


The Impact of Business Strategic Orientation on Organizational Performance with the Mediating Role of Innovation

Mohammad Hasan. Bahmanirad¹ 

¹ Master of Business Management, Strategic Management Subfield, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: bahmanirad.333@gmail.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Bahmanirad, M. H. (2024). The Impact of Business Strategic Orientation on Organizational Performance with the Mediating Role of Innovation. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 3(1), 298-314.



© 2024 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

Global changes, transformations in strategic management, and the necessity of transitioning from programmatic orientations to cultural orientations to positively improve organizational performance have become essential. Strategic orientations are guiding principles that influence the organization's strategic programs and activities, and organizational success is generally attributed to strategic orientation. Strategic orientation reflects organizations' efforts to shape organizational behaviors in line with managerial strategies. The objective of this study is to examine strategic orientation and organizational performance, considering the mediating role of innovation. The statistical population of this study consisted of 1,200 employees and managers of a bus company, from which 291 individuals were selected as a sample based on a formula. In the end, 285 questionnaires were collected for analysis. The data collection tool in this study was a questionnaire. The research hypotheses were tested using the Smart PLS software. The results showed that strategic orientation significantly affects organizational performance. Strategic orientation significantly affects innovation. Innovation significantly affects organizational performance. Innovation has a mediating effect on the relationship between strategic orientation and organizational performance. **Keywords:** Strategic Orientation, Organizational Performance, Organizational Innovation

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In today's dynamic business environment, organizations face the necessity of adapting to external changes to sustain their competitive advantage. Strategic orientation, which is defined as the guiding principles that influence an organization's strategy and behavior, plays a pivotal role in shaping organizational performance. It is particularly critical in industries where innovation acts as a bridge between strategic direction and overall success (Liu et al., 2022).

Strategic orientation involves various aspects such as market orientation, entrepreneurial orientation, and technological orientation. These orientations serve to align the organization's resources and capabilities to effectively respond to market demands and competitive pressures. Researchers argue that firms with a well-defined strategic orientation are better equipped to foster innovation, thereby improving organizational performance (Adiguzel & Sonmez Cakir, 2022).

Innovation, both incremental and radical, is a key driver of organizational performance. Incremental innovation involves continuous improvements to existing products or services, while radical innovation involves breakthrough developments that fundamentally change industries or markets (Iqbal et al., 2021). Scholars have established that innovation mediates the relationship between strategic orientation and organizational performance, suggesting that firms with higher innovation capabilities tend to perform better (Charoensukmongkol, 2022).

This study aims to examine the impact of strategic orientation on organizational performance through the mediating role of innovation. Specifically, it investigates how different dimensions of strategic orientation—market, entrepreneurial, and technological—affect innovation and, in turn, organizational performance.

Methods and Materials

The research was conducted using a cross-sectional survey design. The population of the study comprised 1200 employees and managers of a transportation company. A sample of 291 respondents was selected using Cochran's formula, and 285 valid questionnaires were returned for analysis. The data collection tool was a standardized questionnaire consisting of 30 items, measuring strategic orientation, innovation, and organizational performance.

The variables were measured using confirmatory factor analysis (CFA), and the research hypotheses were tested using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) with Smart PLS software. The validity and reliability of the constructs were assessed using Cronbach's alpha, composite reliability (CR), and average variance extracted (AVE). Additionally, the Kolmogorov-Smirnov test was employed to assess the normality of the data, and bootstrapping was applied to test the significance of the relationships among the variables.

Findings and Results

The analysis of the data revealed several key findings:

Strategic Orientation and Organizational Performance: The relationship between strategic orientation and organizational performance was found to be significant, with a path coefficient of 0.609

and a t-value of 13.009. This suggests that firms with a stronger strategic orientation achieve better organizational performance.

Strategic Orientation and Innovation: Strategic orientation was also found to have a significant impact on innovation, with a path coefficient of 0.586 and a t-value of 14.189. This indicates that strategic orientation fosters innovation within organizations.

Innovation and Organizational Performance: The direct effect of innovation on organizational performance was significant, with a path coefficient of 0.362 and a t-value of 8.473. This highlights the critical role that innovation plays in enhancing organizational performance.

Mediating Role of Innovation: The mediating role of innovation in the relationship between strategic orientation and organizational performance was confirmed, with a path coefficient of 0.212 and a t-value of 6.800. The variance accounted for (VAF) was calculated to be 0.258, indicating partial mediation.

Discussion and Conclusion

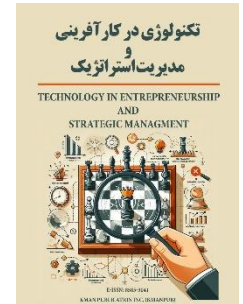
The findings of this study align with previous research, which emphasizes the importance of strategic orientation in improving organizational performance through innovation ([Adiguzel & Sonmez Cakir, 2022](#); [Charoensukmongkol, 2022](#)). Organizations that adopt a market-oriented, entrepreneurial, or technological orientation are more likely to foster an environment conducive to innovation, which in turn enhances their performance ([Kumar et al., 2012](#)).

Market orientation enables firms to understand and respond to customer needs, while entrepreneurial orientation encourages risk-taking and the pursuit of new opportunities. Technological orientation facilitates the adoption of cutting-edge technologies and processes, all of which contribute to higher innovation outputs ([Liu et al., 2022](#)).


The study's confirmation of the mediating role of innovation underscores the need for organizations to develop robust innovation capabilities. Firms that invest in both incremental and radical innovations are better positioned to adapt to changes in the market and maintain their competitive edge. Furthermore, innovation not only drives performance but also acts as a critical intermediary that strengthens the link between strategic orientation and performance ([Magalhães-Teixeira et al., 2024](#)).

These findings have significant implications for managers, particularly in industries where rapid technological advancements and shifting market dynamics are prevalent. Managers should focus on strengthening their firms' strategic orientation by fostering a culture of innovation, ensuring that their organizations remain agile and capable of adapting to changes. The integration of strategic orientation with innovation processes can lead to sustained competitive advantages and improved performance outcomes ([Valos & Bednall, 2010](#)).

In conclusion, this study provides empirical evidence that strategic orientation positively influences organizational performance, with innovation playing a crucial mediating role. As firms navigate increasingly complex and competitive markets, the ability to align strategic orientation with innovation capabilities will become increasingly vital for long-term success ([Huo & Li, 2022](#)).



تاثیر جهت گیری استراتژیک کسب و کار بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری

محمد حسن بهمنی راد 

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت استراتژیک دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: bahmanirad.333@gmail.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

بهمنی راد، محمد حسن. (۱۴۰۳). تاثیر جهت گیری استراتژیک کسب و کار بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۳(۱)، ۳۱۴-۲۹۸.

تغییرات جهانی، تحولات مدیریت استراتژیک و ضرورت گذار از جهت گیری‌های برنامه ریز به جهت گیری‌های فرهنگی به منظور بهبود مثبت عملکرد سازمان‌ها، امری الزامی بوده‌است. جهت گیری‌های استراتژیک، اصول راهبری هستند که بر برنامه‌ها و فعالیت‌های استراتژیک سازمان تأثیر می‌گذارند و در واقع موفقیت سازمانی، عموماً به جهت گیری استراتژیک نسبت داده می‌شود. جهت گیری استراتژیک، تلاش سازمان‌ها برای ایجاد رفتارهای سازمانی، متناسب با استراتژی‌های مدیران است. هدف این تحقیق بررسی جهت گیری استراتژیک و عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی نوآوری بوده‌است. جامعه آماری این تحقیق را ۱۲۰۰ نفر از کارکنان و مدیران شرکت اتوبوسرانی بر اساس فرمول تشکیل داده است، ۲۹۱ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شده‌است. در نهایت ۲۸۵ پرسشنامه جهت تحلیل گردآوری شده‌است. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه بوده‌است. فرضیه‌های تحقیق با استفاده از نرم افزار smart.PLS مورد آزمون قرار گرفت. نتایج نشان داد که جهت گیری استراتژیک به طور قابل توجهی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. جهت گیری استراتژیک به طور قابل توجهی بر نوآوری تأثیر می‌گذارد. نوآوری به طور قابل توجهی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. نوآوری یک اثر میانجی بر پیوند جهت گیری استراتژیک و عملکرد سازمانی دارد.

کلیدواژه‌گان: جهت گیری استراتژیک، عملکرد سازمانی، نوآوری سازمانی.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

معمولاً انعطاف پذیری به عنوان یک متغیر مستقل برای پیش بینی اثربخشی یک سازمان در نظر گرفته می‌شود و به میزان توانایی سازمانی برای ایجاد تغییرات مثبت و سازگاری با اختلالات محیطی اشاره دارد. آنچه به انعطاف پذیری شباهت دارد، مفهوم چابکی است که دیرتر از انعطاف ظاهر می‌شود. برخی از محققان انعطاف‌پذیری را مرکز چابکی می‌دانند، سایر مطالعات چابکی را گسترش انعطاف‌پذیری می‌دانند. برای رفع این سردرگمی، عبدالله و همکاران (۲۰۱۸) توسعه انعطاف‌پذیری و چابکی و رابطه آن‌ها را تجزیه و تحلیل کردند. این مطالعه اشاره کرد که انعطاف‌پذیری تنها بخشی از چابکی است و انواع دیگر انعطاف‌پذیری را می‌توان به عنوان قابلیت‌های فرعی چابکی یا توانمندسازهای چابکی نیز در نظر گرفت. انعطاف‌پذیری یک توانایی عملیاتی در نظر گرفته می‌شود، در حالی که چابکی یک توانایی استراتژیک است که شرکت را قادر می‌سازد تا یک چشم انداز استراتژیک بلند مدت ایجاد کند (Liu et al., 2022).

انعطاف‌پذیری به عنوان یکی از تغییرات عمده در آینده کار و محل کار شناخته می‌شود (Kumar et al., 2012). در چند سال گذشته، سرعت محیط‌های کاری انعطاف‌پذیر به سرعت افزایش یافته است. انعطاف‌پذیری کار، وجه مشترک بسیاری از ترتیبات غیر استاندارد است که در آن کارگران از استقلال بیشتری در مورد نحوه انجام مسئولیت‌های کاری خود برخوردار هستند. ترتیبات کاری منعطف در حال حاضر طیف گسترده‌تری مانند ساعات فشرده، زمان انعطاف‌پذیر، کار مشترک، قرارداد، کار پلتفرمی (به عنوان مثال، فریلنسر آنلاین)، کار دیجیتال (به عنوان مثال، وظایف خرد) را در بر می‌گیرد. رشد جمعیت فعال دیجیتال، افزایش مشاغل آزاد، استفاده از اکوسیستم‌های پلتفرم (Jassmy et al., 2018) و شدت کار مبتنی بر پروژه، مدل‌های رایج اشتغال تمام وقت را به چالش می‌کشد. گزارش‌های اخیر تخمین زده‌اند که تا سال ۲۰۲۷ بیش از ۵۰ درصد از نیروی کار ایالات متحده در اقتصاد پلتفرمی شرکت خواهند کرد (Maclean et al., 2023; Magalhães-Teixeira et al., 2024). علیرغم رشد سریع کار انعطاف‌پذیر، بیشتر چارچوب‌های اطلاع‌رسانی مطالعه کار و سیستم‌های کاری هنوز ریشه در تجربیات و شیوه‌های کاری کارکنان سنتی در مشاغل استاندارد دارند.

شرکت‌ها در حال بررسی فرصت‌هایی برای استراتژی‌سازی مجدد و انطباق با تغییرات محیطی خارجی به منظور به دست آوردن مزیت رقابتی و بهبود عملکرد خود هستند (Aker et al., 2021; Charoensukmongkol, 2016, 2022). سازگاری با محیط به یک نیاز اساسی در محیط آشفته و پیچیده تجاری تبدیل شده است. استراتژی یکی از ارکان اصلی است که به طور قابل توجهی بر ساختار، عملیات، سرمایه گذاری، روابط بازار و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. جهت گیری استراتژیک یک رشته فکری، گرایش یا علاقه عمومی یا دائمی است. این به طور گسترده شامل روشی است که در آن یک شرکت با محیط خارجی سازگار می‌شود (Ibarra-Cisneros et al., 2021). به عبارت دیگر، در مورد چگونگی واکنش یک سازمان به محیط خود برای بهبود عملکرد و دستیابی به مزیت رقابتی است. سایر محققین جهت گیری استراتژیک را بخشی از فرهنگ سازمانی می‌دانند. فرهنگ سازمانی نوعی منبع نامشهود است و توسعه این منابع یا جهت گیری‌ها، تأثیرات متفاوتی بر سازمان می‌گذارد. جهت گیری استراتژیک منابع را برای دستیابی به نتایج مطلوب متمرکز می‌کند (Adiguzel & Sonmez, 2022).

از آنجایی که اشکال و ساختارهای کار در حال ظهور، ما را به بازنگری در نحوه سازماندهی کار، به ویژه کار با واسطه دیجیتالی توسط پلتفرم‌های آنلاین، به چالش می‌کشد. تا به امروز، بیشتر چارچوب‌هایی که به دنبال درک انعطاف‌پذیری و ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر هستند، ریشه در محیط‌های استخدامی سنتی دارند، بنابراین، ناهمگونی پلتفرم‌ها به یک ویژگی مهم تبدیل می‌شود که هنگام بررسی انعطاف‌پذیری باید در نظر گرفته شود. محققان ویژگی‌هایی مانند مکان محل کار و تعداد ساعات کار را به عنوان اصول کلیدی انعطاف‌پذیری مورد بررسی قرار داده‌اند. برخی دیگر رویکردی متمرکز بر منابع اتخاذ کرده‌اند و استدلال می‌کنند که انعطاف‌پذیری در مورد آزادی کارگران برای بهینه

سازی منابع خود مانند زمان و سایر دارایی‌ها است. برخی از محققان استدلال کرده اند که یک رویکرد ظریف‌تر ضروری است و انعطاف پذیری را چند بعدی می‌دانند (Abdulrab et al., 2021; Appiah et al., 2022).

نوآوری، خلاقیت و انطباق سریع فرآیندها ویژگی‌هایی هستند که ادبیات موجود به عنوان مشخصه کارآفرینی و استدلال‌های شرکت‌های پیشرو برای برخورد با بازارهای غیرقابل پیش بینی، ناپیوسته و بیش از حد رقابت پذیر می‌شناسند. ادبیات مدیریت استراتژیک تأکید می‌کند که شرکت‌ها باید با مؤثر، کارآمد، انعطاف پذیر و متمرکز شدن، با محیط اطراف خود سازگار شوند (Magalhães-Teixeira et al., 2024). شواهد نشان می‌دهد که جهت گیری استراتژیک و عملکرد شرکت، نیاز به بررسی در حالتی دارد که قابلیت نوآوری سازمانی رابطه بین جهت گیری استراتژیک و عملکرد شرکت را واسطه می‌کند. کشورهای با درآمد متوسط پایین عمدتاً اقتصادهای نوظهور هستند، زیرا چنین قابلیت‌های نوآورانه‌ای یا در سطوح افزایشی یا رادیکال به کار می‌روند. استدلال شده است که رشد و توسعه اقتصادی در چنین بازارهایی نیازمند قابلیت‌های نوآورانه است (Maclean et al., 2023). در دوره کنونی لزوم انطباق سازمانها با تحولات محیطی و پاسخگو بودن به آنها چنان اهمیتی یافته که سبب شده در دهه‌های اخیر مفاهیم استراتژی و مدیریت استراتژیک از موضوعات مهم مورد بحث محافل علمی شود. در صورت عدم جاری سازی استراتژی‌ها، برنامه ریزی استراتژیک در حد یک بازی فکری نسبتاً جذاب تنزل خواهد یافت، چراکه استراتژی بدون اجرا شدن قادر به تغییر وضع سازمان نیست. بدین منظور تحقیق حاضر در صدد پاسخ به این پرسش است تأثیر جهت گیری استراتژیک کسب و کار بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی نوآوری چگونه است؟ در ادامه مقاله به ارائه یک نمای کلی از ادبیات پژوهش و فرضیه‌ها پرداخته می‌شود. در بخش بعدی، به طرح پژوهش و جمع آوری اطلاعات پرداخته شده و پس از تفسیر یافته‌های پژوهش، به نتیجه گیری پرداخته می‌شود. بر این اساس، فرضیه‌های زیر ارائه می‌گردد:

فرضیه اول: جهت گیری استراتژیک به طور قابل توجهی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

فرضیه دوم: جهت گیری استراتژیک به طور قابل توجهی بر نوآوری تأثیر می‌گذارد.

فرضیه سوم: نوآوری به طور قابل توجهی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

فرضیه چهارم: نوآوری یک میانجی در رابطه ی بین جهت گیری استراتژیک و عملکرد سازمانی است.

روش پژوهش

برای جمع آوری داده‌های مورد نیاز از یک طرح تحقیق پیمایشی مقطعی استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق را ۱۲۰۰ نفر از کارکنان و مدیران شرکت اتوبوسرانی بر اساس فرمول کوکران، ۲۹۱ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شده است. در نهایت ۲۸۵ پرسشنامه جهت تحلیل گردآوری شده است. ابزارهای جمع آوری اطلاعات پرسشنامه بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد بر اساس مطالعات اوبدیت (۲۰۱۶) استخراج شده است (Obeidat et al., 2016). این پرسشنامه شامل ۳۰ سوال بوده است. برای بررسی داده‌ها از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و آزمون تناسب مدل و مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های بیان شده در مطالعه استفاده شد. روش تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از نرم افزار smart.PLS بوده است.

یافته‌ها

از آنجایی که از پرسشنامه استاندارد برای سنجش متغیرها استفاده شده، ابتدا، شاخص‌های مورد نظر ترجمه و سپس، با مراجعه به نخبگان، اصلاحات لازم صورت گرفت. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از $0/3$ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین $0/3$ تا $0/6$ قابل قبول است و اگر بزرگتر از $0/6$ باشد خیلی مطلوب است. در **جدول ۱** می‌توان مشاهده کرد تمامی بارهای عاملی متغیرها مقداری بیشتر از 0.5 را دارا می‌باشند و مؤید این مطلب است که پایایی در مورد مدل اندازه‌گیری قابل قبول است.

جدول ۱

بارهای عاملی متغیرهای تحقیق

گویه	بار عاملی	آماره تی	گویه	بار عاملی	آماره تی
← Q۰۱ بازارگرایی	۰.۶۵۴	۱۶.۳۹۲	← Q۱۵ گرایش کارآفرینی	۰.۷۵۸	۲۰.۶۶۱
← Q۰۲ بازارگرایی	۰.۸۱۲	۳۸.۷۸۰	← Q۱۶ نوآوری افزایشی	۰.۸۴۲	۳۹.۶۷۳
← Q۰۳ بازارگرایی	۰.۶۹۳	۲۱.۳۷۶	← Q۱۷ نوآوری افزایشی	۰.۸۵۵	۳۲.۷۵۰
← Q۰۴ بازارگرایی	۰.۸۷۵	۶۷.۷۹۲	← Q۱۸ نوآوری افزایشی	۰.۷۹۲	۲۶.۷۲۸
← Q۰۵ بازارگرایی	۰.۷۴۲	۱۷.۹۹۲	← Q۱۹ نوآوری رادیکال	۰.۸۸۳	۶۰.۶۷۴
← Q۰۶ گرایش فناوری	۰.۷۴۴	۲۰.۱۴۰	← Q۲۰ نوآوری رادیکال	۰.۷۳۲	۱۷.۴۰۱
← Q۰۷ گرایش فناوری	۰.۷۸۸	۲۴.۱۶۳	← Q۲۱ نوآوری رادیکال	۰.۸۲۵	۳۴.۷۵۰
← Q۰۸ گرایش فناوری	۰.۷۹۵	۲۴.۲۳۳	← Q۲۲ عملکرد سازمانی	۰.۷۲۷	۲۰.۲۲۹
← Q۰۹ گرایش فناوری	۰.۶۶۸	۱۳.۸۴۳	← Q۲۳ عملکرد سازمانی	۰.۸۵۷	۴۹.۱۳۷
← Q۱۰ گرایش فناوری	۰.۶۰۱	۱۰.۳۶۱	← Q۲۴ عملکرد سازمانی	۰.۷۴۳	۲۱.۰۷۰
← Q۱۱ گرایش کارآفرینی	۰.۶۳۷	۱۳.۰۳۱	← Q۲۵ عملکرد سازمانی	۰.۶۵۶	۱۴.۰۱۹
← Q۱۲ گرایش کارآفرینی	۰.۷۸۷	۲۴.۶۷۰	← Q۲۶ عملکرد سازمانی	۰.۸۴۳	۴۲.۴۶۰
← Q۱۳ گرایش کارآفرینی	۰.۶۸۷	۱۹.۴۳۵	← Q۲۷ عملکرد سازمانی	۰.۶۶۲	۱۳.۷۹۹
← Q۱۴ گرایش کارآفرینی	۰.۸۶۰	۴۱.۶۹۲			

سپس، پایایی متغیرهای تحقیق توسط شاخص‌های آلفای کرونباخ با میزان استاندارد بالای 0.7 و پایایی ترکیبی (CR) با میزان استاندارد بالای 0.7 و میانگین واریانس توسعه یافته (AVE) با میزان استاندارد بالای 0.5 با استفاده از نرم افزار Smart-PLS بررسی شد. در **جدول ۲** می‌توان مشاهده کرد متغیرهای تحقیق از پایایی و روایی همگرا برخوردار می‌باشند.

جدول ۲

پایایی و روایی همگرایی متغیرهای مدل تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE
بازارگرایی	۰.۸۱۳	۰.۸۷۱	۰.۵۷۷
عملکرد سازمانی	۰.۸۴۳	۰.۸۸۵	۰.۵۶۶
نوآوری افزایشی	۰.۷۷۳	۰.۸۶۹	۰.۶۸۹
نوآوری رادیکال	۰.۷۴۶	۰.۸۵۶	۰.۶۶۶
گرایش فناوری	۰.۷۶۸	۰.۸۴۴	۰.۵۲۳
گرایش کارآفرینی	۰.۸۰۱	۰.۸۶۴	۰.۵۶۲

آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تأیید است. مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) همواره بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا نیز تأیید می‌شود.

در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار، یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه هست و مقادیر پایین و بالای قطر اصلی، ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. این ماتریس در **جدول ۳** نشان داده شده است:

جدول ۳

ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	بازارگرایی	۰.۷۵۹					
۲	عملکرد سازمانی	۰.۷۱۱	۰.۷۵۲				
۳	نوآوری افزایشی	۰.۵۰۱	۰.۶۴۷	۰.۸۳۰			
۴	نوآوری رادیکال	۰.۴۳۴	۰.۵۶۶	۰.۴۳۲	۰.۸۱۶		
۵	گرایش فناوری	۰.۶۲۹	۰.۶۹۴	۰.۳۷۶	۰.۳۳۷	۰.۷۲۳	
۶	گرایش کارآفرینی	۰.۴۶۴	۰.۶۰۴	۰.۳۹۴	۰.۳۶۷	۰.۴۱۴	۰.۷۵۰

همان‌گونه که از ماتریس بالا مشخص می‌باشد، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه‌ها است. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها فرض صفر مبتنی بر این است که توزیع داده‌ها نرمال است. این آزمون در سطح خطای ۵٪ تست می‌شود. اگر مقدار معناداری بزرگتر مساوی سطح خطای ۰/۰۵ بدست آید، دلیلی برای رد فرض صفر وجود نخواهد داشت. بنابراین توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها در **جدول ۴** ارائه شده است.

جدول ۴

آزمون نرمال بودن داده‌ها (کولموگروف-اسمیرنوف)

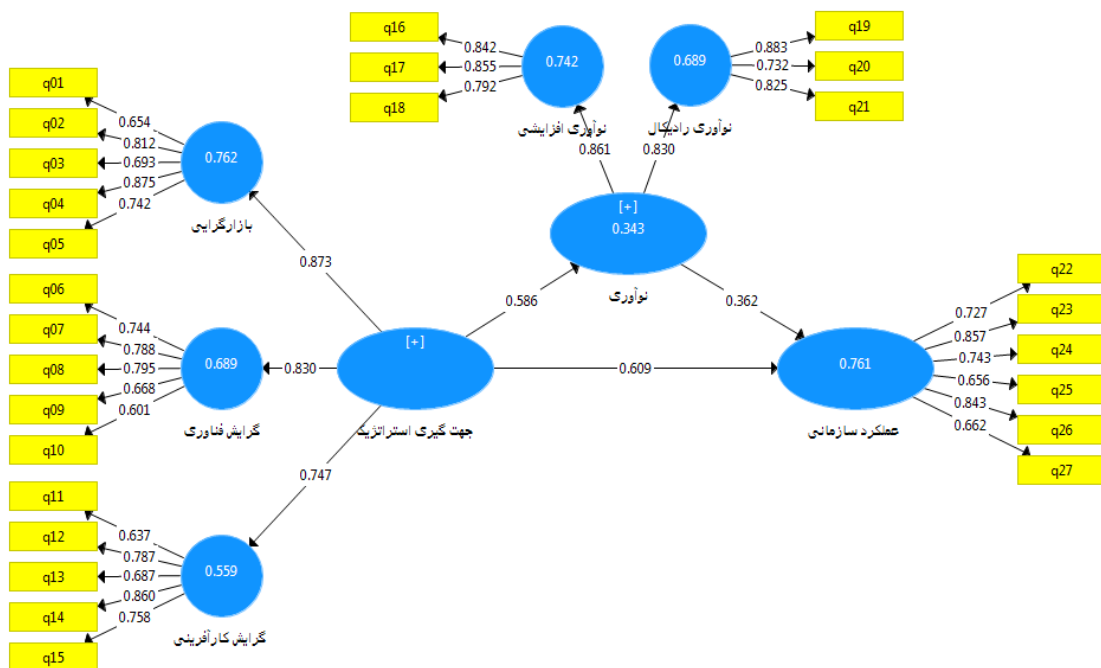
متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کولموگروف اسمیرنوف	معناداری
بازارگرایی	۲۹۱	۳.۴۶۱	۰.۶۸۳	۰.۱۰۲	۰.۴۰
عملکرد سازمانی	۲۹۱	۳.۳۵۵	۰.۸۲۲	۰.۱۰۰	۰.۴۷
نوآوری افزایشی	۲۹۱	۳.۳۸۳	۰.۷۲۸	۰.۱۴۲	۰.۰۰
نوآوری رادیکال	۲۹۱	۳.۱۴۶	۰.۹۳۷	۰.۱۹۵	۰.۰۰
گرایش فناوری	۲۹۱	۳.۲۳۱	۰.۸۸۲	۰.۱۱۵	۰.۱۰
گرایش کارآفرینی	۲۹۱	۳.۴۳۶	۰.۶۱۰	۰.۰۶۷	۰.۰۰

براساس نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در تمام موارد مقدار معناداری کوچکتر از سطح خطا (۰/۰۵) بدست آمده است. بنابراین فرض صفر رد شده و توزیع داده‌ها نرمال نمی‌باشد. از ویژگی‌های قدرتمند نرم‌افزار SmartPLS عدم حساسیت به پیش‌فرض نرمال بودن داده‌ها است لذا در چنین شرایطی، بهترین نرم‌افزار معادلات ساختاری برای اجرای مدل می‌باشد.

رابطه متغیرهای موردبررسی در هر یک از فرضیه‌های تحقیق بر اساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. در مدل کلی تحقیق که در شکل ۱ ترسیم شده است، مدل اندازه‌گیری (رابطه هر یک از متغیرهای قابل مشاهده به متغیر پنهان) و مدل مسیر (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه شده است. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره t با تکنیک بوت استراپینگ محاسبه شده است که در شکل ۲ ارائه شده است.

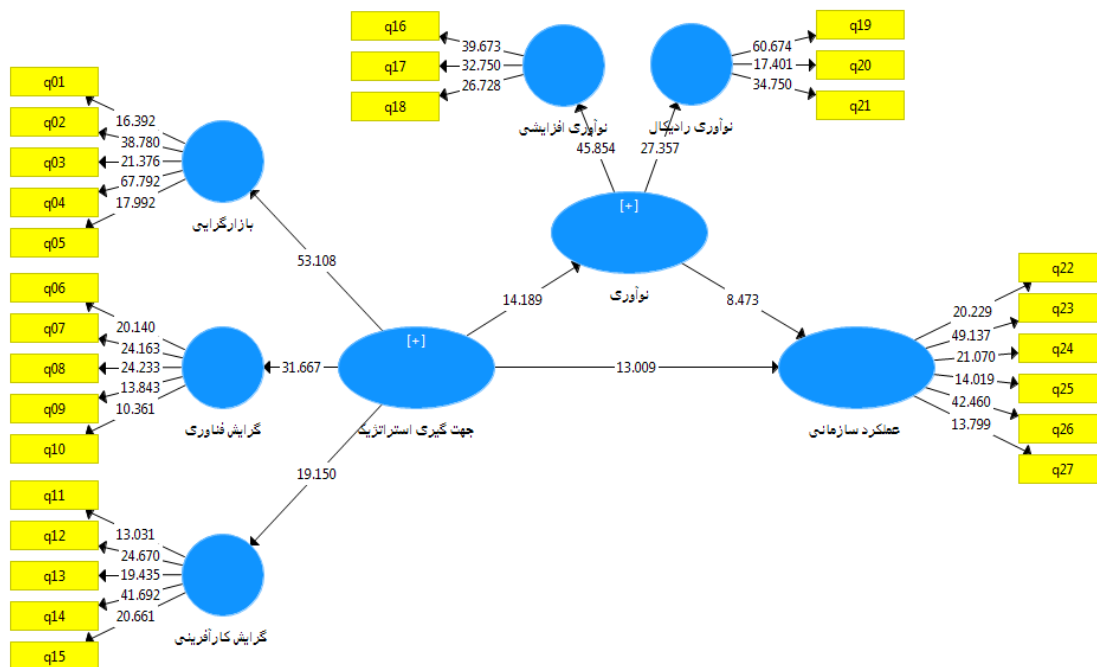
شکل ۱

تکنیک حداقل مربعات جزئی مدل کلی پژوهش



شکل ۲

آماره تی مدل کلی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ



فرضیه اول: جهت گیری استراتژیک به طور قابل توجهی بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد.

جدول ۵

نتایج بررسی فرضیه اول

مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معناداری	نتیجه
جهت گیری استراتژیک ← عملکرد سازمانی	۰.۶۰۹	۱۳.۰۰۹	۰.۰۰۰	تایید

طبق جدول ۵ مشاهده می گردد شدت اثر جهت گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی ۰/۶۰۹ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۱۳/۰۰۹ به دست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. مقدار معناداری نیز برابر ۰/۰۰۰ محاسبه شده است که از سطح خطای ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نشان از معناداری است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ جهت گیری استراتژیک به طور قابل توجهی بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد و فرضیه اول تایید می گردد.

فرضیه دوم: جهت گیری استراتژیک به طور قابل توجهی بر نوآوری تأثیر می گذارد.

جدول ۶

نتایج بررسی فرضیه دوم

مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معناداری	نتیجه
جهت گیری استراتژیک ← نوآوری	۰.۵۸۶	۱۴.۱۸۹	۰.۰۰۰	تایید

طبق **جدول ۶** مشاهده می‌گردد شدت اثر جهت گیری استراتژیک بر نوآوری ۰/۵۸۶ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۱۴/۱۸۹ به دست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. مقدار معناداری نیز برابر ۰/۰۰۰ محاسبه شده است که از سطح خطای ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نشان از معناداری است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ جهت گیری استراتژیک به طور قابل توجهی بر نوآوری تأثیر می‌گذارد و فرضیه دوم تایید می‌گردد.

فرضیه سوم: نوآوری به طور قابل توجهی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

جدول ۷

نتایج بررسی فرضیه سوم

مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معناداری	نتیجه
نوآوری ← عملکرد سازمانی	۰.۳۶۲	۸.۴۷۳	۰.۰۰۰	تایید

طبق **جدول ۷** مشاهده می‌گردد شدت اثر نوآوری بر عملکرد سازمانی ۰/۳۶۲ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۸/۴۷۳ به دست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. مقدار معناداری نیز برابر ۰/۰۲۷ محاسبه شده است که از سطح خطای ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نشان از معناداری است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ نوآوری به طور قابل توجهی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد و فرضیه سوم تایید می‌گردد.

فرضیه چهارم: نوآوری یک اثر میانجی بر پیوند جهت گیری استراتژیک و عملکرد سازمانی دارد.

برای اثبات نقش میانجی، ابتدا معناداری مسیر غیرمستقیم بین متغیر مستقل و وابسته گذرنده از متغیر میانجی بررسی می‌شود. در صورت معناداری مسیر غیرمستقیم، می‌توان میزان شدت نقش میانجی گری را تعیین کرد.

آزمون سوبل^۱ روشی برای سنجش معناداری اثر متغیر میانجی در آمار است. این آزمون توسط مایکل سوبل مطرح شده است که از اساتید دانشگاه کلمبیا در آمریکا است. چنانچه مقدار آماره آزمون با آزمون سوبل از مقدار بحرانی ۱.۹۶ بیشتر باشد اثر میانجی معنادار است. آماره آزمون در این روش با فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$t = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2)}}$$

این آزمون فقط در نمونه‌های بزرگ به خوبی کار می‌کند (در هنگامی که حجم نمونه کم است، باید از فرمان Bootstrapping در

نرم افزار SmartPls استفاده نمود)

گام اول: بررسی معناداری میانجی:

¹ Sobel test

جدول ۸

نتایج بررسی معناداری میانجی فرضیه چهارم

مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معناداری	نتیجه
جهت گیری استراتژیک ← نوآوری ← عملکرد سازمانی	۰.۲۱۲	۶.۸۰۰	۰.۰۰۰	تایید

اثر غیرمستقیم جهت گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با میانجی نوآوری ۰/۲۱۲ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۶/۸۰۰ به دست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. مقدار معناداری نیز برابر ۰/۰۰۰ محاسبه شده است که از سطح خطای ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نشان از معناداری است. برای محاسبه شدت اثر متغیر میانجی از شمول واریانس^۱ (VAF) استفاده شده است، که مقداری (بین ۰ و ۱) اختیار می‌کند. هر چه این مقدار به ۱ نزدیکتر باشد نشان از تأثیر قوی سازه میانجی دارد. رسولی و همکاران (۱۳۹۷). اگر مقدار شمول واریانس VAF کمتر از ۲۰٪ باشد می‌توان نتیجه گرفت که میانجی‌گری صورت نگرفته است، اگر VAF بین ۲۰٪ تا ۸۰٪ باشد، به عنوان میانجی‌گری جزئی شناخته می‌شود و وقتی مقدار VAF بالاتر از ۸۰٪ باشد، میانجی‌گری کامل است. هیر و همکاران (۲۰۱۳). شمول واریانس نسبت اثر غیرمستقیم به اثر کل را نشان می‌دهد که در آن:

a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

c: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته

جدول ۹

نتایج محاسبه شدت میانجی فرضیه چهارم

نماد	مسیر	ضریب مسیر	VAF	نتیجه
a	جهت گیری استراتژیک ← نوآوری	۰.۵۸۶	۰.۲۵۸	میانجی‌گری جزئی
b	نوآوری ← عملکرد سازمانی	۰.۳۶۲		
c	جهت گیری استراتژیک ← عملکرد سازمانی	۰.۶۰۹		

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} = \frac{0.586 \times 0.362}{(0.586 \times 0.362) + 0.609} = 0.258$$

با توجه به اینکه مقدار VAF بین ۲۰٪ تا ۸۰٪ محاسبه شده است نقش میانجی‌گری جزئی تایید می‌شود. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ نوآوری یک اثر میانجی بر پیوند جهت گیری استراتژیک و عملکرد سازمانی دارد و فرضیه چهارم تایید می‌گردد.

¹ variance accounted for

بحث و نتیجه گیری

تغییرات جهانی، تحولات مدیریت استراتژیک و ضرورت گذار از جهت گیری های برنامه ریز به جهت گیری های فرهنگی به منظور بهبود مثبت عملکرد سازمان ها الزامی بوده است. جهت گیری های استراتژیک، اصول راهبری هستند که بر برنامه ها و فعالیت های استراتژیک سازمان تأثیر می گذارند و در واقع موفقیت سازمانی عموماً به جهت گیری استراتژیک نسبت داده می شود. جهت گیری استراتژیک، تلاش سازمان ها برای ایجاد رفتارهای سازمانی متناسب با استراتژی های مدیران است و تأثیر جهت گیری استراتژیک بر ارزش ها، باورها، هنجارها و فرهنگ سازمانی کارکنان در کسب مزیت رقابتی در بازار تأثیرگذار است. در این مطالعه به بررسی انعطاف پذیری استراتژیک و عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی نوآوری پرداخته شده است. نتایج نشان داد که جهت گیری استراتژیک به طور قابل توجهی بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد. جهت گیری استراتژیک به طور قابل توجهی بر نوآوری تأثیر می گذارد. نوآوری به طور قابل توجهی بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد. نوآوری یک اثر میانجی بر پیوند جهت گیری استراتژیک و عملکرد سازمانی دارد. یافته های این مطالعه تا حد زیادی با مطالعات قبلی مطابقت دارد (Adiguzel & Sonmez Cakir, 2022; Asghari & Amani, 2016; Huo & Li, 2022; Kumar et al., 2012; Maclean et al., 2015; Zehir et al., 2023). و این فرض را بر اساس نظریه RBV تایید می کنند. نتایج نشان داده است که جهت گیری استراتژیک (بازاریابی، کارآفرینی و فناوری) تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت و عملکرد نوآوری شرکت ها دارد. این نشان می دهد که قابلیت های کارآفرینی برای شناسایی فرصت ها، ریسک کردن و نشان دادن توان رقابتی، می تواند بر قابلیت نوآوری و عملکرد تأثیر مثبت بگذارد. به همین ترتیب، شرکت ها با توانایی طراحی محصولات/خدمات مناسب، تجزیه و تحلیل بخش بندی بازار و رفتار مصرف کننده بهتر برای ارتقای محصولات خود، تأثیر مثبتی بر نوآوری و عملکرد دارند. علاوه بر این، توانایی شرکت ها در استفاده از نوآوری مدرن و رویکردها و تکنیک ها و فرآیندهای جدید، عملکرد کلی آن ها را در مقایسه با شرکت هایی که فاقد چنین جهت گیری فناوری هستند، افزایش می دهد. این نتایج تا حد زیادی از گزاره نظریه RBV پشتیبانی می کند و با مطالعات مرتبط قبلی سازگاری دارد (Adiguzel & Sonmez Cakir, 2022; Huo & Li, 2022) که جهت گیری استراتژیک می تواند به راحتی نوآوری سازمانی قوی ایجاد کند. ظرفیت در قالب مزیت رقابتی، پتانسیل جهت گیری استراتژیک جهت و فرهنگی را فراهم می کند که یک شرکت برای انجام تجارت خود و کسب مزیت رقابتی اتخاذ کند (Valos & Bednall, 2010) که در نهایت منجر به کاهش محصولات می شود. در واقع یک فلسفه مدیریتی است که رشد آن ها، بهره وری کمتر و از دست دادن سهم بازار به دنبال عملکرد بالاتر، کار بر روی نوآوری محصول و خدمات و مزیت رقابتی می تواند ارزش و مجموعه ای از باورها را ایجاد کند (Jassmy et al., 2018). این مطالعه نشان داده است که تأثیر نوآوری سازمانی بر عملکرد شرکت مهم است که با مطالعات قبلی همراستا است (Blaique et al., 2022; Cao et al., 2022; Capriati & Divella, 2020; Charoensukmongkol, 2016, 2022; Iqbal et al., 2021; Liu et al., 2022). همچنین، قابلیت نوآوری سازمانی میانجی روابط بین بازاریابی و جهت گیری های فناورانه و عملکرد شرکت ها است، این نتایج نشان می دهد که قابلیت نوآوری سازمانی یک ضرورت جزئی برای جهت گیری های بازاریابی و فناوری است تا بتواند بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت بگذارد. در همین حال، جهت گیری کارآفرینی نیازی به حضور نوآوری سازمانی برای تأثیرگذاری بر عملکرد شرکت دارد که تا حدی با مطالعات قبلی که نوآوری سازمانی عملکرد شرکت را هدایت می کند، مطابقت دارد (Iqbal et al., 2021; Liu et al., 2022; Magalhães-). Fan et al., 2024). فان و همکاران (۲۰۲۲) اظهار داشتند که نوآوری سازمانی، رویکردهای جدیدی است که توسط شرکت ها در سه حوزه مورد استفاده قرار می گیرد. قابلیت نوآوری سازمانی مستلزم شیوه های تجاری، سازماندهی کاری و روابط خارجی است (Fan et al., 2022).

این مطالعه نشان می‌دهد که جهت‌گیری استراتژیک (بازاریابی، کارآفرینی و فناوری) تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری و عملکرد شرکت‌ها دارد. علاوه بر این، نوآوری سازمانی به طور قابل توجهی رابطه بین بازاریابی و جهت‌گیری‌های فناورانه و عملکرد شرکت‌ها را تعیین می‌کند. این مقاله نتیجه می‌گیرد که ابعاد جهت‌گیری استراتژیک، عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، قابلیت نوآوری سازمانی نیز عملکرد شرکت را هدایت می‌کند. این مقاله همچنین نشان داد که قابلیت نوآوری سازمانی به شرط ضروری تبدیل شده است که از طریق آن تأثیرات جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد شرکت حاصل می‌شود که با نظریه RBV سازگار است اساس نتایج می‌توان پیشنهادهای زیر ارائه داد:

- سیاست و پیامدهای عملی این مقاله شامل شرایط اضطراری متغیرهای زمینه‌ای است که بر نوآوری سازمانی و عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد تا مدیران، مالکان را جهت پشتیبانی به منظور توسعه استراتژی‌های قوی، راهنمایی کنند.
- پیشنهاد می‌گردد در شرکت زمینه‌های لازم برای تلفیق و ترکیب نوآوری را از طریق منابع داخلی و خارجی در راستای مشارکت کارکنان در بهبود تصمیم‌گیری در شرکت برای ارائه مناسب‌تر خدمات استفاده گردد.
- برای آنکه خدمات با هزینه‌های کمتری به مشتریان ارائه گردد، لازم است بر نوآوری و اتوماسیون پیشرفته و مشتری‌مداری تأکید گردد.
- به طور سیستماتیک دوره‌های آموزشی مناسب برای کارکنان در نظر گرفته شود تا مهارت‌های مشتری‌مداری و خلاقیت و نوآوری در آن‌ها ارتقاء داده شود.
- مدیران لازم است برای ارتقای مزیت رقابتی در سازمان بر سیستم‌های مدیریت کیفیت و همکاری با مشتریان در بهبود تصمیم‌گیری‌های سازمانی استفاده گردد.
- زمان مناسبی در جلسات تصمیم‌گیری، درباره استراتژی‌های رقبا در نظر بگیرند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی‌رایت ارسال خواهد شد.

References

- Abdulrab, M., Al-Mamary, Y. H. S., Alwaheeb, M. A., Alshammari, N. G. M., Balhareth, H., & Al-Shammari, S. A. (2021). Mediating role of strategic orientations in the relationship between entrepreneurial orientation and performance of Saudi SMEs. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 18(4). <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2021.029>
- Adiguzel, Z., & Sonmez Cakir, F. (2022). Examining the effects of strategic orientation and motivation on performance and innovation in the production sector of automobile spare parts. *European Journal of Management Studies*, 27(2), 131-148. <https://doi.org/10.1108/EJMS-01-2022-0007>
- Akter, S., Hossain, M. A., Lu, Q., & Shams, S. M. R. (2021). Big data-driven strategic orientation in international marketing. *International Marketing Review*, 38(5), 927-947. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2020-0256>
- Appiah, M. K., Akolaa, R. A., & Ayisi-Addo, A. K. (2022). Modeling the impact of macroenvironmental forces on investment in renewable energy technologies in Ghana: The moderating role of Entrepreneurship orientation dimensions. *Cogent Economics & Finance*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2071387>
- Asghari, A. F., & Amani, R. (2016). Surveying the influence of market and innovation orientation on E-Loyalty (Case Study: An Iranian Company). *Journal of Administrative Management, Education + Training*, 12(4), 43-50. <https://www.sid.ir/paper/521239/en>
- Blaique, L., Abu-Salim, T., Asad Mir, F., & Omahony, B. (2022). The impact of social and organisational capital on service innovation capability during COVID-19: The mediating role of strategic environmental scanning. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2022-0023>
- Cao, T. T., Le, P. B., & Nguyen, N. T. M. (2022). Impacts of high-involvement HRM practices on organizational innovation capability: The mediating mechanism of tacit and explicit knowledge sharing. *International Journal of Innovation Science*, 14(5), 733-749. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2021-0091>
- Capriati, M., & Divella, M. (2020). Firms' organisational capabilities and innovation generation: The case of Italy. *Economics of Innovation & New Technology*, 31(6), 447-466. <https://doi.org/10.1080/10438599.2020.1823674>
- Charoensukmongkol, P. (2016). The interconnections between bribery, political network, government supports, and their consequences on export performance of small and medium enterprises in Thailand. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(2), 259-276. <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0164-1>
- Charoensukmongkol, P. (2022). Does entrepreneurs' improvisational behavior improve firm performance in time of crisis? *Management Research Review*, 45(1), 26-46. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2020-0738>
- Fan, F., Zhang, X., & Wang, X. (2022). Are there political cycles hidden inside collaborative innovation efficiency? An empirical study based on Chinese cities. *Science & Public Policy*, 49(3), 532-551. <https://doi.org/10.1093/scipol/scac005>
- Huo, M., & Li, C. (2022). Impact of managerial power on enterprise innovation performance: The mediating roles of financing constraints and strategic orientation. *Chinese Management Studies*, 17(3), 637-659. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2021-0249>
- Ibarra-Cisneros, M. A., Demuner-Flores, M. D. R., & Hernández-Perlins, F. (2021). Strategic orientations, firm performance and the moderating effect of absorptive capacity. *Journal of Strategy and Management*, 14(4), 582-611. <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2020-0121>
- Iqbal, S., Rasheed, M., Khan, H., & Siddiqi, A. (2021). Human resource practices and organizational innovation capability: Role of knowledge management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 732-748. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-02-2020-0033>
- Jassmy, K., Banacu, C., & Bhaya, Z. (2018). Strategic orientation for improving financial performance case study in Al-Qadisiya governorate banking. *Management and Economics Review*, 2(1), 147-164. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2023.2211366>
- Kumar, K., Boesso, G., Favotto, F., & Menini, A. (2012). Strategic Orientation, Innovation Patterns and Performances of SMEs and Large Companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19, 132-145. <https://doi.org/10.1108/14626001211196442>
- Liu, G., Liu, W., & Ko, W. W. (2022). Organisational capabilities and small and medium sized firms' attainment of innovation outcomes: The moderating roles of exports and formal business networks. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(7), 1022-1060. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2021-0600>

- Maclean, M., Appiah, M. K., & Addo, J. F. (2023). Implications of strategic orientation on firms' performance in a lower middle-income country: Does organizational innovation capability matter? *Cogent Business & Management*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2211366>
- Magalhães-Teixeira, A. M., Roldán, J. L., & Leal Millán, A. G. (2024). Strategic-hybrid orientations and perceived business performance in medium/high-tech SMEs. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2023-0272>
- Obeidat, B., Al-Suradi, M., Masa'deh, R., & Tarhini, A. (2016). The Impact of Knowledge Management on Innovation: An Empirical Study on Jordanian Consultancy Firms. *Management Research Review*, 39, 1214-1238. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0214>
- Valos, M. J., & Bednall, D. H. (2010). The Alignment of Market Research with Business Strategy and CRM. *Journal of Strategic Marketing*, 18, 187-199. <https://doi.org/10.1080/09652540903537022>
- Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 358-367. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.381>