



## Understanding and Modeling Industrial Marketing Managers’ “Behavioral Distress” using Grounded Theory Approach

### Maysam Shafiee

\*Corresponding author, Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: maysam.shafiee@ut.ac.ir

### Mohammad Zareian

Lecturer, Department of Business Management, Science and Art University, Yazd, Iran. E-mail: zareian@ut.ac.ir

### Hasan Zarei Matin

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: matin@ut.ac.ir

### Manijeh Firoozi

Assistant Prof., Department of Psychology, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: mfiroozy@ut.ac.ir

## Abstract

### Objective

Nowadays, one of the most important problems of marketing managers is the confrontation with a variety of behavioral disturbances. Behavioral and emotional states of marketing managers can have a direct impact on their performance. A marketing manager who has a psychological turmoil cannot play an efficient role and cannot help to the result of the marketing unit; respectively, the firm’s overall performance and success are at risk. The mental turmoil disturbs their entire focus and hinders their ability to work and perform their duties. Considering the importance of the position of marketing managers in the success or failure of companies, the main issue of this research is the "behavioral distress" of corporate marketing managers. A problem for which there is no model proposed so far. Therefore, it can be pointed out that the purpose of this paper is to use the appropriate methods and in different stages of research to investigate the issue of "behavioral distress" of marketing managers in order to draw up the status quo and to propose solutions to solve it. The purpose of this study is to identify the factors affecting the dimensions of marketing managers’ distress.

### Methodology

The present qualitative research uses qualitative grounded theory. The research data were collected through in-depth interviews with the marketing managers and then analyzed based on grounded theory premises. The statistical population of this research consisted of marketing managers of companies.

According to the research structure, in this paper, judgmental sampling was used. To determine the sample size, the persuasion rule was used and the sampling procedure continued to reach the theoretical saturation.

### **Findings**

The results of the interviews with marketing managers of reputable companies, various themes and codes were extracted and finally a model for explaining the factors affecting behavioral distress in industrial marketing managers was proposed. Structural factors, behavioral factors, production factors, marketing factors, financial factors, market situation and customer status with respect to individual characteristics can lead to distress among marketing managers.

### **Conclusion**

To avoid the behavioral distress, the affective factors should be reduced to minimize its negative effects on the performance of the marketing manager and the organization. Based on the model, the factors affecting turmoil are influenced by the "macroeconomic environment" factors. Due to the uncontrollability of this factor, planning should be done in a way that the level of vulnerability of the company and, consequently, the marketing manager are reduced. The diversification strategy of suppliers can be used to reduce the level of reliance on each supplier. Also, the strategy for developing export markets and simultaneous setting of two or more target markets can help to reduce the risk of customer disconnection, and have a less negative impact on the marketing manager. In the area of "behavioral factors", firstly, company management itself must balance its behavior with the marketing manager using the appropriate strategies of organizational behavior and eliminate the background of distress. In the next step, when the manager, as a model for the managers and staff' behavior in the organization, improves his behavior, other managers as well as the other staff will adapt the necessary modeling and improved their behavior. In the case of "structural factors", having a unit of strong systems and methods as well as implementing the coordination methods between units can help solve the problems. The coordination process between units should be designed in such a way that it causes the least conflict between the different units of the company. The prerequisite for such changes is the promotion of team spirit. In the case of "organizational task forces", the strengthening of a robust and supreme organizational culture in all organizational units, including production, finance and marketing, will be decreased by the turmoil of the marketing manager. You have to establish the motto "everyone for sale" in the company. Moreover, in the case of "customer status" factors, customer relationship management systems can be used to establish customer validation systems and create a strategy to help distinguish between customers. The advent of new technologies, such as information technology, can be of great help in this regard. Optimum interaction with reputable customers and sales planning based on a customer's declared credit can reduce the behavioral distress of the marketing manager. The next proposal is not to grant exclusive agents in broad markets, in order to control the company's representatives. In the case of "market factors" that goes beyond the organization, although the factors are uncontrollable, market monitoring and data mining techniques can be used to optimize market changes in order to dramatically reduce the vulnerability of the company and the marketing unit. Another aspect of the job is the "suitability of the person employed

with the job". If there is a conflict between the characteristics of the person employed and the job, the efficiency and functioning of the worker will be reduced. It is suggested to use different personality tests, such as Myers-Briggs Personality Test, Job Path Anchor Test, Typing Yang Index Test, and ... to help select the correct marketing manager. It is also necessary to pay attention to the intelligence issues of the marketing manager.

**Keywords:** Distress, Behavior, Marketing managers, Grounded theory, Industry.

**Citation:** Shafiee, M., Zareian, M., Zarei Matin, H., & Firoozi, M. (2019). Understanding and Modeling Industrial Marketing Managers' "Behavioral Distress" using Grounded Theory Approach. *Journal of Business Management*, 11(1), 179-200. (in Persian)

Journal of Business Management, 2019, Vol. 11, No., pp. 179-200

DOI: 10.22059/jibm.2018.253172.2966

Received: February 21, 2018; Accepted: September 18, 2018

© Faculty of Management, University of Tehran





## شناسایی و مدل‌سازی عوامل تأثیرگذار بر آشفته‌گی رفتاری در مدیران بازاریابی صنعتی؛ بهره‌گیری از نظریه داده بنیاد

میثم شفیع

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: maysam.shafiee@ut.ac.ir

محمد زارعیان

مربی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علم و هنر، یزد، ایران. رایانامه: zareian@ut.ac.ir

حسن زارعی متین

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: matin@ut.ac.ir

منیژه فیروزی

استادیار، گروه روان‌شناسی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mfiroozy@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** امروزه یکی از معضلات مهم مدیران بازاریابی شرکت‌ها، مواجه‌شدن با انواع آشفته‌گی‌های رفتاری است. از طرفی نگاه به ادبیات موضوع در این زمینه نشان می‌دهد که تا کنون عوامل مؤثر بر آشفته‌گی رفتاری در ادبیات رایج مدیریت و بازاریابی کمتر استفاده شده است. هدف این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر ابعاد آشفته‌گی مدیران بازاریابی است.

**روش:** پژوهش حاضر با توجه به هدف، در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد و روش اجرای آن نیز روش کیفی نظریه داده بنیاد است. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های عمیق با مدیران بازاریابی شرکت‌ها گردآوری شدند و تحلیل آنها بر اساس مراحل داده بنیاد انجام شد.

**یافته‌ها:** از مصاحبه با مدیران بازاریابی شرکت‌های معتبر، مضامین و کدهای متعددی استخراج شد و سرانجام مدلی برای تبیین عوامل مؤثر بر آشفته‌گی رفتاری در مدیران بازاریابی صنعتی به‌دست آمد. عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل تولید، عوامل بازاریابی، عوامل مالی، وضعیت بازار و وضعیت مشتریان با توجه به ویژگی‌های فردی، به بروز پدیده آشفته‌گی در مدیران بازاریابی منجر می‌شود.

**نتیجه‌گیری:** برای احتراز از پدیده آشفته‌گی رفتاری، باید عوامل به‌وجود آورنده آن کاهش یابد تا تأثیر منفی پدیده آشفته‌گی رفتاری بر عملکرد مدیر بازاریابی و سازمان تعدیل شود.

**کلیدواژه‌ها:** آشفته‌گی، رفتار، مدیران بازاریابی، نظریه داده بنیاد، صنعتی.

**استناد:** شفیع، میثم؛ زارعیان، محمد؛ زارعی متین، حسن؛ فیروزی، منیژه (۱۳۹۸). شناسایی و مدل‌سازی عوامل تأثیرگذار بر آشفته‌گی رفتاری در مدیران بازاریابی صنعتی؛ بهره‌گیری از نظریه داده بنیاد. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۱)، ۱۷۹ - ۲۰۰.

فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۱، صص. ۱۷۹ - ۲۰۰

DOI: 10.22059/jibm.2018.253172.2966

دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۰۲، پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۷

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

در گذشته سازمان‌ها بر این باور بودند که رضایت مشتری فقط با دریافت کالا یا خدمت مناسب تأمین می‌شود. اما در بازار رقابتی موجود، مشتریان، فقط به دنبال دریافت صرف خدمات از عرضه‌کنندگان خدمات یا تولیدکنندگان محصولات نیستند (لئونیدو، لئونیدو و کودوناریس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). امروزه پدیدار شدن جنبش‌های آگاهی‌بخش اجتماعی، انتظار مردم از شرکت‌ها را بالا برده است (آدام، ابراهیم و میرآخور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). بر این اساس با توجه به تغییر انتظارات مشتریان، داشتن عملکرد موفق در نظام بازاریابی شرکت‌ها یکی از نگرانی‌های بزرگ و رو به رشد برای مدیران بازاریابی است (اندوبیسی، ناتاراچان و لای<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). از طرفی یکی از مدیرانی که در موفقیت یا شکست شرکت‌ها نقش اساسی دارد، مدیر بازاریابی هر شرکت است، زیرا عملکرد وی بر عملکرد شرکت تأثیر مستقیم دارد. علاوه بر این ماهیت فعالیت‌های مدیران بازاریابی در سه دهه اخیر دستخوش تغییرات زیادی شده است (وبستر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). به علاوه در محیط رقابتی پیچیده که شرکت درون آن عمل می‌کند، مصرف‌کننده انتظار ارزش برتر دارد (سانچز، اینیستا و هولبروک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). باید گفت تمام این انتظارات و وظایف از طریق مدیران بازاریابی شرکت‌ها انجام می‌پذیرد. امروزه در برخی شرکت‌ها، اگر اهمیت و نقش مدیر بازاریابی بیشتر از مدیر عامل شرکت نباشد، کمتر نیست. اکثر مشتریان و سازمان‌هایی که محصولات شرکت را خریداری می‌کنند با مدیر بازاریابی در ارتباط هستند. مدیر بازاریابی به عنوان نماینده رسمی سازمان در بازار، به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس بخش بازاریابی قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف بازار، فروش، سودآوری و رضایت مشتری به چگونگی رفتار مدیر بازاریابی آن وابسته است.

مدیر بازاریابی برای هر شرکتی، جزء مهم‌ترین منابع انسانی است. بر این اساس یک شرکت می‌تواند با بهره‌گیری درست از ظرفیت مدیر بازاریابی، وجه تمایز ایجاد کرده و جایگاه خود را در بازار بهبود بخشد. بنابراین مدیران بازاریابی باید مهارت‌ها و توانایی‌های گوناگونی داشته باشند. طی دو دهه اخیر کارشناسان و متخصصان بازاریابی در رابطه با وظایف مدیران بازاریابی بحث‌های عمیقی انجام داده و نقش‌های اصلی و اساسی آنها را در دوران حاضر بررسی کرده‌اند (آچرول و کاتلر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹؛ وبستر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۲؛ مورگان<sup>۸</sup>، ۱۹۹۶؛ دی و مونتگومری<sup>۹</sup>، ۱۹۹۹ و دویله<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۵). مدیر بازاریابی باید دارای مهارت‌های مختلفی از جمله مذاکره، چانه‌زنی، برقراری ارتباطات، شنود مؤثر، اقناع مشتریان و حل معضل ناسازگاری بعد از خرید برای مشتریان باشد و بتواند در شرایطی بهینه، از آن مهارت‌ها حداکثر استفاده را ببرد. همچنین باید با کارکنان، مشتریان و سایر ذی‌نفعان سازمان به صورت مثبت و اثربخش ارتباط برقرار کند (برامسون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۰). حال اگر مدیری نتواند ارتباطات اثربخشی برقرار کند یا مهارت‌های لازم را نداشته باشد، قطعاً در کار خود موفق نیست.

همه این مهارت‌ها و عملکرد مناسب مدیر بازاریابی، در سایه آرامش و تسلط مدیر حاصل می‌شود. از طرفی شغل مدیر بازاریابی جزء مشاغل حساس و البته پراسترس محسوب می‌شود (اپلباوم، فردریک، روبرتو و باربارا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۷). ترس از شکست و ضربه‌ای که شرکت از شکست مدیر بازاریابی خود می‌خورد، حساسیت این شغل را چند برابر کرده است. از طرفی

1. Leonidou , Leonidou & Coudounaris  
2. Adam, Ibrahim & Mirakhor  
3. Ndubisi, Natarajan & Lai  
4. Webster  
5. Sánchez, Iniesta & Holbrook  
6. Achrol & Kotler

7. Webster  
8. Morgan  
9. Day & Montgomery  
10. Doyle  
11. Bramson  
12. Appelbaum, Frederic, Roberto & Barbara

فشار مدیران شرکت‌ها به مدیران بازاریابی برای فروش بیشتر نیز زمینه حساسیت این شغل را دو چندان کرده است. از این رو طی سال‌های کاری برخی مدیران بازاریابی دچار پدیده «آشفتگی» می‌شوند. پدیده‌ای که شاید مد نظر مدیر بازاریابی نیست، ولی در عمل درگیر آن می‌شود. آشفتگی پدیده‌ای است که بر تمامی ابعاد کار مدیر بازاریابی اثر گذاشته و می‌تواند تا اندازه‌ای حاد شود که کار او را مختل کند.

حالات رفتاری و روحی مدیر بازاریابی تأثیر مستقیمی بر عملکرد وی دارد. مدیر بازاریابی‌ای که دچار آشفتگی روحی است نمی‌تواند به‌خوبی ایفای نقش کرده و در کار واحد بازاریابی نتیجه مطلوبی ارائه دهد. به‌دنبال این موضوع، کل عملکرد و موفقیت شرکت زیر سؤال می‌رود. آشفتگی روحی، کل تمرکز او را به هم ریخته و توان ادامه کار و انجام وظایف را از وی سلب می‌کند.

با توجه به اهمیت جایگاه مدیران بازاریابی در موفقیت یا عدم موفقیت شرکت‌ها و همچنین مشاهدات محقق، مسئله اصلی این تحقیق، شناسایی عوامل مؤثر بر پدیده «آشفتگی رفتاری» مدیران بازاریابی شرکت‌ها است. مسئله‌ای که تاکنون مدلی برای آن مشاهده نشده است. از این رو می‌توان گفت که هدف این مقاله، شناسایی عوامل مؤثر بر «آشفتگی رفتاری» مدیران بازاریابی است.

به‌منظور دستیابی به هدف پژوهش، سؤالات تحقیق به شکل زیر مطرح می‌شود:

۱. عوامل مؤثر بر بروز پدیده «آشفتگی رفتاری» در بین مدیران بازاریابی چیست؟
۲. روابط بین عوامل به‌وجود آورنده «آشفتگی رفتاری» به چه شکلی است؟
۳. مدل ساختاری عوامل تأثیرگذار بر آشفتگی رفتاری در مدیران بازاریابی صنعتی از چه سازه‌ای تبعیت می‌کند؟

### پیشینه نظری پژوهش

در قسمت نخست ادبیات پژوهش، مبانی نظری تحقیق بررسی می‌شود. به‌طور کلی و پس از بررسی‌های بسیار، تاکنون موضوع «آشفتگی رفتاری» در ادبیات رایج مدیریت و بازاریابی مشاهده نشده است. این موضوع به‌طور عمده در مباحث روان‌شناسی و با برداشت‌های مختلف و متفاوت مطرح شده که در قسمت ذیل به آنها پرداخته می‌شود.

### مفهوم آشفتگی رفتاری

رویکردهای روان‌شناختی مختلف، تعاریف مختلفی برای آشفتگی ارائه کرده‌اند.

- رویکرد زیستی - شناختی: لازاروس آشفتگی را تغییرات بیولوژیکی در راستای رویارویی با شرایط غیرمعمول می‌داند (لازاروس، ۲۰۰۰). وی معتقد است اضطراب، شرایط اولیه آشفتگی را به وجود می‌آورد. در عین حال، برداشت‌ها و ارزیابی شخص از موقعیت، تعیین‌کننده سطح آشفتگی و پاسخ‌هایی است که وی در برابر آشفتگی نشان می‌دهد.
- رویکرد تنظیم هیجان: در این رویکرد، آشفتگی به مشکلاتی در تنظیم هیجان مربوط شده است. تنظیم هیجانی به‌عنوان مقوله‌ای مشتق بر آگاهی و درک هیجانات، پذیرش هیجانات، توانایی برای کنترل کردن رفتارهای

تکانشی و رفتار کردن مطابق با اهداف مطلوب به‌منظور دستیابی به اهداف فردی و مطالبات موقعیتی، شناخته می‌شود (گریتز و رومر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

- رویکرد باورهای ناسازگارانه: در چارچوب نظریه ایس، باورهای ناسازگارانه موجب آشفتگی هیجانی می‌شوند. اصلاح باور ناسازگارانه در رابطه با تحمل کم ناکامی، می‌تواند به کاهش آشفتگی هیجانی کمک کند. در نظریه ایس، تحمل کم ناکامی از این باور ناشی می‌شود که ناکامی، غیرقابل تحمل بوده و باید به هر قیمتی از آن اجتناب کرد (ندیمی، ۱۳۹۴).

### مفهوم تحمل آشفتگی

تحمل آشفتگی را توانایی فرد در تجربه و تحمل حالات هیجانی منفی تعریف کرده‌اند. در حقیقت، تحمل آشفتگی یک متغیر تفاوت‌های فردی است که به ظرفیت تجربه و مقاومت در برابر ناراحتی هیجانی اشاره می‌کند. تحمل پریشانی به‌طور فزاینده‌ای، به‌عنوان یک ساختار مهم در رشد، بینشی جدید درباره شروع و ابقای آسیب‌های روانی و همچنین پیشگیری و درمان مشاهده شده است. افراد با تحمل پریشانی پایین در تلاشی غلط برای مقابله با هیجانات منفی خود درگیر بی‌نظمی رفتاری می‌شوند و با پرداختن به برخی رفتارهای مخرب در صدد تسکین درد هیجانی خود برمی‌آیند.

سایمونز و گاهر عنوان کردند آشفتگی ممکن است ماحصل فرایندهای جسمی و شناختی باشد، اما بازنمایی آن به‌صورت حالت هیجانی است که اغلب با تمایل به عمل در راستای رهایی از تجربه هیجانی مشخص می‌شود. آنها بیان کردند تحمل آشفتگی به توانایی تجربه و تحمل موقعیت‌های روان‌شناختی منفی اطلاق می‌شود. افراد با تحمل آشفتگی پایین در یک تلاش ناموفق برای مقابله با هیجانات منفی خود درگیر بی‌نظمی رفتاری می‌شوند. افراد دارای تحمل آشفتگی پایین، اولاً آشفتگی را غیرقابل تحمل می‌دانند و نمی‌توانند به آشفتگی و پریشانی آنها رسیدگی کنند، ثانیاً این افراد وجود آشفتگی را نمی‌پذیرند و از آن احساس شرم می‌کنند. زیرا توانایی‌های مقابله‌ای خود با هیجانات را دست کم می‌گیرند. سومین مشخصه عمده تنظیم هیجانی افراد با تحمل آشفتگی پایین، تلاش فراوان این افراد برای جلوگیری از هیجانات منفی و تسکین فوری هیجانات منفی تجربه‌شده است. شایان ذکر است، اگر این افراد قادر به تسکین این هیجانات نباشند، تمام توجه‌شان به این هیجان آشفته‌کننده جلب شده و عملکرد آنها به‌طور قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌یابد (سایمونز و گاهر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). آشفتگی روان‌شناختی در نتیجه اختلالات روان‌شناختی افسردگی، اضطراب و استرس پدید می‌آید (لاویوند<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). به‌طور مثال، مارشال لینهان در پژوهش‌ها و فعالیت‌های بالینی دریافت که برخی افراد مانند بیماران مبتلا به اختلال شخصیت مرزی، دارای تحمل آشفتگی هیجانی پایینی هستند.

### بازتعریف آشفتگی روان‌شناختی

از آنجا که تعریف آشفتگی هیجانی متعدد و در برخی موارد، ابهام برانگیز است، پیش از انجام فرایند پژوهش لازم دیده شده برای کمک به خدشه‌دار نشدن تفاسیر پژوهشی، تعریف مشخصی از آن در ذهن پژوهشگر و خواننده ایجاد شود. با مروری بر تعاریف آشفتگی روان‌شناختی و اصطلاحاتی که با آن همپوشانی بالایی دارند، می‌توان این واژه را دوباره بازتعریف

کرد: آشفتگی روان‌شناختی هیجانی پیچیده و ترکیب‌شده از چند هیجان اصلی مانند اضطراب، استرس، افسردگی و استیصال است. معمولاً زمانی بروز می‌یابد که فرد در شرایط پر استرس قرار دارد، اما قادر نیست آن را مدیریت کند و دچار ناتوانی می‌شود. آشفتگی روان‌شناختی دارای چهار مؤلفه جسمی، هیجانی، شناختی و رفتاری است. در مؤلفه جسمی دستگاه سمپاتیک فعال شده و در نتیجه پیامدهای منفی مانند افزایش فشار خون و قند خون، مشکلات قلبی، اختلالات ضعیف گوارشی و تضعیف سیستم ایمنی بروز می‌یابد. در مؤلفه هیجانی، فرد چند هیجان منفی را همزمان تجربه می‌کند. وی در شبکه‌ای از تجربه‌های ناخوشایند گیر افتاده است. در مؤلفه شناختی ارزیابی فرد از موقعیت این است که قادر به سامان دادن به موقعیت نیست. در نتیجه هر گونه هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و چالش با شرایط دشوار پیش رو امکان‌پذیر نخواهد بود. در مؤلفه رفتاری، فرد با رفتارهای پر خاشک‌گرانه یا بی‌هدف به موقعیت‌های پرتنش پاسخ می‌دهد. در پایان تفاوت‌های فردی برای تحمل آشفتگی وجود دارد. این بدین معنا است که هر کس در زندگی، آشفتگی را تجربه خواهد کرد اما ظرفیت افراد برای سازگار شدن با آن متفاوت است.

### پیشینه تجربی

در ارتباط با پیشینه تجربی تحقیقات در حوزه آشفتگی می‌توان گفت طبق بررسی‌های به‌عمل‌آمده در زمینه تخصصی عوامل مؤثر بر آشفتگی مدیران بازاریابی تحقیق مستقلی صورت نگرفته است. اما در رابطه با موضوعات مشابه و تا حدی مرتبط، تحقیقات مختلفی پیرامون مسائل رفتاری مدیران، از جمله استرس، اضطراب، عصبانیت، و ... انجام شده است (گیاگو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ ریتانو و کلینر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴؛ لیبین لافنت، چارنی و پین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). در جدول زیر مهم‌ترین تحقیقات انجام‌شده در ارتباط با موضوعات مشابه آشفتگی، ذکر شده است.

جدول ۱. مهم‌ترین تحقیقات انجام‌شده در زمینه موضوع پژوهش

موضوع بررسی شده	محقق	تعریف اجمالی	تفاوت با موضوع آشفتگی
تحمل آشفتگی	سایمونز و گاهر، ۲۰۰۵	ظرفیت فرد برای مواجه شدن با آشفتگی و توان وی برای تنظیم خود	روش سازگار شدن با آشفتگی
آشوب	هایلس <sup>۴</sup> ، ۱۹۹۰	بی‌نظمی، بی‌تعادلی، فقدان ساختار و نظم	پیامد آشفتگی
استرس	روزننهان و سلیگمن <sup>۵</sup> ، ۱۹۹۵	فشار روانی که فرد را وادار به سازگاری می‌کند.	هیجان تشکیل‌دهنده آشفتگی
اضطراب	رابینز و همکاران، ۲۰۰۱	هیجانی بنیادین با ارزیابی خطر قریب‌الوقوع در آینده	هیجان تشکیل‌دهنده آشفتگی
خشم	کنت <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۹	هیجانی بنیادین با ادراک تهدید از سوی دیگران و موقعیت‌ها	پیامد رفتاری آشفتگی
افسردگی	کوهرنس <sup>۷</sup> ، ۲۰۰۰	هیجانی بنیادین همراه با ارزیابی منفی از وقایع و محیط	هیجان تشکیل‌دهنده آشفتگی

1. Giaque
2. Raitano & Kleiner
3. Leibenluft, Charney & Pine
4. Hayles

5. Rosenhan & Seligman
6. Kent
7. Cochern



به‌طور کلی با بررسی سابقه تحقیقات، موارد ذیل مشخص شد:

- عدم بررسی جامع عوامل مؤثر بر آشفتگی در حیطه مسائل مدیریت و بازاریابی؛
- کمبود ادبیات موضوع در زمینه عوامل مؤثر بر آشفتگی رفتار مدیران و کارکنان؛
- عدم دستیابی به مدلی که بیان‌کننده زمینه‌ها و فرایند بروز آشفتگی رفتاری مدیران بازاریابی باشد؛
- کاربردی نبودن مباحث آشفتگی در حوزه روان‌شناسی در حیطه‌های نوین مانند بازاریابی.

می‌توان گفت که تحقیقات قبلی در حوزه آشفتگی بیشتر معطوف به مبحث روان‌شناسی بوده و مدلی مبتنی بر رویکرد مدیریتی ارائه نشده است. همان‌گونه که از ستون چهارم جدول پیدا است، تحقیقات قبلی موضوعاتی از قبیل استرس، اضطراب، افسردگی، خشم، بی‌قراری و ... را بررسی کرده که همه مفاهیمی جزئی و خرد بودند و برخی از آنها جزء عوامل تشکیل‌دهنده آشفتگی و برخی جزء پیامدهای آشفتگی بودند. اما این مقاله، در صدد است تا شکاف موجود در تحقیقات قبلی را برطرف کرده و موضوع «آشفتگی رفتاری» را به‌عنوان مدلی جامع و کامل و دربرگیرنده بسیاری از این مفاهیم، بررسی کند. این موضوع، تفاوت این تحقیق با تحقیقات قبلی را به‌خوبی نشان می‌دهد. بنابراین در این پژوهش موضوع عوامل مؤثر بر آشفتگی مدیران بازاریابی به‌صورت تخصصی بررسی و تحلیل شده و مدل مناسب آن ارائه خواهد شد.

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به‌دنبال فهم و کشف مسائل جدید در حوزه مدیریت است، از نظر هدف جزء تحقیقات توسعه‌ای محسوب می‌شود؛ زیرا با نظریه‌پردازی، مدلی برای فهم عوامل مؤثر بر «آشفتگی رفتاری» مدیران بازاریابی ارائه می‌دهد. همچنین با توجه به استفاده از داده‌های کیفی، این پژوهش در دسته تحقیقات کیفی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش، مدیران بازاریابی شرکت‌هاست. با توجه به ساختار پژوهش، در این مقاله از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شد. به این صورت که از بین مدیران بازاریابی شرکت‌ها، افرادی که به نظر می‌رسید در این زمینه تجربه کافی داشته باشند، انتخاب شدند که تعداد آنها به ۱۹ نفر رسید. این افراد به‌مرور انتخاب شدند تا نواقص و ابهام‌های موجود پس از تحلیل هر مصاحبه با مصاحبه بعدی برطرف شود. اسامی افراد انتخاب‌شده در جدول زیر نشان داده شده است. برای تعیین حجم نمونه از قاعده اقناع استفاده شد و نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری (کفایت نظری) نشان‌دهنده بروز نظریه و مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله مورد بررسی پدید نیامده، مقوله گستره مناسبی یافته و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده باشند (گلنزر، ۱۹۷۸).

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه با متخصصان بود. به این صورت که با استفاده از پروتکل مصاحبه، با نمونه‌ای از مدیران بازاریابی شرکت‌ها مصاحبه‌هایی انجام شده و از میان مصاحبه‌ها، اطلاعات لازم برای تحقیق استخراج شد. روش تحلیل داده‌ها بر اساس رویکرد داده‌بنیاد و با استفاده از کدگذاری و مقوله‌یابی انجام شد. به گونه‌ای که در فاز اولیه تحقیق از طریق مصاحبه‌های باز با مدیران بازاریابی شرکت‌ها، از موضوع شناخت حاصل می‌شود. همچنین مشاهده رفتار مدیران بازاریابی به عمق‌بخشی به شناخت محقق کمک خواهد کرد. سپس بر این اساس و پس از کدگذاری و مقوله‌یابی، مدل مفهومی پژوهش ترسیم می‌شود.

جدول ۲. مشخصات مشارکت کنندگان در فرایند پژوهش

رشته تحصیلی	سطح تحصیلات	سابقه کاری	صنعت
مدیریت	لیسانس	۶ سال	تولید کاشی و سرامیک
مدیریت بازرگانی	فوق لیسانس	۱۰ سال	تولید جوش و برش (الکترو)
مدیریت بازرگانی	فوق لیسانس	۱۷ سال	تولید لوله و اتصالات پلیمری
مدیریت	دانشجوی دکتری	۱۰ سال	بازرگانی مواد غذایی
حسابداری	لیسانس	۹ سال	فروش کارت‌های اعتباری
برق	لیسانس	۱۶ سال	تولید پلاستیک و ملامین
برق - الکترونیک	فوق لیسانس	۵ سال	شرکت نرم‌افزار و امنیت شبکه
زبان انگلیسی	لیسانس	۷ سال	شرکت تجهیزات بسته‌بندی اتوماتیک
مدیریت بازرگانی	فوق لیسانس	۹ سال	شرکت تأمین مصالح و تجهیزات ساختمانی
زبان انگلیسی	فوق لیسانس	۵ سال	شرکت صادراتی کاشی و سرامیک
روان‌شناسی	دانشجوی دکتری	۴ سال	شرکت بازرگانی مواد غذایی
بازاریابی	فوق لیسانس	۶ سال	شرکت بیمه
مدیریت اجرایی	فوق لیسانس	۱۱ سال	شرکت تولیدی محصولات غذایی
مدیریت بازرگانی	فوق لیسانس	۸ سال	شرکت تولید محصولات و فرآورده‌های کنجدی
مدیریت اجرایی	فوق لیسانس	۱۰ سال	شرکت تولیدکننده تأسیسات ساختمانی
مدیریت اجرایی	فوق لیسانس	۱۷ سال	شرکت بین‌المللی بازرگانی ماشین‌آلات صنعتی
مدیریت بازرگانی	فوق لیسانس	۵ سال	شرکت صادرات و واردات مواد غذایی و آرایشی - بهداشتی
مدیریت مالی	دکتری	۳ سال	شرکت تولیدی - صادراتی صنایع پلاستیک
زبان انگلیسی	لیسانس	۳ سال	شرکت صادراتی کاشی و سرامیک و تأسیسات ساختمان

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش از بین روش‌های کیفی، نظریه داده‌بنیاد است. این تئوری روشی برای بررسی سیستماتیک داده‌های کیفی، با هدف دستیابی به «تئوری» یا «فرضیه» است. این رویکرد، رویکردی استقرایی<sup>۱</sup> است، به بیان دیگر، در این رویکرد «کل» (تئوری‌ها) از «جزء» (داده‌های مشخص و تفصیلی) نتیجه‌گیری می‌شود. این استراتژی با استفاده از رویکرد استقرایی، به گونه‌ای در مفهوم‌سازی داده‌ها (گردآوری و تحلیل همزمان داده‌ها) برای ظاهر شدن مدل به‌طور مستقیم از داده‌ها، سعی دارد (سیدجوادین، صفری، راعی و ایروانی، ۱۳۹۶). روش تحقیق بر پایه مفاهیم کلی<sup>۲</sup>، دسته‌بندی‌ها<sup>۳</sup> و نظریه‌ها<sup>۴</sup> بنا می‌شود. المان‌های اصلی در این روش مفاهیم هستند، زیرا تئوری‌ها از طریق مفهوم‌سازی داده‌ها<sup>۵</sup> ایجاد می‌شوند. هدف اولیه در تئوری داده‌بنیاد، شناخت یک پدیده از طریق شناسایی المان‌ها و جزئیات آن پدیده است. سپس در مرحله بعد روابط موجود میان این المان‌ها دسته‌بندی می‌شوند.

1. Inductive  
2. Concepts

3. Categories  
4. Hypotheses  
5. Conceptualization

با توجه به کارایی روش نظریه داده‌بنیاد برای نظریه‌پردازی در حیطه پدیده‌ها، رویدادهای نوظهور و ناشناخته و ضعف پژوهش‌های پیشین درباره موضوع این پژوهش، در راستای تحلیل آشفستگی رفتار مدیران بازاریابی، از نظریه داده‌بنیاد بهره گرفته شد. نظریه داده‌بنیاد دو رویکرد اصلی دارد؛

الف) رویکرد اشتراوس: که معمولاً نظریه داده‌بنیاد اشتراوسی نامیده می‌شود. اشتراوس بعداً به روش آغازین داده‌بنیاد وفادار نماند.

ب) رویکرد گلبرز: که به دلیل وفاداری وی به روش نظریه داده‌بنیاد آغازین، معمولاً از آن به عنوان نظریه داده‌بنیاد کلاسیک یاد می‌شود.

بسیاری بر این باورند که روش کلاسیک، روش نظریه داده‌بنیاد واقعی است (راپسینه و پرانس کونیه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). از طرفی دیگر، امروزه استفاده از روش داده‌بنیاد در تحقیقات داخلی نیز گسترش زیادی یافته است (زارعی و اسدی، ۱۳۹۷؛ سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۶؛ یاسینی، عباسی نیکو، تابان و پوراشرف، ۱۳۹۶؛ عزیزی، قره چه و براتی، ۱۳۹۶ و سیدجوادین، مقیمی و سید امیری، ۱۳۹۴). با توجه به مزایای ذکرشده، در این پژوهش از نظریه داده‌بنیاد کلاسیک استفاده خواهد شد.

### یافته‌های پژوهش

در این تحقیق، مراحل جمع‌آوری اطلاعات و همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌طور کامل به هم وابسته بوده و تحلیل اولیه داده‌ها، مبنای جمع‌آوری داده‌های آتی قرار گرفت. داده‌ها بدون هیچ گونه جهت‌گیری اولیه و به اصطلاح با دید بی‌طرفانه بررسی می‌شوند. داده‌های این پژوهش بر اساس مصاحبه با مدیران بازاریابی شرکت‌های معتبر جمع‌آوری شد. هر یک از مصاحبه‌ها تقریباً بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه طول کشید. مصاحبه‌ها ضبط و برای کدگذاری، اصلاح و اخذ بازخور، مکتوب شد. برای کاهش حساسیت نسبت به ضبط کردن مصاحبه، در ابتدای هر مصاحبه، محقق پس از معرفی خود، هدف پژوهش و محرمانه بودن مصاحبه را شرح می‌داد. این مصاحبه‌ها که از لحاظ ماهیت، اکتشافی بودند، با مسئله اصلی پژوهش شروع می‌شدند و در محور آن ادامه می‌یافتند. پیش از انجام مصاحبه‌های هدایت‌شده، عمیق و تک‌نفره، به هر یک از مشارکت‌کنندگان درباره موضوع مصاحبه توضیحاتی داده می‌شود و از آنان خواسته می‌شود پیش از انجام مصاحبه، درباره موضوع فکر کنند (ابویی، ندافی و قلی پور، ۱۳۹۷). بر این اساس ابتدا به مصاحبه‌شوندگان توضیح کلی داده می‌شد و سپس ابعاد و زوایای موضوع مورد بررسی مطرح شد. پرسش‌های مصاحبه شامل موارد زیر بود:

- شرح مختصری از سوابق کاری و تجربی خود بفرمایید.
- ویژگی‌ها و حساسیت‌های شغلی مدیر بازاریابی را تشریح کنید.
- مشکلات روحی در کار و شغل خود را بیان کنید.
- چه عواملی باعث بر هم ریختگی روحی شما در کار می‌شود؟
- چگونه، عوامل نام‌برده بر هم ریختگی روحی را ایجاد می‌کنند؟

- چگونه، عوامل نامبرده بر هم ریختگی روحی را در شما تشدید می‌کنند؟
- لطفاً مصادیقی از مشکلات روحی در رفتار مدیران بازاریابی را بیان فرمایید (چه زمانی و چگونه یک مدیر بازاریابی آشفته می‌شود؟)
- از دیدگاه شما به هم ریختگی در رفتار چه تأثیری بر فعالیتهای شغلی شما و عملکرد سازمان دارد؟

### کدگذاری باز

پس از اتمام نخستین مصاحبه، فرایند کدگذاری باز آغاز می‌شود. خروجی مرحله کدگذاری باز، کدهای بنیادی (مقوله‌ها و ویژگی‌های مقوله‌ها) است. در این مرحله، مطالب را خط به خط می‌خوانیم و به هر قسمت از داده‌ها، که ممکن است یک کلمه، خط یا پاراگراف باشند، یک برچسب اختصاص می‌دهیم. این تکه از داده‌ها را می‌توان یک واقعه در نظر گرفت. چندین واقعه، یک مقوله را شکل می‌دهند. پس از تشکیل کدهای بنیادی، به این واقعه‌ها، نشانگر گفته می‌شود. هنگام بررسی واقعه‌ها باید همواره پرسش‌هایی از این دست مطرح می‌شود: این واقعه، چه مقوله‌ای را نشان می‌دهد یا این واقعه، کدام ویژگی مقوله را نشان می‌دهد؟ و در نهایت، دل‌نگرانی و دغدغه اصلی شرکت‌کنندگان چیست؟

همچنان که داده‌ها جمع‌آوری می‌شوند، تحلیل روش مقایسه مستمر نیز اجرا می‌شود. در روش داده‌بنیاد، فرایند پژوهش، خطی نیست، بلکه حالت رفت و برگشتی دارد و ممکن است تقسیم‌بندی کدها بارها تغییر یابد (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۶). باید توجه داشت فرایند مقایسه مستمر در تمام طول پژوهش اجرا می‌شود که صرفاً در کدگذاری باز نبود. فرایند انجام مصاحبه‌ها با رعایت نکات لازم و مورد انتظار در تئوری داده‌بنیاد انجام شد. به‌منظور رعایت اختصار، نمونه‌ای از کدگذاری باز مصاحبه نخست به‌عنوان نمونه آورده می‌شود.

### مصاحبه مورد نخست

از آنجا که موردهای بررسی‌شده، بر اساس نمونه‌گیری نظری و جهت‌دار انتخاب می‌شوند، انتخاب مورد نخست، اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا تحلیل داده‌های مرتبط با آن، مبنایی برای انتخاب موردهای بعدی و مسیر پژوهش است. مورد نخست، موردی است که از لحاظ پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش، پوشش کاملی از موضوع، فراهم کند. بدیهی است انتخاب موردها مبتنی بر جمع‌آوری و تحلیل مورد قبلی (نمونه‌برداری نظری) تا زمان رسیدن به کفایت نظری ادامه دارد.

مورد نخست تحقیق، اطلاعات مستخرج از مصاحبه‌های عمیق کیفی با مدیر بازاریابی یک شرکت کاشی و سرامیک بود. سابقه کاری مرتبط ایشان ۶ سال و سطح تحصیلات لیسانس بود.

پس از اتمام نخستین مصاحبه، فرایند کدگذاری باز آغاز می‌شود. بر اساس مصاحبه نخست از مجموع مطالب این مصاحبه، ۱۸ جمله و ۲۲ کد، استخراج شد. کدهای استخراج‌شده، در جدول ۳ کدگذاری شدند.

بقیه جدول‌های مربوط به مصاحبه‌های بعدی در این قسمت آورده نمی‌شود. همان‌طور که مصاحبه‌ها پیش می‌رفت، کدهای باز و مفاهیم جدیدی شکل می‌گرفت و مفاهیم قبلی نیز تأیید و تقویت می‌شد. با افزایش تعداد مصاحبه‌ها، تکرار کدها و مفاهیم بیشتر شد.

## جدول ۳. کدهای مستخرج از مصاحبه مورد نخست

کدهای باز	جملات مستخرج از متن مصاحبه‌ها
عدم پاسخگویی کارکنان بازاریابی عدم صداقت کارکنان بازاریابی	پاسخگو نبودن کارکنان من و بی‌صداقتی آنها نسبت به مشکلات پیش‌آمده من را به هم می‌ریزد.
فقدان مهارت ارتباط با مشتری نداشتن مهارت‌های کاری کارکنان	نداشتن مهارت ارتباط با مشتری و اصول مهارتی کارکنان، مشکلاتم را دو چنان می‌کند.
بی‌دقتی کارکنان بازاریابی	بی‌دقتی‌های کارکنان اعصابم را به هم می‌ریزد.
نبود پول در گردش عدم بودجه کافی	نداشتن وجه در گردش و عدم بودجه کافی مشکلات ما را دو چندان می‌کند. عدم توان جذب نقدینگی از نماینده‌های شرکت مشکلات را زیاد می‌کند. از واحد بازاریابی انتظار دارند از نمایندگان نقدینگی جذب کند.
عدم پی‌گیری کارکنان بازاریابی	از ویژگی‌های لازم برای کارکنان بازاریابی داشتن روحیه پی‌گیری است. پی‌گیر نبودن برخی کارکنان باعث ضعف عملکرد من می‌شود.
نرسیدن به اهداف از پیش تعیین شده فروش	نرسیدن به اهداف فروش (Target) شرکت فشار مضاعفی، به‌خصوص از سمت مدیر عامل، بر من وارد می‌کند.
نرسیدن چند روز متوالی به نقطه مینیمم فروش	طول کشیدن شکست‌ها در فروش و شکست‌های پیاپی فضای کاری را بر هم می‌زند.
نرسیدن به اهداف از پیش تعیین شده فروش	اگر نتوانم به اندازه‌های بفروشم که برای شرکت حاشیه اطمینان ایجاد کند، دچار مشکل می‌شوم.
بالا رفتن موجودی انبار به دلیل عدم فروش پیاپی	بالا رفتن هر روز موجودی انبار و ایجاد دپوهای وحشتناک و بیش از ظرفیت انبارهای شرکت موقعیت کاری من را دچار مشکل می‌کند.
مدیر بازاریابی به‌عنوان نماینده شرکت در برابر مشتریان	خوب و بد کار شرکت از منظر نماینده‌ها همیشه به اسم من تمام می‌شود. البته اگر خوب شود مدیر عامل سعی می‌کند به نام خودش تمام کند ولی وای به حال روزی که اتفاق بدی بیفتد.
آرام کردن مشتریان	مجبورم همیشه با هر ترفندی شده مشتریان را آرام کنم.
مشکل هماهنگی بین واحد مالی و فروش	در شرکت ما فروش بر اساس لیست مالی و بهای تمام‌شده است و واحد فروش نقشی در قیمت‌گذاری ندارد. ولی مشتریان به من فشار وارد می‌کنند تا تخفیف بگیرند.
افزایش تعداد تولیدکنندگان	در مواردی روی برخی مشتریان زیاد از حد حساب باز کرده‌ایم. این موضوع باعث سوءاستفاده آنها شده و برای مثال بدهی‌های خود را به‌موقع و درست پرداخت نمی‌کنند. این موضوع در کار ما اختلال ایجاد می‌کند.
	زمانی بازار به قدری وسیع بود که می‌توانستیم به‌راحتی و با حاشیه سود بالا محصولات خود را بفروشیم. ولی الان باید آنقدر قیمت را پایین بیاوریم تا مشتریان به‌سمت رقیباً نروند. فاصله کارخانه ما تا بقیه کارخانه‌ها چند صد متر بیشتر نیست و مشتری به‌راحتی و به‌سرعت ممکن است به‌سراغ کارخانه‌های دیگر برود.
فقدان ق‌ردانی کارکنان بازاریابی	خیلی از مواقع به کارکنان زیردستم لطف می‌کنم و تجربیات خود را به‌راحتی در اختیار آنها می‌گذارم. حتی جلوی سایرین از آنها دفاع می‌کنم ولی برخی از آنها جواب حمایت و دلسوزی من را نمی‌دهند.
رفتار نامناسب مدیریت شرکت	برخی وقت‌ها مدیر عامل بی‌منطق و بدون بررسی با من برخورد تند می‌کند که واقعاً من را آشفته می‌کند.
نوک پیکان بودن واحد بازاریابی	واحد بازاریابی نوک پیکان تمامی فعالیت‌های هر شرکتی است و انتظارات زیادی از آن می‌رود.
نوسان نرخ ارز	برخی اوقات نوسانات دلار باعث می‌شود مشتریان خریدهای خود را متوقف کنند. این موضوع باعث می‌شود بهای تمام‌شده ما به هم بریزد. من در این مواقع نمی‌دانم باید تخفیف بدهم یا نه.
عدم ثبات بهای تمام‌شده محصولات	

### کفایت نظری تحقیق

کفایت نظری، مبین ظهور نظریه یا مقوله و در نتیجه، نشان‌دهنده انتهای نمونه‌برداری نظری درباره آن مقوله یا نظریه است. در واقع، در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، نمونه‌گیری با ظهور کدهای نو - و نه طرح پژوهش - پیش می‌رود و با کفایت نظری - و نه طرح پژوهش - محدود می‌شود (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). مقصود از کفایت نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدید دیگری در ارتباط با مقوله پدید نیابند، مقوله گستره مناسبی یافته و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده باشند (گلیزر، ۱۹۷۸). در این تحقیق مصاحبه‌ها انجام شدند و پس از استخراج کدها، در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی شدند. مطالعات اولیه، گاهی به اضافه شدن چندین مقوله و کدهای متعدد منجر می‌شد، اما به ترتیب افزایش مصاحبه‌ها، این سیر، روند نزولی طی کرد، تا جایی که در مصاحبه هشتم فقط یک مفهوم جدید و از مصاحبه مورد نهم به بعد هیچ مقوله جدیدی شکل نگرفت و فقط تعداد معدودی کد جدید شکل گرفت. از طرفی تولید کد جدید از ۲۲، ۲۱ کد در مطالعات اولیه به ۲ و ۳ کد در مطالعات پایانی رسید. پژوهش به گونه‌ای پیش رفت که در دو مصاحبه آخر، نه تنها مقوله جدیدی تولید نشد، بلکه کد جدیدی نیز احصا نشد. بر این اساس این حد از تکامل برای استخراج مدل، کافی به نظر می‌رسد و کفایت نظری تحقیق اعلام و نمونه‌گیری متوقف می‌شود.

### احصای مضامین

با توجه به مقوله‌های شکل گرفته از کدهای مطالعه‌شده، کدها، مفاهیم و مقوله‌ها در جدول زیر نمایش داده شده است.

جدول ۴. وضعیت نهایی کدها و مفاهیم: شکل‌گیری مقوله‌ها از مفاهیم

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای باز
عوامل تولید	مشتری محور نبودن واحد تولید	مشتری محور نبودن محصولات، عدم ارائه خدمات فنی مناسب توسط واحد تولید، عدم وجود ساختار مناسب خدمات فنی و عدم رعایت آیت‌های مد نظر مشتری در تولید
	تنوع نامتوازن محصولات	تنوع کم محصولات و تنوع بیش از حد محصولات
	پایدار نبودن محصولات	پایدار نبودن کیفیت محصولات تولیدی، پایدار نبودن کمیت محصولات تولیدی و عدم تعهد تأمین‌کنندگان
عوامل مالی	کمبود نقدینگی	نبود پول در گردش
	کسری بودجه	عدم بودجه کافی
	محدودیت‌های مالی	محدودیت در مقدار تخفیفات، محدودیت مدت زمان بازپرداخت و اشتباهات قیمت‌گذاری
عوامل بازاریابی	عدم تحقق اهداف فروش	نرسیدن به اهداف از پیش تعیین شده فروش و عجله در فروش
	استمرار شکست در فروش	نرسیدن چند روز متوالی به نقطه مینیمم فروش، بالا رفتن موجودی انبار به دلیل عدم فروش پیاپی و کاهش فروش در چند روز متوالی
	ماهیت واحد بازاریابی	مدیر بازاریابی به‌عنوان نماینده شرکت در برابر مشتریان، آرام کردن مشتریان، نوک پیکان بودن واحد بازاریابی، اهمیت واحد بازاریابی در شرکت‌ها، مهم‌ترین جایگاه بعد از مدیر عامل، اهمیت واحد بازاریابی حتی قبل از تأسیس کارخانه، تأثیرهای منفی عملکرد اشتباه واحد بازاریابی، وظایف ذاتی مدیر بازاریابی، حساسیت جایگاه واحد بازاریابی، مسافرت‌های کاری متعدد، اهمیت جایگاه مدیر بازاریابی، نقش هماهنگی مدیر بازاریابی، نقش انگیزشی مدیر بازاریابی، پریسک بودن شغل مدیر بازاریابی، ارتباط با افراد مختلف، چالشی بودن شغل مدیر بازاریابی، مناسب نبودن امکانات و تجهیزات و فرد محدود بودن فعالیت‌های واحد بازاریابی

## ادامه جدول ۴

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای باز
عوامل بازاریابی	ویژگی‌های شغلی مدیر بازاریابی	پراسترس بودن شغل مدیر بازاریابی، مأموریت‌های کاری متعدد، دادن انگیزه به کارکنان بازاریابی، نیاز به اطلاعات تخصصی سایر واحدها، نیاز به مهارت‌های مختلف و متنوع، رابط بین مدیر عامل با کارکنان، نیاز به تجربه کافی، مدیر بازاریابی به‌عنوان رابط شرکت با بیرون، فقدان اطلاعات مدون برای بازاریابی، رابط بین مدیر عامل با مشتریان، ناملموس بودن بسیاری از تلاش‌های مدیر بازاریابی و نیاز به انگیزه زیاد
عوامل ساختاری	عدم انعطاف‌پذیری واحدهای شرکت	عدم توجه واحدهای مختلف شرکت به سابقه مشتریان و عملکرد واحد مالی طبق یک روال نامنعطف
	عدم هماهنگی بین واحدهای شرکت	مشکل هماهنگی بین واحد مالی و فروش، مشکل هماهنگی بین واحدهای مختلف شرکت و تأثیر عملکرد سایر واحدهای شرکت بر میزان فروش
	مشکلات برنامه‌ریزی	نبود برنامه مشخص و مدون برای بازاریابی، نبود برنامه‌ریزی در شرکت و اتلاف وقت زیاد در شرکت
عوامل رفتاری	مدل پرداخت حقوق	پورساتی بودن حقوق، پایین بودن سطح حقوق، تأخیر در پرداخت حقوق، عدم تناسب بین سختی‌های شغل بازاریابی با حقوق پرداختی و تارگت‌گذاری اشتباه.
	رفتار مدیریت شرکت	رفتار نامناسب مدیریت شرکت، دخالت مدیریت در جزئیات، عدم تفویض اختیار توسط مدیریت، حرف‌های رکیک مدیر عامل، انتظارات بیش از حد مدیر عامل، عدم شناخت مدیریت از بازار و رقبا، فقدان دید بلندمدت مدیریت شرکت، عدم رعایت عدالت بین مدیران توسط مدیریت، تهدیدهای مدیریت شرکت، عدم راهنمایی مدیریت شرکت، نظارت شدید و ذره‌بینی مدیر عامل، عدم اعتماد کامل مدیر عامل به مدیر بازاریابی، بی‌تجربگی مدیر عامل، عدم تأمین امنیت شغلی، برخورد حساب‌نشده و غیرمنطقی مدیریت، عدم درک متقابل بین مدیر عامل و مدیر بازاریابی و عدم پایبندی به وعده‌ها
	معضلات رفتاری مدیران	بدر رفتاری مدیران شرکت، عدم همکاری سایر مدیران، دیدگاه جزیره‌ای بین مدیران شرکت، عدم تفکر مشتری مداری در مدیران و دخالت سایر مدیران در کار بازاریابی
	رفتار کارکنان بازاریابی	عدم پاسخگویی کارکنان بازاریابی، عدم صداقت کارکنان بازاریابی، فقدان مهارت ارتباط با مشتری، نداشتن مهارت‌های کاری کارکنان، بی‌دقتی کارکنان بازاریابی، عدم پیگیری کارکنان بازاریابی، فقدان قدردانی کارکنان بازاریابی، دور زدن مدیر بازاریابی توسط کارکنان واحد بازاریابی، بدر رفتاری کارکنان بازاریابی، عدم مسئولیت‌پذیری کارکنان بازاریابی، وابسته بودن مدیر بازاریابی به کار کارکنان خود، کم کاری کارکنان بازاریابی، ضعف آموزش کارکنان واحد بازاریابی، جابه‌جایی و ترک کار کارکنان بازاریابی، انتظارات کارکنان، تیمی کار نکردن کارکنان واحد بازاریابی و ریسک انتخاب نیروی کار نامناسب
	افزایش قدرت چانه‌زنی مشتریان	فشار مشتریان برای تخفیف، اتکای بیش از حد به برخی مشتریان، اهمیت بیش از حد مشتریان، قطع ارتباط مشتریان با شرکت، از دست دادن مشتریان کلیدی و انتظارات مشتریان
وضعیت مشتریان	رفتارهای نامناسب مشتریان	تخریب برند شرکت توسط نمایندگان فروش، عدم آگاهی مشتریان، غیرقابل پیش‌بینی بودن رفتار مشتریان، بی ادبی و بداخلاقی مشتریان، نارضایتی مشتریان، عدم شناخت مشتریان، تهدیدات مشتریان، فحاشی مشتریان، سوءاستفاده مشتریان، عدم درک متقابل بین مشتری و مدیر بازاریابی و درخواست فروش‌های اعتباری سنگین از سوی مشتریان
	عدم تعهدات مشتریان	عدم تعهد بلندمدت مشتریان، عدم تعهدات مالی مشتریان، عدم تعهد خرید مشتریان، دور زدن شرکت توسط مشتریان، نخردن سفارش‌های داده‌شده، کنسل کردن سفارشات توسط مشتری و ریسک انتخاب مشتری بی‌تعهد

## ادامه جدول ۴

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای باز
وضعیت بازار	رکود بازار	خطر ورشکستگی شرکت، رکود بازار، کاهش حجم خرید مشتریان، قبول هر نوع سفارش مشتری، اجبار در پذیرش هر نوع درخواست مشتری و محدود شدن بازار
	افزایش شدت رقابت	افزایش تعداد تولیدکنندگان، جنگ قیمت رقبا، امتیازات اغواکننده رقبا به مشتریان، عدم تعهد رقبا، نوع واکنش نسبت به رقبا، پایان دوره کارخانه‌مداری در بازار و نوآوری‌های جدید توسط رقبا
	حساسیت تقاضا	افزایش حساسیت مشتریان به قیمت
محیط کلان اقتصادی	نوسان متغیرهای اقتصادی	نوسان نرخ ارز، عدم ثبات بهای تمام‌شده محصولات و نوسان قیمت‌های جهانی
	ارتباط اقتصادی با کشورها	کاهش بازار صادراتی، روابط با سایر کشورها
	قوانین و سیاست‌های دولت	واردات بی‌رویه، عدم حمایت دولت، قوانین دولتی، انقباضی بودن بودجه، تغییر مکرر قانون و آیین‌نامه‌ها و سیاست‌های دولت
ویژگی‌های فردی	ویژگی‌های فردی	نوع شخصیت، صبر و بردباری، میزان تجربه، نوع ادراک از مشکلات، آستانه تحمل، شرایط خانوادگی، دیدگاه‌ها و نگرش‌ها، عادت‌ها، اعتقادات و باورها و تغذیه
مشخصات آشنایی	برون‌دادهای رفتاری	داد و بیداد، در خود فرورفتگی، راه رفتن‌های متوالی، خروج موقت از محیط کار، گریه کردن، لرزش دست، استعمال سیگار و آه کشیدن
	برون‌دادهای هیجانی	غم و اندوه، احساس ضعف و استیصال و بی‌قراری
	برون‌دادهای شناختی	سرزنش خود و بد بینی
پیامدهای آشنایی	پیامدهای فردی	پیامدهای جسمی، جابه‌جایی/ ترک کار، کاهش بهره‌وری فرد، کاهش انگیزه، کاهش توان مدیریتی، کاهش اعتماد به نفس، کاهش ریسک‌پذیری و نارضایتی شغلی
	پیامدهای سازمانی	آسیب رساندن به سیستم شرکت، کاهش فروش شرکت، نارضایتی مدیریت شرکت، نارضایتی مشتریان و افزایش قدرت رقبا

## تحلیل مفاهیم و مقوله‌ها

مفاهیم ذکر شده در مصاحبه مقوله‌هایی را تشکیل می‌دهند که در قسمت ذیل به این مقوله‌ها و مفاهیم اشاره می‌شود.

**عوامل ساختاری:** «عوامل ساختاری» در اینجا، به آن بخش از عواملی برمی‌گردد که به سیستم درونی شرکت مربوط می‌شود. هر شرکتی برای ارائه عملکرد بهینه، باید حدی از انعطاف‌پذیری را در درون ساختار خود داشته باشد. به‌خصوص با تغییرات محیطی امروز و همچنین پیچیدگی آن، نیاز به عملکرد منعطف ضروری است. اما مشکل، وجود رویه‌ها و فرایندهایی است که در درون واحدها شکل گرفته و مسئولان و کارکنان واحدهای مختلف، حاضر به تغییر یا بررسی مجدد آن نیستند. از جمله این موارد، می‌توان به واحدهای تولید، مالی، بازرگانی، اداری و... اشاره کرد: ... روال واحد مالی عدم بارگیری برای مشتریان دارای چک برگشتی است، ولی امور مالی سابقه مشتری و توان و مقدار خرید او در سال را در نظر نمی‌گیرد. با مشتری‌ای که چندین میلیارد تومان از ما خرید داشته و به ما سود رسانده، به خاطر یک چک برگشتی خیلی کم - حدود ۵۰ میلیون تومان - برخورد بدی می‌کند...». استفاده از ظرفیت فناوری اطلاعات در توسعه ارتباط با مشتری و



استقرار سیستم‌های eCRM می‌تواند اعتبار سنجی مشتریان را انجام داده و نحوه تعامل سازمان با مشتریان را برنامه‌ریزی کند (کیتیونگ، ۲۰۰۹).

عامل ساختاری دیگر، «مشکلات برنامه‌ریزی» است. برنامه‌ریزی، فرایندی برای رسیدن به اهداف است. تصمیم‌گیری از ارکان اساسی فعالیت‌های مدیریتی به‌شمار می‌رود؛ زیرا هر مدیری برای اجرای هر یک از وظایف خود، همواره با مواردی مواجه می‌شود که نیاز به تصمیم‌گیری دارد. مشکلات برنامه‌ریزی در دو بعد سازمان و واحد بازاریابی بیان شده است. اگر برنامه‌ریزی در کل سازمان نباشد، واحدها در انجام وظایف خود دچار مشکل می‌شوند و بر عملکرد یکدیگر تأثیر منفی می‌گذارند؛ زیرا اجزای سازمان عضوی از یک سیستم بوده، به هم وابسته و پیوسته‌اند و کنش و واکنش متقابل دارند: «... به‌دلیل اینکه شرکت علمی اداره نمی‌شد، برنامه‌ریزی خاصی در حوزه‌های مختلف شرکت نبود و همه به نوعی سردرگم بودند و مشغول حل مسائل و مشکلات روزمره...». بنابراین نبود برنامه‌ریزی در سایر واحدها، در واحد بازاریابی تأثیر منفی گذاشته و عملکردش را دچار اختلال می‌کند. دومین بعد نبود برنامه‌ریزی عملیاتی و همچنین استراتژیک در واحد بازاریابی شرکت است. اگر مدیر بازاریابی نتواند در حیطه فعالیت‌های خودش صاحب برنامه باشد، فعالیت‌های واحد بازاریابی نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد: «... به‌دلیل سستی بودن تفکر مدیران، برنامه عملیاتی خاصی در شرکت نداریم. به تبع شرکت، من هم نمی‌توانم برای واحد بازاریابی برنامه طراحی کنم و این موضوع باعث پیچیده‌تر شدن اوضاع می‌شود...». مواردی از قبیل نبود برنامه تبلیغات، هدف‌گذاری نادرست در حوزه بازار و فروش، نبود برنامه‌های توسعه بازار، واکنش‌ها نسبت به رقبا و... همه این موارد می‌تواند موجب بی‌برنامه‌گی شده و در نهایت ذهن مدیر بازاریابی را آشفته کند.

**عوامل رفتاری:** در خصوص اهمیت «عوامل رفتاری» می‌توان گفت که امروزه اخلاق‌مداری نوعی مزیت رقابتی در سازمان‌ها بوده و از پیش شرط‌های مدیریت خوب شمرده می‌شود (ماکسول، ۲۰۰۷). از طرفی مدیریت سازمان یکی از ارکان اصلی هر سازمانی به‌شمار می‌رود و رفتارهای سایر مدیران نیز به رفتار مدیریت شرکت وابسته است. رفتار مثبت و انگیزشی مدیر، در روحیه کارکنان اثر مثبتی دارد. اما مشکل از جایی شروع می‌شود که رفتار مدیر به جای اینکه انگیزشی باشد، تخریبی است و باعث تخریب روحیه مدیر بازاریابی می‌شود. برای نمونه: «... زمانی که می‌بینم مدیر عامل در جزئی‌ترین کار من دخالت می‌کند و به من آزادی عمل نمی‌دهد دچار آشفته‌گی می‌شوم...». رفتار کارکنان واحد بازاریابی با مدیر بازاریابی نیز می‌تواند مشکل ساز باشد.

**عوامل تولید:** «عوامل تولید» یکی از بخش‌های مهم است که عملکرد نامناسب آن بر بازاریابی تأثیر منفی می‌گذارد. «... من قرارداد صادرات کاشی درجه یک را بسته بودم. ولی بعد از تحویل و با شکایت مشتری متوجه شدم. کاشی درجه ۳ را در بسته بندی درجه ۱ جا زده‌اند. این موضوع به اعتبار بین‌المللی شخص من خیلی زیان وارد کرد و فشار زیادی از سوی خریدار بر من وارد کرد...». موضوع بعد «عوامل مالی» است. برای نمونه: «... نداشتن وجه در گردش مشکلات ما را دو چندان می‌کند. عدم توان جذب نقدینگی از نماینده‌های شرکت مشکلات را زیاد می‌کند. از واحد بازاریابی انتظار دارند فروش را افزایش داده و از نمایندگان نقدینگی جذب کند...». در خصوص «عوامل بازاریابی» نیز می‌توان گفت در بسیاری از شرکت‌ها برای اینکه مدیر بازاریابی حداکثر توان خود را برای فروش بگذارد، علاوه بر پورسانت فروش، برای فروش

بیشتر و بالاتر هدفگذاری می‌شود. مثلاً جدول تارگت فروش تعیین می‌شود تا با فروش بیشتر، پورسانت به شکل پلکانی افزایش یابد. یا پرداخت پورسانت مشروط به رسیدن به حداقلی از فروش می‌شود. این موضوع تا زمانی انگیزه ایجاد می‌کند که روی مدیر بازاریابی فشار روحی نیاورد. ولی اگر به دلایل مختلفی همچون نوسان بازار، فروش فصلی، رکود بازار، بالا بسته شدن تارگت و ... فروش انجام نشده و مدیر بازاریابی نتواند به اهداف فروش دست یابد، دریافتی آن به شدت کاهش خواهد یافت. همین موضوع باعث می‌شود که فشار روحی و روانی زیادی به مدیر فروش وارد شده و تمرکز خود را از دست بدهد. برای نمونه: «... اگر مدیر بازاریابی نتوانسته باشد به تارگت فروش نزدیک شود، هر چقدر به آخر دوره زمانی فروش نزدیک شود، استرس بیشتری پیدا می‌کند و آشفتگی ذهنی اش بیشتر می‌شود...».

**وضعیت مشتریان:** امروزه در اصل اساسی هر کسب‌وکاری، مشتری مطرح است. برای مثال: «... اگر یک مشتری، مخصوصاً مشتری خوب ارتباطش را با شرکت قطع کند و دیگر خرید نکند، در کار خود دچار مشکل می‌شوم. بوده مواردی که به دنبال مشتری تا درب کارخانه رفته و از او خواستم که برگردد...». نخستین و مهم‌ترین فردی که از طرف شرکت تحت تأثیر رفتارهای نامطلوب مشتریان قرار می‌گیرد، مدیر بازاریابی است. همین رفتارهای نامطلوب عاملی است که روی مدیر بازاریابی اثر منفی گذاشته و توان فکری او را بر هم می‌ریزد: «... وقتی می‌فهمیم نماینده فروش شرکت، برای فروش برندهای رقیب، کالای من را تخریب می‌کند، خیلی ناراحت می‌شدم...». در خصوص تعهدات مشتریان می‌توان گفت وقتی شرکتی، بازار شهر یا استانی را در اختیار مشتری به‌عنوان نماینده خود قرار می‌دهد، انتظار دارد که مشتری آن را همکاری بلندمدت در نظر بگیرد و به دنبال سودهای مقطعی و گذرا نباشد، همچنین انتظار می‌رود نماینده در این بازار که معمولاً انحصاری واگذار می‌شود، با حداکثر تلاش خود، سهم بازار قابل قبولی را به دست آورد. حال اگر نماینده نتواند این سهم بازار را در اختیار داشته باشد، مدیریت شرکت مدیر بازاریابی را مسئول این موضوع می‌داند: «... برای اعطای نمایندگی انحصاری شرکت در یک شهر، برای مشتری تارگت مشخص می‌کردیم، ولی بعضی از آنها به تارگت نمی‌رسیدند، ولی بر ما فشار می‌آوردند که انحصار نمایندگیشان را رعایت کنیم و این موضوع روی فروش ما تأثیر منفی داشت...». یا پاس نشدن چک توسط مشتریان از جمله مواردی است که تأثیرات منفی خود را بر ذهن و روح مدیر بازاریابی می‌گذارد. در این زمینه توجه به سابقه مشتری و مقیاس همکاری وی با سازمان، موضوع مهمی است. با استفاده از مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری می‌توان نحوه برخورد سازمان با مشتری را استاندارد، نهادیه و هماهنگ کرد (دیمیتریادیس و استیون، ۲۰۰۸). عامل بعدی «وضعیت بازار» است. عوامل مختلف بازار می‌تواند بر شرکت تأثیرگذار باشد. «رکود بازار» از جمله عواملی است که بازار کشور ما با آن مواجهه است: «... به لحاظ مصرف کشور، بازار دیگر کشش حجم محصولات ما را ندارد و مشتریان خریدهای خود را در حجم‌های بسیار کوچکی انجام می‌دهند...». عامل بعدی «افزایش شدت رقابت» است: «... فعالیت‌های بازاریابی و جذب مشتری رقبا همراه با امتیازهای اغوا کننده همیشه به من استرس کاری وارد می‌کند».

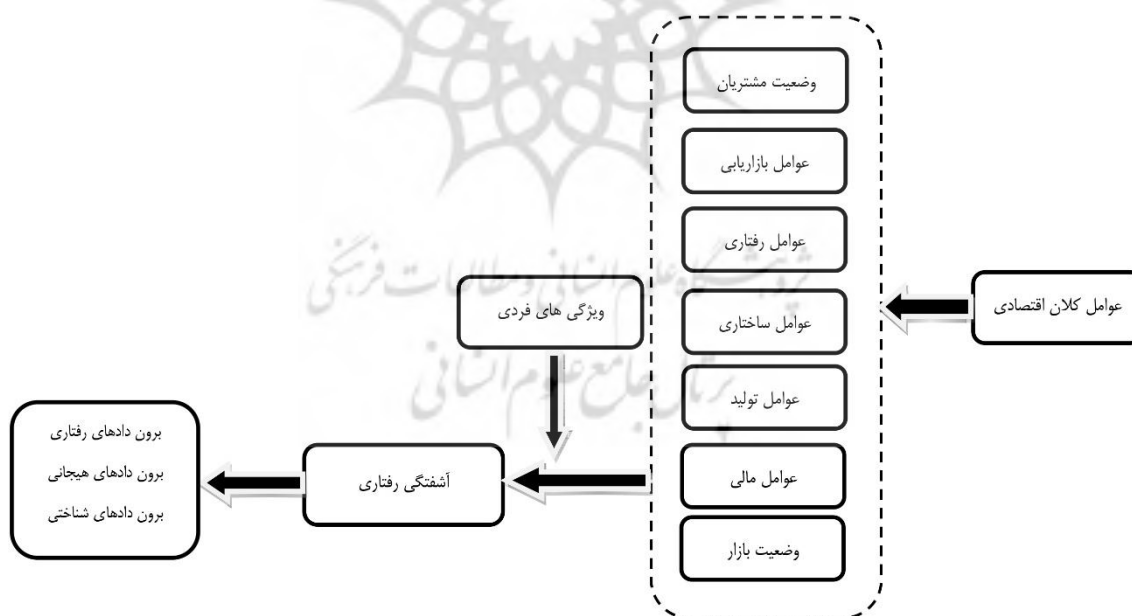
**ویژگی‌های فردی:** ویژگی‌های فردی هر شخص، از جمله مواردی است که بر نوع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری وی از عوامل محیطی اثر زیادی دارد. برای مثال، یک مدیر با تیپ شخصیتی هیجانی و بی‌ثبات خیلی بیشتر تحت تأثیر عوامل محیطی قرار می‌گیرد تا مدیری با تیپ شخصیتی خونسرد و با ثبات. این موضوع برای سایر ویژگی‌های فردی هم مصداق دارد.

بنابراین در این پژوهش، ویژگی‌های فردی در موضوع آشفتگی تأثیر داده می‌شود. می‌توان گفت ویژگی‌های فردی مسیری است که عوامل مؤثر بر آشفتگی مدیران از این راه عبور کرده و بر اساس این شرایط فردی، بر آشفتگی مدیران بازاریابی تأثیر می‌گذارند.

**مشخصات آشفتگی:** وقتی فردی دچار آشفتگی شد، علائم و نشانه‌هایی از این معضل در رفتار او مشاهده می‌شود. این نشانه‌ها را «مشخصات آشفتگی» نامیدیم. این مشخصات در سه دسته برون‌دادهای رفتاری، برون‌دادهای هیجانی و برون‌دادهای شناختی دسته‌بندی شده‌اند. برون‌دادهای رفتاری بیشتر بر رفتار فرد تأثیر دارند. رفتارهایی همچون: داد و بیداد، در خود فرو رفتگی، راه رفتن‌های متوالی، خروج موقت از محیط کار، گریه کردن، لرزش دست، استعمال سیگار و آه کشیدن مشاهده شده است. برون‌دادهای هیجانی بیشتر بر هیجانات فرد تمرکز دارد مانند: احساس غم و اندوه، احساس ضعف و استیصال و بی‌قراری. برون‌دادهای شناختی بیشتر شناخت فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در این صورت این افراد دچار سرزنش خود و بدبینی می‌شوند.

### الگوی نهایی تحقیق

با توجه به مقوله‌های مستخرج از مصاحبه‌های انجام‌شده و شکل‌گیری وضعیت نهایی کدها و مقوله‌ها و روابط تبیین‌شده در قسمت‌های قبل و نظرهای اصلاحی خبرگان، مدل نهایی تحقیق به صورت شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل عوامل مؤثر بر آشفتگی مدیران بازاریابی صنعتی

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتیجه اصلی این پژوهش، ارائه مدل جامع و جدیدی برای ترسیم عوامل مؤثر بر آشفتگی رفتاری در بین مدیران بازاریابی است. در تحقیقات قبلی، بیشتر بررسی‌ها بر حوزه‌های روان‌شناسی متمرکز بود (سایمونز و گاهر، ۲۰۰۵). در برخی تحقیقات

دیگر، اجزای تشکیل دهنده آشفتگی به شکل جزئی و در حیطه مسائل روان‌شناسی فردی بررسی شده‌اند (رونهان و سلیگمن، ۱۹۹۵؛ کنت، ۲۰۰۹ و کوچران و رابینوویتز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). گروهی دیگر از دانشمندان علوم رفتاری به نام لیبین لوفت و همکاران (۲۰۰۳)، در پژوهش خود آشفتگی خلقی را بررسی کرده و نتیجه گرفتند که این نوع آشفتگی را نمی‌توان به صورت کلاسیک بررسی کرد و باید به روش مخصوص به خود و در شرایط مد نظر بررسی شود (لیبن لوفت، چارنی و پین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). نتیجه این تحقیق نیز مؤید این مطلب است که بررسی آشفتگی در شرایط فردی، جزءنگری و با رویکرد روان‌شناسی، متفاوت از بررسی آشفتگی در محیط کار و با رویکرد جامع مدیریتی و بازاریابی است. از این رو پژوهش حاضر توانست با ارائه مدلی، هم عوامل مؤثر بر آشفتگی را با نگرش جامع و اساسی بررسی و مطرح کند و هم این عوامل را در حیطه مسائل مدیریت و بازاریابی مطرح نماید. این مدل، برای مدیران و متخصصانی که می‌خواهند مدیران بازاریابی آنها دچار پدیده آشفتگی نشده یا از شدت آن بکاهند، یک راهنمای کلی است.

پرسش این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر بروز پدیده آشفتگی در رفتار مدیران بازاریابی بود. در این مورد با انجام مصاحبه‌ها، کدگذاری و احصای مضامین و مقوله‌ها، الگوی آشفتگی مدیران بازاریابی مشخص شد. واضح است آشفتگی به هر میزانی که باشد نامطلوب بوده و برای سازمان و مدیر بازاریابی تبعات منفی دارد. اگر شرکتی می‌خواهد برای موفقیت خود، انواع استراتژی‌های برندینگ، توسعه بازار، مدیریت ارتباط با مشتریان، رضایت و وفاداری مشتری، ارتقای ارزش ویژه برند، ارتقای رقابت‌پذیری و ... را اجرا کند، نیاز دارد که برای مدیر بازاریابی شرایط مناسبی فراهم کرده و آشفتگی را از وی دور کند تا بتواند این استراتژی‌ها و برنامه‌ها را به‌خوبی اجرا کند. از این رو باید برای احتراز از شکل‌گیری پدیده آشفتگی در مدیران یا کاهش آن، روی عوامل پدیدآورنده آن تمرکز کرده و تا حد امکان آنها را کاهش داد.

بر اساس مدل، عوامل مؤثر بر آشفتگی تحت تأثیر عامل «محیط کلان اقتصادی» هستند. به دلیل غیرقابل کنترل بودن این عامل، باید به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی کرد که سطح آسیب‌پذیری شرکت و به تبع آن مدیر بازاریابی از این عوامل کاهش یابد، مانند نوسان نرخ ارز. می‌توان استراتژی متنوع‌سازی تأمین‌کنندگان را به کار برد و سطح اتکا به هر تأمین‌کننده را کاهش داد. همچنین راهبرد توسعه بازارهای صادراتی و تعیین همزمان دو یا چند بازار هدف می‌تواند در این زمینه راهگشا باشد تا ریسک قطع ارتباط مشتریان، کاهش یابد و بر مدیر بازاریابی تأثیر منفی کمتری بگذارد.

بر این اساس و با توجه به مدل ارائه‌شده، عوامل دیگری نیز بر بروز و تشدید پدیده آشفتگی مؤثرند که به آنها اشاره می‌شود. در زمینه «عوامل رفتاری»، اولاً مدیریت شرکت باید با بهره‌گیری از استراتژی‌های مناسب رفتار سازمانی، رفتار خود را با مدیر بازاریابی متعادل کرده و زمینه بروز آشفتگی را از بین ببرد. در وهله بعدی زمانی که مدیر به‌عنوان الگوی رفتاری مدیران و کارکنان سازمان، در رفتار خود بهبود لازم را انجام داد، سایر مدیران شرکت و همچنین کارکنان الگوسازی لازم را انجام داده و رفتار خود را بهبود می‌بخشند. در مورد «عوامل ساختاری» نیز داشتن یک واحد سیستم‌ها و روش‌های<sup>۳</sup> قوی و همچنین اجرای روش‌های هماهنگی بین واحدها می‌تواند راهگشا باشد. فرایند هماهنگی بین واحدها باید به‌گونه‌ای طراحی شود تا کمترین تعارض بین واحدهای مختلف شرکت ایجاد شود. ضمن اینکه پیش‌نیاز این تغییرات ارتقای روحیه

1. Cochran &amp; Rabinowitz

2. Leibenluft, Charney &amp; Pine

3. Department of Systems And Methods

کار تیمی<sup>۱</sup> است. در خصوص «عوامل مالی، تولید و بازاریابی» نیز، تقویت فرهنگ سازمانی قوی و متعالی در همه واحدهای وظیفه‌ای سازمان از جمله تولید، مالی و بازاریابی، از آشفستگی مدیر بازاریابی خواهد کاست. باید شعار «همه برای فروش» را در شرکت نهادینه کرد. همچنین در زمینه عوامل «وضعیت مشتریان»، می‌توان با استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، سیستم اعتبارسنجی مشتریان را پایه‌گذاری کرده و استراتژی تمایز بین مشتریان را ایجاد کرد. ظهور فناوری‌های جدید مانند فناوری اطلاعات می‌تواند در این زمینه راهگشا باشد. به این صورت که با استفاده از ابزارهای الکترونیکی، مدیریت ارتباط با مشتریان را به صورت پکیجی الکترونیکی<sup>۲</sup> پیاده‌سازی کرده و از مزایای آن بهره‌مند شد. تعامل بهینه با مشتریان دارای اعتبار و برنامه‌ریزی فروش بر اساس اعتبار اعلام‌شده مشتری، می‌تواند آشفستگی رفتاری مدیر بازاریابی را کاهش دهد. پیشنهاد بعدی عدم اعطای نمایندگی‌های انحصاری در بازارهای وسیع، به منظور کنترل نمایندگان شرکت است.

هرچند «عوامل بازار» که به خارج از سازمان برمی‌گردد، غیرقابل کنترل است، می‌توان با استفاده از پایش بازار و استفاده از فنون داده‌کاوی، تغییرات بازار را بهینه‌تر رصد کرد تا بتوان آسیب‌پذیری شرکت و واحد بازاریابی را از این ناحیه به‌طور چشمگیری کاهش داد.

یکی دیگر از موضوعات شغلی، «تناسب شخصیت شاغل با شغل» است. اگر بین شخصیت شاغل با شغل تعارض وجود داشته باشد، کارایی و بهره‌وری شاغل کاهش می‌یابد. پیشنهاد می‌شود برای انتخاب صحیح مدیر بازاریابی، از آزمون‌های مختلف شخصیت‌شناسی مانند «تست شخصیت‌شناسی مایرز - بریگز»، آزمون لنگرگاه‌های مسیر شغلی، آزمون شاخص تیپ یانگ و... استفاده شود. همچنین توجه به مقوله هوش هیجانی برای مدیر بازاریابی ضروری است.

پرسش دیگر پژوهش، شناسایی پیامدهای ناشی از این پدیده در سطح فرد و سازمان است. در این مورد نیز بر اساس مدل، دو سطح از پیامدهای فردی و سازمانی شناسایی شد. اهمیت احتراز از آشفستگی هنگامی که پیامدهای آشفستگی در دو بعد فردی و سازمانی را بدانیم، مشخص می‌شود. باید به مدیران گوشزد کرد در صورت آشفته شدن مدیر بازاریابی، در حوزه فردی، برای وی مشکلات جسمی، کاهش انگیزه و اعتماد به نفس، کاهش ریسک‌پذیری، کاهش بهره‌وری فردی و کاهش توان مدیریتی، به وجود خواهد آمد. در نهایت با استمرار این وضع مدیر بازاریابی به سمت جابه‌جایی یا ترک کار خواهد رفت. ذکر این موضوع ضروری است که برخی از ابزارهای انگیزشی مانند جدول تارگت، فروش پورسانتی و اهداف فروش روزانه و هفتگی (دوره‌های کوتاه‌مدت) به جای ایجاد انگیزه در مدیر بازاریابی، می‌تواند به آشفستگی روحی وی منجر شود. به خصوص زمانی که مدیر بازاریابی نتواند اهداف فروش را محقق کند. پیشنهاد می‌شود ابزارهای انگیزشی به گونه‌ای بازتعریف شوند تا علی‌رغم چالشی بودن، مبتنی بر شرایط بازار بوده و به گونه‌ای شناور طراحی شود تا میانگین آن در دوره‌های بلندمدت نیز قابل اعمال باشد. در حوزه سازمانی نیز، آشفستگی مدیر بازاریابی می‌تواند باعث نارضایتی مشتریان شده و به تبع آن فروش شرکت کاهش خواهد یافت. همه این عوامل در نهایت به مدیریت شرکت ختم شده و وی را از عملکرد مدیر بازاریابی ناراضی خواهد کرد. نارضایتی‌ای که بخشی از آن به خود مدیریت شرکت بر می‌گردد.

### محدودیت‌ها و پیشنهادها به پژوهشگران

هر پژوهشی با توجه به ماهیت خاص خود با محدودیت‌هایی مواجه می‌شود و پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنا نبوده است. در اینجا به چند مورد از این محدودیت‌ها اشاره می‌شود. اجرای این پژوهش با مشکلات و موانعی چون عدم تخصیص وقت توسط مدیران بازاریابی، دشواری ورود محقق به شرکت‌ها و کارخانجات و صرف زمان زیاد برای اعتمادسازی و جلب همکاری مدیران بازاریابی مواجه بود. موضوع دیگر این است که رویکرد این پژوهش، رویکردی کیفی است، که تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به‌طور کلی با دشواری روبه‌رو می‌کند. پژوهشگران آتی می‌توانند با ابداع روش‌های کمی برای شناسایی و سنجش روابط این مدل، در این حوزه گامی رو به جلو بردارند. از طرفی دیگر نتیجه این پژوهش ارائه یک مدل از آشفتگی رفتاری مدیران بازاریابی بود. موضوع این پژوهش در ماهیت به مسائل رفتاری و روحی مدیران بازاریابی می‌پردازد که این موضوع‌ها جزء مسائل محرمانه هر فرد تلقی می‌شوند. هر چند محقق تمام تلاش خود را کرد تا با اعتمادسازی و صرف وقت کافی، به این مسائل ورود کند. اما پیشنهاد می‌شود سایر با استفاده از روش‌ها و بررسی مشکلات رفتاری دیگر، مدل این پژوهش را غنی‌تر کنند. علاوه بر این پیشنهاد می‌شود، محققان کاربرد این مدل در سایر محیط‌های بازاریابی از جمله رفتار مصرف‌کننده، شرکت‌های صادراتی، شرکت‌های بین‌المللی و ... را بررسی کرده و مدل را تکمیل کنند. همچنین با توجه به شرایط خاص هر محیط، می‌توان برای آن مدلی تخصصی ارائه داد، زیرا ممکن است در سایر محیط‌ها روابط جدیدتری ظاهر شوند.

علاوه بر این پیشنهاد می‌دهیم بررسی مدل و آزمایش آن با رویکردهای کمی انجام شود، به‌ویژه سناریوهای مختلف و شرایط علی‌متصور، بررسی شود. همچنین مناسب است که در یک تحقیق آزمایشی و با رویکرد پژوهشی - آزمایشی، مدل و نظریه ذکرشده در رابطه با کسب و کارهای کوچک بررسی شود.

### منابع

- ابویی اردکان، محمد؛ ندافی، طاهره؛ قلی‌پور، آرین (۱۳۹۷). بررسی مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند تفکر استراتژیک. *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی*، ۱۰(۲)، ۴۶۱-۴۸۶.
- خلیلی عراقی، منصور؛ رمضان‌پور، اسماعیل (۱۳۸۰). اهمیت با ثبات محیط اقتصاد کلان، *مجله تحقیقات اقتصادی*، ۵۸(۱)، ۱-۲۸.
- دانایی فرد، حسن؛ امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. *اندیشه مدیریت*، ۱(۲)، ۶۹-۹۷.
- زارعی، عظیم؛ اسدی، محمد (۱۳۹۷). شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در تدوین استراتژی مرچندایزینگ کاراکترهای انیمیشنی در بازار ایران با استفاده از روش نظریه‌بنایی. *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی*، ۱۰(۳)، ۵۶۷-۵۸۲.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ صفری، محمد؛ راعی، رضا؛ ایروانی، محمد جواد (۱۳۹۶). ارائه مدلی مفهومی برای تبیین آمادگی بانک‌های تجاری ایران به‌منظور پیاده‌سازی بانکداری اسلامی: به‌کارگیری استراتژی داده‌بنیاد. *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی*، ۹(۱)، ۱۲۹-۱۵۴.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ مقیمی، سیدمحمد؛ سیدامیری، نادر (۱۳۹۴). بازاریابی کارآفرینانه کسب و کارهای کوچک و متوسط صنعت فناوری اطلاعات با رویکرد نظریه زمینه‌ای کلاسیک. *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی*، ۷(۱)، ۱۰۱-۱۲۵.

- عزیزی، شهریار؛ قره‌چه، منیژه؛ براتی کهریزسنگی، ابوالفضل (۱۳۹۶). الگوی برند موفق در صنعت کاشی و سرامیک با رویکرد نظریه داده‌بنیاد. *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی*، ۹(۴)، ۸۰۷-۸۲۶.
- ندیمی، محسن (۱۳۹۴). اثربخشی رفتاردرمانی دیالکتیکی گروهی در افزایش تحمل آشفستگی و بهبود تنظیم هیجانی سوء مصرف‌کنندگان مواد. *فصلنامه اعتیاد پژوهی سوءمصرف مواد*، ۳۶(۴)، ۱۴۱-۱۶۰.
- یاسینی، علی؛ عباسی نیکو، محمد؛ تابان، محمد؛ پوراشرف، یاسان اله (۱۳۹۶). طراحی الگوی بازاریابی آموزش عالی در ایران؛ مدلی برآمده از نظریه داده‌بنیاد. *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی*، ۹(۲)، ۴۱۵-۴۳۸.

## References

- Achrol, R. S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the network economy, *Journal of Marketing*, 63(1), 146-163.
- Adam, N.G., Ibrahim, M., & Mirakhor, A. (2015). Ethical behavior and trust worthiness in the stock market-growth nexus. *Research in International Business and Finance*, 33(1), 44-58.
- Anholt, S. (2005). Nation brands index: how does the world see America? *Journal of Advertising Research*, 45(3), 296-304.
- Appelbaum, S. H., & Frederic, L., & Roberto, T., & Barbara, T. (2007). Mergers 101 (part two): training managers for culture, stress, and change challenges. *Industrial and Commercial Training*, 39(4), 191-200.
- Azizi, S., Ghareche, M., Barati, A. (2018). Model of Successful Branding in the Ceramic and Tile Industry Using Grounded Theory Approach. *Iranian Business Management*, 9(4), 807-826. (in Persian)
- Bramson, R. N. (2000). HR's role in mergers and acquisitions. *Training & Development*, 54(10), 59-66.
- Cochran, S.V., Rabinowitz, F.E. (2000). *Men and depression: clinical and empirical perspectives*. Academic Press. San Diego, California.
- Danaeifard, H., & Emami, S. M. (2007). Strategies of qualitative research: a reflection on grounded theory. *Strategic Management Thought*, 1(2), 69-97. (in Persian)
- Day, G. S., & Montgomery, D. B. (1999). Charting new directions for marketing. *Journal of Marketing*, 63(1), 3-13.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *Handbook of Qualitative Research, 2<sup>nd</sup> Edition*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dimitriadis, S., Stevens, E. (2008). Integrated Customer Relationship Management for Service Activities: An Internal/External Gap Model. *Managing Service Quality*, 18(5), 496-511.
- Doyle, P. (1995). Marketing in the new millennium. *European Journal of Marketing*, 29(13), 23-41.
- Fischer, S. (1993). The role of macroeconomic factors in growth. *Journal of Monetary Economics*, 32(3), 485-512.

- Giauque, D. (2016). Stress among public middle managers dealing with reforms. *Journal of Health Organization and Management*, 30(8), 1259-1283.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Publisher: Chicago: Aldine.
- Gratz, K. L., & Roemer, L. (2004). Multidimensional of emotion regulation and dysregulation development, factor structure, and initial validation of the difficulties in emotion regulation scale. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 26(1), 41-54.
- Hayles, N. (1990). *Orderly Disorder in Contemporary Literature and Science*, Cornell University Press.
- Kent, M. (2009). *The Oxford Dictionary of Sports Science & Medicine*. Oxford University Press.
- Khalili Araghi, M., & Ramazanpour, E. (2001). The importance of a stable macroeconomic environment. *Journal of Economic Research (Tahghighat- E- Eghtesadi)*, 58(1), 1-28. (in Persian)
- Lazarus, R. S. (2000). How emotions influence performance in competitive sports. *The Sport Psychologist*, 14(2), 229-252.
- Leibenluft, E., & Charney, D. S., & Pine, D. S. (2003). Researching the pathophysiology of pediatric bipolar. *Biological Psychiatry*, 53(11), 1009-1020.
- Leonidou C. N., & Leonidou L. C., & Coudounaris D. N. (2013). Magnus hultman, value differences as determinants of importers' perceptions of exporters' unethical behavior: the impact on relationship quality and performance. *International Business Review*, 22(1), 156-173.
- Lovibond, P. F. (1995). The structure of negative emotional states: comparison of the depression anxiety stress scales (dass) with the beck depression and anxiety inventories. *Behav Res Ther*, 33(3), 335-343.
- Maksol, J. (2007). *Professional ethic in management*. Translated by Yavari SHA .Tehran: Farda Press.
- Morgan, R.E. (1996). Conceptual foundations of marketing and marketing theory. *Management Decision*, 34(10), 19-26.
- Naddafi, T., Abooyee Ardakan, M., & Gholipoor, A. (2018). Investigation of Managers' Mental Modeling regarding Strategic Thinking. *Iranian Business Management*, 10(2), 461 – 486. (in Persian)
- Nadimi, M. (2016). On the effectiveness of group dialectical behavior therapy in the enhancement of distress tolerance and emotional regulation. *In Substance Abusers*, 36(9), 141-160. (in Persian)
- Ndubisi, N., & Natarajan, R., & Lai, R. (2014). Customer perception and response to ethical norms in legal services marketing. *Journal of Business Research*, 67(3), 369-377.
- Raitano, R., & Kleiner, B. (2004). Stress management: stressors, diagnosis, and preventative measures. *Management Research News*, 27(4), 32-38.
- Rosenhan, D. L. & Seligman, M. E. P. (1995). *Abnormal Psychology*, Published by W W Norton and Co Ltd.



- Rupsiene, L., & Pranskuniene, R. (2010). The variety of grounded theory: Different versions of the same method or different methods? *Social Sciences*, 4(70), 7-19.
- Sánchez, R., Iniesta, M. A., & Holbrook, M. B. (2009). The conceptualization and measurement of consumer value in services. *International Journal of Market Research*, 51(1), 91-113.
- Seyed Javadin, S., Moghimi, S., Seyyed Amiri, N. (2015). Entrepreneurial marketing model for SMEs based on Classic Grounded Theory. *Iranian Business Management*, 7(1), 101-125. (in Persian)
- Seyed Javadin, S., Safari-kahre, M., Raei, R., Iravani, M. (2017). A Conceptual Model to Explain the Readiness of Iranian Commercial Banks towards Islamic Banking Implementation: Using Grounded Theory Strategy. *Iranian Business Management*, 9(1), 129-154. (in Persian)
- Simons, J. S., & Gaher, R. M. (2005). The distress tolerance scale :development and validation of a self-report measure. *Motiv Emot*, 29(2), 83-102.
- Sophonthummapharn, K. (2009). The adoption of techno relationship innovations: A framework for electronic customer relationship management. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(3), 380-412.
- Webster, F.E. Jr (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(3), 1-17.
- Webster, F.E. Jr (2005). A perspective on the evolution of marketing management. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 121-126.
- Yasini, A., Niku, A., Taban, M., Purashraf, Y. (2017). Designing a Model for Higher Education Marketing in Iran. *Iranian Business Management*, 9(2), 415-438. (in Persian)
- Zarei, A., Asadi, M. (2018). Identification of Key Success Factors - in Developing a Character Merchandising in the Iranian Marketplace using Grounded Theory Method. *Iranian Business Management*, 10(3), 567-582. (in Persian)