

## Research Paper

# Institutional Pressure and Sustainable Performance of Industrial Manufacturing Companies: Analyzing the Mediating Role of Strategic Learning (Case study; Kermanshah Industrial Town)

Ebrahim Haji Pour<sup>1</sup>, Mohammad Amin Aeiny<sup>\*2</sup> 

<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Imam Ali University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> PhD Student in Public Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences; Lorestan University; Khorramabad, Iran.



10.22080/jem.2021.19395.3289

**Received:**

July 30, 2020

**Accepted:**

October 27, 2020

**Available online:**

January 15, 2022

**Keywords:**

Sustainable Performance, Institutional Pressure, Strategic Learning, Kermanshah Industrial Town.

## Abstract

The aim of this study is to investigate the effect of institutional pressure on the sustainable performance of manufacturing and industrial companies by analyzing the mediating role of strategic learning. The research method is applied in terms of purpose and descriptive in terms of data collection method. The statistical population includes managers from 256 different industrial and production companies of Kermanshah Industrial Town. According to Morgan sampling table, 152 companies were determined and selected using simple random sampling method. Data collection tools, questionnaires and analysis were performed using Structural Equation Modeling (SEM) in LISREL software. Findings indicate that institutional pressure has a direct significant effect on the sustainable performance of industrial and manufacturing companies. Also, institutional pressure has an indirect significant effect on sustainable performance through the variable of strategic learning. The results show that strategic learning plays a mediating role between institutional pressure and sustainable performance. In addition, institutional pressure and strategic learning are the most important factors affecting the sustainable performance of industrial and manufacturing companies. Moreover, the results have provided theoretical innovations in the areas of institutional pressure, strategic learning and sustainable performance.

**\*Corresponding Author:** Mohammad Amin Aeiny

**Address:** Faculty of Economics and Administrative Sciences; Lorestan University; Khorramabad, Iran

**Email:** [aeeni.mo@fc.lu.ac.ir](mailto:aeeni.mo@fc.lu.ac.ir)



## Extended Abstract

### 1. Introduction

In the last decade, performance sustainability has received more attention among industries, organizations and their stakeholders around the world, and sustainable performance has been considered as a challenge and an opportunity to move towards sustainable development (Bandavi et al., 2020). Today, it is a fundamental issue for many different industries, especially manufacturing and industrial companies. Institutional pressure is a powerful formal or informal force that makes companies choose specific strategies (Spielman & Williams, 2019). Accordingly, the policies, structures, strategies and performances of organizations are influenced by regulations, shared knowledge and expectations that arise from the institutional environment including competitors, government, stakeholders, trade unions, etc. Companies adapt their institutional structures, strategies, and practices to environmental requirements to ensure their compliance with environmental requirements, thereby contributing to their long-term survival (Sepahvand et al., 2019). However, any business that does neglects strategic learning and its importance will not be able to transfer its positive and negative strategic experiences for performance sustainability, and use the knowledge gained from environmental monitoring and opportunity activities (Beit Mashal, 2017). This approach has the ability to influence sustainable long-term performance and use it effectively to achieve the current and future goals of the organization through acquiring the required knowledge to gain competitive advantage. Therefore, the main research

question is: Does institutional pressure directly and indirectly affect the sustainable performance of industrial and manufacturing companies through strategic learning?

### 2. Research Methodology

The present applied research has used descriptive-correlational method to analyze the data. For testing the research hypotheses, Structural Equations Modeling (SEM) and the partial least squares method have been used. The statistical population included managers from 256 industrial and production companies of Kermanshah Industrial Town. According to Morgan table, 152 companies were selected as the statistical sample through simple random sampling method. For more accurate information about the industrial and manufacturing companies, 180 questionnaires were distributed among the target community. The research questionnaire consisted of two parts. Part I addressed the managers of different levels of industrial and production companies in Kermanshah Industrial Town. Part II measured the institutional pressure variable through the compulsory and normative variables as well as the imitation pressure. For this purpose, four items were taken from Dubai et al.'s (2019) research. Moreover, to measure the strategic learning variable through the dimensions of creation, distribution, interpretation and implementation of strategic knowledge, twelve items were taken from Arman and Shafiee's (2017) research questionnaire. A 5-point Likert scale was used to measure the questionnaire questions in all three variables.

### 3. Research Findings

Using SEM, we have examined the relationships between variables. In the

first hypothesis (institutional pressure has a positive significant effect on the sustainable performance of industrial and manufacturing companies), considering the value of t-statistic and the significance level of 0.000 (which is less than 0.05), it can be concluded that the institutional pressure, with a coefficient of 0.66, has a positive significant effect on the sustainable performance of the industrial and manufacturing companies. In the second hypothesis, the findings show that the institutional pressure with a coefficient of 0.57 has a positive and significant effect on the strategic learning. For the third hypothesis, it can be concluded that the strategic learning with a coefficient of 0.49 has a positive and significant effect on the sustainable performance of the industrial and manufacturing companies. To test Hypothesis 4, Sobel test was used to investigate the mediation of strategic learning between the variables of institutional pressure and sustainable performance. Given the absolute value of Z for the Sobel test, which is equal to 4.16 and greater than 1.96, it can be concluded that the indirect effect of institutional pressure on sustainable performance is confirmed by strategic learning.

#### 4. Conclusion

Considering that all the hypotheses of the present research have been confirmed, industrial and manufacturing companies must take the path of timely and

appropriate response to institutional pressures through strategic learning and manage their activities and procedures in this way to be successful and sustainable in their performance. Therefore, the senior managers of manufacturing and industrial companies in Kermanshah Industrial Town and other industrial towns in the country are recommended to act based on their resources and capabilities and adjust their strategic learning procedures so that they can put the strategic knowledge creation, distribution, interpretation and implementation on their agenda to respond promptly and appropriately to the pressures of the institutional environment. These pressures include a variety of normative, imitative and coercive pressures. Thus, the managers must encourage their employees to adopt a strategic learning approach in their current and future activities.

#### Funding

There is no funding support.

#### Authors' Contribution

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work

#### Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

#### Acknowledgments

We are grateful to all the scientific consultants of this paper.

علمی پژوهشی

# فشار نهادی و عملکرد پایدار شرکت‌های صنعتی و تولیدی: تحلیل نقش میانجی یادگیری استراتژیک (مطالعه موردی؛ شهرک صنعتی کرمانشاه)

ابراهیم حاجی پور<sup>۱</sup>، محمدامین آئینی<sup>۲\*</sup> 

<sup>۱</sup> استاد یار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام علی (ع)، تهران، ایران [e.haji@modares.ac.ir](mailto:e.haji@modares.ac.ir)  
<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، ایران [aeni.mo@fc.lu.ac.ir](mailto:aeni.mo@fc.lu.ac.ir)

 10.22080/jem.2021.19395.3289

## چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر فشار نهادی بر عملکرد پایدار شرکت‌های تولیدی و صنعتی با تحلیل نقش میانجی یادگیری استراتژیک است. روش تحقیق حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل مدیران مختلف ۲۵۶ شرکت صنعتی و تولیدی شهرک صنعتی کرمانشاه هستند که بر اساس جدول نمونه‌گیری مورگان، ۱۵۲ شرکت تعیین و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات، پرسش‌نامه و تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل انجام گرفته است. یافته‌ها حاکی از اینکه فشار نهادی بر عملکرد پایدار شرکت‌های صنعتی و تولیدی تأثیر مستقیم و معناداری دارد. همچنین، فشار نهادی به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیر یادگیری استراتژیک بر عملکرد پایدار تأثیر مستقیم و معنادار دارد. نتایج نشان می‌دهند، یادگیری استراتژیک نقش میانجی بین فشار نهادی و عملکرد پایدار دارد. علاوه بر این، فشار نهادی و یادگیری استراتژیک از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد پایدار شرکت‌های صنعتی و تولیدی هستند. همچنین، نتایج در خصوص مباحث فشار نهادی، یادگیری استراتژیک و عملکرد پایدار، نوآوری‌های نظری به همراه داشته و به مدیران، صاحبان و ذی‌نفعان شرکت‌های صنعتی و تولیدی در درک و چگونگی تأثیرگذاری فشار نهادی بر عملکرد پایدار با تأکید بر یادگیری استراتژیک کمک می‌کند.

تاریخ دریافت:

۹ مرداد ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش:

۶ آبان ۱۳۹۹

تاریخ انتشار:

۲۵ دی ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

عملکرد پایدار، فشار نهادی، یادگیری استراتژیک، شهرک صنعتی کرمانشاه.

\* نویسنده مسئول: محمدامین آئینی

آدرس: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، ایران

ایمیل: [aeni.mo@fc.lu.ac.ir](mailto:aeni.mo@fc.lu.ac.ir)

## ۱ مقدمه

نهادی، ساختارها، استراتژی‌ها، عملکردها و شیوه‌های خود را به‌منظور اطمینان از سازگاری اقداماتشان با الزامات محیطی تطبیق می‌دهند تا از این طریق به بقا و ماندگاری خود در بلندمدت کمک کنند (سپهوند و همکاران، ۲۰۱۹).

با این وجود، هر کسب‌وکاری که یادگیری استراتژیک را موردتوجه و اهمیت خود قرار ندهد از امکان انتقال تجربیات استراتژیک مثبت و منفی خود در جهت پایداری عملکرد، بی‌بهره مانده و توانایی بهره‌برداری از دانش کسب‌شده از فعالیت‌های پایش محیطی و فرصت‌یابی را نخواهد داشت (بیت مشعل، ۱۳۹۶)؛ مؤلفه‌های یادگیری استراتژیک شامل؛ خلق دانش، انتشار، تفسیر و اجرای یادگیری دو حلقه‌ای است (سیرن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷)؛ این رویکرد با استفاده از جهت‌دهی به کسب دانش موردنیاز در راستای کسب مزایای رقابتی، قابلیت اثرگذاری بر عملکرد پایدار در بلندمدت و استفاده مؤثر از آن به‌منظور رسیدن به اهداف حال و آینده سازمان را دارد؛ با انجام این تحقیق، شرکت‌های صنعتی و تولیدی با دانشی که از فشار نهادی و یادگیری استراتژیک کسب می‌کنند، می‌توانند نهایت استفاده را جهت کسب مزایای رقابتی، ارتقاء و تداوم عملکرد پایدار ببرند و با این کار، خود، ذی‌نفعان و به‌تبع آن جامعه را منتفع نمایند. اگرچه در پژوهش‌های گذشته، پایداری عملکرد در پروژه‌ها، سازمان‌ها و صنایع را به‌صورت تجربی موردبررسی قرار گرفته است (به‌عنوان مثال؛ عبد الرشید<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ اریبا و همکاران، ۲۰۱۹؛ باندوی و همکاران، ۲۰۲۰)؛ اما هیچ‌یک از تحقیقات به بررسی تأثیر فشار نهادی بر عملکرد پایدار با میانجی‌گری یادگیری استراتژیک در شرکت‌های صنعتی و تولیدی نپرداخته‌اند. لذا، سؤال اصلی تحقیق به این صورت مطرح می‌شود، آیا فشار نهادی به‌طور مستقیم و همچنین به‌طور غیرمستقیم و از طریق یادگیری استراتژیک بر عملکرد پایدار شرکت‌های صنعتی و

در دهه اخیر، پایداری عملکرد در بین صنایع، سازمان‌ها و ذینفعان آنان در سراسر جهان موردتوجه بیشتری قرار گرفته است و عملکرد پایدار به‌عنوان یک چالش و یک فرصت برای حرکت به سمت توسعه پایدار موردتوجه و اهمیت بوده است (باندوی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰) و امروزه مسئله‌ای اساسی برای بسیاری از صنایع مختلف، خصوصاً شرکت‌های تولیدی و صنعتی محسوب می‌شود. عملکرد پایدار شرایطی را ایجاد می‌کند که سازمان‌ها و طبیعت، باهم تعامل و هماهنگی مؤثری داشته باشند تا بتوانند نیازهای اجتماعی، اقتصادی و سایر نیازهای نسل‌های حال و آینده را برآورده سازند (جرک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). این موضوع، در شرکت‌های صنعتی و تولیدی که عملکرد پایدار آنان با توجه به مزایای فراوانی که برای صنایع مختلف، ذینفعان آنان و پیرو آن برای جامعه و کشور دارد از موضوعات بسیار بااهمیت و همواره از مهم‌ترین دغدغه‌های سیاست‌گذاران و مدیران ارشد این حوزه بوده است و عدم توجه به آن موجب حذف شرکت‌ها از عرصه رقابت و تحمیل هزینه‌های هنگفت به آنان و ذی‌نفعانشان می‌گردد (شاه‌حسینی و همکاران، ۲۰۱۹).

توجه به عملکرد پایدار در چارچوب فشار نهادی، راه را برای چشم‌اندازی وسیع در خصوص پایداری عملکرد هموار می‌کند. فشار نهادی، نیروی رسمی یا غیررسمی قدرتمندی است که شرکت‌ها را وادار می‌کند راهبردهای ویژه‌ای را انتخاب کنند (اسپیلمن و ویلیامز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). بر این اساس، سیاست‌ها، ساختارها، استراتژی‌ها و عملکرد سازمان‌ها به‌وسیله مقررات، شناخت مشترک و انتظاراتی که از محیط نهادی شامل رقبا، دولت، ذینفعان، انجمن‌های صنفی و غیره ایجاد می‌شوند، تحت تأثیر قرار می‌گیرند. شرکت‌ها، تحت فشارهای وارده از محیط

4 Siren

5 Abdul-Rashid

1 Bandoi

2 Jerko

3 Williams &amp; Spielman

- فشار تقلیدی؛ از سوی رقبای صنعت و همتایان یا سازمان‌های سیاسی پیشرو و موفق اعمال می‌شود.
- فشار هنجاری؛ از سوی ذی‌نفعان خارجی مانند احزاب سیاسی رقیب، مشتریان، رسانه‌ها و غیره، از طریق استانداردهای رفتاری و ارزش‌ها اعمال می‌شود.

- فشار اجباری؛ این فشارها به وسیله قوانین و مقررات دولتی و از طریق سیاست‌های کنترلی و نظارتی سازمان‌های ناظر اعمال می‌شود (ژو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

سازمان‌ها، تحت تأثیر فشارهای فوق‌مجبور هستند با فشارهای وارده همراهی کنند تا از این طریق بتوانند به ماندگاری و بقای خود در بلندمدت ادامه دهند یا با این فشارها مخالفت کنند و نهایتاً از محیط رقابت حذف شوند (سپهوند و همکاران، ۲۰۱۹). دویی و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیق خود دریافتند که مدیریت روابط تأمین‌کننده بخش تولید در شرکت‌های هندی، تحت فشار نهادی قرار دارند و این فشارها بر شرکت‌های هندی، سیستم‌های مدیریت عملکرد آن‌ها را به سمت پایداری سوق می‌دهد. سمجای و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق خود اشاره می‌کنند که کسب‌وکارهایی که روابط بهتر و تنگاتنگی با تأمین‌کنندگان دارند و همچنین توانایی سازگاری بیشتری با محیط نهادی خود دارند از عملکرد بهتری برخوردار هستند.

محیط‌هایی که تقاضای اجتماعی بر آن‌ها حاکم است، به کسب‌وکارهایی که با قوانین و باورها و هنجارهای جامعه هم‌نوا هستند، پاداش می‌دهند. این نوع پاداش‌ها به ایجاد یک نوع مشروعیت در حوزه سازمان منجر می‌شود و از شاخص‌های مهمی

تولیدی اثرگذار است؟ بر همین اساس؛ هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی اثر جهت‌گیری فشار نهادی بر عملکرد پایدار شرکت‌های صنعتی و تولیدی هم به صورت مستقیم و هم از طریق متغیر میانجی یادگیری استراتژیک است.

## ۲ ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

### ۲٫۱ فشار نهادی

نظریه نهادی به طور فزاینده‌ای در حال تبدیل شدن به یک چشم انداز استراتژیک در اقتصادهای در حال گذار است (جو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). این نظریه، به روابط بین سازمان و محیط مربوط است و تأثیر محیط بر ساختارها و فرایندهای سازمانی را مشخص می‌کند (سپهوند و همکاران، ۲۰۱۹). فشار نهادی، محرکی رسمی یا غیررسمی قدرتمندی است که سازمان‌ها را مجبور به انتخاب راهبردهای ویژه‌ای می‌کند (اسپیلمن و ویلیامز، ۲۰۱۹). طبق این نظریه، ساختارها، رفتارها و عملکردهای سازمان‌ها به وسیله شناخت مشترک، الزامات قانونی و انتظاراتی که از محیط نهادی شامل دولت، مشتریان، رقبا و انجمن‌های صنفی و غیره ایجاد می‌شوند، تحت تأثیر قرار می‌گیرند. سازمان‌ها تحت این فشارها، ساختارها، رفتارها و عملکرد خود را به شیوه‌ای متناسب تغییر می‌دهند (ژانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). سازوکارهای همسانی نهادی از طریق سه نوع فشار نهادی تحت عناوین؛ فشارهای تقلیدی، هنجاری و اجباری که در محیط نهادی سازمان‌ها بر آن‌ها تحمیل می‌شوند، به وجود می‌آیند (سمجای و همکاران، ۲۰۱۹). البته این تقسیم‌بندی ذهنی و تحلیلی است و این فشارها در عمل همواره تا این اندازه متمایز و تفکیک‌پذیر نیستند.

<sup>3</sup> Chu

<sup>1</sup> Guo

<sup>2</sup> Zhang

ادامه در مورد هریک به‌طور مختصر توضیح داده می‌شود (سیرن، ۲۰۱۷)؛

خلق دانش استراتژیک؛ به‌عنوان مقدمه‌ای جهت تفسیر و اجرای دانش مدنظر قرار می‌گیرد. متخصصان این حوزه معمولاً خلق دانش را بررسی محیط خارجی به‌منظور شناسایی رویدادها و مسائل مهمی تعریف می‌کنند که ممکن است سازمان را تحت تأثیر قرار دهند (کروسن و همکاران، ۱۹۹۹).

انتشار دانش استراتژیک؛ دانش کسب‌شده، در سطح فردی باقی می‌ماند و فقط اثر کمی بر سازمان دارد مگر این‌که به‌صورت مفصل و از طریق تعاملات اجتماعی موردبحث قرار گیرد. درواقع، توزیع دانش به‌منتشر شدن دانش استراتژیک درون سازمان اشاره دارد (جرز گمز و همکاران، ۲۰۰۵).

تفسیر دانش استراتژیک؛ این مرحله به‌عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که در آن به اطلاعات جدید معنا داده می‌شود و درک مشترک افزایش می‌یابد (هابر، ۱۹۹۱).

پیاده‌سازی دانش استراتژیک؛ عملکرد سازمانی پایدار و مؤثر بر توانایی‌های سازمان به‌منظور اجرا و یکپارچه‌سازی دانش، به اقدامی منسجم مربوط می‌شود. این مرحله به درونی شدن دانش در ابعاد جمعی یک سازمان، از قبیل ساختارها، رویه‌ها، سیستم‌های سازمانی و استراتژی‌ها اشاره دارد (سیرن، ۲۰۱۲).

### ۲٫۳ عملکرد پایدار

در عصر حاضر موفقیت و پیشرفت سازمان‌ها با مفهوم پایداری ادغام‌شده است. پایداری در سطح کلان کشور از طریق توسعه پایدار شکل می‌گیرد و توسعه پایدار به معنی شناسایی نیازها و توجه به آن‌ها در حال و آینده، بدون در نظر گرفتن پیش‌فرض‌های ملاحظه‌گرانه، جهت ساختن آینده‌ای بهتر است. در سطح سازمانی نیز توسعه پایدار که به دنبال شناسایی و برآورده کردن نیازها

است که در بلندمدت در بقای کسب‌وکارها اهمیت دارد (دی اندروماتو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

### ۲٫۲ یادگیری استراتژیک

سازمان‌های عصر حاضر، با توجه به شرایط محیطی ناپایداری که با آن مواجه هستند، به‌منظور کسب پایداری و موفقیت در عملکرد خود باید قابلیت تغییر به‌موقع و شکل‌دهی سریع به استراتژی‌های خود را جهت دستیابی به مزایای رقابتی داشته باشند (حاتم کشتیبان، ۱۳۹۷). استفاده از رویکرد یادگیری استراتژیک، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با سرعت هرچه‌تمام‌تر تغییرات بازار و محیط را شناسایی و هرچه سریع‌تر برای فرصت‌های فراهم‌شده برنامه‌ریزی کنند (دوز و کسنن، ۲۰۱۰). چارچوب یادگیری استراتژیک شامل؛ ایجاد و تلخیص دانش استراتژیک و ترکیب آن با توانایی‌های موردنظر سازمان است (سالونن و همکاران، ۲۰۱۸). نوونن و آچی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) اظهار می‌کنند فراتر از افزایش آگاهی از فرصت‌های استراتژیک و جایگزین‌های آینده، این نوع یادگیری بانظمی بهتر و بالاتر در یک فرآیند آشکار می‌تواند همکاری جدیدی را بین ذینفعان مختلف آغاز کند که می‌تواند موجب انتشار گسترده‌تر چشم‌انداز و تصویب آن به‌عنوان تصویر هدایت‌کننده در آینده سازمان شود (نونن و آچی، ۲۰۱۷). کوادا<sup>۳</sup> نیز در تحقیق خود به دو نوع یادگیری سازمانی تأکید می‌کند: ۱. یادگیری کسب‌وکار و ۲. یادگیری استراتژیک؛ در یادگیری کسب‌وکار؛ سازمان‌ها دانشی در سطح کسب‌وکار خود با توجه به مشروعات اساسی به دست می‌آورند؛ اما در یادگیری استراتژیک، سازمان دانشی در سطح شرکت کسب می‌کند و خط‌مشی‌های استراتژیک را به‌عنوان یک نتیجه، بهبود می‌دهد (کوادا، ۱۹۹۸). در یک تقسیم‌بندی کلی، یادگیری استراتژیک شامل؛ خلق، توزیع، تفسیر و پیاده‌سازی دانش است که در

<sup>3</sup> kuwada

<sup>1</sup> Chu

<sup>2</sup> Neuvonen & Ache

اشاره می‌کنند، پاسخ‌دهی منطقی شرکت‌ها به نیازهای مشتریان، جامعه و سایر ذینفعان در زمینه‌های محیط‌زیست، اقتصادی و غیره نهایتاً موجب عملکرد پایدار شرکت‌ها در بلندمدت می‌گردد. سالمن و همکاران (۲۰۱۹) بیان می‌کنند پایداری به دلیل اهمیت آن موضوع روز صنایع است و از نظر اقتصادی، اجتماعی و محیطی بر نسل‌های آینده تأثیرگذار است. تأثیر شناخت مسائل زیست‌محیطی، اختلالات اجتماعی و طراحی مجدد سیاست شرکت‌ها بر عملکرد پایداریشان مؤثر است. شین و همکاران (۲۰۱۷) نیز تأکید می‌کنند، عملکرد سازمان‌ها با استراتژی‌های پایدار محیطی، اقتصادی و اجتماعی مرتبط هستند که در نهایت این استراتژی‌ها می‌توانند به عملکرد پایدار سازمانی منجر شوند (شین<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

## ۲،۴ روابط فشار نهادی با عملکرد پایدار و یادگیری استراتژیک

جامعه محلی و سایر ذینفعان به دلیل اشتراک در نگرانی‌های خود، فشارهای بیشتری را بر سازمان‌ها وارد می‌کنند. به عبارت دیگر، آن‌ها این سازمان‌ها را در برابر محیط‌زیست و جامعه مسئول می‌دانند. به همین دلیل مشارکت در فعالیت‌های زیست‌محیطی و اجتماعی می‌تواند به عنوان نقطه شروع عملکرد اقتصادی پایدار تلقی شود (هوی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). در این رابطه اورجی و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند، بنگاه‌ها تحت تأثیر شرایطی قرار دارند که فراتر از مرزهای خود عمل می‌کنند، این موضوع بر توان آن‌ها جهت دستیابی و استفاده از منابع به‌منظور ایجاد ارزش افزوده تأثیر می‌گذارد (ارجی و همکاران، ۲۰۱۹)؛ بنابراین، اعتقاد بر این است که مسئولیت زیست‌محیطی و اجتماعی شرکت‌ها با وجود استدلال در مورد ماهیت همبستگی آن‌ها، دارای اثری اساسی بر پایداری عملکرد است (استوارت<sup>۶</sup> و گاپ، ۲۰۱۴). به‌عنوان مثال، کار کردن با مسئولیت اجتماعی و

بوده با این تفاوت که نقطه توجه آن، نیازهای تمام ذینفعان بالقوه و بالفعل سازمان است به ایجاد عملکرد پایدار در سازمان منجر می‌شود (هاباردا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). به این ترتیب، می‌توان تعامل و ارتباط مستقیم و مثبتی را میان پایداری در عملکرد سازمان‌ها و توسعه پایدار در سطوح کلان ملاحظه نمود. اهمیت بسیار زیاد عملکرد پایدار باعث شده تا تحقیقات گوناگونی در زمینه شناسایی ابعاد عملکرد پایدار انجام شود. در اکثر تحقیقات انجام‌شده، عملکرد پایدار را پایداری در عملکرد اقتصادی (هزینه تولید، سطح نوآوری، سودآوری و رقابت)، محیطی (مصرف انرژی و سطح ضایعات) و اجتماعی (امنیت کار و ایمنی، مسئولیت‌های اجتماعی و تصویر شرکت) تعریف کرده‌اند (بورلاکیس و همکاران، ۲۰۱۴).

پایداری در عملکرد شامل سه رکن اساسی؛ جامعه، محیط‌زیست و اقتصاد است (سمجایی و همکاران، ۲۰۱۹). نائل شدن به توسعه پایدار به‌واسطه دستیابی به عملکرد پایدار در صنایع امکان‌پذیر است؛ زیرا لازمه پایداری، تحرک، رشد و پویایی مداوم است (بورلاکیس و همکاران، ۲۰۱۴). به همین دلایل، در سال‌های اخیر به مفهوم پایداری در عملکرد، به‌عنوان راه‌حل و مرهمی اثربخش در رشد و توسعه صنعت توجه زیادی شده است. بامگارتنر و راتر (۲۰۱۷) در تحقیقشان عنوان می‌کنند هنگامی که یک شرکت به ذینفعان خود مطابق با استانداردهای زیست‌محیطی اهمیت و به عبارتی ارزش می‌بخشد، می‌تواند عملکرد خود را پایدار سازد (بامگارتنر و رادر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). کمالی و هیویج (۲۰۱۷) اظهار می‌کنند برای کارایی فرایندهای تجاری، نیاز به عملکرد پایدار است و برای دستیابی و انتقال به سمت پایداری، توسعه یک فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر که سازنده و در حال توسعه باشد کاملاً ضروری است (جرمسیتی‌پارسرت و اسریحیران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). سمجای و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق خود

<sup>4</sup> Shin

<sup>5</sup> Hooi

<sup>6</sup> Stewart & Gapp

<sup>1</sup> Hubbard

<sup>2</sup> Baumgartner & Rauter

<sup>3</sup> Jermstittiparsert & Srihirun



غیرمستقیم منجر به فرایندهای کاوش محیطی توسط سازمان‌ها به‌منظور درک، کشف و به‌کارگیری انواع خاصی از استراتژی‌ها و یا حذف یک سیاست جاری در عملکرد سازمان‌ها شده و ابزار نیرومندی برای اصلاح سیاست‌ها، استراتژی‌ها و عملکرد سازمان‌ها است (راو- نیکلسون و همکاران، ۲۰۱۹).

## ۲٫۵ یادگیری استراتژیک به‌عنوان واسطه فشار نهادی و عملکرد پایدار

چگونگی حل تضاد بین مسئولیت اجتماعی و رشد اقتصادی شرکت‌ها در ارتباط با محیط نهادی یک مسئله عملی است که باید به‌طور موشکافانه به آن پرداخته شود (کمارسینگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). همان‌طور که اشاره شد، ساختارها، استراتژی‌ها و عملکرد سازمان‌ها به‌وسیله مقررات و انتظاراتی که از محیط نهادی شامل دولت و سایر ذینفعان ایجاد می‌شوند، تحت تأثیر قرار می‌گیرند (سپهوند و همکاران، ۲۰۱۹). یادگیری استراتژیک نیز به‌عنوان یک توانایی سازگاری بلندمدت به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که از مسیر استراتژیک فعلی خود فاصله بگیرند و با استفاده از فعالیت‌های پایش محیطی (سالون و همکاران، ۲۰۱۸) و یافتن راهکارها و استراتژی‌های خلاقانه و نوآورانه، قابلیت‌های اصلی خود را جهت سازگاری با محیط نهادی و همچنین کسب مزایای اقتصادی و رقابتی تجدید کنند. بر همین اساس، فشار نهادی با هدایت مستقیم و یا غیرمستقیم سازمان‌ها (اسپیلمن و ویلیامز و همکاران، ۲۰۱۹)، در زمینه یادگیری استراتژیک، موجب ایجاد و ارتقاء این رویکرد در سازمان‌ها جهت پایش و درک محیط و پاسخ مناسب و به‌موقع به‌منظور کسب مزایای رقابتی و اقتصادی سازگار با محیط نهادی می‌نماید. در همین راستا، آرمان و شفیعی (۱۳۹۶) تأکید می‌کنند در محیط به‌سرعت در حال تغییر کنونی، سازمان‌ها به این مهم نیازمند هستند که به تغییرات محیط، سریع‌تر از روش‌های

زیست‌محیطی، ذینفعان را راضی می‌کند که از واکنش‌های منفی علیه سازمان جلوگیری کنند (الحمیدان و احمد، ۲۰۱۹). از سوی دیگر؛ نظریه نهادی به طرز فزاینده‌ای در حال تبدیل‌شدن به یک چشم‌انداز استراتژیک در اقتصاد کشورها است (جو و همکاران، ۲۰۱۴). طبق این نظریه، ساختارها، استراتژی‌ها و عملکردهای سازمان‌ها به‌وسیله مقررات، شناخت مشترک و انتظاراتی که از محیط نهادی ازجمله؛ دولت، رقبا و انجمن‌های صنفی و غیره ایجاد می‌شوند، تحت تأثیر قرار می‌گیرند. سازمان‌ها تحت این فشارها، ساختارها، استراتژی‌ها و عملکرد خود را به شیوه‌ای مناسب تغییر می‌دهند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۸). در این شرایط، سازمان‌ها، مجبور هستند جهت همراهی با فشارهای وارده، استراتژی‌های خود را بازنگری و اصلاح کنند تا از این راه بتوانند به بقا و ماندگاری خود در بلندمدت ادامه دهند، یا با این فشارها مخالفت کنند و نهایتاً از محیط رقابت حذف شوند (سپهوند و همکاران، ۲۰۱۹). فشار وارده از محیط نهادی، یادگیری استراتژیک را در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این رابطه، ایداریس و الرابای (۲۰۱۳) تأکید می‌کنند که این رویکرد در محتوای سازمان رخ می‌دهد، درجایی که اشتباهات کشف می‌شوند و به‌واسطه تفکر مجدد، استراتژی‌ها، روش‌ها، مقررات مسئله‌ساز و سیاست‌ها تثبیت می‌شوند (ایداریس و الرابای، ۲۰۱۳). سلس و همکاران (۲۰۱۶) نیز اشاره می‌کنند، فشارهای نهادی بر اتخاذ استراتژی‌های کسب‌وکار در فرایند زنجیره‌های تأمین تأثیر می‌گذارند و ویژگی‌های هر بخش را باید به‌عنوان یک متغیر کنترل در نظر گرفت. سمجای و همکاران (۲۰۱۹) نیز در تحقیق خود تأکید می‌کنند بنگاه‌هایی که روابط تنگاتنگ و بهتر با تأمین‌کنندگان دارند و همچنین توانایی درک و تغییر به‌موقع استراتژی‌های خود به‌منظور سازگاری بیشتری با محیط نهادی خود دارند از عملکرد بهتری برخوردار هستند. به‌طور خلاصه؛ فشارهای نهادی به‌طور مستقیم یا

<sup>1</sup> Kumar Singh

سریع و شکل‌دهی دوباره به استراتژی‌های خود به‌منظور دستیابی به مزایای رقابتی و به دنبال آن عملکرد پایدار را داشته باشند (حاتم کشتیان، ۱۳۹۷). به‌علاوه، رویکرد یادگیری استراتژیک از این توانایی برخوردار است که اصلاحات کوچک ولی مؤثر در رویه‌ها و راه‌حل‌های شناخته‌شده ارائه داده و شرکت را به سطوح سازگاری بالاتری در عملکرد سوق دهد (اندرسون و همکاران، ۲۰۰۹)؛ بنابراین، این رویکرد با تسهیل یادگیری و پایش محیطی، جهت‌دهی به کسب دانش موردنیاز در راستای کسب مزایای رقابتی، اجتماعی، اقتصادی و فعالیت‌های سازگار با محیط‌زیست موجب عملکرد پایدار و ماندگاری در عرصه رقابت در بلندمدت را برای سازمان‌ها فراهم می‌نماید. عباسی و فتاحیان (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان "تأثیر یادگیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی چابکی استراتژیک" نتیجه می‌گیرند که یادگیری استراتژیک تأثیر نسبتاً بالایی بر عملکرد سازمانی دارد. آن‌ها معتقدند که یادگیری استراتژیک یک فرآیند مبتنی بر دانش و آگاهی جهت تدوین و فرموله کردن و پیاده‌سازی استراتژی‌های جدید به‌منظور انطباق مداوم با محیط و انواع آن می‌باشد، همچنین اجرای فرآیندهای یادگیری استراتژیک برای سازمان، یک سری سازوکار فراهم می‌کند که باعث ایجاد عملکرد بهتر برای حفظ سازمان در محیط رقابتی می‌شود (عباسی و فتاحیان، ۱۳۹۶). در ادامه خلاصه تعدادی از تحقیقات انجام‌شده در خصوص متغیرهای پژوهش در جدول ۱، ارائه می‌گردد.

رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک پاسخ بدهند. در این‌چنین محیط‌هایی، استفاده از رویکرد یادگیری استراتژیک، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با سرعت هرچه بیشتر تغییرات محیط و بازار را شناسایی و هرچه سریع‌تر برای فرصت‌های فراهم‌شده زمینه‌سازی کنند (آرمان و شفیعی، ۱۳۹۶). اورجی و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند سازمان‌ها تحت تأثیر شرایطی قرار دارند که فراتر از مرزهای خود عمل می‌کنند، این موضوع بر قدرت آن‌ها جهت دستیابی و استفاده از منابع به‌منظور پاسخ به فشارهای نهادی و ایجاد ارزش‌افزوده تأثیر می‌گذارد (ارجی و همکاران، ۲۰۱۹). بیت مشعل (۱۳۹۶) نیز در تحقیق خود تحت عنوان "تبیین نقش میانجی یادگیری استراتژیک در تأثیر کارآفرینی استراتژیک و قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان" اشاره می‌کند هر کسب‌وکاری که یادگیری استراتژیک را موردتوجه و اهمیت خود قرار ندهد از امکان انتقال تجربیات استراتژیک مثبت و منفی خود (جهت پاسخ مناسب به فشارهای نهادی حاکم بر محیط نهادی)، بی‌بهره مانده و توانایی بهره‌برداری از دانش کسب‌شده از فعالیت‌های فرصت‌یابی و پایش محیطی را نخواهد داشت (بیت مشعل، ۱۳۹۶).

یادگیری استراتژیک عملکرد پایدار را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ سازمان‌های امروزی با توجه به شرایط محیطی ناپایداری که با آن روبرو هستند؛ جهت کسب موفقیت و عملکرد پایدار، باید قابلیت تغییر

### جدول ۱ خلاصه تعدادی از تحقیقات انجام شده در خصوص متغیرهای پژوهش

نتیجه	عنوان تحقیق	محقق / سال
فشار نهادی به‌عنوان نیروی رسمی یا غیررسمی قدرتمند، شرکت‌ها را وادار می‌کند راهبردهای ویژه‌ای را انتخاب کنند.	فشارهای نهادی و جهت‌گیری بازار بین‌المللی در شرکت‌های متوسط	اسپیلمن و ویلیامز (۲۰۱۹)
عملکرد پایدار شرایطی را ایجاد می‌کند که سازمان‌ها و طبیعت باهم تعامل مؤثری داشته باشند تا بتوانند نیازهای اجتماعی، اقتصادی و سایر نیازهای نسل‌های حال و آینده را برآورده سازند.	اندازه‌گیری عملکرد پایدار در بین ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک در زنجیره‌های تأمین	جرک و همکاران (۲۰۱۹)
کار کردن با مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی، ذینفعان را راضی می‌کند که از واکنش‌های منفی علیه سازمان اجتناب کنند.	تأثیر روش‌های CSR بر عملکرد پایدار اقتصادی	الحمدیان و احمد (۲۰۱۹)
کسب‌وکارهایی که توانایی سازگاری بیشتری با محیط نهادی خود دارند از عملکرد بهتری برخوردار هستند. همچنین پایداری در عملکرد شامل سه رکن اساسی؛ عملکرد اقتصادی، اجتماعی و محیطی است.	آیا بازاریابی الکترونیکی عملکرد پایدار صنعت لباس ورزشی در تایلند را تعیین می‌کند	سمجای و همکاران (۲۰۱۹)
ابعاد فشار نهادی شامل؛ ابعاد فشار اجباری، هنجاری و تقلیدی هستند.	فشار مشتری و نوآوری‌های سبز در ارائه‌دهندگان تدارکات در چین	ژو و همکاران (۲۰۱۹)
ساختارها، رفتارها و عملکردهای سازمان‌ها به‌وسیله شناخت مشترک، الزامات قانونی و انتظاراتی که از محیط نهادی شامل دولت، مشتریان، رقبا و انجمن‌های صنفی و غیره ایجاد می‌شوند، تحت تأثیر قرار می‌گیرند.	ارتقا رفتار صرفه‌جویی در انرژی شرکت‌ها: نقش فشارهای نهادی، پشتیبانی مدیریت عالی و ضعف مالی.	ژانگ و همکاران (۲۰۱۸)
سازمان‌ها جهت عملکرد پایدار، باید قابلیت تغییر سریع و شکل‌دهی دوباره به استراتژی‌های خود به‌منظور دستیابی به مزایای رقابتی را داشته باشند که از طریق یادگیری استراتژیک محقق می‌شود.	بررسی تأثیر روش‌های یادگیری استراتژیک بر عملکرد صادراتی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک	حاتم کشتیبان (۱۳۹۷)
هر کسب‌وکاری که یادگیری استراتژیک را موردتوجه خود قرار ندهد از امکان انتقال تجربیات استراتژیک خود (جهت پاسخ مناسب به فشارهای نهادی حاکم بر محیط نهادی)، بی‌بهره مانده و توانایی بهره‌برداری از دانش کسب‌شده از فعالیت‌های پایش محیطی را نخواهد داشت.	تبیین نقش میانجی یادگیری استراتژیک در تأثیر کارآفرینی استراتژیک و قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان	بیت مشعل (۱۳۹۶)
یادگیری استراتژیک، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با سرعت هرچه بیشتر تغییرات محیط و بازار را شناسایی و برای فرصت‌ها زمینه‌سازی کنند. همچنین، ابعاد یادگیری استراتژیک شامل؛ خلق، توزیع، تفسیر و اجرای دانش استراتژیک می‌باشد.	قابلیت‌های رقابتی در شرکت‌های دانش‌بنیان مدلی برای تبیین نقش چابکی استراتژیک و یادگیری استراتژیک	آرمان و شفیع (۱۳۹۶)
یادگیری استراتژیک تأثیر نسبتاً بالایی بر عملکرد سازمانی دارد. اجرای فرآیندهای یادگیری استراتژیک باعث ایجاد عملکرد بهتر برای حفظ سازمان در محیط رقابتی می‌شود.	تأثیر یادگیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی چابکی استراتژیک	عباسی و فتاحیان (۱۳۹۶)

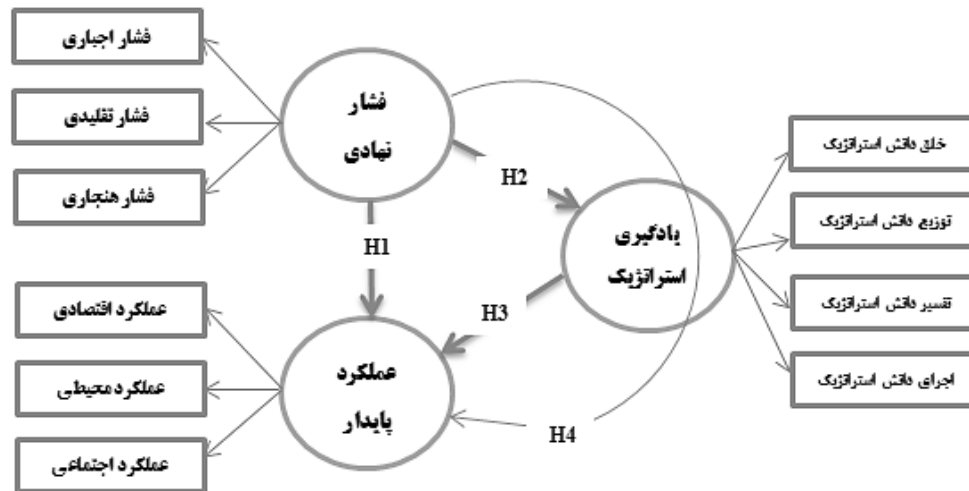
موردتوجه و اهمیت قرارگرفته است. به‌این‌ترتیب، هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر فشار نهادی بر عملکرد پایدار شرکت‌های تولیدی و صنعتی با تحلیل نقش میانجی یادگیری استراتژیک بود که داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از ابزار پرسش‌نامه و بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار

با توجه به مبانی نظری و پیشینه تجربی تحقیقات انجام‌شده، می‌توان به وجود رابطه بین فشار نهادی و عملکرد پایدار شرکت‌ها پی‌برد. علاوه بر این، نقش یادگیری استراتژیک در تشخیص و هدایت فشارهای نهادی به‌سوی عملکرد پایدار نیز قابل‌درک است که این موضوع از نوآوری‌های تحقیق حاضر می‌باشد و در تحقیقات گذشته از سوی محققان کمتر

## مدل مفهومی

با توجه به مرور مبانی نظری پژوهش و پیشینه بررسی شده، مدل مفهومی پژوهش حاضر در شکل ۱ ارائه شده است.

لیزرل، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نهایتاً، یافته‌ها نشان دهنده تأیید فرضیه‌های تحقیق بودند.



شکل ۱ الگوی مفهومی پژوهش. (سامجی و همکاران، ۲۰۱۹)، (دبی و همکاران، ۲۰۱۹)، (آرمان و شفیع، ۱۳۹۶).

## ۳ روش‌شناسی تحقیق

روش این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر تکنیک تحلیلی توصیفی از نوع همبستگی است. روش آزمون فرضیات تحقیق، مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی می‌باشد. جامعه آماری شامل مدیران مختلف ۲۵۶ شرکت صنعتی و تولیدی شهرک صنعتی کرمانشاه هستند که بر اساس جدول مورگان ۱۵۲ شرکت به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جهت کسب اطلاعات دقیق‌تر در شرکت‌های صنعتی و تولیدی تعداد ۱۸۰ پرسش‌نامه در جامعه موردنظر توزیع شد. در نهایت ۱۵۵ پرسش‌نامه تکمیل شده برای تحلیل، جمع‌آوری شده است.

### ۳/۱ ابزار جمع‌آوری داده‌ها

در تحقیق حاضر روش جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه بوده است. پرسش‌نامه پژوهش شامل دو قسمت

## فرضیه‌های پژوهش

با توجه به بررسی مبانی نظری، پیشینه و استنباط ارتباط متغیرهای پژوهش، فرضیه‌های تحقیق به شرح ذیل ارائه می‌گردند؛

**H<sub>1</sub>:** فشار نهادی بر عملکرد پایدار شرکت‌های صنعتی و تولیدی اثر مثبت و معنادار دارد.

**H<sub>2</sub>:** فشار نهادی بر یادگیری استراتژیک شرکت‌های صنعتی و تولیدی اثری مستقیم و معنادار دارد.

**H<sub>3</sub>:** یادگیری استراتژیک بر عملکرد پایدار شرکت‌های صنعتی و تولیدی اثر مثبت و معنادار دارد.

**H<sub>4</sub>:** فشار نهادی از طریق یادگیری استراتژیک بر عملکرد پایدار شرکت‌های صنعتی و تولیدی اثر می‌گذارد.

گرفتند تا از لحاظ محتوا تأیید شوند. بعد از اخذ نظریات اصلاحی و استفاده از آنها، به منظور بررسی روایی صوری، از قابل فهم بودن سؤالات، در اختیار مدیران مختلف ۱۰ شرکت از اعضای جامعه آماری به عنوان نمونه مقدماتی قرار گرفت و نهایتاً تأیید شد. همان طور که در جدول ۲ مشاهده می شود، با توجه به اینکه مقدار میانگین واریانس استخراج شده برای همه متغیرها بزرگتر از ۰/۵ است، روایی همگرا نیز تأیید شد. در راستای بررسی پایایی متغیرها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برای همه متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بود که پایایی سازگاری درونی مناسب مدل را نشان می دهد. ضرایب پایایی ترکیبی برای همه متغیرها نیز بزرگتر از ۰/۷ است که برازش مدل را تأیید می کند. در بررسی بارهای عاملی، میزان بارهای عاملی برای اکثر گویه ها از ۰/۷ بیشتر بود که مناسب بودن سؤالات را به جهت تخمین متغیر مربوطه را نشان می دهد. سؤالات با بار عاملی کمتر از ۰/۷ از مدل پژوهشی حذف شدند. قابل ذکر است که به منظور تحلیل داده های حاصل از نمونه ها، هم از شیوه های آمار توصیفی و هم از شیوه های آمار استنباطی بهره گرفته شده است. به همین منظور برای انجام این تحلیل ها نرم افزارهای آماری SPSS و LISREL مورد استفاده قرار گرفته اند.

بود. **قسمت اول؛** برای جمع آوری داده ها و همچنین، یکدست نمودن و متمرکز شدن نمونه ها، از مدیران سطوح مختلف شرکت های صنعتی و تولیدی شهرک صنعتی کرمانشاه، استفاده شده است که آمار توصیفی آنها به صورت زیر ارائه شده است؛ ۲۷ درصد مدیرعامل به تعداد ۴۱ نفر؛ ۲۹ درصد مدیر تولید به تعداد ۴۴ نفر، ۱۳ درصد مدیر کنترل کیفیت به تعداد ۱۹ نفر، ۱۱ درصد مدیر مالی به تعداد ۱۷ نفر، ۷ درصد مدیر برنامه ریزی به تعداد ۱۴ نفر و ۱۳ درصد مدیر تحقیق و توسعه به تعداد ۲۱ نفر. در **قسمت دوم؛** برای سنجش متغیر فشار نهادی با ابعاد فشار اجباری، هنجاری و تقلیدی هر یک چهار گویه برگرفته از پرسش نامه تحقیق دبی و همکاران (۲۰۱۹)، برای بررسی متغیر عملکرد پایدار با ابعاد عملکرد اقتصادی، اجتماعی و محیطی از پانزده گویه برگرفته از پرسش نامه تحقیق سامجی و همکاران (۲۰۱۹)، همچنین، برای سنجش متغیر یادگیری استراتژیک با ابعاد خلق، توزیع، تفسیر و اجرای دانش استراتژیک، دوازده گویه برگرفته از پرسش نامه تحقیق آرمان و شفیعی (۱۳۹۶) استفاده شد. برای سنجش سؤالات پرسش نامه در هر سه متغیر مورد بررسی از طیف لیکرت ۵ گزینه ای استفاده شده است.

برای معتبر سازی ابزار سنجش تحقیق، پرسش نامه ها در اختیار اساتید صاحب نظر قرار

جدول ۲ مقادیر ضریب آلفای کرونباخ، پایایی مرکب، میانگین واریانس، و بار عاملی

بار عاملی	سؤال	متغیر	بار عاملی	سؤال	متغیر
۰/۸۰۹	۲۱		۰/۸۲۲	۱	
۰/۸۵۲	۲۲		۰/۷۸۵	۲	
۰/۸۰۶	۲۳	عملکرد اقتصادی، عملکرد اجتماعی، عملکرد محیطی.	۰/۷۹۵	۳	
۰/۸۲۹	۲۴	ضریب آلفا کرونباخ: ۰/۸۱۲	۰/۸۱۵	۴	
۰/۸۰۴	۲۵	پایایی مرکب: ۰/۷۸۸	۰/۷۹۰	۵	
۰/۷۴۷	۲۶	میانگین واریانس: ۰/۷۶۹	۰/۷۳۸	۶	
۰/۷۳۶	۲۷		۰/۸۲۱	۷	فشار اجباری، فشار هنجاری، فشار تقلیدی. ضریب آلفا کرونباخ: ۰/۷۹۶
۰/۷۷۰	۲۸		۰/۹۱۲	۸	پایایی مرکب: ۰/۷۱۳
۰/۸۰۲	۲۹		۰/۸۲۶	۹	میانگین واریانس: ۰/۷۹۱
۰/۷۳۹	۳۰		۰/۷۶۱	۱۰	
۰/۷۹۱	۳۱		۰/۷۷۴	۱۱	
۰/۷۶۲	۳۲		۰/۹۰۳	۱۲	
۰/۷۱۶	۳۳		۰/۸۱۹	۱۳	
۰/۷۹۸	۳۴	خلق دانش استراتژیک، توزیع دانش استراتژیک،	۰/۸۰۵	۱۴	
۰/۷۸۸	۳۵	تفسیر دانش استراتژیک، اجرای دانش استراتژیک.	۰/۷۴۲	۱۵	
۰/۷۸۱	۳۶	ضریب آلفا کرونباخ: ۰/۸۲۸	۰/۸۳۷	۱۶	
۰/۷۳۸	۳۷	پایایی مرکب: ۰/۷۶۹	۰/۷۴۳	۱۷	
۰/۸۲۸	۳۸	میانگین واریانس: ۰/۷۷۴	۰/۷۱۴	۱۸	
۰/۷۱۲	۳۹		۰/۷۸۱	۱۹	
			۰/۷۵۳	۲۰	

منبع؛ یافته‌های تحقیق

نخست آزمون نرمال بودن صورت گرفته است. آزمون نرمال بودن داده‌ها در جدول ۳ ارائه شده است.

## ۴ یافته‌های پژوهش

### ۴/۱ آزمون نرمال بودن داده‌ها

به دلیل اینکه تحقیقات مبتنی بر مدل ساختاری برفرض نرمال بودن داده‌ها انجام می‌شوند، بنابراین

جدول ۳ بررسی نرمال بودن داده‌ها

مدیریت استعداد آینده محور	معماری دانش سازمانی	کشف مسیر شغلی	
تعداد	۱۵۵	۱۵۵	
میانگین	۳,۸۹۳	۳,۹۶۴	
انحراف معیار	۰,۳۶۷	۰,۳۹۷	
کولموگروف-اسمیرنوف	۱,۵۹۴	۲,۰۰۶	
سطح معناداری	۰,۱۵۶	۰,۱۴۸	

منبع؛ یافته‌های تحقیق

تحقیق، به بررسی شاخص‌های نیکویی برازش مدل (شکل‌های ۲ و ۳) پرداختیم. جدول ۴ نشان‌دهنده شاخص‌های برازش مدل می‌باشد. با توجه به ارزیابی مقادیر برازش با مقادیر قابل قبول برازش، می‌توان استنباط کرد که شاخص‌های برازش به دست‌آمده در حد قابل قبول و مطلوبی هستند و نشان از برازش مناسب داده‌ها با مدل دارند.

بر اساس نتایج به دست‌آمده از جدول ۳؛ در همه موارد مقدار معناداری بزرگ‌تر از ۰,۰۵ است. به این معنی که توزیع داده‌های مورد آزمون در هر یک از ابعاد نرمال هستند؛ بنابراین می‌توانیم از آزمون پارامتریک استفاده کنیم.

## ۴,۲ برازش کلی مدل

قبل از آزمون فرضیه‌های تحقیق، به منظور بررسی میزان همخوانی داده‌های تجربی و مدل مفهومی

جدول ۴ شاخص‌های نیکویی برازش مدل پژوهش

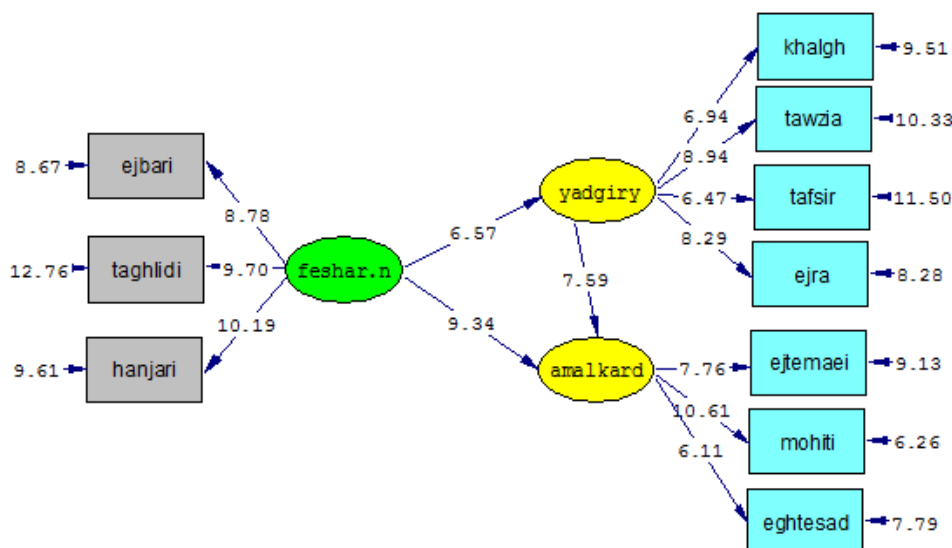
شاخص	GFI	RMSEA	CFI	NFI	IFI	AGFI	PNFI
شاخص نیکویی برازش	شاخص نیکویی برازش	جذر برآورد واریانس خطای تقریب	شاخص برازش تطبیقی	شاخص برازش نرم شده	شاخص برازش افزایشی	شاخص برازندگی تعدیل شده	شاخص نیکویی برازش مقتصد
نتیجه	۰/۹۴	۰/۰۴۶	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۵۷
برازش قابل قبول	>۰/۹	<۰/۱	>۰/۹	>۰/۹	۱-۰	>۰/۹	>۰/۵

منبع؛ یافته‌های تحقیق

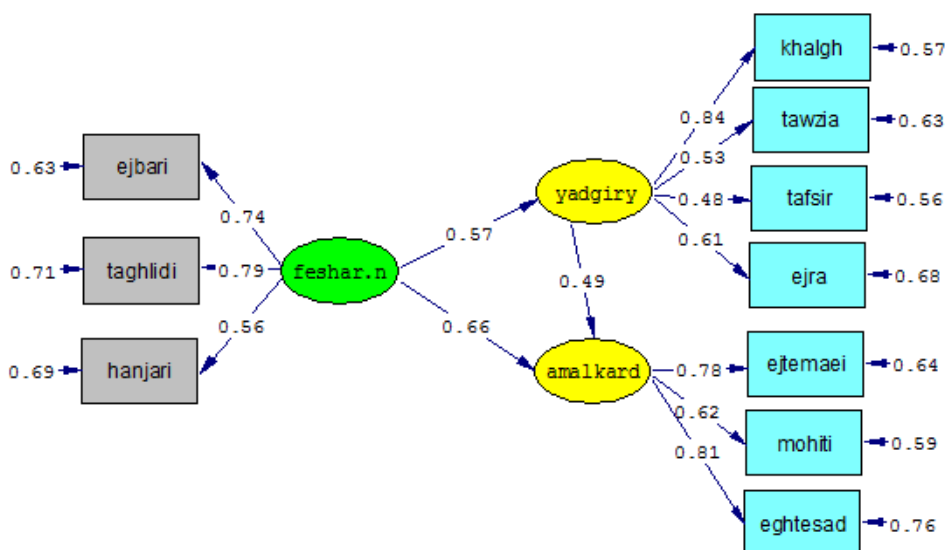
تحقیق قابل مشاهده هستند. در ابتدا، در شکل شماره ۲ بار عاملی آزمون فرضیه‌های پژوهش و در ادامه در شکل شماره ۳ آماره t-value آزمون فرضیه‌ها ارائه شده است.

## ۴,۳ آزمون فرضیه‌های تحقیق

با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری به بررسی روابط میان متغیرها پرداخته‌ایم. در مدل ارائه شده در خروجی نرم‌افزار لیزرل روابط میان متغیرهای



شکل ۲ مدل ترسیم شده همراه با مقادیر آماره t (آماره T-Values). منبع؛ یافته‌های تحقیق



شکل ۳ مدل ترسیم شده همراه با p-value و ضرایب استاندارد فرضیه‌ها. منبع؛ یافته‌های تحقیق

در سطح خطای ۵٪ تأیید و در غیر این صورت فرضیه رد می‌شود. در جدول ۵ مقدار آماره t-value و سطح معناداری (sig) برای فرضیه‌ها ارائه شده است.

بر اساس مقدار آماره t-value و سطح معناداری (sig) می‌توان در خصوص تأیید یا رد فرضیه‌های تحقیق تصمیم گرفت. به این صورت که وقتی آماره t بزرگتر از ۱/۹۶ و یا کوچکتر از -۱/۹۶ باشد و سطح معناداری (sig) نیز کمتر از ۵٪ باشد فرضیه



جدول ۵ مقدار آماره t-value و سطح معناداری (sig)

نتیجه	ضریب مسیر	سطح معناداری (sig)	آماره t-value	فرضیه
تأیید	۰/۶۶	(۰/۰۰۰)	۹/۳۴	فشار نهادی بر عملکرد پایدار شرکت‌های صنعتی و تولیدی اثر مثبت و معنادار دارد
تأیید	۰/۵۷	(۰/۰۰۰)	۶/۵۷	فشار نهادی بر یادگیری استراتژیک شرکت‌های صنعتی و تولیدی اثر مثبت و معنادار دارد
تأیید	۰/۴۹	(۰/۰۰۰)	۷/۵۹	یادگیری استراتژیک بر عملکرد پایدار شرکت‌های صنعتی و تولیدی اثر مثبت و معنادار دارد

منبع؛ یافته‌های تحقیق

همان‌طور که در جدول ۵ مشخص است، در فرضیه اول که به این صورت مطرح شد، فشار نهادی بر عملکرد پایدار شرکت‌های صنعتی و تولیدی اثر مثبت و معنادار دارد. با توجه به مقدار آماره t برای این فرضیه، برابر با ۹/۳۴ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و سطح معناداری (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که یادگیری استراتژیک با ضریب ۰/۴۹ بر عملکرد پایدار شرکت‌های صنعتی و تولیدی اثر مثبت و معنادار دارد. با توجه به تأیید هر سه فرضیه پژوهش، می‌توان میزان اثر غیرمستقیم فشار نهادی بر عملکرد پایدار شرکت‌های صنعتی و تولیدی و همچنین معناداری آن را محاسبه کرد.

همان‌طور که در جدول ۵ مشخص است، در فرضیه دوم، مقدار آماره t برای این فرضیه همچنان که در جدول ۵ مشخص است، برابر با ۶/۵۷ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و سطح معناداری (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که فشار نهادی با ضریب ۰/۵۷ بر یادگیری استراتژیک اثر مثبت و معنادار دارد. برای فرضیه سوم، با توجه به مقدار آماره t برای این فرضیه، همچنان که در جدول ۵ مشخص است، برابر با

برای بررسی میانجی بودن یادگیری استراتژیک میان متغیر فشار نهادی و عملکرد پایدار (فرضیه چهارم) از آزمون سوبل استفاده شده است که در این فرمول a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛ b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته؛ S<sub>a</sub>: خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛ S<sub>b</sub>: خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته است. نتیجه آزمون در زیر آمده است:

$$z - \text{value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times Sa^2) + \sqrt{(a^2 \times Sb^2) + \sqrt{(Sa^2 \times Sb^2)}}}} = \frac{0.57 \times 0.49}{\sqrt{(0.49^2 \times 0.096^2) + \sqrt{(0.57^2 \times 0.13^2) + \sqrt{(0.096^2 \times 0.13^2)}}}} = 4.16$$

## ۵ بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به قدر مطلق مقدار Z برای آزمون سوبل، برابر با ۴/۱۶ و بیشتر از ۱/۹۶ است، بنابراین اثر غیرمستقیم فشار نهادی بر عملکرد پایدار به‌واسطه یادگیری استراتژیک مورد تأیید قرار می‌گیرد.

امروزه، مسئله اساسی برای بسیاری از صنایع مختلف، خصوصاً شرکت‌های تولیدی و صنعتی،

پژوهش‌های ژانگ و ژو (۲۰۱۸) و ویلیامز و سپیلمن (۲۰۱۹) مطابقت دارد.

فرضیه دوم پژوهش به این صورت ارائه شد که فشار نهادی بر یادگیری استراتژیک اثر مثبت و معناداری دارد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید این فرضیه است. ادبیات نظری تحقیق نیز همراستا با تأیید این فرضیه می‌باشد. در واقع، بر اساس نظریه فشار نهادی؛ دولت، رقبا و انجمن‌های صنفی و غیره با تحت فشار قرار دادن شرکت‌ها به منظور رفع نگرانی‌های جامعه؛ ساختارها، استراتژی‌ها و عملکرد سازمان‌ها تحت تأثیر قرار می‌گیرند. سازمان‌ها تحت این فشارها، به طور مستقیم و غیرمستقیم ترغیب می‌شوند با دقت بیشتری محیط نهادی خود را پایش و درک کنند و استراتژی‌های خود را جهت سازگاری، بقا و رقابت در محیط نهادی تغییر دهند. علاوه بر این، رویکرد یادگیری استراتژیک، شرکت را در داخلی سازی و استفاده از دانش استراتژیک تولیدشده از طریق فعالیت‌های پایش محیطی و شناخت فرصت‌ها تسهیل می‌کند. در این رابطه، سمجای و همکاران (۲۰۱۹) تأکید می‌کنند بنگاه‌هایی که روابط تنگاتنگ و بهتر با تأمین‌کنندگان دارند و همچنین توانایی یادگیری، درک و تغییر به موقع استراتژی‌های خود جهت سازگاری بیشتری با محیط نهادی خود دارند از عملکرد بهتری برخوردار هستند. بر همین اساس، فشار نهادی با فراهم نمودن زمینه یادگیری استراتژیک در سازمان، موجب ارتقاء یادگیری استراتژیک در بین کارکنان و سازمان، جهت پایش و درک محیط و استفاده از فرصت‌های پیش رو به منظور کسب مزایای رقابتی و اقتصادی سازگار با محیط نهادی می‌نماید. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های ایداریس و الرابای (۲۰۱۳)، سپهوند و همکاران (۱۳۹۸) و سمجای و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت دارد.

فرضیه سوم پژوهش اینگونه مطرح شد که یادگیری استراتژیک بر عملکرد پایدار شرکت‌های صنعتی و تولیدی اثر مثبت و معناداری دارد. نتایج

عملکرد پایدار است. علاوه بر این، نائل شدن به توسعه پایدار به واسطه دستیابی به عملکرد پایدار امکان‌پذیر است؛ چراکه لازمه پایداری، تحرک، پویایی و رشد مداوم است. بر این اساس، پژوهش حاضر باهدف بررسی تأثیر فشار نهادی بر عملکرد پایدار شرکت‌های صنعتی و تولیدی با نقش میانجی یادگیری استراتژیک انجام گرفت. جهت دستیابی به هدف تحقیق، چهار فرضیه مورد بررسی و آزمایش قرار گرفتند. فرضیه نخست تحقیق به این صورت مطرح شد، فشار نهادی بر عملکرد پایدار اثر مثبت و معناداری دارد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید این فرضیه است. ادبیات نظری تحقیق نیز همراستا با تأیید این فرضیه می‌باشد. در حقیقت، فشارهای وارده از محیط نهادی بر شرکت‌ها (شامل دولت، ذینفعان، رقبا، انجمن‌های صنفی و غیره)؛ فرآیندها، ساختارها، عملکردها و شیوه‌های خود را به منظور اطمینان از سازگاری اقداماتشان با الزامات محیطی تطبیق می‌دهند تا از این طریق بتوانند به ماندگاری و عملکرد پایدار خود در بلندمدت ادامه دهند. جامعه محلی و سایر ذینفعان به دلیل اشتراک در نگرانی‌های خود، شرکت‌ها را در برابر محیط‌زیست و جامعه مسئول می‌دانند. به همین دلیل مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی می‌تواند به عنوان نقطه شروع عملکرد اقتصادی پایدار تلقی شود، چراکه از طریق افزایش مشروعیت، امتیازات، منابع و توانایی‌های بقا پاداش می‌گیرند. در این رابطه اورجی و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند، سازمان‌ها تحت تأثیر شرایطی قرار دارند که فراتر از مرزهای خود عمل می‌کنند، این موضوع بر قدرت آن‌ها جهت دستیابی و استفاده از منابع به منظور ایجاد ارزش افزوده تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین، اعتقاد بر این است که مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی شرکت‌ها با وجود استدلال در مورد ماهیت همبستگی آن‌ها، دارای اثری بنیادی بر پایداری عملکرد است؛ به عنوان مثال، کار کردن با مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی، ذینفعان را راضی و متقاعد می‌کند که از واکنش‌های منفی علیه سازمان جلوگیری کنند. نتایج این فرضیه با

یافتن راهکارها و استراتژی‌های خلاقانه و نوآورانه، قابلیت‌های اصلی خود را به منظور سازگاری با محیط نهادی و همچنین کسب مزایای رقابتی و اقتصادی تجدید کنند. بر همین اساس، فشار نهادی با هدایت سازمان‌ها در زمینه یادگیری استراتژیک، موجب ایجاد و ارتقاء یادگیری استراتژیک در سازمان‌ها جهت پیش و درک محیط و پاسخ مناسب و به موقع به منظور کسب مزایای رقابتی و اقتصادی سازگار با محیط نهادی می‌نماید. ادبیات تحقیق نیز هم‌راستا با تأیید این فرضیه می‌باشد. جایی که بیت مشعل (۱۳۹۶) تأکید می‌کند هر کسب‌وکاری که یادگیری استراتژیک را مورد توجه و اهمیت خود قرار ندهد از امکان انتقال تجربیات استراتژیک مثبت و منفی خود (جهت پاسخ مناسب به فشارهای نهادی حاکم بر محیط نهادی)، بی‌بهره مانده و توانایی بهره‌برداری از دانش کسب‌شده از فعالیت‌های فرصت‌یابی و پیش محیطی را نخواهد داشت. بنابراین، یادگیری استراتژیک با تغییر و انطباق مستمر استراتژی‌های سازمان در پاسخ به تغییر در مفروضات محیطی و فشارهای نهادی می‌تواند به تداوم عملکرد پایدار شرکت‌ها نقش انکارناپذیری داشته باشد. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های عزیزمحمدلو و همکاران (۱۳۹۶) و سالون و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد.

با توجه به تأیید تمام فرضیه‌های تحقیق حاضر و اینکه عملکرد پایدار شرکت‌های صنعتی و تولیدی تحت تأثیر فشار نهادی و یادگیری استراتژیک قرار دارند و جهت ماندگاری و رقابت چاره‌ای جز سازگاری با محیط نهادی خود ندارند؛ لذا، شرکت‌های صنعتی و تولیدی جهت بقا، رقابت، عملکرد پایدار و توسعه در بلندمدت، باید با توجه به منابع و قابلیت‌های خود و با بهره‌گیری از یادگیری استراتژیک، پاسخ سریع و مناسب به الزامات قانونی، نیازهای مشتریان و سایر ذینفعان سازمان بدهند. به عبارت دیگر، شرکت‌های صنعتی و تولیدی جهت موفقیت و پایداری در عملکردشان، باید مسیر پاسخگویی به موقع و مناسب به فشارهای نهادی را از طریق یادگیری استراتژیک در پیش گیرند و

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از خروجی نرم‌افزار لیزرل، حاکی از تأیید این فرضیه دارد. علاوه بر این، ادبیات تحقیق نیز هم‌راستا با تأیید این فرضیه می‌باشد. در حقیقت، سازمان‌های امروزی جهت کسب موفقیت و عملکرد پایدار، با توجه به شرایط محیطی ناپایداری که با آن روبرو هستند؛ باید قابلیت تغییر سریع و شکل‌دهی دوباره به استراتژی‌های خود به منظور دستیابی به مزایای رقابتی و به دنبال آن عملکرد پایدار را داشته باشند. به کارگیری رویکردهای یادگیری استراتژیک برای سازمان سازوکارهایی آماده می‌کند که موجب مزایای فراوانی از جمله؛ ادراک و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها در محیط رقابتی سازمان، کسب مزایای رقابتی، عملکرد بهتر و پایداری جهت حفظ و ارتقاء جایگاه رقابتی سازمان می‌شود؛ بنابراین، یادگیری استراتژیک با تسهیل یادگیری و پیش محیطی، جهت‌دهی به کسب دانش مورد نیاز در راستای کسب مزایای رقابتی، اقتصادی، اجتماعی و فعالیت‌های سازگار با محیط نهادی، موجب عملکرد پایدار و ماندگاری در عرصه رقابت در بلندمدت را برای سازمان‌ها فراهم می‌نماید. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های اندرسون و همکاران (۲۰۰۹)، عباسی و فتحیان (۱۳۹۶)، حاتم کشتیبان (۱۳۹۷) و نون و آچی (۲۰۱۷) مطابقت دارد.

فرضیه چهارم به این صورت مطرح شد که فشار نهادی از طریق یادگیری استراتژیک بر عملکرد پایدار شرکت‌های صنعتی و تولیدی اثر می‌گذارد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها همچنین نتیجه آزمون سوپل برای این فرضیه حاکی از تأیید آن دارد. این فرضیه که به نوعی هدف اصلی پژوهش محسوب می‌شود، بیان می‌کند؛ فشار نهادی از سوی محیط نهادی و ذی‌نفعان آنان، سازمان‌ها را به طور مستقیم و غیرمستقیم ترغیب به هم‌نوایی و تطبیق با محیط نهادی می‌کند؛ یادگیری استراتژیک به عنوان یک توانایی سازگاری بلندمدت به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا از مسیر استراتژیک فعلی خود فاصله بگیرند و با استفاده از فعالیت‌های پیش محیطی و

توسعه‌ای خود به‌کارگیری گیرند. به‌این‌ترتیب، فشارهای نهادی، تغییرات پی‌درپی، چالش رقابت مداوم و تلاطم همیشگی پیشروی‌شان را مدیریت و در راستای عملکرد پایدار که مقدمه توسعه پایدار است بهره‌گیرند.

### محدودیت‌های پژوهش

اگرچه تحقیق حاضر نگرشی ارزشمند و معنادار به رابطه فشار نهادی و عملکرد پایدار شرکت‌های صنعتی و تولیدی دارد. اما از محدودیت‌هایی نیز برخوردار است؛ از آنجاکه پاسخ‌دهندگان، مدیران مختلف شرکت‌های صنعتی و تولیدی شهرک صنعتی کرمانشاه بودند؛ بنابراین، تعمیم‌پذیری نتایج ممکن است محدود باشد. علاوه بر این، از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر، کسب مجوز، حضور، برقراری ارتباط به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات از مدیران شرکت‌های صنعتی و تولیدی بود که به دلایل مشغله فراوان آنان از محدودیت برخوردار بودیم.

فعالیت‌ها و رویه‌های خود را در این قالب مدیریت کنند. چراکه اگر این کار را انجام ندهند، تحقیقات میدانی حاکی از حذف شرکت‌هایی دارند که توجه و اهمیت به فشارهای نهادی را سرلوحه کار خویش قرار نداده‌اند. ولی چنانچه با بهره‌گیری از رویکرد یادگیری استراتژیک، فشار نهادی را مدیریت کنند، می‌توانند رضایت و حمایت ذینفعان محیط نهادی را فراهم و موجبات عملکرد پایدار خود در بلندمدت را هموار نمایند؛ بنابراین، به مدیران ارشد شرکت‌های تولیدی و صنعتی شهرک صنعتی کرمانشاه و پیرو آن به سایر شهرک‌های صنعتی کشور پیشنهاد می‌گردد، با توجه به منابع و قابلیت‌های خود، رویه‌های یادگیری استراتژیک که شامل؛ خلق، توزیع، تفسیر و اجرای دانش استراتژیک هستند را جهت پاسخ‌گویی به‌موقع و مناسب به فشارهای محیط نهادی که شامل انواع فشارهای هنجاری، تقلیدی و اجباری هستند، در دستور کار خود قرار دهند و کارکنان خود را ترغیب و تشویق نمایند که رویکرد یادگیری استراتژیک را در فعالیت‌های حال و

### فهرست منابع

- Abbasi, H. & Fattahian, N. (2017). The effect of strategic learning on organizational performance with the mediating role of strategic agility (Case study: Sports and Youth Departments of Hamadan and Kermanshah). *Magazine; Contemporary research in sports management*. Year 8 - Number 15 -. Digital ID; 10.22084 / SMMS.2018.15272.2140. (In Persian)
- Abdulaziz-Alhumaidan, A., & Ahmad, N. H. (2019). The Influence of CSR Practices on Economic Sustainable Performance. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 2 (7), 26-38. DOI: 10.35631/ijemp.27004
- Abdul-Rashid SH, Sakundarini N, Ghazilla RAR, & Thuramy R. (2017). The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: Empirical evidence from Malaysia. *Int J Oper Prod Manag*. 37:182-204.
- Arman, Mani & Shafiee, Mahboubeh (2017). Competitive Capabilities in Knowledge-Based Companies A model for explaining the role of strategic agility and strategic learning. *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, Twenty-fifth year, No. 83. (In Persian)
- Anderson, B.S. Covin, J.G. & Slevin, D.P. (2009). "Understanding the

- relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 3 No. 3, pp. 218-40.
- Aziz Mohammadloo, Hamid. Fazli, Safar & Mohammadnejad Modardi, Sepideh (2017). Selection of clean technology and green innovation, a solution to improve the environmental performance of small and medium industries (Case study: Kermanshah Industrial Town). *Quarterly Journal of Industrial Technology Development*. Issue 30. (In Persian)
- Bandoi Anca, Jianu Elena, Enescu Maria, Axinte Gheorghe, Tudor Sorin & Firoiu Daniela, (2020). The Relationship between Development of Tourism, Quality of Life and Sustainable Performance in EU Countries. *Sustainability* 2020, 12, 1628; doi:10.3390/su12041628.
- Bourlakis, M., Maglaras, G., Aktas, E. & Gallea, D. (2014). Firm size and sustainable performance in food supply chains: Insights from Greek SMEs. *International Journal of Production Economics*, 152, 112-130.
- Beat mashal, Hod. (2017). Explain the mediating role of strategic learning in the impact of strategic entrepreneurship and dynamic capabilities on the performance of knowledge-based companies. Master Thesis, Business Management, Faculty of Management, Kharazmi University. (In Persian)
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81-92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>.
- Chatterjee, J. (2002). Knowledge management—theories, issues and challenges, IIT, Kanpur, India, [http://www.iitk.ac.in/ime/jayant\\_a/jc.htm](http://www.iitk.ac.in/ime/jayant_a/jc.htm)
- Chu, Z., Wang, L., & Lai, F. (2019). Customer pressure and green innovations at third party logistics providers in China: The moderation effect of organizational culture. *The International Journal of Logistics Management*, 30(1), 57-75.
- Crossan, M, Lane, H, & White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- D’Andreamatteo, A., Ianni, L., Rangone, A., Paolone, F., & Sargiacomo, M. (2019). Institutional pressures, isomorphic changes and key agents in the transfer of knowledge of Lean in Healthcare. *Business Process Management Journal*, 25(1), 164-184.
- Doz, Y. & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning* (43), 370-382.
- Fang, Zhong. Bai, Hua & Bilan, Yuriy. (2019). Evaluation Research of Green Innovation Efficiency in China’s Heavy Polluting Industries.

- Sustainability 2020, 12, 146; doi:10.3390/su12010146.
- Guo, H., Xu, E., & Jacobs, M. (2014). Managerial political ties and firm performance during institutional transitions: An analysis of mediating mechanisms. *Journal of Business Research*, 67(2), 116-127.
- Hatem Keshtiban, Saber (2018). Investigating the effect of strategic learning methods on export performance with the mediating role of strategic flexibility (Case study: Export companies of West Azerbaijan province). Completion of Master's Degree, Business Management, Faculty of Management and Accounting, Azar Abadgan Non-Governmental Institute of Higher Education. (In Persian)
- Hooi, H. C., Ahmad, N. H., Amran, A., & Rahman, S. A. (2016). The functional role of entrepreneurial orientation and entrepreneurial bricolage in ensuring sustainable entrepreneurship. *Management Research Review*, 39(12), 1616-1638.
- Huber, G. (1991). Organizational Learning The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 18, 177-191.
- Iduris, W. & AL-Rubaie, M. (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 70
- Jerez-Gomez, P. Cespedes-Lorente, L. & Valle-Cabrera, R (2005) Organizational learning capability a proposal of measurement. *Journal of Business Research*(58), 715-725.
- Juliet Orji Ifeyinwa, (2019). Examining barriers to organizational change for sustainability and drivers of sustainable performance in the metal manufacturing industry. *Resources, Conservation & Recycling* 140 (2019) 102-114. *journal homepage: [www.elsevier.com/locate/resconrec](http://www.elsevier.com/locate/resconrec)*
- Jermisittiparsert, K. & Srihirun, W. (2019). Role of Ethics in Supply Chain Management: Culture as Moderator. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(3), 728-735.
- Kuwada. K (1998). Strategic Learning The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change. *ORGANIZATION SCIENCE*, 96, 719-736.
- Kumar Singh Sanjay, Del Giudice Manlio, Chierici Roberto & Graziano Domenico, (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting & Social Change* 150 (2020) 119762. *Journal homepage: [www.elsevier.com/locate/techfore](http://www.elsevier.com/locate/techfore)*.
- Neuvonen, Alekski & Ache, Peter (2017). Metropolitan vision making – using backcasting as a strategic learning process to shape metropolitan futures. Contents lists available at ScienceDirect. *journal homepage: [www.elsevier.com/locate/futures](http://www.elsevier.com/locate/futures)*.

- Orsic Jerko, Rosi Bojan & Jereb Borut, (2019). Measuring Sustainable Performance among Logistic Service Providers in Supply Chains. ISSN 1848-6339 (Online) <https://doi.org/10.17559/TV-20180607112607>. *Technical Gazette* 26, 5(2019), 1478-1485.
- Rao-Nicholson, R., Khan, Z., & Marinova, S. (2019). Balancing social and political strategies in emerging markets: Evidence from India. *Business Ethics: A European Review*, 28(1), 56-70.
- Stewart, H. & Gapp, R. (2014). Achieving effective sustainable management: A small-medium enterprise case study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(1), 52-64.
- Suleman Areeba, Azim Khan Ather, Bokhari Ijaz Hussain & Mustafa Faisal (2019). The Role of Sustainable Strategies, Sustainable Structure Towards the Sustainable Performance in Family-Owned-Businesses. *Journal of Research and Reflections in Education*. Vol.13, No 2, pp 302-319. <http://www.ue.edu.pk/jrre>
- Shah Hoseini, M.A., Javaheri Shalmani, S.F., Hasangholipour Yasouri, T., & Rostami, A. (2019). Evaluating and Comparing Key Indicators of Sustainable Development Performance in the Petrochemical Industry Using SMAA and SMAA-S. *Industrial Management Journal*, 11(2), 273-302. (in Persian)
- Shin, Y., Thai, V. V., Grewal, D., & Kim, Y. (2017). Do corporate sustainable management activities improve customer satisfaction, word of mouth intention and repurchase intention? Empirical evidence from the shipping industry. *The International Journal of Logistics Management*, 28(2), 555-570.
- Salonen, A. Rajala, R. & Virtanen, A (2018). Leveraging the benefits of modularity in the provision of integrated solutions: A strategic learning perspective. *Industrial Marketing Management* 68,13-24. *journal homepage:* [www.elsevier.com/locate/indmarman](http://www.elsevier.com/locate/indmarman).
- Siren, Ch. Hakala, H. Wincent, J. Grichnik, D. (2017), Breaking the routines: Entrepreneurial orientation, strategic learning, firm size, and age. *journal homepage:* <http://www.elsevier.com/locate/lrp>.
- Sepahvand, R; Baqerzadeh Khodashahri, R; & Sepahvand, M (2019). Political Sensitivity and Compensation for Senior Management: An Analysis of the Mediating and Modifying Role of Political Networking and Institutional Pressure in Iranian Government Ministries. *Government Management*, 11 (3), 431-454. (In Persian)
- Williams, C., & Spielmann, N. (2019). Institutional pressures and international market orientation in SMEs: Insights from the French wine industry. *International Business Review*, 28(5).
- Siren, C. A. (2012). Urmasking the capability of strategic learning a validation study. *The Learning Organization*, 19(6), 497-517.
- Somjai, S., Srisuponvanit, S., & Jermittiparsert, K. (2019). Does the e-marketing determine the



sustainable performance of firm's Sportswear industry in Thailand. *Journal of Human Sport and Exercise*, 14(5proc), S2304-S2317. doi:https://doi.org/10.14198/jhse.

Zhang, Y., Wei, Y., & Zhou, G. (2018). Promoting firms' energy-saving behavior: The role of institutional pressures, top management support and financial slack. *Energy Policy*, 115, 230-238.