



Journal of Operations Management
Vol. 5, No. 18, Summer 2025

Proposing a Model of the Impact of Entrepreneurial Strategic Thinking on Customer Relationship Quality with the Mediating Role of Participatory Culture



<https://doi.org/10.82372/jom.2025.1224359>

Jafar Beikzad¹
Maryam Razmjou²
Omid Saleki Motlag³

Extended Abstract

Introduction

Given the rapid developments in the insurance industry, including intensified competition, the adoption of new technologies, regulatory changes, and increasing customer expectations, improving customer relationship quality has become a major challenge for insurance organizations. Customer satisfaction and loyalty can no longer be achieved solely through basic services; they require a deep understanding of customer needs, anticipation of market changes, and the ability to respond quickly and creatively to environmental dynamics. Sustainable competitive advantage in insurance companies largely depends on their ability to manage customer interactions, innovate in services, and strengthen a participatory culture, which fosters long-term relationships and enhances customer trust. However, in Iran's insurance industry—particularly in East Azerbaijan Province—limited attention has been given to an integrated framework emphasizing entrepreneurial strategic thinking and participatory culture. The central research question is whether entrepreneurial strategic thinking, mediated by participatory culture, has a significant effect on customer relationship quality.

Literature Review

۱. Department of Public Administration, Bon. C., Islamic Azad University, Bonab, Iran (Corresponding Author). beikzad.jafar@iau.ac.ir

۲. Ph.D., Research Group, Andishkademasaal, Tehran, Iran. maryamrazmjou93@gmail.com

۳. Master of Business Administration, Bon. C., Islamic Azad University, Bonab, Iran. omidsaleki10@gmail.com

Entrepreneurial strategic thinking is a critical individual and organizational capability that enables decision-makers to adopt a long-term perspective, integrate creativity with analytical reasoning, and align limited resources with emerging opportunities in dynamic and competitive environments. Through this cognitive framework, organizations can anticipate environmental changes, design adaptive strategies, and pursue sustainable growth and value creation. In parallel, customer relationship quality reflects the effectiveness of interactions between organizations and customers and is determined by factors such as clarity, transparency, consistency, and responsiveness to customer needs, which shape customers' perceptions, trust, and satisfaction. A participatory culture further strengthens these processes by fostering shared values, open communication, collaboration, and active involvement of organizational members in decision-making and problem-solving, thereby enhancing organizational flexibility, innovation, and the effectiveness of customer-oriented strategies.

Research Methodology

The present study is applied in terms of purpose and descriptive–correlational in terms of methodology. The statistical population consisted of 154 employees of Iran Insurance Company in East Azerbaijan Province, from whom 110 participants were selected using Cochran's formula through simple random sampling. Data were collected using three standardized questionnaires: the Entrepreneurial Strategic Thinking questionnaire by Shirkouh et al. (2012), the Customer Relationship Quality questionnaire by Gardio and Moreno (2011), and the Participatory Culture questionnaire by Sui López et al. (2014). Data analysis was conducted using structural equation modeling with SmartPLS software (version 3). The validity of the instruments was assessed through face (symbolic) and convergent validity, which were confirmed by experts, and reliability was evaluated using Cronbach's alpha.

Results

The findings of the study indicate that entrepreneurial strategic thinking has a significant positive effect on both customer relationship quality ($\beta=0.600$, $t=11.111$, $p<0.000$) and participatory culture ($\beta = 0.744$, $t=15.598$, $p < 0.000$). Furthermore, participatory culture also significantly influences customer relationship quality ($\beta=0.340$, $t=5.941$, $p<0.000$). The mediating role of participatory culture in the relationship between entrepreneurial strategic thinking and customer relationship quality was confirmed using the Sobel test

($z = 5.566$, $p < 0.000$). These results suggest that participatory culture not only directly enhances customer relationship quality but also serves as a key mechanism through which entrepreneurial strategic thinking affects the quality of customer interactions in Iran Insurance management in East Azerbaijan Province

Discussion and Conclusion

The findings highlight the importance of combining entrepreneurial strategic thinking with a participatory organizational culture to enhance organizational performance in the insurance sector. They suggest that forward-looking and innovative thinking is most effective when supported by collaborative practices and active employee involvement, creating an environment conducive to trust, satisfaction, and long-term customer relationships. These insights emphasize that developing both cognitive and cultural capacities within organizations is key to achieving sustainable competitive advantage.

Conflict of Interest

The authors of this article declared no conflict of interest regarding the authorship or publication of this article.

Keywords: Entrepreneurial Strategic Thinking, Customer Relationship Quality, Participatory Culture.





فصلنامه مدیریت عملیات

سال پنجم، شماره ۱۸، تابستان ۱۴۰۴

ارائه مدل تأثیر تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری با نقش

میانجی فرهنگ مشارکتی



<https://doi.org/10.82372/jom.2025.1224359>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۲۱

جعفر بیگزاد^۱

مریم رزمجو^۲

امید سالکی مطلق^۳

چکیده:

هدف این پژوهش تأثیر تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری با نقش میانجی فرهنگ مشارکتی می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی-پیمایشی بوده است. جامعه آماری کارکنان مدیریت بیمه ایران استان آذربایجان شرقی بودند که حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۱۱۰ نفر برآورد و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه استاندارد بود. فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای PLS نسخه ۳ و SPSS با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. نتایج نشان داد که تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری و فرهنگ مشارکتی تأثیر دارد. همچنین تأثیر فرهنگ مشارکتی بر کیفیت ارتباط با مشتری تأیید شد و نتیجه گرفته شد فرهنگ مشارکتی در تأثیر تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری نقش میانجی ایفا می‌کند.

واژگان کلیدی:

تفکر استراتژیک کارآفرینانه، کیفیت ارتباط با مشتری، فرهنگ مشارکتی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ نویسنده مسئول، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران beikzad.jafar@iaua.ac.ir

^۲ دکتری تخصصی، گروه پژوهشی، اندیشکده نظام مسائل حکمرانی کشور، تهران، ایران maryamrazmjou93@gmail.com

^۳ کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران omidsaleki10@gmail.com

۱- مقدمه

در دنیای پویای کسب و کار امروزی، سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی و رشد پایدار نیازمند رویکردهای نوآورانه و راهبردی هستند. یکی از این رویکردها، تفکر استراتژیک کارآفرینانه است (اکبری و همکاران، ۱۴۰۲). این نوع تفکر، سازمان‌ها را از رویکردهای سنتی و ایستا فراتر برده و آن‌ها را به سمت نوآوری، انعطاف‌پذیری و بهره‌برداری از ظرفیت‌های موجود برای خلق ارزش‌های جدید سوق می‌دهد (صابری و رحیمی، ۱۴۰۲). در واقع، تفکر استراتژیک کارآفرینانه نه تنها بر کشف و استفاده از فرصت‌های بازار تأکید دارد، بلکه توانایی سازمان در مدیریت عدم قطعیت و ایجاد مزیت رقابتی پایدار را نیز تقویت می‌کند (القرشی^۱، ۲۰۲۴).

در این میان، کیفیت ارتباط با مشتری به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت سازمان‌ها مطرح است. مشتریان به عنوان مهم‌ترین ذی‌نفعان سازمان، نقش اساسی در بقای کسب و کارها ایفا می‌کنند (نباتی‌پور و صارمی‌نیا، ۱۴۰۲). کیفیت ارتباط با مشتری فراتر از ارائه محصولات و خدمات باکیفیت بوده و شامل ایجاد تعاملات مؤثر، پاسخگویی سریع، شفافیت در ارتباطات و تلاش برای درک نیازهای مشتریان در تمامی مراحل تعامل است (کیم و یو^۲، ۲۰۲۴). کیفیت بالای ارتباط با مشتری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا درک بهتری از انتظارات بازار داشته و با ارائه راهکارهای متناسب، ارزش پیشنهادی خود را بهبود بخشند (کاوند و همکاران، ۱۴۰۳).

از سوی دیگر، ایجاد و تقویت فرهنگ مشارکتی در سازمان می‌تواند نقش مهمی در تسهیل فرایندهای کارآفرینانه و بهبود کیفیت ارتباط با مشتری داشته باشد. فرهنگ مشارکتی محیطی را فراهم می‌آورد که در آن کارکنان به طور فعال در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دارند، ایده‌ها و پیشنهادهای آن‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد و همکاری بین واحدهای مختلف سازمان تقویت می‌شود (هاشم‌پور و همکاران، ۱۴۰۳). در چنین فضایی،

^۱ AlQershi

^۲ Kim & Yeo

کارکنان احساس مسئولیت بیشتری نسبت به اهداف سازمان داشته و با انگیزه بیشتری در جهت تحقق استراتژی‌های سازمانی گام برمی‌دارند (سلطانقلی و همکاران، ۱۴۰۲). علاوه بر این، فرهنگ مشارکتی موجب بهبود ارتباطات داخلی و افزایش هم‌افزایی میان بخش‌های مختلف سازمان شده که این امر به طور غیرمستقیم بر کیفیت تعاملات سازمان با مشتریان نیز تأثیرگذار خواهد بود (جنکینز و جی^۱، ۲۰۲۴).

با توجه به تحولات سریع و مستمر در صنعت بیمه، از جمله رقابت فزاینده میان شرکت‌ها، ورود فناوری‌های نوین، تغییرات مقرراتی و افزایش انتظارات متنوع مشتریان، ایجاد ارتباط مؤثر با مشتری و ارتقای کیفیت این ارتباط به یکی از چالش‌های کلیدی و استراتژیک سازمان‌های بیمه‌ای تبدیل شده است. سازمان‌های بیمه‌ای با این واقعیت مواجه‌اند که رضایت و وفاداری مشتریان دیگر تنها از طریق ارائه خدمات پایه‌ای حاصل نمی‌شود، بلکه مستلزم درک دقیق نیازها، پیش‌بینی تغییرات بازار و توانایی پاسخگویی سریع و خلاقانه به نیازهای متغیر مشتریان است. در چنین شرایطی، توانایی شرکت‌های بیمه در توسعه مزیت رقابتی پایدار به شدت وابسته به ظرفیت آن‌ها در مدیریت تعاملات مشتری، نوآوری در خدمات و ایجاد فرهنگ سازمانی مشارکتی است، چرا که این عوامل زمینه‌ساز شکل‌گیری روابط بلندمدت، افزایش اعتماد مشتری و بهبود عملکرد کلان سازمانی می‌شوند. به عبارت دیگر، مسأله اصلی پژوهش در این است که در صنعت بیمه ایران، به ویژه در استان آذربایجان شرقی، چارچوب یکپارچه‌ای برای هدایت و بهبود کیفیت ارتباط با مشتری، با تمرکز بر تفکر استراتژیک کارآفرینانه و فرهنگ مشارکتی، وجود ندارد و پژوهش حاضر درصدد پر کردن این شکاف علمی و عملی است. بر این اساس هدف کلی پژوهش حاضر ارائه مدل تأثیر تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری با نقش میانجی فرهنگ مشارکتی در مدیریت بیمه ایران استان آذربایجان شرقی می‌باشد. بنابراین پژوهش حاضر در پی پاسخ‌گویی به این سؤال است که آیا تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری با نقش میانجی فرهنگ مشارکتی تأثیرگذار است؟

¹ Jenkins & Jie

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- مبانی نظری پژوهش

تفکر استراتژیک کارآفرینانه: تفکر استراتژیک کارآفرینانه به عنوان یکی از مهم‌ترین شایستگی‌های فردی و سازمانی، نقشی اساسی در موفقیت کسب‌وکارهای نوآورانه ایفا می‌کند (القرشی، ۲۰۲۴). در این نوع تفکر، کارآفرین تنها به اجرای ایده یا اداره فعالیت روزمره بسنده نمی‌کند، بلکه تلاش می‌کند از منظر بلندمدت به شرایط محیطی و روندهای کلان بنگرد و جایگاه کسب‌وکار خود را در آینده‌ای متغیر و رقابتی ترسیم نماید (شیک و همکاران^۱، ۲۰۲۴). تفکر استراتژیک کارآفرینانه در حقیقت توانایی پیوند دادن منابع محدود، تغییرات سریع بازار و فرصت‌های نهفته در محیط است تا مسیر توسعه‌ای شکل گیرد که نه تنها پاسخگوی نیازهای کنونی باشد، بلکه توان سازگاری با تحولات آینده را نیز داشته باشد (الزغول و همکاران^۲، ۲۰۲۳). در تعریف دقیق‌تر، تفکر استراتژیک کارآفرینانه فرآیندی ذهنی و تحلیلی است که در آن کارآفرین با استفاده از توانایی‌های شناختی و خلاقانه خود، تصویر روشنی از آینده مطلوب ترسیم می‌کند و سپس با شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و روندهای محیطی، چارچوبی برای تصمیم‌گیری‌های کلان و خرد خود ایجاد می‌نماید (کیهانی^۳، ۲۰۲۳). بدین ترتیب، می‌توان گفت که تفکر استراتژیک کارآفرینانه یک چارچوب ذهنی پویا است که به کارآفرین کمک می‌کند با ترکیب خلاقیت و تحلیل منطقی، آینده را نه به عنوان یک رخداد نامعلوم، بلکه به مثابه فرصتی برای رشد و ارزش‌آفرینی طراحی و مدیریت نماید (میلر و همکاران^۴، ۲۰۲۴).

کیفیت ارتباط با مشتری: کیفیت ارتباط با مشتری مفهومی است که به ماهیت و نحوه تعاملات میان سازمان و مشتریان اشاره دارد و نشان می‌دهد این تعاملات تا چه اندازه با انتظارات و ادراک مشتریان همخوانی دارد (کورنیان و همکاران^۵، ۲۰۲۵). کیفیت

¹ Shaik et al

² Alzghoul et al

³ Keyhani

⁴ Miller et al

⁵ Kurniawan et al

ارتباط را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌ها تعریف کرد که بیانگر میزان شفافیت، صداقت، پیوستگی و انسجام در تعاملات میان دو طرف است. این ویژگی‌ها تعیین می‌کنند که مشتری ارتباط خود با سازمان را چگونه درک کند و چه برداشتی از آن داشته باشد (کاندرا و همکاران^۱، ۲۰۲۳). در تعریف دقیق‌تر، کیفیت ارتباط با مشتری بر میزان وضوح و درستی پیام‌ها، توجه به نیازهای مشتری و توانایی سازمان در ایجاد تعامل سازنده استوار است. از این منظر، کیفیت ارتباط با مشتری یک معیار ذهنی و ادراکی نیز محسوب می‌شود، زیرا در نهایت این مشتری است که سطح مطلوبیت تعامل را بر اساس ادراک خود از رفتار و پیام‌های سازمان ارزیابی می‌کند (کاوند و همکاران، ۱۴۰۳). به طور کلی، مفهوم کیفیت ارتباط با مشتری به عنوان یک بنیان نظری و تعریف آن به عنوان یک بیان عملی و کاربردی مکمل یکدیگرند و در کنار هم امکان می‌دهند که ماهیت این پدیده به صورت دقیق و قابل فهم بررسی گردد (ایجوما و همکاران^۲، ۲۰۲۴).

فرهنگ مشارکتی: فرهنگ مشارکتی به عنوان یکی از ابعاد کلیدی سازمان‌ها و گروه‌های اجتماعی، نقش مهمی در ایجاد تعامل، همدلی و همکاری میان اعضا ایفا می‌کند. این فرهنگ بر اساس ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی شکل می‌گیرد که اعضا را تشویق می‌کند تا در تصمیم‌گیری‌ها، حل مسائل و پیشبرد اهداف سازمان مشارکت فعال داشته باشند (هاشم‌پور و همکاران، ۱۴۰۳). فرهنگ مشارکتی نه تنها به تبادل نظر و اشتراک اطلاعات محدود می‌شود، بلکه زمینه را برای توسعه خلاقیت، نوآوری و مسئولیت‌پذیری فردی و گروهی فراهم می‌آورد (یین و شیه^۳، ۲۰۲۴). فرهنگ مشارکتی همچنین نقش مهمی در ایجاد محیطی شفاف، منسجم و هماهنگ دارد که اعضا می‌توانند در آن با انگیزه و اعتماد کامل فعالیت کنند. این فرهنگ ارتباطات درون سازمانی را تقویت می‌کند و باعث می‌شود که اطلاعات به صورت مؤثر و به موقع میان اعضا جریان یابد (کائو و

¹ Candra et al

² Ijomah et al

³ Yin & Xie

همکاران^۱، ۲۰۲۳). به طور کلی، فرهنگ مشارکتی شامل سطحی از انعطاف‌پذیری و توانایی تطبیق رفتارها با شرایط متغیر محیطی است که امکان پاسخ به چالش‌ها و تغییرات را فراهم می‌کند و به اعضا اجازه می‌دهد در قالب یک سیستم تعاملی پویا فعالیت کنند و مسئولیت‌ها و حقوق خود را در راستای اهداف جمعی مدیریت نمایند (المولایکی^۲، ۲۰۲۳).

۲-۲- پیشینه پژوهش

محمدیاری و شرفی (۱۴۰۳) در پژوهشی به بررسی ارتقاء تاب‌آوری سازمانی از طریق تفکر راهبردی کارآفرینانه با نوسازی راهبردی پرداختند. نتایج نشان دادند تفکر راهبردی کارآفرینانه و مؤلفه‌های آن بر تاب‌آوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین متغیر نوسازی راهبردی نیز در تأثیرگذاری تفکر استراتژی کارآفرینانه بر تاب‌آوری سازمانی نقش میانجی دارد. عربی آیسک (۱۴۰۳) در پژوهشی تأثیر توانمندی‌های مدیریتی بر عملکرد کسب و کار با نقش میانجی کیفیت ارتباط با مشتری را مورد بررسی قرار داد. براساس یافته‌های پژوهش، تأثیر مثبت و معنادار شایستگی مدیریتی بر کیفیت ارتباط با مشتری و عملکرد کسب و کار تأیید شد. رقابت شغلی نیز بر کیفیت ارتباط با مشتری تأثیر معنادار داشت. در این پژوهش نقش میانجی کیفیت ارتباط با مشتری، نیز تأیید شد. بیک‌زاد و مختاری (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان ترسیم مدل ساختاری تأثیر تفکر کارآفرینانه و رفتار سازمانی مثبت‌گرا بر کارآمدی جمعی با نقش میانجی تمایل به همکاری در دانشگاه فنی و حرفه‌ای استان آذربایجان غربی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که تفکر کارآفرینانه و رفتار سازمانی مثبت‌گرا به صورت مستقیم و غیرمستقیم با میانجی‌گری تمایل به همکاری بر کارآمدی جمعی تأثیرگذار است. عربی آیسک و مقدسی (۱۴۰۳) در پژوهشی به تحلیل نقش آشفتگی بازار در اثرگذاری شایستگی‌های مدیریتی و رقابت شغلی بر کیفیت ارتباط با مشتری پرداختند. براساس یافته‌های پژوهش، شایستگی‌های مدیریتی

¹ Kao et al

² Almulaiki

و رقابت شغلی بر کیفیت ارتباط با مشتری تأثیر مثبت و معنادار دارد. آزادی پور (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی فرهنگ همکاری انجام داد. نتایج نشان داد که تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی فرهنگ همکاری در دانشگاه ایلام تأثیر معناداری دارند. ویسی (۱۳۹۹) در پژوهشی تأثیر تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی فرهنگ مشارکتی در دانشگاه ایلام را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که ابتکار عمل، هوشمندی، غایتگری، شجاعت جسورانه، پاک نظری، پویایی و بهره‌برداری از تجربه بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی فرهنگ مشارکتی در دانشگاه ایلام تأثیر معناداری دارند.

لی و ویو^۱ (۲۰۲۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر فرهنگ مشارکتی و اشتراک دانش بر عملکرد نوآوری از طریق نقش تعدیلی ظرفیت جذب دانش پرداختند. نتایج نشان داد که اشتراک دانش، رابطه بین فرهنگ مشارکتی و عملکرد نوآوری را میانجی‌گری می‌کند. پوترا^۲ (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی نقش تفکر استراتژیک به عنوان عاملی تعیین‌کننده در رفتار کارآفرینانه پرداخت. یافته‌های پژوهش نشان داد که نگرش، هنجار ذهنی و کنترل رفتاری درک شده تأثیر معنی‌داری بر نیت کارآفرینی دارند. همچنین، تفکر استراتژیک تأثیر نگرش، هنجار ذهنی و کنترل رفتاری درک شده به سمت فعالیت کارآفرینی را تعدیل می‌کند و تأثیر معنی‌داری بر فعالیت کارآفرینی دارد. زیتون و آنام^۳ (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی تأثیر ارائه محصولات و کیفیت خدمات بر رضایت مشتریان در بانک‌های اسلامی و متعارف پرداختند. نتایج نشان داد که ابعاد قابلیت اطمینان، شایستگی، پاسخگویی، اعتبار و همدلی در ادراک مشتریان از کیفیت خدمات، بین این دو نوع بانک تفاوت معناداری دارند. لی و ها (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی تأثیر فرهنگ مشارکتی بر نوآوری در محصول و فرآیند از طریق نقش میانجی مدیریت دانش و نقش تعدیلی استفاده

¹ Le & Vu

² Putra

³ Zeitun & Anam

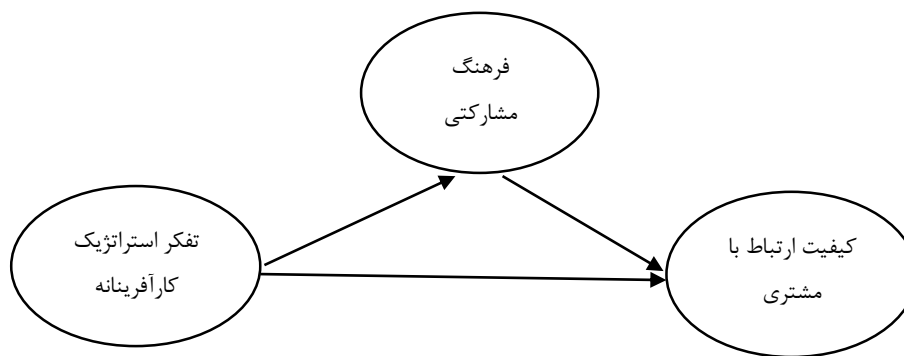
از فناوری اطلاعات پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت دانش نقش میانجی مثبتی بین فرهنگ مشارکتی و دو نوع قابلیت نوآوری ایفا می‌کند. فریدا و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک کارآفرینانه، رهبری استراتژیک کارآفرینانه و ایجاد ارزش کارآفرینانه در شرق جاوه پرداختند. یافته‌های پژوهش بر نقش رهبری استراتژیک کارآفرینانه به عنوان یک متغیر میانجی تأکید دارند و به تقویت تفکر استراتژیک کارآفرینانه کمک می‌کنند.

۲-۳- مدل مفهومی پژوهش

در بررسی پیشینه پژوهش، پژوهشی یافت نشد که به طور مستقیم تأثیر تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری با نقش میانجی فرهنگ مشارکتی بررسی کند. و شمار مطالعاتی که به طور غیر مستقیم به این موضوع توجه کنند، بسیار اندک است، بر این اساس وجه تمایز پژوهش حاضر، ارائه مدل تأثیر تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری با نقش میانجی فرهنگ مشارکتی است. در راستای هدف و پرسش اصلی پژوهش، تلاش شده است فرضیه‌های زیر مورد آزمون قرار گیرند:

۱. تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری تأثیر دارد.
۲. تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر فرهنگ مشارکتی تأثیر دارد.
۳. فرهنگ مشارکتی بر کیفیت ارتباط با مشتری تأثیر دارد.
۴. فرهنگ مشارکتی در تأثیر تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری تأثیر دارد.

در این پژوهش برای سنجش تفکر استراتژیک کارآفرینانه از مدل شیرکوا و همکاران (۲۰۱۲)، برای بررسی کیفیت ارتباط با مشتری از مدل گاردیو و مورنو (۲۰۱۱) و برای اندازه‌گیری فرهنگ مشارکتی از مدل سوی لویز و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شده است. با توجه به آنچه ذکر شد و در راستای اهداف و فرضیه‌های پژوهش، نمای کلی مدل مفهومی به شرح شکل ۱ است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (شیرکوا و همکاران، ۲۰۱۲، گاردیو و مورنو، ۲۰۱۱)، سوی لوپز و همکاران، ۲۰۱۴)

۳- روش شناسی تحقیق

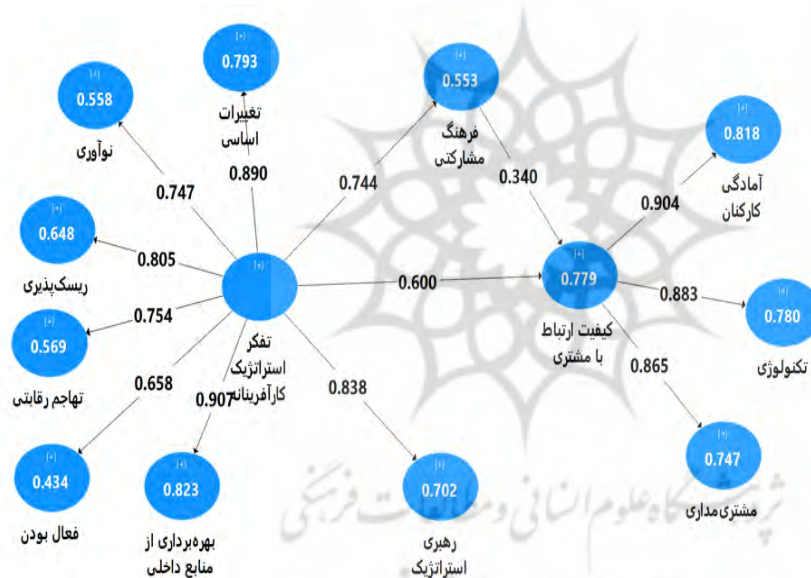
پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان شرکت بیمه ایران استان آذربایجان شرقی به تعداد ۱۵۴ نفر می‌باشد که با توجه به فرمول کوکران، تعداد ۱۱۰ نفر با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از ۳ پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه اول، پرسشنامه استاندارد شیرکوا و همکاران (۲۰۱۲) است که تفکر استراتژیک کارآفرینانه را براساس ۷ بُعد؛ تغییرات توسعه‌ای و اساسی، نوآوری، ریسک‌پذیری، تهاجم رقابتی، فوق فعال بودن، بهره‌برداری از منابع داخلی و رهبری استراتژیک مورد سنجش قرار می‌دهد. پرسشنامه دوم، پرسشنامه گاردیو و مورنو (۲۰۱۱) است که کیفیت ارتباط با مشتری را براساس ۳ بُعد؛ آمادگی کارکنان، تکنولوژی و مشتری‌مداری مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهد. پرسشنامه سوم برگرفته از مدل سوی لوپز و همکاران (۲۰۱۴) می‌باشد که فرهنگ مشارکتی را می‌سنجد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر نرم افزار Smart pls نسخه ۳ انجام شد. برای محاسبه روایی ابزار پژوهش، از روایی صوری یا نمادی و روایی همگرا استفاده گردید که مورد تأیید اساتید و کارشناسان قرار گرفت. به منظور تحلیل پایایی ابزار پژوهش، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. که نتایج آن به شرح جدول ۱ می‌باشد.

جدول ۱. نتایج تعیین پایایی ابزار پژوهش (به روش آلفای کرونباخ)

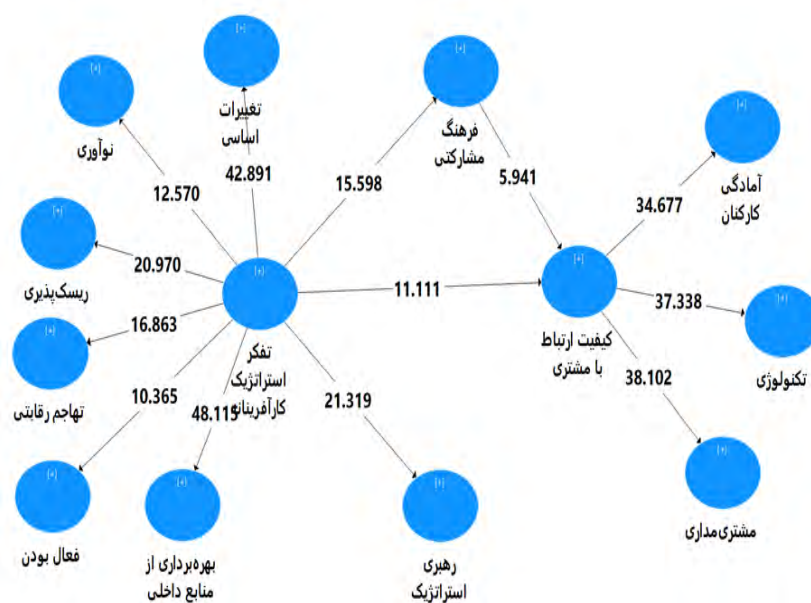
متغیرهای مکنون	تعداد مؤلفه و سؤال	ضریب آلفای کرونباخ (Cronbach's Alpha>0/7)
تفکر استراتژیک کارآفرینانه	(۷ مؤلفه و ۴۲ سؤال)	۰/۹۵۱
کیفیت ارتباط با مشتری	(۳ مؤلفه و ۲۳ سؤال)	۰/۹۱۸
فرهنگ مشارکتی	(بدون مؤلفه و ۸ سؤال)	۰/۸۵۶

۴- یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. خروجی نرم افزار، بعد از آزمون مدل مفهومی پژوهش در شکل‌های ۲ و ۳ نشان داده شده است. در زیر نتایج بررسی دو بخش آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری به تفصیل ارائه شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش با ضرایب بارهای عاملی



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش با ضرایب معناداری

۱-۴- آزمون‌های بررسی مدل مفهومی

۱-۱-۴- آزمون‌های پایایی مدل:

برای سنجش پایایی مدل حداقل از چهار آزمون آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، ضریب همبستگی اسپیرمن و پایایی اشتراکی استفاده شده است که در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون‌های پایایی متغیرهای پژوهش

متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ (Cronbach's Alpha > 0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR > 0.7)	ضریب همبستگی اسپیرمن (Rho > 0.7)	ضریب پایایی اشتراکی (Comunality > 0.5)
تفکر استراتژیک کارآفرینانه	۰/۹۵۱	۰/۹۵۵	۰/۹۵۶	۰/۵۴۳
کیفیت ارتباط با مشتری	۰/۹۱۸	۰/۹۲۹	۰/۹۳۰	۰/۵۷۹
فرهنگ مشارکتی	۰/۸۵۶	۰/۸۹۰	۰/۸۷۲	۰/۵۰۷

مطابق با یافته‌های جدول ۲ این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، بر این اساس می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

۲-۴-۲- آزمون‌های روایی مدل اندازه‌گیری پژوهش:

۲-۴-۱- روایی همگرا:

الف) $AVE > 0.5$

ب) $CR > AVE$

جدول ۳. آزمون میانگین واریانس استخراجی و آن با ضریب پایایی ترکیبی

متغیرها	CR	AVE
تفکر استراتژیک کارآفرینانه	۰/۹۵۵	۰/۵۴۳
کیفیت ارتباط با مشتری	۰/۹۲۹	۰/۵۷۹
فرهنگ مشارکتی	۰/۸۹۰	۰/۵۰۷

با توجه به نتایج جدول ۳ کلیه ضرایب میانگین واریانس استخراجی متغیرها از عدد ۰/۵ بالاتر است بنابراین شرط اول روایی همگرا وجود دارد. همچنین مشاهده می‌شود که برای تمامی متغیرهای پژوهش $CR > AVE$ است و شرط دوم روایی همگرا نیز دارا است و می‌توان ادعا نمود که مدل پژوهش روایی همگرا دارد.

۲-۴-۲- روایی واگرا:

الف) آزمون فورنل و لاکر

جدول ۴. آزمون فورنل و لاکر

کیفیت ارتباط با مشتری	فرهنگ مشارکتی	تفکر استراتژیک کارآفرینانه
تفکر استراتژیک کارآفرینانه	۰/۷۳۶	
فرهنگ مشارکتی	۰/۷۱۲	۰/۷۲۴
کیفیت ارتباط با مشتری	۰/۶۹۷	۰/۶۵۳

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که جذر AVE تمامی متغیرها از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر بیشتر است. بنابراین روایی واگرای متغیرها نیز تأیید می‌شود.

(ب) شاخص روایی یگانه-دوگانه (HTMT^۱)

جدول ۵. شاخص روایی یگانه-دوگانه		
کیفیت ارتباط با مشتری	فرهنگ مشارکتی	تفکر استراتژیک کارآفرینانه
تفکر استراتژیک کارآفرینانه		
	۰/۸۲۰	فرهنگ مشارکتی
کیفیت ارتباط با مشتری	۰/۸۷۷	۰/۸۰۲

با توجه به این که مقدار مناسب برای آزمون HTMT کمتر از ۰/۹ است و مطابق با یافته‌های جدول ۵ این معیارها در مورد متغیرهای پژوهش مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت روایی واگرای متغیرهای پژوهش را تأیید نمود.

۳-۴- ارزیابی مدل ساختاری

۳-۴-۱- معیار GOF: برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times R^2}$$

$\overline{Communalities}$ از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می‌آید. که در جدول ۶ مشخص شده است.

جدول ۶. نتایج برازش مدل کلی		
GOF	R ²	Commuality
۰/۶۰۱	۰/۶۶۶	۰/۵۴۳

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF طبق جدول ۶ به میزان ۰/۶۰۱، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

^۱ Heterotrait-Monotrait Ratio

۴-۳-۲- آزمون معناداری فرضیه‌های پژوهش

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل‌ها، فرضیه‌های پژوهش، بررسی و آزمون شدند. نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌ها در زیر ارائه شده است.

فرضیه اول: تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری تأثیر دارد.
با توجه به شکل‌های ۲ و ۳، می‌توان گفت ضریب مسیر بین دو متغیر تفکر استراتژیک کارآفرینانه و کیفیت ارتباط با مشتری $\beta=0/600$ می‌باشد. و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز $t=11/111$ و $p=0/000$ بوده که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری در مدیریت بیمه ایران استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.

فرضیه دوم: تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر فرهنگ مشارکتی تأثیر دارد.
با توجه به شکل‌های ۲ و ۳، می‌توان گفت ضریب مسیر بین دو متغیر تفکر استراتژیک کارآفرینانه و فرهنگ مشارکتی $\beta=0/744$ می‌باشد. و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز $t=15/598$ و $p=0/000$ بوده که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر فرهنگ مشارکتی در مدیریت بیمه ایران استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.

فرضیه سوم: فرهنگ مشارکتی بر کیفیت ارتباط با مشتری تأثیر دارد.
با توجه به شکل‌های ۲ و ۳، می‌توان گفت ضریب مسیر بین دو متغیر فرهنگ مشارکتی و کیفیت ارتباط با مشتری $\beta=0/340$ می‌باشد. و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز $t=5/941$ و $p=0/000$ بوده که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت

فرهنگ مشارکتی بر کیفیت ارتباط با مشتری در مدیریت بیمه ایران استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: فرهنگ مشارکتی در تأثیر تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری نقش میانجی ایفا می‌کند.

برای بررسی نقش میانجی در این پژوهش از آزمون سوبل استفاده شده است. در این آزمون با استفاده از ضریب غیر استاندارد مسیر و خطای استاندارد آن آزمون اجرا می‌شود و نتایج بیانگر آن است که مقدار z-value حاصل از آزمون سوبل در مورد نقش میانجی فرهنگ مشارکتی در تأثیر تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری، مقدار ۵/۵۶۶ بدست آمد که بیش از ۱/۹۶ می‌باشد. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت فرهنگ مشارکتی در تأثیر تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری در مدیریت بیمه ایران استان آذربایجان شرقی نقش میانجی ایفا می‌کند. و لذا فرضیه چهارم نیز تأیید می‌شود.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل تأثیر تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری با نقش میانجی فرهنگ مشارکتی در مدیریت بیمه ایران استان آذربایجان شرقی انجام گرفت. با توجه به تجزیه و تحلیل به دست آمده از برازش مدل ساختاری، همه فرضیه‌های پژوهش تأیید شدند. در واقع، نتیجه فرضیه اول نشان داد که تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری تأثیر مثبت دارد. این یافته با پژوهش‌های محمدیاری و شرفی (۱۴۰۳) و آزادی‌پور (۱۴۰۲) همسو است، که نشان می‌دهند رویکردهای استراتژیک و آینده‌نگر مدیران، تاب‌آوری و عملکرد سازمان را ارتقا داده و با تقویت راهبردهای نوآورانه، سازمان را قادر می‌سازند نیازهای مشتریان را بهتر درک کند. همچنین، یافته‌های عربی آیسک (۱۴۰۳) و عربی آیسک و مقدسی (۱۴۰۳) تأیید می‌کند که شایستگی‌های مدیریتی و رقابت شغلی از طریق میانجی کیفیت ارتباط با مشتری، عملکرد کسب‌وکار را بهبود می‌بخشند. مطالعات لی و ویو (۲۰۲۵)، زیتون و آنام (۲۰۲۴)

و فریدا و همکاران (۲۰۲۲) نیز نشان می‌دهند که تفکر استراتژیک و رهبری کارآفرینانه با تقویت نوآوری و ارزش‌آفرینی، کیفیت تعامل سازمان با مشتریان را افزایش می‌دهند. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که تفکر استراتژیک کارآفرینانه با تقویت نگاه آینده‌نگر، نوآور و فرصت‌محور مدیران، باعث ارتقای شناخت سازمان از مشتریان و ارائه راهکارهای خلاقانه برای رفع نیازهای آنان می‌شود. این امر نه تنها کیفیت تعامل و اعتماد میان سازمان و مشتری را بهبود می‌دهد، بلکه روابط پایدار و مزیت رقابتی بلندمدت نیز ایجاد می‌کند.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش نشان داد که تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر فرهنگ مشارکتی تأثیر مثبت دارد. این نتایج با پژوهش‌های محمدیاری و شرفی (۱۴۰۳)، بیک‌زاد و مختاری (۱۴۰۳)، ویسی (۱۳۹۹)، پوترا (۲۰۲۴) و لی و ها (۲۰۲۴) همسو است. این مطالعات نشان داده‌اند که تفکر استراتژیک کارآفرینانه با ایجاد فضای باز و اعتماد میان کارکنان، زمینه‌ساز تعامل و مشارکت فعال آنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. یافته‌های حاضر نیز تأیید می‌کند که تقویت تفکر استراتژیک در سازمان موجب ایجاد فرهنگی مشارکتی و یادگیرنده می‌شود که کارکنان در آن آزادانه ایده‌های نوآورانه خود را مطرح کرده و نقش فعال‌تری در فرآیندهای سازمان ایفا می‌کنند، امری که نهایتاً به ارتقای عملکرد و پویایی سازمان منجر می‌شود.

همچنین، فرهنگ مشارکتی بر کیفیت ارتباط با مشتری تأثیر مثبت دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های عربی‌آیسک (۱۴۰۳)، بیک‌زاد و مختاری (۱۴۰۳)، عربی‌آیسک و مقدسی (۱۴۰۳)، لی و ویو (۲۰۲۵)، پوترا (۲۰۲۴) و زیتون و آنام (۲۰۲۴) همسو است. تحلیل این نتایج نشان می‌دهد که وجود فرهنگ مشارکتی در سازمان موجب تقویت همکاری، هم‌افزایی و تبادل دانش میان کارکنان شده و درک بهتر نیازها و انتظارات مشتریان را تسهیل می‌کند. در نتیجه، کیفیت تعامل و پاسخگویی سازمان به مشتریان بهبود یافته و رضایت آنان افزایش می‌یابد. این تحلیل نشان می‌دهد که فرهنگ مشارکتی

نه تنها اثر مستقیمی بر کیفیت ارتباط با مشتری دارد، بلکه به عنوان یک بستر حمایتی برای عملکرد کارآفرینانه و نوآوری سازمانی عمل می‌کند.

از طرفی دیگر، نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ مشارکتی در تأثیر تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری نقش میانجی ایفا می‌کند که این یافته با نتایج پژوهش، محمدیاری و شرفی (۱۴۰۳)، عربی آیسک (۱۴۰۳)، بیک‌زاد و مختاری (۱۴۰۳)، عربی آیسک و مقدسی (۱۴۰۳)، آزادی‌پور (۱۴۰۲)، ویسی (۱۳۹۹)، لی و ویو (۲۰۲۵)، پوترا (۲۰۲۴)، زیتون و آنام (۲۰۲۴)، لی و ها (۲۰۲۴) و فریدا و همکاران (۲۰۲۲) مطابقت دارد. بنابراین می‌توان گفت که تفکر استراتژیک کارآفرینانه از طریق تقویت و نهادینه‌سازی فرهنگ مشارکتی، به صورت غیرمستقیم نیز موجب بهبود کیفیت ارتباط با مشتری می‌شود. به بیان دیگر، هنگامی که سازمان با رویکردی کارآفرینانه، فضایی مبتنی بر اعتماد، همکاری و مشارکت ایجاد می‌کند، کارکنان با انگیزه و هم‌افزایی بیشتری در جهت درک و پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان عمل کرده و در نهایت، روابطی مؤثرتر و پایدارتر با آنان شکل می‌گیرد.

۶- پیشنهادها

- با توجه به نتیجه فرضیه اول مبنی بر تأثیر مثبت تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری، پیشنهاد می‌گردد مدیران بیمه ایران استان آذربایجان شرقی با تدوین برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی در زمینه تفکر استراتژیک و کارآفرینی سازمانی، بینش راهبردی کارکنان را تقویت کنند تا بتوانند نیازها و انتظارات مشتریان را به صورت دقیق‌تر شناسایی و پاسخ‌گویی مؤثرتری ارائه دهند. همچنین، استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری و تحلیل داده‌های مشتریان می‌تواند در ارتقای کیفیت تعاملات نقش مؤثری داشته باشد.

- با توجه به نتیجه فرضیه دوم مبنی بر تأثیر مثبت تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر فرهنگ مشارکتی، پیشنهاد می‌گردد که مدیران بیمه ایران استان آذربایجان شرقی، با ایجاد ساختارهای تشویقی برای نوآوری، برگزاری جلسات ایده‌پردازی و استفاده از نظام

پیشنهادها، مشارکت فعال کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها افزایش دهند. همچنین، با تفویض اختیار هدفمند و ترویج فرهنگ اعتماد متقابل می‌توان زمینه بروز خلاقیت، احساس تعلق و همکاری سازمانی را تقویت کرد.

- با توجه به نتیجه فرضیه سوم مبنی بر تأثیر مثبت فرهنگ مشارکتی بر کیفیت ارتباط با مشتری، پیشنهاد می‌شود مدیران بیمه ایران استان آذربایجان شرقی با تقویت ارتباطات افقی و تیمی میان واحدهای مرتبط با مشتریان، هماهنگی در پاسخگویی به نیازهای آنان را افزایش دهند. تشکیل تیم‌های بین واحدی برای تحلیل بازخورد مشتریان و تدوین راهکارهای مشترک برای بهبود خدمات می‌تواند کیفیت روابط با مشتریان را به شکل قابل توجهی ارتقا دهد.

- با توجه به نتیجه فرضیه چهارم مبنی بر تأثیر مثبت فرهنگ مشارکتی در تأثیر تفکر استراتژیک کارآفرینانه بر کیفیت ارتباط با مشتری، پیشنهاد می‌شود مدیران بیمه ایران استان آذربایجان شرقی با ایجاد نظام مدیریتی ترکیبی مبتنی بر تفکر استراتژیک و فرهنگ مشارکتی، زمینه هم‌افزایی بین این دو مؤلفه را فراهم کنند. این امر می‌تواند از طریق طراحی فرآیندهای تصمیم‌گیری جمعی، برگزاری جلسات هم‌اندیشی بین مدیران و کارکنان و ایجاد بسترهای دیجیتال برای اشتراک دانش و تجربیات محقق شود. چنین رویکردی موجب می‌شود نتایج تفکر کارآفرینانه به شکل مؤثرتری در بهبود ارتباط با مشتریان منعکس گردد.

فهرست منابع

Akbari, F., Rastgar, A. A., & Ebrahimi, S. A. (2023). The impact of manager's strategic thinking with entrepreneurial orientation on strategy flexibility. *Journal of Strategic Management Studies*, 14(54), 195-212. [In Persian]

Almulaiki, W. A. (2023). The impact of performance management on employee performance. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 8(2), 22-27.

AlQershi, N. (2024). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science and Education Innovations*, 1(19), 1-17.

Alzghoul, A., Algraibeh, K. M., Khawaldeh, K., & Khaddam, A. A. (2023). Nexus of strategic thinking, knowledge-oriented leadership, and employee creativity in higher education institutes. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev*, 8(4), 1-14.

Arabi Aisak, M. (2023). Managerial Competencies and Customer Relationship Quality: Examining the Moderating Role of Environmental Dynamism. *The 3rd National Conference on Organizational and Business Improvement and Reconstruction*, Iranian E-Learning Institute of Higher Education, Tehran. [In Persian]

Arabi Aisak, M., & Maghdesi, A. (2024). Analyzing the Role of Market Turbulence in the Impact of Managerial Competencies and Job Competition on Customer Relationship Quality. *The 6th International Conference on Management, Psychology, and Social Sciences*, Scientific-Research Association of Bouali Sina Scholars, Tehran. [In Persian]

Azadipour, M. (2023). Examining the Impact of Entrepreneurial Strategic Thinking on Organizational Performance Considering the Mediating Role of Collaborative Culture. *Mttt esss Teesss*, Bakhtar Institute of Higher Education, Ilam. [In Persian]

Beikzad, J., & Mokhtari, F. (2024). Drawing a Structural Model of the Influence of Entrepreneurial Thinking and Positive Organizational Behaviour on Collective Efficiency with the Mediating Role of Willingness to Cooperate among the Employees of West Azarbaijan Province Technical and Vocational University. *Karafan Journal*, 21(2), 267-296. [In Persian]

Candra, P., Mahaputra, M. R., & Mahaputra, M. R. (2023). Service quality and customer satisfaction have an impact on increasing hotel

room occupancy ratio: Literature review study. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 1(4), 400-412.

Farida, F. A., Hermanto, Y. B., Paulus, A. L., & Leylasari, H. T. (2022). Strategic entrepreneurship mindset, strategic entrepreneurship leadership, and entrepreneurial value creation of SMEs in east Java, Indonesia: A strategic entrepreneurship perspective. *Sustainability*, 14(16), 1-21.

Hashempour, P., Medghalchi, L., & Mirahmadi, A. (2024). Prioritizing the components of participatory culture in low-income housing architecture. *Haft Hesar J Environ Stud*. 13(47), 51-66. [In Persian]

Hashemi Fard, S., Moussavi Neghabi, S., & Oladi, M. (2024). Effect of Customer Relationship Management on Company Performance According to the Moderating Role of Innovation Capability: Evidence from Button Mushroom Production and Packaging Company. *Journal of Agricultural Economics & Development*, 38(1), 119-139. [In Persian]

Ijomah, T. I., Idemudia, C., Eyo-Udo, N. L., & Anjorin, K. F. (2024). The role of big data analytics in customer relationship management: Strategies for improving customer engagement and retention. *World Journal of Advanced Science and Technology*, 6(1), 13-24.

Jenkins, H., & Jie, Y. (2024). The path from participatory culture to participatory politics: A critical investigation—an interview with Henry Jenkins. *Communication and the Public*, 9(1), 11-30.

Kao, J. C., Cho, C. C., & Kao, R. H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior—A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 2023(14), 1-21.

Kavand, M., Fakhri, F., & Askarian, F. (2024). The Impact of Digital Marketing Mix on Sporting Stores 'Customers Behavioral Tendencies with the Mediating Role of Customer Relationship Quality. *Sport Management Journal*, 16(3), 98-116. [In Persian]

Keyhani, M. (2023). The logic of strategic entrepreneurship. *Strategic Organization*, 21(2), 460-475.

Kim, L., & Yeo, S. (2024). How stress and satisfaction influence customer service quality in banking industry. *Heliyon*, 10(11), 1-11.

Kurniawan, A. Hidayatun, U. S. Jayanti, A. Septyarini, E. Sudibyo, T. D. (2025). Enhancing Customer Loyalty: The Role of Service Quality in Customer Satisfaction. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), 1-25.

Le, P. B., Ha, S. V. (2024). Influences of collaborative culture and knowledge management on product and process innovation: the moderating role of information technology utilization. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(12), 2573-2586.

Le, P. B., Vu, K. D. (2025). Knowledge sharing mediates relationship between collaborative culture and innovation performance: the moderating role of absorptive capacity. *Journal of Asia Business Studies*, 19(1), 272-288.

Miller, A., O'Mahony, S., & Cohen, S. L. (2024). Opening the aperture: Explaining the complementary roles of advice and testing when forming entrepreneurial strategy. *Organization Science*, 35(1), 1-26.

Mohammadyari, Z., & Sharafi, V. (2024). Promotion of organizational resilience through entrepreneurial strategic thinking with strategic renewal. *Journal of Strategic Management Studies*, 15(60), 329-345. [In Persian]

Nabati Pour, H., & Sareminia, S. (2023). Developing and Evaluating a Conceptual Model of the Components Affecting the Quality of Customer Relationships in Electronic Businesses. *New Marketing Research Journal*, 13(1), 89-114. [In Persian]

Putra, B. A. (2024). Strategic thinking as a catalyst: shedding the light on entrepreneurial intention and activities among college graduates. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(3), 66-76.

Saberi, N., & Rahimi, H. (2023). The Impact of Entrepreneurial Thinking Skills on Organizational Ambidexterity: The Mediating Role of Intellectual Capital (Case Study: Teachers in Isfahan City). *Journal of Education and Entrepreneurship Management*, 2(4), 43–58. [In Persian]

Shaik, A. S., Jain, M., Mendiratta, A., Alarifi, G., & Arrigo, E. (2024). Role of strategic knowledge management practices in enhancing strategic perspectives of an organisation to improve entrepreneurial performance. *Journal of Knowledge Management*, 28(6), 1648-1675.

Soltangholi, F., Ardalan, M. R., Ghanbari, S., & Afzali, A. (2023). Mediation Test of Coaching Leadership in the Relationship between the Involvement culture of schools and the Lean behaviors of school principals. *MEO*, 12(2), 107-130. [In Persian]

Veysi, Gh. (2020). Examining the Impact of Entrepreneurial Strategic Thinking on Organizational Performance Considering the Mediating Role of Participatory Culture (Case Study: Ilam University). *M'''''' ' Thesis*, Ilam University. [In Persian]

Yin, Y., & Xie, Z. (2024). Playing platformized language games: Social media logic and the mutation of participatory cultures in Chinese online fandom. *New Media & Society*, 26(2), 619-641.

Zeitun, R., & Anam, O. A. (2024). Do product offering and service quality affect customer satisfaction in Islamic and conventional banks? Evidence from an oil-based economy. *Journal of Islamic Marketing*, 15(11), 2959-2987.

Proposing a Model of the Impact of Entrepreneurial Strategic Thinking on Customer Relationship Quality with the Mediating Role of Participatory Culture

Jafar Beikzad¹
Maryam Razmjou²
Omid Saleki Motlag³

Abstract:

The aim of this study is to investigate the impact of entrepreneurial strategic thinking on customer relationship quality, considering the mediating role of participatory culture. The present research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of methodology. The statistical population consisted of employees of the Iran Insurance Administration in East Azerbaijan Province, and the sample size was estimated to be 110 using Cochran's formula and selected through stratified random sampling. A standardized questionnaire was used as the data collection instrument. The research hypotheses were tested using PLS version 3 and SPSS software through Structural Equation Modeling (SEM). The results indicated that entrepreneurial strategic thinking has a significant effect on both customer relationship quality and participatory culture. Additionally, the impact of participatory culture on customer relationship quality was confirmed, and it was concluded that participatory culture mediates the effect of entrepreneurial strategic thinking on customer relationship quality.

Keywords: Entrepreneurial Strategic Thinking, Customer Relationship Quality, Participatory Culture.

¹ Department of Public Administration, Bon. C., Islamic Azad University, Bonab, Iran (Corresponding Author). beikzad.jafar@iau.ac.ir

² Ph.D., Research Group, Andishkademasaal, Tehran, Iran. maryamrazmjou93@gmail.com

³ Master of Business Administration, Bon. C., Islamic Azad University, Bonab, Iran. omidsaleki10@gmail.com