

Investigating the Effects of Entrepreneurship Orientation and Strategic Agility on Firms' Performance by Considering the Mediating Roles of Business Model Innovation and Learning Capability

Esmail Malek Akhlagh, Associate Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities of Guilan University, Rasht, Iran

Seyedeh Sadaf Veshkai Nejad¹, MSc. of Business Administration, Guilan University, Rasht, Iran

Mohammad Hatamei Nejad, Ph.D. Student of Business Administration, Trade Policy Management Branch, Guilan University, Rasht, Iran

Received: 26-07-2020

Accepted: 19-08-2021

Introduction: Businesses must constantly evaluate their performance in order to determine their position and survive in a dynamic and highly competitive environment. In this environment, achieving superior performance requires the adaptation of companies' services and products to the needs of customers and markets, which can be facilitated by several variables. Recent research shows the positive and critical effect of variables such as business model innovation and organizational learning capability. Through business model innovation, organizations can take the advantage of changing customer demands and expectations. Also organizational learning is an ability to absorb and transform new knowledge and apply it to the development of new products with a competitive advantage and a high production speed. On the other hand, organizations must have a great ability to respond and be willing to provide new products and services that are created through strategic agility and entrepreneurial orientation in order to improve the firm performance directly and indirectly through business model innovation and organizational learning capability. So, they will achieve better performance than their competitors. This study aims at the direct effects of entrepreneurial orientation and strategic agility on the firms' performance and the indirect effects of these two variables on the firm performance. In this regard, the mediation roles of business model innovation and learning capability are taken into account.

Methodology: This article is applied in term of purpose and descriptive in term of method. The data collection tool is a questionnaire with 18 specialized items. The managers of 96 production and service companies in Rasht industrial park (Sefidroud) participated in this research. The structural equation modeling (SEM) approach was used to analyze the hypotheses. Also, the Smart PLS-3 software was applied to evaluate the direct and indirect effects of the variables.

Results and Discussion: Firm performance refers to the companies' ability to compete with their rivals, improve their market share and gain the competitive advantages. But according to the rapid changes in the external environment, we have to consider more dynamic variables to respond to the chaotic and unpredictable environment so as to improve company's performance. In this regard, business model innovation can redesign organization's operations and activities to adopt the key factors of success and gain competitive advantages. Also, organizational learning capability can lead to higher

¹. Corresponding Author Email: veshkai@phd.guilan.ac.ir

firm performance by making an easier path for a free information flow through creating, transferring and integrating knowledge and experience. This is because finding a solution for the changes of unfavorable conditions needs a flexible and quick reaction that can be solved by these two factors. This study shows the direct effects of business model innovation and organizational learning capability on firm performance. Moreover, other variables such as strategic agility and entrepreneurial orientation can affect the firm performance directly and indirectly through business model innovation or organization learning capability. In other words, strategic agility is introduced as the best solution to respond to the external environment and the rapid changes because it enables companies to change their competitive characteristics and adapt themselves to market trends. Also, entrepreneurial orientation includes risk-taking, innovativeness, and proactiveness which can provide a better atmosphere for firms to foster an innovation- and change-driven environment in order to pioneer a new business, enter a new market and capture opportunities before their rivals can. The results of this study show that strategic agility and entrepreneurial orientation have positive and direct significant effects on firm performance. Through these two factors, the condition of adapting to a change gets easier business model innovation and organization learning capability can get a better chance to be accepted by employees. Therefore, strategic agility and entrepreneurial orientation affect the performance of firms indirectly through business model innovation and organization learning capability. These hypotheses are confirmed in this study.

Conclusion: This study investigated a few critical dynamic variables including business model innovation, learning capability, strategic agility and entrepreneurial orientation in order to maximize the firm performance in an environment with rapid changes. Better performance leads to better market conditions and helps the company to survive or become the leader of its own industry. Therefore, the results of this research can facilitate the path of organizations toward getting superior performance by creating a sustainable competitive advantage, higher market share and inaccessible competitive position. Although this study makes a number of beneficial contributions, it has some limitations. Specific national context is one of the limitations. To generalize the results, we have to apply this research in different cultural contexts. Next, we have not considered the moderating effect of turbulent environments. For future studies, researchers are suggested to consider this variable too. Moreover, a longitudinal study may lead to richer findings.

Keywords: Business model innovation, Entrepreneurial orientation, Firm performance, Learning capability, Strategic agility.

تاثیر گرایش به کارآفرینی و چابکی استراتژیک با نوآوری مدل کسب و کار و قابلیت یادگیری بر عملکرد شرکت ها

اسماعیل ملک اخلاق، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه گیلان، رشت، ایران
سیده صدف وشکائی نژاد^۱، کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی، دانشگاه گیلان،
رشت، ایران

محمد حاتمی نژاد، دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش سیاست گذاری بازرگانی، دانشگاه
گیلان، رشت، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۰۵

چکیده

کسب و کارها پیوسته برای آگاهی از وضعیت خود در محیط رقابتی باید به ارزیابی عملکرد بپردازند تا با بهبود آن بتوانند در محیط پویا و به شدت رقابتی، دوام بیاورند. دستیابی به عملکرد برتر نیازمند انطباق و سازگاری محصولات و خدمات شرکت‌ها با نیازها و خواسته‌های مشتریان است که به واسطه نوآوری در مدل کسب و کار و قابلیت یادگیری سازمانی تسهیل می‌شود. از طرفی برای موثر واقع شدن این متغیرها نیز باید سازمان‌ها توانایی پاسخ‌گویی بالا و همچنین تمایل به ارائه محصولات و خدمات جدید داشته باشند که به واسطه چابکی استراتژیک و گرایش به کارآفرینی ایجاد می‌شود و سبب دستیابی به عملکرد برتر از رقبای خواهد شد. بنابراین در این پژوهش تاثیر مستقیم گرایش به کارآفرینی و چابکی استراتژیک بر عملکرد و همچنین تاثیر غیرمستقیم این دو متغیر بر عملکرد از طریق میانجی‌گری نوآوری در مدل کسب و کار و قابلیت یادگیری بررسی شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و همچنین روش گردآوری داده‌های آن نیز توصیفی-پیمایشی می‌باشد. پرسشنامه این پژوهش را مدیران ۹۶ شرکت تولیدی و خدماتی در شهرک صنعتی رشت تکمیل کرده‌اند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از طریق روش مدلسازی معادلات ساختاری صورت گرفته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که متغیرهای چابکی استراتژیک و گرایش به کارآفرینی بر عملکرد تاثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین تاثیر غیرمستقیم این دو متغیر بر عملکرد را به کمک نوآوری مدل کسب و کار و قابلیت یادگیری تایید شده است. بنابراین توجه به این نتایج می‌تواند در ایجاد مزیت رقابتی و عملکرد برتر برای شرکت‌ها مفید موثر باشد.

کلمات کلیدی: چابکی استراتژیک، عملکرد شرکت، قابلیت یادگیری، گرایش به کارآفرینی، نوآوری مدل کسب و کار.

مقدمه

محیط متغیر و پویا سبب شده است تا شرکت‌ها برای بقا و موفقیت پیوسته به دنبال راهی برای بهبود عملکرد خود باشند و در نتیجه به بررسی متغیرها و عوامل جدیدتری بپردازند. در این میان توجه به یادگیری سازمانی و نوآوری مدل کسب و کار برای بهبود عملکرد ضروری است. پژوهشگران، یادگیری سازمانی را عامل تعیین کننده اصلی عملکرد کسب و کارها در نظر گرفته‌اند، زیرا به دلیل آشفتگی محیطی و رقابت شدید در سطح داخلی و جهانی، یادگیری و کسب تجربه از مسائل پیش‌آمده در گذشته، برای بهبود وضعیت آینده حیاتی است. یادگیری در سازمان‌ها سبب توسعه قابلیت‌ها و توانایی سازمان شده و فرصت را برای بهبود عملکرد سازمان از طریق اصلاح فرایندها و ایجاد و توسعه دیدگاه‌های جدید افزایش می‌دهد (نامادا^۱، ۲۰۱۷). در واقع شرکت‌ها با ایجاد محیطی انعطاف‌پذیر و غیررسمی می‌توانند زمینه‌ساز ایجاد قابلیت یادگیری شده و به ایجاد محیطی پویا کمک نمایند. از طرفی نوآوری مدل کسب و کار نیز عاملی است که سبب اضافه نمودن فعالیت‌های جدید، ایجاد ارتباط بین فعالیت‌ها و روش‌های جدید می‌شود و با ایجاد ارزش ویژه برای مشتریان به کسب مزیت رقابتی برای شرکت کمک نموده و عملکرد سازمان را در محیط بهبود می‌دهد (فاس و ساببی^۲، ۲۰۱۶). در واقع مهیا نمودن زمینه نوآوری در مدل کسب و کار و همچنین قابلیت یادگیری در سازمان و موثر واقع شدن نوآوری مدل کسب و کار و یادگیری سازمان و افزایش تاثیر این دو متغیر، نیازمند توجه ویژه مدیران و رهبران سازمان به نقش‌گرایش به کارآفرینی و چابکی استراتژیک است که از طریق ساختار منعطف و غیررسمی، دستیابی به دیدگاه و نگرش هماهنگ و یکپارچه، ارج نهادن به دیدگاه‌های متمایز کارکنان، ایجاد مسیری برای در گردش بودن جریان اطلاعات و تسهیل برقراری ارتباطات میان کارکنان و پرورش خلاقیت در کارکنان است. در سال‌های اخیر نقش کلیدی رفتارهای کارآفرینانه که محرکی برای بهبود وضعیت اقتصادی کشورها است در متون دانشگاهی مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفته و این رفتارها از جانب دولت‌ها حمایت می‌شوند. گرایش به کارآفرینی سبب می‌شود تا نوآوری، خلاقیت و یادگیری سازمانی و همچنین پذیرش ریسک افزایش یابد و در نتیجه واحدهای کسب و کار با این گرایش توانایی پاسخگویی بهتری به

1. Namada

2. Foss and Saebi

تغییرات محیطی و استفاده از فرصت‌ها داشته باشند (بی‌یاند و همکاران^۱، ۲۰۱۶). گرایش به کارآفرینی در مراحل اولیه سبب می‌شود تا ظرفیت یادگیری و سازگاری کسب‌وکارها با محیط افزایش یابد و شرکت بتواند نسبت به فرصت‌ها و تهدیدهای محیط واکنش مناسب نشان دهد. سازمان‌هایی که دارای گرایش به کارآفرینی هستند زمینه یادگیری در واحدهای خود را افزایش داده و در نتیجه شناسایی تغییرات محیطی و پاسخ‌گویی به آن‌ها تسهیل می‌شود (مانتوک و همکاران^۲، ۲۰۱۹). در واقع گرایش به کارآفرینی با بها دادن و ارزشمند نمودن خلاقیت و روش‌های جدید انجام کار زمینه را برای نوآوری در مدل کسب و کار مهیا نموده و همچنین به دلیل بهبود فضای کسب‌وکار و پاسخ‌گویی به نیازهای شناسایی نشده مشتریان سبب بهبود عملکرد کلی سازمان می‌شود (آسموخا و همکاران^۳، ۲۰۱۹). نوآوری مدل کسب و کار و یادگیری سازمانی تحت تاثیر چابکی استراتژیک نیز است. در این میان چابکی استراتژیک به دلیل تاثیرگذاری بر ایجاد ارزش، جذب ارزش و پیشنهاد ارزش در نوآوری مدل کسب و کار، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. همچنین برای نوآوری در مدل کسب و کار حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و انعطاف‌پذیری منابع که از طریق چابکی استراتژیک ایجاد می‌شود، ضروری است. سازمان‌هایی با سطح بالای چابکی استراتژیک، قابلیت نوآوری مدل کسب و کار خود را به دلیل انطباق با شرایط محیطی افزایش داده و در نتیجه عملکرد بهتری در محیط رقابتی کسب می‌کنند (هاک و همکاران^۴، ۲۰۱۶؛ کلاز و همکاران^۵، ۲۰۱۹). همچنین تغییرات غیرقابل انتظار و سریع سبب شده تا چابکی استراتژیک برای مدیریت، انطباق و پاسخ به محیط متلاطم بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد و زمینه را برای یادگیری سازمانی مهیا نماید. زیرا یادگیری به معنی تمایل برای تغییر و عاملی کلیدی برای رشد و پایداری سازمان است که از طریق چابکی استراتژیک بهبود می‌یابد (حامد و یوزگت^۶، ۲۰۱۷؛ لایو و وو^۷، ۲۰۰۹). بهبود عملکرد شرکت‌ها برای دستیابی به سهم بازار بیشتر، رشد فروش و رسیدن به موقعیت رهبری بازار سبب شده است تا در این

1. Beynon

2. Mantok

3. Asemokha

4. Hock

5. Clauss

6. Hamed and Yozgat

7. Liao and Wu

پژوهش به بررسی عوامل تاثیرگذار بر آن بپردازیم. جهت انجام پژوهش نیز شرکت‌های تولیدی و خدماتی در شهرک صنعتی سپیدرود رشت انتخاب شده است. زیرا بهبود وضعیت این صنایع نقش بسزایی در ارتقا وضعیت اقتصادی و ایجاد اشتغال در شهرستان ایجاد می‌نماید. از جمله عوامل مهم در انتخاب حوزه مورد بررسی می‌توان به محیط پویا و در حال تغییر صنایع و نیاز شدید به ایجاد تغییرات بنیادی در فرایندها و روش‌های انجام کار اشاره نمود که نیازمند شناسایی عوامل مهم و تاثیرگذار در پاسخگویی به تغییرات و ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان مربوطه دارد. لذا در این پژوهش به دنبال بررسی تاثیر گرایش به کارآفرینی و چابکی استراتژیک بر عملکرد شرکت بوده و همچنین تاثیر غیرمستقیم این دو متغیر را از طریق میانجی‌گری نوآوری مدل کسب و کار و یادگیری سازمانی بر عملکرد بررسی می‌کنیم.

مبانی نظری پژوهش

عملکرد شرکت‌ها^۱

عملکرد از جمله مهم‌ترین متغیرهای وابسته در حوزه مدیریت است که پژوهشگران بسیاری جهت بررسی و بهبود وضعیت سازمان خود به تحلیل آن می‌پردازند (جاگالدا و بی‌هولا^۲، ۲۰۱۴). ام‌درید^۳ و همکاران (۲۰۰۷)، بیان نموده‌اند که شرکت‌هایی با عملکرد برتر به ایجاد ارزش برای خود شرکت و جامعه کمک می‌کنند. در بررسی عملکرد باید به عملکرد کارکنان، عملکرد یکایک واحدها، چشم‌انداز و سیاست‌های کلی شرکت مذکور و عملکرد نهایی شرکت با توجه به محیطی که در آن به فعالیت می‌پردازد توجه شود (ساواین و علی^۴، ۲۰۲۰). ویلن و هانگر^۵ (۲۰۱۰) بیان نموده‌اند که عملکرد نحوه استفاده و به‌کارگیری منابع و قابلیت‌های عینی و غیرعینی سازمان‌ها را در راستای دستیابی به اهداف تعیین شده نشان می‌دهد. بررسی مبانی نظری موضوعی حوزه مدیریت و عملکرد سازمانی نشان می‌دهد که تقسیم عملکرد به دو بخش مالی و همچنین عملکرد عملیاتی که از طریق بررسی نوآوری، کیفیت

1. Firms Performance

2. Jagdale and Bhola

3. Mdrid

4. Sawaeen and Ali

5. Wheelen and Hunger

محصولات، وفاداری مشتریان و غیره سنجیده می‌شود، در ارزیابی عملکرد بسیار موثر است (احمد، ۲۰۱۸). معیارهای مالی بیشتر گذشته‌نگر بوده و این امر سبب عدم توجه به عوامل کلیدی موفقیت می‌شود و در نتیجه مدیران بینشی در مورد عملکرد آینده شرکت خود به دست نمی‌آورند و ارزیابی دقیقی از عملکرد نخواهند داشت (جاگالدا و بی‌هولا، ۲۰۱۴). از این رو سنجه‌های غیرمالی می‌تواند به مدیران در ارزیابی دقیق و موثر عملکرد سازمان خود کمک نماید. زیرا معیارهای غیرمالی با مهیا نمودن اطلاعات ارزشمند آینده‌نگر در مورد فعالیت‌ها و نتایج مالی موثر بر عملکرد سبب شده تا بینش مدیران وسیع‌تر شود و تنها مسائل مالی مهم تلقی نشوند و عوامل کلیدی موفقیت نظیر رضایت مشتریان که می‌تواند جریان نقدی پول در آینده را تعیین کند (مدوکوی و کمالا، ۲۰۱۶) و یا ایجاد ارزش ویژه برای مشتریان که با بهبود وضعیت رضایت و وفاداری مشتریان سبب افزایش سهم بازار و سودآوری شرکت شود و به نوعی به طور غیرمستقیم بر عملکرد مالی موثر است نیز مهم تلقی شوند (ساوایین و علی، ۲۰۲۰). به طور کلی عملکرد عملیاتی و غیر مالی سازمان سبب تسهیل همکاری میان واحدها شده و مسیر دستیابی به اهداف سازمانی را هموارتر می‌کند (بشیر و ورما، ۲۰۱۹). از این رو بررسی هر دو بعد عملکرد در ارزیابی و سنجش آن ضروری است و سبب آشکار شدن نقاط قوت و ضعف سازمان خواهد شد.

قابلیت یادگیری سازمانی^۳

یادگیری سازمانی حضور پررنگی در مبانی نظری مدیریت داشته است اما تا دهه ۱۹۹۰ توجه ویژه‌ای به آن نشده بود (سالاس‌والینا و همکاران، ۲۰۱۶). دیبلا و همکاران (۱۹۹۶) قابلیت یادگیری سازمانی را روشی برای تغییر سیستم‌های سازمانی در جهت بهبود و حفظ نتایج در نظر گرفته‌اند. در واقع یادگیری سازمانی توانایی ایجاد، دستیابی، انتقال و یکپارچه‌سازی دانش جهت اصلاح رفتار و فرایندها با توجه به شناخت و درک وضعیت‌های جدید با هدف بهبود عملکرد و وضعیت

1. Maduekwe and Kamala

2. Bashir and Verma

3. Organizational Learning Capability

4. Salas-Vallina

5. Dibella

سازمان است (جرزگومز و همکاران^۱، ۲۰۰۵؛ گومز و وجاهان^۲، ۲۰۱۷). این قابلیت سبب می‌شود که منابع عینی و غیرعینی سازمان به درستی استفاده شوند و همچنین به بهبود مزیت رقابتی سازمان کمک می‌کند (آلگر و چیوا^۳، ۲۰۰۸). پژوهشگران بیان نموده‌اند که قابلیت یادگیری سازمانی موانع و محدودیت‌های یادگیری در سازمان را کاهش داده و سبب تسهیل فرایند یادگیری و افزایش دانش و آگاهی در سازمان نسبت به قابلیت‌های درونی و محیط خارجی می‌شود (کمپس و همکاران^۴، ۲۰۱۱). قابلیت یادگیری سازمانی سبب می‌شود تا سازمان‌ها آزمایش و تجربه، تمایل به ریسک، تعامل با محیط خارجی، گفت‌وگو و تصمیم‌گیری مشارکتی را در اولویت قرار دهند (گومز و وجاهان، ۲۰۱۷). سازمان‌هایی که تمایل به ریسک ندارند و اشتباه در فرایند انجام فعالیت‌ها را غیرقابل قبول می‌دانند، نمی‌توانند از مزیت یادگیری سازمانی بهره ببرند. تمایل به ریسک عاملی انگیزاننده برای رویارویی با شرایط جدید است (چیوا و همکاران^۵، ۲۰۰۷). تعامل با محیط خارجی شامل شاخص‌های مربوط به جمع‌آوری و ارائه اطلاعات در مورد محیط خارج سازمان است که در کنترل مستقیم سازمان نبوده و از طریق یادگیری می‌توانند دانش خود نسبت به محیط و تاثیرگذاری بر آن و استفاده از فرصت‌های آن را فراگیرند (گومز و وجاهان، ۲۰۱۷). گفت‌وگو یک منبع ضروری برای ایجاد یک درک مشترک است تا افراد بتوانند با یکدیگر ارتباط برقرار نمایند و فعالیت‌های افراد یک تیم و یا واحد کاری تسهیل شود (ژو و همکاران^۶، ۲۰۱۹). بنابراین ضروری است تا سلسله‌مراتب قدرت و تمرکز بیش از اندازه در سازمان‌ها محدود شود و کارکنان به تصمیم‌گیری مشارکتی تشویق شوند تا با برقراری ارتباط آزاد و ایجاد جریان اطلاعاتی بدون محدودیت میزان دانش و آگاهی کارکنان خود را تقویت نموده و همچنین به افزایش رضایت و وفاداری آن‌ها کمک نمایند (گومز و وجاهان، ۲۰۱۷).

1. Jerez-Gomez

2. Gomez and Wojahan

3. Alegre and Chiva

4. Camps

5. Chiva

6. Zhu

نوآوری مدل کسب وکار^۱

در سال‌های اخیر پژوهشگران توجه ویژه‌ای به نوآوری مدل کسب وکار داشته‌اند و بیان نموده‌اند که بهبود عملکرد و ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان به واسطه نوآوری در مدل کسب و کار تسهیل خواهد شد (کلار و همکاران، ۲۰۱۹). برخی از پژوهشگران نوآوری، مدل کسب و کار را طراحی و یا معماری سازوکارهای ایجاد ارزش، دستیابی و ارائه ارزش تلقی می‌کنند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۹). ارائه ارزش به توضیح چگونگی ترکیب خدمات، محصولات و فعالیت‌های مرتبط با توسعه و جایگاه سازمان در تولید و ارائه خدمات تحویل می‌پردازد (موریس و همکاران، ۲۰۰۵). ایجاد ارزش نیز به دنبال بررسی نحوه تولید ارزش در داخل و خارج شرکت به کمک مشتریان و تامین‌کنندگان است (کلار و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین در دستیابی به ارزش نیز چگونگی کسب درآمد و انتخاب جریان‌های درآمدی توسط شرکت مورد توجه قرار می‌گیرد (موریس و همکاران، ۲۰۰۵). با توجه به تغییرات سریع محیطی و پیشرفت فناوری، کسب وکارها پیوسته در معرض تغییر قرار می‌گیرند و در نتیجه با تهدیدها و فرصت‌های بسیاری مواجه می‌شوند که با درک و آگاهی درست از آنها می‌توانند به ارزشی بیشتر دست‌یابند و جایگاه فعلی خود را ارتقا دهند که این امر با توجه به نوآوری در مدل کسب و کار رخ می‌دهد (چزبرو^۲، ۲۰۱۰). در واقع واحدهای تجاری برای دستیابی به مزیت رقابتی و حفظ و بهبود جایگاه خود باید پیوسته به دنبال پایش محیط برای اصلاح و بهبود مدل کسب و کار خود باشند و نوآوری لازم را با توجه به اطلاعات به دست آمده از محیط داخلی و خارجی سازمان خود، انجام دهد (کازادسوس‌ماسانل و ژو^۳، ۲۰۱۳). زات و امیت^۴ (۲۰۱۰)، بیان نموده‌اند که نوآوری مدل کسب و کار، بازسازی سیستم‌های عملیاتی موجود یا طراحی سیستم‌های عملیاتی جدید از طریق سازماندهی مجدد منابع و شرکا است. نوآوری مدل کسب وکار به دنبال سازماندهی مجدد منابع و قابلیت‌های فعلی سازمان و همچنین طراحی مجدد جریان‌ها و فعالیت‌های غیرسودآور شرکت است (اشپیت و

1. Bussiness Model Innovation

2. Zhang

3. Morris

4. Chesbrough

5. Casadesus-Masanell and Zhu

6. Zott and Amit

اشنایدر^۱، ۲۰۱۶). ذکر این مورد ضروری است که نوآوری مدل کسب و کار با نوآوری در فرایند و محصول متفاوت است و بیشتر بر نحوه عملکرد، روند انجام کار و طراحی مجدد ساختار سازمانی تاکید دارد (پانگ و همکاران^۲، ۲۰۱۹)، که می‌توان از طریق آن مزیت رقابتی کسب نمود و عملکرد شرکت را بهبود داد.

چابکی استراتژیک^۳

پژوهشگران چابکی استراتژیک را توانایی یک شرکت برای بازسازی مداوم خود و حفظ انعطاف‌پذیری بدون به خطر انداختن کارایی تعریف نموده‌اند (داز و کاسونن^۴، ۲۰۱۰؛ وبر و تاربا^۵، ۲۰۱۴). چابکی استراتژیک اساساً با چابکی تولید متفاوت است و به طوری که چابکی استراتژیک دانش‌محور فعال^۶ است در حالی که چابکی تولید به معنای انعطاف‌پذیری بر مبنای واکنش سریع است. بنابراین، چابکی استراتژیک بر کسب دانش متکی است تا تغییرات بازار را از طریق همکاری درون شرکتی پیش‌بینی کند. در حالی که، چابکی تولید بر دستکاری سرعت تولید یا ماهیت محصولاتی متکی است و زمانی به بازار ارائه می‌شوند که تغییری در بازار شناسایی شده باشد (آرمان و شفیع، ۱۳۹۶). پژوهشگران بیان نموده‌اند که حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و انعطاف‌پذیری منابع سازمان در چابکی استراتژیک نقش حیاتی دارد. حساسیت استراتژیک به توانایی یک شرکت برای درک تغییرات محیطی، تهدیدات و فرصت‌های آینده برای شرکت اشاره دارد و شامل برنامه‌ریزی و پیش‌بینی سناریو، نقد و ارزیابی مدل کسب‌وکار و ایجاد مدل کسب‌وکار جدید و همچنین ایجاد دیدگاه جامع نسبت به محیط بیرون سازمان است (داز و کاسونن، ۲۰۱۰؛ تیسسه و همکاران^۷، ۲۰۱۶). وحدت رهبری به ویژگی‌های پاسخگویی مدیریتی، از جمله تصمیم‌گیری سریع و جسورانه با حمایت کل تیم مدیریت ارشد و بدون دخالت درگیری‌های سیاسی افراد، اشاره دارد (کلاز و همکاران، ۲۰۱۹). انعطاف‌پذیری منابع به توانایی بازآرایی و تغییر ساختار مجدد منابع، دانش و قابلیت‌هایی که منجر به شیوه‌های

1. Spieth and Schneider

2. Pang

3. Strategic Agility

4. Doz and Kosonen

5. Weber and Tarba

6. knowledge based proactive

7. Teece

جدید ایجاد ارزش می‌شود، اشاره دارد (کلان و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین انعطاف-پذیری منابع با ترکیب منابع جدید و تحولات واقعی بر تغییرات و نوآوری در مدل کسب و کار تاثیرگذار است. چابکی استراتژیک سازمان‌ها را برای تشخیص و واکنش سریع به تغییرات محیطی کسب‌وکار خود از طریق درک فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط و ترکیب مجدد منابع، فرایندها و استراتژی‌ها کمک می‌کند (تاب‌خوشنود و نعمتی‌زاده^۱، ۲۰۱۷). یک سازمان چابک از طریق توانایی‌های پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت می‌تواند در محیط رقابتی موفق باشد و به مزیت رقابتی در بازار و سایر عملکردهای کلی شرکت دست یابد (آروکادار و همکاران^۲، ۲۰۱۹). پژوهشگران چابکی استراتژیک را ظرفیت شرکت برای تنظیم و تطبیق استراتژی‌ها در جهت ایجاد ارزش برتر برای شرکت نظر گرفته‌اند (تاب‌خوشنود و نعمتی‌زاده، ۲۰۱۷). چابکی استراتژیک ظرفیت یک سازمان برای کارآیی و اثربخشی توزیع مجدد و هدایت منابع خود در ایجاد ارزش و محافظت از ارزش در فعالیتهایی با بازده بالا شناخته شده است (تیسه و همکاران، ۲۰۱۶). چابکی استراتژیک شامل وضوح چشم‌انداز، قابلیت‌های اصلی، اهداف استراتژیک، مسئولیت مشترک اعضای زنجیره ارزش و به‌کارگیری توانایی خود می‌باشد و این پنج نیرو مکمل یکدیگر هستند (راس^۳، ۱۹۹۶).

گرایش به کارآفرینی^۴

گرایش به کارآفرینی طی ۳۰ ساله گذشته از طریق مفهوم‌سازی میلر^۵ (۱۹۸۳)، شکل گرفته است و اولین بار در پژوهش کووین و اسلوین^۶ در سال ۱۹۸۹ به کار گرفته شده است. گرایش کارآفرینانه به فرآیند تدوین استراتژی اطلاق می‌شود که زمینه تصمیمات و اقدامات کارآفرینانه را برای سازمان‌ها مهیا می‌نماید و همچنین شامل ترجیحات، دیدگاه‌ها و رفتارهای مدیریتی مدیران سطح بالای شرکت است (مانتوک و همکاران، ۲۰۱۹؛ آسموخا و همکاران، ۲۰۱۹). گرایش به کارآفرینی به شیوه‌های تصمیم‌گیری، فرایندها و رفتارهایی اشاره دارد که منجر به ورود یا ایجاد بازار جدید

1. Tabe-Khoshnood and Nematizadeh

2. Arokodare

3. Roth

4. Entrepreneurial Orientation

5. Miller

6. Covin and Slevin

از طریق محصولات و خدمات جدید و یا فعلی است (کراوس و همکاران^۱، ۲۰۱۲). هسته اصلی گرایش کارآفرینانه، ترویج و حمایت از ایده‌های جدید، پاسخگویی به نیازهای پنهان مشتریان، آزمایش و فاصله گرفتن از روندها و شیوه‌های فعلی و حرکت به سمت توسعه موارد جدید است (قانتوس و آلناواس^۲، ۲۰۲۰). پژوهشگران بیان نموده‌اند که گرایش به کارآفرینی در سازمان، محرک نوآوری، ریسک‌پذیری و فعال بودن، است (کوپن و اسلویین^۳، ۱۹۸۶؛ والس و همکاران^۴، ۲۰۱۹). نوآوری به این موضوع اشاره دارد که بنگاه‌ها از تغییرات حمایت می‌کنند و برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی به نوآوری‌های مختلف (مثلاً فناوری، مدیریتی، محصول) روی می‌آورند. ریسک‌پذیری نشان‌دهنده این است که کدام شرکت‌ها تمایل به ریسک در کسب‌وکار خود دارند. همچنین فعال بودن، نشان دهنده میزان حملات رقابتی پیشگیرانه و جست‌وجوی جایگاه‌های رقابتی در بازارهای جدید است (شو و همکاران^۵، ۲۰۱۹). در سال‌های اخیر جامعه علمی به این نتیجه رسیده است که به این گرایش باید به صورت یک پدیده در سطح سازمان توجه شود. زیرا بینش واضح‌تری از روند فعالیت‌های نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدها ارائه می‌دهد (کرمی و تانگ^۶، ۲۰۱۹). در واقع گرایش به کارآفرینی سبب می‌شود تا شرکت‌ها به دنبال دانش جدید باشند و محیط داخلی و خارجی خود را به صورت موثر و کارا تجزیه و تحلیل نمایند تا بتوانند به تغییرات محیطی سریع و دقیق پاسخ دهند و زمینه‌ساز موفقیت و مزیت رقابتی پایدار برای شرکت باشند (لی و همکاران^۷، ۲۰۰۹؛ آسموخوا و همکاران، ۲۰۱۹؛ مانتوک و همکاران، ۲۰۱۹).

نوآوری مدل کسب و کار و عملکرد شرکت

در مبانی نظری مدیریت استراتژیک، نوآوری مدل کسب‌وکار یک عامل اثربخش در ایجاد مزیت رقابتی و کسب عملکرد برتر است (ساوایین و علی، ۲۰۲۰). در واقع شرکت‌ها برای ایجاد ارزش برای مشتریان و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار باید

1. Kraus

2. Ghantous and Alnawas

3. Covin and Slevin

4. Wales

5. Shu

6. Karami and Tang

7. Li

علاوه بر ایجاد یک مدل کسب وکار مناسب، پیوسته در به روز نمودن و انطباق آن با شرایط جدی بکوشند (علم و ایسلام^۱، ۲۰۱۷). ایده‌های جدید، محصولات و خدمات شرکت‌ها به واسطه نوآوری در مدل‌های تجاری می‌توانند از طریق روش‌های عملیاتی‌تر، راهبردی‌تر و اقتصادی‌تر تجاری شوند (کریمی و والتر^۲، ۲۰۱۶). در واقع شرکت‌ها می‌توانند به واسطه نوآوری در مدل‌های کسب وکار خود، فرایندهای زمان‌بر و هزینه‌بر انجام فعالیت‌های خود را اصلاح نمایند و از این طریق به کاهش هزینه‌های شرکت خود و همچنین افزایش بهره‌وری آن کمک کنند که این امر به بهبود و اصلاح عملکرد غیرمالی و مالی شرکت کمک نموده و در نتیجه عملکرد کلی شرکت ارتقا می‌یابد (کلان و همکاران، ۲۰۱۹). شرکت‌ها معمولاً برای کسب مزیت رقابتی و داشتن عملکرد برتر از رقبا، به سرمایه‌گذاری در واحد تحقیق و توسعه خود می‌پردازند اما معمولاً به دلیل تقلیدپذیر بودن محصولات و خدمات ارائه شده از این طریق نمی‌توانند به سودآوری آینده خود اطمینان داشته باشند و به عملکردی بالاتر از رقبا دست یابند. به همین دلیل ترجیح می‌دهند تا به نوآوری مدل کسب وکار خود برای دستیابی به مزیت رقابتی بپردازند (بشیو و ورما^۳، ۲۰۱۷). پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که شرکت‌ها می‌توانند به کمک نوآوری در مدل کسب و کار خود که سبب کاهش هزینه فرایندها و فعالیت‌ها، افزایش تخصص در انجام فرایندها، بهره‌برداری از فرصت‌های جدید موجود در محیط و همچنین کاهش ریسک عدم انطباق محصولات و خدمات با نیازهای بازار به بهبود عملکرد شرکت خود کمک نمایند (کلان و همکاران، ۲۰۱۹؛ کادار و همکاران^۴، ۲۰۱۴). در واقع نوآوری سبب می‌شود تا شرکت بتواند با توسعه و ایجاد ایده‌های خلاقانه و تبدیل آن‌ها به محصولات و خدمات جدید، جایگاه خود را در محیط رقابتی ارتقا داده و مزیت رقابتی کسب نماید که این موضوع نشان دهنده عملکرد برتر از رقبا است (کلان و همکاران، ۲۰۱۹؛ پانگ و همکاران^۵، ۲۰۱۹). با توجه به این موضوع می‌توان فرضیه اول پژوهش را به صورت زیر بیان نمود:

فرضیه ۱: نوآوری مدل کسب وکار بر عملکرد شرکت‌ها تاثیر مثبت و معناداری دارد.

1. Alam and Islam

2. Karimi and Walter

3. Bashir and Verma

4. Kadar

5. Pang

قابلیت یادگیری سازمانی و عملکرد شرکت

یادگیری سازمانی یک فرآیند پویا است که از طریق آن اعضا بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده به جذب و ادغام دانش می‌پردازند تا بتوانند منابع و قابلیت‌های سازمان را توسعه داده و سبب بهبود عملکرد شوند (ژو و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین این قابلیت پیوسته به دنبال یافتن خطاهای عملکردی و اصلاح آن‌ها از طریق سازماندهی دوباره ساختار آن عملکردها است (فرناندز و آلگرا، ۲۰۱۹). در واقع یادگیری سازمانی از طریق بهره‌برداری و اکتشاف سبب بهبود عملکرد می‌شود (چانگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ ژو و همکاران، ۲۰۱۹). بهره‌برداری از دانش سبب توسعه قابلیت‌های عملیاتی و روتین‌های فعلی سازمان می‌شود. همچنین اکتشاف دانش سبب ایجاد روتین‌های جدید شده و انعطاف‌پذیری و خلاقیت را افزایش می‌دهد (ژو و همکاران، ۲۰۱۹). قابلیت یادگیری سازمانی سبب تجمع دانش و توسعه پایگاه دانش سازمان شده و از این طریق قابلیت‌ها و مهارت‌های سازمان را ارتقا داده و با تحرک ایده‌ها و رفتارهای نوآورانه سبب بهبود عملکرد کلی سازمان می‌شود (نورث و کومتا، ۲۰۱۸؛ ژو و همکاران، ۲۰۱۹). قابلیت یادگیری سازمانی سبب ترکیب دیدگاه‌ها شده و به ایجاد زیان، دانش و اقدامات مشترک در سازمان کمک می‌نماید (مانتوک و همکاران، ۲۰۱۹). شرکت‌هایی که دارای قابلیت یادگیری هستند، از توانایی پیش‌بینی تغییرات محیطی و بازار بهتر و موثرتری نسبت به رقبای خود برخوردار هستند و همچنین مایل هستند سیستم‌های عملیاتی و مدیریتی خود را برای دستیابی به عملکرد برتر ارزیابی و تعدیل نمایند (ورلانگ و روزتو، ۲۰۱۹). بر این اساس فرضیه دوم پژوهش به صورت زیر بیان می‌شود:

فرضیه ۲: قابلیت یادگیری سازمانی بر عملکرد شرکت‌ها تاثیر مثبت و معناداری دارد.

چابکی استراتژیک و عملکرد شرکت

در محیط پویا و متغیر قرن بیست و یکم، پذیرش چابکی استراتژیک سبب افزایش عملکرد پایدار، انطباق مناسب سازمان نسبت به محیط کسب‌وکار پویا و سازگاری

1. Fernández-Mesa and Alegre

2. Chung

3. North and Kumta

4. Werlang and Rossetto

سازمان با محیط می‌شود (وبر و تاربا، ۲۰۱۴؛ آروکادار و همکاران، ۲۰۱۹). پژوهشگران بیان نموده‌اند که چابکی استراتژیک یک پیش‌بینی کننده قدرتمند در شناسایی تهدیدهای محیطی بوده و آمادگی سازمان را برای پاسخگویی موثر افزایش داده و در نتیجه سبب می‌شود تا نسبت به رقبا در برابر تغییرات آسیب‌پذیری کم‌تری داشته و بتوانند به عملکرد بهتری دست یابند. پژوهش‌های بسیاری تأکید کرده‌اند که چابکی استراتژیک سبب افزایش بهره‌وری عملیاتی، قابلیت اطمینان محصول، کیفیت خدمات، سرعت تحویل و ارائه خدمات و محصولات و در نتیجه عملکرد برتر می‌شود (اکوتوا، ۲۰۱۵؛ کلانز و همکاران، ۲۰۱۹؛ آروکادار و همکاران، ۲۰۱۹). زیرا این فعالیت‌ها به بهبود مزیت رقابتی و کسب ارزش برای شرکت‌ها کمک می‌کنند و می‌توانند شرکت را نسبت به رقبا در موقعیت بهتری قرار دهند که نشان از عملکرد بهتر و بالاتر نسبت به رقبا است (کلانز و همکاران، ۲۰۱۹). چابکی استراتژیک شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا با تغییر در تنوع محصولات و خدمات خود به سرعت به تغییرات بازارها و نیازهای مشتریان خود پاسخ دهند و با برطرف نمودن نیازهای بازار و مشتریان هدف خود بتوانند به ایجاد ارزش بیشتر نسبت به رقبا دست یابند و مزیت رقابتی ایجاد شده سبب عملکرد برتر آن‌ها شود (آروکادار و همکاران، ۲۰۱۹). به طور کلی چابکی استراتژیک سبب انعطاف‌پذیری شرکت در برابر تغییرات و واکنش مناسب نسبت به آن‌ها می‌شود و با ایجاد تداوم، تناسب و همراستایی مسیر استراتژیک سازمان با تغییرات محیطی می‌تواند شرکت را در دستیابی به عملکرد برتر همراهی نماید (اوی آدیجو، ۲۰۱۲؛ کلانز و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به موارد بیان شده می‌توان فرضیه سوم پژوهش را به صورت زیر بیان نمود:

فرضیه ۳: چابکی استراتژیک بر عملکرد شرکت‌ها تاثیر مثبت و معناداری دارد.

گرایش به کارآفرینی و عملکرد شرکت

گرایش به کارآفرینی تمایل شرکت به سمت فعالیت‌های کارآفرینانه است. گرایش به کارآفرینی به وضعیت یا تمایل به فرآیندها، شیوه‌ها و فعالیت‌های تصمیم‌گیری که منجر به ورود به بازار جدید می‌شود، اشاره دارد که شامل اهداف شرکت برای درک

1. Okoto

2. Oyedijo

فرصت‌های جدید بازار در یک فرآیند پویا است (انگن و همکاران^۱، ۲۰۱۵؛ لی و چو^۲، ۲۰۱۷). به طور خاص، گرایش به کارآفرینی به واسطه تسهیل نوآوری، فعال بودن و ریسک‌پذیری سبب می‌شود تا شرکت‌ها از رقبای خود پیشی بگیرند، توانایی ارائه محصولات و خدمات جدید و کاربردی‌تر از رقبا را مهیا کنند و در بلندمدت به عملکرد بالاتر شرکت نسبت به رقبای خود دست یابند. در نتیجه این گرایش مسیر دستیابی به مزیت‌های رقابتی را برای آن‌ها هموارتر می‌کند و عملکرد شرکت را نسبت به رقبا بهبود می‌بخشد (انگن و همکاران، ۲۰۱۵؛ لی و چو، ۲۰۱۷؛ آسموخوا و همکاران، ۲۰۱۹). به همین دلیل گرایش به کارآفرینی یک متغیر مستقل بوده و سبب درک فرصت‌های جدید، ایجاد خلاقیت و تعهد در تصمیم‌گیری شده و در کسب مزیت رقابتی و ایجاد و یا حفظ عملکرد شرکت موثر است. پژوهشگران بیان نموده‌اند که گرایش به کارآفرینی زمینه توسعه فرصت‌ها، محصولات، خدمات و ایده‌های تجاری را تقویت می‌کند و از این طریق سبب تاثیر مثبت بر عملکرد می‌شود (هاکالا^۳، ۲۰۱۳؛ آکوستا و همکاران^۴، ۲۰۱۸؛ آسموخوا و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع این گرایش به دنبال ایجاد و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و بلندمدت است تا بتواند از طریق ایجاد ارزش بیشتر نسبت به رقبا برای ذی‌نفعان به عملکرد پایدار و برتر دست یابد. گرایش به کارآفرینی به واسطه نوآوری و کشف نیازهای پنهان مشتریان می‌تواند به ایجاد ارزش برای آن‌ها دست یابد و با بهبود وضعیت وفاداری و رضایت مشتریان عملکرد غیرمالی خود را توسعه بخشد. همچنین این عمل سبب ترجیح محصولات و خدمات شرکت شده که بر افزایش سهم بازار و سودآوری شرکت که از جنبه‌های مالی عملکرد نیز هست، موثر است و در نتیجه سبب بهبود عملکرد کلی شرکت می‌شود (پروکو و دورنبرگ^۵، ۲۰۱۴؛ آسموخوا و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به موارد بیان شده می‌توان فرضیه چهارم پژوهش را به صورت زیر بیان نمود:

فرضیه ۴: گرایش به کارآفرینی بر عملکرد شرکت‌ها تاثیر مثبت و معناداری دارد.

¹. Engelen

². Lee and Chu

³. Hakala

⁴. Acosta

⁵. Protcko and Dornberger

چابکی استراتژیک و نوآوری مدل کسب وکار ؛ چابکی استراتژیک و قابلیت یادگیری سازمانی

چابکی استراتژیک سبب می‌شود تا یک شرکت به جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها از محیط خارج سازمان بپردازد، فرصت‌های موجود در بازار را کشف کند و همچنین از نقاط قدرت و ضعف داخلی شرکت که مرتبط با اولویت‌های استراتژیک، شرایط بازار و رقابت فعلی است نیز آگاهی یابد (کلار و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع چابکی استراتژیک به دلیل ایجاد حساسیت استراتژیک سبب می‌شود تا شرکت‌ها از قابلیت‌ها، فناوری‌ها و فرایندهای جدیدتری جهت ایجاد ارزش برای مشتریان فعلی و یا ارزش‌های موجود برای مشتریان جدید استفاده نمایند (وبر و تاربا، ۲۰۱۴). هرچه یک کسب وکار حساسیت استراتژیک خود را افزایش دهد توانایی آن در شناسایی نیازهای پنهان و برطرف نشده در شرایط فعلی بازار بیشتر می‌شود و از طرفی می‌تواند سبب ایجاد تقاضای جدید و کشف فرصت‌های جدید بازار شود که برای ایجاد ارزش برای مشتریان بسیار مهم است (حامد و یوزگت، ۲۰۱۷). در واقع یک شرکت از طریق چابکی استراتژیک می‌تواند به طور مداوم گزاره‌های ارزشی خود را اصلاح نماید و در نتیجه فرصت‌های جدید در محیط خارجی و نیازها و خواسته‌های متغیر مشتریان خود را در طول زمان شناسایی نماید و به واسطه آگاهی از نیازها بتواند نوآوری لازم در مدل کسب و کار خود جهت بهبود وضعیت شرکت را انجام دهد (حامد و یوزگت، ۲۰۱۷؛ کلار و همکاران، ۲۰۱۹). برای حفظ گزاره‌های ارزشی از نظر مشتریان، شرکت‌ها به محض آگاهی از فرصت‌های جدید در بازار که به کمک چابکی استراتژیک شناسایی شد، جلسات و ملاقات‌هایی را ترتیب می‌دهند تا در آن تصمیمات برای تغییر در محصول، خدمات، ساختار و عملیات مرتبط با فرایندها مورد قبول تمامی اعضای تیم رهبری شرکت قرار گیرد و با پذیرش این افراد بتوانند در جهت نوآوری موثر و کارا در مدل کسب وکار خود قدم بردارند. در واقع تصمیمات جمعی و وحدت رهبری موجود در چابکی استراتژیک سبب می‌شود تا مسائل و مشکلات مرتبط با سیاست‌های داخلی سازمان و مخالفت با مدل هزینه‌های جدید و جریان‌های درآمدی جدید کاهش یابد و نوآوری در مدل کسب و کار شرکت مورد پذیرش قرار گرفته و بهبود بیابد (کلار و همکاران، ۲۰۱۹). نوآوری در مدل کسب و کار کسب وکار نیازمند انعطاف‌پذیری و سیالیت منابع و قابلیت‌های یک

شرکت است (آختن‌هاگن و همکاران^۱، ۲۰۱۳). چابکی استراتژیک سبب می‌شود تا منابع و قابلیت‌های سازمان از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار شود و جریان اطلاعاتی لازم برای نوآوری در مدل کسب و کار سازمان مربوطه به خوبی برقرار شود و بتوانند از نقاط قدرت درونی سازمان خود به خوبی بهره ببرند (کلار و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع نوآوری در مدل کسب و کار به واسطه ویژگی‌های چابکی استراتژیک نظیر حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و انعطاف‌پذیری منابع می‌توانند سبب تسهیل و بهبود وضعیت نوآوری مدل کسب‌وکار شود. بنابراین فرضیه پنجم پژوهش به صورت زیر است:

فرضیه ۵: چابکی استراتژیک بر نوآوری مدل کسب‌وکار تاثیر مثبت و معناداری دارد.

چابکی استراتژیک سبب می‌شود تا اعضای سازمان پیوسته به دنبال بهبود ظرفیت یادگیری سازمان خود برای درک محیط رقابتی باشند و از طریق ویژگی‌های چابکی استراتژیک به ادغام دانش‌های به دست آمده بپردازند و بتوانند به مزیت رقابتی دست یابند (حامد و یوزگت، ۲۰۱۷). به طور کلی سازمان‌هایی که بر مبنای چابکی استراتژیک شکل گرفته‌اند می‌توانند پاسخ مناسبی به فرصت‌ها و نیازهای محیطی دهند و ارزش ایجاد شده برای مشتریان خود را بهبود ببخشند (نافی^۲، ۲۰۱۶). حساسیت استراتژیک سبب شناسایی دقیق محیط شده و آگاهی و دانش لازم برای بهبود ظرفیت و قابلیت یادگیری سازمانی بالا می‌برد و از طرفی دانش به دست آمده از طریق وحدت رهبری مورد تایید تمامی اعضا قرار می‌گیرد. همچنین انعطاف‌پذیری و سیالیت منابع زمینه لازم برای گردش اطلاعات در سازمان و انتقال آن به تمامی کارکنان را مهیا می‌کند و از این طریق فرصت ارتقا قابلیت یادگیری سازمانی را افزایش می‌دهد (حامد و یوزگت، ۲۰۱۷). در واقع چابکی استراتژیک زمینه لازم برای بهبود قابلیت یادگیری سازمانی را با توجه به افزایش بینش و آگاهی اعضای سازمان از محیط خارجی سازمان و ایجاد جریان سریع و موثر اطلاعاتی و همچنین درگیر نمودن تمام اعضای سازمان فراهم می‌کند. با توجه به موارد بیان شده می‌توان فرضیه ششم پژوهش را به صورت زیر بیان نمود:

1. Achtenhagen

2. Nafei

فرضیه ۶: چابکی استراتژیک بر قابلیت یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

گرایش به کارآفرینی و نوآوری مدل کسب وکار؛ گرایش به کار آفرینی و قابلیت یادگیری سازمانی

گرایش به کارآفرینی به شیوه‌ها، فرایندها و فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که در آن کارآفرینان و شرکت‌ها برای تصمیم‌گیری مشارکت نموده تا به نوآوری و ورود به بازارهای جدید منجر شود (وانگ^۱، ۲۰۰۸؛ هاگالا، ۲۰۱۳). همچنین گرایش به کارآفرینی یک جهت‌گیری استراتژیک است که جنبه‌های کارآفرینی استراتژی‌های یک شرکت را جذب می‌کند و سبب فعال بودن و ریسک‌پذیری شده که به بهبود و توسعه نوآوری در مدل کسب وکار کمک می‌کند (آسموخا و همکاران، ۲۰۱۹). فعال بودن سبب شناسایی فرصت‌های محیطی می‌شود و از طریق تسهیل نوآوری در مدل کسب و کار به پیشرو شدن شرکت در بازار رقابتی کمک می‌کند (خوزه‌روئیزاورتگا و همکاران^۲، ۲۰۱۳). گرایش به کارآفرینی از طریق کشف فرصت‌ها، پرورش ایده‌های جدید و درگیر نمودن اعضای سازمان در فرایندها منجر به نوآوری در ارائه محصولات، خدمات و فناوری‌های شرکت شده و به واسطه ایجاد ارزش برتر برای مشتریان زمینه را برای بهبود نوآوری مدل کسب و کار فراهم می‌کند (ویرتز و همکاران^۳، ۲۰۱۶). شرکت‌هایی که گرایش به کارآفرینی را انتخاب نموده‌اند تمایل بسیاری به ریسک‌پذیری داشته و از منابع و قابلیت‌های شرکت در فعالیت‌ها و پروژه‌هایی که هزینه شکست بالایی دارند، استفاده می‌کنند و همین عامل سبب می‌شود تا در صورت موفقیت بتوانند با نوآوری مدل کسب و کار خود مزیت رقابتی پایدار و غیرقابل تقلید کسب نمایند (آسموخا و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع گرایش به کارآفرینی به واسطه تمرکز بر ایجاد محصولات و خدمات جدید و یا ورود به بازارهای جدید از طریق آگاهی از محیط و کشف فرصت‌ها و شناسایی نیازهای پنهان مشتریان زمینه‌ساز نوآوری اثربخش در مدل کسب وکار می‌شود. با توجه به موارد بیان شده می‌توان فرضیه هفتم پژوهش را به صورت زیر بیان نمود:

1. Wang

2. José Ruiz-Ortega

3. Wirtz

فرضیه ۷: گرایش به کارآفرینی بر نوآوری مدل کسب‌وکار تاثیر مثبت و معناداری دارد.

شرکت‌هایی که بر گرایش به کارآفرینی تمرکز می‌کنند بیشتر به دنبال شناسایی فرصت‌های جدید و درک محیط رقابتی و پویا هستند (دادا و فاگ^۱، ۲۰۱۶). در واقع گرایش به کارآفرینی نیازمند جهت‌گیری‌های جدید نسبت به محصولات، خدمات و بازار است که این موضوع سبب افزایش آگاهی اعضا نسبت به محیط پیرامون خود شده که دانش سازمانی و در نتیجه قابلیت یادگیری سازمانی ارتقا می‌یابد (فلتچر و واتسون^۲، ۲۰۰۷). از طرفی با افزایش گرایش به کارآفرینی در سازمان‌ها، منابع دانش‌محور نیز افزایش می‌یابد که سبب کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شود (مانتوک و همکاران، ۲۰۱۹). پژوهشگران بیان نموده‌اند که شرکت‌های علاقه‌مند به کارآفرینی، پیوسته محیط خارجی خود را بررسی و ارزیابی می‌کنند و این فرایند به افزایش آگاهی و بهبود قابلیت یادگیری سازمانی کمک می‌کند (آرهی و همکاران^۳، ۲۰۱۰؛ مانتوک و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین بیان شده است که شرکت‌هایی با سطح بالای گرایش به کارآفرینی، فرصت‌های بسیاری برای مبادله منابع دانش‌محور، بهبود وضعیت ایجاد ارزش و تشویق سازمان برای مشارکت در تغییرات آینده دارند (آرهی و همکاران، ۲۰۱۰). در واقع با افزایش گرایش به کارآفرینی تعهد به یادگیری جهت گردآوری داده‌ها و اطلاعات مرتبط با فرصت‌های پیشرو به سرعت افزایش می‌یابد. شرکت‌ها با انتخاب گرایش به کارآفرینی پیوسته محیط خارجی خود را ارزیابی نموده و اطلاعات و دانش جدید به دست می‌آورند که این امر قابلیت یادگیری سازمانی را که به واسطه تجمیع دانش حاصل از گرایش به کارآفرینی است بهبود می‌دهد (دادا و فاگ، ۲۰۱۶؛ مانتوک و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به موارد بیان شده می‌توان فرضیه هشتم پژوهش را به صورت زیر بیان نمود:

فرضیه ۸: گرایش به کارآفرینی بر قابلیت یادگیری تاثیر مثبت و معناداری دارد.

1. Dada and Fogg

2. Fletcher and Watson

3. Rhee

نقش میانجی نوآوری مدل کسب وکار میان پویایی استراتژیک و عملکرد شرکت و همچنین گرایش به کارآفرینی و عملکرد شرکت

چابکی استراتژیک قابلیت سازمان در شناسایی تغییرات محیطی (حساسیت استراتژیک)، ارائه جهت مدیریتی برای ایجاد اتحاد اعضای سازمان (وحدت رهبری) و همچنین توانایی سازمان برای ترکیب و یکپارچگی منابع در بهره‌برداری از فرصت‌ها (انعطاف‌پذیری منابع) است (حامد، ۲۰۱۷؛ بویی و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین نوآوری مدل کسب و کار از طریق ایجاد ارزش به شناسایی تغییرات مهم در بازار با توجه به فناوری و قابلیت‌های جدید کمک می‌کند. جذب ارزش نیز به شرکت‌ها این فرصت را می‌دهد تا با ایجاد مدل‌های جدید درآمدی و تجدید نظر در ساختار هزینه‌ها به تغییرات بازار پاسخ دهند. همچنین توصیه و پیشنهادهای ارزشی نیز شرکت را قادر می‌سازد تا با ارائه خدمات و محصولات جدید و یا ورود به بازارهای جدید خود را با تغییرات سازگار نمایند (چنگ و همکاران، ۲۰۱۹؛ ورلانگ و روزتو، ۲۰۱۹). از طرفی نیز چابکی استراتژیک به ایجاد و جذب ارزش که از ویژگی‌های نوآوری مدل کسب-وکار است کمک می‌نماید و نوآوری در مدل کسب و کار سبب می‌شود تا سازمان مربوطه بتواند فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده را به استراتژی‌های کاربردی تبدیل نماید که سازمان را در کسب مزیت رقابتی پایدار کمک کرده و به واسطه عملکرد برتر سبب ارتقا و تثبیت جایگاه سازمان در بازار می‌شود (کلانز و همکاران، ۲۰۱۹). بر این اساس سازمان‌هایی که از چابکی استراتژیک پیروی می‌کنند به خوبی موقعیت و جایگاه خود را با در نظر گرفتن تغییرات محیطی ارزیابی نموده و به کمک شناسایی دقیق و موثر فرصت‌ها و تهدیدها می‌توانند پاسخ مناسبی نیز ارائه دهند و عملکرد سازمان را بهبود ببخشند (حامد، ۲۰۱۷؛ کلانز و همکاران، ۲۰۱۹؛ بویی و همکاران، ۲۰۲۰). در واقع مجموعه اقدامات و فرایندهای موجود در نوآوری مدل کسب وکار از طریق چابکی استراتژیک و پاسخ‌گویی سریع‌تر و دقیق‌تر به فرصت‌ها، نیازها و خواسته‌های مشتریان و بازار تسهیل می‌شود (کلانز و همکاران، ۲۰۱۹) و این امر در کسب مزیت رقابتی پایدار به واسطه ایجاد ارزش برتر برای مشتریان و بازار در ارتقای کلی عملکرد کلی شرکت نقش بسزایی دارد. بنابراین می‌توان فرضیه نهم پژوهش را به صورت زیر بیان نمود:

1. Bui

2. Cheng

فرضیه ۹: نوآوری مدل کسب‌وکار نقش میانجی را میان چابکی استراتژیک و عملکرد شرکت‌ها ایفا می‌کند.

دلیل توجه به نوآوری مدل کسب‌وکار به عنوان میانجی میان گرایش به کارآفرینی و عملکرد این است که هنگامی که شرکت‌ها در فرایندهای عملیاتی خود پیشرفت می‌کنند معمولاً در مدل کسب و کار آن‌ها تا رسیدن به آن سطح چندین تغییر و اصلاح ایجاد می‌گردد (آختن‌هاگن و همکاران، ۲۰۱۳؛ کاوالکانت^۱، ۲۰۱۴؛ آسموفا و همکاران، ۲۰۱۹). این تغییرات بر اساس تصمیمات و فعالیت‌های مرتبط با گرایش به کارآفرینی در پاسخ به تغییرات محیطی و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در آن است (آسموفا و همکاران، ۲۰۱۹). یافته‌های تجربی نشان می‌دهد که دستیابی به عملکرد برتر در محیط‌های پویا و رقابتی به واسطه تصمیم‌گیری موثر و دقیق در فعالیت‌های نوآورانه برای بهبود مدل کسب و کار که به جذب فرصت‌های جدید و ایجاد بازارهای جدید منجر می‌شود، تسهیل می‌گردد (کلان، ۲۰۱۷؛ کلان و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین عملکرد شرکت‌ها به ویژگی‌هایی نظیر پذیرش ریسک، نوآوری و فعال بودن وابسته است که به واسطه گرایش به کارآفرینی ایجاد می‌شود (اوتی و همکاران^۲، ۲۰۱۲؛ کلان و همکاران، ۲۰۱۹). از طرفی این گرایش نیز پیوسته به دنبال شناسایی فرصت‌های جدید سرمایه‌گذاری، آگاهی از نیازهای پنهان مشتریان، ایجاد محصولات، خدمات و فرایندهای بهبود یافته و جدید و همچنین بازارهای جدید است (کلان و همکاران، ۲۰۱۹؛ والس و همکاران، ۲۰۱۹)، که با مهیا نمودن اطلاعات لازم برای این فعالیت‌ها، زمینه‌ساز نوآوری در مدل کسب‌وکار خواهد شد و به دلیل سازگاری و انطباق با محیط پویا و در حال تغییر به شرکت در ایجاد ارزش، کسب مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر کمک می‌کند (کلان و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین می‌توان فرضیه دهم پژوهش را به صورت زیر بیان نمود:

فرضیه ۱۰: نوآوری مدل کسب‌وکار نقش میانجی را میان گرایش به کارآفرینی و عملکرد شرکت‌ها ایفا می‌کند.

1. Cavalcante

2. Onetti

نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی میان پویایی استراتژیک و عملکرد شرکت

و همچنین گرایش به کارآفرینی و عملکرد شرکت

پژوهشگران بیان نموده‌اند که چابکی استراتژیک به دلیل ایجاد حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و انعطاف‌پذیری منابع، سبب می‌شود تا سازمان‌ها در شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی سریع‌تر عمل نمایند و بتوانند در کوتاه‌ترین زمان، سازگاری خود با محیط را ایجاد نمایند و از این طریق به بهبود عملکرد سازمان خود کمک نمایند (کلانز و همکاران، ۲۰۱۹). از طرفی قابلیت یادگیری سازمانی نیز سبب می‌شود تا اطلاعات و دانش به صورت یک جریان پایدار و مستمر در سازمان در گردش باشد و یکایک اعضای سازمان در فعالیت‌ها و فرایندها درگیر شوند و همچنین در تصمیم‌گیری‌ها شرکت نمایند که می‌تواند منجر به ایده‌هایی خلاقانه و غیرقابل تقلید گردد که به ایجاد مزیت رقابتی به بهبود عملکرد شرکت کمک می‌نماید (ژو و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین چابکی استراتژیک می‌تواند سرعت، دقت، کیفیت جریان دانش و آگاهی سازمانی را تغییر دهد که این موضوع تاثیر بسزایی بر قابلیت یادگیری سازمانی دارد (حامد و یوزگت، ۲۰۱۷). با بهبود وضعیت یادگیری سازمانی نیز عملکرد سازمان مربوطه در محیط پرتلاطم که همراه با عدم اطمینان بالا است، افزایش خواهد یافت (نامادا، ۲۰۱۷). دستیابی به عملکرد برتر از رقبای از طریق تاثیر پایش دقیق محیط که به واسطه چابکی استراتژیک تسهیل می‌شود (حامد و یوزگت، ۲۰۱۷) و همچنین تاثیر آن بر قابلیت یادگیری سازمانی (کلانز و همکاران، ۲۰۱۹)، که پاسخگویی سریع به نیازها و خواسته‌های مشتریان را از طریق ایجاد جریان اطلاعاتی با کیفیت و دقیق ممکن می‌کند، تسهیل می‌شود. با توجه به موارد بیان شده می‌توان فرضیه یازدهم پژوهش را به صورت زیر بیان نمود:

فرضیه ۱۱: قابلیت یادگیری سازمانی نقش میانجی را میان چابکی استراتژیک و عملکرد شرکت‌ها ایفا می‌کند.

مبانی نظری موجود در مورد گرایش به کارآفرینی و عملکرد کسب‌وکار بیان می‌کند که گرایش به کارآفرینی سبب بهبود عملکرد نهایی سازمان‌ها می‌شود (ویکلاند و شفرده، ۲۰۰۵). به دلیل پویایی و تغییرات سریع محیطی، جایگاه رقابتی در بازار با تغییر بنیادی مکرر در محصولات و چرخه عمر آن‌ها همراه است که سبب عدم

اطمینان در مورد سودآوری آینده شرکت شده که نیاز شرکت‌ها به جریان‌های درآمدی و مسیرهای جدید را بیش از پیش نمایان می‌کند (سوینین و همکاران^۱، ۲۰۱۱). در نتیجه تمایل و توانایی به پذیرش ریسک بیشتر، نوآوری و فعال بودن سبب سودآوری و رشد بیشتر شرکت خواهد شد که به واسطه گرایش به کارآفرینی ایجاد می‌شود (مانتوک و همکاران، ۲۰۱۹) و از طرفی به دلیل تاثیر این گرایش بر افزایش دانش و آگاهی سازمانی، زمینه بهبود وضعیت یادگیری سازمانی افزایش یافته و در نهایت به ارتقا و پایداری عملکرد سازمانی منجر می‌شود (ژو و همکاران، ۲۰۱۹). بنگاه‌های با گرایش به کارآفرینی به دنبال کسب دانش و استفاده بهینه از منابع و قابلیت‌هایی هستند که سبب بهبود قابلیت یادگیری سازمانی می‌شود (مانتوک و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین قابلیت یادگیری نیز به واسطه تجمیع دانش و ایجاد جریان‌های اطلاعاتی در سازمان سبب بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد (ژو و همکاران، ۲۰۱۹). جهت‌گیری کارآفرینی یک شرکت به تقویت فرهنگ خلاقانه کمک نموده و یادگیری سازمانی را ارتقا می‌بخشد (کرایسر^۲، ۲۰۱۱). بنابراین گرایش به کارآفرینی بر یادگیری سازمانی تاثیر مثبتی دارد. پژوهشگران بیان نموده‌اند که محیط حامی یادگیری، تغییرات مثبتی در فعالیت‌های روزانه سازمان و تصمیم‌گیری‌های مرتبط با آن ایجاد می‌کند که سبب بهبود عملکرد کسب‌وکار می‌شود. کشف مسیرهای جدید ارتباطی در مورد بازار به شرکت‌ها در بهبود جایگاه رقابتی و دستیابی به عملکرد برتر کمک می‌کند (مانتوک و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع گرایش به کارآفرینی سبب بهبود و تقویت قابلیت یادگیری سازمانی شده و این ویژگی نیز به بهبود عملکرد کمک می‌کند (هارمز^۳، ۲۰۱۳؛ مانتوک و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به موارد بیان شده می‌توان فرضیه دوازدهم پژوهش را به صورت زیر بیان نمود:

فرضیه ۱۲: قابلیت یادگیری سازمانی نقش میانجی را میان گرایش به کارآفرینی و عملکرد شرکت‌ها ایفا می‌کند.

1. Soinininen

2. Kreiser

3. Harms

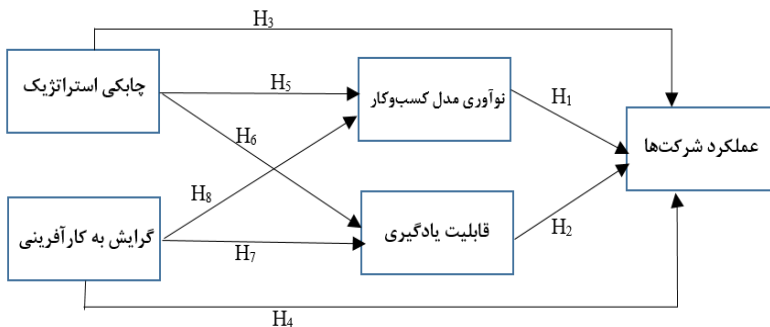
پیشینه تجربی و مدل مفهومی پژوهش

در این بخش به مروری برخی از پژوهش‌های انجام شده مرتبط با متغیرهای پژوهش می‌پردازیم و سپس تمایز آن را با سایر پژوهش‌ها بیان می‌نماییم. در جدول ۱ برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱-پیشینه پژوهش

عنوان	محقق	نتایج
بررسی ارتباط قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی	سادات میرزازاده و همکاران(۱۳۹۴)	قابلیت های یادگیری سازمانی رابطه‌ی معناداری با عملکرد سازمان دارند
چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری ایران و تاثیر آن بر کارایی	بائی و همکاران (۱۳۹۵)	چابکی استراتژیک بر کارایی و عملکرد بانک تاثیر مثبت دارد.
قابلیت‌های رقابتی در شرکتهای دانش بنیان مدلی برای تبیین نقش چابکی استراتژیک و یادگیری استراتژیک	آرمان و شفیع‌ی(۱۳۹۶)	یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های رقابتی شرکت‌های دانش بنیان دارند، همچنین یادگیری استراتژیک بر چابکی استراتژیک این شرکتها تأثیر مثبت و معناداری دارد.
تأثیر یادگیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی چابکی استراتژیک (مطالعه موردی: ادارات ورزش و جوانان استان همدان و کرمانشاه)	عباسی و فتاحیان(۱۳۹۷)	یادگیری استراتژیک تأثیر نسبتاً بالایی بر عملکرد سازمانی دارد. چابکی استراتژیک نیز بر عملکرد سازمانی مؤثر است. یادگیری استراتژیک از طریق چابکی استراتژیک اثر چشمگیری بر عملکرد سازمانی می‌گذارد.
چابکی استراتژیک و عملکرد رقابتی در صنعت ارتباطات از راه دور نیجریه	اوبیدیجو(۲۰۱۲)	رابطه مثبت و معناداری میان چابکی استراتژیک و عملکرد رقابتی وجود دارد
یادگیری سازمانی، گرایش به کارآفرینی و نقش تعامل دانشگاه‌ها با شرکت‌های کوچک و متوسط	دادا و فاگ(۲۰۱۶)	نتایج پژوهش تاثیر مثبت گرایش به کارآفرینی بر یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد. همچنین تعامل دانشگاه‌ها با شرکت‌ها نقش تعدیل‌کننده در این رابطه را ایفا می‌کند.
چرا نوآوری مدل کسب و کار سبب مزیت رقابتی می‌شود؟	بشیر و رما(۲۰۱۷)	نوآوری مدل کسب و کار به دلیل ارائه محصولات و خدمات منحصر به فرد که سبب تقلیدپذیری دشوار برای رقبا می‌شود به صورت منبعی برای مزیت رقابتی پایدار است و سبب بهبود عملکرد می‌شود.
آیا چابکی استراتژیک سبب بهبود قابلیت یادگیری سازمانی می‌شود؟	حامد و یوزگت(۲۰۱۷)	نتایج پژوهش تاثیر مثبت چابکی استراتژی بر بهبود قابلیت یادگیری سازمانی را به واسطه شناسایی سریع و دقیق فرصت-های محیطی و پاسخ‌گویی به آن‌ها را نشان می‌دهد.
گرایش به کارآفرینی و نقش میانجی یادگیری سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط هندوستان	مانتوک و همکاران(۲۰۱۹)	گرایش به کارآفرینی سبب دستیابی به عملکرد برتر شده و همچنین به صورت غیرمستقیم از طریق یادگیری سازمانی به بهبود عملکرد کمک می‌کند.
نوآوری مدل کسب‌وکار و ارتباط آن با گرایش به کارآفرینی در شرکت‌های کوچک و متوسط و تاثیر آن بر عملکرد شرکت‌ها	آسموفا و همکاران(۲۰۱۹)	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که گرایش به کارآفرینی به صورت مستقیم بر عملکرد شرکت‌ها تاثیر دارد و همچنین از به صورت غیرمستقیم و به کمک نوآوری مدل کسب‌وکار سبب بهبود عملکرد می‌شود.
چابکی استراتژیک، نوآوری مدل کسب‌وکار و عملکرد شرکت	کلان و همکاران(۲۰۱۹)	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک به صورت مستقیم بر عملکرد شرکت تاثیر دارد و هم از طریق نقش میانجی نوآوری مدل کسب‌وکار سبب بهبود عملکرد شرکت‌ها می‌شود.
یکپارچه‌سازی یادگیری سازمانی با عملکرد برتر و گرایش به کارآفرینی	ژو و همکاران (۲۰۱۹)	تاثیر مثبت و معنادار یادگیری سازمانی بر عملکرد و همچنین گرایش به کارآفرینی بر عملکرد در این پژوهش اثبات شده است.

با توجه به جدول ۱ و با مرور پیشینه تحقیقات متوجه می‌شویم که بحث مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در محیط متلاطم و در حال تغییر سازمان‌های امروزی بسیار مهم است و لذا نیاز جدی سازمان‌ها به تغییر و تحولات پیوسته در مباحث استراتژیک ضروری به نظر می‌رسد. در پژوهش‌های خارجی به اهمیت و نقش مهم متغیرهای چابکی استراتژیک، نوآوری مدل کسب‌وکار، گرایش به کارآفرینی در سازمان و قابلیت یادگیری سازمان در بهبود عملکرد به صورت مستقیم و غیرمستقیم پرداخته شده است. پژوهش‌های داخلی نیز تنها به بررسی تاثیر متغیرهای یادگیری، چابکی استراتژیک بر عملکرد توجه نموده و تاثیر غیرمستقیم این متغیرها به درستی بررسی نشده است. همچنین بررسی نقش نوآوری در مدل کسب و کار با توجه به پویا بودن محیط و ضرورت پذیرش تغییرات در روش‌ها و فرایندها برای رسیدن به عملکرد برتر در پژوهش‌های داخلی ضروری است و به دلیل کم توجهی به این مهم یکی از وجه تمایزهای پژوهش با مطالعات گذشته است. از طرفی در پژوهش‌های داخلی و خارجی به عوامل قابلیت یادگیری، گرایش به کارآفرینی، نوآوری در مدل کسب و کار و چابکی استراتژیک توأم توجه نشده است و چون این عوامل بر یکدیگر تاثیر داشته‌اند سعی شده است تا در این پژوهش نگاه جامع‌تری به تاثیر متغیرهای نام برده بر عملکرد داشت و به بهبود عملکرد شرکت‌ها کمک نمود. از این رو در این پژوهش ما به دنبال بررسی تاثیر مستقیم متغیرهای چابکی استراتژیک و گرایش به کارآفرینی بر عملکرد بوده و همچنین از طریق متغیرهای میانجی نوآوری مدل کسب‌وکار و یادگیری سازمانی این رابطه را به صورت غیرمستقیم نیز بررسی می‌کنیم. با توجه به مطالب بیان شده در شکل ۱، مدل مفهومی پژوهش نمایش داده شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و در روش گردآوری داده‌ها و شیوه اجرا، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های تولیدی و خدماتی واقع در شهرکت صنعتی سفید رود رشت می‌باشد که با توجه به وبسایت^۱ این شرکت‌ها جامعه آماری شامل ۱۲۷ شرکت است. همچنین از روش نمونه‌گیری تصادفی برای انجام پژوهش استفاده شده است. با توجه به جدول مورگان و نرم افزار Gpower حداقل تعداد نمونه مورد نیاز برابر با ۹۶ و ۴۲ به دست آمد. جهت دستیابی به پاسخ‌های دقیق‌تر حداکثر تعداد این دو روش حجم نمونه در نظر گرفته شدند. همچنین برای اینکه در صورت تکمیل ناقص و یا عدم پاسخ‌گویی برخی از شرکت‌ها بتوان نتایج پژوهش را تعمیم داد تعداد ۱۲۰ پرسشنامه توزیع شده است. در پایان تعداد ۹۶ پرسشنامه به درستی تکمیل شده بود که از آن‌ها برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. پرسشنامه این پژوهش شامل ۱۸ سوال تخصصی بوده که توسط مدیران این شرکت‌ها تکمیل شده است. در جدول ۲ متغیرها و سؤالات پژوهش به همراه منابع آن‌ها نشان داده شده است. در پرسشنامه پژوهش از مقیاس هفت گزینه‌ای لیکرت در بازه کاملاً موافق تا کاملاً مخالف استفاده شده است. برای اطمینان از روایی محتوای پرسشنامه از خبرگان و پژوهشگران صاحب‌نظر در این حوزه نظرخواهی شده و با اعمال نظر آن‌ها پرسشنامه تأیید شده است. سنجش پایایی متغیرها به واسطه ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE بوده است. از آنجایی که ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از ۰/۷ بیشتر بوده و مقدار AVE نیز از ۰/۵ بیشتر است، می‌توان بیان نمود که پایایی پرسشنامه تأیید می‌شود. همچنین به دلیل بیشتر بودن مقادیر پایایی ترکیبی از AVE روایی همگرایی مدل نیز تأیید می‌شود. همچنین روایی واگرایی مدل نیز با توجه به روش فورنل و لارکر در جدول ۲ و روش HTMT در جدول ۳ نشان داده شده است. در روش فورنل لارکر مقادیر قطر اصلی باید بیشتر از مقادیر همبستگی بین متغیرها باشد. مقادیر مورد تأیید در روش HTMT نیز باید از ۰/۹ کمتر باشند. این دو مورد در جدول ۳ و جدول ۴ مشاهده می‌شود. در جدول ۵ مقادیر ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE که با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS.3 به دست آمده، ارائه شده است.

^۱. <http://www.sme.ir>

جدول ۲- متغیرها، سؤالات پژوهش و منابع

منبع	سؤالات	متغیرهای پژوهش
کلاز و همکاران (۲۰۱۹)	کیفیت خدمات و محصولات شرکت ما در مقایسه با رقبا بهتر است.	عملکرد شرکت
	سهم بازار ما در مقایسه با رقبا بیشتر است.	
	رشد فروش ما در مقایسه با رقبا بهتر است.	
	رضایت و وفاداری مشتریان ما به شرکت بسیار بالا است.	
پانگ و همکاران (۲۰۱۹)	شرکت ما همواره فرایندها و روش‌های جدیدی در مدل کسب و کار خود استفاده می‌کند.	نوآوری کسب‌وکار
	مدل کسب و کار شرکت ما برای مشتریان ارزش اضافی از طریق محصولات و خدمات ایجاد می‌نماید.	
	فرصت‌های جدید سودآوری از طریق مدل کسب و کار در شکت ما ایجاد می‌شود.	
	نوآوری مدل کسب و کار ما خاص و متمایز است.	
گومز و جاهان (۲۰۱۷)	شرکت ما پیوسته محیط را جهت دستیابی به ایده‌ها و فناوری‌های جدید بررسی می‌کند.	یادگیری سازمانی
	تعامل افراد با محیط خارجی در شرکت ما بسیار بالا است.	
	شرکت ما پیوسته به دنبال جمع‌آوری اطلاعات از مشتریان و بازار است تا بتواند فرصت‌ها و تهدیدهای محیط را شناسایی نماید.	
	در شرکت ما ارتباطات آزاد و باز میان اعضا وجود دارد.	
هاک و همکاران (۲۰۱۶)	شرکت ما پیوسته از سازوکارهای مختلف برای آگاهی از تغییرات محیطی جهت توسعه استراتژیک استفاده می‌کند.	چابکی استراتژیک
	ساختار شرکت ما انعطاف‌پذیر بوده و از اشتراک‌گذاری و در گردش بودن اطلاعات حمایت می‌کند.	
	افراد و شایستگی‌های آن‌ها در سازمان ما از قابلیت تحرک‌پذیری برخوردار هستند.	
مانتوک و همکاران (۲۰۱۹)	در شرکت ما تمایل به ریسک‌پذیری بسیار بالا است.	گرایش به کارآفرینی
	شرکت ما همواره به دنبال ارائه خط محصول و خدمات جدید است.	
	شرکت ما همواره معرفی‌کننده محصولات و فناوری‌های جدید است.	

جدول ۳- روایی واگرا- فورنل و لاکر

یادگیری سازمانی	گرایش به کارآفرینی	چابکی استراتژیک	نوآوری مدل کسب و کار	عملکرد شرکت
-	-	-	-	۰/۸۳۵
-	-	-	۰/۷۶۲	۰/۶۶۸
-	-	۰/۸۲۴	۰/۶۴۵	۰/۵۷۴
-	۰/۸۴۹	۰/۴۸۲	۰/۶۵۴	۰/۵۹۹
۰/۸۹۸	۰/۵۳۷	۰/۴۵۰	۰/۵۴۰	۰/۵۶۱

جدول ۴- روایی واگرا با استفاده از روش HTMT

یادگیری سازمانی	گرایش به کارآفرینی	چابکی استراتژیک	نوآوری مدل کسب و کار	عملکرد شرکت	
-	-	-	-	-	عملکرد شرکت
-	-	-	-	۰/۸۱۰	نوآوری مدل کسب و کار
-	-	-	۰/۸۲۶	۰/۶۹۱	چابکی استراتژیک
-	-	۰/۶۰۹	۰/۸۳۷	۰/۷۱۷	گرایش به کارآفرینی
-۰	۰/۶۲۵	۰/۵۱۴	۰/۶۳۹	۰/۶۱۶	یادگیری سازمانی

جدول ۵- مقادیر ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
عملکرد سازمانی	۰/۸۶	۰/۹۰	۰/۷۰
نوآوری مدل کسب وکار	۰/۷۶	۰/۸۵	۰/۵۸
یادگیری سازمانی	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۸۱
چابکی استراتژیک	۰/۹۲	۰/۸۶	۰/۶۸
گرایش به کارآفرینی	۰/۷۹	۰/۸۸	۰/۸۱

یافته‌های پژوهش

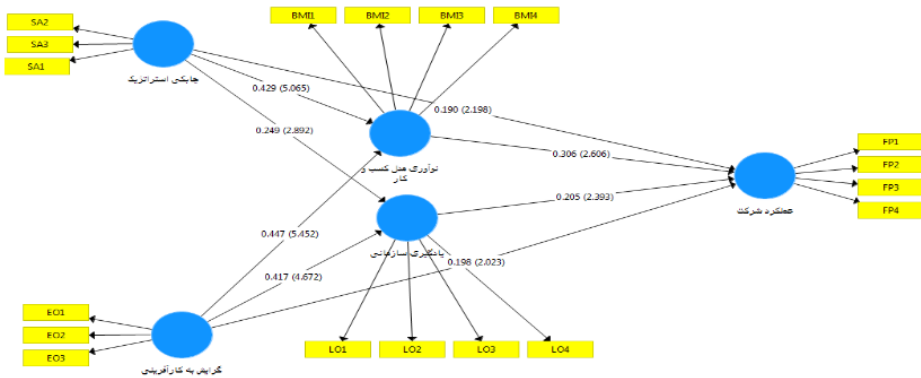
در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و آزمون فرضیه‌ها از رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شده است. دلیل اصلی استفاده از این روش نرمال نبودن داده‌ها است که باید از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده نماییم. در ابتدا باید برازش مدل اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی پژوهش تایید شود و پس از آن می‌توانیم به آزمون فرضیه‌های پژوهش پردازیم.

بررسی برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری پژوهش

برازش مدل اندازه‌گیری پژوهش با توجه به مقادیر موجود در جدول ۵ که مقادیر مناسب از شاخص‌های پایایی و روایی همگرایی مدل را نشان می‌دهد، تایید می‌شود. در نتیجه به بررسی برازش بخش ساختاری و مدل کلی پژوهش می‌پردازیم. جهت ارزیابی برازش بخش ساختاری از معیارهای R^2 ، Q^2 و T-Value استفاده می‌شود. در جدول ۶، این مقادیر بیان شده‌اند. همچنین در شکل شماره ۲، مقادیر T-Value نشان داده شده است.

جدول ۶- مقادیر Q^2 و R^2

متغیر	R^2	Q^2
عملکرد سازمانی	۰/۵۳	۰/۳۶
نوآوری مدل کسب و کار	۰/۵۶	۰/۳۱
یادگیری سازمانی	۰/۳۲	۰/۳۶
چابکی استراتژیک	-	-
گرایش به کارآفرینی	-	-



شکل ۲- مقادیر T -Value و ضرایب مسیر

پس از اطمینان از برازش بخش اندازه‌گیری و ساختاری مدل می‌توان از معیار GOF جهت بررسی و ارزیابی برازش کلی مدل پژوهش استفاده نمود. مقدار محاسبه شده این معیار در این مدل برابر است با ۰/۵۹ که نشان دهنده برازش قوی و مناسب مدل پژوهش است. اطمینان از برازش مدل پژوهش این امکان را فراهم می‌نماید تا به بررسی تأیید و یا رد شدن فرضیه‌های پژوهش بپردازیم. بدین منظور می‌توان از ضریب معناداری t و ضریب مسیر استاندارد شده استفاده نمود. ضریب معناداری در صورتی که خارج از بازه (۱/۹۶+ تا ۱/۹۶-) باشد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرضیه مورد نظر تأیید می‌شود. در جدول ۷ مقدار آماره t ، ضریب مسیر استاندارد شده هر یک از فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است و همچنین تأیید یا رد شدن فرضیه‌ها نشان داده شده است.

جدول ۷- مقدار آماره t ، ضریب مسیر استاندارد شده هر یک از فرضیه‌های پژوهش

شماره	فرضیه پژوهش	ضریب مسیر	مقدار تی	نتیجه
۱	نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد شرکت تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۳۱	۲/۶۱	تایید
۲	قابلیت یادگیری سازمانی بر عملکرد شرکت تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۲۱	۲/۳۹	تایید
۳	چابکی استراتژیک بر عملکرد شرکت تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۱۹	۲/۲۰	تایید
۴	گرایش به کارآفرینی بر عملکرد شرکت تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۲۰	۲/۰۲	تایید
۵	چابکی استراتژیک بر نوآوری مدل کسب و کار تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۴۳	۵/۰۷	تایید
۶	چابکی استراتژیک بر قابلیت یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۲۵	۲/۸۹	تایید
۷	گرایش به کارآفرینی بر قابلیت یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۴۲	۴/۶۷	تایید
۸	گرایش به کارآفرینی بر نوآوری مدل کسب و کار تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۴۵	۵/۴۵	تایید
۹	نوآوری مدل کسب و کار نقش میانجی را میان چابکی استراتژیک و عملکرد شرکت ایفا می‌کند.	۰/۱۳	-	تایید
۱۰	نوآوری مدل کسب و کار نقش میانجی را میان گرایش به کارآفرینی و عملکرد شرکت ایفا می‌کند.	۰/۱۴	-	تایید
۱۱	قابلیت یادگیری سازمانی نقش میانجی را میان چابکی استراتژیک و عملکرد شرکت ایفا می‌کند.	۰/۰۵	-	تایید
۱۲	قابلیت یادگیری سازمانی نقش میانجی را میان گرایش به کارآفرینی و عملکرد شرکت ایفا می‌کند.	۰/۰۹	-	تایید

با توجه به تایید شدن تاثیر مستقیم متغیرها بر یکدیگر به بررسی تاثیر غیرمستقیم (میانجی) متغیرها می‌پردازیم. تاثیر غیرمستقیم متغیر چابکی استراتژیک از طریق میانجی‌گری نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد برابر با $۱۳ (۰/۴۳ * ۰/۳۱)$ درصد و تاثیر غیرمستقیم متغیر یادگیری سازمانی از طریق میانجی‌گری نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد برابر با $۱۴ (۰/۴۵ * ۰/۳۱)$ درصد است. همچنین تاثیر غیرمستقیم متغیر چابکی استراتژیک از طریق میانجی‌گری یادگیری سازمانی بر عملکرد برابر با $۵ (۰/۲۱ * ۰/۲۵)$ درصد و تاثیر غیرمستقیم متغیر گرایش به کارآفرینی از طریق میانجی‌گری یادگیری سازمانی بر عملکرد برابر با $۹ (۰/۴۲ * ۰/۲۱)$ درصد است. برای محاسبه نقش میانجی‌گری از آماره VAF استفاده می‌شود. این آماره مقداری بین ۰ و ۱ دارد و هرچه به یک نزدیک‌تر باشد نشان از قوی‌تر بودن تاثیر میانجی‌گر است و اگر از $۰/۸$ کمتر باشد نشان از میانجی‌گری جزئی متغیر مورد نظر است. با توجه به آماره، مقدار محاسبه شده این شاخص برای میانجی‌گری نوآوری مدل کسب و کار در رابطه بین چابکی استراتژیک با عملکرد شرکت و گرایش به کارآفرینی با عملکرد به

ترتیب برابر است با $۰/۴۱$ و $۰/۴۱$. همچنین مقدار آماره VAF برای میانجی‌گری یادگیری سازمانی در رابطه بین چابکی استراتژیک با عملکرد شرکت و گرایش به کارآفرینی با عملکرد به ترتیب برابر با $۰/۲۱$ و $۰/۳۱$ است. با توجه به بیشتر بودن این مقادیر از $۰/۲$ و کمتر بودن آن‌ها از $۰/۸$ می‌توان بیان نمود که دو متغیر گرایش به کارآفرینی و نوآوری مدل کسب و کار نقش میانجی‌گر جزئی را ایفا می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی، شناسایی فرصت‌های جدید برای سرمایه‌گذاری، نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار و فراهم نمودن زمینه یادگیری در سازمان برای دستیابی به عملکرد برتر و کسب مزیت رقابتی پایدار، در این پژوهش به بررسی تاثیر مستقیم متغیرهای چابکی استراتژیک و گرایش به کارآفرینی بر عملکرد شرکت و همچنین تاثیر غیرمستقیم این دو متغیر از طریق میانجی‌گری نوآوری مدل کسب‌وکار و قابلیت یادگیری سازمانی بر عملکرد پرداختیم. زیرا با توجه به افزایش روزافزون شرکت‌های فعال در یک حوزه نیاز به متمایز بودن و نوآور بودن برای دستیابی به عملکرد برتر ضروری است که این امر نیازمند توجه به نوآوری در مدل کسب و کار، افزایش قابلیت یادگیری در سازمان، شناسایی سریع‌تر و دقیق‌تر تغییرات محیطی و گرایش به کارآفرینی است، که دلیل خوبی برای انتخاب این متغیرها در پژوهش حاضر بوده است. در ادامه نیز به بحث و نتیجه‌گیری مرتبط با نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش و سپس به ارائه پیشنهاداتی می‌پردازیم.

فرضیه اول پژوهش مربوط به بررسی رابطه بین نوآوری مدل کسب و کار و عملکرد شرکت است. بر این اساس با توجه به جدول شماره ۷ که تایید فرضیه را نشان می‌دهد، می‌توان بیان نمود که بهبود و پیشرفت نوآوری مدل کسب‌وکار سبب ارتقای عملکرد شرکت می‌شود. در واقع با توجه به نتیجه، انطباق و سازگاری میان خواسته‌ها و نیازهای مشتریان با خدمات و محصولات شرکت از طریق نوآوری در مدل کسب‌وکار بیشتر می‌شود که این موضوع رضایت خاطر و وفاداری مشتریان را در پی خواهد داشت. همچنین به دلیل ترجیح این محصولات و خدمات نسبت به رقبا، رشد فروش و سهم بازار افزایش می‌یابد. این موارد می‌تواند به ایجاد مزیت رقابتی و ارتقاء عملکرد مالی و غیرمالی شرکت مربوطه کمک نماید. نتیجه این فرضیه با پژوهش‌های کلان و همکاران (۲۰۱۹)، پانگ و همکاران (۲۰۱۹) و ساواین و

علی(۲۰۲۰) هم‌راستا است. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود تا واحدهای کسب‌وکار همواره به دنبال بهسازی و اصلاح مدل‌های کسب‌وکار خود باشند و از طریق ایجاد ارزش برای مشتریان و به دست آوردن مزیت رقابتی عملکرد خود را در دو بعد مالی و غیرمالی بهبود دهند. در واقع نوآوری در مدل کسب و کار به واسطه پاسخگویی به نیازهای آشکار و پنهان مشتریان و اصلاح فرایندهای تولید و ارائه محصولات و خدمات سبب بهبود عملکرد کلی شرکت شده و موقعیت شرکت را در بازار ارتقا می‌دهد. همچنین پیشنهاد می‌شود تا مدیران سازمان‌ها برای افزایش هم‌راستایی با تغییرات محیطی به نوآوری در مدل کسب و کار خود به عنوان عاملی سازنده توجه نمایند و برای دستیابی به این مهم به آموزش کارکنان خود برای شناسایی فرصت‌های آشکار و پنهان در محیط داخل و خارج سازمان بپردازند. علاوه بر این برگزاری جلسات در زمان‌های مشخص برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات به دست آمده از پایش محیط نیز فرصت مناسبی است تا با بررسی و تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌های به دست آمده به نکات سازنده‌ای برای ایجاد عملکرد متمایز و بهتر دست یافت.

در فرضیه دوم پژوهش به بررسی تاثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان پرداختیم. با توجه به مقادیر ضریب مسیر و مقدار تی موجود در جدول ۷، این فرضیه نیز تایید می‌شود. قابلیت یادگیری سازمانی پیوسته به دنبال اطلاعات و داده‌های جدید است تا از طریق آن‌ها بتواند دانش سازمان را بهبود داده و به اصلاح خطاهای عملکردی و سازمان‌دهی مجدد فعالیت‌ها بپردازد (فرناندمسا و آلگرا، ۲۰۱۹؛ ژو و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع قابلیت یادگیری سازمانی با استفاده موثر و کارا از دانش سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد ارزش، کسب مزیت رقابتی و در نتیجه عملکرد برتر از رقبای شرکت‌ها باشد. نتیجه این فرضیه نیز نتیجه مشابهی با پژوهش‌های چانگ و همکاران (۲۰۱۵)، وولانگ و روزتو (۲۰۱۹) و ژو و همکاران (۲۰۱۹) دارد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا شرکت‌ها به دنبال راهی برای ایجاد قابلیت یادگیری باشند تا بتوانند با ترکیب و یکپارچه‌سازی دیدگاه‌ها، منابع و قابلیت‌ها، محصولات و خدمات کاربردی‌تر و منطبق با نیازهای بازار ارائه داده و از این طریق عملکرد سازمان را بهبود دهند. برای بهبود وضعیت قابلیت یادگیری در سازمان، ضروری است که مدیران به ایجاد چشم‌انداز مشترک و برای اعضای

سازمان خود بپردازند تا کارکنان سازمان با داشتن دیدگاه جمعی به سازمان و درک نگاه سیستمی پیوسته به دنبال بهبود وضعیت یادگیری شده و سازمان در این زمینه پیشرفت نماید. همچنین ایجاد سیستمی برای انتقال دانش میان کارکنان و در جریان بودن اطلاعات از جمله عواملی است که باید مدیران با ایجاد شبکه‌های اطلاعاتی مناسب به آن توجه نمایند تا بتوانند زمینه لازم برای بهبود عملکرد را فراهم کنند.

فرضیه سوم پژوهش نیز تاثیر چابکی استراتژیک بر عملکرد شرکت‌ها را بررسی نموده است. با توجه به آماره‌های موجود در جدول ۷، این فرضیه نیز تایید می‌شود. به سبب پویایی و تغییرات سریع محیطی، شناسایی و پاسخگویی به موقع به نیازها و خواسته‌های مشتریان و بازار امری ضروری است که از طریق چابکی استراتژیک میسر می‌شود. در واقع این قابلیت به سبب شناسایی سریع و دقیق فرصت‌ها و تهدیدهای محیط و سازگاری منابع و قابلیت‌های شرکت جهت پاسخگویی به آن‌ها سبب بهبود فرایندهای عملیاتی، کیفیت محصولات و خدمات و در نتیجه عملکرد برتر می‌شود. این فرضیه نیز با پژوهش‌های اوکوتو (۲۰۱۵)، آروکادار و همکاران (۲۰۱۹) و کلاز و همکاران (۲۰۱۹) همراستا است. تغییرات محیطی تاثیر بسیاری بر عملکرد شرکت‌ها دارد و سازمان‌هایی که پیوسته در حال پایش محیط و همراستا نمودن سازمان خود با تغییرات هستند در دستیابی به عملکرد برتر موفق‌تر خواهند بود. از این رو توجه به چابکی استراتژیک را عاملی بنیادی در ارتقاء عملکرد خود و هموار نمودن مسیر پیشرفت در نظر می‌گیرند. در واقع مدیران باید انعطاف‌پذیری را عاملی اساسی در ایجاد چابکی استراتژیک بدانند و با افزایش قدرت انطباق خود با محیط به عملکرد برتر دست یابند.

در فرضیه چهارم نیز به بررسی تاثیر گرایش به کارآفرینی بر عملکرد واحدهای خدماتی پرداختیم که با توجه به جدول ۷، این تاثیر مثبت و موثر است. گرایش به کارآفرینی سبب ورود شرکت به بازار جدید و ارائه محصولات و خدمات نوین که مطابق با خواسته‌ها و نیازهای مشتریان است، می‌شود که این امر به دلیل بهبود وضعیت وفاداری و رضایت و تاثیر آن بر افزایش فروش و سهم بازار سبب عملکرد بهتر از رقبا خواهد شد. نتیجه این فرضیه با پژوهش‌های پروتکو و دورنیرگ (۲۰۱۴)، لی و چو (۲۰۱۷) و آسموخا و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. با توجه به این موضوع، بهتر است که شرکت‌ها همواره زمینه لازم برای درک فرصت‌های جدید،

خلاقیت و تعهد در تصمیم‌گیری را به کمک گرایش به کارآفرینی برای ارائه محصولات و خدمات متمایز که با ایجاد ارزش زمینه‌ساز مزیت رقابتی و عملکرد برتر است فراهم نمایند. در این بخش نقش مدیران و رهبران سازمان در پرورش خلاقیت کارکنان و تعهد آن‌ها به سازمان حیاتی است که این موضوع با برگزاری جلسات ارائه دیدگاه و ارج نهادن به نظرات کارکنان ایجاد خواهد شد. همچنین مدیران باید ساختار رسمی و متمرکز را از بین برده و به دنبال ساختاری غیر رسمی و نامتمرکز باشند تا بتوانند پاسخگویی سریع و مناسب به نیازها و خواسته‌های مشتریان را ایجاد نمایند. علاوه بر این کاهش موانع ارتباطی میان کارکنان، افزایش ریسک‌پذیری و وجود فضای باز برای گفت‌وگو میان کارکنان عوامل مهمی است که به ایجاد گرایش به کارآفرینی و بهبود عملکرد کمک شایانی می‌نماید.

فرضیه پنجم و ششم پژوهش نیز به بررسی تاثیر چابکی استراتژیک بر نوآوری مدل کسب‌وکار و قابلیت یادگیری سازمانی پرداخته است. با توجه به مقادیر ضریب مسیر و T-Value موجود در جدول ۷، این دو فرضیه نیز تایید می‌شوند. چابکی سبب می‌شود تا شرکت در شناسایی و کشف فرصت‌های خارجی و نقاط قدرت داخلی سریع‌تر و دقیق‌تر عمل نماید و داده‌های لازم برای اصلاح، بهبود و نوآوری در مدل کسب‌وکار فعلی را مهیا نمایند. در واقع چابکی استراتژیک با ایجاد حساسیت نسبت به تغییرات محیطی و ایجاد تعهد میان تمام اعضای سازمان برای سازگار نمودن سازمان با محیط سبب بهبود وضعیت نوآوری در مدل کسب و کار شرکت می‌شود (حامد و یوزگت، ۲۰۱۷؛ کلاز و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین چابکی استراتژیک سبب می‌شود تا برای سازگاری محصولات و خدمات شرکت با نیازهای بازار و مشتریان، پیوسته شرکت‌ها به دنبال کسب اطلاعات و داده‌ها از محیط خارج و افزایش آگاهی خود نسبت به محیط باشند که این امر سبب می‌شود تا قابلیت یادگیری سازمانی در سازمان در وضعیت بهتری قرار گیرد (نافی، ۲۰۱۶؛ حامد و یوزگت، ۲۰۱۷). با توجه به این دو فرضیه پیشنهاد می‌شود تا شرکت‌ها چابکی استراتژیک را یک متغیر موثر در بهبود موقعیت و وضعیت شرکت در نظر بگیرند. زیرا می‌تواند مهیا کننده اطلاعات لازم برای بهسازی و نوآوری مدل کسب‌وکار باشد و به ایجاد مزیت رقابتی پایدار و کسب عملکرد برتر از رقبای کمک نماید و همچنین زمینه‌ساز یادگیری در سازمان شود که این امر نیز از طریق ایجاد جریان مداوم اطلاعات در سازمان سبب شود تا دانش

و آگاهی اعضا نسبت به محیط پیرامون خود بهبود یافته و بتوانند محصولات و خدمات شرکت را با بازار به صورت موثرتر سازگار نمایند و سبب رسیدن به عملکرد مطلوب شوند. در واقع مدیران در سازمان‌ها با ایجاد محیطی که در آن تمامی اعضای سازمان دیدگاه یکسانی نسبت به سازمان خود و اهداف آن دارند می‌تواند زمینه لازم برای افزایش سرعت در پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی، انعطاف‌پذیری اعضای سازمان برای دستیابی به توافقی جمعی و کاهش موانع ارتباطی میان اعضا را در پی داشته باشد که این موضوع تاثیر مهمی بر پذیرش نوآوری در مدل کسب‌کار و همچنین قابلیت یادگیری در سازمان دارد.

در فرضیه هفتم و هشتم نیز به بررسی تاثیر گرایش به کارآفرینی بر نوآوری مدل کسب‌وکار و قابلیت یادگیری سازمانی پرداختیم. این دو فرضیه نیز با توجه به مقادیر ضریب مسیر و T-Value موجود در جدول ۷، تایید می‌شوند. گرایش به کارآفرینی به دلیل مهیا نمودن شرایط شناسایی، پرورش ایده‌های جدید و درگیر نمودن تمام اعضای سازمان در فرایندها سبب شده تا نوآوری در مدل کسب و کار تسهیل شود. ویرتز و همکاران (۲۰۱۶) و آسموخا و همکاران (۲۰۱۹) نیز به نتیجه مشابهی با فرضیه هفتم پژوهش حاضر دست یافته بودند. همچنین گرایش به کارآفرینی سبب می‌شود تا برای استفاده موثر و کارا از اطلاعات و داده‌های به دست آمده از پایش محیط و استفاده از آن‌ها در ارائه خدمات و محصولات، یادگیری در سازمان تشویق شود و یک محیط پویا برای در جریان بودن اطلاعات در کل سازمان و یادگیری فراهم شود. نتیجه فرضیه هشتم با پژوهش‌های دادا و فاگ (۲۰۱۶) و مانتوک و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. با توجه به این دو فرضیه پیشنهاد می‌شود تا شرکت‌ها برای مهیا نمودن جریان اطلاعاتی در سازمان و همچنین بهبود وضعیت مدل کسب‌وکار خود به کارآفرینی به عنوان عاملی مهم توجه نمایند و به واسطه آن اثربخشی پایش محیطی برای کسب اطلاعات لازم برای نوآوری و همچنین بهبود ظرفیت دانش در شرکت خود را تسهیل نمایند و بتوانند با ایجاد ارزش برای مشتریان به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد مطلوب برسند. در واقع مدیران با ارج نهادن به دیدگاه‌های متفاوت کارکنان و ایجاد شبکه و زنجیره‌های اطلاعاتی و کاهش ساختار رسمی سازمان باید زمینه‌ساز گرایش به کارآفرینی در سازمان خود باشند زیرا این مهم سبب می‌شود تا اعضای سازمان فرصت بیشتری برای ارتقاء قابلیت یادگیری

خود داشته و با رضایت‌مندی به بهبود این متغیر در سازمان بپردازند و همچنین بتوانند نوآوری در مدل کسب و کار خود را به دلیل شناسایی و پاسخ‌گویی سریع و دقیق محیطی، دنبال نمایند.

فرضیه نهم و دهم پژوهش به بررسی نقش میانجی نوآوری مدل کسب‌وکار میان چابکی استراتژیک و عملکرد و همچنین گرایش به کارآفرینی و عملکرد پرداخته است که با توجه به مقادیر موجود در جدول ۷، این فرضیه‌ها تایید می‌شوند. چابکی استراتژیک سبب ایجاد قابلیت‌های پویا در سازمان می‌شود و قدرت سازمان در شناسایی تغییرات و فرصت‌های محیطی را افزایش می‌دهد و سبب می‌شود تا نوآوری در مدل کسب و کار با دقت بالاتری انجام شود و این امر سبب شده تا عملکرد سازمان به واسطه ایجاد ارزش برتر و کسب مزیت رقابتی حاصل از آن افزایش یابد. نتیجه این فرضیه با پژوهش‌های کلان و همکاران (۲۰۱۹) و بویی و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. همچنین گرایش به کارآفرینی نیز با نوآوری در فعالیت‌ها و روش‌های انجام کار، تشویق خلاقیت، ارزشمند شمردن ریسک‌پذیری و فعال بودن زمینه لازم برای شناسایی فرصت‌های جدید سرمایه‌گذاری در ورود به بازارهای جدید یا ارائه خدمات و محصولات جدید را فراهم می‌کند که این امر به نوآوری در مدل کسب‌وکار کمک می‌کند و همچنین بهبود مدل کسب و کار خود ارتقا دهنده رضایت و وفاداری مشتریان به دلیل سازگاری خواسته‌ها نیازهای آن‌ها با محصولات و خدمات شرکت شده و عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد. نتیجه فرضیه دهم نیز با یافته‌های آختن‌هاگن و همکاران (۲۰۱۳) و آسموخوا و همکاران (۲۰۱۹) هم‌راستا است.

فرضیه یازدهم و دوازدهم پژوهش به بررسی نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی میان چابکی استراتژیک و عملکرد و همچنین گرایش به کارآفرینی و عملکرد پرداخته است که با توجه به مقادیر موجود در جدول ۷، این فرضیه‌ها تایید می‌شوند. چابکی استراتژیک با ایجاد انعطاف‌پذیری منابع، تسهیل در گردش بودن اطلاعات در سازمان و افزایش سرعت، کیفیت جریان اطلاعاتی و دانش در سازمان، می‌تواند سبب تغییر و بهبود یادگیری در سازمان شود که این موضوع می‌تواند به سازمان کمک نماید تا سریع‌تر به نیازها و خواسته‌های بازار پاسخ دهند و سازگاری خود با محیط پیرامون را بهبود ببخشند و بتوانند از این طریق عدم اطمینان محیطی را کاهش داده و بر بهبود

عملکرد شرکت تاثیر بگذارند (نامادا، ۲۰۱۷؛ حامد و یوزگت، ۲۰۱۷). همچنین گرایش به کارآفرینی به دلیل کشف فرصت‌های جدید در بازار و افزایش اطلاعات و داده‌ها نسبت به محیط خارجی سازمان برای سازگاری محصولات و خدمات شرکت با نیازها و خواسته‌های مشتریان و بازار سبب می‌شود که تعهد اعضا برای استفاده از داده‌ها و اطلاعات و تبدیل آن به دانش درونی سازمان افزایش یابد و از این طریق یادگیری در سازمان تشویق می‌شود که این موضوع نیز می‌تواند بر ارتقا و تغییر جایگاه شرکت در بازار و عملکرد آن تاثیر موثری بگذارد. نتیجه فرضیه دوازده نیز با پژوهش‌های هارمز (۲۰۱۳) و مانتوک و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد.

هر پژوهش با توجه به ویژگی‌ها و شرایط انجام آن دارای محدودیت‌هایی است که توجه به آن‌ها ضروری است. پژوهش حاضر تنها از داده‌های به دست آمده از شرکت‌های خدماتی و تولیدی در شهرستان رشت جهت بررسی موضوع مورد نظر استفاده نموده است. که لازم است برای به دست آوردن دیدگاهی جامع نسبت به تاثیر متغیرها بر یکدیگر در سایر استان‌ها نیز این موضوع بررسی شود. در واقع برای مشخص نمودن میزان تاثیر متغیرها بر یکدیگر می‌توان از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای در حوزه‌های مختلف استفاده نمود تا از این طریق در حیطه فعالیت شرکت‌های همسان تاثیر دقیق‌تر متغیرها بر هم بررسی شود که با توجه به محدود بودن شرکت‌ها و تعداد متغیر مورد بررسی زیاد تنها به بررسی کلی شرکت‌های خدماتی و تولیدی پرداختیم. از طرفی دیگر محدودیت پژوهش عدم وجود منابع کافی برای بررسی دقیق چابکی استراتژیک بوده که این امر همچنین نا آشنایی شرکت‌ها با این مفهوم مهم و را در پی داشت. از دیگر محدودیت پژوهش حاضر نیز می‌توان به عدم بررسی متغیر تلاطم محیطی به عنوان تعدیل کننده در رابطه میان متغیرها نام برد زیرا عوامل خارجی و محیطی تاثیر بسزایی در تعدیل روابط داخلی متغیرها ایفا می‌کنند. بنابراین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به بررسی عوامل محیطی خارجی نیز پرداخته شود تا پژوهش با واقعیت همراستایی بیشتری داشته باشد. همچنین یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش حاضر برای کشف روابط علت و معلولی میان متغیرهای مقطعی بودن پژوهش است و بهتر است پژوهش‌های آتی در بازه زمانی طولانی‌تر صورت پذیرد تا تاثیر متغیرها بر یکدیگر عمیق‌تر بررسی شوند.

References

- Baie S, Kordnajib A, Delkhah J. (2017). Strategy Agility in Iran Banking and its Influence on Efficiency. *Biannual Peer Review Journal of Business Strategy*. 13(8), 44-58. (In Persian)
- Arman, M., Shafiei, M. (2017). Competitive Capabilities in the Knowledge-Based Companies, a Model to Explain the Role of Strategic Agility and Strategic Learning. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(83), 25-50. (In Persian)
- Khorsandi, M., Mirzazadeh, Z., Salatin, M. (2015). Relationship between organizational learning capability with Organizational Performance in General Directorate of Youth and Sport in Khorasan Razavi. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2(3), 61-68. (In Persian)
- Abbasi, H., Fattahian, N. (2018). The effect of strategic learning on organizational performance with mediating role of strategic agility (A case study: The departments of sport and youth in cities of Hamedan and Kermanshah). , 8(15), 29-43. (In Persian)
- Achtenhagen, L., Melin, L., and Naldi, L. (2013). Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Plan*. 46(6), 427–442.
- Acosta, AS., Crespo, Á.H., and Agudo, JC. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*. 27, 1128–1140.
- Ahmed, E. (2018). Organizational citizenship behaviors and it relation with organizational performance of administrative leaders in Arab sports systems. *Journal of American Science*, 14(1), 22-40.
- Alam, S. and Islam, M. (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A Literature Review toward Implementation, *IOSR Journal of Business and Management*, 19(1), 1-19.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Journal of Technovation*, 28(6), 315–326.
- Arokodare, M.A., Asikhia, O.U., and Makinde, G.O. (2019). Strategic Agility and Firm Performance: The Moderating Role of Organizational Culture. *Business Management Dynamic Journal*. 9(3). 1-12.
- Asemokha, A., Musina, J., Torkkeli, L., and Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance. *Journal of International Entrepreneurship*. 17(3). 425-453.
- Bashir, M. and Verma, R. (2017), “Why business model innovation is the new competitive advantage”, *IUP Journal of Business Strategy*, 14(1), 7-17.
- Bashir, M. and Verma, R. (2019), "Internal Factors & Consequences of Business Model Innovation", *Management Decision*, 57(1), 262-290.
- Beynon, M., Jones, P., Pickernell, D. and Packham, G. (2016), “A NCaRBS analysis of SME intended innovation: learning about the do not knows”, *Omega – International Journal of Management Science*. 59, 97-112.
- Bui, H. T. M., Nguyen, H. T. M., and Chau, V. S. (2020). Strategic agility orientation? The impact of CEO duality on corporate entrepreneurship in privatized Vietnamese firms. *Journal of General Management*, 45(2), 107–116.

- Camps, J., Alegre, J., & Torres, F. (2011). Towards a methodology to assess organizational learning capability: A study among faculty members. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 687–703.
- Casadesus-Masanell, R. and Zhu, F. (2013), “Business model innovation and competitive imitation: the case of sponsor-based business models”, *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482.
- Cavalcante, S.A. (2014). Designing business model change. *International Journal of Innovation Management*, 18(2), 1–22.
- Cheng, J.H., Huang, J.K., Zhao, J.F., and Wu, P. (2019). Open Innovation: The Role of Organizational Learning Capabilities, Collaboration and Knowledge Sharing, *The International Journal of Organizational Innovation*, 11(3), 260-272.
- Chesbrough, H. (2010), “Business model innovation: opportunities and barriers”, *Long Range Planning*, 43(2), 354-363.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224–242.
- Chung, H. F., Yang, Z., & Huang, P. H. (2015). How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking. *Journal of Business Research*, 68(6), 1216–1224.
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management Journal*, 47(3), 385–403.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., and Hock, M. (2019). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 40, 1-18.
- Clauss, T., Kesting, T. and Naskrent, J. (2018). “A rolling stone gathers no moss: The effect of customers’ perceived business model innovativeness on customer value co-creation behavior and customer satisfaction in the service sector,” *R&D Manage*
- Covin, J.G., and Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10: 75–87.
- Dada, O., and Fogg, H. (2016). Organizational learning, entrepreneurial orientation, and the role of university engagement in SMEs. *International Small Business Journal*. 34(1), 86–104
- Dibella, A.J., Nevis, EC., and Gould, JM. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*. 33(3), 361–379.
- Doz, Y.L., and Kosonen, M. (2010). “Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal,” *Long Range Planning*, 43, 370–382.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069–1097.
- Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 24(1), 148–156.
- Fletcher, D. E., and Watson, T. J. (2007). Entrepreneurship, management learning and negotiated narratives: Making it otherwise for us – Otherwise for them. *Management Learning*. 38(1), 9–26.
- Foss, N.J., and Saebi, T. (2016). “Fifteen years of research on business model innovation,” *Journal of Management*. 43, 200-227.

- Ghantous, N., and Alnawas, I. (2020). The differential and synergistic effects of market orientation and entrepreneurial orientation on hotel ambidexterity. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 55. 1-9.
- Gomez, G., and Wojahn, R. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Technology Management Journal*. 52, 163-175.
- Hakala, H. (2013). Entrepreneurial and learning orientation: effects on growth and profitability in the software sector. *Baltic Journal Management*. 8(1), 102–118.
- Hamad, Z and Yozgat, Y. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. *Management Science Letters*, 7(8), 407-422.
- Harms, R. (2013), “From entrepreneurial orientation to performance: Inside the black box of corporate entrepreneurship”, *Management*, 16(4), 410-421.
- Hartmann, M., Oriani, R. and Bateman, H. (2013), “Exploring the antecedents to business model innovation: an empirical analysis of pension funds”, 73rd Annual Meeting of the Academy of Management, Briarcliff Manor, New York, NY, p. 10986.
- Hock, M., Clauss, T., and Schulz, E. (2016). The impact of organizational culture on a firm’s capability to innovate the business model, *R&D Management*, 46(3), 433-450
- Jagdale, D., and Bhola, S. S. (2014). Entrepreneurial leadership and organizational performance with reference to rural small scale engineering industry in Pune district. *Golden Research Thoughts*, 4.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725.
- José Ruiz-Ortega, M., Parra-Requena, G., Rodrigo-Alarcón, J., and García-Villaverde, P.M. (2013). Environmental dynamism and entrepreneurial orientation: the moderating role of firm's capabilities. *Journal of Organizational Change Management*. 26(3), 475–493.
- Kadar, M., Moise, I. A., and Colomba, C. (2014). Innovation management in the globalized digital society. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 143, 1083-1089.
- Karami, M., and Tang, J. (2019). Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. 37(2). 105-124.
- Karimi, J. and Walter, Z. (2016). “Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its performance: The case of the newspaper industry,” *Long Range Planning*, 49, 342–360.
- Kraus, S., Rigtering, J.P.C., Hughes, M., and Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*. 6, 161–182
- Kreiser, P.M. (2011), “Entrepreneurial orientation and organizational learning: the impact of network range and network closure”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1025-1050.
- Lee, T., and Chu, W. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance: Influence of family governance. *Journal of Family Business Strategy*. 8, 213-223.

- Li, Y.H., Huang, J.W., and Tsai, M.T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*. 38.0440-449.
- Liao, S. H., and Wu, C. C. (2009). The relationship among knowledge management, organizational learning, and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 64-76.
- Maduekwe, C. C., and Kamala, P. (2016). Performance measurement by small and medium enterprises in Cape Metropolis, South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), 46-55.
- Mantok, S., Sekhon, H., Sahi, G., and Jones, P. (2019). Entrepreneurial orientation and the mediating role of organizational learning amongst Indian S-SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 26(5), 641-660.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* 29: 770-791.
- Morris, M., Schindehutte, M. and Allen, J. (2005), "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective", *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Nafei, W. A. (2016). The Effect of Organizational Agility on Quality of Work Life: A Study on Commercial Banks in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 271-285.
- Namada, J. (2017). Organizational Learning and Firm Performance: an Empirical investigation in an Emerging Economy Context. *International Journal of Business Social Sciences Studies and Research*. 1(1), 10-18.
- North, K., & Kumta, G. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. Gewerbestrasse: Springer.
- Okotoh, A. K. (2015). Influence of organizational agility on operational performance of Trademark East Africa. (A Master Thesis, University of Nairobi).
- Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M.V., McDougall-Covin, P.P. (2012). Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. *Journal of Management and Governance*, 16(3), 337-368.
- Oyedijo, A. (2012). Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 227-237.
- Pang, C., Wang, Q., Li, Y. and Duan, G. (2019), "Integrative capability, business model innovation and performance: Contingent effect of business strategy", *European Journal of Innovation Management*, 22(3), 541-561.
- Protcko E., and Dornberger, U. (2014). The impact of market orientation on business performance—the case of Tatarstan knowledge-intensive companies (Russia). *Problem Perspective Management*. 12(4), 225-231.
- Rhee, J., Park, T., and Lee, D.H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation* 30(1), 65-75.
- Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105-116.
- Roth, A. (1996). Achieving strategic agility through Economies of Knowledge. *Planning Review*, 24(2), 30-36.

- Salas-Vallina, A., Alegre, J., and Fernandez, R. (2016). Organizational learning capability and organizational citizenship behaviour in the health sector: examining the role of happiness at work from a gender perspective. *International Journal of Health Planning and Management*. 32(2), 137-159.
- Sawaeen, F and Ali, K. (2020). The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management Science Letters*, 10(2), 369-380.
- Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y. and Liu, C. (2019), "Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(3). 433-456
- Soininen, J., Martikainen, M., Puumalainen, K., and Kylaheiko, K. (2011), "Entrepreneurial orientation: growth and profitability of Finnish small and medium sized enterprises", *International Journal of Production Economics*, 140(2), 614-621.
- Spieth, P. and Schneider, S. (2016), "Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation", *Journal of Business Economics*, 86(6), 671-696.
- Tabe-Khoshnood, N. & Nematizadeh, S. (2017). Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220-229.
- Teece, D., Peteraf, M., and Leih, S. (2016). "Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy," *California Management Review*.
- Wales, W., Gupta, V.K., Marino, L., and Shirokova, G. (2019). Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. 37(2), 95-104.
- Wang, C. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation and firm performance. *Entrepreneurial Theory Practice*. 32(4), 635-656.
- Weber, Y., and Tarba, S.Y. (2014). "Strategic agility: A state of the art," *California Management Review*. 56, 5-12.
- Werlang, N. B., & Rossetto, C. R. (2019). The effects of organizational learning and innovativeness on organizational performance in the service provision sector. *Gestão & Produção*, 26(3), 1-18.
- Wheelen, T.L., and Hunger, J.D. (2010). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson, Upper Saddle River.
- Wiklund, J., and Shepherd, D. (2005), "Entrepreneurial orientation and small business performance: a Longitudinal approach", *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wirtz, B., Göttel, V., and Daiser, P. (2016). Business model innovation: development, concept and future research directions. *Journal of Business Models*. 4(1), 1-28.
- Zhang, L., Xiao, G., Chen, X., & Zhou, G. (2019). Impact of Entrepreneur Social Capital on Business Model Innovation: From an Organizational Learning Perspective. 5. 618-626.
- Zhu, C., Liu, A., and Wang, Y. (2019). Integrating organizational learning with high-performance work system and entrepreneurial orientation: a moderated mediation framework. *Frontiers of Business Research in China*. 13(11), 1-24.
- Zott C, Amit R. Business model design: an activity system perspective. (2010). *Journal of Long range planning*, 43(2-3): 216-226.

Zott, C., and Amit, R. (2009). "Business model innovation: Creating value in times of change," *Univiversity Busines Review.*, 23(1), 108–121.