

Entrepreneurial Orientation, Learning Mechanism, and Performance: The Role of Knowledge-Based Dynamic Capabilities

Amir. Elahipour¹, Mohsen. Moradi^{2*}

¹ Faculty of Management, Imam Reza International University, Mashhad, Iran

² Associate Professor, Faculty of Management, Imam Reza International University, Mashhad, Iran

* Corresponding author email address: moradi@imamreza.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Elahipour, A., & Moradi, M. (2025). Entrepreneurial Orientation, Learning Mechanism, and Performance: The Role of Knowledge-Based Dynamic Capabilities. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 4(4), 1-15.



© 2025 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of entrepreneurial orientation and learning mechanisms on business performance, considering the mediating role of knowledge-based dynamic capabilities in restaurants in Mashhad. This applied study employed a descriptive–correlational design. The statistical population consisted of food service businesses in Mashhad, from which 190 managers were selected using convenience sampling. Data were collected through standardized questionnaires measuring entrepreneurial orientation, learning mechanism, knowledge-based dynamic capabilities, and performance. Structural equation modeling based on partial least squares was conducted using SPSS and SmartPLS software. The results indicated that entrepreneurial orientation had no significant direct effect on performance ($t=1.66$) but significantly influenced learning mechanism ($\beta=0.503$, $t=10.84$) and knowledge-based dynamic capabilities ($\beta=0.587$, $t=13.88$). Learning mechanism did not directly affect performance ($t=1.59$) but had a significant positive effect on knowledge-based dynamic capabilities ($\beta=0.314$, $t=6.07$). Knowledge-based dynamic capabilities strongly and significantly affected performance ($\beta=0.641$, $t=7.66$). Moreover, the mediating role of knowledge-based dynamic capabilities in the relationships between entrepreneurial orientation and performance ($\beta=0.376$) and between learning mechanism and performance ($\beta=0.201$) was confirmed. The findings demonstrate that entrepreneurial orientation and learning mechanisms enhance performance primarily through strengthening knowledge-based dynamic capabilities, highlighting these capabilities as the core driver of sustainable competitive advantage in food service businesses.

Keywords: Entrepreneurial Orientation; Learning Mechanism; Knowledge-Based Dynamic Capabilities; Performance; Business Sustainability

Extended Abstract

Introduction

In contemporary business environments characterized by accelerated technological change, market turbulence, and intensifying competition, achieving sustainable performance has become increasingly complex. Organizations are no longer able to rely solely on static resources or traditional managerial approaches; instead, they must cultivate adaptive strategic orientations and dynamic internal capabilities that allow them to continuously realign with environmental conditions ([Fuentelsaz et al., 2024](#); [Hanaysha & Al-Shaikh, 2024](#)). Recent empirical and theoretical work emphasizes that firms capable of rapidly identifying opportunities, absorbing new knowledge, and reconfiguring resources demonstrate superior long-term performance and resilience ([Feranita et al., 2025](#); [Nguyen et al., 2024](#)). Within this context, entrepreneurial orientation has emerged as a critical strategic posture reflecting an organization's propensity for innovation, proactiveness, and risk-taking, which collectively shape how firms explore and exploit emerging opportunities ([García-Villaverde et al., 2017](#); [Mamun et al., 2018](#)).

However, prior research has produced mixed findings regarding the direct relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. While many studies report a positive association ([Saeed et al., 2014](#); [Talari et al., 2021](#)), others suggest that this relationship is contingent upon organizational and environmental conditions ([Huang et al., 2022](#); [Lisboa et al., 2016](#)). This inconsistency indicates that entrepreneurial orientation alone may be insufficient to guarantee superior outcomes unless it is embedded within appropriate organizational processes. In this regard, organizational learning has been identified as a foundational mechanism through which firms generate, disseminate, and apply knowledge, thereby enabling continuous improvement and strategic renewal ([Gawke et al., 2019](#); [Real et al., 2014](#)). Learning-oriented organizations are better equipped to interpret environmental signals and adjust operational routines, particularly in volatile markets ([Conboy et al., 2019](#); [Scholten et al., 2019](#)).

The effectiveness of entrepreneurial orientation and learning processes is further conditioned by the presence of dynamic capabilities, particularly those grounded in knowledge. Dynamic capabilities represent the firm's capacity to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies in response to changing environments ([Scheuer & Thaler, 2022](#); [Wang & Ahmed, 2014](#)). Knowledge-based dynamic capabilities, in particular, facilitate opportunity recognition, innovation development, and resource orchestration, serving as a bridge between strategic intentions and tangible performance outcomes ([Cheng et al., 2016](#); [Han & Li, 2015](#)). Extensive empirical evidence confirms that dynamic capabilities significantly influence firm performance across industries and contexts ([Norouzi et al., 2022](#); [Nosratpanah et al., 2025](#); [Pezeshkan et al., 2016](#)).

These relationships are especially salient in low-technology and service-based industries such as the food and hospitality sector, where firms face rapid shifts in consumer preferences, intense competition, and limited opportunities for formal R&D investment ([Nasehifar et al., 2019](#); [Protogerou et al., 2014](#)). In such environments, performance advantages stem primarily from managerial agility, knowledge utilization, and continuous learning rather than technological breakthroughs ([Chien & Tsai, 2021](#); [Zare et al., 2024](#)). Moreover, evolving social influence patterns and networked consumption behaviors have amplified market volatility, placing additional pressure on firms to strengthen their adaptive capabilities ([Shah & Asghar, 2023](#)).

Although prior studies acknowledge the importance of entrepreneurial orientation, learning, and dynamic capabilities individually, limited research has examined their joint configuration within a single

integrative model, particularly in service industries. Recent work suggests that dynamic capabilities often operate as mediating mechanisms linking strategic orientations to performance (Feranita et al., 2025; Nguyen et al., 2024; Scheuer & Thaler, 2022). Nevertheless, empirical validation of this framework in the context of food service businesses remains insufficient, creating a significant gap in the literature.

Methods and Materials

This study employed an applied, descriptive–correlational research design. The statistical population consisted of medium and large food service businesses operating in Mashhad. From 380 registered establishments, 190 managers were selected through convenience sampling. Data were collected using standardized questionnaires measuring entrepreneurial orientation, learning mechanisms, knowledge-based dynamic capabilities, and organizational performance.

The measurement model was evaluated for reliability and validity prior to hypothesis testing. Cronbach's alpha coefficients, composite reliability indices, and average variance extracted were calculated to ensure internal consistency and construct validity. Structural equation modeling using partial least squares (PLS-SEM) was applied through SmartPLS software. This approach was selected due to the non-normal distribution of the data and the suitability of PLS for complex models with relatively small sample sizes.

Findings

The analysis demonstrated that entrepreneurial orientation did not have a statistically significant direct effect on organizational performance. However, entrepreneurial orientation exerted a strong and significant positive effect on learning mechanisms and knowledge-based dynamic capabilities. Learning mechanisms also significantly enhanced knowledge-based dynamic capabilities but did not directly influence performance.

Knowledge-based dynamic capabilities displayed a robust and statistically significant effect on performance. Furthermore, mediation analysis confirmed that knowledge-based dynamic capabilities fully mediated the relationship between entrepreneurial orientation and performance, as well as between learning mechanisms and performance. The indirect effect of entrepreneurial orientation on performance through dynamic capabilities was substantial, while the indirect effect of learning on performance was also significant.

These results indicate that the performance benefits of entrepreneurial orientation and organizational learning are realized primarily through the development of knowledge-based dynamic capabilities rather than through direct pathways.

Discussion and Conclusion

The findings highlight the central role of knowledge-based dynamic capabilities as the primary engine translating strategic intentions and learning processes into tangible performance outcomes. Entrepreneurial orientation and learning mechanisms function as foundational inputs, but without the organizational infrastructure to transform knowledge into adaptive action, their impact on performance remains limited.

The absence of a direct relationship between entrepreneurial orientation and performance underscores the importance of organizational transformation mechanisms. In volatile service environments such as the food industry, success depends less on the presence of entrepreneurial behaviors

and more on the organization's capacity to institutionalize those behaviors into flexible routines, decision systems, and knowledge processes.

Similarly, the lack of a direct effect of learning on performance suggests that knowledge accumulation alone does not guarantee competitive advantage. Only when learning becomes embedded within dynamic capabilities that enable opportunity recognition, resource reconfiguration, and continuous innovation does performance improvement occur.

Overall, the study confirms that sustainable performance emerges from an integrated system in which entrepreneurial orientation stimulates learning, learning cultivates dynamic capabilities, and dynamic capabilities ultimately drive performance. This sequential logic provides a coherent explanation for why many organizations struggle to convert strategic ambition into consistent results and highlights the managerial priority of capability development.

These findings offer valuable insights for managers in service industries facing volatile demand conditions and limited technological leverage. By focusing on building robust knowledge-based dynamic capabilities, firms can enhance their strategic flexibility, strengthen market responsiveness, and achieve more stable performance trajectories even in uncertain environments.

جهت‌گیری کارآفرینی، سازوکار یادگیری و عملکرد: نقش قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش

امیر الهی پور^۱، محسن مرادی^{۲*}

۱. کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: moradi@imamreza.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

لهی‌پور، امیر، و مرادی، محسن. (۱۴۰۴). جهت‌گیری کارآفرینی، سازوکار یادگیری و عملکرد: نقش قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش. *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۴(۴)، ۱۵-۱.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

هدف این پژوهش بررسی اثر جهت‌گیری کارآفرینی و سازوکار یادگیری بر عملکرد کسب‌وکارها با توجه به نقش میانجی قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش در رستوران‌های شهر مشهد است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری شامل رستوران‌های فعال در حوزه غذاهای فانتزی و پیتزا در شهر مشهد بود که از میان ۳۸۰ واحد صنفی، ۱۹۰ مدیر به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد جهت‌گیری کارآفرینی، سازوکار یادگیری، قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش و عملکرد بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS و به‌کارگیری مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی انجام شد. نتایج تحلیل معادلات ساختاری نشان داد که جهت‌گیری کارآفرینی اثر مستقیم معناداری بر عملکرد ندارد ($t=1.66$)، اما اثر آن بر سازوکار یادگیری ($\beta=0.503$, $t=10.84$) و قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش ($\beta=0.587$, $t=13.88$) معنادار و مثبت است. سازوکار یادگیری نیز به‌طور مستقیم بر عملکرد اثر معناداری نداشت ($t=1.59$)، اما بر قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش اثر مثبت و معنادار نشان داد ($\beta=0.314$, $t=7.66$). قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش تأثیر قوی و معناداری بر عملکرد داشتند ($\beta=0.641$, $t=7.66$). همچنین نقش میانجی قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش در رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد ($\beta=0.376$) و بین سازوکار یادگیری و عملکرد ($\beta=0.201$) تأیید شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که جهت‌گیری کارآفرینی و یادگیری به‌تنهایی تضمین‌کننده بهبود عملکرد نیستند، بلکه از طریق توسعه قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش به عملکرد منجر می‌شوند و تقویت این قابلیت‌ها مسیر اصلی دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در کسب‌وکارهای خدمات غذایی محسوب می‌شود.

کلیدواژگان: جهت‌گیری کارآفرینی؛ سازوکار یادگیری؛ قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش؛ عملکرد؛

پایداری کسب‌وکار

مقدمه

در دهه‌های اخیر، محیط کسب‌وکار جهانی تحت تأثیر تحولات فناورانه شتابان، نوسانات اقتصادی، پیچیدگی فزاینده بازارها و تغییر الگوهای رفتاری مصرف‌کنندگان، با سطح بی‌سابقه‌ای از پویایی و عدم قطعیت مواجه شده است. در چنین شرایطی، تداوم مزیت رقابتی و بقای سازمان‌ها دیگر متکی بر دارایی‌های ایستا و منابع سنتی نیست، بلکه مستلزم توانایی مداوم سازمان در سازگاری، بازپیکربندی منابع و خلق ارزش از دانش است (Fuentelsaz et al., 2024; Hanaysha & Al-Shaikh, 2024; Nguyen et al., 2024). پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که قادرند به صورت فعال به تغییرات محیطی پاسخ دهند و فرصت‌های نوظهور را شناسایی و بهره‌برداری کنند، در دستیابی به عملکرد پایدار موفق‌تر عمل می‌کنند (Feranita et al., 2025; Huang et al., 2022). این تحول بنیادین موجب شده است که توجه محققان به مفاهیمی نظیر جهت‌گیری کارآفرینی، یادگیری سازمانی و قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش به عنوان زیربنای اصلی عملکرد بنگاه‌ها معطوف شود (Chien & Tsai, 2021; Scheuer & Thaler, 2022).

جهت‌گیری کارآفرینی به عنوان یک منطق راهبردی، بیانگر میزان تمایل سازمان به نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی و رقابت‌جویی در مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی است (García-Villaverde et al., 2017; Mamun et al., 2018). این سازه نقشی محوری در فعال‌سازی رفتارهای خلاقانه و شناسایی فرصت‌های جدید ایفا می‌کند و می‌تواند محرک اصلی رشد و توسعه بازار باشد (Hanaysha & Al-Shaikh, 2024; Talari et al., 2021). مطالعات تجربی نشان می‌دهد که جهت‌گیری کارآفرینی در بسیاری از صنایع، از جمله صنایع کم‌فناوری و خدماتی، عاملی تعیین‌کننده در بهبود نوآوری محصول، گسترش سهم بازار و ارتقای عملکرد سازمانی است (Lisboa et al., 2014; Saeed et al., 2014). با این حال، شواهد پژوهشی هم‌زمان نشان می‌دهد که رابطه میان جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد همواره مستقیم و ساده نیست و در بسیاری از موارد تحت تأثیر متغیرهای میانجی و زمینه‌ای قرار می‌گیرد (Huang et al., 2022; Real et al., 2014).

در این میان، یادگیری سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای توسعه ظرفیت‌های رقابتی، نقش مکمل جهت‌گیری کارآفرینی را ایفا می‌کند. یادگیری سازمانی امکان انباشت، توزیع، تفسیر و بهره‌برداری از دانش را فراهم ساخته و سازمان را قادر می‌سازد تا به صورت مستمر قابلیت‌های خود را بهبود بخشد (Nopasand Asil et al., 2016; Scholten et al., 2019). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌هایی با سطح بالای یادگیری، انعطاف‌پذیری بیشتری در مواجهه با شوک‌های محیطی دارند و سریع‌تر می‌توانند خود را با شرایط جدید سازگار کنند (Conboy et al., 2019; Mikalef et al., 2019). از این منظر، یادگیری نه تنها یک فعالیت پشتیبان، بلکه هسته تحول راهبردی سازمان محسوب می‌شود (Braganza et al., 2017).

با این حال، صرف وجود جهت‌گیری کارآفرینی و یادگیری سازمانی برای تحقق عملکرد برتر کافی نیست. آنچه این دو سازه را به نتایج ملموس عملکردی پیوند می‌دهد، قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش است. قابلیت‌های پویا به توانایی سازمان برای یکپارچه‌سازی، بازآرایی و تجدید منابع و شایستگی‌ها در پاسخ به تغییرات محیطی اشاره دارد (Scheuer & Thaler, 2022; Wang & Ahmed, 2014). در رویکرد دانش‌محور، این قابلیت‌ها بر خلق، ذخیره، انتقال و بهره‌برداری از دانش متمرکزند و به عنوان زیرساخت اصلی نوآوری و مزیت رقابتی پایدار عمل می‌کنند (Cheng et al., 2016; Han & Li, 2015). پژوهش‌های تجربی متعددی رابطه مثبت و معناداری میان قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش و عملکرد سازمانی گزارش کرده‌اند (Nguyen et al., 2024; Norouzi et al., 2022; Pezeshkan et al., 2016).

اهمیت قابلیت‌های پویا در صنایع کم‌فناوری، از جمله صنعت غذا و خدمات، حتی برجسته‌تر است. این صنایع با تغییر سریع سلیقه مصرف‌کنندگان، فشار رقابتی شدید و محدودیت‌های سرمایه‌گذاری تحقیق و توسعه مواجه‌اند و بیش از سایر صنایع به بهره‌برداری هوشمندانه از دانش و یادگیری وابسته‌اند (Nasehifar et al., 2019; Protoogerou et al., 2014). در چنین محیط‌هایی، توسعه قابلیت‌های پویا مبتنی بر دانش به سازمان‌ها امکان می‌دهد بدون اتکای سنگین به فناوری‌های پیشرفته، نوآوری مستمر و پاسخ‌گویی سریع به بازار را محقق سازند (Chien & Tsai, 2021; Feranita et al., 2025).

از سوی دیگر، تحولات اجتماعی و شبکه‌ای بر رفتار مصرف‌کنندگان و پویایی تقاضا تأثیر مستقیم گذاشته‌اند. نفوذ اجتماعی، الگوهای شبکه‌ای مصرف و انتشار سریع اطلاعات، موجب افزایش ناپایداری ترجیحات مشتریان شده و فشار بیشتری بر سازمان‌ها برای تطبیق سریع ایجاد کرده است (Shah & Asghar, 2023). این شرایط، اهمیت هم‌افزایی میان جهت‌گیری کارآفرینی، یادگیری سازمانی و قابلیت‌های پویا را دوچندان می‌کند.

در سطح کلان‌تر، مرور نظام‌مند ادبیات نشان می‌دهد که قابلیت‌های پویا اغلب نقش میانجی یا تسهیل‌کننده در رابطه میان راهبردها و عملکرد ایفا می‌کنند (Scheuer & Thaler, 2022). پژوهش‌های اخیر نیز این نقش میانجی را در حوزه‌های مختلف از جمله نوآوری، تحول دیجیتال و توسعه خدمات تأیید کرده‌اند (Nosratpanah et al., 2025; Secundo et al., 2025; Tenggono et al., 2025). همچنین شواهد تجربی حاکی از آن است که در بسیاری از بنگاه‌ها، اثر جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد تنها در حضور قابلیت‌های پویا معنادار می‌شود (Balochi et al., 2019; Nguyen et al., 2024).

در ایران نیز پژوهش‌های داخلی بر نقش تعیین‌کننده قابلیت‌های پویا، یادگیری و نوآوری در بهبود عملکرد بنگاه‌ها تأکید کرده‌اند (Nopasand Asil et al., 2016; Norouzi et al., 2022; Zare et al., 2024). با وجود این، خلأ پژوهشی قابل توجهی در بررسی هم‌زمان تعامل جهت‌گیری کارآفرینی، سازوکار یادگیری و قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش به‌ویژه در کسب‌وکارهای خدماتی و صنایع غذایی مشاهده می‌شود؛ حوزه‌ای که به‌طور سنتی کمتر مورد توجه مطالعات راهبردی قرار گرفته است (Chien & Tsai, 2021; Nasehifar et al., 2019). افزون بر این، بیشتر مطالعات پیشین یا بر صنایع فناوری‌محور تمرکز داشته‌اند یا هر یک از این سازه‌ها را به‌صورت جداگانه بررسی کرده‌اند و کمتر پژوهشی رویکردی یکپارچه و مدل‌محور برای تبیین سازوکارهای تأثیرگذاری آن‌ها بر عملکرد ارائه داده است (Huang et al., 2022; Scheuer & Thaler, 2022). از این رو، توسعه مدلی جامع که بتواند این روابط پیچیده را در بستر واقعی کسب‌وکارهای خدمات غذایی تحلیل کند، ضرورتی علمی و کاربردی محسوب می‌شود.

با توجه به پویایی فزاینده بازار، فشار رقابتی شدید، محدودیت منابع و حساسیت بالای رفتار مصرف‌کننده در صنعت خدمات غذایی، بررسی این روابط می‌تواند بینش‌های راهبردی ارزشمندی برای مدیران و سیاست‌گذاران فراهم آورد و مسیرهای نوینی برای ارتقای عملکرد و پایداری کسب‌وکارها ترسیم کند (Feranita et al., 2025; Hanaysha & Al-Shaikh, 2024; Nguyen et al., 2024). لذا، هدف این پژوهش بررسی اثر جهت‌گیری کارآفرینی و سازوکار یادگیری بر عملکرد کسب‌وکارها با تأکید بر نقش میانجی قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش است.

روش پژوهش

این پژوهش از منظر هدف یک تحقیق کاربردی است، و از منظر روش، از نوع پیمایشی است و اطلاعات مورد نیاز بر اساس پرسشنامه بدست آمده است. همچنین از جنبه روش تحلیل، تحقیق از نوع توصیفی و همبستگی است. مطالعه موردی این پژوهش کسب و کارهای فعال

در رسته شغلی متوسط و بزرگ صنف غذاهای فانتزی و پیتزا در مشهد است. با توجه به اینکه آگاه‌ترین فرد در مورد امور این کسب و کار مدیر این مجموعه‌ها است، افراد پاسخ‌دهنده شامل مدیر داخلی هر مجموعه بوده است. از میان ۳۸۰ واحد صنفی جامعه آماری مورد نظر، تعداد ۱۹۰ نمونه بر اساس در دسترس بودن پاسخ دهنده انتخاب شد و پرسشنامه میان آن‌ها توزیع شد. در انتخاب نمونه‌ها سعی شده است که خطای سوء گیری انتخاب وجود نداشته باشد. داده‌های جهت‌گیری کارآفرینی بر مبنای پرسشنامه مامون و همکاران (۲۰۱۸)، داده‌های قابلیت‌های پویا بر مبنای پرسشنامه هان و لی (۲۰۱۵)، داده‌های سازوکار یادگیری بر مبنای پرسشنامه اسلام و همکاران (۲۰۰۹)، و داده‌های عملکرد بر مبنای پرسشنامه چین و تسای (۲۰۲۱) بدست آمده است.

به منظور تحلیل داده‌ها ابتدا مدل اندازه‌گیری از طریق پایایی و روایی مورد بررسی قرار گرفته است. به منظور آزمون پایایی گویه‌های پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی به کار برده شده و به منظور بررسی روایی پرسشنامه معیارهای روایی همگرا و واگرا استفاده شده است.

با توجه به نتایج جدول ۱، ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰/۷ بوده که نشان از پایایی مطلوب پرسش‌ها است. در بررسی روایی، مقادیر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و ضریب پایایی ترکیبی (CR) مورد توجه قرار گرفت. با توجه به نتایج جدول زیر می‌توان بیان کرد مقادیر AVE برای اغلب متغیرها بالاتر از ۰/۵ است، و با توجه به بالابودن ضریب پایایی ترکیبی (بزرگتر از ۰/۶) برای تمام سازه‌ها اعتبار پرسشنامه مورد تایید است.

جدول ۱

بررسی پایایی و روایی سازه‌های تحقیق

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ	AVE	CR
جهت‌گیری کارآفرینی	۰/۸۳۴	۰/۵۳	۰/۸۶
قابلیت پویا	۰/۸۱۷	۰/۴۸	۰/۸۶
یادگیری	۰/۷۶۴	۰/۵۷	۰/۸۳
عملکرد	۰/۸۳۷	۰/۵۶	۰/۸۸

در مرحله بررسی روایی سازه، روش تحلیل عاملی تاییدی به منظور بررسی معناداری بارهای عاملی سوالات پرسشنامه به کار برده شده است تا مناسب بودن مدل اندازه‌گیری و قابل قبول بودن سوالات در اندازه‌گیری سازه‌ها مورد تایید قرار گیرد. بارعاملی سهم هر گویه در هر متغیر است و معمولاً بار عاملی بالاتر از ۰/۳ به عنوان اثر مهم آن گویه در متغیر در نظر گرفته می‌شود. همه بارهای عاملی معنادار بدست آمدند و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بوده است. با توجه به معناداری بارهای عاملی تمام سوالات پرسشنامه، هیچ سوالی از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشد. نتایج تحلیل عاملی تاییدی در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲

بارهای عاملی سازه‌های تحقیق

سازه	گویه	بار عاملی	وضعیت	سازه	گویه	بار عاملی	وضعیت
جهت‌گیری کارآفرینی	سوال ۱	۰.۷۶	تایید	فرآیند یادگیری	سوال ۲۱	۰.۷۰	تایید
	سوال ۲	۰.۴۱	تایید		سوال ۲۲	۰.۷۶	تایید
	سوال ۳	۰.۵۵	تایید		سوال ۲۳	۰.۷۱	تایید
	سوال ۴	۰.۶۸	تایید		سوال ۲۴	۰.۶۲	تایید
	سوال ۵	۰.۶۵	تایید		سوال ۲۵	۰.۷۱	تایید
	سوال ۶	۰.۶۶	تایید		سوال ۲۶	۰.۵۴	تایید
	سوال ۷	۰.۶۱	تایید	عملکرد	سوال ۲۷	۰.۶۰	تایید
	سوال ۸	۰.۵۹	تایید		سوال ۲۸	۰.۷۷	تایید
	سوال ۹	۰.۵۵	تایید		سوال ۲۹	۰.۷۸	تایید
	سوال ۱۰	۰.۵۶	تایید		سوال ۳۰	۰.۷۲	تایید
	سوال ۱۱	۰.۵۰	تایید		سوال ۳۱	۰.۹۰	تایید
	سوال ۱۲	۰.۵۲	تایید		سوال ۳۲	۰.۶۶	تایید
قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش	سوال ۱۳	۰.۸۱	تایید				
	سوال ۱۴	۰.۹۰	تایید				
	سوال ۱۵	۰.۶۵	تایید				
	سوال ۱۶	۰.۵۰	تایید				
	سوال ۱۷	۰.۶۹	تایید				
	سوال ۱۸	۰.۷۱	تایید				
	سوال ۱۹	۰.۴۳	تایید				
	سوال ۲۰	۰.۵۱	تایید				

آمار توصیفی به منظور بررسی مشخصات پاسخ‌دهندگان و شاخص‌های توصیفی مانند شاخص‌های مرکزی و پراکندگی و مانند میانگین، انحراف معیار و واریانس با استفاده از نرم‌افزار SPSS استخراج شده است. همچنین، در بخش آمار استنباطی به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. در این راستا، ابتدا آزمون نرمال بودن داده‌ها انجام شده است (آزمون کلوموگروف-اسمیرنوف). برای آزمون فرضیه‌ها، در این مطالعه از رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) برای مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. نرم‌افزار مورد استفاده، SmartPLS، ترکیبی از تجزیه و تحلیل مؤلفه‌های اصلی را ارائه می‌کند که معیارها را به سازه‌ها و تحلیل‌های مسیری که مدل ساختاری سازه‌ها را در بر می‌گیرد، مرتبط می‌کند. روش PLS به دلیل حجم نمونه کوچک و نرمال نبودن داده‌ها به عنوان مناسب‌ترین روش تلقی در نظر گرفته شد.

یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان از نظر متغیرهایی مانند جنسیت، سن، تحصیلات، و سابقه کار بررسی شده است. از بین پاسخ‌دهندگان ۴/۷ درصد نمونه زن و ۹۵/۳ درصد مرد هستند. حدود ۳۸ درصد پاسخ‌دهندگان سنی بین ۳۶-۴۵ سال، ۳۱ درصد در بازه سنی ۲۶-۳۵، ۲۶.۸ درصد بیشتر از ۴۵ سال و ۴.۲ درصد کمتر از ۲۵ سال دارند. از نظر تحصیلات ۵۴.۷ درصد دارای تحصیلات دیپلم، ۲۹.۴ درصد فوق دیپلم، ۱۳.۶ درصد لیسانس و ۲ درصد تحصیلات بالاتر هستند. از نظر سابقه کار ۲۸.۹ درصد پاسخ‌دهندگان کمتر از ۵

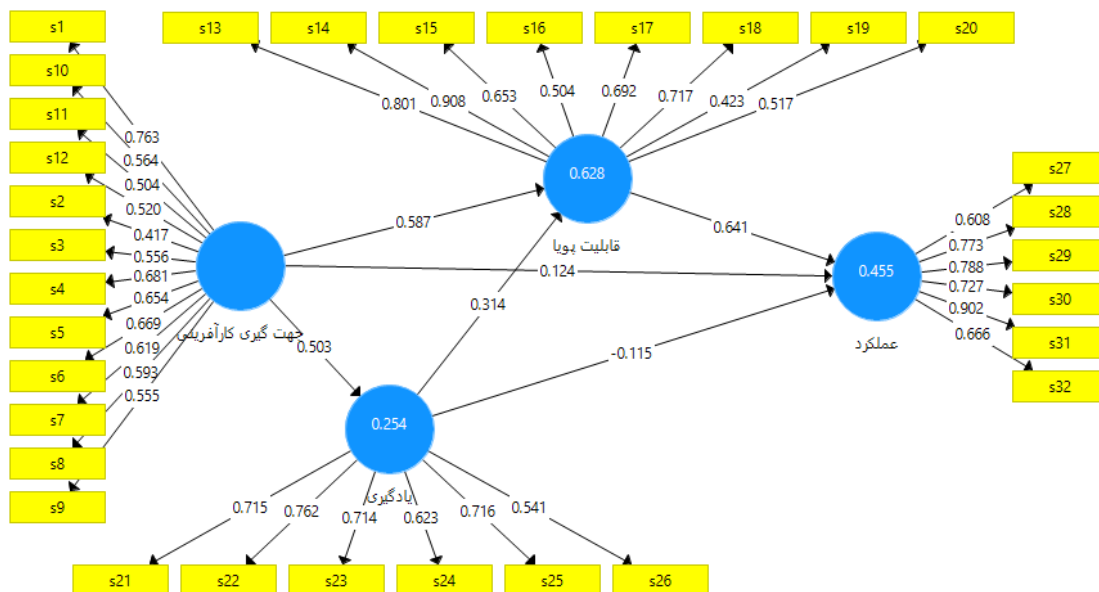
سال سابقه کار، ۳۰.۵ درصد بین ۵-۱۰ سال سابقه کار، ۲۴.۷ درصد بین ۱۱-۱۵ سال سابقه کار و ۱۵.۸ درصد بیشتر از ۱۵ سال سابقه کار دارند.

در این مرحله فرضیه‌های پژوهش با استفاده از معادلات ساختاری مورد بررسی قرار می‌گیرد. اگرچه در معادلات ساختاری تمام متغیرها در کنار هم مورد آزمون قرار می‌گیرند و سهم عوامل در معادلات ساختاری مشخص می‌شود، اما بررسی‌های آماری مانند روش رگرسیون انجام می‌شود و معناداری بر اساس آماره t و سطح خطا بررسی می‌شود. برای بررسی فرضیه‌ها با وجود وجود متغیر میانجی می‌توان از آزمون‌هایی مانند سوبل و بارون و کنی استفاده کرد. با توجه به اینکه آزمون بارون و کنی فرض نرمال بودن داده‌ها را الزامی نمی‌داند و با هر نوع داده‌ای قابل اجراست در بررسی نقش متغیر میانجی از این روش استفاده خواهد شد. به این ترتیب که ابتدا معنی‌داری اثر متغیر مستقل بر متغیر میانجی بررسی شده و سپس معنی‌داری اثر متغیر میانجی بر متغیر وابسته بررسی می‌شود. اگر هر دو رابطه معنی‌دار باشند نقش متغیر میانجی تایید می‌شود. برای محاسبه میزان اثرگذاری متغیر میانجی ضریب مسیرها در یکدیگر ضرب می‌شود.

شکل ۱ خروجی نرم افزار از مدل براز شده را با توجه به ضرایب مسیر استاندارد نشان می‌دهد.

شکل ۱

مدل ترسیم شده با ضرایب استاندارد



با توجه به جدول ۳، فرضیه اثر جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد رد می‌شود زیرا آماره t محاسباتی کمتر از آماره بحرانی است. در بررسی فرضیه دوم مقدار آماره t برابر ۱۰/۸۴ است و معنی‌داری اثر جهت‌گیری کارآفرینی بر فرآیند یادگیری را نشان می‌دهد. همچنین ضریب مسیر ۰/۵۰۳ نشان می‌دهد این اثر گذاری مثبت و قابل ملاحظه است. در بررسی فرضیه سوم، با توجه به آماره t محاسباتی فرضیه تایید می‌شود و همچنین، ضریب مسیر ۰/۵۸۷ نشان‌دهنده اثر مثبت جهت‌گیری کارآفرینی بر قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش است. در آزمون فرضیه چهارم با توجه به کوچک‌تر بودن آماره t از ۱/۹۶، فرضیه مذکور مورد تایید قرار نمی‌گیرد و اثر مستقیم سازوکار یادگیری بر عملکرد معنی‌دار نیست. با توجه به مقدار آماره t برابر ۶/۰۷ فرضیه پنجم تایید می‌شود و مشخص می‌شود فرآیند یادگیری بر قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش اثر معنی‌دار دارد. ضریب مسیر ۰/۳۱۴ نیز نشان می‌دهد این اثرگذاری مثبت و قابل ملاحظه است. فرضیه ششم با توجه به مقدار آماره

t بزرگتر از ۱/۹۶ مورد تایید قرار می گیرد. ضریب مسیر نیز نشان دهنده اثر گذاری مثبت و معنی دار قابلیت های پویای مبتنی بر دانش بر عملکرد است.

جدول ۳

نتایج آزمون فرضیه ها

فرضیه	آماره t	ضریب مسیر	نتیجه
۱. اثر جهت گیری کارآفرینی بر عملکرد	۱/۶۶	۰/۱۲۴	رد فرضیه
۲. اثر جهت گیری کارآفرینی بر سازوکار یادگیری	۱۰/۸۴	۰/۵۰۳	تایید فرضیه
۳. اثر جهت گیری کارآفرینی بر قابلیت های پویای مبتنی بر دانش	۱۳/۸۸	۰/۵۸۷	تایید فرضیه
۴. اثر سازوکار یادگیری بر عملکرد	۱/۵۹	۰/۱۱	رد فرضیه
۵. اثر سازوکار یادگیری بر قابلیت های پویای مبتنی بر دانش	۶/۰۷	۰/۳۱۴	تایید فرضیه
۶. اثر قابلیت های پویای مبتنی بر دانش بر عملکرد	۷/۶۶	۰/۶۴۱	تایید فرضیه

در فرضیه هفتم نقش میانجی قابلیت های پویای مبتنی بر دانش در اثرگذاری جهت گیری کارآفرینی بر عملکرد در نظر گرفته شده است. در بررسی نقش متغیر میانجی به دلیل نرمال نبودن داده ها از روش بارون و کنی (۱۹۸۶) استفاده شده است. با توجه به اینکه اثرگذاری جهت گیری کارآفرینی بر قابلیت های پویای مبتنی بر دانش و نیز اثرگذاری قابلیت های پویای مبتنی بر دانش بر عملکرد هر دو معنی دار است می توان گفت نقش میانجی قابلیت های پویای مبتنی بر دانش تایید می شود. ضریب مسیر متغیر میانجی نیز از حاصلضرب ضریب مسیر فرضیه سوم و فرضیه ششم بدست می آید.

در فرضیه دیگر نقش میانجی فرایند یادگیری در رابطه جهت گیری کارآفرینی بر عملکرد بررسی شده است که این فرضیه تایید نمی شود چرا که اثر فرایند یادگیری بر عملکرد به طور مستقیم معنی دار نشده است. در فرضیه آخر نقش میانجی قابلیت های پویای مبتنی بر دانش در اثرگذاری سازوکار یادگیری بر عملکرد در نظر گرفته شده است. با توجه به اینکه اثرگذاری سازوکار یادگیری بر قابلیت های پویای مبتنی بر دانش و نیز اثرگذاری قابلیت های پویای مبتنی بر دانش بر عملکرد هر دو معنی دار است می توان گفت نقش میانجی قابلیت های پویای مبتنی بر دانش تایید می شود. ضریب مسیر متغیر میانجی نیز از حاصلضرب ضریب مسیر فرضیه پنجم و فرضیه ششم بدست می آید.

جدول ۴

نتایج آزمون فرضیه های نقش میانجی متغیرها

فرضیه	ضریب مسیر	نتیجه
۷. اثر جهت گیری کارآفرینی بر عملکرد با نقش میانجی قابلیت های پویای مبتنی بر دانش	۰/۳۷۶	تایید فرضیه
۸. اثر جهت گیری کارآفرینی بر عملکرد با نقش میانجی فرایند یادگیری	-	عدم تایید
۹. اثر سازوکار یادگیری بر عملکرد با نقش میانجی قابلیت های پویا	۰/۲۰۱	تایید فرضیه

بحث و نتیجه گیری

یافته های این پژوهش تصویری منسجم از نحوه اثرگذاری جهت گیری کارآفرینی، سازوکار یادگیری و قابلیت های پویای مبتنی بر دانش بر عملکرد کسب و کارهای خدمات غذایی ارائه می دهد. نتایج تحلیل معادلات ساختاری نشان داد که جهت گیری کارآفرینی به تنهایی اثر

مستقیم معناداری بر عملکرد ندارد، اما از طریق تقویت قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش به بهبود عملکرد منجر می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که جهت‌گیری کارآفرینی زمانی به نتایج عملکردی منتهی می‌شود که در بستر سازمانی مناسب و از طریق سازوکارهای پویا و دانش‌محور عملیاتی شود. این نتیجه با مطالعاتی هم‌راستا است که تأکید می‌کنند اثر جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد اغلب غیرمستقیم و وابسته به متغیرهای میانجی است (Huang et al., 2022; Nguyen et al., 2024; Scheuer & Thaler, 2022). همچنین پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که جهت‌گیری کارآفرینی بدون وجود قابلیت‌های سازمانی مکمل، الزاماً منجر به بهبود پایدار عملکرد نمی‌شود (Lisboa et al., 2016; Saeed et al., 2014).

از سوی دیگر، نتایج این پژوهش نشان داد که جهت‌گیری کارآفرینی اثر مثبت و معناداری بر سازوکار یادگیری دارد. این یافته تأیید می‌کند که سازمان‌های کارآفرین با گرایش به نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی، محیطی مساعد برای تولید، تبادل و بهره‌برداری از دانش ایجاد می‌کنند. این نتیجه با مطالعات متعددی که بر نقش فرهنگ کارآفرینانه در تقویت یادگیری سازمانی تأکید کرده‌اند، همخوانی دارد (Gawke et al., 2014; Mamun et al., 2018; Real et al., 2019; et al., 2019). پژوهش‌های اخیر نیز نشان می‌دهند که سازمان‌هایی با جهت‌گیری کارآفرینی بالا، ظرفیت بالاتری برای سازگاری شناختی و توسعه یادگیری دارند (Feranita et al., 2025; Hanaysha & Al-Shaikh, 2024).

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که جهت‌گیری کارآفرینی تأثیر مستقیم و معناداری بر قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش دارد. این موضوع بیانگر آن است که رفتارهای کارآفرینانه مدیران، از طریق فعال‌سازی فرایندهای شناسایی فرصت، جذب دانش و بازپیکربندی منابع، به توسعه قابلیت‌های پویا منجر می‌شود. این نتیجه با شواهد تجربی پیشین که جهت‌گیری کارآفرینی را یکی از محرک‌های اصلی توسعه قابلیت‌های پویا می‌دانند همسو است (Chien & Tsai, 2021; Nguyen et al., 2024; Tenggono et al., 2025). همچنین نتایج این پژوهش هم‌راستا با یافته‌های (Nasehifar et al., 2019) و (Zare et al., 2024) است که نشان می‌دهند توسعه قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش در صنایع غذایی و بنگاه‌های دانش‌بنیان، به‌طور معناداری از رفتارهای کارآفرینانه تغذیه می‌شود.

یکی از یافته‌های قابل‌توجه پژوهش این است که سازوکار یادگیری به‌طور مستقیم بر عملکرد اثر معناداری نداشت، اما از طریق قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش بر عملکرد تأثیر گذاشت. این نتیجه نشان می‌دهد که یادگیری زمانی به بهبود عملکرد منجر می‌شود که به ظرفیت‌های سازمانی پایدار و پویا تبدیل گردد. این تبیین با دیدگاه‌های نظری که یادگیری را پیش‌شرط توسعه قابلیت‌های پویا می‌دانند همخوان است (Braganza et al., 2017; Conboy et al., 2019; Scholten et al., 2019). همچنین پژوهش (Mikalef et al., 2019) و (Secundo et al., 2025) نشان داده‌اند که یادگیری سازمانی بدون نهادینه‌شدن در قالب قابلیت‌های پویا، به‌ندرت به مزیت رقابتی پایدار منجر می‌شود.

یافته محوری دیگر این پژوهش، تأیید اثر قوی و معنادار قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش بر عملکرد است. این نتیجه با بدنه گسترده‌ای از مطالعات پیشین هم‌راستا است که قابلیت‌های پویا را یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد سازمانی معرفی کرده‌اند (Norouzi et al., 2022; Nosratpanah et al., 2025; Pezeshkan et al., 2016). علاوه بر این، نتایج حاضر با مطالعات انجام‌شده در صنایع کم‌فناوری همخوانی دارد که نشان می‌دهند در این صنایع، نقش قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش حتی برجسته‌تر از صنایع فناوری‌محور است (Chien & Tsai, 2021; Protogerou et al., 2014).

نقش میانجی قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش در رابطه میان جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد و نیز میان سازوکار یادگیری و عملکرد، از دیگر یافته‌های کلیدی پژوهش است. این نتایج از منظر نظری بسیار معنادار است زیرا تأیید می‌کند که عملکرد سازمانی حاصل یک زنجیره تحول است که از جهت‌گیری‌های راهبردی آغاز شده و از طریق یادگیری و قابلیت‌های پویا به نتایج اقتصادی ختم می‌شود. این

الگوی تبیینی با مدل‌های مطرح‌شده در ادبیات معاصر مدیریت راهبردی همخوانی کامل دارد (Feranita et al., 2025; Nguyen et al., 2024; Scheuer & Thaler, 2022). افزون بر این، پژوهش‌های اخیر نیز به نقش واسطه‌ای قابلیت‌های پویا در پیوند میان راهبردها و عملکرد اشاره کرده‌اند (Huang et al., 2022; Nosratpanah et al., 2025).

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که در صنعت خدمات غذایی که با تغییرات سریع سلیقه مصرف‌کنندگان و رقابت فشرده مواجه است، موفقیت و عملکرد پایدار نه صرفاً حاصل جسارت کارآفرینانه یا یادگیری سازمانی، بلکه نتیجه تلفیق این عوامل در قالب قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش است. این یافته با پژوهش‌های اخیر درباره پویایی رفتار مصرف‌کننده و فشارهای محیطی همخوانی دارد (Hanaysha, 2023; Shah & Asghar, 2023; Al-Shaikh, 2024) و نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که قادر به هم‌راستاسازی جهت‌گیری کارآفرینی، یادگیری و قابلیت‌های پویا هستند، از انعطاف‌پذیری و پایداری بالاتری برخوردار خواهند بود.

این پژوهش در چارچوب جغرافیایی مشخصی انجام شده و نتایج آن ممکن است قابل تعمیم به سایر صنایع یا مناطق نباشد. همچنین داده‌ها بر اساس پرسشنامه و خوداظهاری مدیران گردآوری شده که می‌تواند با سوگیری پاسخ‌دهی همراه باشد. محدودیت دیگر به مقطع زمانی پژوهش بازمی‌گردد که ماهیت مقطعی آن امکان تحلیل پویایی‌های بلندمدت روابط متغیرها را محدود می‌سازد.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با بهره‌گیری از طرح‌های طولی، پویایی روابط میان متغیرها را در گذر زمان بررسی کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود نقش متغیرهای تعدیلگر محیطی نظیر پویایی بازار و شدت رقابت و نیز عوامل سازمانی مانند ساختار و فرهنگ سازمانی در این مدل مورد مطالعه قرار گیرد.

مدیران کسب‌وکارهای خدمات غذایی باید توسعه قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش را در کانون راهبردهای خود قرار دهند و از طریق تقویت یادگیری سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینانه، زیرساخت‌های دانشی سازمان را نهادینه سازند تا زمینه تحقق عملکرد پایدار و مزیت رقابتی فراهم شود.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازن اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Balochi, H., Maleki Min Bash Razgah, M., Feiz, D., & Hasangholipour, T. (2019). Investigating the Effect of Dynamic Capabilities on Organizational Performance with the Mediation of Marketing and Technical Capabilities and Examining the Moderating Role of Environmental Changes. *Business Strategies*, 16(13), 99-118. https://cs.shahed.ac.ir/article_2429.html?lang=en
- Braganza, A., Brooks, L., Nepelski, D., Ali, M., & Moro, R. (2017). Resource management in big data initiatives: Processes and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 328-337. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.006>
- Cheng, C. C., Yang, C., & Sheu, C. (2016). Effects of open innovation and knowledge-based dynamic capabilities on radical innovation: An empirical study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 41, 79-91. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.07.002>
- Chien, S., & Tsai, C. (2021). Entrepreneurial orientation, learning, and store performance of restaurant: The role of knowledge-based dynamic capabilities. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 384-392. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.007>
- Conboy, K., Mikalef, P., Dennehy, D., & Krogstie, J. (2019). Using business analytics to enhance dynamic capabilities in operations research: A case analysis and research agenda. *European Journal of Operational Research*, 281(3), 656-672. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.06.051>
- Feranita, N. V., Dwimahendrawan, A., & Mayasiana, N. A. (2025). Identification of Dynamic Capability Elements for Women Entrepreneurs Performance Development to Achieve Gender Equality of SDG's. *JLSDGR*, 5(3), e05448. <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n03.pe05448>
- Fuentelsaz, L., González, C., & González, M. (2024). Speed of pro-market reforms and entrepreneurial innovation. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.16811abstract>
- García-Villaverde, P. M., Parra-Requena, G., & Ruiz-Ortega, M. J. (2017). From Pioneering Orientation to New Product Performance through Competitive Tactics in Smes. *Business Research Quarterly*, 20, 275-290. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.05.002>
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, B. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the employee intrapreneurship scale. *European Management Journal*, 37, 806-817. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.001>
- Han, Y., & Li, D. (2015). Effects of intellectual capital on innovative performance: The role of knowledge-based dynamic capability. *Management Decision*, 53(1), 40-56. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2013-0411>
- Hanaysha, J. R., & Al-Shaikh, M. E. (2024). Impact of entrepreneurial orientation, marketing capability, and market orientation on business sustainability and corporate reputation. *Discover Sustainability*, 5, 273. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00401-4>
- Huang, S., Huang, Q., & Soetanto, D. (2022). Entrepreneurial orientation dimensions and the performance of high-tech and low-tech firms: A configurational approach. *European Management Journal*, 41(3), 375-384. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.03.002>
- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Saridakis, C. (2016). Entrepreneurial orientation pathways to performance: A fuzzy-set analysis. *Journal of Business Research*, 69(4), 1319-1324. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.099>
- Mamun, A. A., Mohiuddin, M., Fazal, S. A., & Ahmad, G. B. (2018). Effect of entrepreneurial and market orientation on consumer engagement and performance of manufacturing SMEs. *Management Research Review*, 41(1), 133-147. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2017-0102>
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big data analytics capabilities and innovation: The mediating role of dynamic capabilities and moderating effect of the environment. *British Journal of Management*, 30(2), 272-298. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12343>
- Nasehifar, V., Dehdashtishahrokh, Z., Taghavifar, M. T., & Farzaneh Hasanzadeh, J. (2019). Identifying the effective factors on entrepreneurial export from the perspective of dynamic capabilities: The case of food industry. *Journal of International Business Administration*, 1(3), 23-42. https://jiba.tabrizu.ac.ir/article_7588.html?lang=en
- Nguyen, H. T. N., Han, J. W., & Pham, H. C. (2024). Joint effect of entrepreneurship and dynamic capabilities on firm performance: an empirical investigation among ICT-SMEs. *Baltic Journal of Management*, 19(1), 85-102. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2023-0102>

- Nopasand Asil, S. M., Ramazanpour, E., & Attari Asl, P. (2016). The Impact of Marketing Capability, Innovation, and Learning on Organizational Performance (Case Study: Tabriz Petrochemical Company). *Productivity management*, 10(1), 95-124. <https://sanad.iau.ir/en/Journal/jpm/Article/976097>
- Norouzi, H., Nosratpanah, R., & Esmaeilpour, E. (2022). The impact of dynamic capabilities on firm performance mediated by business model innovation and sustainable competitive advantage. *Innovation Management and Operational Strategies*, 3(3), 278-296. https://www.journal-imos.ir/article_146555.html?lang=en
- Nosratpanah, R., Barani, S., Ashrafzadeh, A., & Atashi, G. (2025). The Impact of Dynamic Service Innovation Capabilities on Firm Performance: The Moderating Role of Perceived Environmental Dynamism and the Mediating Role of Service Innovation and Competitive Advantage. *Journal of Business Management*, 16(1), 137-166. https://jibm.ut.ac.ir/article_97036.html?lang=en
- Pezeshkan, S. A., Fainshmidt, A., Nair, M. L., Frazier, E., & Markowski, E. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities-performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(8), 2950-2956. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.152>
- Proterogerou, A., Caloghirou, Y., & Karagouni, G. (2014). The relevance of the dynamic capabilities perspective in low-tech sectors. In H. Hirsch-Kreinsen & I. Schwinge (Eds.), *Knowledge-intensive entrepreneurship in low-tech sectors: The prospects of traditional economic industries* (pp. 138-165). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783472048.00015>
- Real, J. C., Rold'an, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25(2), 186-208. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x>
- Saeed, S., Yousafzai, S. Y., & Engelen, A. (2014). On cultural and macroeconomic contingencies of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 255-290. <https://doi.org/10.1111/etap.12097>
- Scheuer, L. J., & Thaler, J. (2022). HOW do dynamic capabilities affect performance? A systematic review of mediators. *European Management Journal*, 41(6), 914-931. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.006>
- Scholten, K., Sharkey Scott, P., Scott, S. P., & Fynes, B. (2019). Building routines for non-routine events: Supply chain resilience learning mechanisms and their antecedents. *Supply Chain Management: International Journal*, 24(3), 430-442. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2018-0186>
- Secundo, G., Turi, I. D., Garzoni, A., Posa, M., & Barile, D. (2025). Unveiling Knowledge Practices and Microfoundations of Knowledge-Based Dynamic Capabilities for Digital Transformation in SMEs Through Industry–university Perspective. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/jkm-02-2024-0244>
- Shah, S. S., & Asghar, Z. (2023). Dynamics of social influence on consumption choices: A social network representation. *Heliyon*, 9(6), e17146. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17146>
- Talari, M., Fallah, M. R., & Hoseinkhani, M. (2021). Investigating the Role of Entrepreneurial Orientation in the Success of New Products of Knowledge-Based Companies with an Emphasis on Ambidextrous Marketing. *Journal of Modern Marketing Research*, 11(1), 157-178. https://nmrj.ui.ac.ir/article_25449.html?lang=en
- Tenggono, E., Soetjipto, B. W., & Sudhartio, L. (2025). Dynamic Managerial Capabilities In action: Advancing Strategic Agility and Digital Readiness in Healthcare Organizations. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/jocm-12-2024-0772>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2014). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *The International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Zare, H., Malabagher, A., & Karimi, A. (2024). Identifying Components of Dynamic Capabilities in Knowledge-Based Companies: A Review Through Bibliometrics. *International Business Management*, 7(2), 127-147.