

اثرات پیمان‌های راهبردی بر روابط بین یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد مالی شرکت

دکتر بهمن حاجی پور*
مرتضی کرد**

چکیده

دست‌یابی به عملکرد مالی برتر یکی از موضوعات مورد علاقه شرکت‌ها و محققان رشته مدیریت است. هدف از این تحقیق بررسی اثرات یادگیری سازمانی و نوآوری بر عملکرد مالی شرکت‌هاست. و این که "آیا این اثرات به دلیل ارتباط شرکت با هم‌پیمانان بهبود پیدا می‌کند؟" الگوی تحقیق روی ۱۰۵ نمونه از شرکت‌هایی که دارای پیمان راهبردی بوده‌اند با استفاده از الگویابی معادله ساختاری و بر اساس روش‌شناسی کمترین مربعات بخشی (PLS) مورد آزمون قرار گرفت. تحلیل‌ها نشان داد که یادگیری سازمانی و نوآوری بر عملکرد مالی شرکت‌ها اثر مستقیم دارد. ضمن این که مشخص شد یکی از منابع خارجی قابل

* استادیار مدیریت دانشگاه شهید چمران اهواز

** مرتضی کرد کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسئول) Tarisha88@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۰/۷/۱۷

تاریخ دریافت: ۸۹/۳/۲۵

اتکا برای یادگیری و نوآوری خارجی شرکت‌ها پیمان راهبردی است. به طوری که تشکیل پیمان‌های راهبردی باعث بهبود روابط بین یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد مالی می‌شود.

واژه‌های کلیدی: یادگیری سازمانی، نوآوری، پیمان‌های راهبردی، عملکرد

مقدمه

به صورت تاریخی، هدف از پیمان‌های راهبردی بهبود عملکرد شرکت‌ها از طریق تسهیم مخاطره و کاهش هزینه بود. امروزه، شرکت‌ها به دنبال کسب عملکرد برتر از طریق توسعه محصولات، فرایندها و خدمات جدید به کمک شرکا هستند. همان طور که محصولات و خدمات شرکت‌ها به سرعت دانش محور می‌شوند، تصمیم‌گیری شرکت‌ها به تشکیل پیمان‌ها به قابلیت‌های کارا و اثربخش شرکا در یادگیری به وسیلهی تحصیل دانش، منابع و قابلیت‌ها بستگی دارد (جیانگ و لی، ۲۰۰۸). نوآوری به سرعت در حال تبدیل شدن به یک عامل تعیین کننده برای بقا و عملکرد شرکت به عنوان نتیجهی تکامل تدریجی یک محیط رقابتی می‌باشد (ویل رایت و کلارک، ۱۹۹۲). اهمیت نوآوری محصول برای نتایج خوب درازمدت شرکت اکنون به طور وسیعی شناخته شده و گسترش پیدا کرده است (کاپن^۱ و همکاران، ۱۹۹۲). نوآوری به معنی به کارگیری ایده‌های خلاق در یک سازمان می‌باشد (مایر و مارکوئیز^۲، ۱۹۶۹)، بنابراین به طور وسیعی به یادگیری سازمانی ارتباط دارد (آلگه^۳، ۲۰۰۸). از یادگیری سازمانی به عنوان یک هدف نهایی یاد می‌شود، در حالی که از نظر سهامداران هدف نهایی از شراکت شرکت‌ها، بهبود در نتایج مالی مثل بهره‌وری و سودآوری است. از آن جایی که شرکت‌ها به دنبال دستیابی به مزیت رقابتی از طریق یادگیری سازمانی (جیانگ و لی، ۲۰۰۸) و نوآوری هستند، ما به دنبال پاسخ به این سؤالات هستیم که یادگیری سازمانی و نوآوری چه تأثیری بر عملکرد سازمان دارند و در

1- Wheelwright & Clark

2- Capon

3- Myers & Marquis

4- Alegre

نهایت این که با دخالت دادن متغیر پیمان‌های راهبردی این روابط چه تغییری می‌کنند. در این تحقیق یادگیری سازمانی و نوآوری به عنوان عوامل کلیدی دست‌یابی به عملکرد برتر در نظر گرفته می‌شوند. و توانایی شرکت‌ها در یادگیری از منابع خارجی و هم‌چنین توانایی خلق ایده‌های جدید به کمک شرکای پیمان برای کسب مزیت رقابتی از اهمیت بالایی برخوردار است.

در این تحقیق رابطه‌ی بین یادگیری سازمانی و نوآوری، یادگیری سازمانی و عملکرد و نوآوری و عملکرد در سطح یک شرکت بررسی می‌شود. اما از آن جایی که دانش کمی درباره‌ی اثرات یادگیری سازمانی و نوآوری بر عملکرد در زمینه‌ی پیمان‌های راهبردی وجود دارد، ما این اثرات در این تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مبانی نظری

پیمان‌های راهبردی

پیمان‌های راهبردی همکاری بین دو یا چند سازمان برای توسعه، تولید یا فروش کالاها و خدمات است. پیمان‌های راهبردی را می‌توان به سه طبقه‌ی کلی تقسیم کرد: پیمان‌های غیر سرمایه‌ای^۱ پیمان‌های سرمایه‌ای^۲، و سرمایه‌گذاری مشترک^۳. در پیمان‌های غیرسرمایه‌ای شرکت‌های درگیر در پیمان برای توسعه، تولید یا فروش محصولات و خدمات توافق می‌کنند ولی برای این کار سرمایه‌های خود را درگیر نمی‌کنند و یک واحد سازمانی مستقل تلاش‌های مشترک را مدیریت می‌کند. به علاوه، این ارتباطات مشترک به وسیله‌ی شکل‌های مختلف قراردادهای مدیریت می‌شود: توافقات لیسانس (که یک شرکت به شرکت دیگر اجازه‌ی استفاده از نام تجاری برای فروش محصولات را می‌دهد)، قراردادهای عرضه (که یک شرکت عرضه محصولات شرکت دیگر را به عهده می‌گیرد) و قراردادهای توزیع (که در آن یک شرکت توافق می‌کند که محصولات شرکت دیگر را

1- nonequity alliances

2- equity alliances

3- joint ventures

توزیع کند) از جمله پیمان‌های راهبردی غیر سرمایه‌ای است. در پیمان‌های سرمایه‌ای، شرکت‌های همکاری کننده، قراردادهای مکملی در سهام سایر شرکت‌ها منعقد می‌کنند. در سرمایه گذاری مشترک، شرکت‌های همکاری کننده در پیمان، یک شرکت مستقل بزرگ ایجاد می‌کنند که در آن شرکت سرمایه گذاری می‌کنند و هرگونه سود ایجاد شده‌ی ناشی از آن را تقسیم می‌کنند (بارنی، ۱۹۹۷).

یادگیری سازمانی

ایجاد یادگیری سازمانی ۴۰ سال پیش با کار دیربون و سایمون^۱ (۱۹۵۸) آغاز شد. تعاریف متعددی از یادگیری سازمانی وجود دارد که معمولاً بر تغییر در عملکرد یا شناخت (ویلیامز^۲، ۲۰۰۱) یا دامنه‌ای از رفتارهای بالقوه‌ی یک سازمان تأکید دارند (هابر^۳، ۱۹۹۱). از نوشته‌های مربوط به یادگیری سازمانی دو چارچوب اولیه به وجود آمده است؛ تغییر رفتار (اکتساب) و شناخت (ایجاد دانش) (گلین^۴ و همکاران، ۱۹۹۴). نظریه‌های یادگیری سازمانی که بر ایجاد دانش تمرکز می‌کنند به دنبال این هستند که دانش چگونه به وجود می‌آید، حفظ و منتقل می‌شود. در حالی که نظریه اکتساب مبتنی بر مفاهیم یادگیری به صورت محرک - پاسخ می‌باشد و نشان می‌دهد شرکت‌ها چگونه بر اساس تجربه‌های خود تغییر می‌کنند (لویت و مارچ^۵، ۱۹۸۸). در اکثر نظریه‌ها، ایجاد دانش به عنوان یک روند اجتماعی در نظر گرفته می‌شود که به مفروضات یا چارچوب‌هایی برای ارتباط در سازمان بستگی دارد (اسکانت^۶، ۱۹۹۷).

نوآوری

در ادبیات مربوط به نوآوری بیشتر روی نوآوری فن‌آورانه تمرکز شده است

1- Dearbron & simon
2- Williams
3- Huber
4- Glynn
5- Levitt & March
6- Schwandt

(آبرناتی و کلارک^۱، ۱۹۸۵؛ فریمن و سوت^۲، ۲۰۰۰). برای یک سازمان نوآوری از ایده‌ها یا رفتار نو به وجود می‌آید. بنابراین برای یک شرکت، نوآوری می‌تواند یک محصول یا خدمت جدید، یک فن‌آوری تولید، یک شیوه‌ی تولید جدید، و یا یک راهبرد جدید مدیریتی باشد (لیاوی^۳ و همکاران، ۲۰۰۸). اکثر نوآوری‌های موفق نتیجه‌ی تغییرات تدریجی در مفاهیم و روش‌شناسی‌هایی است که پیوسته به کار گرفته می‌شوند (تاشمن و نادلر^۴، ۱۹۸۶). گردآوری منابع سازمانی با تکیه بر خلق، جستجو، تحصیل و انتشار دانش و نوآوری سازمانی مؤثر، کلید کسب مزیت‌های رقابت پایدار در محیط دائماً در حال تغییر می‌باشد (لمون و ساهوتا^۵، ۲۰۰۴). نوآوری سازمانی باعث ایجاد محصولات یا خدمات مفید و ارزشمندی در یک زمینه‌ی سازمانی می‌شود (وودمن^۶ و همکاران، ۱۹۹۳). بسیاری از سازمان‌ها از فعالیت‌های نوآورانه به عنوان یک سلاح رقابتی استفاده می‌کنند. نوآوری سازمانی عبارت است از گرایش سازمان‌ها به توسعه یا بهبود محصولات یا خدمات جدید و موفقیت آن‌ها در عرضه‌ی این محصولات یا خدمات به بازار. این رویکرد با تعریف دامن پور (۱۹۹۱) از نوآوری به عنوان "تولید کالا یا خدمات جدید مطابق با نیاز یک استفاده‌کننده‌ی خارجی و یا بازار" مطابقت دارد.

عملکرد

روش عموماً پذیرفته شده‌ای برای اندازه‌گیری عملکرد شرکت‌ها وجود ندارد ولی معمولاً نتایج مالی و حسابداری، هدف‌نهایی بسیاری از شرکت‌هاست (جیانگ و لی، ۲۰۰۸). مطالعات تجربی گذشته نشان می‌دهد که عملکرد یک سازه‌ی چند بعدی است که باید با چندین معیار اندازه‌گیری شود. موضوع عملکرد سابقه‌ی زیادی در ادبیات مربوط به پیمان دارد. بسیاری از مطالعات گذشته بر موضوع خود پیمان‌ها تمرکز کرده‌اند. در حالی که تمرکز

1- Abernathy & Clark
2- Freeman & Soete
3- Liao
4- Tushman & Nadler
5- Lemon & Sahota
6- Woodman

صرف بر عملکرد پیمان‌ها ممکن است مشکل باشد. نتایج واقعی پیمان‌ها اغلب به دلیل ساختارهای چندگانه و ماهیت موقتی بودن پیمان‌ها گزارش نمی‌شود (جیانگ و لی، ۲۰۰۸). موفقیت پیمان‌ها و عملکرد باید نهایتاً به یک فرصت رقابتی و عملکرد برتر برای شرکت تبدیل شود (داس و تنگ، ۲۰۰۳). بنابراین عملکرد شرکت به صورت مشارکتی، می‌تواند موضوع مهمی در تحقیقات مربوط به پیمان باشد. در این تحقیق عملکرد شرکت با استفاده از متغیرهای بهبود فروش، سودآوری، بازده دارایی‌ها و بازده حقوق صاحبان سهام اندازه‌گیری می‌شود (جیانگ و لی؛ ۲۰۰۸).

رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد

تحقیقات مربوط به یادگیری سازمانی نشان می‌دهد که یادگیری بر عملکرد شرکت تأثیر دارد. و اثر متغیرهای دیگر بر عملکرد شرکت را از راه‌های مختلف تعدیل می‌کند. یادگیری سازمانی باعث بهبود بقا و اثربخشی تحصیل، تنوع و ورود به بازارهای خارجی و افزایش مشتری‌مداری می‌شود و نوآوری را تسهیل می‌کند (بپوجی^۱، ۲۰۰۴). هدف اصلی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بهبود کمی و کیفی عملکرد، کمک به شرکت برای افزایش فروش و حفظ و گسترش مشتریان است. بنابراین، شرکت‌هایی که به سرعت یاد می‌گیرند به قابلیت‌های راهبردی بزرگتری دست پیدا می‌کنند که آن‌ها را قادر می‌سازد مزیت رقابتی خود را حفظ کنند و عملکرد خود را بهبود بخشند (سنگه^۲ و همکاران، ۱۹۹۴). اسلاتر و نارور^۳ (۱۹۹۵) نشان دادند که شرکت‌هایی که پیوسته به یادگیری گرایش دارند، شانس بهتری برای پیگیری و پاسخ‌گویی به نیاز مشتریان دارند، از فرصت‌های بازار و آرایه‌ی محصولات نهایی بهره‌برداری مناسب‌تری می‌کنند و نتایجی را به دست می‌آورند که منجر به سطح بالایی از سودآوری، رشد فروش و حفظ مشتری می‌شوند.

1- Bapuji

2- Senge

3- Slater & Narver

از آن جایی که یادگیری بخش مهمی در هرگونه تلاش برای بهبود عملکرد و دستیابی به مزیت رقابتی است (مارچ^۱، ۱۹۹۱) فرضیه زیر را می‌توان بیان کرد:
فرضیه ۱) بین یادگیری سازمانی و عملکرد شرکت رابطه مثبتی وجود دارد.

رابطه بین پیمان‌های راهبردی، یادگیری سازمانی و عملکرد

نظریه‌های سازمان و مدیریت یادگیری سازمانی را به روش‌های مختلفی تعریف می‌کنند. اما در همه‌ی این نظریه یادگیری سازمانی شامل تحصیل و به‌کارگیری دانش جدیدی به وسیله سازمان است. از پیمان‌ها با شرکت‌های دیگر به عنوان ابزاری برای تحصیل دانش جدید، مهارت‌ها و تجربه‌ها برای بهبود شایستگی یک سازمان یاد می‌شود. پیمان‌ها وسیله ایجاد فرصت هستند: ساختارهای رسمی یک پیمان، آزمایشگاهی برای یادگیری ایجاد می‌کند (اینکپن^۲، ۱۹۹۸).

محققان مدیریت و بازاریابی معتقدند رابطه قوی بین اولین وارد شونده‌ها به بازار و سودآوری وجود دارد (رابینسون^۳، ۱۹۸۵). داس^۴ و همکاران (۱۹۹۸) با تعمیم این نتیجه، نشان دادند که شرکت‌هایی که سودآوری بالاتری دارند، احتمالاً شرکت‌هایی هستند که اولین وارد شونده‌ها به پیمان‌های راهبردی هستند. طبق وابستگی منابع شرکت‌ها برای به دست آوردن منابعی که فاقد آن هستند به پیمان‌های راهبردی وارد می‌شوند. با توجه به ارتباط بین پیمان‌های راهبردی، یادگیری سازمانی و عملکرد فرضیه زیر بیان می‌شود:

فرضیه ۲) رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد شرکت در صورت وجود پیمان‌های راهبردی تقویت خواهد شد.

رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری

نوآوری به معنی خلق و به‌کارگیری ایده‌ها، فرایندها و محصولات جدید و

1- March
2- Inkpen
3- Robinson
4- Das

فرایند یادگیری سازمانی بر تحصیل، انتشار و استفاده از دانش دلالت دارد که این فرایند با نوآوری سازمانی ارتباط دارد (آرگوت^۱ و همکاران، ۲۰۰۳). فرایند خلق دانش سازمانی که یادگیری سازمانی در امتداد آن قرار دارد، یکی از بنیانهای نوآوری است. در این فرایند، خلق دانش جدید به خودی خود اهمیت ندارد بلکه این فرایند باعث تقویت نوآوری می‌شود. نوآوری سازمانی به پایگاه دانش شرکت بستگی دارد. که این پایگاه دانش به وسیله یادگیری سازمانی تقویت می‌شود (کوهن و لوینتال^۲، ۱۹۹۰). شرکتی که به فرایند یادگیری معتقد است با افزایش قابلیت‌های نوآوری خود و با استفاده از توانایی پیش‌بینی و درک نیازهای مشتری، فن‌آوری‌های جدید و کاربردی که این فن‌آوری‌ها در خلق نوآوری دارد، ظرفیت قوی برای فهمیدن نقاط قوت و ضعف رقبا و یادگیری از موفقیت‌ها و شکست‌های آنها به دست می‌آورد که باعث می‌شود شرکت‌ها فرصت‌های ناشی از تقاضای مشتری را کمتر از دست بدهند. یادگیری سازمانی از خلاقیت حمایت می‌کند (سانچز و ماهونی^۳، ۱۹۹۶)، ایده‌ها و دانش جدید را القا می‌کند (دامن پور^۴، ۱۹۹۱) و توانایی درک و اجرای آنها را افزایش می‌دهد (دامن پور، ۱۹۹۱). فرضیه‌ی زیر این ارتباط را بررسی می‌کند:

فرضیه ۳) بین یادگیری سازمانی و نوآوری رابطه مثبتی وجود دارد.

رابطه بین پیمان‌های راهبردی و نوآوری

شرکت‌ها از رویکردهای مختلفی برای بهبود و افزایش شانس نوآوری استفاده می‌کنند. یکی از این رویکردها استفاده از پیمان‌های راهبردی برای نوآوری است. برای مثال، برای انجام تحقیقات مشترک، شرکت‌ها می‌توانند یک پیمان تحقیق و توسعه تشکیل دهند. پیمان تحقیق و توسعه می‌تواند کمک بسیار زیادی به نوآوری کند. زیرا در این شرایط شرکت‌ها قادرند مخاطره و هزینه‌های تحقیق و توسعه خود را بین شرکا پخش کنند و به یک صرفه جویی نسبت به مقیاس دست پیدا

1- Argote

2- Cohen & Levinthal

3- Sanchez & Mahoney

4- Damanpour

کنند (دیدز و هیل^۱، ۱۹۹۶). ایزینهارت و اسپچون هون^۲ (۱۹۹۶) با بررسی نوآوری به عنوان یکی از جنبه‌های کارآفرینی سازمانی به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های نوآور تمایل بیشتری به تشکیل پیمان‌های راهبردی دارند. برای کمک به تحصیل دانش، شرکت‌ها ممکن است از سرمایه گذاری مشترک به عنوان یکی از انواع پیمان‌های راهبردی برای خلق نوآوری استفاده کنند (گالاتی^۳، ۱۹۹۵). هدف اولیه پیمان‌های یادگیری این است که شرکت‌های شریک در پیمان از پایگاه دانش سایر شرکت‌ها یاد بگیرند (خانا و همکاران^۴، ۱۹۹۸). با در نظر گرفتن رابطه بین پیمان‌های راهبردی، نوآوری و یادگیری سازمانی فرضیه زیر به دست می‌آید:

فرضیه ۴) رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری در صورت وجود پیمان‌های راهبردی تقویت خواهد شد.

رابطه بین نوآوری و عملکرد

ادبیات مربوط به نوآوری خاطر نشان می‌کند که تحقیق و توسعه منجر به ایجاد یک دانش علمی می‌شود (گریلیچیز^۵، ۱۹۷۹) که یک شرکت می‌تواند از این علم در روش متفاوت برای توسعه دادن نوآوری‌ها و شایستگی‌ها استفاده کند و به وسیله توسعه فرایندهای کارا عملکرد را بهبود بخشد. برای مثال نوآوری می‌تواند هزینه‌های مربوط به تولید کالاها را به وسیله معرفی کردن تولیدات جدید یا به وسیله بهبود بخشیدن کیفیت کالاهای موجود کاهش دهد. که خود منجر به افزایش سهم بازار و فروش خواهد شد (منسفیلد^۶، ۱۹۶۸). نوآوری، شرکت را قادر قادر می‌سازد محصولات ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و متفاوت از دیگران عرضه کند. در نتیجه منجر به سطح بالاتری از عملکرد مالی برای شرکت می‌شود.

1- Deeds & Hill
2- Eisenhardt & Schoonhoven
3- Gulati
4- Khanna
5- Griliches
6- Mansfield

استیونس^۱ و همکاران (۱۹۹۹) معتقدند که سودآوری توسعه یک محصول جدید ارتباط مثبتی با خلاقیت در توسعه محصول جدید دارد. مک کلوی^۲ (۱۹۸۲) نیز بیان می‌کند که فعالیت‌های فنی که ورودی‌ها را به خروجی تبدیل می‌کند، برای بقای سازمان مهم هستند. در نتیجه، نوآوری فن‌آورانه برای یک شرکت به منظور به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی و بهبود عملکرد در یک محیط پویا ضروری است.

با توجه به این روابط، فرضیه‌های زیر تنظیم می‌گردد:

فرضیه ۵) بین نوآوری و عملکرد شرکت رابطه مثبتی وجود دارد.

فرضیه ۶) رابطه بین نوآوری و عملکرد مالی شرکت در صورت وجود پیمان‌های راهبردی تقویت خواهد شد.

روش تحقیق

بر اساس هدف، تحقیقات علمی را می‌توان به سه گروه بنیادی، کاربردی و تحقیق و توسعه تقسیم نمود (بازرگان و همکاران ۱۳۸۷). این تحقیق از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه شرکت‌های فعال در صنایع عمده کشور می‌باشد که دارای یکی از انواع پیمان‌های راهبردی شامل سرمایه‌گذاری مشترک، قرارداد توزیع و بازاریابی، توزیع و فروش مشترک، خرید مشترک و تسهیم تجهیزات، امتیاز و پروانه، پیمان مشارکت سرمایه، انتشار فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، قرارداد تحقیق و توسعه، قرارداد تولید مشترک و یا ادغام و تحصیل را طی ۶ سال از سال ۱۳۸۲ تا سال ۱۳۸۷ داشته باشند. روش نمونه‌گیری مورد استفاده برای انتخاب نمونه در انجام این تحقیق، با توجه به نامحدود بودن جامعه آماری تحقیق، روش نمونه‌گیری طبقه‌ای است. برای تعیین حجم نمونه این تحقیق، نوع پیمان‌های راهبردی به عنوان طبقات در نظر گرفته شده و پس از آن تعداد شرکت‌های هر طبقه مشخص شده و با استفاده از فرمول زیر تعداد شرکت‌های نمونه از هر طبقه مشخص گردیده است و شرکت‌های

1- Stevens

2- McKelvey

انتخابی در هر گروه نیز به صورت تصادفی انتخاب می‌شوند. پس از انتخاب شرکت‌های نمونه، از مدیر عامل یا مدیر مالی شرکت‌ها خواسته شده که به پرسش نامه تحقیق پاسخ دهند.

در این فرمول سطح اطمینان ۹۵٪ در نظر گرفته می‌شود.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p(1-p)}{\varepsilon^2}$$

$$Z_{\alpha/2} = Z_{0.025} = 1.96$$

براساس پیش‌آزمون به عمل آمده از یک نمونه ی ۳۰ تایی حدود ۸۰ درصد پاسخ دهندگان تأثیر متغیرهای مستقل را بر عملکرد مالی مثبت ارزیابی کرده‌اند. بنابراین در این تحقیق نسبت موفقیت (p) ۰/۸ در نظر گرفته شده است. و با توجه به ضریب خطا (ε) ۰/۰۸ حجم نمونه ۹۶ به دست آمد.

با توجه به فرمول مورد استفاده، حجم نمونه ۹۶ شرکت می‌باشد که به صورت تصادفی از بین جامعه آماری تحقیق انتخاب می‌گردند. اما از آنجا که احتمال می‌رفت برخی از پرسشنامه‌ها برگردانده نخواهد شد ۱۲۰ پرسشنامه توزیع شد که نهایتاً ۱۰۵ پرسش‌نامه جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پیرو روش دو مرحله‌ای پیشنهاد شده به وسیله اندرسون و گرینگ (۱۹۸۸) قبل از آزمون و ارزیابی الگوی ساختاری، ما پایایی شاخص‌های انعکاسی و سازه‌های متناظر و نیز روایی همگرا و افتراقی پرسش‌نامه را بررسی می‌کنیم. پایایی ابزار اندازه‌گیری دو قسمت سنجیده می‌شود، یکی مربوط به پایایی هر شاخص انعکاسی^۲ و سازه^۳ متناظر با آن است که با مقدار بار^۴ نشان داده می‌شود و دیگری پایایی مرکب^۵ همه شاخص‌های انعکاسی با سازه متناظر که برای تعیین همبستگی درونی ابزار اندازه‌گیری به کار می‌رود. مقدار پایایی مناسب برای هر شاخص با سازه متناظر با

1- Anderson & Gerbing
2- Reflective
3- Construct
4- Loading
5- Composite reliability

آن حداقل ۰/۶ (ساسیک^۱ و دیگران، ۲۰۰۹) و برای پایایی مرکب (pc) حداقل ۰/۷ است (ساسیک و دیگران، ۲۰۰۹؛ پینتو^۲ و دیگران، ۲۰۰۸). همان‌طور که در جدول شماره ۱ دیده می‌شود بار همه شاخص‌های انعکاسی با سازه متناظر بیشتر از ۰/۶ است. و نیز پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ است. بنابراین پایایی ابزار اندازه‌گیری تایید می‌شود.

برای تایید روایی ابزار اندازه‌گیری از دو شاخص روایی همگرا و روایی افتراقی استفاده می‌شود. اعتبار همگرا به این اصل بر می‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند. معیار فورنل و لارکر (۱۹۸۱) برای اعتبار همگرا بیشتر شدن میانگین واریانس‌های خروجی^۳ (AVE) از ۰/۵ است. اعتبار افتراقی با مقایسه جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون (جدول ۱-۲) سنجیده می‌شود. برای هر کدام از سازه‌های انعکاسی جذر AVE باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها در الگو باشد. آزمون دیگر اعتبار افتراقی از طریق محاسبه بار عرضی به دست می‌آید. اگر بار هر کدام از شاخص‌های انعکاسی برای هر سازه بیشتر از بار آن شاخص برای سایر سازه‌ها باشد، اعتبار افتراقی تایید می‌شود (پینتو و دیگران، ۲۰۰۸). خروجی PLS این موضوع را نیز تایید می‌کند. همان‌طور که در جدول ۲ مشخص است از آن جایی که جذر همه متغیرها بیشتر از همبستگی سازه‌ها با سایر سازه‌های موجود در الگو است، بنابراین ابزار اندازه‌گیری از روایی مناسبی برخوردار است. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز این مطالعه از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد. از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا به سؤالات با توجه به داشتن پیمان، جواب دهند. در این تحقیق نیز از مقیاس لیکرت هفت گزینه‌ای برای پاسخ سؤالات استفاده شده است. از تحلیل الگویابی معادله ساختاری^۴ برای آزمون فرضیات این مطالعه استفاده شده است. در فنون مورد استفاده SEM دو روش را می‌توان شناسایی کرد. SEM مبتنی بر کواریانس به علت توسعه چندین برنامه رایانه‌ای (مثل LISREL, EQS, AMOS) که به تخمین

1- Sosik

2- Pinto

3- Average Variance Extracted

4- Structural equation modeling (SEM)

این نوع الگو کمک می‌کنند، دیدگاهی است که مقبولیت گسترده‌تری دارد (پینتو، ۲۰۰۸). این دیدگاه بر حداکثر سازی کواریانس بین سازه‌های گوناگون تمرکز کرده است. به طور معکوس، دیدگاه کمترین مجذورات بخشی^۱ (PLS) که بر روی واریانس بین سازه‌ها تمرکز کرده است (وو^۲، ۲۰۱۰)، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در PLS پارامترهای ساختاری و اندازه‌گیری از طریق یک رویه تکراری تخمین زده می‌شوند که رگرسیون ساده و چندگانه را به وسیله کمترین مجذورات معمولی^۳ (OLS) ترکیب می‌کند. بنابراین از هرگونه فرض توزیعی متغیرهای مشاهده شده اجتناب می‌کند. علاوه بر این به علت طبیعت بخشی بودن روش‌شناسی که در آن پارامترهای الگو در بلوک‌هایی تخمین زده می‌شوند، اندازه نمونه مورد نیاز در PLS خیلی کوچکتر است (پینتو، ۲۰۰۸). علاوه بر این، این تکنیک به صورت هم‌زمان روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری سازه‌های نظری را ارزیابی می‌کند. و برای ارزیابی الگوهای سنجش و ساختاری با سازه‌های چند شاخصی با اثرات مستقیم و غیر مستقیم نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد (چو^۴، ۲۰۰۹).

1- Partial Least Squares (PLS)
2- Wu
3- Ordinary Least Squares (OLS)
4- Choua

جدول شماره ۱. پایایی ابزار اندازه‌گیری

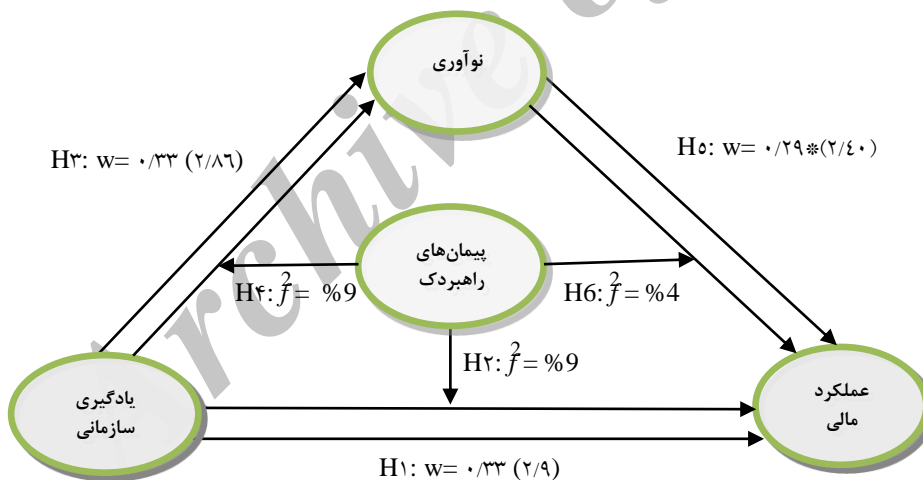
پایایی مرکب	بار	سازه و شاخص اندازه‌گیری
-	۱	پیمان راهبردی
۰/۸۸	۰/۷۲	یادگیری سازمانی
		سوال اول
	۰/۷۲	سوال دوم
	۰/۷۸	سوال سوم
	۰/۷۸	سوال چهارم
	۰/۷۵	سوال پنجم
	۰/۶۸	سوال ششم
۰/۸۶	۰/۷۲	نوآوری
		سوال اول
	۰/۷۵	سوال دوم
	۰/۷۴	سوال سوم
	۰/۷۶	سوال چهارم
	۰/۷۱	سوال پنجم
	۰/۶۲	سوال ششم
۰/۹۸		عملکرد
	۰/۸۶	سوال اول
	۰/۹۲	سوال دوم
	۰/۹۲	سوال سوم
	۰/۸۹	سوال چهارم
	۰/۶۷	سوال پنجم
	۰/۹۱	سوال ششم
	۰/۹۰	سوال هفتم
	۰/۹۰	سوال هشتم
	۰/۸۸	سوال نهم
	۰/۹۳	سوال دهم
	۰/۹۱	سوال یازدهم
	۰/۸۸	سوال دوازدهم

جدول شماره ۲. ماتریس همبستگی متغیرهای مکنون

جذر	AVE	پیمان راهبردی	عملکرد	یادگیری سازمانی	نوآوری	
۰/۷۲	۰/۵۲	۰/۶۱	۰/۴۵	۰/۵۱	-	نوآوری
۰/۸۳	۰/۵۴	۰/۳۷	۰/۴۷	-		یادگیری سازمانی
۰/۸۸	۰/۷۸	۰/۲۳	-			عملکرد
۱	۱	-				پیمان راهبردی

آزمون فرضیه‌ها

شکل شماره ۱ خلاصه نتایج حاصل از تحلیل PLS را برای آزمون الگوی ساختاری نمایش می‌دهد. به ویژه ضریب مسیر استاندارد شده (w) و آماره T^1 و مقدار f^2 نشان داده شده است.



شکل شماره ۱. نتایج الگوی ساختاری

$$\alpha = 0.05 \quad \alpha/2 = 0.025 \quad Z_{\alpha/2} = 1.96 (*)$$

$$\alpha = 0.01 \quad \alpha/2 = 0.005 \quad Z_{\alpha/2} = 2.57 (**)$$

1- T- statistic

در این قسمت با بیان فرضیات تحقیق و استفاده از نتایج الگوی ساختاری در پی آزمون فرضیات تحقیق و تحلیل نتایج حاصل هستیم.

فرضیه ۱) بین یادگیری سازمانی و عملکرد مالی شرکت رابطه‌ی مثبتی وجود دارد.

با توجه به شکل ۱، بین یادگیری سازمانی و عملکرد مالی شرکت رابطه معنا داری وجود دارد. از آن جایی که آماره T از سطح معناداری بزرگتر است، با ۹۹٪ اطمینان می‌توان گفت که بین یادگیری سازمانی و عملکرد مالی رابطه وجود دارد. به عبارتی فرض H0 رد و فرض H1 تایید می‌شود.

هم‌چنین به خاطر مثبت بودن ضریب مسیر رابطه این دو متغیر مستقیم است، یعنی با افزایش (کاهش) متغیر یادگیری سازمانی، متغیر عملکرد مالی افزایش (کاهش) می‌یابد.

فرضیه ۲) رابطه‌ی بین یادگیری سازمانی و عملکرد مالی شرکت در صورت وجود پیمان راهبردی تقویت خواهد شد.

از نظر هنسلر^۱ و همکاران، (۲۰۰۹) در صورت وجود متغیر تعدیل کننده در صورتی که مقدار f^2 از ۰.۲ بیشتر باشد فرضیه به شکل ضعیف، در صورتی که از ۰.۱۵ بیشتر باشد به شکل متوسط و در صورت بیشتر از ۰.۳۵ به شکل قوی تایید می‌شود.

مقدار f^2 از رابطه زیر به دست می‌آید:

$$f^2 = \frac{R^2_{include} - R^2_{exclude}}{1 - R^2_{included}}$$

با توجه به شکل شماره ۱، بین یادگیری سازمانی و عملکرد مالی شرکت در صورت وجود پیمان‌های راهبردی رابطه معنا داری وجود دارد. از آن جایی که مقدار f^2 از سطح معناداری بزرگتر تر است، با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که بین یادگیری سازمانی و عملکرد مالی در صورت وجود پیمان‌های راهبردی رابطه

1- Hensler

وجود دارد. به عبارتی فرض H_1 تایید و فرض H_0 رد می‌شود. هم‌چنین به خاطر مثبت بودن مقدار f^2 رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد مالی در صورت وجود پیمان‌های راهبردی تقویت می‌شود.

فرضیه ۳) بین یادگیری سازمانی و نوآوری رابطه‌ی مثبتی وجود دارد.

با توجه به شکل شماره ۱، بین یادگیری سازمانی و نوآوری رابطه معنا داری وجود دارد. از آن جایی که آماره T از سطح معناداری بزرگتر است، با ۹۹٪ اطمینان می‌توان گفت که بین یادگیری سازمانی و نوآوری رابطه وجود دارد. به عبارتی فرض H_0 رد و فرض H_1 تایید می‌شود. هم‌چنین به خاطر مثبت بودن ضریب مسیر رابطه این دو متغیر مستقیم است، یعنی با افزایش (کاهش) متغیر یادگیری سازمانی، متغیر عملکرد مالی افزایش (کاهش) می‌یابد.

فرضیه ۴) رابطه‌ی بین یادگیری سازمانی و نوآوری در صورت وجود پیمان‌های راهبردی تقویت خواهد شد.

با توجه به شکل شماره ۱، بین یادگیری سازمانی و نوآوری شرکت در صورت وجود پیمان‌های راهبردی رابطه معنا داری وجود دارد. از آن جایی که مقدار f^2 از سطح معناداری بزرگتر است، با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که بین یادگیری سازمانی و نوآوری در صورت وجود پیمان‌های راهبردی رابطه وجود دارد. به عبارتی فرض H_0 رد و فرض H_1 تایید می‌شود. هم‌چنین به خاطر مثبت بودن مقدار f^2 رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری در صورت وجود پیمان‌های راهبردی تقویت می‌شود.

فرضیه ۵) بین نوآوری و عملکرد مالی شرکت رابطه‌ی مثبتی وجود دارد.

با توجه به شکل شماره ۱، بین نوآوری و عملکرد مالی رابطه معنا داری وجود دارد. از آن جایی که آماره T از سطح معناداری بزرگتر است، با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که بین نوآوری عملکرد مالی رابطه وجود دارد. به عبارتی فرض H_0 رد و فرض H_1 تایید می‌شود. هم‌چنین به خاطر مثبت بودن ضریب مسیر رابطه

این دو متغیر مستقیم است، یعنی با افزایش (کاهش) متغیر نوآوری، متغیر عملکرد مالی افزایش (کاهش) می‌یابد.

فرضیه ۶) رابطه‌ی بین نوآوری و عملکرد مالی شرکت در صورت وجود پیمان‌های راهبردی تقویت خواهد شد.

با توجه به شکل شماره ۱، بین نوآوری و عملکرد مالی شرکت در صورت وجود پیمان‌های راهبردی رابطه معناداری وجود دارد. از آن جایی که مقدار f^2 از سطح معناداری بزرگ‌تر است، با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که بین نوآوری و عملکرد مالی در صورت وجود پیمان‌های راهبردی رابطه وجود دارد. به عبارتی فرض H_1 تایید و فرض H_0 رد می‌شود. همچنین به خاطر مثبت بودن مقدار f^2 رابطه بین نوآوری و عملکرد مالی در صورت وجود پیمان‌های راهبردی تقویت می‌شود.

برازندگی الگو

برای اندازه‌گیری برازش الگوی سنجش^۱ ما از میانگین اشتراک و آلفای کرونباخ و برای برازندگی الگوی ساختاری^۲ از R^2 استفاده شده است. سطح قابل قبول برای اشتراک آماری را محققان بیشتر از ۰/۵ ذکر کرده‌اند. همان‌طور که در جدول شماره ۳ دیده می‌شود اشتراک آماری و مقدار آلفای کرونباخ نشان دهنده پایایی مناسب متغیرهای اندازه‌گیری شده است.

1- measurement model fitness
2- structural model fitness

جدول شماره ۳. سنجش برازندگی الگو و معادله ساختاری

برازندگی الگوی ساختاری	برازندگی الگوی سنجش		متغیر
	میانگین اشتراک	آلفای کرونباخ	
R			متغیر
۰/۴۷	۰/۵۲	۰/۸۲	نوآوری
-	۰/۵۴	۰/۸۳	یادگیری سازمانی
۰/۲۸	۰/۷۸	۰/۹۷	عملکرد
-	۱	۱	پیمان راهبردی

مقدار R^2 برای نوآوری و عملکرد، به ترتیب معادل ۰/۴۷ و ۰/۲۸ می‌باشد. این نتایج نشان‌دهنده آن است که الگوی ارائه شده توانایی قابل قبولی برای شرح نوآوری و عملکرد دارد. با وجود قابل قبول بودن مقادیر R^2 برای متغیرهای نوآوری و عملکرد اما از آن جایی که متغیرهای زیادی می‌توانند بر روی عملکرد تأثیر بگذارند، مقدار R^2 برای این متغیر پایین تر از نوآوری است.

بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق ما به دنبال این بودیم که دریابیم بین یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد مالی چه ارتباطی وجود دارد، سپس این که آیا پیمان راهبردی باعث بهبود این روابط خواهد شد یا خیر. ضمن این که اثر پیمان‌های راهبردی را بر نوآوری بررسی کردیم. تأثیر یادگیری سازمانی و نوآوری بر عملکرد مالی شرکت‌ها و همچنین تأثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری در بسیاری از تحقیقات مدیریت تأیید شده است، و محققان به دنبال پاسخ به این پرسش هستند که چگونه این روابط را تقویت کنند. یکی از زمینه‌هایی که در آن می‌توان تأثیر این متغیرها را بر هم بررسی کرد، پیمان‌های راهبردی است. از آن جایی که با وجود پیمان‌های راهبردی، یادگیری به صورت یادگیری بین سازمانی اتفاق می‌افتد، انتظار داشتیم یادگیری در زمینه پیمان‌های راهبردی بر نوآوری و عملکرد مالی تأثیر بیشتری

داشته باشد، که رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد در صورت وجود پیمان‌های راهبردی تأیید شد. در ضمن به دلیل تأیید رابطه بین نوآوری و عملکرد مالی در بسیاری از تحقیقات مدیریت و تحقیق حاضر، انتظار تقویت این رابطه در صورت وجود پیمان‌های راهبردی وجود داشت، که این رابطه نیز تأیید شد. این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است که مهم‌ترین محدودیت تحقیق، عدم آرایه آمار و اطلاعات مربوط به پیمان‌های راهبردی در کشور و دسترسی یک وزارت خانه به این اطلاعات و عدم همکاری وزارت خانه مربوطه (وزارت امور اقتصادی و دارایی) با محقق بوده است.

از مهم‌ترین نتایجی که این پژوهش در بر داشت می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. نتایج نشان داد که بین یادگیری سازمانی و عملکرد مالی شرکت رابطه مستقیم وجود دارد. یعنی سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند به عملکرد بالاتری دست می‌یابند. اثر کل یادگیری سازمانی بر روی عملکرد مالی شرکت معادل $0/33$ می‌باشد که نشان دهنده اثر مستقیم یادگیری سازمانی بر عملکرد مالی شرکت است. بنابراین شرکت‌ها برای کسب عملکرد برتر و نوآور بودن باید توانایی توسعه راهبردهای یادگیری را داشته باشند. ضمن این که مدیران باید دریابند ظرفیت‌های مختلف یادگیری بر نوآوری و عملکرد مالی شرکت اثرگذار است. از آن جایی که یادگیری سازمانی علاوه بر اثر مستقیم بر عملکرد به صورت غیر مستقیم و از طریق نوآوری هم بر عملکرد مالی اثر گذار است، توجه به امر یادگیری برای کسب عملکرد مالی برتر بسیار مهم است.

۲. نتایج نشان داد که بین یادگیری سازمانی و عملکرد مالی شرکت در صورت وجود پیمان راهبردی رابطه معنادار وجود دارد. مقدار f^2 برای رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد مالی شرکت در صورت وجود پیمان راهبردی معادل $0/09$ می‌باشد که در سطح مورد آزمون معنادار است. که می‌توان نتیجه گرفت رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد مالی شرکت در صورت وجود

پیمان‌های راهبردی تقویت می‌شود. گفت یادگیری از منابع خارجی علاوه بر یادگیری‌های درون سازمانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیرگذار است. بنابراین به شرکت‌ها توصیه می‌شود به یادگیری از منابع داخلی و منابع خارجی توجه بیشتری داشته باشند.

۳. نتایج نشان داد که بین یادگیری سازمانی و نوآوری رابطه مستقیم وجود دارد. یعنی سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند نوآور هستند. اثر کل یادگیری سازمانی بر روی نوآوری شرکت معادل $0/33$ می‌باشد که نشان دهنده اثر مستقیم یادگیری سازمانی بر نوآوری است. پس می‌توان نتیجه گرفت که یادگیری سازمانی 33 درصد از تغییرات ایجاد شده در نوآوری را توجیه می‌کند.

۴. نتایج نشان داد که بین یادگیری سازمانی و نوآوری در صورت وجود پیمان راهبردی رابطه مستقیم وجود دارد. یعنی سازمان‌هایی اقدام به تشکیل پیمان راهبردی می‌کنند از هم پیمانان خود یاد می‌گیرند و این یادگیری بر نوآوری آن‌ها تأثیر گذار است. مقدار f^2 برای رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری در صورت وجود پیمان راهبردی معادل $0/09$ می‌باشد که نشان‌دهنده اثر یادگیری سازمانی بر نوآوری در صورت وجود پیمان راهبردی است. به مدیرانی که خواهان عملکرد مالی بالایی هستند توصیه می‌شود فرهنگ نوآورانه‌ای در شرکت خود ایجاد کنند. با توجه به نتایج تحقیق مشخص شد که نوآوری می‌تواند از منابع داخلی یا خارج از سازمان به دست آید. به این معنی که پیمان‌های راهبردی به عنوان یک منبع خارجی نوآوری می‌تواند به نوآور بودن شرکت‌ها و از طریق نوآوری به دست یابی آن‌ها به عملکرد مالی برتر کمک کند.

۵. نتایج نشان داد بین نوآوری و عملکرد مالی رابطه مستقیم وجود دارد. یعنی سازمان‌های نوآور عملکرد مالی بهتری دارند. بنابراین برای کسب عملکرد مالی برتر لازم است فرهنگ نوآورانه‌ای در شرکت به وجود آید. این فرهنگ می‌تواند ناشی از یادگیری سازمانی و یا پیمان‌های راهبردی باشد.

۶. نتایج نشان داد که بین نوآوری و عملکرد مالی شرکت در صورت وجود پیمان راهبردی رابطه معنادار وجود دارد. مقدار f^2 برای رابطه بین نوآوری و عملکرد مالی شرکت معادل ۰/۰۴ می باشد که در سطح مورد آزمون معنادار است. پس می توان نتیجه گرفت که شرکت هایی که اقدام به تشکیل پیمان های راهبردی می کنند به دلیل ارتباط با هم پیمانان خود نوآور هستند و این نوآوری بر عملکرد مالی آنها تأثیر مثبتی دارد. بنابراین، به شرکت های ایرانی که خواهان دست یابی به عملکرد مالی بهتر هستند توصیه می شود برای یادگیری از منابع خارجی و نوآوری بیشتر به واسطه منابع خارجی اقدام به تشکیل پیمان های راهبردی نمایند.

پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی

۱. به محققان پیشنهاد می شود تأثیر متغیرهایی مثل کار تیمی، ظرفیت جذب یا سبک های مختلف رهبری را بر متغیر یادگیری سازمانی یا نوآوری در الگو تحقیق در کنار سایر متغیرهای الگو بررسی کنند.
۲. برای قابلیت تعمیم پذیری بیشتر الگو به محققان توصیه می شود تأثیر متغیر پیمان راهبردی بر متغیرهای الگو و یا متغیرهای پیشنهادی در بند قبل را با استفاده از نمونه بزرگتر بررسی کنند.

منابع و مأخذ

۱. بازرگان، عباس و زهره سرمد و الهه حجازی ۱۳۸۷، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، چاپ پانزدهم، نشر آگاه.
2. Abernathy, W.J., Clark, K.B., 1985. **Innovation: mapping the winds of creative destruction**. Research Policy 14, 3–22.
3. Alegre, J, & Chiva, R, (2008), **Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test**, *Technovation* 28: 315–326
4. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). **Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach**. Psychological Bulletin, 103(3), 411-423.
5. Argote, L., McEvily, B., Reagans, R., 2003. **Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes**. Management Science 49 (4), 571–582
6. Bapuji, Hari. (2004). **From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research**. Management Learning 2004; 35; 397
7. Capon, N., Farley, J.U., Lehman, D.R., Hulbert, J.M., 1992. **Profiles of product innovators among large US manufacturers**. Management Science 38 (2), 157–169.
8. Choua, Shih-Wei., Chen, Pi-Yu. (2009), **The influence of individual differences on continuance intentions of enterprise resource planning (ERP)**, Int. J. Human-Computer Studies, 67. pp. 484-496.
9. Dearborn, R., and Herbert A.Simon 1958 "Selective perception in executives." *Sociometry*, 21 :140- 144.
10. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). **Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation**. Administrative Science Quarterly, 35, 128–136.
11. Damanpour, F. (1991). **Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators**. Academy of Management Journal, 34,555– 590.
12. Das. Somnath.(1998). **Impact of strategic alliances on firm valuation**. Academy of Management Journal. Vol. 41, Iss. 1
13. Deeds, D.L. and Hill, C.W.L. (1996) **Strategic alliances and the rate of new product development: an empirical study of entrepreneurial biotechnology firms**. Journal of Business Venturing 11, 41–55.

14. Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. B. 1996. **Strategic alliance formation in entrepreneurial firms: Strategic needs and social opportunities for cooperation.** *Organization Science*, 7: 136–150.
15. Huber, G. (1991) **‘Organisational Learning: The Contributing Processes and the Literatures’**, *Organisation Science* 2(1): 88–115.
16. Gulati, R., 1995. **Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances.** *Academy of Management Journal* 38 (1), 85–112.
17. Glynn, M.A., 1996. **Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation.** *Academy of Management Review* 21, 1081–1111.
18. Griliches, Z., 1979. **Issues in assessing the contribution of research and development to productivity growth.** *Bell Journal of Economics* 10, 92–116.
19. Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). **The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope.** *Strategic Management Journal*, 19(3): 193–210.
20. Hensler, J.Christian. M. R, Rudolf. R.s (2009). **The Use OF Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing.** *New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing*, Volume 20, 277–319
21. Inkpen, Andrew C. 1998. **“Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances.”** *European Management Journal* 16(2): 223-229.
22. Iyer, Karthik N.S.(2002). **Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective.** *Academy of Marketing Science Review*. Volume 2002 No. 10
23. Lemon, M., Sahota, P.S., 2004. **Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity.** *Technovation* 24 (6), 483–499.
24. Levitt, B. and March, J. G. (1988) **‘Organisational Learning’**, *American Review of Sociology* 14: 319–40.
25. Liao, S, Fei, Wu-Chen, Liu, C, (2008), **Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation**, *Technovation* 28: 183–195
26. Freeman, C., Soete, L., 2000. **The Economics of Industrial Innovation.** Continuum, London.

27. Jiang, X, Li, Y. (2008). **The relationship between organizational learning and firm s' financial performance in strategic alliances: A contingency approach.** Journal of Word Business, 43: 365-379
28. Mansfield, E., 1968. **The Economics of Technological Change.** Norton, New York.
29. March, J., 1991. **Exploration and exploitation in organizational learning.** Organization Science 2 (1), 71–87.
30. McKelvey, B., 1982. **Organizational Systematics.** University of California Press, Berkeley, CA.
31. Myers, S., Marquis, D.G., 1969. **Successful Industrial Innovations.** National Science Foundation, Washington. Cyert, R.M., March, J.G., 1963. **A Behavioural Theory of the Firm.** Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
32. Robinson, W. T. 1988. **Sources of market pioneer advantages: The case of industrial goods industries.** Journal of Marketing Research, 25: 87-94.
33. Rodriguez-Pinto, Javier, Rodriguez -Escudero Gutiérrez-Cillán Ana Isabel Jesús. (2008). **Order, positioning, scope and outcomes of market entry.** Industrial marketing management, 37, 154-166.
34. Sa´nchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). **Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design.** Strategic Management Journal, 17, 63–76.
35. Schwandt, D. R. (1997) **'Integrating Strategy and Organisational Learning'**, in P. Shrivastava, A. S. Huff and J. E. Dutton (series eds) and J. P. Walsh and A. S. Huff (vol. eds) *Advances in Strategic Management, Vol. 14, Organisational Learning and Strategic Management*, pp. 337–59, Greenwich, CT: JAI Press.
36. Senge, Peter (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization**
37. Slater SF, Narver JC. **Market orientation and learning orientation.** Journal of Marketing 1995;59(3):63–74.
38. Sosik John J., Kahai Surinder S. and Piovoso Michael J. (2009). **Silver Bullet or Voodoo Statistics? A Primer for Using the Partial Least Squares Data Analytic Technique in Group and Organization Research.** Group Organization Management, 34[5].
39. Stevens, G., Burley, J., Divine, R., 1999. **Creativity plus business discipline equals higher profits faster from new product development.** Journal of Product Innovation Management 16 (5), 455–468.

40. Tushman, M.L., Nadler, D.A., 1986. **Organizing for innovation**. California Management Review 28, 74–92.
41. Wheelwright, S.C., Clark, K.B., 1992. **Revolutionizing Product Development—Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality**. The Free Press, New York.
42. Williams, A. P. (2001) ‘**A Belief-focused Process Model of Organisational Learning**’, The Journal of Management Studies 38(1): 67–85.
43. Woodman RW, Sawyer JE, Griffin RW.(1993). **Toward a theory of organizational creativity**. Academy of Management Review; 18 (2): 293–321.
44. Wu, Wei Wen. (2010), **Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis**, Expert Systems with Applications, 37. pp.134-139.

Archive of SID