

# طراحی مدل عملکرد بازار مبتنی بر قابلیت‌های پویای بازاریابی با رویکرد چابکی عملیاتی

سید حمید خداداد حسینی<sup>۱\*</sup>، سهیلا خدای<sup>۲</sup>، اصغر مشبکی<sup>۳</sup>

۱. استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲. استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۳. استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

پذیرش: ۹۴/۰۶/۳۱

دریافت: ۹۲/۱۰/۲۸

## چکیده

یکی از مهم‌ترین مفاهیم هر سازمانی در هر اندازه و هر بخشی عملکرد بازار سازمان است. موفقیت سازمان در بازار در نتیجه عملکرد بازار سازمان است در واقع می‌توان گفت عملکرد بازار یکی از مشخصه‌های مهم نتایج سازمان است. قابلیت‌های پویا از ضرورت‌های حیاتی برای بهبود عملکرد سازمان‌ها در محیط‌های متلاطم شناسایی شده است. این مفهوم در سال‌های اخیر توجه بسیاری از محققان مدیریت را به خود جذب کرده است. چگونگی دستیابی به این نتیجه مهم برای سازمان‌ها امری حیاتی است ولی با این وجود تحقیقات اندکی در این راستا انجام شده است. در این مطالعه مدل بهبود عملکرد بازار سازمان مبتنی بر ترکیبی از قابلیت‌های پویای مؤثر نظیر شایستگی IT، هوشیاری کارآفرینانه، ظرفیت جذب، چابکی عملیاتی و بازارگرایی به منظور بهبود عملکرد بازار در صنعت الکترونیک ایران ارائه و آزمون شده است. این مدل براساس چهار حوزه ادبیاتی مدیریت، یعنی ادبیات مدیریت استراتژیک در ارتباط با قابلیت‌های پویا، ادبیات مرتبط با حوزه بازاریابی، کارآفرینی و ادبیات مرتبط با فناوری اطلاعات ایجاد شده است. نتایج به‌دست آمده از نمونه آماری، مدل بالا را تأیید می‌کند. بنابراین می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که ترکیب ارائه شده از قابلیت‌های پویا به بهبود عملکرد بازار کمک می‌نماید.

واژه‌های کلیدی: چابکی عملیاتی، بازارگرایی، هوشیاری کارآفرینانه، ظرفیت جذب، عملکرد بازار.



## ۱- مقدمه و بیان مسئله

یکی از مهم‌ترین مفاهیم هر سازمانی در هر اندازه و هر بخشی، عملکرد بازار سازمان است. موفقیت سازمان در بازار در نتیجه عملکرد بازار سازمان است. در واقع می‌توان گفت عملکرد بازار یکی از مشخصه‌های مهم تعیین‌کننده نتایج سازمان است. براساس دیدگاه مبتنی بر منابع تجانس نداشتن سطوح، ارزش، غیر قابل تقلیدی و غیر قابل جانشین بودن منابع و قابلیت‌های سازمان، علت اصلی تفاوت‌های عملکردی سازمان‌هاست [۱، صص ۸۰-۹۴]. تحقیقات اخیر دیدگاه مبتنی بر منابع بیشتر بر نتایج فرایندهای آرایش منابع - که اغلب قابلیت‌های پویای سازمانی نامیده می‌شوند - تمرکز دارند. تلاش‌ها برای عملیاتی کردن و آزمون مفاهیم مبتنی بر منابع، تمایل به شکل دادن روابط مستقیم میان قابلیت‌های استراتژیک درونی و نتایج بازار دارند [۲، ص ۱]. علاوه بر این مبتنی بر ادبیات بازاریابی بیان شده است که عملکرد بازار در سازمان به قابلیت بازرگاری سازمان وابسته است که بازرگاری به عنوان توانایی یک شرکت برای یادگیری درباره مشتریان، رقبا و عوامل محیطی به صورت مستمر و در درون بازارهای موجود و بالقوه نیز تعریف شده است. وجود چنین قابلیتی در سازمان به قابلیت انعطاف‌پذیری و چابکی در پاسخ به تغییرات محیطی سازمان بستگی دارد، در واقع برای بهبود عملکرد بازار نیاز به توسعه و بهبود قابلیت چابکی سازمان و بازرگاری احساس می‌شود، زیرا که امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئن روبه‌رو هستند که به‌واسطه نوآوری‌های تکنولوژیکی، تغییر محیط‌های بازار و نیازهای در حال تغییر مشتریان شدت پیدا کرده است. در واقع مهم‌ترین قابلیت سازمان در حرکت از تولیدمحوری به بازارمحوری و بهبود عملکرد بازار چابکی است. با وجود اهمیت فراوان نقش قابلیت‌های پویا و رابطه این قابلیت‌ها در بهبود عملکرد بازار تاکنون تحقیقات اندکی به مسئله ترکیب قابلیت‌های پویایی که منجر به بهبود عملکرد بازار می‌شود، پرداخته‌اند. در ادبیات مرتبط بیان شده است که ابزار دستیابی و عناصر اساسی بهبود عملکرد سازمان، قابلیت‌های پویا هستند [۳، صص ۲۳۰-۲۳۷]. قابلیت‌های پویا چنین تعریف می‌شوند "توانایی سازمان در ترکیب، ساخت و پیکربندی مجدد شایستگی‌های داخلی و خارجی سازمان در جهت مهار محیط‌های به‌سرعت در حال تغییر" [۴، صص ۱۳۵۰-۱۳۱۹]. براساس معهود تحقیقاتی که به معرفی قابلیت پویای بازاریابی در محیط‌های به‌سرعت در حال تغییر صورت گرفته است، می‌توان به قابلیت‌های پویایی نظیر

شایستگی‌های IT، هوشیاری کارآفرینانه<sup>۱</sup>، ظرفیت جذب، بازارگرایی و از همه مهم‌تر چابکی اشاره کرد. براساس مطالب بیان شده، انگیزه اصلی این پژوهش ارائه مدلی از عملکرد بازار براساس ترکیبی از قابلیت‌های پویای شایستگی منعطف IT، هوشیاری کارآفرینانه، ظرفیت جذب و چابکی است. چهار حوزه ادبیاتی مشخص در مفهوم‌سازی مدل تحقیق مؤثرند. نخست ادبیات مرتبط با مدیریت استراتژیک که بینش مربوط به منابع و قابلیت‌های پویا را شکل می‌دهند؛ دوم، ادبیات بازاریابی که در ارتباط با مباحث عملکرد بازار و قابلیت بازارگرایی استفاده شده است، سوم، ادبیات کارآفرینی که بینش مربوط با فرایندهای اختصاص یافته به هوشیاری کارآفرینانه را شکل می‌دهند و در نهایت ادبیات مرتبط با فناوری اطلاعات. این تحقیق به دنبال پاسخ‌گویی به سؤال‌های زیر است:

۱. چگونه قابلیت‌های پویای بازاریابی منجر به بهبود عملکرد بازار سازمان می‌شوند؟

## ۲- سابقه و ضرورت تحقیق

چابکی به عنوان پارادایم جدیدی برای سازمان‌ها و بنگاه‌های رقابتی است. تحقیقات مرتبط با چابکی در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱ تحقیقات انجام شده در زمینه چابکی

پاسخ جامع به چالش‌های تجاری به منظور سود بردن از تغییرات سریع، تجزیه مستمر، بازارهای جهانی در جهت ارائه محصولات و خدمات با کیفیت عالی و با طراحی مشتری	گلدمن و دیگران (۱۹۹۵) [۵]، صص ۴۱۴-۱
قابلیت حیات و پرورش در محیط‌های رقابتی با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و مستمر از راه واکنش سریع و مؤثر به بازارهای متغیری که در آنها خدمات و محصولات با طراحی مشتری ارائه می‌شوند.	چو و دیگران (۱۹۹۵) [۶]، صص ۳۲۳-۳۳۵
چابکی استراتژیک توانایی شناسایی فرصت‌های نوآور و ثبت فرصت‌های بازار رقابتی از راه گردآوری دارایی‌های حیاتی، دانش و ارتباطات سریع و ناگهانی	روت (۱۹۹۶) [۷]، صص ۲۰-۲۷
طراحی مجدد فرایندها، استراتژی‌ها و آمایش موقعیت بازاریابی	کود (۱۹۹۹)
توانایی شرکت به پاسخ سریع به تغییرات و غلبه بر آنها	بی تی سی و دیگران (۱۹۹۹) [۸]، صص ۲۰۲-۱۹۰



### ادامه جدول ۱

توانایی سازگاری با تغییرات غیرمنتظره، چیرگی بر تهدیدات بی‌سابقه تجاری و استفاده کردن از تغییرات به عنوان فرصت	شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) [۹]، صص ۲۲-۷]
تولید چابک توانایی هماهنگی سیستم‌های شرکت با نیازهای در حال تغییر تجاری به منظور تحقق عملکرد رقابتی است	ورنادت (۱۹۹۹) [۱۰]، صص ۴۰-۳۷]
تولید چابک عبارت است از کشف موفق مبناهای رقابتی (سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری بیش فعالانه، کیفیت و سودآوری) از راه ادغام و پیکربندی مجدد منابع و فعالیت عالی در محیط غنی دانش در جهت فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری‌محور در محیط به‌سرعت در حال تغییر. توانایی کسب و کار در جهت رشد در بازار رقابتی با تغییرات مستمر و غیر قابل پیش‌بینی	یوسف و دیگران (۱۹۹۹) [۱۱]، صص ۴۳-۳۳]
توانایی سازمان برای غلبه بر تغییرات مستمر محیط غیرقابل پیش‌بینی	دی و دیگران ۲۰۰۰ [۱۲]، صص ۴۰-۳۰]
چابکی به معنای غلبه بر محیط با تغییر مستمر از راه مدیریت روابط پیچیده بین و درون سازمانی از طریق نوآوری در تکنولوژی، اطلاعات، ارتباطات، طراحی سازمانی و استراتژیهای جدید بازاریابی است.	لانگر و آل تینگ (۲۰۰۰) [۱۳]، صص ۲۸۱-۲۶۷]
شرکت‌های چابک آنهایی هستند که چگونگی رقابت از راه گردآوری بیش فعالانه دانش و صلاحیت را درک کرده‌اند.	سانسلین (۲۰۰۰) [۱۴]، صص ۴۲-۳۳]
تولید چابک عبارت است از توانایی شرکت در پاسخ سریع و منعطف به محیط و مواجهه با چالش‌های نوظهور از راه پاسخ‌های نوآور	بسانت و دیگران (۲۰۰۱) [۱۵]، صص ۵۴-۲۸]
توانایی مدیریت و به‌کارگیری دانش به صورت اثربخش که براساس آن سازمان ظرفیت بالقوه غلبه بر تغییرات مستمر و محیط تجاری غیرقابل پیش‌بینی را دارد.	داو (۲۰۰۱) [۱۶]، صص ۳۶۸- [۱]
چابکی استراتژیک توانایی شناسایی فرصت‌های نوآور و ثبت فرصت‌های بازار رقابتی از راه گردآوری دارایی‌های حیاتی، دانش و ارتباطات سریع و ناگهانی	سامبامورتی و دیگران (۲۰۰۳) و روت ۱۹۹۶ [۲]، صص ۲۳۷-۲۶۳]
چابکی (چابکی استراتژیک) در برگزیده سه بعد به هم مرتبط است : چابکی مشتری، چابکی شرکا و چابکی عملیاتی	سامبامورتی و دیگران (۲۰۰۳)
چابکی مشتری عبارت است از انتخاب مشتریان در کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های نوآور و تحرک‌های فعالیت رقابتی	سامبامورتی و دیگران (۲۰۰۳)

ادامه جدول ۱

چابکی شرکا توانایی اهرمی کردن دارایی‌ها، دانش و شایستگی‌های عرضه‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و تولیدکنندگان قراردادی و ارائه‌کنندگان خدمات پشتیبانی از راه اتحادیه‌ها، شراکت و سرمایه‌گذاری مشترک	سامبامورتی و دیگران (۲۰۰۳)
چابکی عملیاتی توانایی فرایندهای تجاری شرکت در جهت اجرای سریع، صحیح و با صرفه اقتصادی در بهره‌برداری از فرصت‌های نوآوری و فعالیت رقابتی	سامبامورتی و دیگران (۲۰۰۳)
توانایی پاسخ به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی (توانایی پاسخ‌گویی) و توانایی اقدام بیش‌فعاله در ارتباط با تغییر (مدیریت دانش)	آرتتا و کياتچی (۲۰۰۴) [۱۷، صص ۴۹۵-۵۰۲]
چابکی زنجیره عرضه ادغام حساسیت مشتری، سازمان، فرایندها، شبکه‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی است.	لین و دیگران (۲۰۰۶) [۱۸، صص ۲۸۵-۲۹۹]
توانایی شرکت برای احساس تغییرات محیط و پاسخ‌گویی سریع به آن	آوری و دیگران (۲۰۰۶) [۱۹، صص ۱۲۰-۱۳۱]
چابکی تجاری، توانایی تغییر سریع فرایندهای تجاری و کسب‌وکارهای ماورای سطوح نرمال انعطاف‌پذیری به منظور مدیریت اثربخش تغییرات غیر منتظره درونی و خارجی	ون اوسترها و دیگران (۲۰۰۶) [۲۰، صص ۱۴۵-۱۳۲]
چابکی اطلاعات مبتنی بر IT عبارت است از توانایی تغییر سازگار به‌گونه‌ای که استفاده‌کنندگان سازمانی به منابع اطلاعاتی دست پیدا کرده و از آن استفاده کنند.	فینک و نیومن (۲۰۰۷) [۲۱، صص ۴۴۰-۴۶۲]
چابکی استراتژیکی مبتنی بر IT توانایی پاسخگویی کارا و اثربخش به فرصت‌های نوظهور بازار با استفاده از شایستگی‌های موجود IT	فینک و نیومن (۲۰۰۷)
که به عنوان توانایی حمایت و اداره تغییرات ناگهانی مستمر به منظور بهره‌برداری از فرصت‌های بازار به سرعت در حال تغییر است.	مورگان و پاک (۲۰۰۸) [۲۲، صص ۱۵۵-۱۶۸]
توانایی سازمان در ۱- کشف فرصت‌های جدید مزیت رقابتی؛ ۲- استفاده از دارایی‌ها، دانش و روابط به منظور تصرف این فرصت‌ها؛ ۳- سازگاری با تغییرات ناگهانی در شرایط تجاری	ستیا و دیگران (۲۰۰۸) [۲۳، صص ۵-۱۹]
چابکی فرایند تجاری میزانی که شرکت با تغییر فعالیت‌های تجاری نسبت به تغییرات واکنش نشان می‌دهد.	توللن (۲۰۰۸) [۲۴، صص ۲۱-۳۶]
چابکی زنجیره عرضه عبارت است از قابلیت درونی شرکت و اتصال با عرضه‌کنندگان و مشتریان کلیدی در جهت سازگاری و پاسخ سریع به مکان بازار متغیر	برانسل و سورش (۲۰۰۹) [۲۵، صص ۱۱۹-۱۴۰]
چابکی مشتری عبارت است از میزان حساسیت و پاسخ‌گویی سریع به فرصت‌های مشتری‌مدار در جهت نوآوری و انجام فعالیت رقابتی	رابرتز و دیگران (۲۰۰۹) [۲۶، صص ۳۰-۸۵]



همان‌گونه که مشاهده می‌شود در مطالعات مرتبط با چابکی، تعاریف زیادی برای چابکی ارائه شده است، اما هیچ یک مخالف با یکدیگر نبوده و یکدیگر را نقض نمی‌کنند. این تعاریف‌ها به طور معمول ایده سرعت و تغییر در محیط کسب‌وکار را نشان می‌دهند. این تعاریف‌ها از چابکی، سازمان را پویا، موقعیت‌گرا، تغییرپذیر و رشدمحور تجسم می‌کنند. علت تمایل به پویایی در این است که شرایطی که امروزه بر اثر آنها، یک سازمان به چابکی می‌رسد، ممکن است فردا مؤثر و اثربخش نباشد. علت موقعیت‌گرایی نیز آن است که محیط بازار بر سطح چابکی مورد نیاز تأثیر می‌گذارد. دلیل تغییرپذیری نیز این است که چابکی در گرو حرکت سازمان به سمت سازگاری و تطابق است. آخرین مورد، چابکی به صورت رشدمحور است که از راه توانایی سازمان برای ادراک و تصدیق مجدد چشم‌انداز، بازسازی استراتژی‌ها و نوآوری در فنون و تکنیک‌ها مصداق پیدا می‌کند. با توجه به اهمیت قابلیت‌های پویای شکل‌گیری چابکی در محیط‌های متلاطم، در تحقیق حاضر سعی بر آن است که مدل شکل‌گیری چابکی عملیاتی بر مبنای قابلیت‌های پویا ارائه شود. در زمینه قابلیت‌های پویای سازمان در محیط‌های متغیر تحقیقاتی انجام شده است که هر یک از این تحقیقات بر یکی از قابلیت‌های پویا در سازمان تأکید می‌کنند. جدول ۲ خلاصه‌ای از این مطالعات را نشان می‌دهد.

جدول ۲ تحقیقات مرتبط با شناسایی قابلیت پویا در سازمان

نویسنده/سال	قابلیت پویای شناخته شده
تات کی و دیگران (۲۰۰۷)	گرایش کارآفرینانه که شامل خطرپذیری، بیش‌فعال بودن و ابتکار می‌شود.
سامبورتی (۲۰۰۳) [۳] صص ۲۲۷-۲۶۳]	گزینه‌های دیجیتال
راسکی (۲۰۰۷) [۲۷] صص ۹۰-۲۰]	قابلیت منعطف زیرساخت IT، هوشیاری کارآفرینانه
روزنزویک و روت (۲۰۰۷) [۲۸، صص ۱۳۳۱-۱۳۱۱]	کانال‌های دانش، زیرکی بازار، شراکت سیال
رای و دیگران (۲۰۰۶) [۲۹] صص ۲۴۶-۲۲۵]	ادغام مجازی، سیستم‌های فرایندی IT
امیت (۲۰۰۵)	تمایل به تغییر
کوچ (۲۰۱۰) [۳۰، صص ۳۸-۲۸]	هوشیاری کارآفرینانه، فرایند دیجیتالی شده

با توجه به اهمیت چابکی عملیاتی و نقش قابلیت‌های پویا در شکل‌گیری آن و با توجه به ادبیات تحقیقات انجام شده، تحقیقی که بتواند به صورت یکپارچه فرایند ایجاد چابکی عملیاتی را براساس قابلیت‌های پویا که در نهایت منجر به بهبود فعالیت رقابتی شود، ضروری است. در این تحقیق براساس تعریف چابکی عملیاتی از دیدگاه سامبورتی و دیگران (۲۰۰۳) و تحقیقاتی که در زمینه قابلیت‌های پویا انجام شده است، قابلیت‌های پویایی که می‌توانند بر چابکی عملیاتی مؤثر باشند شناسایی شده و مدلی در این زمینه طراحی گردید و در نهایت نیز در مدل فوق تأثیر چابکی عملیاتی بر فعالیت رقابتی سازمان نیز سنجیده شد.

#### چابکی عملیاتی:

چابکی عملیاتی، چابکی فرایندهای تجاری شرکت‌ها را برای ایجاد سرعت، صحت و صرفه‌جویی اقتصادی در بهره‌برداری از فرصت‌ها به منظور نوآوری و اقدام‌های رقابتی، منعکس می‌کند. چابکی عملیاتی اطمینان می‌دهد که شرکت‌ها می‌توانند به سرعت، فرایندهای کنونی را طراحی مجدد کنند و فرایندهای جدیدی را برای بهره‌برداری از شرایط پویای بازار، ایجاد کنند. فناوری‌های اطلاعات، ماژول‌سازی و ریزسازی فرایندهای کسب‌وکار و ترکیب و ترکیب مجدد آنها را برای ایجاد فرایندهای جدید کسب‌وکار توانمند می‌سازد. چابکی عملیاتی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا وجود نداشتن تقارن‌های اطلاعاتی میان خریداران و فروشندگان را از راه تأمین سریع و به‌روز اطلاعات جامع و اغلب با استفاده از کانال‌های الکترونیکی توزیع کاهش دهند. شرکت‌ها می‌توانند چابکی عملیاتی خود را با اعمال اتصال متقابل ارزان بازارهای مجازی و توان تصمیم‌گیری سریع‌تر ارتقا دهند [۳، صص ۲۴۰-۲۴۵].

#### عملکرد بازار:

رول استادز بیان می‌کند که عملکرد بازار سازمان رابطه پیچیده میان هفت معیار عملکرد است:

- ۱- اثربخشی، انجام کار درست در زمان درست
- ۲- کارایی، مربوط به فرایند تبدیل است.
- ۳- کیفیت، نشان‌دهنده مفهوم گسترده‌تری است و شامل سیستم‌های بالای جریان (عرضه‌کنندگان)، منابع درون داد، فرایند تبدیل، تولید واقعی و سیستم‌های پایین جریان (کیفیت دریافتی مشتری) می‌شود.



۴- بهره‌وری، نسبت بین جریان‌های درون‌داد و برون‌داد بهره‌وری است.

۵- محیط کاری

۶- ظرفیت نوآوری این ظرفیت عنصر کلیدی برای اطمینان از رقابت‌پذیری بلند مدت است.

۷- سودآوری، هدف بهینه کسب‌وکار سودآوری است [۳۱، ص ۹۸۹]

عملکرد برتر در عرصه رقابت مستلزم ترکیب اثربخش همه عناصر داخلی سازمان است. این ترکیب ما را قادر می‌کند که با تغییر سریع ترجیحات مشتریان و عوامل پویای بازار هماهنگ شویم [۳۲، صص ۴۶-۳۲]. تحقیقات گوناگون نشان می‌دهند شرکت‌هایی که قادر به تشخیص سهم بازار و رشد فروش هستند و وضعیت بازار خود را بدون کاهش سودآوری بهبود می‌بخشند، می‌توانند به عملکرد بالاتری دست پیدا کنند [۳۳، صص ۱۳۳۴-۱۳۱۰].

#### قابلیت‌های IT:

محققان فناوری اطلاعات توجه زیادی به شناسایی این مسئله که چگونه و چرا IT می‌تواند ارزش تجاری نظیر بهبود عملکرد سازمان، بهره‌وری و مزیت رقابتی ایجاد نماید، داشته‌اند [۳۴، صص ۳۲۲-۲۸۳]. چابکی به عنوان یکی از چندین ستاده با ارزش مبتنی بر قابلیت IT ارائه شده است [۳، صص ۲۳۷-۲۶۳]. بخش عمده‌ای از ادبیات ارزش تجاری IT مبتنی بر دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان (RBV) است. این دیدگاه شرکت تجاری را به عنوان پرتفلیویی از منابع غیر متعارف مفهوم‌سازی می‌کند. در زمینه IS، محققان دیدگاه مبتنی بر منابع را در جهت بررسی شرایطی که IT خلق ارزش می‌کند، اهرمی کرده‌اند. یافته‌های اساسی این است که منابع و قابلیت‌های IT زمانی که با منابع و قابلیت‌های سازمانی مکمل سینرژی ایجاد نمایند، خلق ارزش می‌کند [۳۴، صص ۳۲۲-۲۸۳] این سینرژی از اثر تعاملی (تعدیلی) و غیر مستقیم IT بر خلق ارزش ناشی می‌شود. مسئله مذکور می‌تواند زمانی که قابلیت IT به‌طور غیر مستقیم عملکرد سازمان را از راه شایستگی‌های دسترسی به بازار و عملیات محور ارتقا دهد، دیده شود [۳۶، صص ۴۸-۲۳].



جدول ۳ فهرست پژوهش‌های انجام شده در زمینه تأثیر فناوری اطلاعات بر چابکی در سازمان

نویسنده	تحقیق
هابس و شیپرز، ۲۰۰۹	شناسایی قابلیت‌های کارکرد IT در ایجاد چابکی سیستم‌های اطلاعاتی
سو و لاپاز، ۲۰۰۸	کشف جنبه پنهانی IS در جهت دستیابی به چابکی سازمان
رن و لیتینز، ۲۰۰۸	ایجاد چابکی و حفظ معماری سازمان از راه SOA
فینک و نیومن، ۲۰۰۷	کسب چابکی سازمانی از راه شایستگی‌های کارکنان IT: نقش میانجی قابلیت زیرساخت IT
زاو و دیگران، ۲۰۰۷	خدمات محاسبه‌ای به عنوان بخشی از کارکرد چابکی سازمان: بررسی پیشرفت‌های اخیر و معرفی موضوعات خاص
تلون، ۲۰۰۸	بررسی اثر غیرمستقیم شایستگی بر عملکرد تجاری با توجه به نقش واسطه‌ای ابعاد چابکی تجاری
راسکی، ۲۰۰۷	تجزیه و تحلیل کاربردی از چابکی فرایند تجاری، بررسی تأثیر IT بر چابکی فرایند تجاری و تأثیر چابکی فرایند تجاری بر ستادهای فرایندی
گوتالس و دیگران، ۲۰۰۶	مدیریت و معماری سازمان
متیاسن و دیگران، ۲۰۰۶	چابکی تجاری و انتشار تکنولوژی اطلاعات
آوربی و دیگران، ۲۰۰۶	چابکی سازمان و نقش توانمندساز تکنولوژی اطلاعات
ون اوسترهاوت و دیگران، ۲۰۰۶	عوامل تغییر مورد نیاز چابکی و کاربردهای IT
هوورکا و لارسن، ۲۰۰۶	توانمندسازی عملیات پذیرش چابکی از راه سازمان‌های شبکه‌ای
لایتینز و روز، ۲۰۰۶	سیستم اطلاعاتی چابکی سازمان را به‌عنوان یادگیری سازمانی توسعه می‌دهد.
پیکولی و ایوز، ۲۰۰۵	نوآوری‌های استراتژیکی IT محور و مزیت رقابتی پایدار
ول بورن، ۲۰۰۵	بررسی اثر غیر مستقیم شایستگی‌های IT بر چابکی تجاری و عملکرد تجاری از راه احساس، پاسخگویی و یادگیری
سامبورتنی و دیگران، ۲۰۰۳	شکل‌دهی چابکی از راه گزینه‌های دیجیتال
آندرا و فلادریا، ۲۰۰۲	چابکی از راه هماهنگی

#### ادبیات تحقیق در زمینه شناسایی فرصت

در سالیان اخیر و با گسترش تحقیقات کارآفرینی، شناسایی فرصت نیز به عنوان نقطه



تمرکز کارآفرینی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفت. چابکی عملیاتی براساس قابلیت‌های پویایی که به شناسایی فرصت در سازمان کمک می‌کنند، ایجاد می‌شود. شناسایی فرصت به شکل مطلوب مستلزم ارتباط با فرایند کارآفرینی است. در ادبیات کارآفرینی تأکید بر توجه به فرصت و شناسایی فرصت به گونه‌ای است که شناسایی فرصت را قلب کارآفرینی معرفی کردند. دو عامل اصلی که این فرایند تشخیص و توسعه فرصت را تحت تأثیر قرار می‌دهند عبارت است از هوشیاری کارآفرینانه و ظرفیت جذب

### -هوشیاری کارآفرینانه

#### هوشیاری کارآفرینانه

اولین بار این واژه توسط کرزنر برای بیان تشخیص فرصت کارآفرینانه استفاده شد. ری و کاردوزو (۱۹۹۶) بر این اعتقادند که هر نوع تشخیص فرصت به وسیله یک کارآفرین بر پایه نوعی هوشیاری است که توسط اطلاعات تقویت شده است. آنها این حالت را آگاهی کارآفرینانه خواندند و آن را به این شکل تعریف کردند: «توجه و حساس بودن به اطلاعات درباره اهداف، رویدادها و الگوهای رفتاری در محیط و توجه خاص به مشکلات تولیدکنندگان و مصرف کنندگان، نیازهای برآورده نشده و ترکیب‌های تازه از منابع موجود». به این نکته نیز تأکید شد که هوشیاری افزایش یافته احتمال تشخیص فرصت را افزایش می‌دهد.

سامپورتی و دیگران در سال ۲۰۰۳ هوشیاری کارآفرینانه را قابلیت شرکت برای کشف مکان بازار، شناسایی نواحی بازار که نادیده گرفته شده، شناسایی فرصت‌ها و عملی‌سازی فرصت‌ها براساس زمینه شرکت برای فعالیت معرفی کرده‌اند. در این تعریف قابلیت هوشیاری کارآفرینانه برای درک تفاوت‌های متمایز میان کارآفرینان و مدیران نیز به کار می‌رود. آنها دو قابلیت مشخص برای هوشیاری کارآفرینانه معرفی کرده‌اند که عبارتند از آینده‌نگاری استراتژیک، بینش سیستماتیک [صص ۲۴۵-۲۴۷].

• **آینده‌نگاری استراتژیک:** توانایی پیش‌بینی گسستگی محیط‌های تجاری، مکان بازار، فضای تکنولوژی اطلاعات، تهدیدات و فرصت‌های موجود در مکان بازار و حرکات مخرب قریب الوقوع رقبا است. آینده‌نگاری شامل کشف هماهنگ فرصت‌های تجاری در مفهوم‌سازی فعالیت رقابتی است. آینده‌نگاری برای اقدام کارآفرینانه حیاتی است، زیرا به توانایی پیش‌بینی و تجسم نقایص و فرصت‌های بازار برای فعالیت‌های رقابتی بر می‌گردد [صص ۲۳-۸۹].

• **بینش سیستماتیک:** یکی دیگر از قابلیت‌های هوشیاری کارآفرینانه است که چنین تعریف می‌شود: توانایی بررسی امکان شدنی بودن فرصت‌ها در درون زمینه شرکت براساس منابع و قابلیت‌ها؛ به عبارت دیگر بینش سیستماتیک توانایی عملی‌سازی و ارتباط متقابل میان قابلیت‌های متفاوت شرکت و فرصت‌های حیاتی بازار است [۲۰-۹۸].

#### -ظرفیت جذب:

ظرفیت جذب به توانایی شناسایی، درک، انتقال و به‌کارگیری دانش خارجی (....) از راه فعالیت‌های R&D گفته می‌شود، شرکت دانش جمعی در ارتباط با نواحی مشخص بازار، علم، تکنولوژی و چگونگی ارتباط این نواحی با خدمات و محصولات شرکت را توسعه می‌دهند. این دانش براساس تسهیل توانایی سازمان در جهت شناسایی و ارزش نهادن به دانش خارجی است. در طول زمان سازمان فرایندها، خط مشی‌ها، و سیستم‌هایی که تسهیم و انتقال دانش را به صورت درونی تسهیل می‌کنند، توسعه می‌دهد که این مسئله توانایی درک و انتقال دانش خارجی را نیز قادر می‌سازد [۳۹، صص ۷۸۶-۷۷۴]. توسعه و حفظ ظرفیت جذب برای موفقیت و بقای بلند مدت حیاتی است، زیرا که ظرفیت جذب توانایی تقویت، تکمیل و تمرکز مجدد بر پایه دانش شرکت را دارا است [۴۰، صص ۲۹۹-۲۸۵].

#### بازارگرایی

"بازارگرایی یک نوع هوشمندی گسترده سازمانی مربوط به شناخت نیازهای جاری و آینده مشتریان و توزیع این نوع هوشمندی بین تمام اعضای سازمان، بخش‌ها و پاسخ‌گویی گسترده سازمان به برآوردن نیازهای جاری و آینده مشتریان است" [۴۱، صص ۱۸-۱]. کوهلی و جاورسکی در سال ۱۹۹۰ یک تعریف رسمی برای بازارگرایی ارائه دادند که از سه عنصر کلیدی زیر تشکیل شده است:

۱- ایجاد هوشمندی

۲- توزیع هوشمندی

۳- پاسخ‌گویی

کوهلی و جاورسکی با تمرکز بر فعالیت‌های بازاریابی خاص، مفهوم بازاریابی را عملیاتی کردند. تحقیقات این دو محقق در حد گسترده‌ای مورد استفاده محققان قرار گرفت. براساس این نظریه نقطه شروع بازارگرایی، هوشمندی نسبت به بازار است؛ یعنی در اسرع وقت بتوان نیازها



و خواسته های مشتری را در مقایسه با رقبا شناسایی کرد، از این رو هوشمندی بازار شامل بررسی دقیق اعمال رقبا و شناسایی اقدام های آنان در شناخت نیازهای مشتریان و بررسی محیط بیرونی مانند قوانین و مقررات دولتی، تکنولوژی و ... می باشد. کوهلی و جاورسکی هوشمندی بازار را تنها شناخت نیازهای فعلی مشتریان نمی دانند بلکه به نیازهای آتی آنان نیز توجهی خاص دارند. بر همین اساس، سازمان ها نخست نیازها و خواسته های مشتریان را شناسایی کرده و سپس محصولاتی را تولید می کنند که بتواند آن نیازها را ارضا کند. براساس تعریف پیشنهادی کوهلی و جاورسکی اولین عنصر کلیدی در بازارگرایی، هوشمندی بازار در سرتاسر سازمان است. این هوشمندی از راه مکانیزم های رسمی و غیررسمی چون بررسی میدانی مشتریان، ملاقات و مباحثه با مشتریان، تجزیه و تحلیل گزارش های فروش، تحقیقات رسمی بازار و ... به دست می آید. مهم ترین نکته در ایجاد هوشمندی بازار این است که چنین هوشمندی نباید فقط منحصر به بخش بازاریابی باشد بلکه باید تمام بخش ها و دایر سازمان نسبت به بازار و مشتری هوشمند باشند و بتوانند اطلاعات لازم را از بازار و مشتری کسب کنند. البته اطلاعات حاصل از بازار و مشتری باید به تمام بخش ها و دایر انتقال پیدا کند. این مسئله منجر به ایجاد عنصر دوم بازارگرایی، یعنی توزیع هوشمندی (اطلاعات) می شود. توزیع هوشمندی (اطلاعات) به معنای سازگاری سازمان با نیازهای بازار و مشتری است؛ یعنی اینکه بتواند اطلاعات مربوط به مشتری و رقبا را بین تمام بخش ها توزیع کرد و آن را مبنای اعمال کارکنان قرار داد. سومین عنصر بازارگرایی، پاسخ گویی یا واکنش نسبت به اطلاعات حاصل از بازار و مشتری است. دو عنصر قبلی به تنهایی فاقد اعتبار است به خصوص وقتی که سازمان نتواند به نیازهای بازار و مشتری پاسخ دهد. براساس نظر کوهلی و جاورسکی تمام بخش ها پاسخگوی نیازهای بازار و مشتریان هستند و بازارها باید بتوانند هدف مناسبی را انتخاب کرده، محصولی را طراحی، توزیع و تبلیغ کنند که نیازهای جاری و پیش بینی شده بازار و مشتری را برآورده کند.

در زیر تشریح روابط فرضیه های فرعی براساس ادبیات مرتبط آمده است:

#### قابلیت های IT:

اندیشمندان فناوری اطلاعات براساس تئوری مبتنی بر منبع، شبکه قابلیت های پویا، ادبیات شایستگی های IT و تفکر گزینه های واقعی موجود، IT را به عنوان تولید کننده ارزشی که

چابکی را تسهیل می‌نماید، معرفی کرده‌اند [۳، صص ۲۳۷-۲۶۳]. مثال‌هایی از قابلیت‌های IT شامل دیجیتال شدن طرف مشتری [۳، صص ۲۳۷-۲۶۳]، ادغام فرایند زنجیره عرضه [۴۲، صص ۲۴۶-۲۲۵] و دیجیتال شدن فرایند تدارکات [۴۳، صص ۱۲۰-۱۰۳] است. سطوح عالی‌تر دستیابی و غنی‌سازی فرایند و دانش دیجیتالی، چابکی عملیاتی را از راه هماهنگی و توالی سریع خدمات تجاری کل زنجیره عرضه بهبود می‌بخشد. بر این اساس می‌توان فرضیه زیر را مطرح کرد.

#### **H۱: قابلیت‌های IT بر چابکی عملیاتی اثر مثبت دارند.**

قابلیت‌های IT همچنین می‌توانند قابلیت بازارگرایی سازمان را بهبود ببخشند. [۴۴، صص ۲۲۷-۱۹۸]. نخست این قابلیت‌ها شرکت را قادر می‌سازد تا به اطلاعات جدید ایجاد شده در بازار به‌طور سریع دست پیدا کند که این امر منجر به بهبودی قسمت ایجاد هوشمندی قابلیت بازارگرایی سازمان می‌شود. دوم براساس قابلیت‌های فرایندی IT ارتباطات صحیح و سریع اطلاعات در مرزهای سازمان و میان اعضای زنجیره عرضه باعث می‌شود تا شرکت و اعضای آن بتوانند به‌طور جمعی بازار را تخمین بزنند و قابلیت بازارگرایی در قسمت توزیع هوشمندی افزایش پیدا کند. دوم می‌توان تأثیر قابلیت‌های IT بر قابلیت بازارگرایی در بعد پاسخگویی را از راه دیدگاه دوحلقه‌ای نیز تشریح کرد. قابلیت‌های IT (به‌خصوص گزینه‌های فرایندی) می‌توانند آرایش سلسله مراتبی از زیرسیستم‌های دوحلقه‌ای متشکل از شرکت و شرکای زنجیره ارزشش ایجاد کند و انطباق‌پذیری آنها را تسهیل نماید [۴۵، صص ۶۴-۴۱]. از این رو می‌توان فرضیه زیر را مطرح کرد:

#### **H۲: قابلیت‌های IT بر بازارگرایی اثر مثبت دارند.**

##### **ظرفیت جذب**

ظرفیت جذب مشخصه سازمانی است که از یکسو تعیین‌کننده الگوی جستجوی دانش‌ها به‌وسیله شرکت از پایگاه‌های دانشی موجود است و از سوی دیگر نمایانگر رفتار اکتشافی در مقابل رفتار بهره‌برداری سازمان‌های جویای توسعه نوآوری است. از این رو در توانایی شرکت برای کسب انتفاع اقتصادی و بهبود عملکرد به‌واسطه انتقال دانش به محصولات و خدمات تجاری- درواقع از راه قابلیت‌های بازاریابی نظیر بازارگرایی- کمک می‌کند. درواقع در تحقیقات پیشین به این نکته اشاره شده است که ظرفیت جذب به‌طور غیر مستقیم از راه



ایجاد قابلیت‌های بازاریابی نظیر بازاریابی منجر به بهبود عملکرد می‌شود [۶۶، صص ۱۲۵-۹۷]. به این ترتیب مبتنی بر مطالب ذکر شده فرضیه زیر مطرح می‌شود.

**H۴: ظرفیت جذب بر بازاریابی اثر مثبت دارند.**

#### هوشیاری کارآفرینانه

هوشیاری کارآفرینانه قابلیت شرکت برای کشف مکان بازار، شناسایی نواحی بازار (که نادیده گرفته شده است)، شناسایی فرصت‌ها و عملی‌سازی فرصت‌ها براساس زمینه شرکت جهت فعالیت می‌باشد. همان‌گونه که در ادبیات بیان شد، دو قابلیت مشخص برای هوشیاری کارآفرینانه معرفی شده‌اند که عبارتند از آینده‌نگاری استراتژیک، بینش سیستماتیک [۳، صص ۲۴۵-۲۴۷].

شرکت‌ها آینده‌نگاری استراتژیک را از راه بینش شخصی مدیران و تجربیات آنها و هوشیاری سازمان نسبت به اقدام‌های نوآورانه رقابتی رقبا توسعه می‌دهند. شرکت در محیط متلاطم باید قابلیت آینده‌نگاری استراتژیک را داشته باشد تا بتواند فرصت‌های بازار را با نگرش بیش فعالانه درک کند و اگر در این مورد شکست خورد، فرصت‌ها را از دست خواهد داد. بینش سیستماتیک، یکی دیگر از قابلیت‌های هوشیاری کارآفرینانه است که با دید بررسی امکان‌شدنی بودن فرصت‌ها به بررسی بازار می‌پردازد. همچنین بینش سیستماتیک به پاسخ‌گویی و بهره‌برداری سریع فرصت‌های بازار، مکان بازار و توسعه راه‌حلهای نوآورانه در جهت برآوردن این نیازها کمک می‌کند [۴۷، صص ۱۰۱-۳۰]. به‌طور کلی می‌توان گفت که هوشیاری کارآفرینانه بر اساس دو بعد آینده‌نگاری استراتژیک و بینش سیستماتیک به قابلیت بازاریابی در سازمان و چابکی عملیاتی کمک می‌نماید، پس می‌توان فرضیه‌های زیر را مطرح کرد:

**H۴: هوشیاری کارآفرینانه بر قابلیت بازاریابی اثر مثبت دارد.**

**H۵: هوشیاری کارآفرینانه بر چابکی عملیاتی اثر مثبت دارد.**

#### بازاریابی

روابط نزدیک با مشتری و مکان بازار شرکت را قادر به جستجوی بیش‌فعالانه اطلاعات از ترجیحات، نیازهای مشتری و فرصت‌های مبتنی بر بازار می‌سازد. براساس آن شرکت فعالیت خود را در جهت انطباق با نیازهای مشتری و بهره‌برداری فرصت‌ها طراحی می‌کند؛ از این رو شرکت را پاسخگوتر می‌سازد. همچنین بینش‌های به‌دست آمده از این ارتباط می‌تواند در جهت

افزایش کارایی هزینه و اثربخشی عملیاتی از راه اعضای سازمانی که چشم‌انداز شرکت را به‌خوبی درک کرده‌اند و براساس آن عملکرد اثربخش دارند، مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین می‌توان فرضیه زیر را مطرح ساخت.

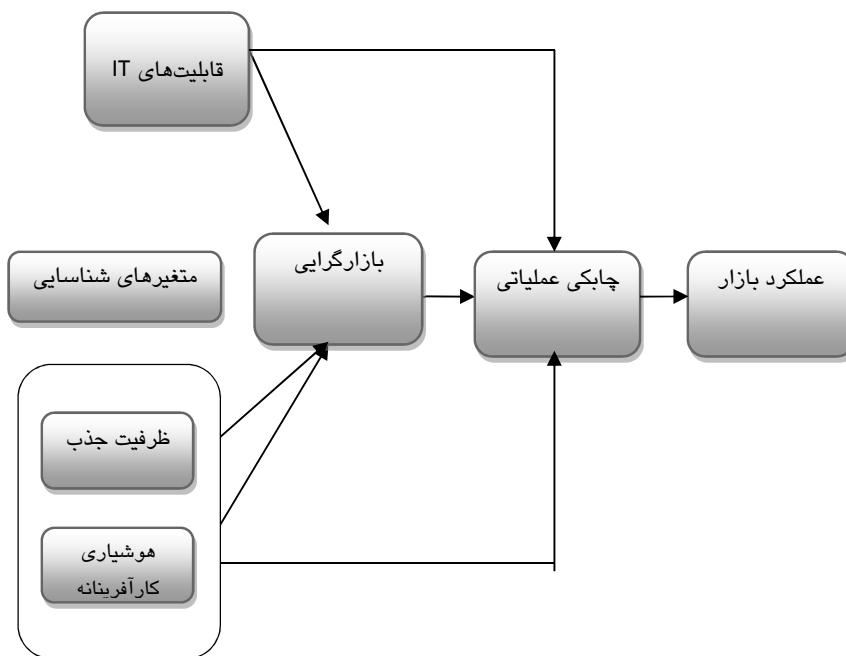
**H۶: بازارگرایی بر چابکی عملیاتی اثر مثبت دارد.**

#### چابکی عملیاتی

چابکی عملیاتی یک نوع قابلیت پویا برای سازمان است و براساس تئوری مبتنی بر منبع شرکت‌هایی که مجموعه پیچیده‌ای از منابع و قابلیت‌ها را دارند، می‌تواند به موقعیت مناسبی برای عملکرد بازار دست پیدا کند. شرکت‌ها از راه احساس و پاسخ‌گویی به فرصت‌های مبتنی بر عملیات سازمان، سطوح بالاتری از عملکرد بازار را نشان خواهند داد، بنابراین:

**H۷: چابکی عملیاتی بر بهبود عملکرد بازار اثر مثبت دارد.**

#### مدل مفهومی تحقیق



شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق



### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر مدیران سازمان‌های فعال در صنعت فناوری اطلاعات می‌باشند. ۴۰۰ پرسشنامه براساس نمونه‌گیری تصادفی ارسال شد که ۲۴۸ عدد در طی ۵ ماه جمع‌آوری شدند و چون این تعداد از ۲۰ برابر تعداد متغیرهای تحقیق بیشتر است، براساس تعریف کندال قابل قبول است و به عنوان نمونه تحقیق پذیرفته شده است. جدول زیر شاخص‌های اندازه‌گیری استفاده شده برای اندازه‌گیری متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۴ شاخص‌های اندازه‌گیری متغیرها

منبع	شاخص	متغیر
راوی چاندران، ۲۰۰۷	پایگاه‌های داده	شایستگی IT
	ابزارهای مبتنی بر همکاری برای به اشتراک‌گذاری دانش	
	فناوری برنامه‌ریزی منابع سازمانی	
سامپورتی و دیگران، ۲۰۰۳	فناوری‌های پشتیبانی تصمیم	هوشیاری
	قابلیت آینده‌نگاری استراتژیک	کارآفرینانه
دوز و کانسن، ۲۰۰۷ ون اوسترات، ۲۰۱۰	توانایی سازمان در ایجاد دیالوگ درونی مطمئن، باز و غنی در ارتباط با مباحث استراتژیکی سازمان	چابکی عملیاتی
	توانایی سازمان در تسهیل فرایند استراتژی‌گذاری باز (نظیر تسهیم کلیدی، ایده‌ها و مفروضات در ارتباط با بازارها، تکنولوژی‌ها و رقابت‌های آینده)	
	ایجاد اهداف متناقض و تضادهایی که کارکنان را مجبور به جستجوی نوآوری‌های جدید کند.	
	وابستگی متقابل میان وظایف زنجیره ارزش از راه ارائه مسئولیت اجرایی مراحل متفاوت زنجیره ارزش شرکت به افراد	
	توانایی سازمان برای نوسازی تیم ارشد	
	ایجاد کانال‌های چندگانه برای ارزیابی منابع	
	توانایی سازمان برای تحرک سرمایه و افراد سازمانی	
	پیمانه‌ای بودن منابع به‌گونه‌ای که منابع مختلف سازمانی یک اندازه نباشند.	



#### ادامه جدول ۴

منبع	شاخص	متغیر
رابرتز نیکولاس، ۲۰۰۸	حجم (تعداد) فعالیت‌های رقابتی که از فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کنند.	عملکرد بازار
	کیفیت اقدام‌های انجام شده در پاسخ‌گویی به فرصت‌ها	
	سریع بودن در انجام فعالیت‌های پاسخ به تغییرات	
	کوتاه بودن زمان شکل‌گیری ایده تا ارائه محصول به بازار	
کسکین، ۲۰۰۶	شناسایی این مسئله که چرا مشتریان جذب رقبا می‌شوند (مشتری‌گرایی).	بازارگرایی
	توانایی پیش‌بینی فرصت‌ها و تهدیدهای رقابتی جدید (رقیب‌گرایی)	
	توانایی درک نیازهای مشتریان بهتر از رقبا (مشتری‌گرایی)	
	توانایی احساس تغییرات مرز صنعت (رقیب‌گرایی)	
	درک بازارهای هدف بهتر از رقبا (مشتری‌گرایی)	
	درک خوب نقاط قوت و استراتژی‌های رقبا (رقیب‌گرایی)	
توانایی ایجاد هماهنگی میان وظیفه‌ای در شناسایی فرصت‌ها (هماهنگی بین وظیفه‌ای)		

#### تجزیه و تحلیل آماری

به منظور سنجش فرضیه‌های فرموله شده در مورد روابط متغیرها، مدل معادله‌ای ساختاری SEM به کار گرفته شد. این روش آزمون تأییدی مدل‌های پیشین و اعتبار روابط میان مجموع متغیرها را درون ساختار تئوریک امکان‌پذیر می‌سازد.

#### آزمون نرمال بودن و پایایی

برای ارزیابی فرضیه‌های بالا در قالب مدل مفهومی، نیاز به برازش مدل تحلیل مسیری است تا براساس این مدل جنبه‌های زیر مشخص شود:

- ۱- آیا مدل نظری ارائه شده براساس داده‌ها نیز تأیید می‌شود؟
  - ۲- آیا ضرایب تعریف شده برای مدل معنادار است یا در واقع هریک از روابط تعریف شده تأثیر معنادار متغیر علت را بر متغیر معلول نشان می‌دهند.
- پیش از پرداختن به تحلیل داده‌ها، نمادگذاری‌های زیر برای متغیرها در نظر گرفته شده



است:

( $A_1$ : شایستگی IT;  $A_2$ : ظرفیت جذب;  $A_3$ : هوشیاری کارآفرینانه;  $A_4$ : بازارگرایی;  $A_5$ : چابکی عملیاتی،  $A_6$ : عملکرد بازار).

جدول ۵ میانگین، انحراف معیار، چولگی، کشیدگی و آلفای کرونباخ متغیرها

نماد	آلفای کرونباخ	کشیدگی	چولگی	انحراف معیار	میانگین
$A_1$	۰/۷۸۱	۰/۸۶	-۰/۵۲	۰/۶۸	۳/۳۳
$A_2$	۰/۷۷۸	-۰/۳	-۰/۳۷	۰/۷۳	۳/۴۲
$A_3$	۰/۸۳۸	-۰/۵۰	-۰/۲۸	۰/۸۱	۳/۴۱
$A_4$	۰/۷۸۷	-۰/۳۷	-۰/۱۸	۰/۷۱	۳/۲۵
$A_5$	۰/۸۵۲	-۰/۵۹	-۰/۳۱	۰/۸۰	۳/۴۰
$A_6$	۰/۸۱۵	-۰/۷۰	-۰/۲۰	۰/۸۳	۳/۴۴

مقادیر مطلق کمتر از ۳ برای چولگی و مقادیر کمتر از ۱۰ برای کشیدگی شواهدی برای نرمال بودن توزیع داده‌ها فراهم می‌کنند. براساس یافته‌ها در جدول بالا، نرمال بودن توزیع داده‌ها تأیید می‌شود. همچنین با توجه به مقدار آلفای کرونباخ، پایایی مقیاس‌ها در سطح مطلوبی تأیید می‌شود. البته روایی تحقیق نیز از روش خبرگان استفاده شده است.

#### برازش مدل مفهومی به داده‌ها

جدول ۶ شاخص‌های برازش مدل مفهومی

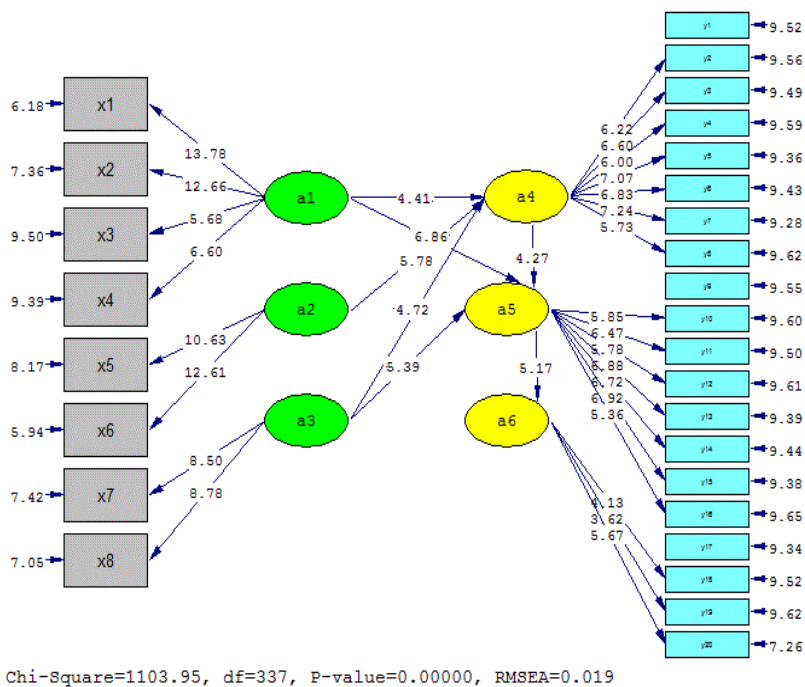
$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSR	RMSEA (۹۰٪ CI)	CFI	NFI	IFI
۱۱۰۳/۹۵	۳۳۷	۳/۲۷	۰/۰۲	۰/۰۱۹ (۰/۰۱؛ ۰/۰۲)	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۱

همان طور که ملاحظه می‌شود برای هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری، شاخص کای دو به درجه آزادی آن کوچکتر از ۵ است (۳/۲۷) که برازش مدل را تأیید می‌کند. همچنین

شاخص‌های برازش NFI، CFI بزرگ‌تر از ۰/۹ و RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۹ و RMSR نیز کوچک‌تر از ۰/۱ هستند که اعتبار این مدل‌ها را تأیید می‌کنند. همه شاخص‌های بالا اعتبار این مدل‌ها را تأیید می‌کنند. بنابراین در قالب این مدل مفهومی روابط تعریف شده را می‌توان ارزیابی کرد.

### دیاگرام مسیری با آماره T

در بخش زیر دیاگرام مسیری نشان داده شده است.



شکل ۲ دیاگرام مسیری با آماره T



## ضرایب مسیر و نتایج آزمون معناداری

جدول ۷ ضرایب مسیر و نتایج آزمون معناداری

فرضیه‌ها	روابط نمادهای متغیرها	ضرایب	T Statistics	P-value
H۱	$A_1 \rightarrow A_4$	۰/۳۴	۴/۴۱	<۰/۰۵
H۲	$A_۲ \rightarrow A_4$	۰/۲۲	۵/۷۸	<۰/۰۵
H۳	$A_۳ \rightarrow A_4$	۰/۲۵	۴/۷۲	<۰/۰۵
H۴	$A_1 \rightarrow A_۵$	۰/۵۵	۶/۸۶	<۰/۰۵
H۵	$A_۲ \rightarrow A_۵$	۰/۱۱	۵/۳۹	<۰/۰۵
H۶	$A_4 \rightarrow A_۵$	۰/۴۵	۴/۲۷	<۰/۰۵
H۷	$A_۵ \rightarrow A_1$	۰/۲۰	۵/۱۷	<۰/۰۵

همان‌گونه که در جدول بالا می‌شود، تمام فرضیه‌های تحقیق مبتنی بر ضرایب معناداری تأیید می‌شود.

### ۳- نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در مقدمه تحقیق نیز آورده شد، قابلیت‌های پویا و ترکیب مناسب آنها منجر به بهبود عملکرد بازار خواهد شد، از این رو در تحقیق حاضر مبتنی بر اهمیت مسئله حاضر تلاش شد که مدل بهبود عملکرد بازار بر مبنای ترکیبی از قابلیت‌های پویای مهم ارائه و آزمون شود. در واقع نوآوری تحقیق حاضر بررسی توأم و ارائه ترکیبی از قابلیت‌های پویایی است که منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شوند. در تحقیق حاضر به طراحی مدل تحقیق جهت تأثیر مستقیم و غیر مستقیم قابلیت‌ها پرداخته شده است.

در این قسمت براساس نتایج مربوط به تجزیه و تحلیل آماری، نتیجه‌گیری کلی انجام می‌شود. به‌طور کلی مدل تحقیق براساس شاخص‌های برازش به‌دست آمده از نرم‌افزار لیزرل، از برازش خوبی برخوردار است و تأیید می‌شود. بنابراین می‌توان چنین بیان کرد که چنین ترکیبی از قابلیت‌های پویا به بهبود عملکرد بازار سازمان کمک می‌نماید. در ارتباط با روابط

میان متغیرهای مدل، اولین نتیجه در ارتباط با اثر مثبت قابلیت‌های IT و بازارگرایی است. نتیجه بالا نشان می‌دهد قابلیت‌های IT ابزار مهمی در بهبود قابلیت بازارگرایی است؛ قابلیت‌هایی که به مفهوم بازارگرایی در سازمان معنا می‌بخشد. در واقع این نتیجه نشان می‌دهد که قابلیت‌های IT می‌توانند در سه حوزه ایجاد هوشمندی، توزیع هوشمندی و پاسخ‌گویی به سازمان کمک کنند. دومین نتیجه در ارتباط با تأثیر مثبت قابلیت‌های IT بر چابکی عملیاتی است که نتیجه ذکر شده با مطالعه سامبورتی و دیگران (۲۰۰۳) سازگار است و نشان می‌دهد که قابلیت IT ابزار مهمی در دستیابی قابلیت چابکی عملیاتی سازمان است ولی مبتنی بر مفهوم‌سازی مدل تحقیق از قابلیت‌های IT (مبتنی بر دیدگاه دانشی و فرایندی) باید به این مطلب اشاره کرد که این قابلیت‌ها زمانی به چابکی عملیاتی کمک خواهند کرد که در هر دو بعد دانشی و فرایندی به بلوغ برسند.

سومین نتیجه تحقیق در ارتباط با تأثیر مثبت قابلیت ظرفیت جذب بر بازارگرایی است که یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد ظرفیت جذب دارای اثر قابل توجهی بر قابلیت بازارگرایی سازمان است. این نتیجه با مطالعات زات در سال ۲۰۰۳ هم‌هنگ است. براساس این نتیجه می‌توان نقش غیر مستقیم قابلیت ظرفیت جذب در بهبود عملکرد بازار را پذیرفت.

در ارتباط با اثر مثبت قابلیت هوشیاری کارآفرینانه بر قابلیت بازارگرایی و همچنین چابکی عملیاتی می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد از آن جایی که قابلیت هوشیاری کارآفرینانه در مدل تحقیق در قالب دو بعد مفهوم‌سازی شده است، پس هر دو بعد آینده‌نگاری استراتژیک و بینش سیستماتیک بر ایجاد قابلیت بازارگرایی سازمان و ایجاد چابکی عملیاتی مؤثرند. بعد آینده‌نگاری استراتژیک بیشتر به بعد فردی شناسایی فرصت‌های محیطی می‌پردازد که در ارتباط با اثر مثبت این بعد بر بازارگرایی و چابکی عملیاتی می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که یکی از راه‌های افزایش قابلیت بازارگرایی و چابکی عملیاتی استفاده از افرادی در سمت‌های سازمانی است که نه تنها قابلیت مدیریتی بالایی دارند بلکه قابلیت کارآفرینانه درجهت پیش‌بینی و تجسم نقایص و فرصت‌های بازار را نیز دارا هستند.

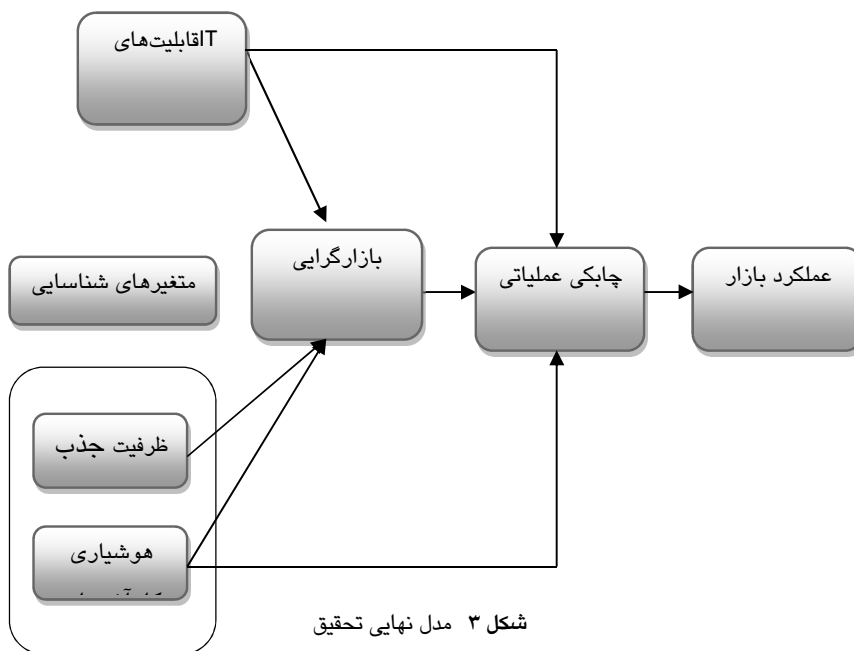
همچنین در ارتباط با اثر دومین بعد هوشیاری کارآفرینانه، یعنی بینش سیستماتیک بر قابلیت‌های بازارگرایی و چابکی عملیاتی، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که سازمان با ایجاد این قابلیت امکان‌سنجی بهینه از فرصت‌های محیطی به دست می‌آورد که این بعد به قابلیت بازارگرایی به‌خصوص در بعد پاسخ‌گویی و به هر سه بعد احساس، پاسخ‌گویی و یادگیری



چابکی عملیاتی کمک خواهد کرد.

در ارتباط با نتیجه مثبت بازارگرایی بر چابکی عملیاتی نیز با توجه به مدل می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که اثر غیر مستقیم بازارگرایی بر عملکرد بالاتر از اثر مستقیم آن به خاطر ایجاد چابکی عملیاتی است که این نتیجه با تحقیقات خائف الهی و رضایی دولت‌آبادی هماهنگی دارد [۴۸، صص ۱۳۱-۱۳۳].

نتیجه نهایی در ارتباط با اثر مثبت چابکی عملیاتی جهت بهبود عملکرد بازار سازمان است. براساس این نتیجه می‌توان بیان کرد که چابکی عملیاتی قابلیت مهم در سازمان است که می‌تواند به صورت مستقیم به بهبود عملکرد سازمان کمک کند ولی ایجاد این قابلیت مهم نیز مبتنی بر مدل تحقیق وابسته به قابلیت‌های پویایی نظیر قابلیت IT، ظرفیت جذب، هوشیاری کارآفرینانه، بازارگرایی است. براساس نتایج آماری به دست آمده می‌توان مدل زیر را به عنوان مدل نهایی تحقیق معرفی کرد.



### پیشنهاد‌های کاربردی

برای بهبود عملکرد بازر در محیط‌های متلاطم پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

۱. از آن جایی که تنها وجود قابلیت‌های پویا منجر به بهبود عملکرد نخواهد شد و ترکیب بهینه این قابلیت‌ها نیز مهم هستند، زیرا که مبتنی بر مدل تحقیق ممکن است؛ این قابلیت‌ها به‌طور غیر مستقیم و از راه تقویت قابلیت‌های پویای دیگر منجر به بهبود عملکرد شوند. از این رو به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود نخست سطح بلوغ هر قابلیت در سازمان را ارزیابی کرده و قابلیت‌های ضعیف را از راه قابلیت‌های پویای تقویت‌کننده بهبود دهد؛

۲. با توجه به اهمیت قابلیت‌های IT برای ایجاد قابلیت بازارگرایی، چابکی سازمان و تعریف این قابلیت از دیدگاه زیرساختی، دانشی و فرایندی، به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که برنامه‌ریزی در خصوص تقویت قابلیت‌های IT در هر سه بعد انجام دهد، زیرا که صرف داشتن زیرساخت IT منجر به بهبود در سازمان نخواهد شد؛

۳. با توجه به اهمیت پیمایش محیط در متغیر ظرفیت جذب و نقصان وجود این قابلیت در سازمان‌های ایرانی، پیش‌بینی سیاست‌های حمایتی لازم برای طراحی سیستم‌های کسب اطلاعات پیشنهاد می‌شود.

۴. از آن جایی که نتایج تحقیق قابلیت‌های IT را به عنوان عامل مهمی در ایجاد قابلیت‌های بازارگرایی و چابکی عملیاتی تأیید می‌کند و در مفهوم‌سازی قابلیت IT در تحقیق حاضر از دو بعد دانشی و فرایندی پرداخته شده است، در همین راستا به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود به‌گونه‌ای از قابلیت‌های IT استفاده کند تا براساس آن فرایندهای تجاری سازمان به‌گونه‌ای تجمیع شوند که بینش تجاری سازمان را ارتقا داده و این مسئله قابلیت چابکی عملیاتی سازمان را افزایش دهد؛

۵. با توجه به تأثیر قابل ملاحظه هوشیاری کارآفرینانه بر هر دو قابلیت بازارگرایی و چابکی عملیاتی، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها از مدیرانی که نه تنها دارای توانایی و قابلیت مدیریتی هستند بلکه توانایی کارآفرینی در زمینه شناسایی فرصت دارند، استفاده کنند؛ یعنی افرادی که دارای قابلیت‌های زیر باشند: افرادی که توجه و حساسیت به اطلاعات درباره اهداف، رویدادها و الگوهای رفتاری در محیط دارند، توجه ویژه به مشکلات تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان و نیازهای برآورده نشده دارند و می‌توانند ترکیب‌های تازه از منابع موجود را ایجاد کنند.



۶. با یک نگاه کلی به مدل تحقیق حاضر می‌توان دریافت که بیشتر قابلیت‌های پویای مطرح شده در مدل تحقیق با ارتباطات و تأثیرات زیادی به هم گره خورده‌اند و هیچ قابلیت زاید و کم‌اهمیتی در مدل یافت نمی‌شود. هر گونه نقص یا کوتاهی در یک قابلیت باعث می‌شود که نتیجه نهایی - که همان بهبود عملکرد بازار است - دچار خلل و نقصان شود؛ به عبارتی دیگر مدل به دست آمده بیانگر این مطلب است که بهبود عملکرد بازار در سازمان نیازمند نگرش سیستمی در سازمان است.

#### محدودیت‌ها و پیشنهادهای تحقیقات آینده

۱. در مدل تحقیق حاضر ترکیب قابلیت‌های پویا به طور صرف مبتنی بر روابط خطی مورد بررسی قرار گرفته است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که مطالعات غیر خطی نیز در این حوزه انجام شود تا به صورت دقیق مشخص شود که روابط میان این قابلیت‌ها خطی است یا غیر خطی؛

۲. تحقیق بیشتر می‌تواند منجر به شناسایی قابلیت‌های پویای بیشتر و ترکیب متنوع‌تری از قابلیت‌های پویا شود که در تحقیق حاضر به دلیل استفاده از مطالعات قبلی میسر نشد. درواقع پیشنهاد می‌شود تا از رویکرد تحقیقات کیفی برای افزایش غنای پژوهش حاضر استفاده شود؛

۳. با توجه به تأثیر دانش بر قابلیت ظرفیت جذب به نظر می‌رسد عملکرد بازار سازمان‌ها از سرریز دانش نیز متأثر باشد که این مسئله در پژوهش حاضر مد نظر قرار نگرفته است. بنابراین پیشنهاد می‌شود برای بررسی مسئله ذکر شده پژوهشی انجام شود؛

۴. یکی از محدودیت‌های تحقیق حاضر مسئله جامعیت‌بخشی آن می‌باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود تحقیق فوق در جوامع بزرگ‌تر و صنایع دیگر با میزان اطمینان نداشتن محیطی متفاوت مورد آزمون قرار گیرد، زیرا درجه اطمینان نداشتن محیطی سازمان‌ها متفاوت است که امکان دارد این تفاوت بر نتیجه تحقیق نیز تأثیر بگذارد.

#### ۴- پی‌نوشت‌ها

1. Theory-building
2. Meta-synthesis
3. Theory-testing
4. Critical Appraisal Skills Program
5. Theme



## 6. Themes

### ۵- منابع

- [1] Vorhies, D.W., Morgan, N. A., (2005), "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage", *Journal of Marketing*, Vol. 69, Issue 1, pp. 80-94.
- [2] Clelland I. J., Douglas T. J., Henderson D. A., (2006), "Testing resource-based and industry factors in a multi-level model of competitive advantage creation", *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 1.
- [3] Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., Grover, V., (2003) "Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms," *MIS Quarterly* (27:2), June, pp. 237-263.
- [4] Teece, D. J., (2007), "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, 28 (13), pp. 1319-1350.
- [5] Goldman, S.L., Nagel, R.N., Preiss, K., (1995), "Agile competitors and virtual organizations :Strategies for enriching the customer", New York: Van Nostrand Reinhold, pp. 1-414.
- [6] Cho, H., Jung, M., Kim, M. (1996), "Enabling Technologies of Agile Manufacturing and Its Related Activities in Korea", *Computers and Industrial Engineering*, 30 (3), pp. 323-335.
- [7] Roth, A. V., (1996), "Achieving strategic agility through economies of knowledge, strategy and leadership strategy and leadership ", *Formerly Planning Review* *Planning Review*, 24 (2), pp. 30-37.
- [8] Bititci, U.S., Trevor, J.T., Ball, P.D., (1999), "The Viable Business Structure for Managing Agility", *International Journal of Agile Management Systems*, 1(3), pp. 190-202.
- [9] Sharifi, H., Zhang, Z. (1999) ,"A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction," *International Journal of*



- Production Economics*, 62 (1-2), pp. 7-22.
- [10] Vernadat, F.B. (1999), "Research agenda for agile manufacturing", *International Journal of Agile Management Systems*, (1:1), pp. 37-40.
- [11] Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A., (1999), "Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes," *International Journal of Production Economics*, 62 (1-2), pp. 33-43.
- [12] Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999), "Agile Manufacturing: The Drivers, Concept and Attributes," *International Journal of Production Economics*, 62 (1-2), pp. 33-43.
- [13] Langer, G., Alting, L., (2000), "An architecture for agile shop floor control systems," *Journal of Manufacturing Systems*, 19 (4), pp. 267-281.
- [14] Schonsleben, P. (2000), "With agility and adequate partnership strategies towards effective logistics networks", *Computers in Industry*, 42 (1), pp. 33-42.
- [15] Bessant, J., Francis, D., Meredith, S., Kalinsky, R. (2001), "Developing Manufacturing Agility in SMES", *International Journal of Technology Management*, 22 (1), pp. 28-54.
- [16] Dove, R. (2001), *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*, New York: John Wiley & Sons, pp.1-368
- [17] Arteta, B.M., Giachetti, R. E., (2004), "A Measure of Agility as the Complexity of the Enterprise System," *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20 (6), pp. 495-503.
- [18] Lin, C., Chiu, H., Chu, P., (2006), "Agility Index in the Supply Chain", *International Journal of Production Economics*, 100 (2), pp. 285-299.
- [19] Overby, E., Bharadwaj, A., Sambamurthy, V., (2006), "Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology", *European Journal of Information Systems*, 15 (2), pp. 120-131.
- [20] Van Oosterhout, M., Waarts, E., Van Hillegersberg, J., (2006), "Change Factors Requiring Agility and Implications for It", *European Journal of Information*

- Systems*, 15 (2), pp. 132-145.
- [21] Fink, L., Neumann, S. (2007), "Gaining agility through it personnel capabilities: The mediating role of it infrastructure capabilities", *Journal of the Association for Information Systems*, 8 (8), pp. 440- 462.
- [22] Morgan, R. E., Page, K., (2008), "Managing business transformation to deliver strategic agility", *Strategic Change*, Vol. 17, Issue 5/6, pp. 155-168.
- [23] Setia, P., Sambamurthy, V., Closs, D.J., (2008), "Realizing Business Value of Agile and It Applications: Antecedents in the Supply Chain Networks", *Information Technology and Management*, 9 (1), pp. 5-19.
- [24] Tallon, P., (2008), "Inside the Adapative Enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility," *Information Technology and Management*, 9 (1), pp. 21-36.
- [25] Braunscheidel, M. J., Suresh, N.C., (2009), "The Organizational Antecedents of a Firm's Suppl Chain Agility for Risk Mitigation and Response", *Journal of Operations Management*, 27 (2), pp. 119- 140.
- [26] Roberts Nicholas, Grover Varun, Klein Richard, Mittelstaedt John, Moore DeWayne, (2009) ,"Digitally enhancing customer agility and competitive activity: how firms use information technology to sense and respond to market opportunities in hyper competitive environments", Clemson University, pp. 30-85
- [27] Raschke Robyn, Smith David Julie, (2007), "An empirical analysis of business process agility: Examing the relationship of IT on business process agility and the effects of business process agility on process outcomes", Arizona State University, pp.20-90
- [28] Rosenzweig, E.D., Roth, A.V., (2007), "B2B seller competence: Construct development and measurement using a supply chain strategy lens", *Journal of Operations Management*, pp. 1311-1331.
- [29] Rai, A., Patnayakuni, R., Seth, N., (2006), "Firm performance impacts of digitally-enabled supply chain integration capabilities", *MIS Quarterly*, 30 (2),



- pp. 225-246.
- [30] Koch Hope, (2010) ,“Developing dynamic capabilities in electronic marketplaces: A cross-case study”, *Journal of Strategic Information Systems*, 19 , pp. 28–38.
- [31] Rolstadas A., (1998), “Enterprise performance measurement”, *International Journal of Operations & Production Management*, No. 9-10, p. 989.
- [32] Baker T., Hunt T., Hawes J., (1999), “Marketing strategy and organizational culture”, *Journal of Marketing Management*, 9 (2), pp. 32–46.
- [33] Vorhies, D.W., Morgan, R.E., Autry, C.W., (2009), “Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, pp. 1310–1334.
- [34] Melville,N.,Kraemer, K., and Gurbaxani, V., (2004), "Review: information technology and organizational performance: An integrative mModel of IT business value", *MIS Quarterly*,28 (2), pp. 283-322.
- [35] Bharadwaj, A.S., (2000), "A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation," *MIS Quarterly* 24 (1), March, pp. 169-196.
- [36] Brynjolfsson, E., Hitt, L.M. (2000), "Beyond computation: information technology, organizational transformation and business performance", *Journal of Economic Perspectives*, 14 (4), pp. 23-48.
- [37] Christensen,C. M., “The innovator’s dilemma:When new technologies cause great firms to fail”, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1997, pp. 23-89.
- [38] Raschke, Robyn, SmithDavid Julie, (2007), ”An empirical analysis of business process agility: Examing the relationship of IT on business process agility and the effects of business process agility on process outcomes”, Arizona State University, pp. 20-98

- [39] Todorova, G., Durisin, B. (2007), "Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization", *Academy of Management Review* 32 (3), pp. 774-786.
- [40] Lin, C., Chiu, H., Chu, P. (2006), "Agility index in the supply chain", *International Journal of Production Economics*, (100:2), pp. 285-299.
- [41] Kohli, A. K., Jaworski, B. J., (1990), "Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.
- [42] Rai, A., Patnayakuni, R., Seth, N. (2006), "Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities", *MIS Quarterly* 30 (2), June, pp. 225-246.
- [43] Mishra, A.N., Konana, P., Barua, A. (2007), "Antecedents and consequences of internet use in procurement: An empirical investigation of U.S. manufacturing firms," *Information Systems Research*, 18 (1), pp. 103-120.
- [44] Pavlou, P. A., El Sawy, O., (2006), "From IT competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development", *Information Systems Research*, 17(2), pp. 198-227.
- [45] Wang, E., Tai, J., Wei, H., (2006), "A virtual integration theory of improved supply chain performance", *Journal of Management Information Systems*, 23(2), pp. 41-64.
- [46] Zott, C., (2003), "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study", *Strategic Management Journal*, 24 (2), pp. 97-125.
- [47] Raschke Robyn, Smith, David, Julie, (2007), "An empirical analysis of business process agility: Examining the relationship of IT on business process agility and the effects of business process agility on process outcomes", Arizona State University, pp. 30-101
- [48] Khaef Elahi, Ahmad Ali, Rezaie Dolat-abady, Hosein, (2006), "A model to measure the impact of market orientation on business performance regarding the

marketing capabilities in chemical industries", *Management Research in Iran*,  
Vol. 10, Issue 1 , pp.131-131.