

طراحی مدل ارزش‌آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط ایران شادی عرفای جمشیدی*، طهمورث حسنقلی‌پور یاسوری**، محمد آقایی داغلیان***، کریم اسگندری****

چکیده

هدف: هدف از انجام این پژوهش، طراحی مدل ارزش‌آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط ایران است.

روش‌شناسی: این پژوهش دارای رویکردی کیفی بوده و از روش نظریه داده بنیاد (گراند تئوری) به عنوان روش تحقیق استفاده شده است. روش گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق و باز با ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و صاحب‌نظران در حوزه مدیریت بازاریابی و مدیریت زنجیره ارزش‌آفرینی است به طوری که مصاحبه‌های خبرگی در نفر ۲۰ام به اشباع نظری انجامید که پس از کدگذاری‌های انجام شده مدل نهایی اعتبارسنجی گردید.

یافته‌ها: بر اساس، تحلیل‌های صورت پذیرفته، تعداد ۳۳۷ کد باز، ۴۲ کد محوری و ۱۹ مقوله اصلی (کد انتخابی) استخراج شدند.

نتیجه‌گیری: نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد پدیده محوری «ارزش‌آفرینی چابک» شامل «پویایی مدیریت زنجیره تأمین»، «تطبیق‌پذیری پویا با محیط» و «استراتژی‌های پویای منابع انسانی» می‌باشد که مقولات «هم‌جوئی تکنولوژی محور صنایع»، «بطن چابک بازار» و «ارزش‌خواهی متنوع مشتریان» به عنوان شرایط علی بر مقولات پدیده محوری تأثیرگذار می‌باشند. مقولات بستر ساز به عنوان شرایط زمینه‌ای لازم در تحقق ارزش‌آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط شامل: «مدیریت تنوع خصوصیات منابع انسانی»، «مدیریت عمران سازمانی»، «هوشمندسازی تحقیقات بازاریابی» و «تطبیق‌پذیری مداوم قوانین با تحولات بازار» می‌باشند. در این بین برخی از مقولات به عنوان شرایط مداخله‌گر در تحقق ارزش‌آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط شامل: «داشبورد مدیریت عملکرد منابع انسانی»، «مدیریت هوشمند پایداری سازمانی» و «ماهیت تنوع‌آفرین محیط بازار» که هر دو شرایط زمینه‌ای و مداخله‌ای می‌توانند روی راهبردهای ارائه شده تأثیرگذار باشند این

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۲۷

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۲۸

* دانشجوی دوره دکتری تخصصی، مدیریت بازرگانی، پردیس بین‌المللی ارس دانشگاه تهران، آذربایجان شرقی، ایران.
** استاد گروه مدیریت بازاریابی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

E-mail: thyasory@ut.ac.ir

*** استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

**** استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.



copyright: © 2023 by the authors. submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the creative commons attribution (cc by) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

راهبردها عبارتند از: «هوشمندسازی فرآیندهای اصلی زنجیره»، «توانمندسازی چابک منابع انسانی»، «هوشمندسازی برنامه‌های تحول سازمانی» و «همگام‌سازی مستمر با بازار» که استراتژی‌های لازم در پیاده‌سازی ارزش آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط می‌باشند. در صورت تحقق پدیده محوری می‌توان مقولات «هوشمندسازی بهره‌وری در کسب‌وکار» و «تصویرسازی چابک برند کسب‌وکار» را به عنوان پیامدهای حاصله انتظار داشت.

واژگان کلیدی: زنجیره ارزش آفرینی، ارزش آفرینی چابک، صنایع کوچک و متوسط.

Diaspora Marketing Discourse Analysis

Shadi Orafaye Jamshidi*, Tahmoures Hasangholipor Yasory**, Mohammad Aghayee Daghlia***, Karim Esgandari****

Abstract

Objective: The purpose of this research is to design an agile value creation model in Small and Medium Sized Enterprises in Iran.

Methodology: This research has a qualitative approach and grounded theory method is used as a research method. The method of data collection is in-depth and open interviews with 20 academic experts and experts in the field of marketing management and value chain management, so that the expert interviews led to theoretical saturation in the 20th person, after the coding, the final validation model became.

Findings: Based on the analysis, 337 open codes, 42 core codes, and 19 main categories (selective codes) were extracted.

Conclusion: The results obtained from the interviews show that the central phenomenon of "agile value creation" includes "dynamics of supply chain management", "dynamic adaptability to the environment" and "dynamic human resources strategies" which categories of "fusion" Industry-oriented technology", "agile heart of the market" and "various value seeking of customers" as causal

* Ph.D Student, Business Management Department, Aras International Campus, University of Tehran, East Azerbaijan, Iran.

** Professor of Marketing Management, Business Management Department, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding Author).

E-mail: thvasory@ut.ac.ir

*** Assistant Professor of Marketing Management, Faculty of Management & Economics, Tarbiat Modares University (TMU), Tehran, Iran.

**** Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.



copyright: © 2023 by the authors. submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the creative commons attribution (cc by) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

conditions have an effect on the categories of the central phenomenon. The basic conditions necessary for the realization of agile value creation in small and medium-sized industries include: "managing the diversity of human resources characteristics", "organizational construction management", "intelligentization of marketing research" and "continuous adaptation of laws to market developments". In the meantime, some categories as interfering conditions in the realization of agile value creation in Small and Medium Sized Enterprises include: "human resources performance management dashboard", "intelligent management of organizational sustainability" and "diversity-creating nature of the market environment" which both conditions background and intervention can have an effect on the presented strategies, these strategies include: "intelligence of the main processes of the chain", "agile empowerment of human resources", "intelligence of organizational transformation programs" and "continuous synchronization with the market" which strategies They are necessary in the implementation of agile value creation in Small and Medium Sized Enterprises. If the central phenomenon is realized, we can expect the categories of "intelligence of business productivity" and "agile visualization of the business brand" as the resulting consequences.

Keyword: Agile Value Creation, Value Creation Chain, Small and Medium Sized Enterprises.

۱ - مقدمه

با ظهور فن‌آوری‌های جدید انفورماتیک و دستیابی همگان به شبکه‌ی ارتباطی اینترنت، تحولاتی در توانایی‌های واحدهای خدماتی، روش‌های تولید و توزیع و ساختار تشکیلاتی صنایع ایجاد شده است (اسگندری، ۱۳۹۵، ۶۴). از این‌رو صنایع به صورت فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر روبه‌رو هستند و مجبور هستند خود را با این شرایط وفق دهند. صنایع کوچک و متوسطی که در فرآیند تغییر قرار نگیرند راهی جز نابودی را طی نمی‌کنند. صنایع کوچک و متوسط به دلیل ویژگی‌هایی که دارند با محدودیت مواجه هستند. تغییرات محیطی و پویایی بازارها نیز بر این محدودیت‌ها می‌افزاید (حسنقلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴). در این بین، ارزش‌آفرینی از مفاهیم اصلی و اساسی کسب‌وکار و شرکت‌ها می‌باشد که شرکت‌ها را قادر می‌سازد در بازار رقابتی و متغیر حال حاضر، موفق عمل کنند و تنها محصولات و خدماتی را عرضه کنند که ارزش بیشتری برای ذی‌نفعان به خصوص برای مشتریان ایجاد می‌کند. هنوز در مورد ارزش‌آفرینی یا چگونگی دستیابی به آن اتفاق نظر کمی وجود دارد. نخست، ماهیت

چند رشته‌ای حوزه مدیریت، اختلاف معناداری را در طرفین یا اهدافی ایجاد می‌کند که ارزش جدیدی برای آن‌ها ایجاد می‌شود و در منابع بالقوه خالق ارزش است. برای مثال، محققان در زمینه مدیریت استراتژیک، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بازاریابی یا کارآفرینی، ممکن است بر ایجاد ارزش برای صاحبان مشاغل، سهامداران یا مشتریان تأکید کنند. برعکس، محققان حوزه مدیریت منابع انسانی یا رفتار سازمانی ممکن است بر ایجاد ارزش تأکید کنند که کارمندان، گروه‌ها یا تیم‌های کارمندان و سازمان‌ها را هدف قرار می‌دهد. این لیست اگرچه جامع نیست، اما تفاوت در اهداف یا کاربرانی را که می‌توان برای آن‌ها ارزش ایجاد کرد، برجسته می‌کند. به همین ترتیب، نظم تکوینی محققان باعث می‌شود تا آن‌ها روی منابع مختلف ارزش آفرینی متمرکز شوند. به‌طور کلی، وجود این کثرت هم در اهداف و هم در منابع ارزش آفرینی، چالش‌های زیادی را برای محققان ایجاد می‌کند، از جمله ایجاد تعریف مشترک برای این اصطلاح (Lepak & et al, 2007).

از این‌رو با مطالعه ادبیات موجود در حوزه ارزش آفرینی صنایع، ملاحظه می‌گردد، به مفهوم ارزش آفرینی در رشته‌های مختلف از جنبه‌های مربوط به خود به آن پرداخته شده است (Garrido-Moreno & et al, 2020,3). از طرفی، در رابطه با مفهوم «ارزش آفرینی چابک» نیز در تحقیقات مختلف از جنبه‌های متفاوتی به آن پرداخته شده است. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته از پیشینه پژوهش، عمده مطالعات از جمله مطالعات تکوپادام نارایانان^۱ (۲۰۲۱)، فرانسیسکو^۲ و همکاران (۲۰۲۰)، نتو^۳ و همکاران (۲۰۱۹)، باکالووا و دانووا^۴ (۲۰۱۴)، مادی^۵ و همکاران (۲۰۱۳) و راجووا^۶ و همکاران (۲۰۰۹) در رابطه با «ارزش آفرینی چابک از طریق توسعه نرم‌افزارهای چابک در کسب‌وکار» می‌باشد که تمرکز آن‌ها به منظور ارزش آفرینی، به صورت اختصاصی فقط به استفاده و استقرار سیستم‌های نرم‌افزاری در کسب‌وکار می‌باشد که منجر به ارزش آفرینی چابک و سریع می‌گردد. تحقیقات دیگری از جمله تحقیقات اسجودین^۷ و همکاران (۲۰۲۰)، ایانسیتی و لاکسانی^۸ (۲۰۱۴) و لنکا، پریدا و وینسنت^۹ (۲۰۱۷)، به بررسی ارزش آفرینی چابک به واسطه راه‌حل «سرویس‌دهی دیجیتالی از طریق رویکرد نوآوری» پرداخته‌اند. همچنین فاینسروود^{۱۰} (۲۰۲۰) در تحقیق خود، چابکی را به منظور ارزش آفرینی در بازارهای پیچیده و در حال تغییر و چالش برانگیز پیشنهاد داده است و نوآور

¹. Thekkupadam Narayanan

². Francisco

³. Neto

⁴. Bakalova & Daneva

⁵. Madi

⁶. Racheva

⁷. Sjödin

⁸. Iansiti & Lakhani

⁹. Lenka, Parida, & Wincent

¹⁰. Fjndsrud

بودن یک کسب‌وکار را مستلزم چابک بودن کسب‌وکار جهت ارزش‌آفرینی بیان می‌کند. این موضوع نیز به تعبیری در تحقیق سوک^۱ و همکاران (۲۰۱۸) به این صورت بیان شده است که چابکی یک شایستگی کلیدی در ارزش‌آفرینی چابک در کسب‌وکارها می‌باشد که آنان را قادر به کسب مزیت رقابتی و رهبری در بازار می‌سازد. راجو^۲ و همکاران (۲۰۰۹) نیز ارزش‌آفرینی چابک را فقط در پروژه‌های چابک مورد بررسی قرار می‌دهند. استریکیور و گنیز^۳ (۲۰۱۹) در بحث ارزش‌آفرینی چابک به مفهوم بازیگران هوشمند در کسب‌وکار پرداخته است که منجر به ایجاد شبکه‌ای از ارزش‌آفرینی چابک همسان^۴ می‌گردند.

با توجه به برخی از مطالعات اشاره شده در رابطه با ارزش‌آفرینی چابک ملاحظه می‌گردد مفهوم ارزش‌آفرینی چابک به صورت ناقص و عمدتاً از جنبه‌ی نرم‌افزاری بدان توجه شده است و یا یک جنبه‌ای از ذی‌نفعان در طول زنجیره ارزش‌آفرینی در کسب‌وکار مد نظر قرار می‌گیرد. در حالی که باید در نظر داشت تمامی فرآیندهای زنجیره ارزش‌آفرینی در حال خلق و ارائه ارزش به صورت هم‌زمان به تمامی ذی‌نفعان می‌باشند که در صورت داشتن این دیدگاه، شاهد بقای صنعت در تلاطم‌های محیطی می‌گردد که عدم وجود این چنین نگاهی در ادبیات، یکی از خلأهای این حوزه می‌باشد. خلأ دیگر که می‌توان اشاره نمود؛ نبود تعریفی جامع و یکپارچه از «ارزش‌آفرینی چابک» می‌باشد و پژوهشگران مختلف نیز مطابق با حوزه تخصصی خود نیز به این موضوع پرداخته‌اند. در صورتی که هدف اصلی از ارائه مفهوم «ارزش‌آفرینی چابک» ایجاد و ارائه ارزش به ذی‌نفعان مختلف و افزایش رضایت آن‌ها به خصوص مشتریان صنایع می‌باشد. گوناسکاران^۵ معتقد است که چابکی توانایی پیشرفت و بقا در محیط رقابتی دائماً در حال تغییر و غیرقابل پیش‌بینی است. به این صورت که بازارهای در حال تغییر به صورت سریع و اثربخش پاسخگو هستند و بر اساس طراحی محصولات و خدمات مشتری‌مدار با هدف ارزش‌آفرینی برای تمامی ذی‌نفعان حرکت می‌کنند (آقایی و همکاران، ۱۳۹۲، ۶۵). چابکی را می‌توان به عنوان توانایی یک صنعت برای پاسخ سریع به تغییرات تقاضا از نظر حجم و تنوع تعریف کرد. شرایط بازاری که بسیاری از شرکت‌ها در آن قرار دارند با تقاضای بی‌ثبات و غیرقابل پیش‌بینی مشخص می‌شود. ویژگی کلیدی یک صنعت چابک، انعطاف‌پذیری است و مفهوم چابکی به عنوان یک جهت‌گیری سازمانی متولد شده است (Christopher, 2000). در چنین بازاری این تغییرات به طرق مختلف بر بازیگران زنجیره ارزش‌آفرینی در صنایع تأثیر می‌گذارد (Fernqvist & Göransson, 2021, 28). از این‌رو شرکت‌ها به طور مداوم به دنبال

¹. Sok

². Racheva

³. Strecker & Gniza

⁴. Peer-to-Peer

⁵. Gunasekaran

راه‌هایی برای رقابت بیشتر و بهبود عملکرد خود در بازارهای پرازدحام و متغیر هستند (Royo-Vela & Velasquez Serrano, 2021). با این شرط که چابکی در طول زنجیره ارزش آفرینی به طور همه‌جانبه و یکپارچه مستقر و توسعه یابد.

صنایع کوچک و متوسط و به خصوص صنایع غذایی برای اکثر اقتصادهای دنیا به خصوص اقتصادهای در حال توسعه و نوظهور حیاتی هستند (Ndiaye & et al, 2018). صنایع کوچک و متوسط به طور هم زمان دو نقش را ایفا می‌کنند: «شتاب بخشیدن به رشد اقتصادی» از طریق گسترش مشارکتشان در تولید و «کاهش فقر» از طریق اثرات ایجاد اشتغال و ایجاد درآمد ناشی از رشد محصولات تولیدی. با توجه به محیط پرتلاطم اقتصاد و بازار در ایران و مسئله عدم تطبیق سریع کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در بازار ایران، پیچیدگی محیطی و محیط آشوب‌گونه، صنایع کوچک و متوسط ایران در برخورد با چنین محیطی بر خلاقیت و انعطاف‌پذیری، بروکراسی کمتر، یکپارچگی بیشتر و انعطاف ساختاری تأکید دارند چرا که محیط پرتلاطم امروزی نیاز به راه‌حل‌های جدیدی دارد (ابراهیمی، ۱۴۰۱، ۶۴) لذا شیوه‌ی جدیدی از زنجیره ارزش آفرینی در صنایع کوچک و متوسط ایران به صورت چابک مؤثر واقع شده و امکان ادامه فعالیت را ایجاد می‌کند.

از این رو تحقیق حاضر به دنبال شناسایی عوامل مختلف تأثیرگذار بر «ارزش آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط» بر اساس مدل پارادایمی روش داده بنیاد جهت فراهم آوردن امکان مدیریت جامع ارزش آفرینی چابک در کل سیستم و پوشش خلاً پژوهشی موجود در این حوزه می‌باشد و به دلیل عدم وجود مبانی نظری غنی در خصوص ارزش آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط با استفاده از روش تحقیق داده بنیاد، به دنبال طراحی مدلی برای این منظور می‌باشد. از این رو تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر می‌باشد:

۱. ارزش آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط ایران به چه مفهومی می‌باشد؟
۲. چه مؤلفه‌هایی به عنوان عوامل علی بر پدیده محوری (ارزش آفرینی چابک) تأثیرگذار می‌باشند؟
۳. چه مؤلفه‌هایی به عنوان عوامل زمینه‌ای در تحقق ارزش آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط که تأثیرگذار بر عوامل راهبردی است، می‌باشند؟
۴. چه مؤلفه‌هایی به عنوان عوامل مداخله‌گر در تحقق ارزش آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط که تأثیرگذار بر عوامل راهبردی است، می‌باشند؟
۵. راهبردها و استراتژی‌های مؤثر در تحقق ارزش آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط کدامند؟
۶. پیامدهای مورد انتظار از تحقق ارزش آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط کدامند؟
۷. در نهایت: مدل ارزش آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط ایران چگونه می‌باشد؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ادبیات تحقیق در دو بخش؛ مبانی نظری و مبانی تجربی (پیشینه تحقیق) مورد بررسی قرار گرفته است.

۲-۱- مبانی نظری

مبانی نظری پژوهش حاضر به دو بخش تقسیم شده که در بخش اول به مفهوم ارزش‌آفرینی پرداخته شده و در بخش دوم به مفهوم ارزش‌آفرینی چابک پرداخته شده است. ارزش‌آفرینی: سردرگمی پیرامون مفهوم «ارزش‌آفرینی»^۱ به جنبه‌های مختلفی بستگی دارد. برای عمیق‌تر شدن موضوع، لازم است ادبیات توسعه‌یافته در مورد این موضوع را در نظر گرفت، بر اساس تعاریف و توضیحات موجود در ادبیات، با وجود رویکردها و رشته‌های مختلف غنی، پراکندگی در تعاریف مشاهده می‌شود. بنابراین، تحلیل دیدگاه‌های مختلف برای دستیابی به دیدگاه یکپارچه‌تر لازم است. از طرفی منابع و محتویات ارزش‌آفرینی ممکن است با توجه به «هدف‌ها یا کاربرانی که می‌توان برای آن‌ها ارزش ایجاد کرد» متفاوت باشد (Della Corte and Del Gaudio, 2014). از طرفی ارزش از نظر تحلیل یک متغیر پنهان است، در طول زمان با توجه به دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است (Porter, 1985). بومن و آمبروسینی^۲ (۲۰۱۰) استدلال می‌کنند که «ارزش برای ذی‌نفعان مختلف معنای متفاوتی دارد». بنابراین، مفهوم پیشنهادی ارزش نه تنها به عملکرد مالی بلکه به رقابت در بازار، مشارکت و تعهد منابع انسانی (مزایای استعدادها و وفاداری) و شهرت (برند و تصویر) نیز توجه دارد. بحث فعلی در مورد «ارزش‌آفرینی» در واقع بیشتر بر ذی‌نفعان خارجی شرکت متمرکز شده است تا ذی‌نفعان داخلی، زیرا حجم وسیعی از ادبیات مشتریان، تأمین‌کنندگان و سرمایه‌گذاران را به عنوان واحدهای تجزیه‌وتحلیل برای تخصیص ارزش در نظر می‌گیرند (Della Corte and Del Gaudio, 2014). به‌طور کلی با بررسی ادبیات مدیریت، سه دیدگاه مختلف از مخاطبان ارزش‌آفرینی عبارت‌اند از: (۱) ارزش‌آفرینی از دید سهام‌داران که طرفداران آن اقتصاددانان و کارشناسان مالی هستند، (۲) ارزش‌آفرینی از دید مشتریان که بازاریابان به آن می‌پردازند و (۳) ارزش‌آفرینی از دید ذی‌نفعان سازمان. در متون مدیریت مالی و حسابداری مفهوم ارزش‌آفرینی از دید سهام‌دار با عناوینی همچون افزایش قدرت و تأثیر بازارهای مالی معرفی شده است. رویکرد ارزش‌آفرینی از دید سهام‌دار به انتخاب استراتژی شرکت و استراتژی کسب‌وکار بر این مبنا است که استراتژی‌هایی با بیشترین ارزش‌آفرینی برای سهام‌داران شرکت، بیشترین مزیت رقابتی را فراهم خواهند کرد. اما در تجزیه‌وتحلیل نهایی، افزایش ارزش از دیدگاه سهام‌دار حاصل روابط سودمند با مشتری است و نه مبادله

^۱. Value Creation

^۲. Bowman and Ambrosini

سهام. منافع و فواید حاصل از رابطه با مشتری، حتی پس از پایان دوره زمانی ارتباط با او، دارای اثرات قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد سازمان است. اما ارزش آفرینی از دیدگاه مشتری مبنا و منبع دو نوع رویکرد دیگر به ارزش آفرینی نیز محسوب می‌گردد هر چند که منعکس کننده دیدگاه بازاریابان است.

در این بین، بر اساس نظر کالایگنانام^۱ (۲۰۲۱) تحقیقات علمی، نیاز به مدل‌های سازمانی جدید و انعطاف‌پذیر را توسعه داده و تشخیص داده است که «چابکی» می‌بایست در فرآیندهای سازمانی لحاظ و مورد استفاده قرار گیرد. در تعریفی؛ چابکی^۲ در لغتنامه کمبریج^۳ به معنی توانایی تغییر و تفکر سریع و واضح شرکت‌ها در راستای واکنش به تغییرات محیطی می‌باشد که موجب افزایش سرعت در انطباق‌پذیری و تصمیم‌گیری کسب‌وکارها می‌گردد. از این رو به منظور خلق ارزش مورد تقاضا و متغیر ذی‌نفعان مختلف (از جمله مشتریان) واحدهای صنعتی کوچک و متوسط، مفهوم «ارزش آفرینی چابک»^۴ در تحقیق حاضر ارایه می‌گردد.

ارزش آفرینی چابک: تغییر نیازهای مشتریان، تغییرات فن‌آوری و محیطی، صنایع را مجبور می‌کند تا قابلیت‌های زنجیره ارزش آفرینی چابک را توسعه دهند تا رقابتی باشند. بنابراین، صنایع بر انعطاف‌پذیری و چابکی برای پاسخگویی به نیازهای منحصر به فرد مشتریان و بازارها در زمان واقعی تأکید دارند (Bakalova & et al, 2014). علی‌رغم اهمیت موضوع اشاره شده، در ادبیات مربوط به ارزش آفرینی چابک، تعریف واحد و دقیقی از آن ارائه نشده است چرا که از جنبه‌های مختلف به موضوع پرداخته شده است با این حال در ادامه به برخی از تعاریف اشاره می‌گردد:

- ارزش آفرینی چابک در سازمان‌ها با رویکرد یکپارچه‌سازی منابع چابک به مفهوم؛ آمادگی بازیگران برای یافتن سریع راه‌های خلاقانه برای استفاده و ترکیب منابع موجود در سازمان، با استقبال فعال یا واکنش‌گرایانه از ظهور تکراری هم‌آفرینی ارزش تعریف می‌گردد (Sok & et al, 2018).

- ارزش آفرینی چابک عبارت است از توسعه نرم‌افزارهای چابک با استفاده از استقرار سیستم‌های نرم‌افزاری در کسب‌وکار (Thekkupadam Narayanan, 2021). راجو^۵ و همکاران (۲۰۰۹) نیز ضمن ارائه این تعریف بیان می‌دارد؛ یکی از ویژگی‌های کلیدی هر رویکرد چابک، تمرکز صریح آن بر ارزش آفرینی تجاری است.

^۱. Kalaiganam

^۲. Agility

^۳. Cambridge Dictionary

^۴. Agile Value Creation

^۵. Racheva

- ارزش‌آفرینی چابک تجاری به عنوان نرم‌افزار توسعه‌یافته توسط فرآیندهای توسعه چابک که برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی ارزشمند در نظر گرفته می‌شود، تعریف می‌گردد و عنوان می‌کند تحویل سریع ارزش به مشتری یکی از مهم‌ترین محرک‌هایی است که سطح بلوغ یک سازمان چابک را تعیین می‌کند و ارزش تجاری چابک زمانی تحقق می‌یابد که نرم‌افزار وارد فرآیند تولید صنعت شود (Van Bloem, 2016).

- ارزش‌آفرینی چابک یعنی یکپارچه‌سازی منابع چابک در سازمان به منظور کسب مزیت رقابتی و رهبری در بازار می‌باشد (Sok & et al, 2018). از طرفی کسب‌وکارهای چابک برای ایجاد انسجام و تمرکز بر مدل‌های ارزش‌آفرینی توزیع‌شده خود، هدف و چشم‌انداز مشترکی را برای سازمان تعیین می‌کنند که به افراد کمک می‌کند احساس کنند سرمایه‌گذاری شخصی و عاطفی^۱ انجام داده‌اند. ارزش‌آفرینی چابک نیز در کسب‌وکار می‌بایست با اهداف، زمینه‌ی موجود در صنایع و آرمان‌های سازمان مطابقت داشته باشد بنابراین جهت پیاده‌سازی لازم است مدل‌های عملیاتی چابک، روش‌های کار و فرهنگ کار پیاده‌سازی شود (Brosseau & et al, 2019).

- مفهوم بازیگران هوشمند اجازه ایجاد یک شبکه ارزش‌آفرینی چابک همسان را می‌دهد که /اینترنت بازیگران^۲ (IoA) نامیده می‌شود. شبکه اینترنت بازیگران منجر به معماری شبکه‌ای از ارتباطات می‌گردد که منجر به هماهنگی بازیگران زنجیره ارزش‌آفرینی با همدیگر می‌گردد (Strecker & Gniza, 2019).

- چابکی یک زنجیره ارزش‌آفرینی معیاری است که نشان می‌دهد چگونه روابط درگیر در فرآیندهای زنجیره تأمین، چهار هدف اصلی تولید چابک را افزایش می‌دهد. این اهداف عبارتند از: غنی‌سازی مشتری سریع‌تر از رقبا، دستیابی به سفارشی‌سازی انبوه به بهای تولید انبوه، تسلط بر تغییرات و عدم اطمینان از طریق ساختارهای سازگار با معمول و اعمال نفوذ افراد در سراسر شرکت‌ها از طریق فن‌آوری اطلاعات (Y.Y Yusuf & 2t al, 2004).

با توجه به تعاریف اشاره شده از منابع مختلف، ملاحظه می‌گردد تعریف منسجمی از «ارزش‌آفرینی چابک» ارائه نشده است و تحقیق حاضر به منظور پاسخ به شکاف موجود صورت گرفته است.

۲-۲- مبانی تجربی

مرور سوابق تحقیق در دو بخش تحقیقات انجام گرفته در خارج از کشور و تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور مورد مطالعه قرار گرفته است.

^۱. Personally and Emotionally Invested

^۲. Internet of Actors

جدول (۱). مبانی تجربی پژوهش (منبع: نگارنده)

ردیف	عنوان پژوهش	سال	پژوهشگران	روش شناسی	نتیجه پژوهش
۱	نقش همکاری زنجیره تأمین الکترونیک در نوآوری مشارکتی و خلق ارزش	۲۰۲۳	Saleh Al-Omoush & t al	روش کمی با استفاده از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی	همکاری زنجیره تأمین الکترونیک تأثیر قابل توجهی بر نوآوری مشارکتی، چابکی زنجیره تأمین و ایجاد ارزش مشترک دارد. همچنین نوآوری مشارکتی و پایداری شرکتی به طور قابل توجهی بر ایجاد مشترک ارزش تأثیر می گذارد.
۲	اثرات دیجیتالی شدن بر ایجاد و جذب ارزش: شواهدی از زنجیره ارزش حوزه کشاورزی	۲۰۲۲	Klingenberg & et al	بررسی اسناد بالادستی و مقالات و منابع علمی پیرامون موضوع تحقیق	(۱) ایجاد ارزش به طور فزاینده ای از طریق پلتفرم هایی که توسط بازیگران بزرگ فراتر از مرزهای صنعت اداره می شوند رخ می دهد و (۲) جذب ارزش توسط کشاورزان به پویایی رقابتی بین این بازیگران و به سیاست ها و مقررات بستگی دارد.
۳	پایداری اجتماعی در زنجیره ارزش غذایی: رویکرد یکپارچه چیست و چگونه اتخاذ می شود؟	۲۰۲۲	Toussaint & et al	رویکرد اکتشافی کیفی	بدون در نظر گرفتن بعد اجتماعی نمی توان به پایداری در زنجیره ارزش غذایی دست یافت. پایداری اجتماعی باید نه تنها شامل حقوق بشر و کار بلکه شرایط زندگی، کیفیت زندگی، ایمنی غذا، تفاوت های فرهنگی، گروه های آسیب پذیر و مشتریان نهایی از طریق ابزارهای مورد توافق بین المللی باشد. پایداری اجتماعی تنها با تعهد همه بازیگران و سیستم های قابل ردیابی خوب از یادآوری بذر تا توزیع نهایی امکان پذیر خواهد بود.
۴	ارزش آفرینی از طریق تکامل مضامین مدل کسب و کار	۲۰۲۱	Climent & Haftor	ارزیابی انتقادی از ادبیات	مضامین مدل کسب و کار معمولاً به صورت ایستا نظریه پردازی می شوند. در عوض، چارچوبی که در این تحقیق ارائه می شود، مدل های تجاری و مضامین مدل کسب و کار ارزش آفرینی را به عنوان توسعه هم زمان در یک صنعت در حال توسعه مشخص می کند. این چارچوب مجموعه ای از پیشنهادات را ارائه می دهد که مشخص می کند بنگاه ها چگونه می توانند با ورود به یک صنعت، واکنش به تقلید کنندگان و توسعه هم زمان با استراتژی های بازار محصول و با عوامل محیطی، ارزش ایجاد کنند.
۵	ارتقای ارزش آفرینی در سازمان های با هدف اجتماعی: مدل های تجاری که از شبکه ها استفاده می کنند	۲۰۲۱	Kullak & et al	روش مطالعه موردی	علی رغم بودجه متوسط و حداقل نیروی انسانی، یک سازمان می تواند شبکه گسترده ای از دیگران را برای همکاری در ادغام منابع و ایجاد ارزش مشترک برای منافع اجتماعی به ادبیات شرکت اجتماعی کمک کند.

ردیف	عنوان پژوهش	سال	پژوهشگران	روش‌شناسی	نتیجه پژوهش
۶	درک ارزش‌آفرینی در زمینه دیجیتال: بررسی تجربی صنعت	۲۰۲۱	Corsaro & Anzivino	روش ادغام سیستماتیک ^۱	در تحقیق حاضر چهار بعد شناسایی شده است: ۱. بعد شبکه ساختاری (تعیین مرزهای شبکه، تعریف ترکیب منابع)، ۲. بعد شبکه ذهنی (تراز کردن ادراکات، تجسم مفاهیم)، ۳. ابعاد نسبی شبکه (عناصر محکم برای مقایسه، متعادل کردن پرتفوی ارتباطات)، ۴. ابعاد فضای شبکه ارتباطی (مدیریت سازگاری در زمان واقعی، نرم واسطه).
۷	فرآیند ارزش‌آفرینی و اندازه‌گیری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نسل چهارم: یک تحقیق اکتشافی در زمینه نوآوری در بازاریابی صنعتی	۲۰۲۱	Royo-Vela & Velasquez Serrano	رویکرد اکتشافی	تحقیقات بیشتری لازم است. مدل همکاری در سیستم‌های کسب‌وکار برای ایجاد ارزش دارای دو بعد می‌باشد: ۱. تولید گزاره‌های ارزشی (قرارداد برای منابع مکمل، ادغام منابع سازمان، ترویج خروجی همزمان تولید)، ۲. ایجاد تجارب ارزشی مشترک (ایجاد تصورات مشترک از ارزش، کنترل موارد احتمالی از استفاده، ارزیابی نتیجه)
۸	نوآوری جمعی پایدار در زنجیره ارزش غذایی	۲۰۲۰	Stanco & et al	روش مطالعه موردی	نوآوری جمعی پایدار مستلزم تعهد و مشارکت همه بازیگران زنجیره تأمین محصولات غذایی است.
۹	ماد، کنترل و ایجاد ارزش در شبکه‌های استراتژیک صنایع کوچک و متوسط	۲۰۲۰	Antoldi & Cerrato	روش کمی از نوع همبستگی	رقابت و پایداری شبکه‌های بین‌بنگاهی نیاز به روابط مبتنی بر اعتماد بین کارآفرینان دارد. علاوه بر این، اتخاذ مکانیسم‌های کنترل خروجی پیوند مثبت بین اعتماد و ارزش‌آفرینی را تقویت می‌کند.
۱۰	مروری بر نوآوری و ارزش‌آفرینی در اکوسیستم داده باز	۱۴۰۱	فیض‌بخش و باب الحوائجی	مطالعه مروری	کسب‌وکارهای مبتنی بر داده باز، باید از داده برای یک نوآوری تحول‌آفرین استفاده کنند تا محصول یا خدمات تجاری شده‌ی جدید یا شبکه ارزش جدید تولید نمایند.
۱۱	ارایه الگوی ارزش‌آفرینی برند مبتنی بر نگرش مصرف‌کننده	۱۴۰۱	حسینی و همکاران	روش کیفی مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد	شرکت‌ها می‌بایست ضعف‌های مرتبط با ارتباط با پاسخگویی را رفع نموده و از طریق بررسی منظم رضایت مشتریان و شناسایی نیازهای حال و آتی مشتریان، گرایش به پاسخگو بودن را تقویت نمایند.
۱۲	ارایه مدل ارزش-آفرینی شرکت‌های کوچک و متوسط پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران مبتنی بر نظریه داده بنیاد	۱۴۰۱	منجم و همکاران	روش کیفی مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد	در مدل ارزش‌آفرینی در شرکت‌های کوچک و متوسط شامل شرایط علی (عوامل راهبردی محیط درونی و عوامل راهبردی بیرونی)، عوامل زمینه‌ای (شرکتی و مالی)، عوامل مداخله‌گر، راهبردها (استراتژی نوآوری راهبردی، مدیریت مالی راهبردی، تغییر جهت/ کاهش، ائتلاف استراتژیک) و پیامدها (از بعد اقتصادی، اجتماعی و مالی) می‌باشد.

^۱. Systematic Combining

ردیف	عنوان پژوهش	سال	پژوهشگران	روش شناسی	نتیجه پژوهش
۱۳	مدیریت ریسک در کسب و کار حلال: الگوی جدید ارزش آفرینی	۱۴۰۱	رهنمای رودپشتی و سلیمانی	مطالعه کتابخانه‌ای	علاوه بر مؤلفه‌های مثلث بقا (بهای تمام شده، کیفیت و کارکرد) که شرط لازم جهت بقای کسب و کار است، به سازه‌های مثلث حلال (شریعت، مقبولیت و سلامت) به عنوان شرط کافی در محیط رقابتی امروزه نیز نیازمند است.
۱۴	طراحی زنجیره ارزش آفرین پایدار با استفاده از نوآوری بسته‌بندی؛ تبیین قابلیت دو سو توانی	۱۳۹۹	امینی خیابانی و همکاران	روش کمی با استفاده از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی	نوآوری بسته‌بندی با عرضه نسل جدید بسته‌بندی‌های قابل بازیافت یا استفاده مجدد، ملاحظه نیاز گروه‌های مختلف مشتری و کاهش مصرف مواد و هزینه فرآیند به ترتیب با بهبود شاخص‌های محیطی، اجتماعی و اقتصادی به زنجیره ارزش پایدار منجر می‌شود. همچنین ارزش عملی حاصل از نوآوری بسته‌بندی به دو شکل معرفی محصول جدید و بهبود محصول موجود درک می‌گردد.
۱۵	طراحی مدل تبیین شاخص‌های ارزش-آفرینی برند در صنعت نساجی ایران	۱۳۹۶	علیلو و همکاران	روش کیفی مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد	در الگوی پیشنهادی ابعاد ارزش آفرینی چهار بعد مشتری، رقبا، سازمان و جامعه ارائه شدند.

جمع‌بندی مبانی نظری و تجربی تحقیق: با مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق ملاحظه گردید از رویکردهای مختلفی به مفهوم ارزش آفرینی چابک در صنایع پرداخته شده است. به طوری که کلیمنت و هافتور (۲۰۲۱) ارزش آفرینی در کسب و کار را بر اساس تکامل مضامین مدل کسب و کار نشان می‌دهد. به طور معمول ارزش آفرینی به عنوان یک مسئولیت داخلی ثابت شده است که از طریق مدل کسب و کار حاصل می‌شود (Kullak & et al, 2021). اتفاق نظری وجود دارد که مدل تجاری شرکت، معماری ایجاد، تحویل و مکانیسم جذب ارزش است (Climent & Haftor, 2021, 355). چارچوب‌های مورد استفاده در مورد ارزش آفرینی که محدود به موقعیتی بسته و چارچوب مشخصی بوده‌اند، نمی‌توانند پاسخگوی سؤالات مربوط به ارزش آفرینی کل باشند. به نظر می‌رسد که دلیل گوناگونی در تعاریف، این باشد که هیچ یک از تئوری‌ها و رویکردهای موجود به تنهایی نمی‌توانند پتانسیل ارزش آفرینی یک سرمایه‌گذاری را توضیح دهند (منطقی و ثابقی سعیدی، ۱۳۹۲). بر اساس تحقیق کایزر^۱ و همکاران (۲۰۲۱) ایجاد سرویس‌های داده‌محور جریان‌های جدیدی را ایجاد می‌کند که منجر به ظهور بازیگران جدید و در نهایت تنظیمات جدید بازار شده و موجب ارزش آفرینی در صنایع می‌گردد. هوفمایستر کاله^۲ و همکاران (۲۰۲۰) ارزش آفرینی را در تولید محصولات هوشمند و

^۱. Kaiser

^۲. Kahle

نوآور توسط صنایع عنوان می‌کند. کورسارو و آنزیوینو (۲۰۲۱) ارزش‌آفرینی را در استفاده صرف از زمینه‌های دیجیتالی برای صنایع مورد بررسی قرار می‌دهد. همچنین یاکین و همکاران (۲۰۱۸) قابلیت‌های رابطه‌ای را جهت ارزش‌آفرینی در راستای ارتقای عملکرد صنایع عنوان کرده است.

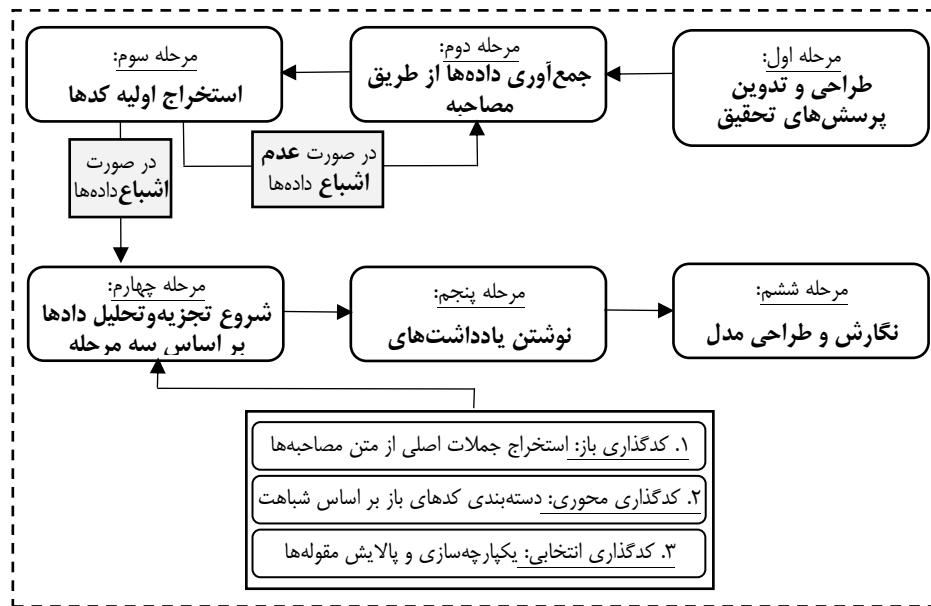
همچنین در رابطه با ارزش‌آفرینی چابک، این موضوع نیز از جنبه‌های مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است، همان‌طور که در بخش بیان مسئله به وجود برخی خلأها اشاره گردید، عمده توجه به مفهوم ارزش‌آفرینی چابک در توسعه نرم‌افزارهای چابک‌سازی در صنایع مورد بحث قرار گرفته است و نمی‌تواند پاسخگوی بهتر و کامل‌تری برای صنایع کوچک و متوسط ایران باشد چرا که ابتدا لازم است عوامل مؤثر بر آن، شرایط زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر بر استقرار ارزش‌آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط مورد مطالعه قرار گیرد و با استفاده از راهبردها و استراتژی‌های ارائه شده در شرایط راهبردی که توسط خبرگان پیشنهاد داده شده‌اند، بتوان ارزش‌آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط را پیاده‌سازی کرد. باید توجه داشت نگاه به موضوع ارزش‌آفرینی چابک مربوط به تمامی ذی‌نفعان زنجیره ارزش‌آفرینی و فرآیندهای دخیل در این زنجیره می‌شود.

بنابراین لزوم مطالعه جامع تمامی اجزا در صنعت با توجه به نقش هر یک از آن‌ها در طول فرآیندهای ارزش‌آفرینی و کنش سریع نسبت به تغییرات محیطی کسب‌وکار به کمک بهره‌مندی از روش‌های چابکی در طول زنجیره ارزش‌آفرینی در صنایع، انجام چنین پژوهشی را ضروری می‌کند. تحقیق حاضر با استفاده از روش داده بنیاد و استفاده از نظرات خبرگان، به دنبال طراحی مدلی جامع و یکپارچه برای تحقق ارزش‌آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط بوده که از جنبه‌های مختلف به زنجیره ارزش‌آفرینی توجه گردد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق و ابزار گردآوری داده‌ها: تحقیق حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی بوده که در پی طراحی مدل ارزش‌آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط ایران می‌باشد. این پژوهش از روش مطالعه کیفی به عنوان راهبرد پژوهشی استفاده کرده است. روش مورد استفاده در تحقیق حاضر روش داده بنیاد بوده است. روش داده بنیاد (گراند تئوری)، نوعی روش تحقیق کیفی است که به صورت استقرایی یک سلسله رویه‌های نظام‌مند را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند (اشتر/وس و کوربین^۱، ۲۰۱۴). به طور خلاصه مراحل اجرای تحقیق با استفاده از روش داده بنیاد در شکل (۱) آورده شده است.

^۱. Strauss & Corbin



شکل (۱). مراحل اجرای تحقیق با استفاده از روش داده بنیاد (بهادری، ۱۳۹۷)

ابزار گردآوری اطلاعات در تحقیق حاضر مصاحبه بود که جهت شناسایی مقوله‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان استفاده گردید. دلیل استفاده از این نوع مصاحبه آن بود که علاوه بر آنکه تبادل نظرات و تفکر وجود داشت، محققان توانستند، بحث و موضوع مصاحبه را در جهت دستیابی به اهداف پژوهش هدایت نمایند. لذا در این مصاحبه، از مشارکت‌کنندگان درباره «ارزش آفرینی چابک» پرسش شد و تحلیل ایشان از علل و عوامل اثرگذار در مورد این راهبرد مورد بررسی قرار گرفت و همچنین پرسش‌های تکمیلی برای جهت دادن به مباحث و نیل به مقوله‌های مرتبط با پدیده مورد بررسی طرح گردید.

روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها: محققین موارد زیر را بر روایی و پایایی تحقیقات کیفی مؤثر می‌دانند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۵، ۲۲۴):

۱. متناسب بودن نمونه‌ها: در پژوهش کیفی از آزمودنی‌هایی استفاده شود که بهترین دانش در موضوع پژوهش را دارا هستند. این امر باعث می‌شود که کارآمدی و اثربخشی اشباع طبقه‌ها، همراه با بهینه کردن کیفیت داده‌ها تضمین شود.

۲. بازبینی کدهای استخراجی دقت عمل را بالا می‌برد.

۳. حساسیت، تبحر، خلاقیت، انعطاف‌پذیری و مهارت پژوهشگر، روایی و پایایی را بالا می‌برد.

در پژوهش حاضر نیز از آزمودنی‌هایی استفاده شده که از اطلاعات علمی و عملی لازم و آگاهی‌های مفید دارا بوده‌اند، افراد ماهر و خبره مانند اساتید دانشگاه‌های مختلف با مدارک علمی دکتری و تجارب کافی کیفیت داده‌ها را در سطح بالا تأمین کرد. از طرفی، به دلیل بازبینی مکرر مصاحبه‌ها، به روش علمی و استاندارد و شناخته‌شده، اعمال دقت و علاقه و حساسیت لازم و صرف حوصله و اوقات فراوان برای انجام مراحل مختلف این پژوهش، انطباق پرسش‌های مصاحبه با پرسش‌های پژوهش در طول تمامی مصاحبه‌های انجام‌یافته از خبرگان موضوع و حذف اظهارات زائد و توجه کامل به نکات کلیدی و مطلب در راستای هدف و همچنین تأیید اساتید، اطمینان لازم برای اعتبار این پژوهش را فراهم کرد. به منظور اعتبارسنجی در پژوهش حاضر از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی استفاده شده است.

کواله^۱ (۱۹۹۴) اعتقاد دارد: «برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌ها چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب و هر کدام از آن‌ها در فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار شناسه‌گذاری می‌شود؛ سپس شناسه‌های مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شود. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات شناسه‌گذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر یک از مصاحبه‌ها، شناسه‌هایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه است به عنوان «توافق» و شناسه‌های غیرمشابه به عنوان «نبود توافق» مشخص می‌شود». روش محاسبه پایایی بین شناسه‌گذاری انجام شده توسط پژوهشگر در دو فاصله زمانی بدین ترتیب است:

$$\text{فرمول (۱). روش محاسبه درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\% = \text{درصد پایایی}$$

در پژوهش حاضر به منظور محاسبه پایایی بازآزمون، سه مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دو بار در فاصله زمانی هشت روزه توسط پژوهشگر شناسه‌گذاری شد. نتایج این شناسه‌گذاری‌ها در جدول شماره (۲) آمده است.

جدول (۲). محاسبه پایایی بازآزمون (منبع: یافته‌های پژوهش)

ردیف	عنوان	تعداد کل شناسه‌ها	تعداد توافقات	تعداد نبود توافقات	پایایی بازآزمون
۱	مصاحبه دوم	۳۰	۱۲	۵	۸۰٪
۲	مصاحبه دهم	۲۶	۹	۴	۷۰٪
۳	مصاحبه هجدهم	۲۸	۱۳	۳	۹۲٪
	کل	۸۴	۳۴	۱۲	۸۰٪

^۱. Kvale

یافته‌های آورده شده در جدول شماره (۲) نشان می‌دهد که مجموع شناسه‌ها در دو فاصله زمانی هشت روزه برابر ۸۴ تعداد کل توافقات انجام شده بین سه مصاحبه برابر ۳۴ و تعداد کل نبود توافقات ۱۲ مورد است؛ بنابراین یافته‌های مربوط به پایایی بازآزمون نشان می‌دهد نتیجه استفاده از فرمول یاد شده، برابر با ۸۰ درصد است و از آنجا که پایایی بیش از ۶۰ درصد، قابل قبول است (Kvale, 1994)، می‌توان نتیجه گرفت که شناسه‌گذاری‌ها از پایایی مناسبی برخوردار است.

به منظور محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو شناسه‌گذار، از یکی از اساتید حوزه مدیریت بازرگانی آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به عنوان شناسه‌گذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند و در ادامه، پژوهشگر به همراه این همکار پژوهش، سه مصاحبه را شناسه‌گذاری کرد و درصد توافق درون موضوعی، که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر مورد محاسبه قرار گرفت:

$$\text{فرمول (۲). روش محاسبه پایایی بین دو شناسه‌گذار} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100 = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

در این فرمول، تعداد توافقات، اشاره به تعداد شناسه‌های مشترک و یکسان بین پژوهشگر و شناسه‌گذار همکار اشاره دارد. تعداد کل شناسه‌ها نیز مجموع شناسه‌های استخراجی بین پژوهشگر و شناسه‌گذار است. نتایج این شناسه‌گذاری‌ها در جدول (۳) آمده است.

جدول (۳). محاسبه پایایی بین دو شناسه‌گذار (منبع: یافته‌های پژوهش)

ردیف	عنوان	تعداد کل شناسه‌ها	تعداد توافقات	تعداد نبود توافقات	پایایی بازآزمون
۱	مصاحبه دوم	۳۰	۱۰	۳	٪ ۷۱
۲	مصاحبه دهم	۲۶	۱۱	۷	٪ ۸۴
۳	مصاحبه هجدهم	۲۸	۱۳	۲	٪ ۹۲
	کل	۸۴	۳۴	۱۲	٪ ۷۶

یافته‌های آورده شده در جدول شماره (۳) نشان داد که تعداد کل شناسه‌ها که توسط پژوهشگر و همکار به ثبت رسیده بود برابر است با ۸۴ تعداد کل توافقات بین این شناسه‌ها ۳۴ و تعداد کل نبود توافقات بین این شناسه‌ها ۱۲ می‌باشد. پایایی بین شناسه‌گذاران برای مصاحبه‌های پژوهش حاضر با استفاده از فرمول شماره (۲) برابر با ۷۶ درصد می‌باشد و با توجه به این که پایایی به دست آمده بیشتر از ۶۰ درصد است (Kvale, 1994)، می‌توان نتیجه گرفت کدهای استخراج شده از پایایی خوبی برخوردار است.

جامعه آماری: جامعه آماری پژوهش خبرگان متشکل از خبرگان دانشگاه (اساتید دانشگاه) در رشته مدیریت بازرگانی و خبرگان صنعت در حوزه زنجیره ارزش آفرینی در صنایع کوچک و متوسط بوده است. از جمله شاخص‌های انتخاب نمونه پژوهش حاضر به شرح زیر می‌باشد:

الف) خبرگان دانشگاهی: شرایط خبرگان دانشگاهی به شرح زیر می‌باشد.

۱. اساتید دارای مدرک دکترای تخصصی در رشته‌های مدیریت، مدیریت بازرگانی، مدیریت بازاریابی آشنا با موضوع «ارزش آفرینی در صنایع کوچک و متوسط».

۲. داشتن مرتبه علمی حداقل استادیار،

۳. اساتید مطرح و خوشنام در رشته‌های تخصصی خود که مطالعاتی در رابطه با مفهوم ارزش آفرینی (ارزش آفرینی از دید سهامداران، ارزش آفرینی از دید مشتریان و ذی‌نفعان، هم‌آفرینی در ارزش و مطالعات پیرامون ارزش آفرینی در صنایع کوچک و متوسط) داشته‌اند،

۴. داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه پژوهشی و فعالیت در حوزه‌های اشاره شده.

ب) خبرگان صنعت: شامل مدیران، صاحبان کسب‌وکار و کارکنانی که تحصیلات و تجربه در حوزه مدیریت بازرگانی و زنجیره ارزش آفرینی صنایع دارند.

۱. مدیران واحدهای صنعتی غذایی کوچک و متوسط که تجربه و عملکرد موفقی در حوزه ارزش آفرینی در صنعت داشته‌اند به این صورت که خروجی ارزش آفرینی در قالب؛ رضایتمندی مشتریان (از جنبه سالم بودن، تازه بودن، خوشمزه بودن و مواد خام ارگانیک مواد غذایی تولید شده که باعث خلق تجربه‌ای خوشایند شده است)، رضایتمندی سهامداران (افزایش سودآوری و رشد ارزش شرکت)، رضایتمندی منابع انسانی (ایجاد محیطی صمیمی و دوستانه و محیطی مناسب که فرصت‌هایی برای توسعه حرفه‌ای و شخصیتی برای کارکنان فراهم می‌آورد)، نمایان شده است.

۲. مدیران واحدهای صنعتی غذایی کوچک و متوسط دارای مدرک تحصیلی دانشگاهی فوق لیسانس به بالا،

۳. داشتن سابقه فعالیت بالای ۱۰ سال در صنایع غذایی کوچک و متوسط.

حجم نمونه و روش نمونه‌گیری: تعداد نمونه آماری پژوهش حاضر ۲۰ نفر می‌باشد. این تعداد به دلیل اشباع نظری مطالب عنوان شده توسط مصاحبه‌شوندگان است یعنی پژوهشگر شاهد تکرار مقولات و مفاهیم از نفر ۲۰ام به بعد بوده، از این رو مصاحبه متوقف گردید. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. لذا پس از شناسایی و انتخاب اولین خبره و صاحب‌نظر، از آن برای شناسایی و انتخاب واحدهای بعدی نمونه‌گیری استفاده گردید و از فرد خبره درخواست شد تا نفر بعدی را به محققان معرفی نماید. پس از شناسایی چندین

خبره، داده‌ها تحلیل شد و مجدداً نمونه‌گیری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت. بر این اساس تا مرحله‌ای که در آن داده‌های جدید در ارتباط با مقوله پیدا نشد و مقوله گستره مناسبی یافت، نمونه‌گیری و جمع‌آوری داده‌ها ادامه داده شد. خصوصیات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش به شرح جدول زیر است:

جدول (۴)، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه (منبع: یافته‌های پژوهش)

ردیف	جنسیت	میزان تحصیلات	شغل	سابقه فعالیت	ردیف	جنسیت	میزان تحصیلات	شغل	سابقه فعالیت
۱	مرد	دکتری	هیأت علمی دانشگاه	۱۵	۱۱	مرد	دکتری	هیأت علمی دانشگاه	۱۲
۲	مرد	دکتری	هیأت علمی دانشگاه	۲۰	۱۲	مرد	دکتری	هیأت علمی دانشگاه	۱۵
۳	مرد	دکتری	هیأت علمی دانشگاه	۱۸	۱۳	مرد	دکتری	هیأت علمی دانشگاه	۱۰
۴	مرد	دکتری	هیأت علمی دانشگاه	۱۵	۱۴	مرد	دکتری	هیأت علمی دانشگاه	۱۲
۵	مرد	دکتری	هیأت علمی دانشگاه	۱۵	۱۵	مرد	دکتری	مدیر واحد صنعتی	۱۵
۶	مرد	دکتری	هیأت علمی دانشگاه	۱۵	۱۶	زن	دکتری	مدیر کنترل کیفیت	۱۰
۷	مرد	دکتری	هیأت علمی دانشگاه	۱۵	۱۷	زن	دکتری	مدیر تدارکات	۱۰
۸	مرد	دکتری	هیأت علمی دانشگاه	۱۸	۱۸	مرد	دکتری	کارشناس لجستیک	۱۵
۹	مرد	دکتری	هیأت علمی دانشگاه	۱۵	۱۹	مرد	دکتری	مدیر واحد صنعتی	۱۳
۱۰	زن	دکتری	هیأت علمی دانشگاه	۱۵	۲۰	مرد	دکتری	مدیر واحد صنعتی	۱۲

فنون تحلیل و توصیف داده‌ها: پس از انجام مصاحبه‌ها از خبرگان دانشگاهی و صنعت، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده، از روش استراوس و کوربین (۱۹۹۰) به دلیل تأکید بر دقت تاکتیکی کار، شفافیت فرآیند مرحله کدگذاری و توزیع داده‌ها به خوشه‌های مقوله‌ای مشخص و قابلیت مقایسه کار در قالب الگوی پارادایمی و سیستماتیک داده بنیاد از بین روش‌های داده بنیاد به کار گرفته شده است. این روش بر استفاده از مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تأکید دارد، همچنین به عرضه

پارادایم منطقی یا تصاویر تجسمی از نظریه در حال تکوین می‌پردازد. عناصر اصلی مدل پارادایم، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری و استراتژی‌ها و پیامدها هستند که با بهره‌گیری از روش کدگذاری شناسایی می‌شوند. از این‌رو استراوس و کوربین در اثر ۱۹۹۸ با تدوین روال‌های کتاب «کشف نظریه داده بنیاد» (۱۹۶۷ م.)، سه فن کدگذاری پیشنهاد دادند: کدگذاری باز^۱، کدگذاری محوری^۲ و کدگذاری انتخابی (دلنایی فرد و امامی، ۱۳۸۶، ۷۹).

کدگذاری باز: کدگذاری باز فرآیندی تحلیلی است که از طریق آن، پس از احصای هر نکته کلیدی، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند. هدف از کدگذاری باز تجزیه مجموعه داده‌های جمع‌آوری شده به اجزای مفهومی کوچک است (بهادری، ۱۳۹۷، ۷۹).

به این صورت که پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های انجام شده، کدهای اولیه از متون مصاحبه‌ها استخراج گردید که نمونه‌ای از متون و کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها در جدول (۵) آورده شده است:

جدول (۵). نمونه متون مصاحبه و کدهای استخراجی از آن‌ها (منبع: یافته‌های پژوهش)

ردیف	متن مصاحبه	کدهای استخراجی اولیه	کدگذاری
۱	ارزش‌آفرینی یک فرآیند مستمر است که در حال اتفاق افتادن می‌باشد و شرکت زمانی می‌تواند چابک باشد که این فرآیند را سریع‌تر انجام بدهد.	تحلیل مداوم و مستمر ارزش	QA17
۲	وجود بازار منطقه‌ای و جهانی گسترده در حوزه صنایع غذایی می‌تواند یکی دیگر از دلایل سوق شرکت‌ها به ارزش‌آفرینی چابک باشد.	گسترده‌گی بازار منطقه‌ای و جهانی صنایع غذایی	QB52
۳	معمولاً در هر تغییری از جمله ایجاد فرآیند ارزش‌آفرینی چابک در سازمان، مقاومت‌های رفتاری از سوی افراد مجموعه دیده می‌شود.	وجود برخی مقاومت‌های رفتاری	QD7
۴	خوشبختانه یکی از بسترهای مناسب در صنایع، وجود تحقیقات و اطلاعات زیاد در حوزه مواد غذایی می‌باشد که بخشی از اطلاعات مربوط به ارزش-آفرینی در حوزه غذایی را میسر می‌سازد.	وجود تحقیقات و اطلاعات زیاد در حوزه مواد غذایی	QC30
۵	برای افزایش سرعت در فرآیند ارزش‌آفرینی بهتر است منافع هر یک از حلقه‌های درگیر در فرآیند ارزش‌آفرینی مجدد باز تعریف گردد.	شناسایی منافع هر یک از حلقه‌های موجود	QE14
۶	پیاده‌سازی ارزش‌آفرینی چابک شاید در ابتدا هزینه زیادی داشته باشد اما پس از استقرار منجر به کاهش هزینه‌ها خواهد شد.	هزینه‌های کمتر پس از استقرار	QF1

^۱. Open Coding

^۲. Axial Coding

کدگذاری محوری: کدگذاری محوری فرآیند ربطدهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری، به این دلیل «محوری» نامیده شده است که کدگذاری حول «محور» یک مقوله تحقق می‌یابد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶، ۸۳). در ادامه برخی از کدگذاری محوری انجام شده برای داده‌های جمع‌آوری شده آورده شده است.

جدول (۶). نمونه کدگذاری محوری برای داده‌های جمع‌آوری شده (منبع: یافته‌های پژوهش)

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
چابک‌سازی شبکه‌ای لجستیک	QA1, QA2, QA3, QA4, QA5, QA6, QA7, QA8, QA9, QA10, QA11
تفکر چند ارزشی مشتریان	QB32, QB33, QB34, QB35, QB36, QB37, QB38
مدیریت هوشمند تحول‌آفرین	QC8, QC9, QC10, QC11, QC12, QC13
پویاسازی نظام کسب‌وکار	QD21, QD22, QD23, QD24, QD25, QD26, QD27, QD28, QD29, QD30, QD31
انعطاف‌پذیری فرآیندهای ارزش‌افزا	QE1, QE2, QE3, QE4, QE5, QE6, QE7, QE8, QE9, QE10
فرآیندهای عملیاتی تعاملی	QF12, QF13, QF14, QF15, QF16, QF17

کدگذاری انتخابی: فرآیند پالایش مقوله‌ها، یکپارچه‌سازی آن‌ها و نیز پیوند دادن مقولات به یکدیگر است (بهادری، ۱۳۹۷، ۸۲). در جدول (۷) نمونه‌ای از کدگذاری‌های انتخابی برای کدهای محوری آورده شده است:

جدول (۷). نمونه کدگذاری‌های انتخابی برای کدهای محوری (منبع: یافته‌های پژوهش)

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری
تطبیق‌پذیری پویا با محیط	نقشه‌کشی و بهینه‌سازی جریان ارزش
	مدیریت هوشمند بازاریابی چابک
	همگام‌سازی چندبعدی ارزش
بطن چابک بازار	رخداد‌های ناهمگن بازار
	شکوفایی ارزش‌آفرینی منطقه‌ای و جهانی
	ماهیت پویای بازار
داشبورد مدیریت عملکرد منابع انسانی	سبک مدیریت پویا
	منعطف‌سازی منابع انسانی

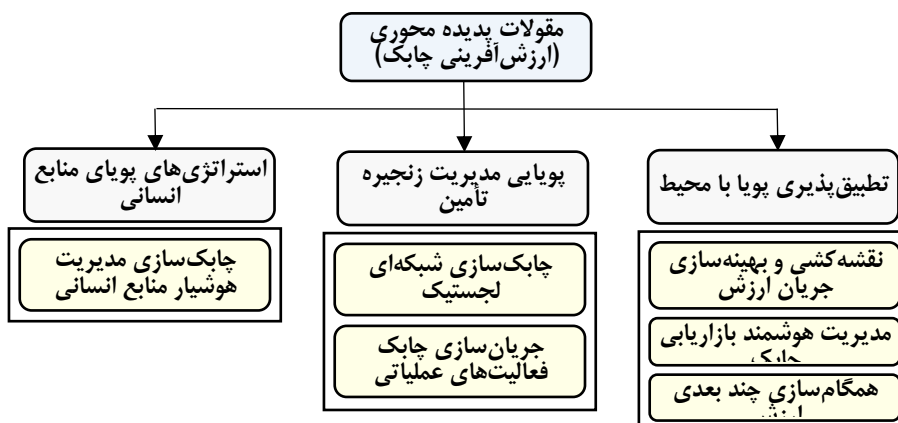
۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در ادامه داده‌های استخراجی از مصاحبه‌های انجام شده برای هر یک از سؤالات پژوهش بر اساس مدل پارادایمی داده بنیاد، استخراج و مراحل کدگذاری برای هر یک انجام شده است. **شناسایی پدیده محوری:** پدیده محوری یک صورت ذهنی از پدیده‌ای است که اساس فرآیند و پژوهش می‌باشد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶، ۸۴). در این بخش از پژوهش سعی بر آن است تا پدیده محوری در خصوص طراحی مدل ارزش‌آفرینی چابک تشریح شود. لذا با استفاده از مصاحبه و داده‌های آن مجموعه‌ای از عوامل که توصیف‌کننده پدیده محوری است، شناسایی شد.

جدول شماره (۸). کدگذاری مربوط به پدیده محوری (منبع: یافته‌های پژوهش)

مقوله	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
پدیده محوری	پویایی مدیریت زنجیره تأمین	چابک‌سازی شبکه‌ای لجستیک	QA1, QA2, QA3, QA4, QA5, QA6, QA7, QA8, QA9, QA10, QA11
		جریان‌سازی چابک فعالیت‌های عملیاتی	QA49, QA50, QA51, QA52, QA53, QA54, QA55, QA56, QA57, QA58
	تطبیق‌پذیری پویا با محیط	نقشه‌کشی و بهینه‌سازی جریان ارزش	QA12, QA13, QA14, QA15, QA16, QA17, QA18, QA19, QA20
		مدیریت هوشمند بازاریابی چابک	QA21, QA22, QA23, QA24, QA25, QA26, QA27, QA28, QA29, QA30, QA31, QA32, QA33, QA34, QA35
		همگام‌سازی چندبعدی ارزش	QA59, QA60, QA61, QA62, QA63, QA64, QA65
	استراتژی‌های پویای منابع انسانی	چابک‌سازی مدیریت هوشیار منابع انسانی	QA36, QA37, QA38, QA39, QA40, QA41, QA42, QA43, QA44, QA45, QA46, QA47, QA48

مقولات مربوط به پدیده محوری در شکل (۱) نشان داده شده است:



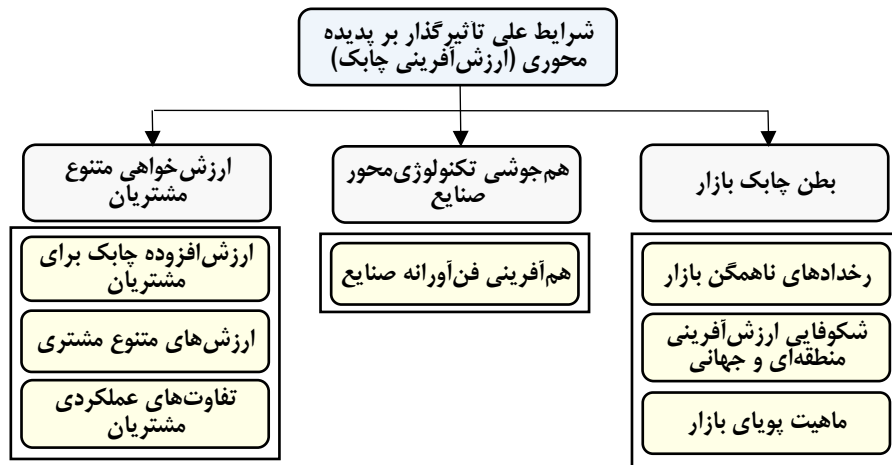
شکل (۲). مقولات پدیده محوری (ارزش‌آفرینی چابک) (منبع: یافته‌ها - های پژوهش)

متغیرهای علی پژوهش: مقوله‌های مربوط به شرایطی که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶، ۸۴). مجموعه‌ای از متغیرهای علی اثرگذار بر مفهوم اصلی پژوهش بر اساس روش سه مرحله‌ای کدگذاری شناسایی شده است که در جدول (۹) آورده شده است.

جدول شماره (۹). کدگذاری مربوط به شرایط علی (منبع: یافته‌های پژوهش)

مقوله	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	
عوامل و شرایط علی	هم‌جوئی تکنولوژی محور صنایع	هم‌آفرینی فن‌آورانه صنایع	QB1, QB2, QB3, QB4, QB5, QB6, QB7	
	بطن چابک بازار	رخدادهای ناهمگن بازار	رخدادهای ناهمگن بازار	QB8, QB9, QB10, QB11, QB12, QB13, QB14, QB15, QB16, QB17
		شکوفایی ارزش آفرینی منطقه‌ای و جهانی	شکوفایی ارزش آفرینی منطقه‌ای و جهانی	QB50, QB51, V52, QB53
			ماهیت پویای بازار	ماهیت پویای بازار
	ارزش‌خواهی متنوع مشتریان	ارزش افزوده چابک برای مشتریان	ارزش افزوده چابک برای مشتریان	QB25, QB25, QB27, QB28, QB29, QB30, QB31
		ارزش‌های متنوع مشتری	ارزش‌های متنوع مشتری	QB32, QB33, QB34, QB35, QB36, QB37, QB38
			تفاوت‌های عملکردی مشتریان	تفاوت‌های عملکردی مشتریان

مقولات مربوط به شرایط علی تأثیرگذار بر پدیده محوری در شکل (۳) نشان داده شده است:



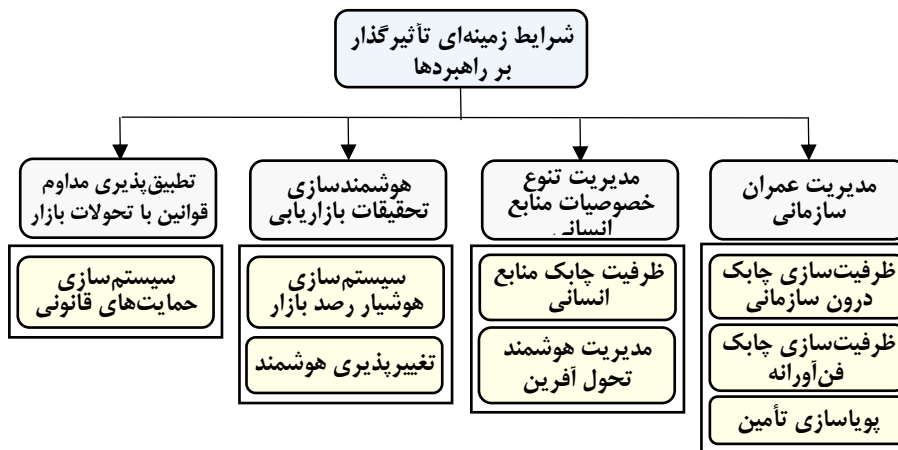
شکل (۳). مقولات مربوط به شرایط علی (منبع: یافته‌های پژوهش)

شناسایی شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای، شرایط خاصی هستند که بر راهبردها تأثیرگذار هستند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶، ۸۴). مجموعه‌ای از متغیرهای زمینه‌ای اثرگذار بر راهبردهای پژوهش بر اساس روش سه مرحله‌ای کدگذاری شناسایی شده است که در جدول (۱۰) آورده شده است.

جدول (۱۰). کدگذاری مربوط به شرایط زمینه‌ای (منبع: یافته‌های پژوهش)

مقوله	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
مدیریت تنوع خصوصیات منابع انسانی	مدیریت تنوع خصوصیات منابع انسانی	ظرفیت چابک منابع انسانی	QC1, QC2, QC3, QC4, QC5, QC6, QC7
		مدیریت هوشمند تحول‌آفرین	QC8, QC9, QC10, QC11, QC12, QC13
مدیریت عمران سازمانی	مدیریت عمران سازمانی	ظرفیت‌سازی چابک درون‌سازمانی	QC14, QC15, QC16, QC17, QC18, QC19, QC20, QC21, QC22, QC23, QC24, QC25, QC26
		ظرفیت‌سازی چابک فن‌آورانه	QC32, QC33, QC34, QC35, QC36
		پویاسازی تأمین	QC41, QC42, QC43, QC44
هوشمندسازی تحقیقات بازاریابی	هوشمندسازی تحقیقات بازاریابی	سیستم‌سازی هوشیار رصد بازار	QC27, QC28, QC29, QC30, QC31
		تغییرپذیری هوشمند	QC37, QC38, QC39, QC40
تطبیق‌پذیری مداوم قوانین با تحولات بازار	تطبیق‌پذیری مداوم قوانین با تحولات بازار	سیستم‌سازی حمایت‌های قانونی	QC45, QC46, QC47, QC48, QC49

مقولات مربوط به شرایط زمینه‌ای تأثیرگذار بر راهبردها در شکل (۴) نشان داده شده است:



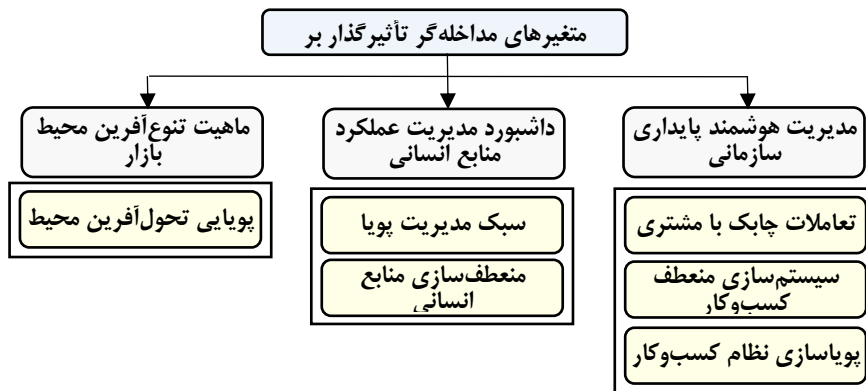
شکل (۴). شرایط زمینه‌ای تأثیرگذار بر راهبردها (منبع: یافته‌های پژوهش)

متغیرهای مداخله‌گر پژوهش: متغیرهای مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای عمومی هستند که بر راهبردها تأثیرگذار هستند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶، ۸۴). مجموعه‌ای از متغیرهای مداخله‌گر اثرگذار بر راهبردهای پژوهش بر اساس روش سه مرحله‌ای کدگذاری شناسایی شده است که در جدول (۱۱) آورده شده است.

جدول (۱۱). کدگذاری مربوط به متغیرهای مداخله‌گر (منبع: یافته‌های پژوهش)

مقوله	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	
متغیرهای مداخله‌گر	دانشبورد مدیریت	سبک مدیریت پویا	QD1, QD2, QD3, QD4, QD5, QD6	
	عملکرد منابع انسانی	منعطف‌سازی منابع انسانی	QD7, QD8, QD9, QD10, QD11, QD12	
	مدیریت هوشمند پایداری سازمانی	تعاملات چابک با مشتری	سیستم‌سازی منعطف کسب‌وکار	QD13, QD14, QD15, QD16, QD17 QD18, QD19, QD20
		پویاسازی نظام کسب‌وکار	پویاسازی نظام کسب‌وکار	QD21, QD22, QD23, QD24, QD25, QD26, QD27, QD28, QD29, QD30, QD31
		ماهیت تنوع‌آفرین محیط بازار	پویایی تحول‌آفرین محیط	QD32, QD33, QD34, QD35, QD36, V37, QD38, QD39, QD40, QD41

مقولات مربوط به متغیرهای مداخله‌گر تأثیرگذار بر راهبردها در شکل (۵) نشان داده شده است:



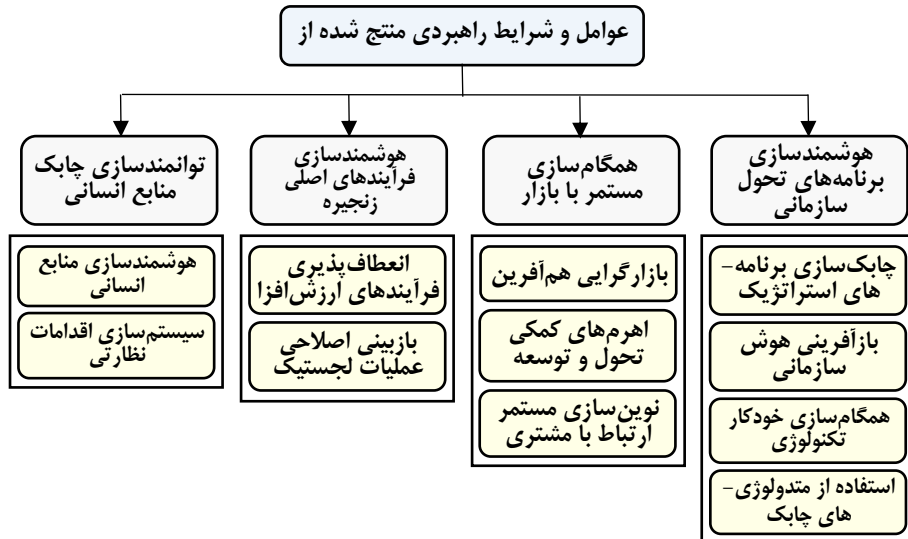
شکل (۵). متغیرهای مداخله‌گر تأثیرگذار بر راهبردها (منبع: یافته‌های پژوهش)

کدگذاری شرایط راهبردی: راهبردها کنش‌ها یا برهم کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج شود را گویند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶، ۸۴) که جدول (۱۲) آورده شده است.

جدول (۱۲). کدگذاری مربوط به شرایط راهبردی (منبع: یافته‌های پژوهش)

مقوله	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	
عوامل و شرایط راهبردی	هوشمندسازی فرآیندهای اصلی زنجیره	انعطاف‌پذیری فرآیندهای ارزش‌افزا	QE1, QE2, QE3, QE4, QE5, QE6, QE7, QE8, QE9, QE10	
		بازبینی اصلاحی عملیات لجستیک	QE11, QE12, QE13, QE14, QE15, QE16, QE17, QE18, QE19	
	توانمندسازی چابک منابع انسانی	هوشمندسازی منابع انسانی	QE70, QE71, QE72, QE73, QE74, QE75	
		سیستم سازی اقدامات نظارتی	QE89, QE90, QE91, QE92, QE93, QE94, QE95, QE96, QE97, QE98	
	هوشمندسازی برنامه‌های تحول سازمانی	چابک‌سازی برنامه‌های استراتژیک	QE20, QE21, QE22, QE23, QE24, QE25, V26, QE27, QE28, QE29	
		بازآفرینی هوش سازمانی	QE30, QE31, QE32, QE33, QE34, QE35, QE36, QE37, QE38, QE39, QE40, QE41, QE42, QE43, QE44, QE45, QE46, QE47, QE48, QE49, QE50, QE51, QE52	
		همگام‌سازی خودکار تکنولوژی	QE53, QE54, QE55, QE56, QE57, QE58, QE59, QE60, QE61, QE62, QE63, QE64	
		استفاده از متدولوژی‌های چابک	QE103, QE104, QE105, QE106, QE107, QE108	
		همگام‌سازی مستمر با بازار	بازارگرایی هم‌آفرین	QE76, QE77, QE78, QE79, QE80, QE81, QE82, QE83, QE84, QE85, QE86, QE87, QE88
			اهرم‌های کمکی تحول و توسعه	QE65, QE66, QE67, QE68, QE69
	نوین‌سازی مستمر ارتباط با مشتری		QE99, QE100, QE101, QE102	

مقولات مربوط به عوامل و شرایط راهبردی منتج شده از پدیده محوری در شکل (۶) نشان داده شده است:



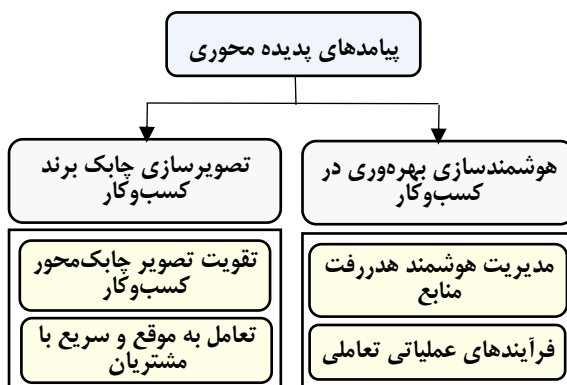
شکل (۶). عوامل و شرایط راهبردی منتج شده از پدیده محوری (منبع: یافته‌های پژوهش)

کدگذاری پیامدها: در این بخش از پژوهش با استفاده از داده‌های برآمده از مصاحبه، پیامدهای استقرار ارزش آفرینی چابک در صنایع شناسایی شد که در جدول زیر شرح کامل آن نشان داده شده است.

جدول (۱۳). کدگذاری مربوط به پیامدها (منبع: یافته‌های پژوهش)

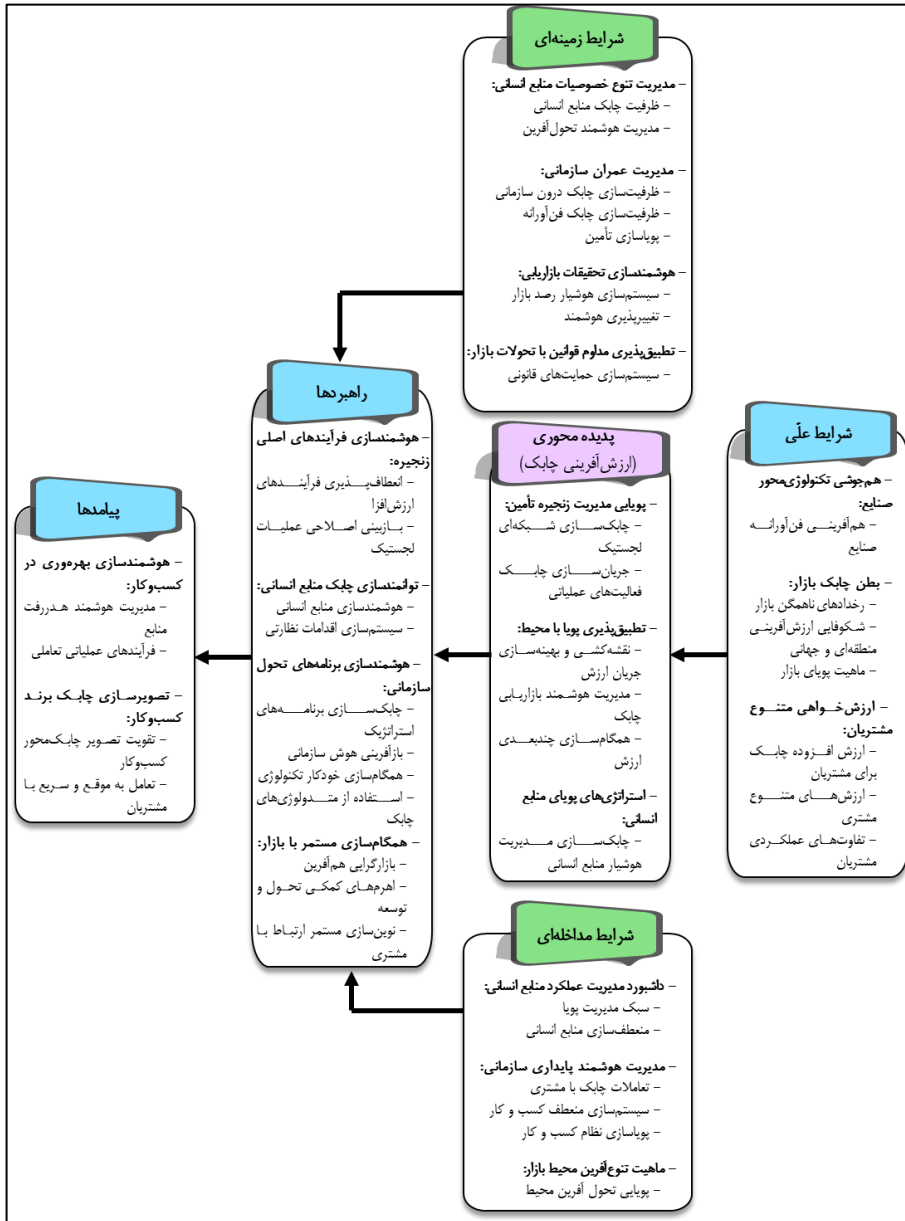
مقوله	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
پیامدها	هوشمندسازی بهره‌وری در کسب‌وکار	مدیریت هوشمند هدر رفت منابع	QF1, QF2, QF3, QF4, QF5, QF6, QF7
		فرآیندهای عملیاتی تعاملی	QF13, QF14, QF15, QF16, QF17, QF18
	تصویرسازی چابک برند کسب‌وکار	تقویت تصویر چابک‌محور کسب‌وکار	QF8, QF9, QF10, QF11, QF12
		تعامل به موقع و سریع با مشتریان	QF19, QF20, QF21

مقولات مربوط به متغیرهای مداخله‌گر تأثیرگذار بر راهبردها در شکل (۷) نشان داده شده است:



شکل (۷). پیامدهای پدیده محوری (منبع: یافته‌های پژوهش)

طراحی مدل پژوهش: پس از آن که مراحل کدگذاری طبق توضیحات ارائه شده انجام شد و بخش‌های مختلف مدل پارادایمی (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری و استراتژی‌ها و پیامدها) از طریق مصاحبه‌ها و فرآیند سه مرحله‌ای کدگذاری (کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی) احصاء شدند، مدل نهایی پژوهش ارائه می‌شود. مدل پژوهش به صورت شکل زیر است:



شکل (۸)، مدل پژوهشی (منبع: یافته‌های پژوهش)

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ادبیات طراحی، بهره‌برداری، تکامل و مدیریت چابک ارزش‌آفرینی برای عصر اینترنت به سرعت در حال رشد است. به طور خاص، لی^۱ (۲۰۰۹) تأکید می‌کند که با تکامل محیط کسب‌وکار، چابکی در زنجیره ارزش‌آفرینی در حال تبدیل شدن به یک موضوع اصلی در فرآیند خلق ارزش در صنایع کوچک و متوسط است. با توسعه سیستم‌های اطلاعاتی، تغییرات سریع در بازارها، شفاف‌تر شدن بازارها در سایه فن‌آوری‌های اطلاعاتی و به‌طور کلی، افزایش نرخ تغییر در دنیای کسب‌وکار، خواسته‌های مخاطبان و فرآیند ارزش‌آفرینی می‌بایست به شیوه‌ای متفاوت و چابک برآورده شود و همه این پیشرفت‌ها تأثیر عمیقی بر روش‌های ارزش‌آفرینی در صنایع کوچک و متوسط دارد. با این حال، مدل‌های موجود برای طراحی و مدیریت ارزش‌آفرینی معمولاً تحولات مشترک بخش‌های مختلف زنجیره‌های ارزش‌آفرینی را منعکس نمی‌کنند. از این رو تحقیق حاضر به منظور پاسخ به شکاف نظری موجود در ادبیات ارزش‌آفرینی چابک انجام شده است.

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل ارزش‌آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط ایران آغاز شد و با استفاده از نظرات خبرگان، مدل مورد نظر، طراحی گردید که نتایج آن در پاسخ به شکاف نظری موجود در ادبیات ارزش‌آفرینی کمک خواهد کرد. در ادامه نتیجه‌گیری، مقایسه با نتایج تحقیقات پیشین، پیشنهادات عملی و کاربردی برای هر یک از مقولات شناسایی شده مدل ارزش‌آفرینی چابک و به تفکیک مؤلفه‌های نظریه داده بنیاد (که سؤالات پژوهش را تشکیل می‌دهند) آورده شده است. در آخر نیز محدودیت‌های پژوهش حاضر و برخی پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی ارائه شده است.

پدیده محوری (ارزش‌آفرینی چابک): بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته از مصاحبه‌های خبرگی، مقوله‌های:

۱. پویایی مدیریت زنجیره تأمین (شامل: چابک‌سازی شبکه‌ای لجستیک، جریان‌سازی چابک فعالیت‌های عملیاتی)،
 ۲. تطبیق‌پذیری پویا با محیط (نقشه‌کشی و بهینه‌سازی جریان ارزش، مدیریت هوشمند بازاریابی چابک، همگام‌سازی چند بعدی ارزش)،
 ۳. استراتژی‌های پویای منابع انسانی (چابک‌سازی مدیریت هوشیار منابع انسانی)،
- شناسایی شدند که نشان‌دهنده چابک‌سازی و پویایی تمام فرآیندهای دخیل در زنجیره ارزش‌آفرینی در صنایع کوچک و متوسط می‌باشد. نتایج تحقیق در بخش عوامل پدیده محوری از منظر ایجاد ارزش به طور مداوم و مستمر با نتایج تحقیق (Saleh Al-Omouh & t)

¹Li

al, 2023) و (Santos, 2021) که به عنوان کدهایی از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان در تحقیق حاضر شناسایی شده است، همسو و همراستا می‌باشد. همچنین (Toussaint & et al, 2022) نیز در تحقیق خود نشان داده‌اند که شرایط زندگی، کیفیت زندگی، ایمنی غذا، تفاوت‌های فرهنگی، گروه‌های آسیب‌پذیر از جمله عوامل تأثیرگذار در ایجاد زنجیره ارزش غذایی می‌باشد. این مورد به صورت کدهای (ارزش از ابعاد حلال بودن، از بعد لذت و سلامت مشتری، از بعد ارگانیک بودن، از بعد هویت که بسته به تفاوت‌های فرهنگی و کیفیت زندگی مشتریان دارد) توسط مصاحبه‌شوندگان ارائه شده است.

همچنین نتایج تحقیقات (Corsaro & Anzivino, 2021) تأکید بر ایجاد فضاهای شبکه ارتباطی و اطلاعاتی دارند که با نتایج تحقیق حاضر (کدهای استخراج شده از مصاحبه‌شوندگان پژوهش حاضر شامل: همسویی سیستم‌های ارتباطی، فرآیندها و ارتباطات در سراسر شبکه، استفاده از سیستم یکپارچه شبکه‌ای در طول زنجیره، هماهنگی و ارتباطات از طریق ابزارهای الکترونیکی) نیز همسو می‌باشد. فیض‌بخش و باب الحوائجی (۱۴۰۱) در تحقیق خود نشان دادند که به منظور ایجاد شبکه ارزش جدید باید از داده‌های باز برای نوآوری تحول آفرین استفاده گردد که همسو با نتایج مدل ارائه شده‌ی ارزش آفرینی چابک می‌باشد. در این بین، استفاده از فن‌آوری‌های دیجیتال، تحقیقات بازاریابی هوشمند نیز به عنوان کدهایی از مصاحبه‌شوندگان تحقیق حاضر در راستای شناسایی و خلق ارزش جدید ارائه شده است. از طرفی رهنمای رودپشتی و سلیمانی (۱۴۰۰) در تحقیق خود به مقوله‌های کیفیت، کارکرد، مقبولیت و سلامت در راستای ارزش آفرینی (که به عنوان کد باز: ارزش از بعد کیفیت، ارزش از بعد سلامت، ارزش از بعد خوشایند بودن، مستخرج از مصاحبه‌شوندگان در تحقیق حاضر) اشاره کرده است. همچنین در تحقیق احمدی و همکاران (۱۳۹۹) به نقش منابع انسانی در فرآیندی ارزش آفرینی اشاره دارد که با نتایج مقاله همسو می‌باشد به طوری که مصاحبه‌شوندگان در پژوهش حاضر به مقولات؛ استقرار تفکر چابک در مدیریت نیروی انسانی، مدیریت تجربه کارکنان، یادگیری و توسعه تدریجی منابع انسانی، فرهنگ کار تیمی، منابع انسانی خلاق و نوآور، منابع انسانی چند مهارتی، ارزیابی عملکرد مستمر و ماهانه، ایجاد حلقه‌های بازخورد سریع، هم‌افزایی کارکنان، ایجاد تیم‌های مشارکتی به عنوان کدهای باز اشاره کرده‌اند. حسینی و شیخی (۱۳۹۲) در تحقیق خود به نقش یکپارچگی زنجیره تأمین در ارتقای عملکرد شرکت در صنایع غذایی اشاره کردند که کدهای «استفاده از سیستم یکپارچه شبکه‌ای در طول زنجیره» همسو می‌باشد.

با توجه به کدهای شناسایی شده از مصاحبه‌شوندگان در رابطه با سؤال اول پژوهش مربوط به پدیده محوری، پیشنهاد می‌گردد شبکه‌ای پویا و منعطف از زنجیره ارزش آفرینی در صنعت در قالب پلتفرم دیجیتالی طراحی گردد چرا که بر اساس تعریفی که از ارزش آفرینی چابک در

بخش مبانی نظری پژوهش ارائه شد، این مفهوم به دنبال این موضوع می‌باشد که تمامی بازیگران می‌بایست در طول زنجیره ارزش آفرینی در یک صنعت به صورت یکپارچه در نظر گرفته شوند و این نکته بسیار حایز اهمیت می‌باشد که سهم هر یک از میزان خلق ارزش در طول زنجیره ارزش آفرینی مشخص گردد تا در صورت وجود حلقه‌های معیوب و غیر ارزش آفرین، بتوان آن‌ها را حذف کرد و ذی‌نفعان حقیقی در زنجیره را شناسایی و فرآیندهای ارزش آفرینی را در این شبکه باطراحی و بهینه‌سازی کرد تا بتوان شاهد چابکی در طول زنجیره و در نهایت خلق ارزش به تمامی ذی‌نفعان و از جمله مشتریان شد. همچنین طراحی و ایجاد پلتفرم شبکه‌ای ارزش آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط غذایی مستلزم مدیریت هوشیار منابع انسانی می‌باشد بدین مفهوم که تمامی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک صنایع کوچک و متوسط به صورت کاملاً آگاهانه و هوشمند انجام گیرد. این مقوله مربوط به تمامی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی از جمله آموزش، سیستم حقوق و دستمزد، پاداش، روابط سازمانی، ارزیابی عملکرد و سیستم بازخورد سریع، هم‌افزایی در بین کارکنان و در نهایت مدیریت تجربه منابع انسانی می‌باشد. در این راستا یکی از پیشنهادات می‌تواند در رابطه با شاخص‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی در واحدهای صنعتی کوچک و متوسط غذایی باشد که مستلزم باز تعریف آن شاخص‌ها است، به طوری که هدف آن ارتقای تفکر چابک، هم‌افزایی، انعطاف‌پذیری عملکردی منابع انسانی در صنایع کوچک و متوسط غذایی باشد به عنوان مثال آرایه آموزش‌های کاربردی و ارزش‌افزا مطابق با شاخص‌های به روز شده‌ی ارزیابی عملکرد منابع انسانی توصیه می‌گردد.

شرایط علی مدل ارزش آفرینی چابک: بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته از مصاحبه‌های خبرگی، مقوله‌های زیر به عنوان مقولات شرایط علی در مدل ارزش آفرینی چابک شناسایی شدند:

۱. هم‌جوئی تکنولوژی محور صنایع (شامل: هم‌افزایی فناورانه صنایع)،
۲. بطن چابک بازار (رخدادهای ناهمگن بازار، شکوفایی ارزش آفرینی منطقه‌ای و جهانی، ماهیت پویای بازار)،
۳. ارزش‌خواهی متنوع مشتریان (ارزش افزوده چابک برای مشتریان، ارزش‌های متنوع مشتری، تفاوت‌های عملکردی مشتریان)، شناسایی شدند. در این راستا در تحقیق (Hofmeister & Kahle & et al, 2020) اشاره شده است که نوآوری‌ها در فن‌آوری فرصت‌های توسعه محصولات هوشمند از نظر فنی و اقتصادی را افزایش می‌دهد که با مؤلفه‌های اشاره شده در مدل ارزش آفرینی چابک (کدهای: نوآوری‌های فناورانه، روباتیک در تولید، اینترنت اشیا، وجود تجهیزات و ابزارآلات تولید جدید، رشد زنجیره تأمین دیجیتال) همسو می‌باشد. همچنین فیض‌بخش و باب الحوائجی (۱۴۰۱) در تحقیق خود به ایجاد کانال‌های جمع‌آوری اطلاعات به

منظور ایجاد شبکه ارزش جدید باید از داده‌های گردآوری شده اشاره می‌کنند که کد «سنسورهای جمع‌آوری اطلاعات» همسو با این تحقیق می‌باشد. حسینی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیق خود به تغییر انتظارات و خواسته‌های مشتریان اشاره کرده است که مقولاتی هم‌چون؛ «وجود بسترهای اجتماعی متنوع، تنوع خواسته‌های مشتریان، تغییر سلايق مشتری، میزان تقاضای مشتریان، پاسخ سریع به تغییر نیاز و انتظارات، تفاوت زیاد ذائقه‌های مردم در حوزه مواد غذایی، اجتماعات ناهمگون بشر» به‌عنوان کدهای باز در مصاحبه‌های انجام شده استخراج شدند. سیفاللهی و اسکندری (۱۴۰۰) در تحقیق خود سهولت و سودمندی را در استفاده از ابزارهای الکترونیکی در ارزش آفرینی برای مشتری مؤثر دانستند که کدهای «پاسخ به خواسته‌های مشتریان، مناسب با سلايق مشتری» به‌عنوان کدهای باز شناسایی شدند از این‌رو همسویی با تحقیق دارد.

با توجه به کدهای شناسایی شده از مصاحبه‌شوندگان در رابطه با سؤال دوم پژوهش مربوط به شرایط علی، پیشنهاد می‌گردد صنایع کوچک و متوسط غذایی، پلتفرم شبکه‌ای دیجیتال «حامی مصرف‌کنندگان صنایع غذایی» که این پلتفرم، تعاملات دوسویه بین مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان صنایع غذایی کوچک و متوسط را ممکن می‌سازد، ایجاد نمایند و هدف از آن دریافت نظرات و انتظارات مشتریان در رابطه با محصولات مورد استفاده و پی بردن به ترجیحات و نیازهای متغیر آنان باشد. این پیشنهاد می‌تولند توسط اتحادیه‌های مربوطه، پژوهشگاه‌های مستقل و یا ایجاد شبکه‌ای ارتباطی مستقل بین واحدهای صنعتی کوچک و متوسط صنایع غذایی اجرا گردد که تبدیل به یکی از ابزارهای بسیار هوشمند کاوش مصرف‌کنندگان صنایع کوچک و متوسط حوزه غذایی گردد.

شرایط زمینه‌ای مدل ارزش آفرینی چابک: بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته از مصاحبه‌های خبرگی، مقوله‌های زیر به‌عنوان مقولات شرایط زمینه‌ای در مدل ارزش آفرینی چابک شناسایی شدند:

۱. مدیریت تنوع خصوصیات منابع انسانی (شامل: ظرفیت چابک منابع انسانی، مدیریت هوشمند تحول آفرین)،
 ۲. مدیریت عمران سازمانی (ظرفیت‌سازی چابک درون سازمانی، ظرفیت‌سازی چابک فن آورانه، پویاسازی تأمین)،

۳. هوشمندسازی تحقیقات بازاریابی (سیستم‌سازی هوشیار رصد بازار، تغییرپذیری هوشمند)،

۴. تطبیق‌پذیری مداوم قوانین با تحولات بازار (سیستم‌سازی حمایت‌های قانونی)،

شناسایی شدند. (Riosvelasco-Monroy & et al, 2023) در تحقیق خود آرایه کردند که محتوا، ساختار و حاکمیت جزو عواملی می‌باشند که در ارزش آفرینی در صنعت چهار مورد توجه قرار می‌گیرد، که در مدل ارزش آفرینی چابک نیز یکی از عوامل شناسایی شده بر اساس

نظر خبرگان، «فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش در سازمان، سازمان‌های کارآفرین، وجود سلامت سازمانی، ساختار سازمانی دیجیتالی، پویایی در ساختار سازمانی، وجود افراد متخصص و مدیران شایسته» می‌باشد. همچنین تحقیق (Kullak & et al, 2021) مبنی بر ایجاد شبکه گسترده‌ای از دیگران برای همکاری و ادغام منابع و ایجاد ارزش مشترک برای منافع اجتماعی با نتایج تحقیق حاضر در حوزه راهبردهای پیشنهادی و زمینه‌های مورد نیاز جهت ارزش‌آفرینی چابک شامل کدهای: «ساختارهای تیمی خودگردان، فعالیت‌های مبتنی بر مشارکت، تشریک‌مساعی در پیشبرد برنامه‌ها، چرخش اطلاعات در سراسر شبکه» هم‌راستا است. از طرفی تحقیق انجام شده توسط (Klingenberg & et al, 2022) نیز اشاره به پلتفرم‌های دیجیتالی در ایجاد ارزش دارد که در شرایط زمینه‌ای با کدهای: «کانال‌های دیجیتال دریافت اطلاعات از سلايق و انتظارات مشتری، ادغام برخی از فرآیندها با پلتفرم‌های دیجیتال» توسط مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره شده است. همچنین تحقیق حسینی و همکاران (۱۴۰۱) نیز نشان می‌دهد ارتباطات دوسویه با مشتریان، مدیریت ارتباط با مشتریان جزو مقولات شناسایی شده می‌باشد که با کدهای: «توانایی درک اولویت مشتریان، کانال‌های دریافت اطلاعات از سلايق و انتظارات مشتری» در تحقیق حاضر همسو می‌باشد.

با توجه به کدهای شناسایی شده از مصاحبه‌شوندگان در رابطه با سؤال سوم پژوهش مربوط به شرایط زمینه‌ای، پیشنهاد می‌گردد با وجود تغییرات زیاد در بازار و عمدتاً از سوی مصرف‌کنندگان و مشتریان صنایع کوچک و متوسط غذایی، «شبکه‌ای از تحقیقات بازاریابی خوشه‌ای در صنعت مواد غذایی» ایجاد شود تا به طور اختصاصی تمامی تغییرات و تحولات از سوی بازار و همچنین در حوزه فناوری و تکنولوژی در صنعت مواد غذایی مورد مطالعه و تحقیق قرار گیرد. با اجرای پیشنهاد مربوطه و تزریق آن به واحدهای صنعتی کوچک و متوسط و در صورت ایجاد زیرساخت‌های اشاره شده در بخش‌های دیگر پژوهش که لازم است در داخل واحد صنعتی استقرار یابد، می‌توان شاهد چابکی در ارزش‌آفرینی صنعت شد.

پیشنهاد دیگر در این حوزه، ایجاد واحد اختصاصی در رابطه با رصد قوانین و مقررات حوزه صنایع غذایی در واحد صنعتی کوچک و متوسط غذایی است چرا که قوانین و مقررات حوزه صنایع غذایی از جنبه‌های مختلف، می‌تواند متغیر باشد، به عنوان مثال از جنبه کیفیت، سلامت، حلال بودن، از جنبه مصرف‌کننده و موارد این‌چنینی که بی‌توجهی به آن و عدم تطبیق سریع، در کل فرآیند ارزش‌آفرینی چابک تأثیرگذار خواهد بود.

شرایط مداخله‌گر مدل ارزش‌آفرینی چابک: بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته از مصاحبه‌های خبرگی، مقوله‌های زیر به عنوان مقولات شرایط مداخله‌گر در مدل ارزش‌آفرینی چابک شناسایی شدند:

۱. داشبورد مدیریت عملکرد منابع انسانی (شامل: سبک مدیریت پویا، منعطف سازی منابع انسانی)،
 ۲. مدیریت هوشمند پایداری سازمانی (تعاملات چابک با مشتری، سیستم سازی منعطف کسب و کار، پویاسازی نظام کسب و کار)،
 ۴. ماهیت تنوع آفرین محیط بازار (پویایی تحول آفرین محیط)،
- شناسایی شدند. در این راستا تحقیقات انجام شده توسط (Toussaint & et al, 2022) نشان دادند که کیفیت زندگی، حفظ امنیت غذا، تفاوت های فرهنگی، گروه های آسیب پذیر اجتماعات ناهمگون اجتماعی در بازارهای هدف از جمله مقولات تأثیرگذار در ایجاد زنجیره ارزش غذایی سالم و کارآمد می باشد که به کد «اجتماعات ناهمگون بشر» ارائه شده توسط مصاحبه شونده گان همسو می باشد. تحقیق انجام شده توسط حسینی و همکاران (۱۴۰۱) نیز نشان می دهد مقوله قیمت گذاری جزو مقولات شناسایی شده می باشد که همسو با نتایج تحقیق حاضر؛ کد باز «قیمت گذاری پویا» ارائه شده توسط مصاحبه شونده گان می باشد. کد نائیک و همکاران (۱۴۰۱) همچنین در تحقیق خود نشان می دهند پایداری در هم آفرینی ارزش تأثیرگذار است که با کد «مدیریت هوشمند پایداری سازمانی» همسو می باشد.
- با توجه به کدهای شناسایی شده از مصاحبه شونده گان در رابطه با سؤال چهارم پژوهش مربوط به شرایط مداخله گر، پیشنهاد می گردد واحد صنعتی کوچک و متوسط از مشاوران و افراد خبره در تصمیم گیری های حساس مدیریتی استفاده کنند. از آن جایی که یکی از مقولات مداخله گر در این حوزه عدم وجود بودجه کافی از منظر مالی در واحدهای صنعتی کوچک و متوسط در پرداخت هزینه مشاوره به دلیل اندازه ی واحد صنعتی می باشد در این راستا پیشنهاد می گردد «مشاوره ی گروهی واحدهای صنعتی کوچک و متوسط غذایی» توسط جمعی از صنایع کوچک و متوسط غذایی در نظر گرفته شود تا هزینه دریافت مشاوره سرشکن شده و مسائل موجود در حوزه صنایع کوچک و متوسط غذایی برطرف گردد. به واسطه روش معرفی شده «مشاوره ی گروهی واحدهای صنعتی کوچک و متوسط غذایی»، می توان وضعیت حال حاضر صنعت نیز تحلیل شده و فرصت ها و تهدیدات صنعت مشخص گردد تا هر کدام از واحدها بتوانند در مورد جهت گیری های خود در بازار تصمیم گیری لازم را داشته باشند.
- شرایط راهبردی مدل ارزش آفرینی چابک:** بر اساس تحلیل های صورت گرفته از مصاحبه های خبرگی، مقوله های زیر به عنوان مقولات شرایط راهبردی در مدل ارزش آفرینی چابک شناسایی شدند:
۱. هوشمندسازی فرآیندهای اصلی زنجیره (شامل: انعطاف پذیری فرآیندهای ارزش افزا، بازبینی اصلاحی عملیات لجستیک)،

۲. توانمندسازی چابک منابع انسانی (هوشمندسازی منابع انسانی، سیستم‌سازی اقدامات نظارتی)،

۳. هوشمندسازی برنامه‌های تحول سازمانی (چابک‌سازی برنامه‌های استراتژیک، بازآفرینی هوش سازمانی، همگام‌سازی خودکار تکنولوژی، استفاده از متدولوژی‌های چابک)،

۴. همگام‌سازی مستمر با بازار (بازارگرایی هم‌آفرین، اهرم‌های کمکی تحول و توسعه، نوین‌سازی مستمر ارتباط با مشتری)،

شناسایی شدند. در راستای نتایج پژوهش حاضر، نتایج تحقیق (Corsaro & Anzivino, 2021) نشان می‌دهد که ایجاد فضاهای شبکه ارتباطی در طول شبکه و ارتباطات با مخاطبان منجر به ارزش‌آفرینی بهتر صنایع می‌گردد که کدهای باز «ایجاد مشارکت کارآمد بین حلقه‌ها، برون‌سپاری لجستیک، بازخوردگیری از محیط و مشتری، ایجاد ارزش توسط همکاری کنندگان، هم‌آفرینی با مشتری (عاطفی، شناختی، رفتاری)» همسو با نتایج تحقیق فوق می‌باشد.

هم‌چنین (Royo-Vela & Velasquez Serrano, 2021) نیز در تحقیق خود اشاره می‌کنند که صنایعی می‌توانند بیشترین بازخورد و نتیجه مثبت را از فن‌آوری‌ها و تکنولوژی‌های مورد استفاده داشته باشند که دارای تحقیقات و سوابق علمی قوی باشند که از جمله مهم‌ترین مؤلفه‌هایی می‌باشد که در مدل ارزش‌آفرینی چابک با کدهای «بهره‌گیری از مراکز تحقیقاتی، تقویت واحدهای تحقیق و توسعه» شناسایی و به آن اشاره شده است. از طرفی (Stanco & et al, 2020) در تحقیق نشان داده است که نوآوری جمعی پایدار مستلزم تعهد و مشارکت همه بازیگران زنجیره تأمین محصولات غذایی می‌باشد که کدهای استخراج شده از مصاحبه مصاحبه‌شوندگان تحقیق حاضر شامل؛ «نوآوری جمعی، اصلاح روابط با تأمین‌کنندگان، ایجاد مشارکت کارآمد بین حلقه‌ها، ادغام تحول‌آفرین، کارآفرینی اجتماعی، یادگیری تعاملی، مشارکت ذی‌نفعان اصلی، هم‌آفرینی با مشتری» همسو با نتایج تحقیق اشاره شده می‌باشد. حسینی و شیخی (۱۳۹۲) در تحقیق خود به نقش یکپارچگی زنجیره تأمین در ارتقای عملکرد شرکت در صنایع غذایی اشاره کردند که کدهای «یکپارچه‌سازی مناسب اجزای زنجیره تأمین خدمات غذایی» همسو می‌باشد.

با توجه به کدهای شناسایی شده از مصاحبه‌شوندگان در رابطه با سؤال پنجم پژوهش مربوط به شرایط راهبردی، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- مهم‌ترین فعالیت و مأموریت اصلی کسب‌وکارها، حل مسئله می‌باشد و ارزش‌آفرینی واقعی زمانی میسر خواهد بود که واحد صنعتی بتواند به مسایل مخاطبان پاسخ با ارزش داده باشد از این‌رو نیاز است روحیه حل مسئله، تفکر انتقادی و تفکر خلاق در تمامی اعضا و مدیریت

مجموعه از طریق برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی - کاربردی به طور مستمر و مداوم تقویت گردد.

- به منظور همگامی و هماهنگی بخش‌های مختلف کسب‌وکار و محیط بیرونی، ضروری است ساختاری از گردش جریان اطلاعات از طریق «استقرار تکنولوژی‌های اتوماسیون و اینترنت اشیا» در داخل شرکت به صورت متمرکز ایجاد گردد. این امر منجر به آگاهی و یادگیری سریع واحدهای صنعتی از تحولات محیطی (داخلی و خارجی) شده و بتوانند به منظور پاسخ به محیط، پیش‌بینی‌های مورد نیاز را انجام دهند.

- به منظور استقرار مفهوم ارزش آفرینی چابک در سازمان، به منظور اجرای برنامه‌های چابک‌سازی در زنجیره ارزش آفرینی، می‌بایست از متدولوژی‌های چابک از جمله؛ متدولوژی اسکرام، برنامه‌ریزی اسپرینت، روش کانبان، روش اسکرام بام و متد ناب استفاده گردد. در زمان استفاده از این متدولوژی‌ها می‌توان شاهد حداکثر همکاری و هم‌آفرینی بین ذی‌نفعان مختلف و منابع انسانی در واحد صنعتی شد.

پیامدهای مدل ارزش آفرینی چابک: بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته از مصاحبه‌های خبرگی، مقوله‌های زیر به عنوان پیامدهای استقرار مدل ارزش آفرینی چابک شناسایی شدند:

۱. هوشمندسازی بهره‌وری در کسب‌وکار (شامل: مدیریت هوشمند هدرفت منابع، فرآیندهای عملیاتی تعاملی)،

۲. تصویرسازی چابک برند کسب‌وکار (تقویت تصویر چابک‌محور کسب‌وکار، تعامل به موقع و سریع با مشتریان)،

شناسایی شدند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق انجام گرفته توسط غلامی و همکاران (۱۳۹۹)، امینی خیابانی و همکاران (۱۳۹۹) که به نقش مشتری و در نتیجه ارتقای برند شرکت اشاره شده، همسو می‌باشد.

با توجه به کدهای شناسایی شده از مصاحبه‌شوندگان در رابطه با سؤال ششم پژوهش مربوط به آثار و پیامدها، پیشنهاد می‌گردد: «نظام بهره‌وری هوشمند» به طور جدی در واحد صنعتی کوچک و متوسط غذایی استقرار یابد. داده‌های مورد نیاز برای استقرار این نظام از طریق «ساختارهای دیجیتال جریانی گردش اطلاعات در طول زنجیره ارزش آفرینی چابک» و «سیستم‌های گزارش‌گیری دقیق» تأمین می‌گردد از این رو واحد صنعتی کوچک و متوسط می‌تواند سریع و در زمان مورد نیاز با استفاده از این سیستم فرآیندهای عملیاتی تعاملی را با کاهش حداکثر هدر رفت منابع مدیریت نماید.

پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی: برخی از پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی به شرح زیر می‌باشد:

- پیشنهاد می‌گردد با توجه به اینکه عنوان شد در ارزش‌آفرینی چابک تمامی حلقه‌های موجود در فرآیندهای واحد صنعتی کوچک و متوسط به صورت یکپارچه در این امر دخیل هستند، لازم است این حلقه‌ها در طول زنجیره ارزش‌آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط غذایی شناسایی گردند.

- پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی، سهم هر یک از حلقه‌های موجود در زنجیره ارزش‌آفرینی چابک در صنایع کوچک و متوسط غذایی تعیین گردد.

- پیشنهاد می‌گردد محققان آتی «ارزش‌آفرینی چابک» را در صنایع بزرگ نیز مورد مطالعه قرار دهند. ممکن است برخی از مقولات شناسایی شده در صنایع بزرگ با مقولات شناسایی شده در تحقیق حاضر که مربوط به صنایع کوچک و متوسط است، متفاوت باشند.

محدودیت‌های تحقیق: برخی از محدودیت‌های پژوهش حاضر عبارت هستند از:

- سوالات تحقیق حاضر برای انجام مصاحبه‌های پژوهش، بر اساس عوامل موجود در مدل پارادایمی روش داده بنیاد تنظیم و پرسیده شده است که عمدتاً «عوامل تأثیرگذار» مورد شناسایی قرار گرفته است و نمی‌توان عنوان کرد مقولات شناسایی شده، «ابعاد» مربوط به مدل ارزش‌آفرینی چابک می‌باشد.

- در تحقیق حاضر از خبرگان حوزه صنایع کوچک و متوسط غذایی و دانشگاهیانی که مطالعات عمده‌ای در خصوص صنایع کوچک و متوسط غذایی و ارزش‌آفرینی انجام داده‌اند، بهره گرفته شد و قابلیت تعمیم به صنایع بزرگ را ندارد.

قدردانی از حامی یا تأمین‌کننده اعتبار پژوهش

منابع

- Aghaei, Mohammad & Khosravanian, Hamidreza & Ghazaeri, Alireza, (2013), Synthetic Approach of Classical Concepts of Agility and Interpretive Structural Modeling for Designing of Agile Supply Chain: A Process View of Organizational Agility (Case Study: Distribution Industry), Improvement Management, Volume 7, Issue 2 - Serial Number 20, Pages 55-75, Persian.
- Ahmadi, Ali & Rabiee Mondejin, Mohammad Reza & Aminisabegh, Zeynolabdin & Sadeh, Ehsan, (2020), Designing and explaining the process model of human resource value creation in knowledge-based companies, Research in industrial management, Volume 15, pp. 71-95, Persian.
- Alilou, Parviz & Saeednia, Hamidreza & Badie Zadeh, Ali, (2017), Designing a Model to clarify Brand Value-creation Determinants in Iranian Textile Industry, marketing management, Volume 12, Issue 37 - Serial Number 37, Pages 31-45, Persian.

- Amini Khiabani, Gholamreza & Zarei, Azim Allah & Feiz, Davood, (2020), Public Management Researcher, Volume 13, Issue 49 - Serial Number 49, Pages 189-215, Persian.
- Antoldi, Fabio & Cerrato, Daniele, (2020), Trust, Control, and Value Creation in Strategic Networks of SMEs, Sustainability, 12, 1873.
- Bahadri, Ali, (2018), Qualitative data foundation research, "Coding" and its importance, steps and method of implementation in Farhangian University's internship, bi-quarterly journal of new teacher training strategies, number 5, spring and summer, pp. 69-88, Persian.
- Bowman, C., and Ambrosini, V. (2010). How value is created, captured and destroyed. *European Business Review*, 22, pp. 479-495.
- Brosseau, Daniel & Ebrahim, Sherina & Handscomb, Christopher and Thaker Shail, (2019), The journey to an agile organization, Mckinsey company.
- Christian Kaiser, Alexander Stocker, Gianluigi Viscusi, Michael Fellmann, Alexander Richter, Conceptualising value creation in data-driven services: The case of vehicle data, (2021), *International Journal of Information Management*, Volume 59, ISSN 0268-4012, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102335>.
- Climent, Ricardo Costa & Haftor, Darek M. (2021), Value creation through the evolution of business model themes, *Journal of Business Research*, 122, 353-361.
- Corsaro, Daniela & Anzivino, Alessia, (2021), Understanding value creation in digital context: An empirical investigation of B2B, *Marketing Theory*, doi:10.1177/14705931211001542.
- Danaei Fard, Hassan and Emami, Mojtabi, (2007), Qualitative Research Strategies: A Reflection on Foundation Data Theorizing, *Andisheh Management*, Issue 2, Autumn and Winter, pp. 69-97, Persian.
- Danaei Fard, Hassan, Elwani, Seyed Mehdi, Azar, Adel, (2016), *Qualitative Research Methodology in Management*, 4th Edition, Tehran: Safar Publishing, Persion.
- David Sjödin, Vinit Parida, Marko Kohtamäki, Joakim Wincent, (2020), An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach, *Journal of Business Research*, Volume 112, Pages 478-491, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.009>.
- Della Corte, Valentina and Del Gaudio, Giovanna, A Literature Review on Value Creation and Value Capturing in Strategic Management Studies (2014). *Corporate Ownership & Control*, Vol. 11, N. 2, 328-346, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2488509>.
- Ebrahimi, Mehdi, (2022), Designing a Resilience Capacity Development Model of SMEs (Interpretive Structural Approach), *Bimonthly Journal of Commercial Surveys*, Volume 20, Issue 112, pp. 63-80, Persian.
- Eskandari, karim, (2018), Determination of Electronic Services Quality Model in Mellat Bank Based on Competitive Intelligence, *Commercial Survey*, Volume 14, Issue 81, pp. 63-84, Persian.
- Fernqvist, Fredrik and Göransson, Caroline, (2021), Future and recent developments in the retail vegetable category – a value chain and food systems approach, *International Food and Agribusiness Management Review*, Volume 24, Issue 1, pp. 27-49.

- Feyzbakhsh, Omm Al-Banin & Babalhavaeji, Fahimeh, (2022), Review of Innovation and Value Creation in Open Data Ecosystem, Articles in Press, Accepted Manuscript, Available Online from 23 June 2022, Persian.
- Findsrud, R. (2020). An Agile Approach to Service Innovation: Creating Valuable Service Innovation with Agile Resource Integration. *Journal of Creating Value*, 6(2), 190–207. <https://doi.org/10.1177/2394964320961886>.
- Garrido-Moreno, A, García-Morales, VJ, King, S et al. (1 more author) (2020) Social Media use and value creation in the digital landscape: a dynamic-capabilities perspective. *Journal of Service Management*. ISSN 1757-5818.
- Gholami, Parisa & Faraji, Morteza & Rousta, Alireza, (2020), Presentation of Parsian Bank Brand Promotion Model Base on Grounded Theory with a Value Creation Approach, *Investment Knowledge Quarterly*, No. 35, Fall, pp. 357-381, Persian.
- Hasangholipor Yasory, Tahmourth and Irvani, Mohammad Javad and Notash, Mohammad Reza and Anoushe, Morteza and Mousavi Naqabi, Seyed Mojtabi, (2015), Designing the Development Model of Small and Medium Industries Under Study: Food and Beverage Industries, *Management and Development Process*, no. 3, Autumn, pp. 21-45, Persian.
- Hosseini, Ali and Rahimi Nik, Azam and Heydari, Seyyed Abbas, (2023), presentation of brand value creation model based on consumer's attitude, Islamic lifestyle centered on health, No. 4, Winter, pp. 601-611, Persian.
- Hosseini, Seyyed Mahmoud and Sheikhi, Narges, (2012), Supply chain integrity and company performance in Iran's food industry, *Journal of Business Management Perspective*, Volume 12, Issue 16 - Serial Number 16, pp. 87-106, Persian.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2014). Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business. *Harvard Business Review*, 92(11), 90–99.
- Júlia Hofmeister Kahle, Érico Marcon, Antonio Ghezzi, Alejandro G. Frank, (2020), Smart Products value creation in SMEs innovation ecosystems, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 156, 120024, ISSN 0040-1625.
- Kalaignanam K, Tuli KR, Kushwaha T, Lee L, Gal D. Marketing Agility: The Concept, Antecedents, and a Research Agenda. *Journal of Marketing*. 85(1):35-58.
- Klingenberg, Cristina Orsolin, José Antônio Valle Antunes Júnior, Gordon Müller-Seitz, (2022), Impacts of digitalization on value creation and capture: Evidence from the agricultural value chain, *Agricultural Systems*, Volume 201, 103468, ISSN 0308-521X, <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2022.103468>.
- Kordnaej, Asadollah & Moshabaki, Asghar & Asghari Goudarzi, Fatemeh, (2022), Identifying the Antecedents of Value Co-Creation in Startups in A Shared Economy Environment: A Qualitative Content Analysis Approach, *Journal of Business Management Perspective*, Volume 21, Issue 49 - Serial Number 83, Pages 37-70, Persian.
- Kullak, Franziska S., Jonathan J. Baker, Herbert Woratschek, (2021), Enhancing value creation in social purpose organizations: Business models that leverage networks, *Journal of Business Research*, Volume 125, Pages 630-642.
- Kvale, S. (1994). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications, Inc.

- Lenka, S., Parida, V., & Wincent, J. (2017). Digitalization capabilities as enablers of value co-creation in servitizing firms. *Psychology & Marketing*, 34(1), 92–100.
- Lepak, David P. & Smith, Ken G. & Taylor, M. Susan, (2007), Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective, *The Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 180-194.
- Madi, Tamer & Dahalin, Zulkhairi & Baharom, Fauziah, (2013), Towards a user value co-creation model for agile web development approach, *Special Issue-Agile Symposium, Malaysia*, 25(4),1137-43.
- Martin Christopher, (2000), The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets, *Industrial Marketing Management*, Volume 29, Issue 1, Pages 37-44, ISSN 0019-8501, [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00110-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00110-8).
- Monajem, Sara & Rezaei, Farzin & Alem Tabrizi, Akbar, (2022), Presenting the Value Creation Model in SMEs Accepted in the Tehran Stock Exchange based on the Grounded theory, *Strategic Management Researches*, Volume 28, Issue 84, Pages 123-154, Persian.
- Navarro-Meneses, F. J. (2020). Agile and Value Creation in Agent-Based Social Simulation. *Journal of Creating Value*, 6(2), 177–189. <https://doi.org/10.1177/2394964320961903>.
- Ndiaye, Ndeye & Razak, Lutfi Abdul & Nagayev, Ruslan & Ng, Adam, (2018), Demystifying small and medium enterprises' (SMEs) performance in emerging and developing economies, *Borsa Istanbul Review*, Volume 18, Issue 4, Pages 269 -281.
- Neto, Geraldo Torres G. and Santos, Wylliams B. and Fagundes, Roberta A. A. and Margaria, Tiziana, (2019), Towards an Understanding of Value Creation in Agile Software Development, *Association for Computing Machinery, Aracaju, Brazil*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Racheva, Z., Daneva, M., Sikkel, K. (2009). Value Creation by Agile Projects: Methodology or Mystery?. In: Bomarius, F., Oivo, M., Jaring, P., Abrahamsson, P. (eds) *Product-Focused Software Process Improvement. PROFES 2009. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol 32. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-02152-7_12.
- Racheva, Z., Daneva, M., Sikkel, K. (2009). Value Creation by Agile Projects: Methodology or Mystery?. In: Bomarius, F., Oivo, M., Jaring, P., Abrahamsson, P. (eds) *Product-Focused Software Process Improvement. PROFES 2009. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol 32. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-02152-7_12
- Racheva, Zornitza & Daneva, Maya and Sikkel, Klaas, (2009), Value Creation by Agile Projects: Methodology or Mystery? F. Bomarius et al. (Eds.): *PROFES 2009, LNBIP 32*, pp. 141–155.
- Rahnama Roodposhti, Fereidon & Soleimani, Azadeh, (2022), Risk management in halal business: a new model of value creation, *advance in finance and investment*, Volume 2, Issue 5, Pages 168-145, Persian.
- Riosvelasco-Monroy, G.E., Pérez-Olguín, I.J.C., Flores-Amador, J., Pérez-Domínguez, L.A., Hernández-Gómez, J.A. (2023). Horizontal Collaboration Business Model Towards a Sustainable I4.0 Value Creation. In: Gholami, H., Abdul-Nour, G., Sharif, S., Streimikiene, D. (eds) *Sustainable Manufacturing in*

- Industry 4.0. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-7218-8_9.
- Rogi, Manouchehr and Shabghi Saeedi, Fatemeh, (2012), business models; Basics, evaluation, innovation, specialized quarterly of parks and growth centers, number 35, summer, pp. 39-51.
- Royo-Vela, Marcelo and Velasquez Serrano, Mariell, (2021), Value Co-Creation Process and Measurement in 4.0 SMEs: An Exploratory Research in a B2B Marketing Innovation Context, *Administrative Sciences* 11: 20, <https://doi.org/10.3390/admsci>.
- Saleh Al-Omoush, Khaled, Antonio de Lucas, Maria Teresa del Val, (2023), The role of e-supply chain collaboration in collaborative innovation and value-co creation, *Journal of Business Research*, Volume 158, 113647, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113647>.
- Santos, Jose Novais, (2021), Linking joint value creation to the interplay of competition and cooperation: A fuzzy set approach, *Industrial Marketing Management*, Volume 92, Pages 45-54.
- Seifollahi, naser & Eskandari, Nader, (2021), Value creation for the customer by creating mindfulness of online payment application services, *Journal of Business Management Perspective*, Volume 20, Issue 45 - Serial Number 78, Pages 120-143, Persian.
- Stanco, Marcello & Nazzaro, Concetta & Lerro, Marco & Marotta, Giuseppe, (2020), Sustainable Collective Innovation in the Agri-Food Value Chain: The Case of the "Aureo" Wheat Supply Chain, *Sustainability*, 12, pp. 1-14.
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet, (2014), *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, SAGE Publications, Inc, Fourth Edition.
- Strecker, Florian & Gniza, Reinhard, (2019), The Internet of Actors - A Peer-to-Peer Agile Value Creation Network, <https://ceur-ws.org/Vol-2388/paper2.pdf>.
- Thekkupadam Narayanan, Nithin, (2020), *Maximizing Value Creation in Agile Sprints*, thesis, Master of Science in Engineering and Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Toussaint, Mariana & Cabanelas, Pablo & Muñoz-Dueñas, Pilar, (2022), Social sustainability in the food value chain: what is and how to adopt an integrative approach? *Quality & Quantity*, springer, September.
- Van Bloem, Maarten, (2016), *Business Value Creation: Estimation and Measurement in E-Business Agile Projects*, Master Thesis, University of Twente, the Netherlands.
- Y.Y Yusuf, A Gunasekaran, E.O Adeleye, K Sivayoganathan, (2004), Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives, *European Journal of Operational Research*, Volume 159, Issue 2, Pages 379-392, ISSN 0377-2217, <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2003.08.022>.
- Yakin, Nur & Wiet Aryanto, Vincent Didiek & Setiawan, Mulyo Budi, (2018), Mediating effect of value creation in the relationship between relational capabilities on business performance, *Contaduría y Administración* 63 (1), pp. 1-21.
- Z. Bakalova, M. Daneva and Tuan Nguyen, "Standards compliance helps value creation in agile projects," 2014 IEEE Eighth International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS), Marrakech, Morocco, 2014, pp. 1-6, doi: 10.1109/RCIS.2014.6861054.