

## تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد: تبیین نقش میانجی جهت‌گیری‌های استراتژیک برون‌گرا

ایمان حکیمی<sup>۱</sup>

**چکیده:** هدف این پژوهش بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد شرکت‌ها با میانجی‌گری جهت‌گیری‌های استراتژیک برون‌گرا است. جامعه آماری تحقیق، مدیران ارشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت غذایی کشور در نه ماهه اول ۱۳۹۵ است. پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. از اعضای جامعه، ۳۶۸ نفر برای نمونه به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه بوده و روش تحلیل داده‌ها، تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و PLS است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی تحول‌گرا بر جهت‌گیری‌های استراتژیک برون‌گرا (بازارگرایی و گرایش به فناوری) تأثیر معناداری می‌گذارد. همچنین، شواهدی حاکی از تأیید نقش میانجی بازارگرایی و رد میانجی‌گری گرایش به فناوری در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و قابلیت‌های بازاریابی به دست آمد. در نهایت، تأثیر فرهنگ سازمانی تحول‌گرا بر توسعه قابلیت‌های بازاریابی و ارتباط مستقیم و معنادار قابلیت‌های بازاریابی با عملکرد کسب‌وکارهای فعال در صنعت مواد غذایی کشور به تأیید رسید.

واژه‌های کلیدی: بازارگرایی، عملکرد کسب‌وکار، فرهنگ سازمانی دنیسون، قابلیت بازاریابی، گرایش به فناوری.

۱. استادیار دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۲/۲۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۰۶/۰۴

E-mail: hakimi\_iman@pnu.ac.ir

**مقدمه**

توجه به فرهنگ سازمانی در ادبیات بازاریابی به‌طور شایان توجهی محدود و پراکنده است (وی، سمیعی و لی، ۲۰۱۴). تحقیقات نشان می‌دهد یکی از پرتکرارترین عوامل شکست در سازمان‌ها، غفلت و بی‌توجهی به عوامل فرهنگی است (والمحمدی و روشن ضمیر، ۲۰۱۵). راهبردهای کاهش هزینه و فرایندهای تعالی سازمانی طی سال‌های گذشته، سبب ایجاد نوعی فرهنگ کمال‌گرا و ریسک‌گریز در سازمان‌ها شده است (پورعزت، تصدیقی و علوی، ۱۳۹۳). با افزایش انطباق‌پذیری شرکت‌ها در برابر تغییرات محیطی، فرهنگ سازمانی شرکت‌ها را قادر به اتخاذ جهت‌گیری‌های استراتژیک مناسب و تولید محصولات با ارزش در بازار می‌کند (اودیامبو، کایبرا و موسیوکا، ۲۰۱۵). این تحقیق، جهت‌گیری‌های استراتژیک را سازوکارهای انطباقی (و نه عناصر فرهنگی) در نظر گرفته است، اما بر این نکته اذعان دارد که فرهنگ شرکت ممکن است از طریق جهت‌گیری‌های استراتژیک آن آشکار شود (براونشیدل و سورش، ۲۰۰۹). از سوی دیگر، جهت‌گیری‌های استراتژیک به‌عنوان اصول هدایت‌کننده‌ای که بر بازاریابی و استراتژی شرکت تأثیرگذار است، در نظر گرفته می‌شوند (نوبل، سینها و کومار، ۲۰۰۲) و در فلسفه شرکت در زمینه چگونگی هدایت کسب‌وکار از طریق مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورهای عمیق ریشه‌دار، یافت می‌شوند (ژو، بیم و تسه، ۲۰۰۵). در این راستا، جهت‌گیری استراتژیک همچون منبعی که به‌طور مستقیم با ایجاد قابلیت بازاریابی<sup>۱</sup> در ارتباط نزدیک است، نگرینسته می‌شود (یانگ، ۲۰۰۷؛ قرشی و میان، ۲۰۱۰).

اگرچه تأثیر شایان توجه قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد تا حد زیادی تأیید شده، چگونگی این تأثیر به‌طور کامل بررسی نشده است. مطالعات بسیار کمی، چگونگی تأثیر جهت‌گیری‌های استراتژیک فراگیر (اعم از درون‌گرا، برون‌گرا یا هر دو) را به‌عنوان متغیرهای میانجی بر قابلیت‌های بازاریابی بررسی کرده‌اند. با وجود مطالعات متعدد منتشر شده در زمینه جهت‌گیری‌های مختلف استراتژیک، تمرکز مطالعات بیشتر بر نقش یک جهت‌گیری خاص و بررسی آثار آن بوده است و تنها تعداد محدودی از مطالعات به تحلیل تعامل میان جهت‌گیری‌های استراتژیک پرداخته یا برای ترکیب دیدگاه‌های مختلف تلاش کرده‌اند (برای مثال، گرینشتین، ۲۰۰۸). از طرفی با بررسی تحقیقات صورت گرفته در این زمینه، متغیرهای برون‌زای مؤثر بر جهت‌گیری‌های استراتژیک را می‌توان در قالب پیچیدگی و پویایی عوامل محیطی (برای مثال، قرشی و میان، ۲۰۱۰) و عوامل درون سازمانی از جمله منابع سازمانی (فنگ و زو، ۲۰۰۹)، ساختار

سازمانی (تئودوسی، ۲۰۱۲)، سن و اندازه سازمان (پرایس، ۲۰۱۲)، خصیصه‌های مدیریت (تان و اسمارنیوز، ۲۰۰۵) دسته‌بندی کرد. بنابراین، نقش فرهنگ سازمانی در روابط فوق‌هنوز همچون خلأیی در ادبیات بازاریابی مشاهده می‌شود. مطالعات جدیدتر در این حوزه، تأثیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های بازاریابی را تأیید کرده‌اند (برای مثال، اودیامبو، ۲۰۱۴؛ اودیامبو و همکاران، ۲۰۱۵)، اما کماکان چگونگی این تأثیر بر توسعه قابلیت‌های بازاریابی از طریق جهت‌گیری‌های استراتژیک مبهم است. از این رو با در نظر گرفتن تأثیر مسائل محیطی در شکست کسب‌وکارها و از آنجا که عمده موفقیت شرکت‌ها به فرهنگ و قابلیت‌های داخلی آنها بازمی‌گردد (هاکالا، ۲۰۱۰)، هدف اصلی این تحقیق، تبیین رابطه فرهنگ سازمانی با توسعه قابلیت‌های بازاریابی و تبیین نقش میانجی جهت‌گیری‌های استراتژیک برون‌گرا در این رابطه در چارچوب کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت غذایی کشور است. بنابراین مسئله تحقیق حاضر این‌گونه مطرح می‌شود که بین فرهنگ سازمانی با جهت‌گیری‌های استراتژیک برون‌گرا و قابلیت‌های بازاریابی چه رابطه‌ای وجود دارد؟ در ادامه، پس از بررسی مبانی نظری پژوهش، فرضیه‌های تحقیق و مدل مفهومی مطرح خواهد شد.

### مبانی نظری پژوهش

اتخاذ جهت‌گیری استراتژیک، به فرهنگ داخلی یک کسب‌وکار بستگی دارد (شایندهورت، موریس و کوکاک، ۲۰۰۸) و نشان‌دهنده میزان تمایل سازمان به کشف، ایجاد و حفظ مجموعه‌ای از پاسخ‌های سازگار با محیط است (ماریون، ۲۰۰۶) که نقش مؤثری در توسعه قابلیت‌های بازاریابی ایفا می‌کند (تئودوسی، کگیاس و کاتسیکی، ۲۰۱۲). بنابراین فرهنگ سازمانی، نقش مهمی در توسعه قابلیت‌های بازاریابی و دستیابی به مزیت رقابتی دارد. در ادامه، به تشریح اجمالی متغیرهای مؤثر بر قابلیت‌های بازاریابی مد نظر در این پژوهش پرداخته می‌شود.

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ معرف اعتقادات، ارزش‌ها، هنجارها و آداب اجتماعی بوده، بر رفتار و اعمال افراد در سازمان ناظر است و اثر مثبتی بر کارآمدی سازمان بدون توجه به زمینه‌های کاری آن دارد (ونگ، ۲۰۰۵). فرهنگ سازمانی تحول‌گرایانه و دانش‌محور به‌عنوان یک منبع استراتژیک، نقش مهمی در دستیابی به مزیت رقابتی دارد (نگ و جیویا، ۲۰۱۲) و بر اتخاذ یک جهت‌گیری استراتژیک خاص در شرکت تأثیر می‌گذارد (یاربراه، مورگان و وورهیس، ۲۰۱۱).

رضوانی و سهام‌خدم (۱۳۹۰) با مطالعه گونه‌های مختلف فرهنگ، چهار نوع فرهنگ سازمانی (کنترلی و بوروکراتیک؛ وظیفه‌مدار و مأموریتی؛ حمایت‌مدار، قبیل‌ای و باشگاهی؛ توفیق‌مدار،

تیمی و انعطاف‌پذیری) را شناسایی کردند. در این مطالعه، مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را با توجه به مبانی رفتارگرایی، قابلیت به‌کارگیری آن در تمام سطوح سازمانی و جامعیت آن از نظر شاخص‌ها و جنبه‌های فرهنگ سازمانی استفاده می‌کنیم. دنیسون در مطالعات خود به این نتیجه رسید که ارتباط مناسب بین استراتژی، محیط و فرهنگ، به‌گونه‌ای است که می‌توان چهار نوع فرهنگ سازمانی را مطالعه کرد (دنیسون، ۱۹۹۰). این چهار دسته به دو عامل بستگی دارند: تأکید سازمانی بر ثبات یا انعطاف‌پذیری و توجه سازمان به امور داخلی یا خارجی. با توجه به این تفاوت‌ها، ویژگی‌های فرهنگ سازمانی شامل میزان مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت است. هر یک از این ویژگی‌ها با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود. دنیسون، این چهار ویژگی و شاخص‌های هر یک را به شرح زیر تعریف می‌کند (گیلسپای و همکاران، ۲۰۰۸):

۱. درگیر شدن در کار: سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:
  - توانمندسازی<sup>۱</sup>: افراد برای اداره کردن کارشان اختیار، ابتکار و توانایی دارند.
  - تیم‌سازی: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود.
  - توسعه قابلیت‌ها: سازمان به‌طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.
۲. سازگاری (ثبات و یکپارچگی)<sup>۲</sup>: تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشئت گرفته است. این ویژگی با سه شاخص زیر بررسی می‌شود:
  - ارزش‌های بنیادین: اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی شریک‌اند که هویت و انتظارات آنها را شکل می‌دهد.
  - توافق<sup>۳</sup>: اعضای سازمان در تمام سطوح قادرند در اختلاف‌های مهم به توافق برسند.
  - هماهنگی و پیوستگی<sup>۴</sup>: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک با هم خیلی خوب کار کنند.
۳. انطباق‌پذیری<sup>۵</sup>: سازمان‌های سازگار ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود:
  - ایجاد تغییر: سازمان قادر است راه‌هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند.

---

1. Job Involvement  
 2. Empowerment  
 3. Consistency  
 4. Agreement  
 5. Coordination and interdependency  
 6. Adaptability

- مشتری‌گرایی: سازمان مشتریان را درک می‌کند و به آنها پاسخ می‌دهد.
- یادگیری سازمانی: میزان علائم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را که برای تشویق خلاقیت و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کند، اندازه می‌گیرد.
- ۴. رسالت: سازمان‌های موفق، اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. این ویژگی با سه شاخص زیر بررسی می‌شود:
  - گرایش و جهت‌گیری استراتژیک: گرایش‌های استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و هر شخص می‌تواند خودش را در آن بخش (صنعت) مشارکت دهد.
  - اهداف و مقاصد: اهداف با استراتژی، مأموریت و افق دید سازمان پیوند یافته و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کنند.
  - چشم‌انداز: سازمان دیدگاه مشتری از وضعیت آینده دارد، ارزش بنیادی را ابراز می‌کند، اندیشه و دل‌نیروی انسانی را با خود همراه کرده و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌کند.

## بازارگرایی<sup>۲</sup>

بازارگرایی همچون باوری در سطح کسب‌وکار، بر خدمت‌رسانی به مشتری یا فهم نیازهای فعلی و پنهان خریداران به‌منظور ایجاد ارزش برای آنها، تأکید می‌کند (هامبرگ و فیلسر، ۲۰۰۰) و مجموعه‌ای از فرایندهای مشتعل بر ایجاد، انتشار و پاسخ به هوشمندی مرتبط با نیازهای فعلی و آتی مشتریان در سراسر سازمان را دربرمی‌گیرد (جاورسکی و کوهلی، ۱۹۹۳). در نتیجه شرکت بازارمحور امکان بهتری برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار دارد. شرکت این کار را با یادگیری از خواسته‌های خریداران، ایجاد و اعمال منابع و فرایندهای لازم برای ارائه ارزش مد نظر به آنها انجام می‌دهد (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰).

## گرایش به فناوری<sup>۳</sup>

در حالی که بازارگرایی به‌طور عمده محیط خارجی سازمان، مشتریان، رقبا و تبدیل دانش بازار به اقدامات ارزشمند را مد نظر قرار می‌دهد، گرایش به فناوری از نقطه نظر داخلی به همان مسئله

ارائه ارزش به مشتری توجه می‌کند (هاکالا، ۲۰۱۰). گرایش به فناوری و واژه‌های کاملاً مرتبط نوآوری‌مداری و تولیدمداری (گرینشتین، ۲۰۰۸)، به تمایل شرکت برای معرفی یا استفاده از فناوری‌ها، محصولات و نوآوری‌های جدید اشاره دارد (هالت، هرلی و نایت، ۲۰۰۴). به‌عنوان رویکردی استراتژیک، گرایش به فناوری شیوه تفکری است که شرکت را در بلندمدت، نوآور نگه می‌دارد (سیگوا، سیمپسون و انز، ۲۰۰۶: ۵۵۶). گرایش به فناوری مزیت‌های شایان توجهی را برای شرکت‌ها همانند حفظ یا افزایش سهم بازار و عملکرد بهتر نسبت به رقبا به همراه دارد (سیگوا و همکاران، ۲۰۰۶).

### قابلیت بازاریابی

قابلیت بازاریابی، شامل منابع و قابلیت‌های ملموس و ناملموس در زمینه‌های نام تجاری، فروش، کانال‌های توزیع و خدمات به‌منظور ارائه خدمات مختلف بازاریابی است (کاپفر، ۱۹۹۲) و از آن به‌عنوان مجموعه مهارت‌های متمایزکننده، دارایی‌های مکمل و رویه‌هایی یاد می‌شود که مبنایی را برای ظرفیت‌های رقابتی شرکت و عملکرد مطلوب در یک کسب‌وکار به‌خصوص فراهم می‌کند (طالقانی و مهدی‌زاده، ۱۳۹۵). وورهیس و همکارانش قابلیت‌های بازاریابی را به دو گروه تخصصی و معماری<sup>۱</sup> دسته‌بندی کردند. قابلیت‌های بازاریابی تخصصی شامل فعالیت‌های بازاریابی خاصی (ارتباطات بازاریابی، فروش شخصی، قیمت‌گذاری، توسعه محصول، تحقیقات بازاریابی) می‌شود؛ در حالی که قابلیت‌های معماری سازوکار برنامه‌ریزی و هماهنگی‌ای را دربرمی‌گیرد که به‌کارگیری مؤثر این فعالیت‌های بازاریابی در سطح برنامه را تضمین می‌کند. هر دو نوع قابلیت بازاریابی و همچنین ادغام آنها، محرک‌های شایان توجهی در جهت اثربخشی بازار محسوب می‌شوند (وورهیس، مورگان و اوتری، ۲۰۰۹).

### عملکرد کسب‌وکار

عملکرد یک سازه چند بعدی، شامل حیطه‌های مالی، عملیاتی و عملکرد مرتبط با مشتری است. به‌طور کلی سنجش این سازه به دو شیوه عینی و ذهنی انجام می‌شود. شاخص‌های عینی برای مثال شامل میزان سودآوری و مقایسه آن با عملکرد رقبا در صنعت می‌شود. رایج‌ترین سنجه‌های موفقیت؛ نرخ بازار، نرخ بازده و نسبت ارزش بازاری به ارزش دفتری سهام است (کومیز، راسل کروک و شوک، ۲۰۰۵). سنجه‌های ذهنی نیز مشابه سنجه‌های عینی هستند، اما در عوض درک مخاطب (معمولاً یک مدیر عامل) یا رضایت او را در زمینه عملکرد (و مقایسه آن با رقبای

مرتبط) بررسی می‌کنند. مطالعات نشان می‌دهد سنجه‌های عینی و ذهنی با یکدیگر همبستگی زیادی دارند (مورفی و کالوی، ۲۰۰۴)، هر چند باید آنها را سازه‌های مجزایی در نظر گرفت.

### فرهنگ سازمان، بازارگرایی و گرایش به فناوری

هرچه فرهنگ سازمانی با شرایط و الزامات محیط پیرامونی سازگارتر باشد، توانایی سازمان در پاسخ به انتظارات محیطی و نیازهای بازار ارتقا می‌یابد (شین، ۱۹۸۴). برخی محققان به جهت گیری استراتژیک به عنوان نمادی از فرهنگ انطباقی سازمان می‌نگرند که تعامل سازمان با محیط خود را کنترل و هدایت می‌کند (نوبل و همکاران، ۲۰۰۲). در این رابطه، کرکا و هالت (۲۰۰۹) معتقدند که فرهنگ خود بر فرایند پیاده‌سازی رفتارهای بازارگرا تأثیر مثبت دارد. تجزیه و تحلیل بازارگرایی و فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد این دو مفهوم متفاوت از هم اما مرتبط با یکدیگرند. اختلاف بنیادین میان بازارگرایی و فرهنگ سازمانی این است که اولی بازارگرا بوده و دومی هدایت‌کننده بازار است (اکاس و انگو، ۲۰۰۷). میزان توجه به فرهنگ سازمانی در ادبیات بازاریابی به طور شگفت‌آوری نادر بوده (وی و همکاران، ۲۰۱۴) و نقش فرهنگ به عنوان تسهیل‌گری مهم برای طراحی و پیاده‌سازی استراتژی‌های موفق سازمانی، اغلب نادیده گرفته شده است. همچنین یکی از مؤلفه‌های مؤثر بر گرایش به فناوری، فرهنگ سازمانی باز و انعطاف‌پذیر برای پذیرش فناوری جدید در سراسر سازمان است (وو، ماهاجان و بالاسوبرامانیان، ۲۰۰۳). به باور لوسون و سامسون (۲۰۰۱) فرهنگ و جو مناسب درون سازمان برای موفقیت نوآوری اهمیت زیادی دارد. فرهنگ سازمان، تمایل اعضای سازمان به یادگیری (آرهی، پارک و لی، ۲۰۱۰) و پذیرش تکنولوژی جدید را تحت تأثیر قرار می‌دهد (فرانکلین، ۲۰۰۶). نوع فرهنگ با میزان موفقیت در اجرای تکنولوژی در ارتباط است (فرانکلین، ۲۰۰۶). به طور کلی، فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر، نقش مؤثری در پذیرش و استفاده از تکنولوژی جدید دارد (لفورت، ۲۰۱۶). با توجه به مباحث فوق، فرضیه‌های زیر در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت غذایی کشور ارائه می‌شود:

۱. بین فرهنگ سازمانی و بازارگرایی رابطه مستقیم معناداری وجود دارد.
۲. بین فرهنگ سازمانی و قابلیت بازاریابی رابطه مستقیم معناداری وجود دارد.
۳. بین فرهنگ سازمانی و گرایش به فناوری رابطه مستقیم معناداری وجود دارد.

### بازارگرایی و گرایش به فناوری

توجه به بازار در مقابل تکنولوژی / محصول، یکی از مشاجرات طولانی مدت در ادبیات بازاریابی است، از این رو برخی مطالعات ارتباط میان بازارگرایی و گرایش به فناوری را بررسی کرده‌اند.

این مطالعات نشان می‌دهند شرکت‌های موفق تمرکز همزمانی هم بر بازار و هم بر فناوری دارند (برای مثال، ناتز، جونز و براون، ۲۰۰۸ و شاو، ۲۰۰۰). همچنین به نظر می‌رسد که مشتری‌مداری، اثر فوری و مستقیمی بر توسعه محصولات جدید و سودآوری در بازارهای با پویایی بالا و پایین دارد (جئونگ، پای و ژو، ۲۰۰۶)، در حالی که اثرات گرایش به فناوری ممکن است تنها در درازمدت (ناتز، جونز و براون، ۲۰۰۸) یا در محیط‌های با پویایی بالا (گائو، ژو و بیم، ۲۰۰۷) مشاهده شود. با وجود اتفاق نظر در مطالعات پیشین مبنی بر این که هر دو جهت‌گیری لازم است، تعداد محدودی از مطالعات به بررسی فرایندهایی برای ترکیب این دو گرایش پرداخته‌اند. از این رو فرضیه زیر برای شرکت‌های منتخب مطرح شده است:

فرضیه ۴. بین بازاریابی و گرایش فناوری رابطه مستقیم معناداری وجود دارد.

### جهت‌گیری‌های استراتژیک برون‌گرا، قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد

جهت‌گیری‌های استراتژیک به قابلیت‌های سازمانی مکملی برای پیاده‌سازی مسیر استراتژیک انتخاب شده نیاز دارند (مورگان، وورهیس، و میسون، ۲۰۰۹). شرکت‌های با ظرفیت بیشتر برای تولید و انتشار دانش بازار میان کارکنان، از توانمندی بیشتری در توسعه قابلیت‌های برتر بازاریابی برخوردارند (وورهیس، اور و بوش، ۲۰۱۱). بنابراین، این‌گونه برمی‌آید که قابلیت بازاریابی تأثیر بازارگرایی بر عملکرد شرکت را واسطه‌گری می‌کند. نتایج مطالعه قرشی و میان (۲۰۱۰) نشان می‌دهد بازارگرایی، متأثر از محیط خارجی بوده و به‌طور شایان توجهی بر قابلیت‌های بازاریابی شرکت‌ها تأثیر گذار است. همچنین توسعه قابلیت‌های بازاریابی نیز به‌طور چشمگیری با عملکرد شرکت ارتباط دارد (ونگ، ۲۰۱۰ و پرایس، ۲۰۱۲). نتایج پژوهش ترینور و همکاران (۲۰۱۱) نیز حاکی از وجود روابط مثبت و معنادار میان بازارگرایی و گرایش به فناوری بر قابلیت‌های بازاریابی الکترونیکی و تأثیر مثبت آن بر عملکرد شرکت‌هاست. در این راستا، فرضیه‌های زیر برای شرکت‌های فعال در صنایع غذایی کشور مطرح شده است:

فرضیه ۵. بین بازارگرایی و قابلیت بازاریابی، رابطه مستقیم معناداری وجود دارد.

فرضیه ۶. بین گرایش فناوری و قابلیت بازاریابی، رابطه مستقیم معناداری وجود دارد.

فرضیه ۷. بین قابلیت بازاریابی و عملکرد، رابطه مستقیم معناداری وجود دارد.

در ضمن تبیین نقش میانجی متغیرهای بازارگرایی و گرایش به فناوری در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و قابلیت‌های بازاریابی، به‌ترتیب تحت عنوان فرضیه‌های هشتم و نهم این پژوهش مطرح شده است. در ادامه، ادبیات تجربی پیرامون روابط علی حاکم بین متغیرهای تحقیق، در جدول ۱ به نمایش درآمده است.

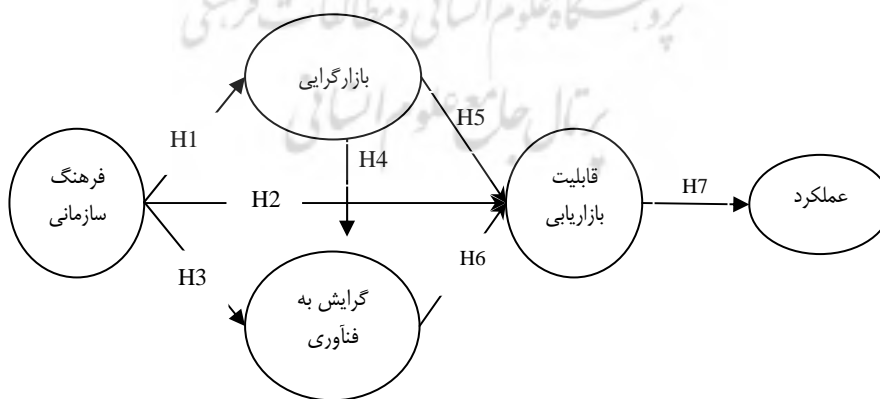


جدول ۱. پیشینه روابط علی بین متغیرهای پژوهش

پژوهشگران	جهت رابطه علی
قناتی و صمدی (۱۳۹۱)؛ دعایی و سمیراپور (۱۳۹۲)؛ وی و همکاران (۲۰۱۴)	بازارگرایی → فرهنگ سازمانی
دکارمو و همکاران (۲۰۰۶)؛ اخوان، توکلی و ارسنجان (۱۳۹۰)؛ هوشنگی، الهی، امین افشار و صدوق (۱۳۹۳)؛ رهنورد و علیجانی (۱۳۹۵)؛ لفورت (۲۰۱۶)	گرایش به فناوری → فرهنگ سازمانی
ژانگ و تسوهاج (۲۰۰۷)؛ چن و لاین (۲۰۱۳)	گرایش به فناوری → بازارگرایی
ژانگ و تسوهاج (۲۰۰۷)؛ چانگ و همکاران (۲۰۱۰)؛ ادھیامبو و همکاران (۲۰۱۵)	قابلیت بازاریابی → فرهنگ سازمانی
تان (۲۰۰۷)؛ قرشی و میان (۲۰۱۰)؛ حلیم (۲۰۱۴)	قابلیت بازاریابی → بازارگرایی
گرینشتین (۲۰۰۸)؛ هاگالا (۲۰۱۰)	قابلیت و عملکرد شرکت → گرایش فناوری
قرشی و میان (۲۰۱۰)؛ تنودوسی و همکاران (۲۰۱۲)؛ حلیم (۲۰۱۴)	عملکرد → قابلیت بازاریابی

### مدل مفهومی پژوهش

پژوهش‌های معدودی به بررسی نقش میانجی جهت‌گیری‌های استراتژیک بین فرهنگ سازمانی و قابلیت‌های بازاریابی پرداخته‌اند. این پژوهش‌ها، تنها تأثیر فرهنگ را به‌طور مستقیم بر برخی از گرایش‌های استراتژیک یا بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد بررسی کرده‌اند. برای پرکردن این شکاف پژوهشی، با بررسی چارچوب مفهومی پژوهش‌های متعدد و شناسایی برخی متغیرهای مؤثر و متأثر از قابلیت‌های بازاریابی، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ به نمایش درآمده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش حاضر تعیین روابط میان متغیرهاست، این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات، توصیفی - همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران ارشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنایع غذایی سراسر کشور تشکیل می‌دهد. نمونه مد نظر با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تک‌مرحله‌ای انتخاب شده است، بدین صورت که ابتدا از بین خوشه‌ها که شامل شهرک‌های صنعتی واقع در استان‌های سراسر کشور بودند، به تصادف خوشه‌هایی انتخاب شد، سپس درون خوشه‌های انتخابی، برخی از کسب‌وکارهای فعال در صنعت غذایی به تصادف انتخاب شدند و در نهایت پرسشنامه‌ها به صورت تصادفی در اختیار مدیران ارشد آنها قرار گرفت. براساس جدول تعیین حجم کرجسی و مورگان، ۴۰۰ نفر از مدیران ارشد کسب‌وکارهای فعال در صنایع غذایی واقع در شهرک‌های صنعتی سراسر کشور انتخاب شد. از مجموع ۴۵۰ پرسشنامه توزیع شده برای شرکت‌کنندگان، ۳۶۸ پرسشنامه (۸۱/۷ درصد) برگشت داده شد.

ابزار اصلی در این پژوهش، پرسشنامه با مقیاس لیکرت است. برای سنجش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استاندارد دنیسون (۲۰۰۰)؛ برای سنجش بازاریابی از مقیاس کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰)؛ گرایش به فناوری از مقیاس یانگ و همکاران (۲۰۰۷)؛ قابلیت بازاریابی از مقیاس وورهیس و همکاران (۲۰۰۹) و برای سنجش عملکرد کسب‌وکار از مدل پرسشنامه مطرح شده وورهیس و مورگان (۲۰۰۵) استفاده شد. روایی صوری پرسشنامه پس از بازنگری متخصصان به تأیید رسید. برای تعیین قابلیت اعتماد پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که میزان آن برای بخش‌های مختلف پرسشنامه در جدول ۲ آمده است. همچنین برای هر سازه، دو شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و پایایی ترکیبی (CR)<sup>۱</sup> به ترتیب برای اندازه‌گیری روایی و پایایی سازه‌ها محاسبه شد. سازه‌هایی که پایایی ترکیبی آنها بیشتر از مقدار ۰/۷ باشد، از پایایی قابل قبولی برخوردارند و هر چه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، پایایی آن سازه بیشتر است. شاخص AVE نشان می‌دهد چه درصدی از واریانس سازه مورد مطالعه تحت تأثیر نشان‌گرهای آن سازه است که به آن روایی همگرا نیز گفته می‌شود. محققان مقدار ۰/۵ و بیشتر را برای مناسب بودن این شاخص تعیین کرده‌اند. بنابراین، با توجه به نتایج جدول ۲ می‌توان گفت سنج‌های پژوهش از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردارند. در

1. Average Variance Extracted  
2. Composite Reliability

نهایت، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نسخه ۱۹ نرم‌افزار SPSS و همچنین نرم‌افزار PLS 3 انجام گرفت.

**جدول ۲. بررسی روایی و پایایی متغیرهای پژوهش**

نتیجه نهایی	AVE	CR	آلفای کرونباخ	تعداد	متغیرهای اصلی پژوهش
قابل قبول	--	--	۰/۸۵۶	۹۰	کل پرسشنامه
قابل قبول	۰/۵۰	۰/۸۸۵	۰/۸۳۷	۶۰	فرهنگ سازمانی
قابل قبول	۰/۶۰۶	۰/۸۷۴	۰/۸۳۳	۹	بازارگرایی
قابل قبول	۰/۷۷۸	۰/۹۱۳	۰/۸۵۷	۳	گرایش به فناوری
قابل قبول	۰/۵۲۳	۰/۹۲۳	۰/۹۰۸	۱۳	قابلیت بازاریابی
قابل قبول	۰/۵۹۰	۰/۸۴۹	۰/۷۵۸	۵	عملکرد

### یافته‌های پژوهش

توصیف داده‌های گردآوری شده نشان داد از بین ۳۶۸ نفر پاسخگو، ۷۰/۱ درصد مرد هستند. از این افراد، ۱۶۶ نفر زیر ۱۰ سال، ۱۶۰ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۴۲ نفر بیش از ۲۰ سال سابقه کاری دارند. همچنین، ۵۴/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان کمتر از ۳۵ سال، ۳۶/۵ درصد بین ۳۵ تا ۴۵ سال و تنها ۹/۲ درصد در رده سنی بالای ۴۶ سال قرار داشتند. در ضمن، بیشترین فراوانی در مقطع تحصیلی به ترتیب متعلق به مقاطع کارشناسی (با ۴۸/۹ درصد) و کارشناسی ارشد (با ۳۱/۵ درصد) بود. زمینه فعالیت مدیران پاسخ‌دهنده نیز نشان می‌دهد ۱۸ نفر از آنها مدیر عامل، ۱۱۰ نفر مدیر تولید، ۱۹۲ نفر مدیر بازاریابی و فروش، ۱۲ نفر مدیر روابط عمومی، ۱۰ نفر مدیر اداری و مالی و مابقی در سایر حوزه‌ها فعالیت داشتند.

مقادیر میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول ۳ نشان داده شده است.

**جدول ۳. میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش**

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار
فرهنگ سازمانی	۳/۳۱۸۳	۰/۸۰۶۵۰
بازارگرایی	۳/۶۴۲۵	۰/۷۱۳۷۹
گرایش به فناوری	۳/۴۷۹۲	۰/۹۰۹۴۸
قابلیت بازاریابی	۳/۴۴۱۵	۰/۶۷۳۷۲
عملکرد	۳/۵۳۵۹	۰/۵۴۵۷۰

۷۵۰ تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد: تبیین نقش...

نتایج تحلیل همبستگی در جدول ۴ نیز نشان می‌دهد که در سطح ۰/۰۱، بیشترین میزان همبستگی بین فرهنگ سازمانی با بازاریابی (۰/۶۷۰) و کمترین میزان همبستگی بین گرایش به فناوری و عملکرد (۰/۳۲۹) وجود دارد.

جدول ۴. آزمون ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

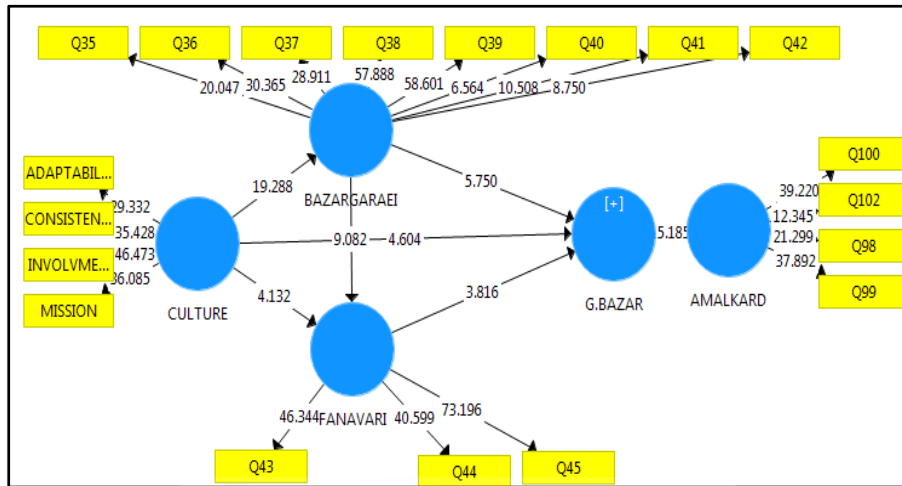
فرهنگ	بازارگرایی	گرایش به فناوری	قابلیت بازاریابی	عملکرد	
فرهنگ سازمانی	۰/۶۷۰**	۰/۴۵۸**	۰/۵۹۱**	۰/۴۱۸**	۱
بازارگرایی	---	۰/۵۵۴**	۰/۵۹۲**	۰/۴۶۹**	---
گرایش فناوری	---	۱	۰/۴۹۸**	۰/۳۲۹**	---
قابلیت بازاریابی	---	---	۱	۰/۵۷۴**	---

\*\*ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ (دو طرفه) معنادار است.

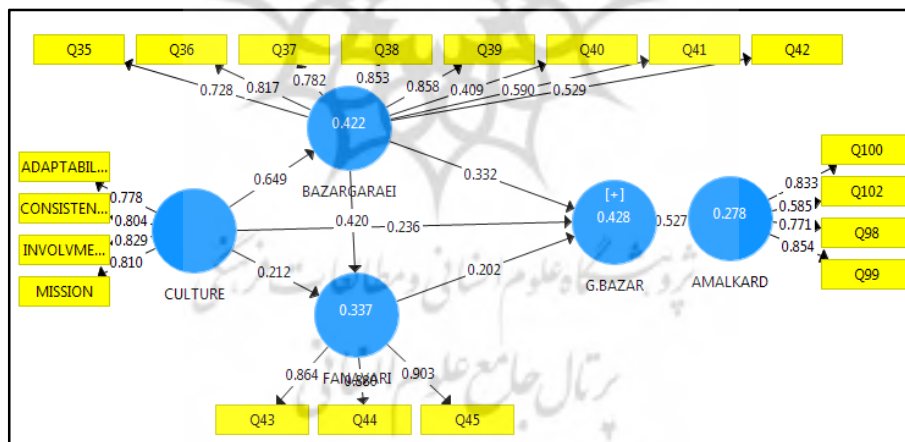
جدول ۵. شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری پژوهش

شاخص	Chi-Square/Df	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA	Gof
معیار پیشنهاد شده	≤ ۳	۰/۹۰ ≤	۰/۹۰ ≤	۰/۹۰ ≤	۰/۹۰ ≤	۰/۹۰ ≤	≤ ۰/۱۰	۰/۳۶ ≤
مقدار گزارش شده	۲/۹۱	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۰۷۲	۰/۳۷

معیارهای برازش برای پاسخ به این سؤال است که آیا مدل بازنمایی شده به وسیله داده‌ها، مدل مفهومی پژوهش را تأیید می‌کند یا خیر؟ همان‌طور که شاخص‌های برازندگی در جدول ۵ نشان می‌دهند، مدل ساختاری پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری در شکل ۲ نشان داده شده است. در مدل استخراج شده، فرهنگ سازمان با نماد (CULTURE)، بازاریابی با نماد (BAZARGARAEI)، گرایش به فناوری با نماد (FANAVARI)، قابلیت بازاریابی با نماد (G.BAZAR) و عملکرد با نماد (AMALKARD) مشخص شده است. با توجه به آزمون معناداری ضرایب مسیر، یافته‌ها نشان می‌دهد که ارتباط بین تمام متغیرهای پژوهش در سطح ۹۹ درصد معنادار بوده و تأیید می‌شود. همچنین در شکل ۳، ضرایب مسیر استاندارد شده نشان داده شده است. این ضرایب نشان‌دهنده قوت روابط بین متغیرهای مستقل، وابسته و میانجی در مدل است. در واقع در این بخش به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، از روش تحلیل مسیر در قالب مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری برازش‌یافته پژوهش (در حالت معناداری)



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری برازش‌یافته پژوهش (در حالت تخمین استاندارد)

در ادامه با توجه به اینکه الگوی ساختاری پژوهش تأیید شده است، به بررسی فرضیه‌های پژوهش با استفاده از ضرایب تأیید، مقادیر بحرانی و سطح معناداری هر یک از ضرایب تأیید پرداخته می‌شود. نتیجه کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول ۶ نمایش داده شده است.

جدول ۶. نتیجه کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش بر اساس مدل ساختاری پژوهش

شماره فرضیه	ادعای فرضیه های پژوهش	نوع رابطه	ضریب مسیر	آماره t	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر کل	آزمون سوبل <sup>۱</sup>	نتیجه
۱	بازارگرایی → فرهنگ سازمانی تحول‌گرا	مثبت	۰/۶۴۹	۱۹/۲۸۸	-	۰/۶۴۹	-	تأیید
۲	قابلیت بازاریابی → فرهنگ سازمانی تحول‌گرا	مثبت	۰/۲۳۶	۹/۰۸۲	۰/۳۱۳	۰/۵۴۹	-	تأیید
۳	گرایش به فناوری → فرهنگ سازمانی تحول‌گرا	مثبت	۰/۲۱۲	۴/۱۳۲	۰/۲۷۳	۰/۴۸۵	-	تأیید
۴	گرایش به فناوری → بازارگرایی	مثبت	۰/۴۲۰	۹/۰۸۲	-	۰/۴۲۰	-	تأیید
۵	قابلیت بازاریابی → بازارگرایی	مثبت	۰/۳۳۲	۵/۷۵۰	۰/۰۸۵	۰/۴۱۶	-	تأیید
۶	قابلیت بازاریابی → گرایش به فناوری	مثبت	۰/۲۰۲	۳/۸۱۶	-	۰/۲۰۲	-	تأیید
۷	عملکرد → قابلیت بازاریابی	مثبت	۰/۵۲۷	۵/۱۸۵	-	۰/۵۲۷	-	تأیید
۸	قابلیت بازاریابی → بازارگرایی → فرهنگ سازمانی	مثبت	-	-	-	-	۳/۴۸	تأیید
۹	قابلیت بازاریابی → گرایش به فناوری → فرهنگ سازمانی	مثبت	-	-	-	-	۰/۸۷	رد

بر اساس جدول ۶ می‌توان نتیجه گرفت که ارتباط مستقیم بین تمام متغیرهای پژوهش معنادار است. با وجود این، شواهد حاکی از آن است که مقدار به‌دست آمده از آزمون سوبل برای تبیین نقش میانجی گرایش به فناوری در ارتباط بین فرهنگ و قابلیت بازاریابی کمتر از  $1/96$  (برابر با  $0/87$ ) است. بنابراین، تأثیر غیرمستقیم فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های بازاریابی از طریق متغیر میانجی گرایش به فناوری معنادار نیست.

### نتیجه‌گیری

فرهنگ سازمانی نقش شایان توجهی در شکل‌دهی رفتار و عملکرد اعضای سازمان دارد. همسویی متقابل فرهنگ سازمانی و قابلیت‌های بازاریابی به‌عنوان زوج مکمل، زمینه‌ساز بهبود چیدمان و استقرار منابع سازمانی را برای دستیابی به مزیت رقابتی فراهم می‌کند. این مهم وابسته به تناسب صحیح بین استراتژی و فرهنگ سازمانی است. به بیانی، در صورت شکل‌گیری فرهنگ ایجاد، انتشار و پاسخ به هوشمندی بازار و همچنین خلق و به‌کارگیری فناوری‌های جدید در سازمان، زمینه‌ساز توسعه قابلیت‌های بازاریابی، تولید کالاهای با کیفیت بالا، ارضای نیازهای مشتریان و در نهایت، بهبود عملکرد سازمان فراهم می‌شود. در نتایج این پژوهش مشخص شد

1. Sobel Test

که ارتباط مستقیم معناداری بین فرهنگ سازمانی تحول‌گرا و سازه‌های بازرگاری، قابلیت بازاریابی و گرایش به فناوری (به ترتیب با ضرایب مسیر ۰/۶۴۹، ۰/۵۴۹ و ۰/۴۸۵) وجود دارد. این یافته‌ها به ترتیب همسو با مطالعات وی، سمیعی و لی (۲۰۱۴)، چانگ، چارک و چای (۲۰۱۰) و لفورت (۲۰۱۶) است. این نتیجه، حاکی از تأثیر چشمگیر فرهنگ سازمانی تحول‌گرا بر جهت‌گیری‌های استراتژیک برون‌گرا و قابلیت‌های بازاریابی در کسب‌وکارهای فعال در صنعت غذایی کشور است.

بازارگرایی و گرایش به فناوری از لحاظ مفهومی مشابه و مکمل یکدیگرند، زیرا می‌توان آنها را به‌عنوان قابلیت‌هایی در راستای سنجش و پاسخ به عوامل محیطی دسته‌بندی کرد؛ با این حال، آنها اساساً متفاوت‌اند. ادبیات بازرگاری بر سنجش و پاسخ به مشتریان و رقبا تأکید دارد؛ اما منابع متعددی (جدا از مشتریان و رقبا) را می‌توان مانند کاتالیزور برای اعمال فناوری‌های جدید (برای مثال، تأمین‌کنندگان، سایر صنایع و دانشگاه‌ها) مد نظر قرار داد. به بیان دیگر، با اعمال بازرگاری تهاجمی به‌منظور دستیابی به ارزش افزوده بیشتر و ارضای نیازهای پنهان مشتریان و پیشتازی در بازار، گرایش به فناوری لازم و ضروری است. از این رو، بازرگاری را می‌توان مقدمه‌ای برای گرایش به فناوری مد نظر قرار داد. نتایج این پژوهش نیز حاکی از ارتباط متقابل بازرگاری و گرایش به فناوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنایع غذایی کشور است که با یافته‌های ژانگ (۲۰۰۷) و چن و لاین (۲۰۱۳) مطابقت دارد.

افزایش توانمندی شرکت در تخصیص بهتر منابع نسبت به رقبا، به تعامل بالای بازرگاری با قابلیت‌های بازاریابی نیاز دارد. هر چند ممکن است رابطه مثبتی بین بازرگاری و عملکرد وجود داشته باشد، این موفقیت تا حد زیادی بر مبنای توانایی شرکت در دستیابی به قابلیت‌های بازاریابی است. گرایش به فناوری، نیز توانایی شرکت در شناخت و سازگاری با فناوری‌های نوظهور را نشان می‌دهد. هر دو جهت‌گیری بازار و تکنولوژی، مشوق ارائه ایده‌های جدید هستند. با این حال، تفاوت کلیدی این است که چگونه و کجا ایده‌های جدید ایجاد می‌شود. در حالی که بازرگاری بر فلسفه کشش مشتری تمرکز دارد، گرایش به فناوری را می‌توان نوعی فلسفه فشار فناورانه در راستای به‌کارگیری فناوری‌های جدید مد نظر قرار داد. یکی دیگر از نتایج این پژوهش تأیید ارتباط مستقیم بازرگاری با قابلیت‌های بازاریابی بود. این یافته با مطالعات تان (۲۰۰۷) و قرشی و میان (۲۰۱۰) همسو است؛ اما با نتایج مطالعه حلیم (۲۰۱۴) مطابقت ندارد. شواهد پژوهش همچنین حاکی از تأیید ارتباط مستقیم گرایش به فناوری با قابلیت بازاریابی است. در ادبیات پژوهش، مطالعه‌ای یافت نشد که به بررسی این فرضیه پرداخته باشد؛ اما می‌توان آن را تا

حدی همسو با یافته‌های تحقیقاتی پیشین قلمداد کرد (برای مثال، گرینشتین، ۲۰۰۸ و هاگالا، ۲۰۱۰).

مقادیر آزمون سوبل به‌منظور بررسی معناداری تأثیر یک متغیر میانجی در رابطه بین دو متغیر دیگر، حاکی از عدم تأیید نقش میانجی گرایش به فناوری در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و قابلیت بازاریابی در این مطالعه است. این نتیجه ممکن است از این رویکرد نشئت بگیرد که شرکت‌ها بازاریابی را امر ضروری تصور می‌کنند، زیرا مزایای مشخصی برای آنها فراهم می‌آورد. با این حال، پاسخ به فناوری‌های جدید پرمخاطره است، زیرا مشخص نیست که فناوری جدید برای شرکت نتایج مثبتی خواهد داشت یا خیر. از این رو به دلیل توجه بیشتر به بازاریابی نسبت به گرایش به فناوری میان مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت غذایی، فرهنگ سازمانی این شرکت‌ها بیشتر بر مدار بازاریابی قرار گرفته است و گرایش به فناوری نقش شایان توجهی در توسعه قابلیت‌های بازاریابی این شرکت‌ها ندارد. شایان ذکر است که تا کنون هیچ مطالعه‌ای به بررسی روابط بین متغیرهای یاد شده نپرداخته است.

قابلیت‌های بازاریابی، شرکت‌ها را به خلق موانعی برای جلوگیری از تقلید رقابتی و در نتیجه تسهیل دستیابی آنها به عملکرد برتر قادر می‌کند. این پژوهش نشان داد توسعه قابلیت‌های بازاریابی موجب بهبود عملکرد مالی و بازاری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنایع غذایی کشور (با شدت اثر ۰/۸۲) می‌شود. نتیجه این فرضیه همسو با یافته‌های پژوهشی اغلب تحقیقات صورت گرفته در زمینه قابلیت‌های بازاریابی (برای مثال؛ قرشی و میان، ۲۰۱۰؛ تئودوسی و همکاران، ۲۰۱۲؛ حلیم، ۲۰۱۴ و دهدشتی شاهرخ، ناطق و احسانی، ۱۳۹۶) است.

در نهایت، با توجه به تأیید تأثیر چشمگیر فرهنگ سازمانی تحول‌گرا بر قابلیت‌های بازاریابی و همچنین تأثیر زیاد و معنادار قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد کسب‌وکار، این گونه می‌توان استدلال کرد که فرهنگ تحول‌گرایانه نقش شایان توجهی بر بهبود عملکرد شرکت‌های فعال در صنعت غذایی کشور داشته است.

### پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به تأیید تأثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه قابلیت‌های بازاریابی و اهمیت بازاریابی و گرایش به فناوری در رابطه یاد شده، بهتر است مدیران کسب‌وکارهای فعال در صنعت مواد غذایی کشور با ترویج فرهنگ سازمانی تحول‌گرا، زمینه توسعه قابلیت‌های بازاریابی و بهبود عملکرد شرکت‌های خود را فراهم سازند. بدین منظور پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

۱. از آنجا که مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان و اتخاذ رسالت و جهت‌گیری استراتژیک مشخص، بیشترین نقش را در تبیین فرهنگ سازمانی شرکت‌های مورد مطالعه داشته است،



مدیران این سازمان‌ها باید با ابراز ارزش‌های بنیادین و ترسیم مأموریت روشن، همراه با توسعه مهارت‌ها، مشارکت بیشتر و عجز کردن بیشتر کارکنان در شغل خود، تأکید مستمری بر نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی تحول‌گرا، به‌منظور پیشگامی در بازار و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار داشته باشند.

۲. با توجه به تأیید نقش میانجی بازاریابی در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و قابلیت‌های بازاریابی و اهمیت آن به‌عنوان حلقه اتصال میان متغیرهای تحقیق، به مدیران این صنعت پیشنهاد می‌شود بازاریابی را در اولویت رویکرد مدیریتی خود قرار دهند. در این رابطه، از آنجا که برخورداری از یک واحد تحقیقات بازاریابی بسیار فعال و انتشار گزارش‌های این واحد از طریق برگزاری جلسات بین بخشی میان کارکنان و مدیران واحدهای مختلف، از بالاترین ضرایب تعیین در تبیین بازاریابی و تأثیر این سازه بر توسعه قابلیت‌های بازاریابی برخوردار است، باید مدیران شرکت‌های یاد شده به این دو رویکرد در راستای ترویج فرهنگ بازاریابی توجه بیشتری کنند.

۳. هرچند نقش میانجی‌گرایی به فناوری بین فرهنگ و قابلیت بازاریابی در این مطالعه تأیید نشد، شرکت‌های پیشرویی که توجه بیشتری به فناوری‌های نوین و به‌کارگیری آن داشتند، تمایز قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد آنها نسبت به سایر شرکت‌ها شایان توجه بود. از این رو به مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنعت غذایی پیشنهاد می‌شود، علاوه بر هوشمندی بازار، هرچند سال یک بار بهره‌گیری از فناوری‌های نوین را در دغدغه‌های کاری خود قرار دهند.

۴. با توجه به یافته‌های پژوهش، قابلیت‌های بازاریابی با شاخص‌های عملکرد کسب‌وکار رابطه علی نسبتاً بالایی دارد. از آنجا که مؤلفه‌های تحقیقات بازاریابی، مدیریت روابط عمومی، مدیریت تبلیغات و مدیریت کانال‌های توزیع، به‌ترتیب بیشترین تأثیر را بر عملکرد مالی و عملکرد مبتنی بر بازار شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنایع غذایی دارند، به مدیران شرکت‌های منتخب توصیه می‌شود توجه ویژه‌ای به واحدهای مدیریتی مذکور داشته باشند.

در مجموع این پژوهش دیدگاه کاملاً جدیدی را ارائه می‌کند که همانا تأکید بر لزوم توجه به فرهنگ سازمانی تحول‌گرا و اهمیت نقش آن در اتخاذ جهت‌گیری‌های استراتژیک به‌عنوان پیشایندهایی در راستای توسعه قابلیت‌های بازاریابی و به‌ویژه در صنعت مواد غذایی است. بازاریابی و گرایش به فناوری، تنها دارای ارزش بالقوه بوده و باید به‌صورت مکمل همراه با سایر جهت‌گیری‌ها در کانون توجه قرار گیرند و چنانچه شرکت قابلیت‌های مرتبط را که در راستای سازوکار بازارمحور عمل می‌کند، به‌طور موفق‌تری توسعه دهد، به مزیت رقابتی تبدیل

می‌شوند. بر این اساس، در اختیار داشتن قابلیت‌های بازاریابی فرصتی برای توسعه واکنش برنامه‌ریزی شده است.

### سیاسگزاری

شایان ذکر است که این پژوهش با حمایت مالی سازمان صنایع کوچک و شرکت شهرک‌های صنعتی کشور اجرا شده است. نویسنده مقاله بر خود واجب می‌داند از همکاری و مساعدت این سازمان و تمام عزیزانی که در این طرح وی را یاری کرده‌اند، سپاسگزاری کند.

### فهرست منابع

- اخوان، پ؛ توکلی، غ؛ ارسنجانی، ح. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر فرهنگ، زیرساخت‌های فناوری و یادگیری سازمانی با نقش میانجی‌گری مدیریت دانش بر دانش کیفیت محصولات (مطالعه موردی: در یک سازمان تولیدی). *مدیریت فرد*، ۹(۲۸)، ۳۶-۲۳.
- پورعزت، ع. ا؛ تصدیقی، س؛ علوی، ا. (۱۳۹۳). فرهنگ نوآوری برای کسب مزیت رقابتی در شرکت بنتون در ایران. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۷(۳)، ۱۰۰-۷۵.
- دعایی، ح. ا؛ پور، س. (۱۳۹۲). تأثیر فرهنگ سازمانی بر بازاریابی با تأکید بر نقش واسط تعارض سازمانی (مورد مطالعه: صنعت مبلمان در شهر مشهد)، *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۴(۳)، ۱۳۰-۱۱۵.
- دهدشتی شاهرخ، ز؛ ناطق، م؛ احسانی، ر. (۱۳۹۶). تبیین رابطه قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد مالی سازمان، *مدیریت بازرگانی*، ۹(۱)، ۱۲۸-۱۰۳.
- رضوانی، ح. ر؛ سهام‌خدم، م. (۱۳۹۰). مطالعه تطبیقی گونه‌شناسی های فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: شرکت‌های پگاه فارس و شام شام)، *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۳(۶)، ۹۲-۷۹.
- رهنورد، ف. ا؛ علیجانی، ز. (۱۳۹۵). تأثیر فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی در پرتو فرهنگ سازمانی. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۲۴(۳)، ۵۵-۴۵.
- طالقانی، م؛ مهدی‌زاده، م. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر متغیر تعدیل‌گر بازاریابی الکترونیک بر رابطه بین قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد شرکت‌ها، *مدیریت بازرگانی*، ۸(۲)، ۳۷۴-۳۵۵.
- قنواتی، م؛ صمدی، م. (۱۳۹۱). تأثیر گرایش بازار و فرهنگ سازمانی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در استان تهران. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۷(۲۵)، ۹۲-۷۳.

هوشنگی، م.؛ الهی، س. م.؛ امین افشار، ز.؛ صدوق، س. م. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی و سبک رهبری بر پذیرش تکنولوژی و مدیریت دانش (مورد مطالعه: شرکتهای تولیدی استان قزوین)، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۳)، ۷۶۲-۷۳۹.

- Akhavan, P., Tavakkoli, G., & Arsanjani, H. (2011). Investigating the Influence of Culture, Technology Infrastructures and Organizational Learning with mediating role of Knowledge Management on Product Quality Knowledge (Case Study: A Productive Organization). *Modiriat-e-Farda Journal*, 9(28), 23-36. (in Persian)
- Braunscheidel, M. J. & Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of operations Management*, 27(2), 119-140.
- Chang, W., Park, J. E., & Chaiy, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), 849-855.
- Chen, C.W. & Lien, N.H. (2013). Technological opportunism and firm performance: Moderating contexts. *Journal of business research*, 66(11), 2218-2225.
- Combs, J. G., Russell Crook, T., & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In *Research methodology in strategy and management* (pp. 259-286). Emerald Group Publishing Limited.
- Dehdashti Shahrokh, Z., Nategh, M. & Ehsani, R. (2017). Explain the relationship between marketing capabilities and financial performance of the organization. *Journal of Business Management*, 9(1), 103-128. (in Persian)
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The international handbook of organizational culture and climate*, 347-372.
- Do Carmo Caccia-Bava, M., Guimaraes, T., & Harrington, S. J. (2006). Hospital organization culture, capacity to innovate and success in technology adoption. *Journal of Health Organization and Management*, 20(3), 194-217.
- Doaei, H. A. & Pour, S. (2013). The effect of organizational culture on market orientation with emphasis on the mediator role of organizational conflict (case study: furniture industry in mashhad). *Applied Sociology*, 24(3), 115-130. (in Persian)

- Fang, E. E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 742-761. (in Persian)
- Franklin, J. D. (2006). *Successful implementation of technology projects in the steel industry: The effects of technology acceptance, organizational culture and leadership*. St. Ambrose University.
- Gao, G. Y., Zhou, K. Z., & Yim, C. K. B. (2007). On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 3-15.
- Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of work and organizational psychology*, 17(1), 112-132.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134.
- Hakala, H. (2010). Configuring out strategic orientation. *Business Administration*, 95.
- Halim, N. (2014). Effect of Market, Learning and Entrepreneurship Orientation on Marketing Capabilities and Marketing Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(10), 395-403.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research*, 37(4), 449-462.
- Hooshangi, M., Elahi, S. M., Amin Afshar, Z., & Sadough, S. M. (2014). Investigating the effect of organizational culture and leadership style on technology acceptance and knowledge Management (case study: Qazvin province manufacturing companies), *Organizational Culture Management*, 13(3), 739-762. (in Persian)
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), 429-438.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.

- Jeong, I., Pae, J., & Zhou, D. (2006). Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 348-358.
- Kapferer, J.N. (1992), *Strategic Brand Management*, NY: The Free Press.
- Kirca, A. H. & Hult, G. T. M. (2009). Intra-organizational factors and market orientation: effects of national culture. *International Marketing Review*, 26(6), 633-650.
- Knotts, T. L., Jones, S. C., & Brown, K. L. (2008). The effect of strategic orientation and gender on survival: A study of potential mass merchandising suppliers. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(01), 99-113.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Laforet, S. (2016). Effects of organisational culture on organisational innovation performance in family firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 379-407.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400.
- Marion, D. M. (2006). *The antecedent and consequences of a strategic orientation that leads to organizational structure, performance, and competitive advantage* (Doctoral dissertation, University of Toledo).
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Murphy, G. B., & Callaway, S. K. (2004). Doing well and happy about it? Explaining variance in entrepreneurs' stated satisfaction with performance. *New England Journal of Entrepreneurship*, 7(2), 15.
- Nag, R., & Gioia, D. A. (2012). From common to uncommon knowledge: Foundations of firm-specific use of knowledge as a resource. *Academy of Management Journal*, 55(2), 421-457.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 20-35.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of marketing*, 66(4), 25-39.

- O'Cass, A., & Viet Ngo, L. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 868-887.
- Odhiambo, O. J. (2014). *Organizational culture, marketing capabilities, market orientation, industry competition and performance of microfinance institutions in Kenya*. Doctoral dissertation, School of Business, University of Nairobi.
- Odhiambo, O. J., Kibera, F., & Musyoka, R. (2015). The influence of organizational culture and marketing capabilities on performance of microfinance institutions in Kenya. *Journal of Marketing Management (JMM)*, 3(1), 91-99.
- Pourezzat, A. A., Tasdighi, S., & Alavi, A. (2014). Innovation culture for competitive advantage at Benton Company in Iran. *Quarterly Journal of Management and Development Process*, 27(3), 75-100. (in Persian)
- Price, J.M.(2012). Essays on the Strategic Implications of Marketing Capabilities: Marketing Exploration and Exploitation, *Un published Dissertation Presented for the Doctor of Philosophy Degree*, The University of Mississippi.
- Qanavati, M. & Samadi, M. (2012). The effect of market orientation and organizational culture on the performance of small and medium sized enterprises active in Tehran province. *Quarterly Journal of Management Sciences of Iran*, 7 (25), 73-92. (in Persian)
- Qureshi, S., & Mian, S. A. (2010). Antecedents and outcomes of entrepreneurial firms marketing capabilities: An empirical investigation of small technology based firms. *Journal of strategic innovation and sustainability*, 6(4), 28.
- Rahnavard, F. A., & Alijani, Z. (2016). Influence of information technology on organizational agility in the light of organizational culture. *Journal of Development Evolution Management*, (24), 45-55. (in Persian)
- Rezvani, H. R., & Saham Khadam, M. (2011). Comparative study of the typologies of organizational culture (case study: Pegah Fars and Sham Sham companies). *Journal of Public Administration*, 3(6), 79-92. (in Persian)
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65-75.
- Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 71-81.

- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kocak, A. (2008). Understanding market-driving behavior: the role of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 4-26.
- Shaw, V. (2000). The successful marketing strategies of German companies in the UK. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 91-106.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of product innovation management*, 23(6), 556-574.
- Taleghani M., & Mahdizadeh, M. (2016). Investigating the effect of Moderator Variable of electronic marketing on the relationship between marketing capabilities and corporates performance, *Journal of Business Management*, 8(2), 355-374. (in Persian)
- Tan, C. S. L. (2007). *Sources of competitive advantage for emerging fast growth small-to-medium enterprises: The role of business orientation, marketing capabilities, customer value and firm performance*. School of Management. Melbourne: RMIT University.
- Tan, C.S. L. & Smyrnios, K. X. (2005). Business orientation, marketing capabilities and firm performance: Fast 100 versus Top 500 companies. International Council for Small Business (ICSB), Washington DC.
- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058-1070.
- Trainor, K. J., Rapp, A., Beitelspacher, L. S., & Schillewaert, N. (2011). Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 162-174.
- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 167-178.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of marketing*, 69(1), 80-94.
- Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310-1334.
- Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing

exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736-756.

Wei, Y. S., Samiee, S., & Lee, R. P. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 49-70.

Wong, A. H. K. (2010). *Do relationships with multinational buyers improve the marketing capabilities of suppliers in transition economies?* Doctoral dissertation, The Hong Kong Polytechnic University.

Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261-279.

Wu, F., Mahajan, V. & Balasubramanian, S. (2003). An analysis of e-business adoption and its impact on business performance. *Journal of the Academy of Marketing science*, 31(4), 425-447.

Yang, Y. N. (2007). *A study of the relationship between students' perceptions of goal orientation and physical education teacher leadership styles in Taiwan*. Spalding University.

Yarbrough, L., Morgan, N. A., & Vorhies, D. W. (2011). The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 555-573.

Zhang, M., & Tansuhaj, P. S. (2007). Organizational culture, information technology capability, and performance: the case of born global firms. *Multinational Business Review*, 15(3), 43-78.

Zhou, K. Z., Yim, C. K., and Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69 (2), 42-60.