



Type of Article: Research

**Providing a Model to Identify and Explain the Factors Influencing  
International Marketing Agility in Developing Countries  
(Case Study: Tajikistan)**

Sayyedmokhtar Qasemov<sup>1\*</sup>, Tahmoures Hasangholipour Yasouri<sup>2</sup>, Hamidreza Yazdani<sup>3</sup>

Received: 2024/12/23

PP: 09-39

Accepted: 2025/03/22

**Abstract**

The present research was conducted with the aim of providing a model to identify and explain the factors influencing international marketing agility in developing countries. The type of research utilized a sequential mixed-methods approach with an exploratory focus. Qualitatively, it included the stages of meta-synthesis/Delphi, while quantitatively it comprised descriptive stages with survey/correlation methods. In the qualitative section and the meta-synthesis stage, the statistical population consisted of all theoretical foundations and relevant backgrounds from internal and external databases. In the Delphi stage, 20 expert participants were selected through purposive non-random sampling. In the quantitative section, the statistical population included all employees and managers of Iranian trading companies in the international export sector, from which 207 respondents were chosen using multi-stage cluster sampling. Data collection methods in the qualitative section involved a systematic review of the literature in the meta-synthesis stage and a user questionnaire in the Delphi stage. Additionally, in the quantitative section, a researcher-made questionnaire with 78 items derived from the qualitative phase was utilized for internal validity, alongside a 34-item questionnaire for assessing model validity. In both qualitative phases and the quantitative section, validity and reliability were examined, with results indicating that the research tools were valid and reliable. Data analysis methods in the qualitative sector and the meta-synthesis stage employed systematic analysis, while the Delphi stage utilized Kendall's coefficient of concordance. The quantitative section involved both descriptive and inferential statistics (confirmatory factor analysis and one-sample t-test), using Maxqda-V2018, SPSS-V23, and Smart PLS-V3 software. The findings indicated that the factors affecting international marketing agility in developing countries include strategic agility dimensions with components of strategy agility (marketing strategy, strategic planning, risk management) (6 indicators) and production process agility (product innovation, distribution processes, customer relationship management) (6 indicators); environmental agility (market analysis, competition, and positioning, identifying market opportunities) (6 indicators); legal factors (economic development laws, laws governing access to financial resources, laws on global economic changes) (4 indicators); technological factors (information and communication technology, technology-based research and development) (3 indicators); and finally, cultural factors (cultural diversity, cultural awareness) (3 indicators). The findings demonstrated the model's suitable validity.

**KeyWords:** Marketing Agility, Strategy Agility, Environment Agility

**Reference:** Qasemov, S. , Hasangholipour Yasouri, T. and Yazdani, H. (2025). Providing a Model to Identify and Explain the Factors Influencing International Marketing Agility in Developing Countries (Case Study: Tajikistan). **Strategic management attitude**. 3(1).9-39.  
[20.1001.1.30605865.1404.3.1.1.6](https://doi.org/10.1001.1.30605865.1404.3.1.1.6)

<sup>1</sup> PhD in Marketing Management, Marketing Department, University of Tehran, Tehran, Iran.(Responsible author)

<sup>2</sup> Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Management and Organizational Sciences, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

نوع مقاله: پژوهشی

## ارائه الگوی برای شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر چابکی بازاریابی بین‌المللی در کشورهای در حال توسعه (جامعه آماری: کشور تاجیکستان)

سیدمختار قاسم اف<sup>۱\*</sup>، طهمورث حسنقلی پور یاسوری<sup>۲</sup> و حمیدرضا یزدانی<sup>۳</sup>

پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۲۸

صص: ۹-۳۹

دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۳

### چکیده

پژوهش کنونی با هدف ارائه الگوی برای شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر چابکی بازاریابی بین‌المللی در کشورهای در حال توسعه انجام شد. نوع پژوهش به لحاظ نوع داده، آمیخته متوالی با رویکرد اکتشافی بود که به لحاظ ماهیت در بخش کیفی شامل مراحل فراترکیب/دلفی و در بخش کمی توصیفی با مراحل پیمایشی/همبستگی بود. جامعه آماری در بخش کیفی و در مرحله فراترکیب، مبانی نظری و پیشینه مرتبط در پایگاه‌های داده داخلی و خارجی و در مرحله دلفی، ۲۰ مشارکت‌کننده (خبره) با روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند انتخاب شدند؛ همچنین جامعه آماری در بخش کمی، همه کارکنان و مدیران شرکت‌های تجاری ایران در بخش صادرات بین‌الملل بودند که ۲۰۷ پاسخ‌دهنده با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی و مرحله فراترکیب و در مرحله دلفی، کاربرگ بود و همچنین در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته ۷۸ گویه‌ای برگرفته از بخش کیفی برای اعتبار درونی و پرسش‌نامه ۳۴ گویه‌ای برای سنجش اعتبار الگو بود. در بخش کیفی و در هر دو مرحله و همین‌طور در بخش کمی، روایی و پایایی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج بیانگر روا و پایا بودن ابزارهای پژوهش بود. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی و مرحله فراترکیب، تحلیل نظام‌مند و در مرحله دلفی ضریب توافق کندانال بود و در بخش کمی نیز شامل آمار توصیفی و استنباطی (تحلیل عاملی تأییدی و تی تک نمونه‌ای)، با نرم‌افزارهای Maxqda-V2018، Spss-V23 و Smart PLS-V3 بود. یافته‌ها نشان داد عوامل مؤثر بر چابکی بازاریابی بین‌المللی در کشورهای در حال توسعه شامل ابعاد چابکی راهبردی با مؤلفه‌های چابکی راهبردی (راهبرد بازاریابی، برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت خطر) (۶ شاخص) و چابکی فرایند تولید (نوآوری در محصولات، فرایندهای توزیع و مدیریت ارتباط با مشتری) (۶ شاخص)؛ چابکی محیط (تحلیل بازار، رقابت و جایگاه‌یابی، شناسایی فرصت‌های بازار) (۶ شاخص)، قانونی (قوانین توسعه اقتصادی، قوانین دسترسی به منابع مالی و قوانین تحولات اقتصادی جهانی) (۴ شاخص) و فناوری (فناوری اطلاعات و ارتباطات، تحقیق و توسعه مبتنی بر فناوری) (۳ شاخص) و در نهایت فرهنگی (تنوع فرهنگی و آگاهی فرهنگی) (۳) مورد سنجش قرار گرفت که یافته‌ها بیانگر اعتبار مناسب الگو بود.

**کلیدواژه‌ها:** چابکی بازاریابی، چابکی راهبردی، چابکی محیط.

**استناددهی (APA):** قاسم اف، سیدمختار، حسنقلی پور یاسوری، و طهمورث و یزدانی، حمیدرضا. (۱۴۰۴). ارائه مدلی برای شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر چابکی بازاریابی بین‌المللی در کشورهای در حال توسعه (مورد مطالعه: کشور تاجیکستان). *فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی*. ۳(۱)، ۹-۳۹. [20.1001.1.30605865.1404.3.1.1.6](https://doi.org/10.1001.1.30605865.1404.3.1.1.6)

<sup>۱</sup>. دکتری مدیریت بازاریابی، گروه بازاریابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

<sup>۲</sup>. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

<sup>۳</sup>. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.



دنیای رقابتی امروزی، به همه سازمان‌هایی که اهداف خود را بر اساس حضور در بازارهای بزرگ داخلی و البته جهانی قرار داده‌اند، این نکته را گوشزد می‌کند که برای جلب توجه سرمایه‌گذاران در بازارهای مالی، به کسب سود بیشتر از طرق مختلف از جمله کاهش بهای تمام‌شده، افزایش کیفیت و به دنبال آن افزایش فروش و ... روی آورند. شرایط حال حاضر در بازارهای امروز، مدیران را مجبور به اتخاذ روش‌های نوینی کرده است. به همین دلیل پیدا کردن راهی برای سنجش دقیق عملکرد بسیار مهم است (سیدنژاد فهیم و همکاران، ۱۳۹۷). جهانی‌سازی به دلیل کاهش موانع تجاری، هزینه‌های حمل‌ونقل و ارتباطات، محیط بین‌المللی مطلوبی را برای بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها ایجاد کرده است. درواقع افزایش رقابت در بازارهای داخلی به‌ویژه پس از ورود رقبای بین‌المللی، فشارهای شدیدی را بر شرکت‌ها ایجاد می‌کند تا در بازارهای بین‌المللی به دنبال فرصت باشند. درنتیجه، شاهد افزایش مشارکت شرکت‌ها در فعالیت‌های بین‌المللی هستیم که این امر باعث افزایش رقابتی و میزان بقای آنها می‌شود (پولیدو، لوپز و سالازار<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵).

همان‌گونه که اشاره شد، در چشم‌انداز قرن بیست‌ویکم، بنگاه‌ها در یک وضعیت رقابتی و پیچیده، متأثر از عوامل متعددی نظیر جهانی‌شدن، توسعه فناورانه و سرعت فزاینده انتشار فناوری‌های جدید قرار گرفته‌اند. در چارچوب این چشم‌انداز جدید، بنگاه‌ها برای بقا و پیشرفت خود باید متفاوت از قبل عمل کنند. به‌ویژه، بنگاه‌ها باید به دنبال منابع جدید مزیت رقابتی باشند و اشکال جدید رقابت را به کار گیرند که خود نیازمند درک روشن از ماهیت و پویایی‌های رقابت است (خدمای و همکاران، ۱۴۰۴). درواقع سازمان‌ها در جهان امروزی با تلاطم محیطی زیادی مواجه‌اند، به‌گونه‌ای که سطوح بالای تلاطم محیطی می‌تواند عملیات شرکت را فلج کند. درواقع، ستاده‌های عملکرد سازمان در اینگونه محیط‌ها، وابستگی زیادی به توانایی شرکت در مدیریت تغییرات و انعطاف‌پذیری آن دارد. از آنجایی که یکی از عوامل مهم در محیط‌های متلاطم، تغییر سریع در نیازها و ترجیح‌های مشتریان سازمان است و با توجه به رویکرد نوین، بازاریابی چابک در راستای سریع پاسخ دادن به تغییرات و نیازهای مشتریان معرفی شده است

<sup>1</sup>. Pulido-López & López-Salazar



(تقی‌نسب و منصوریان، ۱۴۰۳). چابکی به‌عنوان یکی از مهمترین نیازهای صنایع امروز مطرح شده است (خان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵). چابکی، مفهومی مبهم است که ممکن است از نظر مسائل زمینه‌ای، راهبردهای چابک برای برخی از پژوهشگران کننده باشد. نیاز به چابکی برای شرکت‌ها، به‌ویژه برای شرکت‌های چندملیتی یا بین‌المللی بسیار مهم است (هاوریل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۵). چابکی یکی از مهمترین قابلیت‌هایی است که به موفقیت شرکت‌ها کمک می‌کند؛ زیرا اجازه می‌دهد تا با اجرای آزمایش‌های پی‌درپی، خیلی سریع پروژه‌های ناموفق را واگذار کنند، اما سرمایه‌گذاری‌های R&D را برای موفقیت انجام دهند و بلافاصله فرصت‌های خود را تأمین کنند (ونگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴).

طی ده سال گذشته، علاقه به بازارهای در حال توسعه مثل چین، هند، برزیل و روسیه و تاجیکستان به سرعت گسترش یافته است، این بدین معناست که تحقیقات بازار و سازمان‌های اطلاعاتی به دنبال یافتن مکان‌های جغرافیایی بیشتری نسبت به گذشته هستند. این مسئله چالش‌های زیادی را در فرایند تحقیق بازار برای مدیران و تحلیلگران و افرادی که تحقیقات میدانی انجام می‌دهند، باعث می‌شود. در این میان کشور تاجیکستان از جمله ۱۵ جمهوری سابق شوروی است که ساختار اقتصاد و بازار آزاد را انتخاب کرده است. به دلیل داشتن آب و رودهای فراوان، کشاورزی در آن رونق دارد. انواع محصولات کشاورزی از کالاهای صادراتی تاجیکستان است که پنبه مهم‌ترین آن است. منابع معدنی بسیار متنوع شامل: طلا، نقره، اورانیوم و تنگستن می‌باشد. از نظر صنایع می‌توان به کارخانه آلومینیوم، تأسیسات نیروگاه آبی و کارخانه‌های کوچک که اغلب در زمینه صنایع سبک و فرآورده‌های غذایی فعالیت دارند، اشاره کرد. غلات (که بخش عمده‌ای از آن را گندم تشکیل می‌دهد)، سیب‌زمینی، سبزیجات (به‌ویژه پیاز و گوجه‌فرنگی)، میوه‌ها و برنج نیز از دیگر محصولات این کشور به‌شمار می‌روند. با وجود صنعت فعلی کشاورزی، نیاز مبرمی برای گسترش آن احساس می‌شود. با وجود این، تاجیکستان بیش از نیمی از نیازهای غذایی خود را وارد می‌کند که قیمت‌ها را به دلیل هزینه‌های حمل‌ونقل بالا افزایش می‌دهد. حوزه دیگر و دارای ظرفیت بالا برای

<sup>1</sup>. Khan et al

<sup>2</sup>. Haverila et al

<sup>3</sup>. Weng et al



مخاطرات جدید در فضای کسب‌وکار تاجیکستان شامل صنعت توریسم، مالیه (تنها درصد کوچکی از سرمایه در حال حاضر از طریق نظام بانکی جابه‌جا می‌شود) و هر نوع صنعتی که به یک نیروی کار ارزان، اما تحصیلکرده نیاز دارد، می‌شود. تاجیکستان، یکی از اقتصادهای نوظهور و بی‌ثبات در چشم‌انداز جهانی است و سازمان‌های متعددی به سختی تلاش می‌کنند تا فعالیت‌های تجاری خود را تثبیت کنند. به‌طور خاص در زمینه بازاریابی بین‌المللی «آنچه هنوز به‌عنوان یک مشکل تلقی می‌شود، درک عوامل محرک بازاریابی بین‌المللی و شرایطی است که در آن چابکی واقعاً عملکرد شرکت را در بازارهای بین‌المللی بهبود می‌بخشد» (کومار<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). بنابراین دانشمندان و مدیران، درک محدودی از مفهوم چابکی بازاریابی بین‌المللی از جمله نحوه اندازه‌گیری آن، نحوه توسعه آن و نحوه ارتباط آن با نتایجی مانند مزایای محصول جدید و عملکرد بین‌المللی دارند. افزون‌بر این، مرور ادبیات موجود نشان می‌دهد که بیشتر مقالات درباره چابکی، نظری یا کیفی بوده‌اند. بنابراین یافته‌های تجربی و دستورالعمل‌های مدیریتی کمی در این رابطه ارائه شده است. در همین راستا برای رفع این شکاف، این پژوهش درصدد پاسخ به این پرسش است که چه الگویی برای شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر چابکی بازاریابی بین‌المللی در کشورهای در حال توسعه می‌توان طراحی کرد؟

### پیشینه و مبانی نظری

در بازار رقابتی، نیاز مبرمی به توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری و نیز پاسخگویی سریع سازمان‌ها وجود دارد؛ چرا که وضعیت رقابتی ناپایدار و نامطمئن به واسطه نوآوری‌های فناورانه، تغییر محیط و نیازهای در حال تغییر مشتریان به‌شدت افزایش یافته است. بنابراین یکی از راه‌های پاسخگویی به تغییرات و رقابت مطلوب‌تر نسبت به رقبای چابکی سازمان است و امکان ایجاد موقعیت رقابتی برای سازمان را به‌وجود می‌آورد. امروزه سازمان‌ها همواره با تغییر و عدم اطمینان روبه‌رو هستند و برای بقا در این شرایط، نیازمند چابکی هستند (والافر و همکاران، ۱۳۹۷).

چابکی، توانایی سازمان برای عرضه خدمات با کیفیت بالا را ارتقاء داده و در نتیجه عامل مهمی برای اثربخشی می‌شود (طوطیان و همکاران، ۱۳۹۷). چابکی را توانایی فائق‌آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره برای مقابله با تهدیدات بی‌سابقه محیط کسب‌وکار و کسب

<sup>1</sup>. Kumar



مزیت و سود از تغییرات، به‌عنوان فرصت‌های رشد و پیشرفت تعریف می‌کنند. چابکی، توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و پیش‌بینی‌ناپذیر تعریف شده است. واژه «چابکی» نشان‌دهنده پاسخ‌های سریع به وقایع درونی و بیرونی می‌باشد که سازمان با آن روبه‌روست. دست‌یافتن به «چابکی» به‌طور قطع نیازمند مسئولیت در قبال راهبردها، فناوری‌ها، کارکنان، مراحل و امکانات کاری می‌باشد (چگینی، ۱۴۰۰).

کالایگانام و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) معتقدند: چابکی یک مفهوم پیچیده و چندبُعدی است که شامل توانایی احساس تغییرات محیطی و پاسخگویی سریع به تغییرات پیش‌بینی‌ناپذیر می‌باشد.

در تعریفی دیگر، چابکی، توانایی حرکت سریع و آسان و توانایی تفکر و نتیجه‌گیری سریع است. چابکی می‌تواند خاصیتی از: یک فرد، یک رویکرد (برای نمونه توسعه نرم‌افزار)، یک منبع (مانند فناوری اطلاعات)، یک سازمان، یک زنجیره تأمین یا حتی یک شبکه کسب‌وکار باشد. چابک‌شدن به‌عنوان توانا بودن برای تغییر کسب‌وکار و فرایندهای کسب‌وکار فراتر از سطح معمول از انعطاف‌پذیری تعریف شده است (گومز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

سازمان‌ها، دیگر به دلیل وجود نیروهای رقابتی نمی‌توانند به روش ثابتی بسنده کنند که در طول سال‌های متمادی استفاده کرده‌اند؛ بلکه باید روش‌های جدید و پویا را در دستور کار خود قرار دهند. پژوهشگران، یکی از راه‌های نوین پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی را چابکی می‌دانند. چابکی، الگوواره جدیدی برای مهندسی سازمان‌ها و بنگاه‌های رقابتی است. سازمان چابک همواره برای یادگیری هر چیزی که باعث افزایش بازدهی ناشی از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید می‌شود، آماده است (جیجسل و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). تعاریف متعددی در رابطه با سازمان‌های چابک ارائه شده است.

چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا می‌دهد و در نتیجه عامل مهمی برای بهره‌وری سازمان به‌شمار می‌آید. یک سازمان چابک با اتفاقات و تغییرات ناگهانی از پا در نمی‌آید و منعطف و سازگار است و به سرعت به

1. Kalaighan et al

2. Gomes et al

3. Geijsel et al



تغییرات ناگهانی و فرصت‌های جدید بازار و نیاز مشتریان پاسخ می‌دهد (بیگی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۰).

برایان ماسکل<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و پیش‌بینی‌ناپذیر تعریف می‌کند؛ از این بابت، سازمان‌ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته باشند و از آنها دوری کنند؛ بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور کنند. چابکی، زیربنای عملکرد مطلوب و مزیت رقابتی سازمان است و به‌عنوان توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و پیش‌بینی‌ناپذیر ارائه می‌شود و به سازمان این قابلیت را می‌دهد که با ایجاد مقاومت در برابر تهدیدات موجود در محیط، بتواند برای دفاع از موقعیت رقابتی خود اقدام کند (امیرنژاد و اژدري، ۱۳۹۵).

چابکی، پاسخ وسیع سازمانی به محیط کسب‌وکار در حال تغییر و رقابتی است که بر ۴ اصل اساسی: غنی‌سازی مشتری، مدیریت کردن تغییر و عدم اطمینان، به‌کار بردن نیروی انسانی و همکاری برای رقابت کردن، قرار گرفته است. چابکی سازمانی از ابعاد پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت تشکیل شده است. پاسخگویی، توانایی واکنش هدفمند در مقیاس زمانی مناسب به نیاز مشتریان و تغییرات بازار برای ایجاد یا حفظ مزیت رقابتی، شایستگی نشان‌دهنده توان دستیابی مؤثر و کارای اهداف و راهبردهای سازمانی، انعطاف‌پذیری توانایی پردازش محصولات متفاوت و نیل به مقاصد مختلف با همان امکانات، سرعت توانایی انجام دادن عملیات در کوتاه‌ترین زمان و فقط سرعت در ارائه خدمات و محصولات نیست، بلکه منظور سرعت در انطباق‌پذیری سازمان در مواجهه با تغییرات ناشی از ادراک است (علی محمدزاده و همکاران، ۱۳۹۶).

چابکی سازمانی به‌عنوان توانایی سازمان برای پاسخ به تغییرات محیطی تعریف می‌شود و کسب فرصت‌های بازار کارا و مؤثر را مشخص می‌کند. با افزایش چابکی سازمان، سازمان می‌تواند فرصت‌هایی را برای اقدامات رقابتی در بازارهای هدف خود ایجاد و دانش و مهارت لازم را برای کسب فرصت‌ها به دست آورد. به این معنا که چابکی به سازمان کمک می‌کند تا در بازارهای هدف از طریق بهبود محصولات و خدمات

<sup>1</sup>. Braynan Maskell





سرمایه‌گذاری کند و به بهبود فرایندهای کسب‌وکار داخلی سازمان‌ها برای مقابله با تغییرات بازار یا تقاضا کمک کند (مروگالسکا و احمد<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

یکی از تعاریف جامعی که تاکنون درباره چابکی ارائه شده است، مربوط به کید<sup>۲</sup> می‌باشد. بنگاه چابک، سازمانی است که به سرعت حرکت می‌کند، انطباق‌پذیر است و کسب‌وکار تنومند و مستحکمی دارد. این توانایی در چنین سازمان‌هایی وجود دارد که به سرعت پاسخگوی تغییرات و رُخدادهای پیش‌بینی‌نشده و غیرمنتظره، فرصت‌های بازار و نیازمندی‌های بازار باشد. چنین کسب‌وکاری بر پایه ساختار و فرایندهایی که سرعت، انطباق‌پذیری و استحکام را تسهیل کنند، پایه‌گذاری می‌شود و بنگاه هماهنگ‌شده‌ای را ارائه می‌دهد که می‌تواند به سطح بالای پویایی در عملکرد رقابتی دست یافته و بر شرایط غیرمنتظره و تجربه‌نشده کسب‌وکار فائق آید. چابکی، قابلیت جامع برای واحد کسب‌وکار است که ساختارهای سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی و فرایندهای پشتیبانی را دربرمی‌گیرد. چابکی به عنوان یک فلسفه تولیدی (نسل آینده سیستم‌های تولیدی) به سازمان‌هایی که در همه بخش‌های اقتصادی رقابت می‌کنند، خوش‌آمد می‌گوید.

### روش‌شناسی تحقیق

نوع پژوهش:

پژوهش به لحاظ هدف، بنیادی- کاربردی و همچنین به لحاظ نوع داده‌ها، از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی/ کمی) بود. در این طرح پژوهشگر ابتدا از لحاظ کیفی، موضوع پژوهش را با شرکت‌کنندگان محدود بررسی کرده و سپس بر مبنای یافته‌های کیفی نسبت به ساخت ابزار موردنظر اقدام می‌کند. با توجه به مطالب پیش‌گفته و از آنجاکه هدف در این پژوهش، ارائه الگویی برای شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر چابکی بازاریابی بین‌المللی در کشورهای در حال توسعه می‌باشد و به منظور بررسی عمیق و شناخت بیشتر موضوع و همین‌طور شناخت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده آنها، افزون بر مبانی نظری، از مصاحبه برای درک بیشتر استفاده شده است، سپس از رویکردهای کمی برای تأیید نتایج کیفی بهره برده می‌شود. مطالعه به روش‌های آمیخته، نیازمند گردآوری و تحلیل داده‌های کمی و کیفی است که در آن داده‌ها به

<sup>1</sup>. Mrugalska & Ahmed

<sup>2</sup>. Kidd





صورت همزمان یا متوالی گردآوری می‌شوند. نظر به لزوم انجام پژوهش به روش کیفی پیش از روش کمی، در این پژوهش از طرح اکتشافی متوالی و الگوی تدوین طبقه‌بندی به‌عنوان یکی از راهبردهای پژوهش در روش‌های آمیخته استفاده شده است.

جامعه و نمونه آماری (حجم و روش نمونه‌گیری):

الف. بخش کیفی: در بخش کیفی، جامعه آماری تحقیق را کارشناسان تاجیک و ایرانی و همچنین خبرگان دانشگاهی و اجرایی در بخش تجارت بین‌الملل تشکیل داده‌اند. این افراد باید دارای شرایط خاصی باشند. برای نمونه اعضای هیئت علمی دانشگاه که دارای مقالات و کتب در زمینه تجارت بین‌الملل یا سابقه اجرایی در بخش تجارت بین‌الملل بودند. همچنین در این پژوهش برای تعیین نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در این روش پایه انتخاب موارد نمونه توسط پژوهشگر با توجه به هدف‌های مطالعه و ماهیت تحقیق استوار است. در صورتی که هدف از مطالعه، آزمون فرضیات باشد، حداقل شش نمونه (سه نمونه از هر کدام از گروه‌های مورد مقایسه) موردنیاز است. در صورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، با توجه به زمان و منابع قابل‌دسترس، تعداد  $(10 \pm 15)$  نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود. در این پژوهش، ۲۰ نفر با استفاده از اصل اشباع به‌عنوان مصاحبه‌شونده در نظر گرفته شد؛ پژوهشگر به‌منظور اطمینان بیشتر، فرایند مصاحبه را تا ۲۰ نفر ادامه داد. گفتنی است که فرایند مصاحبه در زمستان ۱۴۰۲ انجام شد.

ب. بخش کمی: جامعه آماری پژوهش در بخش کمی شامل تمامی کارکنان و مدیران شرکت‌های تجاری ایران در بخش صادرات بین‌الملل است که تعداد آنها در حدود ۴۴۸ نفر در نظر گرفته شده است. در این پژوهش از فرمول کوکران برای بررسی حجم نمونه استفاده شده است. بر این اساس برای جامعه‌ای با حجم ۴۴۸ نفر، ۲۰۷ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای کاهش ریزش، ۲۱۰ پرسش‌نامه توزیع شد. همچنین در این پژوهش برای انتخاب نمونه‌های آماری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شد.

ابزار گردآوری داده و روایی و پایایی:



الف. بخش کیفی: در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه‌شوندگان، برای بررسی مقدماتی ۶ پرسش در مصاحبه استفاده شد که این پرسش‌ها برگرفته از موضوع، الگو و اهداف پژوهش بود. افزون بر این پرسش‌ها، پژوهشگر پرسش‌های فرعی دیگری نیز در کنار هر پرسش برای درک تجارب شرکت‌کنندگان در حین مصاحبه مطرح کرد. در بررسی روایی محتوایی مرحله فراترکیب مشخص شد که محتوا و مفاهیم مورد بررسی به‌طور کامل و جامع در ادبیات موجود پوشش داده شده‌اند. برای این منظور، مقالات با دقت بالا انتخاب شدند و ابتدا غربالگری انجام شد. به‌منظور غربالگری از نمودار جریان (فرایند جست‌وجو و انتخاب مقالات) برای شناسایی مقالات مناسب در حوزه مورد مطالعه استفاده شد. در این مرحله ابتدا محدودیت‌های اعمال‌شده به لحاظ قلمروهای زمانی (داخلی و خارجی)، مکانی (پایگاه‌های داده داخل و خارج)، ماهیت پژوهش (سنتز، مروری، کیفی و کمی) و موضوعی (کلیدواژه‌ها برای جست‌وجو) ارائه شد، سپس فرایند غربالگری درشت و ریز انجام شد. افزون بر این، نتایج روایی داخلی نشان داد که یافته‌های حاصل از فراترکیب تحت تأثیر عوامل خارجی قرار نگرفته و به‌درستی تبیین شده‌اند. همچنین از سیاهه ۲۷ موردی بر اساس الگوی پرزما، تحلیل مستقل توسط پژوهشگر و یک متخصص آمار، ضریب توافق کاپای کوهن، استفاده از معیارهای استاندارد، تکرارپذیری (شفافیت در فرایند روش اجرا)، استفاده از نرم‌افزار MAXQDA به‌منظور ردیابی دقیق مراحل تحلیل و شناسه‌گذاری داده‌ها و درنهایت بررسی، بازخورد و اصلاح شناسه‌ها توسط خبره مسلط به موضوع برای شناسایی تناقضات انجام شد. به‌منظور پیاپی در روش فراترکیب نیز از روش‌های ثبت دقیق فرایند پژوهش<sup>۱</sup>، همسویی درون‌محقی<sup>۲</sup> و همسویی بین‌محقی<sup>۳</sup> استفاده شد. درنهایت می‌توان گفت نتایج بیانگر روایی محتوا بود و به این معناست که محتوای کاربرگ به‌طور کامل و جامع، مفاهیم موردنظر را پوشش می‌دهد. همچنین برای محاسبه پیاپی کاربرگ دلفی از پیاپی درونی<sup>۴</sup> و زمانی<sup>۵</sup> استفاده شد که درنهایت یافته‌های مرحله دلفی نیز بیانگر روا و پایا بودن کاربرگ دلفی بود.

1. Audit Trail

2. Intrarater Reliability

3. Interrater Reliability

4. Internal Reliability

5. Test-Retest Reliability



ب. بخش کمی: مرحله کمی پژوهش شامل پرسش‌نامه بود که از دو بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی و پرسش‌نامه محقق‌ساخته چابکی بازاریابی بین‌المللی تشکیل شده است. الف. اطلاعات جمعیت‌شناختی: هدف در پرسش‌های عمومی (اطلاعات جمعیت‌شناختی)، کسب اطلاعات کلی و جمعیت‌شناختی پاسخگویان است. این قسمت شامل چهار مورد است و ویژگی‌هایی مانند جنسیت و پایه تحصیلی و سابقه کار در آن مطرح شده‌اند. ب. پرسش‌نامه محقق‌ساخته: این پرسش‌نامه شامل ۷۸ گویه با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که با مرور مبانی نظری و عملی و نیز نتایج مصاحبه‌های اکتشافی (با شناسه‌گذاری باز و محوری متون مصاحبه اکتشافی)، تدوین شده است. به‌منظور تعیین روایی پرسش‌نامه از روایی ظاهری<sup>۱</sup>، محتوایی<sup>۲</sup> و سازه<sup>۳</sup> استفاده شد. در روایی ظاهری، پرسش‌نامه‌ها پیش از توزیع توسط پژوهشگر، توسط چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی و کارشناسان شرکت‌های صادراتی و تجاری موردبررسی قرار گرفت. در روایی محتوایی در قالب یک روش دلفی و با کمک فرم‌های CVI و CVR و به کمک ده نفر از خبرگان شامل اعضای مصاحبه‌شونده، خبرگان دانشگاهی، چند نفر از آزمودنی‌ها و ... محتوای پرسش‌نامه از نظر پرسش‌های اضافی یا اصلاح پرسش‌ها موردبررسی قرار گرفت. فرم CVI نشان داد که همه بر آن از نقطه‌نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند (میزان این ضریب برای هر یک از پرسش‌ها بالاتر از ۰.۷۹ بود)؛ همچنین با توجه به اینکه مقدار CVR برای همه پرسش‌ها بالای ۰.۶۲ به‌دست آمد، هیچ پرسشی نیاز به حذف شدن نداشت. در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم‌افزار Smart-Pls 2 استفاده شد. در بررسی روایی همگرا، یافته‌ها نشان داد که ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰.۵۸ بود (آماره تی)، یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰.۵ بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان)؛ میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۴</sup> (AVE) همه مؤلفه‌ها بالای ۰.۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج‌شده آن

<sup>1</sup>. Faced Validity

<sup>2</sup>. Content Validity

<sup>3</sup>. Construct Validity

<sup>4</sup>. Average Variance Extracted



بود؛ بنابراین می‌توان گفت که روایی همگرای سازه‌های الگو تأیید می‌شوند. در بررسی روایی واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر (این آزمون روایی واگرا (تشخیصی) را در سطح متغیرهای پنهان با استفاده از مازولی که در نرم‌افزار Smart-Pls 3 تعریف شده، می‌سنجد) و آزمون بار عرضی<sup>۱</sup> (این آزمون روایی واگرا را در سطح متغیرهای مشاهده‌پذیر توسط مازولی که در نرم‌افزار Smart-Pls3 تعریف شده، می‌سنجد) استفاده شد. در این پژوهش، پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> محاسبه می‌شود. مقادیر این دو ضریب برای همه متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. با توجه به اطلاعات یادشده، پایایی ابعاد مورد تأیید است، زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ است و همچنین  $AVE > 0.5$  است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا  $CR > 0.7$ ؛  $CR > AVE$ .  $AVE > 0.5$  و همین‌طور روایی واگرا نیز مورد تأیید است زیرا  $MSV < AVE$  و  $ASV < AVE$ .

روش تحلیل داده‌ها:

بخش کیفی: درباره روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از تحلیل مضمون (شناسه‌گذاری باز، محوری و انتخابی) استفاده شد. در این روش، سه رکن اصلی «مفاهیم»، «مقوله‌ها» و «قضیه‌ها» وجود دارند. در این شیوه، نظریه بر اساس «داده‌های خام» شکل می‌گیرند (بازرگان، ۱۳۸۵: ۱۲۳ و دلاور و کوشکی، ۱۳۹۲، ۱۷۹). تحلیل داده‌ها، محور اصلی نظریه برخاسته از داده‌هاست. در هر مطالعه به‌عنوان یک کل، جمع‌آوری داده‌ها، تنظیم داده‌ها و تحلیل داده‌ها به‌هم‌وابستگی متقابل دارند. برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه و نیز مبانی نظری از سه نوع شناسه‌گذاری استفاده شده است که عبارت‌اند از: شناسه‌گذاری باز، شناسه‌گذاری محوری و شناسه‌گذاری انتخابی.

ب. بخش کمی: در بخش کمی با توجه به هدف پژوهش از روش‌های آمار توصیفی (برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شامل سن، جنسیت، تحصیلات و سابقه کار

1. Cross Loadings

2. Composite Reliability (CR)

3. Maximum Shared Squared Variance (MSV)

4. Average Shared Squared Variance (ASV)



از درصد فراوانی، جدول و نمودار و همچنین برای توصیف متغیرهای پژوهش از میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی) و استنباطی (از آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای اعتبار درونی و تی تک نمونه‌ای برای اعتبار بیرونی) با نرم‌افزارهای IBM SPSS-23 نسخه Statistics سال ۲۰۱۵ و SmartPLS-V3 سال ۲۰۱۶<sup>۱</sup> استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

در این بخش و در جدول زیر، توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان و پاسخ‌دهندگان ارائه شده است.

جدول ۱. آمار جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان بخش کیفی

| متغیر        | طبقه                                              | فراوانی | متغیر   | طبقه           | فراوانی | متغیر        | طبقه                  | فراوانی |
|--------------|---------------------------------------------------|---------|---------|----------------|---------|--------------|-----------------------|---------|
| محل<br>نشیمن | مدیران<br>شرکت‌های<br>تجاری و<br>صادراتی<br>ایران | ۵       | تخصصیات | دکتری<br>تخصصی | ۱۲      | سن           | پایین‌تر از<br>۳۹ سال | ۲       |
|              | خبرگان<br>سازمانی                                 | ۸       |         | کارشناسی‌ارشد  | ۸       |              | ۴۰ تا ۴۵<br>سال       | ۱۰      |
|              | استادان<br>مطلع در<br>حوزه<br>مورد مطالعه         | ۷       |         | زن             | ۸       |              | ۴۶ تا ۵۰<br>سال       | ۴       |
|              |                                                   |         | جنسیت   | مرد            | ۱۲      | سابقه<br>کار | بالای ۵۰<br>سال       | ۴       |
|              |                                                   |         |         |                |         |              | زیر ۱۵<br>سال         | ۶       |
|              |                                                   |         |         |                |         |              | ۱۶ تا ۲۰<br>سال       | ۸       |
|              |                                                   |         |         |                |         |              | بالای ۲۰<br>سال       | ۶       |

در جدول یادشده ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان و پاسخ‌دهندگان درباره دامنه سنی، سابقه کار، جنسیت و ماهیت شغلی قابل مشاهده است.

بر اساس تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، ۱۱ درصد از آزمودنی‌ها پایین‌تر از ۴۰ سال، ۳۲ درصد بین ۴۰ تا ۴۵ سال، ۳۴ درصد بین ۴۶ تا ۵۰ و ۲۳ درصد بالای ۵۰ سال هستند. با توجه به این نتایج می‌توان گفت که بیشترین فراوانی در طبقه ۴۶ تا ۵۰ سال و کمترین فراوانی در طبقه پایین‌تر از ۴۰ سال قرار دارد. درصد از آزمودنی‌ها دارای سابقه کار پایین‌تر از ۵ سال، ۲۹ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۳۲ درصد بین ۱۰ تا ۱۵

<sup>1</sup>. Partial Least Squares



سال و ۲۷ درصد از آزمودنی‌ها دارای سابقه کار بالای ۱۵ سال هستند. با توجه به این نتایج می‌توان گفت که بیشترین فراوانی در طبقه ۱۱ تا ۱۵ سال و کمترین فراوانی در طبقه پایین‌تر از ۵ سال قرار دارد. درصد از آزمودنی‌ها مرد و ۴۳ درصد زن هستند. با توجه به نتایج یادشده بیشترین فراوانی مربوط به طبقه مردهاست. این توزیع نشان‌دهنده تنوع متناسبی در ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه است.

تحلیل محتوای متون مصاحبه با استفاده از تحلیل مضمون و با استخراج مضامین پایه آغاز شد و مضامین بی‌ربط و تکراری حذف شدند و پس از دسته‌بندی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و درنهایت پس از دسته‌بندی مضامین سازمان‌دهنده، مضامین فراگیر احصا و نام‌گذاری شدند. در جدول زیر، مضامین پایه، سازمان‌دهنده، فراگیر، شناسه مصاحبه‌شونده‌ها، فراوانی و منبع مرتبط ارائه شده است.

جدول ۲. دسته‌بندی و نام‌گذاری همه مضامین استخراج‌شده از مصاحبه با خبرگان به منظور شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های چابکی بازاریابی بین‌المللی در کشور تاجیکستان و عوامل اثرگذار بر چابکی بازاریابی بین‌المللی در کشور تاجیکستان

| سازه                         | بُعد                | مؤلفه                                          | شاخص                                                                 | منبع                                         | شناسه مصاحبه‌شونده |
|------------------------------|---------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------|
|                              |                     |                                                | شناسایی نیازهای مشتریان                                              | خان (۲۰۲۰)، شن و همکاران (۲۰۱۷)              | I10.I8.I3          |
|                              |                     |                                                | تحلیل رقبای خارجی                                                    | ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۷)                  | I5.I1              |
|                              |                     |                                                | پیش‌بینی روندهای بازارهای بین‌المللی                                 | کورنیان و همکاران (۲۰۲۰)                     | I17.I7             |
|                              | راهبرد بازاریابی    | ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای بازارهای بین‌المللی | طوطیان و همکاران (۱۳۹۷)، گوگر و همکاران (۲۰۲۰)                       | -----                                        |                    |
| چابکی بازاریابی              |                     |                                                | مطالعه رفتار مصرف‌کنندگان                                            | گوگر و همکاران (۲۰۲۰)                        | I13.I5             |
| بین‌المللی در کشور تاجیکستان | چابکی راهبرد        |                                                | تعیین نقاط قوت و ضعف در بازار بین‌المللی                             | طباطبایی‌نسب و محمدیان (۱۳۹۸)                | I12.I6             |
|                              |                     |                                                | تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت اقتصادی در حوزه بازاریابی بین‌المللی | هدشی و همکاران (۱۳۹۹)، گوگر و همکاران (۲۰۲۰) | I11.I3             |
|                              |                     |                                                | تخصیص منابع به بازارهای هدف                                          | چان و موتولو (۲۰۱۹)                          | I10.I8             |
|                              | برنامه‌ریزی راهبردی |                                                | تدوین راهبردهای ورود به بازار                                        | -----                                        | I19.I16.I11        |
|                              |                     |                                                | ایجاد برنامه‌های بازاریابی منعطف                                     | شن و همکاران (۲۰۱۷)                          | I8.I6              |
|                              |                     |                                                | ارزیابی و بهبود مستمر                                                | خان (۲۰۲۰)،                                  | I9.I1              |



| سازۀ        | بُعد                     | مؤلفه | شاخص                                     | منبع                                                                                 | شناسه مصاحبه‌شونده |
|-------------|--------------------------|-------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|             |                          |       | برنامه‌ها                                | کورنیان و همکاران<br>(۲۰۲۰)                                                          |                    |
| I15.I9.I5   |                          |       | شفافیت در ارتباطات                       | احمد و همکاران<br>(۲۰۱۹)                                                             |                    |
| I16.I9.I2   |                          |       | راهبردی                                  | رحیم منفرد (۱۳۹۹)                                                                    |                    |
|             |                          |       | شناسایی خطرهای بالقوه                    | شن و همکاران<br>(۲۰۱۷)، ابوالقاسمی و<br>همکاران (۱۳۹۷)،<br>نجاتیان و زارعی<br>(۲۰۱۳) | -----              |
| I9.I4       | مدیریت<br>خطر            |       | تدوین برنامه‌های مدیریت<br>خطر           | ژو و همکاران<br>(۲۰۱۹)                                                               |                    |
| I11.I9.I3   |                          |       | استفاده از ابزارهای مدیریت<br>خطر        | -----                                                                                |                    |
| I13.I5      |                          |       | آموزش کارکنان در زمینه<br>مدیریت خطر     | رحیم منفرد (۱۳۹۹)                                                                    |                    |
| I8.I1       |                          |       | پیاده‌سازی فرهنگ مدیریت<br>خطر در سازمان | چان و موتوولو<br>(۲۰۱۹)                                                              |                    |
| I9.I4       |                          |       | توسعه محصولات جدید                       | گوکر و همکاران<br>(۲۰۲۰)                                                             |                    |
| I19.I15     |                          |       | بهبود مستمر کیفیت<br>محصولات             | چان و موتوولو<br>(۲۰۱۹)                                                              |                    |
| I19.I3      | نوآوری در<br>محصولات     |       | استفاده از فناوری‌های نوین               | نجاتیان و زارعی<br>(۲۰۱۳)، ابوالقاسمی و<br>همکاران (۱۳۹۷)                            |                    |
| I14.I7      |                          |       | پژوهش و توسعه محصول                      | طوطیان و همکاران<br>(۱۳۹۷)                                                           |                    |
| I13. I11.I8 |                          |       | واکنش به تغییرات نیازهای<br>مشتریان      | -----                                                                                |                    |
| I14.I3      | چابکی<br>فرایند<br>تولید |       | استانداردسازی محصولات                    | طباطبایی نسب و<br>محمدیان (۱۳۹۸)                                                     |                    |
| I9.I2       |                          |       | انتخاب کانال‌های توزیع<br>مناسب          | رحیم منفرد (۱۳۹۹)                                                                    |                    |
|             |                          |       | مدیریت لجستیک و زنجیره<br>تأمین          | ابوالقاسمی و همکاران<br>(۱۳۹۷)، وان<br>(۲۰۱۰)، گوکر و<br>همکاران (۲۰۲۰)              | -----              |
| I9.I6       | فرآیندهای<br>توزیع       |       | بهینه‌سازی فرایندهای<br>توزیع            | وان (۲۰۱۰)                                                                           |                    |
| I13.I8.I4   |                          |       | ارزیابی عملکرد کانال‌های<br>توزیع        | گوکر و همکاران<br>(۲۰۲۰)                                                             |                    |
| I15.I10.I4  |                          |       | انعطاف‌پذیری در تغییر<br>کانال‌ها        | -----                                                                                |                    |





| سازه       | بُعد                   | مؤلفه | شاخص                                        | منبع                                                | شناسه مصاحبه‌شونده |
|------------|------------------------|-------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------|
| I8.J1      |                        |       | مدیریت موجودی و تأمین کالا                  | نجاتیان و زارعی (۲۰۱۳)، ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۷) |                    |
| I17.J5     |                        |       | استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری | چان و موتوولو (۲۰۱۹)                                |                    |
| I10.J4     |                        |       | جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مشتریان           | طباطبایی نسب و محمدیان (۱۳۹۸)                       |                    |
| I17.J12    | مدیریت ارتباط با مشتری |       | پاسخگویی به نیازها و شکایات مشتریان         | شن و همکاران (۲۰۱۷)                                 |                    |
| -----      |                        |       | ایجاد وفاداری و ارتباط بلندمدت با مشتریان   | شن و همکاران (۲۰۱۷)، ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۷)    |                    |
| I15.J11    |                        |       | شخصی‌سازی تجربه مشتری                       | احمد و همکاران (۲۰۱۹)                               |                    |
| I9.J4      |                        |       | ارزیابی رضایت مشتری                         | شجاعی فرد (۱۳۹۹)                                    |                    |
| I17.J14.J8 |                        |       | ارزیابی شرایط اقتصادی کشور                  | -----                                               |                    |
| I15.J6     |                        |       | بررسی شرایط سیاسی                           | نجاتیان و زارعی (۲۰۱۳)، ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۷) |                    |
| I9.J3      | تحلیل بازار            |       | تحلیل قوانین و مقررات بازار بین‌المللی      | طوطیان و همکاران (۱۳۹۷)                             |                    |
| I9.J4      |                        |       | مطالعه فرهنگ و عادات مصرف‌کنندگان           | هدشی و همکاران (۱۳۹۹)، گوکر و همکاران (۲۰۲۰)        |                    |
| I12.J10    |                        |       | بررسی زیرساخت‌ها موجود                      | رحیم منفرد (۱۳۹۹)                                   |                    |
| I11.J6     |                        |       | شناسایی روندهای اجتماعی                     | چان و موتوولو (۲۰۱۹)                                |                    |
| I18.J5     | چابکی محیط             |       | ارزیابی موقعیت رقابتی خارجی                 | احمد و همکاران (۲۰۱۹)                               |                    |
| I17.J13    |                        |       | تحلیل نقاط قوت و ضعف رقباتی خارجی           | وان (۲۰۱۰)                                          |                    |
| I12.J3     |                        |       | شناسایی ویژگی‌های منحصر به فرد محصولات      | زو و همکاران (۲۰۱۹)                                 |                    |
| I10.J4     | رقابت و جایگاه‌یابی    |       | تعیین راهبردهای جایگاه‌یابی                 | شن و همکاران (۲۰۱۷)                                 |                    |
| I9.J2      |                        |       | ارزیابی تصویر و برند                        | نجاتیان و زارعی (۲۰۱۳)، ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۷) |                    |
| I14.J8     |                        |       | بررسی راهبردهای قیمت‌گذاری                  | احمد و همکاران (۲۰۱۹)                               |                    |
| -----      |                        |       | شناسایی فرصت‌های                            | موسویان (۱۳۹۸)، عباسی و فتاحیان                     |                    |



| سازه          | بُعد                        | مؤلفه | شاخص                                                                                                 | منبع                                                 | شناسه مصاحبه‌شونده |
|---------------|-----------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------|
|               |                             | بازار | ارزیابی نیازها و خواسته‌های بازار                                                                    | احمد و همکاران (۱۳۹۶)                                | I11.I5             |
|               |                             |       | بررسی روندهای نوآوری                                                                                 | ----- (۲۰۱۹)                                         | I20.I19            |
|               |                             |       | شناسایی فرصت‌های صادراتی                                                                             | رحیم منفرد (۱۳۹۹)                                    | I10.I3             |
|               |                             |       | تحلیل تغییرات در سلیقه و رفتار مصرف‌کنندگان                                                          | سندگل (۲۰۱۴)،<br>دهقانی سلطانی و<br>شهایی‌پور (۱۴۰۰) | -----              |
|               |                             |       | ارزیابی رقابت در بازارهای جدید                                                                       | هدشی و همکاران (۱۳۹۹)                                | I16.I9             |
|               |                             |       | میزان افزایش تولید ناخالص داخلی در یک سال مشخص                                                       | -----                                                | I12.I9.I3          |
|               |                             |       | درصد جمعیت فعال که در جست‌وجوی کار هستند، اما شغلی ندارند                                            | چان و موتوولو (۲۰۱۹)                                 | I11.I1             |
|               | قوانین توسعه اقتصادی        |       | میزان افزایش عمومی قیمت کالاها و خدمات در یک دوره زمانی                                              | عباسی و فتاحیان (۱۳۹۶)                               | I17.I3             |
|               |                             |       | تفاوت بین صادرات و واردات، که نشان‌دهنده سلامت اقتصادی و توانایی کشور در تولید کالاها و رقابتی است   | طوطیان و همکاران (۱۳۹۷)                              | I16.I8             |
|               |                             |       | هزینه وام‌گیری که بر تصمیمات سرمایه‌گذاری تأثیر می‌گذارد                                             | رحیم منفرد (۱۳۹۹)                                    | I8.I4              |
| عوامل اثرگذار | قانونی                      |       | میزان سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در کشور                                                              | وان (۲۰۱۰)، گوکر و همکاران (۲۰۲۰)                    | -----              |
|               | قوانین دسترسی به منابع مالی |       | پیش‌بینی‌پذیری بازار مالی که بر اعتماد سرمایه‌گذاران تأثیر می‌گذارد                                  | گوکر و همکاران (۲۰۲۰)                                | I19.I1             |
|               |                             |       | میزان اعتباری که بانک‌ها به کسب‌وکارها و افراد می‌دهند و تأثیر آن بر فعالیت‌های اقتصادی              | -----                                                | I14. I10.I6        |
|               |                             |       | نوسانات در نرخ ارز که بر قیمت‌گذاری و رقابت‌پذیری محصولات تأثیر می‌گذارد                             | چان و موتوولو (۲۰۱۹)                                 | I18.I7             |
|               | قوانین تحولات اقتصادی جهانی |       | نوسانات قیمت کالاها و اساسی مانند نفت و مواد غذایی که بر هزینه‌های تولید و قیمت‌گذاری تأثیر می‌گذارد | رحیم منفرد (۱۳۹۹)،<br>ژو و همکاران (۲۰۱۹)            | -----              |

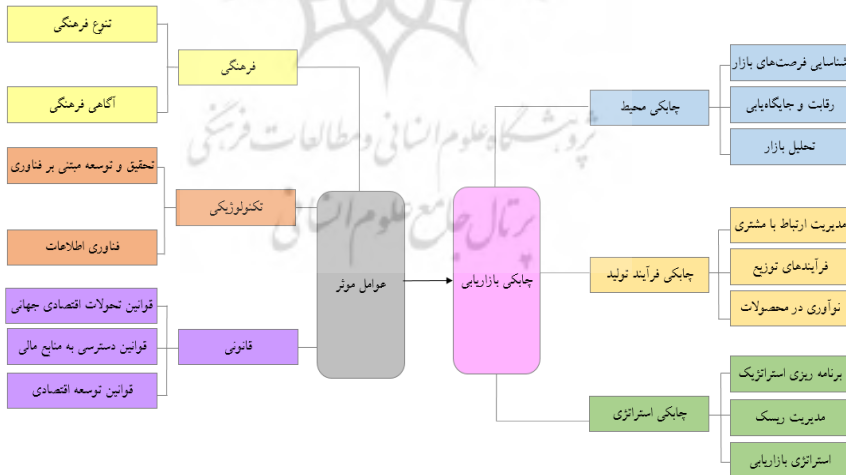


| سازه         | بُعد | مؤلفه | شاخص                        | منبع                                                                    | شناسه مصاحبه‌شونده |
|--------------|------|-------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| I15.I3       |      |       | وجود یا عدم وجود            | احمد و همکاران<br>(۲۰۱۹)                                                |                    |
|              |      |       | توافق‌های تجاری که          |                                                                         |                    |
|              |      |       | می‌تواند بر دسترسی به       |                                                                         |                    |
| I5.I4.I2     |      |       | بازارهای جهانی تأثیر بگذارد | -----                                                                   |                    |
|              |      |       | تغییرات و تحولات در         |                                                                         |                    |
|              |      |       | صنایع مختلف که بر تقاضا     |                                                                         |                    |
| I12.I7       |      |       | و عرضه محصولات تأثیر        | وان (۲۰۱۰)                                                              |                    |
|              |      |       | می‌گذارد                    |                                                                         |                    |
|              |      |       | درصد جمعیت که به            |                                                                         |                    |
| I20. I18.I15 |      |       | اینترنت پُرسرعت دسترسی      | طباطبایی نسب و<br>محمدیان (۱۳۹۸)،<br>چان و موتولو<br>(۲۰۱۹)             |                    |
|              |      |       | دارند و کیفیت خدمات         |                                                                         |                    |
|              |      |       | اینترنتی در کشور            |                                                                         |                    |
| I6.I2        |      |       | میزان استفاده از تلفن‌های   | طوطیان و همکاران<br>(۱۳۹۷)                                              |                    |
|              |      |       | همراه هوشمند و توانایی      |                                                                         |                    |
|              |      |       | انجام تراکنش‌های برخط از    |                                                                         |                    |
| I19.I14      |      |       | طریق این دستگاه‌ها          | عباسی و فتحیان<br>(۱۳۹۶)، احمد و<br>همکاران (۲۰۱۹)،<br>شجاعی‌فرد (۱۳۹۹) |                    |
|              |      |       | وجود و کیفیت                |                                                                         |                    |
|              |      |       | زیرساخت‌های فناوری          |                                                                         |                    |
| I17. I16.I7  |      |       | اطلاعات مانند مراکز داده،   | چان و موتولو<br>(۲۰۱۹)                                                  |                    |
|              |      |       | شبکه‌های ارتباطی و          |                                                                         |                    |
|              |      |       | سیستم‌های امنیت سایبری      |                                                                         |                    |
| I13.I12.I8   |      |       | درصد تولید ناخالص داخلی     | وان (۲۰۱۰)                                                              |                    |
|              |      |       | که به فعالیت‌های تحقیق و    |                                                                         |                    |
|              |      |       | توسعه اختصاص داده           |                                                                         |                    |
| I16.I11.I7   |      |       | می‌شود                      | -----                                                                   |                    |
|              |      |       | تعداد شرکت‌ها و             |                                                                         |                    |
|              |      |       | نوافرین‌های فعال در حوزه    |                                                                         |                    |
| I13.I12.I8   |      |       | فناوری و نوآوری که          | چان و موتولو<br>(۲۰۱۹)                                                  |                    |
|              |      |       | فعالیت‌های تحقیق و توسعه    |                                                                         |                    |
|              |      |       | انجام می‌دهند               |                                                                         |                    |
| I16.I11.I7   |      |       | تعداد پروژه‌های مشترک       | -----                                                                   |                    |
|              |      |       | تحقیق و توسعه با نهادهای    |                                                                         |                    |
|              |      |       | بین‌المللی و دانشگاه‌ها که  |                                                                         |                    |
| I13.I12.I8   |      |       | می‌تواند به انتقال دانش و   | وان (۲۰۱۰)                                                              |                    |
|              |      |       | فناوری کمک کند              |                                                                         |                    |
|              |      |       | تعداد زبان‌های رسمی و       |                                                                         |                    |
| I16.I11.I7   |      |       | محاوره‌ای که در جامعه       | -----                                                                   |                    |
|              |      |       | وجود دارد و تأثیر آن بر     |                                                                         |                    |
|              |      |       | ارتباطات بازاریابی          |                                                                         |                    |
| I13.I12.I8   |      |       | شناخت و درک آداب‌ورسوم      | وان (۲۰۱۰)                                                              |                    |
|              |      |       | و سنت‌های محلی که           |                                                                         |                    |
|              |      |       | می‌تواند بر نحوه تبلیغات و  |                                                                         |                    |
| I16.I11.I7   |      |       | بازاریابی تأثیر بگذارد      | -----                                                                   |                    |
|              |      |       | وجود و تأثیر تفاوت‌های      |                                                                         |                    |
|              |      |       |                             |                                                                         |                    |



| سازه         | بُعد | مؤلفه | شاخص                                                                                                                 | منبع                                                                | شناسه مصاحبه‌شونده |
|--------------|------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------|
| آگاهی فرهنگی |      |       | فرهنگی در ترجیحات و رفتارهای خرید                                                                                    | هدشی و همکاران (۱۳۹۹)، گوکر و همکاران (۲۰۲۰)، احمد و همکاران (۲۰۱۹) | 10. I9.I4          |
|              |      |       | مصرف‌کنندگان در بازارهای مختلف                                                                                       |                                                                     |                    |
|              |      |       | میزان تحصیلات و آگاهی فرهنگی جامعه که می‌تواند بر تقاضا و پذیرش محصولات و خدمات تأثیر بگذارد                         |                                                                     |                    |
|              |      |       | تمایل مصرف‌کنندگان به حمایت از ویژگی‌هایی که به مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی توجه دارند                                |                                                                     |                    |
|              |      |       | نقش رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی در شکل‌گیری نگرش‌ها و رفتارهای مصرف‌کنندگان و نحوه تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری‌های خرید |                                                                     |                    |
|              |      |       | کورنیان و همکاران (۲۰۲۰)، اوسی و همکاران (۲۰۱۹)                                                                      |                                                                     |                    |
|              |      |       | -----                                                                                                                |                                                                     |                    |
|              |      |       | -----                                                                                                                |                                                                     |                    |
|              |      |       | -----                                                                                                                |                                                                     |                    |
|              |      |       | -----                                                                                                                |                                                                     |                    |

درمجموع ۱۰۳ مضمون پایه از ادبیات و متون مصاحبه استخراج شد که پس از تلفیق مضامین مشترک درنهایت ۷۸ مضمون پایه شناسایی شد که این مضامین در جدول پیش گفته ارائه شد.



شکل ۱. الگوی نهایی پژوهش

برای بررسی برازش الگوی نهایی، پرسش‌نامه سنجش الگو برای تعیین درجه تناسب الگو

به صورت طیف پنج‌درجه‌ای تنظیم و در اختیار ۲۰ نفر از متخصصان این حوزه قرار داده شد. سپس داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۳. آزمون تی تک نمونه‌ای برای تعیین درجه تناسب الگوی پیشنهادی به منظور ارائه الگوی نهایی

| میانگین مورد انتظار - ۳ |              |                                                                                                |         |              |          |                           |
|-------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|----------|---------------------------|
| ردیف                    | مقوله        | پرسش‌ها                                                                                        | میانگین | انحراف معیار | آماره تی | درجه آزادی / سطح معناداری |
| ۱                       | تطبیق        | آیا مفاهیم از داده‌های بررسی‌شده از مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان تولیدشده است؟                | ۳.۴۱    | ۱.۲۷         | ۹.۴۲     | ۱۹ / ۰.۰۰                 |
| ۲                       | قابلیت فهم   | آیا عوامل شناسایی‌شده از وضوح کافی برخوردارند و به شکل کلی نظام‌مند به هم مرتبط شده‌اند؟       | ۳.۷۸    | ۱.۲۵         | ۱۱.۷۴    | ۱۹ / ۰.۰۰                 |
| ۳                       |              | آیا عوامل شناسایی به‌خوبی طبقه‌بندی و نام‌گذاری شده‌اند؟                                       | ۳.۶۵    | ۱.۳۶         | ۸.۶۷     | ۱۹ / ۰.۰۰                 |
| ۴                       | قابلیت تعمیم | آیا الگو چنان تبیین شده که تغییر شرایط متفاوت را در نظر بگیرد و قابلیت تعمیم داشته باشد؟       | ۳.۸۱    | ۱.۲۱         | ۱۰.۵۵    | ۱۹ / ۰.۰۰                 |
| ۵                       |              | آیا شرایط کلان‌تری (متغیرهای مزاحم) که ممکن است بر پدیده مورد مطالعه اثر گذارد، تشریح شده است؟ | ۳.۷۶    | ۱.۱۵         | ۱۰.۱۹    | ۱۹ / ۰.۰۰                 |
| ۶                       | کنترل        | آیا یافته‌های حاصل که بر اساس آن الگو طراحی شده است، بااهمیت به نظر می‌رسند؟                   | ۳.۷۵    | ۰.۸۴         | ۱۲.۸۶    | ۱۹ / ۰.۰۰                 |

نتایج جدول یادشده نشان می‌دهد:

۱. تطبیق: در تطبیق، آماره تی محاسبه‌شده (۹.۴۲) در سطح ۰.۰۱ معنادار است. مقایسه میانگین این جزء از الگو (۳.۴۱) با میانگین موردانتظار نشان می‌دهد که تطبیق الگو از نظر متخصصان دارای اعتبار است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

۲. قابلیت فهم: در قابل فهم بودن الگو، آماره تی محاسبه‌شده (۱۰.۲۰) در سطح ۰.۰۱ معنادار است. مقایسه میانگین این جزء از الگو (۳.۷۱) با میانگین موردانتظار نشان می‌دهد قابل فهم بودن الگو از نظر متخصصان دارای اعتبار است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در رابطه با پرسش‌های قابلیت فهم، آماره تی محاسبه‌شده



برای هر دو پرسش در سطح ۰.۰۱ معنادار و میانگین مشاهده‌شده در هر یک از این دو پرسش از میانگین موردانتظار (۳) بالاتر است؛ بنابراین از نظر متخصصان جزء قابلیت فهم الگو به‌شمار می‌رود.

۳. قابلیت تعمیم: در قابل تعمیم بودن الگو، آماره تی محاسبه‌شده (۱۰.۳۷) در سطح ۰.۰۱ معنادار است. مقایسه میانگین این جز از الگو (۳.۷۸) با میانگین موردانتظار نشان می‌دهد قابل تعمیم بودن الگو از نظر متخصصان دارای اعتبار است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در رابطه با پرسش‌های قابلیت تعمیم، آماره تی محاسبه‌شده برای هر دو پرسش در سطح ۰.۰۱ معنادار و میانگین مشاهده‌شده در هر یک از این دو پرسش از میانگین موردانتظار (۳) بالاتر است؛ بنابراین از نظر متخصصان جزء قابلیت تعمیم الگو به‌شمار می‌رود.

۴. کنترل: در کنترل الگو، آماره تی محاسبه‌شده (۱۲.۸۶) در سطح ۰.۰۱ معنادار است. مقایسه میانگین این جز از الگو (۳.۷۵) با میانگین موردانتظار نشان می‌دهد قابل کنترل بودن الگو از نظر متخصصان دارای اعتبار است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در رابطه با پرسش‌های کنترل، آماره تی محاسبه‌شده برای هر دو پرسش در سطح ۰.۰۱ معنادار و میانگین مشاهده‌شده در هر یک از این دو پرسش از میانگین موردانتظار (۳) بالاتر است؛ بنابراین از نظر متخصصان جزء کنترل الگو به‌شمار می‌رود.

### بحث و نتیجه‌گیری

الگوی عوامل مؤثر بر چابکی بازاریابی بین‌المللی در تاجیکستان بر اساس یافته‌های کیفی و پاسخ‌های کارکنان و مدیران شرکت‌های تجاری ایران در بخش صادرات بین‌الملل طراحی شده است. این الگو به بررسی عواملی می‌پردازد که می‌توانند بر چابکی بازاریابی در تاجیکستان تأثیر بگذارند. در این راستا، عوامل فرهنگی، فناوری و قانونی به‌عنوان سه دسته اصلی شناسایی شده‌اند که هر کدام نقش مهمی در شکل‌گیری چابکی بازاریابی بین‌المللی ایفا می‌کنند. عوامل فرهنگی شامل تنوع فرهنگی و آگاهی فرهنگی هستند که بر رفتار مصرف‌کنندگان و نحوه تعامل با بازارهای خارجی تأثیر می‌گذارند. در تاجیکستان، با توجه به تنوع قومی و فرهنگی، درک درست از آداب‌ورسوم و نیازهای محلی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا به‌طور مؤثرتری با مشتریان ارتباط برقرار کنند و فرصت‌های جدید را شناسایی کنند. بنابراین، آگاهی



فرهنگی به‌عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت چابکی بازاریابی در این کشور به‌شمار می‌آید. عوامل فناورانه نیز شامل تحقیق و توسعه مبتنی بر فناوری و فناوری اطلاعات هستند. این عوامل به شرکت‌ها این امکان را می‌دهند که به‌سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهند و فرایندهای خود را بهینه‌سازی کنند. در دنیای امروز، دسترسی به فناوری‌های نوین و اطلاعات روزآمد می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا نیازهای مشتریان را بهتر درک کرده و محصولات و خدمات خود را با سرعت بیشتری به بازار عرضه کنند. این امر به‌ویژه در بازارهای بین‌المللی که رقابت شدید است، بسیار حائز اهمیت است. عوامل قانونی شامل تحولات اقتصادی، قوانین دسترسی به منابع مالی و قوانین توسعه اقتصادی هستند. این عوامل می‌توانند تأثیرات مستقیم و غیرمستقیمی بر چابکی بازاریابی داشته باشند. برای نمونه، تغییرات در قوانین اقتصادی ممکن است بر نحوه فعالیت شرکت‌ها در بازارهای خارجی تأثیر بگذارد و دسترسی به منابع مالی را محدود یا تسهیل کند. بنابراین، درک و تحلیل این عوامل برای موفقیت در بازاریابی بین‌المللی در تاجیکستان ضروری است. ابعاد چابکی بازاریابی بین‌المللی در تاجیکستان در این الگو شامل چابکی محیطی، چابکی فرایند تولید و چابکی راهبردی هستند. چابکی محیطی به شناسایی فرصت‌ها در بازار، رقابت و تحلیل بازار مربوط می‌شود و به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به‌سرعت واکنش نشان دهند. چابکی فرایند تولید به ارتباط با مشتری، فرایند توزیع و نوآوری در محصولات اشاره دارد و نشان‌دهنده توانایی شرکت در بهبود مستمر و پاسخگویی به نیازهای مشتریان است. چابکی راهبردی نیز شامل برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت خطر و راهبرد بازاریابی است که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات بازار، تصمیمات بهتری اتخاذ کنند.

الگوی ارائه‌شده دارای نقاط قوت و ضعف مشخصی است. یکی از نقاط قوت این الگو، توجه به عوامل فرهنگی و اجتماعی است که در بسیاری از الگوهای دیگر نادیده گرفته می‌شود. این توجه به تنوع فرهنگی و آگاهی فرهنگی در تاجیکستان می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا راهبردهای بازاریابی خود را به‌طور مؤثری با نیازهای محلی هماهنگ کنند. همچنین، شناسایی ابعاد مختلف چابکی بازاریابی بین‌المللی، از جمله چابکی محیطی، فرایند تولید و راهبردی، به تحلیل جامع‌تری از عوامل مؤثر بر موفقیت در بازارهای بین‌المللی منجر می‌شود. از سوی دیگر، یکی از نقاط ضعف این الگو ممکن





است عدم توجه کافی به عوامل اقتصادی و سیاسی باشد که می‌توانند تأثیرات عمیقی بر چابکی بازاریابی داشته باشند. همچنین، الگو به‌طور خاص به شرایط و ویژگی‌های تاجیکستان محدود شده است و ممکن است برای سایر کشورها یا بازارها قابل‌تعمیم نباشد. این محدودیت می‌تواند به کاهش قابلیت عمومی الگو منجر شود و پژوهشگران را در استفاده از آن در زمینه‌های دیگر دچار چالش کند.

الگوی ارائه‌شده در این پژوهش با سایر الگوهای موجود در ادبیات پژوهش در چندین جنبه، تفاوت و شباهت دارد. برای نمونه، برخی از الگوهای چابکی بازاریابی به‌طور عمده بر عوامل اقتصادی و فناوریانه تمرکز دارند و به عوامل فرهنگی توجه کمتری می‌کنند. درحالی‌که الگوی ارائه‌شده، با تأکید بر اهمیت آگاهی فرهنگی و تنوع فرهنگی، به‌طور خاص به نیازهای بازار تاجیکستان پرداخته است. این رویکرد می‌تواند به‌عنوان یک نوآوری در ادبیات پژوهش در زمینه چابکی بازاریابی بین‌المللی تلقی شود. افزون‌بر این، الگوهای دیگر معمولاً ابعاد چابکی را به‌طور کلی و بدون تفکیک به جزئیات مختلف بررسی می‌کنند. درحالی‌که الگوی موجود در این پژوهش به تفکیک ابعاد چابکی، از جمله چابکی محیطی، فرایند تولید و راهبرد، به تحلیل دقیق‌تری از عوامل مؤثر بر چابکی بازاریابی بین‌المللی منجر شده است. این ویژگی می‌تواند به پژوهشگران و مدیران کمک کند تا راهبردهای بهتری را برای بهبود چابکی بازاریابی خود در بازارهای بین‌المللی تدوین کنند. درواقع، سهم علمی و نوآوری پژوهشگر در این زمینه، ایجاد یک الگوی جامع و چندبُعدی از چابکی بازاریابی بین‌المللی در تاجیکستان است که به‌طور خاص به نیازها و ویژگی‌های این بازار توجه دارد. همچنین، این پژوهش به‌عنوان یک مطالعه موردی، می‌تواند مبنای تحقیقات آینده در زمینه چابکی بازاریابی در سایر کشورهای مشابه باشد و به پژوهشگران کمک کند تا به درک بهتری از عوامل مؤثر بر چابکی بازاریابی در بازارهای بین‌المللی دست یابند. به‌طور کلی، این الگو می‌تواند به‌عنوان یک ابزار مفید برای تحلیل و بهبود راهبردهای بازاریابی بین‌المللی در تاجیکستان و کشورهای مشابه مورد استفاده قرار گیرد.

به‌علاوه، تحقیقات نشان داده‌اند که در کشورهایی با ویژگی‌های اقتصادی خاص، مانند تاجیکستان، شرکت‌هایی که از چابکی راهبردی بهره می‌برند، توانسته‌اند در مواجهه با چالش‌های اقتصادی و سیاسی بهتر عمل کنند. چابکی فرایند تولید نیز به‌عنوان بُعدی



مهم در چابکی بازاریابی بین‌المللی، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که به سرعت و با کارایی بالا، محصولات و خدمات خود را تولید و ارائه کنند. الگوهای تولید چابک، مانند الگوهای تولید به‌هنگام، بر این نکته تأکید دارند که کاهش زمان تولید و افزایش انعطاف‌پذیری در فرایندها می‌تواند به بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌ها منجر شود. در تاجیکستان، با توجه به محدودیت‌های منابع و نیاز به بهینه‌سازی فرایندها، این بُعد از چابکی می‌تواند به‌ویژه اهمیت بیشتری پیدا کند و به شرکت‌ها کمک کند تا در بازارهای بین‌المللی رقابت‌پذیرتر شوند. چابکی محیط به‌عنوان بُعدی دیگر در چابکی بازاریابی بین‌المللی، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که به سرعت به تغییرات محیطی و عوامل خارجی پاسخ دهند. در ادبیات مدیریت، مفهوم چابکی محیطی به توانایی سازمان‌ها در شناسایی و پاسخ به تغییرات در محیط کسب‌وکار، از جمله تغییرات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی اشاره دارد. در تاجیکستان، با توجه به شرایط خاص اقتصادی و سیاسی، توانایی در مدیریت این تغییرات برای موفقیت در بازارهای بین‌المللی حیاتی است. تحقیقات پیشین نشان داده‌اند سازمان‌هایی که می‌توانند به شناسایی و واکنش به تغییرات محیطی بپردازند، می‌توانند از فرصت‌های جدید بهره‌برداری کرده و از تهدیدات جلوگیری کنند. شرایط اقتصادی تاجیکستان، از جمله وابستگی به صادرات منابع طبیعی و نیاز به تنوع در بازارها، اهمیت ابعاد چابکی بازاریابی بین‌المللی را بیشتر می‌کند. با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان و مدیران شرکت‌های تجاری ایران در بخش صادرات بین‌المللی بوده است، نتایج به‌دست‌آمده می‌تواند به‌ویژه در زمینه چابکی راهبرد و چابکی فرایند تولید در این کشور مؤثر باشد. این ابعاد به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به سرعت به تغییرات بازار و نیازهای مشتریان پاسخ دهند و از این طریق به موفقیت در بازارهای بین‌المللی دست یابند. افزون بر این، با توجه به چالش‌های خاص تاجیکستان، مانند نوسانات اقتصادی و نیاز به بهبود زیرساخت‌ها، چابکی محیط به‌عنوان بُعدی مهم در بازاریابی بین‌المللی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا با شناخت به‌موقع از تغییرات محیطی، تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. این امر به‌ویژه برای شرکت‌های ایرانی که در تلاش برای ورود به بازار تاجیکستان هستند، اهمیت دارد. به‌طور کلی، این ابعاد چابکی می‌توانند به‌عنوان ابزارهایی برای بهبود عملکرد و افزایش رقابت‌پذیری در بازارهای بین‌المللی عمل کنند.



یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیشین در زمینه چابکی بازاریابی بین‌المللی همخوانی دارد. به‌ویژه، مطالعات انجام‌شده در ده سال اخیر نشان داده‌اند که ابعاد چابکی راهبرد، چابکی فرایند تولید و چابکی محیط به‌عنوان عوامل کلیدی در موفقیت شرکت‌ها در بازارهای بین‌المللی شناخته می‌شوند. این همخوانی نشان‌دهنده این است که نتایج پژوهش کنونی می‌تواند به‌عنوان تأییدی بر نظریه‌های موجود در این حوزه عمل کند و به توسعه دانش در زمینه چابکی بازاریابی بین‌المللی در کشورهایی با شرایط مشابه، مانند تاجیکستان، کمک کند.

یافته‌های پژوهش‌های مرتبط با چابکی بازاریابی بین‌المللی، به‌ویژه در زمینه ابعاد چابکی راهبرد، چابکی فرایند تولید و چابکی محیط، به‌طور کلی با نتایج پژوهش کنونی همسویی دارند. برای نمونه، نتایج تحقیقاتی نظیر کار کستر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) و همچنین مطالعاتی که به تأثیر چابکی بر موفقیت در توسعه محصولات جدید پرداخته‌اند، نشان می‌دهد که چابکی راهبردی می‌تواند به شرکت‌ها در شناسایی و پاسخ‌دهی سریع به فرصت‌های بازار کمک کند. این یافته‌ها با تأکید بر اهمیت چابکی راهبرد در پژوهش کنونی، مبنی بر اینکه این بُعد به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی چابکی بازاریابی بین‌المللی در تاجیکستان شناسایی شده است، همخوانی دارد. به‌علاوه، شواهدی از نیاز به پیوند دادن چابکی به عملکرد بازار، که در ادبیات مورد اشاره قرار گرفته، نشان می‌دهد که چابکی می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد بازار بین‌المللی داشته باشد که این نیز با نتایج پژوهش کنونی هماهنگ است. از سوی دیگر، برخی از پژوهش‌ها به نقاط ضعف و عدم شفافیت در مفهوم‌سازی چابکی و عملکرد در بازار بین‌المللی اشاره دارند (نمکووا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷ و کادوگان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). این موضوع نشان‌دهنده این است که درحالی‌که ابعاد چابکی شناسایی شده در پژوهش کنونی، به‌ویژه چابکی محیط، به‌عنوان عامل مهمی در موفقیت بازاریابی بین‌المللی شناخته می‌شوند، اما هنوز هم در زمینه تعریف و اندازه‌گیری دقیق این ابعاد و تأثیرات آنها بر عملکرد در بازار، نیاز به تحقیقات بیشتر وجود دارد. همچنین، تأکید بر این نکته که اندازه‌گیری جنبه‌های متمایز عملکرد ممکن

<sup>1</sup>. Kester et al

<sup>2</sup>. Nemkova

<sup>3</sup>. Cadogan



است به نتایج بهتری منجر شود (کاتسیکس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶) نیز به‌عنوان چالشی در این حوزه مطرح است که باید در پژوهش‌های آینده به آن توجه شود. درنهایت، باید عنوان کرد که برخی از پژوهش‌ها به بررسی تعامل میان ابعاد مختلف چابکی پرداخته و تأکید دارند که این ابعاد به‌طور همزمان و در تعامل با یکدیگر عمل می‌کنند. به‌عبارتی، چابکی راهبرد، چابکی فرایند تولید و چابکی محیط نمی‌توانند به‌طور مستقل از یکدیگر عمل کنند و موفقیت در بازاریابی بین‌المللی نیازمند یکپارچگی این ابعاد است. این دیدگاه با نتایج پژوهش کنونی که به‌طور جامع به بررسی ابعاد مختلف چابکی پرداخته و آنها را به‌عنوان ابعاد اصلی چابکی بازاریابی بین‌المللی در تاجیکستان شناسایی کرده، همخوانی دارد. این همسویی نشان می‌دهد که پژوهش کنونی می‌تواند به‌عنوان یک مبنای نظری قوی برای تحقیقات آینده در این حوزه عمل کند و به توسعه دانش در زمینه چابکی بازاریابی بین‌المللی کمک کند.

### پیشنهادهای کاربردی

بر اساس یافته‌های پژوهش ارائه الگوی برای شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر چابکی بازاریابی بین‌المللی در کشورهای در حال توسعه (مورد مطالعه: کشور تاجیکستان)، می‌توان پیشنهادهای کاربردی زیر را ارائه داد:

- 0 توسعه راهبردهای بازاریابی چابک: سازمان‌ها در تاجیکستان می‌توانند با بهره‌گیری از الگوی ارائه‌شده برای شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر چابکی بازاریابی، راهبردهای بازاریابی منعطف‌تری را توسعه دهند که توانایی پاسخگویی به تغییرات محیطی را افزایش دهد.
- 0 آموزش و بهبود مهارت‌های مدیریتی: برنامه‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان درباره مهارت‌های مدیریت چابک و راهبردهای بازاریابی بین‌المللی می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌ها کمک کند.
- 0 توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی: برای بهبود چابکی بازاریابی بین‌المللی، سازمان‌ها باید در بهبود زیرساخت‌های اطلاعاتی سرمایه‌گذاری کنند تا دسترسی به داده‌های بازار و تحلیل روزآمد به‌راحتی امکان‌پذیر باشد.

<sup>1</sup>. Katsikeas et al



## محدودیت‌های پژوهش

در پژوهش کنونی، محدودیت‌هایی که می‌تواند بر نتایج و تعمیم‌پذیری پژوهش تأثیر بگذارد، در دو بخش در اختیار و خارج از اختیار پژوهشگر به شرح زیر است:

الف: محدودیت‌های در اختیار پژوهشگر

داده‌های دسترسی: محدودیت در دسترسی به داده‌های اولیه و ثانویه از سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌تواند بر کیفیت و عمق تحقیق تأثیر بگذارد.

زمان محدود: زمان محدود برای انجام مصاحبه‌ها و گردآوری داده‌ها ممکن است باعث شود که پژوهشگر نتواند به تمامی ابعاد موضوع بپردازد.

آگاهی و همکاری محدود: فقدان آگاهی و تمایل همکاری از سوی برخی سازمان‌ها می‌تواند به موانع جدی در گردآوری اطلاعات منجر شود.

ب: محدودیت‌های خارج از اختیار پژوهشگر

ایدئولوژی سیاسی: وضعیت سیاسی و تصمیمات دولتی در تاجیکستان می‌تواند بر تحقیقات تأثیر بگذارد و مانع از گردآوری داده‌های معتبر شود.

فرهنگ سازمانی: برخی از فرهنگ‌های سازمانی ممکن است به شدت از تفحص درباره چابکی بازاریابی ممانعت کنند که این موضوع خارج از قدرت پژوهشگر است.

تغییرات اقتصادی ناگهانی: نوسانات اقتصادی که خارج از اختیار پژوهشگر است، می‌تواند بر دسترسی به داده‌ها و روندهای بازار تأثیر بگذارد و نتایج تحقیق را تحت تأثیر قرار دهد.

## پیشنهادهای پژوهشی

در ادامه پیشنهادهای پژوهشی در دو دسته «پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده» و «پیشنهاد به پژوهشگران آینده» تقسیم‌بندی می‌شوند:

الف: پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

0 مطالعه مقایسه‌ای: پژوهش‌های آینده می‌توانند به بررسی چابکی بازاریابی بین‌المللی در سایر کشورهای در حال توسعه بپردازند و مقایسه‌ای بین نتایج به‌دست‌آمده از کشورها ارائه دهند.

0 بررسی تأثیر فناوری‌های نوین: پژوهشگران می‌توانند تأثیر فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و داده‌کاوی بر چابکی بازاریابی بین‌المللی را مورد بررسی قرار

دهند.

0 تحلیل عمیق‌تر عوامل فرهنگی: مطالعه درباره تأثیرات فرهنگی و اجتماعی بر چابکی بازاریابی می‌تواند به درک بهتر از نحوه تطبیق راهبردها با بازارهای محلی کمک کند.

ب: پیشنهاد به پژوهشگران آینده

0 استفاده از روش‌های ترکیبی: پژوهشگران آینده می‌توانند از روش‌های تحقیقی ترکیبی (کیفی و کمی) برای به دست آوردن دیدگاه جامع‌تری درباره چابکی بازاریابی استفاده کنند.

0 توجه به تغییرات زمانی: پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران به بررسی تغییرات چابکی بازاریابی در طول زمان بپردازند تا روندهای توسعه و تأثیرگذار را شناسایی کنند.

0 همکاری با صنایع محلی: ایجاد همکاری با صنایع و کسب‌وکارهای محلی می‌تواند برای پژوهشگران، تسهیل‌کننده گردآوری داده‌ها و به‌دست‌آمده آوردن بینش‌های عملی بیشتری باشد.

### تقدیر و تشکر

محققان از کلیه مشارکت‌کنندگان که در تحقیق حاضر مشارکت و اطلاعات مفیدی را در اختیار قرار دادند نهایت تشکر و قدردانی را دارند.

### تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

### فهرست منابع

اسدزاده، احمد و دباغ افروز، رزیتا (۱۳۹۳). بررسی و ارائه مدل برای بازاریابی چابک و نقش آن در رقابت، کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت کسب‌وکار، تبریز.  
امیرنژاد، قنبر، اژدری، پرستو (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی، فصلنامه توسعه اجتماعی، ۱۱(۱)، ۱۶۵-۱۸۸.

بیگی نیا، عبدالرضا، الوانی، سید مهدی، گلشن، اصغر (۱۳۹۰). بررسی اثر پذیرش فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی، دو ماهنامه علمی پژوهشی دانش‌ور رفتار، ۱۸(۵۰)، ۱۱۳-۱۳۰.  
تقی نسب، حبیب و منصوریان، رضا. (۱۴۰۳). تأثیر چابکی بازاریابی بر بهره‌وری و نوآوری در آشفته‌گی بازار. چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، ۷(۹۴)، ۷۲-۸۱.



- چگینی نرگس. (۱۴۰۰). نقش پیش بینی کنندگی مدیریت بازاریابی در چابکی سازمانی. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۵(۱۷)، ۵۳-۶۰.
- خدای، سهیلا، صادق وزیری، فراز و هنری، امین. (۱۴۰۴). بررسی تأثیر عوامل دوسوتوان بر چابکی بازاریابی بین الملل مبتنی بر عوامل دوسوتوان ظرفیت محور و ستاده محور. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۶(۶۱)، -.
- سید نژاد فهیم، سید رضا، مشکی، مهدی، چیرانی، ابراهیم و محفوظی، غلامرضا. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر استراتژی نگهداری اخبار بد بر رضایتمندی سهامداران. بررسی‌های حسابداری و حسابرسی. ۲۵(۴)۵۱۹-۵۳۶.
- طوطیان اصفهانی، صدیقه، خدایاری، فرانک، ورمزیا (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه بندی موانع چابکی سازمانی سازمان تأمین اجتماعی، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۸(۲۹).
- علی محمدزاده، خلیل، دارابی، آمنه، جعفری، مهرنوش (۱۳۹۶). رابطه چابکی سازمانی با سلامت سازمانی در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، پی‌اورد سلامت، ۱۱(۳)، ۲۷۶-۲۸۶.
- مددخانی، مهدی و کاظمی، علی و آزاد، ناصر (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی بازارهای بین‌المللی (با استفاده از روش AHP فازی)، سومین کنفرانس بین‌المللی مطالعات نوین اقتصاد، مدیریت و حسابداری در ایران، تهران.
- والافر، امیر، امینی، محمدتقی، غلامی، محمود (۱۳۹۷). بررسی ارتباط هوشمندی رقابتی و چابکی سازمانی در دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، مدیریت نظامی، ۱۸(۷۰)، ۱۱۷-۱۴۵.
- Cadogan, J.W. (2012), "International marketing, strategic orientations and business success: reflections on the path ahead", *International Marketing Review*, Vol. 29 No. 4, pp. 340-348.
- Chakravarthy, B. and Yau, D. (2017), Becoming global leaders: innovation challenges for five large Chinese firms, *Strategy and Leadership*, 45(2), 19-24.
- Geijsel, G., Slegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2010). Transformational leadership effect on teachers commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 4(3), 228-256.
- Gomes, E., Sousa, C. M., & Vendrell-Herrero, F. (2020). International marketing agility: conceptualization and research agenda. *International Marketing Review*, 37(2), 261-272.





- Haverila, M., Haverila, K. C., & McLaughlin, C. (2025). The impact of perceived knowledge on marketing agility in the context of big data: role of deployment level. *European Journal of Management Studies*, 30(1), 3-29.
- Katsikeas, C.S., Morgan, N.A., Leonidou, L.C. and Hult, G.T.M. (2016), "Assessing performance outcomes in marketing", *Jlml of Marketing*, 80(2), 1-20.
- Kester, L., Hultink, E.J. and Griffin, A. (2014), "An empirical investigation of the antecedents and outcomes of NPD portfolio success", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 31 No. 6, pp. 1199-1213
- Khan, H., Mavondo, F., & Zahoor, N. (2025). Integration of outside-in and inside-out entrepreneurial marketing capabilities, marketing agility and resources for entrepreneurial firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 31(2/3), 609-630.
- Kumar, V. (2024). *International Marketing Research: A Transformative Approach*. Springer Nature.
- Mrugalska, B., & Ahmed, J. (2021). Organizational agility in industry 4.0: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(15), 8272.
- Nemkova, E. (2017), the impact of agility on the market performance of born-global firms: an exploratory study of the 'Tech City' innovation cluster, *Journal of Business Research*, Vol. 80, November. 257-265.
- Nemkova, E. (2017), the impact of agility on the market performance of born-global firms: an exploratory study of the 'Tech City' innovation cluster, *Journal of Business Research*, Vol. 80, November. 257-265.
- Park, Y., Sawy, O.A.E. and Fiss, P.C. (2017), the role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: a configurational approach, *Journal of the Association for Information Systems*, 18(9), 648-686.
- Pulido-López, A., & López-Salazar, A. (2025). Business internationalization and intellectual capital components: the case of the Colombian manufacturing sector exports. *Journal of Intellectual Capital*, 26(1), 130-151.
- Shams, Riad; Vrontis, Demetris; Belyaeva, Zhanna; Ferraris, Alberto; Czinkota, Michael R. (2021). Strategic agility in international





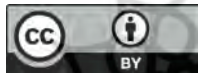
business: A conceptual framework for "œagile" • multinationals. *Journal of International Management*, (4), 100737.

Singh, N., Benmamoun, M., Meyr, E., & Arikan, R. H. (2021). Verifying rigor: analyzing qualitative research in international marketing. *International marketing review*, 38(6), 1289-1307.

Weng, C., Liu, M. J., Ye, D., Huang, J., & Liu, P. C. (2024). Platform success in the international marketplace: reconfiguring digital resources for marketing agility. *International Marketing Review*, 41(5), 856-871.

#### COPYRIGHTS

©2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی