده هوایی، *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، دوره ۳، شماره ۲.
۸. نظری، یونس، مجید رمضان، محمدابراهیم سنجقی و مسیح ابراهیمی، (۱۳۹۶)، معماری راهبردی توانمندسازی کارکنان دفاتر طراحی (مورد مطالعه: صنعت دفاعی. ج.۱. ایران)، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال پانزدهم، شماره ۶۰.

## الف. منابع لاتین

1. Aaker, D. A, (2008), *Strategic market management*, John Wiley & Sons.
2. Alegre, J., Chiva, R.&Lapiedra, R, (2005), A Literature-based Innovation Output Analysis: Implications for Innovation Capacity, *International Journal of Innovation Management*, 9(4).
3. Alonso-Almeida, M. d. M., Bremser, K.,& Llach, J, (2015), Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis: Effects on capabilities, organization and competitive advantage, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (7).
4. Archibugi, D., Filippetti, A.,& Frenz, M, (2013), Economic crisis and innovation: Is destruction prevailing over accumulation? *Research policy*, (2) 42.
5. Bronner, F.,&de Hoog, R, (2014), Vacationers and the economic “double dip” in Europe, *Tourism management*, 40.
6. David, F. R, (2009), *Strategic Management*, Manajemen Strategis Konsep Buku, 1-12/E .
7. DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M.,& Sinha, I, (2005), Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance, *Strategic management journal*, 26 (1).
8. Eisenhardt, K.M.,&Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11).
9. Froehlich, c., Bitencourt, c. c.,& Bossel, M. B, (2017), The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company, *Re vista de Administração*, 52.
10. Garrigós-Simón, F.J., Palacios Marqués, D.,& Narangajavana, Y, (2005), Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (1) .
11. Kog, T.,&Ceylan, C, (2007), Factors impacting the innovative capacity in large scale companies, *Technovation*, 27 (3).
12. Krasnikov, A.,&Jayachandran, S, (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance, *Journal of marketing*, 72 (4).
13. Kunanja, M.,&Planinc, T, (2013), The response of the restaurant industry to the financial crisis, *Ekonomiska misao i praksa*, (1).

14. Laitinen, E. K, (2000), Long-term success of adaptation strategies: evidence from Finnish companies, *Long Range Planning*, 33 (6).
15. Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D., & Coleman, H.J, (1978), Organizational strategy, structure, and process, *Academy of management review*, 3 (3).
16. Naidoo, V, (2010), Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy, *Industrial marketing management*, 39 (8).
17. Ngo, L.V., & O'Cass, A, (2012), Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities, *Journal of Marketing Management*, 173.
18. Pearce, J. A., & Michael, S. C, (1997), Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession-resistant, *Journal of business venturing*, 12 (4).
19. Sliva, M., Raposo, M., & Ferrao, M, (2009), SME innovative capacity, competitive advantage and performance in a Traditional Industrial region of Portugal, *Journal of Technology Management & Innovation*, 4 (4).
20. Sul, H.-K., & Khan, M .A, (2006), Restaurant franchisees' view of the relationships among the determinants of franchisors' entrepreneurial strategy processes, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30 (4).
21. Teece, D. J, (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic management journal*, 28 (13).
22. Treacy, M., & Wiersema, F, (1993), Customer intimacy and other value disciplines, *Harvard Business Review*, 71 (1).
23. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A, (2003), A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance, *Journal of marketing*, 67 (1).
24. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1).
25. Wood, V. R., & Robertson, K. R, (1997). Strategic orientation and export success: an empirical study, *International Marketing Review*, 14 (6).

\*\*\*\*\*