

## اثر پیچیدگی استراتژیک بر کارآمدی مدیریت مالی و درآمد در بازاریابی و عملکرد سازمانی؛ مورد مطالعه: شهرداری شهرستان خوی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۱۷

کد مقاله: ۹۵۵۲۳

عفت خراسانی پور<sup>\*۱</sup>

### چکیده

امروزه رقابت شدید کسب و کار و درآمدزایی، مقررات دولتی، رویه جهانی شدن، افزایش تقاضای مشتریان و خدمات جایگزین، فشار زیادی بر شرکت ها، شهرداری ها و... وارد کرده است که با به کارگیری اثرات استراتژی بازاریابی و پایدار نمودن منابع مالی پایدار در شهرداری ها می توان به کارآمدی در مدیریت مالی و درآمد و بهبود عملکرد سازمانی دست یافت. روش تحقیق تحلیلی و توصیفی و از نوع همبستگی است و از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی بوده که سعی در بررسی و تحلیل اثر پیچیدگی استراتژیک بر کارآمدی مدیریت مالی و درآمد در بازاریابی و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری شهرستان خوی) دارد. جامعه آماری پژوهش از بین کلیه کارکنان، مدیران، و متخصصان مرتبط با این حوزه در شهرداری شهرستان خوی ۱۸۰ نفر انتخاب شد. جهت دستیابی دقیق تر به موضوع پژوهش و همچنین جهت تعیین نمونه از فرمول کوکران، حجم نمونه آماری به ۱۲۰ نفر انتخاب گردید و در ادامه از پرسشنامه نیل و رز (۲۰۱۸) در رابطه با موضوع پژوهش استفاده شد. برای اندازه گیری روایی و پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ بهره گرفته شده که پایایی پژوهش را تایید می کند. به منظور تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از نرم افزارهای آماری SPSS و PLS3 در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. بر اساس یافته های پژوهش تمامی فرضیات اثبات می گردد که آن هم نشان دهنده تأثیرپذیری اثر پیچیدگی استراتژیک بر کارآمدی مدیریت مالی و درآمد در بازاریابی و عملکرد سازمانی در شهرداری شهرستان خوی می باشد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت مالی، درآمد، بازاریابی، پیچیدگی استراتژیک، عملکرد سازمانی، شهرداری، شهرستان خوی.

۱- کارشناس ارشد مدیریت دولتی- مالی، کارشناس امور مالی و درآمد شهرداری خوی، خوی، ایران.

در چند سال گذشته، تامین مالی شهرداری به دلیل چالش‌های بسیاری از جمله نیاز به صرفه‌جویی و افزایش بهره‌وری شهرداری، تجمیع شهرداری‌ها و کاهش یارانه‌های دولتی به شهرداری‌ها تحت فشار بوده است. علاوه بر این، تغییرات در پایه مالیات شهرداری، رکود اقتصادی و بحران بانکی در ابتدای سال مالی و رکود اقتصادی جدید و مستمر فشار بر تامین مالی شهرداری را افزایش داده است. اما با این وجود، آنچه ظاهر شده است فشار مداوم برای دستیابی به پس‌انداز و درآمدزایی پایدار، افزایش بهره‌وری، معرفی هزینه‌های خدمات، و افزایش خصوصی سازی خدمات شهری است (Lumijärvi & Leponiemi, 2022, p.1). مدیریت مالی در قلب مدیریت منابع مالی - درآمد قرار دارد (کلمن و کول، ۲۰۱۷؛ دیکینز و همکاران، ۲۰۱۸؛ پینگار و ویلیریخت، ۲۰۰۹). آینده بهترین سازمان‌ها در مدیریت مالی به استراتژی مناسب و کارآمدی مدیریت مالی و درآمد در بازاریابی و عملکرد سازمانی نهفته است (Vohra & Dhillon, 2014؛ Waweru & Hgugi, 2014). شیوه‌های مدیریت مالی مجموعه‌ای از رویه‌های استاندارد توسعه‌یافته برای رسیدگی به گزارش‌های مالی، بودجه‌بندی و سایر عملیات‌های مربوط به وجوه شرکت است (احمد و موانگی، ۲۰۲۲؛ راس و همکاران، ۲۰۱۶). شیوه‌های مدیریت مالی با تأثیرگذاری بر کارایی عملکرد و موفقیت، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد (Erambo, 2017؛ Dittenhofer, 2018). با این حال، علی‌رغم شواهدی که نشان می‌دهد ارتباط مطلوبی بین شیوه‌های مدیریت مالی و نتایج سازمانی وجود دارد، مکانیسم‌هایی که از طریق آن رویه‌های مدیریت مالی بر عملکرد تأثیر می‌گذارند به طور قابل توجهی کمتر ارائه شده‌اند (Akpan et al., 2022؛ Boisjoly, 2020؛ Musah, 2018). شایستگی‌های سازمانی مانند نوآوری، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی ناشی از شناخت جمعی یا حس سازی است. مزیت رقابتی پایدار از ظرفیت شرکت برای جذب موفقیت‌آمیز، مذاکره و سرمایه‌گذاری بر روی پیچیدگی‌های محیط خود ناشی می‌شود. بازاریابی از طریق گردآوری، انتشار، تفسیر و ذخیره فعالیت‌هایی که به دنبال درک و عمل بر محیط هستند، نقش کلیدی در تلاش‌های معنادار سازمان ایفا می‌کند (سینکولا، ۱۹۹۴). در این نقش، بازاریابی به طور بالقوه لنزی را شکل می‌دهد که سازمان از طریق آن موقعیت استراتژیک خود را درک می‌کند و در نتیجه، اقدامات انجام شده در پاسخ به آن را درک می‌کند. این پژوهش در نظر دارد تا فرضیات مطرح شده را بررسی و اثبات نماید که فرضیه اول اثر پیچیدگی استراتژیک بر استراتژی بازاریابی شهرداری تأثیر مثبت و معنادار دارد. فرضیه دوم اثر پیچیدگی استراتژیک بر عملکرد سازمانی شهرداری تأثیر مثبت و معنادار دارد. فرضیه سوم اثر پیچیدگی استراتژیک بر عملکرد مبتنی بر کارایی در شهرداری تأثیر مثبت و معنادار دارد. فرضیه چهارم اثر پیچیدگی استراتژیک بر عملکرد مبتنی بر مدیریت مالی - درآمد در شهرداری تأثیر مثبت و معنادار دارد.

## ۲- پیشینه پژوهش

ترجمی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد بازاریابی کارآفرینانه با رویکرد مدل خودسازماندهی پرداخته‌اند که نتایج نشان می‌دهد سازمان‌ها برای اینکه بتوانند در محیط رقابتی و پیچیده امروزی به موفقیت نائل شوند باید با تکیه بر ابزارهایی مختلف خود را مجهز به قابلیت‌ها و توانمندی‌هایی سازند تا تمایز را برای آنان نسبت به رقبای ایجاد نمایند (ترجمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۷۷۸). نانا کوکو اوتو (Nana Kweku Otoo, 2024, p.1). شطرنجی (۱۴۰۲)، به تأثیر جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته است که یافته‌ها نشان می‌دهد به عنوان نشانه‌های ارزشمندی برای ذینفعان و تصمیم‌گیرندگان شرکت‌های کوچک و متوسط در توسعه سیستم‌های مدیریت مالی روشن و فعال برای تضمین رقابت، پایداری، دوام و شایستگی‌های مالی عمل خواهد کرد (Nana Kweku Otoo, 2024, p.1). شطرنجی (۱۴۰۲)، به تأثیر جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی و فرهنگ یادگیری در بین کارکنان شهرداری‌های استان گیلان پرداخته است که یافته‌ها حاکی از آن است که استراتژی بازاریابی بر عملکرد سازمانی و فرهنگ یادگیری در بین کارکنان شهرداری‌های استان گیلان تأثیر معناداری دارد (شطرنجی، ۱۴۰۲: ۱۵۲۹). مشیراحشام و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی به بررسی تأثیر الگوی تدوین استراتژی مدیریت هزینه‌ها بر عملکرد مالی پرداخته‌اند که نتایج پژوهش نشان داد که تمامی متغیرهای تحقیق بر عملکرد مالی بانک صادرات تأثیرگذار است (مشیراحشام و همکاران، ۱۳۹۵: ۱). رضایی و همکاران (۱۳۹۹)، به تحلیل و بررسی هم‌راستایی بازاریابی الکترونیکی با استراتژی کلان سازمان‌های بازرگانی پرداخته‌اند که یافته‌ها نشان داد که همسویی بازاریابی الکترونیکی و استراتژی‌های کلان سازمان ضروری است (رضایی و همکاران، ۱۳۹۹: ۳۹). مهدویان و همکاران (۲۰۱۴)، بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر عملکرد مدیران شهرداری مشهد در پیش‌گرفته‌اند که نتایج به دست آمده از پژوهش نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک در بین مدیران شهرداری شهر مشهد از سطح قابل‌قبولی برخوردار بوده و تمامی عوامل تفکر استراتژیک باعث بهبود عملکرد آنها شده است (مهدویان و همکاران، ۲۰۱۴: ۶۷۹). نیکنام و همکاران (۱۴۰۰)، به ارزیابی تأثیر سیستم اطلاعاتی استراتژیک بر عملکرد شرکت با میانجی‌گری جهت‌گیری استراتژیک پرداخته‌اند. سیستم اطلاعاتی استراتژیک، هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم (از طریق جهت‌گیری استراتژیک) بر عملکرد شرکت تأثیر معنی‌داری می‌گذارد. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد شرکت تأثیر معنی‌داری می‌گذارد (نیکنام و همکاران، ۱۴۰۰: ۸۹). گینه‌ویزن و نجابت (۲۰۲۱)، سیاست شهرداری‌ها در زمینه نوآوری و معرفی بازار در انرژی پایدار: تمرکز بر شرکت‌های فناوری جوان محلی است. مشارکت در

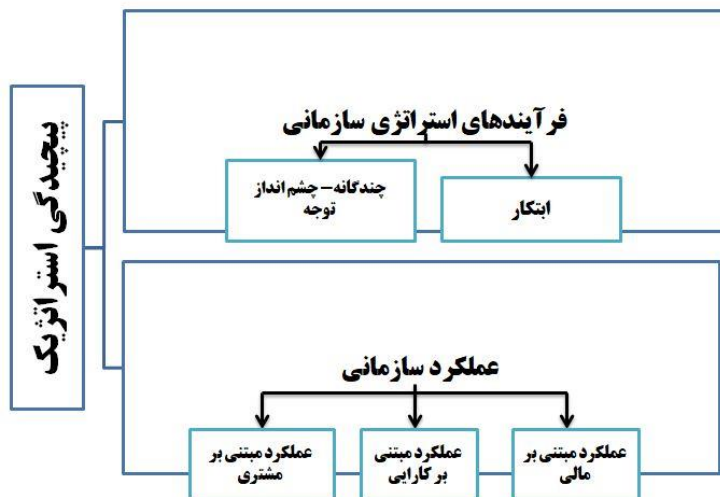
سازمان‌های حرفه‌ای استارت‌آپ باعث بهبود وضعیت می‌شود، که نشان می‌دهد سطح شهرداری در تغییرات انتقالی با توجه به فناوری جدید امیدوارکننده است. در مقابل، انتقال انرژی از طریق خوشه‌سازی منطقه‌ای، شامل سطوح مختلفی از وابستگی متقابل عملکردی، مقیاس سرزمینی، شبکه‌سازی و حاکمیت است که باعث پیچیدگی و عدم اطمینان چندگانه می‌شود. به نظر نمی‌رسد که همه شهرداری‌ها (بزرگ) بتوانند به شیوه‌ای امیدوارکننده عمل کنند، با این حال، تحقیقات تجربی زیادی باید انجام شود (Geenhuizen & Nejabat, 2021, p.1). صمد و همکاران (۲۰۱۸)، در بررسی اثرات مدیریت استراتژیک و فرهنگ سازمانی بر سرانه سازمانی به این نتیجه رسیده‌اند که عملکرد سازمان‌های دولتی تحت تأثیر فرهنگ سازمانی، ابعاد تدوین و اجرای استراتژی قرار دارد. فرهنگ سازمانی به عنوان محرک‌ترین پیش‌بینی‌کننده عملکرد سازمانی ظاهر شد. این مطالعه با برخی مفاهیم برای عمل و تئوری به پایان می‌رسد (Samad et al., 2018, p.1363). پوپووا و رودنکو (۲۰۲۱)، در استراتژی‌های بازاریابی مدرن برای توسعه سرزمینی: سطح ایالتی و شهری، سازمان‌های بخش دولتی باید با مفاهیمی مانند تقسیم بندی بازار و موقعیت یابی بازار، آمیخته بازاریابی و ابزارهای آن آشنا باشند، زیرا حتی در جایی که رقابتی از جانب بخش خصوصی وجود ندارد، چنین سازمان‌هایی مجبور به رقابت با یکدیگر هستند (Popova & Rudenko, 2021, p.1). نیل و روس (۲۰۰۶)، تأثیر پیچیدگی استراتژیک بر استراتژی بازاریابی و عملکرد سازمانی را دنبال نموده‌اند که نتایج حاصل از نمونه‌ای از توزیع کنندگان عمده فروشی چهار گروه استراتژیک را نشان می‌دهد که بر اساس درجه پیچیدگی استراتژیک آنها متفاوت است. نتایج از این گزاره حمایت می‌کند که پیچیدگی استراتژیک یک قابلیت سازمانی است که امکان ایجاد استراتژی موثرتر و تولید عملکرد برتر شرکت را فراهم می‌کند (Neill & Rose, 2006, p.1). عارف منش و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی به بررسی تأثیر ترتیب ورود به بازار و جهت‌گیری‌های استراتژیک بر عملکرد مالی شرکت پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش حاکی از تأثیر مستقیم ترتیب ورود به بازار بر اساس اتخاذ نوع جهت‌گیری‌های استراتژیک بر عملکرد مالی است، به طوری که شرکت‌های پیرو اولیه با استفاده از استراتژی تمایز بازاریابی و شرکت‌های تازه وارد در استفاده از استراتژی رهبری هزینه عملکرد موفقی بر اساس معیارهای بازده دارایی و بازده فروش دارند، همچنین اتخاذ استراتژی تمایز نوآورانه برای شرکت‌های پیشگام و پیرو اولیه تأثیر مثبت و معناداری با معیار بازده دارایی به منزله معیار اندازه‌گیری عملکرد مالی شرکت دارد (عارف منش و همکاران، ۱۳۹۹: ۵۹).

### ۳- مبانی نظری پژوهش

#### ۳-۱- اثر پیچیدگی استراتژیک

کلمه استراتژی از کلمه یونانی (stratego) مرکب از (stratos) به معنای ارتش و (eGo) به معنای رهبر می‌باشد (مارتین ریوس و کیوانو، ۲۰۱۹). استراتژی یعنی اینکه کاری که دیگران انجام می‌دهند را با منابع کمتر (کارا تر) انجام دهیم و کارهایی انجام دهیم که هیچ‌کس غیر از ما انجام نمی‌دهد. پیاده‌سازی استراتژی باید دستورالعمل‌های خاصی را در اختیار مدیران قرار دهد و در عین حال انعطاف‌پذیری کافی برای بهره‌برداری از فرصت‌های نوین، کاهش مخاطرات غیرمنتظره و سازگاری با شرایط محیطی را برای آنان فراهم کند. استراتژی‌های پیچیده به ویژه استراتژی‌هایی که شامل برنامه‌های کامل هستند، دستورالعمل‌های دقیقی دارند اما از نظر میزان انعطاف‌پذیری در اجرا ضعف‌های متعددی دارند (نیلچی و فرهادیان، ۱۳۹۹؛ نوروزی، ۱۴۰۱: ۱۵). تحقیقات شناختی به دنبال کشف این موضوع است که سازمان‌ها چگونه محیط خود را درک می‌کنند و در مورد آن عمل می‌کنند، به ویژه از طریق استفاده از نظریه طرحواره (پریکه و همکاران، ۲۰۱۸). طرح‌واره‌ها با عمل به عنوان ساختارهای جستجوی اطلاعات که اطلاعات را می‌پذیرند و کنش را هدایت می‌کنند، بر تفسیر تأثیر می‌گذارند (آرمون منش و پورخورشید، ۱۴۰۰). جهت‌گیری استراتژیک به عنوان طرح‌واره‌ای عمل می‌کند که به طور انتخابی و فعال تجربه را تغییر می‌دهد و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا محیط را راهنمایی و درک کنند (گلابچی کوچه باغ و چراغی، ۱۴۰۰). یک مسئله اساسی برای محققان درک و توضیح رفتار سازمانی مربوط به به کارگیری منابع بازاریابی برای مزیت رقابتی است. برای پرداختن به این موضوع، این مطالعه با بررسی پیچیدگی استراتژیک سازمان یا توانایی یکپارچه‌سازی همزمان چندین حوزه محیطی، دیدگاهی شناختی را در نظر می‌گیرد. سازمان‌ها می‌توانند به دنبال جذب تنوع در تفسیر محیط خود با داشتن تفاسیر متعدد و احتمالاً متضاد باشند یا درک را به یک بازنمایی واحد کاهش دهند (Boisot & Child, 1999). معناسازی مؤثر سازمانی مستلزم بهره‌برداری از حوزه‌های متعدد و ترکیب خواسته‌های هر یک از این حوزه‌ها در پاسخ به تغییرات محیط است. سازمان نه تنها باید به بازار (مشتریان و رقبای خود) توجه کند، بلکه باید به قابلیت‌های داخلی خود (مانند ایجاد ارزش و قابلیت‌های ارائه آن) و تغییرات در محیط کلان خود (مانند تغییرات در فضای اجتماعی) توجه کند. نیروهای فنی، اقتصادی و قانونی که بر سازمان تأثیر می‌گذارند، سازمان‌های پیچیده استراتژیک محیط خود را به روشی چند بعدی تفسیر می‌کنند و هر بعد را با دستیابی به نتایج سازمانی مرتبط می‌کنند (Streufer & Swezey, 1986). برای انطباق با یک محیط، تنوع درونی یک سیستم باید با محیط آن مطابقت داشته باشد یا از آن فراتر رود (اشبی، ۱۹۵۶). تحقیقات با استفاده از دیدگاه شناختی به دنبال کشف چگونگی درک سازمان‌ها و عملکرد آنها در محیط‌هایشان است، به ویژه از طریق استفاده از نظریه طرحواره (لایلز و شونک، ۱۹۹۲؛ والش، ۱۹۸۸-۱۹۹۵). طرحواره‌ها با عمل به عنوان ساختارهای جستجوی اطلاعات که اطلاعات را می‌پذیرند و کنش را هدایت می‌کنند، بر تفسیر تأثیر می‌گذارند (نیسر و

همکاران، ۱۹۷۶). پیوند بین استراتژی و شناخت بر اساس طرحواره هایی است که تصمیم گیرندگان دارند (بار، ۱۹۹۸؛ دفت و ویک، ۱۹۸۴؛ پراهالاد و بتیس، ۱۹۸۶). و جهت گیری استراتژیک یک سازمان شاخصی است که نشان می دهد کدام جنبه های زیست محیطی سازمان معتقد است می تواند مزیت رقابتی ایجاد کند (دی و ندونگادی، ۱۹۹۴). بنابراین، یک جهت گیری استراتژیک به عنوان یک طرح وارده عمل می کند که به طور انتخابی و فعالانه تجربه را تغییر می دهد و سازمان ها را قادر می سازد تا محیط را هدایت کنند و درک کنند (شکل ۱).



شکل ۱- نمودار اثرات پیچیدگی استراتژیک بر فرآیندهای استراتژی بازاریابی و عملکرد سازمانی

### ۳-۲- استراتژی بازاریابی

استراتژی در واقع بیان اهداف و برخی آرمان ها و تعیین روش رسیدن به آن ها است و استراتژی را ایجاد مزیت رقابتی بی نظیر برای تمایز سازمان از رقبای خود می دانند (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۲). استراتژی در سازمان ها در سه سطح؛ نگاه، کسب و کار و عملیاتی دسته بندی می شوند که در این میان راهبردهای اصولی برای سازمان ها یا شرکت ها استفاده از ساختار خدمات فناوری اطلاعات، افزایش تجهیزات فناوری، پیگیری توسعه و آموزش نیروی انسانی است. تفکر استراتژیک حافظ منافع ذینفعان و پایدارسازی کسب و کارهای حوزه مدیریت منابع مالی و درآمد می باشد (بالداساره و همکاران، ۲۰۱۷). استراتژی های بازاریابی وسیله ای برای پاسخ گویی سازمان به موقعیت های رقابتی بوده و چارچوب های موجود در این زمینه به کمک ایجاد ارتباط بین بخش های استراتژیک سازمانی و عوامل برون سازمانی، تسهیل گر عملکرد موثر سازمان خواهد آمد و می تواند به ایجاد و توسعه مهارت و دانش در سازمان، تمرکز بر نیازهای مشتریان، تسهیل فرایند کسب اطلاعات و فعالیت در محیط پویای بازار کمک کند (شافعی، ۱۳۹۱: ۸۲). بازاریابی فرایند شناسایی نیازهای بازار و تامین آن ها در بلندمدت در جهت رفاه اجتماعی شهروندان و سازمان ها و توسعه آن می باشد. استراتژی بازاریابی باید همراستا با بخش های درونی و بیرونی سازمان، شرکت و... باشد تا روشی مناسب و بهینه برای ترویج و محصولات آن در پیش گیرد (رینی، ۲۰۱۴). بازاریابی از طریق اعمال فناوری های دیجیتال، بازاریابی الکترونیکی نامیده می شود و به شکل های متنوع از قبیل بازاریابی اینترنتی، دیجیتال و تحت وب سایت ها و به صورت آنلاین اجرا می شود. بازاریابی به صورت الکترونیکی عبارت است از به کار گرفتن کانال های الکترونیکی ارتباط با مشتریان به منظور نشر و انتشار پیام های بازاریابی و الکترونیکی است که اداره ارتباط متقابل بین مشتری و سازمان در یک محیط پیشرفته رسانه ای به منظور کسب سود می باشد. رسانه های اجتماعی در حیطه بازاریابی همانند راه اندازی فناوری در شهرداری ها و سوق به سمت شهرداری های الکترونیکی برای کسب و کارها و درآمدزایی است که آن هم به نحو مطلوب و مناسب تر که هم شهرداری و بساری از شرکت ها برای ترفیحات خارجی، بازاریابی، مدیریت مشتری و مالی و درآمد و... هدایت می شوند و به عنوان کانال ارتباطی با بیرون محسوب می شود (سئو و پارک، ۲۰۱۸). ساخت استراتژی بازاریابی شامل فرآیندهایی است که هم شامل شکل گیری و هم اجرای استراتژی می شود (منون و همکاران، ۱۹۹۹). این مطالعه دو جنبه از استراتژی بازاریابی را بررسی می کند: در نظر گرفتن چند دیدگاه و بداهه پردازی. در نظر گرفتن دیدگاه چندگانه به عنوان توانایی ترکیب همزمان تعاریف متعدد مشکل، جایگزین ها و معیارهای انتخاب در هنگام توسعه یک استراتژی بازاریابی تعریف می شود. پیچیدگی استراتژیک (تمرکز بر ابعاد چندگانه در محیط) پایه و اساس درگیر شدن در بررسی دیدگاه های چندگانه (بررسی اطلاعات متنوع و در نظر گرفتن جایگزین های متعدد) را هنگام تصمیم گیری فراهم می کند. اگرچه این دو ارتباط نزدیک دارند، پیچیدگی استراتژیک جهت گیری یا تمرکز کلی شرکت را بررسی می کند، در حالی که بررسی دیدگاه چندگانه فرآیندی را بررسی می کند که توسط آن یک شرکت استراتژی بازاریابی خود را توسعه می دهد (میلر و همکاران، ۱۹۹۸).

جدول ۱- انواع استراتژی بازاریابی، مأخذ: نگارنده، ۱۴۰۳

ردیف	انواع استراتژی بازاریابی	مفهوم و کاربرد	عوامل تأثیرگذار
۱	استراتژی بازاریابی شبکه ای	بازاریابی شبکه ای شامل شناخت، ایجاد، عضویت و تقویت انواع شبکه ها برای استفاده از انواع مزیت های خود به منظور گسترش فرصت ها، پاسخگویی به انتظارات و بهبود دستاوردها می باشد(کازاگران، ۲۰۱۸).	فرهنگ شبکه، مدیریت شبکه، همکاری و سازگاری، هماهنگی گروهی و...
۲	استراتژی بازاریابی گذار	بازاریابی گذار، به مدیریت تغییر و تحول برای گذار از بازاریابی جاری و موجود به بازاریابی آینده و مطلوب جهت ماندگاری در صحنه رقابت اشاره می نماید(گیسی و همکاران، ۲۰۱۸).	آشنایی با ممیزی و مدیریت تحول؛
۳	استراتژی بازاریابی اکتشافی	استراتژی بازاریابی اکتشافی شامل تلاش و کنکاش برای کشف، ایجاد و عرضه ارزش از طریق ارتباط با بازار و مشتریان، شناخت تقاضای پنهان و ارزش از دید مشتریان می باشد(نیلچی و فرهادیان، ۱۳۹۹).	مدیریت تحقیق و توسعه، شم و شهود و تصورات و خیال پردازی، مدیریت ارتباط با مشتری و در نهایت ایده پردازی است(مرادی و خلیل نژاد، ۱۴۰۰).
۴	استراتژی بازاریابی سر آمد	بازاریابی سر آمد شامل دستیابی به کمال بهره وری بازاریابی از طریق بازاریابی انسان مدار و بازاریابی همگانی جهت دستیابی به شایستگی های جهانی می باشد(چاودوری و همکاران، ۲۰۲۰).	انسان مداری، همگانی، ثمر بخش و بی نظیر و...
۵	استراتژی بازاریابی بدون مرزه	بازاریابی بدون مرز انجام فعالیت های بازاریابی با حذف مرزهای زمان، مکان، محصول و بازار و بازاریابی جهانی را شامل می شود(کین و همکاران، ۲۰۱۸).	وجه اشتراکی در بازاریابی صادرات بین المللی، بومی و جهانی و...
۶	استراتژی بازاریابی ابراز شده	بازاریابی ابراز شده از حساس بودن در آمادگی و واکنش نشأت می گیرد و در برگیرنده دو استراتژی بازاریابی معکوس و بلادرنگ می باشد(فری، ۲۰۱۸).	حساس بودن در آمادگی و واکنش زود هنگام؛
۷	استراتژی بازاریابی یکسان	استراتژی بازاریابی یکسان به علت اقتصادی بودن طرفداران زیادی دارد زیرا هر چه خط تولید محدودتر باشد هزینه های تولید و نگهداری محصولات موجود و همچنین هزینه های مربوط به حمل و نقل کاهش می یابد(کارابا و مددو، ۲۰۱۸).	به حداقل رساندن هزینه های تبلیغاتی، عدم راه اندازی خرده بازاری و پایین نگه داشتن هزینه های فعالیت های بازرگانی؛
۷	استراتژی بازاریابی تفکیکی	عملکرد و کاربرد استراتژی بازاریابی تفکیکی بیش از بازاریابی یکسان در افزایش فروش موثر است ولی در مقابل هزینه ها را نیز افزایش می دهد به همین دلیل نمی توان گفت این استراتژی کامل و مطلوب است(لیو و آتواهنه گیما، ۲۰۱۸).	افزایش حجم فروش؛ فعالیت در چند خرده بازار یا همه خرده بازارهای یک بازار، و...
۸	استراتژی بازاریابی تمرکزی	در بازاریابی یکسان یا تفکیکی شرکت فعالیت خود را به کل بازار معطوف می دارد(رافعی و بهنیا، ۱۴۰۰).	به جای تاکید بر سهم کوچکی از بازاری بزرگ، سهم بزرگی از بازاری کوچک را در حوزه فعالیت خود قرار می دهند.

### ۳-۳- مدیریت استراتژیک مالی و درآمدی شهرداری ها

مدیریت مالی و درآمد شهرداری ها یا مدیریت هزینه رویکردی است که تصمیمات برنامه ریزی و کنترلی را عینیت می بخشد و مجموعه اقداماتی است که مدیریت برای تامین رضایتمندی مشتریان، همراه با کنترل و کاهش مستمر هزینه ها و در حین حال افزایش درآمدهای پایدار در شهرداری ها انجام می دهد. پایه و اساس مدیریت هزینه، ارائه کالا و خدمات به صورت عالی به مشتریان است. هدف اصلی مدیریت هزینه، شناخت، جمع آوری، اندازه گیری، طبقه بندی و گزارش اطلاعاتی است که ممکن است در تصمیم گیری مدیران تأثیرگذار باشد(رضایی و احمدپور، ۱۳۸۹: ۲۰). مدیریت استراتژیک که به وسیله آن مدیران سازمان های خود را به سمت هدف استراتژیک هدایت می کنند، می تواند به همان اندازه که در شهرداری ها مهم باشد، در کسب و کارها نیز حائز اهمیت باشد. مدیریت عملکرد استراتژیک اهمیت ویژه ای دارد که بر اهمیت اجرای استراتژی در شهرداری ها نیز

تاکید زیادی دارد. شهرداری‌ها باید بتوانند عوامل موفقیت، به‌ویژه ناملموس را شناسایی کنند که باعث می‌شود شهرداری به یک عامل موفق و متفاوت تبدیل شود (RYLKOVÁ, 2017, p.49). رویکرد مدیریت استراتژیک بر مبنای تعامل مدیران در همه سطوح سازمانی و کسب و کار تأکید نموده و نتایج رفتاری مشخصی را به همراه دارد که مشخصه نظام تصمیم‌گیری مشارکتی است به همین علت بررسی تشخیص و ارزیابی دقیق تأثیر فرموله کردن استراتژی بر عملکرد سازمان و یا کسب و کار اغلب نیازمند مجموعه‌ای از معیارهای مالی و غیره می‌باشد که اثربخشی مدیران را مورد ارزیابی قرار می‌دهند (نوروزی، ۱۴۰۱: ۱۸؛ کاستیو و همکاران، ۲۰۱۸). ساختن یک استراتژی بازاریابی شامل فرآیندهایی است که هم شامل شکل‌گیری و هم اجرای استراتژی می‌شود و دو جنبه از استراتژی بازاریابی را دنبال می‌کند (لی، ۲۰۲۱):

- در نظر گرفتن چندین دیدگاه؛

- بداهه‌سازی سازمانی؛

#### ۴- روش تحقیق

تحقیق حاضر به صورت تحلیلی و توصیفی انجام پذیرفته و از نوع همبستگی است. همچنین به منابع و متون معتبر کتابخانه‌ای، استنادی و شبکه جهانی اینترنت نیز ارجاع شده است و از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی بوده که سعی در بررسی و تحلیل اثر پیچیدگی استراتژیک بر کارآمدی مدیریت مالی و درآمد در بازاریابی و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری شهرستان خوی) دارد. جامعه آماری پژوهش از بین کلیه کارکنان، مدیران، و متخصصان مرتبط با این حوزه در شهرداری شهرستان خوی انتخاب شد که تعداد آنها ۱۸۰ نفر می‌باشد. جهت دستیابی دقیق‌تر به موضوع پژوهش و همچنین جهت تعیین نمونه از فرمول کوکران، حجم نمونه آماری به ۱۲۰ نفر انتخاب گردید و در ادامه از پرسشنامه نیل و رز (۲۰۱۸) در رابطه با موضوع پژوهش استفاده شد. برای اندازه‌گیری روایی و پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ بهره گرفته شده که پایایی پژوهش را تایید می‌کند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از نرم افزارهای آماری SPSS و PLS3 در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد.

#### ۵- بحث و یافته‌های پژوهش

استراتژی یک واحد کاری مانند سازمان‌ها و شرکت‌ها، برنامه‌ای است که خطوط راهنمای رفتار کاری واحد را در سطح کلانی بازگو می‌کند. در این مطالعه عملکرد سازمانی بر اساس ابعاد مختلف مشتری، کارایی و مالی مورد قضاوت قرار می‌گیرد. دی و ندونگادی (۱۹۹۴) استدلال می‌کنند که چگونه یک سازمان عملکرد را ارزیابی می‌کند به مدل ذهنی کاری مدیران آن بستگی دارد. تمرکز بر یک بعد واحد، مانند تمرکز بر یک استراتژی واحد، اغلب شرکت را از عملکرد خوب در ابعاد مختلف باز می‌دارد (واکر و روکرت، ۱۹۸۷). در مقابل، ادغام چند بعد باید راهبردهای جامع و انطباقی را ایجاد کند که بهتر با محیط سازگار باشد. بنابراین، انتظار می‌رود سازمان‌های پیچیده استراتژیک به نتایج عملکرد مثبت در حوزه‌های مشتری، کارایی و مالی دست یابند. شهرستان خوی به عنوان مهد تمدن ۶۰۰۰ ساله که در سالنامه‌های آشوریان به نام خویه وه، در تورات به نام حویه، در کتاب العالم من المشرق الی المغرب (ستوده، ۱۳۶۲) با نام خویه، آمده و در سال ۲۵۰ هـ ق آیین خرداد در کتاب المسالک الممالک (اصطخری، ۱۳۴۰) با نام کنونی خوی از آن یاد می‌کنند. شهرستان خوی در ناحیه شمال غربی استان با جمعیت ۳۷۰۰۷۲ نفر، به مرکزیت شهر خوی، در فاصله ۱۶۰ کیلومتری از مرکز استان قرار دارد (طی آخرین تقسیمات کشوری به دو شهرستان خوی، به مرکزیت خوی و چابپاره به مرکزیت قره ضیاءالدین تفکیک شده است). شهر در موقعیت جغرافیایی ۴۴ درجه و ۲۸ دقیقه طول جغرافیایی و ۳۸ درجه و ۵۶ دقیقه عرض جغرافیایی واقع شده و اختلاف ساعت شهر خوی با تهران ۲۵ دقیقه و ۳۴ ثانیه است یعنی ساعت ۱۲ ظهر خوی ساعت ۱۲ و ۲۵ دقیقه و ۳۴ ثانیه تهران است. وسعت آن در محدوده طرح تفصیلی و توسعه و عمران منقضی شده ۱۰۵۰ هکتار و با در نظر گرفتن ساخت و سازهای پیرامونی خارج از محدوده بالغ بر ۱۴۲۲ هکتار است (شهری و اصغری شیوه، ۱۳۹۷). جامعه آماری پژوهش از بین کلیه کارکنان، مدیران، و متخصصان مرتبط با این حوزه در شهرداری شهرستان خوی که تعداد آنها ۱۸۰ نفر می‌باشد، انتخاب شد. جهت دستیابی دقیق‌تر به موضوع پژوهش، و جهت تعیین نمونه از فرمول کوکران و حجم نمونه آماری ۱۲۰ نفر انتخاب شد که ادامه پژوهش به تجزیه و تحلیل آماری داده‌های به دست آمده بر اساس حجم نمونه و فرضیات پرداخته می‌شود.

جدول ۲- آمار توصیفی جنسیتی انتخابی کارکنان و مدیران و متخصصان در شهرداری

ردیف	جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
۱	مرد	۸۶	۷۱/۳
۲	زن	۳۴	۲۸/۷
۳	جمع	۱۲۰	۱۰۰

جدول ۳- آمار توصیفی سن انتخابی کارکنان و مدیران و متخصصان در شهرداری

ردیف	سن (سال)	فراوانی	درصد فراوانی
۱	زیر ۲۵	۲۴	۱۹/۳
۲	۲۶-۴۰	۴۶	۳۸/۴
۳	۴۱ تا ۶۰	۳۴	۲۹/۴
۴	۶۰ به بالا	۱۶	۱۲/۹
۵	جمع	۱۲۰	۱۰۰

جدول ۴- آمار توصیفی تحصیلات انتخابی کارکنان و مدیران و متخصصان در شهرداری

ردیف	تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
۱	زیر فوق دیپلم	۱۴	۱۱/۶
۲	کارشناسی	۳۶	۲۹/۸
۳	کارشناسی ارشد	۶۴	۵۳/۹
۴	دکتری	۶	۴/۷
۵	جمع	۱۲۰	۱۰۰

بار عاملی بر اساس روش سنجش اعتبار سازه ای و با کمک نرم افزار SmartPLS3 تحلیل عاملی ابعاد پژوهش انجام شد و بر اساس قرارداد آماری مقادیر بار عاملی بایستی بالاتر از ۰/۴ باشند، که بر اساس خروجی بدست آمده از نرم افزار تایید شده و روایی و پایایی آلفای کرونباخ و ترکیبی بدین شکل می باشد.

جدول ۵- شاخص های برازندگی روایی و پایایی آلفای کرونباخ و ترکیبی

متغیر	آلفای کرونباخ	AVE (>0/5)	ترکیبی (>0/7)
اثر پیچیدگی استراتژیک	۰/۷۳۳	۰/۵۱۳	۰/۸۰۱
عملکرد سازمانی	۰/۷۲۰	۰/۵۴۳	۰/۸۲۵
عملکرد مبتنی بر کارایی	۰/۷۳۹	۰/۶۸۳	۰/۸۴۵
عملکرد مبتنی بر مدیریت مالی - درآمد	۰/۷۳۷	۰/۸۶۰	۰/۷۸۵

جدول ۶- معیار Fornell-Larcker

عملکرد مبتنی بر مدیریت مالی - درآمد	عملکرد مبتنی بر کارایی	عملکرد سازمانی	پیچیدگی استراتژی بازاریابی
۰/۹۵۴	۰/۸۶۵	۰/۹۸۸	۰/۸۶۶

در بررسی معیار Larcker-Fornell نشان داده شد که بر این اساس مقادیر موجود درروی قطر اصلی ماتریس واریانس (AVE) از تمامی مقادیر نشان داده شده موجود در جدول بزرگتر است که این امر نیز نشان می دهد همبستگی شاخص ها با سازه وابسته به درستی انجام شده و مورد تایید است. فرضیه اول اثر پیچیدگی استراتژیک بر استراتژی بازاریابی شهرداری تاثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول ۷- فرضیه اول اثر پیچیدگی استراتژیک بر استراتژی بازاریابی شهرداری

نتیجه	سطح معناداری	سطح معناداری مطلوب	آماره t	خطای استاندارد	ضریب مسیر	متغیر
تأیید	۰/۰۰۰	P<0/05	۱۵/۲۴۳	۰/۰۴۸	۰/۷۴۵	پیچیدگی استراتژیک

فرضیه دوم اثر پیچیدگی استراتژیک بر عملکرد سازمانی شهرداری تاثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول ۸- فرضیه دوم اثر پیچیدگی استراتژیک بر عملکرد سازمانی شهرداری

نتیجه	سطح معناداری	سطح معناداری مطلوب	آماره t	خطای استاندارد	ضریب مسیر	متغیر
تأیید	۰/۰۰۰	P<0/05	۲۷/۳۲۲	۰/۰۳۰	۰/۸۵۴	عملکرد سازمانی

فرضیه سوم اثر پیچیدگی استراتژیک بر عملکرد مبتنی بر کارایی در شهرداری تاثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول ۹- فرضیه سوم اثر پیچیدگی استراتژیک بر عملکرد مبتنی بر کارایی در شهرداری

نتیجه	سطح معناداری	سطح معناداری مطلوب	آماره t	خطای استاندارد	ضریب مسیر	متغیر
تأیید	۰/۰۱۷	P<0/05	۲/۴۰۳	۰/۳۱۲	۰/۷۵۱	عملکرد مبتنی بر کارایی

فرضیه چهارم اثر پیچیدگی استراتژیک بر عملکرد مبتنی بر مدیریت مالی- درآمد در شهرداری تاثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول ۱۰- فرضیه چهارم پیچیدگی استراتژیک بر عملکرد مبتنی بر مدیریت مالی- درآمد در شهرداری

نتیجه	سطح معناداری	سطح معناداری مطلوب	آماره t	خطای استاندارد	ضریب مسیر	متغیر
تأیید	۰/۰۰۰	P<0/05	۶/۳۷۴	۰/۱۱۰	۰/۷۰۶	عملکرد مبتنی بر مدیریت مالی- درآمد

## ۶- نتیجه گیری

هدف پژوهش سعی در بررسی و تحلیل اثر پیچیدگی استراتژیک بر کارآمدی مدیریت مالی و درآمد در بازاریابی و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری شهرستان خوی) می باشد. جامعه آماری پژوهش ۱۸۰ نفر از بین کلیه کارکنان، مدیران، و متخصصان مرتبط با این حوزه در شهرداری شهرستان خوی می باشد. جهت تعیین نمونه از فرمول کوکران و جهت دستیابی دقیق تر به موضوع پژوهش حجم نمونه آماری به ۱۲۰ نفر تقلیل پیدا کرد و در ادامه از پرسشنامه نیل و رز (۲۰۱۸) استفاده شد. برای اندازه گیری روایی و پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ بهره گرفته شده که پایایی پژوهش را تأیید می کند. به منظور تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از نرم افزارهای آماری SPSS و PLS3 در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. بر اساس یافته های پژوهش تمامی فرضیات اثبات می گردد که آن هم نشان دهنده تأثیرپذیری اثر پیچیدگی استراتژیک بر کارآمدی مدیریت مالی و درآمد در بازاریابی و عملکرد سازمانی در شهرداری شهرستان خوی می باشد. لذا مقدار آماره (t) در مسیر فرضیه اول بزرگتر از ۲,۵۷ هست، می توان چنین بیان نمود که در سطح اطمینان ۹۹,۹۹ درصد و سطح خطای ۰,۰۱، اثر پیچیدگی استراتژیک بر استراتژی بازاریابی تاثیر مثبت و معنادار دارد. مقدار آماره (t) در مسیر فرضیه دوم بزرگتر از ۲,۵۷ هست، می توان چنین بیان نمود که در سطح اطمینان ۹۹,۹۹ درصد و سطح خطای ۰,۰۱، اثر پیچیدگی استراتژیک بر عملکرد سازمانی شهرداری تاثیر مثبت و معنادار دارد. مقدار آماره (t) در مسیر فرضیه سوم بزرگتر از ۱,۹۶ هست، می توان چنین بیان نمود که در سطح اطمینان ۹۶ درصد و سطح خطای ۰,۰۵، اثر پیچیدگی استراتژیک بر عملکرد مبتنی بر کارایی در شهرداری تاثیر مثبت و معنادار دارد. مقدار آماره (t) در مسیر فرضیه چهارم بزرگتر از ۲,۵۷ هست، می توان چنین بیان نمود که در سطح اطمینان ۹۹,۹۹ درصد و سطح خطای ۰,۰۱، اثر پیچیدگی استراتژیک بر عملکرد مبتنی بر مدیریت مالی- درآمد در شهرداری تاثیر مثبت و معنادار دارد.

## منابع

- آرمون منش، زینب و پورخورشید، حسن؛ (۱۴۰۰)، نقش فرهنگ سازمانی و سیستم های اطلاعاتی در کارکرد حسابداری مدیریت استراتژیک، چهارمین همایش بین المللی دانش و فناوری هزاره سوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران، تهران. <https://civilica.com/doc/1236586>
- اصطخری، ابواسحاق ابراهیم؛ (۱۳۴۰)، مسالک و ممالک، با تصحیح ایرج افشار، چاپ اول، تهران: بنگاه ترجمه و نشر کتاب. <https://www.gisoom.com/book/11421085>
- ترحمی، علیرضا؛ عدالتیان شهریاری، جمشید و کاکائی، حمید؛ (۱۴۰۰) تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد بازاریابی کارآفرینانه با رویکرد مدل خودسازماندهی، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال پنجم، شماره ۸۳، صص ۷۹۰-۷۷۸. <http://www.majournal.ir>
- رافعی، مهدی و بهنیا، بردیا؛ (۱۴۰۰)، شناسایی و بررسی عوامل موثر در تدوین استراتژی بازاریابی محصولات و خدمات در حوزه امنیت سایبری، هشتمین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران. <https://civilica.com/doc/1257054>
- رضایی، فرزین و احمدپور، مهدی؛ (۱۳۸۹)، تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر متغیر های حسابداری، تحقیقات حسابداری، دوره ۲، شماره ۷، صص ۳۳-۲۰. <https://ensani.ir/fa/article/journal/61>



۶. رضایی، محسن؛ علی احمدی، علیرضا؛ حسینی، میرزا حسن و امینی، محمدتقی؛ (۱۳۹۹)، هم راستایی بازاریابی الکترونیکی با استراتژی کلان سازمان های بازرگانی، مدیریت سازمان های دولتی، دوره ۸، شماره ۲، پیاپی ۳۰، صص ۵۴-۳۹. <https://www.sid.ir/journal/1354/fa>
۷. ستوده، منوچهر؛ (۱۳۶۲)، حدود العالم من الشرق الی المغرب (۳۷۲ ه. ق.) تهران: نشر کتابخانه طهوری. <https://eliteraturebook.com/authors/books/1215>
۸. شافعی، رضا؛ (۱۳۹۱)، مطالعه تاثیرپذیری استراتژی های حضور در بازار از نگرش های مدیریتی و رابطه آن ها با انتخاب الگوی سنجه های بازاریابی در شرکت های تولیدی صنعتی، فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، سال دوم، شماره چهارم، شماره پیاپی ۷، صص ۱۰۴-۸۲. [https://nmrj.ui.ac.ir/?\\_action=export&rf=risc&rc=17636](https://nmrj.ui.ac.ir/?_action=export&rf=risc&rc=17636)
۹. شهری، رضا؛ اصغری شیوه، ستار؛ (۱۳۹۷)، بررسی تأثیرات گردشگری برای رسیدن به توسعه پایدار شهری (مورد مطالعه: شهرستان خوی)، فصلنامه پژوهش های نوین علوم جغرافیایی، معماری و شهرسازی، سال دوم، شماره پانزدهم، صص ۲۱-۴۷. <https://civilica.com/doc/936585>
۱۰. شطرنجی، مهدی؛ (۱۴۰۲)، تاثیر جهت گیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی و فرهنگ یادگیری در بین کارکنان شهرداری های استان گیلان، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال هفتم، شماره ۸۸، صص ۱۵۴۰-۱۵۲۹. <http://www.majournal.ir>
۱۱. عارف منش، زهره؛ انصاری سامانی، حبیب و زارعی الوندی، سعید؛ (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر ترتیب ورود به بازار و جهت گیری های استراتژیک بر عملکرد مالی شرکت، نشریه علمی کاوش های مدیریت بازرگانی، سال دوازدهم، شماره بیست و سوم، صص ۸۳-۵۹. <https://civilica.com/doc/1130326>
۱۲. غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا؛ (۱۳۹۲)، استراتژی اثربخش، تهران: انتشارات فرا. <https://www.gisoom.com/search/book/nasher-3489>
۱۳. گلابچی کوچه باغ، حمیدرضا و چراغی، معصومه؛ (۱۴۰۰)، بررسی تاثیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان، چهارمین همایش بین المللی دانش و فناوری هزاره سوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران، تهران. <https://civilica.com/doc/1236701>
۱۴. مشیراحشام، مرجان؛ طوطیان، صدیقه و میرعرب بیگی، علیرضا؛ (۱۳۹۵)، تاثیر الگوی تدوین استراتژی مدیریت هزینه ها بر عملکرد مالی، چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، برلین - آلمان. <https://www.sid.ir/seminar/121/fa>
۱۵. مرادی، حنا و خلیل نژاد، شهرام؛ (۱۴۰۰)، نحوه رویارویی مدیران زن با پیچیدگی های اجرای تصمیمات استراتژیک، ششمین کنفرانس بین المللی تحقیقات بین رشته ای در مدیریت، حسابداری و اقتصاد در ایران، تهران. <https://civilica.com/doc/1275577>
۱۶. نیکنام، منوچهر؛ قربانی فاراب، محمدتقی و سیدعلی جانلو، محمدحسین؛ (۱۴۰۰)، ارزیابی تأثیر سیستم اطلاعاتی استراتژیک بر عملکرد شرکت با میانجی گری جهت گیری استراتژیک، دوماهنامه بررسی های بازرگانی، سال نوزدهم، شماره ۱۱۰، صص ۱۰۶-۸۹. <https://www.noormags.ir/view/fa/citation/ris/1856035>
۱۷. نیلچی، مسلم و فرهادیان، علی؛ (۱۳۹۹)، مطالعه رابطه بین مالکیت مدیریت استراتژیک با رفتار پیش بینی سود و پیچیدگی سازمانی شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، هفدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران. <https://civilica.com/doc/1162006>
۱۸. نوروزی، محسن؛ (۱۴۰۱)، اثر پیچیدگی استراتژیک بر استراتژی بازاریابی و عملکرد سازمانی در شهرداری تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، گرایش: مدیریت پیشرفته و توسعه شهری و روستایی، استاد راهنما: دکتر محمد شاه حسینی، دانشگاه پیام نور مرکز سمنان. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/2e8f767e1bbcb7727f117f3252272ad8/search/e9313cd6e97dff412faf8c4a9a846cea>
19. Ahmed, A.Y. and Mwangi, L.W. (2022), "Working capital management and financial performance of small and medium enterprises in Garissa County, Kenya", International Journal of Current Aspects in Finance, Banking and Accounting, Vol. 4 No. 1, pp. 56-71. <https://doi.org/10.35942/ijcfa.v4i1.229>
20. Ashby WR. An Introduction to Cybernetics. London7 Chapman and Hall; 1956. <https://philarchive.org/s/William%20Ross%20Ashby>
21. Akpan, I.J., Udoh, E.A.P. and Adebisi, B. (2022), "Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the

- COVID-19 pandemic”, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol.34 No.2, pp. 123-140. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1820185>
22. Boisjoly, R.P., Conine, T.E. Jr. and McDonald, I.V.B.M. (2020), “Working capital management: financial and valuation impacts”, *Journal of Business Research*, Vol. 108, pp. 1-8. <https://doi.org/10.1108/XJM-09-2023-0192>
  23. Barr PS. (1998). Adapting to unfamiliar environmental events: a look at the evolution of interpretation and its role in strategic change. *Organ Sci* 1998;9(6):644 – 69. <https://DOI:10.1287/orsc.9.6.644>
  24. Baldassarre, B., Calabretta, G., Bocken, N. & Jaskiewicz, T. (2017). “Bridging sustainable business model innovation and user driven innovation. A process for sustainable value proposition design”. *J. cleaner Production*. 147.175-185.
  25. Boisot M, Child J. (1999). Organizations as adaptive systems in complex environments: the case of China. *Organ Sci* 1999;10(3):237– 52. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.237>
  26. Casagrande, C. (2018). Digital marketing strategies in the china fashion market: the diesel brand case study. [https://thesis.unipd.it/browse?type=author&authority=ist10527&\\_lang=it](https://thesis.unipd.it/browse?type=author&authority=ist10527&_lang=it)
  27. Coleman, S. and Cohn, R. (2017), “Non-profit organization’s use of financial leverage: evidence from the 2013 national survey of organisations finances”, *Journal of Business Entrepreneurship*, Vol. 12 No. 3, pp. 81-98.
  28. Carrabba, M., & Madeddu, P. (2018). Current strategies for the manufacture of small size tissue engineering vascular grafts. *Frontiers in bioengineering and biotechnology*, 6, 41. <https://doi.org/10.3389/fbioe.2018.00041>
  29. Castillo, V. E., Bell, J. E., Rose, W. J., & Rodrigues, A. M. (2018). Crowdsourcing last mile delivery: strategic implications and future research directions. *Journal of Business Logistics*, 39(1), 7-25. <https://doi.org/10.1111/jbl.12173>
  30. Deakins, D., Logan, D. and Steele, L. (2018), *The Financial Management Of Non-Profit Organisations, Certified Accountants Educational Trust, London*. <https://researchportal.hw.ac.uk/en/publications/the-financial-management-of-the-small-enterprise>
  31. Daft RL, Weick KE. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Acad Manage Rev* 1984;9(2):284 – 95. [https://www.researchgate.net/publication/238747177\\_Toward\\_A\\_Model\\_of\\_Organizations\\_As\\_Interpretation\\_Systems](https://www.researchgate.net/publication/238747177_Toward_A_Model_of_Organizations_As_Interpretation_Systems)
  32. Day GS, Nedungadi P. Managerial representations of competitive advantage. *J Mark* 1994;58(April):31– 44. <https://doi.org/10.2307/1252267>
  33. Foray, D. (2018). Smart specialization strategies as a case of mission-oriented policy: a case study on the emergence of new policy practices. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 817-832. <https://doi.org/10.1093/icc/dty030>
  34. Erambo (2017), “Financial management practices and firm performance of SMEs in Busia Town, Kenya”, *International Journal of Management and Commerce Innovations*, Vol. 4 No. 2, pp. 303-310. [www.researchpublish.com](http://www.researchpublish.com)
  35. Geenhuizen, M.V. & Nejabat, R., (2021). Municipalities’ Policy on Innovation and Market Introduction in Sustainable Energy: A Focus on Local Young Technology Firms. *Energies* 2021, 14, 1094. <https://doi.org/10.3390/en14041094>
  36. Gibbs, C., Guttentag, D., Gretzel, U., Yao, L., & Morton, J. (2018). Use of dynamic pricing strategies by Airbnb hosts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. [https://www.researchgate.net/publication/321198671\\_Use\\_of\\_dynamic\\_pricing\\_strategies\\_by\\_Airbnb\\_hosts](https://www.researchgate.net/publication/321198671_Use_of_dynamic_pricing_strategies_by_Airbnb_hosts)
  37. Musah, A., Gakpetor, E.D. and Portia, P. (2018), “Financial management practices, firm growth and profitability of small and medium scale enterprises (SMEs)”, *Information Management and Business Review*, Vol. 10 No. 506, pp. 25-37. <https://doi.org/10.22610/imbr.v10i3.2461>
  38. Martín-Rios, C., & Ciobanu, T. (2019). Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges. *Tourism Management*, 70, 218-229. [https://www.researchgate.net/publication/327558144\\_Hospitality\\_innovation\\_strategies\\_An\\_analysis\\_of\\_success\\_factors\\_and\\_challenges](https://www.researchgate.net/publication/327558144_Hospitality_innovation_strategies_An_analysis_of_success_factors_and_challenges)
  39. Mahdavian, M. Mirab, V.R. & Haghshenas, F., (2014). A study of the impact of strategic thinking on the performance of Mashhad municipal managers. *Management Science Letters* 4 (2014) 679–690. <http://www.growingscience.com/msl>
  40. Miller CC, Burke LM, Glick WH. (1998). Cognitive diversity among upper echelon executives: implications for strategic decision processes. *Strateg Manage J* 1998;19:39 – 58. <https://www.jstor.org/stable/i355628>
  41. Menon A, Bharadwaj SG, Adidam PT, Edison SW. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *J Mark* 1999;63(2):18 – 40.

- [https://www.researchgate.net/publication/276944192\\_Antecedents\\_and\\_Consequences\\_of\\_Marketing\\_Strategy\\_Making\\_A\\_Model\\_and\\_a\\_Test](https://www.researchgate.net/publication/276944192_Antecedents_and_Consequences_of_Marketing_Strategy_Making_A_Model_and_a_Test)
42. Neill, S. & Rose, G.M. (2006). The effect of strategic complexity on marketing strategy and organizational performance. *Journal of Business Research*, Volume 59, Issue 1, January 2006, Pages 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.12.001>
  43. Nana Kweku Otoo, F., (2024). Assessing the influence of financial management practices on organizational performance of small and medium-scale enterpr. *XIMB Journal of Management*. <https://www.emerald.com/insight/0973-1954.htm>
  44. Neisser U. *Cognition and Reality*. (1976). San Francisco W.H. Freeman and Company. <https://www.google.com/search?tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22Ulric+Neisser%22>
  45. Kane, G. M., Bakker, C. A., & Balkenende, A. R. (2018). Towards design strategies for circular medical products. *Resources, Conservation and Recycling*, 135, 38-47. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.07.030>
  46. Lumijärvi, I. & Leponiemi, U., (2022). The adaptation of strategic management in municipalities. [https://www.researchgate.net/publication/358357315\\_The\\_adaptation\\_of\\_strategic\\_management\\_in\\_municipalities](https://www.researchgate.net/publication/358357315_The_adaptation_of_strategic_management_in_municipalities)
  47. Lyles MA, Schwenk CR. (1992). Top management, strategy, and organizational knowledge structures. *J Manag Stud* 1992;29(2):155– 74. <https://DOI:10.1111/j.1467-6486.1992.tb00658.x>
  48. Li, R. (2021). Shift in Consumer Goods Marketing Strategy Network Economy. *Frontiers in Economics and Management*, 2(8), 109-112. [https://www.airitilibrary.com/Common/Click\\_Doi?DOI=10.6981%2fFEM.202108\\_2\(8\).0018](https://www.airitilibrary.com/Common/Click_Doi?DOI=10.6981%2fFEM.202108_2(8).0018)
  49. Liu, W., & Atuahene-Gima, K. (2018). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based assets. *Industrial Marketing Management*, 73, 7-20. [https://www.researchgate.net/publication/322911103\\_Enhancing\\_product\\_innovation\\_performance\\_in\\_a\\_dysfunctional\\_competitive\\_environment\\_The\\_roles\\_of\\_competitive\\_strategies\\_and\\_market-based\\_assets](https://www.researchgate.net/publication/322911103_Enhancing_product_innovation_performance_in_a_dysfunctional_competitive_environment_The_roles_of_competitive_strategies_and_market-based_assets)
  50. Pinegar, J. and Wilbricht, L. (2009). “What managers think of capital structure theory”, *Financial Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 82-91. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url>
  51. Popova, T. & Rudenko, V., (2021). Modern Marketing Strategies for Territorial Development: State and Municipal Level. *SHS Web of Conferences* 93, 05014. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219305014>
  52. Prahalad CK, Bettis RA. (1986). The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strateg Manage J* 1986;7:485 – 501. <https://www.jstor.org/stable/i342469>
  53. Patidar, R., Agrawal, S., & Pratap, S. (2018). Development of novel strategies for designing sustainable Indian agri-fresh food supply chain. *Sādhanā*, 43(10), 1-16. [https://www.researchgate.net/publication/324731171\\_Development\\_of\\_Novel\\_Strategies\\_for\\_Designing\\_Sustainable\\_Indian\\_Agri-fresh\\_Food\\_Supply\\_Chain](https://www.researchgate.net/publication/324731171_Development_of_Novel_Strategies_for_Designing_Sustainable_Indian_Agri-fresh_Food_Supply_Chain)
  54. Ross, S.A., Westerfield, R.W., Jordan, B. and Roberts, G. (2016), *Corporate Finance*, McGraw-Hill Ryerson.
  55. RYLKOVÁ, Z. (2017). MUNICIPAL STRATEGIC MANAGEMENT AND PERFORMANCE. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, Issue 11: 49-57. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url>
  56. Rainey, M. M. (2014). “Internal marketing of the Patent Information team in the corporate environment”. *World Patent in Formation*, 36, 16-21. <https://independent.academia.edu/AmericanJournal>
  57. Seo, E, J. & Park, j. w. (2018). “Study on the effects of social media marketing activities on brand equity and customer response in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 66, 36-41. <https://www.sciencedirect.com/science/journal/09696997>
  58. Sinkula JM. Market information processing and organizational learning. *J Mark* 1994;58(1):35 – 45. <https://link.springer.com/siteEdition/link?id=siteedition-academic-link>
  59. Samad, S. Alghafis, R. & Al-Zuman, A., (2018). Examining the effects of strategic management and organizational culture on organizational performance. *Management Science Letters* 8 (2018) 1363–1374 <http://www.growing-science.com/msl>
  60. Streufert S, Swezey RW. (1986). *Complexity, Managers, and Organizations*. Orlando (FL)7 Academic Press; 1986. <https://doi.org/10.1177/014920639702300305>
  61. Vohra, P.S. and Dhillon, J.S. (2014), “Best financial practices lead financial performance of SMEs”, *International Journal of Accounting and Financial Management Research*, Vol. 4 No. 3, pp. 5-16. <https://independent.academia.edu/TJPRCPublication>

62. Waweru, C. and Hgugi, K. (2014), "Influence of financial management practices on the performance of micro and small enterprises in Kenya", *European Journal of Business Management*, Vol. 1 No. 11, pp. 141-161. <http://www.ejobm.org/>
63. Walker OC, Ruekert RW. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *J Mark* 1987;51(July):15– 33. <https://www.scirp.org/>
64. Walsh JP. (1988). Selectivity and selective perception: an investigation of managers' belief structures and information processing. *Acad Manage J* 1988; 31(4):873 – 96. <https://www.scirp.org/>
65. Walsh JP. (1995). Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane. *Organ Sci* 1995;6(3):280 – 321. <https://www.scirp.org/>