

## Investigating the Effects of a Competitive Mindset on the Performance of Small and Medium-sized Enterprises with a Moderating Role of Strategic Growth

Zohre Hassani\*

PhD in Information Technology Management,  
Yazd University, Yazd, Iran.

Asghar Tayebi

MSc in Computer Engineering, Artificial  
Intelligence, Yazd University, Yazd, Iran.

### Abstract

The relationship between participation and performance is receiving increasing attention. Existing research focuses on the firm level, while there is a need to investigate individual aspects of participation, such as the collaborative mindset. To bridge this research gap, we examine the moderating role of strategic growth aspirations in the relationship between collaborative mindset and the performance of small and medium-sized enterprises. We test our hypotheses on a sample of 273 small and medium-sized enterprises. The results of our empirical study show that the relationship between competitive mindset and the performance of small and medium-sized enterprises is not direct, but is moderated by strategic growth aspirations. The results indicate that in the presence of high strategic growth aspirations, a collaborative mindset reduces performance in small and medium-sized enterprises, whereas if strategic growth aspirations are low, a collaborative mindset improves performance. The results of this study contribute to the partnership literature by focusing on the individual level and by showing that the impact of a partnership mindset on the performance of SMEs varies based on the respective strategic growth aspirations.

**Keywords:** Competitiveness, Competitivemindset, Strategic, growth, Performance. Small and medium, sized enterprises.

**How to Cite:** Hassani, Z. , & Tayebi, A. (2023). Investigating the Effects of a Competitive Mindset on the Performance of Small and Medium-sized Enterprises with a Moderating Role of Strategic Growth. Pricing Science, 2(1), 53-80. doi: bumara.3.2.15564.35887873.63087458



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

## بررسی اثرات یک ذهنیت رقابتی بر کارایی شرکت های کوچک و متوسط با نقش تعدیل کننده رشد استراتژیک

زهره حسنی\*

دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

اصغر طیبی

کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر، گرایش هوش مصنوعی، دانشگاه یزد، یزد، ایران..

### چکیده

ارتباط بین مشارکت و عملکرد به طور فزاینده ای توجه را به خود جلب می کند. تحقیقات موجود بر روی سطح شرکت متمرکز است، در حالی که نیاز به تحقیق در مورد جنبه های فردی مشارکت، مانند طرز فکر مشارکتی وجود دارد. برای کاهش این شکاف تحقیقاتی، ما نقش تعدیل کننده آرزوهای رشد استراتژیک را در رابطه بین ذهنیت مشارکتی و عملکرد شرکت های کوچک و متوسط بررسی می کنیم. ما فرضیه های خود را بر روی نمونه ای از ۲۷۳ شرکت کوچک و متوسط آزمایش می کنیم. نتایج مطالعه تجربی ما نشان می دهد که رابطه بین ذهنیت رقابتی و عملکرد شرکت های کوچک و متوسط مستقیم نیست، بلکه با آرزوهای رشد استراتژیک تعدیل می شود. نتایج نشان می دهد که در حضور آرزوهای رشد استراتژیک بالا، طرز فکر تعاونی عملکرد را در شرکت های کوچک و متوسط کاهش می دهد، در حالی که اگر آرزوهای رشد استراتژیک کم باشد، ذهنیت مشارکتی عملکرد را بهبود می بخشد. نتایج این مطالعه با تمرکز بر سطح فردی و با نشان دادن اینکه تأثیر یک طرز فکر مشارکتی بر عملکرد شرکت های کوچک و متوسط بر اساس آرزوهای رشد استراتژیک مربوطه متفاوت است، به ادبیات مشارکت کمک می کند.

کلیدواژه ها: هم رقابتی، ذهنیت رقابتی. رشد استراتژیک، عملکرد، شرکت های کوچک و متوسط

**استناد به این مقاله:** حسنی، زهره و طیبی، اصغر. (۱۴۰۲). بررسی اثرات یک ذهنیت رقابتی بر کارایی

شرکت های کوچک و متوسط با نقش تعدیل کننده رشد استراتژیک. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۲(۱)،

۸۰-۵۳



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین المللی کرییتیو کامنز با شرایط انتساب- غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می شود.

©نویسندگان

## مقدمه

علاقه پژوهشى به مشاركت در حال افزايش است (بوونكن، فردريش، و كراوس، ۲۰۲۰؛ كريك و كريك، ۲۰۲۱؛ چاكون، كليماس، و ماريان، ۲۰۲۰؛ گرنشايمر، كانباخ، و گاست، ۲۰۲۱؛ زو، يانگ، ژانگ، و گوو، ۲۰). مشاركت به همكارى و رقابت همزمان بين شركت هاى با هدف ايجاد ارزش اشاره دارد (گنياوالى و رايان چارلتون، ۲۰۱۸). *Coopetition* همچنين به عنوان " رابطه متناقض بين دو يا چند بازيگر به طور همزمان در غير در تعاملات مشاركتى و رقابتى ... " توصيف شده است (Bengtsson & Kock, 2014, p. 182). به دليل فعاليت هاى مخالف همزمان همكارى و رقابت، تنش ذاتى در رقابت وجود دارد (Czakov, Srivastava, Le Roy, & Gnyawali, 2020) و بنا بر اين تمرکز بر مديريت و عملكرد رقابت مهم است (Bouncken et al., ۲۰۲۰؛ Czakov, Klimas, و Mariani, ۲۰۲۰).

تحقيقات مشاركتى موجود معمولاً ديد گاهى در سطح شركت اتخاذ کرده است، كه اين پتانسيل را دارد كه نقش ادراكات، نگرش ها و انگيزه هاى مديران فردى را در تأثير گذارى بر رقابت سطح شركت، رشد استراتژيك شركت و عملكرد شركت كم رنگ كند. تعداد فزاينده اى از مطالعات بر جنبه هاى سطح مديريت فردى مشاركت، مانند مسائل شناختى مانند طرز فكر (McGrath, O'Toole, & Canning, 2019) و حس سازى (LundgrenHenriksson & Tidstrom, " 2021) تمرکز مى كنند. اين مطالعات اهميت ديد گاه ذهنى مديران را آشكار مى كند و خواستار تحقيقات بيشتري در مورد سطح فردى رقابت است. اين مطالعه به آن حوزه كمك مى كند، به ويژه با تمرکز بر رقابت، رشد استراتژيك و عملكرد در سطح فردى از ديد گاه مديريتى ذهنى.

تحقيقات مشاركتى موجود معمولاً ديد گاهى در سطح شركت اتخاذ کرده است، كه اين پتانسيل را دارد كه نقش ادراكات، نگرش ها و انگيزه هاى مديران فردى را در تأثير گذارى بر رقابت سطح شركت، رشد استراتژيك شركت و عملكرد شركت كم رنگ كند. تعداد فزاينده اى از مطالعات بر جنبه هاى سطح مديريت فردى مشاركت، مانند مسائل شناختى مانند طرز فكر (McGrath, O'Toole, & Canning, 2019) و حس سازى (LundgrenHenriksson & Tidstrom, " 2021) تمرکز مى كنند. اين مطالعات اهميت ديد گاه ذهنى مديران را آشكار مى كند و خواستار تحقيقات بيشتري در مورد سطح

فردی رقابت است. این مطالعه به آن حوزه کمک می کند، به ویژه با تمرکز بر رقابت، رشد استراتژیک و عملکرد در سطح فردی از دیدگاه مدیریتی ذهنی.

این دیدگاه رفتاری از رقابت در مطالعات اخیر منعکس شده است (به عنوان مثال، Crick، ۲۰۲۱؛ Czakon، Klimas، Mariani، & Raza-Illah، ۲۰۲۰). Raza-Illah، ۲۰۲۱ را ببینید). رفتار و اقدامات شرکت به کاری که مدیران آن انجام می دهند بستگی دارد (Czakon، Klimas، & Mariani، 2020) که بازتاب دهنده طرز فکر مدیران است. یک ذهنیت را می توان به عنوان یک دیدگاه ذهنی معمولی توصیف کرد که بر نحوه تفسیر و واکنش فرد به موقعیت ها تأثیر می گذارد (Gaim & Wåhlin، 2016). در زمینه رقابت ما، ذهنیت مدیریتی مفروضات، ارزش ها و باورهای مرتبط با اهمیت همکاری با شرکت های رقیب را در بر می گیرد (کریک، ۲۰۲۱).

مشارکت در رقابت مستلزم آن است که مدیران ارزش همکاری با رقبا را ببینند. بنابراین، یک ذهنیت مشارکتی را می توان به عنوان یک مقدمه انتقادی از رقابت در نظر گرفت (به عنوان مثال، Czakon، Klimas، Mariani و ۲۰۲۰ را ببینید). کریک و کریک (۲۰۲۱) یک رابطه مثبت بین ذهنیت مشارکت محور و فعالیت های مشارکتی پیشنهاد می کنند. این باور در بین مالک/مدیران و تصمیم گیرندگان شرکت ها مبنی بر اینکه همکاری با رقبا می تواند باعث بهبود عملکرد شود باید در رفتار مشارکتی آشکار شود (نالباغ و براندنبرگر، ۱۹۹۶). با توجه به Crick and Crick (۲۰۲۱) و Gnyawali and Park (۲۰۱۱)، یک ذهنیت مشارکت محور باید فعالیت های مشارکتی را هدایت کند. به این دلیل است که ارزش ها، باورها و مفروضات مرتبط با چنین طرز فکری، همکاری با رقبا را برای ارائه منافع متقابل تشویق می کند.

ذهنیت رقابتی به باز بودن و دیدن فرصت های یک رابطه تجاری مشارکتی، به عنوان مثال مربوط به رشد استراتژیک، مرتبط است. با این حال، شکافی در دانش ما در رابطه با ارتباط بین مشارکت و رشد استراتژیک وجود دارد (Lechner, Soppe, & Dowling, 2016). تحقیقات مشارکتی موجود عمدتاً رشد استراتژیک را به عنوان یک مزیت یا نتیجه در نظر می گیرد و به ندرت آن را از هر منظر دیگری بررسی می کند. با این حال، مطالعات اخیر در مورد رشد استراتژیک شرکت های کوچک و متوسط اذعان می کنند که رشد استراتژیک شرکت منعکس کننده آرزوهای رشد استراتژیک مدیران شرکت های کوچک و متوسط و تمایل آنها برای رشد استراتژیک کسب و کار است (به عنوان

مثال، Kolvereid & Isaksen, Eide, Moen, Madsen, & Azari, 2021، 2017 را ببينيد). بنا بر اين، بررسى ارتباط بين ذهنيت رقابتي، آرزو هاى رشد استراتژيک و عملکرد شرکت شايسته است.

هدف از اين مطالعه بررسى تاثير ذهنيت رقابتي بر عملکرد شرکت و شناسايى نقش تعديل کننده آرزوى رشد استراتژيک است. اين مطالعه بر گسترش دانش مربوط به جنبه هاى فردى مشارکت با کاوش در رقابت از ديدگاه ذهنيت، آرزو هاى رشد استراتژيک و ادراکات ذهنى از عملکرد متمرکز است. در حالى که تحقيقات اخير نقش حياتى مديران فردى و طرز فکر آنها را در برانگيختن رقابت و افزايش عملکرد مشخص مى کند، تحقيقات در مورد ارتباط بين ذهنيت مشارکتى مديرى و عملکرد شرکت هاى کوچک و متوسط کمياب است. علاوه بر اين، مطالعات موجود در اين زمينه تمايل دارند که ارتباط را مستقيم بدانند و در نتيجه ساير عناصر تاثير گذار مانند آرزو هاى رشد استراتژيک را در نظر نگيرند. آرزوى رشد استراتژيک به نتيجه مربوط مى شود (ايده و همکاران، ۲۰۲۱)، مانند رشد استراتژيک شرکت که با عملکرد مرتبط است. مطالعه ما بينش هاى جديدى را در مورد تاثير ذهنيت رقابتي و آرزو هاى رشد استراتژيک بر عملکرد شرکت ارائه مى دهد، و در نتيجه ما به تحقيقات قبلى در مورد سطح فردى مشارکت کمک مى کنيم.

نتايج تجربى بر داده هاى يك مطالعه كمى از ۲۷۳ شرکت کوچک و متوسط متكى است. يك رويکرد تحقيق كمى انتخاب شد زيرا اكثر مطالعات در مورد رقابت و عملکرد مبتنى بر تحقيق موردى است (اليور، ۲۰۰۴)، و كمبود شواهد از مطالعات نمونه بزرگ وجود دارد (Bouncken & Fredrich، ۲۰۱۲؛ Klimas، Czakon، و Mariani)، (۲۰۲۰)؛ Srivastava، Czakon، و همکاران، ۲۰۲۰). نتايج اين مطالعه با نشان دادن نقش تعديل کننده آرزو هاى رشد استراتژيک در رابطه بين ذهنيت مشارکتى و عملکرد شرکت هاى کوچک و متوسط به تحقيقات مشارکتى کمک مى کند. به طور خاص، نتايج تحقيقات موجود در مورد رقابت در سطح فردى را با نشان دادن اينکه تاثير يك ذهنيت رقابتي مديرى بر عملکرد شرکت بسته به سطح آرزوى رشد استراتژيک مديرى متفاوت است، تکميل مى کند. مطالعه ما با برجسته کردن اهميت ذهنيت مديرى، بينش هاى مهمى را به تحقيق در مورد رقابت و عملکرد اضافه مى کند. همچنين نشان مى دهد که تاثير آن طرز فکر مديرى به عوامل ذهنى ديگر مانند آرزو هاى رشد استراتژيک مربوط مى شود.

این مقاله به شرح زیر سازماندهی شده است. در ادامه، پیشینه نظری مربوط به رقابت و عملکرد شرح داده می‌شود و فرضیه‌ها ایجاد می‌شوند. سپس روش تحقیق ترسیم شده و گردآوری داده‌ها، نمونه و معیارها توضیح داده شده است. در ادامه شرح و تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از مطالعه تجربی وجود دارد. نتایج در بخش پایانی مورد بحث قرار می‌گیرد و نتیجه‌گیری از دیدگاه نظری ارائه می‌شود. آن بخش پایانی همچنین مفاهیم مدیریتی را توضیح می‌دهد و موضوعاتی را برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌کند.

### پیشینه نظری

مطالعات اخیر همکاری با تعاملات و نتایج مشارکت مرتبط است (گرنشایمر و همکاران، ۲۰۲۱). تا آنجا که به تعاملات مربوط می‌شود، یک زمینه فعلی و به ندرت مطالعه شده به سطح فردی مربوط می‌شود و به موضوعاتی مانند ادراکات مدیریتی (Czakoń & Czernek-Marszałek, 2021)، احساسات (Raza-Ullah, 2020) و طرز فکر (Crick, 2021)؛ رضالاه، ۲۰۲۰) مربوط می‌شود. برای مثال، مطالعات نتایج حاصل از رقابت به عملکرد مربوط می‌شود (کریک و کریک، ۲۰۲۰). این مطالعه به ذهنیت مدیریتی فردی و تأثیر آن بر عملکرد برای جبران شکاف فعلی در دانش تحقیق می‌پردازد. دیدگاه رفتاری مشارکت (به عنوان مثال، Czakoń, Klimas و Mariani، ۲۰۲۰) را ببینید) بر نقش مدیران و ذهنیت مشارکتی در ایجاد همکاری با رقبا تأکید دارد. ذهنیت‌ها جنبه مهمی از فرهنگ سازمانی هستند زیرا مسائلی را که مدیران و کارکنان محرک‌های مهم عملکرد در نظر می‌گیرند، تعریف می‌کنند (کریک، ۲۰۲۱). برخی از مطالعات نشان می‌دهند که ذهنیت رقابتی در پذیرش تنش‌های رقابتی و پذیرش وجود تعارض و تنوع منعکس می‌شود (Czakoń, Klimas و Mariani، ۲۰۲۰؛ لو، ۲۰۰۷). علاوه بر این، برخی تحقیقات معتقدند که ذهنیت رقابتی اهمیت رقابت و فرصت‌های ایجاد ارزش با رقبا را تشخیص می‌دهد (Czakoń & Czernek-Marszałek، ۲۰۲۱؛ Gnyawali & Park، ۲۰۰۹). بر این اساس، ما یک ذهنیت رقابتی را از طریق نگرش مدیران نسبت به رقابت تعریف می‌کنیم - به معنای شناخت اهمیت و فرصت‌های ارائه شده توسط رقابت و قصد ایجاد روابط مشارکتی.

مطالعات قبلی نشان داده‌اند که ذهنیت رقابتی یک پیش‌نیاز مهم برای مدیریت مؤثر روابط همکار است (کریک، ۲۰۲۱؛ رضالاه، ۲۰۲۱). مدیرانی که ذهنیت مشارکتی دارند

بيشتر احتمال دارد پتانسيل همكارى با رقبا را به عنوان فعاليتى كه عملكرد را هدايت مى كند ببينند، در حالى كه مديرانى كه ذهنيت رقابتي كمترى دارند احتمال كمترى دارد ارزش بالقوه مشاركت را ببينند (كريك، ۲۰۲۱؛ مك گراث و همكاران، ۲۰۱۹). علاوه بر اين، آبرنتى، اندرسون، ناير، جيانگ و آنسون). (۲۰۲۱) نشان داد كه طرز فكر مديران با شيوه هاى مديريت منابع آنها مرتبط است. تحقيقات قبلى همچنين به رسميت مى شناسد كه مديران بايد يك ذهنيت رقابتي براى تسهيل اجراء موفقيت آميز يك استراتژى مشاركتى ايجاد كنند (سران، پلگرين-بوچر و گوراو، ۲۰۱۴).

تحقيقات همچنين گزارش مى دهد كه نقش و تأثير مديران عوامل مهمى در رشد استراتژيك شركت هاى كوچك و متوسط است (آذرى، مدسن و موئن، ۲۰۱۷؛ ويكلوند و شپرد، ۲۰۰۳). براى يك شركت هاى كوچك و متوسط، رشد استراتژيك معمولاً به معناى تغييرات در ويژگى هاى تجارى و عمليات است كه مى تواند نياز به كسب دانش جديد را تحريك كند، كه ممكن است صاحبان و مديران شركت هاى كوچك و متوسط را نگران كند (Wiklund & Shepherd, 2003). مطالعات قبلى تصديق كرده اند كه توانايى و انگيزه شخصى نقش مهمى در رشد استراتژيك شركت هاى كوچك بازي مى كند (آذرى و همكاران، ۲۰۱۷؛ ويكلوند و شپرد، ۲۰۰۳) و آرزوى رشد استراتژيك مديريتى نيروى محرکه رشد استراتژيك شركت هاى كوچك و متوسط است (ايدو و همكاران، ۲۰۲۱). همچنين اشاره شده است كه همه مديران شركت هاى كوچك و متوسط علاقه مند به گسترش تجارت خود و استفاده از فرصت ها نيستند (Cassar, 2006; Wiklund & Shepherd, 2003). يافته هاى گزارش شده در بالا نشان مى دهد كه صاحبان و مديران شركت هاى كوچك و متوسط نقش اساسى در شكل دهى به نتايج سازمانى دارند (به عنوان مثال، Eide و همكاران، ۲۰۲۱؛ Isaksen و Kolvereid، ۲۰۱۷ را ببينيد). يك شركت ممكن است با به كارگيرى استراتژى هاى مختلف رشد استراتژيك كند (آذرى و همكاران، ۲۰۱۷)، كه يكي از آنها مى تواند جستجوى فرصت هاى براى مشاركت باشد، كه هم به ذهنيت مشاركتى مديريتى و هم به آرزوهاى رشد استراتژيك مديريتى نياز دارد.

### فرضيه ها

مديريت موفق و كارآمد رقابت مى تواند با عملكرد شركت مرتبط باشد. با اين حال، يك بحث مداوم در مورد رابطه بين مشاركت و عملكرد وجود دارد (به عنوان مثال، كريك و كريك، ۲۰۲۱؛ رضاالله، ۲۰۲۱ را ببينيد). تحقيقات قبلى نشان مى دهد كه رقابت مى تواند

هم عملکرد شرکت را بهبود بخشد (به عنوان مثال، Bouncken & Fredrich, ۲۰۱۲؛ Crick & Crick, ۲۰۲۱؛ Park, Srivastava, & Gnyawali, ۲۰۱۴) و بدتر کردن آن (به عنوان مثال، Kim & Parkhe, ۲۰۰۹؛ Nieto؛ را ببینید). ساتناماریا، (۲۰۰۷).

مطالعات متمرکز بر شرکت‌های کوچک و متوسط، مشارکت را به طور مثبت بر عملکرد (بونکن و فردریش، ۲۰۱۲)، رشد استراتژیک فروش (کریک و کریک، ۲۰۲۱؛ لچنر و همکاران، ۲۰۱۶) و عملکرد مالی (لوی، لویک، و پاول، ۲۰۰۳) به طور خاص تأثیر می‌گذارد. با این حال، مطالعات کمی بر روی تأثیرات ذهنیت رقابتی مدیریتی بر عملکرد شرکت تمرکز می‌کنند.

ذهنیت رقابتی شامل درک و پذیرش پارادوکس ذاتی همکاری و رقابت همزمان در درون رقابت است. بسیاری از مطالعات موجود در مورد رقابت بر تنش ذاتی در پارادوکس مشارکتی متمرکز دارند. تنش‌های مشارکتی در یک ذهنیت مشارکتی طبیعی تلقی می‌شوند، و مدیریت تنش‌های ذاتی در رقابت به عنوان شامل مدیرانی که تفکر متناقض یا یک ذهنیت دوسویه را به کار می‌گیرند (مثلاً، Le Roy & Fernandez, 2015)، در نهایت هم‌افزایی همزمان را تقویت می‌کند. و رقابت بیان شده است که اگر افراد بتوانند یک ذهنیت مشارکتی ایجاد کنند، می‌توان رقابت را با موفقیت مدیریت کرد (لو روی، فرناندز و چامبارتو، ۲۰۱۸). توانایی مدیران برای مدیریت تنش در رقابت بسیار مهم خواهد بود اگر بخواهند هم‌افزایی را از همکاری و رقابت همزمان تضمین کنند و عملکرد شرکت خود را افزایش دهند (رضا-الله، بنگسون و وانیوشین، ۲۰۱۸). مطابق با RazaUllah (۲۰۲۱) ما به یک ذهنیت مشارکتی به عنوان یک ذهنیت پارادوکس نگاه می‌کنیم، و مطالعات قبلی نشان داده‌اند که ذهنیت مشارکتی به طور طبیعی اعتماد و بی‌اعتمادی را در بر می‌گیرد و بنابراین عملکرد را در روابط تجاری مشارکتی افزایش می‌دهد (به عنوان مثال رضاالله، ۲۰۲۱ را ببینید). بنابراین، می‌توان استدلال کرد که یک ذهنیت رقابتی مدیریتی - از جمله قابلیت پذیرش و مدیریت تنش ذاتی - باید به طور مثبت بر عملکرد شرکت تأثیر بگذارد.

ذهنیت مشارکتی مدیران، اقدامات آنها را منعکس می‌کند (به عنوان مثال، کریک، ۲۰۱۹ را ببینید)، و بنابراین، یک طرز فکر مشارکتی باعث رفتار مشارکت محور می‌شود (کریک، ۲۰۲۱). علاوه بر این، یک ذهنیت مشارکتی پیش‌نیاز مدیریت روابط مشارکتی است (کریک و کریک، ۲۰۲۱؛ گنیاولی و پارک، ۲۰۱۱؛ رضاالله، ۲۰۲۱). مدیرانی که ذهنیت مشارکتی دارند، هم احتمال بیشتری دارد که فرصت‌های مشارکت را درک کنند و

هم به مديران ديگر كمك كنند تا ذهنيت مشاركتى را توسعه دهند. بنا بر اين، شركت هاى كه توسط چنين مديرانى رهبرى مى شوند، پويائى رقابت را به طور مؤثرترى نسبت به شركت هاى كه توسط مديرانى هدايت مى شوند، مديريت مى كنند كه فاقد چنين طرز فكر رقابتي هستند (گنياوالى و پارك، ۲۰۰۹). ذهنيت مشاركتى، فيلتر كردن دانش را تسهيل مى كند و به اقدام مستقيم كمك مى كند، كه توانائى هاى حياتى كسانى است كه به طور مؤثر استراتژى هاى هم كارى را اجرا مى كنند (لو، ۲۰۰۷).

ذهنيت مشاركتى نشان دهنده توانائى مديران براى تشخيص فرصت ها در محيط از طريق قابليت هاى مشاركتى آنهاست (به عنوان مثال، لوندگرن-هنريكسون و كوك، ۲۰۱۶ را ببينيد) كه ممكن است باعث بهبود عملكرد براى شركت هاى كوچك و متوسط ها شود. مالك/مديران كسانى هستند كه جهت و استراتژى را در شركت هاى كوچك و متوسط تعيين مى كنند. تحقيقات قبلى شركت هاى كوچك و متوسط نشان داده است كه نگرش و شخصيت مالك/مدير يك شركت هاى كوچك و متوسط بر استراتژى هاى كه شركت هاى كوچك و متوسط ها در عمليات تجارى خود اتخاذ مى كنند تاثير دارد (به عنوان مثال، De Zoysa و Nanayakkara، Wijewardena، ۲۰۰۸ را ببينيد). علاوه بر اين، Wijewardena و همكاران. (۲۰۰۸) رابطه قوى بين ذهنيت كارآفرينى مالك/مديران و عملكرد مالى شركت پيدا كرد. تحقيقات قبلى همچنين نشان داده است كه جهت گيرى هاى مختلف بر عملكرد شركت تاثير مى گذارد. به عنوان مثال، اثرات مثبت جهت گيرى كارآفرينى (EO) بر عملكرد شركت به طور گسترده تايد شده است (به عنوان مثال، Rauch، Lumpkin، Wiklund، Frese، &، ۲۰۰۹)، و همچنين اثرات يك طرز فكر شركتى (پيشگيرانه، پرخاشگري، و ريسك پذيرى). (Talke، 2007). علاوه بر اين، استدلال مى شود كه جهت گيرى هاى مختلف (به عنوان مثال، EO، جهت گيرى استراتژيك، و غيره) به جاى اهداف تجارى مشخص، يك طرز فكر را منعكس مى كنند (Talke، 2007). به طور مشابه، مى توان فرض كرد كه طرز فكر تعاونى بر عملكرد شركت تاثير مى گذارد، زيرا نشان دهنده تمايل مديران براى ريسك كردن براى كسب مزايای است.

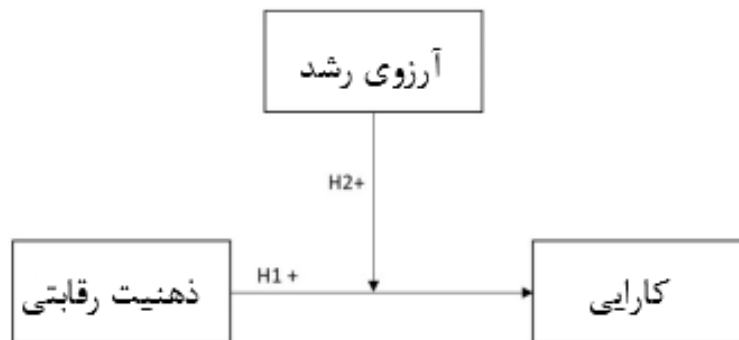
به طور خلاصه، تحقيقات قبلى نشان مى دهد كه يك ذهنيت رقابتي شبیه به يك ذهنيت پارادوكس است كه به توانائى پذيرش تنش هاى نيروهاى مخالف مانند همكارى و رقابت اشاره دارد. علاوه بر اين، يك ذهنيت رقابتي با باز بودن و تمايل به جستجوى فرصت ها مرتبط است كه در تحقيقات قبلى نشان داده شده است كه ارتباط مثبتى با عملكرد دارد. در

تحقیقات شرکت های کوچک و متوسط، جهت گیری کارآفرینی مالک/مدیر نیز با باز بودن، ریسک پذیری و جستجوی فرصت ها مرتبط است (به عنوان مثال، Talke، ۲۰۰۷ را ببینید). تحقیقات شرکت های کوچک و متوسط همچنین تشخیص داده است که جهت گیری، طرز فکر و ذهنیت مالک/مدیر با عملکرد سطح شرکت مرتبط است (به عنوان مثال، Sayal & Banerjee، ۲۰۲۲؛ Talke، ۲۰۰۷؛ Wijewardena و همکاران، ۲۰۰۸ را ببینید). بنابراین، یک ذهنیت مشارکتی را می توان به عنوان مثال، با جهت گیری کارآفرینی مقایسه کرد، که به عنوان ذهنیت یک مدیر در نظر گرفته می شود (به عنوان مثال، Talke، ۲۰۰۷ را ببینید) و مشخص شده است که کارآفرینان با شور و اشتیاق به احتمال زیاد موفق تر هستند (سایال و بانرجی، ۲۰۲۲).؛ تیوری و مهتا، ۲۰۲۱). از آنجایی که جهت گیری کارآفرینی به عنوان یک ذهنیت در ارتباط با عملکرد شرکت در نظر گرفته می شود، می توانیم فرض کنیم که طرز فکر مشارکتی به طور مشابه بر عملکرد شرکت تأثیر می گذارد. بر این اساس فرض می کنیم:

**H1.** ذهنیت رقابتی به طور مثبت با عملکرد شرکت های کوچک و متوسط مرتبط است. درک مفاهیم عملکردی رقابت مستلزم در نظر گرفتن اهداف شرکت، مانند آرزوهای رشد استراتژیک است (موریس، کوچاک و اوزر، ۲۰۰۷). مطالعات قبلی نشان می دهد که آرزوهای رشد استراتژیک مقدم بر رشد استراتژیک واقعی است (Autio & Acs، ۲۰۱۰؛ Eide et al., 2021). تحقیقات موجود استدلال می کند که اکثر مدیران شرکت های کوچک و متوسط رشد استراتژیک شرکت را به عنوان هدف تعیین نمی کنند (به عنوان مثال، Janssen، Janssen و Louvain، ۲۰۰۶ را ببینید). علاوه بر این، از آنجایی که رشد استراتژیک شرکت به عنوان پیامد یک تصمیم به جای یک پدیده خود به خود یا تصادفی تلقی می شود (استارباک، ۱۹۶۵)، آرزوهای رشد استراتژیک شرکت های کوچک و متوسط منعکس کننده تصمیم های مدیران شرکت های کوچک و متوسط است (به عنوان مثال، اندرسون و تل، ۲۰۰۹؛ ال شوباکی، لاگر، و دن بستن، ۲۰۲۰). بنابراین، شناسایی فرصت ها برای رشد استراتژیک، یک فعالیت پیشگیرانه است که توسط مدیران شرکت های کوچک و متوسط انجام می شود (هولبرت، گیللمور، و کارسون، ۲۰۱۳) که هدفی از رشد استراتژیک شرکت را دنبال می کنند، که آرزوهای رشد استراتژیک و طرز فکر مشارکتی را با هم پیوند می دهد.

تحقیقات در مورد شرکت های کوچک و متوسط ها و رشد استراتژیک نشان می دهد که انگیزه مدیریتی و نگرش به رشد استراتژیک کسب و کار مستقیماً بر رشد استراتژیک واقعی تأثیر می گذارد (ایده و همکاران، ۲۰۲۱؛ حنیف زاده، طالبی، و سجادی، ۲۰۱۸؛ ویکلونند، پاتزلت، و شپرد، ۲۰۰۹). به طور همزمان، عدم تعهد توسط یکی از شرکت های درگیر در رقابت، عملکرد هر دو طرف را تضعیف می کند (موریس و همکاران، ۲۰۰۷). علاوه بر این، تحقیقات قبلی نشان داده است که شرکت هایی که آرزوهای رشد استراتژیک دارند اغلب ذهن باز هستند و به دنبال فرصت هایی برای بهره برداری از فرصت های بازار برای رقابت موثر هستند (ایده و همکاران، ۲۰۲۱). مشارکت به عنوان یکی از راه های رشد استراتژیک یک کسب و کار در نظر گرفته می شود (به عنوان مثال، وو، ۲۰۱۴ را ببینید). بنابراین، می توان فرض کرد که شرکت های کوچک و متوسط با آرزوی رشد استراتژیک نیز به روی فرصت های همکاری باز بوده و علاقه مند به آن هستند. بنابراین به نظر می رسد که مدیران آن نوع شرکت های کوچک و متوسط ذهنیت رقابتی داشته باشند. همچنین می توان فرض کرد که مدیران شرکت های کوچک و متوسط با ذهنیت تعاونی با تنش ذاتی و ریسک رقابت راحت هستند و بنابراین ریسک مربوط به آرزوهای رشد استراتژیک را نیز تحمل می کنند. بر اساس این ملاحظات، فرض می کنیم:

**H2.** آرزوی رشد استراتژیک یک شرکت های کوچک و متوسط به طور مثبت رابطه بین ذهنیت رقابتی و عملکرد را تعدیل می کند.  
مدل فرضی ما در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل فرضی

## روش تحقیق

### جمع آوری داده ها و نمونه

داده ها از شرکت های کوچک و متوسط فعال در صنایع تجاری، تولیدی، خدماتی یا ساختمانی در یک منطقه جغرافیایی خاص در فنلاند جمع آوری شده است. منطقه جغرافیایی برای محدود کردن تعداد شرکت های دعوت شده برای شرکت در مطالعه استفاده شد. داده ها از طریق یک نظرسنجی مبتنی بر وب جمع آوری شد. در مجموع، ۱۰۰۵ شرکت کوچک و متوسط برای شرکت در نظرسنجی دعوت شدند. این مطالعه یک رویکرد پاسخ دهنده کلیدی را اعمال کرد، که عمدتاً از مدیران اجرایی دعوت می کرد تا به عنوان پاسخ دهندگان کلیدی عمل کنند. در مجموع ۳۰۶ پاسخ دریافت شد که در میان آنها ۱۵ نماینده شرکت چندین بار به نظرسنجی پاسخ دادند، به این معنی که پاسخ های همپوشانی باید حذف می شدند. چهار پاسخ دهنده نام شرکت خود را ذکر نکردند و این پاسخ ها نیز حذف شدند زیرا ما نمی توانستیم اطلاعات مالی شرکت ها را بدست آوریم. نمونه نهایی از ۲۷۳ شرکت کوچک و متوسط تشکیل شده است، به این معنی که نرخ پاسخ برای نظرسنجی ۲۷٪ بود. از پاسخ دهندگان کلیدی، ۲۸٪ مدیران عامل، ۶۷٪ مالک / کارآفرین و ۵٪ سمت دیگری داشتند (به عنوان مثال، مدیر ارشد استراتژیک تجاری یا مدیر). همه پاسخ دهندگان در موقعیتی قرار داشتند که طرز فکر و اقدامات آنها بر جهت گیری شرکت آنها تأثیر می گذاشت. اکثریت قریب به اتفاق شرکت ها در نمونه نهایی شرکت های کوچک (۹۵٪) بودند. یعنی کمتر از ۵۰ کارمند و گردش مالی کمتر از ۱۰ میلیون یورو داشتند. شرکت های نمونه در صنایع تجاری (۱۳٪)، تولیدی (۳۴٪)، خدماتی (۴۶٪) و ساختمانی (۷٪) فعالیت می کنند.

### معیارهای

آیتم های مورد استفاده در این پژوهش عمدتاً از مقیاس های تثبیت شده با روایی قوی استخراج شده اند. ما یک سطح فردی، دیدگاه شناختی را در مورد هم رقابتی اعمال می کنیم. بنابراین، ما بر دیدگاه های ذهنی مدیران یا «ذهن مدیریتی» تمرکز می کنیم (به عنوان مثال، دان و گینزبرگ، ۱۹۸۶؛ پوراک، توماس، ویلسون، پاتون، و کانفر، ۱۹۹۵) برای شناسایی و اندازه گیری ذهنیت، رشد استراتژیک و عملکرد. اهمیت تأثیر مدیریتی بر استفاده شرکت از منابع و اجرای استراتژی (Felin & Foss, 2005; Felin, Foss, & )

Ployhart, 2015) و همچنین بر رشد استراتژیک به طور گسترده ای شناخته شده است (آذری و همکاران، ۲۰۱۷).

ذهنیت مشارکتی با هفت آیتم با استفاده از مقیاس لیکرت ۷ درجه‌ای که با کاملاً مخالف (۱) و کاملاً موافق (۷) تثبیت شده است اندازه‌گیری می‌شود. این مقیاس از یک مطالعه مشارکتی قبلی توسط Czakon، Klimas و Mariani (۲۰۲۰) اقتباس شده است، که مقیاس را بر اساس تحقیقات مشارکتی قبلی ایجاد و اعتبار سنجی کردند. ما روایی و پایایی مقیاس را آزمایش کردیم. مقیاس روایی و پایایی رضایت بخشی را نشان داد ( $AVE = 0.50$ )،  $CR = 0.89$ ،  $\alpha = 0.86$ .

عملکرد از طریق سه آیتم توسعه یافته توسط چپمن و کین (۲۰۰۹) اندازه‌گیری می‌شود که عملکرد مالی یک شرکت را اندازه‌گیری می‌کند. از پاسخ دهندگان خواسته شد که توسعه عملکرد شرکت خود را نسبت به رقبای در طول سه سال گذشته در مقیاس ۷ درجه‌ای با نام رضایت (۱) و عالی (۷) ارزیابی کنند. تأثیر رقابت بر عملکرد شرکت معمولاً از دیدگاه ذهنی مدیران سنجیده می‌شود (به عنوان مثال، ریتالا، ۲۰۱۲ را ببینید).

علاوه بر این، علاقه ما به ذهنیت مدیریتی باعث استفاده بیشتر از معیارهای عملکرد ذهنی شد. استفاده از معیارهای عملکرد ذهنی در تحقیقات سازمانی بسیار رایج است (به عنوان مثال، پودل، کارتر و لونیا، ۲۰۱۹ را ببینید). ما بر شرکت‌های کوچک و متوسط‌های فعال در صنایع مختلف تمرکز می‌کنیم و بنابراین از معیارهای ذهنی - از جمله رتبه پاسخ دهندگان از عملکرد شرکت خود در مقایسه با رقبای - برای مقایسه شرکت‌ها در صنایع مختلف استفاده می‌کنیم (به عنوان مثال، آلن و هلمز، ۲۰۰۶؛ استنهولم، پوکینن، و هاینونن، ۲۰۱۶ را ببینید). مقیاس مورد استفاده شامل مواردی است که جریان نقدی، سود ناخالص و بازده سرمایه‌گذاری را اندازه‌گیری می‌کند. مقیاس روایی و پایایی رضایت بخشی را نشان داد ( $AVE = 0.77$ )،  $CR = 0.91$ ،  $\alpha = 0.91$ ). برای اطمینان از اعتبار اندازه‌گیری عملکرد، ما رابطه بین معیار عملکرد سه موردی و شاخص‌های عملکرد عینی مشتق شده از یک پایگاه داده مالی را آزمایش کردیم. ما دریافتیم که معیار عملکرد سه موردی ما با حاشیه سود به دست آمده توسط یک شرکت (میانگین سه ساله) همبستگی مثبت دارد ( $p < 0.000$ ). این یافته شواهدی از قابلیت اطمینان معیار عملکرد ذهنی مورد استفاده در مطالعه ارائه می‌کند.

آرزوی رشد استراتژیک با یک آیتم متمرکز بر آرزوی رشد استراتژیک یک شرکت اندازه گیری شد. هدف رشد استراتژیک با یک مقیاس ۴ نقطه ای با جهت گیری رشد استراتژیک قوی (۴) (حداقل ۳۰ درصد رشد استراتژیک در گردش مالی) و بدون اهداف رشد استراتژیک (۱) اندازه گیری شد. برای اطمینان از اعتبار معیار تک موردی، ما ارتباط بین رشد استراتژیک شرکت‌ها در سه سال گذشته و آرزوی رشد استراتژیک آنها را آزمایش کردیم. ما دریافتیم که رشد استراتژیک واقعی گذشته یک شرکت با آرزوهای رشد استراتژیک آن همبستگی مثبت دارد (۰٫۲۶،  $p < 0.000$ ). ما متغیر آرزوی رشد استراتژیک را مطابق با یک شرکت دارای اهداف رشد استراتژیک (۱) یا نه (۰) به یک متغیر ساختگی کدگذاری کردیم.

ما همچنین از چندین متغیر کنترلی استفاده کردیم: اندازه شرکت (تعداد کارکنان)، صنعت، سن شرکت (سالهای فعالیت در منطقه جغرافیایی)، و سن مدیر.

### تست اقدامات

ما برای اطمینان از اعتبار مدل اندازه گیری، یک تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزار Stata 15.1 انجام دادیم. همه آیتم‌ها به طور قابل توجهی بر روی متغیرهای پنهان خود بارگذاری شدند ( $p < 0.000$ )، و بارگذاری‌ها از ۰/۴۷ تا ۰/۹۷ متغیر بود. اگرچه بارگیری یک آیتم کمتر از ۰٫۵، حداقل بارگذاری توصیه شده توسط Black, Hair, Babin و Anderson (۲۰۱۴) کاهش یافت، اما برازش مدل و مقادیر AVE و CR نشان داد که آیتم هنوز برای اهداف این مطالعه معتبر است. بارگذاری‌ها و موارد در پیوست A ارائه شده است. شاخص‌های برازش نشان می‌دهد که داده‌ها به خوبی با مدل مطابقت دارند ( $\chi^2 / df = 1.56$ ; CFI = 0.99; TLI = 0.98; SRMR = 0.03; RMSEA = 0.046). از آنجایی که همه شاخص‌های برازش از مقادیر آستانه توصیه شده فراتر رفتند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل اندازه‌گیری قابل قبول است.

ما از طیف وسیعی از روش‌ها برای آزمایش و کنترل واریانس روش رایج استفاده کردیم (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). ابتدا مدل تحقیق را با یک مدل تک‌عاملی مقایسه کردیم (Podsakoff et al., 2003) و متوجه شدیم که مدل تحقیق به طور قابل توجهی برازش مدل بهتری را نشان می‌دهد ( $\chi^2 / df = 1.56$ ; CFI = 0.99; TLI = 0.98; SRMR = 0.03; RMSEA = 0.046) نسبت به مدل تک‌عاملی ( $\chi^2 / df = 23.2$ ; CFI = 0.48; TLI = 0.33; SRMR = 0.19).

$RMSEA = 0.29$ ). این نتیجه واریانس روش رایج کم را نشان می دهد. دوم، ما از رویکرد متغیر نشانگر استفاده کردیم که به عنوان یک روش خوب برای کنترل اثرات واریانس روش رایج توصیف شده است (Podsakoff et al., 2003). این تکنیک شامل انتخاب یک متغیر نشانگر از لحاظ نظری نامرتبط است که در تجزیه و تحلیل گنجانده شده است. ما رابطه با جامعه محلی را به عنوان متغیر نشانگر خود انتخاب کردیم، زیرا از طریق مقیاس لیکرت ۷ درجه ای قابل اندازه گیری بود و از نظر تئوری با عملکرد مالی شرکت ارتباطی ندارد. در طول تجزیه و تحلیل، استفاده از متغیر نشانگر تنها روابط فرضی را تقویت کرد و بنابراین تأثیر جدی بر نتایج نداشت. آن دو آزمون واریانس روش رایج نشان می دهد که واریانس روش رایج در داده ها مطرح نیست و تفسیر نتایج این مطالعه را تهدید نمی کند.

## نتایج

فرضیه ها با استفاده از تحلیل رگرسیون تعدیل شده با نرم افزار Stata 15.1 مورد آزمون قرار گرفتند. جدول ۱ همبستگی بین سازه ها، میانگین ها و انحرافات استاندارد را نشان می دهد.

بالاترین همبستگی بین متغیرهای مستقل ۰,۱۹- است (جدول ۱) و تجزیه و تحلیل عامل تورم واریانس (VIF) نشان می دهد که مقادیر برای همه سازه ها به طور قابل توجهی زیر مقدار آستانه ۱۰ باقی می ماند (به عنوان مثال، Hair et al., 2014 را ببینید). بالاترین مقدار  $VIF = 2.5$  بود. این نتیجه نشان می دهد که چند خطی بودن موضوعی در مدل تحقیق نیست.

ما از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی برای آزمون تجربی فرضیه ها و ارائه نتایج در جدول ۲ استفاده کردیم. در مدل اول، اثرات متغیرهای کنترل را بر عملکرد آزمایش کردیم. نتایج نشان می دهد که متغیرهای کنترل اندازه شرکت ( $\beta = 0.02$ , n.s.)، سن شرکت ( $\beta = 0.04$ , n.s.)، صنعت ( $\beta = 0.08$ ;  $\beta = -0.12$ ;  $\beta = -0.01$  n.s.) و سن مدیر ( $\beta = -0.01$ , n.s.) با عملکرد شرکت مرتبط نبود. در مدل دوم، علاوه بر متغیرهای کنترل، اثرات مستقیم ذهنیت رقابتی و آرزوی رشد استراتژیک را بر عملکرد شرکت آزمایش کردیم. نتایج هیچ رابطه آماری معنی داری بین متغیرهای کنترل یا اثرات مستقیم تست شده ذهنیت مشارکتی ( $\beta = 0.08$ , n.s.) یا آرزوهای رشد استراتژیک ( $\beta = 0.07$ , n.s.) بر عملکرد شرکت نشان نداد.

مدل سوم - مدل اصلی تحقیق ما - اثرات تعدیل کننده آرزوهای رشد استراتژیک را بر رابطه بین ذهنیت مشارکتی و عملکرد شرکتی و عملکرد شرکت آزمایش می کند. این مدل نشان می دهد که یک ذهنیت مشارکتی به طور مثبت با عملکرد مرتبط است ( $\beta = 0.28, p < 0.01$ )، که از فرضیه ۱ حمایت می کند. عملکرد شرکت ( $\beta = 0.07, n.s.$ ). این مدل شواهدی از نقش تعدیل کننده آرزوهای رشد استراتژیک ارائه می دهد ( $\beta = 0.27, p < 0.01$ ). با این حال، اثر تعدیل کننده منفی است، که نشان می دهد آرزوهای رشد استراتژیک بر رابطه بین ذهنیت رقابتی و عملکرد شرکت برعکس فرضیه بر اساس مطالعات قبلی تأثیر می گذارد. بنابراین، فرضیه ۲ پشتیبانی نشد.

اگرچه فرضیه ۲ پشتیبانی نشد، نقش تعدیل کننده آرزوهای رشد استراتژیک بینش جالب جدیدی ارائه می دهد. ما این تعامل را با استفاده از ضرایب مسیر استاندارد شده ترسیم کردیم (شکل ۲). مدل تعدیل ۸ درصد از واریانس عملکرد شرکت را توضیح می دهد که با توجه به اینکه عملکرد شرکت متشکل از عوامل تأثیرگذار متعدد است، واقع بینانه است. اثر تعدیل کننده نشان می دهد که اگر یک شرکت هیچ آرزویی برای رشد استراتژیک نداشته باشد یا فقط آرزوهای رشد استراتژیک پایینی داشته باشد، عملکرد شرکت زمانی بهبود می یابد که طرز فکر تعاونی تقویت شود. بر این اساس، هنگامی که یک شرکت آرزوهای رشد استراتژیک بالایی دارد، عملکرد شرکت در واقع بدتر می شود، زیرا ذهنیت رقابتی تقویت می شود. جالب اینجاست که شیب رشد استراتژیک بالا به آرامی پایین می آید، در حالی که شیب عدم رشد استراتژیک به شدت افزایش می یابد.

جدول ۱  
همبستگی‌ها میانگین‌ها و انحرافات استاندارد

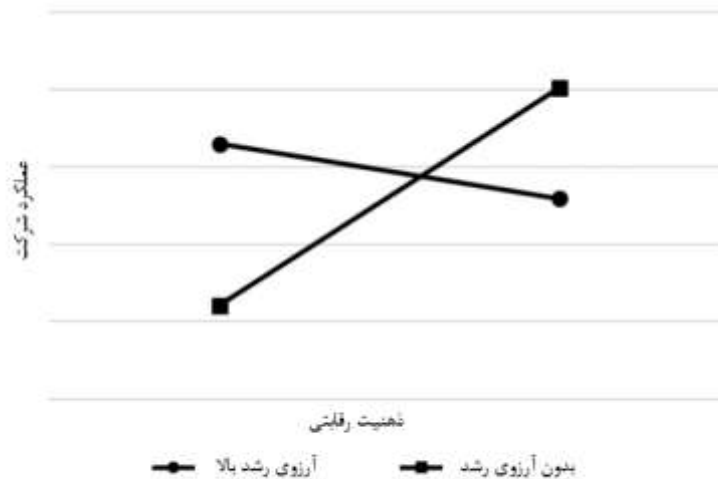
متغیر	میانگین	SD	1	2	3	4	5	6
1. صنعت	2.47	0.81						
2. اندازه شرکت	15.02	30.72	-0.13*					
3. سن شرکت	25.83	20.17	-0.19**	0.15**				
4. سن مدیر	51.50	10.29	-0.06	-0.04	0.17**			
5. آرزوی رشد	0.54	0.50	-0.14*	0.14*	-0.13*	-0.18**		
6. ذهنیت رقابتی	4.44	1.17	0.07	-0.10	-0.02	-0.16**	0.09	
7. کارایی	4.88	1.23	-0.14*	0.05	0.09	-0.03	0.10	0.08

\*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$ , \*\*\*  $p \leq 0.001$

جدول ۲  
نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی

متغیر وابسته: عملکرد	مدل ۱	مدل ۲	مدل ۳
متغیرهای کنترل			
اندازه شرکت	0.02	0.02	-0.01
سین شرکت	0.04	0.05	0.04
سین مدیر	-0.04	-0.03	-0.03
صنعت: تجاری	0.08	0.07	0.08
صنعت: تولید	-0.12	-0.13	-0.12
صنعت: تجارت خدمات	-0.01	-0.01	0.00
صنعت: ساخت و ساز			
اثرات اصلی			
ذهنیت رقابتی		0.08	0.28**
آرزوی رشد		0.07	0.07
اثرات اعتدال			
Coopetitionx رشد			-0.27**
$\Delta R^2$	0.04	0.02	0.02
$R^2$	0.04	0.06	0.08
Adjusted $R^2$	0.02	0.03	0.05
F	1.93	1.82	2.47

\*\*  $p < 0.01$ .



شکل ۲. اثر تعدیل کننده آرزوهای رشد بر رابطه بین ذهنیت رقابتی و عملکرد شرکت

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر تأثیر ذهنیت رقابتی بر عملکرد شرکت های کوچک و متوسط و نقش تعدیل کننده آرزوهای رشد استراتژیک را بررسی کرده است. یافته های مطالعه ما به تحقیقات رقابتی مرتبط با ارتباط بین ذهنیت مدیریتی و عملکرد شرکت می کند. نتایج مدل تحقیق ما نشان می دهد که ذهنیت رقابتی به طور مثبت با عملکرد شرکت های کوچک و متوسط مرتبط است. این یافته با مطالعات قبلی مانند کریک (۲۰۲۱) و مک گراث و همکاران همسو است. (۲۰۱۹)، به این معناست که زمانی که مدیریت شرکت دارای ذهنیت

رقابتی باشد، می‌توانیم عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط را پیش‌بینی کنیم. ارزش مطالعه ما در تمرکز بر شرکت‌های کوچک و متوسط و استفاده از تحقیقات کمی با نمونه بزرگ نهفته است. این ترکیب در مطالعات مشارکتی موجود نادر است و برای رسیدگی به درخواست‌های اخیر برای تحقیقات مرتبط با شرکت‌های کوچک و متوسط و روش‌های تحقیق کمی انتخاب شده است.

در حالی که رشد استراتژیک به عنوان یکی از مزایای مشارکت شناسایی شده است (به عنوان مثال، بنگتسون، اریکسون، و وینست، ۲۰۱۰؛ پادولا و داگینو، ۲۰۰۷ را ببینید)، موضوع رشد استراتژیک در زمینه مشارکت کم مطالعه نشده است (به عنوان مثال، لچنر و همکاران را ببینید.، ۲۰۱۶). سهم اصلی ما در تحقیق مشارکتی در این است که نشان دهیم ذهنیت رقابتی سطح مدیریت با عملکرد سطح شرکت مرتبط است. به طور خاص، ما با نشان دادن نقش تعدیل‌کننده آرزوهای رشد استراتژیک بین ذهنیت مشارکتی و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط، به تحقیقات مشارکتی کمک می‌کنیم. نتایج ما نشان می‌دهد که آرزوهای رشد استراتژیک به طور منفی رابطه بین ذهنیت رقابتی و عملکرد شرکت را تعدیل می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که آرزوهای رشد استراتژیک بالا منجر به کاهش عملکرد شرکت در هنگام افزایش سطح ذهنیت رقابتی می‌شود.

آخرین نتیجه از این جهت جالب است که با نتایج برخی مطالعات قبلی مغایرت دارد. به این ترتیب، این یافته مکمل تحقیقات قبلی در زمینه شرکت‌های کوچک و متوسط است. یافته‌های ما ممکن است با چالش‌ها و تنش‌های مربوط به ذهنیت مشارکتی توضیح داده شود. مدیران ممکن است ببینند که رقابت مستلزم سرمایه‌گذاری تلاش و منابع قابل توجهی برای جلوگیری از نشت ناخواسته دانش و رفتار فرصت طلبانه است (به عنوان مثال، Solitander & Tidstrom، 2010). بنابراین، آرمان‌های رشد استراتژیک قوی ممکن است مانع عملکرد شرکت شود، حداقل زمانی که به نظر می‌رسد که ذهنیت رقابتی با چالش‌ها، تنش‌ها و تقاضای قابل توجهی برای منابعی همراه است که در غیر این صورت می‌تواند به ارائه آرزوهای رشد استراتژیک و سطوح بالای عملکرد اختصاص داده شود. تا حدودی، این یافته تحقیقات قبلی را گسترش می‌دهد و استدلال می‌کند که طرز فکر مشارکتی مستلزم پذیرش تنش‌های رقابتی، پذیرش تعارض، تنوع و تنوع است (Klimas, Czakon و Mariani، ۲۰۲۰؛ لو، ۲۰۰۷). آرزوهای رشد استراتژیک بالا با اولویت‌بندی و کاوش فعال و استفاده از فرصت‌های رشد استراتژیک همراه است (به عنوان مثال، Eide و همکاران،

۲۰۲۱ را ببينيد)، كه به طور همزمان ممكن است دلالت بر اين داشته باشد كه تلاش كمتري براى سرمايه گذارى منابع و تعهد به رقابت اختصاص داده مى شود.

اين يافته كه آرزوهاي رشد استراتژيك بالا در شرايط خاص مى تواند مانع عملكرد شود را مى توان با ماهيت ذهني رقابتي نيز توضيح داد كه مستلزم درك و پذيرش همكارى و رقابت همزمان است. مديرانى كه داراي طرز فكر مشاركتى هستند، ريسك و تنش ذاتى مرتبط با رقابت را تصديق مى كنند و بنا بر اين ممكن است ماييل به پذيرش ريسك بيش از حد مرتبط با رشد استراتژيك باشند. در نتيجه، آنها ممكن است اهداف رشد استراتژيك بيش از حد جاه طلبانه را دنبال كنند كه مى تواند عملكرد را به خطر بيندازد (Stam, Suddle, Hessels, & Van Stel, 2009). طبق گفته هايوارد، شپرد و گريفين (۲۰۰۶)، آرزوهاي رشد استراتژيك بالا ممكن است منجر به اعتماد بيش از حد شود كه مى تواند بر عملكرد شركت تأثير منفي بگذارد.

در سطح كلي، اين يافته آخر نشان مى دهد كه آرزوهاي رشد استراتژيك در سطح شركت به شدت بر عملكرد شركت هاي كوچك و متوسط تأثير مى گذارد. ذهني رقابتي در بين مديران به خودى خود براى پيش بينى و تأثير گذارى بر عملكرد كافي نيست. برخلاف موارد فوق، نتايج ما نشان مى دهد كه اگر يك شركت آرزوى رشد استراتژيك يا آرزوى سطح پايين نداشته باشد، عملكرد شركت زماني بهبود مى يابد كه ذهني رقابتي تقويت شود. هنگامي كه شركت هايي با آرزوى رشد استراتژيك كم يا بدون تمايل به رقابت مشاركتى مى پردازند، ممكن است بتوانند منابع لازم را اختصاص دهند و عمليات خود را براى همسويى با الزامات يك رابطه مشاركتى تنظيم كنند. بنا بر اين چنين شركت هايي ممكن است عملكرد را بهبود بخشند. اين پيشنهاد مطابق با نتايج Abernethy و همكاران است. (۲۰۲۱) كه طرز فكر يك مدير با شيوه هاي مديريت منابع آنها مرتبط است. مطالعات شركت هاي كوچك و متوسط قبلي نشان داده است كه عملكرد شركت هاي كوچك و متوسط تحت تأثير ويژگي هاي شركت، استراتژي آن و محيط خارجي كه در آن فعاليت مى كند (به عنوان مثال، Lenihan و Dineen, Ipinnaiye, ۲۰۱۷ را ببينيد). مطالعه ما نشان مى دهد كه عملكرد شركت هاي كوچك و متوسط تحت تأثير رواج يك ذهني مديريتي است كه مى تواند ويژگي ها و استراتژي شركت را منعكس كند. علاوه بر اين، مطالعه ما تأثير تعديل آرزوهاي رشد استراتژيك را تأييد مى كند، كه ممكن است تحت تأثير محيط خارجي كه شركت هاي كوچك و متوسط در آن فعاليت مى كند، باشد زيرا شركت هاي كوچك و متوسط ها

تمایل دارند استراتژی های خود را در پاسخ به تغییرات محیط خود تنظیم کنند (Ipinnaiye et al., 2017).

مطالعه ما همچنین نشان می دهد که رابطه بین مشارکت و عملکرد مستقیم نیست، بلکه در مورد ما با آرزوهای رشد استراتژیک تعدیل می شود، اما عوامل تعدیل کننده دیگری نیز وجود دارد (به عنوان مثال، کریک، ۲۰۱۹؛ Dong, Yan, Faems, و ۲۰۲۰). مشارکت به عنوان یک حوزه تحقیقاتی هنوز نسبتاً جوان است و تأثیرات مشارکت بر انواع مختلف عملکرد تحت شرایط مختلف اخیراً توجه تحقیقات را به خود جلب کرده است (رضا الله، ۲۰۲۰؛ یان و همکاران، ۲۰۲۰). مطالعه ما با بررسی آرزوهای رشد استراتژیک در میان شرکت های کوچک و متوسط و اثرات آنها بر عملکرد سطح شرکت به این علاقه تحقیقاتی اخیر کمک می کند.

### مفاهیم مدیریتی

از منظر مدیریتی، یافته های مطالعه ما ثابت می کند که رقابت می تواند عملکرد شرکت ها را بهبود بخشد. بنابراین منطقی به نظر می رسد که مدیران شرکت های کوچک و متوسط به طور فعال به دنبال فرصت های همکاری با سایر شرکت ها باشند. تمرکز بر تقویت و بهبود قابلیت های مشارکتی - از جمله تعیبه ذهنیت رقابتی - در هر دو سطح شرکت و مدیریت عاقلانه به نظر می رسد. انجام این کار مستلزم تمرکز بر ماهیت فرهنگ سازمانی، شیوه کار، و نقش های مدیران فردی است. برای مدیران مهم است که از این واقعیت آگاه باشند که رقابت به خودی خود لزوماً عملکرد شرکت را بهبود نمی بخشد. نتایج ما نشان می دهد که عوامل داخلی شرکت، مانند تمایل به رشد استراتژیک، نیز بر عملکرد تأثیر می گذارد. بنابراین، مدیران باید روابط تجاری رقابتی را به عنوان منابع بهبود عملکرد در پرتو استراتژی تجاری شرکت ارزیابی کنند.

نتایج ارائه شده در اینجا ثابت می کند که رقابت، عملکرد شرکتی را که آرزوهای رشد استراتژیک بالایی دارد، بهبود نمی بخشد. بنابراین، چنین شرکت هایی ممکن است لزوماً از سرمایه گذاری منابع در روابط تجاری رقابتی سود نبرند. منابع آنها ممکن است برای حمایت از فعالیت هایی مانند فروش، بین المللی سازی و توسعه محصول و خدمات بهتر به کار گرفته شوند. تقویت همکاری بالادستی یا پایین دستی نیز ممکن است یک استراتژی عملی برای بهبود عملکرد باشد. با این حال، شرکت هایی که آرزوی رشد استراتژیک ندارند یا بسیار

محدود هستند، ممکن است به دنبال فرصت‌هایی برای رقابت برای افزایش عملکرد باشند، شاید از طریق دستیابی به مشتریان و بازارهای جدید.

## ۵.۲. محدودیت‌ها و تحقیقات آتی

رشد استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط می‌تواند با عملکرد مرتبط باشد، و بنابراین این مطالعه به اثر تعدیل‌کننده آرزوی رشد استراتژیک شرکت‌ها می‌پردازد. محدودیت این رویکرد این است که ما رشد استراتژیک شرکت‌ها را به عنوان یک معیار عینی بررسی نمی‌کنیم، بلکه به صورت ذهنی بررسی می‌کنیم. بنابراین، فرصتی برای تحقیقات آینده وجود دارد تا اثر تعدیل‌کننده رشد استراتژیک واقعی شرکت‌ها را بر رابطه بین مشارکت و عملکرد شرکت بررسی کنند. علاوه بر این، از دیدگاه شبکه تجاری، روابط بین شرکت‌ها باید از دیدگاه هر دو شرکت مورد بررسی قرار گیرد (هاکانسون و اسنهوتا، ۱۹۸۹). بر این اساس، تمرکز بر عملکرد یک شرکت تنها محدودیت مطالعه ما است. در نتیجه، یک راه برای تحقیقات آینده، بررسی تأثیر رقابت بر عملکرد همه شرکت‌های درگیر در این رابطه خواهد بود.

تحقیقات قبلی ثابت کرده است که رقابت یک پارادوکس است و با تنش بین همکاری و رقابت همراه است (به عنوان مثال، رضا-الله، بنگتسون، و کوک، ۲۰۱۴). علاوه بر این، نتایج مطالعات موجود نیز نشان می‌دهد که رقابت می‌تواند بر عملکرد تأثیر منفی بگذارد (Czakov, Srivastava, et al., 2020). محدودیت مطالعه ما این است که اثرات منفی مشارکت بر عملکرد را در نظر نمی‌گیرد. در نتیجه، فرصتی برای تحقیقات آینده، بررسی کامل اثرات منفی بالقوه رقابت بر عملکرد شرکت از منظر رشد استراتژیک خواهد بود. در نهایت، ما می‌خواهیم بر اهمیت مطالعات کمی با نمونه‌های بزرگ در هنگام مطالعه *coopetition* تأکید کنیم. از آنجایی که تحقیقات موجود در مورد مشارکت بیشتر مبتنی بر تحقیقات موردی کیفی است، به نظر می‌رسد فرصت کمی برای توسعه و تجدید نظریه هم‌کاری با تعمیم نتایج وجود داشته باشد. علاوه بر این، یافته‌های مطالعه ما می‌تواند برای مطالعاتی که تعامل مشارکتی بین شرکت‌ها را بررسی می‌کنند، به عنوان مثال با تجزیه و تحلیل ارتباط بین ذهنیت مشارکتی، تعامل مشارکتی و عملکرد استفاده شود. ما همچنین مطالعات بیشتری را تشویق می‌کنیم، به ویژه هرگونه بررسی چگونگی تأثیرپذیری عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تحت تأثیر رقابت. عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط

نه تنها از دیدگاه شرکت و صنعت مهم است، بلکه ممکن است پیامدهای مهمی برای رشد استراتژیک اجتماعی و ملی داشته باشد.

جدول ۳. ضمیمه A. میانگین ها، انحرافات استاندارد (SD)، و بارگذاری ارقام

بارگذاری	MI	مطابق با متن
0.47	1.56	4.71
0.51	1.34	4.61
0.67	1.66	4.16
0.71	1.67	3.88
0.76	1.46	5.02
0.89	1.52	4.53
0.73	1.33	4.39
0.90	1.30	4.70
0.93	1.32	4.77
0.74	1.31	5.12

## منابع

- ابطحی، سیدحسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- احمد مروی، آرام. (۱۳۸۶). رابطه اخلاق سازمانی و کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور شیراز اداره بهداشت، ایمنی و محیط زیست وزارت نفت. "مجموعه دستورالعملهای HSE پیمانکاران". ۱۳۸۴.
- آراسته، حمید رضا و همکاران. (۱۳۸۹). بررسی وضعیت هوش اخلاقی دانشجویان، فصلنامه راهبرد فرهنگ، سال سوم شماره ۱۰، ص ۲۰۱
- اردستانی، امیر. (۱۳۸۷). بررسی رابطه توانمندی و تعهد سازمانی در شرکت ایران خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران
- اسکندری، مجتبی. (۱۳۸۱). «طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران بررسی موردی مدیران کاروان های حج جمهوری اسلامی ایران». پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

- Abernethy, M. A., Anderson, S. W., Nair, S., Jiang, Y., & (Anson).. (2021). Manager 'growth mindset' and resource management practices. Accounting, Organizations and Society.. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101200>
- Allen, R. S., & Helms, M. M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. Business Process Management Journal, 12 (4), 433–454. <https://doi.org/10.1108/14637150610678069>

- Andersson, S., & Tell, J. (2009). The relationship between the manager and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 586–598. <https://doi.org/10.1108/14626000911000938>
- Autio, E., & Acs, Z. (2010). Intellectual property protection and the formation of entrepreneurial growth aspirations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(3), 234–251. <https://doi.org/10.1002/sej.93>
- Azari, M. J., Madsen, T. K., & Moen, Ø. (2017). Antecedent and outcomes of innovationbased growth strategies for exporting شرکت های کوچک و متوسط. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 733–752. <https://doi.org/10.1108/JSBED-08-2016-0125>
- Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics – An outline for further inquiry. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(2), 194–214. <https://doi.org/10.1108/10595421011029893>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition — Quo vadis ? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180–188. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015>
- Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2012). Coopetition: Performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, 16(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919612500284>
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., & Kraus, S. (2020). Configurations of firm-level value capture in coopetition. *Long Range Planning*, 53(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.02.002>
- Cassar, G. (2006). Entrepreneur opportunity costs and intended venture growth. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 610–632. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.011>
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 151–169. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.07.003>
- Crick, J. M. (2019a). Incorporating coopetition into the entrepreneurial marketing literature: Directions for future research. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 21(1), 19–36. <https://doi.org/10.1108/JRME-01-2018-0001>
- Crick, J. M. (2019b). Moderators affecting the relationship between coopetition and company performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(2), 518–531. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2018-0102>
- Crick, J. M. (2021). Unpacking the relationship between a coopetition-oriented mindset and coopetition-oriented behaviours. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36 (3), 400–419. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2020-0165>
- Crick, J. M., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-tobusiness marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88(April), 206–213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>

- Crick, J. M., & Crick, D. (2021). Rising up to the challenge of our rivals: Unpacking the drivers and outcomes of coopetition activities. *Industrial Marketing Management*, 96, 71–85. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.04.011>
- Czakov, W., & Czernek-Marszałek, K. (2021). Competitor perceptions in tourism coopetition. *Journal of Travel Research*, 60(2), 312–335. <https://doi.org/10.1177/0047287519896011>
- Czakov, W., Klimas, P., & Mariani, M. (2020). Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*, 53(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.001>
- Czakov, W., Srivastava, M. K., Le Roy, F., & Gnyawali, D. (2020). Coopetition strategies: Critical issues and research directions. *Long Range Planning*, 53(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.10.1948>
- Dunn, W. N., & Ginsberg, A. (1986). A sociocognitive network approach to organizational analysis. *Human Relations*, 39(11), 955–975.
- Eide, A. E., Moen, Ø., Madsen, T. K., & Azari, M. J. (2021). Growth aspirations in شرکت های کوچک و متوسط: Managerial determinants and organizational outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 640–665. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2020-0332>
- El Shoubaki, A., Laguir, I., & den Besten, M. (2020). Human capital and growth: The mediating role of reasons to start a business. *Small Business Economics*, 54, 1107–1121.
- Estrada, I., & Dong, J. Q. (2020). Learning from experience? Technological investments and the impact of coopetition experience on firm profitability. *Long Range Planning*, 53(1), Article 101866. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.01.003>
- Felin, T., & Foss, N. J. (2005). *Strategic organizations: A field in search of micro-foundations*. London, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *Academy of Management Annals*, 9(1), 575–632. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007651>
- Gaim, M., & Wählin, N. (2016). In search of a creative space: A conceptual framework of synthesizing paradoxical tensions. *Scandinavian Journal of Management*, 32(1), 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.12.002>
- Gernsheimer, O., Kanbach, D. K., & Gast, J. (2021). Coopetition research - a systematic literature review on recent accomplishments and trajectories. *Industrial Marketing Management*, 96, 113–134. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.001>
- Gnyawali, D. R., Madhavan, R., He, J., & Bengtsson, M. (2016). The competition – Cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 53, 7–18. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.014>
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650–663. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009>
- Gnyawali, D. R., & Park, B. R. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308–330.

- Gnyawali, D. R., & Ryan Charleton, T. (2018). Nuances in the interplay of competition and cooperation: Towards a theory of coepetition. *Journal of Management*, 44(7), 2511–2534. <https://doi.org/10.1177/0149206318788945>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis (7th editio)*. Prentice Hall.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187–200. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(89\)90026-2](https://doi.org/10.1016/0956-5221(89)90026-2)
- Hanifzadeh, F., Talebi, K., & Sajadi, S. M. (2018). The analysis of effect of aspiration to growth of managers for متوسط و کوچک شرکت های growth case study: Exporting manufacturing متوسط و کوچک شرکت های in Iran. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(2), 277–301. <https://doi.org/10.1108/JEEE-10-2016-0045>
- Hayward, M. L. A., Shepherd, D. A., & Griffin, D. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science*, 52(2), 160–172.
- Hulbert, B., Gilmore, A., & Carson, D. (2013). Sources of opportunities used by growth minded owner managers of small and medium sized enterprises. *International Business Review*, 22(1), 293–303. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.04.004>
- Ippinnaiye, O., Dineen, D., & Lenihan, H. (2017). Drivers of شرکت های کوچک و متوسط performance: A holistic and multivariate approach. *Small Business Economics*, 48(4), 883–911. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9819-5>
- Janssen, F., Janssen, F., & Louvain, U. D. (2006). Do Managers' characteristics influence the employment growth of شرکت های کوچک و متوسط? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19(3), 293–315. <https://doi.org/10.1080/08276331.2006.10593372>
- Kim, J., & Parkhe, A. (2009). Competing and cooperating similarity in global strategic alliances: An exploratory examination. *British Journal of Management*, 20, 363–376. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00580.x>
- Kolvereid, L., & Isaksen, E. J. (2017). Expectations and achievements in new firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(3), 649–668. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2016-0189>
- Le Roy, F., & Fernandez, A. S. (2015). Managing coepetitive tensions at the workinggroup level: The rise of the coepetitive project team. *British Journal of Management*, 26(4), 671–688. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12095>
- Le Roy, F., Fernandez, A.-S., & Chiambaretto, P. (2018). From strategizing coepetition to managing coepetition. In A.-S. Fernandez, P. Chiambaretto, F. Le Roy, & W. Czakon (Eds.), *Routledge companion to coepetition strategies*. London: Routledge.
- Lechner, C., Soppe, B., & Dowling, M. (2016). Vertical coepetition and the sales growth of young and small firms. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 67–84. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12131>

- Levy, M., Loebbecke, C., & Powell, P. (2003). Co-opetition and knowledge sharing: The role of information systems. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 3–17. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000439>
- Lundgren-Henriksson, E. L., & Kock, S. (2016). Coopetition in a headwind - the interplay of sensemaking, sensegiving, and middle managerial emotional response in cooperative strategic change development. *Industrial Marketing Management*, 58, 20–34. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.012>
- Lundgren-Henriksson, E. L., & Tidstrom, A. (2021). Temporal distancing and integrating: Exploring coopetition tensions through managerial sensemaking dynamics. *Scandinavian Journal of Management*, 37(3). <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101168>
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129–144. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.08.007>
- McGrath, H., O'Toole, T., & Canning, L. (2019). Coopetition: A fundamental feature of entrepreneurial firms' collaborative dynamics. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0287>. ahead-of-p(ahead-ofprint).
- Morris, M. H., Kocak, A., & Ozer, A. (2007). Coopetition as a small business strategy: Implications for performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 35–56.
- Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (1996). *Co-opetition*. Oskarshamn: ISL Forlag AB.
- Nieto, M. J., & Santamaria, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27(6–7), 367–377. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.10.001>
- Oliver, A. L. (2004). On the duality of competition and collaboration: Network-based knowledge relations in the biotechnology industry. *Scandinavian Journal of Management*, 20(1–2), 151–171. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2004.06.002>
- Padula, G., & Dagnino, G. (2007). Untangling the rise of coopetition: The intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 32–52. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825370202>
- Park, B. R., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 210–221. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.003>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D., & Kanfer, A. (1995). Rivalry and the industry model of scottish knitwear producers. *Administrative Science Quarterly*, 40, 203–227.

- Poudel, K. P., Carter, R., & Lonial, S. (2019). The impact of entrepreneurial orientation, technological capability, and consumer attitude on firm performance: A multi-theory perspective. *Journal of Small Business Management*, 57(S2), 268–295. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12471>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assesment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Raza-Ullah, T. (2020). Experiencing the paradox of coopetition: A moderated mediation framework explaining the paradoxical tension–performance relationship. *Long Range Planning*, 53(1), Article 101863. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.003>
- Raza-ullah, T. (2021). When does (not) a cooperative relationship matter to performance ? An empirical investigation of the role of multidimensional trust and distrust. *Industrial Marketing Management*, 96, 86–99. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.03.004>
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189–198. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.001>
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Vanyushyn, V. (2018). Coopetition capability. What is it? In A.-S. Fernandez, P. Chiambaretto, F. Le Roy, & W. Czako (Eds.), *The Routledge companion to coopetition strategies*. New York: Routledge.
- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy - when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307–324. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x>
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819–828.
- Sayal, A., & Banerjee, S. (2022). Factors influence performance of B2B شرکت های کوچک و متوسط of emerging economies: View of owner-manager. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2020-0082>
- Seran, T., Pellegrin-Boucher, E., & Gurau, C. (2014). The management of cooperative tensions within multi-unit organizations. *Industrial Marketing Management*, 53, 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.009>
- Solitander, M., & Tidstrom, A. (2010). Competitive flows of intellectual capital in value creating networks. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 23–38. <https://doi.org/10.1108/14691931011013316>
- Stam, E., Suddle, K., Hessels, J., & van Stel, A. (2009). High-growth entrepreneurs, public policies, and economic growth. In J. Leitao, & R. Baptista (Eds.), *Public policies for fostering entrepreneurship* (pp. 91–110). New York: Springer Science.

- Starbuck, W. H. (1965). Organizational growth and development. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally.
- Stenholm, P., Pukkinen, T., & Heinonen, J. (2016). Firm growth in family businesses - the role of entrepreneurial orientation and the entrepreneurial activity. *Journal of Small Business Management*, 54(2).
- Talke, K. (2007). Corporate mindset of innovating firms: Influences on new product performance. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 24(1-2), 76-91. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2007.01.005>
- Tewary, A. K., & Mehta, R. (2021). Brand development and entrepreneur's role in small businesses. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 23(1), 159-174. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2020-0074>
- Wijewardena, H., Nanayakkara, G., & De Zoysa, A. (2008). The owner/manager's mentality and the financial performance of *شركت های کوچک و متوسط*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 150-161. <https://doi.org/10.1108/14626000810850892>
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9084-8>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (2003). Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, 40 (8), 1919-1941. <https://doi.org/10.4337/9780857933614.00010>
- Wu, J. (2014). Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 199-209. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.002>
- Xu, T., Yang, J., Zhang, F., & Guo, W. (2021). Interfirm cooperation, interfirm knowledge creation, and collaborative innovation performance: The moderating roles of environmental competitiveness and dysfunctional competition. *Industrial Marketing Management*, 99, 123-135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.10.003>
- Yan, Y., Dong, J. Q., & Faems, D. (2020). Not every cooperator is the same: The impact of technological, market and geographical overlap with cooperator on firms' breakthrough inventions. *Long Range Planning*, 53(1), Article 101873. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.02.006>