

تأثیر استراتژی مشتری‌مداری با قابلیت مدیریت منابع انسانی و نوآوری بر عملکرد مالی

مرتضی عزیزی*، علی اصغری صارم**، مهدی اجلی***

چکیده

سازمان‌ها برای ادامه حیات خود نیازمند گزینش استراتژی مناسب جهت حداکثرسازی بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی با توجه به نقاط قوت و ضعف خود هستند. بدین ترتیب، سازمان‌ها با انتخاب بهترین استراتژی گام مهمی در جهت بهبود عملکرد مالی خود برمی‌دارند. هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تأثیر استراتژی مشتری‌مداری بر عملکرد مالی با نقش میانجی قابلیت مدیریت منابع انسانی و نوآوری در شرکت رادیاتور ایران در جهت بهبود عملکرد مالی این شرکت است. این تحقیق از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان شرکت رادیاتور ایران به تعداد ۳۵۰ نفر است. در این پژوهش ۱۸۳ نفر از این کارکنان به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. جهت اندازه‌گیری متغیرها از پرسشنامه استاندارد استفاده گردید. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی تجزیه و تحلیل شده است. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد که مشتری‌مداری ۸ درصد از عملکرد مالی، ۵/۷۵ درصد از قابلیت مدیریت منابع انسانی، ۷/۵۰ درصد از قابلیت نوآوری شرکت رادیاتور ایران را تبیین و پیش‌بینی می‌کند. همچنین قابلیت مدیریت منابع انسانی ۷/۴۰ درصد از عملکرد مالی و قابلیت نوآوری ۵/۱۳ درصد از عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران را تبیین و پیش‌بینی می‌کند. برای سنجش متغیر میانجی از روش بوتاسترپ در نرم‌افزار آموس استفاده شد. نتایج نشان داد که قابلیت مدیریت منابع انسانی و قابلیت نوآوری هر دو در روابط بین مشتری‌مداری و عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران نقش میانجی تأثیرگذار دارند. بنابراین به مدیران شرکت رادیاتور ایران پیشنهاد می‌شود که اهداف و استراتژی‌های شرکت را در راستای رضایتمندی مشتریان قرار داده و استراتژی‌های رقابتی این شرکت را نیز مبتنی بر درک نیازهای مشتریان تنظیم نمایند و نسبت به تامین نیازهای مشتریان متعهد شوند.

کلیدواژه‌ها: استراتژی مشتری‌مداری، عملکرد مالی، قابلیت مدیریت منابع انسانی، قابلیت

نوآوری.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۲۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۰۹

* کارشناس ارشد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

** استادیار، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران (نویسنده مسئول)

Email: a.sarem@basu.ac.ir

*** استادیار، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

۱. مقدمه

به منابع انسانی سازمان، دیگر نه با نگاه هزینه‌ای، بلکه همانند دارایی‌های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریده می‌شود [۱۴]. افزایش رقابت و گسترش روش‌های توسعه قابلیت مدیریت منابع انسانی، سازمان‌ها تلاش می‌کنند کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نمایند تا آنها بتوانند عملکرد بالایی را داشته باشند، اما سازمان‌ها همواره از این مساله بیم دارند که سرمایه‌های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند، زیرا هر سازمان برای رساندن کارکنان خود به مرحله بهره‌وری و کارایی مطلوب، هزینه‌های بسیاری متحمل می‌شوند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت‌ها، تجربیات و سرمایه‌هایی می‌شوند که طی سال‌ها تلاش به دست آمده است. از این رو، تدوین اهداف استراتژیک در یک سازمان از جمله پیش نیازهای اصلی موفقیت آن سازمان به شمار می‌رود. چراکه، انجام هرگونه فعالیت بدون در نظر گرفتن هدف و سرانجام آن به خصوص در ابعاد سازمانی، می‌تواند سازمان را از مسیر رشد منحرف نموده و سبب ساز رکود و شکست آن شود. در اهداف استراتژیک باید اهداف کلان و محدودیت‌های تحقق آن‌ها را مشخص نموده و با تحلیل نیازهای ذی‌نفعان و نقش سازمان در برآورده ساختن این نیازها و تحلیل نقاط قوت و ضعف درون سازمان و فرصت‌ها و تهدیدها بیرونی سازمان، استراتژی‌هایی را تدوین نمود که تحقق رسیدن به چشم انداز ترسیم شده را آسان نمود [۳۰]. ضرورت انجام استراتژی مشتری‌مداری در سازمان‌های معاصر در این است که، با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به کارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با این‌گونه مسائل بیش از پیش ملموس می‌شود. اهداف استراتژیک مشتری‌مداری با پویایی، آینده‌نگری و حالت اقتضایی که دارد، راه‌حل بسیاری از سازمان‌های امروزی است. در صورت نبود اهداف استراتژیک مشتری‌مداری، سازمان با مشکلاتی روبه‌رو خواهد شد. به عنوان مثال، جهت‌گیری بلندمدت سازمان و این که سازمان در چه رشته‌هایی باید فعالیت کند. همچنین، تطبیق فعالیت‌های سازمان با محیط در جهت به حداقل رساندن تهدیدها و حداکثر کردن فرصت‌ها و تطبیق فعالیت‌های سازمان با منابع در دسترس است و از این جهت بر نوآوری تأثیر می‌گذارد. همان‌گونه که محیط به طور مستمر تغییر می‌کند. ضروری است که، اهداف استراتژیک مشتری‌مداری به منظور حفظ توازن و هماهنگی با محیط بیرونی تغییر یابد و در این رابطه نوآوری را در سازمان ملموس می‌کند. همچنین در صورت نبود استراتژی مشتری‌مداری مناسب و عدم توجه به اهداف و رسالت بلندمدت و همچنین امکانات و محدودیت‌های دورنی و بیرونی سازمان در مواجهه با محیط نامطمئن، عملکرد سازمان نیز به نوعی تحت الشعاع قرار می‌گیرد. چراکه در جهت تحقق اهداف آن سازمان که با استراتژی‌های بعضاً ناقص و نامناسب روبه‌رو است، سنجیده می‌شود^۱ [۱۵]. همچنین، با توجه به تغییرات مداوم محیطی، بقای سازمان‌ها با اشکال مختلفی تهدید می‌شوند. سازمان‌ها برای ادامه حیات خود نیازمند گزینش استراتژی مناسب جهت حداکثرسازی بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی با توجه به نقاط قوت و ضعف خود هستند. بدین ترتیب، سازمان‌ها با انتخاب بهترین استراتژی گام مهمی در جهت بهبود عملکرد مالی خود برمی‌دارند. استراتژی‌های مختلف سازمان، در جهت واکنش مناسب نسبت به عوامل محیطی اتخاذ شده می‌شوند و تناسب آن‌ها با میزان تغییرات محیطی موضوع حیاتی برای سازمان است. در دنیای رقابتی، نوآوری نه تنها برای رشد سازمان‌ها بلکه برای بقای آنها نیز ضروری است. از سویی دیگر؛ نوآوری نقش مهمی را در بقای سازمان ایفا می‌کند، بطوریکه دانشمندان جامعه جذابیت مستمر نوآوری در سازمان‌ها را بی‌نظیر دانسته‌اند؛ در نتیجه رفتار خالقانه و نوآورانه کارکنان در سازمان‌ها یک امر کلیدی محسوب می‌شود که می‌توان به صورت فردی یا گروهی جلوه نماید [۲].

^۱ Iqbal Chaudhry

امروزه نیازهای مشتریان و الگوهای خرید آن‌ها به طور قابل ملاحظه‌ای تغییر کرده است. لذا شرکت‌ها به منظور ارضای نیازهای گوناگون مشتریان، به تطبیق و بکارگیری استراتژی‌های بازاریابی متنوع و مشتری‌محور برای کسب مزیت رقابتی گرایش پیدا کرده‌اند [۴]. از جنبه‌های عملکردی سازمان‌ها که به طور سنتی، بسیار مورد توجه قرار داشته است، جنبه مالی آن‌هاست. عملکرد مالی و اندازه‌گیری آن با هدف کسب سود در تمامی سازمان‌ها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. عملکرد مالی، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد مالی موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. اغلب در مطالعات مربوط به عملکرد مالی بر تعیین روابط بین سنجه‌های مالی و تأثیر آنها روی عملکرد شرکت‌ها تأکید شده و در این راستا نیز بیشتر از مدل‌های رگرسیونی جهت نشان دادن میزان اثرگذاری هر یک از این سنجه‌ها روی عملکرد بهره گرفته شده است. از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد مالی استراتژی مشتری‌مداری و بازاریابی است [۱۵]. تغییرات اساسی که در اثر پیشرفت و تحولات رو به جلوی تکنولوژی و فناوری اطلاعات و ارتباطات در دهه‌های اخیر در بازارها رخ داده است؛ شرکت‌ها و مؤسسات را به این فکر وا داشته که به دنبال راه کارهایی در راستای افزایش توان حفظ قدرت رقابتی خود باشند. یکی از عناصر حیاتی موفقیت در دنیای رقابت و حفظ بقای شرکت‌ها، توانایی در بازاریابی موفق محصولات و خدمات می‌باشد؛ بازاریابی می‌تواند در جهت‌دهی به اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های شرکت مفید واقع شده و امکان دستیابی به عملکردی برتر و سهم بیشتری از بازار را فراهم آورد؛ کسب‌وکارها برای کسب برتری نسبت به رقبای خود و جذب و حفظ مشتریان چاره‌ای جز ارتقای قابلیت‌های بازاریابی خویش ندارند؛ به عبارت دیگر می‌توان گفت، تشدید فضای رقابتی شرط ماندگاری در هر بازاری را نوآوری و پیش‌نیاز آن را پذیرش اصل رقابت رقم زده است و منجر به اهمیت یافتن مشتری‌مداری به جای فرآورده محوری گردیده است. اگرچه نوآوری سازمانی اغلب هدف قلمداد می‌شود، از دید بسیاری از سهامداران، هدف نهایی بسیاری از سازمان‌ها، بهینه‌سازی نتایج مالی مانند، بهره‌وری و سوددهی است. به کارگیری نوآوری عاملی است که باعث بهبود عملکرد مالی سازمان می‌شود؛ در حالی که، شرکت‌ها به دنبال بهبود عملکرد مالی، افزایش سود و کاهش هزینه‌های خود هستند، باید به تأثیر نوآوری بر عملکرد مالی سازمان‌ها توجه کنند [۱۷]. امروزه وظایف واحدهای مدیریت نیروی انسانی همچون گذشته صرفاً به وظایفی همچون حضور و غیاب کارکنان و یا مسائل ساده دیگر ختم نمی‌شود. بلکه وظایف مهمتری را در برمی‌گیرد. همچون توجه به مسائل انگیزشی ارضای نیازهای معنوی، فراهم آوردن فضایی برای رشد و خلاقیت همراه با ایجاد محیطی ایمن و سالم و صلح آمیز. بررسی دیدگاه‌های مختلف نشان می‌دهد در اکثر موارد در بسیاری از کارکردها و وظایف مدیریت منابع انسانی اتفاق نظر وجود دارد و وجود پاره‌ای از اختلافات ناشی از گسترش روز افزون نقش مدیریت منابع انسانی و تکامل آن در سازمان‌ها، تفاوت سازمان‌ها با یکدیگر، تفاوت محیط بیرون سازمانی و تغییر سازمان‌ها و محیط درونی و بیرونی آن‌ها در طی گذر زمان است و عدم توجه به مشتری راهی به سوی نابودی برای هر کسب‌وکاری محسوب می‌شود. مدیران با چالش جدیدی در رابطه با افزایش عملکرد و توانایی شرکت‌ها و استفاده بهینه از منابع موجود به وسیله نوآوری که از خود بروز می‌دهند، روبه‌رو هستند. محققان به این مهم دست یافتند که، با تمرکز بر چگونگی ترکیب منابع و بروز نوآوری‌های ویژه می‌توان به عملکرد مطلوب رسید [۳۰]. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مفهوم مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و خلاقیت را تقویت کرد، ایجاد هماهنگی و تناسب میان استراتژی منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان، موضوعی است که به عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار در بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها، مطرح شده است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهره‌مندی

سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود. با تشدید رقابت، شرکت‌ها به راهبرد کسب و کار به ویژه نوآوری روی آورده‌اند. در حال حاضر، افراد و شرکت‌های گوناگون در سراسر دنیا با هدف به دست آوردن مزیت رقابتی شروع به بکارگیری نوآوری کرده‌اند. نوآوری فرآیند گرفتن ایده‌های نو از مشتریان است. همچنین تبدیل دانش جدید به محصولات و خدمات جدید را نیز نوآوری می‌نامند که یکی از نتایج نوآوری ارزش‌آفرینی و افزایش کارایی است و بنابراین بهبود عملکرد را رقم خواهد زد [۲۳].

همچنین، بررسی‌هایی که محققان دارند این است که، چگونه از طریق اهداف استراتژیک می‌توان به ارتقای عملکرد دست یافت. مطالعات اخیر نشانگر وجود رابطه بین عملکرد سازمانی و فرآیند اهداف استراتژیک هستند. اهداف استراتژیک، فرآیند تعیین، تدوین و اجرای برنامه جهت تحقق اهداف بلندمدت سازمان در بدو تاسیس آن است و نوآوری رویکردی است که به خلاقیت افراد در سازمان مربوط می‌شود. بسیاری از پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بین اهداف استراتژیک و نوآوری ارتباط عمیقی وجود دارد. پژوهش‌های دیگر نیز نشان می‌دهند که، امکان ارتباط بین فرآیند اهداف استراتژیک و عملکرد شرکت وجود دارد. در حال حاضر در شرکت رادیاتور ایران برای ارتقاء عملکرد مالی پژوهش‌های مختلفی صورت گرفته است، ولی در هر حال شرایط فعلی این شرکت می‌تواند، بیانگر این امر باشد که در زمینه عوامل موثر برای ارتقاء عملکرد مالی باید به عوامل خاصی توجه گردد، زیرا به نظر می‌آید، مدیران این شرکت به خاطر توجه کمتر به قابلیت‌های نوآورانه که تاکنون به خوبی با شرکت تطبیق نیافته است، هنوز به طور کامل به ارتقاء عملکرد دست نیافته‌اند. علاوه بر این آنچه که در این میان به نظر می‌آید کمتر به آن پرداخته شده، توجه کمتر به مباحث مدیریت منابع انسانی و قابلیت‌های نوآورانه است. باید تلاش شود، ظرفیت‌های بالقوه در مسیر تولید شرکت رادیاتور ایران به ظرفیت بالفعل تبدیل گردد. بنابراین برای تحقق اهداف، شرکت‌ها باید از روش‌های جدید و علمی استفاده کنند. شرکت رادیاتور ایران در سال ۱۳۴۱ با ظرفیت تولید سالانه ۱۵ تا ۳۰ هزار قطعه به عنوان اولین واحد صنعتی تولیدکننده رادیاتور در کشور با بیش از نیم قرن تجربه به عنوان بزرگترین تولیدکننده رادیاتور خودرو و با بهره‌گیری از امکانات پیشرفته و نیروی انسانی متخصص یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان مبدل‌های حرارتی در خاورمیانه با سرمایه ای بالغ بر ۳۰۰ میلیارد ریال و خطوط تولیدی به مساحت ۱۵۰۰۰ مترمربع و دیگر بخش‌ها از قبیل آزمایشگاه‌ها، انبارها، پژوهش‌ها، بازرگانی، اداری و مالی با مساحتی بالغ بر ۳۱۰۰۰ مترمربع و با داشتن دانش طراحی و فنی، تجهیزات پیشرفته و متخصصین مجرب در حوزه طراحی و ساخت، تولیدکننده انواع رادیاتورهای خودرو سبک و سنگین (آلومینیومی، مسی - برنجی) و سیستم‌های خنک‌کننده از بخاری اتومبیل تا مبدل‌های عظیم حرارتی برای صنایع مختلف، اویل کولر، مبدل‌های آلومینیومی فشار قوی، اکسپنژر، شبکه‌های جایگزین و قطعات رادیاتور برای شرکت‌های خودروساز و بازار قطعات یدکی است. اما سود و عملکرد مالی شرکت طی چند سال اخیر از افت قابل ملاحظه‌ای برخوردار گردیده است. که عامل اصلی آن رقبا و فروش کم محصولات است. مسأله ای که امروزه شرکت رادیاتور ایران با آن مواجه است، مشتری‌مداری است بطوریکه می‌توان ادعا کرد، شرکت رادیاتور ایران محتاج مشتری‌مداری است. از اینرو، اگر بخواهند مشتری‌مدار باشد باید استراتژی مشتری‌مدار داشته باشند بنابراین مشتری‌مداری پیش نیاز عملیات موفق یک کسب‌وکار است. لذا شرکت‌ها می‌توانند از طریق توجه به مشتری‌مداری، مدیریت صحیح منابع انسانی و قابلیت نوآوری ارزش برتری برای مشتریان خود فراهم کرده و بدین وسیله میزان فروش خود را ارتقا دهند که این امر شرکت را قادر می‌سازد تا به مزیت رقابتی در مقایسه با دیگر شرکتها دست یابد و بر همین اساس، عملکرد مالی بهتری نسبت به رقبایش کسب کند. با توجه به اهمیت قابلیت مدیریت منابع انسانی، این پژوهش سعی بر آن دارد، به بررسی تأثیر استراتژی مشتری‌مداری بر عملکرد مالی با نقش میانجی قابلیت مدیریت منابع انسانی و نوآوری در شرکت ایران

رادیاتور بپردازد. لذا با توجه به اهمیت حیاتی مشتری‌مداری، قابلیت نوآوری و مدیریت منابع انسانی برای بقاء و بهبود عملکرد مالی شرکت، این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال اساسی است که آیا: مشتری‌مداری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری دارد؟

۲. مبانی نظری، پیشینه و مدل مفهومی پژوهش

مشتری‌مداری^۱

فرآیند جلب رضایتمندی مشتری، وفادار کردن مشتری، جذب و نگهداری مشتری، شناخت و جذب و حفظ مشتری، جلب اطمینان مشتری، احترام و نگهداری مشتری را گویند. به عبارت دیگر، مشتری‌مداری عبارت است از، تلقی مشتری از برآورده شدن خواسته‌ها و انتظارات او یا سنجش این که مشتری چه مقدار احساس برآورده شدن انتظارات خود را دارد [۳۵]. در این پژوهش مشتری‌مداری با استفاده از پرسشنامه استاندارد [۱۵]، اندازه‌گیری می‌شود. شاخص‌های آن شامل: تعهد برای تامین نیازهای مشتریان، اهداف استراتژی شرکت در راستای رضایت مشتریان، استراتژی‌های رقابتی مبتنی بر درک نیازهای مشتریان، استراتژی‌های تجاری در راستای افزایش ارزش مشتری، ارزیابی رضایت مشتریان بصورت مکرر و سیستماتیک هستند.

قابلیت مدیریت منابع انسانی^۲

قابلیت مدیریت منابع انسانی را دارنده برنامه‌هایی می‌دانند که به طور خاص مربوط به انسان‌ها در سازمان و شرکت و ایجاد تسهیلاتی برای به کارگیری موثر آن‌ها برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی است. مدیریت منابع انسانی در مجموع به معنای مدیریت یک منبع راهبردی به نام انسان‌های سازمانی است که سازمان از طریق مدیریت صحیح این منابع راهبردی، می‌تواند کسب مزیت رقابتی کرده و ارزش افزوده بیشتری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق کند [۱]. در این پژوهش قابلیت مدیریت منابع انسانی با استفاده از پرسشنامه استاندارد [۱۵]، اندازه‌گیری می‌شود. شاخص‌های آن شامل: ارزیابی منظم کارکنان در راستای تامین نیازهای آن‌ها، برگزاری جلسات منظم با کارکنان، ارزیابی نگرش کارکنان نسبت به کار و غیره هستند.

قابلیت نوآوری^۳

قابلیت نوآورانه نتیجه فرآیند یادگیری است که به طور مداوم در طول زمان توسعه یافته است. همچنین، پتانسیل ایجاد ایده‌های جدید، شناسایی فرصت‌های بازار و عرضه نوآوری با نفوذ در منابع و قابلیت‌های موجود است [۱۳]. در این پژوهش قابلیت نوآوری با استفاده از پرسشنامه استاندارد [۱۵]، اندازه‌گیری می‌شود. شاخص‌های آن شامل: ارائه ایده‌های جدید، جست و جوی روش‌های جدید کسب و کار، خلاقیت در انجام کارها، عرضه محصولات و خدمات جدید و منحصر به فرد به بازار توسط این شرکت، افزایش معرفی محصولات جدید در طی پنج سال گذشته و غیره هستند.

عملکرد مالی^۴

عملکرد مالی نتیجه پایانی فعالیت‌ها، رویدادها، معاملات و رفتار جاری سازمان تعریف می‌شود. همچنین دربرگیرنده بازده منابع تحت کنترل واحد تجاری است. اطلاعات عملکرد مالی در صورت سودوزیان و سود جامع

^۱ Customer-oriented

^۲ Terho et al

^۳ Human Resource Management

^۴ Innovation Capability

^۵ Financial Performance

ارائه می‌شود [۲۲]. در این پژوهش عملکرد مالی با استفاده از پرسشنامه استاندارد [۱۵]، اندازه‌گیری می‌شود. شاخص‌های آن شامل: سطح سودآوری شرکت، سود خالص، بازگشت سرمایه‌گذاری هستند. در جدول ۱ و ۲ به ترتیب پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع آورده شده است:

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش‌های داخلی

ردیف	پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	یافته‌ها
۱	[۲۱]	۲۰۲۱	تأثیر مشتری مداری بر عملکرد شرکت‌های تولیدی با تأکید بر خلاقیت و نوآوری (مورد مطالعه: شرکت‌های تولیدی شهرک صنعتی شهرستان رشت)	نتایج نشان داد که مشتری مداری بر عملکرد شرکت‌های تولیدی شهرک صنعتی شهرستان رشت تأثیر مثبت و مستقیم دارد. همچنین مشتری مداری از طریق خلاقیت و نوآوری بر عملکرد شرکت‌های تولیدی شهرک صنعتی شهرستان رشت تأثیر مثبت و غیرمستقیم دارد.
۲	[۲]	۲۰۲۱	اثر مشتری مداری و قابلیت‌های زیرساختی مدیریت ارتباط با مشتری بر رفتار نوآورانه	یافته‌ها و مقادیر آلفای کرونباخ نشان می‌دهد که قابلیت‌های زیر ساختی بر مشتری مداری، کیفیت اطلاعات مشتری و رفتار نوآورانه تأثیر مثبت و معناداری داشته و همچنین مشتری مداری بر کیفیت اطلاعات مشتری و رفتار نوآورانه تأثیر مثبت و معناداری دارد. افزون بر این کیفیت اطلاعات مشتری بر رفتار نوآورانه و عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری داشته و سرانجام، بین رفتار نوآورانه و عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری یافت شد.
۳	[۴]	۲۰۱۹	بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد بازاریابی با تبیین نقش میانجی نوآوری و حافظه بازاریابی	نتایج حاکی از آن است که مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر معناداری (ضریب معناداری ۶/۳۶) بر عملکرد بازاریابی دارد که این تأثیر به صورت مستقیم است. این در حالی است که مدیریت ارتباط با مشتری به طور غیرمستقیم و از طریق حافظه بازاریابی (ضریب معناداری ۳۴/۹۵) و نوآوری بازاریابی (ضریب معناداری ۱۲/۳۷) نیز تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد بازاریابی دارد.
۴	[۳۱]	۲۰۱۸	بررسی تأثیر نوآوری سازمانی از طریق قابلیت‌های نوآوری در فرآیند و محصول بر عملکرد شرکت‌های تولیدی	یافته‌ها نشان داد که، رابطه مثبتی بین نوآوری سازمانی با قابلیت‌های نوآوری فرآیند وجود دارد و همچنین، رابطه مثبتی بین نوآوری سازمانی با عملکرد شرکت به واسطه قابلیت‌های نوآوری فرآیند وجود داشته است. رابطه مثبتی نیز بین نوآوری محصول با عملکرد شرکت و همچنین رابطه مثبتی بین نوآوری سازمانی با عملکرد شرکت به واسطه قابلیت‌های نوآوری محصول مشاهده شد.
۵	[۱۹]	۲۰۱۸	بررسی تأثیر مشتری مداری بر عملکرد شرکت سیمان نکا	نتایج تحلیل‌ها نشان می‌دهد که، سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد شرکت سیمان نکا تأثیر معناداری دارد.
۶	[۲۷]	۲۰۱۸	ارزیابی تأثیر مشتری‌مداری، نوآوری بر عملکرد مالی بانک (مورد مطالعه: شعب بانک صادرات تهران)	نتایج این پژوهش می‌توان گفت که، مشتری مداری بر نوآوری و عملکرد مالی از بانک صادرات اثر مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، نتایج نشان داد که نوآوری بر عملکرد مالی بانک صادرات اثر مثبت و معناداری دارد.
۷	[۹]	۲۰۱۸	تأثیر مشتری مداری بر عملکرد مالی شرکت با توجه به نقش میانجی نوآوری و رفتار خلاقانه	نتایج حاکی از این بود که، مشتری مداری بر عملکرد مالی شعب بانکهای خصوصی و دولتی شهرستان سبزوار با توجه به نقش میانجی رفتار نوآورانه و خلاقیت و نوآوری تأثیر معناداری دارد.
۸	[۱]	۲۰۱۷	شناسایی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط	نتایج نشان داد که، عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط از پنج عامل زیرساختی - حمایتی، مدیریتی، فناوری اطلاعات، انگیزشی و آموزشی

ردیف	پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	یافته‌ها
				تشکیل می‌شوند.
۹	[۲۸]	۲۰۱۷	بررسی تأثیر استراتژی‌های نوآوری بر عملکرد شرکت	نتایج نشان می‌دهد که، استراتژی تهاجمی، تجزیه و تحلیل، ریسک‌پذیری بر نوآوری تأثیر مثبت و معنادار دارد.
۱۰	[۳۲]	۲۰۱۷	بررسی رابطه بین مشتری‌مداری و عملکرد مالی شرکت با توجه به نقش میانجی رفتار نوآورانه در شرکت‌های تولیدی مستقر در شهرک صنعتی آق قلا	نتایج نشان می‌دهد بین مشتری‌مداری و عملکرد مالی شرکت با توجه به نقش میانجی رفتار نوآورانه و خلاصیت و نوآوری (شرکت‌های تولیدی مستقر در شهرک صنعتی آق قلا)، رابطه معناداری وجود دارد.
۱۱	[۳۴]	۲۰۱۷	تبیین رابطه عملکرد نوآوری بر عملکرد مالی با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی عملکرد بازار و عملکرد محصول در صنعت نساجی	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که، عملکرد نوآوری بر عملکرد بازار و عملکرد محصول رابطه مثبت و مستقیم دارد. ولی با عملکرد مالی رابطه مثبت و غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی عملکرد بازار دارد. همچنین، ضرایب مسیر نشان می‌دهد که، همبستگی قابل توجهی بین متغیرهای پژوهش وجود دارد.
۱۲	[۲۴]	۲۰۱۷	بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد مالی	نتایج پژوهش نشان داد، اقدامات مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد مالی تأثیر معناداری دارد. کارمندیابی، گزینش، آموزش، بهسازی، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد بر عملکرد مالی تأثیر معناداری دارد.
۱۳	[۸]	۲۰۱۷	بررسی تأثیر نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر روی عملکرد مالی بانک‌های خصوصی استان کهگیلویه و بویراحمد	نتایج بدست آمده نشان دهنده که، سیاست مدیریت استراتژیک منابع انسانی در جبران خدمات، استخدام در سازمان، آموزش و توسعه نیروی انسانی، ارتباط موثر کارکنان و فرصت‌های شغلی برابر، بر عملکرد مالی تأثیر معنی‌داری دارند. ولی برنامه‌های کاری منعطف و توسعه مدیریت در سازمان تأثیر معنی‌داری بر روی عملکرد مالی بانک‌های خصوصی ندارد.
۱۴	[۱۸]	۲۰۱۶	بررسی تأثیر قابلیت‌های نوآوری بر عملکرد شرکت‌ها	نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های شرکت‌ها با استفاده از رگرسیون چند متغیره در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان می‌دهد. قابلیت‌های نوآوری بر معیارهای عملکرد شرکت‌ها (بازده دارایی‌ها، بازده حقوق صاحبان سهام و سود هر سهم)، تأثیر مستقیم دارد.
۱۵	[۶]	۲۰۱۵	تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی	بر اساس نتایج پژوهش‌های انجام شده وجود هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی رفتار سازمانی منجر به هم‌افزایی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان می‌گردد.
۱۶	[۱۶]	۲۰۱۵	بررسی ارتباط بین قابلیت نوآوری و عملکرد کسب و کار در بانک‌های خصوصی استان گیلان	مؤلفه کیفیت نوآوری در عملکرد کسب و کار تأثیر مثبت و معناداری دارد به طوری که بارعاملی استاندارد شده برابر ۵۳/۰ و حالت معناداری ۶۸/۸ تاییدکننده فرضیه فرعی دوم است.
۱۷	[۳۳]	۲۰۱۴	بررسی تأثیر جهت‌گیری بازار، نوآوری سازمانی و قدرت رقابت بر عملکرد مالی و عملکرد بازار بانک‌ها	نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که، نوآوری سازمانی و قدرت رقابت تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مالی و عملکرد بازار بانک‌ها دارند. نتایج تجزیه و تحلیل همبستگی پیرسون نیز حاکی از این است که، جهت‌گیری بازار رابطه مثبت و معناداری با نوآوری سازمانی و قدرت رقابت بانک‌ها دارد.

جدول ۲: خلاصه پیشینه پژوهش‌های خارجی

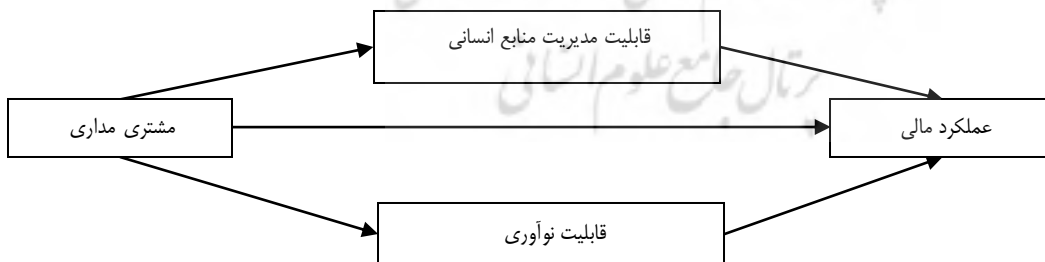
ردیف	نام پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش	یافته‌ها
------	-------------	-----	-------------	----------

ردیف	نام پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش	یافته‌ها
۱	[۷] ^۱	۲۰۲۰	تأثیر رویکردهای مدیریت تولید جدید بر عملکرد شرکت: نقش تعدیل‌کننده کاربردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی	یافته‌ها نشان داد که قابلیت‌های نوآوری تأثیر مثبت بر عملکرد شرکت دارد. همچنین سازمان یادگیرنده با نقش متغیرهای تعدیل‌کننده تأثیر مثبت بر عملکرد شرکت دارد. علاوه بر این، ضعف قابل توجه در ارتباط بین عملکرد یک شرکت و قابلیت نوآوری نمایان بود. در نهایت مدیریت استعداد نقش تعدیل‌کننده در تأثیرات رویکردهای مدیریت تولید جدید بر عملکرد شرکت ندارد.
۲	[۱۵]	۲۰۱۹	بررسی تأثیر استراتژی مشتری مداری بر عملکرد مالی با نقش واسطه‌ای قابلیت مدیریت منابع انسانی و نوآوری در شرکت گجرانوالا پاکستان	یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که، بین استراتژی مشتری مداری و عملکرد مالی رابطه معناداری وجود دارد. و قابلیت مدیریت منابع انسانی و نوآوری نقش میانجی مثبت بین استراتژی مشتری مداری و عملکرد مالی دارند.
۳	[۲۶] ^۲	۲۰۱۹	بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد شرکتهای مخابراتی در کویت	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که، ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری (حمایت مدیر ارشد، اطلاعات مشتریان، پردازش اطلاعات)، بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در حالی که، ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری (آموزش و ادغام)، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد شرکت ندارد.
۴	[۱۲] ^۳	۲۰۱۸	بررسی مدیریت منابع انسانی و نوآوری	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که، همکاری‌های بین گروهی، تیم‌ها و ایجاد جایجایی کارکنان، ادغام مراکز پژوهش و توسعه با نوآوری محصول و فرآیند ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، مدیریت منابع انسانی یک استراتژی مبتنی بر نوآوری و کمک به سرعت بخشیدن به موفقیت در قابلیت‌های نوآوری است.
۵	[۲۹] ^۴	۲۰۱۸	بررسی ارتباط بین قابلیت‌های نوآوری، انواع نوآوری و عملکرد شرکت	نتایج نشان می‌دهد که، مدیریت موثر منجر به قابلیت‌های نوآورانه می‌شود که به ارائه نتایج نوآوری موثرتر برای بهبود عملکرد کمک می‌کند. این نتایج می‌تواند برای مدیریت موثر بیمه در راستای عملکرد بهتر با توجه به قابلیت‌های نوآورانه کمک کند.
۶	[۵] ^۵	۲۰۱۸	بررسی تأثیر قابلیت‌های نوآورانه، اهداف استراتژیک و عملکرد مالی شرکت‌های کوچک و متوسط در غنا	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که، اهداف استراتژیک بر عملکرد مالی تأثیر معناداری دارد. همچنین، قابلیت‌های نوآورانه بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معناداری دارد. و در نهایت، قابلیت نوآوری ارتباط بین اهداف استراتژیک و عملکرد مالی را تعدیل می‌کند. علاوه بر این، سطح بالای قابلیت‌های نوآورانه منجر به سطح بالایی از اهداف استراتژیک و عملکرد مالی می‌شود.
۷	[۱۱] ^۶	۲۰۱۷	بررسی قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد شرکت	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که، پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری منجر به افزایش فروش و جریان نقدی عملیاتی، کاهش هزینه‌های جاری، پیش بینی دقیق تر درآمد و سود و سایر معیارهای مشابه می‌شود.
۸	[۳۶] ^۱	۲۰۱۷	بررسی تأثیر مشتری مداری، نوآوری	نتایج نشان می‌دهد که، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر

^۱ Erkut and Hande^۲ Rafiki^۳ Hanedaa and Keiko^۴ Rajapathirana, Yan Hui^۵ Donkor^۶ Haislipa Vernon and J.Richard Sonbc

ردیف	نام پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش	یافته‌ها
			بر عملکرد	عملکرد سازمانی و قابلیت‌های نوآوری شرکت‌های تولیدی ایرانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. هرچند بهبود نوآوری ناشی از مدیریت منابع سازمانی همچنین منجر به عملکرد سازمانی بهتر می‌شود.
۹	[۱۰] ^۲	۲۰۱۶	تیر مشتری‌مداری و نوآوری بر افزایش عملکرد مالی در هتل‌ها	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که، مشتری‌مداری و نوآوری بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۱۰	[۲۰] ^۳	۲۰۱۶	امدهای قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که، قابلیت‌های بازاریابی اثر مثبت و معناداری بر عملکرد مالی و مشتری‌کسب و کارها داشتند.
۱۱	[۳۸] ^۴	۲۰۱۶	تقویت مشتری‌مداری و جهت‌گیری مبتنی بر عرضه یک شرکت بر عملکرد	یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان داد که، مشتری‌مداری و جهت‌گیری مبتنی بر عرضه در یک شرکت، دارایی‌های استراتژیک مکملی هستند که مشارکت آن‌ها سبب ارتقای عملکرد می‌شود. یافته‌های آنان، نگرش‌های جدید را با توجه به اثر متقابل جهت‌گیری‌های استراتژیک مختلف و اهمیت گسترش قابلیت‌ها ارائه داد.
۱۲	[۳۶] ^۵	۲۰۱۶	مشتری‌مداری و نوآوری: مطالعه تطبیقی بین شرکت‌های تولیدی و خدماتی	مشتری‌مداری با نوآوری خدمات در شرکت‌های خدماتی و نوآوری محصول در شرکت‌های تولیدی رابطه مثبت دارد.
۱۳	[۳] ^۶	۲۰۱۵	از استراتژی مشتری‌مداری تا عملکرد مالی سازمانی	یافته‌ها، نقش قابلیت ارتباط با مشتری در چگونگی پشتیبانی مدیریت منابع انسانی مشارکتی از عملکرد مالی درک شده در اقتصادهای نوظهور کشورهای چین و مجارستان را نمایان کرد. همچنین این مطالعه بکارگیری استراتژی مشتری‌مداری برای مدیریت منابع انسانی و اهمیت آن در بکارگیری استراتژی را آشکار کرد

با عنایت به مرور گسترده مبانی نظری، مدل مفهومی پژوهش با در نظر گرفتن (متغیر مستقل: مشتری‌مداری؛ متغیر وابسته: عملکرد مالی؛ متغیرهای میانجی: قابلیت مدیریت منابع انسانی و قابلیت نوآوری) به صورت شکل ۱ ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (برگرفته از [۱۵])

^۱ Valmohammadi
^۲ Grisseman
^۳ Merrilees
^۴ Ziggers & Henseler
^۵ Wang
^۶ Cai-Hui

با توجه به مدل مفهومی در شکل ۱، فرضیات پژوهش به صورت زیر بیان می‌شوند:

فرضیه اصلی پژوهش

استراتژی مشتری مداری بر عملکرد مالی با نقش واسطه ای قابلیت مدیریت منابع انسانی و نوآوری در شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری دارد.

فرضیه‌های فرعی پژوهش

۱. مشتری مداری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.
۲. مشتری مداری بر قابلیت مدیریت منابع انسانی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.
۳. مشتری مداری بر قابلیت نوآوری شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.
۴. قابلیت مدیریت منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.
۵. قابلیت نوآوری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.
۶. قابلیت مدیریت منابع انسانی در روابط بین مشتری مداری و عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران نقش میانجی دارد.
۷. قابلیت نوآوری در روابط بین مشتری مداری و عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران نقش میانجی دارد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر مبنای هدف از نوع کاربردی است. بر حسب روش، پژوهش حاضر، پژوهش توصیفی که با رویکرد پیمایشی به روش تهیه پرسشنامه در موضوع پژوهش و تفسیر نتایج توصیفی به منظور دستیابی به اهداف پژوهش انجام می‌گردد، است. ز لحاظ بررسی روابط بین متغیرها و تدوین فرضیه‌ها از نوع علی است. زیرا علت و معلول (متغیر مستقل و وابسته) پس از وقوع مورد بررسی قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر از لحاظ نوع روش پیمایشی که در آن بکار گرفته شده است، یک پژوهش پیمایشی از نوع مقطعی است. همچنین این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌های پژوهش، میدانی است. جامعه آماری این تحقیق را کارکنان شرکت رادیاتور ایران تشکیل می‌دهند که تعداد آنها حدود ۳۵۰ نفر هستند. نمونه آماری از بین کارکنان شرکت رادیاتور ایران انتخاب خواهند شد که تعداد آنها طبق فرمول کوکران، ۱۸۳ نفر تعیین می‌شود.

$$n = (N \times t^2 \times p \times q) \div (N \times d^2 + t^2 \times p \times q)$$

$$n = (350 \times 1/96 \times 1/96 \times 0/5) / (350 \times 0/05 \times 1/96 + 0/05 \times 1/96 \times 0/5 \times 0/5) = 183$$

n = حجم نمونه

t = مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد، که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱/۹۶ می‌باشد

P = مقدار نسبت صفت موجود در جامعه است. اگر در اختیار نباشد می‌توان آن را ۰/۵ در نظر گرفت. در این

حالت مقدار واریانس به حداکثر مقدار خود می‌رسد.

q = درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند (q = 1 - p)

d = مقدار اشتباه مجاز (۰/۰۵)

با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۸۳ نفر از کارکنان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در این پژوهش

برای جمع‌آوری داده‌های متغیرها از روش میدانی (پیمایشی) استفاده شده است. به عبارتی:

- متغیر مشتری‌مداری با استفاده از پرسشنامه استاندارد [۱۵]، اندازه‌گیری شد. شاخص‌های آن شامل: تعهد برای تامین نیازهای مشتریان، اهداف استراتژی شرکت در راستای رضایت مشتریان، استراتژی‌های رقابتی مبتنی بر درک نیازهای مشتریان، استراتژی‌های تجاری در راستای افزایش ارزش مشتری، ارزیابی رضایت مشتریان بصورت مکرر و سیستماتیک هستند.
 - متغیر قابلیت مدیریت منابع انسانی نیز با استفاده از پرسشنامه استاندارد [۱۵]، اندازه‌گیری می‌شود. شاخص‌های آن شامل: ارزیابی منظم کارکنان در راستای تامین نیازهای آن‌ها، برگزاری جلسات منظم با کارکنان، ارزیابی نگرش کارکنان نسبت به کار و غیره می‌باشند.
 - متغیر نوآوری نیز با استفاده از پرسشنامه استاندارد [۱۵]، اندازه‌گیری می‌شود. شاخص‌های آن شامل: ارائه ایده‌های جدید، جست‌وجوی روش‌های جدید کسب و کار، خلاقیت در انجام کارها، عرضه محصولات و خدمات جدید و منحصر به فرد به بازار توسط این شرکت، افزایش معرفی محصولات جدید در طی پنج سال گذشته و غیره هستند.
 - متغیر عملکرد مالی نیز با استفاده از پرسشنامه استاندارد [۱۵]، اندازه‌گیری می‌شود. شاخص‌های آن شامل: سطح سودآوری شرکت، سود خالص، بازگشت سرمایه‌گذاری هستند.
- در این پژوهش از اعتبار محتوا برای بررسی سوالات پرسشنامه استفاده گردیده است. اعتبار محتوای پرسشنامه توسط جمعی از اساتید و خبرگان و مطالعه کتب و مقالات مربوطه و تهیه اطلاعات لازم، مطالعه پرسشنامه‌های مقالات و تحقیق‌ها مورد تایید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار است. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه همبستگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود. ضریب آلفای کرونباخ، بین ۰ و ۱ است که در واقع همان ضریب همبستگی داده‌ها در زمانهای مختلف است؛ عدد ۱، حداکثر همبستگی و عدد ۰، حداقل همبستگی را نشان می‌دهد. پایایی پژوهش نیز با استفاده از روش پیش آزمون مورد تأیید قرار گرفت، که پرسشنامه بین ۳۰ نفر از اعضای نمونه بین کارکنان شرکت رادیاتور ایران توزیع شد. که پایایی ابزار سنجش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳: میزان ضریب آلفای کرونباخ

متغیر مورد مطالعه	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
مشتری‌مداری	۶	۰/۸۷۶
قابلیت مدیریت منابع انسانی	۶	۰/۸۵۷
قابلیت نوآوری	۵	۰/۸۰۷
عملکرد مالی	۸	۰/۹۱۴
کل	۳۳	۰/۹۷۳

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

توصیف داده‌ها

تعداد ۱۸۳ پاسخ دهنده ۹۰٪ مرد بودند و ۱۰٪ زن، بنابراین اکثر پاسخ‌دهندگان مرد بودند. سن بیشتر پاسخ‌دهندگان بین ۳۱ تا ۴۰ سال است. نتایج حاصل از پرسشنامه حاکی از آن است که حدود ۵۱٪ پاسخ دهنده دارای مدرک لیسانس، ۳٪ پاسخ دهنده دارای مدرک فوق لیسانس و ۴۶٪ دارای مدرک دیپلم و فوق دیپلم هستند.

آزمون‌ها

یکی از فرض‌هایی که در استفاده از معادلات ساختاری نسل اول مدنظر قرار می‌گیرد، استقلال خطاها از یکدیگر است. در صورتی که فرضیه استقلال خطاها رد شود و خطاها با یکدیگر همبستگی داشته باشند، امکان استفاده از معادلات ساختاری نسل اول وجود ندارد. برای رسیدن به این مهم از آزمون دوربین واتسون استفاده شد. چنانچه این آماره با توجه به سطح اطمینان ۹۵٪، نزدیک به عدد ۲ باشد (در بازه ۱/۵ تا ۲/۵ قرار گیرد) خود همبستگی وجود ندارد. با توجه به جدول ۴، آماره این آزمون برای تمامی فرضیه‌ها در این بازه قرار دارد. پس می‌توان نتیجه‌گیری کرد که خطاها از یکدیگر مستقل است.

جدول ۴: نتایج حاصل از آزمون خود همبستگی خطای رگرسیون

شماره فرضیه	مدل رگرسیون	دوربین - واتسون
اول	مشتری مداری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.	۱/۶۸۴
دوم	مشتری مداری بر قابلیت مدیریت منابع انسانی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.	۱/۷۱۳
سوم	مشتری مداری بر قابلیت نوآوری شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.	۲/۱۷۱
چهارم	قابلیت مدیریت منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.	۲/۰۶۵
پنجم	قابلیت نوآوری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.	۲/۰۷۲

آزمون هم‌خطی

میزان رابطه خطی بین متغیرهای مستقل مربوط به مدل، با شاخص تولرانس و تورم واریانس اندازه‌گیری می‌شود. با توجه به این که تولرانس یک نسبت بوده مقدار آن بین صفر و یک تغییر می‌کند. مقدار نزدیک به «۱» به این معنی است که در یک متغیر مستقل بخش کوچکی از پراکندگی آن با سایر متغیرهای مستقل توجیه می‌شود و مقدار نزدیک به صفر به این معنی است که یک متغیر تقریباً ترکیب خطی از سایر متغیرهای مستقل است و داده‌ها دارای رابطه خطی مشترک چندگانه هستند و مشکلاتی در استفاده از رگرسیون وجود دارد. عامل تورم واریانس نیز معکوس ضریب تحمل بوده و هر چقدر افزایش یابد باعث می‌شود واریانس ضرایب رگرسیون افزایش یافته و رگرسیون را برای پیش بینی نامناسب سازد. جدول ۵، نتایج حاصل از آزمون هم‌خطی متغیرهای مستقل برای فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۵: نتایج حاصل از آزمون هم‌خطی متغیرهای مستقل

شماره فرضیه	نام متغیر (مستقل)	ضریب تحمل	تورم واریانس
اول	مشتری مداری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.	۰/۸۲۳	۱/۲۲۳
دوم	مشتری مداری بر قابلیت مدیریت منابع انسانی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.	۰/۸۱۷	۱/۱۴۵
سوم	مشتری مداری بر قابلیت نوآوری شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.	۰/۹۲۵	۱/۰۲۵
چهارم	قابلیت مدیریت منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.	۰/۹۴۶	۱/۲۲۲
پنجم	قابلیت نوآوری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.	۰/۸۰۹	۱/۰۲۳

با توجه به جدول ۵، مقدار ضریب تحمل برای تمام متغیرهای مستقل نزدیک به ۱ است، بنابراین داده‌ها دارای رابطه خطی مشترک چندگانه نیستند.

بررسی نرمال بودن توزیع خطاها

یکی دیگر از پیش فرض‌هایی که باید آزمون شود، این است که خطاها دارای توزیع نرمال با میانگین صفر و انحراف معیار یک باشند. بدیهی است در صورت عدم تحقق پیش فرض فوق نمی‌توان از مدل رگرسیون استفاده کرد. جدول ۶ نتایج حاصل از آزمون نرمال بودن خطا را برای فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۶. نتایج آزمون نرمال بودن خطا

خطا	مینیمم	ماکزیمم	میانگین	انحراف استاندارد	تعداد
خطای استاندارد مدل ۱	-۱/۲۲۶	۰/۱۰۴۸	۰/۰۰۰۰	۰/۴۰۵	۱۸۳
خطای استاندارد مدل ۲	-۱/۷۸۳	۱/۱۰۶	۰/۰۰۰۰	۰/۴۲۰	۱۸۳
خطای استاندارد مدل ۳	-۱/۰۹۸	۰/۹۰۴	۰/۰۰۰۰	۰/۵۲۲	۱۸۳
خطای استاندارد مدل ۴	-۱/۴۵۵	۱/۰۶۱	۰/۰۰۰۰	۰/۴۹۰	۱۸۳
خطای استاندارد مدل ۵	-۱/۸۵۲	۱/۱۶۹	۰/۰۰۰۰	۰/۵۵۶	۱۸۳

با توجه به جدول ۶ خطای استاندارد مدل‌های ۱ تا ۵ دارای توزیع نرمال با میانگین صفر و انحراف معیار نزدیک به یک است. در نتیجه توزیع خطاها نرمال است. پس از وارد کردن داده‌های پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده در نرم افزار SPSS²⁴ به منظور طراحی و اجرای مدل معادلات ساختاری از نرم افزار Amos²⁴ استفاده شد. این بخش از تحلیل عامل تأییدی به کمک نرم افزار Amos²⁴ به تحلیل و برازش مدل و تست متغیرها پرداخته و برای رسیدن به نتیجه نهایی، ابتدا باید از معناداری و برازش جزئی اطمینان حاصل شود و در نهایت به ترسیم مدل کلی اقدام نمود. همانگونه که در فصل سه اشاره شد در این مطالعه از ابزار پرسشنامه جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. بنابراین با استفاده از تحلیل عامل تأییدی ساختار کلی پرسشنامه پژوهش مورد روایی سنجی محتوایی قرار گرفته است. روایی، اندازه‌گیری نشان داده شده بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده (عامل) برای هر متغیر مکنون است. بنابراین رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بارهای عاملی نشان داده می‌شود. بطور کلی با تکنیک مدل یابی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار AMOS²⁴ سوالات پاسخ داده شد. برای نیل به این منظور نخست آزمون نرمال بودن داده‌ها صورت گرفته است. سپس تحلیل عامل تأییدی برای هر یک از متغیرها انجام شده است. در نهایت نیز مدل پژوهش اجرا شده است.

تحلیل عاملی تأییدی

در این مطالعه از ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. بنابراین با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی ساختار کلی پرسشنامه‌های تحقیق مورد روایی سنجی محتوایی قرار گرفته است. مدل اندازه‌گیری نشان دهنده بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده (عامل) برای هر متغیر مکنون است. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. در تحلیل عاملی تأییدی توجه به برازش مدل نیز مهم است. شاخصهای برازش رایج در مدل‌های اندازه‌گیری برای متغیرهای مکنون پژوهش در زیر هر شکل ارائه شده است. در میان شاخص‌های برازش اگر نسبت کای دو به درجه آزادی کمتر از ۲ باشد مدل از برازش مناسبی برخوردار است. شاخص RMSEA کمتر از ۰/۰۸ مطلوب است. سایر شاخص‌ها نیز هر چقدر به یک نزدیکتر باشند مطلوبتر است. در ادامه اشکال مرتبط با این تحلیلها و نیز نتایج تحلیل عاملی ارائه می‌شود. خاطر نشان می‌شود که ارتباط بین خطاها در اشکال، برازش مدل را بالاتر برده است. این ارتباطات بر اساس شاخص اصلاح^۱ ارائه شده در نرم افزار AMOS ایجاد شده است. به این ترتیب که هرچه برای یک ارتباط، شاخص اصلاح بالاتری باشد، افزوده شدن آن ارتباط در مدل موجب بهتر شدن برازش آن می‌شود. برای بررسی این

^۱ Modification Index

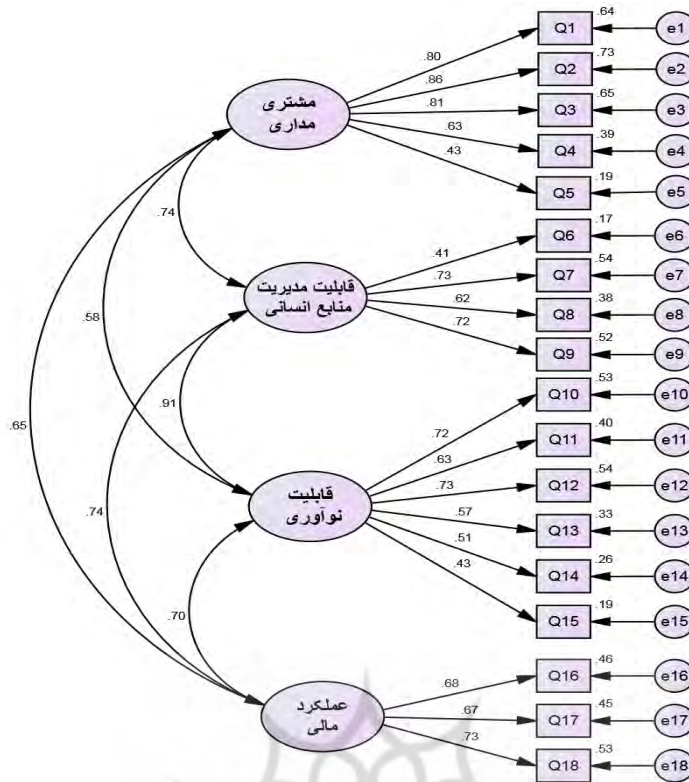
عوامل از معادلات ساختاری و تحلیل عامل تأییدی استفاده شد، قبل از شروع تحلیل می‌بایست توزیع داده‌های پژوهش به عنوان پیش شرط آموس نرمال باشند (جدول ۷).

جدول ۷. ارزیابی نرمال بودن

متغیر	کمترین	بیشترین	چولگی	نسبت بحرانی	کشیدگی	نسبت بحرانی
Q18	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۳۳۳	-۲/۲۸۵	-۰/۲۱۵	-۰/۷۶۰
Q17	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۰۴۰	-۰/۲۸۳	-۰/۲۸۴	-۱/۳۵۸
Q16	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۶۵۴	-۴/۶۲۶	-۰/۰۲۱	-۰/۰۷۴
Q15	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۶۵۹	-۴/۹۱۳	-۰/۱۳۱	-۰/۴۶۴
Q14	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۵۰۲	-۳/۵۴۹	-۰/۵۸۸	-۲/۰۷۸
Q13	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	۰/۰۹۳	۰/۶۵۹	-۰/۸۷۳	-۳/۰۸۶
Q12	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۰۳۷	-۰/۲۶۳	-۰/۸۱۳	-۲/۸۷۴
Q11	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۱۴۱	-۰/۹۹۶	-۰/۸۴۳	-۲/۹۸۲
Q10	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۱۳۷	-۰/۹۰۱	-۰/۸۶۶	-۳/۰۶۱
Q9	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۰۸۵	-۰/۶۰۴	-۰/۸۷۳	-۳/۰۸۵
Q8	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۵۷۳	-۴/۰۵۱	-۰/۷۳۲	-۲/۵۹۰
Q7	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۲۳۱	-۱/۵۶۴	-۰/۸۷۸	-۳/۱۰۴
Q6	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۴۰۸	-۲/۸۸۳	-۰/۳۹۲	-۱/۳۸۵
Q5	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۱۵۷	-۱/۱۱۴	-۰/۶۰۹	-۲/۱۵۲
Q4	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۰۳۰	-۰/۲۰۹	-۰/۹۶۳	-۳/۴۰۳
Q3	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۰۵۱۳	-۳/۶۳۰	-۰/۷۷۹	-۲/۷۵۵
Q2	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۴۳۳	-۳/۰۶۰	-۰/۶۶۶	-۲/۳۵۳
Q1	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	-۰/۵۸۷	-۴/۱۴۹	-۰/۶۲۵	-۲/۲۰۹
چند متغیره					۵/۹۱۸	۱/۸۲۰

جدول ۷ نوع توزیع داده‌ها را نشان می‌دهد. اگر مقادیر چولگی یا کشیدگی بین ۳- و ۳+ باشد به معنای تأیید نرمال بودن تک متغیره برای هر کدام از گویه‌ها است. همچنین اگر ضریب مردیا^۱ در سطر چندمتغیره کوچکتر از ۲/۵۸ باشد به معنای تأیید نرمال بودن چند متغیره است. ضریب مردیا را فردی به نام مردیا برای تشخیص نرمال بودن چند متغیره در داده‌ها ارائه داده است. همانطور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود تمامی سوالات مقادیر چولگی یا کشیدگی بین ۳- و ۳+ است و همچنین نسبت بحرانی ضریب مردیا در سطر چند متغیره کمتر از ۲/۵۸ (۱۰/۸۲۰) است که این به معنای تأیید نرمال بودن چند متغیره است. شکل ۲ مدل اولیه پژوهش با بارعاملی را نشان می‌دهد.

^۱ Mardia, k.v



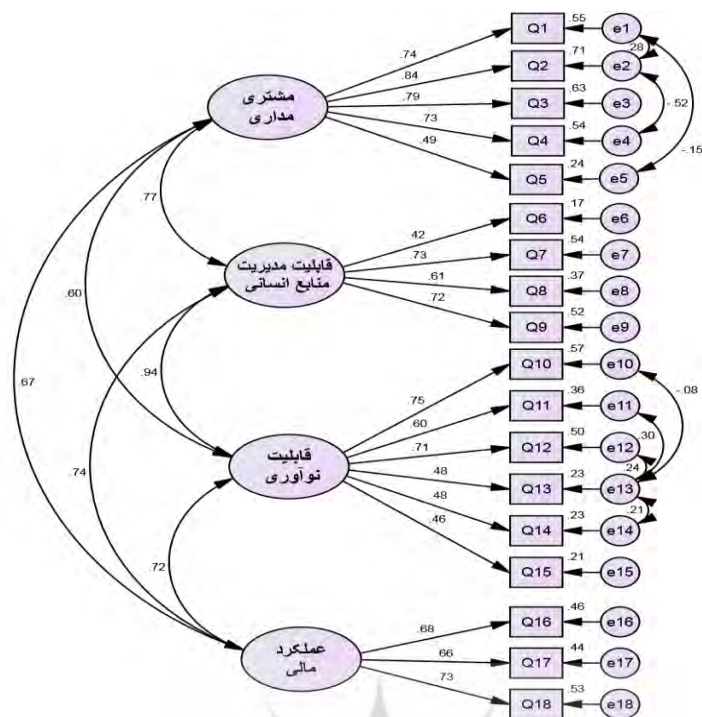
شکل ۲. مدل اولیه پژوهش با بارهای عاملی

جدول ۸. شاخص‌های استخراجی برازش مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل

نوع شاخص	معادل فارسی	میزان استاندارد	برازش مدل
<i>CMIN/DF</i>	نسبت کای اسکور	$5 <$	۴/۱۹۱
<i>NFI</i>	شاخص برازش هنجار شده بنتل-جونت	$0.90 >$	۰/۷۸۰
<i>RFI</i>	شاخص برازش نسبی	$0.90 >$	۰/۷۳۹
<i>IFI</i>	شاخص برازش افزایشی	$0.90 >$	۰/۸۲۳
<i>TLI</i>	شاخص برازش توکر-لویس	$0.90 >$	۰/۷۸۸
<i>CFI</i>	شاخص برازش تطبیقی	$0.90 >$	۰/۸۲۱
<i>GFI</i>	شاخص نیکویی برازش	$0.90 >$	۰/۸۳۹
<i>RMSEA</i>	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	$0.80 <$	۰/۱۰۳

بر اساس جدول ۸ به جز نسبت کای اسکور بقیه شاخص‌ها در وضعیت نامناسبی قرار دارند بنابراین باید مدل اصلاح گردد. برای اصلاح مدل براساس پیشنهاد آموس بین گویه‌ها ارتباط دو سویه تا رسیدن به برازش مناسب مطابق شکل ۳ برقرار گردید.



شکل ۳. مدل اولیه اصلاح شده پژوهش با بارهای عاملی

در جدول ۹، شاخص‌های برازش مدل اصلاح شده آورده شده است.

جدول ۹. شاخص‌های برازش مدل اصلاح شده

نوع شاخص	معادل فارسی	میزان استاندارد	برازش مدل
CMIN/DF	نسبت کای اسکوتر	۵ <	۳/۹۱۵
NFI	شاخص برازش هنجار شده بنتل-بونت	۰/۹۰ >	۰/۹۳۲
RFI	شاخص برازش نسبی	۰/۹۰ >	۰/۹۸۷
IFI	شاخص برازش افزایشی	۰/۹۰ >	۰/۹۷۰
TLI	شاخص برازش توکر-لویس	۰/۹۰ >	۰/۹۱۷
CFI	شاخص برازش تطبیقی	۰/۹۰ >	۰/۹۶۸
GFI	شاخص نیکویی برازش	۰/۹۰ >	۰/۸۸۸
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰/۸۰ <	۰/۰۷۸

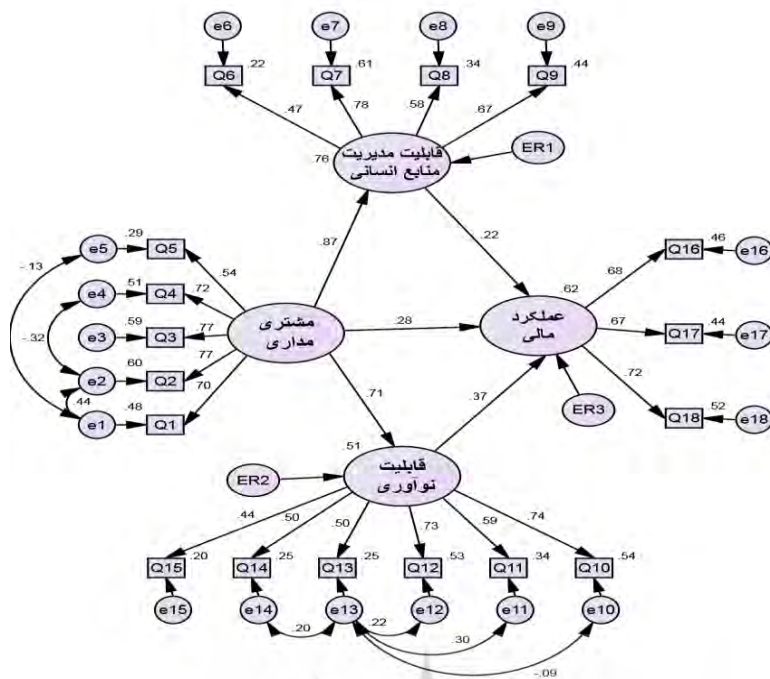
براساس جدول ۹ کای دو به درجه آزادی نیز بهبود یافت و به ۳/۹۱۵ رسید. شاخص‌های برازش تطبیقی نیز همگی پس از اصلاح مدل به بالاتر از ۹۰ درصد رسیدند و مناسب هستند. شاخص RMSEA نیز پس از اصلاح مدل بهبود یافت و چون پایین‌تر از ۸ درصد (۰/۰۷۸) است، مناسب است. بنابراین در کل مدل اصلاح شده از برازش خوب و مناسب برخوردار است. در جدول ۱۰، بارهای عاملی گویه‌ها و تایید یا رد آنها آمده است.

جدول ۱۰. نتیجه تحلیل عاملی تاییدی مولفه‌های پژوهش

متغیرها	ردیف	معرف	بار عاملی	تایید/رد	
مشتری‌مداری	۱	تعهد این شرکت برای تامین نیازهای مشتریان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.	Q1	۰/۸۰۱	تایید
	۲	اهداف و استراتژی‌های این شرکت در راستای رضایت‌مندی مشتریان است.	Q2	۰/۸۵۵	تایید
	۳	استراتژی‌های رقابتی این شرکت مبتنی بر درک نیازهای مشتریان است.	Q3	۰/۸۰۹	تایید
	۴	استراتژی‌های تجاری این شرکت در راستای افزایش ارزش مشتریان است.	Q4	۰/۶۳۷	تایید
	۵	رضایت مشتریان به صورت سیستماتیک و مکرر ارزیابی می‌شود.	Q5	۰/۴۳۳	تایید
قابلیت مدیریت منابع انسانی	۶	در این شرکت، کارکنان به صورت منظم مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و درباره نیازهای مشتریان بحث می‌شود.	Q6	۰/۴۱۱	تایید
	۷	در این شرکت با کارکنان جلسات منظمی داریم.	Q7	۰/۷۳۴	تایید
	۸	به عنوان مدیر سعی می‌کنم احساسات واقعی کارکنان را در مورد شغل‌شان پیدا کنم.	Q8	۰/۶۱۷	تایید
	۹	نگرش کارکنان نسبت به کار را مورد ارزیابی قرار می‌دهیم.	Q9	۰/۷۲۲	تایید
	۱۰	شرکت ما اغلب ایده‌های جدید را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.	Q10	۰/۷۲۵	تایید
	۱۱	این شرکت به دنبال راه‌های جدید برای انجام کارها است.	Q11	۰/۶۳۵	تایید
قابلیت نوآوری	۱۲	این شرکت در انجام کسب و کار خلاقیت دارد.	Q12	۰/۷۳۵	تایید
	۱۳	این شرکت محصولات و خدمات جدید و منحصر به فردی را به بازار عرضه می‌کند.	Q13	۰/۵۷۳	تایید
	۱۴	این شرکت در مقابل نوآوری و ارائه ایده‌های نو مقاومتی نشان نمی‌دهد.	Q14	۰/۵۱۰	تایید
	۱۵	معرفی محصول جدید طی پنج سال گذشته افزایش یافته است.	Q15	۰/۴۳۵	تایید
عملکرد مالی	۱۶	سطح سودآوری این شرکت در سطح بالایی است.	Q16	۰/۶۷۸	تایید
	۱۷	سود خالص این شرکت افزایش یافته است.	Q17	۰/۶۶۹	تایید
	۱۸	بازگشت سرمایه‌گذاری این شرکت مناسب است.	Q18	۰/۷۳۹	تایید

مدل ساختاری

مدل طراحی شده پژوهش در نرم افزار به همراه ضرایب استاندارد شده به شرح شکل ۴ است.



شکل ۴. مدل نهایی پژوهش با ضرایب استاندارد

شاخص‌های برازش مدل نهایی پژوهش به شرح جدول ۱۱ است.

جدول ۱۱. شاخص‌های برازش مدل

نوع شاخص	معادل فارسی	میزان استاندارد	برازش مدل
CMIN/DF	نسبت کای اسکوئر	۵ <	۴/۱۱۹
NFI	شاخص برازش هنجار شده بنتل-یونت	۰/۹۰ >	۰/۹۵۶
RFI	شاخص برازش نسبی	۰/۹۰ >	۰/۹۲۰
IFI	شاخص برازش افزایشی	۰/۹۰ >	۰/۹۲۳
TLI	شاخص برازش توکر-لویس	۰/۹۰ >	۰/۸۸۸
CFI	شاخص برازش تطبیقی	۰/۹۰ >	۰/۹۲۱
GFI	شاخص نیکویی برازش	۰/۹۰ >	۰/۹۳۹
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰/۸۰ <	۰/۰۷۹

براساس جدول ۱۱ نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی مدل برابر ۴/۱۱۹ و مناسب است. شاخص‌های برازش تطبیقی نیز در کل مطلوب و مناسب هستند. شاخص RMSEA پایین‌تر از ۸ درصد (۰/۰۷۹) و مناسب است. بنابراین در کل مدل از برازش خوب و مناسب برخوردار است. جدول ۱۲ ضرایب تأثیر، تعیین و سطح معناداری هر یک از فرضیه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱۲. ضرایب تأثیر، تعیین و سطح معناداری هر یک از فرضیه‌ها

سازه	سازه	تخمین غیراستاندارد	خطای استاندارد	نسبت بحرانی	سطح معناداری	ضریب استاندارد	ضریب تعیین
قابلیت مدیریت	مشتری مداری	۰/۵۱۲	۰/۰۷۴	۶/۹۱۰	***	۰/۸۶۹	۰/۷۵۵

ضریب تعیین	ضریب استاندارد	سطح معناداری	نسبت بحرانی	خطای استاندارد	تخمین غیراستاندارد	سازه	سازه
۰/۵۰۷	۰/۷۱۲	***	۸/۷۱۳	۰/۰۹۰	۰/۷۸۶	مشتری‌مداری	نوآوری
۰/۰۸۰	۰/۲۸۳	***	۵/۴۸۱	۰/۰۵۴	۰/۲۹۶	مشتری‌مداری	عملکرد
۰/۰۴۷	۰/۲۱۶	***	۳/۲۹۴	۰/۰۸۵	۰/۲۸۰	قابلیت مدیریت منابع انسانی	عملکرد
۰/۱۳۵	۰/۳۶۸	***	۳/۵۲۱	۰/۰۷۲	۰/۲۵۵	نوآوری	عملکرد

نتایج آزمون فرضیات و پیشنهادات

در ادامه بر اساس نتایج و یافته‌های مبتنی بر مدلسازی معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش آزمون می‌شود، لازم به ذکر است که برای آزمون فرضیه‌های این پژوهش از ضرایب استاندارد مسیر بین متغیرهای پنهان استفاده شد، همچنین با استفاده از سطح معناداری و آزمون t درستی یا نادرستی فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفت.

آزمون فرضیه اول: مشتری‌مداری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.

با توجه به جدول ۱۱ از آنجائیکه میزان $P=0/000 < 0/01$ است و میزان $t=5/481$ و این میزان از مقدار بحرانی $2/58$ بالاتر است بنابراین فرضیه صفر پژوهش مبنی بر عدم تأثیر مشتری‌مداری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور، با احتمال 99% رد شده و فرضیه اول پژوهش با اطمینان 99% مورد تایید قرار می‌گیرد یعنی با داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه آماری این پژوهش، مشتری‌مداری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. طبق جدول ۱۱، ضریب تعیین مشتری‌مداری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران $0/08$ است و این بدان معناست که مشتری‌مداری 8 درصد از عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران را تبیین و پیش‌بینی میکند. نتیجه این پژوهش با نتایج پژوهش [۱۰]، که در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر مشتری‌مداری و نوآوری بر افزایش عملکرد مالی در هتل‌ها» به این نتیجه رسیدند که، مشتری‌مداری و نوآوری بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معناداری دارد همسو است همچنین نتیجه این با پژوهش با نتیجه پژوهش [۱۵]، که در پژوهشی به «بررسی تأثیر استراتژی مشتری‌مداری بر عملکرد مالی با نقش میانجی قابلیت مدیریت منابع انسانی و نوآوری در شرکت گجرانوالا پاکستان» پرداختند. و دریافتند که، بین استراتژی مشتری‌مداری و عملکرد مالی رابطه معناداری وجود دارد. همخوانی دارد. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش [۳۲]، [۹]، و [۱۹]، نیز همراستا است. بنابراین هر چقدر مشتری‌مداری افزایش یابد عملکرد مالی نیز افزایش می‌یابد و هر چقدر مشتری‌مداری کاهش یابد عملکرد مالی نیز کاهش خواهد یافت نتیجه این فرضیه چندان دور از انتظار نبود چرا که مشتری‌مداری باعث جذب بیشتر مشتری و در نتیجه فروش و سود بیشتر شرکت خواهد شد.

آزمون فرضیه دوم: مشتری‌مداری بر قابلیت مدیریت منابع انسانی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.

با توجه به جدول ۱۱ از آنجائیکه میزان $P=0/000 < 0/01$ است و میزان $t=6/910$ و این میزان از مقدار بحرانی $2/58$ بالاتر است بنابراین فرضیه صفر پژوهش مبنی بر عدم تأثیر مشتری‌مداری بر قابلیت مدیریت منابع انسانی شرکت رادیاتور، با احتمال 99% رد شده و فرضیه دوم پژوهش با اطمینان 99% مورد تایید قرار می‌گیرد یعنی با داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه آماری این پژوهش، مشتری‌مداری بر قابلیت مدیریت منابع انسانی شرکت رادیاتور ایران تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. طبق جدول ۱۱ ضریب تعیین مشتری‌مداری بر قابلیت مدیریت منابع انسانی شرکت رادیاتور ایران $0/755$ است و این بدان معناست که مشتری‌مداری $5/75$

درصد از قابلیت مدیریت منابع انسانی شرکت رادیاتور ایران را تبیین و پیش بینی میکند. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش [۱۵]، است. بنابراین هر چقدر مشتری مداری افزایش یابد عملکرد مالی نیز افزایش می‌یابد و هر چقدر مشتری مداری کاهش یابد قابلیت مدیریت منابع انسانی شرکت نیز کاهش خواهد یافت نتیجه این فرضیه چندان دور از انتظار نبود چرا که مشتری مداری باعث می‌شود قابلیت‌های نیروی انسانی بیش از پیش نمایان شود چرا که مشتریان خواسته‌ها و نیازهای متفاوتی دارند و این قابلیت‌ها و مهارت‌های متفاوتی می‌طلبد.

آزمون فرضیه سوم: مشتری مداری بر قابلیت نوآوری شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.

با توجه به جدول ۱۱ از آنجائیکه میزان $P=0/000 < 0/01$ است و میزان $t=8/713$ و این میزان از مقدار بحرانی $2/58$ بالاتر است، بنابراین فرضیه صفر پژوهش مبنی بر عدم تأثیر مشتری مداری بر قابلیت نوآوری شرکت رادیاتور، با احتمال ۹۹٪ رد شده و فرضیه سوم پژوهش با اطمینان ۹۹٪ مورد تأیید قرار می‌گیرد یعنی با داده‌های جمع آوری شده از نمونه آماری این پژوهش، مشتری مداری بر قابلیت نوآوری شرکت رادیاتور ایران تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. طبق جدول ۱۱ ضریب تعیین مشتری مداری بر قابلیت نوآوری شرکت رادیاتور ایران $0/507$ است و این بدان معناست که مشتری مداری $7/50$ درصد از قابلیت نوآوری شرکت رادیاتور ایران را تبیین و پیش بینی می‌کند. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش [۱۵]، همسو است. بنابراین هر چقدر مشتری مداری افزایش یابد قابلیت نوآوری نیز افزایش می‌یابد و هر چقدر مشتری مداری کاهش یابد قابلیت نوآوری نیز کاهش خواهد یافت همانگونه که اشاره شد مشتری مداری باعث می‌شود قابلیت‌های نیروی انسانی بیش از پیش نمایان شود چرا که مشتریان خواسته‌ها و نیازهای متفاوتی دارند و این قابلیت‌ها و مهارت‌های متفاوتی می‌طلبد.

آزمون فرضیه چهارم: قابلیت مدیریت منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.

با توجه به جدول ۱۱ از آنجاکه میزان $P=0/000 < 0/01$ است و میزان $t=3/294$ و این میزان از مقدار بحرانی $2/58$ بالاتر است بنابراین فرضیه عدم تأثیر قابلیت مدیریت منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور، با احتمال ۹۹٪ رد شده و فرضیه چهارم پژوهش با اطمینان ۹۹٪ مورد تأیید قرار می‌گیرد یعنی با داده‌های جمع آوری شده از نمونه آماری این پژوهش، قابلیت مدیریت منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. طبق جدول ۱۱ ضریب تعیین قابلیت مدیریت منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران $0/047$ است و این بدان معناست که قابلیت مدیریت منابع انسانی $7/4$ درصد از عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران را تبیین و پیش‌بینی می‌کند. نتیجه این پژوهش با نتایج پژوهش محققان زیر همخوانی دارد.

در پایان نامه خود به «بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد مالی» پرداخته است. پژوهش حاضر با هدف، بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد مالی انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داد، اقدامات مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد مالی تأثیر معناداری دارد. کارمندیابی، گزینش، آموزش، بهسازی، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد بر عملکرد مالی تأثیر معناداری دارد. در پژوهشی به «بررسی تأثیر استراتژی مشتری مداری بر عملکرد مالی با نقش میانجی قابلیت مدیریت منابع انسانی و نوآوری در شرکت گجرانوالا پاکستان» پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که، بین استراتژی مشتری مداری و عملکرد مالی رابطه معناداری وجود دارد. و قابلیت مدیریت منابع انسانی و نوآوری نقش میانجی مثبت بین استراتژی مشتری مداری و عملکرد مالی دارند.

آزمون فرضیه پنجم: قابلیت نوآوری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.

با توجه به جدول ۱۱ از آنجاکه میزان $P=0/000 < 0/01$ است و میزان $t=3/521$ و این میزان از مقدار بحرانی $2/58$ بالاتر است بنابراین فرضیه صفر پژوهش مبنی بر عدم تأثیر قابلیت نوآوری بر عملکرد مالی شرکت

رادیاتور، با احتمال ۹۹٪ رد شده و فرضیه پنجم پژوهش با اطمینان ۹۹٪ مورد تایید قرار می‌گیرد یعنی با داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه آماری این پژوهش، قابلیت نوآوری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. طبق جدول ۱۲-۴ ضریب تعیین قابلیت نوآوری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران ۰/۱۳۵ است و این بدان معناست که قابلیت نوآوری ۵/۱۳ درصد از عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران را تبیین و پیش‌بینی می‌کند. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش [۱۵]، همسو است.

آزمون فرضیات ششم و هفتم: فرضیات ششم و هفتم در واقع متغیر میانجی را مطرح نمودند که برای سنجش متغیر میانجی در این پژوهش از روش بوتاسترپ در نرم افزار آموس به شرح جدول ۱۳ استفاده شد.

جدول ۱۳. اثرات مستقیم و غیرمستقیم

نتیجه	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم	تأثیر کل
میانجی	۰/۳۳۴(۰/۰۰۰)*	۰/۱۷۴(۰/۰۰۱)*	۰/۵۰۷(۰/۰۰۰)*
میانجی	۰/۲۱۸(۰/۰۰۰)*	۰/۲۵۶(۰/۰۰۲)*	۰/۴۷۴(۰/۰۰۰)*

* سطح معناداری

فرضیه ششم: قابلیت مدیریت منابع انسانی در روابط بین مشتری‌مداری و عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران نقش میانجی دارد.

با توجه به جدول ۱۳ تأثیر کل روابط بین مشتری‌مداری و عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران همچنین تأثیر غیرمستقیم و تأثیر مستقیم مشتری‌مداری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران به سطح معناداری پایین‌تر از ۰/۰۵ در هر سه رابطه معنادار بوده بنابراین میتوان ادعا نمود: قابلیت مدیریت منابع انسانی در روابط بین مشتری‌مداری و عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران نقش میانجی دارد.

فرضیه هفتم: قابلیت نوآوری در روابط بین مشتری‌مداری و عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران نقش میانجی دارد.

با توجه به جدول ۱۴ تأثیر کل روابط بین مشتری‌مداری و عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران همچنین تأثیر غیرمستقیم و تأثیر مستقیم مشتری‌مداری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران به سطح معناداری پایین‌تر از ۰/۰۵ در هر سه رابطه معنادار بوده بنابراین میتوان ادعا نمود: قابلیت نوآوری در روابط بین مشتری‌مداری و عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران نقش میانجی دارد. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش [۱۵]، همسو است.

جدول ۱۴. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها با استفاده از نرم افزار AMOS

فرضیه	شرح فرضیه	نوع آزمون	نتیجه آزمون
۱	مشتری‌مداری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.	معادلات ساختاری	تایید فرضیه
۲	مشتری‌مداری بر قابلیت مدیریت منابع انسانی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.	معادلات ساختاری	تایید فرضیه
۳	مشتری‌مداری بر قابلیت نوآوری شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.	معادلات ساختاری	تایید فرضیه
۴	قابلیت مدیریت منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.	معادلات ساختاری	تایید فرضیه
۵	قابلیت نوآوری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد.	معادلات ساختاری	تایید فرضیه
۶	قابلیت مدیریت منابع انسانی در روابط بین مشتری‌مداری و عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران نقش میانجی دارد.	بوت استرپ	تایید فرضیه

فرضیه	شرح فرضیه	نوع آزمون	نتیجه آزمون
۷	قابلیت نوآوری در روابط بین مشتری مداری و عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران نقش میانجی دارد.	بوت استرپ	تایید فرضیه

پیشنهادها

نتایج آزمون فرضیه اول و دوم و سوم نشان داد که مشتری مداری بر عملکرد مالی، قابلیت مدیریت منابع انسانی و قابلیت نوآوری شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد. باتوجه به بارهای عاملی گویه‌ها، گویه «اهداف و استراتژی‌های این شرکت در راستای رضایتمندی مشتریان است.» با بارعاملی ۰/۸۵۵ در اولویت اول، گویه «استراتژی‌های رقابتی این شرکت مبتنی بر درک نیازهای مشتریان است.» با بارعاملی ۰/۸۰۹ در اولویت و اهمیت دوم و گویه‌های «تعهد این شرکت برای تامین نیازهای مشتریان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.» و «استراتژی‌های تجاری این شرکت در راستای افزایش ارزش مشتریان است» در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند بنابراین به شرکت رادیاتور ایران پیشنهاد می‌شود: اهداف و استراتژی‌های این شرکت را در راستای رضایتمندی مشتریان قرار داده و استراتژی‌های رقابتی این شرکت را نیز مبتنی بر درک نیازهای مشتریان تنظیم نمایند و نسبت به تامین نیازهای مشتریان متعهد شوند.

نتایج آزمون فرضیه چهارم و ششم نشان داد که قابلیت مدیریت منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد. همچنین قابلیت مدیریت منابع انسانی در روابط بین مشتری مداری و عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران نقش میانجی دارد. باتوجه به بارهای عاملی گویه‌های متغیر قابلیت مدیریت منابع انسانی، گویه «در این شرکت با کارکنان جلسات منظمی داریم» با بارعاملی ۰/۷۲۴ در اولویت اول، گویه «نگرش کارکنان نسبت به کار را مورد ارزیابی قرار می‌دهیم» با بارعاملی ۰/۷۲۲ در اولویت و اهمیت دوم و گویه‌های «به عنوان مدیر سعی می‌کنم احساسات واقعی کارکنان را در مورد شغلشان پیدا کنم» و «در این شرکت، کارکنان به صورت منظم مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و درباره نیازهای مشتریان بحث می‌شود» در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند بنابراین به شرکت رادیاتور ایران پیشنهاد می‌شود: به کارکنان توجه بیشتری شود برگزاری جلسات منظم با آنها، توجه به نگرش و طرز تفکرشان، ارزیابی عملکردشان و توجیه آنان در ارتباط با مشتریان باید در اولویت قرار گیرد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه پنجم و هفتم نشان داد که قابلیت نوآوری بر عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران تأثیر معناداری می‌گذارد. همچنین قابلیت نوآوری در روابط بین مشتری مداری و عملکرد مالی شرکت رادیاتور ایران نقش میانجی دارد. باتوجه به بارهای عاملی گویه‌های متغیر قابلیت نوآوری، گویه «این شرکت در انجام کسب و کار خلاقیت دارد» با بارعاملی ۰/۷۳۵ در اولویت اول، گویه «شرکت ما اغلب ایده‌های جدید را مورد ارزیابی قرار می‌دهد» با بارعاملی ۰/۷۲۵ در اولویت و اهمیت دوم و گویه‌های «این شرکت به دنبال راه‌های جدید برای انجام کارها است» و «این شرکت محصولات و خدمات جدید و منحصر به فردی را به بازار عرضه می‌کند» و سایر موارد در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند بنابراین به شرکت رادیاتور ایران پیشنهاد می‌شود: نوآوری و خلاقیت را در انجام کسب و کارهای مربوط به خود در اولویت قرار داده و همواره ایده‌های جدید را مورد ارزیابی و سنجش قرار دهند همچنین از ایده‌های جدید استقبال کنند و برای انجام هر کار دنبال راه‌های جدید و خلاقانه باشند تا عملکرد مالی خود را بتوانند بهبود دهند.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

- شناسایی عوامل موثر بر افزایش قابلیت نوآوری در سازمان با روش‌های کیفی و کمی
- بررسی تأثیر مشتری مداری بر عملکرد مالی با نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی

منابع

1. Ahmadpour Daryani, M. (2017). Identifying the factors affecting human resources management in small and medium sized enterprises, 10(1): 1-20.
2. Almodarresi, M., Hooshmand Bagheri Gara Bolagh, M., & Gholami, F. (2021). The effect of customer orientation and customer relationship management (CRM) infrastructure capabilities on innovative behavior, 18(9), Season Autumn - Winter.
3. Cai-Hui Veronica, L., Kk, S., James, S., & Shipton, H. (2015). From customer-oriented strategy to organizational financial performance: the role of human resource management and customer-linking capability, British Journal of Management, DOI:10.1111/1467-8551.12142.
4. Dehghani Soltani M., Mohammadi, E., Hemmati, A., & Raoufi, M. (2019). The effect of customer relationship management on marketing performance by identifying the mediating role of innovation and marketing memory, Journal of Business strategies, university Shahed, 26(13), Summer & Spring.
5. Donkor, George, N., Agyekum, D., Kankam-Kwarteng, C., & Eunice, A. (2018) Innovative capability, strategic goals and financial performance of SMEs in Ghana, Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship
6. Eliassy, S., & Harsaj, F. (2015). The impact of strategic human resource management on organizational performance, 3rd National Conference on Entrepreneurship and Management of Knowledge-Based Businesses, Babolsar, Taroud Shomal Research Company, Mazandaran Comprehensive University of Applied Sciences.
7. Erkut, A., & Hande ii laloğlu, A. (2020). The impact of new generation management approaches on the firm performance: The Moderating Role of Strategic Human Resource Management Applications, Sage Open, 10(3).
8. Farhadi Kashkoli, M. (2017). Investigating the impact of the role of strategic human resource management on the financial performance of private banks in Kohkiluyeh and Boyer-Ahmad Provinces, Islamic Azad University, Gachsaran Branch.
9. Golshani, H. (2018). The effect of customer orientation on the financial performance of the company with regard to the mediating role of innovation and creative behavior, Master Thesis, Islamic Azad University, Sabzevar Branch.
10. Grisseman, U., Plank, A., & Brunner, A. (2016). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. International Journal of Hospitality Management. 347–356
11. Haislipa Vernon, J., & Richard, S. (2017). The effect of customer relationship management systems on firm performance. International Journal of Accounting Information Systems, 27, 16-29
12. Hanedaa Keiko, I. (2018). Organizational and human resource management and innovation: Research Policy, 47, 194–208.
13. Hoseinzadeh Shahri, M., & Shahini, S. (2018). The impact of dynamic capability and innovation capability on competitive advantage, 10(19), 123-141.
14. Hosseini, A., Tabassomi, A., & Dadfar, Z. (2017). Evaluating the effect of HRM functions on organizational performance, 8(29), 155-171.
15. Iqbal Chaudhry, N., Iqra, A., Zainab, A., Usman, T., & Roomi, M. A. (2019). Impact of customer-oriented strategy on financial performance with mediating role of HRM and innovation capability, Personnel Review, <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0056>
16. Ismailpour, R., Moradi, M., & Sahraei, H. (2015). Relationship between innovation capability and business performance case study: private banks of Guilan Province, 3rd International Conference on Applied Research in Management and Accounting, Tehran, Shahid Beheshti University.

17. Khanlari, A., & Rezvan Sabze, A. (2014). Examination of the relationship between organizational learning and financial performance mediated by innovation process in the industrial companies in Golpayegan, 9(4), 773-790.
18. Kheiri, M. (2016). The impact of innovation capabilities on the performance of companies, M.Sc. Thesis, Payame Noor University, Hormozgan Province.
19. Khoshghamat, K. (2018). The impact of customer relationship management systems on the performance of Neka cement company, M.Sc. Thesis in Executive Management, Islamic Azad University, Behshahr Branch.
20. Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2016). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Indus. Market. Manage.* 40, 368-375
21. Mujahed, M. (2021). The impact of customer orientation on the performance of manufacturing companies with emphasis on creativity and innovation (Case Study: Manufacturing Companies of Rasht Industrial Town), *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(55), 270-288.
22. Nasrollahi, M., Fathi, M. R., & Mirasheh, A. (2017). Investigating the effect of human resource management tools on performance with the mediating role of sustainable supply chain management, 51.
23. Parhizgar, M. M., Azizi, I., & Nowruzi Ajirloo, R. (2018). Investigating the mediating role of organizational innovation and technological innovation capabilities in the impact of knowledge management practices on company performance, *Journal of Development and Transformation Management*, 34, 63-53.
24. Pouramini, J. (2017). The impact of strategic human resource management measures on financial performance, Islamic Azad University, Marvdasht Branch.
25. Qarabaghi, V., Moghadam, A., & Rezaei, M. (2015). Investigating the impact of organizational innovation and entrepreneurship on improving organizational performance, *First International Conference on Entrepreneurship, Creativity and Innovation*, Shiraz, Kharazmi Higher Institute of Science and Technology.
26. Rafiki, S., Emir, H., Deema, A., & Razzaq, A. (2019). CRM and organizational performance: A survey on telecommunication companies in Kuwait, *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 187-205
27. Rahawi, M. (2018). Evaluating the impact of customer orientation, innovation on bank financial performance (Case Study: Bank Saderat Tehran Branches, Fifth National Conference on Applied Research in Management and Accounting, Tehran, Iran Management Association,
28. Rajabzadeh Davaseri, H. (2017). Investigating the impact of innovation strategies on company performance case study: Tide Water Company, M.Sc. Thesis, Islamic Azad University, Bandar Abbas Branch.
29. Rajapathirana, Y. H. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.
30. Safari, M. (2015). The impact of strategic planning on innovation and organizational performance in the view of employees of the south Zagros Company, M.Sc. Thesis, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Department of Management, Islamic Azad University, Marvdasht Branch.
31. Sofalchian Farhang, H., Alizadeh Abkenari, H., & Fadaei, M. (2018). The impact of organizational innovation through process and product innovation capabilities on the performance of manufacturing companies, 10(2), 80-75.
32. Seyed Bagheri, S. Sh. (2017). Investigating the relationship between customer orientation and financial performance of the company considering the mediating role of innovative behavior and creativity and innovation (Manufacturing Companies Located in Aq Qala Industrial Town), Hakim Jorjani Higher Education Thesis.

33. Sheikhan, A. K., & Dostian, R. (2014). The impact of market orientation, organizational innovation and competitiveness on financial performance and banking market performance, The First National Conference on Marketing Opportunities and Challenges.
34. Tayebeh, N. (2017). Given the relationship between innovation performance on financial performance variables intermediary market performance and yield, Journal of Textile Science and Technology, 6(2), 37-42.
35. Terho, H., Eggert, A., Hass, A., & Ulga, W. (2015). How sales strategy translate into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling, industrial marketing management, 45, 12-21.
36. Valmohammadi (2017). Customer relationship management, innovation and performance, International Journal of Innovation Science.
37. Wang, Q., Zhao, X., & Voss, C. (2016). Customer orientation and innovation: A comparative study of manufacturing and service firms. International Journal of Production Economics, 171, 221-230.
38. Ziggers, G.W., & Henseler, J. (2016). The reinforcing effect of a firm's customer orientation and supply-base orientation on performance, Industrial Marketing Management.

