

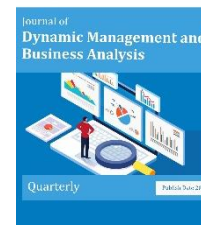


Journal Website

Article history:
Received 04 April 2024
Accepted 09 June 2024
Published online 01 September 2024

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 3, Issue 2, pp 151-171



E-ISSN: 3041-8933

Designing an Agile Marketing Model for Small and Medium-sized Enterprises in Iran (Case Study: SMEs in the Northwest Regions of Iran)

Mahdi Abedini¹, Samad Aly^{2*}, Morteza Honarmand Azimi³, Mojtaba Maleki⁴

- ^{1.} PhD student, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran
- ^{2.} Associate Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran
(Corresponding Author)
- ^{3.} Assistant Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.
- ^{4.} Assistant Professor, Department of Management, Tehran Medical Sciences Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

* Corresponding author email address: samad.alay@gmail.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Abedini M, Al S, Honarmand Azimi M, Maleki M. (2024). Designing an Agile Marketing Model for Small and Medium-sized Enterprises in Iran (Case Study: SMEs in the Northwest Regions of Iran). *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(2), 151-171.

<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035459.1032>



© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: The aim of this research was to design and propose an agile marketing model for small and medium-sized enterprises (SMEs) in Iran using a grounded theory approach. The study investigated the factors influencing the implementation of agile marketing, its enablers, barriers, and outcomes in SMEs located in the northwest regions of Iran. **Methodology:** This study employed a mixed-method approach (qualitative and quantitative). In the qualitative phase, theoretical sampling was conducted until theoretical saturation was reached through 21 semi-structured interviews, and the data were analyzed using the grounded theory method. In the quantitative phase, field data were collected via questionnaires from 406 SMEs in the provinces of East Azerbaijan, West Azerbaijan, Ardabil, and Zanjan, and the data were analyzed using statistical methods. **Findings:** The findings revealed that agile marketing improves the skills of specialized employees, enhances customer-centricity, and increases the competitiveness of SMEs. Furthermore, the role of digital technologies and data analytics as facilitators in the successful implementation of this approach was confirmed. Barriers such as organizational resistance and the complexity of the business environment were also identified as factors hindering agile marketing implementation. **Conclusion:** The study demonstrated that agile marketing can significantly enhance the performance and competitiveness of SMEs in turbulent markets. However, successful implementation requires appropriate infrastructure, digital technologies, and cultural changes within the organization. Agile marketing is proposed as an effective strategy for improving marketing and market management capabilities in SMEs.

Keywords: Agile marketing, small and medium-sized enterprises, digital technologies, competitive advantage.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Agile marketing has emerged as a critical approach for organizations, particularly small and medium-sized enterprises (SMEs), aiming to remain competitive in today's rapidly changing business environment. As highlighted by Atkinson et al. (2020), organizational agility is essential for responding to market fluctuations, customer demands, and technological advancements ([Atkinson et al., 2020](#)). Agile marketing enables businesses to swiftly adjust their strategies, implement real-time solutions, and maintain competitiveness in dynamic environments ([Ashrafi et al., 2019](#)). This is particularly relevant for SMEs that face resource limitations but need to quickly adapt to external changes to thrive.

The use of agile marketing within SMEs has been linked to several positive outcomes, including enhanced flexibility, customer satisfaction, and market responsiveness ([Audretsch & Belitski, 2021](#)). These benefits stem from the integration of technology, innovation, and strategic flexibility into the marketing processes ([Arsawan et al., 2022](#)). Additionally, companies that adopt agile marketing tend to improve their performance and resilience, particularly during crises such as the COVID-19 pandemic ([Arsawan et al., 2022](#); [Arsawan et al., 2021](#)).

However, the successful implementation of agile marketing requires overcoming significant challenges, such as organizational resistance, insufficient infrastructure, and cultural barriers ([Aswan, 2023](#)). Understanding these challenges is crucial for designing effective agile marketing models, especially in emerging markets like Iran, where SMEs play a pivotal role in the economy. This research aims to develop an agile marketing model tailored for SMEs in Iran, focusing on the northwest regions of the country.

The study's objectives are to identify the key factors that facilitate and hinder the implementation of agile marketing in SMEs and to propose a comprehensive model that enhances these enterprises' competitiveness and market agility.

Methodology

This study utilized a mixed-methods approach to develop an agile marketing model for SMEs in Iran. In the qualitative phase, data were collected through 21 semi-structured interviews with marketing professionals and SME owners in the northwest regions of Iran. The interviews focused on understanding the enablers, barriers, and outcomes of implementing agile marketing practices within SMEs. Data were analyzed using grounded theory, following a three-step coding process: open coding, axial coding, and selective coding.

In the quantitative phase, field data were gathered via questionnaires distributed to 406 SMEs operating in East Azerbaijan, West Azerbaijan, Ardabil, and Zanjan provinces. The questionnaires measured key variables related to agile marketing, such as employee skills, customer-centricity, and market competitiveness. Statistical analyses, including factor analysis and structural equation modeling (SEM), were conducted to validate the proposed agile marketing model and assess the relationships between different factors.

Findings

The findings from the qualitative analysis revealed that agile marketing has a profound impact on the development of specialized employee skills in marketing processes. Among the 21 interviewees, it was consistently noted that agile marketing promotes a culture of continuous learning and innovation, which is crucial for enhancing market responsiveness. This resulted in a total of 1733 open codes from the qualitative data, which were further condensed into 58 key concepts and 6 central categories.

In the quantitative phase, 406 valid responses were received from SMEs, which amounted to a statistical margin of error of 0.0618 at a 95% confidence interval. The analysis demonstrated a strong positive correlation between the adoption of agile marketing and increased customer satisfaction, with a coefficient of 0.954 for the relationship between agile marketing facilitators and marketing outcomes. Furthermore, the study found that agile marketing significantly improves the ability of SMEs to respond to customer needs and market changes, as evidenced by a path coefficient of 0.807 between contextual conditions and the implementation of agile marketing.

The SEM results indicated that the competitive capabilities of SMEs are greatly enhanced through the adoption of digital technologies and data analytics, which serve as key enablers of agile marketing. Additionally, barriers such as organizational resistance and the complexity of the business environment were identified as significant obstacles, with a lower path coefficient of 0.359 for the impact of intervening factors on agile marketing outcomes.

Discussion and Conclusion

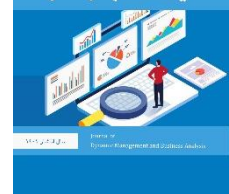
The results of this study underscore the importance of agile marketing for SMEs, particularly in dynamic and unpredictable market environments. As noted by Bagheri et al. (2019), the integration of agile practices into the marketing strategies of SMEs leads to improved performance, resilience, and competitiveness (Bagheri et al., 2019). This is consistent with the findings of other researchers who have highlighted the role of digital technologies in enhancing organizational agility (Arsawan et al., 2022; Arsawan et al., 2021; Audretsch & Belitski, 2021).

However, the study also revealed significant barriers to the successful implementation of agile marketing, particularly within the context of Iranian SMEs. Organizational resistance to change, a lack of digital infrastructure, and the complexity of the business environment were identified as major hindrances (Ashrafi et al., 2019). These findings align with the work of Aswan (2023), who emphasized that overcoming these challenges requires a comprehensive approach, including employee training, cultural change, and investment in technology (Aswan, 2023).



The proposed agile marketing model offers practical insights for SMEs looking to enhance their market responsiveness and customer-centricity. By focusing on the development of specialized employee skills, leveraging digital technologies, and fostering a culture of innovation, SMEs can significantly improve their competitiveness. As emphasized by Asare-Kyire (2023), agility in marketing processes not only enhances customer satisfaction but also enables organizations to anticipate and respond to market changes more effectively ([Asare-Kyire, 2023](#)).

In conclusion, the adoption of agile marketing practices is a viable strategy for SMEs seeking to navigate the challenges of today's dynamic business environment. The proposed model provides a framework for SMEs to implement agile marketing successfully, thereby enhancing their performance and competitiveness. Future research should focus on refining this model and exploring its applicability in other emerging markets, as well as investigating the long-term impacts of agile marketing on business sustainability.



طراحی مدل بازاریابی چابک برای کسب و کارهای کوچک و متوسط در ایران (مطالعه موردی کسب و کارهای کوچک و متوسط مناطق شمال غرب ایران)

مهدی عابدینی^۱، صمد عالی^{۲*}، مرتضی هنرمند عظیمی^۳، مجتبی مالکی^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول)
۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.
۴. استادیار، گروه مدیریت، واحد علوم پزشکی تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

*ایمیل نویسنده مسئول: samad.aly@gmail.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

عابدینی م، عالی ص، هنرمند عظیمی م، مالکی م. (۱۴۰۳). طراحی مدل بازاریابی چابک برای کسب و کارهای کوچک و متوسط در ایران (مطالعه موردی کسب و کارهای کوچک و متوسط مناطق شمال غرب ایران). مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۳(۲)، ۱۷۱-۱۵۱.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف این پژوهش طراحی و ارائه مدل بازاریابی چابک برای کسب و کارهای کوچک و متوسط (SMEs) در ایران با استفاده از رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد بود. این پژوهش به بررسی عوامل مؤثر بر پیاده سازی بازاریابی چابک، تسهیل کننده ها، موانع و پیامدهای آن در SME های مناطق شمال غرب ایران پرداخته است. **روش شناسی:** این پژوهش با استفاده از رویکرد تحقیق آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. در بخش کیفی، نمونه گیری نظری تا رسیدن به اشباع نظری با ۲۱ مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد و داده ها از طریق روش داده بنیاد تحلیل شدند. در بخش کمی، داده های میدانی از طریق پرسش نامه از ۴۰۶ کسب و کار کوچک و متوسط در استان های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل و زنجان جمع آوری و با استفاده از روش های آماری تحلیل شدند. **یافته ها:** یافته های پژوهش نشان داد که بازاریابی چابک باعث بهسازی مهارت های کارکنان تخصصی، ارتقای مشتری محوری، و افزایش رقابت پذیری SME ها می شود. همچنین، نقش فناوری های دیجیتال و تحلیل داده ها به عنوان عوامل تسهیل کننده در پیاده سازی این رویکرد تأیید شد. علاوه بر این، موانعی مانند مقاومت سازمانی و پیچیدگی محیط کسب و کار شناسایی شدند که بر پیاده سازی موفق بازاریابی چابک تأثیر گذارند. **نتیجه گیری:** پژوهش نشان داد که بازاریابی چابک می تواند به ارتقای عملکرد و رقابت پذیری SME ها در بازارهای پرتلاطم کمک کند. با این حال، پیاده سازی موفق آن نیازمند زیرساخت های مناسب، فناوری های دیجیتال و تغییر در فرهنگ سازمانی است. این رویکرد به عنوان یک استراتژی مؤثر برای بهبود توانایی های بازاریابی و مدیریت بازار در SME ها پیشنهاد می شود.

کلیدواژگان: بازاریابی چابک، کسب و کارهای کوچک و متوسط، فناوری های دیجیتال، مزیت رقابتی.

مقدمه

در دنیای امروز که با سرعت فزاینده‌ای در حال تحول است، نیاز به انعطاف‌پذیری و توانایی واکنش سریع به تغییرات محیطی برای کسب‌وکارها بیش از پیش احساس می‌شود (Karimi et al., 2023; Varshavi et al., 2024). این امر به ویژه برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs) که به دلیل محدودیت‌های منابع و ساختارهای سازمانی ساده‌تر، بیشتر در معرض تغییرات بازار قرار دارند، اهمیت ویژه‌ای دارد (Aghaei Ghaleche, 2023; Ahmadi & Saffari, 2024; Alfarajat, 2023; Ariaparsa & Ebramihi, 2023; Gholami, 2023; Moshtaghi, 2023; Afshar & Moradi Hazarvand, 2023). در این راستا، مفهوم بازاریابی چابک به عنوان یکی از استراتژی‌های اساسی برای ارتقای رقابت‌پذیری و بهبود عملکرد این نوع کسب‌وکارها معرفی شده است (Abrokwah-Larbi, 2024).

بازاریابی چابک به معنای توانایی سازمان در پاسخ سریع و کارآمد به تغییرات بازار و نیازهای مشتریان است. این توانایی نیازمند انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری در فرآیندهای بازاریابی است و SMEs با بهره‌گیری از آن می‌توانند در بازارهای پرتلاطم، جایگاه رقابتی خود را حفظ و تقویت کنند (Akkaya & Iqbal, 2021). از آنجا که منابع و قابلیت‌های محدود SMEs آن‌ها را نسبت به نوسانات بازار آسیب‌پذیرتر می‌کند، پیاده‌سازی بازاریابی چابک به عنوان یک رویکرد اساسی می‌تواند به این کسب‌وکارها کمک کند تا با چالش‌های موجود مقابله کنند و از فرصت‌های جدید بهره‌برداری نمایند (Almeida, 2024).

بازاریابی چابک، به عنوان یک رویکرد استراتژیک، بر اساس اصل انعطاف‌پذیری و توانایی تغییر سریع در واکنش به شرایط محیطی تعریف می‌شود (Albats et al., 2021). این رویکرد نه تنها به SMEs امکان می‌دهد تا سریع‌تر به نیازهای مشتریان پاسخ دهند، بلکه توانایی پیش‌بینی تغییرات بازار و تطابق با آن‌ها را نیز فراهم می‌کند (Ahmed et al., 2022). این امر به ویژه در محیط‌های پرتلاطم و پویا، که تغییرات به سرعت و به طور غیرمنتظره‌ای رخ می‌دهد، از اهمیت بیشتری برخوردار است (Awonuga, 2024).

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به دلیل ساختارهای سازمانی ساده‌تر و تمرکز بر مشتری‌محوری، قابلیت‌های منحصر به فردی در پیاده‌سازی بازاریابی چابک دارند (Aswan, 2023). با این حال، چالش‌های بسیاری نیز پیش روی آن‌ها قرار دارد. یکی از این چالش‌ها، کمبود منابع انسانی و مالی است که می‌تواند محدودیت‌هایی در پیاده‌سازی موفق این رویکرد ایجاد کند (Bagheri et al., 2019). علاوه بر این، نیاز به تخصص و تجربه در زمینه بازاریابی دیجیتال و فناوری‌های نوین نیز یکی دیگر از موانع مهم برای SMEs به شمار می‌آید (Ashrafi et al., 2019).

یکی از عوامل کلیدی در موفقیت پیاده‌سازی بازاریابی چابک در SMEs، بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و نوآوری‌های مرتبط است (Amaya, 2024). فناوری‌های دیجیتال به کسب‌وکارها این امکان را می‌دهند تا فرآیندهای بازاریابی خود را بهبود بخشند و از ابزارهای نوینی مانند هوش مصنوعی، تحلیل داده‌ها و پلتفرم‌های دیجیتال برای ارتقای عملکرد خود استفاده کنند (Arsawan et al., 2022; Arsawan et al., 2021). این فناوری‌ها نه تنها به تسهیل فرآیندهای بازاریابی کمک می‌کنند، بلکه باعث افزایش دقت و کارایی در اجرای استراتژی‌های بازاریابی نیز می‌شوند (Atkinson et al., 2020).

در این زمینه، مطالعه انجام شده توسط Ahmed et al. (۲۰۲۲) نشان داد که توانایی SMEs در استفاده از فناوری‌های دیجیتال و پلتفرم‌های آنلاین می‌تواند نقش مهمی در تقویت قابلیت‌های چابکی سازمانی داشته باشد (Ahmed et al., 2022). این امر به ویژه در

محیط‌های پر از تغییر و پویا اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، جایی که سرعت و دقت در واکنش به تغییرات بازار حیاتی است (Alshahrani & Salam, 2022).

قابلیت‌های پویا به عنوان یکی از اصول اساسی بازاریابی چابک شناخته می‌شوند. این قابلیت‌ها شامل توانایی سازمان برای شناسایی، تحلیل و تطابق با تغییرات محیطی است (Benzidia & Makaoui, 2020). از طریق این قابلیت‌ها، SMEs می‌توانند سریع‌تر به نیازهای مشتریان پاسخ دهند و استراتژی‌های بازاریابی خود را بر اساس شرایط جدید بازنگری کنند (Audretsch & Belitski, 2021). در این راستا، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که پیاده‌سازی بازاریابی چابک نیازمند وجود زیرساخت‌های مناسب در سطح سازمان است. این زیرساخت‌ها شامل فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری و خلاقیت، مدیریت دانش و تسهیم اطلاعات، و همچنین توانایی تحلیل داده‌ها و استفاده از آن‌ها برای تصمیم‌گیری‌های سریع و کارآمد است (Arsawan et al., 2021; Arsawan et al., 2022). مطالعات اخیر نشان داده است که سازمان‌هایی که دارای قابلیت‌های پویا و زیرساخت‌های دیجیتالی قوی هستند، توانایی بیشتری در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز بازاریابی چابک دارند (Bathaei et al., 2019).

یکی از مزیت‌های اصلی بازاریابی چابک برای SMEs، ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار است (Bidhandi & Valmohammadi, 2017). از طریق این رویکرد، کسب‌وکارها می‌توانند سریع‌تر و کارآمدتر از رقبای خود به تغییرات بازار واکنش نشان دهند و نیازهای مشتریان را به بهترین شکل ممکن برآورده کنند (Benzidia & Makaoui, 2020). این امر به‌ویژه در بازارهایی که رقابت شدید و تغییرات سریع هستند، اهمیت زیادی دارد (Asare-Kyire, 2023).

بر اساس مطالعات صورت گرفته، سازمان‌هایی که از بازاریابی چابک استفاده می‌کنند، توانایی بیشتری در ایجاد ارزش برای مشتریان خود دارند و این امر به نوبه خود به افزایش وفاداری مشتریان و بهبود عملکرد مالی منجر می‌شود (Chen, 2012). همچنین، این کسب‌وکارها توانایی بیشتری در شناسایی فرصت‌های جدید بازار و بهره‌برداری از آن‌ها دارند، که این خود می‌تواند به رشد و توسعه بیشتر آن‌ها کمک کند (Dehghani et al., 2021).

هرچند بازاریابی چابک مزایای فراوانی برای SMEs به همراه دارد، اما پیاده‌سازی آن با چالش‌های متعددی نیز مواجه است. یکی از چالش‌های اصلی، کمبود منابع مالی و انسانی است که می‌تواند به کاهش سرعت پیاده‌سازی و اثربخشی این رویکرد منجر شود (Fatoki, 2019). علاوه بر این، مقاومت در برابر تغییر در سطح سازمانی و عدم وجود فرهنگ نوآوری نیز می‌تواند از جمله موانع مهم در پیاده‌سازی بازاریابی چابک باشد (Entezari, 2023). همچنین، پیچیدگی‌های مربوط به تحلیل داده‌ها و استفاده از فناوری‌های نوین نیز یکی دیگر از موانع اصلی در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز بازاریابی چابک است (Hanaysha & Al-Shaikh, 2022; Iranmanesh et al., 2023). در این زمینه، پژوهش‌های صورت گرفته نشان داده‌اند که بسیاری از SMEs به دلیل نبود تخصص کافی در استفاده از ابزارهای دیجیتال و تحلیل داده‌ها، نتوانسته‌اند به طور کامل از مزایای بازاریابی چابک بهره‌برداری کنند (Govuzela & Mafini, 2019; Sumartik, 2023; Yuen, 2024; Yusuf et al., 2022; Zastempowski & Cyfert, 2023).

با توجه به مطالب ارائه شده، بازاریابی چابک به عنوان یک رویکرد استراتژیک می‌تواند به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مقابله با چالش‌های محیطی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید کمک کند. با این حال، پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این رویکرد نیازمند وجود زیرساخت‌های مناسب، فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری و خلاقیت، و توانایی استفاده از فناوری‌های دیجیتال است. لذا هدف این پژوهش طراحی و ارائه مدل بازاریابی چابک برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs) در ایران با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد بود.

روش پژوهش

این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته (کیفی و کمی) است که در آن رویکرد کیفی داده بنیاد در تدوین نظریه و رویکرد کمی برای اعتبارسنجی آن مورد استفاده واقع شده است. منطق اصلی پژوهش در استفاده از طرح تحقیق نظریه داده بنیاد، وجود خلاء در پژوهشی جامع و قابل استناد از منظر علمی در حوزه بازاریابی چابک برای کسب و کارهای صنعتی می باشد که تا زمان نوشتار متن حاضر و با توجه به بررسی وسیع ادبیات داخلی و خارجی انجام شده توسط محقق، یافت نشده است. نظر به این که رویکرد نظام مند استراوس و کوربین (۱۳۹۵) در تدوین نظریه بر اساس رویکرد داده بنیاد دیدگاهی چند جانبه در خصوص یک پدیده ارائه می دهد که از طریق آن می توان به درکی عمیق تر دست یافت، لذا از این روند برای انجام پژوهش حاضر در خصوص بازاریابی چابک انتخاب و پیاده سازی شده است. قلمرو زمانی گردآوری داده های کیفی و کمی در انجام پژوهش مابین اسفند ۱۴۰۰ تا آذر ۱۴۰۲ بوده است.

جامعه بخش کیفی جهت انجام مصاحبه ها شامل سه دسته از خبرگان بوده است: خبرگان دانشگاهی شامل اعضای هیئت علمی دارای فعالیتهای پژوهشی یا اجرایی مرتبط با کارآفرینی و مدیریت بخش های بازاریابی در کسب و کارهای کوچک و متوسط، خبرگان بخش صنعت شامل کارشناسان بازاریابی در شرکتهای کوچک و متوسط که دارای حداقل سابقه ۲۰ سال در امر بازاریابی برای تولیدات درون کارخانه ای خود که در استفاده از رویکردهای نوین بازاریابی در بنگاه صنعتی خود تا حدودی موفق عمل کرده باشند. نهایتاً مسئولین و مدیران ارشد در سازمان های بالادستی و سیاست گذار در کشور همانند سازمان صنایع کوچک و وزارت صمت (وزارت صنعت، معدن و تجارت) که به صورت مستقیم و غیرمستقیم در بعد کلان درگیر با سیاست گذاری در حوزه تولید در کشور می باشند. نمونه گیری نظری تا دستیابی به اشباع از میان گروه های یاد شده به صورت هدفمند انجام شد و این روند تا حصول اطمینان از دستیابی به اشباع نظری و تا مصاحبه ۲۱ ادامه داشته است. مصاحبه ها از ۴ نفر خبرگان بخش صنعت، ۱۰ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاهی و ۴ نفر از مسئولین و مدیران ارشد در سازمان های بالادستی انجام شد.

گردآوری داده های بخش کمی با استفاده از پرسش نامه از منظر قلمرو مکانی از میان کسب و کارهای واقع در مناطق شمال غربی کشور شامل استانهای آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، زنجان و اردبیل انجام شده است. روایی پرسش نامه با رویکردهای کمی ارزیابی روایی محتوایی و با محاسبه شاخص روایی محتوایی (CVC) ارزیابی و تایید شد و پایایی آن با روش آزمون مجدد ارزیابی و مورد تایید واقع شده است. نمونه گیری مبتنی بر رویکرد در دسترس محقق صورت پذیرفته است. پرسش نامه در میان اعضای جامعه آماری (یک نفر بعنوان نماینده هر بنگاه بعنوان نمونه آماری که می تواند مدیر بنگاه، رئیس بنگاه و یا مدیریت بازرگانی بنگاه بعنوان نماینده آن باشد) توزیع شد. در تعیین حداقل تعداد حجم نمونه آماری، با توجه به نامعلوم بودن حجم جامعه، با لحاظ نمودن این امر که حداقل نمونه آماری برای جوامع با تعداد نامحدود در فرمول کوکران با در نظر گرفتن میزان خطای حداقل حجم نمونه با واریانس ۱ و خطای ۰/۱ معادل با ۳۸۴ حاصل می شود، همچنین امکان عدم دریافت پاسخ از برخی بنگاه های صنعتی در فرایند گردآوری داده ها، در ابتدای امر قرار بر این شد که تعداد گردآوری شده از مقدار مورد اشاره بیشتر در نظر گرفته شود. لذا، در ابتدای امر توزیع پرسش نامه ها با رویکرد گلوله برفی و با در نظر داشتن ۹۰ بنگاه صنعتی در دسترس محقق انجام شد. سپس، منطبق با رویکرد گلوله برفی این تعداد در طی چهار ماه به ۵۰۰ مورد بنگاه رسید و روند توزیع پرسش نامه مابین ایشان متوقف شد. پیگیری دریافت پاسخ ها با فاصله ۲۰ روز و در سه نوبت توسط محقق انجام شد. پس از گردآوری پاسخ های ارائه شده در فاصله سه ماه از توزیع اولیه، مجموعاً تعداد ۴۴۸ مورد به دست محقق رسید که از میان آن ها ۴۲ مورد دارای پاسخ های ناقص و بصورت ناکامل تکمیل شده بودند. لذا موارد مزبور از نمونه آماری کنار گذاشته شد. نهایتاً ۴۰۶ مورد پاسخ نامه پر شده و معتبر بعنوان ورودی آماری

نهایی تحقیق لحاظ گردید. این تعداد معادل با خطای قابل اغماض به میزان $E = 0.0618$ برای جوامع آماری با تعداد نامعلوم با انحراف معیار 0.667 بوده است. این مقدار برای میزان بحرانی متغیر نرمال استاندارد در جدول $Z = 1.96$ ، سطح اطمینان $1 - \alpha = 0.95$ قابل استخراج بوده است.

شکل ۱

مراحل و فازهای اجرایی تحقیق



یافته‌ها

در تحلیل داده‌های کیفی روش داده بنیاد از فرایند سه مرحله‌ای کدگذاری استفاده شد. برای دستیابی به مدل مفهومی از اطلاعات مربوط به ۲۱ مصاحبه استفاده شده است. علیرغم این امر، مدل تحقیق در نفر شانزدهم به اشباع نظری رسیده است. در ابتدا، نکات کلیدی گردآوری شده از متن مصاحبه‌ها تبدیل به کدهای باز اولیه شدند. سپس، مفاهیم اصلی به رشته تحریر در آمده است. سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از کدها، آن‌ها در قالب مفاهیم مشابه دسته‌بندی می‌شوند. به این ترتیب مقولات (تم‌های) پژوهش شکل داده می‌شود. با توجه به یافته‌ها، ابتدا مجموعاً ۱۷۸۹ کد باز به صورت اولیه استخراج گردید که کدهای دارای مضامین کلان و موارد تکراری حذف و نهایتاً ۱۷۳۳ مورد



کد باز پایه‌ای باقی ماند. در ادامه، این کدهای باز در قالب ۵۸ مفهوم اصلی یا کد هدایت شده، نهایی شده است. در ادامه یافته‌ها، موارد مزبور پس از ۱۱ دور بازبینی و تجدیدنظر در خروجی‌ها و دسته‌بندی‌های مدل کیفی، در قالب ۵۸ مفهوم اصلی، ۱۸ مقوله فرعی و ۶ مقوله محوری مدل‌سازی شده است.

جدول ۱

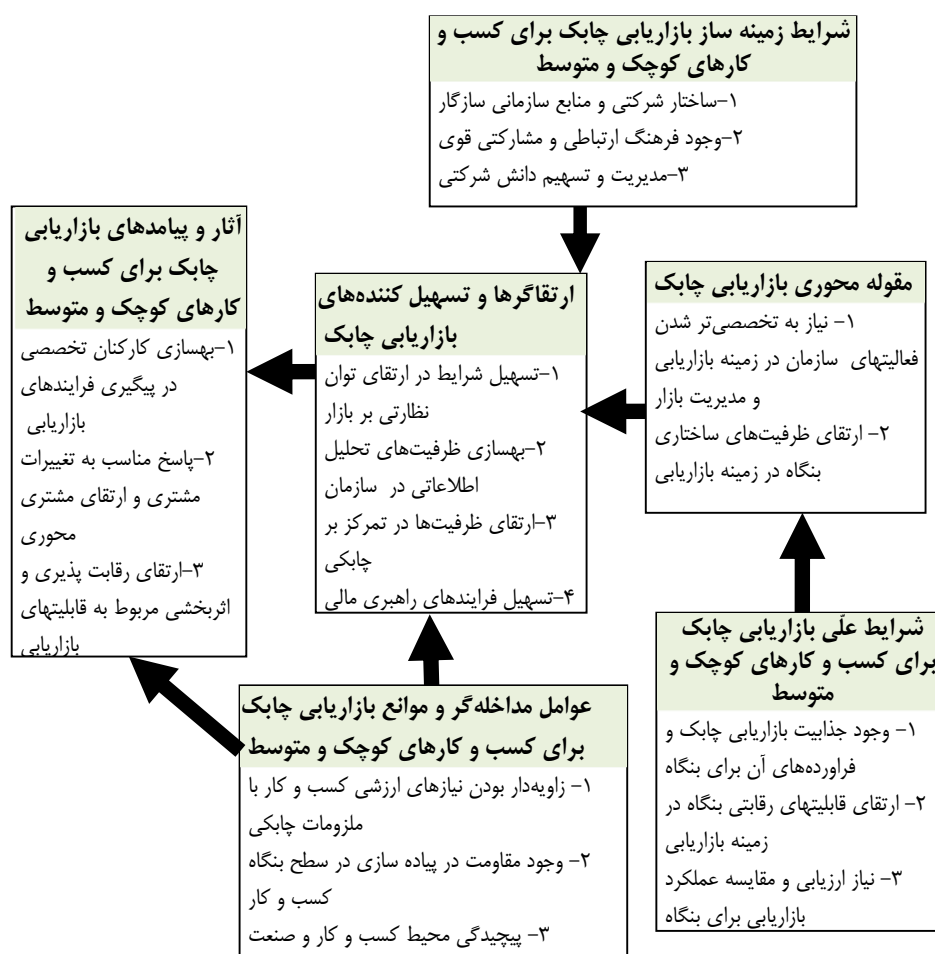
یافته‌های نظریه پردازی در حوزه بازاریابی چابک با رویکرد داده بنیاد

مقوله محوری	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی (کدهای هدایت شده)
آثار و پیامدهای پیاده‌سازی و اجرای فرایندهای بازاریابی چابک	بهبود کارکنان تخصصی در پیگیری فرایندهای بازاریابی	وضعیت کاری سالم، شفاف و کارآمد در فعالیتهای بخش بازاریابی حمایت از توانمندسازی در راستای چابکی بازاریابی کارکنان ارتقای امکان ایجاد همسویی کارراه شغلی بازاریابان با اهداف شرکت
	پاسخ مناسب به تغییرات مشتری و ارتقای مشتری محوری	ارتقای توان شرکت در ارائه پاسخهای نوآورانه به تغییرات بازار جلب رضایت مشتری از طریق تحویل زودتر از موعد تسهیل در امور نیاز سنجی خواسته‌های مشتریان بالقوه و بالفعل تسهیل در شناسایی و ارائه پاسخ به نیازهای بالقوه و بالفعل مشتری
	ارتقای رقابت پذیری و اثربخشی مربوط به قابلیت‌های بازاریابی	ارتقای عملکرد بازاریابی و توان تشخیص سریع فرصت‌های بازار روندهای رقابتی در توسعه محصولات جدید مبتنی بر چابکی دستیابی به محصولات متفاوت و متمایز با بازار از منظر مثبت ارتقای حساسیت فرایندهای بازاریابی در مواجهه با تغییرات بازار
ارتقاگرها و تسهیل کننده‌های بازاریابی چابک	ارتقای توان نظارتی بر بازار	تفسیر کارآمد و مناسب کلان داده‌های مربوط به مدیریت بازار تمرکز بر پروژه‌های باارزش بازاریابی در کنار ارتقای کارایی ارتقای جایگاه بازاریابی بنگاه از منظر رقابت پذیری در میان رقبا کاهش هزینه‌های ناشی از دوباره کاری فرایندهای پیشگام بازاریابی
	بهبود ظرفیت‌های تحلیل اطلاعاتی در سازمان	ارتقای اثربخشی سازمان در اثر فعالیتهای مدیریت چابک بازار توان سیستم‌های اطلاعاتی بازاریابی در شناخت و پیش بینی آینده وجود سیستم‌های قوی نظارت و ارزیابی بر تحولات جاری بازار مدیریت دانش اثربخش در چابک سازی فرایندهای بازاریابی بهره‌گیری از ابزارهای تحلیلی و هوش مصنوعی در شناخت بازار
	ارتقای ظرفیت‌ها در تمرکز بر چابکی	سیستم‌های اطلاعاتی دارای انبار داده چند منظوره متناسب با چابکی توانایی شرکت در تحلیل کلان داده مربوط به تحولات و فرایندهای بازار پایش و کنترل مداوم اثربخشی مدیریت کلان شرکتی از منظر بازار وجود رویکردی عمل گرا در بین مدیریت ارشد بازاریابی در سازمان کارکنان بازاریابی دارای تخصص‌های مناسب برای بازاریابی چابک هدایت و مدیریت مناسب استعدادها بازاریابی کارکنان در سطح بنگاه
	تسهیل فرایندهای راهبری مالی	روحیه هدف گرایی در سیستم‌های بازاریابی و مدیریت بازار بهینه سازی ظرفیتهای عملیاتی شرکت در راستای اهداف بازاریابی چابک
عوامل مداخله‌گر و موانع پیاده‌سازی و اجرای بازاریابی چابک	زاویه دار بودن نیازهای ارزشی کسب و کار با ملزومات چابکی	تشویق تیم بازاریابی در اشاعه فرهنگ خلاقیت و نوآوری فردی و تیمی
	وجود مقاومت در پیاده سازی در سطح بنگاه کسب و کار	بهبود رویکردهای مدیریت هزینه برای روندهای بازاریابی عدم تطابق سیاستهای بازاریابی شرکتی با نیازهای کسب و کار مقاومت کارکنان در قبال تغییرات ناشی از پیاده سازی چابکی

عدم توجه سیستم بازاریابی در هدف گذاری به نیازهای واقعی در بازار	پیچیدگی محیط کسب و کار و صنعت	
پیچیدگی خاص صنعتی و محیط کسب و کار از منظر بازاریابی و فروش		
وجود ساختار شرکتی سازگار با ملزومات پیاده سازی چابکی در بازاریابی	ساختار شرکتی و منابع سازمانی سازگار	شرایط زمینه ساز بازاریابی چابک
توانمندسازی متناسب و هدفمند منابع انسانی در راستای چابکی		
فرهنگ سازمانی متناسب با روندهای مورد نیاز چابکی در سازمان	وجود فرهنگ ارتباطی و مشارکتی قوی	
جو مشارکت و همکاری در میان اعضای تیم بازاریابی		
مشارکت و همکاری بخشهای مختلف در دستیابی به اهداف چابکی بازاریابی		
محیط کاری مناسب و متضمن هماهنگی مابین بخشهای مختلف	مدیریت و تسهیم دانش شرکتی	
حفظ و احترام به حقوق فردی و اجتماعی کارکنان در محیط کاری		
رشد و توسعه روندهای تحلیل بازار با کلان داده و هوش مصنوعی		
سهولت در دسترسی به سیستمهای مدیریت دانش در سازمان		
تأمین زیرساخت مدیریت دانش شرکتی در میان کارکنان بازاریابی	نیاز به تخصصی تر شدن فعالیتهای سازمان	پدیده محوری در پیاده سازی و اجرای
تلاش در کسب جایگاه مناسب در بازار از طریق روشهای تخصصی بازاریابی	در زمینه بازاریابی و مدیریت بازار	فرایندهای بازاریابی چابک
لزوم معرفی محصولات جدید از طریق استفاده از رویکردهای پیشگام باز		
نیاز به سازماندهی مناسب از اطلاعات بازار و ارتقای شفافیت اطلاعاتی		
نیاز شرکت در پیشگامی رویکردهای نوین مانند بازاریابی مجازی و ...		
الزام برای ارتقای رقابت پذیری و مزیت های رقابتی کسب و کار	ارتقای ظرفیتهای ساختاری	
لزوم ارتقای سرعت انجام پروژه های بزرگ بازاریابی		
ارتقای قابلیت تطابق و انعطاف پذیری در بازاریابی		
جذابیت خاص پیاده سازی فرایندهای بازاریابی چابک برای بنگاه ها	وجود جذابیت بازاریابی چابک و فرآورده های آن برای بنگاه	شرایط علی پیگیری رویکرد بازاریابی چابک
وجود امکان ارتقای اثربخشی فرایندهای بازاریابی و مدیریت بازار	ارتقای قابلیت های رقابتی بنگاه در زمینه بازاریابی	
التزام برای شناخت و تسخیر بازارها بخصوص بازارهای دسترس و بومی شرکت		
دستیابی به مزیت های رقابتی برای بنگاه در محیط کسب و کار	احتیاج به ارزیابی و مقایسه عملکرد بازاریابی بنگاه	
امکان تعیین چهارچوبی راهبردی فرایندهای بازاریابی و مدیریت بازار		
نیاز به تضمین کیفیت در کنار سرعت در امر بازاریابی		
لزوم تعیین معیارهای ارزیاب برای تعیین ارزش فعالیتهای بازاریابی		

در مرحله کدگذاری انتخابی در روش داده بنیاد، فرآیند انتخاب یک مقوله، برای مقوله مرکزی و مرتبط ساختن تمام مقولات دیگر به آن مقوله مرکزی انجام شده است. این باور وجود دارد که این مفهوم مرکزی همیشه وجود دارد و به طور خاص، کدگذاری انتخابی به روند انتخاب مقوله اصلی و مرکزی به طور منظم و ارتباط دادن با سایر مقوله ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند، می پردازد. پس از ارائه شش دسته مقوله علی، محوری، بستر و زمینه، مداخله گر، راهبردها و پیامدها، در شکل ۲ ارتباط بین مقوله های مختلف در قالب کدگذاری انتخابی نشان داده شده است.

مدل مفهومی بازاریابی چابک مبتنی بر رویکرد داده بنیاد



در جدول ۲ مشخصات توصیفی کسب و کارهای صنعتی از منظر نوع صنعت، محدوده سنوات فعالیت و تعداد کارکنان در آن‌ها که مسئولین مربوطه شان پرسش نامه تحقیق را پاسخ داده و به محقق تحویل داده‌اند، ارائه شده است.

جدول ۲

مشخصات توصیفی بنگاه‌های صنعتی از منظر محدوده سنوات فعالیت و تعداد کارکنان

نوع صنعت	فراوانی	محدوده سنوات فعالیت	تعداد کارکنان
بنگاه‌های فعال در زیرشاخه صنایع فلزی	۸۷	۵۰-۱۵	۱۵۰-۱۹
بنگاه‌های فعال در زیرشاخه صنایع شیمیایی	۸۵	۴۸-۱۱	۱۵۰-۳۵
بنگاه‌های فعال در زیرشاخه صنایع غذایی	۷۶	۵۶-۹	۱۵۰-۴۵
بنگاه‌های فعال در زیرشاخه چرم (دباغی - فراوری، تولید کیف، کفش و ...)	۵۹	۶۰-۵	۶۹-۲۷
بنگاه‌های فعال در زیرشاخه ماشین آلات صنعتی	۵۰	۴۶-۶	۳۹-۱۵۰
بنگاه‌های فعال در زیرشاخه لاستیک و پلاستیک	۴۸	۱۸-۱۱	۵۵-۲۶
سایر صنایع (به غیر از موارد فوق)	۴۳	۳۰-۷	۱۵۰-۲۹
مجموع	۴۴۸	-	-

با توجه به **جدول ۲**، سه صنعت فلزی، شیمیایی و غذایی جزو فراوانی‌های بالا در نمونه بودند که مجموعاً بیش از ۵۵ درصد از کل نمونه آماری بخش کمی را تشکیل داده‌اند.

پس از گردآوری داده‌ها، به بررسی جزء‌به‌جزء سازه‌های مرتبط با ارزیابی مقوله‌های اصلی (علی، محوری، بستر و زمینه، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) پرداخته شد. بدین گونه که تک‌تک مفاهیم اصلی و مقولات مرتبط با آن‌ها در نرم‌افزار SmartPLS از منظر سازه‌ای تحت آزمون تحلیل عاملی تأییدی قرار گرفته شده و تمامی سازه‌های مرتبط با مقولات اصلی از منظر آماری مورد تأیید قرار گرفته‌اند. به دلیل تجمع مطالب و حجم بالا، از آوردن یافته‌های مرتبط به این آزمون‌ها خودداری شده است. در ادامه، یافته‌های مرتبط با ارزیابی مدل اصلی شامل سازه‌های مکنون شش‌گانه مستخرج از مدل نظری در قالب مدل مفهومی تحقیق (ارائه شده در شکل (۲)) بررسی شده است. در این قسمت، ابتدا می‌بایست از بخش اندازه‌گیری مدل اطمینان حاصل شود و در صورت نیاز تغییراتی در مدل ایجاد شود. به عبارت بهتر ارزیابی مدل مسیری در PLS در دو مرحله صورت می‌گیرد. در مرحله اول مدل‌های اندازه‌گیری ارزیابی می‌شوند و وقتی شواهد کافی مبنی بر روایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری به دست آمد، می‌توان به ارزیابی مدل ساختاری پرداخت. بر همین اساس نیز پس از پیاده‌سازی مدل معادلات-ساختاری با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار SmartPLS، ابتدا شاخص‌های مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری بررسی شده است و سپس بخش ساختاری مدل بررسی گردیده است.

در راستای بررسی اجزای ساختاری مدل معادلات ساختاری، شاخص‌های روایی همگرا (AVE)، پایایی مرکب^۱ و پایایی سازگاری برای اجزای مدل در قالب **جدول ۳** گزارش شده است. در جدول مزبور، مقادیر شاخص‌های مذکور به تفکیک سازه‌های اصلی آورده شده است. در جدول مزبور، یافته‌های آماری مرتبط با اعتبارسنجی مدل، شاخص‌های روایی همگرا^۲ (AVE) یا میانگین واریانس استخراج شده، پایایی ترکیبی کل^۳، پایایی ترکیبی دیکسترا-هنسلر^۴ و پایایی سازگاری برای سازه‌های مدل گزارش شده است.

جدول ۳

شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌های اصلی و فرعی

سازه	سازگاری (کرونباخ)	درونی	دیکسترا-هنسلر	پایایی ترکیبی کل	متوسط واریانس تیین شده (AVE)
آثار و پیامدهای پیاده‌سازی و اجرای فرایندهای بازاریابی چابک	۰,۹۸۷	۰,۹۸۸	۰,۹۸۸	۰,۹۸۸	۰,۸۴۱
ارتقاگرها و تسهیل‌کننده‌های بازاریابی چابک	۰,۹۶۴	۰,۹۶۶	۰,۹۶۶	۰,۹۶۸	۰,۷۰۲
ارتقای توان نظارتی	۰,۸۷۷	۰,۸۷۷	۰,۸۷۷	۰,۹۴۲	۰,۸۹۱
ارتقای رقابت‌پذیری و اثربخشی مربوط به قابلیت‌های بازاریابی	۰,۹۸۰	۰,۹۸۰	۰,۹۸۰	۰,۹۸۲	۰,۸۶۲
ارتقای ظرفیت‌ها در تمرکز بر چابکی	۰,۹۲۰	۰,۹۲۲	۰,۹۲۲	۰,۹۳۶	۰,۶۷۵
ارتقای ظرفیت‌های ساختاری	۰,۷۸۷	۰,۷۵۹	۰,۷۵۹	۰,۷۹۴	۰,۵۳۷
ارتقای قابلیت‌های رقابتی بنگاه در زمینه بازاریابی	۰,۷۸۴	۰,۷۱۶	۰,۷۱۶	۰,۷۳۴	۰,۶۸۶
بهسازی ظرفیت‌های تحلیل اطلاعاتی	۰,۹۳۰	۰,۹۳۰	۰,۹۳۰	۰,۹۵۰	۰,۸۲۷
بهسازی کارکنان تخصصی در پیگیری فرایندهای بازاریابی	۰,۹۲۴	۰,۹۲۴	۰,۹۲۴	۰,۹۵۲	۰,۸۶۹
ساختار شرکتی و منابع سازمانی سازگار	۰,۷۶۸	۰,۷۶۹	۰,۷۶۹	۰,۷۷۴	۰,۶۳۴

^۱- Composite Reliability

^۲ Average Variance Extracted (AVE)

^۳ Composite Reliability (Rho-c)

^۴ Dijkstra-Henseler Composite Reliability (Rho-a)

شرایط زمینه ساز بازاریابی چابک برای کسب و کارهای کوچک و متوسط	۰,۸۳۰	۰,۸۶۱	۰,۸۶۷	۰,۶۰۹
شرایط علی بازاریابی چابک	۰,۷۶۸	۰,۷۰۷	۰,۷۷۹	۰,۵۵۲
عوامل مداخله گر و موانع بازاریابی چابک	۰,۹۴۳	۰,۹۴۶	۰,۹۵۹	۰,۸۵۵
مدیریت و تسهیم دانش شرکتی	۰,۷۶۷	۰,۷۹۴	۰,۸۶۵	۰,۶۸۲
مقوله محوری بازاریابی چابک	۰,۷۹۷	۰,۷۵۲	۰,۷۹۱	۰,۶۵۰
نیاز به تخصصی تر شدن فعالیت‌ها	۰,۷۰۰	۰,۷۸۲	۰,۸۲۰	۰,۵۵۴
وجود فرهنگ ارتباطی و مشارکتی قوی	۰,۹۱۵	۰,۹۲۶	۰,۹۴۱	۰,۸۰۲
پاسخ مناسب به تغییرات مشتری و ارتقای مشتری محوری	۰,۹۵۶	۰,۹۵۶	۰,۹۶۸	۰,۸۸۴
پیشگیری محیط کسب و کار و صنعت	۰,۸۱۳	۰,۸۱۳	۰,۹۱۴	۰,۸۴۲
نیاز ارزیابی و مقایسه عملکرد بازاریابی برای بنگاه	۰,۷۷۰	۰,۷۴۹	۰,۷۷۱	۰,۵۳۸

روایی همگرا اندازه‌ای است که یک سنجه با سنجه‌های جایگزین همان سازه به صورت مثبتی همبسته است. سنجش روایی همگرا معمولاً بر اساس متوسط واریانس استخراج شده (AVE) انجام می‌گیرد. حداقل متوسط واریانس تبیین شده معادل ۰/۵ بیانگر روایی همگرای کافی است؛ به این معنی که یک متغیر مکنون می‌تواند به طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی معرف‌هایش را تبیین کند. با توجه به نتایج مندرج در جدول فوق، 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 سنتی برای کنترل پایایی سازگاری آلفای کرونباخ^۱ است. آلفای کرونباخ شاخصی کلاسیک برای تحلیل پایایی و نشان دهنده یک سنت قوی در معادلات ساختاری است که برآوردی را برای پایایی بر اساس همبستگی درونی معرف‌ها ارائه می‌دهد. اگر آلفای کرونباخ یک بلوک بزرگتر از ۰/۷ باشد، بلوک تک عاملی است و مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود. 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 معیار آلفای کرونباخ، تک بعدی بودن تمامی سازه‌ها بررسی و تأیید شده است. همچنین، با توجه به این که شاخص آلفای کرونباخ برآورد سخت‌گیرانه‌تری از پایایی سازگاری درونی متغیرهای مکنون ارائه می‌دهد، در مدل‌های مسیری *PLS* از یک شاخص دیگر با نام پایایی مرکب نیز استفاده می‌شود. در جدول مزبور، مقادیر شاخص پایایی مرکب به‌منظور اطمینان بیشتر از تک بعدی بودن تمامی سازه‌های مدل تحت مطالعه، گزارش شده است. بر اساس یافته‌های گزارش شده در جدول، ملاحظه می‌شود که مقادیر پایایی مرکب برای تمامی سازه‌های اندازه‌گیری شده، مقادیر مناسبی گزارش شده است (بزرگتر از ۰/۷)؛ بنابراین تک بعدی بودن تمامی سازه‌ها مجدداً مورد تأیید واقع می‌شود. علاوه بر موارد فوق، بررسی خروجی‌های نرم افزاری برای مقادیر مربوط به معیار فورنل-لارکر برای بررسی روایی افتراقی سازه‌ها نیز نشان از مقادیر مناسب برای سازه‌های اصلی و فرعی را داشته است.

مقادیر شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد یا همان SRMR، ریشه میانگین مربع باقیمانده ریشه مربع تفاوت بین باقیمانده‌های ماتریس کوواریانس نمونه و مدل فرضی را نشان می‌دهد. SRMR باید کمتر از ۰,۰۸ باشد تا خروجی‌های مدل قابل اطمینان و قابل قبول لحاظ شود. اگر میزان این شاخص از ۰,۸ کوچک‌تر باشد نشان از برازش مناسب و صحیح مدل می‌باشد. با توجه به مقادیر بدست آمده برای این شاخص، می‌توان گفت که مدل دارای برازش مناسبی می‌باشد.

^۱- Cronbach's Alpha

آزمون مبتنی بر بوت استرپ برای برازش دقیق مدل کلی استنتاج آماری (مبتنی بر بوت استرپ) اختلاف بین ماتریس کوواریانس تجربی (مشاهده شده) و ماتریس کوواریانس با مقادیر تخمینی که توسط مدل عامل مرکب ذکر شده است را آزمایش می‌کند. دو معیار متفاوت برای محاسبه این اختلاف وجود دارد: d_{ULS} (مجذور فاصله اقلیدسی) و d_G (فاصله ژئودزیکی). بوت استرپ امکان مقایسه فواصل اطمینان این مقادیر اختلاف را فراهم می‌کند. بر اساس خروجی تحلیل‌ها و مقایسه مقادیر مزبور در فاصله اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که حد بالای فاصله اطمینان بزرگتر از مقدارهای محاسبه شده اصلی (مشاهده شده) برای معیارهای برازش d_{ULS} و d_G به دست آمده است. لذا، اختلاف بین ماتریس کوواریانس تجربی (مشاهده شده) و ماتریس کوواریانس با مقادیر تخمینی از منظر آماری معنی‌دار نبوده و این امر نشان دهنده برازش مناسب برای مدل را به همراه دارد.

شاخص برازش هنجار شده (NFI) معیار دیگری برای تعیین درست‌نمایی و برازش مدل است. اگر مقدار شاخص برازش هنجار شده یا شاخص تناسب به هنجار (NFI) بالای ۰/۷ باشد برازش مدل مناسب است. با توجه به یافته‌های جدول مقدار این شاخص برای مقادیر مشاهده شده و مقادیر تخمینی به ترتیب ۰/۸۲۱ و ۰/۸۰۶ بدست آمده است که در چهارچوب معیارهای ذکر شده برای قبول و تایید مدل بوده است. شاخص روایی یگانه-دوگانه^۲ (HTMT) روشی برای سنجش میزان روایی واگرا یا افتراق میان گویه‌های تشکیل‌دهنده هر یک از ارتباطات مابین سازه‌های مدل را ارائه می‌دهد. حد مجاز معیار HTMT میزان ۰/۸۵ تا ۰/۹ می‌باشد. اگر مقادیر این معیار کمتر از ۰/۹ باشد، روایی واگرا قابل قبول است. مطابق با یافته‌ها، تمامی مقادیر این شاخص برای ارتباطات در مدل، کمتر از ۰/۹ بدست آمده است که در چهارچوب معیارهای ذکر شده برای قبول و تایید مدل بوده است.

پس از حصول اطمینان از مناسب بودن مقادیر برآوردها به شرح فوق، حال نوبت به ارائه یافته‌های مرتبط با روابط مدل و الگوریتم تحلیل مسیر ساختاری پرداخته شده است. در شکل مقادیر ضرایب همبستگی، ضرایب تعیین و سطح معنی داری در فاصله اطمینان ۹۵٪ در داخل پرانتز برای روابط و مسیرهای مابین متغیرهای مکنون ارائه شده است. بعلاوه، مابین متغیرهای آشمار و مکنون نیز مقادیر بار عاملی و سطوح معنی داری هر کدام در داخل پرانتز گزارش شده است. همچنین، بر اساس ضرایب تعیین، شدت اثر ارتباطات مابین نیز با خطوط پرنرنگ و کم رنگ مشخص شده است. بدین گونه که خطوط پرنرنگ نشانه وجود ارتباطات قوی مابین متغیرهای مربوطه و خطوط کم رنگ نمایش دهنده وجود ارتباط نسبتاً ضعیف مابین متغیرهای مرتبط با آن‌ها می‌باشد.

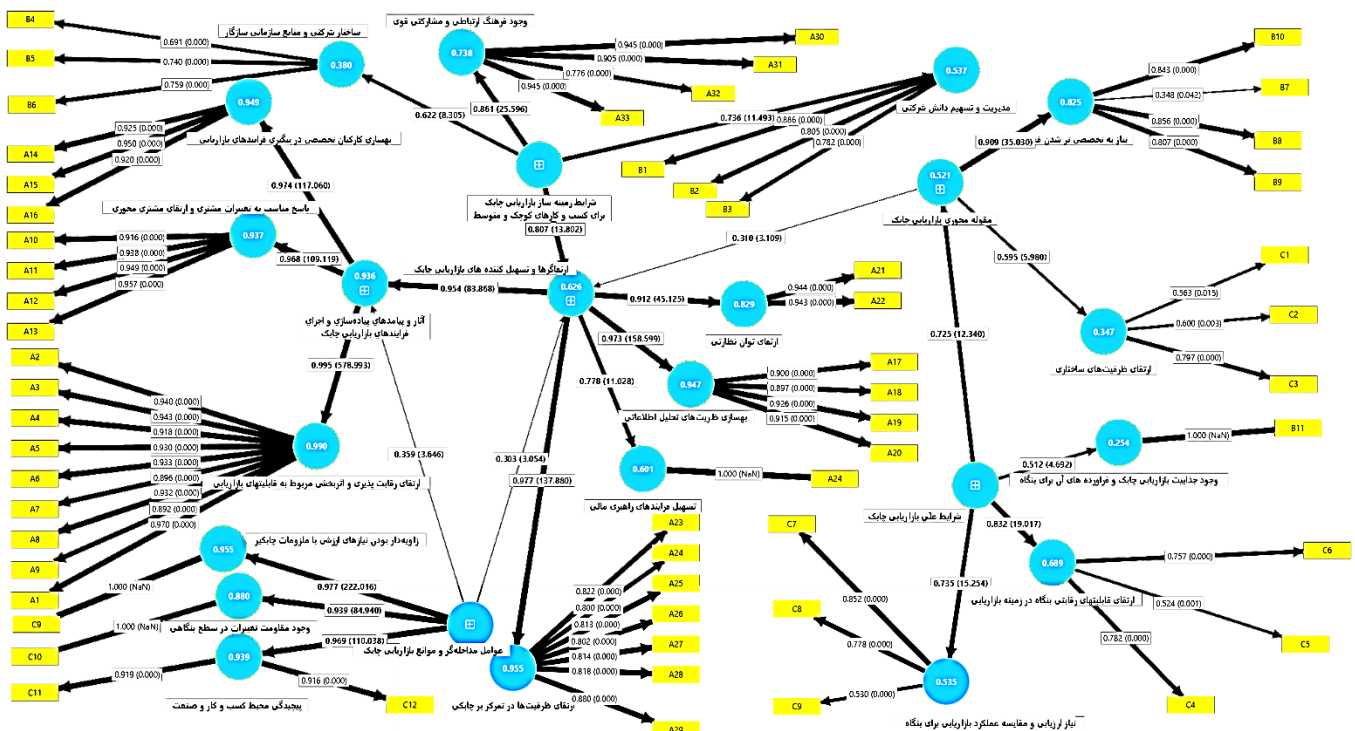
بررسی یافته‌های گزارش شده در **شکل ۳** نشان می‌دهد که تقریباً همه بارهای عاملی به دست آمده برای متغیرهای آشکار مرتبط با سازه‌های مکنون بیشتر از ۰/۷ می‌باشد و سطح معنی داری همگی کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. این امر نشان‌دهنده بار عاملی مناسب در بررسی پایایی معرف‌ها است. به عبارت بهتر یافته‌های گزارش شده در شکل مزبور نشان می‌دهد که هر سازه به‌طور مناسبی دارای معرف‌های همگرا بوده است. بررسی یافته‌های حاصل از اجرای آزمون t و سطح معنی داری آن‌ها نیز، بیان‌گر آن است که با توجه به مقادیر t مرتبط با هر کدام از متغیرهای آشکار مندرج در جدول که تمامی آن‌ها بالاتر از ۱/۹۶ (در سطح خطای $\alpha=0/05$) می‌باشند، می‌توان استنباط نمود که نشانگرهای آشکار بررسی شده در قالب مدل تحقیق، از دقت لازم برای اندازه‌گیری سازه یا صفت مکنون برخوردار بوده‌اند.

شکل ۳

خروجی ضرایب مسیر، مقادیر معنی داری و ضرایب تعیین برای متغیرهای مکنون و بارهای عاملی و سطوح معنی داری هر کدام برای متغیرهای آشکار در مدل تحقیق

¹- Geodesic Distance

²- Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)



مقادیر ضریب تعیین در مدل **شکل ۳** در داخل متغیرهای مکنون وابسته (در داخل دایره‌های آبی) گزارش شده است. معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا، ضریب تعیین است. مقادیر ضریب تعیین در حول و حوش مقادیر $0/67$ ، $0/33$ و $0/19$ در مدل‌های مسیری *PLS* به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف ارزیابی می‌شوند. بر اساس نتایج شکل ۳، مقادیر ضرایب تعیین برای متغیرهای مکنون در سازه اصلی آثار و پیامد=های بازاریابی چابک نسبت به باقی موارد قابل توجه بوده و مقادیر ضرایب تعیین ارتقاگرها و تسهیل کننده‌های چابکی حول و حوش متوسط قابل ارزیابی است. ضرایب تعیین گویای این مطلب هستند که تغییرات هر متغیر مکنون درون‌زا(وابسته) تا چه حد از طریق متغیر(های) مکنون برون‌زا(مستقل) مدل تبیین می‌شود. در نسخه سوم نرم‌افزار *PLS* برای بررسی معناداری ضریب تعیین این امکان وجود دارد که مقدار ضریب تعیین بر اساس آماره *T* مورد ارزیابی قرار گیرد و تفاوت آن با صفر از نظر آماری مشخص گردد. برای اینکه آزمون شود که آیا یک پارامتر خاص در جامعه آماری به‌طور معنی‌داری با صفر تفاوت دارد از مقدار *t* استفاده می‌شود. نتایج مربوط به معناداری ضرایب تعیین نیز در **شکل ۳**، آورده شده است. زمانی که مقدار *t* بین $-1/96$ و $1/96$ باشد، نشان می‌دهد که پارامتر مربوط در سطح ۵ درصد تفاوت معنی‌داری با صفر ندارد. مقدار آماره *t* همان‌گونه که در جدول فوق نشان داده شده است، برای تمامی ضرایب تعیین بیشتر از $1/96$ می‌باشد که نشان دهنده تفاوت ضرایب با صفر می‌باشد. به عبارتی در این مدل تمامی ضرایب از نظر آماری معنی‌دار می‌باشند.

به منظور بررسی معناداری اثرات مستقیم و اثرات غیرمستقیم و نهایتاً اثرات کل بایستی رویه BT در PLS اجرا شده و مقدار t برای هر یک از ضرایب به منظور بررسی معناداری بدست آید. در ادامه، نتایج آزمون t برای بررسی معناداری ضرایب مسیر (اثرات مستقیم و غیرمستقیم) مابین مقوله‌های محوری در مدل داده بنیاد در **جدول ۴** نشان داده شده است.

جدول ۴

یافته‌های معناداری ضرایب مسیر مابین مقوله‌های محوری در مدل داده بنیاد

معنی‌داری	آماره تی	انحراف از معیار استاندارد	میانگین نمونه (مکرر-احتمالی)	ضریب مسیر	مسیر
۰,۰۰۰	۸۳,۸۶۸	۰,۰۱۱	۰,۹۵۵	۰,۹۵۴	ارتقاگرها و تسهیل‌کننده‌های بازاریابی چابک - آثار و پیامدهای پیاده‌سازی و اجرای فرایندهای بازاریابی چابک
۰,۰۰۰	۱۳,۸۰۲	۰,۰۵۸	۰,۸۲۱	۰,۸۰۷	شرایط زمینه ساز بازاریابی چابک برای کسب و کارهای کوچک و متوسط - ارتقاگرها و تسهیل‌کننده‌های بازاریابی چابک
۰,۰۰۰	۱۲,۳۴۰	۰,۰۵۹	۰,۷۲۶	۰,۷۲۵	شرایط علی بازاریابی چابک - مقوله محوری بازاریابی چابک
۰,۰۰۹	۳,۶۴۶	۰,۰۲۲	۰,۳۶۰	۰,۳۵۹	عوامل مداخله‌گر و موانع بازاریابی چابک - آثار و پیامدهای پیاده‌سازی و اجرای فرایندهای بازاریابی چابک
۰,۹۵۷	۰,۰۵۴	۰,۰۶۵	۰,۰۰۹	۰,۰۰۳	عوامل مداخله‌گر و موانع بازاریابی چابک - ارتقاگرها و تسهیل‌کننده‌های بازاریابی چابک
۰,۰۳۷	۲,۱۰۹	۰,۰۵۲	۰,۱۱۲	۰,۱۱۰	مقوله محوری بازاریابی چابک - ارتقاگرها و تسهیل‌کننده‌های بازاریابی چابک

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که برای تمامی اثرات مستقیم در قالب ضرایب مسیر در مدل معادلات ساختاری، مقادیر آماره t محاسبه شده بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد که نشان دهنده تفاوت ضرایب با صفر می‌باشد. لذا ارتباطات مستقیم مابین متغیرهای مکنون بر اساس مدل مفهومی از منظر آماری نیز تأیید شده است. با توجه به یافته‌های آورده شده در فوق می‌توان گفت که ضرایب همبستگی برآورد شده در تحلیل عاملی برای مدل تحقیق همگی در حد نسبتاً مناسبی گزارش شده است. در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که با توجه به یافته‌های آماری مرتبط با پیاده‌سازی تحلیل عاملی، مدل مفهومی مستخرج از یافته‌های بخش کیفی تحقیق، برای الگوی چابکی بازاریابی از منظر آماری مورد تأیید قرار گرفته است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بازاریابی چابک به عنوان یک رویکرد استراتژیک برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs) توانسته است به بهبود مهارت‌های کارکنان تخصصی، ارتقای مشتری‌محوری، و افزایش رقابت‌پذیری این نوع کسب‌وکارها کمک شایانی کند. به‌ویژه، یافته‌ها نشان داد که پیاده‌سازی بازاریابی چابک باعث بهسازی فرآیندهای بازاریابی و تقویت توانایی این کسب‌وکارها در پاسخ سریع به تغییرات محیطی و نیازهای مشتریان شده است. این یافته‌ها با مطالعات پیشین همخوانی دارد که نشان داده‌اند بازاریابی چابک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا توانایی خود را در پاسخ به تغییرات بازار و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید افزایش دهند (Abrokwah-Larbi, 2024; Arsawan et al., 2022; Arsawan et al., 2021). این نتایج نشان‌دهنده اهمیت بازاریابی چابک به عنوان یک رویکرد استراتژیک برای بهبود عملکرد SMEs در شرایط محیطی پیچیده و متغیر است (Almeida, 2024).

یکی از نکات قابل توجه در این پژوهش، تأکید بر نقش فناوری‌های دیجیتال در تسهیل پیاده‌سازی بازاریابی چابک بود. نتایج نشان داد که ارتقای توان نظارتی بر بازار و بهبود ظرفیت‌های تحلیل اطلاعاتی از طریق استفاده از فناوری‌های نوین، از جمله عوامل کلیدی در موفقیت پیاده‌سازی این رویکرد در SMEs است. این یافته‌ها با مطالعات قبلی همخوانی دارد که نشان داده‌اند فناوری‌های دیجیتال و پلتفرم‌های



آنلاین می‌توانند نقش مهمی در بهبود انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان‌ها ایفا کنند (Ashrafi et al., 2019). به‌ویژه، استفاده از ابزارهای دیجیتال به کسب‌وکارها این امکان را می‌دهد که فرآیندهای بازاریابی خود را بهبود بخشند و از داده‌ها برای اتخاذ تصمیمات سریع و کارآمد استفاده کنند (Alfarajat, 2023). این امر به ویژه در محیط‌های پیچیده و پرتلاطم اهمیت زیادی دارد، جایی که سرعت و دقت در واکنش به تغییرات بازار حیاتی است (Awonuga, 2024).

همچنین، نتایج پژوهش نشان داد که وجود مقاومت در سطح بنگاه کسب‌وکار و پیچیدگی محیط کسب‌وکار از جمله موانع مهم در پیاده‌سازی بازاریابی چابک در SMEs است. این یافته‌ها با نتایج مطالعات پیشین همخوانی دارد که نشان داده‌اند چالش‌های مربوط به فرهنگ سازمانی و مقاومت در برابر تغییر می‌تواند موانعی جدی در مسیر پیاده‌سازی بازاریابی چابک ایجاد کند (Amadasun & Mutezo, 2022; Benzidia & Makaoui, 2020). به‌ویژه، کمبود منابع انسانی و مالی نیز به عنوان یکی دیگر از موانع اصلی در این مسیر شناسایی شد (Asare-Kyire, 2023). این موانع می‌توانند فرآیند پیاده‌سازی را کند کرده و اثربخشی آن را کاهش دهند.

یکی دیگر از نکات برجسته در این پژوهش، تأکید بر نیاز به تخصصی‌تر شدن فعالیت‌های بازاریابی و مدیریت بازار در SMEs بود. نتایج نشان داد که نیاز به ارتقای ظرفیت‌های ساختاری در این کسب‌وکارها به منظور بهبود فرآیندهای بازاریابی و افزایش انعطاف‌پذیری آن‌ها ضروری است. این یافته‌ها با مطالعات قبلی همخوانی دارد که نشان داده‌اند تخصصی‌تر شدن فعالیت‌ها و ارتقای ظرفیت‌های سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد SMEs در شرایط محیطی پیچیده کمک کند (Arsawan et al., 2021; Bagheri et al., 2019). به‌ویژه، نیاز به تحلیل دقیق‌تر داده‌ها و استفاده از آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های بازاریابی از جمله مواردی است که می‌تواند به بهبود فرآیندهای بازاریابی و افزایش چابکی سازمانی کمک کند (Ahmed et al., 2022).

در نهایت، نتایج پژوهش نشان داد که پیاده‌سازی بازاریابی چابک می‌تواند به ارتقای رقابت‌پذیری و اثربخشی مربوط به قابلیت‌های بازاریابی SMEs منجر شود. این یافته‌ها با مطالعات پیشین همخوانی دارد که نشان داده‌اند بازاریابی چابک می‌تواند به کسب‌وکارها کمک کند تا سریع‌تر و کارآمدتر از رقبای خود به تغییرات بازار واکنش نشان دهند و مزیت رقابتی خود را حفظ کنند (Albats et al., 2021; Amaya, 2024). این امر به ویژه در بازارهایی که رقابت شدید و تغییرات سریع هستند، اهمیت زیادی دارد (Albats et al., 2021). به طور کلی، یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده اهمیت بازاریابی چابک به عنوان یک رویکرد استراتژیک برای بهبود عملکرد SMEs و ارتقای توانایی آن‌ها در مقابله با چالش‌های محیطی است.

پژوهش حاضر با چندین محدودیت همراه بود. نخست اینکه داده‌های این پژوهش از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مناطق شمال غربی ایران جمع‌آوری شده است، بنابراین ممکن است نتایج آن به طور کامل قابل تعمیم به سایر مناطق ایران یا سایر کشورها نباشد. همچنین، این پژوهش از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده کرده است که ممکن است باعث ایجاد سوگیری در نتایج شده باشد. در نهایت، محدودیت زمانی و منابع مالی نیز از جمله عواملی بودند که ممکن است بر دقت و جامعیت پژوهش تأثیر گذاشته باشند.

برای پژوهش‌های آینده، توصیه می‌شود که مطالعات مشابهی در سایر مناطق ایران و کشورهای دیگر انجام شود تا بتوان نتایج به دست آمده را با دقت بیشتری تعمیم داد. همچنین، استفاده از روش‌های نمونه‌گیری تصادفی می‌تواند به کاهش سوگیری در نتایج کمک کند. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده به بررسی تأثیرات بلندمدت پیاده‌سازی بازاریابی چابک بر عملکرد مالی و غیرمالی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بپردازند. همچنین، بررسی نقش فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر موفقیت پیاده‌سازی بازاریابی چابک نیز می‌تواند موضوعی مهم برای تحقیقات آتی باشد.

برای بهبود پیاده‌سازی بازاریابی چابک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، پیشنهاد می‌شود که این کسب‌وکارها به سرمایه‌گذاری در فناوری‌های دیجیتال و ابزارهای تحلیل داده‌ها بپردازند. همچنین، تقویت فرهنگ نوآوری و کاهش مقاومت در برابر تغییر در سطح سازمانی می‌تواند به تسهیل فرآیند پیاده‌سازی کمک کند. علاوه بر این، توجه به ارتقای مهارت‌های کارکنان در زمینه بازاریابی دیجیتال و استفاده از فناوری‌های نوین نیز می‌تواند به بهبود عملکرد بازاریابی و افزایش انعطاف‌پذیری کسب‌وکارها منجر شود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Abrokwah-Larbi, K. (2024). Transforming Metaverse Marketing Into Strategic Agility in SMEs Through Mediating Roles of IMT and CI: Theoretical Framework and Research Propositions. *Journal of Contemporary Marketing Science*, 7(1), 56-83. <https://doi.org/10.1108/jcmars-08-2023-0034>
- Aghaei Ghaleche, S. (2023). Maintenance of Employees and Its Impact on Organizational Performance with the Moderation of Sustainable Competitive Advantage. *Dynamic Management and Business Analysis*, 1(1), 45-58. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022641.1012>
- Ahmadi, R., & Saffari, H. (2024). The Effect of Knowledge-Based Leadership on Company Performance According to the Mediating Role of Customer Knowledge Management and Innovation Quality. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 13-20. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022216.1009>
- Ahmed, A., Bhatti, S. H., Gölgeci, İ., & Arslan, A. (2022). Digital Platform Capability and Organizational Agility of Emerging Market Manufacturing SMEs: The Mediating Role of Intellectual Capital and the Moderating Role of Environmental Dynamism. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121513. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121513>
- Akkaya, B., & Iqbal, Q. (2021). Linking Dynamic Capabilities and Market Performance of SMEs: The Moderating Role of Organizational Agility. *Istanbul Business Research*, 0(0), 0-0. <https://doi.org/10.26650/ibr.2021.50.961237>
- Albats, E., Podmetina, D., & Vanhaverbeke, W. (2021). Open Innovation in SMEs: A Process View Towards Business Model Innovation. *Journal of Small Business Management*, 61(6), 2519-2560. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1913595>
- Alfarajat, J. (2023). Supply Chain Agility and Market Orientation: The Best Approaches Leading to SMEs Performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(3), 1065-1074. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.4.015>



- Almeida, F. (2024). Causes of Failure of Open Innovation Practices in Small- And Medium-Sized Enterprises. *Administrative Sciences*, 14(3), 50. <https://doi.org/10.3390/admsci14030050>
- Alshahrani, M. A., & Salam, M. A. (2022). The Role of Supply Chain Resilience on SMEs' Performance: The Case of an Emerging Economy. *Logistics*, 6(3), 47. <https://doi.org/10.3390/logistics6030047>
- Amadasun, D. E. O., & Mutezo, A. T. (2022). Effect of Market-Driven Strategies on the Competitive Growth of SMEs in Lesotho. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00217-4>
- Amaya, A. (2024). The Effect of Dynamic Capabilities on MSMEs Digitalization: Exploring the Moderating Role of Firm Age. *Journal of Technology Management & Innovation*, 19(1), 40-51. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242024000100040>
- Ariaparsa, M., & Ebramihi, H. (2023). Technology Transfer Process in the Context of Open Innovation Paradigm. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(2), 28-39. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022823.1017>
- Arsawan, I. W. E., Hariyanti, N. K. D., Atmaja, I. M. A. D. S., Suhartanto, D., & Koval, V. (2022). Developing Organizational Agility in SMEs: An Investigation of Innovation's Roles and Strategic Flexibility. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 8(3), 149. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030149>
- Arsawan, I. W. E., Supartha, I. W., Rustiarni, N. W., & Laksmi, P. A. S. (2021). SMEs Resiliencies and Agility During Pandemic Covid-19: A Bibliography Analysis and Future Directions. *Economics Ecology Socium*, 5(3), 19-28. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2021.5.3-3>
- Asare-Kyire, L. (2023). Entrepreneurial Orientation and Organizational Resilience: Role of Organizational Reconfiguration and Absorptive Capabilities. *Open Journal of Business and Management*, 11(05), 2014-2033. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.115111>
- Ashrafi, A., Ravasan, A. Z., Trkman, P., & Afshari, S. (2019). The Role of Business Analytics Capabilities in Bolstering Firms' Agility and Performance. *International Journal of Information Management*, 47, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.005>
- Aswan, A. (2023). Moderation Role of Strategic Agility in the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage in SMEs. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(1), 125-142. <https://doi.org/10.18196/mb.v14i1.16242>
- Atkinson, P. M., Hizaji, M., Nazarian, A., & Abasi, A. (2020). Attaining Organisational Agility Through Competitive Intelligence: The Roles of Strategic Flexibility and Organisational Innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3-4), 297-317. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1842188>
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2021). Knowledge Complexity and Firm Performance: Evidence From the European SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 25(4), 693-713. <https://doi.org/10.1108/jkm-03-2020-0178>
- Awonuga, K. F. (2024). Driving Sustainable Growth in SME Manufacturing: The Role of Digital Transformation, Project, and Capture Management. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 2012-2021. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0270>
- Bagheri, M., Mitchelmore, S., Bamiatzi, V., & Νικολόπουλος, K. (2019). Internationalization Orientation in SMEs: The Mediating Role of Technological Innovation. *Journal of International Management*, 25(1), 121-139. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.08.002>
- Bathaei, A., Mardani, A., Baležentis, T., Awang, S. R., Štreimikienė, D., Fei, G. C., & Zakuan, N. (2019). Application of Fuzzy Analytical Network Process (ANP) and VIKOR for the Assessment of Green Agility Critical Success Factors in Dairy Companies. *Symmetry*, 11(2), 250. <https://doi.org/10.3390/sym11020250>
- Benzidia, S., & Makaoui, N. (2020). Improving SMEs Performance Through Supply Chain Flexibility and Market Agility: IT Orchestration Perspective. *Supply Chain Forum an International Journal*, 21(3), 173-184. <https://doi.org/10.1080/16258312.2020.1801108>
- Bidhandi, R. A., & Valmohammadi, C. (2017). Effects of Supply Chain Agility on Profitability. *Business Process Management Journal*, 23(5), 1064-1082. <https://doi.org/10.1108/bpmj-05-2016-0089>
- Chen, T. F. (2012). Transforming Knowledge Into Action to Reach Innovation Capacity in High-Tech Smes. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 09(01), 1250005. <https://doi.org/10.1142/s0219877012500058>
- Dehghani, H., Rostami, A. R., & Mashali, B. (2021). The Model of Workforce Agility Dependent on Drivers, Strategies, Practices, and Results. *Ad-Minister*(37). <https://doi.org/10.17230/ad-minister.37.5>
- Fatoki, O. (2019). Entrepreneurial Marketing and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 1429-1437. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.126>
- Gholami Afshar, M., & Moradi Hazarvand, E. (2023). The Impact of Consumer Associations with the Organization on Brand Loyalty: Considering the Role of Consumer Perception (Case Study: Tehran Tejarat Bank). *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(3), 27-41. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022123.1006>
- Govuzela, S., & Mafini, C. (2019). Organisational Agility, Business Best Practices and the Performance of Small to Medium Enterprises in South Africa. *South African Journal of Business Management*, 50(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v50i1.1417>

- Hanaysha, J. R., & Al-Shaikh, M. E. (2022). An Examination of Entrepreneurial Marketing Dimensions and Firm Performance in Small and Medium Enterprises. *Sustainability*, 14(18), 11444. <https://doi.org/10.3390/su141811444>
- Iranmanesh, M., Maroufkhani, P., Asadi, S., Ghobakhloo, M., Dwivedi, P. K., & Tseng, M.-L. (2023). Effects of Supply Chain Transparency, Alignment, Adaptability, and Agility on Blockchain Adoption in Supply Chain Among SMEs. *Computers & Industrial Engineering*, 176, 108931. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108931>
- Karimi, A., Jahan, J., & Yaghoubi Alamshiri, R. (2023). The Effect of Internet Marketing and Advertising on the Income of Sports Venues (CASE Study: Damavand Sports Facilities). *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(1), 18-25. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2025101.1026>
- Moshtaghi, P. (2023). The Effect of Customer Relationship Management Strategy on Customer Satisfaction According to the Mediating Role of Innovation Capability in the Banking Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 1(1), 16-23. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022129.1008>
- Sumartik. (2023). Agile Management: The Key to Boosting SME Performance in Agriculture. 447-455. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-052-7_49
- Varshavi, R., Mohammad Porzarandi, M. E., & Hashemi, S. Z. (2024). Formulating a Suitable Strategy For a Car Parts Manufacturing Company (Case Study: Kosha Afarin Ideal Car Industries Company). *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 94-111. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035823.1038>
- Yuen, T. M. (2024). Optimizing Sustainable Business Performance: The Role of SME Agility in Digitalization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(1). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i1/18431>
- Yusuf, M., Surya, B., Menne, F., Ruslan, M. S. D., Suriani, S., & Iskandar, I. (2022). Business Agility and Competitive Advantage of SMEs in Makassar City, Indonesia. *Sustainability*, 15(1), 627. <https://doi.org/10.3390/su15010627>
- Zastempowski, M., & Cyfert, S. (2023). A New Angle on SMEs' Competitiveness. How Do Agility Capabilities Affect a Firm's Competitive Position? *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 635-662. <https://doi.org/10.1108/jocm-09-2022-0255>