



Investigating the Relationship between Strategic Flexibility, Organizational Agility, and Sales Volume – A Case Study

Alireza Anvari*

Received: ۲۰۲۵/۰۲/۱۳

Accepted: ۱۸/۰۵/۲۰۲۵

Introduction: Today, most companies are faced with the challenge of selling on time and in quantity. Therefore, the present study was conducted with the aim of investigating the relationship between strategic flexibility, organizational agility, and sales volume of Pegah Fars Company.

Methodology: This study is a descriptive and correlational research. The statistical population of the study included all employees of Pegah Fars Company in ۱۴۰۳, approximately ۸۰۰ people who were engaged in activities at the time of the study. Simple random sampling was carried out and finally ۲۶۳ people were selected and questionnaires were distributed among them. In order to collect information, the strategic flexibility questionnaires of Sanchez (۲۰۰۵), organizational agility of Zhang and Sharifi (۲۰۰۰), and sales of Baldov et al. (۲۰۰۱) were used. The validity of the questionnaires was obtained using convergent validity of ۰.۷۳, ۰.۷۲ and ۰.۷۹, respectively, and the reliability of the questionnaires was obtained using Cronbach's alpha coefficient of ۰.۷۶, ۰.۷۹ and ۰.۸۴, respectively. The data obtained were analyzed using descriptive statistics indicators (frequency, mean and standard deviation) and inferential statistics indicators (structural equations).

Results and Discussion: The results of the findings showed that there is a significant relationship between strategic flexibility and organizational agility in Pegah Fars Company. There is a significant relationship between strategic flexibility and sales volume in Pegah Fars Company. There is also a significant relationship between organizational agility and sales volume in Pegah Fars Company.

Conclusion: Considering today's conditions (۵th Industrial Revolution), the existence of strategic importance and agility in improving the performance of organizations; the results of this research can confirm and emphasize the importance of strategic flexibility and organizational agility in sales volume for company managers; especially Pegah Fars Company.

Keywords: Strategic Flexibility, Organizational Agility, Sales, Pegah Company

* Associate professor at West Tehran branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
(Corresponding Author), email: Alireza.Anvari@iau.ac.ir



نشریه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت صنعت پایدار

بررسی رابطه انعطاف پذیری استراتژیک، چابکی سازمانی و میزان فروش - یک مطالعه موردی

علیرضا انوری^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۸

چکیده

امروزه غالب شرکتها با چالش فروش به موقع و به اندازه، مواجه هستند. لذا پژوهش حاضر که با هدف بررسی رابطه انعطاف پذیری استراتژیک، چابکی سازمانی و میزان فروش شرکت پگاه فارس انجام شده است. این تحقیق، از جمله پژوهش‌های توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت پگاه فارس در سال ۱۴۰۳ به تعداد حدود ۸۰۰ نفر بود که در زمان اجرای پژوهش به فعالیت اشتغال داشتند. نمونه‌گیری بصورت تصادفی ساده انجام شد و در نهایت ۲۶۳ نفر انتخاب و پرسشنامه‌ها بین آنها توزیع شد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های انعطاف پذیری استراتژیک سانچز (۲۰۰۵)، چابکی سازمانی ژانگ و شریفی (۲۰۰۰) و فروش بالدوف و همکاران (۲۰۰۱) استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها به ترتیب با استفاده از روایی همگرا ۰/۷۳، ۰/۷۲ و ۰/۷۹ و همچنین پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۶، ۰/۷۹ و ۰/۸۴ بدست آمد. داده‌های بدست آمده با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی (فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد) و شاخص‌های آمار استنباطی (معادلات ساختاری) مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از یافته‌ها نشان داد که بین انعطاف پذیری استراتژیک و چابکی سازمانی در شرکت پگاه فارس رابطه معناداری وجود دارد. بین انعطاف پذیری استراتژیک و میزان فروش در شرکت پگاه فارس رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین چابکی سازمانی و میزان فروش در شرکت پگاه فارس رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به شرایط امروزی (انقلاب صنعتی ۵)، وجود با اهمیت استراتژیکی و چابکی در بهبود عملکرد سازمانها؛ نتایج این تحقیق می‌تواند، اهمیت انعطاف پذیری استراتژیک و چابکی سازمانی را در میزان فروش برای مدیران شرکتها؛ بالاخص شرکت پگاه فارس، تصدیق و تاکید کند.

واژگای کلیدی: انعطاف پذیری استراتژیک، چابکی سازمانی، فروش، شرکت پگاه

^۱ گروه آموزشی مدیریت صنعتی و مهندسی صنایع، واحد گچساران، دانشگاه آزاد اسلامی، گچساران، ایران

پست الکترونیکی: Alireza.Anvari@iau.ac.ir

۱. مقدمه

بدون شک به دلیل شدت رقابت بالا، تغییرات تکنولوژی، کنترل های نظارتی دولت و آشفته‌گی بازار، احتمال ناهماهنگی میان محصولات شرکت و نیازهای مشتری صادراتی افزایش یافته است. تنها شرکت هایی توانسته اند با این ناهماهنگی مقابله کنند که برای جبران عدم اطمینان محیطی ادراک شده، فعالیت های خود را به سمت بازارهای صادرات سوق دهند. در این زمینه، انعطاف پذیری استراتژیک به منظور پاسخ به تهدیدات پیش آمده ناشی از عدم اطمینان محیطی، تبدیل به مفهوم خیلی مهمی گشته است (سینگ و همکاران^۱، ۲۰۱۳)، لذا شرکت هایی که در یک محیط پویا و سریع در حال تغییر عمل می کنند، باید انعطاف پذیری استراتژیک برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند (کاماساک و همکاران^۲، ۲۰۱۶). به علاوه اگر محیط پویا و عدم قطعیت بالا باشد، کسب و کار باید منعطف تر باشد. صاحب نظران بر این باورند که در محیط های ناامن که روند تغییرات سریع است، انعطاف پذیری و فراگیری انطباق با شرایط موجود، مهمتر از تجربه و دانش عرضه کنندگان هستند. بنابراین در این زمینه انعطاف پذیری استراتژیک می تواند برای انطباق با چنین شرایطی کمک کند، چرا که سازمان ها نیاز دارند انعطاف پذیری را در سطح استراتژیک به منظور مقابله با فشار خارجی ناشی از تغییرات مکرر در انتظارات مشتریان و تغییر روند بازار توسعه دهند (سینگوز و اکدوگان^۳، ۲۰۱۳).

از طرفی متغیر مهمی که ارتباط نزدیکی با انعطاف پذیری استراتژیک دارد، چابکی سازمانی است. چابکی توانایی سازمان برای تغییر است تا فرصت هایی را که بر اساس این تغییر ایجاد می شود، مورد بهره برداری قرار دهد. علم مدیریت نیز بنا بر این اصل، تحولاتی را شاهد بوده است. مدیریت اعم از آنکه در بخش دولتی باشد یا خصوصی، مسئولیت بکارگیری صحیح و مناسب عوامل تولید را در جهت اهداف سه گانه سازمان، کارکنان و دولت به عهده دارد. به این دلیل، ایفای نقش مدیریت در این عصر، بسیار پیچیده و دشوار است. همچنین از آنجا که تغییر، یکی از بزرگترین خصوصیات سازمانها در حوزه رقابتی امروز است، تغییرات تکنولوژیکی یا هر نوع تغییر دیگری، تغییرات مدیریتی را نیز طلب می نماید (ملاوانی و همکاران^۴، ۲۰۲۵).

^۱ - Singh et al

^۲ - Kamasak et al

^۳ - Cingöz & Akdoğan

^۴ Malawani et al

چابکی، توانایی سازمان برای عرضه خدمات با کیفیت بالا را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای اثربخشی سازمان می‌شود. چابکی به طور کلی توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارا به آن تغییر است. این تغییر محیطی می‌تواند تغییرات تکنولوژیک و کاری یا تغییر نیاز مشتری باشد (سندگل^۱، ۲۰۱۴).

از سویی متغیر مهم دیگری که ارتباط نزدیکی با انعطاف پذیری استراتژیک و چابکی سازمانی دارد میزان فروش شرکت هاست. فروش، انتهای ترین عملیات بازاریابی در یک معامله و شروع یک رابطه بلند مدت با مشتری است. برای انجام فروش باید به سه مهارت اداری، ارتباطی- انسانی و فنی- تخصصی توجه کرد. مهارت اداری شامل درک، شناخت، تحلیل، پیش‌بینی و تصمیم درست در مورد عناصر مختلف بازار و طرفین معامله است. مهارت انسانی- ارتباطی شامل تأثیر و نفوذ در دلها، همراه سازی، ترغیب و تأثیر گذاشتن بر فرآیند فروش است. مهارت فنی- تخصصی را آشنایی با ویژگی های فنی مهندسی محصول، تخصص و مهارت شغل فروشنده می‌گویند (ویرتانن^۲، ۲۰۱۵). از این رو اگر بخواهیم در فروش موفق عمل کنیم باید دیدگاه های مشتری را درک کرده و از زاویه منافع نگاه کنیم. بنابراین در فرایند فروش چهار مرحله درک نیازهای مشتری، درک چیزی که برای مشتری ارزش تلقی می‌شود، جلب رضایت مشتری و ارائه راه‌حل برای رفع نیاز در چارچوب تعریف مشتری از ارزش اهمیت پیدا می‌کند (چوانگ^۳، ۲۰۱۹).

از دیدگاه محققان و کارشناسان حوزه مدیریتی امروزه تعداد زیادی از شرکت ها در سرتاسر جهان دریافته اند که توجه به انعطاف پذیری استراتژیک و چابکی سازمانی می‌تواند برای شرکت ها و کارکنان آنها مزیت های رقابتی فراهم آورد. در بحث ارتباط انعطاف پذیری استراتژیک و چابکی سازمانی با شرکت ها می‌بایست گفت که شرکت ها بعنوان یکی از اجزای مهم و لاینفک اقتصاد هر کشور می‌باشد. اهمیت نقش شرکت ها به حدی است که میزان سرعت و کارایی آن بعضی اوقات بعنوان معیاری برای ارزیابی فعالیت های اقتصادی هر کشور و یا حتی اقتصاد کلان آن کشور در نظر گرفته می‌شود. در واقع مهم ترین نقش شرکت ها ارتقاء کارایی فرایند صادرات و واردات و تامین و تحلیل آمار و اطلاعات مربوط به تجارت کشور ها می‌باشند، به همین دلیل

^۱ Sanadgol

^۲ - Virtanen

^۳ Chuang

است که امروزه کارشناسان معتقدند که انعطاف پذیری استراتژیک جزء حیاتی هرگونه برنامه تسهیل شرکت‌ها در زمینه فروش می باشد (اقتداری، ۱۳۹۴).

یکی از مشکلات اساسی که شرکت پگاه با آن مواجه هست بحث قیمت محصولات است. نکته مهم این است که کیفیت و رضایت مشتری نباید فدای افزایش سودآوری شود. چالش دیگر شرکت پگاه در بخش طراحی محصول است که بخش مدیریت فروش و جلب رضایت مشتری یکی از مهمترین بخش‌هایی است که تاثیر مستقیمی بر طراحی محصول دارد. مشکل دیگر شرکت عدم چابکی و تخصص بعضی از کارکنان می باشد که این مساله قاعدتاً بر میزان فروش شرکت اثرگذار است (صفری و قیارلو، ۱۳۹۹). بنابراین، ضروری است که چنین تحقیقی با توجه به خلاء تحقیق در این حوزه انجام گردد. با توجه به موارد بیان شده، پرسش اصلی پژوهش این است که: آیا بین انعطاف پذیری استراتژیک، چابکی سازمانی و میزان فروش شرکت پگاه فارس رابطه وجود دارد؟

۲. مروری بر ادبیات

این تحقیق با موضوع "بررسی رابطه انعطاف پذیری استراتژیک، چابکی سازمانی و میزان فروش" انجام می شود. لذا در قسمت ادبیات تحقیق، هر یک از متغیرهای فروش، چابکی سازمانی، انعطاف پذیری استراتژیک، و ارتباط بین آنها را تشریح می گردد.

۲.۱ فروش و عوامل موثر بر آن

فروش یکی از پیچیده ترین و چالش برانگیزترین مباحث کسب و کارها می باشد؛ به همین دلیل ایفای نقش فروش در یک شرکت کاری چالش آفرین محسوب می شود (پکایا و همکاران^۱، ۲۰۲۴). مدیران فروش در کسب و کارها عهده دار شغلی پیچیده و دشوار هستند که نیازمند آموزش حرفه ای، تعهد بالا، تشخیص و درک موقعیت های حساس بازار و نیازهای بازار است. برعهده گرفتن رهبری یک تیم حرفه ای فروش، نیازمند ذهنیت استراتژیک، برنامه ریزی راهبردی، برقراری ارتباطات کارآمد و شفاف، یادگیری و یاددهی و همچنین بسیاری از مهارت های تخصصی دیگر در مبحث فروش است (ایتان و همکاران^۲، ۲۰۲۴). افزون بر این موارد، می توان هدف بسیاری از سازمان ها و کسب وکارهای کوچک را در قالب افزایش فروش

^۱ Pekkaya et al

^۲ Intan et al

سودآور و خلق ارزش تجاری از طریق رفع نیازهای بازار و برقراری روابط بلندمدت با مشتریان در نظر گرفت؛ که مدیران فروش در رسیدن به این هدف، در مقایسه با سایر فعالیت‌های بازاریابی نقش بسیار قابل توجهی دارد. نقش بنیادی فروش، تحلیل و اداره برنامه فروش یک کسب و کار است که تاثیر بسیاری در نیل به اهداف سازمان دارد (احمد و همکاران^۱، ۲۰۲۲). عوامل موثر بر میزان فروش (بای^۲، ۲۰۲۴؛ تسهای^۳، ۲۰۲۴؛ پکایا و همکاران^۴، ۲۰۲۴؛ کوی و شیبوساوا^۵، ۲۰۲۵؛ فاوژیوانتی و همکاران^۶، ۲۰۲۵؛ ژانگ^۷، ۲۰۲۵) بقرار ذیل می باشند:

عوامل اجتماعی: هر جامعه ای از طبقات اجتماعی متعددی نیز تشکیل شده که برای فروشندگان مهم است. زیرا رفتار خریداران در یک طبقه اجتماعی مشابه می باشد. طبقه اجتماعی مردم نه تنها براساس میزان درآمد آنها تعیین می شود؛ بلکه فاکتورهای دیگری نیز وجود دارد. مانند سطح تحصیلات، سلامتی، شغل و ... عوامل اجتماعی^۸ نیز بر رفتار خریدار موثر است. از عوامل اجتماعی مهم می توان به موارد زیر اشاره کرد که از عبارتند از:

- **خانواده:** رفتار خریدار به شدت تحت تاثیر اعضای خانواده است. بنابراین بازاریابان باید درصدد تلاش برای یافتن نقش ها و تاثیرات همسر و فرزندان خریدار باشد. اگر در تصمیم گیری برای خرید یک محصول خاص دریافتید که همسر (خانم) متاثر شده باید خانمی را که در تبلیغ آن محصول حضور دارد مورد هدف قرار دهید (تسهای^۹، ۲۰۲۴).
- **فاکتورهای شخصی:** تصمیم گیری برای خرید با شخصیت فرد رابطه ی مستقیم دارد. بطور مثال شما باید بدانید که یک جوان ۲۰ ساله و یک مرد ۷۰ ساله انتخاب

^۱ Ahmed et al

^۲ Bai

^۳ Tsehaye

^۴ Pekkaya et al

^۵ Cui & Shibusawa

^۶ Fauziyanti et al

^۷ Zhang

^۸ - Exchange of information

^۹ Tsehaye

یکسانی ندارند. سبک زندگی، فعالیتها، شغل، سرگرمی ها، محیط و عادات رفتاری آنها نیز از اهمیت ویژه ای برخوردار است (بای^۱، ۲۰۲۴).

- **سن:** سن و چرخه ی زندگی فرد نیز در رفتار خریدار موثر است. کاملاً بدیهی ست که کالاها و خدمات موردنیاز افراد با گذشت زمان تغییر می کند. این چرخه از دوره های مختلفی تشکیل شده که برخی از آنها مجرد و متاهل بودن، زوج های جوان و ... را شامل می شود (وان^۲، ۲۰۱۹).
- **شغل:** شغل نیز تاثیر مستقیم بر نوع رفتار و خرید مشتری دارد. برای مثال، نوع پوشش مدیر بازاریابی یک سازمان با کارگر ساده در همان شرکت متفاوت خواهد بود (محبوبی، ۱۳۹۴).

تبادل اطلاعات: تبادل اطلاعات عبارت است از مراودات رسمی و غیر رسمی که موجب مبادله اطلاعات معنی دار و به هنگام بین خریدار و فروشنده می گردد (ژانگ^۳، ۲۰۲۵). تبادل اطلاعات^۴ نقش مهمی را در ایجاد اعتماد ایفا می کند (محمدی گل افشانی، ۱۳۹۵).

اعتمادسازی: اعتمادسازی^۵ یکی از مهمترین بنیان های فروش است. اعتماد، اعتقاد یک طرف رابطه به قابل اتکا بودن گفته ها و تعهدات طرف دیگر می باشد (پکایا و همکاران^۶، ۲۰۲۴). مورگان و هانت^۷ (۱۹۹۴) معتقدند شکل گیری اعتماد در رابطه، متضمن داشتن سطحی از اطمینان هریک از طرفین به راستی و درستی قول و وعده های طرف مقابل است. اعتماد یک متغیر مرکزی در مراودات بلند مدت است.

کیفیت خدمات: خدمت رسانی به مشتری یعنی سودرسانی و خیررسانی به دیگران، به طوری که انسان هر چه توان دارد به دیگران سود رساند و مشکلات و نیازهای مردم را برطرف سازد. خدمت رسانی به مشتری عملیاتی شامل تمام فعالیت های مرتبط با مشتریان بی واسطه همچون شرکت ها و ... می باشد. (اردی خانی، ۱۳۹۱).

^۱ Bai

^۲ - Wan

^۳ Zhang

^۴ - Exchange of information

^۵ - Confidence building

^۶ Pekkaya et al

^۷ - Morgan and Hunt

ویژگی‌های رفتاری کارکنان: بازاریابی، جذب مشتری و مشتری‌مداری از اصول پویایی و ماندگاری یک سازمان و بنگاه اقتصادی محسوب می‌شود و امروزه این امر باتوجه به رقابت تنگاتنگ بانک‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در جذب مشتری بیش از گذشته نمایان است، اما در این عرصه استفاده از نیروی انسانی کارآمد و لایق مطابق با اهداف سازمان نیز مهمترین و با اهمیت‌ترین بخش بازاریابی و جذب مشتری است (فاوزیوانتی و همکاران^۱، ۲۰۲۵).

مدیریت شکایات: مدیریت شکایات^۲ اعتراضات مشتریان را فرصت‌هایی برای کسب پیشنهادات جدید می‌دانند و با آن برخورد شایسته می‌کنند. راکلفر^۳ می‌گوید: من همیشه کوشیده‌ام هر فاجعه‌ای را در زندگی‌ام به یک فرصت بدل کنم. فروشنده موفق می‌داند که در مقابل اعتراض مشتری چگونه رفتار کند. اگر نارضایتی مشتریان را تبدیل به رضایت کنید، میزان وفاداری آنها به شما بسیار بیشتر از مشتریانی خواهد بود که از اول از شما راضی بوده‌اند (کوی و شیبوساوا^۴، ۲۰۲۵).

۲.۲ انعطاف‌پذیری استراتژیک

انعطاف‌پذیری استراتژیک به عنوان مجموعه‌ای از قابلیت‌هاست که شرکت‌ها را قادر به تغییر می‌کند (آگوستینی و همکاران^۵، ۲۰۲۵). این توانایی به شرکت‌ها فرصت مقابله و رویارویی با تغییرات محیطی را می‌دهند و همچنین آنها را قادر به هدایت تغییرات در بازارهای رقابتی بسیار بزرگ یا همان هایپرمارکت‌ها می‌کند (سن و همکاران^۶، ۲۰۲۳). در حالی که برخی از مطالعات تجربی اخیر به بررسی پیامدهای حاصل از انعطاف‌پذیری استراتژیک پرداختند و در این بین رابطه مثبتی بین انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد شرکت‌ها بیان داشت و زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت‌ها در حال حرکت بسوی صنایع در حال رشد بوده و یا بایستی با شوک‌های محیطی روبرو شوند (البرزی، ۱۳۹۲).

^۱ Fauziyanti et al

^۲ - Complaints management

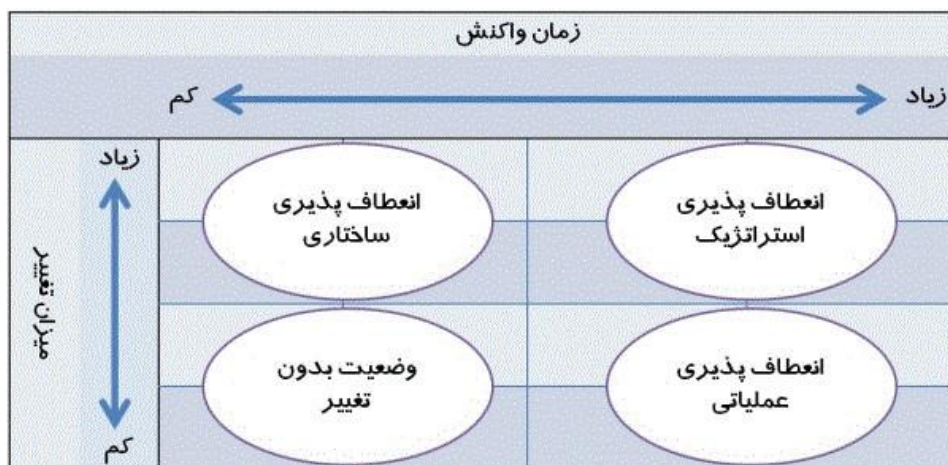
^۳ - RaclFer

^۴ Cui & Shibusawa

^۵ Agostini et al

^۶ Sen et al

مدیران و صاحبان کسب و کار به سادگی و با ابزارهای روانشناسی می‌توانند میزان و درجه شایستگی انعطاف‌پذیری را با دقت نسبتاً زیادی در افراد اندازه‌گیری نمایند تا اثربخشی انتخاب و انتصاب آنها تا میزان بالایی افزایش یابد. انعطاف‌پذیری سازمانی یک هدف موثری است که بطور مداوم به عملکرد سازمان در طول کسب و کار، فجایع و موقعیت‌های بحرانی کمک می‌کند و به عبارتی انعطاف‌پذیری، سازمان‌ها را قادر می‌سازد که چالش‌های پیچیده در سازمان را مدیریت کنند (سینگوز^۱، ۲۰۱۳). برای ایجاد مزیت انعطاف‌پذیری در سازمان، ایجاد سه‌گونه انعطاف‌پذیری عملیاتی، ساختاری و استراتژیک لازم است (نمودار ۱). هر یک از این انواع در شرایطی اثرگذار است و می‌تواند افت بهره‌وری ناشی از تاثیر تغییرات محیطی را کاهش دهد (دی کلرک و همکاران^۲، ۲۰۱۴).



نمودار ۱. گونه‌های انعطاف‌پذیری (منبع: دی کلرک و همکاران، ۲۰۱۴)

۲.۳ چابکی سازمانی

^۱ - Cingöz

^۲ - De Clercq et al

با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریف جامعی که مورد تأیید همگان باشد وجود ندارد. به باور شریفی و ژانگ^۱ (۲۰۰۰) چابکی به معنای توانایی هر سازمانی برای حسگری، ادراک و پیش بینی تغییرات موجود در محیط کاری است. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده، به آنها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد (انوری، ۲۰۲۱). سازمان چابک یک کسب و کار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیرمنتظره پیش‌بینی نشده، فرصت‌های بازار و نیازمندیهای مشتری را دارد (سرویتا و کومار^۲، ۲۰۲۵). در چنین کسب و کاری فرایندها و ساختارهایی یافت می‌شود که سرعت، انطباق و استحکام را تسهیل کرده دارای سازمان هماهنگ و منظمی است که توانایی نیل به عملکرد رقابتی در محیط تجاری کاملاً پویا و غیرقابل پیش‌بینی را دارد و البته این محیط با کارکردهای کنونی سازمان بی‌تناسب نیست (آقامحمدی، ۱۳۹۰).

۲.۴ ارتباط انعطاف پذیری، چابکی سازمانی و میزان فروش

انعطاف پذیری استراتژیک یکی از پیشرانها و پیش زمینه‌های اساسی در بین شرکت‌ها است، چرا که در ادبیات موضوع، انعطاف پذیری استراتژیک شکل دهنده عملکرد بین‌المللی شرکت می‌باشد. انعطاف پذیری استراتژیک، نقش اساسی در تعیین میزان فروش ایفا می‌نماید و برای موفقیت شرکت‌ها الزامی هستند (چان و همکاران^۳، ۲۰۱۷). امروزه شرکت‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئنی روبه‌رو هستند که به واسطه نوآوری‌های تکنولوژیکی، تغییر محیط‌های بازار و نیازهای در حال تغییر مشتریان؛ شدت یافته است (سندگل و همکاران^۴، ۲۰۱۴) که نیاز شرکت‌ها در داشتن رویکرد چابکی را بیشتر می‌کند. مدیریت‌های امروزی در بخش دولتی و خصوصی، مسئولیت بکارگیری صحیح عوامل را در جهت چابکی شرکت‌ها به عهده دارند. به این دلیل، ایفای نقش چابکی بسیار پیچیده و دشوار است (ملاوانی و همکاران^۵، ۲۰۲۵). از سویی انعطاف پذیری استراتژیک و چابکی سازمانی با میزان فروش^۶ شرکت‌ها در ارتباط هستند.

^۱- Sharifi & Zhang

^۲ Savitha & Kumar

^۳- Chan et al

^۴- Sanadgol et al

^۵ Malawani et al

^۵- Sale

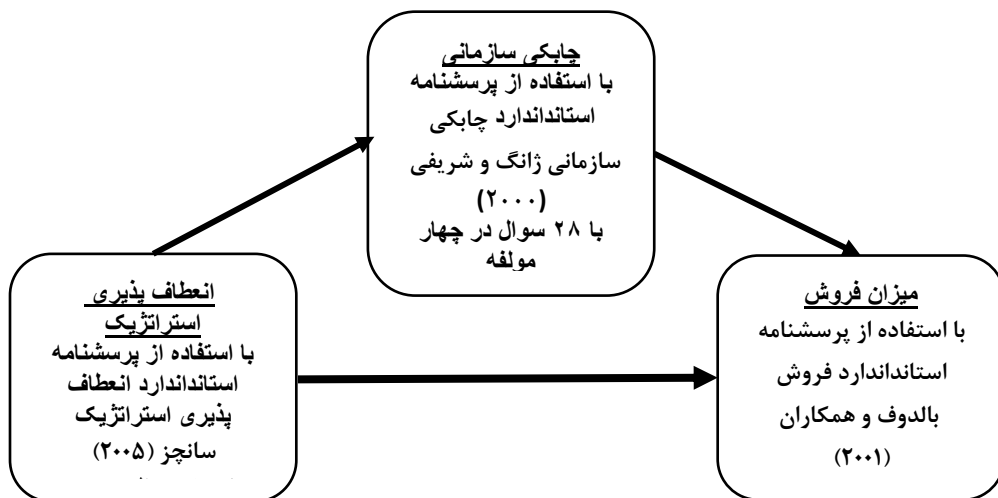
توجه و نگرش درست به اهمیت فروش کلید موفقیت شرکت‌ها در دنیای امروزی است. لزوم برنامه‌ریزی منظم و رعایت اصول فروش از عوامل حیاتی حفظ و نگه‌داشت جایگاه شرکت‌ها در دنیای امروز است. حفظ بقاء و سودآوری شرکت‌ها در دنیای کسب و کار امروزی در گرو عملکرد حساب شده واحد فروش است. البته این به معنای نادیده گرفتن اهمیت سایر واحدها نیست. ارتباط مستقیم واحد بازاریابی و فروش با اصلی‌ترین رکن هر کسب و کار، یعنی مشتری، باعث افزایش اهمیت و جایگاه این واحد گردیده است. جذب، حفظ و تلاش به منظور ماندگاری مشتری از عوامل تأثیرگذار در اهمیت این واحد است (دومبروسکی و فوچلر^۱، ۲۰۱۷).

شرکت شیر پاستوریزه پگاه فارس یکی از شرکتهای لبنی ایران، در راستای تولید محصول و خدمات، ماموریت‌ها و ارزش‌هایی را تعیین کرده است که عبارتند از: حفظ سلامت جامعه، مشتری‌مداری، ایجاد تعادل و توازن در رعایت حقوق ذینفعان، مسئولیت‌پذیری، صداقت، مشارکت، بهبود مستمر و نوآوری (وبسایت شرکت پگاه^۲). لذا جهت بررسی شرایط و بهبود امور شرکت، تحقیقات مختلفی هم انجام شده است. نتایج تحقیق صفری و قیارلو (۱۳۹۹)، نشان داد که، کیفیت محصول، سودآوری و رشد اقتصادی، تشویق، توسعه، نوآوری و عملکرد غیرمالی شرکت پگاه بر کسب و کار برای توسعه صادرات تأثیرگذار هستند. همچنین، فضایی و همکاران (۱۳۹۷) در رتبه‌بندی عوامل موثر بر فروش شرکت پگاه نتیجه گرفتند که؛ توزیع در رتبه اول، محصول در رتبه دوم، عامل قیمت در رتبه سوم، خصوصیات فروشنده در رتبه چهارم و ترفیع در رتبه پنجم قرار گرفتند. و نیز دهقانی زاده و همکاران (۱۴۰۲) بر اساس تحلیل داده‌هایی، نشان داده‌اند که جهت‌گیری بازار بر ظرفیت جذب و جهت‌گیری بازار بر ظرفیت جذب و نوآوری بهره‌بردارانه با تعدیل‌گری سرمایه انسانی تأثیر معناداری دارد. همچنین جهت‌گیری بازار و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد شرکت با میانجی‌گری نوآوری بهره‌بردارانه و همچنین جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد شرکت با میانجی‌گری نوآوری اکتشافی تأثیر معناداری دارد. بنابر این؛ اهداف و ماموریت شرکت و همچنین تحقیقات فوق، حاکی از وجود دغدغه‌خاطر شرکت در بهبود فروش و در نتیجه، بهره‌وری است. در نتیجه میتوان بیان داشت

^۱ - Dombrowski & Fochler

^۲ <https://fars.pegah.ir>

که وجود یک سیستم انعطاف پذیر و چابک در مواجهه با موانع و مشکلات سازمانی، می تواند بر میزان فروش شرکت تاثیر مثبت داشته باشد (آسیخیا^۱، ۲۰۰۶؛ راشنوندی و همکاران^۲، ۲۰۲۱). در نتیجه، مدل مفهومی این تحقیق بر اساس ارتباط بین سه متغیر انعطاف پذیری استراتژیک، چابکی سازمانی و میزان فروش شکل میگیرد (نمودار ۲). لذا متغیر انعطاف پذیری استراتژیک در سه بعد (توسعه بازار، هماهنگی، انعطاف پذیری تصمیم گیری) که نقش متغیر پیش بین را دارد. متغیر چابکی سازمانی به عنوان یکی از متغیر میانجی در چهار بعد (پاسخگویی، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت) مورد مطالعه قرار گرفته است. از طرفی متغیر فروش به عنوان یک متغیر ملاک دارای ۱۶ بعد (نظارت، هدایت، ارزیابی، پاداش دادن، اثربخشی واحد فروش، رضایت از فروشندگان، دانش فنی، فروش انطباقی، کارگروهي، برنامه ریزی فروش، ارائه فروش، حمایت از فروش، پیامد عملکرد، ویژگی های فروشندگان، انگیزش درونی، قدردانی و استراتژی رفتاری) می باشد. از جمله دلایل انتخاب پرسشنامه های فوق استاندارد بودن و داشتن روایی و پایایی لازم و همچنین منطبق بودن با جامعه آماری مذکور می باشد.

^۱ Asikhia^۲ Rashnavadi et al

نمودار ۲. مدل تحلیلی تحقیق

۳. روش تحقیق

با توجه به مدل نوع شناسی این پژوهش از حیث روش شناختی بر مبنای ماهیت (کاربردی، توسعه‌ای و ارزشیابی)، بر اساس هدف پژوهشی (توصیفی، تبیینی و اکتشافی)، بر مبنای روش نوع پژوهش (کمی، کیفی و مختلط) و بر مبنای زمان پژوهشی، حال نگر و آینده نگر است و روش تحقیق بکار گرفته شده در این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی می باشد. پژوهش حاضر با جهت بررسی رابطه انعطاف پذیری استراتژیک، چابکی سازمانی و میزان فروش شرکت پگاه فارس انجام گرفته است.

تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق: تحلیل توصیفی تحقیق براساس پارامترهای مرکزی (میانگین، میانه، مد) و پارامترهای پراکندگی (انحراف معیار، واریانس و دامنه تغییرات) برای عامل‌های اصلی تحقیق در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرهای پژوهش	تعداد	میانگین	میانه	مد	انحراف معیار	واریانس	دامنه تغییرات	کمینه	بیشینه
انعطاف پذیری استراتژیک	۲۶۳	۳.۵۰۸	۴.۰۰۰	۴.۰۰۰	۰.۷۹۴	۰.۶۳۰	۴.۰۰۰	۱.۰۰۰	۵.۰۰۰
چابکی سازمانی	۲۶۳	۳.۴۶۵	۳.۶۶۷	۴.۰۰۰	۰.۸۳۴	۰.۶۹۶	۴.۰۰۰	۱.۰۰۰	۵.۰۰۰
میزان فروش	۲۶۳	۳.۶۵۳	۴.۰۰۰	۴.۰۰۰	۰.۷۵۶	۰.۵۷۲	۴.۰۰۰	۱.۰۰۰	۵.۰۰۰

بر اساس جدول شماره ۱ مشخص شد بیشترین میانگین به میزان فروش با مقدار ۳/۶۵۳ تعلق دارد که از مقدار زیاد طیف لیکرت نیز بالاتر است. دامنه تغییرات از ۱ تا ۴ در نوسان است. میانه و مد نشان می‌دهد بیشتر پاسخ‌دهندگان گزینه ۳ و ۴ به معنای متوسط و زیاد را انتخاب کرده‌اند.

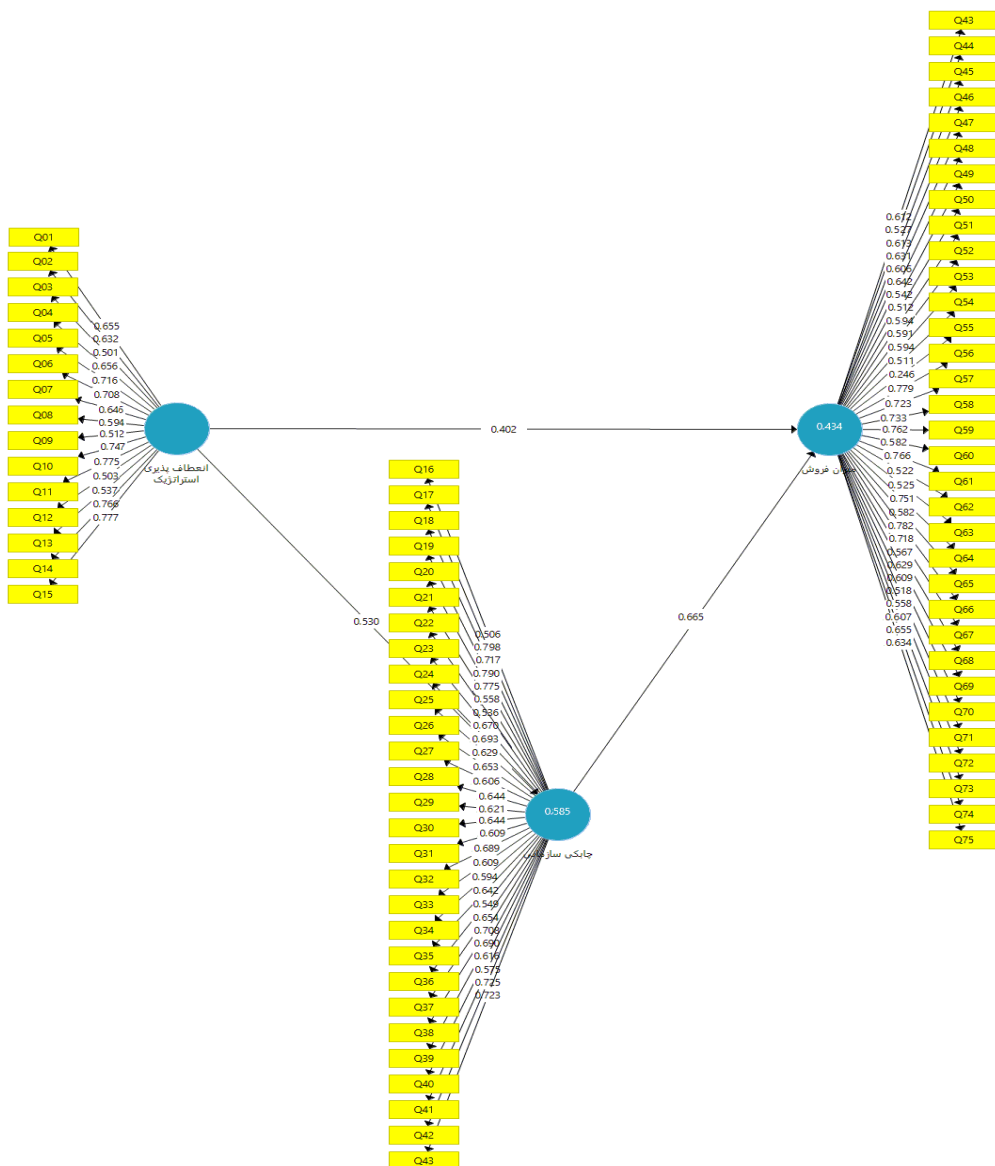
آزمون نرمال بودن داده‌ها: در این پژوهش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای آزمون نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است (جدول شماره ۲).

جدول ۲. آزمون نرمال بودن متغیرهای فرعی

میزان فروش	چابکی سازمانی	انعطاف پذیری استراتژیک	
۲۶۳	۲۶۳	۲۶۳	N
۳.۶۵۳	۳.۴۶۵	۳.۵۰۸	میانگین
۰.۷۵۶	۰.۸۳۴	۰.۷۹۴	انحراف معیار
۵.۸۴۵	۴.۲۲۸	۴.۴۳۴	آماره KS
۰.۰۰۳	۰.۰۰۴	۰.۰۰۱	معناداری

بر اساس نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (جدول شماره ۲) در تمامی موارد مقدار معناداری کوچکتر از سطح خطا (۰/۰۵) بدست آمده است. بنابراین توزیع داده‌ها نرمال نیست. لذا از معادلات ساختاری پی ال اس استفاده می شود.

تکنیک حداقل مربعات جزئی: هر یک از فرضیه‌های تحقیق به تفکیک با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی، مدل بیرونی و مدل درونی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند (نمودار ۳).



نمودار ۳. مدل بیرونی حداقل مربعات جزئی (مدل اندازه‌گیری)

بر اساس نتایج مدل اندازه‌گیری مندرج در نمودار شماره ۳ بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۳ دارد که نشان می‌دهد همبستگی مناسبی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود وجود دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر اصلی به

درستی مورد سنجش قرار گرفته است و با عنایت به یافته‌های حاصل از این مقیاس می‌توان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت.

معیار R^2 یا R^2 squares: معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیر ی دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد.

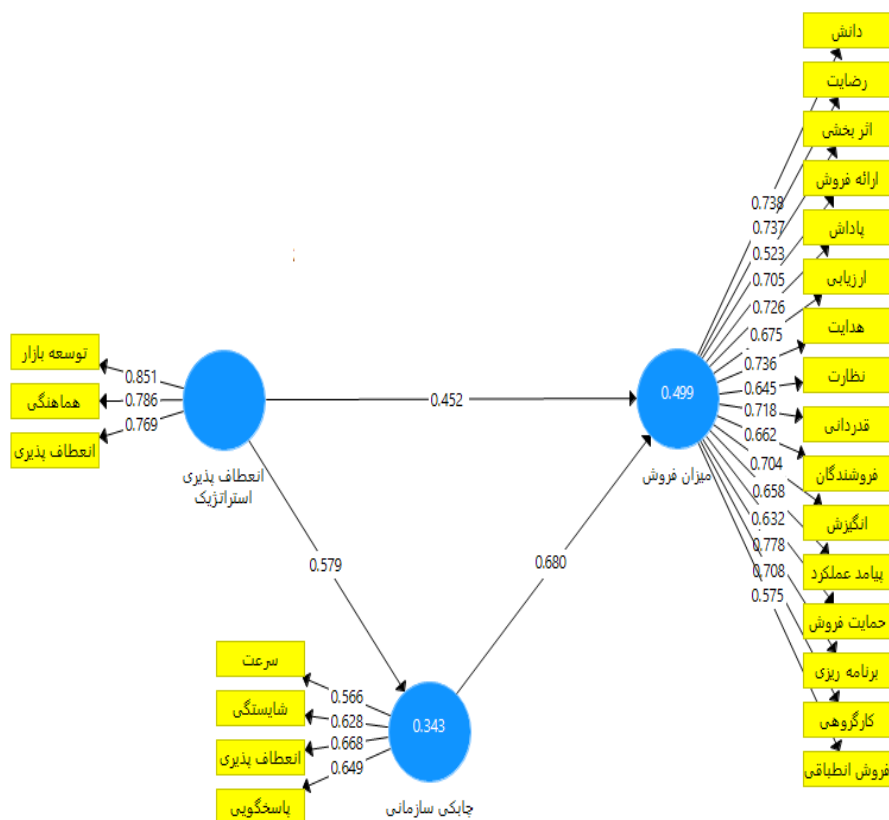
$$\frac{0.499 + 0.343}{2} = 0.421$$

مقدار R^2 برای سازه ۰.۴۲۱ که در نمودار مشخص شده است. با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تایید می‌سازد. و مقدار برازش کلی مدل (معیار GOF): برابر با ۰.۵۲۵ بدست آمده است که حاکی از بسیار مناسب بودن برازش کلی مدل است.

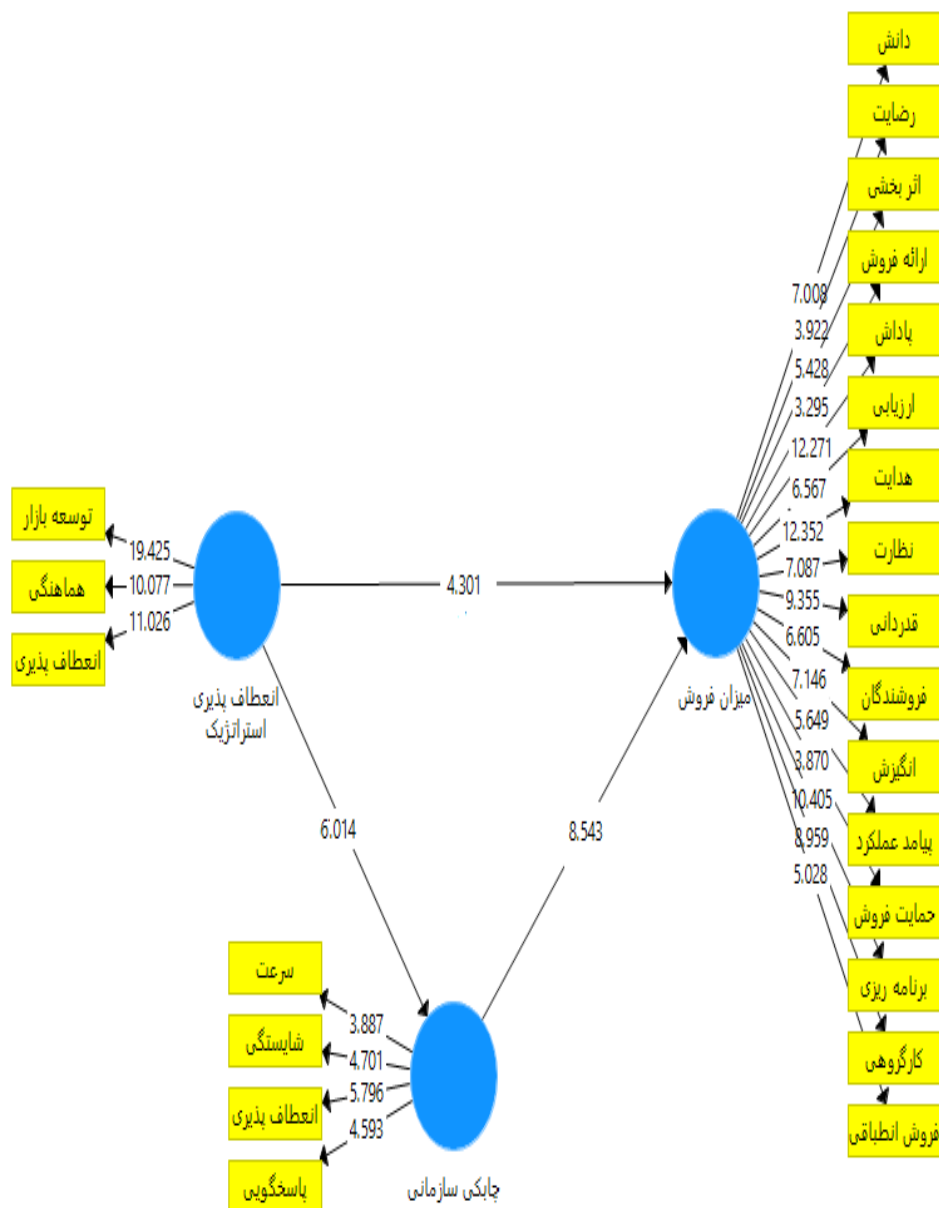
$$GOF = \sqrt{0.651 \times 0.421} = \sqrt{0.274} = 0.523$$

۴. برآورد مدل و تجزیه و تحلیل یافته‌ها

رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه‌های تحقیق بر اساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است (نمودارهای ۴ و ۵).



نمودار ۴. تکنیک حداقل مربعات جزئی مدل کلی پژوهش



نمودار ۵. آماره **t-value** مدل کلی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ

فرضیه فرعی ۱. بین انعطاف پذیری استراتژیک و چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از بررسی فرضیه فوق در جدول ۳ نشان داده شده است. بر اساس داده های جدول فوق، با اطمینان ۹۵٪ بین انعطاف پذیری استراتژیک و چابکی سازمانی در شرکت پگاه فارس رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۳. رابطه انعطاف پذیری استراتژیک و چابکی سازمانی

متغیر	ضریب تاثیر	آماره تی
انعطاف پذیری استراتژیک و چابکی سازمانی	۰.۵۷۹	۶.۰۱۴

فرضیه فرعی ۲. بین انعطاف پذیری استراتژیک و میزان فروش رابطه معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از بررسی فرضیه فوق در جدول ۴ نشان داده شده است. بر اساس داده های جدول فوق، با اطمینان ۹۵٪ بین انعطاف پذیری استراتژیک و میزان فروش در شرکت پگاه فارس رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۴. رابطه انعطاف پذیری استراتژیک و میزان فروش

متغیر	ضریب تاثیر	آماره تی
انعطاف پذیری استراتژیک و میزان فروش	۰.۴۵۲	۴.۳۰۱

فرضیه فرعی ۳. بین چابکی سازمانی و میزان فروش رابطه معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از بررسی فرضیه فوق در جدول ۵ نشان داده شده است. بر اساس داده های جدول فوق، با اطمینان ۹۵٪ بین چابکی سازمانی و میزان فروش در شرکت پگاه فارس رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۵. رابطه چابکی سازمانی و میزان فروش

متغیر	ضریب تاثیر	آماره تی
چابکی سازمانی و میزان فروش	۰.۶۸۰	۸.۵۴۳

فرضیه اصلی: بین انعطاف پذیری استراتژیک، چابکی سازمانی و میزان فروش رابطه معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از بررسی فرضیه فوق در جدول ۶ نشان داده شده است. بر اساس داده های جدول فوق، با اطمینان ۹۵٪ بین انعطاف پذیری استراتژیک، چابکی سازمانی و میزان فروش رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۶. رابطه انعطاف پذیری استراتژیک، چابکی سازمانی و میزان فروش

متغیر	ضریب تاثیر	آماره تی
انعطاف پذیری استراتژیک، چابکی سازمانی و میزان فروش	۰.۸۴۵	۵۵.۶۷۸

۴. نتیجه گیری و پیشنهادها

مطالعه حاضر که به منظور بررسی رابطه انعطاف پذیری استراتژیک، چابکی سازمانی و میزان فروش شرکت پگاه فارس انجام شده است، پس از طی مراحل مقدماتی و مرور ادبیات پژوهش، فرضیات آن تدوین گردید و سپس اطلاعات مورد نیاز جهت آزمون این فرضیه ها از طریق پرسشنامه های انعطاف پذیری استراتژیک، چابکی سازمانی و میزان فروش و با شیوه نمونه گیری تصادفی ساده از یک نمونه ۲۶۳ نفری از کارکنان شرکت پگاه فارس جمع آوری و با استفاده از روش های آمار توصیفی مانند درصد، میانگین و انحراف استاندارد و روش های آمار استنباطی آزمون معادلات ساختاری Smart PLS مورد بررسی قرار گرفت که با بررسی هر یک از فرضیات، به نتایج زیر دست یافت:

فرضیه فرعی ۱. بین انعطاف پذیری استراتژیک و چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

جهت پاسخگویی به این فرضیه از آزمون معادلات ساختاری استفاده شد که نتایج نشان داد که با اطمینان ۹۵٪ بین انعطاف پذیری استراتژیک و چابکی سازمانی در شرکت پگاه فارس رابطه

معناداری وجود دارد. مشابه با این یافته‌ها در تحقیقات اکبری (۱۳۹۷)، حیدری (۱۳۹۶)، مسعودیان (۱۳۹۶)، ضامنی (۱۳۹۶)، مولوی (۱۳۹۵)، صادقی (۱۳۹۳)، مک‌ایور و همکاران^۱ (۲۰۱۸)، جاجا و همکاران^۲ (۲۰۱۸) و چان و همکاران^۳ (۲۰۱۷) به دست آمده است. بررسی و تبیین فرضیه فوق نشان داد که اساساً فضای کسب و کار گذشته فضایی قابل پیش‌بینی و کم‌تغییر بوده است. از این رو اغلب مدل‌های انعطاف‌پذیری استراتژیک توجه ویژه‌ای به قابلیت انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت نداشته‌اند. از سوی دیگر در مدل‌های تحلیلی سنتی، قدرت تأثیر گذاری شرکت بر محیط عملاً صفر یا بسیار ناچیز برآورد بوده و از این نظر نیز انعطاف‌پذیری استراتژیک برای تأثیر گذاری بر محیط خیلی مطرح نبوده است. اما در فضای بسیار رقابتی و متلاطم جدید شرکت پگاه از قابلیت تطبیق خود با تغییرات محیط برخوردار شده و در عین حال کوشیده تا در جهت دستیابی به استراتژی‌های خود بر محیط کسب و کار نیز موثر واقع گردد. بدون شک به دلیل شدت رقابت بالا، تغییرات تکنولوژی، کنترل‌های نظارتی و آشفتگی بازار، احتمال ناهماهنگی میان محصولات شرکت پگاه و نیازهای مشتری صادراتی افزایش یافته است. شرکت پگاه توانسته با این ناهماهنگی‌ها مقابله کند و برای جبران عدم اطمینان محیطی ادراک شده، فعالیت‌های خود را به سمت بازارهای صادرات سوق دهد. در این زمینه، انعطاف‌پذیری استراتژیک به منظور پاسخ به تهدیدات پیش‌آمده ناشی از عدم اطمینان محیطی، تبدیل به مفهوم خیلی مهمی گشته است، لذا شرکت پگاه که در یک محیط پویا و سریع در حال تغییر عمل می‌کند سعی نموده انعطاف‌پذیری استراتژیک برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار ایجاد نماید. از طرفی متغیر مهمی که ارتباط نزدیکی با انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت پگاه دارد چابکی کارکنان است. از آنجا که تغییر، یکی از بزرگترین خصوصیات شرکت پگاه در حوزه رقابتی امروز است، تغییرات تکنولوژیکی یا هر نوع تغییر دیگری، تغییرات مدیریتی را نیز طلب می‌نماید. بی‌شک چابکی کارکنان، توانایی شرکت پگاه را برای عرضه خدمات با کیفیت بالا ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای اثربخشی شرکت می‌شود. همچنین چابکی به طور کلی توانایی شرکت پگاه برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارا به آن تغییر است و این تغییر محیطی می‌تواند تغییرات تکنولوژیک و کاری یا تغییر نیاز مشتریان باشد.

^۱ McIver et al

^۲ Jajja et al

^۳ Chan et al

فرضیه فرعی ۲. بین انعطاف پذیری استراتژیک و میزان فروش رابطه معناداری وجود دارد. جهت پاسخگویی به این فرضیه از آزمون معادلات ساختاری استفاده شد که نتایج نشان داد که با اطمینان ۹۵٪ بین انعطاف پذیری استراتژیک و میزان فروش در شرکت پگاه فارس رابطه معناداری وجود دارد. مشابه با این یافته ها در تحقیقات صادقی (۱۳۹۳)، طیبی (۱۳۹۳)، جاجا و همکاران^۱ (۲۰۱۸)، چان و همکاران^۲ (۲۰۱۷)، گرن و همکاران^۳ (۲۰۱۷) و دیبرل و همکاران^۴ (۲۰۱۴) به دست آمده است. بررسی و تبیین فرضیه فوق نشان داد که در محیط های ناامن که روند تغییرات سریع است، انعطاف پذیری و فراگیری انطباق با شرایط موجود، مهمتر از تجربه و دانش عرضه کنندگان هستند بنابراین، در این زمینه انعطاف پذیری استراتژیک می تواند برای انطباق با چنین شرایطی کمک کند، چرا که شرکت پگاه نیاز دارد انعطاف پذیری را در سطح استراتژیک به منظور مقابله با فشار ناشی از تغییرات مکرر در انتظارات مشتریان و تغییر روند بازار توسعه دهد. همچنین شرکت پگاه برای انطباق با شرایط متغیر در بازار و مقابله با رقبا به دنبال کسب مزایای رقابتی هست تا بتواند زمینه بقای خود را در محیط پرتلاطم فراهم کرده و عملکرد بهتری را در حوزه های مختلف از جمله میزان فروش از خود نشان دهد. بی شک انعطاف پذیری استراتژیک به عنوان یک قابلیت رقابتی برای شرکت پگاه در نظر گرفته شده و موجبات پذیرش شرایط پیش‌بینی نشده و تغییرات سریع محیط را فراهم می نماید. از سویی متغیر مهمی که ارتباط نزدیکی با انعطاف پذیری استراتژیک دارد میزان فروش شرکت هاست. فروش، انتهای ترین عملیات بازاریابی در یک معامله و شروع یک رابطه بلند مدت با مشتری است. با رشد بازارها و افزایش رقابت در بازاریابی امروزی فروش بیشتر از زاویه مشتری مطرح شده است، از این رو اگر شرکت پگاه بخواهد در فروش موفق عمل نماید باید دیدگاه های مشتری را درک کرده و از زاویه منافع نگاه نماید. بنابراین در فرایند فروش شرکت پگاه به چهار مرحله درک نیازهای مشتری، درک چیزی که برای مشتری ارزش تلقی می‌شود، جلب رضایت مشتری و ارائه راه‌حل برای رفع نیاز در چارچوب تعریف مشتری ارزش زیادی داده شده است. بی شک میزان فروش در شرکت پگاه رابطه مستقیمی با مشتریان آن دارد. برای همین است که

^۱ Jajja et al

^۲ Chan et al

^۳ Gren et al

^۴ Dibrell et al

بیشتر نیازهای مشتری در شرکت پگاه شناخته شده و تعیین شده و برای رفع آن نیاز توانمندی لازم ارائه گردیده است، به همین خاطر شرکت پگاه برای رسیدن به این هدف در پی مشتریانی است که توانمندی حل مسائل و رفع نیازهایشان را داشته باشد. این گونه است که شرکت پگاه برای مشتریان ارزش ایجاد می نماید.

فرضیه فرعی ۳. بین چابکی سازمانی و میزان فروش رابطه معناداری وجود دارد.

جهت پاسخگویی به این فرضیه از آزمون معادلات ساختاری استفاده شد که نتایج نشان داد که با اطمینان ۹۵٪ بین چابکی سازمانی و میزان فروش در شرکت پگاه فارس رابطه معناداری وجود دارد. مشابه با این یافته ها در تحقیقات محمدیان یزد (۱۳۹۷)، هاجلی و همکاران^۱ (۲۰۱۹)، جوانگ^۲ (۲۰۱۹)، جاجا و همکاران^۳ (۲۰۱۸)، گرن و همکاران^۴ (۲۰۱۷)، به دست آمده است. بررسی و تبیین فرضیه فوق نشان داد که پیچیدگی تکنولوژی های پیشرفته، کوتاه تر شدن چرخه ی عمر محصولات و تقاضا برای محصولات متنوع در بازار، شفافیت بازار را تقلیل داده و بر عدم اطمینان آن افزوده است بنابراین، شرکت پگاه در تلاش برای بهبود سطح چابکی سازمانی خود با هدف انعطاف پذیر و پاسخگو شدن به نیازهای در حال تغییر بازارند. تمام این گفته ها اهمیت چابکی سازمانی را در یکپارچه سازی شرکت پگاه و تقویت هر چه بیشتر چابکی کارکنان نشان می دهد و بی شک چابکی توانایی کارکنان شرکت پگاه برای پاسخگویی بی درنگ به فرصت ها و تهدیدات بازار و صادرات افزایش می دهد. چابکی به توانایی تولید و فروش موفقیت آمیز دامنه گسترده ای از محصولات کم هزینه، باکیفیت، زمانهای تاخیر کوتاه و تنوع اندازه محموله ها در شرکت اشاره می کند که برای مشتریان متعدد و مشخصی از راه تولید مبتنی بر خواسته انبوه مشتری ایجاد ارزش می کند. در واقع، چابکی یک توانایی اساسی است که ایجاب می کند شرکت پگاه بتواند تغییرات موجود در محیط تجاری را احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش بینی کند بنابراین، تولیدکننده چابک، دارای اصولی است که دیدگاه وسیعی در مورد نظم دنیای کسب و کار داشته، با توانایی ها و توانمندی های محدود خود به رویارویی با آشفتگی ها و نابسامانی های نامحدود می پردازد و جنبه های مزیتی جریانهای تغییر را تسخیر

^۱ Hajli et al

^۲ Chuang et al

^۳ Jajja et al

^۴ Gren et al

می‌کند. از سویی تعامل پیچیده بین عوامل و فرآیندهایی که میزان فروش را موجب می‌شوند، کماکان در تحقیقات حوزه بازار ناشناخته است. بی شک بدون تجزیه و تحلیل کامل تعاملات، موضوعات مرتبط با میزان فروش در شرکت پگاه را نمی‌توان شناخت. شرکت پگاه در محیطی پویا فعالیت می‌کند و باید به صورت فعال و پویا خود را به منظور حضور در عرصه رقابت با چابکی سازمانی به روز کند. تقویت و بهبود چابکی سازمانی مشروط بر توانایی مدیریت سایر منابع شرکت می‌باشد.

فرضیه اصلی: بین انعطاف پذیری استراتژیک، چابکی سازمانی و میزان فروش رابطه معناداری وجود دارد.

جهت پاسخگویی به این فرضیه از آزمون معادلات ساختاری استفاده شد که نتایج نشان داد که با اطمینان ۹۵٪ بین انعطاف پذیری استراتژیک، چابکی سازمانی و میزان فروش در شرکت پگاه فارس رابطه معناداری وجود دارد. مشابه با این یافته‌ها در تحقیقات اکبری (۱۳۹۷)، محمدیان یزد (۱۳۹۷)، حیدری (۱۳۹۶)، مسعودیان (۱۳۹۶)، ضامنی (۱۳۹۶)، مولوی (۱۳۹۵)، هاجلی و همکاران^۱ (۲۰۱۹)، جوانگ^۲ (۲۰۱۹)، مک ایور و همکاران^۳ (۲۰۱۸)، جاجا و همکاران^۴ (۲۰۱۸) و چان و همکاران^۵ (۲۰۱۷) به دست آمده است. بررسی و تبیین فرضیه فوق نشان داد که در بحث انعطاف پذیری استراتژیک در شرکت پگاه می‌بایست بیان نمود که انعطاف پذیری استراتژیک یک هدف موثری است که بطور مداوم بر عملکرد شرکت پگاه در طول کسب و کار و موقعیت‌های بحرانی کمک نموده و به عبارتی انعطاف پذیری، شرکت پگاه را قادر ساخته که چالش‌های پیچیده در شرکت را مدیریت نماید. همچنین انعطاف پذیری استراتژیک یکی از پیشرانها و پیش زمینه‌های اساسی در این مورد است، چرا که انعطاف پذیری استراتژیک شکل دهنده عملکرد بین‌المللی شرکت پگاه می‌باشد. انعطاف پذیری استراتژیک نقش اساسی در تعیین میزان فروش شرکت پگاه ایفا نموده و برای موفقیت این شرکت بسیار مهم حیاتی بوده است. از طرفی یکی از مهم‌ترین فاکتورهای پیشرفت شرکت پگاه بی شک چابکی کارکنان آن بوده است. مدیریت در شرکت پگاه به طور دقیق و اصولی مسئولیت بکارگیری صحیح عوامل

^۱ Hajli et al

^۲ Chuang et al

^۳ McIver et al

^۴ Jajja et al

^۵ Chan et al

را در جهت چابکی کارکنان بر عهده داشته است. امروزه شرکت پگاه با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئنی روبه رو بوده که به واسطه نوآوری‌های تکنولوژیکی، تغییر محیط‌های بازار و نیازهای در حال تغییر مشتریان؛ شدت یافته است. این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز استراتژیک این شرکت، اولویت‌های کسب و کاری، و بازبینی مدل‌های سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر به منظور بهبود فعالیت رقابتی در اینگونه محیط‌ها شده است.

با توجه به اینکه رویکردها و راه‌حلهای گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود برای رویارویی با چالش‌های شرکت پگاه را از دست داده‌اند از این رو، یکی از راه‌های پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول شرکت پگاه و بهبود فعالیت رقابتی آنان از طریق چابکی است. از سویی دیگر میزان فروش شرکت پگاه با انعطاف‌پذیری استراتژیک و چابکی سازمانی کارکنان در ارتباط هست. توجه و نگرش درست به اهمیت فروش کلید موفقیت شرکت پگاه است. رقابت شدید و سرعت تغییرات در بازارها و روندهای پیش‌بینی نشده اقتصادی باعث شده تا اهمیت توجه به فروش در شرکت پگاه نسبت به گذشته دوچندان گردد. همچنین لزوم برنامه‌ریزی منظم و رعایت اصول فروش از عوامل حیاتی حفظ و نگه‌داشت جایگاه شرکت پگاه است. حفظ بقاء و سودآوری شرکت پگاه در گرو عملکرد حساب‌شده و اصولی واحد فروش این شرکت با سایر واحدها است. ارتباط مستقیم واحد بازاریابی و فروش شرکت پگاه با اصلی‌ترین رکن هر کسب و کار، یعنی مشتریان، باعث افزایش اهمیت و جایگاه این شرکت گردیده است. از سویی جذب، حفظ و تلاش به منظور ماندگاری مشتری از عوامل تأثیرگذار واحد فروش در شرکت پگاه است. شرکت پگاه با توسعه هر بخش به شناسایی تاکتیک‌های مناسب و ترجیحات یک کسب و کار و نوع مشتریان آن پرداخته و به موازات تکنولوژی پیشرفته خود توانسته به سازماندهی فرآیند و کارآیی شرکت پگاه تا حد زیادی کمک نماید. همچنین به اشتراک‌گذاری اطلاعات بین بخش بازاریابی و فروش در شرکت پگاه توانسته است به هر یک از اهداف مشترک این شرکت در زمینه میزان فروش بیشتر و رشد آنان کمک نماید.

این تحقیق منحصرأ مربوط و محدود به شرکت لبنی پگاه فارس در سال ۱۴۰۳ بوده است. لذا پیشنهادهای مبتنی بر نتایج تحقیق، بشرح زیر می‌باشد:

۱. پیشنهاد می‌شود به میزان انعطاف‌پذیری، صلاحیت، توانایی و چابکی کارکنان که یکی از مزیت‌های رقابتی شرکت پگاه است توجه بیشتری صورت گیرد. آگاهی و ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان

۳. پیشنهاد می‌شود با فرهنگ سازی مناسب سطح آگاهی و توجه کارکنان به مساله چابکی بیشتر مورد توجه قرار گیرد تا این مساله منجر به افزایش بیشتر فروش شرکت پگاه گردد.

۴. ایجاد محیطی مطلوب، برای بروز انعطاف پذیری استراتژیک و چابکی سازمانی کارکنان

پیشنهادی برای تحقیقات آتی: چالش‌ها و موانع موجود در زمینه بهتر اجرایی شدن انعطاف پذیری استراتژیک، چابکی سازمانی و میزان فروش در شرکت پگاه فارس از جنبه‌های دیگر مورد بررسی قرار گیرد.

منابع تحقیق:

- آقامحمدی، ع. (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر چابک سازی سازمان‌های نظامی کشور با نگرش به تهدیدات آینده، مجله مدیریت صنعتی، دوره ۴، شماره ۸.
- اقتداری، ع.م. (۱۳۹۴). سازمان و مدیریت. نشر مولوی.
- اکبری، ک. (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر چابکی تأمین اقلام در سازمان. ماهنامه تدبیر، دوره ۲۲، شماره ۱۹۵.
- البرزی، م. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر انعطاف پذیری استراتژیک بر عملکرد صادراتی شرکت‌های صادرکننده سنگ تزئینی استان مرکزی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق.
- حیدری، ا.، حیدری، م. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر انعطاف پذیری استراتژیک بر عملکرد شرکت با نقش میانجی زنجیره تامین چابک. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد آباد.
- دهقانی زاده، مرضیه و فرجی، محمد جواد. (۱۴۰۲). مدل اثرگذاری جهت‌گیری کارآفرینی و بازار بر عملکرد شرکت پگاه فارس با توجه به نقش دوستوانی نوآوری، ظرفیت جذب و سرمایه انسانی.
- صادقی، م. ا. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری تولید بر میزان فروش (مطالعه موردی شرکت‌های SME شهر کرمان)، کارشناسی ارشد دانشگاه شهید باهنر کرمان.
- صفری علی و قیارلو، گلنار. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل مؤثر بر کسب و کار برای توسعه صادرات (مورد مطالعه: شرکت پگاه فارس)، ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت.
- ضامنی ف، رنجبر، م، خطایی، ا.ع. (۱۳۹۶). رابطه بین چابکی سازمانی با انعطاف پذیری سازمانی و پیشرفت شغلی کارکنان اداره آموزش و پرورش ناحیه یک ساری، دومین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در آموزش و پژوهش.
- طیبی، م، شیرخدایی، ر، صیداحمدی، ن. (۱۳۹۳). بررسی رویکردی بر نقش انعطاف پذیری استراتژیک در بهبود عملکرد صادرات. دومین همایش ملی کارآفرینی و رقابت پذیری.
- فضایلی، لیلا و اسفیدانی، محمدحسین و حقیقی، محمد. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر عوامل آمیخته بازاریابی بر میزان فروش محصولات لبنی شرکت پگاه فارس، هفتمین کنفرانس ملی کاربردهای حسابداری و مدیریت، تهران.
- محبوبی، م. (۱۳۹۴). بررسی شناسایی و اولویت بندی اجزای تأثیرگذار بازاریابی رابطه مند بر افزایش رضایتمندی مشتریان در بخش خدمات، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه یزد.

محمدی گل افشانی، ش. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر بازاریابی رابطه مند و آمیخته رضایت و اعتماد مشتری بر میزان وفاداری رفتاری مشتریان (مطالعه موردی: مشتریان شرکت های گردشگری فعال)، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات.

محمدیان یزد، ر، طباطبایی نسب، س م. (۱۳۹۷). بررسی ابعاد چابکی شخصی نیروی فروش بر عملکرد سازمان از منظر، بازار دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و کسب و کار.

مسعودیان، ح. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین انعطاف پذیری استراتژیک، انعطاف پذیری تولید و چابکی زنجیره تامین و عملکرد شرکت پگاه فارس. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.

مولوی، م، داغستانی، سارا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و ساختار سازمانی با انعطاف پذیری سازمانی کارکنان ادارات دولتی استان آذربایجان غربی، سومین سمپوزیوم بین المللی علوم مدیریت با محوریت توسعه پایدار.

Agostini, L., Nosella, A., Sarala, R., & Nkeng, C. (۲۰۲۵). Emerging trends around strategic flexibility: a systematic review supported by bibliometric techniques. *Management Decision*, ۶۳(۶), ۱۸۳۵-۱۸۸۱.

Ahmed, S., Chowdhury, B., Khalil, I., Haque, R., & bin Senathirajah, A. R. (۲۰۲۲). Analyzing key factors affecting sales performance amongst Malaysian SMEs: A structural path modeling approach. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, ۱۴(۳), ۵۶۰-۵۷۷.

Anvari, A. R. (۲۰۲۱). The integration of LARG supply chain paradigms and supply chain sustainable performance (A case study of Iran). *Production & manufacturing research*, ۹(۱), ۱۵۷-۱۷۷.

Asikhia, O. U. (۲۰۰۶). Market-focused strategic flexibility and sales growth: Empirical evidence from Nigeria (Doctoral dissertation, University of South Africa).

Bai, Q. (۲۰۲۴). Analysis of Factors Affecting Sales Volume in the Tech Industry: A Multiple Regression Approach. In *SHS Web of Conferences* (Vol. ۲۰۸, p. ۰۴۰۱۴). EDP Sciences.

Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (۲۰۰۱). Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations. *International Marketing Review*, ۱۸(۵), ۴۷۴-۵۰۸.

Chan, A. T., Ngai, E. W., & Moon, K. K. (۲۰۱۷). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, ۲۵۹(۲), ۴۸۶-۴۹۹.

Chuang, S. H. (۲۰۱۹). Co-creating social media agility to build strong customer-firm relationships. *Industrial Marketing Management*.

Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (۲۰۱۳). Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۹۹, ۵۸۲-۵۸۹.

Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (۲۰۱۳). Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۹۹, ۵۸۲-۵۸۹.

Cui, M., & Shibusawa, H. (۲۰۲۵). Pandemic-Related Factors Affecting Sales in Tourism Related Businesses: A Case Study of the Nishimikawa Region, Aichi Prefecture, Japan. *Tourism and Hospitality*, ۶(۲), ۷۵.

De Clercq, D., Sapienza, H. J., & Zhou, L. (۲۰۱۴). Entrepreneurial strategic posture and learning effort in international ventures: The moderating roles of operational flexibilities. *International Business Review*, ۲۳(۵), ۹۸۱-۹۹۲.

Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (۲۰۱۴). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, ۶۷(۹), ۲۰۰۰-۲۰۰۷.

Dombrowski, U., & Fochler, S. (۲۰۱۷). Impact of Service Transition on After Sales Service structures of manufacturing companies. *Procedia CIRP*, ۶۴, ۱۳۳-۱۳۸.

Fauziyanti, W., Zahra, A. D., & Maharani, C. N. (۲۰۲۵, February). Analysis of Factors Affecting Sales Increases for Deka Wafer Products of PT Dua Kelinci. In *International Conference On Research And Development (ICORAD)* (Vol. ۴, No. ۱, pp. ۴۲-۴۹).

Gren, L., Torkar, R., & Feldt, R. (۲۰۱۷). Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies. *Journal of Systems and Software*, ۱۲۴, ۱۰۴-۱۱۹.

- Hajli, N., Tajvidi, M., Gbadamosi, A., & Nadeem, W. (۲۰۱۹). Understanding market agility for new product success with big data analytics. *Industrial Marketing Management*.
- Intan, D. R., Malau, L. R. E., Rambe, K. R., & Damanik, M. (۲۰۲۴). Factors Affecting The Financial Performance Of Agricultural Company's: Evidence From The Indonesia Stock Exchange. *Agrisociconomics: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, ۸(۲), ۴۵۷-۴۷۰.
- Jajja, M. S. S., Chatha, K. A., & Farooq, S. (۲۰۱۸). Impact of supply chain risk on agility performance: Mediating role of supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, ۲۰۵, ۱۱۸-۱۳۸.
- Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A. O., & Agca, T. (۲۰۱۶). Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: an emerging market study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۲۲۹, ۱۲۶-۱۳۲.
- Malawani, L., Sanguinoa, R., & Tato Jiménez, J. L. (۲۰۲۵). A Systematic Literature Review on the Impact of Business Intelligence on Organization Agility. *Administrative Sciences*, ۱۵(۷), ۲۵۰.
- McIver, D., Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (۲۰۱۸). A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility. *Business Horizons*, ۶۱(۳), ۳۹۷-۴۰۷.
- Pekkaya, M., Uysal, Z., Altan, A., & Karasu, S. (۲۰۲۴). Artificial intelligence-based evaluation of the factors affecting the sales of an iron and steel company. *Turkish Journal of Electrical Engineering and Computer Sciences*, ۳۲(۱), ۵۱-۶۷.
- Pekkaya, M., Uysal, Z., Altan, A., & Karasu, S. (۲۰۲۴). Artificial intelligence-based evaluation of the factors affecting the sales of an iron and steel company. *Turkish Journal of Electrical Engineering and Computer Sciences*, ۳۲(۱), ۵۱-۶۷.
- Rashnavadi, Y., Sadeghvaziri, F., & Nosrat Panah, R. (۲۰۲۱). Improve company performance through knowledge management capabilities, strategic flexibility and strategic agility; The mediating role of business model innovation. *Innovation Management in Defensive Organizations*, ۴(۱), ۷۹-۱۰۶.
- Sanadgol, M. (۲۰۱۴). The Survey of Relationship between Organizational Agility and Principals Job Satisfaction. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*. ۳: ۳۱۹-۳۱۷.
- Sanchez, R. (۲۰۰۵). "Strategic flexibility in product competition", *Strategic Management Journal*, Vol. ۱۶, No. ۵۱, ۱۳۵-۱۵۹.
- Savitha, M., & Kumar, S. P. (۲۰۲۵). Building an Agile Organizational Structure to Drive Innovation and Technology. *Cuestiones de Fisioterapia*, ۵۴(۲), ۲۳۲۱-۲۳۳۴.
- Sen, S., Savitskie, K., Mahto, R. V., Kumar, S., & Khanin, D. (۲۰۲۳). Strategic flexibility in small firms. *Journal of Strategic Marketing*, ۳۱(۵), ۱۰۵۳-۱۰۷۰.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (۲۰۰۱). Agile manufacturing in Practice-Application of a methodology. *International journal of operations & production management*, ۲۱(۵/۶), ۷۷۲-۷۹۴.
- Singh, D., Singh Oberoi, J., & Singh Ahuja, I. (۲۰۱۳). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision*, ۵۱(۷), ۱۴۴۲-۱۴۶۱.
- Tsehaye, N. (۲۰۲۴). Factors Affecting the sales volume. of Community Pharmacies in Addis Ababa (Doctoral dissertation, St. Mary's University).
- Virtanen, T., Parvinen, P., & Rollins, M. (۲۰۱۵). Complexity of sales situation and sales lead performance: An empirical study in business-to-business company. *Industrial Marketing Management*, ۴۵, ۴۹-۵۸.
- Wan, X. (۲۰۱۹). The impact of short-selling and margin-buying on liquidity: Evidence from the Chinese stock market. *Journal of Empirical Finance*.
- Zhang, Y. (۲۰۲۵). Factors Affecting Sales of Import E-Commerce Live Streaming in Cross-Border Trade. *Academic Journal of Business & Management*, ۷(۴), ۸۳

تعارض منافع: تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری: نویسندگان از داوران ناشناس که در بهبود کیفیت مقاله کمک کردند تشکر می‌کنند.

کد ارجید

ORCID

Alireza Anvari <https://orcid.org/۰۰۰۰-۰۰۰۱-۵۶۸۷-۰۳۹۶>