

Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article

doi 10.22034/smsj.2023.401365.1869



Investigating the role of strategic control levers on competitive advantage with the role of innovative performance

Moslem Soleymanpor*, Assistant Professor of business management department, Payam Noor University, Tehran, Iran
Reza Norouzi Ajirloo, Assistant Professor, Department of Business Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran
Tohid Alizadeh Hossein Hajloo, Assistant Professor, Department of Business Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 9 June 2023
Revised: 29 August 2023
Accepted: 18 November 2023

Keywords

Strategic control levers,
Simons,
Competitive advantage,
Innovative performance

Corresponding Author Email: s-
m.soleymanpor@pnu.ac.ir

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the effect of implementing Simons control systems (diagnostic control, interactive control, belief control, and boundary control) on competitive advantage through innovative performance. Given that most of the literature has focused on competitive advantage and innovation, there is a significant gap in the relationship between control systems and competitive advantage and the role of mediating innovative performance. The statistical population of this study is 1200 managers and experts of insurance companies in Ardabil province, of which 291 were selected using stratified random sampling and Morgan table. A combination of standard questionnaires and researcher-made questionnaires, whose face and content validity were examined and confirmed by a group of experts, was used to collect data. The results of testing the hypotheses with SMART-PLS software and using t-test and path coefficients showed that Simons control systems have a positive and significant effect on innovative performance and competitive advantage. Also, innovative performance has a positive and significant effect on competitive advantage. The main hypothesis of this study, namely the effect of Simons control systems on competitive advantage, was confirmed by the mediator variable of innovative performance. This means that 46% of the total effect of control systems on competitive advantage was created through the mediator variable of innovative performance. Effective use of strategic control levers helps insurance managers to coordinate the company's environmental, social and economic initiatives, which in turn improves organizational performance and competitive advantage.

How to cite this article:

Soleymanpor, M., Norouzi Ajirloo, R., & Alizadeh Hossein Hajloo, T. (2024). Investigating the role of strategic control levers on competitive advantage with the role of innovative performance, *Journal of Strategic Management Studies*, 60(15), 285-300. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.401365.1869>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The importance of changes in insurance services in the economy is dependent on the amount of growth of assets and increasing competition between financial sectors, management control systems, methods and formal actions that are based on information that managers apply in organizational activities to maintain or change patterns. Turbulent environments tend to encourage companies to react more quickly to change. This requires more formalization of management controls, which affects the development of innovation. In this regard, these questions arise that; what kind of interactive management controls are used by managers in different organizations? Are there patterns among companies that follow similar strategies? Is there a relationship between the use of management controls and gaining a competitive advantage in organizations and enterprises? More than three decades ago, Robert Simons provided a framework for understanding how to manage business strategies, Management Control Systems (MCS). In this system, performance control and measurement techniques are particularly important for the successful implementation of the company's strategy and business strategy. Simons believes that four levers are needed in an organization to create a balance for predictable goal achievement and creative innovation: belief systems, boundary systems, feedback systems, and measurement systems that can be diagnostic or interactive. In this article, it is examined how the framework of Simons' strategic control model can be used to create a competitive advantage with the mediating role of innovative performance in insurance companies.

Methodology

The present study is a correlational and applied one and the data collection has been done in the field. The statistical population of the research is managers and experts of insurance companies in Ardabil province, which were totally 1200 people among which 291 people were selected by stratified random sampling method and using Morgan's table. To collect data about the main components of the research, from Huang and Lee (2018) innovative standard questionnaire with 7 items and Hill and Jones (2010) standard competitive advantage questionnaire with 8 items, questionnaires made by researchers of diagnostic control systems with 5 items, interactive control systems with 5 items; belief control systems with 5 items; Border control systems with 5 items in the form of Likert scale and 5 options were used. In order to determine the validity of the questionnaire, five university professors with management expertise reviewed the questionnaire in terms of content and form in a preliminary test and made suggestions regarding better clarification of some questions and after summarizing, the final questionnaire comments in the form of research was set. In order to investigate the main purpose of the research, Spss23 software was used to determine the normality of the data and to evaluate the conceptual model of the research by modeling structural equations with smart pls 3 software.

Results and Discussion

The results of the data normality test show that all research variables are significant at the 5% error level, and in other words, none of the research variables follow a normal distribution. According to the findings, in order to check the reliability of each of the items, the factor load of each of the observed variables is considered on the corresponding latent variables. Usually, factor loadings higher than 0.4 are acceptable and significant at the 0.05 level. The results showed that the factor load of all the items are higher than the desired level. In the case of the mediating variable of innovative performance, 46% of the total effect of control systems on competitive advantage is created through the mediating variable of innovative performance. The t-statistic value for all paths is higher than 1.96 and it shows that all the obtained path coefficients are significant, and in this sense, the main assumption of this research, that is, Simons control systems has an effect on competitive advantage with the mediating variable of innovative performance, is accepted. The

degree of flexible culture is directly related to the emphasis on controlling beliefs, and controlling beliefs is a key element of control when companies operate with a flexible culture. Thus, control beliefs drive the control system because we found that control levers work together in mutually reinforcing combinations.

Conclusion

Effective usage of strategic control levers helps insurance managers coordinate the company's environmental, social, and economic initiatives, which in turn improves organizational performance. It can be said that in survival insurance companies, success and as a result, competitive advantage depends on capabilities and competencies and controls that should be developed and used in the best way to adapt to changes. Also, rewarding employees who come up with new ideas and implementing them to improve product innovation, service quality, and significantly reduce costs ultimately creates a distinct advantage for insurance companies.

Human plays an essential role in gaining a competitive advantage, and the most important competitive advantage of insurance companies is the optimal use of competent resources and conducting controls to increase the power and motivation of its forces. In short, it can be said that the managers and experts of the insurance industry will be inspired by the Simons control model to develop strategies to gain competitive advantage and determine the technical and attitudinal gaps of their subsidiaries, and it is suggested that by offering products in a new way to customers, insurance companies can prove their competitive advantage over competitors by satisfying them in payments and receipts and performing detailed controls on customers and subsidiaries.

Keywords: Strategic control levers, Simons, Competitive advantage, Innovative performance



مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2023.401365.1869

مقاله پژوهشی

اهرم های کنترل استراتژیک بر مزیت رقابتی با نقش عملکرد نوآورانه

مسلم سلیمان پور*، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

رضا نوروزی اجیرلو، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

توحید علی زاده حسین حاجلو، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

چکیده

هدف از این مطالعه تعیین تاثیر اجرای نظام های کنترل سایمونز (کنترل تشخیصی، کنترل تعاملی، کنترل اعتقادی و کنترل مرزی) بر مزیت رقابتی با واسطه عملکرد نوآورانه است. با توجه به اینکه اکثر پیشینه حول مزیت رقابتی و نوآوری متمرکز شده اند لذا خلا توجه به رابطه نظام های کنترل و مزیت رقابتی با نقش میانجی عملکرد نوآورانه به شدت احساس می شود. جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارشناسان شرکت های بیمه استان اردبیل به تعداد ۱۲۰۰ نفر است که نمونه با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای و با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۹۱ نفر انتخاب شدند. برای جمع آوری داده ها ترکیبی از پرسش نامه های استاندارد و پرسشنامه های محقق ساخته ای که روایی صوری و محتوایی گروهی از صاحب نظران مورد بررسی و تأیید قرار گرفت استفاده شده است. نتایج آزمون فرضیه ها با نرم افزار SMART-PLS و با استفاده از آزمون t و ضرایب مسیر نشان داد که نظام های کنترلی سایمونز بر عملکرد نوآورانه و مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین عملکرد نوآورانه بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. فرضیه اصلی این پژوهش مطابق تأثیر نظام های کنترل سایمونز بر مزیت رقابتی با متغیر میانجی عملکرد نوآورانه، تأیید شد. بدان معنا که ۴۶٪ از اثر کل نظام های کنترلی بر مزیت رقابتی از طریق متغیر میانجی عملکرد نوآورانه ایجاد شد. استفاده مؤثر از اهرم های کنترل استراتژیک به مدیران بیمه کمک می کند تا ابتکارات محیطی، اجتماعی و اقتصادی شرکت را هماهنگ کنند، که به نوبه خود، عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی را بهبود می بخشد.

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۶/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۲۷

واژه های کلیدی

اهرم های کنترل استراتژیک، سایمونز، مزیت رقابتی، عملکرد نوآورانه

ایمیل نویسنده مسئول

m.soleymanpor@pnu.ac.ir

استناد به این مقاله: سلیمان پور، مسلم؛ نوروزی اجیرلو، رضا و علی زاده حسین حاجلو، توحید (۱۴۰۳). اهرم های کنترل استراتژیک بر مزیت رقابتی با نقش عملکرد نوآورانه. مطالعات مدیریت راهبردی، ۶۰(۱۵)، ۲۸۵-۳۰۰.

۱. مقدمه

محققان، صنعت بیمه را عامل مهمی در توسعه کشورها می‌دانند؛ زیرا بیمه در رشد بخش‌های مختلف اقتصادی نقش برجسته‌ای ایفا می‌کند و با پوشش خسارات ناشی از انجام فعالیت‌های اقتصادی و توسعه‌ای جامعه، انگیزه‌های سرمایه‌گذاری را افزایش می‌دهد. صنعت بیمه یکی از زیرمجموعه‌های خدمات مالی، بر مجموعه متنوعی از منابع نامشهود برقرار است [۳۷]. منابع سازمانی صنعت بیمه را در چهار بخش عمده شامل سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه ارتباطی (اجزای تشکیل‌دهنده سرمایه فکری) و سرمایه فیزیکی و مالی طبقه‌بندی می‌کنند. منابع فیزیکی و مالی به سبب ماهیت آن‌ها با پیچیدگی کمتری نسبت به منابع نامشهود برخوردارند. ابهام و پیچیدگی موجود در سرمایه‌های نامشهود سازمان سبب می‌شود کنترل آن‌ها نیز با پیچیدگی بیشتری نسبت به منابع فیزیکی و مالی همراه باشد، از سوی دیگر دستیابی و بهره‌برداری صحیح از منابع نامشهود، می‌تواند عامل مهمی در ایجاد تمایز و خلق مزیت رقابتی شرکت‌های بیمه به شمار آید [۲۶]. بیش از سه دهه پیش، رابرت سایمونز چارچوبی برای درک نحوه مدیریت استراتژی‌های تجاری، نظام‌های کنترل مدیریت (MCS) را ارائه کرد. در این سیستم فنون کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای موفق استراتژی شرکت و استراتژی کسب‌وکار اهمیت ویژه‌ای دارند. چرا که اولاً نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد رویکردی تحلیلی و کانال‌های ارتباطی لازم برای تدوین استراتژی و همچنین تضمین ترویج اهداف استراتژیک در تمامی کسب‌وکار ارائه می‌نمایند. دوم اینکه نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد، اصلی‌ترین ابزار نظارت بر اجرای استراتژی محسوب می‌شوند. سیستم کنترل مدیریت فرآیندی است که در آن مدیران مسئول دستیابی به منابع و تخصیص آن هستند تا به‌طور مؤثر و کارآمد آن‌ها را برای دستیابی به اهداف سازمانی بکار گیرند. همچنین به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها برای اطمینان از انطباق با برنامه‌ریزی مدیریت تعریف می‌شود [۲۹].

سایمونز (۱۹۹۵) معتقد است که چهار اهرم در یک سازمان برای ایجاد تعادل برای دستیابی به هدف قابل پیش‌بینی و نوآوری خلاق مورد نیاز است: نظام‌های اعتقادی، نظام‌های مرزی، نظام‌های بازخورد و نظام‌های اندازه‌گیری که می‌توانند به‌صورت تشخیصی یا تعاملی مورد استفاده قرار گیرند. هر یک از این چهار اهرم هدف خاصی برای مدیریت تغییر استراتژیک دارند. سایمونز باورها و نظام‌های مرزی را به‌عنوان فراهم‌کننده زیرساخت برای نظام‌های بازخورد و اندازه‌گیری توصیف می‌کند. این اهرم‌ها توسط مدیریت برای پشتیبانی از اجرای استراتژی موجود و تجدید استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرد [۳۴].

نظام‌های کنترل مدیریت، شیوه‌ها و اقدامات رسمی مبتنی بر اطلاعات هستند که مدیران در فعالیت‌های سازمانی برای حفظ یا تغییر الگوها اعمال می‌کنند. محیط‌های متلاطم تمایل دارند شرکت‌ها را به واکنش سریع‌تر به تغییرات تشویق کنند [۸]؛ این امر نیاز به رسمی‌سازی بیشتر کنترل‌های مدیریتی دارد، که بر ارتقای نوآوری تأثیر می‌گذارد. استفاده مناسب از MCS یک عامل مدیریتی ضروری در اقدامات اجتماعی و محیطی است که در اهداف استراتژیک سازمان در نظر گرفته شده است [۵]. استفاده مؤثر از MCS به مدیران کمک می‌کند تا در مورد ریسک‌های مرتبط، از جمله اقدامات و فرصت‌های امیدوارکننده در آینده مانند مدیریت عملکرد نوآورانه تصمیم‌گیری کنند.

یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهایی که موجب توسعه صنعتی کشورها و بقا و دوام حضور بنگاه‌های اقتصادی شده و رقابت‌پذیری را در بازار جهانی تضمین می‌کند، کیفیت کالاهای تولیدی است. چون مهم‌ترین دلیلی که باعث عدم حضور بسیاری از شرکت‌های صنعتی و کشورها به بازار جهانی شده و رقابت آن‌ها در این بازارها میسر نشده، فقدان ویژگی‌های کیفی در محصولات تولیدی‌شان بوده است [۳۰]. با به‌کارگیری چهار اهرم کنترل استراتژیک ضمن هماهنگ نمودن بخش‌های مختلف سازمان، امکان خلاقیت، نوآوری و کیفی‌سازی محصولات و خدمات را نیز می‌توان فراهم آورد. با توجه به اینکه در مطالعات انجام‌شده ارتباط بین کیفیت محصولات و مزیت رقابتی تأیید شده است، بنابراین به نظر می‌رسد که نظام‌های کنترلی جهت اطمینان از مزیت رقابتی پایدار ضروری است.

مطالعات تحقیقاتی یولیانتو^۱ (۲۰۱۳)، گاستی^۲ (۲۰۱۴) و سولیانتو^۳ (۲۰۱۱) نشان داد که نوآوری مستمر در یک شرکت یک نیاز اساسی است که به‌نوبه خود منجر به ایجاد مزیت رقابتی می‌شود و بر توانایی شرکت برای رویارویی با رقابت تأثیر می‌گذارد. بنابراین، نوآوری می‌تواند منبع مزیت

¹ Yulianto

² Gusty

³ Suliyanto

رقابتی شرکت مورد استفاده قرار گیرد (۳۷، ۳۶، ۱۱). عملکرد نوآورانه منجر به توسعه و معرفی محصولات جدید در بازار می‌شود که با توجه به فراوانی، تازگی و ارزش نوآوری، دارای مزیت‌هایی است و توجه مشتریان را جلب می‌کند [۲۲].

روابط بین استفاده از سیستم کنترل مدیریت و مزیت‌رقابتی پیچیده‌تر از اثرات مستقیم است که به‌طور گسترده در پیشینه فرض شده است، بنابراین نشان می‌دهد که رابطه بین سیستم کنترل مدیریت و مزیت‌رقابتی تحت تأثیر عوامل و متغیرهای دیگر و انواع نظام‌های مورد استفاده قرار می‌گیرد. این امر محقق را به بررسی نقش میانجی عملکرد نوآورانه مدیران و افراد کارآفرین در ارتباط بین اهرم‌های کنترل مدیریت و مزیت رقابتی ترغیب می‌کند. نتایج تحقیق تا آنجا مفید است که بینش جدیدی برای درک اینکه چگونه و تحت چه شرایطی نظام‌های کنترل مدیریت مختلف نفع (ضرر) کسب مزیت رقابتی در شرکت‌ها را فراهم می‌کند.

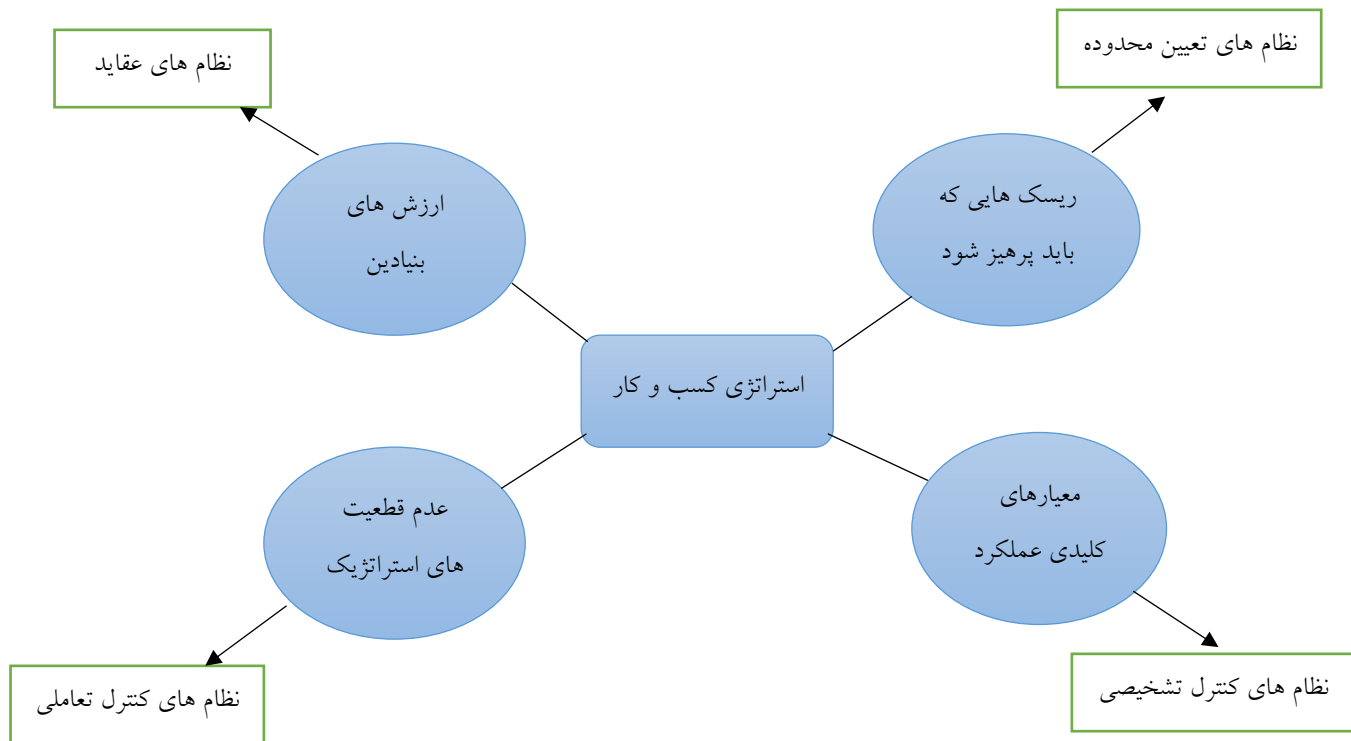
با توجه به اینکه استراتژی کسب‌وکار (هسته اصلی مدل کنترل استراتژی سایمونز) به معنای نحوه رقابت یک شرکت و موضع‌گیری در برابر رقبایش می‌باشد پیاده‌سازی موفق کنترل استراتژیک نیاز به هماهنگی استراتژیک چهار سازه کلیدی دارد. هماهنگی می‌تواند منبع ارزش اقتصادی برای شرکت‌های بیمه باشد. حوزه نوآوری نیز متأثر از موضوع هماهنگی می‌باشد. سایمونز هم معتقد است که چهار اهرم باهم کنترل لازم را برای اطمینان از رفتارهای هماهنگ ایجاد می‌کنند و درعین حال امکان انعطاف‌پذیری، نوآوری و خلاقیت را نیز فراهم می‌کنند. بنابراین فرض اصلی این مطالعه این است که با تکیه بر سیستم‌های کنترل مدیریت (سایمونز، ۱۹۹۵) ظرفیت سازمان برای جمع‌آوری، تنظیم و مدیریت قابلیت‌ها یا منابع استراتژیک مختلف آن برای کسب مزیت رقابتی ضروری است. در این مقاله ابتدا بررسی می‌شود که چگونه چارچوب مدل کنترل استراتژیک سایمونز در تحقیق تجربی به کار گرفته شده است. دوم، این مقاله به بررسی این پرسش می‌پردازد که آیا این چارچوب می‌تواند به ایجاد مزیت رقابتی با نقش میانجی عملکرد نوآورانه در شرکت‌های بیمه بپردازد؟

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

مدل کنترل استراتژیک ارائه شده توسط سایمونز بر چهار محور نظام‌های کنترل تشخیصی، نظام‌های کنترل تعاملی، نظام‌های اعتقادی و نظام‌های تعیین محدوده استوار گشته است. ایجاد تعادل بین این محورها نه تنها با طراحی تکنیکی بلکه چگونگی به کار گرفتن آن‌ها فراهم می‌گردد. بر اساس مدل اهرم‌های کنترل سایمونز، کارایی این اهرم‌های رقابتی به نحوه همکاری و تکمیل یکدیگر برای رسیدن به تعادل معقول بستگی دارد. قدرت این اهرم‌ها در استفاده جداگانه از آن‌ها نیست؛ بلکه کارکرد آن‌ها به کامل کردن اثر یکدیگر وابسته است. اهرم‌ها هم تأثیرات منفی و هم تأثیرات مثبت دارند که تنش پویایی بین نوآوری و تکرار تاکتیکی از یک سو و دستاوردهای مورد انتظار از سوی دیگر ایجاد می‌کند. هر دو ابزاری برای تضمین رشد مداوم سازمان هستند [۴]، [۱۹]. تنش پویا، که نتیجه استفاده از PMS به شیوه‌ای متوازن تشخیصی و تعاملی است، می‌تواند محرک گفت‌وگو باشد، خلاقیت را برانگیزد و همسویی مؤثر اقدامات قابل مدیریت و اقدامات نوآورانه ضروری برای توسعه شرکت را حیاتی بخشد [۲۰]، [۱۹]. با توجه به اینکه استراتژی را می‌توان برنامه، الگوی فعالیت، نگرش خاص و موقعیت رقابتی مطرح کرد، بنابراین اهرم‌های کنترل باید نقش هر یک از این نوع استراتژی را به رسمیت بشناسند. کنترل استراتژیک با نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد جدید و منحصر به فردی تحقق نمی‌یابند؛ بلکه به نظام‌های کنترل اعتقادی، نظام‌های تعیین محدوده، نظام‌های کنترل تشخیصی و نظام‌های کنترل تعاملی نیاز است که با یکدیگر برای اجرای استراتژی‌های مورد نظر و شکل‌گیری استراتژی‌های نوظهور تعامل کنند.

در مرکز چارچوب فوق نقش استراتژی کسب‌وکار است که در آن یک شرکت رقابت می‌کند و خود را نسبت به رقبای خود متمایز می‌سازد. سایمونز (۱۹۹۵) استدلال می‌کند که برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی، مدیریت ارشد باید هر یک از چهار متغیر استراتژیک کلیدی را درک کند: ارزش‌های اصلی، عدم قطعیت‌های استراتژیک، ریسک‌هایی که باید اجتناب شود و متغیرهای حیاتی عملکرد. همچنین خاطر نشان می‌کند که هر یک از این متغیرها به شدت به یکدیگر وابسته هستند و بنابراین باید باهم در نظر گرفته شوند در غیر این صورت تجزیه و تحلیل ناقصی از موضوعات پدید می‌آید. ریسک‌هایی که باید از آن‌ها اجتناب شود، وسوسه‌ها و فشارهای بالقوه‌ای هستند که در صورت اقدام می‌توانند به شهرت و موفقیت کسب‌وکار آسیب بزنند. آن‌ها شامل ریسک‌های استراتژیک و تجاری هستند. متغیرهای عملکرد حیاتی، عملکرد موفق را تعریف

می‌کنند. عدم قطعیت‌های استراتژیک «چیزهایی است که مدیران را در شب بیدار نگه می‌دارد» که می‌تواند چشم‌انداز آن‌ها را برای آینده به چالش بکشد [۳۲].



شکل ۱. چارچوب اهرم‌های کنترل استراتژیک (سایمونز، ۱۹۹۵)

هر یک از چهار اهرم کنترل، هدف مشخصی دارد و برای مدیریت ساختار زیربنایی مرتبط با آن طراحی شده است. هر چهار اهرم باید با استراتژی شرکت همسو باشد. ترکیب اهرم‌ها مدیریت را قادر می‌سازد تا تنش اجتناب‌ناپذیری را که بین پیش‌بینی پذیری و رشد ایجاد می‌شود، متعادل کند [۲۷]. سیستم‌های کنترل تشخیصی به‌عنوان «سیستم‌های اطلاعات رسمی که مدیران برای نظارت بر نتایج سازمانی و اصلاح انحرافات از استانداردهای از پیش تعیین‌شده عملکرد استفاده می‌کنند» تعریف می‌شوند [۳۳].

هدف از استفاده سیستم‌های کنترل تشخیصی این است که یک سیستم بازخورد سنتی برای نظارت بر نتایج و دستیابی به هدف باشد [۳] و در عین حال، استفاده از سیستم‌های کنترل تعاملی برای گسترش فرصت جستجو و اعمال تغییرات و یادگیری سازمانی گسترده است [۱۲]. سیستم کنترل تعاملی یک سیستم رسمی است که مدیریت ارشد به‌طور منظم و شخصی استفاده می‌شود و منجر به مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری نهایی می‌شود [۱].

سیستم‌های کنترل تشخیصی شامل بودجه و سیستم‌های نظارت پروژه است. به‌طور کلی، سیستم‌های کنترل تشخیصی با توجه مدیریت به متغیرهای عملکرد حیاتی و متضمن فعالیت‌های تنظیم استاندارد، اندازه‌گیری عملکرد و طراحی سیستم‌های انگیزشی همخوان با هدف، امکان تخصیص مؤثر منابع را فراهم می‌کنند. بنابراین، پیش‌شرط‌های استفاده از سیستم‌های کنترل تشخیصی، امکان تنظیم استانداردها و اندازه‌گیری متغیرهای عملکرد و همچنین امکان استفاده از اطلاعات بازخورد برای انجام اقدامات اصلاحی است [۳۲].

برخلاف سیستم‌های کنترل تشخیصی، سیستم‌های کنترل تعاملی برای تحقق استراتژی‌های اضطراری ضروری هستند؛ سیستم‌های کنترل تعاملی، سیستم‌های اطلاعاتی رسمی هستند که مدیران از آن‌ها برای درگیر کردن شخص خود در فعالیت‌های تصمیم‌گیری زیردستان استفاده می‌کنند [۳۳]. از آنجایی که سیستم‌های کنترل تعاملی توجه سازمان را بر عدم قطعیت‌های استراتژیک متمرکز می‌کنند و ظهور ابتکارات

استراتژیک جدید را تحریک می کنند، می توانند در هر نقطه از زمان مورد استفاده قرار گیرند و محدود به موقعیت های خاصی نیستند. پیش شرط برای استفاده تعاملی، بحث منظم داده های تولید شده توسط سیستم ها است تا اطمینان حاصل شود که توجه دائمی به عدم قطعیت های استراتژیک می شود. نمونه هایی برای سیستم هایی که می توانند به صورت تعاملی مورد استفاده قرار گیرند، سیستم های برنامه ریزی پروژه و سود هستند [۳۳]. توجه به این نکته مهم است که مدیریت تصمیم می گیرد که کدام سیستم ها باید به صورت تعاملی و کدام یک به صورت تشخیصی استفاده شوند. با این حال، اخیراً امکان استفاده از سیستم های خاص هم به صورت تشخیصی و هم به صورت تعاملی مورد بحث قرار گرفته است [۶].

کنترل باورها برای الهام بخشیدن، هدایت و انگیزه دادن به رفتار از طریق استفاده از مفاهیم گسترده ارزشی [۳۳، ۲۵] به کارمندان اجازه می دهد تا در اقدامات خودانگیخته و پاسخگو شرکت کنند و با شرایط متغیر کسب و کار، سازگار با ارزش های انعطاف پذیری سازگار شوند [۲۸، ۱۵]. با این حال، کنترل ها در بسته ها یا سیستم ها باهم کار می کنند [۱۰]. بنابراین، برای افزایش اعتبار خارجی و بررسی سیستم کامل تری از کنترل ها، همه کنترل های موجود در چارچوب اهرم های کنترل را در نظر می گیریم [۳۲].

سایمونز در دسته بعدی کنترل ها، سیستم های مرزی را به عنوان "گزاره های صریح تعبیه شده در سیستم های اطلاعات رسمی که باید از خطرات خاص آن اجتناب شود" تعریف می کند [۳۳]. اگرچه این سیستم ها نیروهای منفی را نشان می دهند و محدودیت هایی را برای جستجوی فرصت های (استراتژیک) تعیین می کنند، اما هدف آن سیستم ها تحریک خلاقیت افراد شرکت کننده سازمانی در محدوده های از پیش تعریف شده است. سیستم های مرزی شامل کدهای رفتار تجاری، سیستم های برنامه ریزی استراتژیک، سیستم های اکتساب دارایی و دستورالعمل های عملیاتی است. زمانی که شهرت سازمان حیاتی است یا زمانی که رفتار فرصت طلبی بیش از حد منابع سازمان را به خطر می اندازد، استفاده از سیستم های مرزی توسط سایمونز (۱۹۹۵) توصیه می شود. سیستم های کنترل سازوکارهایی هستند که از طریق آن ها رهبران می توانند قصد استراتژیک خود را به اقدامات سازمانی تبدیل کنند [۷]. مزیت رقابتی زمانی هست که شرکتی بتواند ارزشی هم اندازه رقبا خود ولی با قیمتی پایین تر ارائه دهد و یا از طریق ارائه ارزشی بیشتر با تمایز قیمت های بالاتری را ارائه دهد. همچنین مزیت رقابتی با تطابق شایستگی های اصلی با فرصت ها حاصل می شود [۲]. شرکت ها برای این که بتوانند برای خود مزیت رقابتی ایجاد کنند باید هم به توانمندی های درونی و هم توانمندی های بیرونی خود توجه داشته باشند. به جرات می توان گفت که هیچ عاملی به اندازه ارزش آفرینی نمی تواند منشأ تغییرات و تحولات بنیادین در یک سازمان گردد. دلیل چنین ادعایی تمایل روزافزون سازمان ها به یافتن راه های جدیدی است که می توانند به وسیله آن ها ارزش بیشتری را عاید سازمان کنند. پس می توان در این میان نقش عملکرد نوآورانه را در کسب مزیت رقابتی برجسته کرد.

بهبود عملکرد نوآورانه، پایه ای مهم برای شرکت ها در نظر گرفته می شود که عملکرد نوآوری خود را برای ایجاد مزیت رقابتی بهبود بخشند [۱۸]. نوآوری مبتنی بر دانش و معیارهای زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی، برای رقابت در سازمان ها به ایجاد یک پایه پایدار می کند. یعنی، مهارت های نوآورانه دانشی می توانند نقش اساسی در مزیت رقابتی داشته باشند [۳۰].

اولین و مهم ترین کارکرد مزیت رقابتی تضمین بقای سازمان می باشد. دو منبع مهم جهت به دست آوردن مزیت رقابتی ساختار هزینه و توانایی ایجاد تمایز نسبت به رقبای است [۱۴]. مزیت رقابتی پایدار نقش مهمی در انعطاف پذیری و موفقیت بلندمدت شرکت های کوچک و متوسط ایفا می کند. مزیت رقابتی پایدار تعیین شده توسط چهار بعد عرضی شامل جهت گیری رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار مبتنی بر تیم، منابع انسانی و سیستم های مدیریت کنترل است [۲۴]. در صورت اجرای موفقیت آمیز عملکرد نوآورانه مدل کسب و کار، این امکان به شرکت ها داده می شود تا با تغییرات بازار سازگار شوند یا حتی بتوانند در بازار زنده بمانند و رقبا به راحتی نتوانند از یک محصول یا فرآیند جدید آن ها تقلید کنند [۲۳]. نوآوری کسب و کار می تواند ارزش آفرینی ایجاد کند و تشخیص فرصت برای بهره برداری از بازار که مورد توجه رقبا قرار نگرفته است را افزایش دهد [۲۱].

جوکا^۱ (۲۰۲۳) در مطالعه «آیا استراتژی کسب و کار و سیستم کنترل مدیریت متناسب، عملکرد را تعیین می کند؟» چهار نوع سیستم کنترل مدیریتی با عنوان قبیلای، سلسله مراتبی، ادوکراسی و بازار شناسایی کردند. نتایج نشان داد که سیستم کنترل بازار و سلسله مراتبی استراتژی دفاعی دارند ولی سیستم کنترل ادوکراسی و قبیلای سیستم کنترلی تهاجمی دارند. نتایج این مطالعه نشان می دهد که سازمان ها برای دستیابی

به عملکرد خوب باید استراتژی کسب و کار خود را با نوع خاصی از سیستم کنترل مدیریت هماهنگ کنند. همچنین، همسویی مدیریت ارشد و استراتژی کسب و کار لازم است زیرا ویژگی‌های مدیریت ارشد بین انواع سیستم کنترل مدیریت متفاوت است [۱۷].

سانتوس و همکاران^۱ (۲۰۲۳) در مقاله «استفاده از کنترل‌های مدیریتی و نوآوری محصول در استارت‌آپ‌ها: مداخله اشتراک دانش و آشنایی فناوری» نشان دادند که کنترل‌های غیررسمی، شاخص‌های غیرمالی، اشتراک دانش و در دسترس بودن منابع برای ارتقای نوآوری محصول در این شرکت‌ها مهم هستند. با توجه به وجود محیط‌های بسیار متلاطم از نظر فناوری، استارت‌آپ‌ها می‌توانند با کنترل‌های رسمی‌تر مانند اطلاعات بوده، برای اطمینان از فرآیند خلاقانه و ارتقای نوآوری متحد شوند، برخلاف شاخص‌های غیرمالی که نیاز به ارزیابی دارند [۳۲].

جنگ و چونک^۲ (۲۰۲۳) در بررسی «افزایش مزیت رقابتی و عملکرد مالی شرکت‌های کوچک و متوسط کالاهای مصرفی در بازارهای صادراتی: سرمایه اجتماعی و نوآوری بازاریابی چگونه اهمیت دارند؟» بیان کردند برای دستیابی موثر به نتایج صادراتی افزایش یافته، مانند مزیت رقابتی و عملکرد مالی، شرکت‌های کوچک و متوسط کارآفرین باید از توزیع‌کنندگان خود حمایت کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک و متوسط کره‌ای باید توزیع‌کنندگان خارجی خود را در اجرای تاکتیک‌ها و روش‌های بازاریابی بهبودیافته با هدف قرار دادن بازارهای صادراتی خود درگیر کنند. با این حال، هنگام توسعه توانایی‌ها در نوآوری بازار به میزان مطلوب و دستیابی به نتایج صادراتی مطلوب، احتیاط لازم است [۱۶].

سیرگار^۳ (۲۰۲۰) در شناخت «تاثیر اجرای سیستم کنترل باور و سیستم کنترل تعاملی بر عملکرد اقتصادی با عملکرد محیطی به عنوان ناظر» نشان دادند که اجرای سیستم کنترل اعتقادی بر عملکرد اقتصادی اثر منفی و معنادار دارد، سیستم‌های کنترل تعاملی بر عملکرد اقتصادی اثر مثبت و معنادار ندارد، عملکرد زیست‌محیطی اثر مثبت معناداری بر عملکرد اقتصادی دارد، عملکرد زیست‌محیطی قادر به تعدیل تأثیر اجرای سیستم اعتقادی بر عملکرد اقتصادی است، و عملکرد محیطی می‌تواند تأثیر سیستم‌های کنترل تعاملی را بر عملکرد محیطی تعدیل کند [۳۵]. الیورا فرناندس^۴ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی عنوان کردند استفاده از یک سیستم کنترل مدیریت تعاملی یک ابزار ضروری است. برای ایجاد ارتباط بین مدیران و کارکنان در سطوح عملیاتی سازمان‌ها، حمایت از اجرای طرح‌های مدیریت زیست محیطی. کنترل تشخیصی برای پایش اهداف و اجرای شیوه‌های مدیریت زیست محیطی با تأثیر مثبت بر عملکرد سازمان از طریق شاخص‌های کاهش هزینه، سودآوری، رضایت مشتری و افزایش فروش استفاده شده است [۹].

حسین‌زاده شهری و شاهینی (۱۳۹۷) در تعیین تاثیر قابلیت پویا و قابلیت نوآوری بر مزیت رقابتی بیان کردند رهبری هزینه و تمرکز بر ابعاد مزیت رقابتی اثر مثبت و معنادار دارند [۱۴]. رودساز و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش تاثیر نوآوری باز بر مزیت رقابتی با نقش میانجیگری مدیریت دانش عنوان کردند نوآوری باز نقش کلیدی در مدیریت موثر سازمانها دارد. از طریق نوآوری باز، شرکتها می‌توانند مدیریت دانش را به یک دارایی تبدیل کنند که نوآوری‌های پایدار را که بر پایدار بودن سازمانی تأثیرمی‌گذارد، ترویج دهد [۳۱].

محمدکاسمی و همکاران (۱۴۰۰) بیان کردند نوآوری مدل کسب و کار بر خلق مزیت رقابتی و توانمندی کارآفرینانه تاثیر مثبت و معنادار دارد و همچنین توانمندی کارآفرینانه بر خلق مزیت رقابتی در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات تاثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین نتیجه گرفته شد که نوآوری مدل کسب و کار تاثیر غیرمستقیم بر خلق مزیت رقابتی از طریق توانمندی کارآفرینانه دارد [۲۳]. بر اساس مطالعات گذشته می‌توان نتیجه گرفت سیستم‌های کنترل برای اهداف متعددی استفاده می‌شوند: نظارت، یادگیری، علامت‌دهی، محدودیت، انگیزش و موارد دیگر. این که مدیران سازمان‌ها چه نوع نظام‌های کنترلی سایمونز استفاده می‌کنند؟ آیا بین استفاده از اهرم‌های کنترل استراتژیک سایمونز و کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها و بنگاه‌ها رابطه وجود دارد؟

۳. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نوع همبستگی و با توجه به هدف از نوع کاربردی می‌باشد و جمع‌آوری داده‌ها به شکل میدانی انجام گرفت. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و کارشناسان شرکت‌های بیمه استان اردبیل به تعداد ۱۲۰۰ نفر بودند. نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی

طبقه‌ای و با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۹۱ نفر انتخاب شدند. در این بین تعداد ۶۰۰ پرسشنامه توزیع و در نهایت ۲۹۱ پرسشنامه صحیح دریافت و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای گردآوری داده‌ها راجع به مولفه‌های اصلی تحقیق از پرسشنامه استاندارد نوآورانه هوانگ و لی (۲۰۱۸) با ۷ گویه و پرسشنامه استاندارد مزیت رقابتی هیل و جونز (۲۰۱۰) با هشت گویه، پرسش نامه‌های محقق ساخته نظام‌های کنترل تشخیصی با ۵ گویه، نظام‌های کنترل تعاملی با ۵ گویه؛ نظام‌های کنترل اعتقادی با ۵ گویه؛ نظام‌های کنترل مرزی با ۵ گویه در قالب مقیاس لیکرت و پنج گزینه‌ای استفاده گردید. برای تعیین اعتبار پرسش‌نامه، ۵ استاد دانشگاه با تخصص مدیریت در یک آزمون اولیه پرسش‌نامه را از لحاظ محتوی و شکل بررسی نموده و پیشنهادهایی در خصوص شفاف‌سازی بهتر برخی سؤالات مطرح نمودند و پس از جمع‌بندی نظرات، پرسش‌نامه نهایی در قالب پژوهش تنظیم گردید.

به منظور بررسی هدف اصلی پژوهش از نرم افزار SPSS 23 برای تعیین نرمال بودن داده‌ها و برای ارزیابی مدل مفهومی پژوهش از مدلسازی معادلات ساختاری با نرم افزار 3 SMART PLS استفاده شده است.

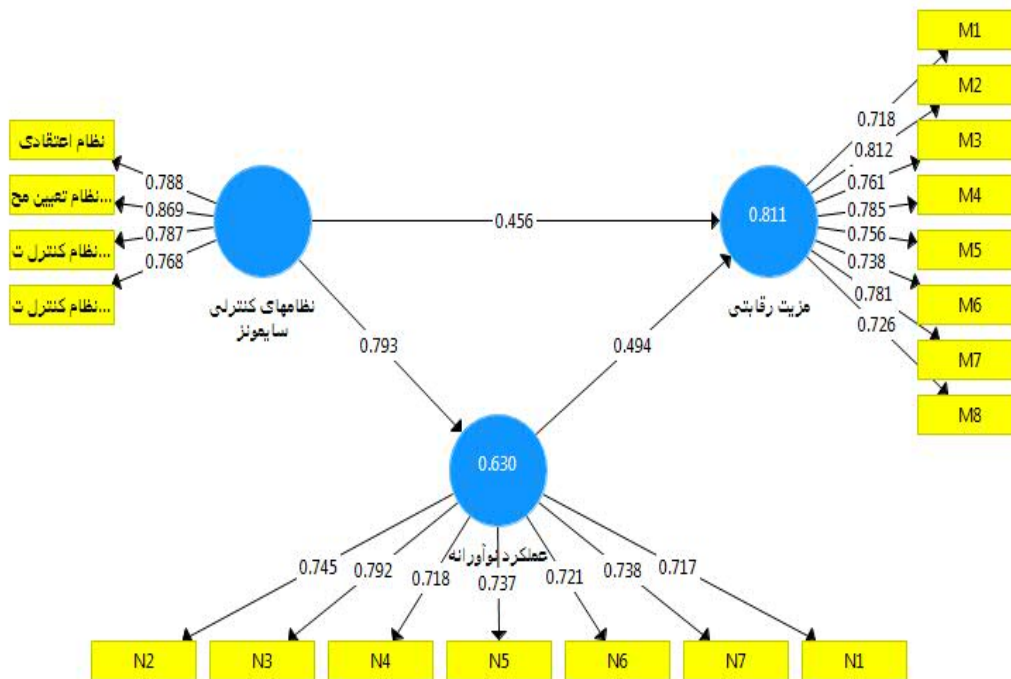
۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

یکی از پیش فرض‌های اصلی مورد نیاز برای استفاده از آزمون‌های پارامتریک فرض نرمال بودن توزیع متغیرهای مورد بررسی است. از این رو قبل از انجام آزمون‌های مورد نظر و بررسی فرضیه‌های تحقیق، باید نرمال بودن توزیع متغیرها آزمون شود. نتایج آزمون در جدول (۱) گزارش شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود تمام متغیرهای تحقیق در سطح خطای ۵ درصد معنادار هستند و به عبارت دیگر هیچ‌کدام از متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند زیرا دارای سطوح معناداری کوچکتر از ۵ درصد هستند.

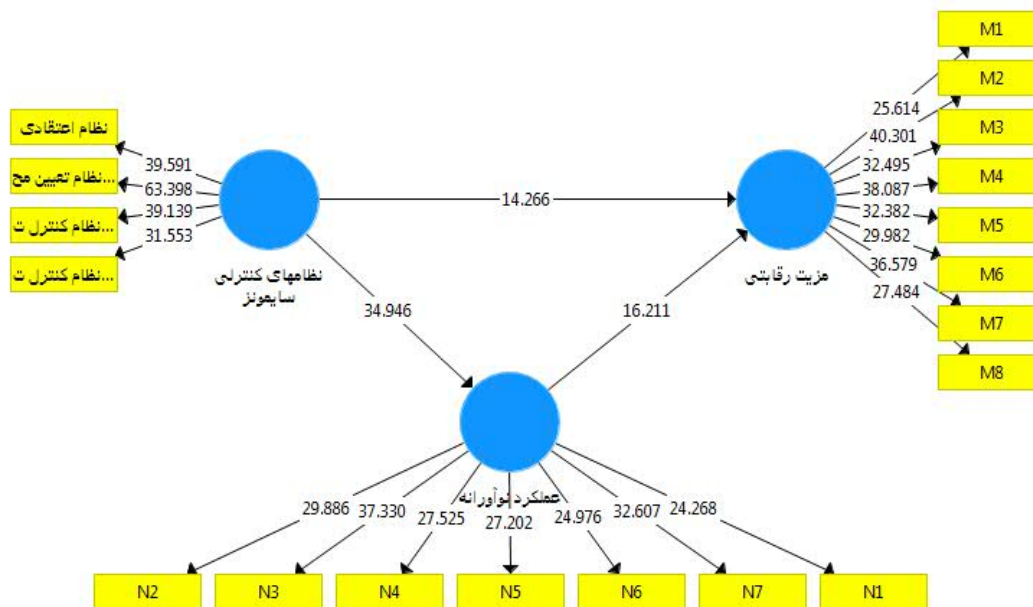
جدول ۱. نتایج آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق	مقدار آماره	سطح معناداری (sig.)
نظام‌های کنترلی سایمونز	۰/۰۹۴	۰/۰۰۱
عملکرد نوآورانه	۰/۱۱۳	۰/۰۰۲
مزیت رقابتی پایدار	۰/۰۷۸	۰/۰۰۱

روش ارزیابی مدل. منظور سنجش مدل و آزمون فرضیه‌های تحقیق با توجه به نرمال نبودن توزیع تمام متغیرها از روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. ضرایب مسیر، واریانس تبیین شده متغیر وابسته با متغیرهای مستقل و بارعاملی متغیرهای مشاهده شده در نمودار (۱) مشخص شده‌اند.



نمودار ۱. ضرایب مسیر و بار عاملی متغیره



نمودار ۲. مقدار آماره t برای بررسی معناداری ضرایب مسیر و بارهای عاملی

معناداری ضرایب مسیر و بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای پنهان با استفاده از روش خودگردان بررسی و در نمودار (۲) به نمایش در آمده است. در این نمودار اعداد روی مسیر و نیز خطوط مربوط به بارهای عاملی مقادیر آماره t مربوطه هستند و همانند آزمون t تفسیر می‌شوند، یعنی برای تعداد نمونه‌های بالا مقادیر بیشتر از $\pm 1/96$ در سطح ۵ درصد معنادار می‌باشند.

پایایی (همسانی درونی) گویه‌ها. جهت بررسی پایایی هر کدام از گویه‌ها، بار عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌شده روی متغیرهای مکنون در جدول (۲) گزارش شده است. معمولاً بارهای عاملی بالاتر از $0/4$ مورد قبول و در سطح $0/05$ معنادار هستند. به صورتی که مشاهده می‌شود بار عاملی تمام گویه‌ها بالاتر از میزان مطلوب هستند.

جدول ۲. بار عاملی گویه‌ها

نظام‌های کنترلی سایمونز عملکرد نوآورانه مزیت رقابتی	
نظام کنترل تعاملی	۰/۷۶۷۶۹
نظام کنترل تشخیصی	۰/۷۸۶۸۲
نظام کنترل اعتقادی	۰/۷۸۸۱۸
نظام کنترل مرزی	۰/۸۶۸۸۷
N1	۰/۷۱۷۴۰
N2	۰/۷۴۴۹۸
N3	۰/۷۹۱۷۹
N4	۰/۷۱۸۰۱
N5	۰/۷۳۶۹۲
N6	۰/۷۲۰۷۷
N7	۰/۷۳۷۸۸
R1	۰/۷۱۸۳۶
R2	۰/۸۱۲۳۹
R3	۰/۷۶۰۵۰
R4	۰/۷۸۵۴۶
R5	۰/۷۵۶۴۲

۰/۷۳۸۲۶	R6
۰/۷۸۰۶۰	R7
۰/۷۲۵۸۶	R8

نتایج معناداری ضرایب مسیر نیز در جدول (۳) آورده شده‌اند. در این جدول مقدار ضریب مسیر، انحراف استاندارد، مقدار آماره t و سطح معناداری هر کدام از مسیرها نوشته شده است.

جدول ۳. مقدار ضرایب مسیر و آماره t

مسیر	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	مقدار آماره t	سطح معناداری
از نظام های کنترلی سایمونز به عملکرد نوآورانه	۰/۷۹۳	۰/۰۲۳	۳۴/۹۴۶	۰/۰۰۱
از نظام های کنترلی سایمونز به مزیت رقابتی	۰/۴۵۶	۰/۰۳۲	۱۴/۲۶۶	۰/۰۰۱
از عملکرد نوآورانه به مزیت رقابتی	۰/۴۹۴	۰/۰۳۰	۱۶/۲۱۱	۰/۰۰۱

پایایی ترکیبی. نتایج بررسی پایایی ترکیبی هر یک از سازه‌ها در جدول (۴) گزارش شده است. در مورد این شاخص مقادیر بیشتر از ۰/۷ برای پایایی ترکیبی قابل قبول هستند. لذا تمامی اعداد بیشتر از ۰/۷ بوده و لذا پایایی ترکیبی سازه‌ها مورد قبول هستند.

واریانس استخراج شده. مقادیر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مربوط به سازه‌ها نیز در جدول (۴) گزارش شده است. این شاخص توسط فورنل و لارکر (۱۹۸۱) پیشنهاد شد. مقدار قابل قبول برای این معیار که بیانگر اعتبار مناسب ابزارهای اندازه‌گیری است، مقدار ۰/۵ می‌باشد. به این معنا که متغیر پنهان مورد نظر حداقل ۵۰ درصد واریانس مشاهده پذیرهای خود را تبیین می‌کند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود مقادیر واریانس استخراج شده برای تمام متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۵ بوده و اعتبار ابزارهای اندازه‌گیری را تایید می‌کند.

بررسی و آزمون مدل ساختاری. نتایج معناداری ضرایب مسیر نیز در جدول (۳) آورده شده‌اند. در این جدول مقدار ضریب مسیر، انحراف استاندارد، مقدار آماره t و سطح معناداری مربوط به هر کدام از مسیرها نوشته شده است.

برای تعیین اثر غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره ای به نام VAF استفاده می‌شود که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هرچه این مقدار به ۱ نزدیکتر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تاثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیر مستقیم به اثر کل را می‌سنجد. در نتیجه می‌توان تعیین کرد تا چه اندازه واریانس متغیر وابسته مستقیماً توسط متغیر مستقل تشریح می‌شود و چه مقدار واریانس هدف بوسیله روابط غیر مستقیم تشریح می‌شود. این بدان معناست که ۴۶٪ از اثر کل نظام‌های کنترلی بر مزیت رقابتی از طریق متغیر میانجی عملکرد نوآورانه ایجاد می‌شود.

۵. نتیجه گیری و پیشنهاد

کنترل استراتژیک سایمونز، زمانی محقق می‌شود که تنش میان نوآوری خلاق و تحقق اهداف پیش بینی به رشد سوددهی منجر شود. مطابق این تنش، مدیران سازمان‌های اثربخش باید از چگونگی دستیابی به درجه بالای یادگیری و همچنین درجه بالای کنترل مطلع باشند.

بر اساس نتایج جدول (۳) ضریب مسیر از نظام‌های کنترلی سایمونز به عملکرد نوآورانه برابر ۰/۷۹۳ است ولی در سطح خطای ۰/۰۱ معنادار می‌باشد. بنابراین نتیجه می‌شود نظام‌های کنترلی سایمونز بر عملکرد نوآورانه تأثیر مثبت و معناداری داشته و فرض اول تحقیق تایید می‌شود. نتایج این مطالعه با یافته‌های سیرگار (۲۰۲۰) در مورد تأثیر اجرای سیستم کنترل باور و سیستم کنترل تعاملی بر عملکرد اقتصادی، الیورا فرناندس و همکاران (۲۰۲۳) که مطرح می‌کند استفاده از سیستم کنترل مدیریت تعاملی و تشخیصی یک ابزار ضروری است همخوانی دارد ولی با نتایج پژوهش جوکا (۲۰۲۳) با موضوع «آیا استراتژی کسب و کار و سیستم کنترل مدیریت متناسب عملکرد را تعیین می‌کند؟» که نشان داد سیستم کنترل بازار و سلسله مراتبی استراتژی دفاعی دارند و تأثیر منفی بر عملکرد دارد، همخوانی ندارد. بر اساس نتایج جدول (۳) ضریب مسیر از نظام‌های کنترلی سایمونز به مزیت رقابتی برابر ۰/۴۵۶ به دست آمده و در سطح خطای ۰/۰۱ معنادار می‌باشد. بنابراین نتیجه می‌شود که نظام‌های کنترلی سایمونز بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معنادار داشته و فرض دوم تحقیق تایید می‌شود. نتایج این مطالعه با یافته‌های سانتوس و همکاران (۲۰۲۳) که اظهار داشت کنترل‌های غیررسمی، شاخص‌های غیرمالی، اشتراک دانش و در دسترس بودن منابع برای ارتقای نوآوری محصول در این شرکت‌ها مهم هستند و در مورد تأثیر اجرای سیستم باور و سیستم کنترل تعاملی بر عملکرد اقتصادی، الیورا فرناندس و همکاران (۲۰۲۳) بیان کردند استفاده از سیستم کنترل مدیریت تعاملی و تشخیصی یک ابزار ضروری است و حسین‌زاده شهری و شاهینی (۱۳۹۷) اظهار داشتند نوآوری بر مزیت رقابتی تأثیر دارد، همخوانی دارد. بر اساس نتایج جدول (۳) ضریب مسیر از عملکرد نوآورانه به مزیت رقابتی برابر ۰/۴۹۴ است و در سطح خطای ۰/۰۱ معنادار می‌باشد. بنابراین عملکرد نوآورانه بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری داشته و فرضیه سوم تحقیق تایید می‌شود. نتایج این مطالعه با یافته‌های محمدکاظمی و همکاران (۱۴۰۰) که بیان کردند نوآوری مدل کسب و کار بر خلق مزیت رقابتی و توانمندی کارآفرینانه تأثیر مثبت و معنادار دارد و سانتوس و همکاران (۲۰۲۳) و حسین‌زاده شهری و شاهینی (۱۳۹۷) که قابلیت نوآوری بر ابعاد مزیت رقابتی اثر مثبت و معنادار دارد هم‌راستا است.

مطابق نمودار ۲، مقدار آماره تی برای تمامی مسیرها بالاتر از ۱/۹۶ است و نشان می‌دهد تمام ضرایب مسیر، معنادار هستند و بدین لحاظ فرض اصلی این پژوهش یعنی "نظام‌های کنترل سایمونز بر مزیت رقابتی با متغیر میانجی عملکرد نوآورانه تأثیر دارد" پذیرفته می‌شود. به‌طور کلی نتایج پژوهش با یافته‌های جنگ و چونک (۲۰۲۳)، حسین‌زاده شهری و شاهینی (۱۳۹۷)، سانتوس و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا و با نتایج پژوهش جوکا (۲۰۲۳) یکسو نمی‌باشد.

میزان فرهنگ انعطاف‌پذیر مستقیماً با تأکید بر کنترل باورها مرتبط است و کنترل باورها زمانی که شرکت‌ها با فرهنگ انعطاف‌پذیر عمل می‌کنند، عنصر کلیدی کنترل است، بنابراین، کنترل باورها سیستم کنترل را هدایت می‌کند زیرا اهرم‌های کنترل در ترکیب‌هایی که متقابلاً تقویت می‌شوند باهم کار می‌کنند. درنهایت، متوجه می‌شویم که شرکت‌های کوچک‌تر انعطاف‌پذیر تأکید خود را بر کنترل باورها با سایر اهرم‌های کنترل تکمیل می‌کنند [۱۳].

استفاده مؤثر از اهرم‌های کنترل استراتژیک به مدیران بیمه کمک می‌کند تا ابتکارات محیطی، اجتماعی و اقتصادی شرکت را هماهنگ کنند، که به‌نوبه خود، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. می‌توان گفت در شرکت‌های بیمه بقا، موفقیت و در نتیجه مزیت رقابتی به قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی و کنترل‌هایی بستگی دارد که بایستی برای سازگاری با تغییرات توسعه داده و به بهترین شکل به کار گرفته شوند. همچنین پاداش دادن به کارکنانی که ایده‌های جدید ارائه می‌کنند و اجرای آن‌ها منجر به بهبود نوآوری محصول، کیفیت خدمات و کاهش قابل توجه هزینه‌ها و درنهایت مزیت متمایز برای شرکت‌های بیمه می‌شود.

عامل انسانی در کسب مزیت رقابتی نقش اساسی ایفا می‌کند و مهم‌ترین مزیت رقابتی شرکت‌های بیمه استفاده بهینه از منابع شایسته و انجام کنترل‌هایی جهت بالابردن توان و انگیزه نیروهای می‌باشد. لذا مدیران و کارشناسان صنعت بیمه با الهام از الگوی کنترل سایمونز قادر به تدوین راهبردهای کسب مزیت رقابتی و تعیین شکاف‌های فنی و نگرشی نسب به شرکت‌های تابعه خود خواهند بود. پیشنهاد می‌شود با توجه به رابطه مثبت بین نظام‌های کنترلی و مزیت رقابتی و همچنین ارتباط مثبت بین نوآوری در محصولات و عملکرد نوآورانه داشتن با مزیت رقابتی، شرکت‌های بیمه با ارائه محصولات به شیوه جدید به مشتریان و جلب رضایت آن‌ها در پرداختها و دریافتها و انجام کنترل‌های دقیق نسبت به مشتریان و شرکت‌های تابعه مزیت رقابتی خود را نسبت به رقبا به اثبات برسانند.

منابع

1. Aini, Q., Rahardja, U., & Khoirunisa, A. (2020). Blockchain technology into gamification on education. *Indonesian Journal of Computing and Cybernetics Systems*, 14(2), 147-158. <https://doi.org/10.22146/ijccs.53221>
2. Amalia, R., Rakhmawati, L., Afrida, A., & Pribadi, J. (2020). New venture competitive advantage and performance: the role of strategic entrepreneurship. In *Proceedings Aceh Global Conference-Business, Economics, and Sustainable Development Trends*, 2, 42-46.
3. Apriani, D., Williams, A., Rahardja, U., Khoirunisa, A., & Avionita, S. (2021). The use of science technology in islamic practices and rules in the past now and the future. *Int. J. Cyber IT Serv. Manag*, 1(1), 48-64. <https://doi.org/10.34306/ijcitsm.v1i1.16>
4. Asiaei, K., Jusoh, R., & Bontis, N. (2018). Intellectual capital and performance measurement systems in Iran. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 294-320. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0125>.
5. Asiaei, K., O'Connor, N. G., Moghaddam, M., Bontis, N., & Sidhu, J. (2023). Corporate social responsibility and performance measurement systems in Iran: A levers of control perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 574-588. <https://doi.org/10.1002/csr.2375>.
6. Besson, M., Löning, H., & Mendoza, C. (2008). Dual use of budgeting in uncertainty contexts: explorative study of senior sales and marketing managers. Cahiers de Recherche. *HEC school of management, accounting and control department*, Jouy en Josas Cedex.
7. Cheffi, W., Zahir-ul-Hassan, M. K., Farooq, M. O., Baqrain, A., & Mansour, M. M. H. (2023). Ethical leadership, management control systems and circular economy in SMEs in an emerging economy, the UAE. *Journal of Business Research*, 156, 113513. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113513>.
8. Chen, C.W. and Lien, N.H. (2013). Technological opportunism and firm performance: moderating contexts. *Journal of Business Research*, 66 (11), 2218-2225.
9. de Oliveira Fernandes, T., de Barros Câmara, R. P., & da Silva, G. R. (2023). Analysis of contingency factors and management control systems associated with sustainable management practices. *Revista Ambiente Contabil-Universidade Federal do Rio Grande do Nort*, 15(1).
10. Grabner, I., Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Account. Org. Soc*, 38 (6), 407-419.
11. Gusty, I.A.S. (2014). Analisis kinerja keuangan sebelum dan sesudah merger pada perusahaan yang terdaftar di bursa efek Indonesia. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 3(2).21-34.
12. Guustaaf, E., Rahardja, U., Aini, Q., Maharani, H. W., & Santoso, N. A. (2021). Blockchain-based education project. *Aptisi Transactions on Management (ATM)*, 5(1), 46-61.
13. Heinicke, A., Guenther, T. W., & Widener, S. K. (2016). An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research*, 33, 25-41.
14. Hosseinzadeh Shahri, Masoumeh, Shahini, Sahibeh. (2017). The impact of dynamic capability and innovation capability on competitive advantage. *Explorations of Business Management*, 10(19), 123-141 [In Persian].
15. Henri, J. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Account. Org. Soc*, 31 (1), 77-103.
16. Jeong, S. W., & Chung, J. E. (2023). Enhancing competitive advantage and financial performance of consumer-goods SMEs in export markets: how do social capital and marketing innovation matter?. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(1), 74-89.
17. Jukka, T. (2023). Does business strategy and management control system fit determine performance?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 659-678.
18. Koentjoro, S., & Gunawan, S. (2020). Managing knowledge, dynamic capabilities, innovative performance, and creating sustainable competitive advantage in family companies: A case study of a family company in Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 90.
19. Kruis, A. M., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2016). The levers of control framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32, 27-44. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.12.002>.
20. Laitinen, E. K., & Kadak, T. (2019). Explaining success of performance management systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 362-388. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0005>.
21. Latifi, M. A., & Bowman, H. (2018). Business model innovation and firm performance: the role of mediation and moderation factors. In *Bled eConference* (37).
22. Le, P.B. and Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support, *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527-574.

23. Martyn, P., Sweeney, B., & Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(3), 281-324.
24. Mohammad Kazemi, Reza, Talebi, Kambyz, Davari, Ali, Dehghan, Amer. (2021). Investigating the impact of business model innovation on the creation of competitive advantage with the mediating role of entrepreneurial ability (case study: knowledge-based companies in the field of information and communication technology). *Scientific Research Quarterly Journal of Entrepreneurship Development*, 14(2), 321-329. doi: 10.22059/jed.2021.315134.653534 [In Persian].
25. Mundy, J., (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems *Accounting. Org. Soc.* 35 (5), 499-523.
26. Nazarpuri, Amirhosheng., Rahimi Aghdam, Samad. (2014). Investigating the relationship between organizational intelligence and flexibility of human resources in knowledge-based organizations. *Public Administration*, 7(2), 373-392. [In Persian].
27. Patricia M., Breda S., & Emer C. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(3), 281 - 324
28. Quinn, R.E., Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Manage. Sci.*, 29 (3), 363-377.
29. Rahardja, U. (2023). Implementation of enterprise resource planning (ERP) in Indonesia to increase the significant impact of management control systems. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 7(2), 152-159.
30. Rahimi, B. (2018). Quality control as a competitive advantage and a customer-oriented path. *Resistance Economy Experience Analysis Conference*, February 2018, Tehran.
31. Roudsaz, H., Seyyed Naqvi, M., A., & Abdoli Masinan, F. (2019). The impact of open innovation on competitive advantage with the mediating role of knowledge management. *Industrial Management Studies*, 18(59), 117-150 [In Persian].
32. Santos, V.d., Beuren, I.M., Bernd, D.C. & Fey, N. (2023), Use of management controls and product innovation in startups: intervention of knowledge sharing and technological turbulence, *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 264-284. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0629>
33. Simons, R. L. (1995). Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal (Hardcover). *Boston: Harvard Business School Press Books*.
34. Simons, R. L. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy. *Upper Saddle River: Pearson*.
35. Siregar, T. (2020). Effect of implementation of belief system and interactive control system on economic performance with environment performance as moderator. *International Journal of Contemporary Accounting*, 2(2), 103-122.
36. Suliyanto (2011). The effect of orientation learning on competitive advantage through product innovation: study on small and medium enterprises. *Business And Management Review*, 1(7), 28-36.
37. Yulianto, A. (2013). Keputusan struktur modal dan kebijakan dividen sebagai mekanisme mengurangi masalah keagenan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), 162-177.
38. Zakari, A., Afraza, A., Mazloumi, N., & Jalali, S., H. (2012). Evaluation of the strategic position of intellectual capital in the insurance industry. *Strategic Management Studies Quarterly* 4(16), 131-159 [In Persian].