



## **Investigating the impact of multiple strategic orientations and strategic flexibility on product innovation**

### **(case study: Pars Khodro Company)**

**Morteza Akbari Mehrabad<sup>1\*</sup>, Ashraf Rahimian<sup>2</sup>, Amir Ahmadi<sup>3</sup>**

1\*- MSC.student, Department of Business/Strategic Management, Payam Noor University, Karaj branch, Iran.

2- Assistant Profesor, Department of Management, Payam Noor University, P.O. Box 19395-4697, Tehran, Iran.

3-PhD student, Department of Industrial Management, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

#### **Abstract**

Undoubtedly, nowadays, innovation is one of the most important competitive advantages of organizations. In order to employ, implement and develop innovation in organizations, it is necessary to use strategies appropriate to the environment. The purpose of the research is to investigate the impact of strategic orientation and strategic flexibility on product innovation in Pars Khodro Company. The population of this research includes 300 employees of the Quality Assurance Unit of Pars Khodro Company. The sample size was calculated using Morgan's table and 169 people were used as a sample. The necessary data has been collected through standard questionnaires. The research findings show that there is a positive and significant effect between multiple strategic orientations, strategic flexibility and product innovation, there is a positive and significant effect between entrepreneurial orientation and product innovation, between Learning orientation has a positive and significant effect with product innovation. Also, learning orientation positively mediates the effect between entrepreneurial orientation and product innovation. Coordination flexibility positively mediates the effect between entrepreneurial orientation and product innovation. Coordination flexibility It positively moderates the effect between learning orientation and product innovation. It can be stated that the moderating effect of resource flexibility is not significant in the effect between coordination flexibility and product innovation.

**Keywords:** Multiple strategic orientations , Strategic flexibility , Product innovation , Pars Khodro company

#### **Citation:**

Akbari Mehrabad, M., & Rahimian, A., & Ahmadi, A. (2023). Investigating the impact of multiple strategic orientations and strategic flexibility on product innovation (case study: Pars Khodro Company). *Journal of Intelligent Marketing Management (JIMM)*, 4(4),33-45.



# **بررسی تاثیر جهت گیری استراتژیک و انعطاف پذیری استراتژیک در نوآوری محصول (مطالعه موردی: شرکت پارس خودرو)**

مرتضی اکبری مهرآباد<sup>۱\*</sup>، دکتر اشرف رحیمیان<sup>۲</sup>، امیر احمدی<sup>۳</sup>

۱- دانشجو کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، کرج، ایران، \*نویسنده مسئول ۰۹۳۶۵۶۸۶۹۷۵، [akbarimehrabad.morteza@yahoo.com](mailto:akbarimehrabad.morteza@yahoo.com)،  
۲- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، ص.پ. ۴۶۹۷-۱۹۳۹۵، تهران، ایران. ۳- دانشجو دکتری، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## **چکیده**

هدف پژوهش، بررسی تاثیر جهت گیری استراتژیک و انعطاف پذیری استراتژیک در نوآوری محصول در شرکت پارس خودرو می باشد. جامعه این پژوهش شامل ۳۰۰ نفر از کارکنان واحد تضمین کیفیت شرکت پارس خودرو می باشد. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان محاسبه شده و تعداد ۱۶۹ نفر نمونه مورد استفاده قرار گرفته است. داده های لازم از طریق پرسشنامه های استاندارد جمع آوری شده است. یافته های تحقیق نشان می دهد که بین جهت گیری های استراتژیک متعدد، انعطاف پذیری استراتژیک با نوآوری محصول تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد، بین جهت گیری یادگیری با نوآوری محصول تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد، بین جهت گیری یادگیری با نوآوری محصول تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد، بین جهت گیری یادگیری با نوآوری محصول تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد، بین جهت گیری یادگیری با نوآوری محصول تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد، بین جهت گیری یادگیری با نوآوری محصول تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد. انعطاف پذیری معنی دار نمی باشد.

**کلیدواژه‌ها:** جهت گیری استراتژیک، انعطاف پذیری استراتژیک، نوآوری محصول، شرکت پارس خودرو.

## **استناد:**

اکبری مهرآباد، مرتضی و رحیمیان، اشرف و احمدی، امیر. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر جهت گیری استراتژیک و انعطاف پذیری استراتژیک در نوآوری محصول (مطالعه موردی: شرکت پارس خودرو). نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۴(۴). ۴۵-۳۳.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۰

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۷/۰۱

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۲، دوره ۴، شماره ۴، پیاپی ۲۲

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

اصلی ترین عامل انگیزه برای ارائه محصول یا خدمت جدید نزد شرکت ها، توجه به ابعاد مختلف خواسته ها و نیازمندی های مشتریان است. نوآوری باعث موفقیت و بهبود عملکرد بنگاه می گردد. با افزایش تعداد سازمان ها و واحدهای کسب و کار و پیرو آن رقابت فزاینده، همچنین تغییرات سلیقه ای مشتریان و بالا رفتن سطح انتظارات آنها، بزرگترین چالشی که سازمانها با آنها مواجه می شوند حفظ و ایجاد مزیت رقابتی است. دسترسی به این دو مقوله نیازمند این است که بنگاهها از استراتژی استفاده نمایند که متناسب با این محیط باشد. بررسی ها نشان داده است اکثر شرکت های موفق بین المللی از استراتژی استفاده می نمایند (فرد آر، ۲۰۱۰)، انتظار می رود با جهت گیری استراتژیک می توان موجبات توسعه عملکرد نوآوری را فراهم نمود. اگرچه پژوهش های فراوانی در خصوص تاثیر مدیریت استراتژیک و مولفه های آن بر نوآوری در ایران انجام شده است. اما در خصوص تاثیر و ارتباط جهت گیری استراتژیک با نوآوری، پژوهش های بسیار محدودی انجام شده است.

درک هدفمند از پروژه های نوآوری محصول جدید در صنعت خودروسازی می تواند به فرایند مدیریت بهتر، هدایت شود و در نتیجه موفقیت در تولید محصول جدید را افزایش دهد. مشکلی که در این زمینه وجود دارد و با توجه به شرایط کنونی جامعه، نوآوری از اهمیت بالایی برخوردار است و در غیر اینصورت اگر شرکتهای خودرو سازی نتوانند فرایند خود را با شرایط بازار تطبیق دهند، از صحنه رقابت خارج خواهد شد (فارسینجانی، ۱۳۹۴). از طرفی دیگر تجربه نشان داده است که نوآوری محصول معمولاً به کندی صورت می پذیرد. در نتیجه این بحث مطرح می شود که کدام یک از مؤلفه های جهت گیری استراتژیک و انعطاف پذیری استراتژیک نقش مؤثرتری در نوآوری محصول در شرکت پارس خودرو را دارد.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

محصولات جدید که بسیار نوآورانه هستند، فرصت های ارزشمندی را برای رشد و مزیت های رقابتی به شرکت ها ارائه می دهند. محققان نوآوری به طور فزاینده ای بر اهمیت نوآوری محصول برای عملکرد شرکت، با تمرکز ویژه بر عوامل حیاتی نوآوری موفق محصول تاکید کرده اند. دو جریان تحقیقاتی اخیر، مبتنی بر منطق مبتنی بر منبع و دیدگاه قابلیت پویا، بر جهت گیری استراتژیک و انعطاف پذیری استراتژیک به عنوان مقدمات نوآوری محصول تمرکز دارند. ادبیات جهت گیری استراتژیک استدلال می کند که جهت گیری استراتژیک مجموعه اصولی است که فعالیت ها و رفتارهای استراتژیک شرکت ها را برای تضمین نوآوری، دوام و عملکرد آنها هدایت می کند. انعطاف پذیری استراتژیک ظرفیتی استوار برای مدیریت یکنواخت ریسک برای تسهیل واکنش پیشگیرانه به آشفتگی ها، فرصت ها و تهدیدهای خارجی است

## جهت گیری استراتژیک

جهت گیری استراتژیک سازمانی موضوع داغی است که توجه محققان حوزه هایی مانند بازاریابی، نوآوری و اطلاعات را به خود جلب کرده است. از آنجا که می توان جهت گیری استراتژیک را الگوی حاکم بر تصمیمهای کسب و کار در راستای عملکرد برتر تعریف نمود و جهت گیری استراتژیک چگونگی حرکت تهاجمی یا تدافعی سازمان را منعکس می کند و نمایانگر رغبت شرکت در اکتشاف و توسعه توانایی ها محصولات یا بازارها است (کازمساپ، ۲۰۱۷) بنابراین میتوان نقش جهت گیریهای استراتژیک یک سازمان را در فعالیتهای نوآورانه آن در نظر گرفت. بر توسعه پایدار و نحوه قرارگیری آن بر عملکرد شرکت تأثیر می گذارد (آدامز

۲۰۱۹، سازمان ها می توانند جهت گیری استراتژیک را به دلیل عدم اطمینان بازار خارجی اتخاذ کنند (شفیق، ۲۰۲۰). برای تثبیت موقعیت خود و حفظ عملکرد رقابتی، سازمان ها نیاز به نوآوری محصولات جدید در مقایسه با رقبای دارند (مجید، ۲۰۲۰). از این رو، سازمان نیاز به تغییر جهت گیری کارآفرینانه به سمت عملکرد رقابتی دارد (شین و همکاران، ۲۰۲۰). توانایی استراتژی سازمان برای تغییر سیاست ها و طراحی مطابق با بازار خارجی، منابع اصلی برای حفظ عملکرد رقابتی در مقایسه با رقیب است. ونکاترمان (۱۹۸۹) پیشنهاد می کند که جهت گیری های استراتژیک، نگرش های رقابتی و رفتارهای اجرای استراتژی شرکت هستند که کل شرکت را فراگرفته است. در تعریف گویتون و خوراب (۱۹۹۷) جهت گیری استراتژیک، اشاره به گرایش استراتژیک شرکتها در ایجاد رفتارهای مناسب دارد به طوری که منجر به عملکرد بهتر شرکتها میشود (توماس و همکاران، ۲۰۱۷). دو نوع مهم جهت گیری استراتژیک، جهت گیری کارآفرینی و جهت گیری یادگیری است. شرکت ها با گرایش کارآفرینی قوی بیشتر مستعد شروع فعالیت ها و رفتارهای شرکتی اکتشافی، نوآورانه، پیشگیرانه و بالقوه پرخطر هستند. جهت گیری کارآفرینی به عنوان فلسفه شرکت مطرح است، اما فرایند مفهوم سازی شامل رفتار و نگرش های واقعی است که باعث ایجاد سردرگمی در ارائه معیاری ساختاری برای آن میشود (ویکلوند، ۲۰۰۲). کوین و لومپکین (۲۰۱۱) در مورد جهت گیری کارآفرینی معتقدند که در تجزیه و تحلیل جهت گیری کارآفرینی توسط شرکتها به جنبه های رفتاری نیز توجه میشود. کوین و والس (۲۰۱۲) استدلال می کنند که ساختار جهت گیری کارآفرینی مستلزم الگوهای رفتاری پایدار است، زیرا آنها پایداری الگوهای رفتاری را تضمین میکنند (کانتور، ۲۰۱۶). جهت گیری یادگیری شامل فرهنگ سازمانی است که برای یادگیری سازمانی ارزش قائل است. شرکت هایی که جهت گیری یادگیری قوی دارند، به احتمال زیاد متعهد به یادگیری، ایجاد دیدگاه مشترک و حفظ ذهنیت باز هستند. جهت گیری یادگیری یک نگرش اساسی به یادگیری تعریف شده است، یعنی نوعی ویژگی سازمانی و مدیریتی است که موجب تسهیل روند یادگیری سازمانی میشود و اجزای حیاتی سازمان یادگیرنده را تشکیل میدهد. از سوی دیگر، جهت گیری یادگیری احتمال ایجاد و استفاده از دانش را تحت تأثیر قرار میدهد (شاهدوستی و کریمی، ۱۳۹۹). چهار مؤلفه مهم جهت گیری یادگیری شامل تعهد به یادگیری، دید مشترک، ذهن باز و به اشتراک گذاری دانش درون سازمانی است. توسعه جهت گیری یادگیری در سازمانها به کارکنان در درک اهداف و استراتژی های سازمان خود کمک می کند، تعهد کارکنان به یادگیری سازمانی را افزایش داده و کارکنان را به استفاده مناسب از منابع سازمان همچون منابع دانشی ترغیب و تشویق مینماید که این عوامل در نهایت موجب موفقیت سازمانی خواهند شد (هروی و همکاران، ۲۰۱۹). شرکت ها با گرایش کارآفرینی قوی ممکن است جهت گیری یادگیری بیشتر را نشان دهند. اولاً، شرکت های بسیار کارآفرین ریسک پذیری هستند که نوآور و تهاجمی هستند. بنابراین، شکل ها، الگوها و روال های سازمانی کنونی را سریع تر می شکنند. جهت گیری کارآفرینی همچنین تضمین می کند که جو سازمانی به نفع خلاقیت، یادگیری سازمانی و تبادل دانش است. دوم، جهت گیری کارآفرینی، شرکت هایی را با نگرش فعال و تهاجمی قادر می سازد تا منابع را به یادگیری سازمانی، از جمله یادگیری و جذب دانش از رقبای همکاران اختصاص دهند. جهت گیری یادگیری به نوآوری محصول کمک می کند زیرا تبادل اطلاعات شرکت با محیط خارجی و جذب، درک و کاربرد اطلاعات ارزشمند را افزایش می دهد. بر این باوریم که شرکت ها با سطح بالایی از گرایش کارآفرینی، پایگاه دانش خود را با پرورش جو سازمانی و فرهنگ یادگیری و نوآوری غنی می کنند. کسب، درک و به کارگیری دانش، ایجاد دانش و فناوری های جدید را تسهیل می کند. بنابراین، چنین شرکت هایی احتمال بیشتری برای معرفی نوآوری های محصول خواهند داشت (چن هان و شومان ژانگ، ۲۰۲۱).

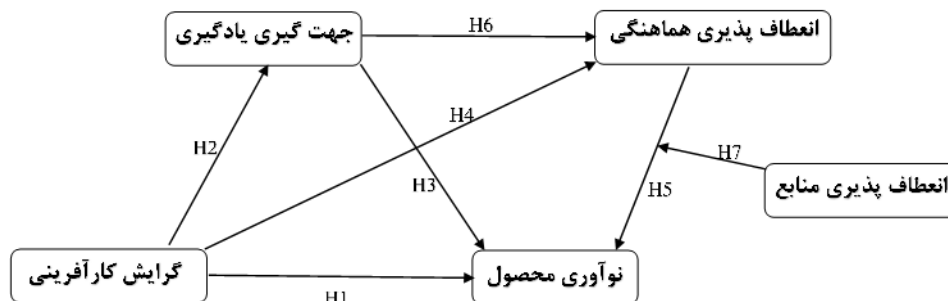
## انعطاف پذیری استراتژی

انعطاف پذیری رویکردی اساسی به مدیریت عدم اطمینان محیطی است. انعطاف پذیری سازمانی به عنوان قابلیت پویای شرکت به واکنش فعال به محیط رقابتی در حال تغییر تصور شده که ممکن است مزیت رقابتی پایدار برای سازمان به وجود آورد. سازمان ها در جنبه های زیادی به انعطاف پذیری و توانایی سازگاری با عدم اطمینان محیطی نیازمندند. بویژه در جنبه های نیروی انسانی، این توانایی سازگاری از اشکال مختلفی که عموماً به عنوان انعطاف پذیری نیروی انسانی تعریف شده اند، به دست می آید. در محیط نامطمئن، داشتن انعطاف پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش آفریناست (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۱). انعطاف پذیری استراتژیک شامل منابع قابل استفاده یک شرکت (انعطاف پذیری منابع) و توانایی شرکت برای استفاده از این منابع (انعطاف پذیری هماهنگی) است. انعطاف پذیری استراتژیک برای افزایش اثربخشی برنامه ها، استراتژی ها و ارتباطات است که به طور بالقوه عملکرد شرکت را افزایش می دهد. انعطاف پذیری منابع با چند منظوره بودن، قابلیت اشتراک گذاری و تغییر پذیری منابع یک شرکت مشخص می شود. انعطاف پذیری هماهنگی توانایی سازمان ها برای به اشتراک گذاری و تغییر منابع داخلی است. انعطاف پذیری هماهنگی همچنین واسطه پیوند بین گرایش کارآفرینانه و نوآوری محصول است. شرکت های کارآفرین محور می توانند فرصت های بازار و فناوری را شناسایی، استفاده کنند و به آنها پاسخ دهند. آنها همچنین واکنش بهتری به تغییرات محیطی دارند و می توانند زمان بازخورد و هزینه های پاسخ را کاهش دهند. چنین شرکت هایی همچنین منابع را به نحو احسن تخصیص و استفاده کردند، ارزش منابع را افزایش دادند و موانع توسعه فناوری ها و محصولات را از بین بردند. سرعت، کارایی و انعطاف پذیری حل مسئله در این شرکت ها به طور قابل توجهی افزایش یافته و نوآوری محصول ارتقا یافته است (چن هان و شومان ژانگ، ۲۰۲۱) از این منظر، انعطاف پذیری به عنوان یک قابلیت در نظر گرفته میشود که از طریق آن سازمان میتواند به راحتی با تغییرات احتمالی محیط سازگار شود (سخار و همکاران، ۲۰۱۶) انعطاف پذیری از راههای مختلفی برای

سازمان (شرکت) ایجاد ارزش میکند. نخست زمانی که وضعیت شرکت تغییر میکند، سازمان میتواند به سرعت اقدامات خود را تغییر دهد. دوم، احتمالاً منجر به رفتارهای انعطاف پذیر در میان کارکنان خواهد شد. سوم، شرکت را قادر میسازد تا شیوه های مشابه در واحدهای مختلف را ارائه دهد و در نتیجه برای ایجاد یکپارچگی در سراسر سازمان کمک میکند (اوبیدا و گارسیا، ۲۰۱۷). چنین توانایی سازمانی که منابع موجود را به طور موثر و کارآمد با توجه به محیط بیرونی اصلاح می کند می تواند به سازمان کمک کند تا مزیت رقابتی پایدار کسب کند (مجید و همکاران، ۲۰۱۹).

بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سؤال اساسی زیر می باشد: آیا جهت گیری استراتژیک و انعطاف پذیری استراتژیک در نوآوری محصول در شرکت پارس خودرو تاثیر دارد؟

## مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## فرضیه های پژوهش

### فرضیه های اصلی

جهت گیری های استراتژیک، انعطاف پذیری استراتژیک بر نوآوری محصول در شرکت پارس خودرو تاثیر دارد

### فرضیه های فرعی

گرایش کارآفرینی بر نوآوری محصول در شرکت پارس خودرو تاثیر دارد.

جهت گیری یادگیری تاثیر بر گرایش کارآفرینی و نوآوری محصول را در شرکت پارس خودرو میانجی گری می کند.

جهت گیری یادگیری بر نوآوری محصول در شرکت پارس خودرو تاثیر دارد.

انعطاف پذیری هماهنگی تاثیر بر گرایش کارآفرینی و نوآوری محصول را در شرکت پارس خودرو میانجی گری می کند.

گرایش کارآفرینی تاثیر انعطاف پذیری هماهنگی را از طریق جهت گیری یادگیری در شرکت پارس خودرو ارتقا می دهد و در نتیجه تاثیر بر نوآوری محصول در شرکت پارس خودرو دارد.

انعطاف پذیری هماهنگی تاثیر بر جهت گیری یادگیری و نوآوری محصول در شرکت پارس خودرو را میانجی گری می کند.

انعطاف پذیری منابع، تاثیر بر انعطاف پذیری هماهنگی و نوآوری محصول در شرکت پارس خودرو را تعدیل می کند.

## پیشینه پژوهش

محمد طالاری و همکاران (۱۴۰۰) طی تحقیق با عنوان " بررسی نقش جهت گیری کارآفرینی در موفقیت محصولات جدید شرکت های دانش بنیان با تأکید بر بازاریابی دوسوتوان " یافته های پژوهش نشان داد بازاریابی دوسوتوان موجب میشود جهت گیری کارآفرینی بر عملکرد محصول جدید در شرکت های دانش بنیان تأثیر بگذارد و میزان موفقیت محصولات جدید این شرکت ها را افزایش دهد؛

بنابراین، باتوجه به رابطه جهت گیری کارآفرینی با عملکرد محصول جدید، شرکت های دانش بنیان باید گام های مؤثری برای ارتقای شاخص های اصلی کارآفرینانه برای نهادینه شدن آثار و دستاوردهای آن بردارند؛ به طوریکه این فعالیت های کارآفرینانه فرصتی برای دوسوتوانی بازاریابی و راه حلی برای تعادل بین اکتشاف و بهره برداری در بهبود عملکرد محصول جدید خواهد بود.

نسترن دارینی و همکاران (۱۴۰۰) طی تحقیق باعنوان " رابطه بین جهت گیری یادگیری با جو ایمنی روانشناختی و یادگیری تیمی معلمان تربیت بدنی استان گلستان" یافته های پژوهش نشان داد رابطه بین جهت گیری یادگیری و جو ایمنی روانشناختی مثبت و معنی دار است. همچنین رابطه بین جهتگیری یادگیری و یادگیری تیمی معلمان تربیت بدنی مثبت و معنی داری بود. بخش دیگری از نتایج نشان داد رابطه بین جو ایمنی روانشناختی و یادگیری تیمی معلمان تربیت بدنی مثبت و معنی داری است. در نهایت، نتایج نشان داد رابطه بین جهتگیری یادگیری و یادگیری تیمی معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی جو ایمنی روانشناختی مثبت و معنی دار است.

سید امیرحسین طیبی ابوالحسینی و همکاران (۱۳۹۹) طی تحقیق باعنوان " تأثیر ظرفیت جذب دانش بر نوآوری استراتژیک با توجه به نقش تعدیل گری رقابت پذیری و انعطاف پذیری استراتژیک" هدف اصلی پژوهش حاضر، تحلیل تأثیر ظرفیت جذب دانش بر نوآوری استراتژیک است، ضمن اینکه این پژوهش بررسی میکند که رقابت پذیری و انعطاف پذیری استراتژیک چه نقشی در تقویت یا تضعیف این رابطه ایفا میکنند. روش پژوهش، کمی و به صورت پیمایش است که با ابزار پرسشنامه انجام شده است. در نهایت، مشخص شد که ظرفیت جذب دانش بر نوآوری استراتژیک مؤثر است. همچنین رقابت پذیری و انعطاف پذیری استراتژیک در رابطه بین ظرفیت جذب دانش و نوآوری استراتژیک، نقش تعدیل گری ایفا میکند و شدت رابطه را افزایش میدهند. با توجه به نتایج تحقیق میتوان دریافت که در دنیای رقابتی امروز، سازمانهایی که توانایی برنامه ریزی با رویکرد رقابتی داشته و به انعطاف پذیری استراتژیک در ایجاد انطباق با شرایط در زمان های مختلف توجه می نمایند، بهتر میتوانند در مسیر نوآوری گام بردارند.

حسب الله طاهر پور کلانتری و سیده مریم حسینی (۱۳۹۹) طی تحقیقی باعنوان " تأثیر جهت گیری یادگیری بر نوآوری استراتژیک در پرتو جو نوآورانه سازمانی " هدف اصلی پژوهش حاضر، تحلیل تأثیر جهت گیری یادگیری بر نوآوری استراتژیک بوده است. همچنین، این پژوهش بررسی میکند که جو سازمانی نوآورانه چه نقشی در تقویت یا تضعیف این رابطه ایفا میکنند. رویکرد پژوهش قیاسی و استراتژی آن پیمایش از نوع همبستگی است. نتایج نشان می دهند جهت گیری یادگیری بر نوآوری استراتژیک تأثیرگذار است. همچنین جو نوآورانه سازمانی نیز در رابطه بین جهت گیری یادگیری و نوآوری استراتژیک نقش تعدیل گر ایفا میکند

سمانه الماسی و همکاران (۱۳۹۸) طی تحقیق باعنوان " بررسی تاثیر انعطاف استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: ادارات ورزش و جوانان غرب کشور)" هدف از انجام این تحقیق بررسی تاثیر انعطاف استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: ادارات ورزش و جوانان غرب کشور) بود. نتایج تحقیق حاضر نشان داد بین انعطاف پذیری استراتژیک و کارآفرینی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد.

مینگا یانگ و همکاران (۲۰۲۲) طی تحقیق باعنوان " تاثیر یادگیری سازمانی، هوش تجاری و نوآوری بر عملکرد مالی شرکتهای نوآور " بر اساس این مطالعه می توان نتیجه گرفت یافته های تحقیق نشان می دهد که هوش تجاری و نوآوری تأثیر مهمی بر رفتار شرکت ها دارند. اما بین یادگیری سازمانی و عملکرد مالی این شرکت ها رابطه معناداری وجود نداشت.

لینوس جاناتان وم و همکاران (۲۰۲۲) طی تحقیق باعنوان " آیا انعطاف پذیری هماهنگی رابطه بین جهت گیری استراتژیک و عملکرد نوآورانه را واسطه می کند؟ " نتایج نشان می دهد که جهت گیری استراتژیک ، انعطاف پذیری هماهنگی در مهارت کارکنان و نه در تمرین منابع انسانی به طور قابل توجهی با عملکرد نوآورانه و همچنین واسطه ارتباط با جهت گیری استراتژیک مرتبط است.. بنابراین، ما به این نتیجه رسیدیم که عملکرد نوآورانه را می توان از طریق جهت گیری استراتژیک افزایش داد و از طریق انعطاف پذیری هماهنگی در مهارت های کارکنان توضیح داد.

سورچمن و همکاران(۲۰۲۱) طی تحقیق باعنوان " تأثیر گرایش کارآفرینی و مدیریت استعداد در مورد عملکرد تجاری صنایع خلاق در اندونزی " این مطالعه با هدف توسعه مفهومی مبتنی بر تحقیقات تجربی در زمینه بهبود عملکرد بهینه کسب و کار انجام می شود. بر اساس یافته ها، نتایج نشان می دهد که جهت گیری کارآفرینی با واسطه مدیریت استعداد و بازارگرایی می تواند عملکرد کسب و کار صنعت خلاق را برای بهتر شدن بهبود بخشد.

انی ساویتری و همکاران(۲۰۲۰) طی تحقیق باعنوان " آیا نوآوری می تواند تأثیر سازگاری، جهت گیری کارآفرینی را بر عملکرد کسب و کار واسطه کند؟ " بر اساس یافته ها، جهت گیری کارآفرینی نقش مثبتی در بهبود نوآوری در کسب و کارها ایفا می کند. جهت گیری کارآفرینی بر عملکرد کسب و کار تأثیر نمی گذارد. جهت گیری کارآفرینی کسب و کارها مستقیماً سود ایجاد نمی کند. نوآوری بر عملکرد کسب و کار تأثیر می گذارد. بهبود در نوآوری موفقیت عملکرد تجاری کسب و کارها را تعیین می کند. چن هان و شومان ژانگ(۲۰۲۰) طی تحقیق باعنوان " جهت گیری های استراتژیک متعدد و انعطاف پذیری استراتژیک در نوآوری محصول " نتایج نشان می دهد که جهت گیری کارآفرینانه، نوآوری محصول شرکت را از طریق سه مسیر موازی تحریک می کند. اول، جهت گیری کارآفرینی با افزایش جهت گیری یادگیری، نوآوری محصول را بهبود می بخشد. دوم، جهت گیری کارآفرینی با افزایش انعطاف پذیری هماهنگی بر نوآوری محصول تأثیر مثبت می گذارد. سوم، جهت گیری کارآفرینی، نوآوری محصول را از طریق اثرات میانجی زنجیره ای جهت گیری یادگیری و انعطاف پذیری هماهنگی تقویت می کند.

### روش شناسی

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده ها، توصیفی-پیمایشی است. تحلیل داده ها با نرم افزار SPSS 23 و همچنین نرم افزار PLS 3 مبتنی بر روش حداقل مربعات جزئی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش را ۳۰۰ نفر پرسنل واحد تضمین کیفیت شرکت پارس خودرو تشکیل میدهد. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان به تعداد ۱۶۹ نفر بوده که به همین تعداد پرسش نامه استاندارد توزیع و جمع آوری شد. روش نمونه گیری نیز به صورت تصادفی ساده می باشد. روش گردآوری داده ها از روش پیمایشی (پرسش نامه) می باشد. روش گردآوری داده ها مطالعات کتابخانه ای و توزیع پرسش نامه استاندارد بوده است. ابزار اصلی این پژوهش، پرسشنامه با طیف ۵گزینه ای لیکرت است. بخش اول پرسشنامه که مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی و بخش دوم که بخش اصلی و مربوط به سؤال های پژوهش که برگرفته از فرضیه ها و مدل پژوهش است. بدین منظور برای سنجش گرایش کارآفرینی از معیار ۱۰ ماده ای وانگ (۲۰۰۸) شامل ۷ سؤال ، جهت گیری یادگیری ۷سؤال از چارچوب سینکولا و همکاران (۱۹۹۷) ، انعطاف پذیری منابع ۴ سوال از معیار سانچز (۱۹۹۵) ، انعطاف پذیری هماهنگی ۴ سوال از معیار سانچز (۱۹۹۵) و نوآوری محصول ۴ سوال از معیار لی و آتواهنه-گیما (۲۰۰۱) استفاده شده است. همچنین برای سنجش روایی و پایایی هر سازه به ترتیب شاخص های میانگین واریانس استخراج شده و پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ محاسبه گردید. سازه ها با پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بالاتر از ۰,۷، از پایایی مناسبی برخوردارند. شاخص AVE نشان میدهد چه درصدی از واریانس سازه مورد مطالعه تحت تأثیر نشانگرهای آن سازه بوده و از آن به روایی همگرا نیز یاد میشود. محققان مقادیر بالای ۰,۵ را برای نیکویی این شاخص تعیین نموده اند. با توجه به نتایج آزمون



چولگی و کشیدگی نشاندهنده غیرنرمال بودن متغیرهای پژوهش می باشد، لذا روش PLS برای تحلیل داده های پژوهش حاضر انتخاب گردید. در ادامه، داده های توصیفی تحلیل و سپس بررسی برازش مدل و آزمون فرضیه های مبتنی بر آن انجام شده است.

### یافته ها

باتوجه به نتایج آزمون چولگی و کشیدگی در جدول (۱) مبین توزیع غیرنرمال برخی از متغیرهای پژوهش است، لذا روش PLS برای تحلیل داده های پژوهش حاضر انتخاب گردید.

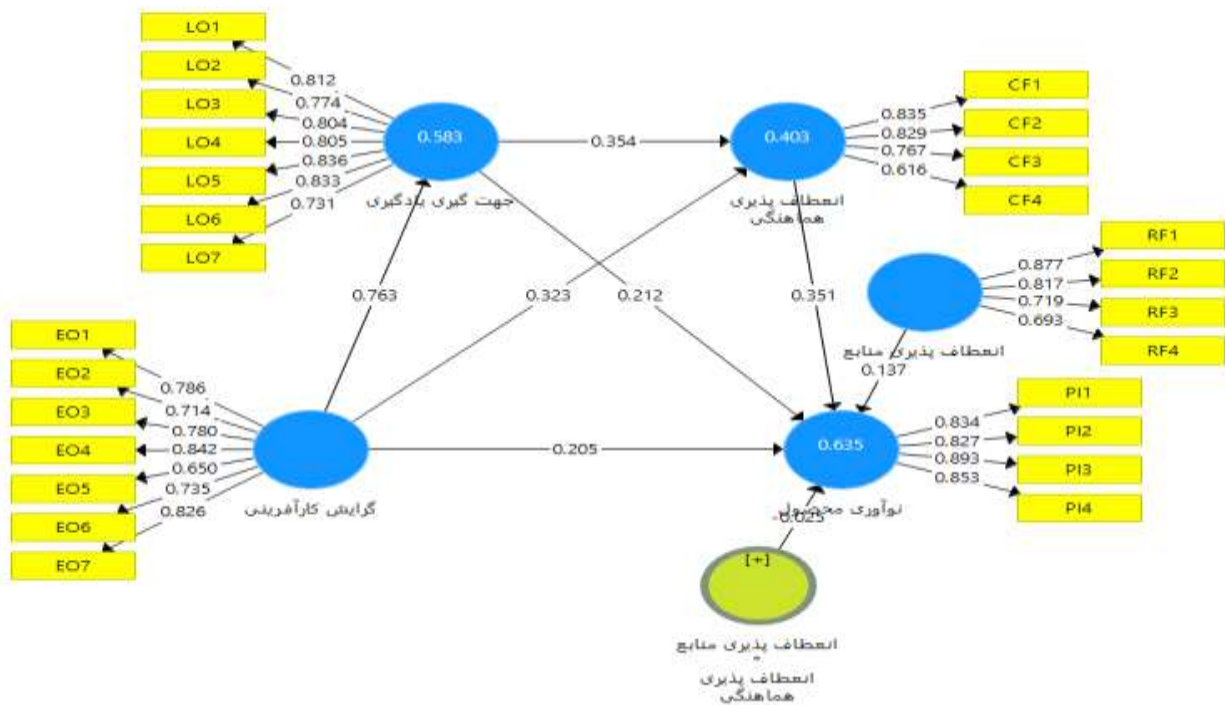
جدول ۱: آزمون چولگی و کشیدگی

	نوآوری محصول (Product Innovation)	انعطاف پذیری هماهنگی (Coordination Flexibility)	انعطاف پذیری منابع (Resource Flexibility)	جهت گیری یادگیری (Learning Orientation)	گرایش کارآفرینی (Entrepreneurial Orientation)
N	169	169	169	169	169
Valid	0	0	0	0	0
Missing	.781	.578	.486	2.323	1.230
Skewness چولگی	.187	.187	.187	.187	.187
Std. Error of Skewness	.122	.306	1.591	9.224	2.888
Kurtosis کشیدگی	.371	.371	.371	.371	.371
Std. Error of Kurtosis					

با توجه به اینکه مدل پژوهش حاضر، روابط بین چندین متغیر پنهان (متغیرهای اصلی پژوهش) را به طور همزمان اندازه گیری می کند، بنابراین به منظور تحلیل داده ها و آزمون فرضیات از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. در این پژوهش برای کسب نتایج دقیقتر، برای آزمون مدل مفهومی پژوهش، از نرم افزار پی ال اس ۳ که یک فن مدلسازی مسیر واریانس محور است و امکان بررسی نظریه و سنجه ها را به طور همزمان فراهم میسازد (فورنل و لارکر ۱۹۸۱)، استفاده شد. در این روش دو مدل مورد بررسی قرار میگیرد: ۱-مدل بیرونی؛ که برای بررسی روابط میان شاخصها (سؤالات پژوهش) با متغیرهای اصلی مربوط به خود استفاده میشود. که درواقع معادل همان مدل اندازه گیری در روشهای کوواریانس محور است. ۲-مدل درونی؛ که بخش ساختاری مدل را میسنجد و برای بررسی روابط میان متغیرهای پنهان (متغیرهای اصلی) که فرضیات تحقیق از روابط میان آنها شکل میگیرد، بکار میرود.

### مدل بیرونی (اندازه گیری) فرضیات پژوهش

در مرحله اول فاز تجزیه و تحلیل دادهها، باید با مدل اندازه گیری سنجیده شود تا مشخص گردد که مدل دارای سطح قابلقبولی از روایی و پایایی هست. با بررسی این مدل ارتباط بین متغیرها و نشانگرهای مشاهده شده را معین میشود. این مرحله با استفاده از تابع PLS-Algorithm انجام میشود.



شکل ۲: خروجی مدل بیرونی (ضرایب استاندارد) مدل پژوهش در نرم افزار smart pls

### شاخصهای روایی و پایایی مدل تحقیق

جهت بررسی برازش مدل، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده میکنیم.

بدین منظور شاخصهای برازندگی که در (جدول ۲) آمده است باید مورد بررسی قرار گیرد.

جدول ۲: شاخص های برازندگی (روایی و پایایی) تحقیق

سوالات	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	
EO1	0/786	0/882	0/907	0.584	گرایش کارآفرینی (Entrepreneurial Orientation)
EO2	0/714				
EO3	0/780				
EO4	0/842				
EO5	0/650				
EO6	0/735				
EO7	0/826				
LO1	0/812	0/906	0/925	0.640	جهت گیری یادگیری (Learning Orientation)
LO2	0/774				
LO3	0/804				
LO4	0/805				
LO5	0/836				
LO6	0/833				
LO7	0/731				
RF1	0/877	0/784	0/860	0.609	انعطاف پذیری منابع (Resource Flexibility)
RF2	0/817				
RF3	0/719				
RF4	0/693				
CF1	0/835	0/763	0/849	0.588	انعطاف پذیری هماهنگی (Coordination Flexibility)
CF2	0/829				
CF3	0/767				
CF4	0/616				

PI1	0/834	0/875	0/914	0.726	نوآوری محصول (Product Innovation)
PI2	0/827				
PI3	0/893				
PI4	0/853				

مطابق با نتایج جدول (۲) میتوان گفت سنجه های پژوهش از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردار دارند. پس از سنجش پایایی و روایی همگرا، روایی واگرا یا آزمون فورنل-لاکر<sup>۱</sup> باید گرفته شود. معیار فورنل لارکر ادعا میکند که یک متغیر باید در مقایسه با معرفهای سایر متغیرهای مکنون، پراکندگی بیشتری را در بین معرفهای خودش داشته باشد. بنابراین از نظر آماری، AVE هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین توان دوم همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای مکنون باشد. برای کاهش محاسبات میتوان از روش معادل یعنی مقایسه جذر AVE با همبستگیها بهره برد. نتایج معیار فورنل لارکر آمده است.

<sup>1</sup> Fornell & Larker

جدول ۳: معیار Fornell-Larcker

انواع پذیری منابع	انعطاف پذیری هماهنگی	جهت گیری یادگیری	نوآوری محصول	گرایش کارآفرینی
(Resource Flexibility)	(Coordination Flexibility)	(Learning Orientation)	(Product Innovation)	(Entrepreneurial Orientation)
0/780				
0/574	0/767			
0/716	0/600	0/800		
0/654	0/694	0/690	0/852	
0/720	0/593	0/763	0/685	0/764

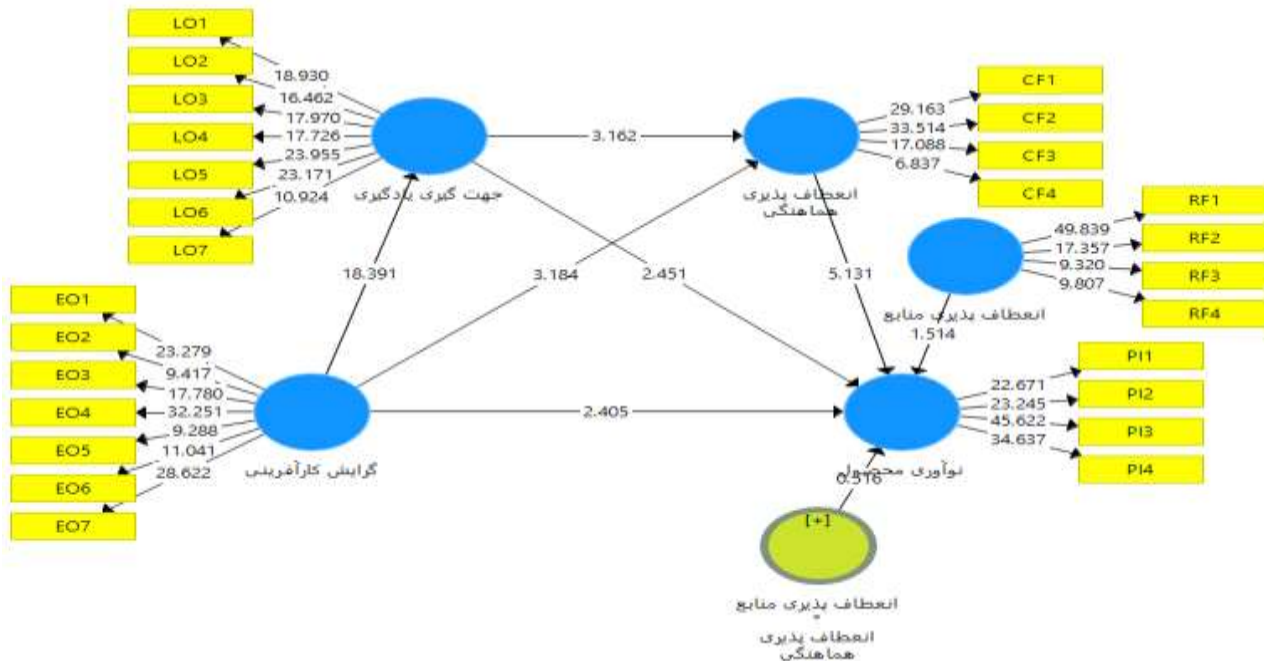
همانطور که در (جدول ۳) مشاهده میکنید، در بررسی معیار Fornell-Larcker نشان داده شده است که مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس (ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده (AVE))، از کلیه مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگتر میباشند. این امر نیز نشاندهنده همبستگی شاخص ها با سازه وابسته به آنهاست. با توجه به نتایج به دست آمده از مدل اندازه گیری در نرم افزار اسمارت پی.ال.اس که در بررسی روایی و پیاپی مدل نشان داده شد و با توجه به توضیحات مربوط به آستانه قبولی برای شاخص های مذکور در (جدول ۳)، تمامی نتایج به دست آمده در مدل اندازه گیری مورد تأیید قرار میدهند. لذا نتیجه میگیریم که مدل از برازش مناسبی برخوردار است. بنابراین مدل نهایی توانسته است به گونه مناسبی روابط بین سؤالات توصیف کنند هم تغییر را بیان کنند. در مرحله بعد که تحلیل مسیر (یا همان مدل ساختاری) مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

#### مدل درونی (بrazش مدل ساختاری تحقیق)

در مرحله بعد مدل ساختاری و روابط بین سازه ها باید مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور از تابع Bootstrapping استفاده

میشود. (شکل ۲) خروجی مدل ساختاری را نشان میدهد.

مقدار عددی در رابطه ها نشان دهنده آماره تی (t-value) هست که در واقع ملاک اصلی تأیید یا رد فرضیات است. اگر این مقدار آمار به ترتیب از ۱/۶۴، ۱/۹۶، ۲/۵۷ بیشتر باشد نتیجه میگیریم که آن فرضیه در سطوح ۹۵، ۹۰ و ۹۷ درصد تأیید میشود.



شکل ۳: خروجی مدل درونی (معادلات ساختاری) مدل پژوهش در نرم افزار smart pls

### معیار ضریب تعیین

متداولترین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درونزای (وابسته) مدل است.  $R^2$  عیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا را دارد، و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی  $R^2$  در نظر گرفته میشود. مطابق با جدول زیر، مقدار  $R^2$  برای سازه های درونزای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید میسازد.

جدول ۴: ضریب تعیین  $R^2$ 

متغیر وابسته	$R^2$	R Square Adjusted	شدت
انعطاف پذیری هماهنگی	0/403	0/396	متوسط
جهت گیری یادگیری	0/583	0/580	متوسط
نوآوری محصول	0/635	0/623	متوسط

باتوجه به جدول ۴ ضریب تعیین تعدیل شده بهره وری، تنوع محصول، زنجیره تامین و مزیت رقابتی به ترتیب ۰/۴۰۳، ۰/۵۸۳، ۰/۶۳۵ است که این اعداد بیان می کنند به ترتیب حدود ۴۰ درصد، ۶۳ درصد، ۵۸ درصد و ۶۴ درصد از تغییرات این سه متغیر تحت تأثیر متغیرهای پژوهش است و مابقی عواملی هستند که در مدل در نظر گرفته نشده است.

#### معیار استون گیسر<sup>۱</sup> ( $Q^2$ )

معیار دیگر قدرت پیش بینی مدل را نشان میدهد. در واقع کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درونزا اندازه گیری میکند. هنسلر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای نشان دادن قدرت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه های برون مربوط به آن تعریف کرده اند. برای محاسبه شاخص  $Q^2$  از تکنیک بلایند فولدینگ<sup>۳</sup> استفاده می شود. مطابق با جدول ۵ نتایج آزمون به شرح ذیل می باشد.

جدول ۵: معیار استون گیسر ( $Q^2$ )

متغیر وابسته	$Q^2$	شدت
انعطاف پذیری هماهنگی	0/214	متوسط
جهت گیری یادگیری	0/337	متوسط
نوآوری محصول	0/410	قوی

<sup>1</sup> Stone-Geisser Criterion

<sup>2</sup> Hensler et al

<sup>3</sup> Blindfolding

خلاصه نتایج آماری

جدول ۶: نتایج رد و تائید فرضیات تحقیق در یک نگاه

نتیجه	سطح معناداری	آماره t	انحراف معیار	ضریب مسیر استاندارد شده	مسیر
تایید	0/000	3/996	0/089	0/357	جهت گیری های استراتژیک -> نوآوری محصول
تایید	0/000	5/292	0/091	0/479	انعطاف پذیری استراتژیک -> نوآوری محصول
تایید	0/017	2/405	0/085	0/205	گرایش کارآفرینی -> نوآوری محصول
تایید	0/018	2/364	0/068	$0/763 * 0/212 = 0/162$	گرایش کارآفرینی -> جهت گیری یادگیری -> نوآوری محصول
تایید	0/015	2/451	0/086	0/212	جهت گیری یادگیری -> نوآوری محصول
تایید	0/005	2/802	0/040	$0/323 * 0/351 = 0/113$	گرایش کارآفرینی -> انعطاف پذیری هماهنگی -> نوآوری محصول
تایید	0/005	2/744	0/034	$0/763 * 0/354 * 0/351 = 0/095$	گرایش کارآفرینی -> جهت گیری یادگیری -> انعطاف پذیری هماهنگی -> نوآوری محصول
تایید	0/007	2/724	0/046	$0/354 * 0/351 = 0/124$	جهت گیری یادگیری -> انعطاف پذیری هماهنگی -> نوآوری محصول
تایید	0/000	5/131	0/068	0/351	انعطاف پذیری هماهنگی -> نوآوری محصول
رد	0/141	1/514	0/090	0/137	انعطاف پذیری منابع -> نوآوری محصول
رد	0/606	0/516	0/048	-0/025	انعطاف پذیری منابع * انعطاف پذیری هماهنگی -> نوآوری محصول

همان گونه که نتایج جدول شماره (۶) نشان می دهد، نتایج معناداری ضرایب براساس مقدار آماره t گزارش شده است. به طوری که اگر مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر باشد، با اطمینان ۹۵ درصد می توان نتیجه گرفت که متغیر مستقل بر متغیر وابسته تاثیر دارد و از آنجایی که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ می باشد و ضریب مسیر های مثبت هستند می توان نتیجه گرفت فرضیه ها نیز مورد تایید می باشند. با توجه به نتایج جدول (۶) می توان نتیجه گرفت که انعطاف پذیری منابع، تاثیر بر انعطاف پذیری هماهنگی و نوآوری محصول در شرکت پارس خودرو را تعدیل نمی کند.

نتیجه گیری

در این پژوهش یک مدل مفهومی برای بررسی تأثیر چند جهت گیری استراتژیک و انعطاف پذیری استراتژیک بر نوآوری محصول شرکت پارس خودرو انتخاب کردیم. تأثیر جهت گیری کارآفرینی بر نوآوری محصول شرکت، که با جهت گیری یادگیری و انعطاف پذیری هماهنگی میانجی گری می شود و با انعطاف پذیری منابع تعدیل می شود، از لحاظ نظری پیشنهاد شد و با ۱۶۹ پاسخ نظرسنجی از کارکنان واحد تضمین کیفیت شرکت پارس خودرو مورد بررسی قرار گرفت. یافته ها تایید می کنند که جهت گیری کارآفرینی نوآوری محصول شرکت را از طریق سه مسیر افزایش می دهد: (۱) اثر میانجی گرایش یادگیری. (۲) اثر میانجی انعطاف پذیری هماهنگی. (۳) زنجیره اثر میانجی گری چندگانه جهت گیری یادگیری و انعطاف پذیری هماهنگی. ما نقش انعطاف پذیری



استراتژیک را در رابطه با جهت گیری‌های استراتژیک متعدد و نوآوری محصول شناسایی می‌کنیم. نتایج نشان می‌دهد که انعطاف پذیری هماهنگی به عنوان یک واسطه عمل می‌کند، در حالی که انعطاف پذیری منابع یک تعدیل کننده است. این یافته از تحقیق موجود که تنها تأثیر مستقیم انعطاف پذیری منابع را بر نوآوری شرکت به رسمیت نمی‌شناسد، با آشکار کردن اثر تعدیل کننده انعطاف پذیری منابع بر رابطه هماهنگی انعطاف پذیری-نوآوری شرکت، فاصله می‌گیرد. علاوه بر این، انعطاف پذیری منابع تأثیر انعطاف پذیری هماهنگی را بر نوآوری محصول تعدیل نمی‌کند، بنابراین نمی‌تواند اثر میانجی مثبت انعطاف پذیری هماهنگی و اثر میانجی زنجیره ای جهت گیری یادگیری و انعطاف پذیری هماهنگی را تقویت کند.

نتایج نشان می‌دهد که جهت گیری کارآفرینی یک جهت گیری استراتژیک فراگیر است که با تسهیل جهت گیری یادگیری و انعطاف پذیری هماهنگی، نوآوری محصول شرکت را آغاز می‌کند. این امر تأثیر مثبت جهت گیری کارآفرینی، جهت گیری یادگیری و انعطاف پذیری استراتژیک را بر نوآوری شرکت پارس خودرو تأیید می‌کند (نتایج این تحقیق با یافته های داخلی؛ حبیب الله طاهر پور کلانتری و سیده مریم حسینی ۱۳۹۹، بهرام رضازاده و مینا آسیابان ۱۳۹۷، عزیزپور لبندی و ناطقی جهرمی ۱۳۹۵؛ احمدی سراوانی و همکاران ۱۳۹۴، سمانه الماسی و همکاران ۱۳۹۸ همسو می‌باشد. همچنین با یافته های خارجی؛ بروزویچ، ۲۰۱۸؛ سانچز ۱۹۹۵، چن هان و شومان ژانگ ۲۰۲۰، بوسو، کادوگان ۲۰۱۲، کویین و ولز ۲۰۱۸، لی و همکاران ۲۰۰۸، شنگ و چین ۲۰۱۶) همراستا می‌باشد.

در ادامه، یافته های فرضیه فرعی اول نشان داد گرایش کارآفرینی بر نوآوری محصول در شرکت پارس خودرو تاثیر دارد. شرکت‌ها با گرایش کارآفرینی قوی بیشتر مستعد شروع فعالیت‌ها و رفتارهای شرکتی اکتشافی، نوآورانه، فعال و بالقوه مخاطره آمیز هستند. در زمینه اقتصاد در حال گذار شرکت پارس خودرو، جهت گیری کارآفرینی نوآوری محصول شرکت را تحریک می‌کند. جهت گیری کارآفرینانه رفتارهای پویای محیطی شرکت را تقویت می‌کند. بنابراین، معتقدیم که جهت گیری کارآفرینی به نوآوری محصول در شرکت پارس خودرو کمک می‌کند. نتایج پژوهش با نتایج (محرابی ۱۳۹۷، خواهنده کارنما ۱۳۹۶، محمد طالاری و همکاران ۱۴۰۰، سعید کریمی و مریم شاهدوستی ۱۳۹۷، آلولو ۲۰۱۹، لی و دیداناهاو ۲۰۱۴، چاوز و همکاران ۲۰۱۷، زهیر و همکاران ۲۰۱۶، آدوماکو و همکاران ۲۰۱۶) همخوانی دارد. فرضیه دوم به این صورت بیان شد که جهت گیری یادگیری تاثیر بر گرایش کارآفرینی و نوآوری محصول را در شرکت پارس خودرو میانجی گری می‌کند. به طور کلی، جهت گیری کارآفرینی، جهت گیری یادگیری را برای افزایش نوآوری محصول در شرکت پارس خودرو تحریک می‌کند. جهت گیری کارآفرینی شرکت را با نگرش فعال و تهاجمی قادر می‌سازد تا منابع را به یادگیری سازمانی، از جمله یادگیری و جذب دانش از رقبا یا همکاران اختصاص دهد. نتایج پژوهش با نتایج (جیمز و همکاران ۲۰۰۸، کالانتونه و همکاران ۲۰۰۲، اشلاقی و ماتوفی ۲۰۱۱، لین و همکاران ۲۰۰۸، اوکتاویو و همکاران ۲۰۱۹، مطابقت دارد. فرضیه فرعی سوم به این صورت مطرح گردید که جهت گیری یادگیری بر نوآوری محصول در شرکت پارس خودرو تاثیر دارد. جهت گیری یادگیری به نوآوری محصول کمک می‌کند زیرا تبادل اطلاعات شرکت با محیط خارجی و جذب، درک و کاربرد اطلاعات ارزشمند را افزایش می‌دهد. نتایج پژوهش با نتایج (نسترن دارینی و همکاران ۱۴۰۰، آرگوت و همکاران ۲۰۰۴ و کامینسکی و همکاران ۲۰۰۸) همسو است. فرضیه فرعی چهارم به این صورت مطرح گردید که انعطاف پذیری هماهنگی تاثیر بر گرایش کارآفرینی و نوآوری محصول را در شرکت پارس خودرو میانجی گری می‌کند. انعطاف پذیری هماهنگی پیوند بین گرایش کارآفرینی و نوآوری محصول را نیز واسطه می‌کند. شرکت‌هایی که کارآفرینی دارند می‌توانند فرصت‌های بازار و فناوری را شناسایی کنند، مورد استفاده قرار دهند. آنها همچنین واکنش بهتری به تغییرات محیطی دارند و می‌توانند زمان بازخورد و هزینه های پاسخ را

کاهش دهند. چنین شرکت هایی منابع را به طور کارآمد تخصیص و استفاده می کنند، ارزش منابع را افزایش می دهند و موانع توسعه فناوری ها و محصولات پیشرفت را حذف می کنند. به طور خلاصه، جهت گیری کارآفرینی انعطاف پذیری هماهنگی را افزایش می دهد و انعطاف پذیری هماهنگی به فعالیت های نوآوری محصول کمک می کند. پیرو فرضیه فرعی چهارم، فرضیه های فرعی پنجم و ششم نیز با این صورت مطرح گردید که: فرضیه فرعی پنجم: گرایش کارآفرینی تاثیر انعطاف پذیری هماهنگی را از طریق جهت گیری یادگیری در شرکت پارس خودرو ارتقا می دهد و در نتیجه تاثیر بر نوآوری محصول در شرکت پارس خودرو دارد. فرضیه فرعی ششم: انعطاف پذیری هماهنگی تاثیر بر جهت گیری یادگیری و نوآوری محصول در شرکت پارس خودرو را میانجی گری می کند. از آنجا که جهت گیری یادگیری و انعطاف پذیری هماهنگی هر دو واسطه ارتباط بین گرایش کارآفرینی و نوآوری محصول هستند، ارزش بررسی رابطه بین این دو مسیر را دارد. اول، جهت گیری یادگیری با افزایش توجه شرکت به فعالیت های یادگیری سازمانی، یک فرهنگ و جو سازمانی یادگیری محور ایجاد می کند. دوم، جهت گیری یادگیری به شرکت ها اجازه می دهد تا پردازش اطلاعات و توانایی های یادگیری استراتژیک خود را بهبود بخشند که آنها را قادر می سازد تا از طریق ترکیب مجدد منابع، با تغییرات و پویایی های محیطی سازگار شوند. بنابراین، جهت گیری یادگیری، انعطاف پذیری هماهنگی را ارتقا می دهد. نتایج این پژوهش با نتایج (حسین دهقان دهنوی و غزاله ندافی ۱۳۹۵، سید امیرحسین طیبی ابوالحسنی و همکاران ۱۳۹۹، مصطفی حسین زاده و همکاران ۱۳۹۹، همچنین با یافته های خارجی؛ لینوس جاناتان وم و همکاران ۲۰۲۲، هذار عمر محمد و همکاران ۲۰۲۲، باتاچاریا و همکاران ۲۰۰۵، هوتگم و ون گیس ۲۰۱۴، هاموند و همکاران ۲۰۱۱، لینوس جاناتان وم و همکاران ۲۰۲۲) همسومی باشد. فرضیه فرعی هفتم نیز به این صورت مطرح گردید که انعطاف پذیری منابع، تاثیر بر انعطاف پذیری هماهنگی و نوآوری محصول در شرکت پارس خودرو را تعدیل می کند. انعطاف پذیری منابع و انعطاف پذیری هماهنگی می تواند بر اینرسی سازمانی غلبه کند. شرکت هایی که انعطاف پذیری منابع بهتری دارند، منابع خود را برای طیف وسیع تری از کاربردهای جایگزین، با هزینه ها و زمان کمتری برای جابجایی از یک برنامه به برنامه دیگر، استفاده می کنند. انعطاف پذیری هماهنگی به شرکت ها کمک می کند تا منابع را از طریق سیستم ها و فرآیندهای سازمانی بیکربندی و استقرار دهند. انعطاف پذیری منابع، استفاده از منابع را گسترش می دهد و تغییرات و تنظیمات سازمانی را تسهیل می کند. انعطاف پذیری هماهنگی شرکت ها را قادر می سازد تا به سرعت با منابع موجود مطابق با تغییرات محیطی و نیازهای استراتژیک سازگار شوند و آنها را ادغام کنند، بنابراین نوآوری مستمر را برای غلبه بر اینرسی سازمانی و استحکام استراتژیک ترویج می کند. ترکیبی از انعطاف پذیری منابع و انعطاف پذیری هماهنگی نه تنها باعث ایجاد تغییر و تجدید سازمان می شود، بلکه یک جو سازمانی مثبت را برای نوآوری محصول ایجاد می کند. از آنجایی که انعطاف پذیری منابع اثر انعطاف پذیری هماهنگی را بر نوآوری محصول افزایش نمی دهد، اثر میانجی انعطاف پذیری هماهنگی در پیوند بین گرایش کارآفرینی و نوآوری محصول نیز تشدید می شود. نتایج این تحقیق با یافته های داخلی؛ محرابی ۲۰۱۸، همچنین یافته های خارجی؛ گروبر و همکاران ۲۰۱۰ و کوزلانرک و همکاران ۲۰۱۴ همسومی باشد.

## منابع

پیریش، ر، امیری، و، جعفری، م، ایمانی برندق، م. (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر کارآفرینی سازمانی و جهت گیری کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی کارآفرینی استراتژیک در شرکت های صنعتی استان زنجان، مدیریت بهره‌وری، شماره ۱۹، ۲۳-۴۵.

خلیل نژاد، ش. زارع، ر. وطن پرست، ا. (۱۳۹۶)، تأثیر ظرفیت جذب دانش نوآوری استراتژیک با در نظر گرفتن نقش تعدیل گر جهت گیری استراتژیک، مدیریت بهره وری، شماره ۱۴ (۵۳)، ۱۶۳-۱۸۱.

شاهدوستی، م.، و کریمی، س. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان همدان: نقش میانجی گرایش یادگیری و یادگیری سازمانی، مجله کارآفرینی در کشاورزی، ۵ (۳)، ۶۷-۸۰

صحت، س. ایزدپناه، ب. قربانی پاچی، آ. (۱۳۹۴)، تأثیر انعطاف پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش واسطه ای رفتار شهروندی سازمانی در شرکت بیمه ایران، مدیریت بهره وری، دوره ۱۳، شماره ۱، ۱۴۳-۱۸۰.

فارسیجانی، ح. بکلری، ع. (۱۳۹۳). تبیین نقش انعطاف پذیری تولید در کلاس جهانی (مطالعه موردی: گروه خودروسازی سایپا). تحقیق مدیریت دولتی سال هشتم شماره ۳۰، ۹۹-۱۲۰.

Adams, P.; Freitas, I.M.B. (2019); Fontana, R. Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *J. Bus. Res.* 97, 129–140

Camps, J., Oltra, V., Aldás-Manzano, J., Buenaventura-Vera, G., & Torres-Carballo, F. (2016). Individual performance in turbulent environments: The role of organizational learning capability and employee flexibility. *Human Resource Management*, 55(3), 363–383

Chen Han, Shuman Zhang, (2021). Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 5–39

Fred R., D. (2010), *Strategic Management*, translated by Ali Parsaian and Seyyed Mohammad Arabi, (2011) cultural research book, 22nd edition.

Harvey, J.F., Johnson, K.J., Roloff, K.S., & Edmondson, A.C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726-1751

Kantur, D. (2016). Strategic Entrepreneurship: Mediating the Entrepreneurial Orientation Performance Link. *Management Decision*, 54(1), 24-43.

Kasemsap, K. (2017). Strategic innovation management: An integrative framework and causal model of knowledge management, strategic orientation, organizational innovation, and organizational performance. In *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 86-101). IGI Global.

Majid, A., Yasir, M., Yasir, M., & Yousaf, Z. (2020). Network capability and strategic performance in SMEs: The role of strategic flexibility and organizational ambidexterity. *Eurasian Business Review*, 11(4), 587–610

Majid, A., Yasir, M., Yousaf, Z., & Qudratullah, H. (2019). Role of network capability, structural flexibility and management commitment in defining strategic performance in

- hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3077–3096.
- Mu, J., Thomas, E, Peng, G, & Di Benedetto, A (2017). Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. *Industrial Marketing Management*, 64, 187-201
- Qodriah, S. L., Darsono, Asri, L. R., & Sapja, A. (2021). Strategy Orientation, Innovation Capability, and Women Entrepreneurial Performance in Culinary Business in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(7), 203–213.
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V.(2016). A Study of HR Flexibility and Firm Performance: A Perspective from ITS Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(1), 57-75
- Shafique, I., & Saeed, M. (2020). Linking elements of entrepreneurial orientation and firm performance: Examining the moderation of environmental dynamism. *Middle East Journal of Management*, 7(1), 93.
- Shen, H., Mei, N., & Gao, Y. (2020). Matching entrepreneurial orientation and operations strategy for manufacturing firms in China. *Operations Management Research*, 13(1–2), 39–52.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P.(2017). Human Resource Flexibility and Performance in the Hotel Industry: the Role of Organizational Ambidexterity. *Personnel Review*, 46(4).
- Wiklund, J. (2006). *The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship*. Translated by: P., Davidsson, F., Delmar, & J., Wiklund, Cheltenham: Entrepreneurship and the Growth of Firms, Edward Elgar Publishing