

## The role of market orientation in the relationship between innovation culture and the development of Nike brand marketing strategy in Shiraz

Maryam Taqel<sup>1</sup>, Hossein Poursultan Zarandi<sup>\*2</sup>, Reza Shajie<sup>3</sup>

Received: 09/02/2022

Accepted: 13/08/2022

صفحات: ۲۹-۱۳

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۲۰

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۲۲

### Abstract

The purpose of this study is to determine the role of market orientation in the relationship between innovation culture and the development of Nike brand marketing strategy in Shiraz. Despite the few researches that exist in this field in our country, the importance of research has increased the impact of innovation culture on marketing strategies through market orientation more than ever. By explaining the impact of innovation culture on marketing strategy with the role of market orientation, the researcher aims to help the community of stores offering Nike products in the city of Shiraz, and based on the results of this research, take a big step in the direction of advancing and developing different marketing methods in Sports marketing industry. On the other hand, small and medium-sized businesses that cannot keep pace with the rapid changes and transformations in the present era, will become stagnant, stop, and stagnate, and will undoubtedly not have an active presence in the future, and will eventually collapse. Therefore, considering the importance of innovation on market performance in the current turbulent environment, the main question of the present research is the role of market orientation in the causal relationship of innovation culture on the development of Nike brand marketing strategy in Shiraz city. In terms of research method, this research is descriptive-correlation based on structural equation modeling and in terms of purpose, it is applied and has been conducted in the field. The statistical population of this study includes all customers of Nike brand in Shiraz in an unknown number. Using Cochran's formula, 385 people were selected as a statistical sample by non-random sampling method. Data collection tools were Narwell and Sartel (1990) standard market orientation questionnaire, Carmel's organizational culture and innovation questionnaire (2005) and Schilling Lee (2000) marketing strategies questionnaire.

Table 1. Reliability of research questionnaires

Variable	Component	Cronbach's alpha	Reliability status
Innovation culture	Beliefs/attitudes/styles	0.86	acceptable
	Clarity of goals and clarity of role	0.66	acceptable
	Work organization	0.89	acceptable

1. Master student of sports management, Payame Noor University, Karaj, Iran

2. Associate Professor of Sports Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

3. Assistant Professor of Sports Management, Payame Noor University, Karaj, Iran

\*Corresponding author email: hpszarandi@pnu.ac.ir

	Decision making	0.93	acceptable
market orientation	customer orientation	0.91	acceptable
	Competitiveness	0.79	acceptable
	Interdepartmental coordination	0.90	acceptable
marketing strategy	-	0.70	acceptable

After analyzing the data by SPSS software version 25 and Smart PLS version 3, the research findings show a negative and significant effect of innovation culture on the development of marketing strategy, was a positive and significant effect between innovation culture and market orientation and a positive and significant effect between market orientation and brand marketing strategy development.

**Table 7.** Research assumptions

Statistics		Variables	Hypothesis
-0.333	$\beta$	Innovation culture on marketing strategy development	The first hypothesis
6.180	T-Value		
0.821	$\beta$	Innovation culture over market orientation	The second hypothesis
62.664	T-Value		
1.011	$\beta$	Market orientation on strategy development	The third hypothesis
23.661	T-Value		

In addition, the mediating role of market orientation in the relationship between innovation culture and marketing strategy development was acknowledged. The development of marketing strategies is essential for managers of sports organizations and manufacturers of sports brands. Therefore, the providers of Nike products in Iran should develop market strategies by creating and institutionalizing a culture of innovation in sports stores as well as market orientation. Finally, it is suggested that sports stores in Shiraz by institutionalizing the culture of innovation in human resources, imported products as well as copy products that are made from the Nike brand in Shiraz sports stores, with belief, beliefs and Common values about the customer among the members of the organization (the store) promote a kind of culture and by continuously evaluating the customer's needs, they provide reasons for their satisfaction and develop strategies based on these strengths. to pay The superior value that is created for customers due to market orientation can make sports stores in Shiraz city perform well in terms of providing products to customers and make customers of this brand loyal to their store.

**Keywords:** Innovation Culture, Market Orientation, Marketing Strategy, Nike Brand.



## نقش بازاریابی در رابطه بین فرهنگ نوآوری و توسعه استراتژی بازاریابی برند نایک در شهر شیراز

مریم تعقل<sup>۱</sup>، حسین پورسلطانی زرنندی<sup>۲\*</sup>، رضا شجاع<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر تعیین نقش بازاریابی در رابطه بین فرهنگ نوآوری و توسعه استراتژی بازاریابی برند نایک در شهر شیراز است. این پژوهش از نظر روش و شیوه پژوهش، توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری و از نظر هدف، کاربردی است و به صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه مشتریان برند نایک شهر شیراز به تعداد نامعلوم هستند که با استفاده از فرمول کوکران ۳۸۵ نفر به روش غیر تصادفی در دسترس به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. ابزار جمع آوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد بازاریابی نارول و سارتل (۱۹۹۰) و پرسشنامه فرهنگ سازمانی و نوآوری کارملی (۲۰۰۵) و پرسشنامه استراتژی‌های بازاریابی شولینگ لی (۲۰۰۰) بود. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط نرم افزار SPSS 25 و Smart Pls 3، یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده تأثیر منفی و معنادار فرهنگ نوآوری بر توسعه استراتژی بازاریابی ( $\beta = -0.333$  و  $T\text{-Value} = 6.180$ )، تأثیر مثبت و معنادار بین فرهنگ نوآوری و بازاریابی ( $\beta = 1.011$  و  $T\text{-Value} = 23.661$ ) و تأثیر مثبت و معنادار بین بازاریابی و توسعه استراتژی بازاریابی برند نایک بود. علاوه بر این، نقش میانجی بازاریابی در رابطه بین فرهنگ نوآوری و توسعه استراتژی بازاریابی مورد تأیید قرار گرفت. توسعه استراتژی‌های بازاریابی برای مدیران سازمان‌های ورزشی و تولیدکنندگان برندهای ورزشی ضروری است. لذا ارائه‌دهندگان محصولات نایک در ایران با ایجاد و نهادینه کردن فرهنگ نوآوری در فروشگاه‌های ورزشی و همچنین بازاریابی نسبت به توسعه استراتژی‌های بازار مبادرت ورزند.

**کلمات کلیدی:** فرهنگ نوآوری، بازاریابی، استراتژی بازاریابی، برند نایک

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، کرج، ایران
  ۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
  ۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، کرج، ایران
- \* ایمیل نویسنده مسئول: hpszarandi@pnu.ac.ir





## مقدمه

با افزایش سطوح خدمت‌رسانی و روش‌های متعدد بازاریابی، اکثر فروشگاه‌ها و شرکت‌های تولیدی نیازمند توسعه و تغییر مدل کسب‌وکار خود به‌منظور دستیابی به مطابقت با نیازهای مشتریان توسط ارائه‌دهندگان محصول هستند (Visnjic et al., 2018). از طرفی با تغییر استراتژی بازار و مدل کسب‌وکار، شرکت‌های تولیدی اغلب با خطر افزایش عدم قطعیت و تغییر الگوهای ریسک در بازار مواجه می‌شوند (Visnjic et al., 2018). از سویی امروزه بازارگرایی به‌عنوان یکی از مهمترین مفاهیم در بازار بین‌المللی است، زیرا در مطالعات پیشین این جهت‌گیری در زمینه بازارهای داخلی بوده است (Alotaibi and & Deshpandé et al, 1993). بسیاری از تعاریف بازارگرایی از طریق پژوهش‌های مختلف حاصل شده است. به‌عنوان مثال (Deshpandé et al, 1993) بازارگرایی را نوعی فرهنگ‌سازمانی تعریف می‌کند که شامل مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک در مورد مشتری بین اعضای سازمان است و مشتری را عامل اصلی در برنامه‌ریزی کسب‌وکار می‌داند. (Deshpandé & Farley, 1998) بازارگرایی را مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و فرایندهای بین بخشی اعلام کردند که از طریق ارزیابی مداوم نیازهای مشتری، موجبات رضایت آنان را فراهم می‌کند. آنان به‌طور کلی بر رقیب‌گرایی تأکید کردند. بازارگرایی به معنی بازاریابی است و این فرهنگ‌سازمانی است که به ارائه ارزش برتر برای مشتریان می‌پردازد و باید در فعالیت‌ها و فرآیندهای شرکت مشخص باشد (Norbakhsh et al., 2015).

سازمان‌ها در عرصه‌های مختلف با چالش‌های عظیمی مواجه‌اند که محوریت مشترک تمامی آن‌ها، توسعه دانش، فناوری، نوآوری و کارآفرینی است و نیز بیان می‌دارند: ما هنوز به‌طور کامل در حوزه توسعه فرهنگ نوآوری و کارآفرینی با موانع و محدودیت‌های فراوانی مواجهیم که در صورت بی‌اعتنایی به موانع و کاستی‌های موجود در این زمینه، این عوامل تأثیرگذار می‌تواند به یک تجربه شکست‌خورده منتج گردد؛ بنابراین یادگیری سازمانی و توسعه مستمر آن، به عوامل متعددی از جمله فرهنگ نوآورانه و برند سازی داخلی سازمان بستگی دارد. امروزه یادگیری سازمانی به‌منظور تولید، اشاعه و استفاده از دانش و تبدیل آن به نوآوری به یکی از موضوعات مهم در سازمان‌ها تبدیل شده است (Zappa & Robins, 2016) و یادگیری سازمانی به‌عنوان یکی از پایه‌های استقرار مدیریت دانش و یکی از ابزارهای کسب مزیت رقابتی برای مدیران سازمان‌های کنونی به شمار می‌آید. دانش و چگونگی دانستن، منابع استراتژیک سازمان هستند که باید مدیریت و توسعه داده شوند (Hosseini and Chili Seril, 2013). همچنین با توجه به تأثیری که برند سازی داخلی و توان فزاینده آن در ایجاد حس تعلق کارکنان با سازمان دارد، برای هر کسب‌وکاری حیاتی به نظر می‌رسد، به‌ویژه در زمینه برندهای خدماتی که نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان می‌تواند برند را بسازد یا بشکند (Hadizadeh et al., 2012).

بنابراین یکی از اهداف اصلی هر سازمان، دستیابی به عملکرد می‌باشد. برای رسیدن به این هدف، راهی جز توسل به‌نوعی دیدگاه سیستمی، بومی و کاربردی وجود ندارد. موفقیت‌های چشمگیر دهه اخیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات از یک‌طرف و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی، از طرف دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آن‌ها بوده است که در این میان، فرهنگ‌سازمانی حامی نوآوری به‌عنوان عوامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌شود (Zeb et al., 2021). امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزاینده، پایدار و نامطمئنی روبه‌رو هستند که به‌واسطه نوآوری، تغییر محیط‌های بازاری و نیازهای در حال تغییر مشتریان شدت یافته است و با توجه به این تغییرات و تحولات علمی، فناوری، نوآورانه، سازمان‌هایی موفق و کارآمد به شمار می‌روند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروز بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند (Mortazavi et al., 2016). در دو دهه اخیر، مدیریت عملکرد سازمانی به‌عنوان یکی از موضوعات جذاب، توجه شده است و این تمایل در زمینه‌های تحقیقاتی و کاربردی، منجر به بروز نوآوری‌های



بسیار شده است (Lee, 2019)؛ زیرا اطلاعات مربوط به عملکرد، سازمان‌ها را قادر به کسب مزیت رقابتی می‌نماید (Zappa & Robins, 2016). همچنین عملکرد سازمان‌های کوچک و متوسط به دلیل اهمیت و نقش اصلی آن‌ها در رشد اقتصادی بسیاری از کشورها، نیاز به توجه و تجزیه و تحلیل بیشتری دارد (Rajapathirana & Hui, 2018). همچنین ذکر این نکته اهمیت دارد که در سراسر جهان بیش از ۹۵ درصد شرکت‌ها در قالب SME هستند (Sok et al., 2013). ادبیات نشان می‌دهد نوآوری تأثیر قابل توجهی بر عملکرد شرکت‌ها دارد (Rajapathirana & Hui, 2018). یکی از چالش‌های اصلی پیش روی مدیریت امروزی، توسعه نوعی فرهنگ‌سازمانی است که در آن برای نوآوری، تغییر و خلاقیت ارزش قائل شود. شواهد تجربی بیانگر این امر است ایجاد و ترویج فرهنگ نوآوری به‌منظور موفقیت و ایجاد محصولات جدید برای شرکت‌ها ضروری است (Sheng & Chien, 2016). افراد در سازمان در می‌یابند هماهنگی اثر دوچندانی بر نوآوری دارد (Hartmann, 2006)، از این نظر در محیط سازمان، فرهنگ نوآوری از طریق رفتارها یا فعالیت‌هایی که منجر به تولید، محصولی جدید، ارائه خدمتی جدید، بهبود محصولات و خدمات فعلی، ابتکاراتی که باعث صرفه‌جویی در هزینه‌ها یا بهبود فرایندهای انجام کار می‌گردد، بهبود روابط، به‌کارگیری فناوری‌های جدید، تحقیق و توسعه، رفتارهای منحصر به فرد کارکنان و واکنش سازمان به فرصت‌های پیش‌بینی نشده، شناخته می‌شود (Martins & Terblanche, 2003). با وجود توجه پژوهشگران به فرهنگ نوآوری، به‌اندازه کافی به سهم فرهنگ نوآوری، نوآوری بازار و نوآوری محصول در ارتقاء عملکرد بازار پرداخته نشده است (Zhou et al., 2017).

امروزه توسعه صنایع کوچک و متوسط، رمز توسعه اقتصادی دهه آینده است. شرکت‌های کوچک و متوسط برای پایداری اقتصادی، نقش کلیدی را به‌عنوان موتور رشد اقتصادی در آینده ایفا می‌کنند و اعتقاد بر این است این شرکت‌ها نقش محوری در جهانی‌سازی و همچنین سهم قابل توجهی در اقتصاد در حالت بحران، خواهند داشت (Bititci et al., 2012). شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند به‌طور مؤثر از نوآوری بازار به‌منظور فروش و تولید محصولات و خدمات در محیط پیچیده استفاده کنند (Huang, 2011). این پژوهش از آن جهت حائز اهمیت است که با توجه به شرایط ویژه اقتصادی در سال‌های اخیر، وجود تحریم‌های بین‌المللی و همچنین عدم قطعیت در بازارهای داخلی، فروشگاه‌های واردکننده محصولات ورزشی از جمله برندهای معتبری مانند نایک در ایران و به‌طور ویژه در شهر شیراز را با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو کرده است. بازارگرایی و استراتژی‌های بازاریابی یک منطق غالب تصمیم‌گیری در چنین شرایطی است. توجه فروشگاه‌های ورزشی به رویکردهای فرهنگ نوآوری در بازار به‌ویژه محصول نایک می‌تواند راه‌گشای حل مسائل مختلف در ورود فروشگاه‌ها به بازارهای داخلی باشد.

با وجود پژوهش‌های اندکی که در این زمینه در کشور ما وجود داشته، اهمیت پژوهش تأثیر فرهنگ نوآوری بر استراتژی‌های بازاریابی با واسطه بازارگرایی را بیشتر از هر زمان دیگر کرده است. پژوهشگر در صدد است تا با تبیین تأثیر فرهنگ نوآوری بر استراتژی بازاریابی با نقش بازارگرایی کمک شایانی به جامعه فروشگاه‌های ارائه‌دهنده محصولات نایک در شهر شیراز کرده تا با تأسی از نتایج این پژوهش قدم بزرگی در راستای پیشبرد و توسعه روش‌های مختلف بازاریابی در صنعت بازاریابی ورزشی نمایند. از طرفی کسب‌وکارهای کوچک و متوسطی که نتوانند خود را با روند تغییر و تحولات پرشتاب در عصر حاضر همگام کنند، دچار حالت ایستایی، توقف و سکون شده و بی‌شک در آینده حضور فعالی نخواهند داشت و سرانجام دچار اضمحلال می‌شوند. لذا با توجه به اهمیت نوآوری بر عملکرد بازار در محیط متلاطم کنونی، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است نقش بازارگرایی در رابطه علی فرهنگ نوآوری بر توسعه استراتژی بازاریابی برند نایک در شهر شیراز چگونه است؟





پژوهش حاضر از منظر پارادایم از نوع پژوهش‌های اثبات‌گرا و از دسته پژوهش‌های کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری تحقیق کلیه مشتریان برند نایک شهر شیراز بودند. پس از انجام هماهنگی‌های لازم و شناسایی جامعه آماری تحقیق و بر اساس فرمول حجم نمونه در معادلات ساختاری ( $5q < n < 15q$ )، هومن و همکاران (2013)، تعداد ۳۸۵ نفر محاسبه گردید. پرسشنامه با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی توزیع شد. محقق از پرسشنامه‌های استاندارد جهت جمع‌آوری اطلاعات از نمونه تحت بررسی استفاده کرده است. پرسش‌های عمومی؛ در این بخش اطلاعات کلی و جمعیت شناختی در رابطه با پاسخ‌دهندگان مورد پرسش قرار گرفته است و شامل ۵ سؤال (سن، جنسیت، مدرک تحصیلی، تحصیلات، سابقه خدمت) می‌باشد. پرسش‌های تخصصی: برای طراحی این بخش از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده گردید و شامل ۴۹ سؤال برای متغیرهای مستقل و وابسته است.

پرسشنامه بازارگرایی نرور و اسلاتر (1990) که از ۱۵ گویه و ۳ خرده مقیاس مشتری‌گرایی (سؤال ۱ الی ۶)، رقابت‌گرایی (سؤال ۷ الی ۱۰) و هماهنگی بین بخشی (سؤال ۱۱ الی ۱۵) تشکیل شده است. برای سنجش فرهنگ نوآوری از پرسشنامه کارملی (2005) استفاده شد. این پرسشنامه پنج ارزشی و دارای (۲۹) گویه و چهار مؤلفه اعتقادات، نگرش‌ها و سبک‌ها (۷ سؤال)، وضوح اهداف و وضوح نقش (۴ سؤال)، سازمان کار (۸ سؤال)، تصمیم‌گیری (۱۰ سؤال) است. در نهایت از پرسشنامه ۵ سؤالی استراتژی‌های بازاریابی شولینگ لی (2000) در قالب طیف پنج ارزشی لیکرت استفاده شد. روایی صوری پرسشنامه توسط ۱۳ نفر از متخصصان حوزه مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت. همچنین به‌منظور تأیید روایی سازه از آزمون‌های همگن‌سازی، پایایی‌های آلفای کرون باخ، CR و AVE استفاده گردید. سپس با بررسی دو شرط روایی همگرا، پرسشنامه از روایی همگرا برخوردار بود. همچنین با بررسی جدول فرونر و لارکر مشخص گردید پرسشنامه از روایی واگرا برخوردار است.

جدول ۱. پایایی پرسشنامه‌های پژوهش

متغیر	مؤلفه	آلفای کرون باخ	وضعیت پایایی
فرهنگ نوآوری	اعتقادات/نگرش‌ها/سبک‌ها	۰/۸۶	قابل قبول
	وضوح اهداف و وضوح نقش	۰/۶۶	قابل قبول
	سازمان کار	۰/۸۹	قابل قبول
	تصمیم‌گیری	۰/۹۳	قابل قبول
بازارگرایی	مشتری‌گرایی	۰/۹۱	قابل قبول
	رقابت‌گرایی	۰/۷۹	قابل قبول
استراتژی بازاریابی	هماهنگی بین بخشی	۰/۹۰	قابل قبول
	-	۰/۷۰	قابل قبول

به‌منظور طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی و از نرم‌افزارهای Spss نسخه ۲۵ استفاده شد. در آمار توصیفی (شاخص‌های آماری فراوانی، درصد فراوانی و نمودار و جداول) و آمار استنباطی با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی و همچنین از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS 3 استفاده شد.



## نتایج پژوهش

نتایج توصیفی پژوهش در جدول شماره ۲ گزارش شده‌اند.

جدول ۲. نتایج توصیفی نمونه‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیتناختی	سطح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۰۵	۲۷/۳
	زن	۲۸۰	۷۲/۷
	دیپلم	۳۵	۹/۱
	فوق دیپلم	۰	۰
تحصیلات	لیسانس	۲۱۰	۵۴/۵
	فوق لیسانس و بالاتر	۱۴۰	۳۶/۴
	تربیت‌بدنی	۲۲۱	۵۷/۴
	غیر تربیت‌بدنی	۱۶۴	۴۳/۶

بر اساس جدول ۲، حدود ۲۷ درصد از نمونه پژوهش را مردان و حدود ۷۲ درصد هم زنان تشکیل می‌دهند. درصدهای مربوط به مدارک تحصیلی دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس و بالاتر به ترتیب برابر با ۹/۱، ۰، ۵۴/۵، ۳۶/۴ است. حدود ۵۷ درصد از نمونه پژوهش در رشته تربیت‌بدنی و حدود ۴۴ درصد هم در رشته‌های غیر تربیت‌بدنی تحصیل کرده‌اند. بر اساس آزمون تی تک نمونه‌ای و با توجه به جدول ۳ مشاهده می‌شود تمامی مؤلفه‌های پژوهش از توافق نسبی و از میانگین بالای ۳ در سطح معناداری ۰/۰۰۱ برخوردار بودند.

جدول ۳. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای در خصوص اختلاف میانگین‌ها با میانگین فرضی

معناداری	آماره t	میانگین و انحراف استاندارد مشاهده شده	مفهوم و مؤلفه‌ها
۰/۰۰۱	۲۹/۵۹	۴ ± ۴/۶۹	فرهنگ نوآوری
۰/۰۰۱	۳۰/۰۷	۴ ± ۶/۶۹	اعتقادات/نگرش‌ها/سبک‌ها
۰/۰۰۱	۳۰/۷۹	۴ ± ۰/۶۴	وضوح اهداف و وضوح نقش
۰/۰۰۱	۲۶/۰۲	۴ ± ۰/۷۶	سازمان کار
۰/۰۰۱	۲۶/۷۴	۴ ± ۷/۷۷	تصمیم‌گیری
۰/۰۰۱	۲۹/۳۱	۳ ± ۹۹/۶۶	بازارگرایی
۰/۰۰۱	۳۱/۶۸	۴ ± ۱۱/۶۹	مشتری‌گرایی
۰/۰۰۱	۲۲/۴۷	۳ ± ۸۶/۷۶	رقابت‌گرایی
۰/۰۰۱	۲۶/۰۹	۳ ± ۹۵/۷۱	هماهنگی بین بخشی





با توجه به نتایج جدول ۳ مشاهده شد اختلاف معنی‌داری بین میانگین‌های مشاهده‌شده و فرضی وضعیت فرهنگ نوآوری ( $P < 0/01$ )،  $t=29/59$ ) وجود دارد. به عبارتی وضعیت فرهنگ نوآوری در نمونه پژوهش از وضعیت فرضی، بهتر است. همچنین با توجه به اختلاف معنی‌داری بین میانگین‌های مشاهده‌شده و فرضی مؤلفه‌های فرهنگ نوآوری ( $P < 0/01$ ) وجود دارد. به عبارتی وضعیت مؤلفه‌های فرهنگ نوآوری برند نایک در نمونه پژوهش از وضعیت فرضی بهتر است. همچنین با توجه به نتایج جدول ۳ مشاهده شد اختلاف معنی‌داری بین میانگین‌های مشاهده‌شده و فرضی وضعیت متغیر بازارگرایی ( $t=29/31, P < 0/01$ ) وجود دارد. به عبارتی متغیر بازارگرایی در نمونه پژوهش از وضعیت فرضی، بهتر است. در نهایت نتایج حاکی از آن است اختلاف معنی‌داری بین میانگین‌های مشاهده‌شده و فرضی مؤلفه‌های بازارگرایی ( $P < 0/01$ ) وجود دارد. به عبارتی وضعیت مؤلفه‌های بازارگرایی برند نایک در نمونه پژوهش از وضعیت فرضی بهتر است. در ادامه به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. جدول ۴ نتایج مربوط به همبستگی بین متغیرها را نشان می‌دهد.

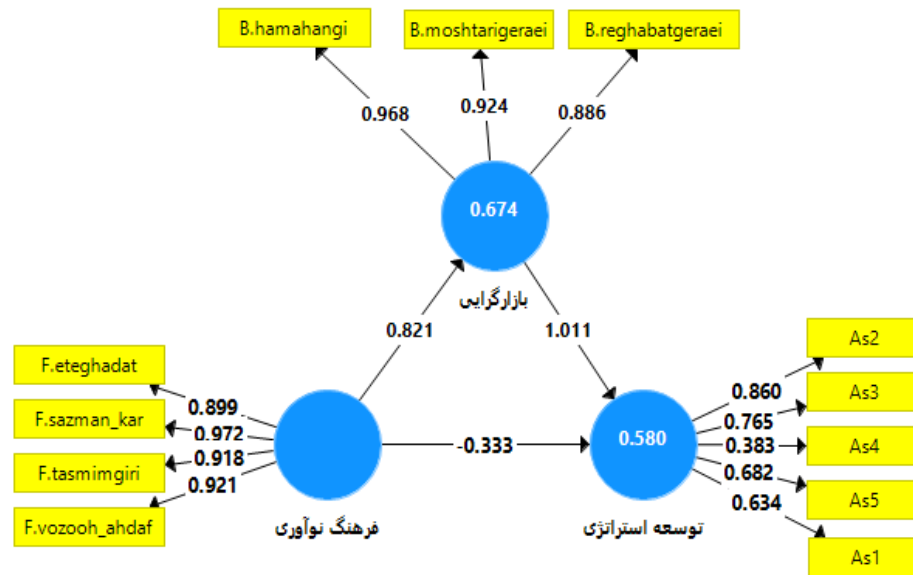
جدول ۴. نتایج آزمون پیرسون در خصوص رابطه بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	r	R <sup>2</sup>	Sig
فرهنگ نوآوری با توسعه استراتژی بازاریابی	۰/۳۹۸	٪۱۶	۰/۰۰۱
فرهنگ نوآوری با بازارگرایی	۰/۷۶۳	٪۵۸	۰/۰۰۱
بازارگرایی با توسعه استراتژی بازاریابی	۰/۴۹۸	٪۲۵	۰/۰۰۱

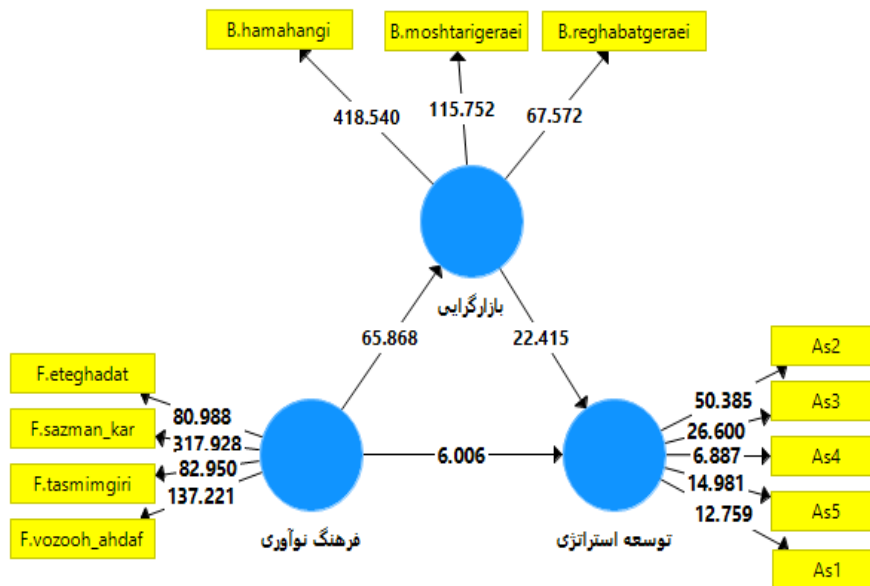
طبق جدول ۴ مشاهده شد بین فرهنگ نوآوری با توسعه استراتژی بازاریابی برند نایک در شهر شیراز رابطه معناداری ( $P < 0/01$ )،  $t=0/398$ ) وجود دارد. همچنین میزان اشتراک واریانس برابر با ۱۶ درصد است. نتایج بیانگر این است بین فرهنگ نوآوری با بازارگرایی برند نایک در شهر شیراز رابطه معناداری ( $P < 0/01$ )،  $t=0/763$ ) وجود دارد. علاوه بر این، میزان اشتراک واریانس برابر با ۵۸ درصد است. بین بازارگرایی با توسعه استراتژی بازاریابی برند نایک در شهر شیراز رابطه معناداری ( $P < 0/01$ )،  $t=0/498$ ) وجود دارد. همچنین میزان اشتراک واریانس برابر با ۲۵ درصد است. در ادامه به منظور تبیین تأثیر متغیر مستقل بر متغیرهای دورن‌زای پژوهش و همچنین برآورد میانجیگری بازارگرایی بر رابطه علی فرهنگ نوآوری با توسعه استراتژی بازاریابی، مدل تحقیق اجرا گردید (شکل ۱ و ۲).







شکل ۱. رابطه علی متغیرها در حالت استاندارد



شکل ۲. رابطه علی متغیرها در حالت ضرایب معناداری

به منظور بررسی روایی همگرا شاخص‌های آماری مربوط به پایایی اشتراکی و آلفای کرون باخ و مقدار AVE و همچنین به منظور بررسی روایی واگرایی تحقیق با استفاده از جدول فورنر و لارکر و آزمون چند خصیصه چند روش جداول زیر ارائه گردید.





جدول ۵. واریانس مستخرج از سازه‌ها و پایایی آن‌ها

متغیرها	واریانس مستخرج	پایایی ترکیبی	ملاک	نتیجه	آلفای کرونباخ	ملاک	نتیجه
فرهنگ نوآوری	۰/۸۶۱	۰/۹۶۱			۰/۹۴۷		
بازارگرایی	۰/۸۵۸	۰/۹۴۸	۰/۷۰	قابل قبول	۰/۹۱۷	۰/۷۰	قابل قبول
توسعه استراتژی بازاریابی	۰/۵۶۸	۰/۸۰۶			۰/۷۰۱		

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده شد متغیرهای پژوهش از مقدار قابل قبول آلفای کرون باخ و همچنین از پایایی ترکیبی و مقادیر واریانس مستخرج از سازه‌های مناسبی برخوردار هستند. در آزمون پایایی آلفای کرون باخ همبستگی درونی یک متغیر را خارج از مدل بیان می‌کند که از نظر پژوهشگران مقدار آن باید بالای ۰/۷ باشد. همان‌طور که در جدول ۵ مشخص است، پایایی مدل بر اساس ضریب آلفای کرون باخ برای داده‌های آن در هر یک از متغیرها بالای ۰/۷ و قابل قبول است. همبستگی درونی سؤالات یک متغیر در داخل مدل را آزمون پایایی ترکیبی گویند. از آنجایی که مدل یک‌برشی از واقعیت است، پارامترهای بسیاری مانند بار عاملی (همبستگی بین متغیر مکنون و سؤالات)، خطای اندازه‌گیری، ضریب مسیر و غیره بر آن اثر می‌گذارد. روش کار در این آزمون با توجه به Ringle et al (2012) به این صورت است CR بالای ۰/۷ باشد. در جدول ۵ مشاهده می‌شود تمامی مؤلفه‌ها از CR بالای ۰/۷ برخوردارند. آزمون پایایی اشتراکی برخلاف آزمون‌های دیگر پایایی بر مبنای همبستگی سؤالات یک متغیر نیست، بلکه به اصل مفهوم پایایی یعنی تعمیم‌پذیری می‌پردازد؛ یعنی هر سؤال به‌تنهایی چه مقدار از نمونه‌ای به نمونه دیگر تعمیم‌پذیر است. البته مقدار communality هر سؤال در حقیقت شاخص اشتراکی یا سهمی است که آن سؤال از متغیر خود سنجش می‌کند. ولی مطابق با عرف علمی، باید میانگینی از communality ها برای مطالعه گزارش شود و مقدار آن باید بالاتر از ۰/۵ باشد. در جدول بالا مشاهده می‌شود در تمامی مؤلفه‌ها از ۰/۵ بالاتر است کلیه مؤلفه‌ها از پایایی اشتراکی بالای ۰/۵ برخوردارند؛ بنابراین پایایی مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد.

در ادامه روایی همگرا و واگرایی مدل مورد بررسی قرار گرفت. یکی از شروط روایی همگرا این است تمامی CR ها می‌بایست بزرگ‌تر از AVE های متغیرها باشند که در جدول ۵ مشاهده شد، این امر برقرار است. شرط دوم روایی همگرا مطابق با نظر Henseler et al (2009) این است تمامی مقادیر AVE متغیرهای پژوهش می‌بایست بزرگ‌تر از عدد ۰/۵ باشد این مورد هم در جدول ۵ قابل مشاهده است و بنابراین روایی همگرای مدل اندازه‌گیری برقرار است. در خصوص روایی واگرایی پژوهش جدول فورنر و لارکر ارائه گردید.

جدول ۶. آزمون روایی واگرایی پژوهش از طریق معیار روایی یگانه دوگانه

فرهنگ نوآوری	توسعه استراتژی بازاریابی	بازارگرایی	متغیرها
-	-	-	بازارگرایی
-	-	۰/۸۲۱	توسعه استراتژی بازاریابی
-	۰/۵۷۸	۰/۷۶۰	فرهنگ نوآوری



این شاخص توسط هندسلر و همکاران در ۲۰۱۵ ایجاد شد که به نوعی هر دو آزمون قبلی را در دل خود دارد؛ یعنی همزمان واگرایی سؤالات و متغیرها را با یکدیگر می‌سنجد. هندسلر در سال ۲۰۱۵ به متغیر خصیصه یا خصوصیت اطلاق کرد و به سؤالات روش سنجش خصوصیات را خصوصیت همان متغیر است و روش‌ها همان سؤالات هستند. در این روش دوبه‌دو و یا زوج زوج روایی واگرایی متغیرها سنجیده می‌شود و مقدار HTMT باید کمتر از یک باشد. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار شاخص HTMT در مقایسه زوجی متغیرها کمتر از مقدار ۰/۹ است؛ بنابراین مدل اندازه‌گیری از روایی واگرا برخوردار است. در ادامه به منظور تبیین فرضیات تحقیق جدول زیر ارائه می‌گردد.

جدول ۷. فرضیات پژوهش

آماره‌ها	متغیرها	فرضیه
-۰/۳۳۳	$\beta$	فرضیه اول
۶/۱۸۰	T-Value	فرهنگ نوآوری بر توسعه استراتژی بازاریابی
۰/۸۲۱	$\beta$	فرضیه دوم
۶۲/۶۶۴	T-Value	فرهنگ نوآوری بر بازارگرایی
۱/۰۱۱	$\beta$	فرضیه سوم
۲۳/۶۶۱	T-Value	بازارگرایی بر توسعه استراتژی

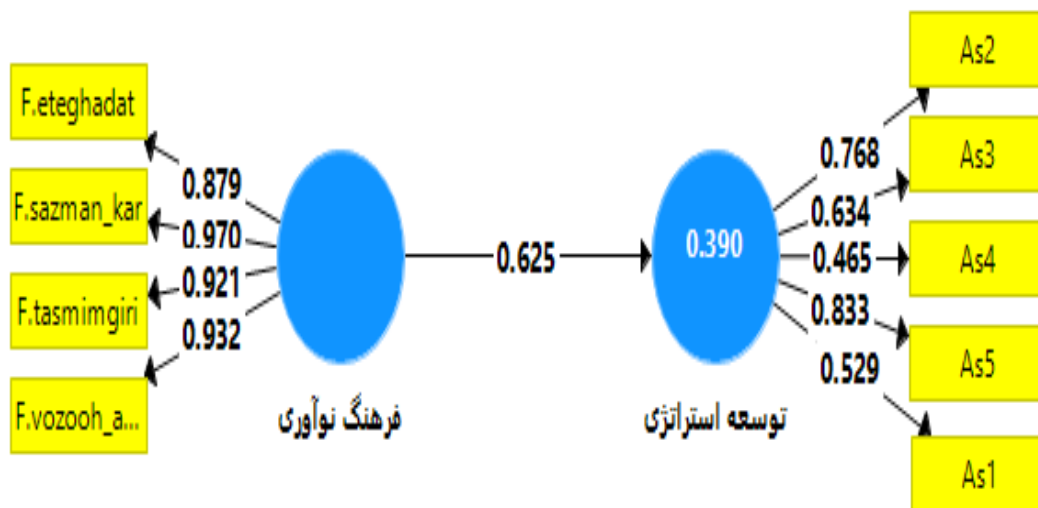
بر اساس داده‌های جدول ۷ اثر فرهنگ نوآوری بر توسعه استراتژی بازاریابی ( $\beta = -0.333$  و  $T\text{-Value} = 6.180$ ) منفی و معنادار است. همچنین اثر بازارگرایی بر توسعه استراتژی بازاریابی ( $\beta = 1.011$  و  $T\text{-Value} = 23.661$ ) مثبت و معنادار است. همچنین اثر فرهنگ نوآوری بر بازارگرایی ( $\beta = 0.821$  و  $T\text{-Value} = 62.664$ ) مثبت و معنادار است. در ادامه به منظور برآورد برازش مدل از شاخص‌های برازش مدل در نرم‌افزار واریانس محور 3 Smart Pls استفاده شد.

جدول ۸. نتایج بررسی شاخص اعتبار اشتراک سازه‌های پژوهش

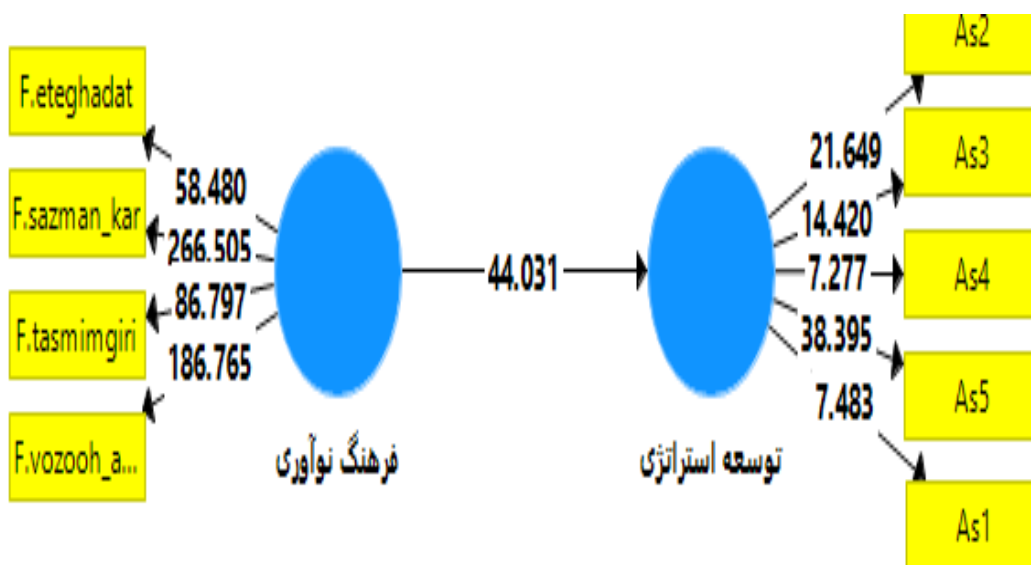
NFI	Chi-Square	d_G	d_ULS	SRMR	شاخص‌های برازش مدل
۰/۹۶		۰/۸۵۲	۰/۸۷۲	۰/۰۷۳	مقادیر به‌دست‌آمده
۰/۹۰	---	زیر ۰/۹۵	زیر ۰/۹۵	۰/۰۸	ملاک

در مجموع و بر اساس شاخص‌های برازش مدل، می‌توان گفت برازش مدل در حد قوی است. در نهایت به منظور تبیین و محاسبه نقش میانجیگر بازارگرایی بر رابطه علی فرهنگ نوآوری بر توسعه استراتژی ابتدا مدل بدون حضور میانجی در حالت‌های ضرایب استاندارد و معناداری اجرا شد.





شکل ۳. مدل درونی بدون حضور میانجی در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۴. مدل درونی بدون میانجی در حالت ضرایب معناداری

مسیر مستقیم فرهنگ نوآوری و توسعه استراتژی: این مسیر به خاطر شاخص  $T. Value = 44/0.31$  معنادار است. اکنون برای سه مثلث مختلف به سمت راست الگوریتم منتقل شدیم. در گام بعد مدل با حضور میانجی اجرا گردید که در شکل ۱ و ۲ قابل مشاهده است. در ادامه مدل ساختاری با حضور میانجی بازاریابی اجرا گردید. حال اگر مسیر غیرمستقیم که همان  $(a*b)$  است. به مرحله تعیین VAF می‌رویم. مشاهده می‌شود هم  $a$  معنادار است و هم مسیر  $b$ . حال به بررسی VAF جهت بررسی شمول واریانس پرداخته می‌شود.



$$VAF = a * b / (a * b) + C > 0/80$$

$$VAF = 0.273 / 1.284 = 0.214$$

با محاسبه شمول واریانس برابر با ۰/۲۱۴ و از آنجایی که بین ۰/۲ و ۰/۸ می باشد که (Henseler et al., 2009) میانجی جزئی است؛ بنابراین بازاریابی در رابطه علی بین فرهنگ نوآوری و توسعه استراتژی بازاریابی میانجی جزئی است.

### بحث و نتیجه گیری

مطابق با یافته‌های استنباطی تحقیق ضریب همبستگی پیرسون و همچنین بررسی مقادیر به‌منظور پاسخگویی به فرضیه پژوهش مبنی بر وجود رابطه و تأثیر فرهنگ نوآوری بر توسعه استراتژی بازاریابی برند نایک در شهر شیراز مشاهده شد که ارتباط معنادار برقرار است. همچنین بر طبق نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر فرهنگ نوآوری، توانایی تبیین ۱۶ درصد از تغییرات توسعه استراتژی بازاریابی را دارا است.

به‌طور کلی نتایج این مطالعه بیانگر تأثیر مثبت فرهنگ نوآوری بر توسعه استراتژی بازاریابی برند نایک در شهر شیراز است. این نتیجه می‌تواند در ایجاد پیامد مثبت کوتاه‌مدت و بلندمدت مؤثر شود. (Hakimi (1396) و Kanagal (2015) در پژوهش‌های خود به نتایج مشابه مطالعه حاضر دست یافتند. (Kanagal (2015) در مطالعه خود نشان دادند نوآوری منجر به فرآیند تغییر در سازمان‌ها و عرضه‌های بازار آن می‌شود و یک سلاح کلیدی است که استراتژی‌ست‌های بازاریابی برای به‌دست آوردن مشتریان و بازارها از طریق توسعه مزیت رقابتی پایدار استفاده می‌کنند. همچنین نتایج مطالعه حاضر، با نتایج مطالعه Maleki et al (2016) ناهم‌سوست. تفاوت مشاهده‌شده در نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های گذشته ممکن است به این دلیل باشد که پژوهش Maleki و همکاران در خوشه قطعات خودرو شهرک‌های صنعتی و استان سمنان انجام شده اما پژوهش حاضر بر روی برند نایک در شهر شیراز صورت گرفته است. لذا این تفاوت مشاهده‌شده نیز می‌تواند تحت تأثیر نوع کالا و خدمات و همچنین سلیقه گروه نمونه پژوهش حاضر باشد. به‌منظور توسعه استراتژی بازاریابی یا راهبرد بازاریابی که تعیین‌کننده چگونگی دستیابی سازمان به اهداف بازاریابی خود است توسعه تفکر استراتژیک برای مدیران سازمان‌های ورزشی و تولیدکنندگان برندهای ورزشی ضروری است. به دنبال تأثیری که فرهنگ نوآوری بر استراتژی بازاریابی در محصولات برند نایک شهر شیراز داشت اقدامات کاربردی از جمله جستجوی مداوم و فعالانه ایده‌های نوآورانه در آمیخته بازاریابی، پیاده‌سازی یک سیستم توزیع لجستیک (نوآوری توزیع)، ایجاد فرهنگ نوآوری در بین اعضای بازاریابی فروشگاه‌های ورزشی، ایجاد انگیزه در کارکنان بخش بازاریابی و فروش برای خلاقیت و ایده‌های بکر، توجه به نتایج تحقیقات بازاریابی به‌عنوان یک منبع مهم شناسایی مسائل به‌منظور خلاقیت و نوآوری، ایجاد ساز و کارهای مناسب جهت انگیزه بخشی و تشویق مشتریان و دیگر ذینفعان برای ارائه نظرات، پیشنهادات و ایده‌های خلاق مرتبط با فعالیت‌های بازاریابی و بازاریابی می‌تواند در تبیین این یافته مطرح گردد.

مطابق با ضریب همبستگی پیرسون و نتایج مربوط به مدل ساختاری پژوهش می‌توان بیان کرد وجود رابطه بین فرهنگ نوآوری با بازاریابی برند نایک در شهر شیراز تأیید می‌شود. همچنین بر طبق نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر فرهنگ نوآوری، توانایی تبیین ۵۸ درصد از تغییرات بازاریابی را دارا هستند.

Solarte et al (2020) در پژوهش خود به نتایج مشابه مطالعه حاضر دست یافتند. به‌طوری‌که بر طبق نتایج پژوهش خود بیان کردند هرگاه شرکت شامل نوعی نوآوری در تولید خود می‌شود، جهت‌گیری بازار با مقدار خاصی رشد می‌کند، یعنی این دو متغیر نزدیک به هم مرتبط هستند و همبستگی مثبتی را حفظ می‌کنند. در پژوهش دیگری (Shamsudin (2020 بیان کرده‌اند فرهنگ نوآوری، یکی از عوامل تأثیرگذار بر بازاریابی است. از این‌رو شرکت‌های بازارگرا باید برای حفظ مزیت رقابتی خود، فرآیند نوآوری





خود را برای بهبود عملکرد تجاری ارتقاء دهند. همچنین نتایج مطالعه حاضر به‌نوعی نتایج مطالعات (Movaghar et al (2021)، (Saxena et al (2021)، (Grinstein (2008)، (Low et al (2007)، (Mavondo & Farrell (2003)، (Mahmoud et al (2016) و (Abdul-Halim et al (2019).

Abdul-Halim et al (2019) مبنی بر تأثیرگذاری فرهنگ نوآوری بر بازاریابی را تأیید کرد. همچنین نتایج مطالعه حاضر، با نتایج مطالعه (Yadav et al (2019) ناهم‌سوست. تفاوت مشاهده‌شده در نتایج پژوهش حاضر با پژوهش مذکور ممکن است به دلیل تفاوت نمونه و جامعه پاسخگو باشد. چرا که پژوهش (Yadav et al (2019) در بین شرکت‌های کوچک و متوسط هند انجام گرفته است. مطابق ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مدل ساختاری پژوهش مشاهده شد که وجود رابطه معنادار بین بازاریابی و توسعه استراتژی بازاریابی برند نایک در شهر شیراز تأیید می‌شود. همچنین بر طبق نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر فرهنگ نوآوری، توانایی تبیین ۲۵ درصد از تغییرات توسعه استراتژی بازاریابی را دارا هستند. به‌طور کلی نتایج این مطالعه بیانگر تأثیر مثبت بازاریابی بر توسعه استراتژی بازاریابی برند نایک در شهر شیراز است. این نتیجه با نتایج مطالعات پژوهشگرانی از جمله (Faryabi et al (2017)، (Rezaei et al (2019)، (Dobni & Luffman (2000)، (Kanagal (2015) مبنی بر تأثیرگذاری مثبت بازاریابی بر توسعه استراتژی بازاریابی همخوانی دارد. چنانچه (Kanagal (2015) بیان کرد که توسعه بازاریابی برای تدوین استراتژی بازاریابی ضروری است. در تبیین این یافته می‌توان اظهار داشت از آنجایی که مطابق با نظر (Cottler (2000) بازاریابی به‌عنوان مرحله نهایی توسعه یک سازمان بازرگانی محسوب می‌گردد؛ از طرفی فروشگاه‌های برند نایک قادر به شناسایی نیازها و خواسته‌های بازار هدف خود هستند؛ بنابراین در مقایسه با سایر برندها با کارایی و اثربخشی بیشتری به رضایت مشتریان دست می‌یابند. به‌این‌ترتیب، فروشگاه‌هایی که محصولات برند نایک را در شیراز ارائه می‌دهند و بازارگرا هستند، نسبت به سایر برندها که کمتر به فعالیت‌های بازاریابی می‌پردازند، از قابلیت بیشتری در دستیابی به اهداف فروشگاه‌ها، نظیر سهم بازار و سود بیشتر برخوردارند. از طرفی فروشگاه‌هایی که هم‌جهت با بازار عمل می‌کنند، می‌توانند مشتریان فعلی خود را راضی نگه‌دارند و مشتریان جدید را جذب کنند و به سطح قابل‌قبولی از رشد و سهم بازار دست یابند و در تدوین استراتژی‌های توسعه بازاریابی به‌صورت فعال و کاربردی نمایند. همان‌طور که مشاهده شد تأثیر متغیر فرهنگ نوآوری بر بازاریابی با ضریب مسیر ۰/۸۲۱ و مقدار آماره تی ۶۵/۸۶۸ مورد قبول واقع شد. همچنین تأثیر فرهنگ نوآوری بر توسعه استراتژی بازاریابی نیز با ضریب مسیر ۱/۰۱۱ مقدار آماره تی ۲۲/۴۱۵ تأیید گردید. با توجه به آزمون این دو مسیر در قالب یک مدل می‌توان استنباط کرد متغیر فرهنگ نوآوری نقش واسطه‌ای را در تأثیرگذاری بازاریابی و توسعه استراتژی بازاریابی ایفا می‌نماید. با محاسبه شمول واریانس، با توجه به اینکه مقدار VAF برابر با ۰/۲۱۴ محاسبه‌شده و از آنجایی که بین ۰/۰۲ و ۰/۸۰ است، میانجی جزئی به شمار می‌آید. بر این اساس می‌توان، تأثیر میانجی‌گری فرهنگ نوآوری رابطه بین بازاریابی و توسعه استراتژی بازاریابی را تأیید کرد.

در نهایت پیشنهاد می‌گردد، فروشگاه‌های ورزشی شهر شیراز با نهادینه کردن فرهنگ نوآوری در منابع انسانی، تولیدات وارد شده و همچنین تولیدات کپی که از روی برند نایک در تولیدی‌های ورزشی شهر شیراز تهیه می‌شوند، با اعتقاد، باورها و ارزش‌های مشترک در مورد مشتری بین اعضای سازمان (فروشگاه) خود نوعی فرهنگ‌سازی را ترویج داده و با ارزیابی مداوم نیازهای مشتری، موجبات رضایت آنان را فراهم کرده و با تدوین استراتژی‌های برآمده از این نقاط قوت به توسعه این استراتژی‌ها بپردازند. ارزش برتری که به‌واسطه بازاریابی برای مشتریان به وجود می‌آید می‌تواند فروشگاه‌های ورزشی شهر شیراز را در جهت ارائه محصول به مشتریان با عملکرد خوبی مواجه کند و مشتریان این برند را به فروشگاهشان وفادار سازد.



- Abdul-Halim, H., Ahmad, N. H., Geare, A., & Thurasamy, R. (2019). Innovation culture in SMEs: The importance of organizational culture, organizational learning and market orientation. *Entrepreneurship Research Journal*, 9(3).
- Alotaibi, M. B. G., & Zhang, Y. (2017). The relationship between export market orientation and export performance: an empirical study. *Applied Economics*, 49(23), 2253-2258.
- Augusto, M., & Coelho, F. (2009). Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial marketing management*, 38(1), 94-108.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International journal of management reviews*, 14(3), 305-327.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of market-focused management*, 2, 213-232.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.
- Dobni, C. B., & Luffman, G. (2000). Implementing marketing strategy through a market orientation. *Journal of Marketing Management*, 16(8), 895-916.
- Faith, W. (2017). The effect of organizational culture on marketing capabilities and performance: Explaining the mediating role of extroverted strategic orientations. *Business Management*, 9 (4), 739-762. [in Persian].
- Faryabi M, Rahimi Aghdam S, Koosheshi M R, Pour Aghabalaee A. (1398), The effect of market orientation and international experience on export performance with the mediating role of international marketing strategy. [in Persian].
- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. *Journal of the academy of Marketing science*, 36(2), 166-173.
- Hadizadeh, M. A., Jamali, K. S., & Rezaie, M. (2012). Model Of Internal Branding's Effects On Brand Citizenship Behavior In Hotel Industry. [in Persian].
- Hakimi, I. (2017). The effect of organizational culture on marketing capabilities and performance: Explaining the mediating role of extroverted strategic orientations. *Business Management*, 9 (4), 739-762. [in Persian].
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction innovation*.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited.
- Hosseini, S Y, Chili Seril, N. (2013), The effect of organizational intelligence on learning in the organization. *Management Studies. Improvement and Transformation*. 22 (71): 131-159. [in Persian]
- Huang, H. C. (2011). Technological innovation capability creation potential of open innovation: a cross-level analysis in the biotechnology industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(1), 49-63.
- Kanagal, N. B. (2015). Innovation and product innovation in marketing strategy.
- Kayabasi, A., & Mtetwa, T. (2016). Impact of marketing effectiveness and capabilities, and export market orientation on export performance: Evidence from Turkey. *European Business Review*.





- Lee, H. W. (2019). Moderators of the motivational effects of performance management: A comprehensive exploration based on expectancy theory. *Public Personnel Management*, 48(1), 27-55.
- Low, D. R., Chapman, R. L., & Sloan, T. R. (2007). Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs. *Management research news*.
- Mahmoud, M. A., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S., & Trang, T. P. (2016). Market orientation, learning orientation and business performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Bank Marketing*.
- Maleki M, Rozgah, M. Kahyari Haghighat A, (2016), Investigating the Impact of Marketing Innovation on Competitive Business Strategy (Case Study: Auto Parts Cluster in Industrial Towns of Semnan Province). [in Persian].
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*.
- Mavondo, F., & Farrell, M. (2003). Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organisational performance. *Management Decision*.
- Mortazavi M, Rasouli Ghahroudi M, Rostami A. (2016), Investigating the Impact of Organizational Innovation and General Cost Leadership Strategy on Organizational Performance through Competitive Advantage, *Journal of Development and Transformation Management*, 27; 17-25. [in Persian].
- Movaghar, M., Barari, M., & Safari, M. (2021). Knowledge-Oriented Leadership and Sales Performance: The Mediating Effects of Market Orientation, Innovative Organizational Culture, and Innovation Implementation. *Journal of International Marketing Modeling*, 2(2), 115-126. [in Persian].
- Norbakhsh, S., Shafiee Roudposhti, M., & Mousavi, S. (2015). Effects of Organizational Culture on Market Orientation Development in I.R.IRAN Banks. Case Study: (Tehran's Mehr-e-Eqtasad Bank). *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 3(9), 67-95.
- Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55. [in Persian].
- Rezaei, R. Abedini, H. Gharakhani, D. (2019), The Impact of Market Orientation on the Development of New Services with Emphasis on the Mediating Role of Exploratory and Exploitable Innovation Strategies, *Journal of Development and Transformation Management*. 39. [in Persian].
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). Editor's comments: a critical look at the use of PLS-SEM in "MIS Quarterly". *MIS quarterly*, iii-xiv.
- Saxena, S., Kumar, R., & Sanwal, R. (2021). A study of a link between innovation and orientation of insurance marketing in India. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 25, 1-8.
- Shamsudin, H. (2020). Mediating role of organizational innovation on market orientation and business performance: SEM-AMOS approach. [in Persian].
- Sheng, M. L. & Chien, I. (2016). Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 2302-2308.
- Sok, A. O'Cass, K. Sok. (2013). Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities, *Australasian Marketing Journal*. 21 (3); 121-124.





- Solarte Solarte, C. M., Solarte Solarte, M. L., & Barahona Vinasco, J. F. (2020). Organizational culture and innovation in the market orientation of family companies of Pasto (Colombia). *Contaduría y administración*, 65(1).
- Taghvai, M., Mirghasemi Mehrno, S. R., & Katir Pasha, K. (2020). The Relationship between Social Capital and Innovative Working Behavior with the Mediating Role of Cyber Citizenship Behavior in Mazandaran Province Education Department. *Information and Communication Technology in Educational Sciences*, 11(42), 65-83. [in Persian].
- Visnjic, I., Neely, A., & Jovanovic, M. (2018). The path to outcome delivery: Interplay of service market strategy and open business models. *Technovation*, 72, 46-59.
- Yadav, S. K., Tripathi, V., & Goel, G. (2019). Mediating effect of innovation with market orientation and performance relationship. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- Zappa, P., & Robins, G. (2016). Organizational learning across multi-level networks. *Social Networks*, 44, 295-306.
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business process management journal*, 27(2), 658-683.
- Zhou, Q., Fang, G., Yang, W., Wu, Y., & Ren, L. (2017). The performance effect of micro-innovation in SMEs: evidence from China. *Chinese Management Studies*.

