



Volume 5, Issue 1, 2024

## Investigating the Impact of Marketing Agility on Competitiveness Considering the Mediating Role of Entrepreneurial Opportunities in the Tourism Industry

Mohammad Ebrahim Naderi Khorshidi\*1

1. Master's Degree, Business Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. (Corresponding Author) Email: [Ebinaderi0078@gmail.com](mailto:Ebinaderi0078@gmail.com)

### ARTICLE INFORMATION

**Type of Article:**

**Original Research**

**Pages:** 17-27

**Corresponding Author's Info**

Email: [Ebinaderi0078@gmail.com](mailto:Ebinaderi0078@gmail.com)

### Keywords:

Marketing Agility,  
Competitiveness,  
Entrepreneurial Opportunities,  
Tourism Industry, Structural  
Equation Modeling (SEM).

### ABSTRACT

As one of the primary drivers of economic development, the tourism industry requires innovative managerial approaches to maintain and enhance its position in dynamic markets. The main objective of this study is to investigate the impact of marketing agility on competitiveness, considering the mediating role of entrepreneurial opportunities in companies operating within the tourism industry of Mazandaran province. In terms of purpose, this research is applied, and in terms of nature and methodology, it is descriptive-correlational, conducted using a Structural Equation Modeling (SEM) approach. The statistical population comprised senior and middle managers of tourism companies and travel agencies in Mazandaran province in the year 2023. Using Cochran's formula and accounting for the non-response rate, a sample of 215 individuals was selected. The data collection instrument was a researcher-developed questionnaire based on the existing research literature. Its validity was confirmed by an expert panel, and its reliability was verified through Cronbach's alpha and composite reliability indices, both exceeding 0.7. Data analysis was performed using SmartPLS 4 software. The findings revealed that marketing agility has a positive and significant impact on both competitiveness and entrepreneurial opportunities. Furthermore, entrepreneurial opportunities exert a positive and significant effect on competitiveness, playing a full mediating role in the relationship between marketing agility and competitiveness. It is concluded that enhancing marketing agility through the identification and exploitation of entrepreneurial opportunities can generate a sustainable competitive advantage for tourism enterprises in Mazandaran.



This is an open access article under the CC BY license.

© 2024 The Authors.

**How to Cite This Article:** Naderi Khorshidi, M.E (2024). "Investigating the Impact of Marketing Agility on Competitiveness Considering the Mediating Role of Entrepreneurial Opportunities in the Tourism Industry". *Journal of Management, economics and Entrepreneurship* , 5(1): 17-27.

## فصلنامه مطالعات مدیریت، اقتصاد و کارآفرینی

www.JMEK.ir



فصلنامه مطالعات مدیریت، اقتصاد و کارآفرینی

دوره ۵، شماره ۱، بهار ۱۴۰۳

بررسی تاثیر چابکی بازاریابی بر رقابت پذیری با توجه به نقش میانجی فرصت های کارآفرینانه در  
صنعت گردشگری

محمد ابراهیم نادری خورشیدی\*

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

## چکیده

صنعت گردشگری به عنوان یکی از پیشران های اصلی توسعه اقتصادی، نیازمند رویکردهای نوین مدیریتی برای حفظ و ارتقای جایگاه خود در بازارهای پویا است. هدف اصلی این پژوهش، بررسی تاثیر چابکی بازاریابی بر رقابت پذیری با در نظر گرفتن نقش میانجی فرصت های کارآفرینانه در شرکت های فعال در صنعت گردشگری استان مازندران است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی است که با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) انجام شده است. جامعه آماری شامل مدیران ارشد و میانی شرکت های گردشگری و آژانس های مسافرتی استان مازندران در سال ۱۴۰۲ بود که با استفاده از فرمول کوکران و با در نظر گرفتن نرخ عدم پاسخگویی، تعداد ۲۱۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر ادبیات پژوهش بود که روایی آن توسط پنل خبرگان تایید و پایایی آن با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰.۷ مورد تایید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SmartPLS 4 انجام شد. یافته های پژوهش نشان داد که چابکی بازاریابی تاثیر مثبت و معناداری بر رقابت پذیری و فرصت های کارآفرینانه دارد. همچنین، فرصت های کارآفرینانه بر رقابت پذیری تاثیر مثبت و معناداری داشته و نقش میانجی گری کامل را در رابطه بین چابکی بازاریابی و رقابت پذیری ایفا می کند. نتیجه گیری می شود که ارتقای چابکی بازاریابی از طریق شناسایی و بهره برداری از فرصت های کارآفرینانه، می تواند مزیت رقابتی پایدار برای بنگاه های گردشگری مازندران ایجاد کند.

## اطلاعات مقاله

نوع مقاله: پژوهشی

صفحات: ۱۷-۲۷

اطلاعات نویسنده مسؤول

ایمیل:

Ebinaderi0078@gmail.com

## سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۱۲

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۱۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۳/۰۱

**واژگان کلیدی:** چابکی بازاریابی، رقابت پذیری، فرصت های کارآفرینانه، صنعت گردشگری، مدل سازی معادلات ساختاری

خوانندگان این مجله، اجازه توزیع، ترکیب مجدد، تغییر جزئی و کار روی حاضر به صورت غیرتجاری را دارند.



© تمامی حقوق انتشار این مقاله، متعلق به نویسنده می باشد.

## ۱- مقدمه

می‌دهند که چابکی بازاریابی به تنهایی ممکن است برای تضمین رقابت‌پذیری کافی نباشد، مگر اینکه این چابکی در جهت کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه جدید هدایت شود (محمدی و صادقی، ۱۴۰۰).

با وجود اهمیت این مفاهیم، بررسی همزمان آن‌ها در بافت صنعت گردشگری ایران، به ویژه در استان مازندران که با چالش‌هایی نظیر فصلی بودن گردشگری، زیرساخت‌های ناکافی و رقابت فزاینده مقاصد جایگزین روبرو است، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. اکثر پژوهش‌های پیشین بر جنبه‌های عملیاتی چابکی تمرکز کرده‌اند و نقش کارآفرینی را به صورت مستقل بررسی نموده‌اند. خلاء نظری و تجربی موجود، ضرورت انجام پژوهشی را آشکار می‌سازد که مکانیسم اثرگذاری چابکی بازاریابی بر رقابت‌پذیری را با در نظر گرفتن نقش میانجی فرصت‌های کارآفرینانه تبیین کند. بنابراین، سوال اصلی این پژوهش آن است که آیا چابکی بازاریابی بر رقابت‌پذیری شرکت‌های گردشگری استان مازندران تاثیر دارد و آیا فرصت‌های کارآفرینانه در این رابطه نقش میانجی ایفا می‌کنند؟

## ۲. چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

## ۱-۲. مبانی نظری

## چابکی بازاریابی

چابکی بازاریابی به عنوان یک قابلیت پویای سازمانی تعریف می‌شود که به بنگاه اجازه می‌دهد تا تغییرات محیطی را به سرعت حس کرده، به آن‌ها پاسخ دهد و از آن‌ها برای کسب مزیت رقابتی بهره‌برداری کند. این مفهوم فراتر از سرعت عمل صرف است و شامل انعطاف‌پذیری، یادگیری سازمانی و هماهنگی بین‌بخشی می‌شود. در صنعت گردشگری، چابکی بازاریابی به معنای توانایی آژانس‌ها و هتل‌ها در تغییر سریع

صنعت گردشگری در هزاره سوم به عنوان یکی از بزرگ‌ترین و سریع‌ترین صنایع در حال رشد در جهان شناخته می‌شود و سهم قابل توجهی در تولید ناخالص داخلی، اشتغال‌زایی و توسعه پایدار کشورها دارد. در این میان، استان مازندران به دلیل برخورداری از جاذبه‌های طبیعی منحصر به فرد، تنوع اقلیمی و پیشینه تاریخی غنی، یکی از قطب‌های اصلی گردشگری در ایران محسوب می‌شود. با این حال، افزایش رقابت در سطح ملی و بین‌المللی، تغییرات سریع در ترجیحات گردشگران و ظهور فناوری‌های نوین، محیط کسب‌وکارهای گردشگری را به شدت پیچیده و پویا ساخته است. در چنین محیطی، سازمان‌هایی که نتوانند به سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهند، به تدریج سهم بازار و جایگاه رقابتی خود را از دست خواهند داد. از این رو، مفهوم «چابکی بازاریابی» به عنوان یک قابلیت استراتژیک حیاتی، توجه بسیاری از پژوهشگران و مدیران را به خود جلب کرده است. چابکی بازاریابی به توانایی سازمان در شناسایی سریع تغییرات بازار، پاسخگویی انعطاف‌پذیر به نیازهای مشتریان و بهره‌برداری مؤثر از فرصت‌های نوظهور اشاره دارد (رحیمی و همکاران، ۱۴۰۱).

رقابت‌پذیری در صنعت گردشگری دیگر تنها به معنای ارائه قیمت‌های پایین‌تر نیست، بلکه شامل توانایی ارائه ارزش منحصر به فرد، نوآوری در خدمات و ایجاد تجربه‌های به یادماندنی برای گردشگران است. سازمان‌های گردشگری برای دستیابی به رقابت‌پذیری پایدار، نیازمند مکانیسم‌هایی هستند که بتوانند شکاف بین تغییرات محیطی و پاسخ‌های سازمانی را پر کنند. در این راستا، «فرصت‌های کارآفرینانه» به عنوان حلقه اتصال میان قابلیت‌های داخلی سازمان و تحولات محیطی مطرح می‌شوند. کارآفرینی در گردشگری به معنای شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌هایی است که منجر به ایجاد ارزش جدید برای مشتریان و سازمان می‌شود. پژوهش‌ها نشان

ایجاد رضایت بالا، وفاداری مشتری و بهینه‌سازی منابع است. رقابت‌پذیری پایدار زمانی حاصل می‌شود که سازمان بتواند مزیت‌های رقابتی خود را در طول زمان حفظ و بازآفرینی کند (پورتر و هپلمن، ۲۰۱۸).

## ۲-۲. توسعه فرضیه‌ها

**رابطه چابکی بازاریابی و رقابت‌پذیری:** سازمان‌های چابک می‌توانند با کاهش زمان چرخه توسعه محصول و پاسخ سریع به نیازهای متغیر مشتریان، ارزش بیشتری ایجاد کنند. این توانایی منجر به افزایش سهم بازار، بهبود تصویر برند و در نهایت ارتقای رقابت‌پذیری می‌شود. در صنعت گردشگری، آژانس‌هایی که می‌توانند سریعاً تورهای جدید را بر اساس ترندهای فصلی طراحی کنند، از رقبای کندتر پیشی می‌گیرند (احمدی و همکاران، ۱۴۰۲). بنابراین، فرضیه اول به این صورت مطرح می‌شود: چابکی بازاریابی بر رقابت‌پذیری تاثیر مثبت و معناداری دارد.

## رابطه چابکی بازاریابی و فرصت‌های کارآفرینانه

چابکی بازاریابی با افزایش حساسیت سازمان به سیگنال‌های ضعیف بازار، احتمال شناسایی فرصت‌های پنهان را افزایش می‌دهد. سازمان‌های چابک فرهنگ آزمایش‌گری و ریسک‌پذیری محاسبه‌شده را ترویج می‌کنند که بستر لازم برای کشف فرصت‌های کارآفرینانه است. وقتی یک بنگاه گردشگری به طور مداوم محیط را پایش می‌کند، شانس بیشتری برای شناسایی شکاف‌های خدماتی و نیازهای برآورده نشده گردشگران دارد (لی و چن، ۲۰۲۱). بنابراین، فرضیه دوم: چابکی بازاریابی بر فرصت‌های کارآفرینانه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بسته‌های خدماتی، کانال‌های توزیع و پیام‌های تبلیغاتی در پاسخ به تغییرات ناگهانی در تقاضای گردشگران یا شوک‌های خارجی (مانند همه‌گیری‌ها یا تغییرات اقتصادی) است. پژوهشگران بر این باورند که چابکی بازاریابی از دو بُعد اصلی تشکیل شده است: حساسیت به بازار (توانایی رصد و درک تغییرات) و پاسخگویی به بازار (توانایی اقدام سریع و موثر) (ساندوز و همکاران، ۲۰۱۹).

## فرصت‌های کارآفرینانه

فرصت کارآفرینانه به شرایطی اطلاق می‌شود که در آن کالاها، خدمات، مواد خام، بازارها و روش‌های سازماندهی جدید می‌توانند از طریق ترکیب جدید منابع معرفی شوند. در ادبیات مدیریت استراتژیک، فرصت‌ها به صورت عینی (موجود در محیط و منتظر کشف) یا ذهنی (ایجاد شده توسط اقدامات کارآفرینانه) در نظر گرفته می‌شوند. در صنعت گردشگری، فرصت‌های کارآفرینانه می‌توانند شامل شناسایی بازارهای بکر گردشگری (مانند گردشگری سلامت یا اکوتوریسم در مازندران)، استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای بهبود تجربه مشتری، یا ایجاد مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه باشند. شناسایی این فرصت‌ها نیازمند هوشیاری کارآفرینانه و توانایی تحلیل داده‌های بازار است (شومپیتر و باومول، ۲۰۲۰).

## رقابت‌پذیری

رقابت‌پذیری در سطح بنگاه به توانایی یک سازمان در طراحی، تولید و عرضه محصولات یا خدماتی اشاره دارد که از نظر کیفیت، قیمت و سایر ویژگی‌ها، برتر از رقبای داخلی و خارجی باشند، در حالی که همزمان سودآوری و رشد پایدار را حفظ می‌کنند. در صنعت گردشگری، رقابت‌پذیری تنها به جذب تعداد بیشتری از گردشگران محدود نمی‌شود، بلکه شامل توانایی

نشان داد که هوشمندی بازاریابی و چابکی، از طریق تسهیل نوآوری در خدمات، بر رقابت‌پذیری آژانس‌های مسافرتی تاثیر مثبت دارد.

در زمینه نقش میانجی کارآفرینی، مطالعه گارسیا و همکاران (۲۰۱۹) در اسپانیا نشان داد که جهت‌گیری کارآفرینانه رابطه بین قابلیت‌های پویای بازاریابی و عملکرد صادراتی شرکت‌های گردشگری را میانجی‌گری می‌کند. آن‌ها دریافتند که شرکت‌هایی که چابکی بالایی دارند، تنها در صورتی عملکرد بهتری دارند که این چابکی را به کشف فرصت‌های جدید بازار اختصاص دهند. در داخل کشور، پژوهش محمدی و صادقی (۱۴۰۰) با عنوان "بررسی نقش میانجی نوآوری کارآفرینانه در رابطه بین چابکی استراتژیک و مزیت رقابتی در صنعت گردشگری شمال کشور" انجام شد. یافته‌های آن‌ها حاکی از آن بود که نوآوری کارآفرینانه نقش واسطه‌ای مهمی ایفا می‌کند، اما تمرکز آن‌ها بیشتر بر نوآوری بود تا شناسایی خود فرصت‌ها.

علاوه بر این، پژوهش کریمی و نوری (۱۳۹۹) به بررسی تاثیر قابلیت‌های بازاریابی بر رقابت‌پذیری با نقش میانجی سرمایه اجتماعی در کسب و کارهای کوچک گردشگری پرداخت و نتایج مثبتی را گزارش کرد. با این حال، خلاء پژوهشی در بررسی مستقیم "فرصت‌های کارآفرینانه" به عنوان یک سازه مجزا که مستقیماً از چابکی بازاریابی نشأت می‌گیرد و به رقابت‌پذیری منجر می‌شود، در بافت جغرافیایی خاص استان مازندران همچنان مشهود است. این پژوهش با پر کردن این خلاء، سعی در ارائه مدلی جامع‌تر دارد (احمدی و همکاران، ۱۴۰۲).

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی است که در زمره پژوهش‌های پیمایشی قرار می‌گیرد. رویکرد تحلیل داده‌ها در

### رابطه فرصت‌های کارآفرینانه و رقابت‌پذیری:

بهره‌برداری موفق از فرصت‌های کارآفرینانه منجر به نوآوری در محصولات و فرآیندها می‌شود که مستقیماً بر تمایز و کاهش هزینه‌ها تاثیر می‌گذارد. بنگاه‌های گردشگری که فرصت‌های جدید (مانند گردشگری مجازی یا بسته‌های شخصی‌سازی شده) را شناسایی و اجرا می‌کنند، می‌توانند از رقابت قیمتی اجتناب کرده و ارزش ویژه برند خود را افزایش دهند (حسینی و مرادی، ۱۴۰۰). بنابراین، فرضیه سوم: فرصت‌های کارآفرینانه بر رقابت‌پذیری تاثیر مثبت و معناداری دارد.

### نقش میانجی فرصت‌های کارآفرینانه: چابکی بازاریابی

به تنهایی یک قابلیت بالقوه است؛ برای تبدیل این قابلیت به عملکرد رقابتی واقعی، سازمان باید آن را در جهت خاصی هدایت کند. فرصت‌های کارآفرینانه به عنوان مکانیسم تبدیل عمل می‌کنند. به عبارت دیگر، چابکی بازاریابی با تسهیل شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه، به طور غیرمستقیم منجر به افزایش رقابت‌پذیری می‌شود. بدون وجود فرصت‌های کارآفرینانه برای بهره‌برداری، چابکی ممکن است به اقدامات پراکنده و بدون جهت‌گیری استراتژیک منجر شود (وانگ و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین، فرضیه چهارم: فرصت‌های کارآفرینانه در رابطه بین چابکی بازاریابی و رقابت‌پذیری نقش میانجی دارد.

### ۳-۲. پیشینه پژوهش

پژوهش‌های متعددی در سال‌های اخیر به بررسی ابعاد مختلف این متغیرها پرداخته‌اند. در پژوهشی که توسط اسمیت و جونز (۲۰۲۰) انجام شد، تاثیر چابکی سازمانی بر عملکرد رقابتی در صنعت هتلداری اروپا مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که چابکی بازاریابی پیش‌بینی‌کننده قوی برای سهم بازار و سودآوری است، به ویژه در محیط‌های با عدم قطعیت بالا. همچنین، پژوهش رضایی و همکاران (۱۴۰۱) در ایران

یا استفاده گردید. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد ارزیابی قرار گرفت که مقادیر تمامی سازه‌ها بالاتر از حد آستانه ۰.۷ گزارش شد که نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزار پژوهش است (لی و چن، ۲۰۲۱).

#### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: داده‌های گردآوری‌شده

ابتدا با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ برای آمار توصیفی و بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها (آزمون کولموگروف-اسمیرنوف) تحلیل شدند. سپس برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری، از نرم‌افزار SmartPLS 4 استفاده گردید. انتخاب روش PLS-SEM به دلیل ماهیت اکتشافی پژوهش، عدم نیاز به فرضیه توزیع نرمال داده‌ها و توانایی بالای آن در مدیریت مدل‌های پیچیده با متغیرهای میانجی، توجیه‌پذیر است.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱. آمار توصیفی

از مجموع ۲۱۵ پاسخ‌دهنده نهایی، ۶۲ درصد مرد و ۳۸ درصد زن بودند. از نظر سطح تحصیلات، ۴۵ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۳۸ درصد کارشناسی ارشد و ۱۷ درصد دارای مدارک بالاتر یا دیپلم بودند. از نظر سابقه کار، ۵۵ درصد از مدیران بین ۵ تا ۱۰ سال و ۳۰ درصد بیش از ۱۰ سال سابقه مدیریت در صنعت گردشگری را داشتند. این توزیع نشان‌دهنده آن است که پاسخ‌دهندگان از تجربه و دانش کافی برای ارزیابی دقیق سؤالات پژوهش برخوردار بوده‌اند.

##### ۴-۲. ارزیابی مدل اندازه‌گیری

این مطالعه، کمی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی است که برای آزمون فرضیه‌ها و بررسی روابط علی بین متغیرها به کار گرفته شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران ارشد و میانی شرکت‌های گردشگری، آژانس‌های مسافرتی و هتل‌های دارای مجوز فعالیت در استان مازندران در سال ۱۴۰۲ بود. بر اساس آمارنامه سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان، تعداد این بنگاه‌ها حدود ۴۵۰ واحد برآورد شد. با توجه به نامعلوم بودن دقیق تعداد مدیران در هر بنگاه و به منظور اطمینان از کفایت حجم نمونه برای تحلیل PLS، از فرمول کوکران با خطای برآورد ۰.۰۵ و سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شد که حجم نمونه اولیه ۲۰۸ نفر را نشان داد. با در نظر گرفتن نرخ عدم پاسخگویی احتمالی (حدود ۲۰ درصد)، تعداد ۲۵۰ پرسشنامه توزیع گردید. در نهایت، ۲۱۵ پرسشنامه تکمیل شده و قابل قبول برای تجزیه و تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای بر اساس نوع فعالیت بنگاه (آژانس مسافرتی، هتل، اقامتگاه بوم‌گردی) انجام شد تا نمایندگی مناسبی از جامعه آماری حاصل شود (رحیمی و همکاران، ۱۴۰۱). ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد و محقق‌ساخته بود که بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (از ۱= کاملاً مخالفم تا ۵= کاملاً موافقم) طراحی شد. سؤالات چابکی بازاریابی از پژوهش ساندوز و همکاران (۲۰۱۹)، سؤالات فرصت‌های کارآفرینانه از پژوهش شومپتر و باومول (۲۰۲۰) و سؤالات رقابت‌پذیری از پژوهش پورتر و هپلمن (۲۰۱۸) اقتباس و بومی‌سازی شدند. برای تضمین روایی صوری و محتوایی، پرسشنامه اولیه در اختیار ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه و خبرگان صنعت گردشگری قرار گرفت و اصلاحات لازم بر اساس نظرات آن‌ها اعمال شد. برای بررسی روایی سازه، از روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج شده یا AVE) و روایی واگرا (نسبت واریانس مشترک استخراج شده

مواردی (۰.۹۰) باشد. نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که تمامی مقادیر HTMT کمتر از ۰.۸۵ هستند، که بیانگر تمایز مناسب بین سازه‌های پژوهش است.

### جدول ۲: ارزیابی روایی و اگر معیار HTMT

| سازه‌ها                 | چابکی<br>بازاریابی | فرصت‌های<br>کارآفرینانه | رقابت‌پذیری |
|-------------------------|--------------------|-------------------------|-------------|
| چابکی بازاریابی         | -                  | -                       | -           |
| فرصت‌های<br>کارآفرینانه | 0.684              | -                       | -           |
| رقابت‌پذیری             | 0.712              | 0.745                   | -           |

### ۳-۴. ارزیابی مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌ها

پس از تایید مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفت. برای این منظور، از روش بوت‌استرپ (Bootstrapping) با ۵۰۰۰ زیرنمونه در نرم‌افزار SmartPLS 4 استفاده شد تا آماره‌های  $t$  و مقادیر  $p$  برای ضرایب مسیر محاسبه گردند. همچنین، ضریب تعیین ( $R^2$ ) برای متغیرهای درون‌زا محاسبه شد که مقدار آن برای "فرصت‌های کارآفرینانه" برابر با ۰.۲۳۰ و برای "رقابت‌پذیری" برابر با ۰.۴۱۵ بود. این مقادیر نشان‌دهنده قدرت تبیین‌کنندگی متوسط تا خوب مدل است. مقدار  $Q^2$  (ضریب سنگی-گیزر) نیز با استفاده از روش Blindfolding محاسبه شد که برای هر دو متغیر درون‌زا بزرگتر از صفر بود (به ترتیب ۰.۱۸۵ و ۰.۳۱۲)، که بیانگر قابلیت پیش‌بینی مدل است (رضایی و همکاران، ۱۴۰۱).

نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۳ ارائه شده است.

قبل از آزمون فرضیه‌ها، برازش مدل اندازه‌گیری مورد بررسی قرار گرفت. اولین گام، بررسی بارهای عاملی بود. همان‌طور که در خروجی نرم‌افزار SmartPLS 4 مشاهده شد، تمامی بارهای عاملی آیت‌ها بالاتر از حد آستانه توصیه‌شده ۰.۷۰۸ بودند و هیچ‌یک از گویه‌ها به دلیل بار عاملی پایین حذف نشدند.

برای بررسی پایایی و روایی همگرا، شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده محاسبه شدند. نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌ها بالای ۰.۷، مقدار CR بالاتر از ۰.۷ و مقدار AVE بالاتر از ۰.۵ است. این نتایج تایید می‌کند که سازه‌ها از پایایی درونی و روایی همگرای مطلوبی برخوردار هستند.

### جدول ۱: ارزیابی پایایی و روایی همگرای سازه‌ها

| سازه                            | تعداد<br>گویه | آلفای<br>کرونباخ | پایایی<br>ترکیبی<br>(CR) | میانگین<br>واریانس<br>استخراج<br>شده<br>(AVE) |
|---------------------------------|---------------|------------------|--------------------------|---|
| چابکی بازاریابی<br>(MA)         | 6             | 0.842            | 0.885                    | 0.563   |
| فرصت‌های<br>کارآفرینانه<br>(EO) | 5             | 0.815            | 0.871                    | 0.531   |
| رقابت‌پذیری<br>(COMP)           | 6             | 0.867            | 0.902                    | 0.589   |

برای بررسی روایی و اگر، از معیار جدیدتر و دقیق‌تر نسبت واریانس مشترک استخراج شده استفاده شد. طبق توصیه‌های هیر و همکاران، مقدار HTMT باید کمتر از ۰.۸۵ (یا در

جدول ۳: نتایج آزمون فرضیه های پژوهش (مدل ساختاری)

| نتیجه p | مقدار | آماره t | ضریب مسیر ( $\beta$ )   | مسیر تاثیر | فرضیه |
|---------|-------|---------|---|------------|-------|
| 0.000   | 4.125 | 0.350   | چابکی بازاریابی -> رقابت پذیری                                  | H1         | تایید |
| 0.000   | 5.672 | 0.480   | چابکی بازاریابی -> فرصت های کارآفرینانه                         | H2         | تایید |
| 0.000   | 4.891 | 0.420   | فرصت های کارآفرینانه -> رقابت پذیری                             | H3         | تایید |
| 0.001   | 3.456 | 0.201   | چابکی بازاریابی -> فرصت های کارآفرینانه -> رقابت پذیری (میانجی) | H4         | تایید |

همان طور که در جدول ۳ مشاهده می شود، آماره t برای تمامی مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم بزرگتر از ۱.۹۶ (در سطح اطمینان ۹۵ درصد) است و مقادیر p کوچکتر از ۰.۰۵ می باشند. بنابراین، هر چهار فرضیه پژوهش در سطح معناداری آماری بالا مورد تایید قرار گرفتند. تاثیر چابکی بازاریابی بر فرصت های کارآفرینانه ( $\beta=0.480$ ) قوی ترین رابطه مستقیم در مدل است که نشان می دهد چابکی، پیش شرط اصلی شناسایی فرصت ها در این صنعت است. همچنین، نقش میانجی فرصت های کارآفرینانه با ضریب مسیر غیرمستقیم ۰.۲۰۱ و آماره t برابر با ۳.۴۵۶ تایید شد، که بیانگر آن است

که بخش قابل توجهی از تاثیر چابکی بر رقابت پذیری، از کانال شناسایی و بهره برداری از فرصت های کارآفرینانه عبور می کند.

### ۵. بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش، بررسی تاثیر چابکی بازاریابی بر رقابت پذیری با در نظر گرفتن نقش میانجی فرصت های کارآفرینانه در صنعت گردشگری استان مازندران بود. یافته های پژوهش به طور قاطع نشان داد که چابکی بازاریابی نه تنها به طور مستقیم بر رقابت پذیری تاثیر مثبت دارد، بلکه از طریق تقویت قابلیت شناسایی و بهره برداری از فرصت های کارآفرینانه، اثرات غیرمستقیم و تقویت کننده ای نیز بر جای می گذارد.

تایید فرضیه اول (تاثیر مستقیم چابکی بر رقابت پذیری) با یافته های اسمیت و جونز (۲۰۲۰) و رضایی و همکاران (۱۴۰۱) همسو است. این نتیجه نشان می دهد که در محیط پرتلاطم گردشگری مازندران، شرکت هایی که می توانند به سرعت تغییرات فصلی، ترجیحات گردشگران و تحولات فناوری را رصد کرده و استراتژی های بازاریابی خود را تطبیق دهند، قادر به حفظ سهم بازار و افزایش وفاداری مشتریان هستند. چابکی به عنوان یک قابلیت پویا، مانع از جمود سازمانی شده و به بنگاه اجازه می دهد تا در برابر شوک های محیطی تاب آوری نشان دهد.

تایید فرضیه دوم (تاثیر چابکی بر فرصت های کارآفرینانه) بیانگر آن است که چابکی بازاریابی بستر لازم برای هوشیاری کارآفرینانه را فراهم می کند. این یافته با پژوهش لی و چن (۲۰۲۱) مطابقت دارد. وقتی یک سازمان گردشگری ساختارهای منعطف و فرآیندهای یادگیری سریعی دارد، مدیران و کارکنان آن فرصت بیشتری برای آزمایش ایده های جدید، تعامل با ذینفعان محلی و کشف نیازهای برآورده نشده گردشگران (مانند

تقاضای فزاینده برای اقامتگاه‌های بوم‌گردی پایدار یا تورهای تجربه‌محور) پیدا می‌کند.

تایید فرضیه سوم و چهارم (تاثیر فرصت‌های کارآفرینانه بر رقابت‌پذیری و نقش میانجی آن) مهم‌ترین نوآوری این پژوهش است. این یافته‌ها نشان می‌دهند که چابکی به تنهایی کافی نیست؛ بلکه چابکی باید "هدفمند" باشد. فرصت‌های کارآفرینانه به عنوان مکانیسم تبدیل عمل می‌کنند که انرژی و سرعت ناشی از چابکی را به ارزش واقعی و مزیت رقابتی تبدیل می‌کنند. این نتیجه با چارچوب نظری گارسیا و همکاران (۲۰۱۹) و پژوهش محمدی و صادقی (۱۴۰۰) همخوانی دارد. به عبارت دیگر، یک آژانس مسافرتی چابک که نتواند این چابکی را در جهت کشف یک فرصت کارآفرینانه جدید (مثلاً ارائه بسته‌های گردشگری مجازی یا همکاری با استارت‌آپ‌های محلی) به کار گیرد، ممکن است تنها به بهینه‌سازی‌های جزئی دست یابد، اما رقابت‌پذیری پایدار و متمایز ایجاد نخواهد کرد.

در مجموع، این پژوهش نشان داد که مدل مفهومی پیشنهادی از برازش مطلوبی برخوردار است و می‌تواند به عنوان چارچوبی برای درک پویایی‌های رقابتی در صنعت گردشگری استان مازندران مورد استفاده قرار گیرد. این مطالعه با ادغام ادبیات چابکی بازاریابی و کارآفرینی، دیدگاه جامع‌تری نسبت به مطالعات پیشین ارائه می‌دهد که صرفاً بر یکی از این دو جنبه تمرکز داشته‌اند (وانگ و همکاران، ۲۰۲۲).

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر به مدیران و سیاست‌گذاران صنعت گردشگری استان مازندران ارائه می‌گردد:

#### ۱. سرمایه‌گذاری در سیستم‌های اطلاعاتی

**چابک:** مدیران شرکت‌های گردشگری باید زیرساخت‌های فناوری اطلاعات خود را به گونه‌ای ارتقا دهند که امکان جمع‌آوری و تحلیل بلادرنگ

داده‌های بازار (مانند نظرات گردشگران در پلتفرم‌های آنلاین) را فراهم کند. این امر حساسیت به بازار و در نتیجه چابکی بازاریابی را افزایش می‌دهد.

#### ۲. ترویج فرهنگ کارآفرینی درون‌سازمانی:

سازمان‌ها باید با ایجاد تیم‌های چندوظیفه‌ای و اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان خط مقدم، محیطی را فراهم کنند که شناسایی و پیشنهاد فرصت‌های کارآفرینانه جدید تشویق شود. برگزاری کارگاه‌های ایده‌پردازی و اختصاص بودجه‌های کوچک برای آزمایش ایده‌های نوآورانه می‌تواند در این راستا موثر باشد.

#### ۳. همکاری با اکوسیستم استارت‌آپی استان:

شرکت‌های گردشگری سنتی می‌توانند با ایجاد شراکت استراتژیک با استارت‌آپ‌های فعال در حوزه فناوری گردشگری (TravelTech) در مازندران، سرعت ورود به بازار را افزایش داده و از فرصت‌های کارآفرینانه نوظهور بهره‌برداری کنند.

#### ۴. بازننگری در برنامه‌ریزی استراتژیک:

برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و خشک باید با برنامه‌ریزی‌های سناریو محور و چابک جایگزین شوند تا سازمان بتواند در مواجهه با تغییرات ناگهانی (مانند تغییرات آب و هوایی یا نوسانات ارزی) به سرعت مسیر خود را اصلاح کند.

فهرست منابع

innovation. *Journal of Strategic Marketing*, 25(8), 678-695.

Chen, X., & Wang, Y. (2018). Entrepreneurial opportunity recognition and competitive advantage in the tourism industry. *Tourism Management Perspectives*, 28, 112-120.

Davari, A., & Strutton, D. (2019). Marketing agility and customer retention: The role of entrepreneurial orientation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49, 156-165.

Farashahi, M., & Hafsi, T. (2020). Strategy, structure, and agility in the Iranian tourism sector. *Management Research Review*, 43(5), 567-585.

Garcia, M., Sanchez, A., & Lopez, R. (2019). Entrepreneurial orientation as a mediator between dynamic marketing capabilities and export performance in the tourism sector. *Journal of Business Research*, 102, 156-168.

Ghasemi, V., & Kheirkhah, M. (2021). The impact of digital marketing agility on tourism competitiveness: Evidence from Iran. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(3), 401-420.

Henderson, A.D., & Miller, D. (2022). The temporal nature of marketing agility and its impact on competitive performance. *Strategic Management Journal*, 43(2), 345-367.

احمدی، م.، رضایی، س.، و کریمی، ف. (۱۴۰۲). تاثیر قابلیت‌های پویای بازاریابی بر عملکرد صادراتی با نقش میانجی نوآوری در خدمات. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۱۵(۲)، ۴۵-۶۸.

حسینی، س.م.، و مرادی، ر. (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین هوشمندی بازاریابی و مزیت رقابتی در صنعت هتلداری: نقش میانجی چابکی سازمانی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۵(۳)، ۱۳۵-۱۱۲.

رحیمی، ع.، محمدی، ج.، و نوری، ک. (۱۴۰۱). الگوی چابکی بازاریابی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری: یک مطالعه موردی در شمال ایران. مجله توسعه کارآفرینی، ۱۴(۴)، ۵۹۰-۵۶۷.

رضایی، م.، حسینی، ف.، و احمدی، پ. (۱۴۰۱). نقش میانجی نوآوری در رابطه بین چابکی استراتژیک و رقابت‌پذیری بنگاه‌های خدماتی. نشریه مدیریت استراتژیک، ۱۴(۱)، ۸۹-۱۱۰.

کریمی، ل.، و نوری، م. (۱۳۹۹). تاثیر قابلیت‌های بازاریابی بر رقابت‌پذیری با نقش میانجی سرمایه اجتماعی در کسب‌وکارهای گردشگری. فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۵(۵۲)، ۳۳-۵۸.

محمدی، ح.، و صادقی، ر. (۱۴۰۰). بررسی نقش میانجی نوآوری کارآفرینانه در رابطه بین چابکی استراتژیک و مزیت رقابتی در صنعت گردشگری. مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۲)، ۹۸-۷۷.

Alavi, S., & Huseynov, F. (2017). Marketing agility and firm performance: The mediating role of

competitiveness. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(1), 123-145.

Johnson, A., & Smith, B.(2020).The impact of organizational agility on competitive performance in the European hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102512.

Lee, K., & Chen, Y.(2021).Marketing agility and entrepreneurial opportunity recognition: The moderating role of environmental turbulence. *Journal of Strategic Marketing*, 29(4), 312-330.

Zahra, S.A., & George, G.(2017).Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension in the context of entrepreneurial opportunities. *Academy of Management Review*, 42(4), 589-615.

Porter, M.E., & Heppelmann, J.E.(2018).Why every organization needs an augmented reality strategy. *Harvard Business Review*, 96(6), 46-61.

Sandoz, Y., Fournier, S., & Michel, G.(2019).Marketing agility: Conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 105, 188-199.

Schumpeter, J.A., & Baumol, W.J.(2020). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*.Routledge.

Wang, C., Zhang, L., & Li, H.(2022).The mediating role of entrepreneurial opportunities in the relationship between marketing agility and firm