



## **Studying the Effects of Organizational Resilience Capacity and Organizational Learning on Marketing Performance: with the Mediating Effect of Product Innovativeness and Moderating Role of Environmental Turbulence**

**Parisa Ghahremanpour**

MSc., Department of Business Management, Faculty of Economic & Management, Urmia University, Urmia, Iran. E-mail: ghahremanpour.p@gmail.com

**Seyyed Jafar Zonoozi**

\*Corresponding author, Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Economic & Management, Urmia University, Urmia, Iran. E-mail: sj.zonoozi@urmia.ac.ir

**Seyyed Abolfazl Abolfazli**

Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Economic & Management, Urmia University, Urmia, Iran. E-mail: sa.abolfazli@urmia.ac.ir

### **Abstract**

#### **Objective**

Companies need to apply innovations in their products in order to achieve organizational goals, achieve competitive advantage, and improve organizational performance. Organizational learning, developing a flexible organization, supportive managers and specialized teams is essential to achieve product innovation and organizational survival. The main question of this research is: what are the strategies to increase the performance of the Iranian pharmaceutical industry market? This research seeks to provide solutions to improve the innovation power and marketing performance of pharmaceutical companies. To this end, this study examines the effect of flexibility capacity, organizational learning and product innovation on marketing performance. In this case, companies can strengthen their position in the domestic and international markets and gain a stable competitive advantage over other competitors.

#### **Methodology**

The present study is applied in terms of purpose and is survey in terms of method. The statistical population of this study includes 236 pharmaceutical companies on Darooyab website, where the data have been collected from senior managers of these companies. Applying simple random sampling and according to Cochran's formula, 146 companies were selected as the sample. The data were collected through a questionnaire. The research data were analyzed in form of structural equation modeling based on partial least squares method using Smart PLS2 software.

## Findings

The results indicated significantly positive effects of organizational resilience capacity and organizational learning considering the mediating role of product innovation on the marketing performance of these companies. According to the investigations, the moderating effect of environmental disturbance has not been confirmed due to organizational flexibility capacity and organizational learning on product innovation.

## Conclusion

It is necessary to create flexibility in organizational processes and decisions in order to respond quickly to discrete environmental changes. In addition, organizations need to use new paradigms and create learning capacity to empower to deal with turbulent and complex environments. Accordingly, companies will be able to create continuous innovation in their products in order to meet the ever-changing demands of customers. Thereby, it can lead to an increase in the performance and competitive position of the organization.

**Keywords:** Organizational resilience capacity, Organizational learning, Product innovativeness, Marketing performance, Environmental turbulence.

Citation: Ghahremanpour, P., Zonoozi, S.J., & Abolfazli, S.A. (2020). Studying the Effects of Organizational Resilience Capacity and Organizational Learning on Marketing Performance: with the Mediating Effect of Product Innovativeness and Moderating Role of Environmental Turbulence. *Journal of Business Management*, 12(1), 183- 197. (in Persian)

Journal of Business Management, 2020, Vol. 12, No.1, pp. 183- 197

DOI: 10.22059/jibm.2019.269367.3319

Received: February 19, 2019; Accepted: December 28, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran

## بررسی تأثیر ظرفیت انعطاف‌پذیری و یادگیری سازمانی بر عملکرد بازاریابی: بررسی آثار میانجی نوآوری محصول و تعدیلگر آشفتگی محیطی

پریرسا قهرمان پور

کارشناس ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، ارومیه، ایران. رایانامه: ghahremanpour.p@gmail.com

سید جعفر زنوزی

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. رایانامه: sj.zonoozi@urmia.ac.ir

سید ابوالفضل ابوالفضلی

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. رایانامه: sa.abolfazli@urmia.ac.ir

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف ارائه راهکارهایی برای افزایش عملکرد بازاریابی از طریق ایجاد نوآوری در محصول اجرا شده است. بدین منظور به بررسی تأثیر ظرفیت انعطاف‌پذیری و یادگیری سازمانی و نوآوری محصول بر عملکرد بازاریابی می‌پردازد.

**روش:** جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۳۶ شرکت تولیدی و صادراتی دارو و نمونه آماری شامل ۱۴۶ شرکت است. برای آزمون فرضیه‌های آماری، از روش حداقل مربعات جزئی و از نرم‌افزار SMART-PLS استفاده شده است.

**یافته‌ها:** نتایج حاصل، حاکی از اثرهای مثبت و معنادار ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی و یادگیری سازمانی با متغیر میانجی نوآوری محصول بر عملکرد بازاریابی این شرکت‌هاست. طبق بررسی‌های انجام شده، تأثیر تعدیلی آشفتگی محیطی بر اثر ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی و یادگیری سازمانی بر نوآوری محصول تأیید نشد.

**نتیجه‌گیری:** ایجاد انعطاف در فرایندها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی در راستای پاسخ سریع به تغییرهای گسسته محیطی امری ضروری است. سازمان‌ها به منظور افزایش توانمندی برای رویارویی با محیط متلاطم و پیچیده، به استفاده از پارادایم‌های نوین و ایجاد ظرفیت یادگیری نیاز دارند. بر این اساس، شرکت‌ها قادر خواهند بود برای پاسخ به خواسته‌های دائم در حال تغییر مشتریان، به ایجاد نوآوری پیوسته در محصول بپردازند و از این طریق، افزایش عملکرد و جایگاه رقابتی سازمان را رقم بزنند.

**کلیدواژه‌ها:** ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی، یادگیری سازمانی، نوآوری محصول، عملکرد بازاریابی، آشفتگی محیطی.

**استناد:** قهرمان پور، پریرسا؛ زنوزی، سید جعفر؛ ابوالفضلی، سید ابوالفضل (۱۳۹۹). بررسی تأثیر ظرفیت انعطاف‌پذیری و یادگیری سازمانی بر عملکرد بازاریابی: بررسی آثار میانجی نوآوری محصول و تعدیلگر آشفتگی محیطی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۱)، ۱۸۳-۱۹۷.

مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۹، دوره ۱۲، شماره ۱، صص. ۱۸۳-۱۹۷

DOI: 10.22059/jibm.2019.269367.3319

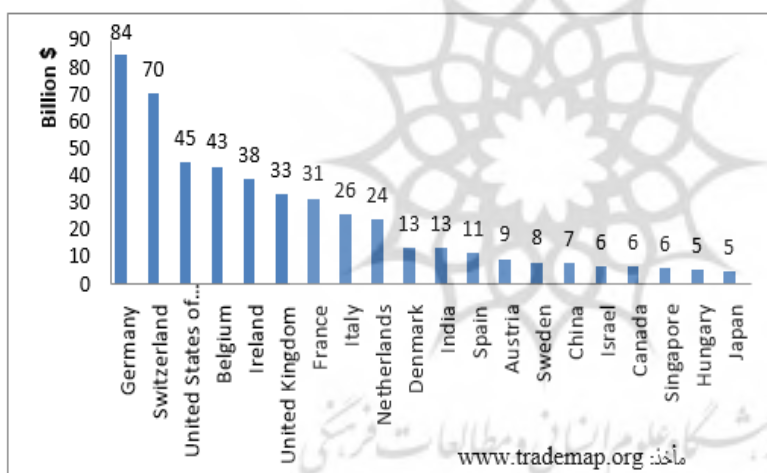
دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۳۰، پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۷

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

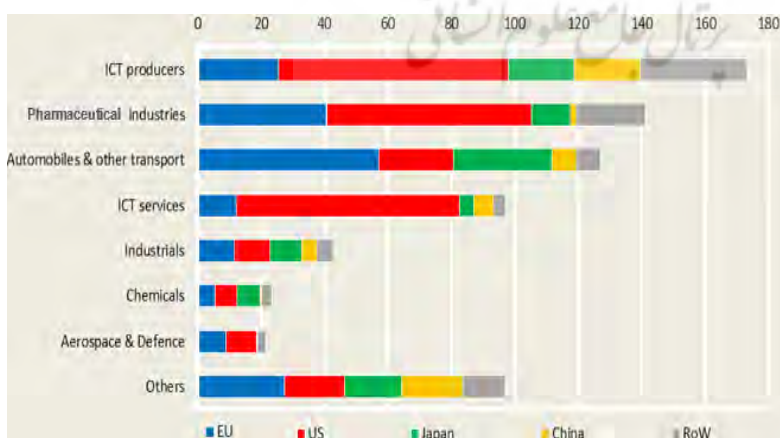
## مقدمه

سازمان‌ها باید برای برخورد مناسب با شرایط متغیر در بازار و مقابله با رقبا دارای قابلیت‌های رقابتی باشند که از این طریق عملکرد بهتری داشته و زمینه بقا در محیط پرتلاطم را فراهم خواهند کرد. از این رو، شرکت‌ها باید برای دستیابی به اهداف سازمانی، رسیدن به مزیت رقابتی و ارتقای عملکرد سازمان، برای نوآوری در محصول‌ها اقدام کنند (برچیکسی، توچی و زازارا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). یادگیری سازمانی (مانتیلو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶) و فراهم کردن سازمانی منعطف، مدیران حمایتگر و تیم‌های تخصصی (آگون و کسکین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴)، راهکاری ضروری برای دستیابی به نوآوری محصول و بقای شرکت‌هاست (مختارزاده و رشیدی آستانه، ۱۳۹۵).

داده‌های آماری نشان می‌دهند که صنایع دارویی ایران در عملکرد از جایگاه مناسبی برخوردار نیستند، به طوری که کشور ایران در سال ۱۳۹۶، با سهمی ناچیز، در بین کشورهای صادرکننده دارو رتبه ۵۷ را دارد و سالانه فقط ۲ تا ۱۰ درصد از کل داروهای تولیدی کشور صادر می‌شوند (شکل ۱). از سوی دیگر، داده‌های آماری نشان می‌دهند که در کشورهای پیشرفته هزینه‌های زیادی صرف پژوهش، توسعه و نوآوری محصول می‌شود (شکل ۲).



شکل ۱. سهم ۲۰ کشور برتر در زمینه صادرات محصول‌های دارویی در سال ۲۰۱۷



شکل ۲. سرمایه‌گذاری در بخش پژوهش و توسعه (میلیارد یورو)

از این رو، می‌توان دریافت که عملکرد شرکت‌ها در گروهی نوآوری محصول است، پدیده‌ای که در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران مغفول واقع شده است. از سویی، دیدگاه مشتری در رابطه با هویت محصول‌های برندهای دارویی ایرانی مثبت نیست که این موضوع می‌تواند نشان‌دهنده عملکرد ضعیف بازاریابی شرکت‌ها باشد. این موارد باعث می‌شوند اعتماد مشتری به برند از بین برود و از دست رفتن مزیت رقابتی، کاهش فروش و صادرات و در نهایت شکست سازمان را موجب شود.

بر این اساس پرسش اصلی این پژوهش این است که راهکارهای افزایش عملکرد بازار صنعت دارویی ایران چیست؟

این پژوهش به دنبال ارائه راهکارهایی برای ارتقای توان نوآوری و سطح عملکرد بازاریابی شرکت‌های دارویی است. بدین منظور به بررسی تأثیر ظرفیت انعطاف‌پذیری و یادگیری سازمانی و نوآوری محصول بر عملکرد بازاریابی می‌پردازد. در این صورت شرکت‌ها می‌توانند موقعیت خود را در بازارهای داخلی و صادراتی تحکیم کرده و برای خود در مقابل سایر رقبا مزیت پایدار رقابتی به دست آورند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### عملکرد بازاریابی

عملکرد بازار به توانایی شرکت در راستای کسب سهم بازار، جذب مشتریان جدید، حفظ مشتریان فعلی، بهبود کیفیت محصول، ارتقای موقعیت رقابتی شرکت (صفری و قره باشلونی، ۱۳۹۳) و همچنین دستیابی به اهداف سازمان با توجه به معیارهایی نظیر رشد فروش و ارزش بازار اشاره دارد (الینگر، یانگ و هاوتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲ و یورک و مایر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

برای سنجش عملکرد نظام بازاریابی به سنجه‌هایی شامل شاخص‌های عملکرد سیستم بازاریابی شرکت‌ها از برنامه‌های تبلیغاتی گرفته تا کانال‌های توزیع، رفتار و ارتباط با مشتریان نیاز است (ابراهیم و میراکخور<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). شاخص‌های سنجش عملکرد بازاریابی عبارت‌اند از:

- سنجه‌های مرتبط با مشتری: میزان رضایت از سازمان، دوره عمر مشتری و میزان شکایت از مشتریان.
- سنجه‌های مالی: نرخ بازگشت سرمایه، افزایش فروش و نرخ سودآوری.
- سنجه‌های مرتبط با بازار و نوآوری: سهم بازار، میزان محصول‌های جدید و در دسترس بودن محصول‌ها.
- سنجه‌های پیشبرد فروش: میزان تأثیر بر آرامش مشتریان، فرهنگ مشتری‌مداری و نرخ تبلیغات (شافعی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

### نوآوری محصول

نوآوری محصول، فرایندی پیوسته و میان‌وظیفه‌ای است (کافتزوپولوس و سوماس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵) که طی آن بهبود درخور توجهی در مشخصه‌های فنی محصول و ملحقات آن (دراکر، ۱۹۷۵) یا انعطاف‌پذیری تولید و شرایط کاری (سیلو، لوکا و

1. Ellinger, Ellinger, Yang & Howton  
3. Ibrahim & Mirakhor  
5. Kafetzopoulos & Psomas

2. York & Mire  
4. Shafeie

ترویلو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) صورت می‌گیرد، همچنین علاوه بر افزایش انعطاف‌پذیری، مدت ارائه محصول به بازار را تا حد شایان توجهی کاهش می‌دهد (ابریشم کار و عبدالهی، ۱۳۹۵). این فرایند به‌منظور ارائه یک محصول برای نخستین بار در بازارهای جدید و موجود (آغ‌گون و کسکین، ۲۰۱۴) است که به‌علت توسعه فناوری‌های جدید، تغییر نیازهای مشتریان، کوتاه شدن چرخه عمر محصول و افزایش رقابت جهانی انجام می‌پذیرد (گوندای، اولوسوی، کیلیک و آلپکان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

### یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی فراگردی است پیوسته، پویا و تعاملی میان افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها (خانلری و سبزه‌علی، ۱۳۹۳) که نشان‌دهنده تلاش یک شرکت برای استفاده از سرمایه فکری و اجتماعی افراد به‌منظور درک پتانسیل شرکت برای نوآوری (یو، دانگ، شن، خالیفا و هائو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳)، عامل ارائه محصول‌ها و خدمات جدید، ایجاد بازارها و فناوری‌های جدید، توانایی شرکت‌ها برای انطباق و تغییر پاسخ به خواسته‌های بازار جدید است (اسمیت، کولینس و کلارک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). همچنین، باعث تقویت خلاقیت، ایجاد دانش و ایده‌های جدید می‌شود (بلیوار - راموس، گارسیا مورالس و گارسیا سانچز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). پژوهش‌های گوناگون نشان می‌دهند که یادگیری سازمانی از چهار جزء کسب دانش، توزیع دانش، تفسیر دانش و حافظه سازمانی تشکیل شده است (هورب<sup>۶</sup>، ۱۹۹۱ و تپینس و سوئی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳).

کسب دانش مستلزم بهره‌گیری از دانش داخلی و دانش موجود در خارج از شرکت است (یو و همکاران، ۲۰۱۳). توزیع دانش فرایندی است که کارکنان، اطلاعات را درون سازمان به اشتراک می‌گذارند (جیمنز - جیمنز و سانز - وال<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱). تفسیر دانش نیز زمانی رخ می‌دهد که افراد در سازمان به اطلاعات معنا بخشیده و آنها را به دانش متداول جدید تبدیل می‌کنند (فیوگیت، استانک و منتزر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹). در نهایت حافظه سازمانی، فرایند ذخیره اطلاعات برای استفاده‌های بعدی است.

### ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی

مفهوم انعطاف‌پذیری سازمانی، نخستین بار برای توصیف نیاز سازمان‌ها به‌منظور پاسخ به تغییرهای سریع در محیط کسب‌وکار استفاده شد (نوگوایرا و هالال<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۳). ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی به‌عنوان «توانایی یک سازمان برای پایداری در محیط‌های آشفته (آتش و بیتتچی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱)، ارائه پاسخ‌های مناسب برای موقعیت‌های مختلف و جذب رویدادهای مخربی که به‌طور بالقوه بقای سازمان را تهدید می‌کند و تغییر و تبدیل آن به فرصت‌های کلیدی (لنگ‌نیک و بک<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۱) و همچنین پیش‌بینی وقایع در حال ظهور، سازگاری مداوم با محیط و تغییر، بازگشت سریع سازمان به حالت اولیه بعد از تلاطم‌های محیطی تعریف شده است (آتش و بیتتچی، ۲۰۱۱). ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی از ترکیبی از قابلیت‌های شناختی، محتوایی و رفتاری سطح سازمان تشکیل شده است. ۱. قابلیت انعطاف‌پذیری شناختی شامل متغیرهای جهت‌گیری مفهومی و متغیرهای مفاهیم ساختاری می‌شود. ۲. قابلیت انعطاف‌پذیری رفتاری شامل

1. Cillo De Luca & Troilo

3. Yu, Dong, Shen, Khalifa & Hao

5. BolfVar-Ramos, GarcíaA-Morales & García-Sánchez

7. Tippins & Sohi

9. Fugate, Stank & Mentzer

11. Ates & Bititci

2. Gunday, Ulusoy, Kilic & Alpkan

4. Smith, Collins & Clark

6. Huber

8. Jimenez- Jimenez & Sanz Valle

10. Nogueira & Hallal

12. Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall

متغیرهای منابع یادگیرنده، چابکی نوآورانه، عادت‌های کاربردی و آمادگی رفتاری می‌شود. ۳. قابلیت‌های انعطاف‌پذیری محتوایی نیز شامل متغیرهای امنیت روانی، سرمایه اجتماعی عمیق، قدرت توزیع شده و پاسخ‌گویی و شبکه گسترده منابع هستند (آغ‌گون و کسکین، ۲۰۱۴).

### آشفتگی محیطی

به میزان تغییرهای گسسته (انسوف و مک دائل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰) در رفتار عوامل مختلف محیط خارجی که قابلیت پیش‌بینی را ندارند (استیسی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷) اطلاق شده و دو نوع آشفتگی‌های بازار و فناوریانه را شامل می‌شود (جاوورسکی و کوهلی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳):

آشفتگی بازار به معنای تغییر در ترکیب مشتریان و ترجیح‌های آنان است و آشفتگی فناوریانه به تغییرهای سریع و پیش‌بینی‌ناپذیر در تکنولوژی مورد استفاده شرکت اطلاق می‌شود (آغ‌گون و کسکین، ۲۰۱۴). این پژوهش، به بررسی اثر میزان تلاطم محیطی بر شدت تأثیر متغیرهای مستقل بر نوآوری محصول نیز می‌پردازد. بنابراین، پرسش این است که آیا محیط‌های آشفته اثر بین یادگیری و نوآوری محصول از یک سو و انعطاف‌پذیری و نوآوری را از سوی دیگر تعدیل می‌کنند؟

بر اساس آنچه بیان شد، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر شکل می‌گیرد.

H<sub>۱</sub>: یادگیری سازمانی بر نوآوری محصول در شرکت‌های صنایع داروی ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H<sub>۲</sub>: ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی بر نوآوری محصول در شرکت‌های صنایع داروی ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H<sub>۳</sub>: نوآوری محصول بر عملکرد بازاریابی در شرکت‌های صنایع داروی ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H<sub>۴</sub>: آشفتگی محیطی اثر یادگیری سازمانی را بر نوآوری محصول در شرکت‌های صنایع داروی ایران تعدیل می‌کند.

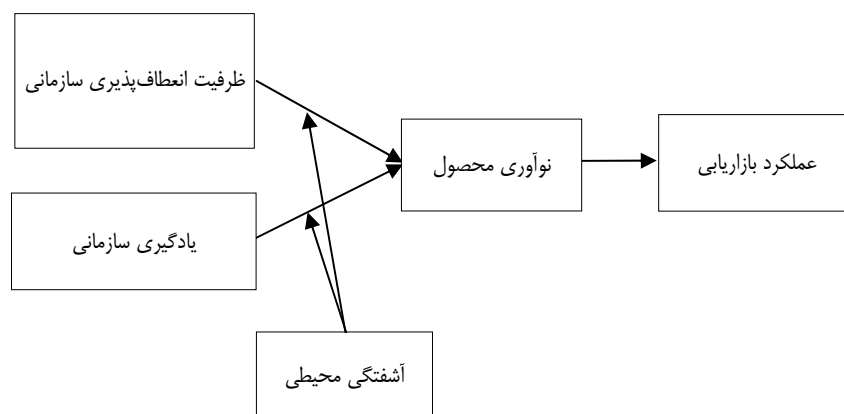
H<sub>۵</sub>: آشفتگی محیطی اثر ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمان را بر نوآوری محصول در شرکت‌های صنایع داروی ایران تعدیل می‌کند.

بر اساس آنچه ذکر شد، نقش میانجی نوآوری محصول در تأثیر ظرفیت انعطاف‌پذیری و یادگیری سازمانی در عملکرد بازاریابی شرکت‌ها می‌تواند شایان توجه باشد. از این رو، فرضیه‌های ۶ و ۷ بدین صورت مطرح می‌توانند شوند.

H<sub>۶</sub>: نوآوری محصول بر تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد بازاریابی شرکت‌های تولیدی و صادراتی نقش میانجی دارد.

H<sub>۷</sub>: نوآوری محصول بر تأثیر ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی بر عملکرد بازاریابی شرکت‌های تولیدی و صادراتی نقش میانجی دارد.

بنابراین الگوی مفهومی پژوهش به شرح زیر است:



شکل ۳. چارچوب مفهومی پژوهش

برگرفته از: آغ‌گون و کسکین، ۲۰۱۴ و جیمنز - جیمنز و سانزوال، ۲۰۱۱

شایان ذکر است که مدل پژوهش حاضر، شکل توسعه‌یافته پژوهش‌های پیشین (آغ‌گون و کسکین و جیمنز - جیمنز و سانزوال) است. با توجه به پیشینه تجربی پژوهش، دو عامل ظرفیت انعطاف‌پذیری و یادگیری سازمانی بر نوآوری محصول و عملکرد بازاریابی بررسی خواهند شد که مباحث جدیدی در علم مدیریت هستند و تا به حال به‌طور هم‌زمان تحلیل نشده‌اند.

### پیشینه تجربی پژوهش

جدول ۱، خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت‌گرفته در خصوص روابط انعطاف‌پذیری سازمانی، یادگیری سازمانی و نوآوری محصول و عملکرد را نشان می‌دهد که تشکیل‌دهنده پشتوانه علمی مدل مفهومی پژوهش است.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های مربوط به روابط بین متغیرهای پژوهش

منبع	عنوان کلی پژوهش
استتلی آی‌بکو <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، کیزیل اوغلو <sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، نوناکا <sup>۳</sup> (۱۹۹۴)، چانگ <sup>۴</sup> (۲۰۰۸)، یونگ و همکاران (۲۰۰۷) و جیمنز و سانزوال (۲۰۱۱)	تأثیر مثبت یادگیری سازمانی بر نوآوری و نوآوری با عملکرد شرکت
استتلی آی‌بکو (۲۰۱۸)، کافتزوپولوس و سوماس (۲۰۱۵) و واکر <sup>۵</sup> (۲۰۰۴)	ارتباط مثبت نوآوری و عملکرد
حاجی‌پور و مرادی (۱۳۸۹) و آغ‌گون و کسکین (۲۰۱۴)	تأثیر مثبت ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی بر عملکرد
آغ‌گون و کسکین (۲۰۱۴) و یونگ و همکاران (۲۰۰۷)	تأثیر مثبت و معنادار ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی بر نوآوری محصول و عملکرد؛ اثر میانجی‌گری نوآوری محصول در رابطه بین ظرفیت و عملکرد بازاریابی
آغ‌گون و کسکین (۲۰۱۴)	اثر تعدیل‌کنندگی آشفتگی محیطی در رابطه بین ظرفیت انعطاف‌پذیری و نوآوری محصول

1. Ibeku  
3. Nonaka  
5. Walker

2. Kiziloglu  
4. Chang



## روش‌شناسی پژوهش

## نمونه و جمع‌آوری داده

پژوهش حاضر از دیدگاه هدف کاربردی و از نظر روش پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش ۲۳۶ بنگاه تولیدکننده دارو برگرفته از سایت دارویاب<sup>۱</sup> است که اطلاعات مربوط به آن از مدیران ارشد شرکت‌ها جمع‌آوری شده است. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده است که بر اساس فرمول کوکران ۱۴۶ شرکت به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های پژوهش در قالب مدل‌سازی معادله‌های ساختاری مبتنی بر روش حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS2 تحلیل می‌شود. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسش‌نامه است که ساختار آن در جدول ۲ آمده است.

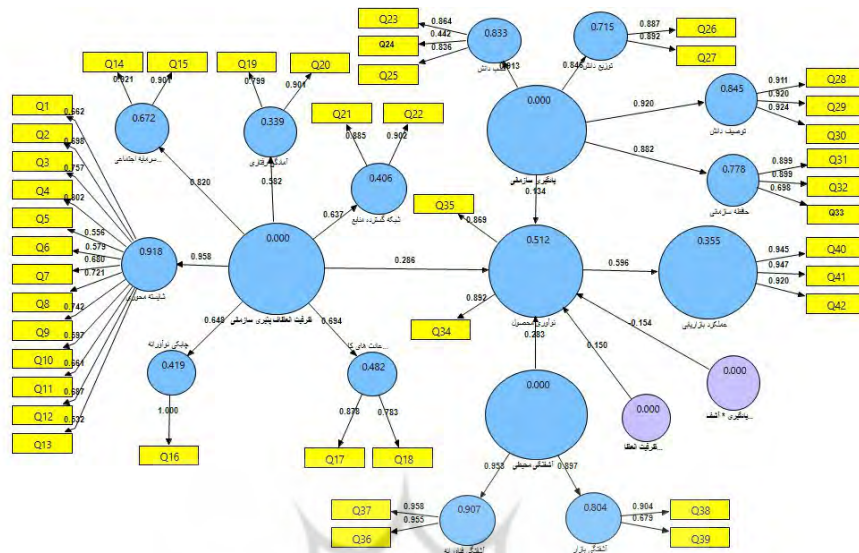
جدول ۲. ساختار کلی پرسش‌نامه

منبع	تعداد پرسش‌ها	گویه‌ها	متغیرها
لنگ‌نیک - هال و بک <sup>۲</sup> (۲۰۰۵) و لنگ‌نیک - هال و همکاران (۲۰۱۱)	۲۲	شایسته‌محوری سرمایه اجتماعی عمیق چابکی نوآورانه عادت‌های کاربردی آمدگی رفتاری شبکه گسترده منابع	ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی
جیمز - جیمز و سانزوال (۲۰۱۱)	۱۱	کسب دانش توزیع دانش تفسیر دانش حافظه سازمانی	یادگیری سازمانی
وانگ و احمد <sup>۳</sup> (۲۰۰۴)	۳	-----	نوآوری محصول
الینگر و همکاران (۲۰۰۲) و یورک و مایر (۲۰۰۴)	۳	-----	عملکرد بازاریابی
جاوورسکی و کوهلی (۱۹۹۳)	۴	آشفتگی فناوری آشفتگی بازار	آشفتگی محیطی

در این پژوهش، به‌منظور سنجش روایی پرسش‌نامه، از روش روایی نمادی (ظاهری) استفاده شده است. بدین صورت که پرسش‌نامه پس از تدوین در اختیار اساتید محترم راهنما و همچنین تعدادی از خبرگان قرار گرفت و پس از دریافت پیشنهادها و نظرهای اصلاحی، اعمال آنها و در نهایت تأیید نهایی توسط اساتید محترم راهنما، برای ارائه به جامعه آماری مهیا شد. بنابراین اعتبار نمادی پرسش‌نامه پژوهش حاضر، تأیید شده و از اعتبار نمادی لازم برخوردار است. مقادیر پایایی مقیاس‌های پژوهش در بخشی از مدل‌سازی معادله‌های ساختاری مبتنی بر PLS در جدول ۳ نشان داده شده است.

**برازش مدل پژوهش**

نتایج برازش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش در قالب شکل ۴ ارائه شده است. در این مدل مقادیر بارهای عاملی متغیرهای آشکار برای تمامی متغیرها بالای ۰/۴ است، بنابراین مدل اندازه‌گیری پایایی لازم را داشته و تأیید می‌شود.



شکل ۴. ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل کلی پژوهش

جدول ۳. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، AVE و R<sup>۲</sup> متغیرهای مکنون

متغیرهای مورد مطالعه	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ	R <sup>۲</sup>	(AVE)
ظرفیت انعطاف‌پذیری	۰/۹۳۳	۰/۹۲۵	-	۰/۶۵۲
سرمایه اجتماعی عمیق	۰/۹۰۷	۰/۷۹۶	۰/۶۷۱	۰/۸۳۰
چابکی نوآورانه	۰/۹۵۳	۰/۹۰۳	۰/۴۱۹	۰/۷۰۲
شایسته‌محوری	۰/۹۱۳	۰/۸۹۶	۰/۹۱۸	۰/۷۴۲
عادت‌های کاربردی	۰/۸۱۷	۰/۷۳۶	۰/۴۸۱	۰/۶۹۲
آمادگی رفتاری	۰/۸۳۹	۰/۷۹۲	۰/۳۳۸	۰/۷۲۴
شبکه گسترده منابع	۰/۸۸۷	۰/۷۴۷	۰/۴۰۵	۰/۷۹۸
یادگیری سازمانی	۰/۹۲۳	۰/۹۰۳	-	۰/۵۴۴
کسب دانش	۰/۷۷۱	۰/۷۴۲	۰/۸۳۳	۰/۵۴۶
توزیع دانش	۰/۸۸۳	۰/۷۳۵	۰/۷۱۵	۰/۷۹۱
توصیف دانش	۰/۹۴۱	۰/۹۰۷	۰/۸۴۵	۰/۸۴۳
حافظه سازمانی	۰/۸۷۳	۰/۷۸۲	۰/۷۷۸	۰/۷۰۰
آشناختگی محیطی	۰/۸۸۵	۰/۸۱۸	۰/۸۱۸	۰/۶۶۸
آشناختگی بازار	۰/۷۷۶	۰/۷۲۳	۰/۸۰۳	۰/۶۳۹
آشناختگی فناوریانه	۰/۹۵۵	۰/۹۰۶	۰/۹۰۷	۰/۹۱۴
نوآوری محصول	۰/۸۷۳	۰/۷۱۱	۰/۵۱۲	۰/۷۷۵
عملکرد بازاریابی	۰/۹۵۶	۰/۹۳۰	۰/۳۵۴	۰/۸۷۸
مقادیر استاندارد	۰/۷ >	۰/۷ >	-	۰/۵ >

مقادیر پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، AVE و مقادیر  $R^2$  متغیرهای حاصل از این پژوهش و مقایسه آن با مقادیر استاندارد در جدول ۳ ارائه شده است.

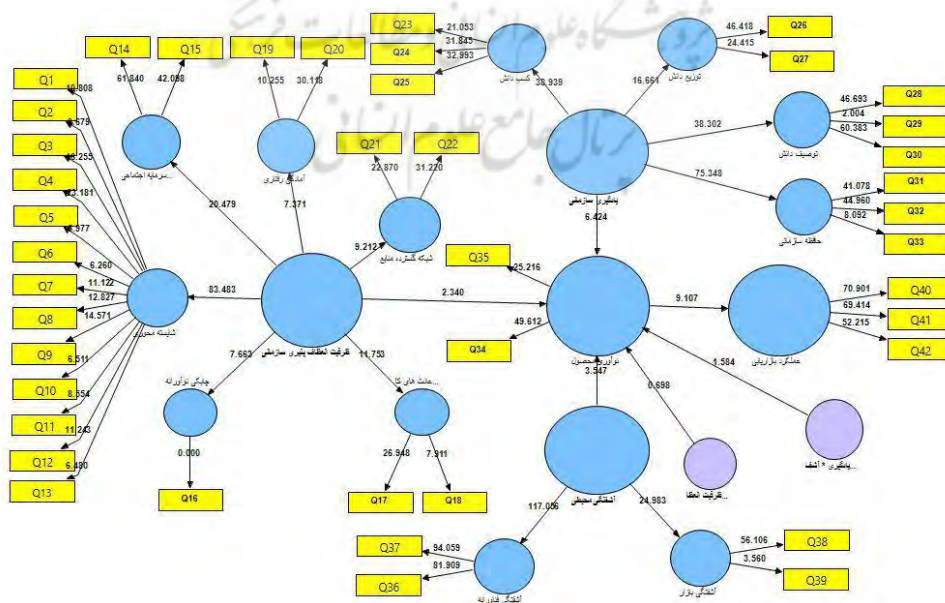
با توجه به توضیح‌های ارائه‌شده و اطلاعات مندرج در جدول ۳، پایایی و روایی هم‌گرا برای مدل اندازه‌گیری بررسی و تأیید می‌شود. هم‌بستگی متغیرهای مکنون در جدول ۴ نشان داده شده است. چنانچه در ماتریس هم‌بستگی متغیرهای مکنون، جذر میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر سازه بیشتر از هم‌بستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد، روایی و اگر ای مدل تأیید می‌شود (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، هم‌بستگی هر سازه با خودش بیش از هم‌بستگی آن با سایر سازه‌هاست (جدول ۴).

جدول ۴. هم‌بستگی متغیرهای مکنون و روایی و اگر

سازه	نوآوری محصول	آشفته‌گی محیطی	ظرفیت انعطاف‌پذیری	عملکرد بازاریابی	یادگیری سازمانی
نوآوری محصول	۰/۷۷				
آشفته‌گی محیطی	۰/۴۵	۰/۸۱			
انعطاف‌پذیری	۰/۶۸	۰/۴۵	۰/۶۵		
عملکرد بازاریابی	۰/۷۱	۰/۴۳	۰/۳۲	۰/۷۷	
یادگیری سازمانی	۰/۵۳	۰/۶۱	۰/۵۱	۰/۶۲	۰/۶۵

### برازش مدل ساختاری پژوهش

برای برازش مدل ساختاری پژوهش، نخستین معیار ضرایب معناداری (t-value) است که نتایج آن به‌صورت شکل ۵ است. همان‌گونه که در شکل مشخص است، تمامی مسیرهای مدل ساختاری پژوهش مقادیر معناداری t بیشتر از ۱/۹۶ دارند، بنابراین تمامی روابط میان سازه‌های موجود در مدل ساختاری (بیرونی) پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بوده و مدل ساختاری این پژوهش بر مبنای این معیار تأیید می‌شود.



شکل ۵. ضرایب معناداری مدل کلی پژوهش

### برازش مدل کلی پژوهش (معیار نیکویی برازش)

معیار نیکویی برازش (GOF) در قالب فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$Gof = \sqrt{Communalities \times R^2}$$

با جای‌گذاری مقادیر میانگین AVE سازه‌های مرتبه اول (۰/۷۰۳) و میانگین مقادیر  $R^2$  سازه‌های درون‌زای مدل

پژوهش (۰/۴۳۳) مقدار معیار GOF عدد ۰/۵۵۱ به دست می‌آید که نشان‌دهنده برازش کلی قوی مدل پژوهش است.

### آزمون سو بل برای آزمون فرضیه‌های میانجی

نتایج حاصل از این آزمون نشان می‌دهند که مقدار Z-value برای متغیر ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی، ۴/۷۸۲ و برای متغیر یادگیری سازمانی ۳/۹۷۷ است که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ فرضیه‌های میانجی تأیید شدند.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به ضرایب معناداری و بارهای عاملی ارائه‌شده در شکل‌های ۴ و ۵، نتایج بررسی تأثیر ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی و یادگیری سازمانی بر عملکرد بازاریابی نیز به صورت جدول ۵ است.

جدول ۵. مقادیر ضرایب مسیر و معناداری میان مؤلفه‌ها

مسیرها	ضرایب مسیر	مقادیر t	نتیجه
ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی به نوآوری محصول	۰/۲۸۶	۲/۳۴۰	پذیرش
یادگیری سازمانی به نوآوری محصول	۰/۱۳۴	۶/۴۲۴	پذیرش
نوآوری محصول به عملکرد بازاریابی	۰/۵۹۶	۹/۱۰۷	پذیرش
آشفته‌گی محیطی (تعدیل‌کنندگی رابطه ظرفیت انعطاف‌پذیری به نوآوری محصول)	۰/۱۵	۰/۶۹۸	رد
آشفته‌گی محیطی (تعدیل‌کنندگی رابطه یادگیری سازمانی به نوآوری محصول)	-۰/۱۵۴	۱/۵۸۴	رد

بر اساس نتایج جدول بالا، با توجه به اینکه مقدار آماره t فرضیه‌های اول تا پنجم بالاتر از ۱/۹۶ است، این فرضیه‌ها تأیید شدند. اما مقدار آماره t برای فرضیه‌های ششم و هفتم کوچک‌تر از ۱/۹۶ است، بنابراین این فرضیه‌ها تأیید نشدند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج این پژوهش نشان‌دهنده آن است که ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی و یادگیری سازمانی با در نظر گرفتن متغیر میانجی نوآوری محصول بر عملکرد بازاریابی شرکت‌های تولیدی و صادراتی دارو اثر مثبت و معناداری دارد. بنابراین برای ارتقای عملکرد بازاریابی شرکت‌ها، لازم است ظرفیت انعطاف‌پذیری و یادگیری سازمانی افزایش یابد. ارتقای این

عوامل باعث بهینه شدن میزان نوآوری محصولات تولیدی این سازمان‌ها شده و افزایش عملکرد بازاریابی شرکت‌ها را موجب می‌شوند.

با توجه به اینکه اغلب کارکنان شرکت‌های داروسازی افراد متخصص در حوزه دارو هستند، ساختار مبتنی بر ارتباط‌های عمودی و بوروکراسی ماشینی که با مقوله انعطاف‌پذیری در تعارض هستند، نمی‌تواند بهره‌وری افراد و سازمان را افزایش دهد.

برای توسعه عامل انعطاف‌پذیری، شرکت‌های داروسازی باید در عملکرد و ساختار خود به موارد زیر توجه کنند:

- ایجاد جو همکاری برای افزایش ارتباط‌های افقی و بین‌بخشی بین افراد سازمان؛ برای مثال شرکت فایزر، برنامه‌های غیرکاری (تفریحی و ورزشی) منظمی برای کارکنان برگزار می‌کند که باعث افزایش جو صمیمیت می‌شود و ارتباط‌های غیررسمی، افقی و همچنین تبادل اطلاعات کاری بین آنها افزایش می‌یابد.
- ایجاد کانال‌های ارتباطی باز و متنوع و تقویت روابط مؤثر بین فردی.
- ایجاد بستر مناسب برای جست‌وجو و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات از منابع متعدد و ارتقای خلاقیت.
- پیش‌بینی وقایع و حوادث و انتخاب راه حل برای آنها.
- همچنین شرکت‌های دارویی باید فرصت‌ها را درک کرده و برای سرمایه‌گذاری روی فرصت‌های به‌دست‌آمده از نوآوری و ابتکار کارکنان استفاده کنند. اجرای فعالیت‌های متنوعی متفاوت از فعالیت‌های روزمره سازمان، راهکار دیگری برای افزایش انعطاف‌پذیری است. نتیجه فرضیه اول با نتایج پژوهش بهامرا، دانی و بومارد<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) هم‌خوانی دارد.

از سوی دیگر، یادگیری سازمانی نیز فرایندی مرتبط با ایجاد و توسعه دانش جدید است و از آنجا که ایجاد دانش، معرفی محصولات و خدمات جدید را بهبود می‌بخشد، این عامل می‌تواند بر نوآوری محصول تأثیر بگذارد. برای افزایش عامل یادگیری سازمان باید:

- کارکنان، دانش و تجربه‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش و تشکیل جلسه‌های انتقال تجربه می‌تواند در این راستا بسیار مفید واقع شود.
- در سازمان، یک رویکرد پژوهش و توسعه متمرکز و کارآمد وجود داشته باشد؛
- ایجاد پایگاه اطلاعاتی برای ذخیره اطلاعات و دانش به‌منظور استفاده آتی.
- ایده‌ها و رویکردهای جدید در سازمان به‌طور مداوم بررسی شوند.
- با توجه به اینکه کارکنان حرفه‌ای در شرکت‌های دارویی به فعالیت مشغول هستند، شایستگی ایجاد ساختار یادگیرنده را به‌خوبی دارند و به دلیل اینکه دارای توانمندی، تخصص و مهارت بالا هستند، برای حل مسائل ساختاریافته و خلاقیت و نوآوری در تولید محصولات های تک از صلاحیت لازم برخوردارند. همچنین کارکنان می‌توانند با به اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانش خود، حافظه مشترک شرکت را تقویت کرده و یادگیری سازمانی را بهبود دهند.

نتیجه این فرضیه نیز با نتایج پژوهش‌های جیمز - جیمز و سانزوال (۲۰۱۱)، استنلی‌آی‌بکو (۲۰۱۸) و کیزیل‌اوغلو (۲۰۱۵) مطابق است.

در فرضیه سوم پژوهش، اثر مثبت و معنادار نوآوری محصول بر عملکرد بازاریابی شرکت تأیید شد. از این رو، شرکت‌هایی که ظرفیت نوآوری بیشتری دارند، قادر خواهند بود عملکرد بازاریابی شرکت را افزایش داده و در بلندمدت از یک مزیت رقابتی پایدار برخوردار شوند. برای مثال شرکت سیناژن به‌عنوان یک شرکت بزرگ دارویی، تولیدکننده داروهای با تکنولوژی بالا<sup>۱</sup> و داروهای بیوتکنولوژیک، برای افزایش نوآوری در تولید، به تأسیس شرکتی به نام پرسیس ژن اقدام کرد که مأموریت آن شناسایی و حمایت از ایده‌های نوین به‌منظور تولید داروهای جدید و سرمایه‌گذاری روی آنها است. بنابراین کسب‌وکارها برای ایجاد جایگاه مناسب رقابتی باید به‌دنبال نوآوری پیوسته در محصول‌ها و فرایندهای خود باشند. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش کامیسون و لویز<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) مطابقت دارد.

فرضیه چهارم و پنجم پژوهش، بررسی نقش تعدیلی آشفستگی محیطی در تأثیر یادگیری سازمانی و ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی بر نوآوری محصول است که با توجه به آماره  $t(۱/۵۸۴)$  و  $(۰/۶۹۸)$  به‌دست‌آمده تأیید نشد. شرکت‌های فعال در صنعت دارو در سطح تلاطم‌های محیطی مختلف، باید برای افزایش نوآوری، رویکرد انعطاف‌پذیری و یادگیری را در پیش گیرند. از این رو، آشفستگی‌های محیطی نمی‌توانند بر کاهش یا افزایش تأثیر انعطاف‌پذیری و یادگیری سازمانی بر نوآوری محصول تأثیرگذار باشند. بدین معنا که در هر نوع محیط (چه با سطح تلاطم کم و چه در محیط‌های متلاطم)، یادگیری سازمانی و تشکیل ساختارهای منعطف باعث ایجاد نوآوری در محصول‌ها و ارائه محصول‌های جدید توسط شرکت می‌شوند.

فرضیه‌های آخر پژوهش یعنی نقش میانجی‌گری نوآوری محصول در رابطه یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی بر عملکرد بازاریابی شرکت نیز تأیید شدند.

## منابع

- ابریشم کار، محمد مهدی؛ ابوبکر عبدالهی، یزید (۱۳۹۵). ارتباط میان چابکی نیروی کار و نوآوری محصول جدید (مطالعه مدیریتی، شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ در صنعت فناوری بالا). *مدیریت بازرگانی*، ۸(۲)، ۲۴۵-۲۵۸.
- حاجی‌پور، بهمن؛ مرادی، محسن (۱۳۸۹). انعطاف‌پذیری سازمان و عملکرد (مطالعه موردی: شرکت‌های تولیدی ناحیه صنعتی اراک). *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۱۷(۶۲)، ۱۴۳-۱۶۲.
- خانلری، امیر؛ سبزه علی، رضوان (۱۳۹۳). بررسی رابطه یادگیری سازمانی و عملکرد مالی از طریق فرایند نوآوری در شرکت‌های صنعتی گلپایگان. *مدیریت بازرگانی*، ۶(۴)، ۷۷۳-۷۹۰.
- صفری، علی؛ قره‌باشلونی، راضیه (۱۳۹۳). بررسی رابطه بازاریابی کارآفرینانه و عملکرد بازاریابی از طریق نوآوری (مطالعه موردی: شرکت‌های فعال در سه صنعت اتوماسیون صنعتی، مخبرات و ارتباطات، رابانه و تجهیزات دیجیتال). *مدیریت بازرگانی*، ۴(۴)، ۸۰۹-۸۲۶.

مختارزاده، نیما؛ رشیدی آستانه، متین (۱۳۹۵). بررسی اثر معنابخشی فناوریانه و توانمندی سازمانی بر عملکرد نوآورانه با تأکید بر نقش میانجی ظرفیت جذب. فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۴(۱)، ۹-۳۹.

## References

- Abrishamkar, M., Aboobak Abdollahi, Y. (2016). The Relationship between Workforce Agility and New Product Innovation (Management Study, Small, Medium and Large Companies in the High Technology Industry). *Journal of Business Management*, 8(2), 245-258. (in Persian)
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52 (23), 6918-6937.
- Ansof, I. & McDonnell, E. (1990). *Implementing strategic management*, prentice hall Inc. Upper Saddle River. NJ.
- Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49 (18), 5601-5618.
- Berchicci, L., Tucci, C. & Zazzara, C. (2014). The Influence of Industry Downturns on the Propensity of Product vs. Process Innovation (Forthcoming). *Industrial and Corporate Change*, 23(2), 429-465.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49 (18), 5375-5393.
- Bolívar-Ramos, M.T., García-Morales, V. J., & García-Sánchez, E. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29 (3), 331-357.
- Camisón, C., & López, A.V. (2011). An Examination of the Relationship between Manufacturing Flexibility and Firm Performance: The Mediating Role of Innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 30 (8), 853-878.
- Chang, D.R., Organizational memory influences new product success. (2008). *Journal of Business Research*, 61, (1), 13-23.
- Cillo, P., De Luca, L. M., Troilo, G. (2010). Market information approaches, product innovativeness, and firm performance: An empirical study in the fashion industry. *Research Policy*, 39 (9), 1242-1252.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The Relationship between the Learning Organization Concept and Firm's Financial Performance: An Empirical Assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (1), 5-21.
- Fugate, B. S., Stank, T. P., & Mentzer, J. T. (2009). Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 27(3), 247-264.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.

- Hajipour, B., & Moradi, M. (2010). Organization resilience and performance (Case study: Arak industrial zone manufacturing companies). *Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, 17(62), 143-162. (in Persian)
- Huber, P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Ibeku, S. (2018). Organisational Learning, Innovation and performance of technology start-ups in lagos, Nigeria. *International Journal of Innovation Management*, 22(3), 1-15.
- Ibrahim, M. H., & Mirakhor, A. (2015). Ethical behavior and trustworthiness in the stock market-growth nexus. *Research in International Business and Finance*, 33, 44-58.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
- Jimenez- Jimenez, D. & Sanz Valle, R. (2011). Innovation, Organizational Learning, and Performance. *Journal of Business Research*, 64 (4), 408-417.
- Kafetzopoulos, D., & Psomas, E. (2015). The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies: The Greek case. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26 (1), 104-130.
- Khanlari, A., & Rezvan, S. (2014). Investigating the Relationship between Organizational Learning and Financial Performance through the Innovation Process in Golpayegan Industrial Companies. *Journal of Business Management*. 6 (4), 773-790. (in Persian)
- Kiziloglu, M. (2015). The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(3), 17-33.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31 (5), 738-757.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 21 (3), 243-255.
- Mokhtarzadeh, N., & Rashidi Astaneh, M (2014). Investigating the effect of technological significance and organizational capability on innovative performance with emphasis on the mediating role of absorption capacity. *Journal of Technology Development Management*, 4(1), 9-39. (in Persian)
- Montalvo, C. (2006), What Triggers Change and Innovation? *Technovation*, 26(3), 312-323.
- Nogueira, M. G. S., & Hallal, D. R (2013). *Resiliência Organizacional como capacidade estratégica para um melhor desempenho: Um estudo em empresas de tecnologia da informação da cidade de Caxador/SC*. VI Encontro de Estudos em Estratégias. São Gonç,alves/RS. Retrieved May 2014, from [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2013/2013\\_3Es362.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es362.pdf).
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Safari, A., & Gara Bashlioni, R. (2014). Investigating the Relationship between Entrepreneurial Marketing and Marketing Performance through innovation (Case Study: Active



- Companies in Three Industries: Automation Industry, Telecommunications and Communications, computer and Digital Equipment). *Journal of Business Management*, 6(4), 773-790. (in Persian)
- Smith, K.G., Collins, C.J., Clark, K.D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48 (2), 346–357.
- Stacey, R. (2007). *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Prentice Hall. Financial Times.
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745–761.
- Walker, R. M. (2004). *Innovation and Organisational Performance: Evidence and a Research Agenda*. Retrieved 01.07.15, from <http://www.aimresearch.org>.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7 (4), 303–313.
- York, K. M., & Mire, C. E. (2004). Causation or Covariation: An Empirical Re-examination of the Link between TQM and Financial Performance. *Journal of Operations Management*, 22 (3), 291–311.
- Yu, Y., Dong, X. Y. Shen, K. N., Khalifa, M., & Hao, J. X. (2013). Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies. *Journal of Business Research*, 66 (12).