



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال سوم، شماره‌ی ۶، نیمه‌ی دوم ۱۳۹۰

## بررسی ارتباط بین بازارمداری و عملکرد شرکت‌های

### مواد غذایی بورس

جمشید سالار\*

رمضان غلامی اواتی\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۲/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۱۰/۱۲

#### چکیده

هدف از انجام این تحقیق، بررسی ارتباط بین بازارمداری، یادگیری‌مداری، مدیریت کیفیت جامع، نوآوری‌مداری و عملکرد شرکت‌های مواد غذایی پذیرفته شده در بورس ایران است. برای آزمون فرضیات تحقیق از مدل معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل ۸/۸۰ استفاده شده است. پرسش‌نامه‌ی تحقیق در بین ۵۰۴ مدیر شرکت‌های مواد غذایی بورس توزیع شد که ۲۹۱ مدیر به آن پاسخ دادند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که کلیه‌ی متغیرهای تحقیق بر عملکرد تأثیر مثبت می‌گذارند؛ اما تأثیر بازارمداری از سایر متغیرها بیشتر است. بازارمداری از طریق متغیرهای واسطه‌ای یادگیری‌مداری، مدیریت کیفیت جامع و نوآوری‌مداری بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. بازارمداری بر یادگیری‌مداری و مدیریت کیفیت جامع، یادگیری‌مداری و مدیریت کیفیت جامع بر نوآوری‌مداری و نوآوری‌مداری نیز بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. با توجه به نتایج فوق، شرکت‌ها برای افزایش عملکرد سازمانی، باید بازارمداری را مبنای کسب و کار خود قرار دهند تا بتوانند در بازارهای رقابتی امروزی بقا داشته باشند و رشد کنند.

**واژه‌های کلیدی:** بازارمداری، یادگیری‌مداری، مدیریت کیفیت جامع، نوآوری‌مداری، عملکرد سازمانی

\* نویسنده مسئول - استادیار گروه مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور

\*\* مربی گروه مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور

## مقدمه

امروزه شرکت‌ها برای بقا در بازارهای متلاطم و پویای جهانی، از گرایش‌های مختلفی مانند بازارمداری، یادگیری‌مداری، مدیریت کیفیت جامع، نوآوری‌مداری، فناوری‌مداری، کارمندمداری و سایر گرایش‌ها استفاده می‌کنند. هر کدام از این گرایش‌ها موجب افزایش عملکرد سازمان‌ها می‌شود؛ اما بازارمداری بیش از سایر گرایش‌های استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. تحقیقات مختلفی در زمینه ی ارتباط بین بازارمداری و عملکرد سازمانی، تأثیر بازارمداری را بر عملکرد سازمانی تأیید کرده‌اند (خیمنز، ۲۰۰۸: ۳۹۰). اما چالش مهم در ارتباط بین بازارمداری و عملکرد سازمانی که در برخی از تحقیقات ثابت شده این است که بازارمداری به طور مستقیم باعث افزایش عملکرد سازمانی نمی‌شود. این به دلیل تأثیر واسطه‌ای سایر گرایش‌های استراتژیک بر ارتباط بین بازارمداری و عملکرد سازمانی است. این متغیرها که نقش واسطه‌ای را در ارتباط بین بازارمداری و عملکرد سازمانی ایفا می‌کنند، یادگیری‌مداری، مدیریت کیفیت جامع و نوآوری‌مداری هستند. (گرینشتین، ۲۰۰۸: ۱۱۵؛ دمیریگ و همکاران، ۲۰۰۶: ۱۲۱۱ و لی، ۲۰۰۸: ۱۰۱۰).

تحقیقات انجام گرفته به طور کلی ارتباط بین این متغیرها را تأیید می‌کند، اما چالش اساسی در جهت و نوع ارتباط (مثبت یا منفی) بین این متغیرها قرار دارد. در نتیجه این تحقیق به دنبال تعیین جهت و نوع ارتباط بین بازارمداری، یادگیری‌مداری، مدیریت کیفیت جامع، نوآوری‌مداری و عملکرد سازمانی است. در بخش بعدی، هر یک از متغیرهای تحقیق تعریف و ابعاد آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## بازارمداری

بازارمداری<sup>۱</sup>، تعهد کلی شرکت به مجموعه‌ای از فرایندها، عقاید و ارزش‌ها و ابزار اجرای فلسفه ی بازاریابی است. کوهلی و جاوورسکی برای اولین بار در دهه ی ۱۹۹۰، بحث بازارمداری را مطرح کردند. آنان بازارمداری را به عنوان ابزاری اجرایی فلسفه ی بازاریابی معرفی کردند. در شرکت‌های بازارمدار، اعتقاد بر این است که عملکرد برتر در گرو ایجاد رضایت در مشتری، بالاتر از رقبا است. دانشمندان مختلفی در زمینه ی

---

1-Market orientation

بازارمداری تحقیق کرده‌اند که مهم‌ترین آن‌ها کوهلی و جاوورسکی (۱۹۹۰: ۱۶) و نارور و اسلیتر (۱۹۹۰: ۶۹) می‌باشند. کوهلی و جاوورسکی از یک دیدگاه مبتنی بر فرایند پیروی کردند که در آن بازارمداری به این ترتیب تعریف می‌شود: «ایجاد هوشمندی بازار، توزیع هوشمندی بازار و پاسخ‌گویی به هوشمندی بازار». نارور و اسلیتر نیز بر دیدگاه فرهنگی مفهوم بازارمداری تأکید داشتند و بازارمداری را نتیجه‌ی گرایش شرکت به مشتری، گرایش شرکت به رقبا و هماهنگی میان‌بخشی آن می‌دانستند.

### یادگیری‌مداری

یادگیری‌مداری<sup>۱</sup> یک سیستم ارزشی فرهنگی است که سازمان را قادر می‌سازد به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شود. یادگیری‌مداری باعث توسعه‌ی دانش در سازمان می‌شود. یادگیری‌مداری ویژگی‌ای سازمانی است که باعث افزایش تمایل شرکت به یادگیری و در نتیجه تغییر در هنجارها و ارزش‌های اساسی سازمان می‌شود (هوبر، ۱۹۹۱: ۹۸). این متغیر باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌شود؛ چرا که سازمان‌ها را به سمت به چالش کشیدن فرضیات و عملیات سنتی کسب و کارشان سوق می‌دهد و مدل‌های ذهنی و منطق مسلط آن‌ها را بررسی می‌کند. (گرینشتین، ۲۰۰۸: ۱۱۵). یادگیری‌مداری شامل چهار عنصر کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه‌ی سازمانی است (هوبر، ۱۹۹۱: ۱۰۲).

### مدیریت کیفیت جامع

تعریف مدیریت کیفیت جامع<sup>۲</sup> بر اساس استاندارد بین‌المللی ایزو ۸۴۰۲، مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت به این شرح است: «رویکرد مدیریتی متمرکز بر کیفیت، مبتنی بر مشارکت همه‌ی اعضای سازمان و با هدف موفقیت بلندمدت از طریق رضایت مشتری و رساندن منفعت به کلیه‌ی اعضای سازمان و جامعه». تعریف دیگر بیان می‌کند که «مدیریت کیفیت جامع به دنبال بهبود مستمر در کیفیت همه‌ی فرایندها، افراد، محصولات و خدمات یک سازمان است» (تمتایم و سولومون، ۲۰۰۲: ۱۸۱). اصول مدیریت کیفیت جامع عبارتند از: بهبود مستمر، تعهد رهبری مدیریت عالی در جهت

---

1-Learning orientation

2-Total Quality Management

رسیدن به رضایت مشتریان، توانمندسازی کارکنان و تمرکز بر مشتریان (اوبگورو و اوبنگ، ۲۰۰۰: ۲۴۸).

### نوآوری مداری

نوآوری<sup>۱</sup>، شرط اصلی رقابت در قرن ۲۱ است. رقابت فزاینده، تلاطمات شدید محیطی، تغییرات فناوری و عدم اطمینانهای محیطی، سازمانها را مجبور به پذیرش نوآوری به عنوان بخش اصلی استراتژی آن ها کرده است (هالت و کتچن، ۲۰۰۱: ۸۹۹). نوآوری چنین تعریف می شود: «پذیرش یک ابزار، سیستم، سیاست، برنامه، فرایند، محصول یا خدمت جدید که می تواند در داخل سازمان ایجاد شود و یا از بیرون خریداری شود و برای سازمان، جدید باشد» (مانو، ۱۹۹۲: ۳۴۳). این تعریف از نوآوری بسیار جامع است و همه ی انواع آن را در بر می گیرد. نوآوری از طریق افزایش انعطاف پذیری سازمان، تمایل آن برای تغییر و معرفی محصولات و خدمات جدید و کاهش اینرسی سازمان به طور مثبت بر موفقیت بلندمدت شرکتها تأثیر می گذارد (هالت و کتچن، ۲۰۰۱: ۸۹۹). نوآوری مداری شامل سه عنصر: نوآوری در محصول، نوآوری در فرایند و نوآوری در مدیریت است (مانو، ۱۹۹۲: ۳۴۲).

### عملکرد سازمانی

در این تحقیق، شاخصهای نرخ رشد فروش، نرخ رشد سهم بازار، نرخ رشد سود و نرخ رشد ROI برای اندازه گیری عملکرد سازمانی<sup>۲</sup> به کار برده شده است. در بخش زیر، نحوه ی ارتباط بین متغیرهای تحقیق توضیح داده می شود و بر اساس آن فرضیه های تحقیق بیان می گردد.

### بازارمداری و عملکرد سازمانی

بازارمداری عاملی است که به شرکتها کمک می کند ارزش بالاتری را در بلندمدت برای مشتریان خود ایجاد کنند. بازارمداری اطلاعات مرتبط با نیازهای حال و آینده ی مشتریان را جمع آوری و هماهنگی میان بخشی را بین واحدها ایجاد می کند و از طریق

---

1-innovation

2-Organizational performance

استراتژی های بازاریابی به مشتریان پاسخ می دهد بازارمداری باعث تمرکز یک پارچه ی تلاش ها و اقدامات افراد و واحدها و در نتیجه عملکرد بالاتر سازمان می شود (کوهلی و جاورسکی، ۱۹۹۰: ۱۶). به علاوه، بازارمداری باعث کسب اطلاعات بازار از خارج از سازمان و انطباق تصمیم گیری های سازمان با اطلاعات بازار می شود. در نتیجه محصول نهایی سازمان بیش تر با احتیاجات بازار سازگاری خواهد داشت و عملکرد سازمانی افزایش می یابد (اسلیتر و نارور، ۱۹۹۵: ۶۸). بنابراین فرضیه ی ۱ به شرح زیر ارائه می شود:

**فرضیه ی ۱:** بین بازارمداری و عملکرد سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد.

### بازارمداری و نوآوری مداری

ارتباط بین بازارمداری و نوآوری مداری در تحقیقات مختلفی اثبات شده است. کسکین (۲۰۰۶: ۳۹۶) بیان کرد که نوآوری به طور مثبت بر عملکرد سازمانی و بازارمداری به طور غیر مستقیم و از طریق نوآوری بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد. لو (۲۰۰۷: ۸۸۴) دریافت که بازارمداری به طور مستقیم با نوآوری در ارتباط است و نوآوری نیز بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد. نوآگاه (۲۰۰۸: ۲۸۰) تأثیر نوآوری را در ارتباط بین بازارمداری و عملکرد سازمانی شناسایی و بیان کرد که بازارمداری در صورتی باعث افزایش عملکرد سازمانی می شود که به نوآوری منجر شود. خیمنز (۲۰۰۸: ۳۸۹)، بازارمداری، یادگیری مداری، نوآوری و عملکرد سازمانی را با هم در یک مدل بررسی کرد. او نوآوری را به عنوان متغیر واسطه ای در ارتباط بین بازارمداری و یادگیری مداری با عملکرد سازمانی معرفی کرد. بنابراین فرضیه ی ۲ به شرح زیر ارائه می شود:

**فرضیه ی ۲:** بین بازارمداری و نوآوری مداری ارتباط مثبت وجود دارد.

### بازارمداری و یادگیری مداری

بازارمداری و یادگیری مداری دارای ارزش ها و رفتارهای مشابه با یک دیگر هستند. این شباهت ها شامل توسعه ی دانش در سازمان از طریق ایجاد مداوم اطلاعات بازار و بررسی دائم کیفیت این اطلاعات و منطق مسلط آن ها است (هالت و همکاران، ۲۰۰۴: ۸۹۹). اسلیتر و نارور (۱۹۹۵: ۶۹) بیان کردند که واحد بازاریابی به این دلیل که دارای تمرکز خارجی است، نقش کلیدی را در ایجاد سازمان یادگیرنده ایفا می کند. بازاریابی از

موقعیت مناسبی برای استفاده از مزایای یادگیری بازارگرا برخوردار است. بازاربان رفتار یادگیری را با جستجوی اطلاعات از خارج و داخل سازمان مدل سازی می کنند. آن ها اطلاعات را آزادانه به واحدهای دیگر سازمان و عرضه کنندگان و مشتریان ارائه می کنند. اطلاعات بازار ایجاد شده توسط بازارمداری، شرکت ها را قادر می سازد که به طور مستمر ارزش ها و مهارت های یادگیری سازمانی را بهبود ببخشند. بنابراین فرضیه ی ۳ به شرح زیر تنظیم می شود:

**فرضیه ی ۳:** بین بازارمداری و یادگیری مداری ارتباط مثبت وجود دارد.

### **یادگیری مداری و عملکرد سازمانی**

یادگیری مداری به طور گسترده ای به عنوان یک شایستگی حیاتی و یک عامل کلیدی برای کسب مزیت رقابتی پایدار و ارتقای عملکرد کسب و کار مطرح است. شرکت های قادر به یادگیری، بهتر می توانند با تغییرات محیطی منطبق شوند. به علاوه، سازمان های یادگیرنده منعطف تر هستند و سریع تر به چالش های محیطی پاسخ می دهند (دی، ۱۹۹۴: ۴۵). دیکسون (۱۹۹۶: ۱۰۴) بیان می کند که یادگیری بر دیگر منابع برتری دارد؛ به این دلیل که شرکت ها را قادر می سازد از طریق بهبود فعالیت های پردازش اطلاعات، مزیت رقابتی خود را در بلندمدت با یک نرخ سریع تر نسبت به رقبا حفظ کنند. یادگیری مداری باعث افزایش عملکرد سازمانی می شود، چرا که سازمان ها را به سمت به چالش کشیدن فرضیات و عملیات سنتی کسب و کارشان سوق می دهد و مدل های ذهنی و منطق مسلط در آن ها را بررسی می کند. در نتیجه فرضیه ی ۴ به شرح زیر تنظیم می شود:

**فرضیه ی ۴:** بین یادگیری مداری و عملکرد سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد.

### **یادگیری مداری و نوآوری مداری**

پژوهش های یادگیری مداری، نقش کلیدی آن را به عنوان پیش زمینه ی نوآوری مشخص می کند. نوآوری نیازمند این است که افراد دانش موجود را کسب کنند و آن را در سازمان تسهیم کنند. هارلی و همکاران (۱۹۹۸: ۵۱) بیان کردند که یادگیری مداری سازمان بیان کننده ی تمایل آن به جذب ایده های جدید و تمایل به به کارگیری آن ها

است. هم چنین کسب دانش به مبنای دانش سازمان و نیز به ظرفیت جاذب سازمان و اعضای آن بستگی دارد؛ یعنی توانایی آن ها در درک دانش جدید، همانندسازی آن ها و به کارگیری آن ها برای مقاصد تجاری. بنابراین یادگیری مداری، ظرفیت جاذب شرکت را بالا می برد. در نتیجه فرضیه ی ۵ به شرح زیر تنظیم می شود:

**فرضیه ی ۵:** بین یادگیری مداری و نوآوری مداری ارتباط مثبت وجود دارد.

### نوآوری مداری و عملکرد سازمانی

نقش مثبت نوآوری مداری بر عملکرد سازمانی با تحقیقات متعددی در زمینه ی ایجاد محصول جدید، پذیرش و توزیع فناوری، بهبود فرآیند و نوآوری تأیید شده است (بیکر و سینکولا، ۲۰۰۲: ۱۶). نوآوری مداری به سازمان ها کمک می کند با تلاطمات محیطی روبه رو شوند و با پیچیدگی های فزاینده ی محیط رقابتی امروزی سازگار گردند. نوآوری از طریق افزایش انعطاف پذیری سازمان، تمایل آن برای تغییر و معرفی محصولات و خدمات جدید و کاهش اینرسی سازمانی به طور مثبت بر موفقیت بلندمدت شرکت ها تأثیر می گذارد (دامانپور و ایوان، ۱۹۸۴: ۵۸۸). در نتیجه فرضیه ی ۶ به شرح زیر تنظیم می شود:

**فرضیه ی ۶:** بین نوآوری و عملکرد سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد.

### بازارمداری و مدیریت کیفیت جامع

رویکردهای بازارمداری و مدیریت کیفیت جامع هر دو به رضایت مشتریان اهمیت می دهند و بسیاری از شرکت ها برای رسیدن به مزیت رقابتی از هر دو سیستم استفاده می کنند. از آن جا که بازارمداری و مدیریت کیفیت جامع هر دو آشکارا بر رضایت مشتری تأکید دارند، یک ارتباط منطقی بین آن ها برقرار است (پراجوگو و سوهال، ۲۰۰۴: ۸۶۶).

دی بیان کرد که تحقیقات کمی در بازاریابی برای استفاده از ابزارها، چارچوبها و روش های اجرایی مرتبط با مدیریت کیفیت جامع وجود داشته است (دی، ۱۹۹۴: ۳۸). تأثیر بازارمداری بر مدیریت کیفیت جامع از این جهت است که بازارمداری به شناسایی نیازها و خواسته های مشتریان می پردازد و به این ترتیب به مدیریت کیفیت جامع کمک

می‌کند. کمک بازاریمداری به مدیریت کیفیت جامع از این جهت است که انتظارات مشتریان از کیفیت را تعیین، آن‌ها را به استراتژی‌های کیفیت تبدیل و سایر واحدهای وظیفه‌ای را برای رسیدن به رضایت مشتری هدایت و هماهنگ می‌کند (دمیربگ و همکاران، ۲۰۰۶: ۱۲۱۱). در نتیجه فرضیه ی ۷ به شرح زیر تنظیم می‌شود:  
**فرضیه ی ۷:** بین بازاریمداری و مدیریت کیفیت جامع ارتباط مثبت وجود دارد.

#### **مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی**

مدیریت کیفیت جامع به طور عمده به موفقیت شرکت‌ها کمک می‌کند (پراجوگو و سوهال، ۲۰۰۴: ۸۶۹). مدیریت کیفیت جامع از طریق فرایندهای اصلاحی خود، باعث کاهش هزینه‌های شرکت می‌شود. به عبارت دیگر نقش عمده‌ای که مدیریت کیفیت جامع در ارزیابی فعالیت‌های تولیدی، استانداردسازی فرایندها و آموزش، الگوگیری، اندازه‌گیری نتایج و افزایش مسؤلیت‌پذیری کارکنان بر عهده دارد، باعث کاهش هزینه‌ها، کاهش اشتباهات و دوباره‌کاری‌ها، کاهش هزینه‌های نظارت و نگهداری، مدیریت موجودی انبار و نوآوری و در مجموع افزایش عملکرد سازمانی می‌شود (کیناک، ۲۰۰۳: ۴۱۰).

**فرضیه ی ۸:** بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد.

#### **مدیریت کیفیت جامع و نوآوری‌مداری**

پژوهش‌های مدیریت کیفیت جامع، نقش کلیدی آن را به عنوان پیش‌زمینه ی نوآوری مشخص می‌کند. مدیریت کیفیت جامع و نوآوری نیز شباهت‌هایی را در ابعاد محصول، فرایندها و سازمان با یک دیگر دارند. برای مثال، بهبود مداوم، تصمیم‌گیری مشارکتی، توانمندسازی، حمایت و همکاری، کار تیمی و یک فرهنگ باز، عوامل کلیدی مشترک بین مدیریت کیفیت جامع و نوآوری هستند (پراجوگو و سوهال، ۲۰۰۴: ۸۶۹). به دلیل این شباهت‌ها بین مدیریت کیفیت جامع و نوآوری، شرکت‌هایی که مدیریت کیفیت جامع را به طور مؤثری اجرا می‌کنند، بهتر از شرکت‌هایی که مدیریت کیفیت جامع را اجرا نمی‌کنند، می‌توانند نوآوری را انجام دهند. شرکت‌هایی که مدیریت کیفیت جامع را در سیستم و فرهنگ یادگیری خود اجرا می‌کنند، زمینه ی مناسبی را



برای نوآوری در خود ایجاد می کنند؛ چرا که از مؤلفه های لازم برای ایجاد و توسعه ی نوآوری برخوردار هستند (دی، ۱۹۹۴: ۴۱). در نتیجه فرضیه ی ۹ به شرح زیر تنظیم می شود:

**فرضیه ی ۹:** بین مدیریت کیفیت جامع و نوآوریمداری ارتباط مثبت وجود دارد.

### فرضیات میانجی

کسکین (۲۰۰۶: ۴۰۹) بیان کرد که یادگیریمداری، نقش متغیر میانجی را در ارتباط بین بازارمداری و نوآوری ایفا می کند و نوآوری نیز به عنوان متغیر میانجی بین یادگیریمداری و عملکرد سازمانی قرار دارد. بازارمداری در صورتی باعث افزایش عملکرد سازمانی می شود که به نوآوری منجر شود. هم چنین در برخی از تحقیقات ثابت شده است که بازارمداری از طریق مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. هم چنین ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی، نیز یک ارتباط مستقیم نیست و تحت تأثیر متغیر میانجی نوآوریمداری قرار دارد (لی، ۲۰۰۸: ۱۰۱۰). بر اساس نتایج این تحقیقات، فرضیات میانجی زیر تنظیم شد:

**فرضیه ی ۱۰:** بازارمداری از طریق نوآوریمداری به بهبود عملکرد منجر می شود.

**فرضیه ی ۱۱:** بازارمداری از طریق یادگیریمداری به بهبود عملکرد می انجامد.

**فرضیه ی ۱۲:** بازارمداری از طریق یادگیریمداری به بهبود نوآوریمداری منجر می شود.

**فرضیه ی ۱۳:** بازارمداری از طریق مدیریت کیفیت جامع به بهبود عملکرد منجر می شود.

**فرضیه ی ۱۴:** یادگیریمداری از طریق نوآوریمداری به بهبود عملکرد می انجامد.

**فرضیه ی ۱۵:** مدیریت کیفیت جامع از طریق نوآوریمداری به بهبود عملکرد می انجامد..

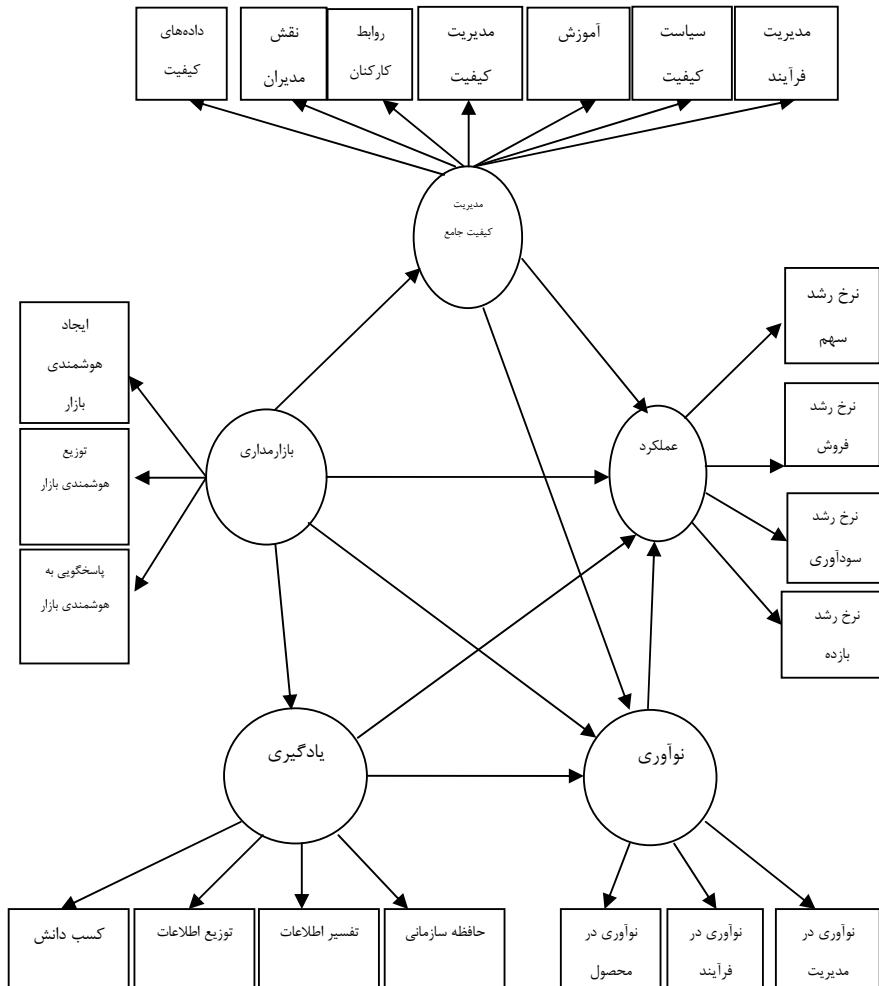
### مدل تحقیق

شکل شماره ی یک، مدل کلی تحقیق را نشان می دهد. روابط بین متغیرهای این مدل در قالب فرضیات تحقیق ارائه شده است.

## روش تحقیق جامعه و نمونه ی آماری

جامعه ی آماری این تحقیق شامل کلیه ی مدیران شرکت های مواد غذایی پذیرفته شده در بورس می باشد که تعداد آن ها ۵۰۴ مدیر است. با توجه به تعداد زیاد شرکت های مواد غذایی در کشور، تغییرات بالای سلیقه ها، خواسته ها و نیازهای مصرف کنندگان مواد غذایی در کشور، فضای کسب و کار در این صنعت بسیار رقابتی است و شرکت ها به شدت نیازمند توجه به نیازهای مشتریان هستند. در این بین، شرکت های غذایی پذیرفته شده در بورس از جمله شرکت های بزرگ و فعال این صنعت هستند و نقش بسیار مهمی در صنعت مواد غذایی کشور دارند.

شکل شماره ی یک- مدل تحقیق



### ابزار و روش گردآوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق از پرسش نامه استفاده شده است. این پرسش نامه شامل ۶۶ سؤال است که ۶ سؤال آن برای سنجش متغیرهای جمعیت‌شناختی و ۶۰ سؤال آن برای سنجش متغیرهای اصلی تحقیق است. پرسش نامه برای تعیین روایی در اختیار استادان دانشگاه، دانشجویان دکتری و خبرگان صنعت مواد غذایی قرار گرفت و پس از انجام اصلاحات برای تعیین پایایی به تعداد ۴۰ عدد بین نمونه ی آماری توزیع شد. نتایج ضریب آلفای کرونباخ نشان دهنده ی پایایی مناسب پرسش نامه است. تعداد ۲۴ شرکت مواد غذایی در بورس کشور قرار دارند. از این بین، ۳ شرکت تمایلی برای همکاری در تحقیق نداشتند. در مجموع، ۲۹۱ پرسش نامه از بین مدیران و کارشناسان شرکت‌های شرکت کننده در تحقیق، جمع‌آوری شد. برای سنجش هر یک از متغیرهای تحقیق از مقیاس‌های استاندارد استفاده شده است که در جدول شماره ی یک ارائه شده است.

جدول شماره ی یک - مقیاس متغیرهای تحقیق

متغیر	مقیاس	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ	منبع سؤالات
بازارمداری	لیکرت	۱۵	۰/۸۲۱	کوهلی و جاوورسکی (۱۹۹۰)
یادگیری‌مداری	لیکرت	۱۹	۰/۷۴۱	هوبر (۱۹۹۱)
مدیریت کیفیت جامع	لیکرت	۱۴	۰/۷۸۴	ساراف و همکاران (۱۹۸۹)
نوآوری‌مداری	لیکرت	۹	۰/۸۶۵	مانو (۱۹۹۲)
عملکرد سازمانی	لیکرت	3	۰/۷۵۶	کوهلی و جاوورسکی (۱۹۹۰)

### مدل اندازه گیری تحقیق

در این قسمت، تحلیل عاملی تأییدی بر روی متغیرهای تحقیق انجام می شود. با انجام تحلیل عاملی تأییدی برازش مدل اندازه گیری متغیرها که یکی از کاربردهای مدل معادلات ساختاری است، بررسی می شود.

### جدول شماره ی دو - شاخص های برازش مدل های اندازه گیری متغیرهای مکنون

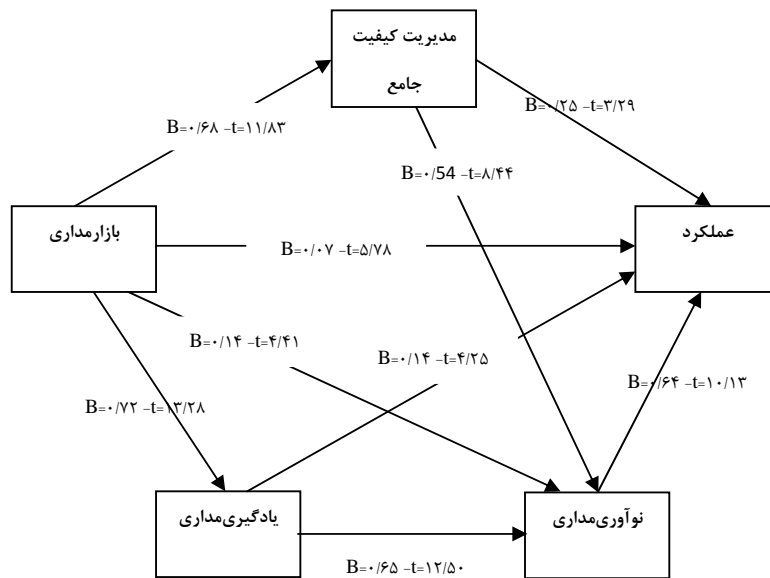
شاخص برازش					متغیر مکنون
AGFI	GFI	CFI	RMSEA	X2/df	
۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۰۴۵	۲/۵۲	بازارمداری
۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۰۲۴	۱/۲۶	یادگیری مداری
۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۰۲۶	۲/۴۵	مدیریت کیفیت جامع
۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۰۴۱	۱/۷۸	نوآوری مداری
۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۰۳۱	۱/۳۵	عملکرد سازمانی

همان طور که در جدول فوق نشان داده شده است، شاخص  $X^2/df$  مربوط به کلیه ی متغیرها کوچک تر از ۳، شاخص **RMSEA** کوچک تر از ۰/۰۵ و شاخص های **CFI**، **GFI** و **AGFI** نیز بزرگ تر از ۰/۹۰ هستند. بنابراین برازش مدل های اندازه گیری متغیرهای مکنون تحقیق، تأیید می شود.

### بررسی مدل ساختاری (تحلیل مسیر) تحقیق

در این قسمت، مدل ساختاری تحقیق ارائه می شود. در این مدل که به صورت تحلیل مسیر است، ضرایب و اعداد معناداری بین متغیرها بیان کننده ی تأیید فرضیات تحقیق است (شکل شماره ی دو). هم چنین برای توضیح کامل تر آزمون فرضیات تحقیق، ضرایب و اعداد معناداری متغیرهای مدل ساختاری تحقیق در جدول شماره ی سه ارائه شده است و بر این اساس، فرضیات اصلی مورد آزمون قرار می گیرند.

شکل شماره ی دو - مدل ساختاری (تحلیل مسیر) تحقیق



**Chi-Square = ۳۴۲/۲۸, df=۱۸۱, p-value = ۰/۰۰۰۰۰, RMSEA = ۰/۰۳۵**

**آزمون فرضیات تحقیق از طریق تحلیل مسیر**

جدول شماره ی سه تحلیل مسیر ارتباط بین متغیرهای اصلی تحقیق را نشان می دهد. با توجه به شکل شماره ی دو، ضرایب و اعداد معناداری روابط بین متغیرهای اصلی تحقیق در این جدول نشان داده شده است. ترتیب این روابط بر اساس فرضیات اصلی (از ۱ تا ۹) تحقیق است که در بخش زیر ارائه می گردد:

جدول شماره ی سه - تحلیل مسیر ارتباط بین متغیرهای اصلی تحقیق (آزمون فرضیات اصلی)

ردیف	مسیر	ضریب	t	فرضیه
۱	بازارمداری - عملکرد	۰/۰۷	۵/۷۸	تأیید فرضیه ی ۱
۲	بازارمداری - نوآوریمداری	۰/۱۴	۴/۴۱	تأیید فرضیه ی ۲
۳	بازارمداری - یادگیریمداری	۰/۷۲	۱۳/۲۸	تأیید فرضیه ی ۳
۴	یادگیریمداری- عملکرد	۰/۱۴	۴/۲۵	تأیید فرضیه ی ۵
۵	یادگیریمداری- نوآوریمداری	۰/۶۵	۱۲/۵۰	تأیید فرضیه ی ۵
۶	نوآوریمداری- عملکرد	۰/۶۴	۱۰/۱۳	تأیید فرضیه ی ۶
۷	بازارمداری- مدیریت کیفیت جامع	۰/۶۸	۱۱/۸۳	تأیید فرضیه ی ۷
۸	مدیریت کیفیت جامع- عملکرد	۰/۲۵	۳/۲۹	تأیید فرضیه ی ۸
۹	مدیریت کیفیت جامع - نوآوریمداری	۰/۵۴	۸/۴۴	تأیید فرضیه ی ۹

با توجه به جدول شماره ی سه می توان به نتایج زیر دست یافت:

- ۱- با توجه به ارتباط مثبت، مستقیم (ضریب) و معنادار (t) بین متغیرها، کلیه ی فرضیات اصلی (از ۱ تا ۹) تحقیق تأیید می شوند.
- ۲- شدت ارتباط بین متغیرها در مسیرهای بازارمداری به مدیریت کیفیت جامع، مدیریت کیفیت جامع به نوآوریمداری و نوآوریمداری به عملکرد و هم چنین بازارمداری به یادگیریمداری، یادگیریمداری به نوآوریمداری و نوآوریمداری به عملکرد بالاست. با توجه به این که هدف تحقیق ایجاد الگوی ارتباطی مناسب بین این متغیرها می باشد، مسیر مدل کلی تحقیق مورد تأیید قرار می گیرد.

۷۱..... بررسی ارتباط بین بازار مداری و عملکرد شرکت های مواد

فرضیه‌های فوق، دارای متغیرهای میانجی هستند. با بررسی اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته که در جدول شماره ی چهار ارائه شده است، می‌توان این فرضیات را آزمون کرد.

**بررسی اثرات کل، مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای تحقیق**

برای بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیر مستقیم برای متغیرهای درون زای مدل ارائه گردد. نتایج این بررسی‌ها برای مدل تحقیق در جدول شماره ی چهار نشان داده شده است. جدول شماره ی چهار - تفکیک اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم در مدل تحقیق

ردیف	متغیر وابسته	متغیر مستقل	تأثیر	
			مستقیم	غیر مستقیم
۱	یادگیری مداری	بازارمداری	۰/۷۲	--
۲	نوآوری مداری	بازارمداری	۰/۱۴	$+(۰/۶۸*۰/۵۴)$ $۰/۸۳=(۰/۷۲*۰/۶۵)$
		یادگیری مداری	۰/۶۵	--
		مدیریت کیفیت جامع	۰/۵۴	--
۳	مدیریت کیفیت جامع	بازارمداری	۰/۶۸	--
۴	عملکرد سازمانی	بازارمداری	۰/۰۷	$+(۰/۶۸*۰/۲۵)$ $+(۰/۶۸*۰/۵۴*۰/۶۴)$ $۰/۷۲*۰/۱۴+(۰/۱۴*۰/۶۴)$ $=(۰/۷۲*۰/۶۵*۰/۶۴)+(۰/۸۹)$
		یادگیری مداری	۰/۱۴	$۰/۴۲=(۰/۶۵*۰/۶۴)$
		نوآوری مداری	۰/۶۴	--
		مدیریت کیفیت جامع	۰/۲۵	$۰/۳۴=(۰/۵۴*۰/۶۴)$

نتایج این بررسی ها نشان می دهد که:

۱- بازارمداری به طور مستقیم، معادل  $0/07$  بر عملکرد تأثیر مثبت دارد، در حالی که از طریق مسیر بازارمداری به نوآوری مداری به عملکرد به میزان  $0/09$  بر عملکرد تأثیر مثبت دارد. با توجه به تأثیر مثبت  $64$  درصد نوآوری مداری بر عملکرد، نتیجه می گیریم که بازارمداری از طریق نوآوری مداری به عملکرد منجر می شود. مسیر بازارمداری به نوآوری مداری دارای عدد معنی داری  $4/41$  و مسیر نوآوری مداری به عملکرد دارای عدد معنی داری  $10/13$  است. هر دو مسیر معنی دار است و در نتیجه از طریق اعداد معنی داری نیز مشخص می شود که بازارمداری از طریق نوآوری مداری به عملکرد می انجامد. بنابراین فرضیه ی  $10$  تأیید می گردد؛ یعنی **بازارمداری از طریق نوآوری مداری به عملکرد منجر می شود.**

۲- بازارمداری به طور مستقیم، معادل  $0/07$  بر عملکرد تأثیر مثبت دارد، در حالی که از طریق مسیر بازارمداری به یادگیری مداری به عملکرد به میزان  $0/10$  بر عملکرد تأثیر مثبت دارد. با توجه به تأثیر مثبت  $14$  درصد یادگیری مداری بر عملکرد، نتیجه می گیریم که بازارمداری از طریق یادگیری مداری منجر به عملکرد می شود. مسیر بازارمداری به یادگیری مداری دارای عدد معنی داری  $13/28$  و مسیر یادگیری مداری به عملکرد دارای عدد معنی داری  $4/25$  است. هر دو مسیر معنی دار است. بنابراین فرضیه  $11$  تأیید می گردد؛ یعنی **بازارمداری از طریق یادگیری مداری منجر به عملکرد می شود.**

۳- بازارمداری به طور مستقیم، معادل  $0/14$  بر نوآوری مداری تأثیر مثبت دارد، در حالی که از طریق مسیر بازارمداری به یادگیری مداری به نوآوری مداری به میزان  $0/47$  بر نوآوری مداری تأثیر مثبت دارد. با توجه به تأثیر مثبت  $65$  درصد یادگیری مداری بر نوآوری مداری، نتیجه می گیریم که بازارمداری از طریق یادگیری مداری به نوآوری مداری منجر می شود. مسیر بازارمداری به یادگیری مداری دارای عدد معنی داری  $13/28$  و مسیر یادگیری مداری به نوآوری مداری دارای عدد معنی داری  $12/50$  است. هر دو مسیر معنی دار است. بنابراین فرضیه ی  $12$  تأیید می شود؛ یعنی **بازارمداری از طریق یادگیری مداری به نوآوری مداری می انجامد.**



۴- بازارمداری به طور مستقیم، معادل ۰/۰۷ بر عملکرد تأثیر مثبت دارد، در حالی که از طریق مسیر بازارمداری به مدیریت کیفیت جامع به عملکرد به میزان ۰/۱۷ بر عملکرد تأثیر مثبت دارد. با توجه به تأثیر مثبت ۲۵ درصد مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد، نتیجه می‌گیریم که بازارمداری از طریق مدیریت کیفیت جامع به عملکرد منجر می‌شود. مسیر بازارمداری به مدیریت کیفیت جامع دارای عدد معنی‌داری ۱۱/۸۳ و مسیر مدیریت کیفیت جامع به عملکرد دارای عدد معنی‌داری ۳/۲۹ است. هر دو مسیر معنی‌دار است. بنابراین فرضیه ی ۱۳ تأیید می‌شود؛

یعنی بازارمداری از طریق مدیریت کیفیت جامع به عملکرد می‌انجامد.

۵- یادگیری‌مداری به طور مستقیم، معادل ۰/۱۴ بر عملکرد تأثیر مثبت دارد، در حالی که از طریق مسیر یادگیری‌مداری به نوآوری‌مداری به عملکرد به میزان ۰/۴۲ بر عملکرد تأثیر مثبت دارد. با توجه به تأثیر مثبت ۶۴ درصد نوآوری‌مداری بر عملکرد، نتیجه می‌گیریم که یادگیری‌مداری از طریق نوآوری‌مداری به عملکرد می‌انجامد. مسیر یادگیری‌مداری به نوآوری‌مداری دارای عدد معنی‌داری ۱۲/۵۰ و مسیر نوآوری‌مداری به عملکرد دارای عدد معنی‌داری ۱۰/۱۳ است. هر دو مسیر معنی‌دار است. بنابراین فرضیه ی ۱۴ تأیید می‌شود؛ یعنی یادگیری‌مداری از طریق نوآوری‌مداری به عملکرد منجر می‌شود.

۶- مدیریت کیفیت جامع به طور مستقیم، معادل ۰/۲۵ بر عملکرد تأثیر مثبت دارد، در حالی که از طریق مسیر مدیریت کیفیت جامع به نوآوری‌مداری به عملکرد به میزان ۰/۳۵ بر عملکرد تأثیر مثبت دارد. با توجه به تأثیر مثبت ۶۴ درصد نوآوری‌مداری بر عملکرد، نتیجه می‌گیریم که مدیریت کیفیت جامع از طریق نوآوری‌مداری به عملکرد می‌انجامد. مسیر مدیریت کیفیت جامع به نوآوری‌مداری دارای عدد معنی‌داری ۸/۴۴ و مسیر نوآوری‌مداری به عملکرد دارای عدد معنی‌داری ۱۰/۱۳ است. هر دو مسیر معنی‌دار است. بنابراین فرضیه ی ۱۵ تأیید می‌شود؛ یعنی مدیریت کیفیت جامع از طریق نوآوری‌مداری به عملکرد می‌انجامد.

### نتیجه گیری

نتایج تحقیق تأیید کننده ی ارتباط مثبت بین بازارمداری و عملکرد است. این یافته با نتایج تحقیقات کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰) و اسلیتر و نارور (۱۹۹۵: ۶۹) مطابقت دارد. در نتیجه شرکتها برای افزایش عملکرد خود باید اقدام به انجام فعالیت‌های بازارمدار کنند. بازارمداری به شرکتها امکان می‌دهد که توانایی جمع‌آوری و پردازش اطلاعات بازار خود را توسعه دهند. این توانایی‌ها باعث افزایش عملکرد سازمان می‌شود. نتایج تحقیق هم چنین تأیید کننده ی ارتباط مثبت بین بازارمداری و نوآوری‌مداری است. این یافته با نتایج تحقیقات کسکین (۲۰۰۶: ۳۹۶)، لو (۲۰۰۷: ۸۸۴) و نوآگاه (۲۰۰۸: ۲۸۰) مطابقت دارد. در نتیجه شرکتها برای افزایش میزان نوآوری خود باید به بازارمداری روی آورند. چرا که بازارمداری مستلزم انجام چیزهای جدید یا متفاوت در واکنش به شرایط بازار است که در نتیجه به نوآوری منجر می‌شود.

نتایج تحقیق هم چنین تأیید کننده ی ارتباط مثبت بین بازارمداری و یادگیری‌مداری است. این یافته با نتایج تحقیقات هالت و همکاران (۲۰۰۴: ۸۹۹) و اسلیتر و نارور (۱۹۹۵: ۶۹) مطابقت دارد. بازارمداری و یادگیری‌مداری دارای ارزش‌ها و رفتارهای مشابه با یک دیگر هستند. این شباهت‌ها شامل توسعه ی دانش در سازمان از طریق ایجاد مداوم اطلاعات بازار و بررسی دائم کیفیت این اطلاعات و منطق مسلط آن‌ها است (هالت و همکاران، ۲۰۰۴: ۸۹۹). اسلیتر و نارور (۱۹۹۵: ۶۹) نیز بیان کردند که واحد بازاریابی به این دلیل که دارای تمرکز خارجی است، نقش کلیدی را در ایجاد سازمان یادگیرنده ایفا می‌کند.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که یادگیری‌مداری بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد. این یافته با نتایج تحقیقات دی (۱۹۹۴: ۴۵) و دیکسون (۱۹۹۶: ۱۰۴) مطابقت دارد. شرکت‌های قادر به یادگیری، بهتر می‌توانند با تغییرات محیطی منطبق شوند. به علاوه، سازمان‌های یادگیرنده منعطف‌تر هستند و سریع‌تر به چالش‌های محیطی پاسخ می‌دهند (دی، ۱۹۹۴: ۴۵). دیکسون (۱۹۹۶: ۱۰۴) بیان می‌کند که یادگیری بر دیگر منابع برتری دارد؛ به این دلیل که شرکتها را قادر می‌سازد از طریق بهبود فعالیت‌های پردازش اطلاعات، مزیت رقابتی خود را در بلندمدت با یک نرخ سریع‌تر نسبت به رقبا حفظ کنند.

نتایج تحقیق هم چنین تأیید کننده ی ارتباط مثبت بین یادگیری مداری و نوآوری مداری است. این یافته با نتایج تحقیقات هارلی و همکاران (۱۹۹۸: ۵۱) مطابقت دارد. هارلی و همکاران (۱۹۹۸: ۵۱) بیان کردند که یادگیری مداری سازمان بیان کننده ی تمایل آن به جذب ایده های جدید و تمایل به به کارگیری آن ها است. هم چنین کسب دانش به مبنای دانش سازمان و نیز به ظرفیت جاذب سازمان و اعضای آن بستگی دارد؛ یعنی توانایی آن ها در درک دانش جدید، همانندسازی آن ها و به کارگیری آن ها برای مقاصد تجاری.

نتایج تحقیق نشان داد که نوآوری مداری با عملکرد سازمانی ارتباط مثبت دارد. این یافته با نتایج تحقیقات بیکر و سینکولا (۲۰۰۲: ۱۶) و اسلیتر و نارور (۱۹۹۵: ۶۹) مطابقت دارد. نوآوری مداری باعث افزایش توانمندی سازمان در مواجهه با تلاطمات محیطی و پیچیدگی های فزاینده ی محیط رقابتی امروزی و پاسخ گویی سریع به چالش های محیطی و ارائه ی موفق محصولات جدید می شود.

نتایج تحقیق نشان می دهد که بازارمداری با مدیریت کیفیت جامع ارتباط مثبت دارد. این یافته با نتایج تحقیقات دمیربگ و همکاران (۲۰۰۶: ۱۲۱۱) و دی (۱۹۹۴: ۴۵) مطابقت دارد. بازارمداری به شناسایی نیازها و خواسته های مشتریان می پردازد و به این ترتیب به مدیریت کیفیت جامع کمک می کند.

نتایج تحقیق نشان می دهد که مدیریت کیفیت جامع بر نوآوری مداری تأثیر می گذارد. این یافته با نتایج تحقیقات پراجوگو و سوها (۲۰۰۴: ۸۶۶) مطابقت دارد. نوآوری نتیجه ی ترکیب فعالیت های مختلف مانند تحقیق و توسعه، توسعه ی فرایند، طراحی، بازاریابی، ساختاردهی مجدد سازمانی، مدیریت منابع و درگیری کارکنان است؛ از آن جا که مدیریت کیفیت جامع ترکیبی از این فعالیت ها است، بنابراین باعث افزایش نوآوری می شود.

نتایج تحقیق تأیید کننده ی ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد است. این یافته با نتایج تحقیقات پراجوگو و سوها (۲۰۰۴: ۸۶۶) مطابقت دارد. مدیریت کیفیت جامع از طریق فرایندهای اصلاحی خود، باعث کاهش هزینه های شرکت می شود.

در مجموع، نتایج تحقیق نشان می دهد که شرکت ها برای افزایش عملکرد خود در بازار باید کسب و کار خود را بر مبنای بازارمداری تنظیم کنند. بازارمداری به شرکت ها

کمک می کند سایر گرایش های استراتژیک خود را به عملکردهای بالای سازمانی تبدیل کنند. گرایش های یادگیری، مدیریت کیفیت جامع و نوآوری، هر کدام باعث افزایش عملکرد سازمانی می شوند، اما زمانی که بر مبنای بازارمداری قرار بگیرند، تأثیر بیشتری بر عملکرد می گذارند. این نتایج بیان کننده ی اهمیت بالای بازارمداری در دنیای رقابتی امروزی است.

### محدودیت های تحقیق

از لحاظ عملی، علاوه بر محدودیت های زمانی و بودجه ای، روش جمع آوری داده ها نیز یکی دیگر از محدودیت های این تحقیق است. متأسفانه به دلیل نبود پایگاه داده مرتبط با متغیرهای تحقیق در شرکت های مورد بررسی، به جز اطلاعات عملکردی که از طریق اطلاعات بورس به دست آمد، جمع آوری اطلاعات از طریق پرسش نامه انجام گرفت. بنابراین شیوه ای که ما می توانیم برای سنجش اعتبار نتایج این تحقیق به کار ببریم، تکرار آن در صنایع دیگر و مقایسه ی نتایج با یک دیگر است.

### پیشنهاد های کاربردی و اجرایی

نتایج این تحقیق برای مدیران شرکت های مواد غذایی موجود در بورس کاربردهای بسیاری دارد.

- ۱- سازمان ها باید با استفاده از بازارمداری به یادگیری مداری و نوآوری مداری برسند. بازارمداری، پیش زمینه ی یادگیری مداری است. جمع آوری و استفاده از اطلاعات مشتریان، طراحی و اجرای برنامه های بازاریابی، هدایت کننده ی یادگیری مداری و نوآوری مداری سازمان است.
- ۲- شرکت ها برای افزایش میزان نوآوری خود باید سیستم هایی را برای بازارمدار شدن و یادگیری و نیز پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع طراحی و اجرا کنند. این سیستم ها باعث افزایش قابلیت شرکت در شناسایی نیازهای مشتریان (بازارمداری)، به چالش کشیدن فرضیات موجود در مورد شیوه ی عمل بازار (یادگیری مداری) و بهبود مستمر در کیفیت همه ی فرایندها، افراد، محصولات و خدمات آن و با هدف موفقیت بلندمدت از طریق رضایت مشتری می شود.

- ۳- شرکت ها برای افزایش عملکرد خود باید در محصولات، فرایندها و سیستم های مدیریتی خود نوآوری داشته باشند.
- ۴- تأثیر بازارمداری بر عملکرد سازمانی، زمانی که همراه با نوآوری مداری و یادگیری مداری باشد، بیشتر است. شرکت های بازارمدار، بهتر است با استفاده از اطلاعات حاصل شده از بازارمداری، سیستم های یادگیری را در سازمان خود پیاده کنند و با استفاده از قابلیت سیستم های یادگیری مدار، نوآوری هایی را انجام دهند تا عملکرد آن ها بیش از پیش افزایش یابد.
- ۵- تأثیر بازارمداری بر عملکرد سازمانی، زمانی که همراه با پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع باشد، بیشتر است. بنابراین شرکت های بازارمدار باید سیستم مدیریت کیفیت جامع را در سازمان خود پیاده سازی کنند تا عملکرد آن ها بیشتر شود.
- ۶- تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمانی، زمانی که همراه با نوآوری مداری باشد، بیشتر است. بنابراین بهتر است شرکت هایی که به اجرای مدیریت کیفیت جامع می پردازند، نوآوری هایی را نیز انجام دهند تا با تأثیر نوآوری مداری، ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی بیشتر شود.

### منابع

- Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (2002)«Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box», *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 5-23.
- Damanpour, F. and Evan, W. (1984)«Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29 No. 3, pp. 392-409.
- Day, G.S. 1994«The Capabilities of Market-Driven Organizations», *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, pp. 37-52.
- Demirbag, Mehmet and Koh, S.C. Lenny,. Tatoglu, Ekrem,. Zaim, Selim (2006)«TQM and market orientation's impact on SMEs' performance», *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 No. 8, pp. 1206-1228.
- Dickson, P.R. (1996)«The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory», *Journal of Marketing*, Vol. 60 No. 4, pp. 102-106.
- Grinstein, Amir. (2008)« the relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis», *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 1/2, pp. 115-134.
- Huber. G. P. (1991)«Organizational learning: the contributing processes and the literatures», *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 88-115.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. and Knight, G.A. (2004) «Innovativeness: its antecedents and impact on business performance», *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 429-38.
- Hult, T. and Ketchen, D. (2001)«Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage

- and performance», *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 899-906.
- Hurley, Robert F. and Hult, G. Tomas M. (Jul., 1998) «Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination», *The Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, pp. 42-54
  - Jimenez-Jimenez, Daniel. and Valle, Raquel Sanz Hernandez-Espallardo, Miguel. (2008) «Fostering innovation The role of market orientation and organizational learning», *European Journal of Innovation Management*, Management Vol. 11 No. 3, pp. 389-412.
  - Kaynak, H. (2003) « The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance» *Journal of Operations Management*, vol 21, pp. 405- 435.
  - Keskin, Halit. (2006) «Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model», *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 396-417
  - Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990) «Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications», *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.
  - Li, Ci-Rong., Li, Chen-Ju., Chu, Chih-Peng (2008) « The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations», *Management Decision*, Vol. 46 No. 7, pp. 1002-1026.
  - Low, David R., Chapman, Ross L., Sloan, Terry R. (2007) « Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs», *Management Research News*, Vol. 30 No. 12. pp. 878-891.
  - Manu, Franklyn, (1992) «Innovation Orientation, Environment and Performance: A Comparison of U.S. and European Markets», *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 2, pp. 333-359.

- Narver, J. and Slater, S(1990) «The Effect of Market Orientation on Business Profitability», *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.
- Nwokah, N. Gladson. (2008)«Strategic market orientation and business performance, The study of food and beverages organizations in Nigeria», *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 3/4, pp. 279-286.
- Prajogo, D. and Sohal, A. (2004)« Transitioning from total quality management to total innovation management: Australian case», *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 8, pp. 861-75.
- Saraph, J.V, Benson, G.P, Schroeder, R.G (1989)«An instrument for measuring the critical factors of quality management», *Decision Sciences*, Vol. 20 pp.810-29.
- Slater, S. and Narver, J(1995) «Market Orientation and the Learning Organization» *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.
- Temtime, Z., & Solomon, G. H. (2002)« Total quality management and the planning behavior of SMEs in developing economies», *TQM Magazine*, vol 14, pp.181-191.
- Ugboro, I. O. & Obeng, K. (2000)« Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study» *Journal of Quality Management*, vol 5, pp.247-272.