



The Impact of Strategic Flexibility on Marketing Leadership and Strategic Intelligence

**Hussein Faisal Ghazi Al-Aaraji¹, Seyed Samad Hosseini^{*2}, Alireza Fazlzadeh³,
Vahid Ahmadian⁴**

1- PhD student, Department of Management and Economics, Strategic Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

2- Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

3- Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

4- Associate Professor, Department of Accounting, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

Abstract

Strategic flexibility, as one of the organization's vital capabilities, enables the organization to review and adjust strategies in uncertain conditions and helps managers identify emerging opportunities and manage environmental threats. Accordingly, the purpose of the present study is to investigate the impact of strategic flexibility on marketing leadership and strategic intelligence. The present study is applied in terms of its purpose and descriptive survey in terms of its method. The statistical population includes managers and experts working in marketing and strategic planning units of organizations who are familiar with the strategic decision-making processes and the competitive environment of the organization. To estimate the initial sample size, Cochran's formula for unlimited communities was used. Accordingly, the minimum required sample size was estimated to be 150 people. Considering an increase of about 6%, the final sample size was determined to be 159 people. Data were collected through a researcher-made and standardized questionnaire. Data analysis was performed using SPSS and SmartPLS software. The findings showed that strategic flexibility has a direct, positive and significant effect on marketing leadership ($\beta = 0.48$, $t = 7.45$). Strategic intelligence significantly moderates the relationship between these two variables (interactive $\beta = 0.23$, $t = 3.96$) and environmental variables (market changes, technological progress and competition intensity) play a minor mediating role (indirect $\beta = 0.22$, $t = 4.58$). Based on the research findings, managers and organizations can improve the organization's marketing performance in conditions of uncertainty by strengthening these capabilities.

Keywords: Strategic flexibility, marketing leadership, strategic intelligence, structural equation modeling

Citation:

Faisal Ghazi Al-Aaraji, H., Hosseini, S. S., Fazlzadeh, A. and Ahmadian, V. (2026). The Impact of Strategic Flexibility on Marketing Leadership and Strategic Intelligence. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 7(3), 12-27.



تأثیر انعطاف پذیری استراتژیک بر رهبری بازاریابی و هوش استراتژیک

حسین فیصل غازی الاعرجی^۱، سید صمد حسینی^{۲*}، علیرضا فضل زاده^۳، وحید احمدیان^۴

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت و اقتصاد، مدیریت راهبردی دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

۳- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

۴- دانشیار، گروه حسابداری، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

چکیده

انعطاف پذیری استراتژیک به عنوان یکی از قابلیت های حیاتی سازمان، امکان بازنگری و تعدیل استراتژی ها را در شرایط عدم قطعیت فراهم می سازد و به مدیران کمک می کند تا فرصت های نوظهور را شناسایی کرده و تهدیدهای محیطی را مدیریت کنند. بر این اساس هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر انعطاف پذیری استراتژیک بر رهبری بازاریابی و هوش استراتژیک می باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی پیمایشی می باشد. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان شاغل در واحدهای بازاریابی و برنامه ریزی استراتژیک سازمان ها می باشد که با فرآیندهای تصمیم گیری استراتژیک و محیط رقابتی سازمان آشنایی دارند. برای برآورد حجم نمونه اولیه، از فرمول کوکران برای جوامع نامحدود استفاده شد. بر این اساس، حداقل حجم نمونه مورد نیاز برابر با ۱۵۰ نفر برآورد گردید. با در نظر گرفتن افزایش حدود ۶ درصدی، در نتیجه، حجم نمونه نهایی برابر با ۱۵۹ نفر تعیین شد. داده ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته و استاندارد گردآوری شدند. تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS و SmartPLS صورت گرفته اند. یافته ها نشان داد که انعطاف پذیری استراتژیک تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر رهبری بازاریابی دارد ($\beta = 0.48$, $t = 7.45$). هوش استراتژیک رابطه میان این دو متغیر را به طور معناداری تعدیل می کند (β تعاملی = ۰.۲۳, $t = 3.96$) و متغیرهای محیطی (تغییرات بازار، پیشرفت فناوری و شدت رقابت) نقش واسطه ای جزئی ایفا می کنند (β غیرمستقیم = ۰.۲۲, $t = 4.58$). بر اساس یافته های پژوهش مدیران و سازمان ها می توانند با تقویت این قابلیت ها، عملکرد بازاریابی سازمان را در شرایط عدم قطعیت بهبود بخشند.

کلیدواژه ها: انعطاف پذیری استراتژیک، رهبری بازاریابی، هوش استراتژیک، مدلسازی معادلات ساختاری

استناد:

فیصل غازی الاعرجی، حسین و حسینی، سید صمد و فضل زاده، علیرضا و احمدیان، وحید. (۱۴۰۵). تأثیر انعطاف پذیری استراتژیک بر رهبری بازاریابی و هوش استراتژیک. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۷(۳)، ۱۲-۲۷.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۰۸

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۵/۰۳/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۰۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.3515413326>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۵، دوره ۷، شماره ۳، پیاپی ۳۳

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



مقدمه

محیط کسب و کار امروزی به واسطه تغییرات در سلیقه ها و اولویت های مشتریان، افزایش شدت رقابت، جهانی سازی، پیشرفت های فناوری، و کاهش چرخه های عمر محصولات به طور قابل توجهی پیچیده تر شده است. یکی از مهم ترین محرک ها برای عملکرد مدیریت فعلی نیاز به درک بهتر انعطاف پذیری است (پانومجراسوات^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). در این راستا، نظریه پردازان انطباق سازمانی فرض می کنند که رفتارهای سازمانی باید در پاسخ به تغییرات در محیط فناوریانه اجرا شوند (سارتا و همکاران^۲، ۲۰۲۱). انعطاف پذیری استراتژیک را می توان توانایی تغییر به موقع مسیرهای راهبردی و همچنین توانایی آماده داشتن گزینه های متنوع برای واکنش سریع به تحولات محیطی تعریف نمود. این دو ویژگی، به سازمان اجازه می دهند تا نه تنها خطرات ناشی از قفل شدن در استراتژی های قدیمی را کاهش دهد، بلکه فرصت های جدید را نیز با سرعت و دقت بیشتری دنبال کند (چاترچی و همکاران^۳، ۲۰۲۳). موانع انعطاف پذیری استراتژیک، از جمله عواملی هستند که عملکرد شرکت را در برابر تغییرات محیطی محدود می کنند. یکی از موانع انعطاف پذیری استراتژیک، سختی (انعطاف ناپذیری) می باشد که نباید با استحکام و پایداری اشتباه گرفته شود. در واقع، پیشنهاد شده است که انعطاف پذیری باید از طریق پایداری تعادل یابد تا تداوم آن حفظ شود در حالی که عدم سازگاری بین پایداری استراتژیک و انعطاف پذیری استراتژیک به عنوان یکی از چالش های اساسی مطرح می شود (ایسنهاردت، ۲۰۰۰).

از منظر شیوه های بازاریابی، مدیران با چالش هایی در رهبری و پاسخ به تغییرات محیطی مواجه هستند. علاوه بر این، نیازها و رفتارهای مصرف کنندگان غیرقابل پیش بینی هستند. همچنین، سیستم های ارزش و سبک های زندگی مشتریان اغلب متفاوت و متضاد هستند. در نتیجه، انعطاف پذیری برای مقابله با چنین تغییرات رفتار مصرف کننده ای حیاتی است (پانومجراسوات و همکاران، ۲۰۱۵). توانایی پاسخ به این چالش ها در فرآیندهای فروش و بازاریابی که قادر به تطبیق انحرافات از برنامه های عملکردی توافق شده هستند، منعکس می شود. به عبارتی این توانایی یعنی انعطاف پذیری (دسنپ و همکاران^۴، ۲۰۲۰). در واقع، سازمان ها باید بوسیله انعطاف پذیری لازم، توانایی رهبری بازاریابی این محیط پویا را داشته باشند (بروزوویچ^۵، ۲۰۱۸).

به طور کلی، برای موفقیت در رقابت، سازمان ها باید ماهیت محیط استراتژیک خود را درک کنند، حتی بهتر است که حرکات رقبای آنها را پیش بینی کرده و از آنها پیشگیری کنند. در یک بازار بسیار رقابتی، مهارت های تحلیلی برای خریداران اهمیت بیشتری دارد، احتمالاً در شناسایی یک فرصت مناسب برای خرید. اطلاعات استراتژیک برای فروشندگان اهمیت بیشتری دارد و ممکن است به آن ها این امکان را بدهد که با قیمت بسیار بالایی محصولات خود را عرضه کنند (لوی و همکاران^۶، ۲۰۱۷). در این زمینه، هوش استراتژیک به عنوان ابزاری مؤثر شناخته می شود که به طور قابل توجهی در هدایت شرکت ها برای دستیابی به اهداف بلندمدت، حفظ جایگاه رقابتی، پیش بینی تحولات آینده و کمک به رهبران در شناسایی فرصت های محیطی و سازگاری با تغییرات مؤثر است (هامور و همکاران^۶، ۲۰۲۳). خلیل نژاد و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیق خود دریافتند که بین قابلیت نوآوری و انعطاف پذیری استراتژیک رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به نتایج، تاثیر تعاملی بین یادگیری سازمانی و قابلیت نوآوری بر انعطاف پذیری استراتژیک معنی دار است و قابلیت نوآوری بر انعطاف پذیری استراتژیک در حضور نقش تعدیلگر یادگیری سازمانی تاثیر دارد. محمد و همکاران (۲۰۲۴) در مقاله ای با عنوان ارتباط

^۱ Panomjerasawat

^۲ Sarta et al.

^۳ Dewsnap et al.

^۴ Brozovic

^۵ Levine

^۶ Hamour et al

هوش استراتژیک، رهبری استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک، و تفکر استراتژیک و عملکرد تجاری: اثر تعدیل کننده انعطاف پذیری استراتژیک، نشان می دهند که تنها برنامه ریزی استراتژیک به طور قابل توجهی عملکرد را افزایش می دهد، در حالی که هوش استراتژیک، رهبری و تفکر هیچ تاثیر معنی داری نشان نمی دهند. علاوه بر این، انعطاف پذیری استراتژیک این روابط را تعدیل نمی کند. سازمانی که از نظر بازاریابی انعطاف پذیر است، به دلیل توانایی خود در تغییر و بازتعریف سریع موقعیت خود در بازارهای جهانی رقابتی، مزیت رقابتی کسب می کند. با این حال، ابعاد انعطاف پذیری بازاریابی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است و ادبیات مربوط به انعطاف پذیری به ندرت از منظر بازاریابی استراتژیک مورد بررسی قرار گرفته است (شلندر و سینگ، ۲۰۱۵)، بنابراین، این تحقیق به دنبال شناسایی و تحلیل چگونگی تعامل میان انعطاف پذیری استراتژیک و هوش استراتژیک به عنوان عوامل کلیدی در تقویت رهبری بازاریابی است. هدف نهایی این پژوهش ارائه راهکارهایی برای سازمان هاست تا بتوانند با بهره گیری از این تعاملات، به طور مؤثرتری در محیط های پیچیده و متغیر عمل کنند و نوآوری را در فرآیند های تصمیم گیری خود تقویت نمایند. پژوهش حاضر برای نخستین بار روابط متقابل میان انعطاف پذیری استراتژیک و رهبری بازاریابی را با در نظر گرفتن نقش میانجی گر و تعاملی هوش استراتژیک تحلیل می کند.

مبانی نظری پژوهش

انعطاف پذیری استراتژیک

مفهوم انعطاف پذیری استراتژیک برای توصیف یک قابلیت حیاتی که زیربنای موفقیت سازمان های امروزی به شمار می رود، مطرح شده است (مونب و همکاران، ۲۰۲۲). با وجود رشد قابل توجه این حوزه در سال های اخیر، همچنان نبود انسجام و تعریف های مشترک میان پژوهش های مربوط به انعطاف پذیری استراتژیک مشاهده می شود (هراوزن و همکاران، ۲۰۲۰). محققانی مانند بروزوویچ (۲۰۱۸) در جدیدترین مقالات مروری خود تلاش کرده اند تا میان تعاریف مختلف در این زمینه، نقاط مشترک شناسایی کنند. بروزوویچ با ارائه مروری جامع بر تعاریف انعطاف پذیری استراتژیک، ابعاد مختلف آن از جمله جنبه های واکنشی و پیشگیرانه، زمان بندی، گزینه های استراتژیک و هدفمندی را بررسی و تعمیم داده است. از سوی دیگر، هراوزن و همکاران (۲۰۲۰) با استناد به پنج تعریف کلیدی ارائه شده ابعادی همچون رقابت محصول، ساختار سازمانی، چشم انداز رقابتی، اتحادهای استراتژیک و بحران اقتصادی را به عنوان عناصر کلیدی انعطاف پذیری استراتژیک بر شمرده اند. انعطاف پذیری استراتژیک معادل با توانایی سازمان در واکنش سریع و مؤثر به تغییرات شدید و مداوم در محیط رقابتی تلقی می شود. سازمان ها برای بقای خود نیاز دارند تا به سرعت به اقدامات رقبا، تغییرات بازار و تهدیدات جدید پاسخ دهند. این قابلیت کمک می کند شرکت در برابر فشارهای بیرونی دچار سکون یا ضعف نشود و بتواند از طریق تطبیق و نوآوری، موقعیت خود را حفظ و تقویت نماید (هوج و همکاران، ۲۰۱۷).

رهبری بازاریابی

رهبری بازاریابی با تشویق و حمایت از نوآوری، همواره تلاش می کند تا مزیت رقابتی پایدار ایجاد کرده و سازمان را در جایگاه پیشرو نگه دارد. این فرایند مستلزم استفاده از فناوری های پیشرفته و به کارگیری شیوه های نوین بازاریابی است که به سازمان امکان می دهد تا سریع تر و مؤثرتر به نیازهای بازار پاسخ دهد (شرفانی، ۲۰۲۳). سازمان های موفق در حوزه رهبری بازاریابی، رویکرد پیش دستی را سرلوحه کار خود قرار می دهند. این بدان معناست که این سازمان ها سعی دارند در زمینه محصولات و خدمات خود پیشگام و پیشرو باشند، نه صرفاً واکنش گر به تغییرات بازار. چنین سازمان هایی با توجه به منابع و ظرفیت های موجود، اشتیاق و انگیزه های قوی برای کسب مزیت رقابتی دارند و این رویکرد باعث می شود رفتارشان در مواجهه با چالش ها و فرصت ها فعال و پیشرو باشد. پیش دستی، هسته اصلی نوآوری

و تجدید در سازمان‌هاست و سازمان‌هایی که این رویکرد را اتخاذ می‌کنند، معمولاً موفق به خلق ابتکاراتی می‌شوند که آنها را در بازارهای رقابتی برجسته می‌کند (فروغی و همکاران، ۲۰۲۳). رهبری بازاریابی مسئول شناسایی فرصت‌های مهم و بهره‌برداری از آنها با رویکردی متوازن است؛ به این معنا که باید ریسک‌ها را به‌طور عقلانی، سازمان‌یافته و قابل اندازه‌گیری ارزیابی کرده و تدابیری برای کاهش یا مدیریت آنها اتخاذ کند. سازمانی که بتواند این تعادل را برقرار سازد، شانس موفقیت و پایداری بیشتری خواهد داشت، چرا که در مواجهه با چالش‌های محیطی و بازار، آمادگی لازم را خواهد داشت و قادر است از فرصت‌های نوآورانه به بهترین نحو استفاده کند (الکتانی، ۲۰۲۴).

هوش استراتژیک

هوش استراتژیک به معنی در دسترس بودن اطلاعات صحیح برای افراد دارای صلاحیت و هوش استراتژیک به معنی شایستگی داشتن اطلاعات به موقع است تا بر اساس آن بتوانند تصمیمات صحیح برای آینده سازمان خود اتخاذ کنند (مکوبی، ۲۰۲۰). همچنین هوش استراتژیک به عنوان فرایند جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و انتشار اطلاعات مربوط به تصمیم‌گیری استراتژیک نیز تعریف شده است (شالندر، ۲۰۱۵). گورو (۲۰۰۹) هوش راهبردی رهبران را به عنوان شایستگی‌های رفتاری آنان تعریف می‌کند؛ شایستگی‌هایی مانند توانایی در حل مسائل راهبردی، تفکر انتقادی، توانایی‌های استقرایی و قیاسی و قابلیت فردی برای ایجاد و ارزیابی تصمیمات. او معتقد است که هوش استراتژیک رهبران سازمانی موجب ایجاد هوشمندی رقابتی می‌شود. ژو (۲۰۲۳) بیان کرده‌اند که هوش استراتژیک عبارت است از آنچه یک سازمان باید از محیط کسب و کار خود بداند تا بتواند درک صحیحی از فرآیندهای تغییرات آینده داشته باشد، آنها را پیش‌بینی و مدیریت کند و جهت ایجاد ارزش برای مشتری و رشد سودآوری در بازارهای فعلی و جدید، استراتژی‌های مناسب اتخاذ نماید. شیمیزو (۲۰۰۴) معتقد است که هوش استراتژیک بر اهداف بلندمدت متمرکز است و شامل استفاده از روش‌ها و ابزارهای معمول و پیشرفته مانند تجسم، پیش‌آگاهی و اطلاع قبلی می‌باشد. لومپکین (۲۰۰۵) نیز هوش استراتژیک را برترین شکل هنر تخیلی می‌داند. سیستم هوش استراتژیک با تعامل هوش تجاری، هوش رقابتی و مدیریت دانش سینرژی ایجاد می‌کند، به نحوی که اطلاعات و دانش با ایجاد ارزش افزوده در تصمیمات استراتژیک سازمان به کار گرفته می‌شود. ویژگی‌های هوش استراتژیک به هم وابسته‌اند و زمانی که آنها هماهنگ می‌شوند، یکدیگر را تقویت می‌کنند. چهار عنصر هوش استراتژیک به وسیله فلسفه رهبری و هوش شخصیتی به عنوان یک نظام منسجم در کنار هم قرار می‌گیرند. هر یک از چهار عنصر هوش استراتژیک به فلسفه رهبری و هوش شخصیت بستگی دارد (رائو، ۲۰۲۵).

روابط میان متغیرها

• فرضیه اصلی: انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر رهبری بازاریابی دارد.

انعطاف‌پذیری استراتژیک به عنوان یکی از قابلیت‌های کلیدی سازمانی، امکان بازنگری و تعدیل سریع استراتژی‌ها را در شرایط عدم قطعیت فراهم می‌کند (بروزوویچ، ۲۰۱۸). این قابلیت با فراهم آوردن گزینه‌های متنوع استراتژیک و توانایی پیکربندی مجدد منابع، به سازمان کمک می‌کند تا با تغییرات محیطی همگام شود و فرصت‌های نوظهور را به‌طور مؤثر بهره‌برداری کند (ایزن‌هاردت و مارتین، ۲۰۰۰). در نتیجه، سازمان‌هایی که از سطح بالاتری از انعطاف‌پذیری استراتژیک برخوردارند، قادر به هدایت بهتر منابع بازاریابی، ترویج نوآوری و ایجاد مشتری‌مداری پایدار خواهند بود که همگی عناصر اصلی رهبری بازاریابی به شمار می‌روند (گارتنر، ۲۰۲۰). بنابراین، انتظار می‌رود که انعطاف‌پذیری استراتژیک به‌طور مستقیم اثربخشی رهبری بازاریابی را افزایش دهد و رهبران را در مواجهه با چالش‌های پیچیده بازار توانمند سازد.

رهبری بازاریابی فرایندی است که نیازمند سازگاری سریع با تغییرات بازار و هدایت تیم به سمت اهداف بلندمدت است (دسنپ و همکاران، ۲۰۲۰). انعطاف‌پذیری استراتژیک با شکستن اینرسی سازمانی و ایجاد فرهنگ آزمون و خطا، رهبران بازاریابی را قادر می‌سازد تا چالش‌های محیطی را به فرصت تبدیل کنند (آسیخیا، ۲۰۱۱). این فرایند نه تنها به بهبود عملکرد کوتاه‌مدت کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ساز توسعه برند و افزایش سهم بازار در بلندمدت می‌شود. بنابراین، هرچه سطح انعطاف‌پذیری بالاتر باشد، رهبری بازاریابی مؤثرتر عمل کرده و سازمان را به سمت رشد پایدار هدایت می‌نماید. انعطاف‌پذیری را عامل بهبود عملکرد بازار و سودآوری پایدار معرفی کرده‌اند (ژو و وو، ۲۰۱۰). با این حال، برخلاف برخی پژوهش‌ها که انعطاف‌پذیری بیش از حد را عامل عدم تمرکز می‌دانند، انتظار می‌رود در سطح بهینه، این قابلیت به‌طور مثبت بر رهبری بازاریابی اثرگذار باشد و سازمان را در محیط‌های پرتلاطم به مزیت رقابتی پایدار برساند.

• فرضیه ۱: انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر توانایی سازمان‌ها در انطباق با تغییرات محیطی دارد.

انعطاف‌پذیری استراتژیک به عنوان یک قابلیت پویا، سازمان را قادر می‌سازد تا تغییرات محیطی را شناسایی، تفسیر و به‌موقع پاسخ دهد (ایزن‌هاردت و مارتین، ۲۰۰۰). این قابلیت شامل بازپیکربندی منابع، تغییر مسیرهای استراتژیک و حفظ گزینه‌های جایگزین است که همگی به سازگاری سریع با نوسانات بازار، فناوری و رقابت کمک می‌کنند (هرهاوزن و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین، سازمان‌هایی که از انعطاف‌پذیری استراتژیک بالاتری برخوردارند، توانایی بیشتری در انطباق با تحولات محیطی خواهند داشت و کمتر در دام اینرسی سازمانی گرفتار می‌شوند. در محیط‌های پرتلاطم، انعطاف‌پذیری نه تنها واکنش به تغییرات را تسهیل می‌کند، بلکه سازمان را به سمت پیش‌بینی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید هدایت می‌نماید (بروزوویچ، ۲۰۱۸). این فرایند با کاهش وابستگی به منابع ثابت و افزایش آمادگی برای سناریوهای مختلف، سازگاری سازمانی را تقویت می‌کند (شاندر و سینگ، ۲۰۱۵). در نتیجه، انتظار می‌رود که انعطاف‌پذیری استراتژیک به‌طور مستقیم بر توانایی انطباق با تغییرات محیطی اثر مثبت داشته باشد و سازمان را در برابر تهدیدها مقاوم‌تر سازد. انعطاف‌پذیری را عامل کلیدی در مواجهه با محیط‌های پویا معرفی کرده‌اند (پانومجراساوات و همکاران، ۲۰۱۵). انتظار می‌رود این اثر در شرایطی که تغییرات محیطی شدید و غیرقابل پیش‌بینی است، قوی‌تر ظاهر شود و به سازمان کمک کند تا نه تنها بقا یابد، بلکه موقعیت رقابتی خود را بهبود بخشد.

• فرضیه ۲: انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر اثربخشی رهبری بازاریابی در مواجهه با چالش‌های محیطی دارد.

رهبری بازاریابی نیازمند توانایی هدایت سازمان در شرایط پیچیده و متغیر است (گارتنر، ۲۰۲۰). انعطاف‌پذیری استراتژیک با فراهم آوردن امکان واکنش سریع به چالش‌های محیطی (مانند تغییرات تقاضا یا اقدامات رقبا)، رهبران بازاریابی را قادر می‌سازد تا استراتژی‌های خود را به‌طور مؤثر تعدیل کنند (دسنپ و همکاران، ۲۰۲۰). این قابلیت، اثربخشی رهبری را در مدیریت بحران‌ها و حفظ مزیت رقابتی افزایش می‌دهد و رهبران را از فشارهای کوتاه‌مدت رها می‌کند. انعطاف‌پذیری استراتژیک با ایجاد فرهنگ آزمون و خطا و تخصیص مجدد منابع، رهبران را قادر به تمرکز بر اهداف بلندمدت بازاریابی می‌سازد (آسیخیا، ۲۰۱۱). این فرایند نه تنها به بهبود عملکرد کوتاه‌مدت کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ساز توسعه برند، نوآوری محصول و افزایش رضایت مشتری در بلندمدت می‌شود. بنابراین، سازمان‌هایی که انعطاف‌پذیری بالاتری دارند، رهبران بازاریابی مؤثرتری خواهند داشت که می‌توانند چالش‌های محیطی را به فرصت تبدیل

کنند. انعطاف پذیری را عامل بهبود عملکرد بازاریابی در محیط‌های پویا می‌دانند (ژو و همکاران، ۲۰۲۳). انتظار می‌رود این اثر در شرایطی که چالش‌های محیطی شدید است، برجسته‌تر باشد و به سازمان کمک کند تا در بازارهای رقابتی پایدارتر عمل کند.

• **فرضیه ۳: هوش استراتژیک رابطه میان انعطاف‌پذیری استراتژیک و رهبری بازاریابی را به صورت معناداری تعدیل می‌کند.**

هوش استراتژیک ظرفیت سازمان برای جمع‌آوری، تحلیل و به‌کارگیری اطلاعات کلیدی محیطی و داخلی است (بارنا، ۲۰۲۰). این قابلیت انعطاف‌پذیری استراتژیک را از حالت واکنشی و تصادفی به حالت هدفمند و استراتژیک تبدیل می‌کند (هامور و همکاران، ۲۰۲۳). در نتیجه، زمانی که سطح هوش استراتژیک بالا باشد، اثر انعطاف‌پذیری بر رهبری بازاریابی تقویت می‌شود و رهبران قادر به تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر خواهند بود. هوش استراتژیک با پایش مداوم محیط، سناریوسازی و پیش‌بینی تغییرات، به رهبران بازاریابی کمک می‌کند تا تصمیمات آگاهانه‌تری اتخاذ کنند (محمد و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین، هوش استراتژیک نقش تعدیل‌گر ایفا کرده و رابطه انعطاف‌پذیری استراتژیک و رهبری بازاریابی را معنادارتر می‌سازد. این تعدیل به ویژه در محیط‌های پیچیده و نامطمئن اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. هوش استراتژیک را عامل تقویت عملکرد استراتژیک در محیط‌های نامطمئن می‌دانند (پور و همکاران، ۲۰۲۳). انتظار می‌رود این تعدیل در شرایطی که اطلاعات محیطی پیچیده و پرتلاطم است، قوی‌تر ظاهر شود و به سازمان کمک کند تا مزیت رقابتی پایدارتری ایجاد کند.

• **فرضیه ۴: متغیرهای محیطی نقش واسطه‌ای معناداری در رابطه بین انعطاف‌پذیری استراتژیک و رهبری بازاریابی دارند.**

متغیرهای محیطی (مانند تغییرات بازار، پیشرفت فناوری و شدت رقابت) به عنوان عوامل تعیین‌کننده عملکرد سازمان عمل می‌کنند (پانومجراساوات و همکاران، ۲۰۱۵). انعطاف‌پذیری استراتژیک ابتدا سازمان را با این متغیرها سازگار می‌کند و سپس این سازگاری بر اثربخشی رهبری بازاریابی اثر می‌گذارد (ایزن‌هاردت و مارتین، ۲۰۰۰). بنابراین، متغیرهای محیطی نقش واسطه‌ای در این رابطه ایفا می‌کنند و بدون توجه به آن‌ها، اثر انعطاف‌پذیری ناقص خواهد بود. انعطاف‌پذیری استراتژیک با افزایش توانایی سازمان در انطباق با محیط، زمینه را برای رهبری بازاریابی مؤثرتر فراهم می‌آورد (دسنپ و همکاران، ۲۰۲۰). این فرایند واسطه‌ای نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری ابتدا سازمان را با شرایط محیطی هم‌راستا می‌کند و سپس این هم‌راستایی به رهبران بازاریابی اجازه می‌دهد تا استراتژی‌های خود را با موفقیت اجرا کنند. محیط را عامل کلیدی در تقویت قابلیت‌های پویا می‌دانند (هرهاوزن و همکاران، ۲۰۲۰). انتظار می‌رود این واسطه‌گری در محیط‌های پرتلاطم و متغیر شدیدتر باشد و به سازمان کمک کند تا در شرایط عدم قطعیت عملکرد بهتری داشته باشد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان شاغل در واحدهای بازاریابی و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها می‌باشد که با فرآیندهای تصمیم‌گیری استراتژیک و محیط رقابتی سازمان آشنایی دارند. معیارهای ورود به پژوهش عبارت‌اند از، اشتغال در سازمان‌های فعال در حوزه‌های بازاریابی، فروش، برنامه‌ریزی یا مدیریت استراتژیک؛ حداقل ۲ سال سابقه کاری مرتبط در سازمان و تکمیل آگهانه و داوطلبانه پرسشنامه. معیارهای خروج از پژوهش شامل ناقص بودن پرسشنامه یا وجود پاسخ‌های نامعتبر؛ الگوهای پاسخ‌دهی غیرمنطقی (مانند انتخاب یک گزینه ثابت برای تمامی گویه‌ها) و انصراف پاسخ‌دهنده در هر مرحله از جمع‌آوری داده‌ها می‌باشد.

توجه به گستردگی جامعه آماری، محدودیت دسترسی کامل به فهرست اعضای جامعه و ماهیت سازمانی پاسخ‌دهندگان، از روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس استفاده شده است. در گام نخست، برای برآورد حجم نمونه اولیه، از فرمول کوکران برای جوامع نامحدود استفاده شد. بر این اساس، حداقل حجم نمونه مورد نیاز برابر با ۱۵۰ نفر برآورد گردید. با در نظر گرفتن افزایش حدود ۶ درصدی، در نتیجه، حجم نمونه نهایی برابر با ۱۵۹ نفر تعیین شد.

داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته گردآوری شدند. پرسشنامه‌ها به صورت حضوری و الکترونیکی در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفتند. گویه‌های مربوط به انعطاف‌پذیری استراتژیک و هوش استراتژیک بر اساس پرسشنامه‌های استاندارد استخراج و متناسب با بستر پژوهش بومی‌سازی شده‌اند. گویه‌های مربوط به رهبری بازاریابی و متغیرهای محیطی نیز با استفاده از ادبیات نظری طراحی گردیدند. برای افزایش دقت اندازه‌گیری، پرسشنامه پیش از توزیع نهایی در اختیار چند نفر از خبرگان حوزه مدیریت و روش تحقیق قرار گرفت و اصلاحات لازم از نظر شفافیت مفهومی، تناسب گویه‌ها و جلوگیری از ابهام انجام شد.

روایی سازه از طریق بررسی روایی همگرا و روایی واگرا مورد ارزیابی قرار گرفت. روایی واگرا با استفاده از: معیار فورنل-لارکر مورد بررسی قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از سازه‌های پژوهش محاسبه شد. تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام شده است. این تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS صورت گرفته‌اند.

یافته‌ها

نتایج نشان داد از مجموع پاسخ‌دهندگان، تعداد ۱۰۸ نفر مرد و ۵۱ نفر زن بوده‌اند. از نظر سنی، ۲۲ نفر کمتر از ۳۰ سال، ۵۸ نفر در بازه ۳۰ تا ۴۰ سال، ۴۹ نفر در بازه ۴۱ تا ۵۰ سال و ۳۰ نفر بیش از ۵۰ سال سن داشته‌اند. از نظر سطح تحصیلات، ۳۴ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۸۱ نفر کارشناسی ارشد و ۴۴ نفر مدرک دکتری بوده‌اند. همچنین، ۲۶ نفر دارای سابقه کاری کمتر از ۵ سال، ۵۳ نفر دارای سابقه کاری بین ۵ تا ۱۰ سال و ۸۰ نفر بیش از ۱۰ سال سابقه کاری داشته‌اند. از نظر پست سازمانی، ۴۷ نفر در سطح کارشناس، ۶۶ نفر در سطح مدیر میانی و ۴۶ نفر در سطح مدیر ارشد فعالیت داشته‌اند.

جدول ۱: شاخص‌های آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	انحراف معیار	میانگین	حداکثر	حداقل
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۶۴	۳/۸۷	۵/۰۰	۲/۰۰
رهبری بازاریابی	۰/۵۹	۳/۹۲	۵/۰۰	۲/۱۴
هوش استراتژیک	۰/۶۶	۳/۷۹	۵/۰۰	۲/۲۰
متغیرهای محیطی	۰/۶۱	۳/۸۴	۵/۰۰	۲/۱۰

بر اساس اطلاعات ارائه‌شده در جدول (۱)، متغیر انعطاف‌پذیری استراتژیک با ۶ گویه دارای حداقل مقدار ۲/۰۰، حداکثر مقدار ۵/۰۰، میانگین ۳/۸۷ و انحراف معیار ۰/۶۴ می‌باشد. متغیر رهبری بازاریابی که با ۷ گویه سنجیده شده است، دارای حداقل مقدار ۲/۱۴، حداکثر مقدار ۵/۰۰، میانگین ۳/۹۲ و انحراف معیار ۰/۵۹ گزارش شده است. همچنین، متغیر هوش استراتژیک با ۵ گویه دارای حداقل مقدار

۲/۲۰، حداکثر مقدار ۵/۰۰، میانگین ۳/۷۹ و انحراف معیار ۰/۶۶ می باشد. متغیرهای محیطی نیز که با ۶ گویه اندازه گیری شده اند، حداقل مقدار ۲/۱۰، حداکثر مقدار ۵/۰۰، میانگین ۳/۸۴ و انحراف معیار ۰/۶۱ را نشان می دهند.

جدول ۲: شاخص های روایی همگرا و پایایی سازه های پژوهش

سازه	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
انعطاف پذیری استراتژیک	۰/۵۸	۰/۸۹	۰/۸۶
رهبری بازاریابی	۰/۶۰	۰/۹۱	۰/۹
هوش استراتژیک	۰/۶۲	۰/۸۸	۰/۸۴
متغیرهای محیطی	۰/۵۵	۰/۸۷	۰/۸۸

بر اساس جدول (۲)، سازه انعطاف پذیری استراتژیک مقدار پایایی ترکیبی آن ۰/۸۹ و میانگین واریانس استخراج شده آن ۰/۵۸ گزارش شده است. سازه رهبری بازاریابی مقادیر پایایی ترکیبی و AVE آن به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۶۰ به دست آمده است. سازه هوش استراتژیک دارای پایایی ترکیبی ۰/۸۸ و میانگین واریانس استخراج شده ۰/۶۲ می باشد. همچنین، سازه متغیرهای محیطی مقادیر پایایی ترکیبی و AVE آن به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۵۵ گزارش شده است.

جدول ۳: ماتریس فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا

سازه	متغیرهای محیطی	هوش استراتژیک	رهبری بازاریابی	انعطاف پذیری استراتژیک
انعطاف پذیری استراتژیک	۰/۴۵	۰/۴۲	۰/۴۸	۰/۷۶
رهبری بازاریابی	۰/۵۱	۰/۴۶	۰/۷۷	۰/۴۸
هوش استراتژیک	۰/۴۴	۰/۷۹	۰/۴۶	۰/۴۲
متغیرهای محیطی	۰/۷۴	۰/۴۴	۰/۵۱	۰/۴۵

مطابق نتایج ارائه شده در جدول (۳)، مقدار جذر میانگین واریانس استخراج شده برای سازه انعطاف پذیری استراتژیک برابر با ۰/۷۶، برای رهبری بازاریابی ۰/۷۷، برای هوش استراتژیک ۰/۷۹ و برای متغیرهای محیطی ۰/۷۴ گزارش شده است. مقایسه این مقادیر با ضرایب همبستگی بین سازه ها نشان می دهد که در تمامی موارد، مقدار $\sqrt{AVE}$ هر سازه بزرگ تر از همبستگی آن سازه با سایر سازه های مدل می باشد. به طور مشخص، همبستگی انعطاف پذیری استراتژیک با رهبری بازاریابی (۰/۴۸)، با هوش استراتژیک (۰/۴۲) و با متغیرهای محیطی (۰/۴۵) همگی کمتر از مقدار جذر AVE این سازه هستند. همچنین، ضرایب همبستگی رهبری بازاریابی با هوش استراتژیک (۰/۴۶) و با متغیرهای محیطی (۰/۵۱)، و نیز همبستگی میان هوش استراتژیک و متغیرهای محیطی (۰/۴۴)، همگی پایین تر از مقادیر قطر اصلی ماتریس می باشند. بنابراین، روایی واگرایی سازه های پژوهش در سطح قابل قبول و مطلوبی تأیید شد.

جدول ۴: مقادیر ضریب تعیین سازه های درونزا

سازه درونزا	مقدار R^2	مقدار Q^2
-------------	-------------	-------------

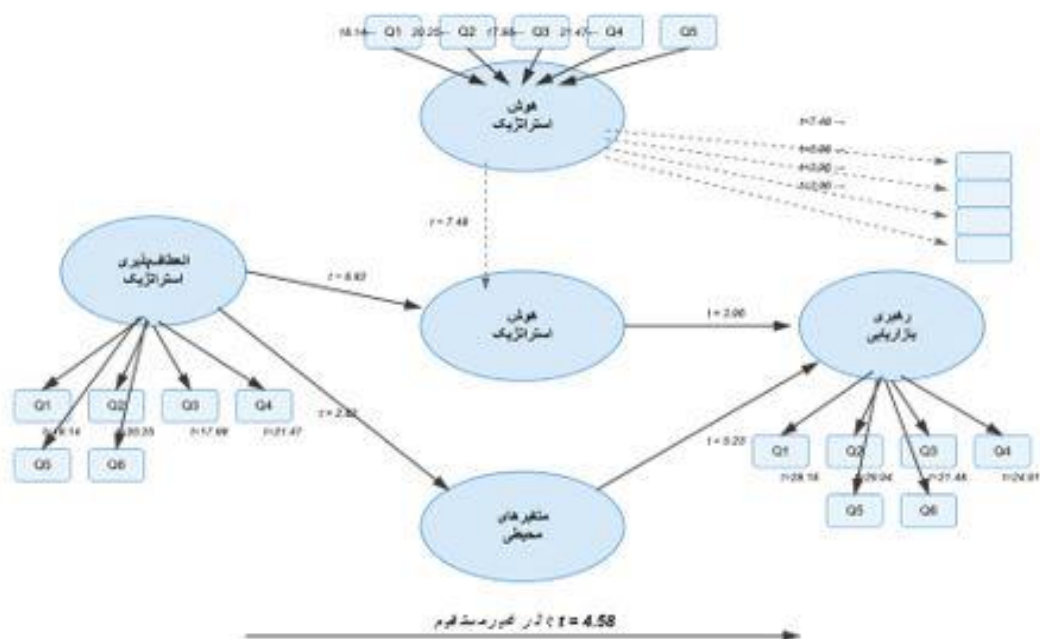
متغیرهای محیطی	۰/۲۰	۰/۱۲
رهبری بازاریابی	۰/۵۶	۰/۳۱

مطابق نتایج جدول (۴) مقدار R^2 برای متغیرهای محیطی برابر با ۰/۲۰ به دست آمده است که نشان می‌دهد انعطاف‌پذیری استراتژیک توانسته است حدود ۲۰ درصد از واریانس این متغیر را تبیین نماید. همچنین، مقدار R^2 مربوط به رهبری بازاریابی برابر با ۰/۵۶ گزارش شده است که بیانگر تبیین ۵۶ درصد از واریانس این سازه توسط متغیرهای انعطاف‌پذیری استراتژیک، هوش استراتژیک و متغیرهای محیطی می‌باشد. بر این اساس، قدرت تبیین مدل برای رهبری بازاریابی در سطح متوسط و قابل قبول ارزیابی می‌شود. مقدار Q^2 برای هر دو سازه درون‌زا بزرگ‌تر از صفر است که نشان‌دهنده وجود قدرت پیش‌بینی مدل می‌باشد. مقدار Q^2 مربوط به رهبری بازاریابی برابر با ۰/۳۱ بوده که بیانگر قدرت پیش‌بینی متوسط و مناسب مدل در این سازه است. در نتیجه، می‌توان گفت مدل پژوهش علاوه بر برازش مناسب، از توان پیش‌بینی قابل قبولی نیز برخوردار است.

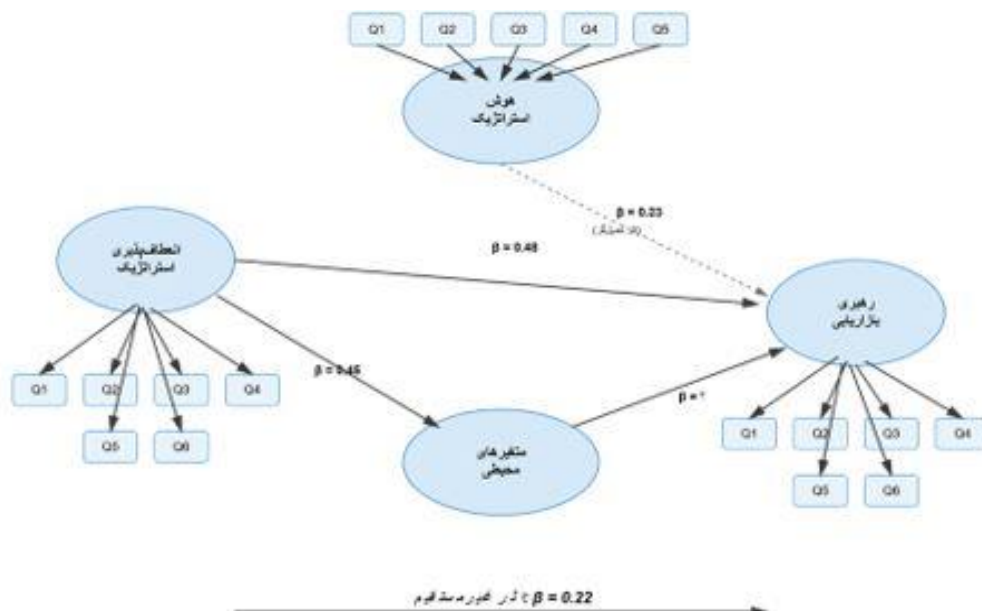
جدول ۵: اندازه اثر مسیرهای مدل ساختاری

مسیر ساختاری	مقدار f^2	اندازه اثر
انعطاف‌پذیری استراتژیک ← متغیرهای محیطی	۰/۲۶	متوسط
انعطاف‌پذیری استراتژیک ← رهبری بازاریابی	۰/۳۴	نسبتاً قوی
متغیرهای محیطی ← رهبری بازاریابی	۰/۱۸	متوسط
انعطاف‌پذیری × هوش استراتژیک ← رهبری بازاریابی	۰/۰۹	ضعیف

مطابق جدول (۵)، انعطاف‌پذیری استراتژیک دارای اندازه اثر متوسط بر متغیرهای محیطی و اندازه اثر نسبتاً قوی بر رهبری بازاریابی می‌باشد. همچنین، متغیرهای محیطی اثر متوسطی بر رهبری بازاریابی نشان داده‌اند. در خصوص اثر تعدیل گر هوش استراتژیک، مقدار f^2 برابر با ۰/۰۹ محاسبه شده که بیانگر اثر ضعیف اما معنادار این متغیر در تقویت رابطه بین انعطاف‌پذیری استراتژیک و رهبری بازاریابی است. این نتایج نشان می‌دهد که اگرچه اثر تعدیل‌گری از نظر اندازه کوچک است، اما از نظر نظری و مدیریتی قابل توجه می‌باشد.



شکل ۱: مدل با ضرایب تی



شکل ۲: مدل با ضرایب بتا

جدول ۶: نتایج آزمون فرضیات

فرضیه	ضریب مسیر (β)	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
فرضیه اصلی: انعطاف پذیری استراتژیک $\rightarrow$ رهبری بازاریابی	۰/۴۸	۷/۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
فرضیه ۱: انعطاف پذیری استراتژیک $\rightarrow$ متغیرهای محیطی	۰/۴۵	۶/۸۲	۰/۰۰۰	تأیید
فرضیه ۲: انعطاف پذیری استراتژیک $\rightarrow$ رهبری بازاریابی (در مواجهه با چالش های محیطی)	۰/۴۸	۷/۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
فرضیه ۳: انعطاف پذیری استراتژیک $\times$ هوش استراتژیک $\leftarrow$ رهبری بازاریابی	۰/۲۳	۳/۹۶	۰/۰۰۰	تأیید
فرضیه ۴: انعطاف پذیری استراتژیک $\leftarrow$ متغیرهای محیطی	۰/۲۲	۴/۵۸	۰/۰۰۰	تأیید

بر اساس نتایج ارائه شده در جدول (۶)، ضریب مسیر بین انعطاف پذیری استراتژیک و رهبری بازاریابی برابر با ۰/۴۸ محاسبه شده است که نشان دهنده وجود رابطه مثبت و قوی میان این دو متغیر می باشد. همچنین، مقدار آماره t برابر با ۷/۴۵ بوده که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ به طور قابل توجهی فراتر رفته و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ را نشان می دهد. ضریب مسیر بین انعطاف پذیری استراتژیک و متغیرهای محیطی برابر با ۰/۴۵ به دست آمده است که نشان دهنده وجود رابطه ای مثبت میان این دو متغیر می باشد. همچنین، مقدار آماره t برابر با ۶/۸۲ بوده که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ فراتر رفته و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ را نشان می دهد. ضریب مسیر بین انعطاف پذیری استراتژیک و رهبری بازاریابی برابر با ۰/۴۸ محاسبه شده است که نشان دهنده اثر مثبت و نسبتاً قوی این متغیر بر رهبری بازاریابی می باشد. مقدار آماره t برابر با ۷/۴۵ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ گزارش شده است که حاکی از معناداری آماری این رابطه است. ضریب مسیر متغیر تعاملی انعطاف پذیری استراتژیک و هوش استراتژیک برابر با ۰/۲۳ بوده و مقدار آماره t معادل ۳/۹۶ محاسبه شده است. این مقدار از حد بحرانی فراتر بوده و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ را نشان می دهد. ضریب اثر غیرمستقیم انعطاف پذیری استراتژیک بر رهبری بازاریابی از طریق متغیرهای محیطی برابر با ۰/۲۲ محاسبه شده است. مقدار آماره t برابر با ۴/۵۸ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ گزارش شده که نشان دهنده معناداری این مسیر غیرمستقیم می باشد.

نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی تاثیر انعطاف پذیری استراتژیک بر رهبری بازاریابی و هوش استراتژیک می باشد. یافته ها نشان داد که انعطاف پذیری استراتژیک تأثیر مستقیم، مثبت و قوی بر رهبری بازاریابی دارد. به عبارت دیگر، هرچه سازمان در سطح بالاتری از انعطاف پذیری استراتژیک برخوردار باشد، توانایی رهبران بازاریابی در هدایت تیم، نوآوری، هماهنگی سازمانی و تعادل کوتاه مدت/بلندمدت بیشتر می شود. این نتیجه با دیدگاه قابلیت های پویا (ایزن هاردت و مارتین، ۲۰۰۰) کاملاً همخوانی دارد که انعطاف پذیری را یکی از مکانیسم های اصلی بازآرایی منابع و سازگاری با محیط های متغیر می داند. همچنین، با تعریف بروزوویچ (۲۰۱۸) سازگار است که انعطاف پذیری استراتژیک را توانایی تغییر به موقع استراتژی ها و حفظ گزینه های متنوع معرفی می کند. از منظر رهبری بازاریابی، این یافته با دیدگاه گارتنر (۲۰۲۰) هم راستاست که رهبری بازاریابی را فرایندی می داند که نیازمند سازگاری سریع با تغییرات

بازار برای ایجاد رشد پایدار است. در محیط کسب و کار ایران، جایی که نوسانات ارزی، تحریم‌ها و تغییرات ناگهانی تقاضا رایج است، سازمان‌هایی که منابع خود را سریع‌تر بازپیکربندی می‌کنند (مانند تغییر کانال‌های توزیع یا بودجه‌بندی) و فرهنگ آزمون و خطا را ترویج می‌دهند، رهبران بازاریابی مؤثرتری دارند. این رهبران می‌توانند بحران‌ها را مدیریت کنند و همزمان نوآوری‌های بلندمدت را پیش ببرند. یافته‌های کیفی نیز این را تأیید کرد که مدیران، انعطاف‌پذیری را «پایه سازگاری پویا» می‌دانستند که بدون آن، رهبری بازاریابی به مدیریت روزمره محدود می‌شود. این نتیجه با مطالعات آسیخیا (۲۰۱۱) و ژو و همکاران (۲۰۲۳) همسو است که انعطاف‌پذیری را عامل بهبود عملکرد بازار و سودآوری پایدار معرفی کردند. اما برخلاف برخی پژوهش‌ها که انعطاف‌پذیری بیش از حد را عامل عدم تمرکز می‌دانند. در این پژوهش سطح متوسط انعطاف‌پذیری (میانگین ۳/۸۷) بهترین اثر را داشت که نشان‌دهنده تعادل بهینه در شرایط پرتلاطم ایران است.

نتایج نشان داد که انعطاف‌پذیری استراتژیک به‌طور مستقیم بر توانایی سازمان در انطباق با تغییرات محیطی (مانند تغییرات بازار، فناوری و رقابت) اثر مثبت دارد. تبیین نظری این یافته مستقیماً از نظریه قابلیت‌های پویا (ایزن‌هاردت و مارتین، ۲۰۰۰) برگرفته شده که انعطاف‌پذیری را مکانیسمی برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها و مدیریت تهدیدها در محیط‌های پویا می‌داند. همچنین، با تعریف هرهاوزن و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد که انعطاف‌پذیری را توانایی واکنش سریع به تغییرات شدید محیطی معرفی می‌کند. مدیران تأکید کردند که انعطاف‌پذیری بدون بازپیکربندی سریع منابع و شناسایی فرصت‌ها، سازمان را در برابر تغییرات آسیب‌پذیر می‌کند. در ایران، جایی که تغییرات ناگهانی (مانند جهش ارزی یا سیاست‌های جدید وارداتی) رایج است، سازمان‌هایی که می‌توانند بودجه را سریع جابه‌جا کنند یا محصول را تطبیق دهند، بهتر با محیط سازگار می‌شوند. این نتیجه با مطالعه احمد و همکاران (۲۰۲۳) همسو است که انعطاف‌پذیری را عامل بهبود عملکرد تولیدی در محیط‌های متغیر دانستند. تفاوت با برخی پژوهش‌ها که محیط را تنها تعدیل‌کننده می‌دانند (هرهاوزن و همکاران، ۲۰۲۰)، در این است که اینجا انعطاف‌پذیری مستقیماً محیط را تحت تأثیر قرار می‌دهد و سازمان را قادر به شکل‌دهی به آن می‌کند.

یافته‌ها نشان داد که انعطاف‌پذیری استراتژیک نه تنها بر رهبری بازاریابی اثر دارد، بلکه این اثر در مواجهه با چالش‌های محیطی قوی‌تر می‌شود. این نتیجه با دیدگاه دسنپ و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد که انعطاف‌پذیری را در فرآیندهای فروش و بازاریابی برای مقابله با تغییرات محیطی ضروری می‌دانند. همچنین، با نظریه رده بالا (هراتی و همکاران، ۲۰۲۴). سازگار است که ویژگی‌های سازمانی (مانند انعطاف‌پذیری) بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک رهبران اثر می‌گذارد. مدیران در بخش کیفی تأکید کردند که در بحران‌ها (مانند همه‌گیری یا تحریم‌ها)، سازمان‌های منعطف‌تر رهبران بازاریابی مؤثرتری دارند که می‌توانند سریع واکنش نشان دهند و نوآوری کنند. این امر به حفظ سهم بازار و رضایت مشتری کمک می‌کند. این یافته با مطالعه آسیخیا (۲۰۱۱) همسو است که انعطاف‌پذیری را عامل عملکرد بهتر در بازارهای پویا معرفی کرد. تفاوت با پژوهش‌هایی که انعطاف‌پذیری را تنها عامل عملکرد کلی می‌دانند، در تمرکز این پژوهش بر رهبری بازاریابی است که جنبه هدایتی و فرهنگی را برجسته می‌کند.

نتایج نشان داد که با افزایش سطح هوش استراتژیک، تأثیر انعطاف‌پذیری بر رهبری بازاریابی قوی‌تر می‌شود. تبیین نظری این نتیجه با تعریف بارنا (۲۰۲۰) همخوانی دارد که هوش استراتژیک را ظرفیت تحلیل اطلاعات برای پشتیبانی تصمیم‌گیری‌های بلندمدت می‌داند. همچنین، با مطالعه محمد و همکاران (۲۰۲۴) سازگار است که نقش تعدیل‌گر هوش را در روابط استراتژیک تأیید کردند. در بخش کیفی، مدیران گفتند که انعطاف‌پذیری بدون هوش استراتژیک تصادفی و ناکارآمد است؛ اما با هوش مصنوعی (پایش، سناریوسازی)،

تغییرات هدفمند می‌شوند و رهبری بازاریابی اثربخش‌تر عمل می‌کند. در ایران، هوش استراتژیک به عنوان فیلتر غافلگیری‌های محیطی عمل می‌کند. د این یافته با هامور و همکاران (۲۰۲۳) همسو است که هوش را ابزاری برای هدایت استراتژیک می‌دانند. تفاوت با پور و همکاران (۲۰۲۳) که اثر هوش را محدود دانستند، به دلیل محیط پرتلاطم ایران است که هوش را به ضرورت تبدیل کرده. نتایج نشان داد که انعطاف‌پذیری استراتژیک ابتدا بر متغیرهای محیطی اثر می‌گذارد و سپس از طریق آن بر رهبری بازاریابی تأثیر می‌گذارد (واسطه‌گری جزئی). این نتیجه با دیدگاه پانومجراساوات و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد که انعطاف‌پذیری را در بازارهای پویا ضروری می‌دانند. همچنین، با نظریه قابلیت‌های پویا سازگار است که انعطاف‌پذیری را مکانیسمی برای سازگاری با محیط می‌داند. در ایران، انعطاف‌پذیری باعث می‌شود سازمان‌ها بهتر با تغییرات محیطی (مانند رقابت شدید یا فناوری جدید) کنار بیایند و این سازگاری، رهبران بازاریابی را قادر به هدایت مؤثرتر می‌کند. این یافته با دسنپ و همکاران (۲۰۲۰) همسو است. تفاوت با هراوزن و همکاران (۲۰۲۰) که محیط را تعدیل‌کننده می‌دانند، در نقش دوگانه محیط (تعدیل‌گر + واسطه) است که به دلیل زمینه پرتلاطم ایران و رویکرد آمیخته پژوهش مشاهده شد.

با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود در بازارهای صادراتی، محلی‌سازی فرهنگی (تطبیق کمپین‌ها و محصولات با تفاوت‌های منطقه‌ای) الزامی گردد تا ریسک شکست کاهش یابد. سناریوسازی منظم (حداقل ۳ سناریو برای تحولات بزرگ مانند جهش ارزی یا تحریم‌های جدید) به بخشی از جلسات استراتژیک ماهانه تبدیل گردد. توانمندسازی تیم اولویت داده شود: آموزش مهارت‌های دیجیتال، تحلیل داده و مشتری‌مداری به صورت مستمر اجرا گردد. رهبری بازاریابی به عنوان هماهنگ‌کننده اصلی تعاملات در نظر گرفته شود: اطمینان حاصل گردد که هوش و انعطاف به نوآوری‌های مشتری‌محور تبدیل شوند

یکی از محدودیت‌های پژوهش این است که پژوهش در بازه زمانی محدود (سال ۱۴۰۲-۱۴۰۳) انجام شد و داده‌های کمی در یک مقطع زمانی جمع‌آوری گردید. بنابراین، نمی‌توان پایداری روابط در گذر زمان یا تغییرات احتمالی در آینده را بررسی کرد. همچنین، تمرکز بر سازمان‌های مستقر در ایران (عمدتاً تهران و چند شهر بزرگ) ممکن است ویژگی‌های خاص سازمان‌های کوچک‌تر یا مناطق کمتر توسعه‌یافته را پوشش نداده باشد.

منابع:

- خلیل نژاد، شهرام، یزدان شناس، مهدی، نوجوان فر زهرا. (۱۳۹۹). تاثیر قابلیت نوآوری بر انعطاف پذیری استراتژیک با رویکرد یادگیری سازمانی در سازمان های پارک فناوری پردیس، مجله علمی پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری، ۱۸، ۳۲-۴۴.
- Ahmed, R., Abbas, J., & Hussain, I. (2023). Strategic flexibility and production performance in manufacturing firms: The mediating role of flexible production systems. *Qalaai Zanist Journal*, 8(1), 75-92.
- Al-Kahtani, M., et al. (2024). The influence of organizational and environmental factors on strategic decision-making. *Journal of Cleaner Production*, 428, 1327-1343.
- Asikhia, O. (2011). Strategic flexibility and market performance of SMEs in Nigeria. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 10(1), 72-91.
- Barnea, A. (2020). Strategic intelligence in organizational decision-making: A conceptual framework. *Journal of Intelligence Studies*, 13(2), 45-62.
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31.
- Chatterjee, S. (2023). Organizational intelligence and strategic decision-making in dynamic environments. *Journal of Advanced Economic Studies*, 80, 45-67.
- Dewsnap, B., Micevski, M., Cadogan, J. W., & Kadic-Magljalic, S. (2020). Flexibility in marketing & sales interfacing processes. *Industrial Marketing Management*, 91, 285-300.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Foroughi, B., Iranmanesh, M., & Hyun, S. S. (2023). Strategic flexibility: A systematic literature review and future research directions. *Management Decision*, 61(1), 94-122.
- Gartner. (2020). Marketing leadership vision 2020: The future of marketing leaders. Gartner Research. Retrieved from <https://www.gartner.com>
- Gurău, C. (2009). Marketing flexibility in the context of the service-dominant logic. *The Marketing Review*, 9(3), 185-197.
- Hamour, H. M. J. A., ALensou, J., Abuzaid, A., Alheet, A., Madadha, S., & Al-Zaqeba, M. (2023). The effect of strategic intelligence, effective decision-making and strategic flexibility on logistics performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 657-664.
- Herawati, D., Qomariah, N., & Putu Martini, N. N. (2024). The Influence of Transformational Leadership Style and Performance Benefits on Employee Performance. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(2), 212-217.
- Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozovic, D., & Volkmann, N. (2020). Strategic flexibility: How and when does it affect performance? *Industrial Marketing Management*, 89, 120-135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.01.005>
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership, and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27(4), 678-693.
- Levine, S. S., Bernard, M., & Nagel, R. (2017). Strategic intelligence: The cognitive capability to anticipate competitor behavior. *Strategic Management Journal*, 38(12), 2390-2423.
- Lumpkin, G. T., & Lichtenstein, B. B. (2005). The role of organizational learning in the opportunity-recognition process. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 451-472.
- Maccoby, M. (2020). *Strategic intelligence: Conceptual foundations and leadership implications*. Oxford University Press.

- Mohammad, R. A., Alahmari, A. M. O., Faqih, R. H. A., Alshehri, A. I. A., & Al-Kahtani, S. M. (2024). Linking strategic intelligence, strategic leadership, strategic planning, and strategic thinking and business performance: the moderating effect of strategic flexibility. *Discover Sustainability*, 5(1), 1-14.
- Muneeb, A., Abid, G., Butt, T. H., Farooqi, S., & Iqbal, N. (2022). Dynamic capabilities as a strategic flexibility enabler: Organizational responses to COVID-19 in higher education institutions. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 165–175.
- Panomjerasawat, J., Jhundra-indra, P., & Muenthaisong, K. (2015). Marketing flexibility orientation and marketing performance: The conceptual framework. In *Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies. Proceedings* (Vol. 20, No. 2, p. 17). Jordan Whitney Enterprises, Inc.
- Pour, M. J., Delavar, F. E., & Khaleghi, A. (2023). How strategic intelligence impact marketing strategy effectiveness in SMEs context: using structural equation modelling. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 10(2), 206-220.
- Rau, P. (2025). Hybrid decision-making models for strategic management under uncertainty. *ScienceDirect*.
- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J. P. (2021). Organizational adaptation. *Journal of management*, 47(1), 43-75.
- Shalender, K., & Singh, N. (2015). Marketing flexibility: Significance and implications for automobile industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16, 251-262.
- Sharafany, D. K. R. (2023). The Impact of Marketing Agility in Achieving Marketing Excellence An Explorative Study of a views for Sample of Managerial Leaderships at the Number of private hospitals in the Kurdistan Region of Iraq. *TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, 42(139), 86-110.
- Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*, 18(4), 44–59.
- Zhao, Y., Fang, W., & Li, S. (2023). Strategic flexibility, human capital, and sustainable firm performance: Evidence from manufacturing SMEs. *Sustainability*, 15(6), 4781.
- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic management journal*, 31(5), 547-561.