

## طراحی مفهوم سیستم‌پذیری شرکتی در پیاده‌سازی و اجرای رویکرد بازاریابی چابک

مهدی عابدینی<sup>۱</sup>، صمد عالی<sup>۲\*</sup>، مرتضی هنرمند عظیمی<sup>۳</sup>، مجتبی مالکی<sup>۴</sup>

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران  
استادیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (عهده‌دار مکاتبات)  
استادیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران  
استادیار، گروه مدیریت، واحد علوم پزشکی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۴ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۳/۲۹

### چکیده

هدف این پژوهش، طراحی مفهوم سیستم‌پذیری شرکتی در پیاده‌سازی رویکرد بازاریابی چابک در شرکت‌های کوچک و متوسط در راستای تصرف بازارهای نوظهور تجاری بوده است. این پژوهش رویکردی بنیادی داشته و از گونه آمیخته است. یافته‌های کیفی با روند تحلیل مضمون و یافته‌های کمی با تحلیل عاملی تاییدی تجزیه و تحلیل شده است. جمع‌آوری داده‌های کیفی با مشاهدات میدانی و ۱۷ مورد مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. داده‌های کمی نیز با پرسش‌نامه گردآوری گردید. جامعه آماری بخش کمی شامل آن دسته از بنگاه‌های صنعتی کوچک و متوسط فعال در سطح استان آذربایجان شرقی بوده است که تا زمان گردآوری داده‌ها برای تحقیق حاضر، رویکردهای بازاریابی چابک را در سطوح مختلف پیاده‌سازی و اجرا کرده و یا در مرحله گذار از رویکردهای سنتی و انتقال به تکنولوژی‌های نوین بازاریابی بخصوص بازاریابی چابک بوده‌اند. نمونه‌گیری به صورت غیرتصادفی و با روش زنجیره‌ای به تعداد ۲۵۸ شرکت انجام پذیرفته است. نهایتاً، مدل سیستم‌پذیری بازاریابی چابک از تحلیل مضمون از ۱۲۲۱ کد باز بدون تکرار استخراج گردید که در قالب ۵۱ مضمون پایه، ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر بخش‌بندی شده است. در ادامه، مدل مزبور با رویکرد تحلیل عاملی تاییدی مورد آزمون آماری و اعتبارسنجی واقع گردید.

**واژه‌های اصلی:** چابکی بازاریابی، سیستم‌پذیری، مزیت رقابتی پایدار، ظرفیت‌های پویای بازاریابی.

### ۱- مقدمه

سطح واکنش‌پذیری و ارائه پاسخ‌های مناسب، به موقع و سریع در صورت وقوع اختلالات و تغییرات آتی و لحظه‌ای در بازارها و مشتریان حاصل می‌شود [۲۸]. بنابراین، می‌توان گفت که از منظر فلسفی در دیدگاه اول چابکی بازاریابی، گرایشاتی به تئوری‌های تاب‌آوری<sup>۲</sup> و انعطاف‌پذیری دیده می‌شود که از قرابت مضمونی و کارکردی آن‌ها در تقویت فرایندهای بازاریابی بهره‌گیری می‌شود. از منظر عملیاتی نیز، بر تقویت راهبردی زیرساخت‌ها در راستای ارتقای توان پیش‌بینی بازار، تطابق به موقع با تغییرات و ارائه واکنش‌های سریع به اختلال و تغییر در خواسته‌های مشتریان و بازار با لحاظ نمودن وضعیت محیط کسب و کار تاکید شده است [۱۲، ۵، ۱۵].

دومین دیدگاه در پیشینه پژوهش‌های انجام شده برای مفهوم‌سازی و عملیاتی کردن چابکی در بازاریابی، از منظر نظریه قابلیت‌ها و ظرفیتهای پویایی<sup>۴</sup> صورت پذیرفته است. این دیدگاه در میان محققین بنابه دلایل مختلفی از جمله قابلیت بالای تفکیک عوامل و سهولت نسبی در عملیاتی کردن مفاهیم، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. از منظر دیدگاه

چابکی بازاریابی مفهومی است که از دل پارادایم چابکی سازمان بر آمده و امروزه در استراتژی‌ها، فرایندها، روندها و عملیات تجاری سازمان‌های پیشگام در حوزه‌های مختلف به‌کارگیری می‌شود [۶]. علیرغم وجود رویکردهای عملی برای دستیابی به چابکی در فعالیتهای بازاریابی و نسبت دادن آن‌ها به بازاریابی چابک، در واقع، مفهوم‌سازی برساخته چابکی در حوزه بازاریابی در مراحل ابتدایی خود قرار داشته و از منظر مفهومی و عملیاتی، به عنوان یک پدیده نسبتاً جدید، هنوز شامل ابهام‌ها و نقاط تاریک مختص به خود است [۱۴].

تاکنون، محققین دیدگاه‌های فلسفی مختلفی را از منظر بسط ادبیات نظری در گسترش مفهوم و عملیاتی کردن برساخته‌چابکی در فرایندهای بازاریابی سازمان‌ها مشخص نموده‌اند. اولین نگرش، راهبرد محور بوده و دیدگاهی بلندمدت بر مسئله دارد. در این دیدگاه، دستیابی به چابکی بازاریابی از طریق تمرکز بر شیوه‌های راهبردی مختلف که عمدتاً بر تنظیم استراتژی‌های تجدید ساختار<sup>۱</sup> برای ارتقای سطح استواری<sup>۲</sup>، بهبود

\*samad.aly@gmail.com  
3 -Resilience  
4 -Dynamic Capability

1 -Restructuring Strategies  
2 -Robustness

اندازه‌گیری به‌عنوان یک مزیت کلیدی در فعالیتهای مهندسی صنایع و سیستم‌ها به‌شمار می‌رود و بیشتر سازمان‌ها از اندازه‌گیری عملکرد به‌عنوان کلیدی برای کنترل و برنامه‌ریزی طرح‌ها و سیستم‌های مدیریتی خود استفاده می‌کنند. از این رو با توجه به اهمیت اندازه‌گیری عملکرد شرکت، از جنبه ارتقای قابلیت اطمینان آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. برای ارزیابی عملکرد کل برای یک سازمان به‌عنوان یک سیستم پیچیده اجتماعی-اقتصادی، علاوه بر شاخص‌های رایج مبتنی بر نتایج (مانند ارائه سریع، ارزان و با کیفیت محصولات و خدمات)، از طریق رویکردهای دیگری همچون ارزیابی قابلیت اطمینان<sup>9</sup> سیستم از منظر کیفیت و دوام فعالیتهای نیز می‌توان استفاده نمود [۲۰]. از جمله رویکردهای ارزیابی از منظر قابلیت اطمینان، سیستم‌پذیری<sup>۱۰</sup> است که دیدگاهی انتقادی و خلاق را از هر دو جنبه کمی و کیفی بر موقله ارزیابی عملکرد عرضه می‌کند. از منظر کلی، قابلیت اطمینان، توانایی یک سیستم برای انجام یک عملکرد خاص تحت شرایط اعلام‌شده در یک بازه زمانی مشخص است. این امر در شرایط آماری، برای سیستم‌های ساده‌تر از علوم طبیعی و مهندسی و سیستم‌های پیچیده‌تر در سطوح کنترل عملیات کارخانه‌ای و ارزیابی اجزای زنجیره‌های تامین نیز قابل تعریف است. همانند برخی از پارادایم‌های مدیریت و زنجیره تامین مانند تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری که ذات و ماهیت اصلی‌شان برگرفته از مفاهیم علوم طبیعی و علوم مهندسی است [۳]. سیستم‌پذیری نیز دارای ذات و ماهیتی برگرفته از علوم مهندسی و ریاضی را در خود نهفته دارد؛ به صورت دقیق‌تر، سیستم‌پذیری از جنبه‌های محاسباتی و نسبتاً قطعی، از چهارچوب نظری قابلیت اطمینان نشأت گرفته است. البته این مفهوم توسط برخی از محققین بسط و گسترش یافته و در مطالعات علوم رفتاری، علوم سیاسی و علوم اداری نیز وارد شده است. نظریه‌پرداز اولیه برای مدل‌های کمی، کاکس<sup>۱۱</sup> [۱۳] است که سیستم‌پذیری را به‌عنوان شاخصی از منظر ارزیابی عملکرد سیستم، به صورت غیرمستقیم از طریق مطالعه ارتباط مابین وضعیت محیطی و نرخ خطر<sup>۱۲</sup> در ارزیابی قابلیت انطباق سیستم با شرایط آرمانی و از پیش تعیین شده مطرح کرده است. وی شاخص‌های خطر (اختلال) نسبی و خطر تجمعی انحراف در سیستم را نیز در ارتباط با ارزیابی سیستم‌پذیری متغیرها را ارائه نمود [۲۷]. در این مطالعات، فرض بر آن بود که هر متغیر در سیستم، تحت تاثیر عوامل مختلفی از جمله شاخص‌های کیفی نیز باشند که مقادیر انحراف از معیار برای تمامی شاخص‌های مزبور، به صورت یک نرخ مشخص مابین صفر و یک در نظر گرفته شد. در این مدل، مقادیر نزدیک به ۱ نشانگر تاثیر قوی عوامل تاثیرگذار بیرونی بر متغیر و مقادیر نزدیک به صفر، نمایانگر محیط مساعد و نزدیک به محیط آرمانی (آزمایشگاهی) و عدم تاثیر عوامل جانبی بر متغیر مزبور در سیستم می‌باشد.

توسعه مدل‌های کمی سیستم‌پذیری توسط پرسونا، ساگاروسا و فام<sup>۱۳</sup>

ظرفیتهای پویایی، چابکی بازاریابی به‌عنوان یک ظرفیت و توانایی سطح بالا، خلاق، برتر و در راستای ارتقای توان رقابت‌پذیری سازمان به‌شمار می‌آید که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به سرعت وضعیت خود را از منظر ملازمات و پیش‌نیازهای فنی برای مقابله با نیازهای متغیر بازار تنظیم کنند [۳۰، ۱۷، ۱۸]. در این نظریه، چابکی بازاریابی از منظر عملیاتی حول محور چهار قابلیت اصلی: سنجش فعالانه وضعیت بازار<sup>۶</sup>، توان پاسخگویی<sup>۷</sup>، سرعت و انعطاف‌پذیری و دو توانایی اساسی از منظر فنی تحت عناوین اولویت‌بندی فرایندها و کسب تجارب چابکی در محیط کسب و کار و مستندسازی در چهارچوب فعالیتهای مدیریت دانشی استوار است [۱۷، ۲۵، ۲۶]. سنجش فعالانه بازار به توان شناسایی، احساس و پیش‌بینی نیازها از منظر ورودی‌های سیستم بازاریابی شرکتی اشاره دارد [۲۱]. پاسخگویی به توانایی ارائه واکنش به تغییرات در مواقع ضروری مربوط می‌شود [۳۰]. سرعت به معنای توان پاسخگویی به موقع به تغییرات در بازار، مشتری و نیازهای فنی ایجاد شده در اثر آن برای فرایندهای تهیه و تدارک و تولید و عملیات است. انعطاف‌پذیری نیز، به توانایی تولید خلاقانه و کارآمد محتوا در قالب ترکیب‌های مختلفی از پیشنهادات در راستای اهداف بازاریابی اشاره دارد [۱۷]. در مجموع، این عناصر فعال و واکنشی در قالب چابکی بازاریابی به شرکت‌ها اجازه می‌دهند تا در سطوح عملیاتی در داخل و خارج از سازمان اعمال شوند و عملکرد بازاریابی شرکت را بهبود بخشند [۶، ۱۷، ۱۰].

از منظر نظری، دیدگاه دیگری نیز در تقویت سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف اقتصاد مشتری مدار در راستای بازاریابی چابک قابل تفکیک است که بر ترکیب دو دیدگاه ذکر شده قبلی، یعنی نگرش راهبرد محور و بلندمدت ارتقای چابکی بازاریابی و دیدگاه تطبیق قابلیت‌ها و ظرفیتهای پویایی در سازمان با تغییرات بازار از طریق تنظیم تیم‌های بازاریابی و ارتقای قدرت خلاقیت و رقابت‌پذیری استوار است [۷]. سرمایه‌گذاری در راستای ارتقای قابلیت‌های نوآوری مبتنی بر داده<sup>۸</sup> (DDIC)، مثالی بارز از ترکیب راهبرد محوری و ارتقای ظرفیتهای پویایی محسوب می‌شود. امروزه، برای دستیابی به تسلط بر بازار در محیط‌های تجاری به سرعت در حال تغییر و ارتقای توان رقابت‌پذیری، بسیاری از شرکت‌ها به طور قابل توجهی در ارتقای قابلیت‌ها و ظرفیتهای نوآوری مبتنی بر داده سرمایه‌گذاری کرده و هم‌زمان، قابلیت‌ها و ظرفیتهای تحلیل داده و اطلاعات بازار را با ابزارهای جدید گردآوری، جستجو و تحلیل داده‌های بازار تطبیق می‌دهند. ترکیب راهبردی و کارکردی این گونه سرمایه‌گذاری بر ارتقای توان چابکی بازاریابی و دستیابی به مزیت رقابتی مزیت رقابتی پایدار، حیاتی و منحصر بفرد از طریق ارتقای ظرفیتهای خلاقیت و نوآوری مبتنی بر تحلیل داده، به‌عنوان یک فعالیت راهبردی و رقابت محور در تسخیر بازارها انکارناپذیر است [۲۹].

## ۱-۲- پیشینه پژوهش

9 - Reliability  
10 - Systemability  
11 - Cox  
12 - hazard rate  
13 - Persona, Sgarbossa & Pham

5 - Meta-Capability  
6 - Proactive Market Sensing  
7 - Responsiveness  
8 - Data-Driven Innovation Capability

نمود آن است که دستیابی به حد مطلوبی از چابکی در فرایندهای بازاریابی در چهارچوب پارادایم بازاریابی چابک، تاحدود زیادی ممکن است به سازمان‌ها در شناسایی و درک مناسب و به موقع نیازهای بازار در محیط‌های متلاطم کسب کار یاری رسانیده و با پیکربندی راهبردی و عملیاتی منابع، فرایندهای بازاریابی شرکت را با هدف پاسخ سریع و به موقع به نیازهای بازار، و ارتقای قدرت رقابت‌پذیری شرکت تنظیم کند [۳۰]. از سوی دیگر و بر اساس آمار گزارش شده در برخی از پژوهش‌ها، در عمل، احتمال موفقیت سازمان‌ها در تنظیم و تطبیق خود در پیاده‌سازی و اجرای فرایندهای چابکی بازاریابی در حد قابل توجهی کم است [۸، ۱۶، ۱۹]. به نظر می‌رسد روندهای اجرایی و زمینه‌سازی برای پیاده‌سازی و تطبیق فرایندهای بازاریابی در سازمان‌های مختلف با اساس و فرایندهای بازاریابی چابک، خود به عنوان یک پروژه اساسی و مهم که موفقیت و شکست آن نیز به عوامل مختلفی بستگی دارد، بایستی با احتیاط توسط محققین در حوزه بازاریابی و مدیریت در نظر گرفته شده و مطالعات اساسی بر آن انجام شود. از سوی دیگر و با توجه به این‌که چابکی بازاریابی مقوله‌ای نوظهور و لازم برای حیات شرکت‌ها در محیط رقابتی کنونی در بازارها به شمار می‌آید، لذا در زمینه دلایل موفقیت و شکست در روندهای اجرایی و ایجاد تطابق و سازگاری سازمان با ملزومات و شرایط اولیه، همچنین شناسایی شرایط ارتقای اثربخشی بازاریابی چابک، هنوز شکاف‌های نظری و تجربی عمیقی وجود دارد [۱۴، ۱۷]. یکی از شکاف‌ها و کمبودهای نظری، وجود ابهام‌های اساسی در زمینه علل و عوامل مؤثر بر ارتقای سطح تطابق و هماهنگی شرکت‌ها با روندهای اجرایی خاص مربوط به بازاریابی از گونه چابک، به‌عنوان یک مزیت رقابتی پایدار و متمایز کننده در سازمان‌ها است [۷]. برای انجام این کار، در تحقیق حاضر از رویکرد بررسی میزان پذیرش و انطباق سازمان و فرایندهای ارزش‌آفرینی، با ملزومات و چهارچوب کارکردی انتقال فناوری‌های نوین در سازمان‌ها بر اساس پیش‌نیازهای چابکی بازاریابی استفاده شده است. این امر از طریق ارزیابی با دیدگاه نظری قابلیت اطمینان و از منظر سیستم‌پذیری اجزاء و کل سیستم انجام شده است. بنابر این، در این پژوهش به بررسی عوامل ارتقای چابکی بازاریابی در شرکت‌ها از منظر نظری سیستم‌پذیری پرداخته شده است. لذا، سؤال اصلی پژوهش به قرار ذیل قابل طرح است:

• الگوی توسعه و ارتقای سیستم‌پذیری شرکتی در پیاده‌سازی و اجرای مهارت‌های بازاریابی چابک در شرکت‌های کوچک و متوسط برای تصرف بازارهای نوظهور تجاری چگونه است؟

## ۲- ابزار و روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف دارای رویکرد بنیادی و به لحاظ روش، ترکیبی (کیفی و کمی) محسوب می‌شود. منطق اصلی پژوهش حاضر در استفاده از طرح تحقیق تحلیل مضمون، عدم وجود مطالعات سیستم‌پذیری در حوزه های کیفی و بخصوص از منظر سیستم پذیری شرکتی در قبال الزامات تحول شرکت از منظر پیاده‌سازی ملزومات

[۲۳، ۲۲] برای ارزیابی کمی این متغیر در بخش صنعت و در زمینه‌هایی همچون: مدیریت عملیات، چابکی و انعطاف‌پذیری فرایند، تعمیر و نگهداری دستگاه‌ها، کیفیت مورد انتظار و آرمانی مواد مورد نیاز تولید و پیش‌بینی شرایط محیط صنعتی پیشنهاد شده است. فام<sup>۱۴</sup> [۲۴] در تحقیقات دیگری، تابع سیستم‌پذیری تخمینی را با هدف بهبود خروجی‌ها و نزدیک کردن آن با وضعیت دنیای واقعی، با استفاده از بسط سری تیلور برای پیش‌بینی و تخمین رفتار محتمل متغیرها در محیط میدانی (واقعی) ارائه داد. در کنار تلاش‌های فام، گروه سه نفره بورژیا، دکارلو و فنسیلواچی<sup>۱۵</sup> [۲۳] نیز، با کمک نسبت توزیع آماری گاما<sup>۱۶</sup> بر توزیع ویبلول<sup>۱۷</sup>، قابلیت اطمینان مرتبط با محیط آزمایشگاهی (آرمانی) را در قالب تابع سیستم پذیری باز تعریف کردند. در ادامه، فام<sup>۱۸</sup> [۲۴] تابع سیستم پذیری تخمینی را با استفاده از بسط سری تیلور برای تخمین رفتار متغیرها در محیط میدانی (واقعی) ارائه کرده است. توسعه مدل‌های کمی سیستم‌پذیری توسط پرسونا، ساگربوسا و فام<sup>۱۹</sup> [۲۳، ۲۲] برای ارزیابی کمی این متغیر در بخش صنعت و در زمینه‌هایی همچون: مدیریت عملیات، تعمیرات و نگهداری دستگاه‌ها، کیفیت مورد انتظار و آرمانی مواد مورد نیاز تولید و پیش‌بینی شرایط محیط صنعتی پیشنهاد شده است. علیرغم این امر، مدل‌های دیگری نیز برای ارزیابی قابلیت اطمینان زنجیره های تامین در راستای ارزیابی سیستم پذیری ارائه گردیده است. در مدل کمی سیستم‌پذیری که توسط پرسونا و همکاران<sup>۲۰</sup> [۲۲] در امور تعمیر و نگهداری پیشگیرانه ارائه گردید. محققین مزبور بر حساسیت ورود شاخص‌های غیرکمی تاکید داشته و اهمیت شناسایی و ارزیابی شاخص‌های کیفی موثر بر سیستم‌پذیری را از ضروریات شناخت سیستم و ارزیابی مناسب از عملکرد آن دانسته‌اند. لذا، با توجه به یافته‌های محققین مزبور در راستای تلاش برای وارد سازی مفاهیم مختلف در چهارچوب الزامات ارزیابی قابلیت اطمینان سیستم‌ها، نیازهای اولیه در جذب و تطابق مفهوم مورد نظر در قالب چهارچوب سیستم‌پذیری قابلیت تعریف و مطالعه پیدا کرده است. بازاریابی چابک نیز در قالب یک شیوه بازاریابی نوین، قابلیت بررسی و بحث در سازمان‌های مختلف بخصوص در شرکتهای پیشگام در چهارچوب مدل‌های سیستم‌پذیری را دارا می باشد. البته با توجه به مفهوم سازی اولیه برای آن، نیاز است ابتدا در قالب مطالعات کیفی به پیش‌بینی و تخمین رفتار سیستم پرداخته شود. در این راستا، گام اول در روند ارزیابی قابلیت انطباق سیستم با شرایط آرمانی و از پیش تعیین شده برای سیستم‌های اجتماعی پیچیده‌ای مانند سازمان‌ها، می‌تواند از طریق بررسی و پیش‌بینی رفتارهای سیستم در صورت ایجاد تغییرات مشخص (در این مورد پیاده سازی و اجرای بازاریابی چابک) مطرح گردد.

آنچه که می‌توان از جمع‌بندی دیدگاه‌های نظری اشاره شده در فوق بیان

- 
- 14 - Pham  
15 - Borgia, De Carlo & Fanciullacci  
16 - Gamma distribution  
17 - Weibull distribution  
18 - Pham  
19 - Persona, Sgarbossa & Pham  
20 - Persona et al.,

چابکی بازاریابی بوده است که در این تحقیق برای اولین بار ارائه شده است. برای انجام تحقیق، در این پژوهش از مشاهدات میدانی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به‌عنوان فنون جمع‌آوری داده‌های کیفی و تشکیل مدل مفهومی استفاده شده است. همچنین، از ابزار پرسش‌نامه برای ارزیابی و اعتبارسنجی مدل تحقیق در قالب گام کیفی بهره گرفته شده است. بدین گونه که ابتدا داده‌های کیفی از طریق مصاحبه گردآوری و سپس تحلیل شده و مدل نظری تشکیل می‌شود. سپس از طریق گردآوری داده‌ها با پرسش‌نامه و با رویکرد تحلیل عاملی تاییدی، مدل مزبور اعتبارسنجی شده است.

جامعه آماری بخش کیفی که در آن مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شد، شامل خبرگان در زمینه بازاریابی بوده است که به گونه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده است. خبرگان در دو دسته اصلی قابل تفکیک است که دسته اول شامل خبرگان دانشگاهی و اعضای هیئت علمی دارای فعالیت‌های پژوهشی در ارتباط با رویکردهای نوین در حوزه مدیریت بازاریابی در بنگاه‌های صنعتی کوچک و متوسط (حداقل ۲ مورد مقاله چاپ شده در ژورنال‌های علمی معتبر) بوده‌اند. دسته دوم، شامل کارشناسان ارشد بازاریابی (دارای حداقل سابقه ۲۰ سال در امور بازاریابی شرکت‌ها)، مدیران و رؤسای آن دسته از بنگاه‌های کوچک و متوسط بوده است که در حوزه‌های پیشگام صنعتی و در زمینه چابکی بازاریابی برای تولیدات خود فعالیت نموده‌اند. این دسته از بنگاه‌های صنعتی به گونه‌ای انتخاب شده است که شامل مواردی باشد که قبلاً از رویکردهای سنتی بازاریابی استفاده می‌کرده‌اند، ولی در زمان گردآوری داده‌ها، در حال انتقال رویکرد خود به سمت روش‌های نوین بازاریابی بخصوص بازاریابی چابک باشند، انتخاب شده است. کفایت نظری نمونه‌گیری در انجام مصاحبه چهاردهم حاصل شد. با این حال، مصاحبه با ۱۷ خبره انجام گردید و به دلیل اضافه نشدن موارد جدید در سه مصاحبه آخر، روند انجام مصاحبات متوقف شد. تحلیل داده‌های کیفی با نرم افزار مکس کیودا انجام پذیرفت. نهایتاً پس از بررسی روایی و پایایی داده‌های کیفی و مدل نظری، روند کیفی تحقیق به اتمام رسید و یافته‌ها در قالب مدل نظری در قالب پرسش‌نامه جهت اعتبارسنجی یافته‌ها با رویکردهای آماری، آماده‌سازی شد.

#### بازاریابی چابک (مفهومی):

بازاریابی چابک رویکرد بازاریابی بر اساس سبک برنامه‌ریزی تولید است که بر انطباق‌پذیری و هماهنگی فرایندها از تولید تا فروش تاکید دارد. فناوری چابکی در بازاریابی، حفظ تیم در یک چرخه کوتاه مدت با حداکثر سرعت ارائه خدمت یا محصول به صورت هم‌زمان می‌باشد. در این راستا، بازاریابی چابک به بازاریابان اجازه می‌دهد تا محصول جدید ارائه شده به بازار را با سرعت کنترل و تست کنند، بازخورد بگیرند و در تکرار بعدی در تولید محصول نتایج ارزیابی‌ها و کنترل‌ها را پیاده‌سازی و اجرا کنند. در بازاریابی چابک این فرصت فراهم می‌شود که یک پروژه در سراسر چرخه عمر خود سریع‌تر از زمان عادی خود مورد کنترل و بازرسی و انطباق قرار گرفته و هزینه‌ها و زمان بازاریابی و توسعه محصول کاهش یابد [۱۷، ۱۸].

#### بازاریابی چابک (عملیاتی):

به صورت خلاصه، اصول عملیاتی فرایندهای بازاریابی چابک عبارتند از:

- قابلیت ایجاد تغییرات لازم در طول اجرای یک برنامه بازاریابی
- تکرار سریع عملکردهای صحیح در طی کمپین‌های بزرگ بازاریابی
- آزمایش کردن سریع گزینه‌های پیش‌رو برنامه بازاریابی
- کسب تجربه‌های کوچک اما متعدد در طی چالش‌های بزرگ

جامعه آماری بخش کیفی که در آن مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شد، شامل خبرگان در زمینه بازاریابی بوده است که به گونه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده است. خبرگان در دو دسته اصلی قابل تفکیک است که دسته اول شامل خبرگان دانشگاهی و اعضای هیئت علمی دارای فعالیت‌های پژوهشی در ارتباط با رویکردهای نوین در حوزه مدیریت بازاریابی در بنگاه‌های صنعتی کوچک و متوسط (حداقل ۲ مورد مقاله چاپ شده در ژورنال‌های علمی معتبر) بوده‌اند. دسته دوم، شامل کارشناسان ارشد بازاریابی (دارای حداقل سابقه ۲۰ سال در امور بازاریابی شرکت‌ها)، مدیران و رؤسای آن دسته از بنگاه‌های کوچک و متوسط بوده است که در حوزه‌های پیشگام صنعتی و در زمینه چابکی بازاریابی برای تولیدات خود فعالیت نموده‌اند. این دسته از بنگاه‌های صنعتی به گونه‌ای انتخاب شده است که شامل مواردی باشد که قبلاً از رویکردهای سنتی بازاریابی استفاده می‌کرده‌اند، ولی در زمان گردآوری داده‌ها، در حال انتقال رویکرد خود به سمت روش‌های نوین بازاریابی بخصوص بازاریابی چابک باشند، انتخاب شده است. کفایت نظری نمونه‌گیری در انجام مصاحبه چهاردهم حاصل شد. با این حال، مصاحبه با ۱۷ خبره انجام گردید و به دلیل اضافه نشدن موارد جدید در سه مصاحبه آخر، روند انجام مصاحبات متوقف شد. تحلیل داده‌های کیفی با نرم افزار مکس کیودا انجام پذیرفت. نهایتاً پس از بررسی روایی و پایایی داده‌های کیفی و مدل نظری، روند کیفی تحقیق به اتمام رسید و یافته‌ها در قالب مدل نظری در قالب پرسش‌نامه جهت اعتبارسنجی یافته‌ها با رویکردهای آماری، آماده‌سازی شد.

جامعه آماری بخش کیفی که در آن مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شد، شامل خبرگان در زمینه بازاریابی بوده است که به گونه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده است. خبرگان در دو دسته اصلی قابل تفکیک است که دسته اول شامل خبرگان دانشگاهی و اعضای هیئت علمی دارای فعالیت‌های پژوهشی در ارتباط با رویکردهای نوین در حوزه مدیریت بازاریابی در بنگاه‌های صنعتی کوچک و متوسط (حداقل ۲ مورد مقاله چاپ شده در ژورنال‌های علمی معتبر) بوده‌اند. دسته دوم، شامل کارشناسان ارشد بازاریابی (دارای حداقل سابقه ۲۰ سال در امور بازاریابی شرکت‌ها)، مدیران و رؤسای آن دسته از بنگاه‌های کوچک و متوسط بوده است که در حوزه‌های پیشگام صنعتی و در زمینه چابکی بازاریابی برای تولیدات خود فعالیت نموده‌اند. این دسته از بنگاه‌های صنعتی به گونه‌ای انتخاب شده است که شامل مواردی باشد که قبلاً از رویکردهای سنتی بازاریابی استفاده می‌کرده‌اند، ولی در زمان گردآوری داده‌ها، در حال انتقال رویکرد خود به سمت روش‌های نوین بازاریابی بخصوص بازاریابی چابک باشند، انتخاب شده است. کفایت نظری نمونه‌گیری در انجام مصاحبه چهاردهم حاصل شد. با این حال، مصاحبه با ۱۷ خبره انجام گردید و به دلیل اضافه نشدن موارد جدید در سه مصاحبه آخر، روند انجام مصاحبات متوقف شد. تحلیل داده‌های کیفی با نرم افزار مکس کیودا انجام پذیرفت. نهایتاً پس از بررسی روایی و پایایی داده‌های کیفی و مدل نظری، روند کیفی تحقیق به اتمام رسید و یافته‌ها در قالب مدل نظری در قالب پرسش‌نامه جهت اعتبارسنجی یافته‌ها با رویکردهای آماری، آماده‌سازی شد.

جامعه آماری بخش کمی پژوهش شامل آن دسته از بنگاه‌های صنعتی کوچک و متوسط فعال در سطح استان آذربایجان شرقی بوده است که تا زمان گردآوری داده‌ها برای تحقیق حاضر، رویکردهای بازاریابی چابک را در سطوح مختلف پیاده‌سازی و اجرا کرده باشند و یا در مرحله گذار از رویکردهای سنتی بازاریابی و انتقال تکنولوژی‌های نوین بازاریابی بخصوص بازاریابی چابک در شرکت خود باشند. نمونه‌گیری به صورت غیرتصادفی و با روش زنجیره‌ای انجام پذیرفته است. برای انجام این کار، ابتدا گروهی محدود شامل ۴۰ بنگاه صنعتی کوچک و متوسط فعال در شهرهای تبریز، مرند و مراغه که حائز شرایط ذکر شده در فوق در چهارچوب جامعه تحقیق بوده‌اند، توسط محقق شناسایی و پرسش‌نامه

شایستگی‌های اساسی، قابلیت تجدید ساختار، بهبود در کیفیت و قابلیت اطمینان [۱۷،۱۸].

### ۳- یافته‌ها

در جدول زیر اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد خیره مشارکت‌کننده در مصاحبه‌های بخش کیفی و اعضای نمونه آماری در بخش تحلیل‌های کمی ارائه شده است.

• همکاری تنگاتنگ و نزدیک به همدیگر در میان رده‌های مختلف سلسله مراتب سازمانی

بر همین اساس، می‌توان گفت که از منظر استراتژیک، بازاریابی چابک عبارتست از دیده‌بانی و جستارگرایی دائمی و هوشیارانه تحولات کسب و کار در محیط متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی و شناسایی زود هنگام فرصتها و نیازهای جدید و پاسخگویی به آنها با واکنش چالاک و چابک. عناصر مورد نیاز برای دستیابی به استراتژی بازاریابی چابک عبارتند از: سازمان چابک، نظام هوشیار تحولات محیطی، بازاریابی دانش محور،

جدول (۱). اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد خیره در بخش کیفی و نمونه آماری در بخش کمی

وضعیت خبرگان در انجام مصاحبه‌ها و تحلیل‌های کیفی						
متغیر	سطوح	فراوانی (درصد فراوانی)	متغیر	سطوح	فراوانی (درصد فراوانی)	
جنسیت خیره	مرد	۱۱ (۸۴،۵۱٪)	تحصیلات	فوق دیپلم و پایین	۰ (۰٪)	
	زن	۶ (۱۵،۴۹٪)		لیسانس	۳ (۱۷،۶۵٪)	
تخصص خیره	خبرگان دانشگاهی	۹ (۵۲،۹۴٪)		فوق لیسانس	۴ (۲۳،۵۳٪)	
	خبرگان صنعتی	۸ (۴۷،۰۶٪)		دکتری	۱۰ (۵۸،۸۲٪)	
آمار جمعیت‌شناختی نمونه آماری در بخش تحلیل‌های کمی						
متغیر	سطوح	فراوانی (درصد فراوانی)	متغیر	سطوح / حوزه	فراوانی (درصد فراوانی)	
جنسیت پاسخ‌دهنده	مرد	۲۳۴ (۹۰،۷٪)	حوزه‌های فعالیت	غذایی و آشامیدنی	۴۶ (۱۷،۸۳٪)	
	زن	۲۴ (۹،۳٪)		لوازم برقی و خانگی	۳۶ (۱۳،۹۵٪)	
تحصیلات پاسخ‌دهنده (نماینده بنگاه صنعتی)	فوق دیپلم و پایین	۶ (۲،۳۳٪)		بنگاه‌های صنعتی	پوشاک و چرم	۳۵ (۱۳،۵۷٪)
	لیسانس	۱۱۰ (۴۲،۶۴٪)			شیشه، سرامیک و ابزارآلات ساختمانی	۳۰ (۱۱،۶۳٪)
فوق لیسانس	۱۳۷ (۵۳،۱۰٪)	دکتری	شوینده، آرایشی و بهداشتی	۲۹ (۱۱،۲۴٪)		
	۵ (۱،۹۴٪)		طبی و بیمارستانی	۲۰ (۷،۷۵٪)		
جمع کل	۲۵۸	۱۶ (۶،۲٪)	فلزی، قطعه‌سازی	۱۶ (۶،۲٪)		
			صنایع نرم‌افزاری	۱۸ (۲،۷۱٪)		
		۳۹ (۱۵،۱۲٪)	سایر صنایع	۳۹ (۱۵،۱۲٪)		

### ۳،۱- یافته‌های رویکرد کیفی

در یک جمع‌بندی از خروجی رویکرد تحلیل مضمون می‌توان گفت که در مجموع ۱۲۲۱ کد باز بدون تکرار استخراج گردید که نهایتاً در قالب ۵۱ کد بعنوان مضمون‌های پایه جمع‌بندی و ترکیب شد. همچنین، کدهای مزبور در چهارچوب ۱۳ مضمون سازمان دهنده و ۲ مضمون فراگیر بخش‌بندی شد.

در جدول (۲) یافته‌های مربوط با مضامین استخراج شده از تحلیل مضمون در قالب عوامل توسعه و ارتقای سیستم‌پذیری شرکتی در پیاده‌سازی و اجرای مهارت‌های بازاریابی چابک در شرکت‌های کوچک و متوسط برای تصرف بازارهای نوظهور تجاری ارائه شده است.

با توجه به اطلاعات جمعیت‌شناختی در جدول فوق، می‌توان گفت که عمده شرکت‌های ارزیابی شده در قالب شرکت‌های پیشگام در زمینه اجرای رویکردهای نوین بازاریابی مانند بازاریابی چابک در جامعه تحت مطالعه، از زمره صنایع غذایی و آشامیدنی، تولید لوازم برقی و خانگی، تولیدی پوشاک و چرم، شیشه (درب و پنجره)، سرامیک و ابزارآلات ساختمانی بوده است.

شرکت‌های کوچک و متوسط حاضر در این صنایع، حدود ۴۵ درصد از کل نمونه آماری را تشکیل داده‌اند.

جدول (۲). عوامل سیستم‌پذیری شرکتی در پیاده‌سازی و اجرای مهارت‌های بازاریابی چابک

مضمون فراگیر	سازمان دهنده	علامت	مضامین پایه
عوامل مرتبط با سازش و تطابق منابع انسانی با چابکی بازاریابی	سازش مدیریت با تغییرات ناشی از چابکی در بازاریابی	A1	عدم مقاومت مدیریت رده‌های ارشد در قبال فرایندهای بازاریابی چابک بنابر دلایلی همچون ترس از عدم توان کنترل تغییرات یا درک ناکافی اهداف و ملزومات آن
		A2	عدم کمبود دانش مدیران شرکت در قبال نحوه ارزیابی ورودی‌ها، خروجی‌ها و سازماندهی مبتنی بر ارتقای چابکی بازاریابی
		A3	توجه بودن مدیریت در قبال لزوم مداومت در تامین هزینه‌های مرتبط با روندهای بازاریابی چابک حتی در وضعیت ایستا (استند آپ)
		A4	رضایتمندی و سازش عمومی مدیریت و کارکنان در قبال تغییرات ناشی از اجرای روندهای بازاریابی چابک
ادراک و آگاهی نسبت به ماهیت بازاریابی چابک و ضرورت انجام تغییرات مرتبط با آن	ادراک و آگاهی نسبت به ماهیت بازاریابی چابک و ضرورت انجام تغییرات مرتبط با آن	B1	اعتقاد و درک عمومی مدیران بازاریابی در شرکت در خصوص وجود اثرات مثبت و غیرقابل انکار اجرای روندهای بازاریابی چابک بر ارتقای عملکرد بازاریابی
		B2	آگاهی کامل مدیریت ارشد و اجرایی سازمان از ضرورت و اهمیت بهره‌گیری از تمامی فرصت‌های ارزیابی و تحلیل بازار در راستای ارتقای چابکی
		B3	آگاهی مدیریت ارشد و اجرایی از گستردگی و چگونگی استفاده از رویکرد بازاریابی چابک توسط رقبای موفق تجاری
		B4	آگاهی و درک مناسب مدیریت و کارکنان شرکت از نقش حیاتی فناوری اطلاعات در موفقیت روندهای چابکی بازاریابی
توان حمایتی و پشتیبانی مدیریت در پیگیری چابکی در بازاریابی	توان حمایتی و پشتیبانی مدیریت در پیگیری چابکی در بازاریابی	D1	پشتیبانی و حمایت مدیریت از منظر تخصیص منابع کافی در ایجاد کلان داده لازم برای تجزیه و تحلیل‌های ارتقای چابکی بازاریابی
		D2	پشتیبانی مدیریت در قبال ارتقای چابکی در بازاریابی بعنوان یک اولویت راهبردی در شرکت
		D3	پشتیبانی مدیریتی در به روزسازی روش‌های استفاده از تجزیه و تحلیل‌های کلان داده در راستای ارتقای چابکی بازاریابی
		D4	توان تشخیص مناسب تیم مدیریت ارشد سازمان در قبال پتانسیل‌های راهبردی منتج از تجزیه و تحلیل‌های بازاریابی
		C1	(عدم) تاثیر تفاوت‌های نسلی مابین مدیران شرکت بر روند اجرایی و برنامه ریزی بازاریابی چابک
تقلیل امکان تقابل، گسست و تفاوت دیدگاه در میان تصمیم‌گیران بازاریابی در سازمان	تقلیل امکان تقابل، گسست و تفاوت دیدگاه در میان تصمیم‌گیران بازاریابی در سازمان	C2	(عدم) تاثیر تلقی‌ها و دیدگاه‌های کلیشه‌ای بین سیاستگذاران بازاریابی به دلیل وجود تفاوت‌های نسلی و تجربیات قبلی
		C3	(عدم) علاقمندی و تعصب برخی از تصمیم‌گیران اصلی شرکت بر تشکیل کارزارهای بازاریابی سنتی به جای مدل‌های مدرن مانند بازاریابی چابک
		C4	عدم وجود اختلاف نظر مابین سیاستگذاران بازاریابی شرکت بدلیل تفاوت در تجربیات، تحصیلات و دیدگاه‌های مرتبط با چابکی بازاریابی
		C5	امکان ایجاد تطابق و هماهنگی مناسب مابین بخش‌های سنتی و تازه نفس نیروی کار در شرکت با تغییرات ناشی از فرایندهای بازاریابی چابک
		F1	وجود روحیه بالای رقابتی مابین کارکنان بازاریابی و استقبال از تغییرات ناشی از اجرای فرایندهای مربوط به بازاریابی چابک
سازش کارکنان با تغییرات ناشی از چابکی در بازاریابی	سازش پذیري مناسب کارکنان در سایر بخش‌ها بخصوص بخش تولید و عملیات با تغییرات ناشی از اجرای سیاستهای چابکی در بازاریابی	F2	روحیه انطباق پذیری بالا مابین کارکنان بازاریابی و ارائه پیشنهادهای مناسب توسط ایشان برای رویارویی با تغییرات بازار
		F3	عدم وجود مقاومت در پیاده‌سازی روندهای چابک سازی بازاریابی مابین کارکنان، به دلایلی همچون ترس از دست دادن موقعیت و جایگاه قبلی شغلی یا درک ناکافی از اهداف بازاریابی چابک
		G1	کارآمدی تیم‌های کاری شرکت در تشخیص به موقع تغییرات، اختلال‌ها یا تهدیدهای بازار و تغییر در فرایندهای بازاریابی
		G2	کارآمدی تیم‌های تخصصی شرکت در کشف و شناسایی فرصت‌های جدید و ارزش آفرین در بازار و تنظیم روندهای بازاریابی بر اساس آن‌ها

مضمون فراگیر	سازمان دهنده	علامت	مضامین پایه
		G3	برقراری هماهنگی بین خروجی‌های واحدهای تحقیق و توسعه (در ارتباط با بازاریابی و شناسایی مشتریان بالقوه) و بخش‌های عهده دار فرایندهای عملیاتی بازاریابی
عوامل مرتبط با سازش و تطابق ساختاری شرکت با چابکی بازاریابی	قابلیت انعطاف، بازتنظیم و پیکربندی مجدد در ساختار و فرایند	E1	امکان پیکربندی، بازتنظیم و بسیج تمامی منابع مورد نیاز برای تیم بازاریابی برای مقابله با تغییرات لحظه‌ای در تقاضای بازارهای هدف
		E2	امکان ایجاد تغییرات سریع و به موقع در آن دسته از فعالیت‌های بازاریابی که اثرات قابل قبول و مورد انتظار را برای سازمان به همراه نداشته باشد
		E3	توان فشرده‌سازی و تسریع در فرایندها، از طراحی و ایجاد محصول جدید گرفته تا بازاریابی آن در راستای واکنش پذیری سریع و به موقع به تغییرات در نیازهای مشتری
		E4	توانایی کنترل مناسب تمامی عوامل دخیل در تغییر احتمال موفقیت فرایند بازاریابی چابک از سوی مدیران و کارکنان شرکت
		E5	امکان ایجاد تغییرات برای ارتقای ساختار کسب و کار و تطابق با ملزومات و روندهای اجرایی بازاریابی چابک
عدم وجود موانع توسعه ساختارهای چابک در بازاریابی		H1	عدم وجود کمبود در امکانات مالی در تامین بودجه بهبود و ارتقای تدریجی ابزارها و فعالیتهای چابکی بازاریابی بر اساس اولویت‌های مدیریتی
		H2	عدم وجود جو محافظه کاری صنعتی در به چالش کشیدن ساختارهای سنتی کسب و کار مبتنی بر تغییرات مورد نیاز در روندهای بازاریابی چابک
		H3	عدم وجود چالش‌های اساسی در روند گردآوری ورودی‌ها و اخذ بازخورد(خروجی) فرایندهای بازاریابی از محیط کسب و کار برای کارکنان شرکت
انعطاف‌پذیری مناسب در سیستم‌های ارتقای ارزشی (طراحی، تولید، بازاریابی و ...)		J1	امکان اصلاح و تنظیم دقیق فعالیت‌های بازاریابی در راستای عملکرد بر اساس ارتقای چابکی بازاریابی
		J2	امکان ایجاد تغییرات سریع در طراحی و عرضه محصولات بر اساس وقوع تغییرات در نیازهای مشتریان
		J3	وجود امکان پیش‌بینی و تخمین نسبی هزینه‌ها و بودجه‌ریزی برای فعالیت‌های بازاریابی چابک در شرکت‌های کوچک و متوسط دارای امکانات محدود
		J4	توانایی ایجاد نیازهای جدید در بازار برای محصولات شرکت و بازتنظیم و پیکربندی فعالیت‌های بازاریابی بر اساس آن
سازگاری ساختارهای مدیریت دانشی در قبال تامین ملزومات اطلاعاتی برای چابکی بازاریابی		I1	بهره‌گیری مناسب از ابزارهای فناوری در بهبود و ارتقای دقت پیش‌بینی تقاضای بازار و بازتنظیم و پیکربندی منابع و بازاریابی بر اساس آن
		I2	وجود توان دانشی مطلوب برای استفاده مناسب از ابزارهای مدیریت دانش و فناوری‌های مرتبط با تجزیه و تحلیل بازار در کارکنان بازاریابی
		I3	استفاده از آخرین دستاوردها و ابزارهای مربوط به تحلیل اطلاعاتی بازارهای هدف و تصمیم‌های بازاریابی به موقع و سریع بر مبنای آن
سطح دسترسی و پردازش کلان‌داده بازاریابی در سازمان		K1	وجود سیستم‌های اطلاعاتی دارای انبار داده چند منظوره و حساس مجهز به پرتکل‌های امنیتی در برقراری سطوح دسترسی مناسب و به‌موقع اطلاعات برای کارکنان بازاریابی در شرکت
		K2	برقراری امکان دسترسی آسان و سریع به کلان داده‌های مورد نیاز مربوط به بازار برای اعضای تیم بازاریابی
		K3	پیش‌بینی و اجرای فرایندهای متناسب در بهره‌گیری به موقع از داده‌های داخلی (شرکتی) برای هدایت منابع و تصمیم سازی در بهبود روندهای بازاریابی
		K4	توان تشخیص، پیش‌بینی و اجرای رویه‌های متناسب در ادغام داده‌های بازاریابی محیطی (کسب‌وکار-مشتریان) در اخذ تصمیم‌های مناسب برای سوگیری‌های بازاریابی
انعطاف و سازگاری قوانین و رویه‌های سازمانی با ملزومات و احتیاجات بازاریابی چابک		M1	اعمال قوانین، رویه‌ها، بخشنامه‌ها و دستور کارهای حمایتی در راستای تقویت احتمال موفقیت فرایندهای بازاریابی چابک در شرکت
		M2	عدم وجود تناقض در قوانین، دستورالعمل‌ها و رویه‌های حاکم در بخش‌های مختلف شرکت با اهداف و فرایندهای لازم در پیاده سازی و اجرای بازاریابی چابک
		M3	عدم وجود رویه‌های محدود کننده میزان انعطاف پذیری لازم در به کار گیری فرایندهای چابک در بازاریابی
		M4	برقراری سیاست‌ها و خط مشی بر مبنای منطق چابکی در بازاریابی برای مواجهه با تغییرات ناشی از نیازهای مشتریان

مضمون فراگیر	سازمان دهنده	علامت	مضامین پایه
	سازگاری در کنترل و تطابق با انواع پیچیدگی‌ها	N1	وجود ابزارهای کارآمد (نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و ماشین‌افزاری) در کنترل یا ایجاد تطابق و سازگاری قابل قبول در مقابله با پیچیدگی‌های ناشی از عوامل محیطی در بازاریابی
		N2	تلاش در کاهش احتمال وقوع پیچیدگی‌های ناشی از اختلاف و تضاد منافع شرکتی با منافع کارکنان بر اثر اجرای سیاست‌های چابکی در بازاریابی و پیگیری از طریق کانون‌ها و تشکل‌های صنفی
		N3	تلاش در کاهش احتمال بروز و ظهور مشکلات جانبی و جدید ناشی از پیچیدگی در اجرای فرایندهای چابکی بازاریابی در بخش‌های دیگر سازمان
		N4	امکان تشویق و زمینه‌سازی در ارائه راه‌حل‌های مناسب برای حل مسائل و مشکلات بازاریابی ناشی از پیچیدگی از سوی تمامی اعضای سازمان

### ۳،۲- یافته‌های بخش کمی پژوهش

تاییدی مورد بررسی قرار گرفته است. یافته‌های آماری مرتبط با اعتبارسنجی مدل، شاخص‌های روایی همگرا<sup>۲۱</sup> (AVE)، پایایی ترکیبی کل<sup>۲۲</sup>، پایایی ترکیبی دیکسترا-هنسلر<sup>۲۳</sup> و پایایی سازگاری برای سازه‌های مدل در جدول ۳ گزارش شده است.

در راستای اعتبارسنجی نظریه ارائه شده در بخش کیفی تحقیق (در قالب جدول ۲)، موارد شناسایی شده به‌عنوان عوامل توسعه و ارتقای سیستم‌پذیری شرکتی در پیاده‌سازی و اجرای مهارت‌های بازاریابی چابک در شرکت‌های کوچک و متوسط برای تصرف بازارهای نوظهور تجاری به صورت پرسش‌نامه تهیه و تنظیم و پس از بررسی و تایید روایی و پایایی، مابین اعضای نمونه آماری توزیع شد. پس از گردآوری، داده‌ها مطابق با مدل مفهومی وارد SmartPLS و از لحاظ آماری با رویکرد تحلیل عاملی

- 21 - Average Variance Extracted (AVE)  
 22 - Composite Reliability (Rho-c)  
 23 - Dijkstra-Henseler Composite Reliability (Rho-a)

جدول (۳). خلاصه گزارش آماری از معیارهای بررسی کیفیت اجزای مدل

سازه‌ها	پایایی سازگاری (کرونباخ)	پایایی ترکیبی دیکسترا-هنسلر	پایایی ترکیبی کل	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
سازش و تطابق ساختار	0.778	0.879	0.747	0.506
سازش و تطابق منابع انسانی	0.758	0.882	0.753	0.518
ادراک و آگاهی مناسب نسبت به ماهیت و ضرورت تغییرات ناشی از بازاریابی چابک	0.775	0.806	0.855	0.599
انعطاف و سازگاری قوانین و رویه‌های سازمانی با ملزومات و احتیاجات بازاریابی چابک	0.940	0.941	0.957	0.848
تقلیل امکان تقابل، گسست و تفاوت دیدگاه در تصمیم‌گیران بازاریابی در سازمان	0.908	0.940	0.934	0.744
توان حمایتی و پشتیبانی مدیریت در پیگیری چابکی در بازاریابی	0.902	0.961	0.932	0.774
سازش مدیریت با تغییرات ناشی از چابکی در بازاریابی	0.975	0.976	0.982	0.930
سازگاری در کنترل و تطابق با انواع پیچیدگی‌ها	0.744	0.756	0.838	0.564
سازگاری ساختارهای مدیریت دانشی در قبال تامین ملزومات اطلاعاتی برای چابکی بازاریابی	0.779	0.830	0.812	0.597
سطح دسترسی و پردازش کلان داده بازاریابی در سازمان	0.960	0.961	0.971	0.892
سطح سازگاری کارکنان با روند تغییرات ناشی از چابکی در بازاریابی	0.879	0.893	0.918	0.738
ظرفیت‌های چابکی بازاریابی	0.861	0.942	0.786	0.592
عدم وجود موانع توسعه ساختاری چابکی در بازاریابی	0.716	0.863	0.806	0.594
وجود انعطاف‌پذیری مناسب در سیستم‌های ارتقای ارزشی	0.789	0.738	0.578	0.541
کارآمدی و هماهنگی در روندهای شناسایی و تشخیص تغییرات در بازار	0.876	0.723	0.875	0.703
قابلیت انعطاف، بازتنظیم و پیکربندی مجدد در ساختار و فرایند	0.835	0.817	0.876	0.589

یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد که ارتباط و تاثیر سازه‌های اصلی بر سیستم‌پذیری چابکی بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار است. با توجه به این که روایی همگرا اندازه‌ای است که بر اساس متوسط واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شده و نشان می‌دهد یک سنجه با سنجه‌های جایگزین در همان سازه به چه میزان همبستگی مستقیم دارد، لذا در بررسی اجزای مدل‌های معادلات ساختاری جایگاه ویژه دارد. در تفسیر این شاخص، بایستی بدین نکته اشاره نمود که مقدار حداقل متوسط واریانس تبیین شده معادل ۰/۵ بیانگر روایی همگرای مناسب است؛ به این معنی که یک متغیر مکنون می‌تواند به طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی معرف‌هایش را تبیین

میزان همبستگی مستقیم دارد، لذا در بررسی اجزای مدل‌های معادلات ساختاری جایگاه ویژه دارد. در تفسیر این شاخص، بایستی بدین نکته اشاره نمود که مقدار حداقل متوسط واریانس تبیین شده معادل ۰/۵ بیانگر روایی همگرای مناسب است؛ به این معنی که یک متغیر مکنون می‌تواند به طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی معرف‌هایش را تبیین



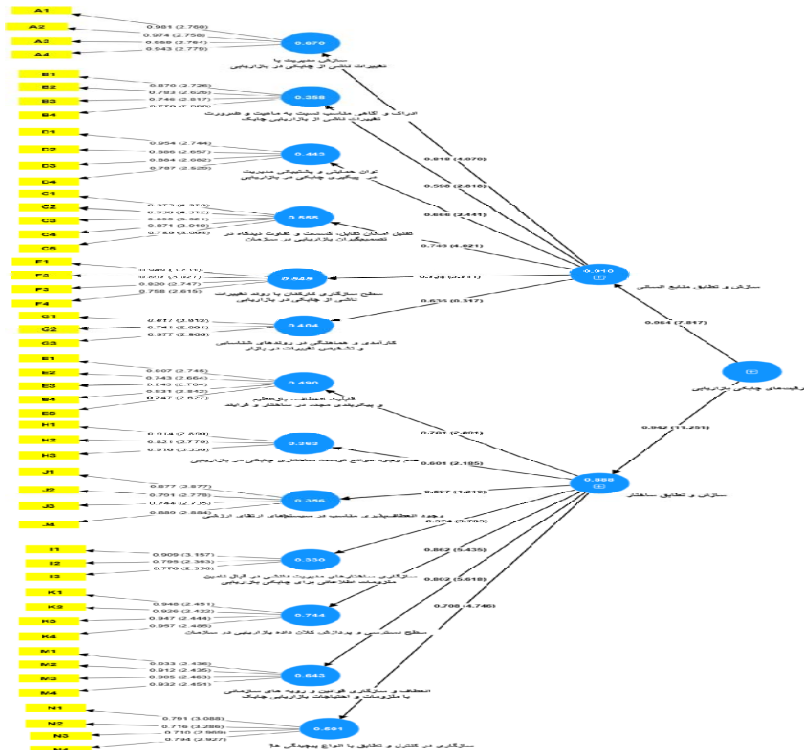
واگرا (افتراقی) با بهره‌گیری از روند فورنل-لارکر برای تمامی سازه‌ها نیز نشان داده است که ریشه دوم AVE هر سازه بیشتر از بالاترین همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل بوده است. لذا، از منظر روایی افتراقی، مدل تحقیق مشکل خاصی ندارد.

در راستای ارزیابی مدل ساختاری تحقیق، در شکل ۱، خروجی نهایی برآوردهای مرتبط با ضرایب مسیر همراه با مقادیر آماره t داخل پرانتز، مقادیر بارهای عاملی متغیرهای آشکار و داخل پرانتز مقادیر آماره t برای هر کدام و ضرایب تعیین متغیرهای وابسته در چهارچوب مدل تحقیق ارائه شده است. یافته‌های ارائه شده در شکل ۱ نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی بدست آمده برای متغیرهای آشکار مرتبط با هر کدام از سازه‌های مکنون بیشتر از ۰/۶ می‌باشد و مقادیر آماره t متناظر با هر کدام، بزرگتر از ۱/۹۹۶ است. این امر نشان دهنده مناسب بودن بارهای عاملی در بررسی پایایی معرف‌ها بوده است. به عبارت بهتر نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که هر سازه به طور مناسبی دارای معرف‌های همگرا بوده است. مطابق با یافته‌ها مشخص گردید که تمامی مقادیر به دست آمده مربوط به آماره t برای ارتباطات مابین اجزای مدل در قالب ضرایب مسیر نیز، از مقدار ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد. لذا، معنی‌دار بودن تمامی مسیرها در مدل و روابط تعریف شده میان متغیرها(مکنون و آشکار) در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود.

کند. با توجه به نتایج مندرج در جدول ۳، با توجه به این‌که متوسط واریانس تبیین شده برای هر یک از سازه‌های اصلی مدل بیشتر از ۰/۵ است، بنابراین روایی همگرا برای مدل تحقیق تأیید می‌گردد.

معیار بررسی پایایی سازه‌ها از منظر سازگاری درونی در مدل‌های آماری از گونه تحلیل عاملی، آلفای کرونباخ است که همبستگی درونی معرف‌ها را نشان می‌دهد. بر اساس یافته‌های گزارش شده در جدول ۳، ملاحظه می‌شود که مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌های اندازه‌گیری شده، بزرگتر از ۰/۷ است. بنابراین بر اساس آلفای کرونباخ تک بعدی بودن تمامی سازه‌ها تأیید می‌گردد. با توجه به این‌که آلفای کرونباخ تنها برآوردی از پایایی از منظر سازگاری درونی متغیرهای مکنون ارائه می‌دهد، در مدل‌های مسیری از گونه PLS از دو نوع شاخص پایایی مرکب نیز استفاده می‌شود. ملاحظه می‌شود که مقادیر پایایی ترکیبی کل و پایایی ترکیبی دیکسترا-هنسلر برای تمامی مدل‌های اندازه‌گیری بزرگتر از ۰/۷ به دست آمده است. بنابراین بر اساس معیارهای پایایی مرکب، تک بعدی بودن تمامی مدل‌های اندازه‌گیری، مجدداً تأیید می‌گردد. بررسی مقادیر مربوط به روایی افتراقی سازه‌ها (معیار فورنل-لارکر) در مدل تحقیق نیز نشان داد که مقادیر ریشه دوم هر AVE سازه بیشتر از بالاترین همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل به دست آمده است. لذا، مدل از منظر شاخص روایی افتراقی قابل قبول بوده است.

در ادامه ارائه گزارش وضعیت اجزای مدل تحلیل عاملی، بررسی روایی



شکل (۱): خروجی نهایی برآوردهای مرتبط با ضرایب مسیر و بارهای عاملی همراه با مقادیر آماره t

داخل و خارج ۳۱ شهرک صنعتی و ۱۸ ناحیه صنعتی استان آذربایجان شرقی با رویکرد نمونه‌گیری زنجیره‌ای گردآوری نموده‌اند. پس از گردآوری و تحلیل داده‌ها، مدل تحقیق در قالب ۲ مضمون فراگیر، ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۵۱ مضمون پایه نهایی گردید. مدل مضامین فراگیر در یافته‌های نهایی شامل: عوامل مرتبط با سازش و تطابق منابع انسانی با چابکی بازاریابی، ۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۴ مضمون پایه را شامل شده است که با میزان ضریب تعیین کلی ۰/۹۱، بیشترین تاثیر را بر سیستم‌پذیری بنگاه‌ها از منظر جذب تکنولوژی چابکی در بازاریابی را به خود اختصاص داده است. در میان مضامین سازمان‌دهنده، بیشترین ضریب تعیین یعنی میزان اثر بر پذیرش چابکی بازاریابی در شرکت‌های جامعه تحت مطالعه، متعلق به سازش مدیریت با تغییرات ناشی از چابکی در بازاریابی با مقدار عددی ۰/۶۷۰ بوده است. این امر، نقش بسیار مهم مدیریت سازمان‌ها در سازش با ایده بازاریابی چابک و پیاده‌سازی آن در سازمان را نشان می‌دهد.

مضمون فراگیر "سازش و تطابق ساختاری شرکت با چابکی بازاریابی"، دارای ۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۷ مضمون پایه بوده است که با میزان ضریب تعیین ۰/۸۸۸، بر سیستم‌پذیری شرکتها از منظر اجرا و پیاده‌سازی روندهای چابکی در بازاریابی تاثیر داشته‌اند. در میان مضامین سازمان‌دهنده مربوط به عوامل ساختاری، بیشترین ضریب تعیین متعلق به مضمون "سطح دسترسی و پردازش کلان‌داده بازاریابی در سازمان" با مقدار ۰/۷۴۴ بوده است که به دست آمدن ضریب تعیین با مقدار بالا برای این مضمون، در راستای تایید یافته‌ها و نتایج تحقیقاتی همچون: الغامدی و آگام<sup>۲۶</sup> [۷] و سلطانا، آکتر و کیریازیس<sup>۲۷</sup> [۲۹] در تاکید بر اهمیت دستیابی بر مزیت رقابتی از طریق اهرم سازی کلان داده و اهمیت زمینه‌سازی و ساختارهای پایه در ارتقای سطح سیستم‌پذیری شرکتها از منظر چابکی بازاریابی بوده است.

در تحقیق حاضر، به بررسی سیستم‌پذیری در حوزه چابکی بازاریابی پرداخته شد و در این راستا تلاش گردید ضمن مفهوم سازی سیستم‌پذیری به عنوان زیرمجموعه‌ای از تئوری قابلیت اطمینان در سیستم‌ها، عوامل موثر بر ارتقای سطح تطابق و اطمینان سیستم و کاهش سطح خطا در قبال پیاده‌سازی چابکی در فرایندهای بازاریابی شناسایی و مورد تحلیل واقع گردد. همچنین، در راستای بررسی و مقایسه یافته‌های تحقیق، همین بس که مطالعاتی که تاکنون در خصوص پارادایم چابکی در مدیریت بازاریابی در کشور انجام شده است، مانند ابریشم‌کار و همکاران [۱]، حمیدی‌زاده و همکاران [۲] و طباطبایی نسب و همکاران [۴]، عمدتاً رویکردی مبتنی بر مدل‌های ارائه شده قبلی در چهارچوب روش‌های همبستگی آماری و بررسی تاثیر متغیرها بر چابکی را اتخاذ نموده‌اند. البته تحقیق طباطبایی نسب و همکاران [۴]، به مفهوم‌سازی چابکی بازاریابی خدمات پرداخته ولی در این راستا عمدتاً بر شناسایی چابکی در بازاریابی بخش خدمات پرداخته است و زمینه‌سازی چابکی در سازمان‌های

جهت بررسی برازش ساختاری مدل تحقیق، از دو معیار تناسب پیش بین (Q<sup>2</sup>) و نیکویی برازش (GOF)<sup>۲۴</sup> در ارزیابی سازه‌های مکتون مدل استفاده شد. در معیار تناسب پیش بین استون- گیزر<sup>۲۵</sup> (۱۹۷۵) برای مقایسه و تحلیل وضعیت شاخص تناسب پیش بین، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب به عنوان قدرت پیش‌بینی پایین، متوسط و قوی تعیین شده است. با توجه به یافته‌های گزارش شده در اشکال و جداول، مقادیر شاخص پیش‌بین برای تمامی سازه‌های مکتون مدل در محدوده قوی برآورد شده است. برای برازش کلی مدل از منظر نیکویی برازش (GOF)، میانگین مقادیر اشتراکی (Communalities) به میزان ۰/۶۷۶ و میانگین شاخص R<sup>2</sup> برای متغیرهای مکتون به میزان ۰/۷۰۱ به دست آمده است. لذا مقدار شاخص GOF به میزان ۰/۶۸۸ به دست می‌آید. بطور معمول سه معیار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر عددی ضعیف، متوسط و قوی برای GOF مشخص شده است. لذا، هر چه مقدار شاخص GOF به عدد یک نزدیک باشد، بیانگر مناسب‌تر بودن مدل است. با توجه به مقدار نیکویی برازش محاسبه شده در فوق، می‌توان گفت که برای کل مدل ارائه شده از میزان برازش بسیار قوی برخوردار بوده است. نهایتاً بر اساس یافته‌های ارائه شده در فوق می‌توان نتیجه گرفت ابعاد مدل سیستم‌پذیری در تطابق با چابکی بازاریابی از منظر آماری مورد تایید واقع شده است.

#### ۴- نتیجه گیری

امروزه سازمان‌ها در دوران اقتصاد مشتری مدار فعالیت می‌کنند که در آن مشتری به عنوان حاکم واقعی بازار شناخته می‌شود. بنابراین سازمان‌ها بایستی یاد بگیرند که چگونه از تمرکز بر محصول یا خدمت به سمت تمرکز بر مشتریان حرکت کنند. ذات و ماهیت مشتری محور در تکنیک بازاریابی چابک، اکتساب و بهره‌گیری از آن را برای سازمان‌ها، به عنوان یک مزیت رقابتی بسیار قوی تبدیل کرده است. در این پژوهش، محققین در راستای ارزیابی عوامل ارتقای وضعیت سازمان نسبت به جذب تکنولوژی چابکی در بازاریابی با رویکرد تئوری سیستم‌پذیری نظریه پردازی نموده‌اند. برای انجام این کار، ابتدا رویکرد تحلیل مضمون پیاده سازی گردید. پس از استخراج مدل نظری و بررسی روایی و پایایی داده‌های کیفی و مدل نظری با رویکردهایی نظیر مثلث سازی، بررسی محتوا، بررسی و تطبیق توسط مشارکت کننده و داوران بیرونی، روند کیفی تحقیق به اتمام رسید و یافته‌ها در قالب مدل نظری در قالب پرسش‌نامه جهت اعتبارسنجی یافته‌ها با رویکردهای آماری، آماده‌سازی شد. منطق اصلی پژوهش در استفاده از تحلیل مضمون، عدم وجود مطالعات سیستم‌پذیری در حوزه مطالعات کیفی و بخصوص از منظر الزامات تحول در پیاده‌سازی و اجرای ملزومات چابکی بازاریابی در شرکت‌ها بوده است. برای انجام این کار، در گام کمی تحقیق، محققین داده‌های مورد نیاز را از میان بنگاه‌های صنعتی کوچک و متوسط در

26 -Alghamdi & Agag  
27 -Sultana, Akter, & Kyriazis

24 -Goodness of Fit (GOF)  
25 -Stone-Geisser Criterion

- [۳] ضیائی حاجی پیرلو، مصطفی، تقی‌زاده، هوشنگ و هنرمند عظیمی، مرتضی. (۱۳۹۹). ارائه رویکرد تلفیقی مبتنی بر علم‌سنجی و هوش مصنوعی در استخراج الگوی ارزیابی تاب‌آوری زنجیره تأمین. تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات، (۴۵)، ۵۲۲-۵۴۶.
- [۴] طباطبایی نسب، سیدمحمد، محمدیان یزد، رقیه. (۱۳۹۸). چابکی بازاریابی خدمات، مفهوم پردازی و توسعه مقیاس. کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۱۱(۲۱)، ۳۴۷-۳۷۱.

- [5] Arbussa A, Bikfalvi A, Marquès P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*.55(2):271-293.
- [6] Asseraf Y, Lages LF, Shoham A. (2019). Assessing the drivers and impact of international marketing agility. *International Marketing Review*.36(2):289-315.
- [7] Alghamdi O, Agag G. (2024). Competitive advantage: A longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence. *Journal of Retailing and Consumer Services*.76:103547.
- [8] Akkaya B. (2020). *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*: Emerald Publishing Limited.
- [9] Abd Al Rassol HA, Jasim AL-Janabi MA. (2023) Marketing Agility and its Role in Marketing Performance. In: Obaid AJ, editor. 3rd International Conference on Arts and Humanities Sciences, Powered By Elsevier (March 16, 2023); Iraqi Academic Syndicate, Baghdad- Iraq.
- [10] Ayoub HF, Abdallah AB. (2019). The effect of supply chain agility on export performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*.30(5):821-839.
- [11] Borgia O, De Carlo F, Fanciullacci N, Tucci M. (2013). Field reliability estimation through the Systemability function: a case study in the household appliances. *Proceedings of the XVIII Summer School " Francesco Turco" Maurizio Bevilacqua*:1-6.
- [12] Chakraborty T, Awan TM, Natarajan A, Kamran M. (2023). *Agile Leadership for Industry 4.0: An Indispensable Approach for the Digital Era*: CRC Press.
- [13] Cox DR. (1972). Regression models and life tables. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*.34(2):187-202.
- [14] Hagen B, Zucchella A, Ghauri PN. (2019). From fragile to agile: marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization. *International Marketing Review*.36(2):260-288.
- [15] Gomes E, Sousa CMP, Vendrell-Herrero F. (2020). International marketing agility: conceptualization and research agenda. *International Marketing Review*.37(2):261-272.
- [16] Kalaiganam K, Tuli KR, Kushwaha T, Lee L, Gal D. (2021). Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*.85(1):35-58.
- [17] Khan H. (2020). Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets? *International Business Review*.29(5):101733.
- [18] Khan H, Khan Z. (2021). The efficacy of marketing skills and market responsiveness in marketing performance of emerging market exporting firms in advanced markets: The moderating role of competitive intensity. *International Business Review*.30(6):101860.
- [19] Moi L, Cabiddu F. (2021). An agile marketing capability maturity framework. *Tourism Management*.86:104347.
- [20] Movahedipour M, Zeng J, Yang M, Wu X. (2017). An ISM approach for the barrier analysis in implementing sustainable supply chain management. *Management Decision*.55(8):1824-1850.
- [21] Mu J, Bao Y, Sekhon T, Qi J, Love E. (2018). Outside-in marketing capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*.75:37-54.

خدماتی و شرایط پذیرش و سازگاری ساختار و منابع را تحت بررسی قرار نداده است. مطالعات چاپ شده خارجی انگشت شماری هم در زمینه چابکی بازاریابی بر وضعیت اولیه شرکت‌ها و نحوه تطابق سازمان با رویکردهای نوینی همچون بازاریابی چابک و ایجاد تغییرات لازم در سیستم بازاریابی شرکت را به همراه وضعیت و شرایط ورود تکنولوژی مرتبط، مورد بررسی قرار داده‌اند. به عقیده عبدالرسول و جاسم الجنابی<sup>۲۸</sup> [۹]، زمینه‌های موفقیت و شکست در فرایندهای چابکی بازاریابی وابسته به همه سطوح سازمانی از خرد تا کلان است. سطوحی مانند: سازمان، تیم‌های بازاریابی، مدیریت و راهبری بازاریابی و کارکنان بازاریابی همگی در موفقیت و شکست فرایندهای چابکی بازاریابی نقش ایفا می‌کنند و نمی‌توان نقش هیچکدام را بر دیگری برتری داد. زیرا که هر کدام از سطوح ذکر شده به عنوان میانبر برای انواع پدیده‌هایی به شمار می‌آیند که می‌تواند در هر سطح سلسله مراتبی مطرح شوند. لذا چابکی بازاریابی به عنوان اثر یک ساختار و هوش جمعی چندلایه قابل طرح است که شامل اثرات، چالش‌ها و تعاملات مابین سطوح خرد، میانی و کلان سازمانی می‌شود. اثرات، چالش‌ها و تعاملات هر کدام از سطوح یاد شده با همدیگر متفاوت است؛ ذکر این امر نیز خالی از فایده نیست که برخی فعالیت‌های مهم و حیاتی مانند روندهای ایجاد و گسترش خلاقیت و نوآوری همواره از سطوح فردی شروع می‌شود؛ ولی نباید اثر نهادهای خرد و کلان جمعی مانند ساختار خود شرکت عوامل و مرتبط با آن (مانند تیم‌ها، بخش‌های مختلف سازمانی و سایر سازمان‌ها) را در موفقیت یا شکست چابکی بازاریابی از قلم انداخت. بنابراین چابکی بازاریابی نمی‌تواند به صورت برآیند مجموعه‌ای از اجزای گسسته و مجزا در قالب افراد (کارکنان بازاریابی)، یا حاصل تعاملات میان فردی در قالب تیم‌ها در داخل سازمان مورد بررسی قرار بگیرد. دستیابی به سطح مناسبی از چابکی بازاریابی در سازمان، تنها در صورت نگرش به عنوان اثر و خروجی یک ساختار جمعی و چند لایه در قالب یک سیستم قابل بحث و بررسی می‌باشد. این امر توسط کالاینگنانام و همکاران<sup>۲۹</sup> [۱۶] نیز مورد تاکید بوده است.

## منابع و مأخذ

- [۱] ابریشم‌کار، محمد مهدی، عبدالهی، یزید ابوبکر. (۱۳۹۵). ارتباط میان چابکی نیروی کار و نوآوری محصول جدید (مطالعه موردی: شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ در صنعت فناوری بالا). مدیریت بازرگانی، (۲۸)، ۲۴۵-۲۵۸.
- [۲] ح حمیدی‌زاده، محمد رضا، پشآبادی، میکائیل، عطایی، مهدی، حیاتی، بهزاد. (۱۳۹۴). بررسی الگوی کمی از اثر ابعاد بازاریابی کارآفرینانه بر چابکی سازمانی (مورد مطالعه: مراکز آموزشی خصوصی). مدیریت بازرگانی، (۳)۷، ۶۰۱-۶۲۰.

- [22] Persona A, Pham H, Sgarbossa F. (2010). Age replacement policy in a random environment using systemability. *International Journal of Systems Science*.41(11):1383-1397.
- [23] Persona A, Sgarbossa F, Pham H. (2009). Systemability function to optimisation reliability in random environment. *International Journal of Mathematics in Operational Research*.1(3):397-417.
- [24] Pham H. (2013). Systemability Theory and its Applications. *Applied Reliability Engineering and Risk Analysis: Probabilistic Models and Statistical Inference*:377-388.
- [25] Poolton J, Ismail HS, Reid IR, Arokiam IC. (2006). Agile marketing for the manufacturing-based SME. *Marketing Intelligence & Planning*.24(7):681-693.
- [26] Poolton J, Ismail H, Arokiam I, Reid I, (2005). editor^editors. A marketing agility framework for manufacturing-based SMEs. *International Manufacturing Leaders Forum, Glenelg*.
- [27] Raut R, Narkhede BE, Gardas BB, Luong HT. (2018). An ISM approach for the barrier analysis in implementing sustainable practices. *Benchmarking: An International Journal*.25(4):1245-1271.
- [28] Sachdeva P, Kumar D. (2022). Strategic Marketing: Agile Marketing Developments. *Journal of Positive School Psychology*:6575-6589-6575-6589.
- [29] Sultana S, Akter S, Kyriazis E. (2022). How data-driven innovation capability is shaping the future of market agility and competitive performance? *Technological Forecasting and Social Change*.174:121260.
- [30] Zhou J, Mavondo FT, Saunders SG. (2019). The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. *Industrial Marketing Management*.83:31-41.