

Original Article (Mixed)

Investigating and explaining of the Effective Factors on the Marketing Agility of Educational Services in Iran

Farid Entezari¹ , Sayyed Hasan Hataminasab² , Shahnaz Nayeb Zadeh² 

1- Ph.D. Student, Department of Business Management, Yazd Branch, Islamic Azad University, Yazd, Iran

2- Department of Business Management, Yazd Branch, Islamic Azad University, Yazd, Iran

Receive:

07 May 2024

Revise:

20 August 2024

Accept:

22 September 2024

Abstract

The purpose of the current research was to investigate and explain the factors affecting the marketing agility of educational services in Iran. According to the purpose, the research method was applicable, and in terms of the implementation method, it was mixed (qualitative-quantitative of sequential type); in such a way that the first step was a systematic review of research literature (library studies) to identify factors affecting the marketing agility of educational services in Iran, and the second step was to use the Delphi method, relying on the opinion of experts, to examine and adjust the factors revealed in the first step. The research population in the first step consisted of domestic and foreign research published in reliable databases in the 30-year period ending in 2023, and the sampling method in this section was purposeful. The statistical population in the second step consisted of academic experts and experienced managers of the Ministry of Education. In order to select the sample in this stage, the purposeful sampling method was used. Also, the analysis method in the first step was to analyze the content of relevant research indexed in reliable scientific databases; and in the second step, Delphi analysis using the questionnaire tool; and the research findings showed that there are 7 factors and 24 components regarding the marketing agility of educational services in Iran are effective: dynamics and adaptability (4 components), technology (3 components), culture of change (3 components), organization management (5 components), information and communication management (2 components), dynamic environment (4 components) and resource competence and empowerment (3 component). At the end, a comprehensive dendrogram of the factors, components and measures of marketing agility of educational services in Iran was presented, and appropriate solutions were proposed.

Keywords:

Marketing agility,
Educational services,
Educational
marketing,
Dendogram,
Service marketing.

Please cite this article as (APA): Entezari, F., Hataminasab, S. H. and Nayeb Zadeh, S. (2025). Investigating and explaining of the Effective Factors on the Marketing Agility of Educational Services in Iran. *Management and Educational Perspective*, 7(2), 21-49.



10.22034/jmep.2024.460119.1373



Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Sayyed Hasan Hataminasab

Email: hataminasab@iauyazd.ac.ir

Extended abstract

Introduction

Among the organizations and companies that provide services, research shows that educational services activists, like a significant number of production and service industries, do not have the ability to respond to the diverse needs of society and dynamics in providing educational services to their clients. As a matter of fact, with the changing of the type of skills needed in the labor market, many learners do not see a match between what they learn in the formal body and the informal body of the educational system and what are the required and basic skills of the present age. Managers and researchers have realized that the traditional approaches and actions are no longer responsive, and the organization and the surrounding environment as well as the market and customers should be looked at in a new way. Therefore, the current environment has prompted marketers to use agile methods to shorten time, increase flexibility, and intensify competition in order to quickly coordinate and adapt to the market (Khan, 2020). Current conditions require a transition from traditional marketing to an agile one, and marketing agility is an example of a dynamic capability that has a significant impact on conventional capabilities that leads to superior financial performance (Vaillant & Lafuente, 2019).

In fact, with the increase in competition between educational institutions to attract the audience, it has become necessary to apply marketing principles to gain success and achieve organizational goals (Chiramba & Maringe, 2020); Therefore, one of the approaches that can be used to face this unstable and unpredictable environment is the use of agility in the field of service marketing (Tabataba'i-Nasab et al, 2019). Agile marketing is a new approach in marketing that focuses on rapid development, and is considered as a key priority to achieve marketing excellence.

Regarding the wide challenges facing the field of educational services such as increasing pressures on governments and reduction of government budgets in recent years, increase in the number of graduates, declining population pyramid, increasing unemployment and employment crisis for young people: especially educated ones, change in expectations, competition, changing needs of the market, responsibility and accountability to people in the society, evolution in traditional education and trend towards new education and applicable research, and considering the upcoming challenges in the field of education and learning and the changes and developments of the current society of Iran, which is typically in a transition stage, needs to be agile in providing educational services in accordance with the wishes and needs of customers in the way of surpassing competitors, dealing with threats and using the opportunities created more than ever; therefore, the current research is trying to answer the question: what are the factors affecting the marketing agility of educational services in Iran?

Theoretical framework

Educational marketing agility

In today's competitive era, companies need to be proactive in order to measure and invest in opportunities and not lose values. In order to achieve this agility, companies must identify their capabilities and avoid myopia of capabilities (Battistella et al, 2017). Meanwhile, marketing agility has been identified as a factor that enables companies to identify the opportunities and respond quickly to market changes; and as a result, to effective dynamic competition (Vaillant and Lafuente, 2019). Marketing agility in the academic system (as a service provider) is the ability to recognize and respond to environmental opportunities and threats with ease, speed and skill. Intra-organizational partnership to produce science, inter-organizational cooperation to distribute and disseminate wealth creation for universities, organizational speed and precision to respond faster to the needs of academic stakeholders,



flexibility, response to demand and culture of academic change and development are the capabilities of agile universities.

Research methodology

This research is applicable in terms of its purpose, descriptive-analytical in terms of its nature, and in terms of methodology, it is among mixed researches (qualitative-quantitative of sequential type); which have been done through 2 steps: the exploratory approach and systematic review of past literature (library studies relying on the review and revision of domestic and foreign researches) to identify the factors affecting the marketing agility of educational services in Iran, and also using the Delphi method relying on the opinion of experts familiar with the research topic to review and possibly adjust the factors affecting the marketing agility of educational services in Iran, related to the first step. The population of this research, in the first step, is valid domestic and foreign research related to the research topic in a 30-year period ending in 2023, and the sampling method in this part is non-probability of a purposeful type; and the statistical population in the second step is a group of academic experts and managers experienced in the field of the Ministry of Education (as a Delphi panel). After identifying the factors affecting the marketing agility of educational services in Iran in the first step, the analysis of distributed Delphi questionnaire was analyzed in the second step with the mean difference of opinions and Kendall's correlation coefficient.

Research findings

The identification of the most important factors of marketing agility led to 397 measures in the form of 86 components, which after a comprehensive review of the identified measures and components, finally 7 main factors were considered as the main categories, and 30 components resulting from the review and integration of the components of the previous stage as main codes, and the initial 397 measures (which were reduced to 148 after removing the similar, mergeable and unrelated items) as sub-codes. In the Delphi analysis, the results of W. Kendall's correlation test for five repetitions (all measures) with values higher than 0.5 showed the homogeneity of opinions and confirmed the accuracy of the received information.

Conclusion

The findings of the research, after performing two steps of content analysis and Delphi analysis based on receiving the opinions of experts in different rounds, showed that the agility model of educational services marketing in Iran can be based on 7 factors and 24 components, including dynamism and adaptability (4 components), technology (3 components), change culture (3 components), organization management (5 components), information and communication management (2 components), dynamic environment (4 components) and resource competence and empowerment (3 components). The findings of the present research are aligned with the results of Hoseini et al, (2023), Foltean et al, (2022), Kalaigianam et al, (2021), Vagnoni and Khoddami (2019), Zhou et al, (2019), Battistella et al, (2017), Golmohammadi et al, (2021), Arjmandi et al, (2019), and Khavari et al, (2019).

Based on the research results, the following suggestions are presented:

- Managers of educational service centers should evaluate the current status of marketing their services and, while analyzing the gap, gain an understanding and awareness of the status of their marketing style.
- Creating a suitable database of all the components identified in this research in order to use them optimally in the organization and help managers to make decisions in dynamic situation.
- The performance evaluation of the activities and employees of the educational services department (marketing and non-marketing) should be included in the agenda of the managers



so that, while knowing the existing strengths and weaknesses, the need assessment for the necessary training should be done in a practical way in order to improve skills (multi-skilling) of human resources, the possibility of better utilization of employees in suitable jobs will be provided.

Interested researchers can pursue the following research in future research:

- 1- Conducting research similar to the current research in a wider society to improve the generalizability of the findings of this research;
- 2- A study based on the application of other research methods, including the methods under the qualitative research strategy to deepen the findings;
- 3- Comparative study of the findings of the current research model with other existing models at the level of leading countries in the field of marketing agility of educational services.

علمی پژوهشی (آمیخته)

بررسی و تبیین عوامل موثر بر چابکی بازاریابی خدمات آموزشی در ایران

فرید انتظاری^۱، سید حسن حاتمی نسب^۲، شهناز نایب زاده^۳ 

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران
- ۲- گروه مدیریت بازرگانی، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران
- ۳- گروه مدیریت بازرگانی، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی و تبیین عوامل موثر بر چابکی بازاریابی خدمات آموزشی در ایران بود. روش پژوهش با توجه به هدف، کاربردی و از حیث روش اجرا، آمیخته (کیفی- کمی از نوع متوالی) بود. به گونه‌ای که گام اول به مرور نظامند ادبیات تحقیق (مطالعات کتابخانه‌ای) برای شناسایی عوامل موثر بر چابکی بازاریابی خدمات آموزشی در ایران و گام دوم با استفاده از روش دلفی با اتکا به نظر خبرگان برای بررسی و تعدیل عوامل مکشوفه در گام اول اختصاص یافت. جامعه تحقیق در گام اول عبارت بود از تحقیقات داخلی و خارجی منتشرشده در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر در بازه ۳۰ ساله منتهی به ۱۴۰۲ (۲۰۲۳) و روش نمونه‌گیری در این بخش از نوع هدفمند بود. جامعه آماری در گام دوم مشتمل بر خبرگان دانشگاهی و مدیران با تجربه وزارت آموزش و پرورش کشور بود. برای انتخاب نمونه در این مرحله از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. همچنین روش تحلیل در گام اول تحلیل محتوای تحقیقات مرتبط نمایه شده در پایگاه‌های علمی معتبر و در گام دوم، تحلیل دلفی با استفاده از ابزار پرسشنامه بود و یافته‌های تحقیق نشان داد در خصوص چابکی بازاریابی خدمات آموزشی در ایران، ۷ عامل و ۲۴ مؤلفه، پویایی و سازگاری (۴ مؤلفه)، فناوری (۳ مؤلفه)، فرهنگ تغییر (۳ مؤلفه)، مدیریت سازمان (۵ مؤلفه)، مدیریت اطلاعات و ارتباطات (۲ مؤلفه)، محیط پویا (۴ مؤلفه) و شایستگی و توانمندسازی منابع (۳ مؤلفه) موثرند. در انتها دندوگرام جامع عوامل، مؤلفه‌ها و سنجه‌های چابکی بازاریابی خدمات آموزشی ایران ارائه و راهکارهای مقتضی مطرح گردید.

تاریخ دریافت:

۱۸ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری:

۳۰ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۰۱ مهر ۱۴۰۳

کلید واژه‌ها:

چابکی بازاریابی، خدمات آموزشی، بازاریابی آموزشی، دندوگرام، بازاریابی خدمات.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): انتظاری، فرید، حاتمی نسب، سید حسن و نایب زاده، شهناز. (۱۴۰۴). بررسی و تبیین عوامل موثر بر چابکی بازاریابی خدمات آموزشی در ایران. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۷(۲)، ۲۱-۴۹.



10.22034/jmep.2024.460119.1373



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: سید حسن حاتمی نسب

ایمیل: hataminasab@iauyazd.ac.ir

مقدمه

امروزه در اکثر کشورها خدمات، ارزش افزوده اقتصادی بیشتری نسبت به دیگر فعالیت‌های اقتصادی نظیر کشاورزی، مواد اولیه و تولید دارند و از اینرو این مفهوم توجهات زیادی را به خود جلب کرده است (Riccomini et al, 2021). با این حال صنایع خدماتی، به علت تشدید رقابت و رشد فزاینده، با گستره‌ای از چالش‌ها روبرو هستند، چالش‌هایی از قبیل تغییر تقاضای مشتری، تشدید رقابت و پیشرفت محیرالعقول فناوری‌ها که عدم پاسخگویی با چابکی و سرعت به این چالش‌ها ممکن است منجر به زیان‌های مالی قابل توجهی شود (Karna et al, 2016).

در بین سازمان‌ها و شرکت‌های ارائه دهنده خدمات، تحقیقات بیانگر آن است که فعالان حوزه خدمات آموزشی همچون خیل قابل توجهی از صنایع تولید و خدماتی، توانایی پاسخگویی به نیازهای متنوع جامعه و پویایی در ارائه خدمات آموزشی به مراجعان خود را ندارند. به واقع با زیر و رو شدن جنس مهارت‌های مورد نیاز بازار کار، بسیاری از فراگیران میان آنچه که در بدنه رسمی و بدنه غیر رسمی نظام آموزشی، فرا می‌گیرند با آنچه مهارت‌های مورد نیاز و اساسی عصر حاضر است، تطابقی نمی‌بینند. در این گفته همان بس که برای مثال ۱۰ شغلی که در سال ۲۰۱۰ در فهرست پرمقتضای ترین مشاغل بودند در کمتر از یک دهه قبل از آن اصلاً وجود خارجی نداشتند (Zackery and Taheri Demne, 2020). از اینرو برای اینکه این سازمان‌ها بتوانند جوابگوی نیازهای متنوع و جدید باشند و پاسخی درخور به تغییر و تحول‌های اثرگذار بر حوزه فعالیت خود بدهند، می‌بایست خودشان را با شرایط جدید وفق دهند (Battistella et al, 2017). لذا در مواجهه با این چالش مدیران و پژوهشگران دریافته‌اند که دیگر رویکردها و اقدامات سنتی پاسخگو نمی‌باشند و باید با روشی نوین به سازمان و محیط پیرامون و همچنین بازار و مشتریان نگرسته شود. لذا فضای کنونی بازاریابان را بر آن داشته تا روش‌های چابک را برای کوتاه کردن زمان، افزایش انعطاف پذیری و تشدید رقابت به کار گیرند تا به سرعت با بازار هماهنگ و سازگار شوند (Khan, 2020). شرایط فعلی مستلزم گذر از بازاریابی سنتی به سوی بازاریابی چابک و فرزند می‌باشد و چابکی بازاریابی نمونه‌ای از قابلیت پویا است که تأثیر قابل توجهی بر قابلیت‌های معمولی دارد که منجر به عملکرد مالی برتر می‌شود (Vaillant & Lafuente, 2019).

به واقع با افزایش رقابت بین مؤسسه‌های آموزشی جذب مخاطب، به کارگیری اصول بازاریابی برای کسب موفقیت و دستیابی به اهداف سازمانی ضرورت یافته است. همچنین با کاهش نقش دولت در تأمین بودجه مورد نیاز مراکز آموزشی، مؤسسه‌های آموزشی به میزان زیادی رقابتی و بازارمحور شده‌اند و این مهم سبب شده است اغلب آنها امروزه به سمت بازاریابی و بازاریابی خدمات خود سوق داده بایند (Chiramba & Maringe, 2020). لذا از جمله رویکردهایی که برای مواجهه با این محیط بی ثبات و غیرقابل پیش بین می‌توان از آن بهره گرفت، استفاده از چابکی در حوزه بازاریابی خدمات است که نوعاً به معنی داشتن توانایی تطبیق و پاسخگویی نسبت به تغییرات است. (Tabataba'i - Nasab et al, 2019)

به عقیده (Riccomini et al, 2021) با توجه به نامحسوس بودن خدمات، بازاریابی آن‌ها به یک وظیفه چالش برانگیز و در عین حال بسیار مهم تبدیل شده است و اتخاذ شیوه بازاریابی چابک در مؤسسات آموزشی، راه حلی برای کاهش تأثیرات منفی الگوی افزایش خدمات آموزشی در سطح عمومی است که بیشتر به صورت عدم توجه فردی مخاطبان تجلی پیدا می‌کند. در این خصوص (Khan, 2020) عنوان می‌دارد بازاریابی چابک، رویکردی جدید در بازاریابی است

که توجه آن بر روی توسعه سریع معطوف است و به عنوان اولویت کلیدی برای دستیابی به برتری بازاریابی در نظر گرفته می‌شود.

نظر به چالش‌های گسترده فراروی حوزه خدمات آموزشی چون: فشارهای روزافزون بر دوش دولت‌ها و کاهش بودجه‌های دولتی در سال‌های اخیر، افزایش تعداد دانش‌آموختگان، هرم جمعیتی نزولی، بیکاری فزاینده و بحران اشتغال جوانان به ویژه تحصیل کرده، تغییر در انتظارات، رقابت، نیازهای متغیر بازار، مسئولیت پذیری و پاسخگویی در مقابل افراد جامعه، تحول در آموزش‌های سنتی و گرایش به سمت آموزش‌های نو و پژوهش‌های کاربردی و با عنایت به چالش‌های پیش رو حوزه آموزش و یادگیری و تغییرات و تحولات جامعه کنونی ایران که نوعاً در مرحله گذار بسر می‌برد، نیاز به چابکی در ارائه خدمات آموزشی منطبق با خواسته و نیاز مشتریان در مسیر پیشی گرفتن از رقبای، مقابله با تهدیدات و استفاده از فرصت‌های به وجود آمده بیش از پیش احساس می‌شود. از طرف دیگر نیز بایستی به این نکته اشاره کرد با اینکه تاکنون سازمان‌های مختلفی به چابک سازی بازاریابی پرداخته‌اند اما در این میان سازمان‌ها بالاخص سازمان‌های خدماتی به درستی نمی‌دانند برای چابک سازی می‌بایست منابع خود را روی کدامیک از این متغیرها که اهمیت بیشتری برای آنها دارد، سرمایه‌گذاری نمایند، چرا که بیشتر تحقیقاتی که تاکنون در زمینه چابکی در حوزه بازاریابی انجام شده، متمرکز بر بخش تولیدی بوده و مطالعات محدودی در بخش خدماتی در ایران انجام شده است. از اینرو با درک چنین اهمیتی و خلاء تحقیقاتی احصا شده در این حوزه مبتنی بر رصد تحقیقات پیشین مرتبط با چابکی بازاریابی خدمات و خاصاً خدمات آموزشی، تحقیق حاضر در تلاش است بدین سؤال پاسخ دهد که عوامل مؤثر بر چابکی بازاریابی خدمات آموزشی در ایران چیست؟

مبانی نظری پژوهش

-بازاریابی خدمات

با افزایش محبوبیت خدمات و سازمان‌های ارائه دهنده خدمات در اقتصاد جهانی، بازاریابی خدمات به موضوعی تبدیل شده که باید به‌طور جداگانه مورد مطالعه قرار گیرد. بازاریابی خدمات با بازاریابی محصول متفاوت است و به همین دلیل به استراتژی متفاوتی نیاز دارد. فروش خدمات به دلیل این که خدمات مانند محصولات ملموس و قابل درک نیستند، کمی سخت‌تر است و بطور کلی بازاریابی خدمات بازاریابی مبتنی بر رابطه و ارزش است (Gronroos, 2011). (Mohammadkazemi et al, 2022) عنوان می‌دارند ضرورت توجه به مقوله بازاریابی خدمات از آنجا نشات می‌گیرد که بدانیم آمیخته سنتی بازاریابی، نیازهای بخش خدمات را برطرف نمی‌کند. چرا که خدمات، ویژگی‌های اساسی زیربنایی دارد که هر کدام از آنها پیامد بازاریابی خاص خود را دارند. به عنوان مثال کیفیت که عدم توانایی در اندازه گیری آن ناشی از نبود استانداردسازی است. همچنین خدمات، قابلیت نگهداری، جابجایی و ثبت را ندارند. به عقیده (Riccomini et al, 2021) بازاریابی خدمات یک پدیده نسبتاً جدید در حوزه بازاریابی است که در پایان قرن بیستم اهمیت پیدا کرد. بازاریابی خدمات مزایا و تسهیلات نامشهود ارائه شده توسط شرکت‌ها را برای افزایش رضایت مشتری به نمایش می‌گذارد. این خدمات می‌تواند برای ارائه خدمات مستقل یا تکمیلی برای محصولات ملموس باشد. این بازاریابی مفهومی است که عمدتاً بر تجارت کالاهای نامشهود غیر فیزیکی متمرکز است. با توجه به نامحسوس بودن

خدمات، بازاریابی آن‌ها به یک وظیفه چالش برانگیز و در عین حال بسیار مهم تبدیل می‌شود و لذا این نوع از بازاریابی از چند جهت به شرح زیر حائز اهمیت است:

- متمایزکننده کلیدی: با توجه به افزایش همگن بودن در ارائه محصولات، خدمات ارائه شده به‌عنوان یک متمایزکننده کلیدی در ذهن مصرف‌کنندگان ظهور پیدا می‌کند. از این‌رو، بازاریابان می‌توانند در ارائه خدمات جهت متمایز ساختن خود از رقبا و جذب مصرف‌کنندگان در بازار نفوذ کنند؛

- اهمیت روابط: روابط در بازاریابی خدمات یک عامل کلیدی است. از آن‌جا که محصول نامحسوس است، بخش بزرگی از تصمیم خرید مشتریان به میزان اعتماد به فروشنده بستگی دارد. از این‌رو، دقت در نیازهای مشتری و برآورده ساختن آن‌ها از طریق ارائه خدمات مناسب و ایجاد رابطه طولانی‌مدت منجر به تکرار فروش و تبلیغات مثبت می‌شود؛

- حفظ مشتری: با توجه به سناریوی رقابتی امروز که در آن ارائه‌دهندگان متعدد برای یک مجموعه محدود از مشتریان رقابت می‌کنند، حفظ مشتری حتی از جذب مشتری جدید نیز مهم‌تر است. از آن‌جایی که خدمات معمولاً در یک زمان تولید و مصرف می‌شوند، در واقع مشتری را در فرآیند تحویل خدمات با توجه به نیاز و بازخورد وی دخیل می‌کند.

-چابکی بازاریابی

در عصر رقابت محور کنونی، با توجه به قابلیت‌های سازمان‌ها، محققان معتقدند شرکت‌ها نیازمند فعال بودن به منظور سنجش و سرمایه‌گذاری بر روی فرصت‌ها و از دست ندادن ارزش‌ها هستند. برای رسیدن به این چابکی شرکت‌ها باید بسته قابلیت‌های خود را شناسایی کنند و از نزدیک بینی قابلیت‌ها دوری کنند. این موارد نیازمند توسعه قابلیت‌ها و منابع

لازم برای ایجاد گزاره جدید است ((Battistella et al,2017

در این میان چابکی بازاریابی به عنوان عاملی که شرکت‌ها را قادر می‌سازد فرصت‌ها را شناسایی کرده و به تغییرات بازار و در نتیجه رقابت مؤثر در پویا به سرعت پاسخ دهند شناسایی شده است ((Vaillant and Lafuente,2019

(Katare,2022)عنوان می‌دارد چابکی بازاریابی یک رویکرد استراتژیک است که بر اجرای سریع پروژه‌ها در فواصل کوتاه تمرکز دارد. به این صورت بازاریابان فرصت کافی برای تغییر توجه و تمرکز خود، به روز رساندن خود با نیاز مشتریان و تغییر اولویت‌ها و انتظارات را خواهند داشت. چابکی بازاریابی نمونه‌ای از قابلیت پویا است که تأثیر قابل توجهی بر قابلیت‌های معمولی دارد که منجر به عملکرد مالی برتر می‌شود.

به زعم (Sachdeva& Kumar,2022) بازاریابی چابک روشی است که به مدیریت سازمان کمک می‌کند تا برای انجام وظایف کاری و مدیریت پروژه‌های سازمان، عملکرد سریع‌تر و متمرکزتری داشته باشد. این شیوه از سلسله مراتب طولانی و فرسایشی جلوگیری نماید. با این شیوه پروژه‌های ارزشمندتری تعریف می‌شوند و موعد تحویل کار سریع‌تر خواهد بود. همچنین با گروه بندی موضوعات و افراد هر گروه می‌توان با انعطاف و سرعت بیشتری موضوعات را پیگیری نمود. (Homburg et al,2020) بیان می‌دارند چابکی بازاریابی یک فرآیند یک باره نیست و نوعاً فرآیندی پاسخگو، انعطاف پذیر، سریع و مداوم برای بررسی روش‌های جدید جذب و حفظ مشتری از طریق روش‌های گوناگون و در عین حال انعطاف پذیر است. برخی از مزایای داشتن چنین چابکی شامل مواردی چون: مشتریان راضی، کارمندان راضی، افزایش انعطاف پذیری کسب و کار، بهره‌وری بهبود یافته و بهبود نتایج اقتصادی است. ضمن آنکه چابکی به

سازمان‌های مذکور کمک می‌کند تا از رقبا جلوتر بمانند و به تلاطم و تغییر واکنش نشان دهند (Cegarra-Navarro & Martelo-Landroguez, 2020).

بطور کلی بازاریابی چابک ریشه در روش‌هایی دارد که برای تنظیم سریع استراتژی‌های بازاریابی در پاسخ به نیازهای مشتری، تأکید بر سرعت تغییرات، هماهنگی بین نقش‌ها و بخش‌ها، شفافیت و تعامل بیشتر با مشتری طراحی شده است. چابکی بازاریابی رویکردی تاکتیکی در بازاریابی است که در آن تیم‌های سازمانی فرصت‌های باارزش بازار را شناسایی کرده و کوشش‌های خود را بر آن متمرکز می‌کنند. پس از آن بطور پیوسته و مستمر کوشش می‌شود تا نتایج بدست آمده از این فعالیت‌ها بهبود یابد (Gomes et al, 2020).

چابکی بازاریابی خدمات

پویایی محیط و تغییرات دائمی ترجیحات مشتریان به عنوان یک اصل در صنایع مختلف پذیرفته شده است و صنایع خدماتی به علت رشد فزاینده و تشدید رقابت که در دهه اخیر داشته‌اند بیشتر درگیر این تغییرات و پویایی‌ها هستند و در مواجهه با این چالش پژوهشگران دریافته‌اند که دیگر رویکردها و اقدامات سنتی پاسخگو نمی‌باشند و باید با روشی نوین به سازمان و محیط پیرامون و همچنین بازار و مشتریان نگریسته شود. براین اساس، بسیاری از سازمان‌های بخش خدماتی در کشورهای توسعه یافته و صنعتی به سمت چابکی سازمانی حرکت کرده‌اند تا بتواند آنها را برای رقابت در بازار تجهیز کند. (Weber and Tarba, 2014). (Tabataba'i-Nasab et al, 2019) در زمینه چابکی بازاریابی خدمات عنوان می‌دارند، بازارگرایی در سازمان‌های خدماتی مقدمه ایجاد چابکی مشتری و چابکی منابع انسانی می‌باشد و از این طریق موجب ایجاد چابکی در بازاریابی می‌شود. این امر به بهبود عملکرد مالی و بازار سازمان منجر خواهد شد. به زعم آنها مفهوم چابکی بازاریابی خدمات به صورت چابکی در سه بعد بازاریابی داخلی، تعاملی و خارجی تعریف می‌گردد. (Khavari et al, 2019) چابکی بازاریابی در نظام دانشگاهی (به عنوان بخش ارائه دهنده خدمات) را توانایی تشخیص و پاسخ‌گویی به فرصت‌ها و تهدیدات محیطی با سهولت، سرعت و مهارت می‌داند. از دیدگاه این پژوهشگران، مشارکت درون‌سازمانی برای تولید علم، همکاری متقابل بین سازمانی برای توزیع و انتشار ثروت آفرینی برای دانشگاه‌ها، سرعت و دقت سازمانی برای پاسخ سریع‌تر به نیازهای ذی‌نفعان دانشگاهی، انعطاف‌پذیری، پاسخ به تقاضا و فرهنگ تغییر و توسعه دانشگاهی قابلیت‌های دانشگاه‌های چابک است.

پیشینه پژوهش

(Hoseini et al, 2023) در پژوهشی با عنوان طراحی و اعتبارسنجی مدل بازاریابی دیجیتال چابک در بانک سپه با بهره‌گیری از روش داده بنیاد (مورد مطالعه: بانک سپه استان خراسان رضوی)، بیان می‌دارند نتایج تحلیل کیفی داده‌ها نشان داده است مقوله‌های زیربنایی بازاریابی دیجیتال چابک عبارتند از: مدیریت بانکی دیجیتال، بازاریابی دیجیتال چابک، کسب مزیت رقابتی، قابلیت‌های پویا، کیفیت ارائه خدمات دیجیتال، زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری بازاریابی دیجیتال، مشتری‌مداری دیجیتال، فرهنگ سازمانی و چالش‌های محیطی بازاریابی دیجیتال چابک. نتایج نشان داده است شرایط علی شامل نیاز مداوم به اصلاحات نرم‌افزاری، تدوین استراتژی زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری،

زیرساخت منعطف فناوری اطلاعات و تنوع بخشی به پرتفوی محصولات و خدمات می‌باشد. شرایط علی بر شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر تأثیر دارد.

(Foltean et al, 2022) در پژوهشی با عنوان فناوری‌های دیجیتال، چابکی بازاریابی و سیستم‌های پشتیبانی مدیریت بازاریابی: چگونه در بازارهای متحول رقابتی باقی بمانیم، به این نتیجه رسیدند که فناوری‌های عصر جدید می‌توانند سیستم‌های پشتیبانی مدیریت بازاریابی را افزایش دهند، که به نوبه خود می‌تواند چابکی بازاریابی و قابلیت‌های آمیخته بازاریابی را بهبود ببخشد و بنابراین منجر به بهبود رقابت و عملکرد شرکت‌ها می‌شود.

(Kalaighnam et al, 2021) در تحقیقی با عنوان چابکی بازاریابی: مفهوم، سوابق و دستور کار تحقیقاتی آتی، بیان می‌دارند چالش‌های شرکت‌ها در اجرای چابکی بازاریابی می‌تواند مواردی چون اطمینان از ثبات برند، مقیاس‌بندی چابکی در اکوسیستم بازاریابی، مدیریت نگرانی‌های حفظ حریم خصوصی داده‌ها، دنبال کردن چابکی بازاریابی به عنوان یک مد، و استخدام رهبران بازاریابی را شامل شود. محققان این پژوهش در این تحقیق، سوابق چابکی بازاریابی را در سطوح سازمانی، تیمی، رهبری بازاریابی و کارکنان شناسایی کرده و نقشه راه را برای تحقیقات آینده ارائه کرده‌اند. ضمن آنکه به زعم آن‌ها چابکی بازاریابی ممکن است برای همه شرکت‌ها و همه فعالیت‌های بازاریابی مناسب نباشد.

(Vagnoni and Khoddami, 2019) در تحقیقی با عنوان ارائه مدلی اقدامات رقابتی با رویکرد چابکی استراتژیک در محیط متلاطم، بیان می‌دارند که چابکی استراتژیک یک قابلیت مناسب برای بهبود اقدامات رقابتی است. علاوه بر این، ارتقا چابکی استراتژیک در ابعاد چابکی مشتری، چابکی عملیاتی و مشارکتی به افزایش توانایی در سایر قابلیت‌های سازمان مانند بینش استراتژیک و آینده‌نگری استراتژیک و صلاحیت و شایستگی فناوری اطلاعات بستگی دارد.

(Zhou et al, 2019) در تحقیقی با عنوان ارتباط بین چابکی بازاریابی و عملکرد مالی تحت سطوح مختلف آشفتگی بازار، بیان می‌دارند این مطالعه فرصتی برای اعتبار یابی نظریه مطرح شده در اقتصادهای غربی و برای تعمیم تعدادی از یافته‌های قبلی، فراهم می‌کند. برخلاف مقالات دریافت شده، دریافتیم که تأثیر قابلیت نوآوری بر عملکرد مالی، تحت تلاطم کم بازار، قویتر است و اینکه تلاطم بازار، تعدیل‌کننده رابطه غیرمستقیم بین چابکی بازاریابی و عملکرد مالی است. این اثر غیرمستقیم، قوی‌تر است هنگامی که تلاطم بازار کم باشد.

(Battistella et al, 2017) در پژوهشی با عنوان پرورش چابکی مدل کسب و کار از طریق قابلیت‌های متمرکز، بیان می‌دارند، با توجه به قابلیت‌ها، در سازمان‌ها، محققان معتقدند شرکت‌ها نیازمند فعال بودن به منظور سنجش و سرمایه‌گذاری بر روی فرصت‌ها و از دست ندادن ارزش‌ها هستند. برای رسیدن به این چابکی شرکت‌ها باید بسته قابلیت‌های خود را شناسایی کنند و از نزدیک بینی قابلیت‌ها دوری کنند. این موارد نیازمند توسعه قابلیت‌ها و منابع لازم برای ایجاد گزاره جدید است.

(Salehi et al, 2022) در تحقیقی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر بازاریابی چابک دیجیتال در صنعت بانکداری با بهره‌گیری از نقشه شناخت، بیان می‌دارند که عامل ارتباطات اثربخش بالاترین مرکزیت را در بین شاخص‌های پژوهش داراست و نیز عامل سرعت بیشترین تأثیرگذاری و عامل ارتباطات اثربخش بیشترین تأثیرپذیری را در بین شاخص‌ها دارا می‌باشد. گفتنی است در این مطالعه در بخش کیفی، ۱۶ عامل و ۱۱۰ عنصر مؤثر بر بازاریابی چابک دیجیتال شناسایی گردید.

(Golmohammadi et al, 2021) در پژوهشی با عنوان طراحی مدلی برای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در صنعت بانکداری (مورد مطالعه: بانک‌های فعال در استان ایلام)، بیان می‌دارند که یافته‌ها نشان داد که پدیده محوری (چابکی استراتژیک) شامل: ابعاد قابلیت حساسیت استراتژیک، قابلیت هوشمندی استراتژیک و قابلیت نوسازی استراتژیک است. عوامل علی مدل عبارتند از: عوامل کلان محیطی و عوامل سازمانی و مدیریتی و عوامل زمینه‌ای مدل نیز شامل سیاست‌گذاری مؤثر و دوراندیشی استراتژیک هستند. استراتژی‌های مورد نظر عبارتند از: استراتژی رشد و توسعه فردی و استراتژی تنوع و مشارکت. عوامل مداخله‌گر مدل نیز شامل: عوامل محیطی و رقابتی، عوامل سازمانی و آگاهی از فرایندهای کسب‌وکار هستند. در نهایت پیامدهای بکارگیری چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری شامل پیامدهای درونی و پیامدهای بیرونی است.

(Tabataba'i-Nasab et al, 2019) در تحقیقی با عنوان چابکی بازاریابی خدمات، مفهوم پردازی و توسعه مقیاس، بیان می‌دارند انعطاف‌پذیری رویه‌ای و آمیخته بازاریابی منعطف به عنوان ابعاد چابکی بازاریابی خارجی و همچنین پایش منابع انسانی و توانمندسازی به عنوان ابعاد سازه چابکی بازاریابی داخلی، نیازسنجی و انطباق به عنوان ابعاد چابکی بازاریابی تعاملی شناسایی و معرفی شده‌اند.

(Arjmandi et al, 2019) در تحقیقی با عنوان طراحی الگوی توانمندسازهای چابکی در دانشگاه‌ها (به عنوان بخش ارائه دهنده خدمات آموزشی رسمی)، بیان می‌دارند عوامل‌های توانمندساز مدل مطروحه در این پژوهش عبارتند از: تشکیل سازمان دانش محور، قواعد و رویه‌های سازمانی، نیروی کار چابک، فرهنگ سازمان، فن آوری اطلاعات، شراکت و همکاری، کار تیمی، قابلیت نوسازی، مدیریت و رهبری، استقلال، آینده پژوهی، تحول در برنامه ریزی آموزشی و درسی، توانمندی‌های مالی.

(Khavari et al, 2019) در تحقیقی با عنوان عوامل مؤثر در چابک‌سازی برنامه‌های آموزشی دانشگاهی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد، بیان می‌دارند مدل مورد نظر شامل شرایط علی: ناکارآمدی برنامه‌های آموزشی دانشگاهی سنتی بر اساس نیاز ذینفعان، شرایط مداخله‌گر: کمبود اعتبارات و منافع مالی دولتی، عامل زمینه‌ای: اسناد بالادستی مربوط به سند تحول علم و فناوری در کشور راهبردها: هماهنگی توسعه کمی با رشد و توسعه کیفی دانشگاه، همبستگی متوازن برنامه‌های آموزشی با نیازهای بازار کار، انطباق برنامه‌های آموزشی با برنامه‌های توسعه پایدار، افزایش کارایی دانشگاه‌ها مطابق توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌ها و توانایی‌های دانشجویان و پیامدها: اصلاح کارکردهای دانشگاهی، برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی، افزایش سازگاری‌های منابع انسانی دانشگاهی و دستیابی به عدالت آموزشی است. مرور ادبیات تحقیق و پژوهش‌های انجام شده در گذشته نشان از ضرورت انجام پژوهشی آمیخته در باب چابکی بازاریابی خدمات آموزشی و شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر آن دارد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، پژوهشی کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی-تحلیلی بوده و از بعد روش شناسی به دلیل استفاده از روش‌های تحلیل محتوا و دلفی در زمره پژوهش‌های آمیخته (کیفی-کمی از نوع متوالی) است. نظر به هدف تحقیق، این پژوهش در ۲ گام به شرح ذیل انجام شد:

۱. گام اول استفاده از رویکرد اکتشافی و مرور نظامند ادبیات گذشته (مطالعات کتابخانه‌ای) با اتکا به بررسی و بازنگری تحقیقات داخلی و خارجی) برای شناسایی عوامل مؤثر بر چابکی بازاریابی خدمات آموزشی در ایران؛

۲. گام دوم: استفاده از روش دلفی با اتکا به نظر خبرگان آشنا به موضوع تحقیق برای بررسی و تعدیل احتمالی عوامل مؤثر بر چابکی بازاریابی خدمات آموزشی در ایران بدست آمده مرتبط با گام اول؛

جامعه این تحقیق در گام اول عبارتست از تحقیقات معتبر داخلی و خارجی مرتبط با موضوع تحقیق و منتشره در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر خارجی چون ساینس دایرکت^۱، الزویور^۲، پروکوئست^۳، گوگل اسکولار^۴، اسکوپوس^۵ و داخلی چون: مگ ایران^۶، ایران داک^۷ در یک بازه ۳۰ ساله منتهی به ۱۴۰۲ (۲۰۲۳) در سه دوره ۱۰ ساله مد نظر قرار گرفت. روش نمونه گیری در این بخش غیراحتمالی از نوع هدفمند و قضاوتی است و فرآیند انتخاب مقالات با جستجوی مقاله‌ها به طور عمده و با استفاده از کلیدواژه‌های فارسی شامل: خدمات آموزشی، چابکی بازاریابی، چابکی بازاریابی خدمات و عناوین لاتین مرتبط بدان انجام گرفت. جامعه آماری در گام دوم مشتمل بر گروهی از خبرگان از بین اساتید دانشگاهی و مدیران با تجربه حوزه وزارت آموزش و پرورش کشور (به عنوان پانل دلفی) بودند. برای انتخاب نمونه در این مرحله از روش نمونه گیری هدفمند و قضاوتی استفاده شد. همچنین ابزار گردآوری داده‌ها در تحقیق حاضر در گام اول استفاده از مرور نظامند به شیوه کتابخانه‌ای برای گردآوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری و پیشینه ادبیات تحقیق است. در گام دوم، ابزار گردآوری شامل استفاده از ابزار پرسشنامه دلفی، در راستای بررسی و تعدیل احتمالی عوامل مؤثر بر چابکی بازاریابی خدمات آموزشی در ایران بدست آمده مرتبط با گام اول در قالب دوره‌های چندگانه دلفی بوده است.

در خصوص روش‌های تحلیل داده‌ها: در گام اول، روش تحلیل شامل: تحلیل و بازنگری ادبیات تحقیق (مطالعات کتابخانه‌ای) با اتکا به بررسی و بازنگری تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط نمایه شده در پایگاه علمی معتبر داخلی و خارجی و در راستای شناسایی عوامل مؤثر بر چابکی بازاریابی خدمات آموزشی در ایران و در گام دوم، با بکارگیری روش دلفی (استفاده از نظر خبرگان آشنا به موضوع تحقیق در قالب دوره‌های دلفی) با استفاده از ابزار پرسشنامه دلفی در راستای بررسی و تعدیل احتمالی عوامل مؤثر بر چابکی بازاریابی خدمات آموزشی در ایران بدست آمده مرتبط با گام دوم. گفتنی است در تحقیق حاضر، پس از مکاتبه با افراد دارای شرایط، نهایتاً تعداد ۲۵ نفر علاقمندی خود را برای همکاری ابراز کردند که این تعداد افراد به عنوان اعضای پانل دلفی مدنظر قرار گرفت (مشخصات جمعیت شناختی آن‌ها به شرح جدول ۳ ذکر شده است). همچنین پس از انجام مراحل مختلف روش دلفی، برای بررسی نظریات و میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل دلفی از اختلاف میانگین نظرات و همچنین جهت سنجش معنی داری نظرات از ضریب همبستگی کندال استفاده شده است. ضریب همبستگی دلبیوی کندال که با نماد w نشان داده می‌شود یک آزمون ناپارامتریک است و برای تعیین میزان هماهنگی میان نظرات استفاده می‌شود. ضریب دلبیوی کندال بین ۰ و ۱ متغیر است. اگر ضریب

¹ Science Direct

² Elsevier

³ ProQuest

⁴ Google Scholar

⁵ Scopus

⁶ Magiran

⁷ IranDoc

کندال صفر باشد یعنی عدم توافق کامل و اگر یک باشد یعنی توافق کامل وجود دارد. همچنین ملاک توافق با توجه به ضریب کندال بالاتر از ۰/۵ در نظر گرفته شده است.

یافته‌ها

در این بخش، ابتدا، نتایج مرور مقالات و بررسی تحقیقات گذشته از طریق روش تحلیل محتوا ارائه شده است. سپس در ادامه نتایج آزمون دلفی بیان شده است و نهایتاً مدل دندوگرام جامع عوامل، مؤلفه‌ها و سنجه‌های چابکی بازاریابی خدمات آموزشی ایران به تصویر کشیده شده است.

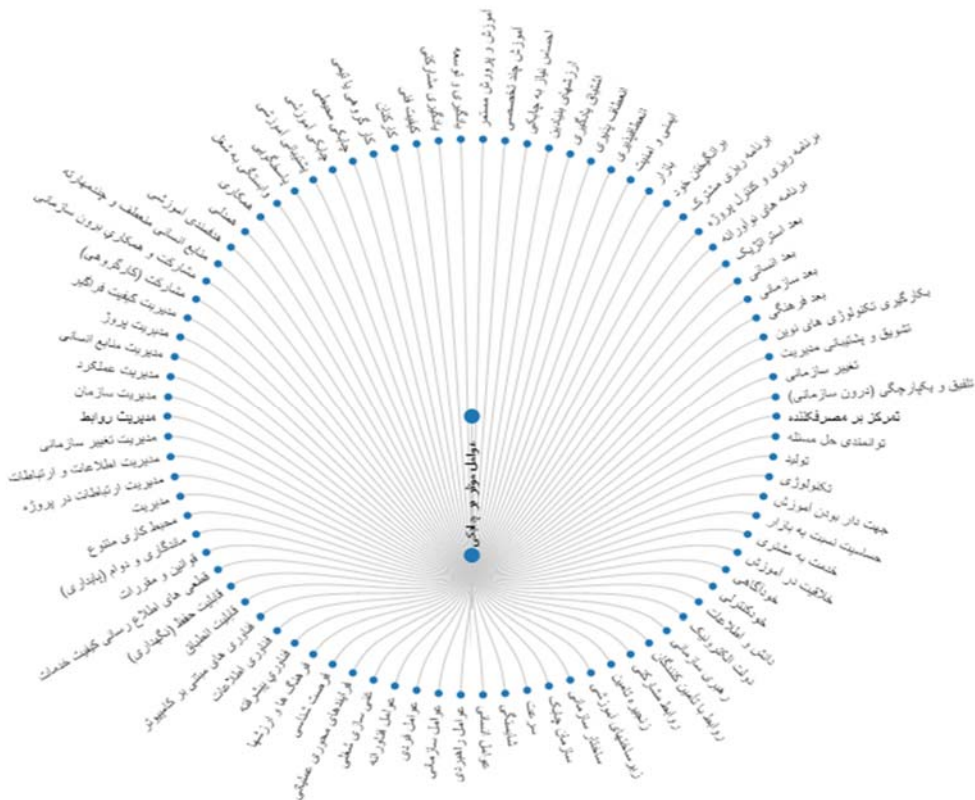
یافته‌های تحلیل محتوا

نتایج بررسی تحقیقات گذشته در پایگاه‌های معتبر داخلی و بین‌المللی نشان داد که میزان پژوهش‌های انجام شده در خصوص چابکی خدمات بازاریابی آموزشی بسیار محدود می‌باشد. بنابراین، با در نظر گرفتن محدوده‌ای وسیع‌تر، تحقیقات با دو کلیدواژه عمومی «چابکی بازاریابی» و «چابکی خدمات» پرداخته شد. تحقیقات داخلی از پایگاه‌های اطلاعات مقالات داخلی و بین‌المللی استخراج شده است. بر این اساس جدول ۱ نتایج جستجوی انجام شده را نشان می‌دهد.

جدول ۱: آمار تحقیقات شناسایی شده

پایگاه	تعداد مقاله در ۱۰ سال اخیر		تعداد مقاله در ۱۰ سال دوم		تعداد مقاله در ۱۰ سال سوم		جمع کل
	اولیه	با محتوای مرتبط	اولیه	با محتوای مرتبط	اولیه	با محتوای مرتبط	
داخلی	۱۰۲۵	۲۶	۳۹۰	۱۲	۲۵	۴	۱۵۴۰
بین‌المللی	۶۷۵	۵۹	۱۷۶	۲۸	۵۷	۶	۹۰۷

دلیل اصلی بالا بودن تعداد اولیه مقالات فارسی نسبت به مقالات بین‌المللی مشکلات مربوط به موتور جستجوی پایگاه علمی جهاددانشگاهی بود که مقالات غیرمرتبط بسیاری را در مجموعه نتایج قرار داده بود. با توجه به اطلاعات به دست آمده، ابتدا مقالات معرفی شده در پایگاه براساس کلمات کلیدی «چابکی بازاریابی» و «چابکی خدمات» استخراج، سپس موضوع و محتوای مقالات مورد بررسی قرار گرفته است. از بین مقالاتی که محتوا و مطالب آن‌ها با موضوع تحقیق ارتباط قابل قبولی داشته و قابلیت کمک به پژوهش را داشتند، مقالات مرتبط جداسازی و به عنوان منابع داده تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است. تعداد این مقالات در جدول با عنوان «تعداد با محتوای مرتبط» بیان شده است. سپس، فرایند تحلیل محتوا بر روی این مقالات و به منظور شناسایی مهم‌ترین عوامل چابکی بازاریابی انجام گرفت که نتیجه آن شناسایی ۳۹۷ سنجه در قالب ۸۶ مؤلفه بود (به شرح جدول ۲ و شکل ۱).



شکل ۱: نمودار خوشه‌ای مؤلفه‌های چابکی (بازاریابی / خدمات) استخراج شده از تحقیقات پیشین

جدول ۲: مؤلفه‌های چابکی بازاریابی و چابکی خدمات استخراج شده از تحقیقات گذشته

ردیف	ابعاد	ردیف	ابعاد
۱	احساس نیاز به چابکی	۴۴	سازمان چابک
۲	ارزش های بنیادین	۴۵	سرعت
۳	اشتیاق یادگیری	۴۶	شایستگی
۴	انعطاف پذیری	۴۷	عوامل انسانی
۵	انعطاف پذیری	۴۸	عوامل راهبردی
۶	ایمنی و امنیت	۴۹	عوامل سازمانی
۷	آموزش چند تخصصی	۵۰	عوامل فردی
۸	آموزش و پرورش مستمر	۵۱	عوامل فناورانه
۹	بازار	۵۲	غنی سازی شغلی
۱۰	برانگیختن خود	۵۳	فرایندهای محوری عملیاتی
۱۱	برنامه های نوآورانه	۵۴	فرصت شناسی
۱۲	برنامه ریزی مشترک	۵۵	فرهنگ ها و ارزشها
۱۳	برنامه ریزی و کنترل پروژه	۵۶	فناوری اطلاعات
۱۴	بعد استراتژیک	۵۷	فناوری های مبتنی بر کامپیوتر

۱۵	بعد انسانی	۵۸	فناوری پیشرفته
۱۶	بعد سازمانی	۵۹	قابلیت حفظ (نگهداری)
۱۷	بعد فرهنگی	۶۰	قابلیت انطباق
۱۸	بکارگیری تکنولوژی‌های نوین	۶۱	قطعی‌های اطلاع‌رسانی کیفیت خدمات
۱۹	پاسخگویی	۶۲	قوانین و مقررات
۲۰	پشتیبانی آموزشی	۶۳	کار گروهی یا تیمی
۲۱	تشویق و پشتیبانی مدیریت	۶۴	کارکنان
۲۲	تغییر سازمانی	۶۵	کیفیت فنی
۲۳	تکنولوژی	۶۶	ماندگاری و دوام (پایداری)
۲۴	تلفیق و یکپارچگی (درون سازمانی)	۶۷	محیط کاری متنوع
۲۵	تمرکز بر مصرف‌کننده	۶۸	مدیریت
۲۶	توانمندی حل مسئله	۶۹	مدیریت ارتباطات در پروژه
۲۷	تولید	۷۰	مدیریت اطلاعات و ارتباطات
۲۸	جهت‌دار بودن آموزش	۷۱	مدیریت پروژه
۲۹	چابکی آموزشی	۷۲	مدیریت تغییر سازمانی
۳۰	چابکی محیطی	۷۳	مدیریت روابط
۳۱	حساسیت نسبت به بازار	۷۴	مدیریت سازمان
۳۲	خدمت به مشتری	۷۵	مدیریت عملکرد
۳۳	خلاقیت در آموزش	۷۶	مدیریت کیفیت فراگیر
۳۴	خودآگاهی	۷۷	مدیریت منابع انسانی
۳۵	خودکنترلی	۷۸	مشارکت (کار گروهی)
۳۶	دانش و اطلاعات	۷۹	مشارکت و همکاری برون سازمانی
۳۷	دولت الکترونیک	۸۰	منابع انسانی منعطف و چندمهارته
۳۸	روابط با تأمین‌کنندگان	۸۱	وابستگی به شغل
۳۹	روابط مشارکتی	۸۲	هدفمندی آموزشی
۴۰	رهبری سازمانی	۸۳	همدلی
۴۱	زنجیره تأمین	۸۴	همکاری
۴۲	زیرساخت‌های آموزشی	۸۵	یادگیری مشارکتی
۴۳	ساختار سازمانی	۸۶	یادگیری و توسعه

با توجه به اینکه این مؤلفه‌های اولیه لزوماً ارتباط مستقیمی با بازاریابی خدمات آموزشی در ایران ندارند و از سوی دیگر، همپوشانی بین مفاهیم در آنها مشاهده می‌شود، لازم است تا این مؤلفه‌ها مورد بازبینی قرار گیرد. بنابراین در یک بازنگری

جامع بر روی سنجه‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده، نهایتاً ۷ عامل اصلی به دست آمده است که گروه‌بندی آن‌ها در شکل ۲ و جدول ۳ ارائه شده است. در این گروه‌بندی، عوامل ۷ گانه به عنوان مقوله‌های اصلی و ۳۰ مؤلفه حاصل از بازبینی و ادغام مؤلفه‌های مرحله قبل به عنوان کدهای اصلی و سنجه‌های ۳۹۷ گانه اولیه (که پس از حذف مورد مشابه و قابل ادغام و غیرمتبسط به ۱۴۸ مورد کاهش یافت) به عنوان کدهای فرعی در نظر گرفته شده‌اند.

جدول ۳: عوامل اصلی (مقوله‌های) چابکی بازاریابی خدمات آموزشی و کدهای اصلی مربوط به آنها

عوامل (مقوله‌ها)	مؤلفه‌ها (کدهای اصلی)	عوامل (مقوله‌ها)	مؤلفه‌ها (کدهای اصلی)
پویایی و سازگاری	سرعت	مدیریت تغییر	مدیریت تغییر
	انعطاف پذیری	مدیریت فرایندها	مدیریت فرایندها
	قابلیت انطباق	برنامه ریزی و کنترل پروژه	برنامه ریزی و کنترل پروژه
	فرصت شناسی	مدیریت کیفیت فراگیر	مدیریت کیفیت فراگیر
فناوری	پاسخگویی	رهبری و مدیریت سازمانی	مدیریت سازمانی
	نرم افزار	استراتژی و برنامه ریزی راهبردی	استراتژی و برنامه ریزی راهبردی
	سخت افزار	مدیریت اطلاعات	مدیریت اطلاعات
	مغز افزار	مدیریت ارتباطات	مدیریت ارتباطات
فرهنگ‌ها و ارزش‌ها	ارزش‌های بنیادین	تحولات محیط بیرونی و بازار	تحولات محیط بیرونی و بازار
	فرهنگ یادگیری، توسعه و تغییر	تغییرات مخاطبان، مشتریان و مصرف کنندگان	تغییرات مخاطبان، مشتریان و مصرف کنندگان
	تشویق	تنوع محیط کاری	تنوع محیط کاری
	فرهنگ تغییر	قوانین و مقررات	قوانین و مقررات
شایستگی و توانمندسازی منابع	خلاقیت	ایمنی و امنیت	ایمنی و امنیت
	مدیریت منابع انسانی	مدیریت اطلاعات	مدیریت اطلاعات
	آموزش مستمر	مدیریت ارتباطات و ارتباطات	مدیریت ارتباطات و ارتباطات
	آموزش تخصصی		
	چند مهارتی بودن		

۴,۰	۱	۰,۰	۰	۱۶,۷	۱	۱۰ تا ۵ سال	
۲۰,۰	۵	۱۵,۸	۳	۳۳,۳	۲	۱۰ تا ۱۵ سال	سابقه
۵۲,۰	۱۳	۵۷,۹	۱۱	۳۳,۳	۲	۱۵ تا ۲۰ سال	کاری
۲۴,۰	۶	۲۶,۳	۵	۱۶,۷	۱	بالای ۲۰ سال	
۱۰۰,۰	۲۵	۱۰۰,۰	۱۹	۱۰۰,۰	۶	جمع کل	

نظر سنجی دلفی در این زمینه در دو بخش و به صورت همزمان انجام شد. به این ترتیب که پرسشنامه‌ای در اختیار خبرگان قرار گرفت تا در بخش اول درجه اهمیت و تناسب سنجه‌های شناسایی شده با موضوع تحقیق در آموزش و پرورش را مورد ارزیابی قرار دهند و در بخش دوم از آنها خواسته شد، گروه بندی ارائه شده برای سنجه‌ها را نیز مورد ارزیابی و بازبینی قرار دهند. این ارزیابی‌ها نهایتاً برای سنجه‌ها در ۵ گام (تکرار) و برای عوامل در سه گام (تکرار) به اجماع نظر رسید. در این مراحل از بین ۱۴۸ سنجه به دست آمده از تحلیل محتوا، ۹۱ مورد تأیید نهایی را دریافت نمود و ۱۲ مورد نیز به پیشنهاد خبرگان به تحقیق اضافه گردید که نهایتاً ۱۰۳ سنجه نهایی مورد تأیید قرار گرفت. جدول ۵ بخشی از این تحلیل‌ها را برای عامل «فناوری» ارائه نموده است. معیار رسیدن به جمع بندی در این پژوهش اختلاف میانگین ۰/۱ در نظر گرفته شده است. لازم به ذکر است طبقه بندی مؤلفه‌ها و عوامل مورد تأیید خبرگان قرار گرفته است.

جدول ۵: گام اول و دوم دلفی در ارزیابی سنجه‌ها و عامل فناوری

اختلاف میانگین‌ها	میانگین پاسخ‌ها		تعداد پاسخ‌ها	شاخص
	تکرار دوم	تکرار اول		
۰,۲۰	۳,۹۶	۳,۷۶	۲۵	استفاده از تکنیک‌ها و ابزارهای مناسب جهت چابک‌سازی
۰,۲۴	۳,۶۸	۳,۹۲	۲۵	توانایی تغییر شکل فناوری‌ها
۰,۰۸	۳,۹۶	۳,۸۸	۲۵	رهبری در استفاده از فناوری‌های روز
۰,۱۲	۴,۰۸	۳,۹۶	۲۵	زیرساخت فناوری اطلاعات
۰,۰۸	۴,۰۰	۳,۹۲	۲۵	شناسایی، طراحی و استفاده از سیستم نرم افزاری مناسب
۰,۰۴	۴,۰۸	۴,۰۴	۲۵	سرعت تجزیه و تحلیل اطلاعات
۰,۰۴	۴,۲۰	۴,۱۶	۲۵	شبکه‌های ارتباطی منظم
۰,۲۴	۳,۹۶	۴,۲۰	۲۵	فن آوری های دانشی
-	۴,۰۰	-	۲۵	سازمان مجازی

در تکرار دوم ۴ سنجه مورد تأیید قرار گرفت و از فرایند پرسش مجدد خارج شد. سازمان مجازی نیز به عنوان سنجه پیشنهاد به این مجموعه اضافه گردید. در نتیجه تکرار سوم انجام و مقایسه تکرار دوم و سوم به صورت جدول زیر به دست آمد.

جدول ۶: گام سوم دلفی در ارزیابی سنجه‌ها و عامل فناوری

اختلاف میانگین‌ها	میانگین پاسخ‌ها		تعداد پاسخ‌ها	شاخص
	تکرار سوم	تکرار دوم		
۰,۰۸	۳,۸۸	۳,۹۶	۲۵	استفاده از تکنیکها و ابزارهای مناسب جهت چابک سازی
۰,۰۸	۳,۷۶	۳,۶۸	۲۵	توانایی تغییر شکل فناوری‌ها
۰,۲۰	۳,۸۸	۴,۰۸	۲۵	زیرساخت فناوری اطلاعات
۰,۱۶	۴,۱۲	۳,۹۶	۲۵	فن آوری های دانشی
۰,۱۲	۴,۱۲	۴,۰۰	۲۵	سازمان مجازی

در تکرار سوم ۲ سنجه دیگر مورد تأیید قرار گرفت و نهایتاً لازم است تا تکرار چهارم نیز انجام شود.

جدول ۷: گام چهارم دلفی در ارزیابی سنجه‌ها و عامل فناوری

اختلاف میانگین‌ها	میانگین پاسخ‌ها		تعداد پاسخ‌ها	شاخص
	تکرار چهارم	تکرار سوم		
۰,۰۴	۳,۹۲	۳,۸۸	۲۵	زیرساخت فناوری اطلاعات
۰,۰۰	۴,۱۲	۴,۱۲	۲۵	فن آوری های دانشی
۰,۰۴	۴,۰۸	۴,۱۲	۲۵	سازمان مجازی

در تکرار چهارم برای این عامل تمامی سنجه‌ها مورد تأیید قرار گرفته است. البته برای عوامل دیگر این فرایند تا تکرار پنجم نیز به طول انجامیده است. بنابراین، عامل فناوری با ۴ مؤلفه و ۱۳ سنجه مطابق شکل ۳ مورد تأیید نهایی قرار گرفته است.



شکل ۳: سنجه های عامل فناوری

نتایج آزمون همبستگی دلبیوی کندال در جدول ۹-۴ برای تکرارهای پنج گانه (همه سنجه ها) نیز با مقادیر بالاتر از ۰/۵ نشان دهنده همگن بودن نظرات و تأییدی بر صحت اطلاعات دریافتی می باشد.

جدول ۸: آزمون همبستگی دلبیوی کندال

گام	تعداد	ضریب همبستگی دلبیوی کندال	شاخص کای دو	شاخص معنی داری (Sig.)
اول	۲۵	۰,۵۴۶	۵۸۲,۰۳۶	۰,۰۲۴
دوم	۲۵	۰,۶۲۱	۵۰۸,۸۵۱	۰,۰۴۶
سوم	۲۵	۰,۷۱۵	۳۵۱,۷۸	۰,۰۱۱
چهارم	۲۵	۰,۷۶۹	۳۰۴,۴۸	۰,۰۰۹
پنجم	۲۵	۰,۸۹۳	۷۴,۰۷	۰,۰۱۶

در نهایت جدول ۹، سنجه های تأیید شده مرتبط با سایر عوامل را پس از انجام دوره های مختلف دلفی نشان می دهد و شکل ۴، کل ابعاد و مؤلفه های عوامل، مؤلفه ها و سنجه های چابکی بازاریابی خدمات آموزشی ایران را به تصویر کشیده است.

جدول ۹: ابعاد و مؤلفه های نهایی به دست آمده از روش دلفی

ابعاد	مؤلفه	شاخص
پویایی و سازگاری	سرعت	سرعت آشنایی و به کارگیری فناوری های به روز
		سرعت تهیه و در اختیار قرار دادن منابع جدید مورد نیاز
		توانایی حل سریع مسئله و ارائه واکنش سریع به مشکلات

ناگهانی	
عرضه به موقع و سریع خدمات	
سرعت در مواجهه با تغییرات	
امکان آموزش و یادگیری در کوتاه‌ترین زمان	
قابلیت تغییر در حجم، پیکره و نحوه ارائه خدمات	
امکان استناد به قوانین کاربردی	انعطاف پذیری
مدیریت تغییرات مهم و اثرگذار	
ارائه خدمات انعطاف پذیر	
سازگاری با تغییرات	
ظرفیت مواجهه با تغییرات	قابلیت انطباق
وجود ابزار و منابع منبع برای تغییر	
فرصت شناسی و آمادگی برای تغییر	
پاسخگویی مؤثر به نیازهای کارفرما و مشتری	
ارائه خدمات جدید مورد تقاضای مخاطب	
وجود برنامه برای شناسایی نیازهای مخاطب	
جلب رضایت و ارائه ارزش به مخاطب	پاسخگویی
توانایی حس کردن، ادراک و پیش بینی تغییرات	
توانایی بهره گیری و بهبود یافتن از تغییرات	
توانایی واکنش سریع به تغییرات	
نوآوری در فرایند	
تنوع در فرایند	
شفاف بودن فرآیندهای پروژه	
به کارگیری فرایندهای مناسب	مدیریت فرایندها
به کارگیری فرایندهای مناسب	
بهبود فرایندهای مبتنی بر شناسایی فرصتها و نیازها در سازمان	
پیش بینی صحیح نیازمندیها	مدیریت سازمان
اجرای همزمان فعالیت‌های پروژه	
اصلاح زمانبندی پروژه در صورت نیاز	
درک صحیح از چارچوب پروژه	برنامه ریزی و کنترل پروژه
برآورد هزینه و بودجه بندی پروژه	
برنامه‌های نوآورانه	
سیستم ارزیابی عملکرد	مدیریت کیفیت فراگیر

کارایی و اثربخشی عملیاتی	
برخورداری از روشهای سنجش اهداف	
بهبود کیفیت و بهبود مستمر	
سبک رهبری	
بهره گیری از روشهای نوین مدیریت	رهبری و مدیریت سازمانی
پویایی سبک مدیریت	
چشم انداز و مأموریت پویا	
بازبینی و ارزیابی استراتژیهای سازمان	استراتژی
استفاده از سبک مدیریتی باز و مشارکت جو	
به اشتراک گذاری دانش و انتقال اطلاعات جدید و کافی	
مدیریت و استفاده بهینه از اطلاعات	
ارتقاء اطلاعات و دسترسی به پایگاههای داده و اطلاعات	
طبقه بندی شده	مدیریت اطلاعات
سرعت تجزیه و تحلیل اطلاعات	
دسترسی به اطلاعات با ارزش و به موقع	
دانش و مهارت به کارگیری فناوری	
شفافیت	
ارائه ابزارهای ارتباط غیرحضوری	
امکان تبادل الکترونیکی اطلاعات	
شبکه های ارتباطی منظم	
استقرار اتوماسیون و فناوری اطلاعات و ارتباطات در تحویل خدمات	مدیریت ارتباطات
وجود شبکه های ارتباطی منظم جهت ارتباط و مشاوره با ذینفعان	
دسترسی به پایگاههای داده و اطلاعات طبقه بندی شده	
ارزشمندی تغییر	
تمرکز ارزشها و اخلاق کاری	
نگرش سازمانی به مدیریت خدمات	
بینش های فردی و بین فردی	ارزش های بنیادین
افزایش اعتماد و صداقت	
وجود روحیه پذیرش تغییر	
سیستم جبران خدمات	تشویق

مدیریت اطلاعات و ارتباطات

فرهنگ تغییر

پرداخت پاداش به کارکنان متناسب با عملکرد		
پرداخت پاداش به نوآوری کارکنان		
خلاق بودن	خلاقیت	
استقبال از ایده‌ها و پیشنهادات کارکنان		
بازارشناسی و پیش بینی تحولات بیرونی	تحولات محیط بیرونی و بازار	
برقراری ارتباط با زنجیره بازار		
بهبود فرایندهای مبتنی بر شناسایی فرصت‌ها و نیازها در سازمان	محیط کاری متنوع	
ساختار سازمانی معطف		
تغییر قوانین		
انتخاب ایده‌ها و نظرات مشتریان		محیط پویا
مشارکت ذینفعان در مذاکرات		
در نظر گرفتن منافع مشتری در قرارداد	تغییرات مخاطبان، مشتریان و مصرف کنندگان	
شناسایی نیازها و خواسته‌های جدید مشتریان		
داشتن روابط نزدیک و مبتنی بر اعتماد با مشتریان و تأمین کنندگان		
رعایت استانداردهای امنیتی و حفاظتی	ایمنی و امنیت	
القای فرهنگ کار ایمن از طریق آموزش و بازآموزی		
قابلیت مدیریت ریسک		
تفویض اختیار به کارکنان		
ارتقای تعهد کارکنان و تیم اجرایی		
نحوه پرداخت حقوق و مزایای تیم	مدیریت منابع انسانی	
جلب رضایت شغلی کارکنان		
به کارگیری افراد توانمند		
عدم مقاومت کارکنان در برابر تغییر		
آموزش و پرورش	آموزش تخصصی و مستمر	شایستگی و توانمندسازی منابع
روزآمدی مهارت کارکنان		
استفاده از فنون بهبود مستمر		
بهبود مهارت‌های شغلی		
علاقه‌مندی کارکنان به پذیرش مسئولیت‌های جدید		
وجود تیم‌های کاری چندوظیفه‌ای	چند مهارتی بودن	
برخورداری کارکنان از مهارت‌های مختلف		
قابلیت‌های جایگزینی افراد		

استفاده از فناوری جدید و مناسب	سخت افزار	
توانایی تغییر شکل فناوری ها		
رهبری در استفاده از فناوریهای روز		
فن آوری های دانشی		
شناسایی، طراحی و استفاده از سیستم نرم افزاری مناسب	مغز افزار	فناوری
سرعت تجزیه و تحلیل اطلاعات		
شبکه های ارتباطی منظم		
سازمان مجازی	زیر ساخت	
زیر ساخت فناوری اطلاعات		

یافته‌های گام دوم نشان داد که از بین ۱۴۸ سنجه به دست آمده از تحلیل محتوا (گام قبل)، ۹۱ مورد تأیید نهایی را دریافت نمود و ۱۲ مورد نیز به پیشنهاد خبرگان به تحقیق اضافه گردید که نهایتاً ۱۰۳ سنجه نهایی مورد تأیید قرار گرفت. نتایج یافته‌های تحقیق پس از انجام دو گام تحلیل محتوا و تحلیل دلفی مبتنی بر دریافت نظر خبرگان در دوره‌های مختلف، نشان داد که می‌توان الگوی چابکی بازاریابی خدمات آموزشی در ایران را مبتنی بر ۷ عامل و ۲۴ مؤلفه مطرح نمود (به شرح جدول ۹ و شکل ۴) که شامل: پویایی و سازگاری (۴ مؤلفه)، فناوری (۳ مؤلفه)، فرهنگ تغییر (۳ مؤلفه)، مدیریت سازمان (۵ مؤلفه)، مدیریت اطلاعات و ارتباطات (۲ مؤلفه)، محیط پویا (۴ مؤلفه) و شایستگی و توانمندسازی منابع (۳ مؤلفه) می‌باشند.

یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج تحقیق زیر همسوست و مطابقت دارد:

(Hoseini et al, 2023) (اشاره به به سیستم‌های پشتیبانی مدیریت بازاریابی و فناوری و زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری و قابلیت‌های پویا)

(Foltean et al, 2022) (اشاره به سیستم‌های پشتیبانی مدیریت بازاریابی و فناوری)،

(Kalaiganam et al, 2021) (اشاره به مدیریت اطلاعات و ارتباطات)

(Vagnoni and Khoddami, 2019) (اشاره به مدیریت سازمان)

(Zhou et al, 2019) (اشاره به محیط پویا)

(Battistella et al, 2017) (اشاره به شایستگی و توانمندسازی منابع)

(Golmohammadi et al, 2021) (اشاره به محیط پویا، فرهنگ تغییر و پویایی و سازگاری)

(Arjmandi et al, 2019) (اشاره به مدیریت اطلاعات و ارتباطات و مدیریت سازمان)

(Khavari et al, 2019) (اشاره به شایستگی و توانمندسازی منابع و مدیریت سازمان)

در تبیین یافته‌های این تحقیق می‌توان عنوان داشت که چابکی بازاریابی خدمات آموزشی در ایران مبتنی بر این نکته مهم و کلیدی است که برای دستیابی به چابکی بازاریابی خدمات آموزشی، بایستی نگاهی جامع به کلیه عوامل مؤثر بر آن داشت که این تحقیق، عوامل ۷ گانه را در این خصوص شناسایی کرده است که هر کدام از این عوامل همانطوریکه در سطور فوق عنوان شد با تحقیقات مختلف داخلی و خارجی همراستا و همسوست. به واقع نگاه تک بعدی به هر کدام از ابعاد (آنچنان که پیش از این مشاهده می‌شد) نمی‌تواند توفیق چندانی در بازاریابی خدمات آموزشی ایجاد نماید. بلکه می‌بایست مجموعه این عوامل به صورت یک نگاهت جامع در نظر گرفته شود. همچنین یافته‌های تحقیق بیانگر آن است که دستیابی به اهداف چابک سازی بازاریابی در حوزه خدمات آموزشی، نیازمند تحلیل مناسب مراکز آموزشی از وضعیت بازار (بازارشناسی) است تا نوعاً بتوانند از طریق ارتباط مناسب با تمامی ارکان فعال در زنجیر بازار مرتبط با فرایند خدمات آموزشی، با آگاهی و آمادگی وارد حوزه بازاریابی خدمات آموزشی شوند. ضمن آنکه تنوع و تغییر ماهیت تهدیدها و فرصت‌های بازار به علت پویا بودن، مدیران را ملزم می‌سازد تا ضمن نظارت و پایش مداوم و مستمر بر بازار، امکان انعطاف پذیری در ساختار سازمانی مبتنی بر عوامل شناسایی شده ۷ گانه تحقیق حاضر را ایجاد نمایند. حال نظر به یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود که:

- مدیران مراکز خدمات آموزشی نسبت به ارزیابی وضع موجود بازاریابی خدمات خود اقدام نموده و ضمن تحلیل شکاف، به درک و آگاهی از وضع سبک بازاریابی خود دست یابند. سپس، براساس شکاف شناسایی شده و با توجه به مؤلفه‌های هر عامل نسبت به تقویت و اصلاحات مورد نیاز اقدام نمایند؛

- ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی مناسب از تمامی مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش به منظور استفاده بهینه در سازمان و کمک به مدیران برای تصمیم‌گیری شرایط پویا؛

- ارزیابی عملکرد فعالیت‌ها و کارکنان بخش خدمات آموزشی (بازاریابی و غیربازاریابی) در دستور کار مدیران قرار گیرد تا ضمن آگاهی از نقاط قوت و ضعف موجود، نیازسنجی برای آموزش‌های لازم به شیوه‌ای کاربردی صورت گیرد تا ضمن ارتقای مهارت (چند مهارتی شدن) نیروی انسانی، امکان بهره‌برداری بهتر از کارکنان در مشاغل مناسب فراهم گردد.

- لازم است تا فناوری موجود در سازمان مورد بازنگری و ارزیابی قرار گرفته و ضمن تقویت در موارد مورد نیاز، سازگاری قابلیت و توانمندی‌های موجود با فناوری ایجاد گردد.

- ارتقای کیفیت خدمات به صورت مستمر و استفاده از شیوه‌های تقویت کیفیت بازاریابی به صورت پویا (مانند بازاریابی ویروسی، بازاریابی الکترونیکی، بازاریابی حسی و ...)

حال مبتنی بر آنچه که در این تحقیق ارائه شد، به نظر می‌رسد محققان علاقمند می‌توانند در تحقیقات آینده به دنبال انجام تحقیقاتی به شرح زیر باشند:

۱- انجام تحقیق مشابه با پژوهش حاضر در جامعه‌ای وسیع‌تر برای بهبود تعمیم‌پذیری یافته‌های این تحقیق؛
۲- مطالعه مبتنی بر به کارگیری سایر شیوه‌های تحقیقی از جمله شیوه‌های ذیل استراتژی پژوهشی کیفی جهت عمق بخشی به یافته‌ها؛

۳- بررسی تطبیقی یافته‌های مدل تحقیق حاضر با سایر مدل‌های موجود در سطح کشورهای پیشرو در حوزه چابکی بازاریابی خدمات آموزشی.

در پایان بایستی عنوان کرد که این تحقیق نیز همچون هر پژوهشی با محدودیت‌هایی همراه بوده است که شامل:

۱. استفاده از نظرات محدود خبرگان دانشگاهی و اجرایی که نوعاً می‌تواند تعمیم‌پذیری یافته‌ها را تحت تأثیر قرار دهد؛
۲. داده‌های پژوهش حاضر مقطعی بودند و امکان بررسی دوره‌ای آن‌ها فراهم نبود.

تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Arjmandi, T., AMIN, B. A., & Rezaei, A. (2019). Designing Agility Enablers Model in Universities. <https://doi.org/10.29252/edcbmj.11.05.22>. [In Persian]
- Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 73, 65-82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.007>.

- Cegarra-Navarro, J. G., & Martelo-Landroguez, S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility. *Journal of Intellectual Capital*, 21(3), 459-479. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2019-0048>.
- Chiramba, O., & Maringe, F. (2020). Marketing higher education: Creating value for refugee students. In *Understanding the higher education market in Africa* (pp. 108-123). *Routledge*.
- Foltean, F. S., & van Bruggen, G. H. (2022). Digital Technologies, Marketing Agility, and Marketing Management Support Systems: How to Remain Competitive in Changing Markets. In *Organizational Innovation in the Digital Age* (pp. 1-38). Cham: *Springer International Publishing*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-98183-9_1
- Golmohammadi, E., Mohammadi, E., Tolabi, Z., & Khalil Nezhad, S. (2021). Designing a Strategic Agility Model with the Dynamic Capabilities Approach in the Banking Industry (Case Study: Active Banks in Ilam Province). *Commercial Strategies*, 18(17), 121-146. <https://doi.org/10.22070/CS.2022.15485.1189>. [In Persian]
- Gomes, E., Sousa, C.M.P., Vendrell-Herrero, F. (2020), International marketing agility: conceptualization and research agenda, *International Marketing Review*, 37(2), 261-272. <https://doi.org/10.1108/IMR-07-2019-0171>.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial marketing management*, 40(2), 240-247. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.036>.
- Homburg, C., Theel, M., & Hohenberg, S. (2020). Marketing excellence: Nature, measurement, and investor valuations. *Journal of Marketing*, 84(4), 1-22. <https://doi.org/10.1177/0022242920925517>
- Hoseini, S. R., Dashtbani, Y., Fathinia, H., & Ghomanjani, F. (2023). Designing and validating the agile digital brand model in Sepah Bank using grounded theory method (Case Study: Sepah Bank, Khorasan Razavi Province). *Budget and Finance Strategic Research*, 4(2), 79-107. <https://doi.org/20.1001.1.27171809.1402.4.2.3.5>. [In Persian]
- Kalaiganam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2021). Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35-58.
- Karna, A., Richter, A., & Riesenkauff, E. (2016). Revisiting the role of the environment in the capabilities–financial performance relationship: A Meta - analysis. *Strategic Management Journal*, 37(6), 1154–1173. <https://doi.org/10.1002/smj.2379>
- Katare, S. (2022). Agile Marketing as a Key Driver to Increasing Operational Efficiencies and Speed to Market. *International Journal of Business Administration*, 13(2), 92-101. <https://doi.org/10.5430/ijba.v13n2p92>.
- Khan, H. (2020). Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets?. *International Business Review*, 29(5), 101733. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101733>.
- Khavari, A., Araste, H., & Jafari, P. A. R. I. V. A. S. H. (2019). • Factors affecting the agility of university educational programs with a foundation-based approach to data theory. *Journal of Educational Planning Studies*, 8(15), 252-281. <https://doi.org/10.22080/EPS.2019.2501>. [In Persian]
- Mohammadkazemi, R., Kardar, S., & Pouriz, M. (2022). Identification and ranking of the marketing mix of services in the banking industry focusing on financial services & Investment using DEMATEL. *Journal of Investment Knowledge*, 11(44), 203-218. https://jik.srbiau.ac.ir/article_20337.html?lang=en [In Persian].
- Riccomini, F. E., Cirani, C. B. S., Pedro, S. D. C., Garzaro, D. M., & Kevin, K. S. (2021). Innovation in educational marketing: A study applied to Brazilian private higher education institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/08841241.2021.1966157>.
- Sachdeva, P., & Kumar, D. (2022). Strategic Marketing: Agile Marketing Developments. *Journal of Positive school psychology*, 6575-6589.
- Salehi, J., Hoseinzadeh, A., & Bastam, H. (2022). Investigating the effective factors on agile digital marketing in the banking industry using cognitive mapping. *Journal of Operations Management*, 2(7), 55-87. <https://doi.org/10.30495/JOM.2023.699423>. [In Persian]



- Tabataba'i-Nasab, S. M., & Mohammadian Yazd, R. (2019). Service Marketing Agility, Conceptualization and Scale Development. *Journal of Business Administration Researches*, 11(21), 347-371. <https://doi.org/10.22034/JBAR.2019.1561>[In Persian]
- Vagnoni, E., & Khoddami, S. (2019). Designing Competitively Activity Model through the strategic agility approach in a turbulent environment, *foresight*, 18(6), 625-648. <https://doi.org/10.1108/FS-03-2016-0012>.
- Vaillant, Y. & Lafuente, E. (2019). The Increased International Propensity of Serial Entrepreneurs Demonstrating Ambidextrous Strategic Agility. *International Marketing Review*, 36, 239-259. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0015>.
- Weber, Y, Tarba, S. (2014), Strategic agility: a state of the art, *California Management Review*, 56(3), 5-12.
- Zackery, A., & Taheri Demne, M. (2020). A Future-oriented Study of Various Components of Education: A Vision of Interdisciplinary School of Future. *New Educational Approaches*, 15(1), 133-156. <https://doi.org/10.22108/NEA.2020.122274.1455>
- Zhou, J., Mavondo, F. T., & Saunders, S. G. (2019). The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. *Industrial Marketing Management*, 83, 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.008>.