

## Paper Type: Original-Application Paper

# Investigating the Impact of Management Relationships on Marketing Performance with the Mediating Role of Innovation in the Organization and the Moderating Role of Environmental Disturbance in Khuzestan Steel Company

Mohammad, Sharif Zadegan\* 

<sup>1</sup> Department of Industrial Engineering, Masjid Suleiman Branch, Islamic Azad University, Masjid Suleiman, Iran; msh.mis416@gmail.com.

Citation:



Sharif Zadegan, M. (2023). Investigating the impact of management relationships on marketing performance with the mediating role of innovation in the organization and the moderating role of environmental disturbance in khuzestan steel company. *Modern research in performance evaluation*, 2(2), 102-113.

Received: 28/06/2023

Reviewed: 12/07/2023

Revised: 25/07/2023

Accepted: 05/08/2023

## Abstract

**Purpose:** It seems necessary to create flexibility in methods, processes, products and organizational decision-making in order to respond in time to discrete and continuous environmental changes. In this research, it examines the management relationship on marketing performance with the mediating role of innovation in the organization and the moderating role of environmental disturbance in Khuzestan Steel Company. Turbulence and extreme market fluctuations in attracting customers and competitiveness highlights the role of creativity in creating new ideas in organizations.

**Methodology:** The statistical population of the research includes the managers of Khuzestan Steel Company in the number of 33 people who used the judgmental sampling method to collect data from a standard questionnaire and to test the hypotheses of the research using the structural equation method and pls software.

**Findings:** The results of the research show that managerial relationships have a positive and significant effect on organizational innovation, managerial relationships on marketing performance, and organizational innovation on marketing performance. Also, managerial relations through organizational innovation have affected marketing performance and environmental disturbance, the relationship between managerial relations and organizational innovations.

**Originality/Value:** despite resource limitations, management relationships helped to improve marketing performance in the company by creating appropriate platforms in providing support systems in empowering material and human resources to create new ideas in the conditions of turbulent markets and customer diversity.

**Keywords:** Marketing performance, Management relations, Environmental disturbance, Organizational innovation, Khuzestan steel company.



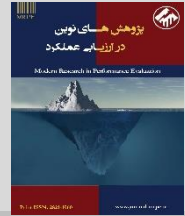
Corresponding Author: msh.mis416@gmail.com



<https://doi.org/10.22105/mrpe.2023.184585>



Licensee. **Modern Research in Performance Evaluation**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



## بررسی تاثیر روابط مدیریتی بر عملکرد بازاریابی با نقش میانجی نوآوری در سازمان و نقش تعدیل‌گری آشفتگی محیطی در شرکت فولاد خوزستان

محمد شریف زادگان\*

گروه مهندسی صنایع، واحد مسجدسلیمان، دانشگاه آزاد اسلامی، مسجدسلیمان، ایران.

### چکیده

هدف: ایجاد انعطاف‌پذیری در روش‌ها، فرایندها، محصول و تصمیم‌سازی‌های سازمانی در راستای پاسخگویی به موقع به تغییرات گسسته و پیوسته محیطی، ضروری به نظر می‌رسد. در این پژوهش به بررسی روابط مدیریتی بر عملکرد بازاریابی با نقش میانجی نوآوری در سازمان و نقش تعدیل‌گری آشفتگی محیطی در شرکت فولاد خوزستان می‌پردازد. تلاطم و نوسانات شدید بازارها در جذب مشتریان و رقابت‌پذیری، نقش خلاقیت در خلق ایده‌های جدید را در سازمان‌ها برجسته می‌سازد.

روش‌شناسی پژوهش: جامعه آماری پژوهش شامل مدیران شرکت فولاد خوزستان به تعداد ۳۳ نفر که از روش نمونه‌گیری قضاوتی، و جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد و جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار *pls* استفاده شده است. یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان می‌دهد که روابط مدیریتی بر نوآوری سازمانی، روابط مدیریتی بر عملکرد بازاریابی و نوآوری سازمانی بر عملکرد بازاریابی تاثیر مثبت و معنی‌داری داشته است؛ همچنین، روابط مدیریتی از طریق نوآوری سازمانی بر عملکرد بازاریابی و آشفتگی محیطی، رابطه بین روابط مدیریتی و نوآوری‌های سازمانی تحت تاثیر قرار داده است.

اصالت/ارزش افزوده علمی: روابط مدیریتی با وجود محدودیت‌های منابعی با ایجاد بسترهای مناسب در فراهم‌سازی سیستم‌های پشتیبان در توانمندسازی منابع مادی و انسانی به خلق ایده‌های نو در شرایط آشفتگی بازارها و تنوع‌پذیری مشتریان به بهبود عملکرد بازاریابی در شرکت کمک می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** عملکرد بازاریابی، روابط مدیریتی، آشفتگی محیطی، نوآوری در سازمان، شرکت فولاد خوزستان.

### ۱- مقدمه

بهبود عملکرد<sup>۱</sup> در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌تواند با استفاده مؤثر از منابع موجود با کاهش هزینه‌های تولید از طریق برون‌سپاری و کاهش هزینه‌ها انجام شود [1]. کاهش هزینه‌های عملیاتی، موجب می‌شود که شرکت‌ها بتوانند مزایایی مانند کاهش قیمت محصولات را به مشتریان منتقل کنند و همچنین عملکرد خود را از طریق افزایش سهم بازار و فروش و توسعه محصول، ارتقا دهند [2]. علاوه بر عوامل ذکر شده، روابط مدیریتی<sup>۲</sup>، از جمله با سازمان‌های دیگر و ارتباط‌های بین فردی مدیران بر فعالیت‌های سازمانی تاثیر می‌گذارد و عملکرد را بهبود می‌بخشد [3]. شرکت‌های کوچک و متوسط، امروزه نقش بزرگی در توسعه اقتصادی کشورها ایفا می‌کنند [4]؛ اما این شرکت‌ها،

<sup>1</sup> performance

<sup>2</sup> Managerial ties

\* نویسنده مسئول

با محدودیت‌های خاصی مانند منابع مالی محدود، مهارت‌های ضعیف کارآفرینی، مدیریتی و بازاریابی، سطوح پایین سازگاری با فناوری و بهره‌وری پایین مواجه هستند [4].

ارتباط مدیریتی، به‌ویژه در بازارهای نوظهور، می‌تواند شرکت‌ها را قادر به توسعه قابلیت‌های پویا از طریق دستیابی به منابع کم‌یاب مانند دانش جدید، منابع انسانی، زمین، یارانه‌ها، منابع مالی و ... کند. با این حال، روابط مدیریتی به‌تنهایی ممکن است برای افزایش عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط کافی نباشد، مگر این‌که از طریق نوآوری مدل کسب‌وکار<sup>1</sup> هدایت شوند [2]. نوآوری مدل کسب‌وکار، هرگونه تغییر در مدل‌های کسب‌وکار شرکت را توصیف می‌کند [5]. نوآوری مدل کسب‌وکار به مفهوم‌سازی و اتخاذ روش‌های جدید انجام مبادلات اقتصادی اشاره دارد [2].

از طریق نوآوری مدل کسب‌وکار، شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند مطابق با محیط‌های در حال تغییر برای ایجاد قابلیت‌ها و کارایی پویا، نوآوری کنند [6] یک مدل کسب‌وکار خوب طراحی شده، با ایجاد جریان‌های درآمدی جدید و مزیت‌های رقابتی، باعث ایجاد و ارائه پیشنهاد‌های ارزشی در پاسخ به نیازهای در حال تغییر مصرف‌کننده می‌گردد [7] این تغییرات سلیقه و تقاضا و هم‌چنین، تنوع در ترجیحات و تقاضای مشتری، آشفتگی و تلاطم بازار<sup>2</sup> نامیده می‌شود [2].

با پیچیده‌تر شدن محیط، نقش مدیر بسیار مهم می‌شود. کیفیت روابط مدیریتی بر عملکرد تاثیر می‌گذارد، اما این رابطه ممکن است با تغییر مشتری، تغییرات تکنولوژیکی یا نظارتی تحت تاثیر قرار گیرد. روابط مدیریتی می‌تواند به دسترسی به منابع و هم‌چنین اطلاعاتی که با آن می‌توان نوآوری نمود، کمک نماید که به‌نوبه خود به بهبود عملکرد کمک می‌کند [8]. تمرکز بر روابط مدیریتی منجر به کشف این موضوع می‌شود که چرا شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند در مدل‌های کسب‌وکار خود نوآوری کنند و بازدهی بهتری نسبت به رقبای خود ایجاد کنند. با این حال، تحقیقات محدودی در مورد این‌که چگونه روابط مدیریتی با مدیریت در شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی مختلف بر نوآوری مدل کسب‌وکار تاثیر می‌گذارد، وجود دارد [2]. تحقیقات پیشین نوآوری مدل کسب‌وکار بر نوین بودن و کارایی این مدل‌ها متمرکز شده است، در حالی‌که عوامل سازمانی یا منابع انسانی که منجر به تسهیل نوآوری مدل کسب‌وکار می‌شوند، نادیده گرفته شده است. این تمرکز جدید می‌تواند به توسعه قابلیت‌های سازمانی کمک کند و در نتیجه منجر به بهبود عملکرد شود [9].

روابط مدیریتی منجر به کشف این موضوع می‌شود که چرا شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند در مدل‌های کسب‌وکار خود نوآوری ایجاد کنند. این تمرکز جدید می‌تواند به توسعه قابلیت‌های سازمانی کمک کند، در نتیجه منجر به بهبود عملکرد بازاریابی سازمان می‌شود [10].

علیرغم افزایش ادبیات دانشگاهی و غیردانشگاهی در مورد نوآوری مدل کسب‌وکار و پیامدهای آن بر عملکرد بازاریابی شرکت‌ها، تحقیقات در مورد نوآوری مدل کسب‌وکار، هنوز در حال تکامل است. اکثر مطالعات انجام‌گرفته در مورد نوآوری مدل کسب‌وکار بر روی شرکت‌های بزرگ متمرکز شده است و شرکت‌های کوچک‌تر کم‌تر مورد توجه پژوهش‌گران قرار می‌گیرد. این شکاف تحقیقاتی، پژوهش در زمینه شرکت‌های کوچک و متوسط را ضروری می‌سازد.

بنابراین، در این پژوهش به دنبال پاسخ این سوال که آیا روابط مدیریتی بر عملکرد بازاریابی شرکت با نقش میانجی نوآوری سازمانی و نقش تعدیل‌گری آشفتگی محیطی در شرکت فولاد خوزستان تاثیر دارد یا خیر؟

در ادامه این مطالعه بخش‌های زیر سازمان‌دهی شده است. در بخش دوم مبانی نظری و پیشینه پژوهش، در بخش سوم روش تحقیق و روش‌های مورد استفاده در این مطالعه در بخش چهارم یافته‌ها پژوهش و تاثیرهای آن‌ها به‌عنوان مرتبط با نظریه و پیامدها برای مدیران و در نهایت نتیجه‌گیری و محدودیت‌های تحقیق بیان می‌شود.



<sup>1</sup> Business model innovation

<sup>2</sup> Environmental turbulence

### ۲-۱- مدل کسب‌وکار و نوآوری سازمانی



مفهوم مدل کسب‌وکار در دوران رونق تجارت الکترونیک در دهه ۱۹۹۰ میلادی رواج پیدا کرد. در آن زمان، این مفهوم برای ارائه ایده‌های پیچیده تجاری به سرمایه‌گذاران بالقوه در بازه زمانی کوتاه‌مدتی، مورد استفاده قرار گرفت. از آن پس مفهوم مدل کسب‌وکار، توسعه یافته است و در حال حاضر، هم به‌عنوان ابزاری برای تجزیه و تحلیل سیستمی، برنامه‌ریزی و پیکربندی ارتباطات و پیاده‌سازی یک یا چند واحد سازمانی و بخش‌های مربوط به محیط پیچیده سازمانی آن‌ها کاربرد دارد و هم به‌عنوان یک دارایی استراتژیک برای مزیت رقابتی و عملکرد شرکت شناخته می‌شود. مدل کسب‌وکار مفهومی پیچیده و چندبعدی است که در مطالعات گذشته تعاریف مختلفی از آن ارائه شده است [11]. اگرچه تعاریف در مطالعات مختلف متنوع است، اغلب تعاریف فعلی به تعریف تیس [7] نزدیک است که مدل کسب‌وکار را به‌عنوان طراحی یا معماری مکانیزم‌های خلق ارزش، عرضه و دریافت یک شرکت تعریف نمود [1]. پژوهشگران دیگر نیز نشان دادند که با وجود استفاده از اصطلاحات متفاوت، ادبیات در اجزای تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار همگرایی دارد: ارزش پیشنهادی شرکت، بخش‌های بازار، ساختار زنجیره ارزش مورد نیاز برای فهم ارزش پیشنهادی، مکانیزم‌های جذب ارزشی که شرکت به کار گرفته و چگونگی ارتباط این اجزا با یکدیگر در یک معماری [12].

در عصر کنونی فشارهای محیطی نظیر سرعت توسعه فزاینده، جهانی شدن، تحولات تکنولوژیکی، مقررات زدایی و تمایل روزافزون به مباحث پایداری، باعث توجه به مبحث نوآوری مدل کسب‌وکار شده است [13]. نوآوری مدل کسب‌وکار نیاز به مجموعه پیچیده‌ای از تصمیمات در مورد چگونگی عملکرد و صرف منابع دارد. به‌طور خاص این فرایند بر اساس ادغام قابلیت عناصر مختلف شرکت از قبیل محیط خارجی، فعالیت‌ها و روابط با مشتری است که هر یک از این عوامل ممکن است چالش‌هایی از قبیل مقاومت در برابر تغییر از سوی کارکنان و مشتریان، فشار مالی، وابستگی به منابع گذشته و تغییرات سازمانی، طراحی مجدد و نهایتاً جستجو برای بازارهای جدید و فرصت‌های نوین بازار را برای شرکت به وجود آورد [14]. البته، علیرغم اهمیت نوآوری در مدل، در عمل کم‌تر به ضرورت آن توجه می‌شود. به‌عنوان مثال بسیاری از سازمان‌ها در مدل کسب‌وکار خود به تله می‌افتند و دارایی‌ها و الگوهای قبلی موفقیت، مانع تغییر حقیقی و به‌موقع آن‌ها می‌شوند [15].

### ۲-۲- عملکرد شرکت

در حوزه مدیریت، عملکرد شرکت یکی از بیش‌ترین متغیرهای بررسی شده جهت سنجش موفقیت سازمان بوده است [16]. عملکرد یک شرکت نشان‌دهنده پیشرفت و توسعه آن سازمان است. محققین عملکرد شرکت را «مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی، بررسی انحراف از برنامه‌ها، ارزیابی عملکرد فردی و بررسی پیشرفت‌های انجام‌شده در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر» تعریف نموده‌اند و معتقدند هنگام اندازه‌گیری عملکرد یک سازمان، اهداف آن باید در نظر گرفته شود [17].

عملکرد یک شرکت به هنگام انجام کار درست در زمان مناسب می‌تواند در مواردی خلاصه شود که عملکرد به معنای نتایج عملیات است که مطابق با اهداف سازمان باشد [18]. ادبیات این حوزه نشان می‌دهد عملکرد مقایسه‌ای ادراک‌شده (به‌عنوان مثال، سودآوری، رشد، سهم بازار و...) نشانگر خوبی برای تعیین برتری یک کسب‌وکار است [17]. تلاش‌های زیادی برای اندازه‌گیری عملکرد شرکت‌ها از طریق ارزیابی‌های نظری ذهنی اعضای یک سازمان صورت گرفته است، هم‌چنین، عملکرد شرکت از طریق میزان افزایش سهم بازار و فروش و توسعه محصول، مشخص می‌گردد [2]. سودآوری مهم‌ترین و اصلی‌ترین معیار ارزیابی عملکرد نهایی یک شرکت است [19].

Table 1- dimensions and performance indicators.

ابعاد	سنجش‌های عملکرد
سودآوری	بازده دارایی‌ها، حاشیه سود قبل از بهره و مالیات و استهلاک، بازده سرمایه، نرخ سود به فروش، بازده سرمایه‌گذاری، ارزش افزوده اقتصادی.
ارزش بازار	سود هر سهم، رشد قیمت سهام، سود تقسیمی، نوسان قیمت هر سهم، ارزش افزوده بازار (ارزش افزوده به سرمایه)، نسبت کیو توبین (ارزش بازار به ارزش جایگزینی دارایی‌ها).
رشد شرکت	رشد سهم بازار، رشد دارایی‌ها، رشد درآمد خالص، رشد سود خالص، رشد تعداد کارکنان.
رضایت کارکنان	نرخ کاهش کارکنان، سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان، سیاست‌های پاداش و مزد، برنامه‌های مسیر شغلی، جوسازمانی، رضایت کلی کارکنان.
رضایت مشتریان	ترکیب کالاها و خدمات، تعداد شکایات، نرخ خرید مجدد، حفظ مشتریان جدید، رضایت عمومی مشتریان، تعداد محصولات یا خدمات جدید.
عملکرد محیطی	تعداد پروژه‌ها بهبود یا بهبود محیط زیست، میزان انتشار آلاینده‌ها، استفاده از مواد قابل بازیافت، سطح بازیافت و استفاده مجدد از منابع، تعداد پرونده‌های زیست محیطی.
عملکرد اجتماعی	اشتغال اقلیت‌ها، تعداد پروژه‌های اجتماعی و فرهنگی، تعداد پرونده‌های شکایت شده توسط کارکنان، تعداد پرونده‌های شکایت مشتریان و سازمان‌های نظارتی.

عملکرد بازاریابی دارای چهار منظر مطابق زیر می‌باشد:

۱. منظر فرآیندهای داخلی کسب‌وکار.
۲. منظر مشتری.
۳. منظر مالی.
۴. منظر یادگیری سازمانی.

### ۳-۲- آشنایی محیطی

به خاطر آشنایی، شرکت‌ها در تلاش برای توسعه ابزارها و قابلیت‌هایی برای غلبه بر آن هستند. پژوهش‌ها در این زمینه، آشنایی محیطی را به سه دسته تقسیم‌بندی می‌کنند: ۱- آشنایی فناوری، و ۲- آشنایی رقابتی و آشنایی بازار [20]. آشنایی‌های فناوری به نرخ پیشرفت‌های فناوری در یک صنعت اشاره دارد. نوع دیگر آشنایی، شدت رقابت در بازار می‌باشد که به معنای شدت رقابت در درون یک صنعت و در مواجهه با رقبای رفتارهای متنوع آنان است [21] آشنایی فناورانه به تغییرهای سریع و پیش‌بینی‌ناپذیر در تکنولوژی مورد استفاده شرکت اطلاق می‌شود [22].

آشنایی محیطی، به حوادث غیرقابل‌پیش‌بینی و بسیار متنوعی که در محیط یک کسب‌وکار رخ می‌دهد، گفته می‌شود [14]. هم‌چنین، به میزان تغییرهای گسسته در رفتار عوامل مختلف محیط خارجی که قابلیت پیش‌بینی را ندارند، آشنایی محیطی گویند [22].

آشنایی بازار یکی دیگر از اجزای آشنایی محیطی می‌باشد و از عناصر حیاتی محیط سازمان‌هاست که نتایج عملیاتی و عملکردی کسب‌وکار را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. آشنایی بازار اشاره به میزان تغییر در ترکیب مشتریان و ترجیحات آن‌ها و شرایط بازار رقابتی دارد [20]. تغییرات سلیقه و تقاضا و هم‌چنین، تنوع در ترجیحات و تقاضای مشتری، آشنایی و تلاطم بازار نامیده می‌شود [2].

در محیط‌های آشفته، ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی موردنیاز است که به‌عنوان توانایی یک سازمان برای پایداری [23]، ارایه پاسخ‌های مناسب برای موقعیت‌های مختلف و جذب رویدادهای مخربی که به‌طور بالقوه بقای سازمان را تهدید می‌کند و تغییر و تبدیل آن به فرصت‌های کلیدی [19] و هم‌چنین پیش‌بینی وقایع در حال ظهور، سازگاری مداوم با محیط و تغییر، بازگشت سریع سازمان به حالت اولیه بعد از تلاطم‌های محیطی تعریف شده است [24] قابلیت‌های پویا یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در عملکرد شرکت‌ها است [25] و به شرکت‌ها کمک می‌کند تا همگام با تغییرات محیط کسب‌وکار تغییر کرده و نسبت به رقبای سازگاری و انطباق بیش‌تری با محیط برسند و عملکرد خود را بهبود دهند [26].





در جهان معاصر که سازمان‌ها در حال تغییر و تحول هستند، مدیران سازمان‌ها باید اندیشه و افکار نو داشته باشند. مدیران بایستی با هوشیاری، حساس‌بودن، سخت‌کوشی و علاقه و یادگیری مستمر موفق شوند [27]. باید توجه داشت که مدیریت در محیط‌های رقابتی از مزیت‌های نسبی و اساسی سازمان‌هاست. در دنیای کنونی که در هر سازمان بزرگی نام یک مدیر به چشم می‌خورد، مدیران باید برای رسیدن به موفقیت و اهداف راهبردی سازمان‌هایشان اثربخش و کارا عمل کنند [28]. روابط مدیریتی شامل محدوده فعالیت‌های مدیران اجرایی و تعامل با نهادهای خارجی می‌باشد [2]. مطالعات نشان می‌دهد که روابط شرکت‌ها با سایر منابع دانش، به‌منظور ارتقای همکاری و تعامل میان شرکت‌ها و کمک به آن‌ها برای دستیابی به منابع دانش جدید، از راه جذب درونی و محیط تجاری بیرونی امکان‌پذیر می‌شود؛ در نتیجه روابط میان مدیران یک شرکت با مدیران شرکت‌های دیگر، دانشگاه‌ها، مؤسسات تحقیقاتی و نهادهای دولتی در توسعه و ترویج نوآوری باز بسیار مهم است [8].

روابط غیررسمی که به‌منزله روابط شخصی میان مدیران و شرکای خارجی ظاهر می‌شود، ممکن است راهی برای جریان منابع ارزشمند فراهم کند که به شرکت‌ها امکان استفاده از فرصت‌های پیش‌بینی‌نشده دانش را بدهد و اطلاعات ضمنی را به اشتراک گذارد؛ بنابراین، منطقی است که روابط غیررسمی را به‌منزله عامل پیش‌برنده نوآوری باز در نظر گرفت [29].

### ۲-۵- جمع‌بندی ادبیات نظری و ارایه مدل مفهومی

معیا و همکاران [30] در تحقیق خود، ۹ محرک (فشار رقابتی، فشار تکنولوژی، تحولات محیط بیرونی، ذی‌نفعان بیرونی، فرصت توسعه بازار، الگوی فکری مدیریت، چالش‌های داخلی، قابلیت‌های داخلی و تحریک استراتژی داخلی) شناسایی نموده‌اند که با تبیین نوع اثرگذاری آن‌ها در نوآوری مدل کسب‌وکار، مدل مفهومی ارایه شده است. اسحاقیان و همکاران [9] ابعاد نوآوری مدل کسب‌وکار مشتمل بر ۱- نوآوری در محتوا (دارای دو زیر مقوله کلان فعالیت‌های شبکه ارزش و زیر مقوله نوآوری در کلان فعالیت‌های درون سازمانی، نوآوری در حکمرانی (مفاهیم: شناسایی ذینفعان، مدیریت نقش ذینفعان، بهبود عملکرد شبکه ذینفعان، روابط همکارانه با ذینفعان، کنترل شبکه ذینفعان)، و ۲- نوآوری در جنبه‌های مالی (مفاهیم: ساختار هزینه، مدل درآمد) را شناسایی کرده‌اند. فلاح و همکاران [31] نتیجه گرفته‌اند که نوآوری در تأمین مواد و تجهیزات و نوآوری در تولید محصولات تأثیر مستقیم و معناداری بر روی عملکرد مالی (بازده دارایی شرکت‌ها) داشته‌اند در حالی که تأثیر نوآوری در بازاریابی بر عملکرد مالی معنادار به‌دست نیامده است. قهرمان‌پور و همکاران [32] مشخص نموده‌اند که نوآوری محصول بر عملکرد بازاریابی تأثیر داشته و ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی و یادگیری سازمانی با متغیر میانجی نوآوری محصول بر عملکرد بازاریابی تأثیر داشته است. هم‌چنین، تأثیر تعدیلی آشفستگی محیطی بر ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمانی و یادگیری سازمانی بر نوآوری محصول تأیید نشده است. سرائی و غفاری [30] مشخص نموده‌اند که بین روابط مدیریتی و نوآوری باز تأثیر معناداری وجود دارد. هم‌چنین، روابط مدیریتی در ظرفیت جذب و ظرفیت جذب در نوآوری باز تأثیر معناداری داشته است. سلیمانی‌نژاد و همکاران [33] نشان داده‌اند که بین مدیریت ارتباط کارکنان و عملکرد سازمانی کارکنان ارتباط مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. خاشعی و همکاران [34] بیان نموده‌اند که نوآوری مدل کسب‌وکار اثر مثبت بر عملکرد شرکت داشته است. هم‌چنین، نوآوری باز، اثر واسطه‌ای در رابطه سکون سازمانی و نوآوری مدل کسب‌وکار و هم‌چنین، بر رابطه سکون سازمانی و عملکرد این شرکت‌ها می‌گذارد. بشیر و همکاران [2] بیان نموده‌اند که روابط مدیریتی تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد. هم‌چنین، نوآوری مدل کسب‌وکار، نقش میانجی در رابطه بین روابط مدیریتی و عملکرد شرکت داشته است. در نهایت، آشفستگی محیطی رابطه بین روابط مدیریتی و عملکرد شرکت، تعدیل نکرده است. یی و همکاران [35] به این نتیجه رسیدند که روابط ذینفعان خارج از صنعت، تأثیر مثبتی بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد.

در حالی که بین روابط ذینفعان درون صنعت و نوآوری مدل کسب‌وکار دارای رابطه‌ای به شکل  $U$ ، معکوس بوده‌اند. نگوین و همکاران [36] مشخص نمودند که جهت‌گیری نوآوری، رسانه‌های اجتماعی و روابط مدیریتی بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر داشته است. به‌طور خاص، جهت‌گیری کارآفرینی تأثیر مستقیمی بر عملکرد شرکت ندارد؛ اما اثرات میانجی نوآوری بر رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد کسب‌وکار تأیید شد. جی و یی [37] نشان دادند که روابط سیاسی شرکت‌ها تأثیر مثبتی بر نوآوری رادیکال و کسب قابلیت‌های تحقیق و توسعه دارد. جیانگ و همکاران [38] بیان کردند که روابط سیاسی شرکت‌ها تأثیر مثبتی بر نوآوری رادیکال و کسب قابلیت‌های تحقیق و

توسعه دارد. وانگ و همکاران [39] به این نتیجه رسیدند که روابط مدیریتی به طور مستقیم و غیر مستقیم بر نوآوری مدل کسب و کار تاثیر می گذارد.

با توجه به ادبیات نظری و پیشینه مطالعات انجام یافته و بازدید میدانی، فرضیات پژوهش به صورت زیر مطرح شده است

فرضیه ۱- روابط مدیریتی بر نوآوری های مدل کسب و کار تاثیر دارد.

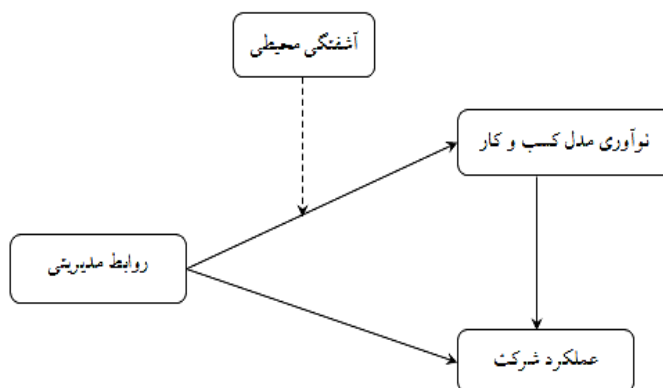
فرضیه ۲- روابط مدیریتی بر عملکرد بازاریابی شرکت تاثیر دارد.

فرضیه ۳- نوآوری های مدل کسب و کار بر عملکرد بازاریابی شرکت تاثیر دارد.

فرضیه ۴- روابط مدیریتی از طریق نوآوری های مدل کسب و کار بر عملکرد بازاریابی شرکت تاثیر دارد.

فرضیه ۵- آشفتگی محیطی رابطه بین روابط مدیریتی و نوآوری های مدل کسب و کار را تحت تاثیر قرار می دهد.

با توجه به روابط متغیرها در فرضیات، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش.

Figure 1- Conceptual model of the research.

### ۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده ها، توصیفی-پیمایشی است. هم چنین، پژوهش مقطعی و برحسب ماهیت از نوع کمی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران شرکت فولاد اکسین خوزستان به تعداد ۳۳ نفر می باشد. روش نمونه گیری، تمام شماری و حجم نمونه پژوهش با حجم جامعه آماری یکسان می باشد. ابزار جمع آوری داده ها، پرسشنامه بوده است که از تحقیق بشیر و همکاران [2] اقتباس شده اند. روایی و اعتبار پرسشنامه ها بررسی و تایید گردیده است. در این پژوهش، به دلیل کم بودن حجم نمونه و هم چنین قدرت پیش بینی مناسب نرم افزار، نرم افزار *PLS* مورد استفاده قرار گرفته است. در این پژوهش، از آزمون کلموگروف-اسمیرنف برای بررسی نرمال بودن داده های پژوهش استفاده شده است. با توجه به نتایج جدول ۲، چون سطح معناداری برای تمامی متغیرهای پژوهش بیش تر از ۰/۰۵ بوده؛ بنابراین، نرمال بودن داده ها مورد تایید قرار گرفته است.

جدول ۲- بررسی نرمال بودن داده های پژوهش.

Table 2- Checking the normality of research data.

متغیر	سطح معناداری
عملکرد بازاریابی شرکت	0.707
روابط مدیریتی	0.064
نوآوری سازمانی	0.607
آشفتگی محیطی	0.757





جهت بررسی پایایی سازه‌های پژوهش از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و اندازه پایایی مرکب (CR) استفاده شده است. این شاخص نشان‌دهنده میزان واریانس است که یک سازه از نشانگرهایش به دست می‌آورد. مقدار ملاک برای سطح پذیرش اندازه متوسط واریانس استخراج شده، مقدار ۰/۴ و پایایی ۰/۷ است. همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود برای تمام متغیرها مقدار متوسط واریانس استخراج شده بیش‌تر از ۰/۴ و مقدار پایایی مرکب بیش‌تر از ۰/۷ می‌باشد؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه از پایایی مناسب برخوردار می‌باشد.

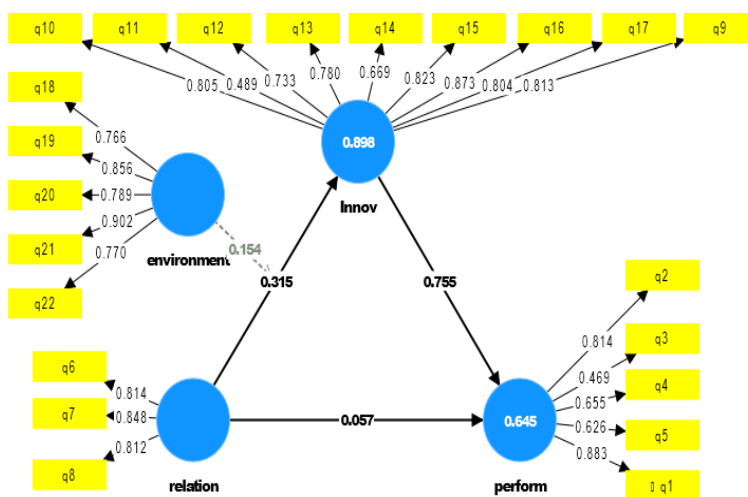
جدول ۳- بررسی پایایی سازه‌های پژوهش.

متغیر	جذر میانگین واریانس	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ
عملکرد بازاریابی شرکت	0.494	0.825	0.788
روابط مدیریتی	0.680	0.865	0.767
نوآوری سازمانی	0.581	0.924	0.906
آشفتگی محیطی	0.910	0.72	0.875

در مدل‌های PLS، مقدار قابل‌پذیرش برای ارزش بارهای عاملی جهت پذیرش پایایی نشانگرهای متغیر مکنون بایستی بالاتر از ۰/۵ باشد. همان‌گونه که در شکل‌های ۲ و ۳ نشان داده شده است، تمامی مقادیر بالاتر از ۰/۵ می‌باشد؛ بنابراین، این مطلب نشان‌دهنده آن است که مدل از نظر نشانگرهای متغیرهای مکنون از پایایی کافی برخوردار است. در شکل‌های ارائه شده، مقادیر *t-value* برای نشانگرهای متغیرهای مکنون نیز ارایه گردیده است. همان‌طور که مشاهده می‌گردد تمامی مقادیر خارج از بازه مقداری (۱/۹۶، -۱/۹۶) می‌باشد که نشان‌دهنده روایی مناسب پرسشنامه پژوهش می‌باشد.

#### ۴- یافته‌ها

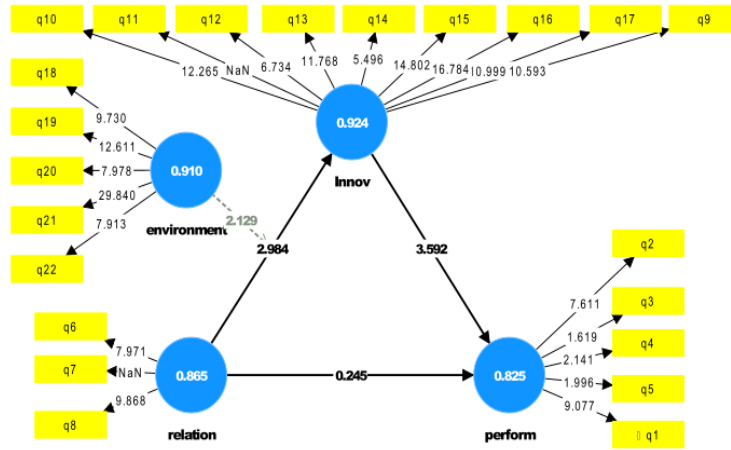
در این پژوهش از مدل‌یابی معادله‌های ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و برازش مدل استفاده شده است. جهت بررسی فرضیه‌ها با توجه به ضریب مسیر بین متغیرها، در صورتی که مقدار *t-value* از سطح معناداری ۰/۰۵ کم‌تر باشد و عدد معناداری از ۱/۹۶ بیش‌تر باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار بوده و فرضیه تایید می‌گردد. اگر این شرط‌ها برقرار نباشد، فرضیه تایید نمی‌گردد.



شکل ۲- مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد.

Figure 2- Research model in standard estimation model.





شکل ۳- مدل تحقیق در حالت معناداری پارامترها.  
Figure 3- Research model in the significance mode of parameters.

نتایج رابطه‌ها بین متغیرهای پژوهش در جدول ۴ تا جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۴- خلاصه نتایج روابط بین متغیرها.

Table 4- Summary of the results of the relationships between the variables.

نتیجه	سطح معنی داری	آماره t	ضریب مسیر	مسیر
تایید	0.000	19.813	0.841	روابط مدیریتی - نوآوری‌های سازمانی
تایید	0.004	6.306	0.686	روابط مدیریتی - عملکرد بازاریابی
تایید	0.003	7.852	0.810	نوآوری‌های سازمانی - عملکرد بازاریابی

جدول ۵- نتایج آزمون نقش میانجی‌گری نوآوری مدل کسب‌وکار بر رابطه بین روابط مدیریتی و عملکرد بازاریابی.

Table 5- The results of the mediating role of business model innovation on the relationship between managerial relationships and marketing performance.

نتیجه	رابطه مستقیم	رابطه غیرمستقیم	متغیر وابسته	متغیر میانجی	متغیر مستقل
تایید	0.047	0.640	عملکرد بازاریابی	نوآوری سازمانی	روابط مدیریتی

جدول ۶- نتایج آزمون نقش تعدیل‌گری آشفتگی محیطی در رابطه بین روابط مدیریتی و نوآوری‌های مدل کسب‌وکار.

Table 6- Test results of the moderating role of environmental disturbance in the relationship between managerial relations and business model innovations.

نتیجه	ضریب	معناداری ضریب	ضریب مسیر	متغیر وابسته	متغیر تعدیل‌گر	متغیر مستقل
تایید	0.971		0.150	عملکرد بازاریابی	آشفتگی محیطی	روابط مدیریتی

از نیکویی برازش برای سنجش شباهت میان منحنی‌های تجربی و منحنی‌های نظری استفاده می‌شود. ملاک کلی برازش ( $GOF$ ) از محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و  $R^2$  به دست آمده است.

$$GOF = \sqrt{75/0} \times 77/0 = 577.$$

مقدار برازش محاسبه‌شده برای مدل،  $0/577$  بود که بر خوبی برازش مدل برای داده‌ها دلالت دارد. در جدول ۷، مقادیر شاخص‌های بررسی اعتبار مدل پژوهش ارائه شده است.

جدول ۷- شاخص‌های بررسی اعتبار مدل پژوهش.

Table 7- Validity check indicators of the research model.

متغیرها	ضریب تعیین ( $R^2$ )	$Q^2$
نوآوری سازمانی	0.898	0.80
عملکرد بازاریابی	0.645	0.70
روابط مدیریتی	-	0.79
آشفتگی محیطی	-	0.71



هدف از این تحقیق، بررسی تاثیر روابط مدیریتی بر عملکرد بازاریابی با نقش میانجی نوآوری مدل کسب و کار و نقش تعدیل گری آشفتگی محیطی در شرکت فولاد خوزستان می باشد. سازمان ها باید توان مناسب در مواجهه، با شرایط متغیر بازارها و مقابله با رقبا، دارای قابلیت های رقابتی باشند تا از این طریق عملکرد مطلوب تری داشته و زمینه بقا در محیط پرتلاطم را فراهم نمایند. از این رو، سازمان ها باید برای دستیابی به اهداف سازمانی، رسیدن به مزیت رقابتی و ارتقای عملکرد بازاریابی، برای نوآوری و خلق ایده اقدام کنند. در پژوهش حاضر، تاثیر روابط مدیریتی بر عملکرد بازاریابی با نقش میانجی نوآوری در سازمان و نقش تعدیل گری آشفتگی محیطی را بررسی شده است.

در فرضیه ۱ نتایج پژوهش نشان می دهد که روابط مدیریتی بر نوآوری ها در سازمان تاثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، جهت افزایش بهره وری و عملکرد بازاریابی سازمان ها ضروری است که روابط مدیریتی و نوآوری ها در سازمان را از طریق فرایند یادگیری سازمانی و کشف فرصت های نو ارتقا داد. رابطه های مدیریتی، باید از طریق فراهم سازی دسترسی ها به اطلاعات و منابع که از نوآوری ها حمایت می کنند، مورد توجه قرار داد. نتایج این پژوهش با یافته های معیا و همکاران [12]، اسحاقیان و همکاران [9]، سرایی و غفاری [30]، بشیر و همکاران [2]، پی و همکاران [35]، جی و پی [37] و وانگ و همکاران [39] هم سو است.

فرضیه ۲ نیز تایید شد. روابط مدیریتی بر عملکرد بازاریابی تاثیر دارد. عملکرد بازاریابی توسط روابط فیما بین تعیین می شود [40]. روابط دولتی به سیستم های کسب و کار کمک می کند تا با توجه به منابعی محدود انسانی، زمین، سرمایه و فضا و متریال دسترسی پیدا کنند که در قیاس با سایر سازمان ها، به افزایش درآمدها، هم از نظر واحد پولی و هم از نظر استراتژیک ها کمک می کند. روابط مدیریتی، فرصت های جدیدی را برای سازمان ها نمایان می سازد، همچنین تبادل داده ها بین سازمان ها باعث تسهیل بین واحدها می شود، برنامه ریزی های انعطاف پذیر را تسریع می کند و این باعث بهبود عملکرد سازمان می گردد. نتایج این تحقیق با یافته های سلیمانی نژاد و همکاران [33]، نگوین و همکاران [36] و بشیر و همکاران [2] هم سو می باشد.

فرضیه ۳ هم تایید گردید. نوآوری های مدل کسب و کار بر عملکرد بازاریابی تاثیر دارد. نوآوری در مدل کسب و کار با تولید و جذب ارزش ها، با طراحی های ساختاری هزینه ای (کاهش هزینه های تولیدی و هزینه های موجودی ها) و درآمدی با کشف منابع، روش ها و فرایندها و قابلیت های برجسته در جهت بهبود عملکردی موثر هستند. همچنین، نوآوری مدل کسب و کار با بستر سازی جریان درآمدی نو و مزیت های رقابتی، در ایجاد و ارایه پیشنهادهایی ارزشی در پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر مصرف کننده ها و افزایش عملکرد سازمان کمک می کند. نتایج این تحقیق با یافته های، فلاح و همکاران [31]، قهرمان پور و همکاران [32]، خاشعی و همکاران [34] و بشیر و همکاران [2] هم سو می باشد.

فرضیه ۴ نیز تایید گردید. روابط مدیریتی از طریق نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد بازاریابی شرکت تاثیر دارد. روابط مدیریتی در دسترس ها به منابع محدود و همچنین کسب اطلاعات مورد نیاز در زمینه تحقیق و توسعه که با آن می توان به نوآوری دست یافت، موثر می باشد و از این طریق می تواند به بهبود عملکرد شرکت کمک می کند. یافته های این تحقیق با نتایج بشیر و همکاران [2] هم سو می باشد.

در نهایت فرضیه ۵ نیز تایید گردید. برچسب سبز بر رغبت به خرید محصول سبز تاثیر دارد. با تغییر الزامات مشتریان، برای ارتقا و حفظ رقابت در بازارهای آشفته، سازمان ها می بایست به سرعت به تغییرات ایجاد و واکنش نشان دهند. انعطاف و دسترسی به اطلاعات محدود پیش درآمدی بر موفقیت در چنین آشفتگی بازار می باشد که از طریق روابط مدیریتی کسب می شود تا امکان تغییر و نوآوری در مدل های کسب و کار مطابق با این تغییرات محیطی حاصل شود. در صورتی که این آشفتگی های محیطی، زیاد باشد، احتمال ایجاد شدن نوآوری ها در مدل های کسب و کار رخ دهد، بالاتر است. نتایج این پژوهش با نتایج بشیر و همکاران [2] هم سو نیست.

طبق یافته های پژوهش، سازمان ها همواره به مباحث روابط مدیریتی، آشفتگی های محیطی و نوآوری در مدل کسب و کار در جهت بهبود بازاریابی توجه ویژه داشته باشند. از این رو، پیشنهادهایی جهت بهبود ساختاری در سیستم های تولیدی و صنعتی ارایه می گردد:



در فرضیه ۱ پژوهش (تأثیر روابط مدیریتی بر نوآوری‌های مدل کسب‌وکار)، پیشنهاد می‌شود مدیران در ارتقاء روابط مدیریتی خود کوشا باشند تا با دید باز، تغییرات و نوآوری مدل کسب‌وکار را درک نموده تا از فرصت‌های ایجاد بازار در جهت تسهیل مبادلات تجاری استفاده نمایند.

در فرضیه ۲ پژوهش (تأثیر روابط مدیریتی بر عملکرد بازاریابی)، پیشنهاد می‌شود شرکت از مدیرانی استفاده نماید که دارای ارتباطات عالی باشند تا از دانش بازار در جهت توسعه و بهبود محصولات استفاده نمایند.

در فرضیه ۳ پژوهش (تأثیر نوآوری‌های مدل کسب‌وکار بر عملکرد بازاریابی)، پیشنهاد می‌شود مدیران به ارتقاء دانش در راستای شناخت مدل‌های کسب‌وکار نوین اقدام نمایند و با انتخاب مدل کسب‌وکار مطلوب با شرایط شرکت، عملکرد سازمان را از طریق کمیته کردن هزینه‌های تولیدی و یا افزایش درآمد از طریق بهبود محصول، ارتقاء بخشند.

در فرضیه ۴ پژوهش (تأثیر روابط مدیریتی از طریق نوآوری‌های مدل کسب‌وکار بر عملکرد بازاریابی)، پیشنهاد می‌شود مدیران در کنار استفاده از روابط مدیریتی، از طریق استفاده از مدل‌های کسب‌وکار نوین و متناسب با وضعیت شرکت، به عملکردی مطلوب دست یابند؛ زیرا ممکن است روابط مدیریتی به‌تنهایی برای افزایش عملکرد کافی نباشد، اما اگر از طریق نوآوری‌های مدل کسب‌وکار هدایت شوند، می‌توانند بر بهبود عملکرد موثرتر منجر شوند.

در فرضیه ۵ پژوهش (نقش تعدیل‌گری آشفتگی محیطی در ارتباط بین روابط مدیریتی و عملکرد بازاریابی)، پیشنهاد می‌شود تیم مدیریت، ظرفیت جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های محیطی را از طریق روابط مدیریتی و افزایش دانش فردی، با به‌کارگیری نیروی کار متخصص، با تجهیزات و ادوات مدرن و به‌روز و یا از طریق برون‌سپاری موردتوجه قرار دهند تا عملکرد بازاریابی را ارتقا دهند.

در پژوهش‌های آتی نیز پیشنهاد می‌شود، از متغیرهای دیگر نظیر نوآوری در محصول، یادگیری سازمانی، انعطاف‌پذیری ظرفیت، فرهنگ سازمانی را به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌گر یا میانجی در مدل مورد ارزیابی قرار گیرد. هم‌چنین پیشنهاد می‌شود عامل‌های تأثیرپذیری بر عملکرد شرکت در شرکت‌های خدماتی، صنعتی و بازرگانی، بررسی و قیاس گردد.

## منابع

- [1] Wei, Z., Song, X., & Wang, D. (2017). Manufacturing flexibility, business model design, and firm performance. *International journal of production economics*, 193, 87–97. DOI: 10.1016/j.ijpe.2017.07.004
- [2] Bashir, M., Alfalih, A., & Pradhan, S. (2023). Managerial ties, business model innovation & SME performance: Moderating role of environmental turbulence. *Journal of innovation & knowledge*, 8(1), 100329. DOI: 10.1016/j.jik.2023.100329
- [3] Park, S. H., & Luo, Y. (2001). Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms. *Strategic management journal*, 22(5), 455–477. DOI: 10.1002/smj.167
- [4] Subrahmanya, M. H. B., & Loganathan, M. (2021). Global value chains of MNCs and Indian SMEs: Promoting linkages. *Economic and political weekly*, 56(32), 86–94.
- [5] Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of management*, 43(1), 200–227. DOI: 10.1177/0149206316675927
- [6] Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – evidence from the German Mittelstand. *Journal of business research*, 130, 635–645. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.04.051
- [7] Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40–49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007
- [8] Muzamil Naqshbandi, M., & Kaur, S. (2011). Effects of managerial ties and appropriability regimes on open innovation. *World applied sciences journal*, 15(2), 271–278. DOI: 10.2139/ssrn.2361125
- [9] Eshaghian, Z., Yazdani, H., & Jafari, S. M. B. (2021). Identifying and prioritizing business model innovation components using metacombination and Shannon entropy methods. *Journal innovation and value creation*, 10(20), 75–94. (In Persian). <https://www.sid.ir/paper/1038395/fa>
- [10] Latifi, M. A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*, 107, 102274. DOI: 10.1016/j.technovation.2021.102274
- [11] Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92–93, 102012. DOI: 10.1016/j.technovation.2017.12.004
- [12] Moya, A., Outarkhani, A., Rezaiyan, A., & Hajipour, B. (2022). Presenting the framework of business model innovation drives. *Improvement and transformation management studies*, 31(103), 71–96. (In Persian). [https://jmsd.atu.ac.ir/article\\_13948.html](https://jmsd.atu.ac.ir/article_13948.html)



- [13] Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2017). Business model innovation : an integrative conceptual framework identifying existing BMI. *Journal of business models*, 5(1), 14–34. <https://somaesthetics.aau.dk/index.php/JOBM/article/view/1923/1486>
- [14] Presenza, A., & Messeni Petruzzelli, A. (2019). Investigating business model innovation in haute cuisine. role and behavior of chef-entrepreneurs. *International journal of hospitality management*, 82, 101–111. DOI: 10.1016/j.ijhm.2019.03.027
- [15] Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International journal of research in marketing*, 36(3), 350–366. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2018.12.002
- [16] Rahim-Nia, F., Horavian, A., & Qadri, F. (2017). the effect of innovation strategies on the performance of export businesses. *Scientific-research journal of international business management*, 1(3), 1–22. (In Persian). <http://ensani.ir/fa/article/download/432921>
- [17] Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of enterprise information management*, 32(1), 36–59. DOI: 10.1108/JEIM-04-2018-0083
- [18] Kim, J. H., Seok, B. I., Choi, H. J., Jung, S. H., & Yu, J. P. (2020). Sustainable management activities: a study on the relations between technology commercialization capabilities, sustainable competitive advantage, and business performance. *Sustainability (switzerland)*, 12(19), 1–31. DOI: 10.3390/su12197913
- [19] Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of management*, 31(5), 738–757. DOI: 10.1177/0149206305279367
- [20] Li, D. yuan. & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: evidence from China. *Journal of business research*, 67(1), 2793–2799. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.08.007
- [21] Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Puumalainen, K., & Salminen, R. T. (2012). Strategic flexibilities and export performance: The moderating roles of export market-oriented behavior and the export environment. *European journal of marketing*, 46(10), 1418–1452. DOI: 10.1108/03090561211248107
- [22] Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International journal of production research*, 52(23), 6918–6937. DOI: 10.1080/00207543.2014.910624
- [23] Ottosson, M., & Kindström, D. (2016). Exploring proactive niche market strategies in the steel industry: Activities and implications. *Industrial marketing management*, 55, 119–130. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.08.003
- [24] Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: A key enabler for building resilient SMEs. *International journal of production research*, 49(18), 5601–5618. DOI: 10.1080/00207543.2011.563825
- [25] Zhao, Z., Meng, F., He, Y., & Gu, Z. (2019). The influence of corporate social responsibility on competitive advantage with multiple mediations from social capital and dynamic capabilities. *Sustainability (switzerland)*, 11(1), 1–16. DOI: 10.3390/su11010218
- [26] Seyed Kalali, N., Heydari, A., Divandari, A., & Arabi, S. M. (2016). the relationship between dynamic capabilities and company performance with the mediation of operational capabilities. *Commercial management perspective scientific-research quarterly*, 15(27), 125–140. (In Persian). [https://jbmp.sbu.ac.ir/article\\_96414.html](https://jbmp.sbu.ac.ir/article_96414.html)
- [27] Nazari, R., & Dadkhah, M. (2013). The role of communication skills in choosing leadership style of sports media managers in Isfahan Province. *Science-promotional quarterly journal of communication management in sports media*, 1(2), 9–13. (In Persian). [https://sportmedia.journals.pnu.ac.ir/article\\_584.html](https://sportmedia.journals.pnu.ac.ir/article_584.html)
- [28] Gabriel, C. G., & Alina, C. I. (2014). Research on the management of sports organizations. *Procedia - social and behavioral sciences*, 140, 667–670. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.04.490
- [29] Zhu, X., Dong, M. C., Gu, J., & Dou, W. (2017). How do informal ties drive open innovation? the contingency role of market dynamism. *IEEE transactions on engineering management*, 64(2), 208–219. DOI: 10.1109/TEM.2017.2654362
- [30] Sarai, L., & Ghafari, B. (2018). Investigating the influence of managerial relations in open innovation, considering the absorption capacity in technological and innovative companies. *Policy of science and technology*, 9(2), 97–110. (In Persian). [https://stpl.ristip.sharif.ir/article\\_21519.html](https://stpl.ristip.sharif.ir/article_21519.html)
- [31] Fallah, M., Salamat-Bakhsh Verjovi, A., & Pahlavani, A. (2021). The impact of business model innovation on the financial performance of companies active in the petrochemical industry. *Investment knowledge*, 10(39), 609–622. (In Persian). [https://jik.srbiau.ac.ir/article\\_17916.html](https://jik.srbiau.ac.ir/article_17916.html)
- [32] Ghahremanpour, P., Zonoozi, S. J., & Abolfazli, S. A. (2020). Studying the effects of organizational resilience capacity and organizational learning on marketing performance: with the mediating effect of product innovativeness and moderating role of environmental turbulence. *Journal of business management*, 12(1), 183–197. (In Persian). [https://jibm.ut.ac.ir/article\\_75947.html](https://jibm.ut.ac.ir/article_75947.html)
- [33] Soleimani-Nejad, A., Vali-Najad, M., & Asdalahi, Z. (2017). Investigating the correlation of relationship management with employees on the organizational performance of employees in Rafsanjan University of Medical Sciences in 2016. *Journal of rafsanjan university of medical sciences*, 17(2), 157–168. (In Persian). [http://journal.rums.ac.ir/browse.php?a\\_code=A-10-3375-1&slc\\_lang=fa&sid=1](http://journal.rums.ac.ir/browse.php?a_code=A-10-3375-1&slc_lang=fa&sid=1)
- [34] Khashai, V., Mohammadi Nasab, A., & Mehdizadeh, E. (2016). Research on the effect of organizational stagnation on the performance of small and medium-sized companies with an emphasis on the role of business model innovation and open innovation. *Scientific journal of organizational culture management*, 14(4), 1111–1136. (In Persian). [https://jomc.ut.ac.ir/article\\_60493\\_7700.html?lang=en](https://jomc.ut.ac.ir/article_60493_7700.html?lang=en)
- [35] Yi, Y., Chen, Y., & Li, D. (2022). Stakeholder ties, organizational learning, and business model innovation: A business ecosystem perspective. *Technovation*, 114, 102445. DOI: 10.1016/j.technovation.2021.102445
- [36] Khuong, N. V., Abdul Rahman, A. A., Meero, A., TuanAnh, L., ThanhLiem, N., MienThuy, C., & Ly, H. T. (2022). The impact of corporate social responsibility disclosure and accounting comparability on earnings persistence. *Sustainability*, 14(5), 2752. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14052752>



۱۱۴

- [37] Ji, J., & Yi, Y. (2022). Value variations of political ties in the acquisition of R&D capabilities: The roles of non-SOEs and dysfunctional competition. *Industrial marketing management*, 101, 1–11. DOI: 10.1016/j.indmarman.2021.11.012
- [38] Jiang, W., Wang, L., Zhou, K. Z., & Guo, Z. (2021). How managerial ties affect hotels' proactive environmental practices in China: The contingent role of institutional environments. *International journal of hospitality management*, 95, 102756. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102756
- [39] Wang, D., Guo, H., & Liu, L. (2017). One goal, two paths: How managerial ties impact business model innovation in a transition economy. *Journal of organizational change management*, 30(5), 779–796. DOI: 10.1108/JOCM-09-2016-0178
- [40] Gabbay, S. M., & Leenders, R. T. A. J. (1999). CSC: the structure of advantage and disadvantage. *Corporate social capital and liability* (pp. 1–14). Springer. DOI: 10.1007/978-1-4615-5027-3\_1