

Identifying the Components of Marketing Flexibility and Examining Their Impact on Marketing Performance among Selected Service Businesses in Iraq

Hussam Abbas Abd¹ , Mojtaba Poursalimi² , Azar Kaffashpoor³ , Yaqub Maharti⁴ 

1- PhD Student, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
2- Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
3- Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
4- Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Receive:
07 May 2026
Revise:
18 June 2026
Accept:
11 August 2026

Abstract

The aim of the present study is to identify the components of marketing flexibility and examine their impact on marketing performance among selected service businesses in Iraq. The present study was conducted with a developmental-applicable objective, conducted with a mixed exploratory approach and a mixed (qualitative-quantitative) implementation method. The statistical population included 15 experts in the field of educational services in Baghdad in the quantitative section, and the statistical population in the quantitative section included managers and marketing experts in private educational institutions in Baghdad, 300 people, selected as samples based on the Cochran formula. To collect data, semi-structured interviews and a researcher-made marketing flexibility questionnaire derived from the qualitative section and a marketing performance questionnaire adapted from Izadyar (2010) with a five-point Likert scale were utilized. The Fuzzy Delphi method was applied to analyze the findings in the qualitative section, and SmartPLS software was used in the quantitative section. The findings showed that 54 components were extracted in the form of five components including organizational capacity, marketing analytical intelligence, marketing strategic alignment, marketing experimental innovation and marketing mix flexibility. The results showed that marketing flexibility has a positive and significant effect on marketing performance ($\beta=0.595$). Also, all its dimensions including marketing mix flexibility ($\beta=0.555$), marketing experimental innovation ($\beta=0.412$), marketing analytical intelligence ($\beta=0.331$) and marketing strategic alignment ($\beta=0.324$) have a positive and significant effect on marketing performance. The results show that developing flexibility capabilities in decision-making, innovation and marketing mix adjustment can lead to improved marketing performance of service businesses in dynamic and high-risk markets such as Iraq.

Keywords:
Marketing flexibility,
Marketing
performance,
Service businesses,
Customer-centric
pricing,
Marketing agility

Please cite this article as (APA): Abbas Abd, H, Poursalimi, M, Kaffashpoor, A and Maharti, Y. (2026). Identifying the Components of Marketing Flexibility and Examining Their Impact on Marketing Performance among Selected Service Businesses in Iraq. *Journal of value creating in Business Management*, 6(2), 531-555.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2026.590585.1789>



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

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

Corresponding Author: Mojtaba Poursalimi

Email: poursalimi@um.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

With the advancement of technology and globalization, companies are increasingly facing complex environments and intense competition (Alirezai & Naji, 2025). Given that market demand fluctuates and competitive conditions change in different regions of the world, companies need to create the necessary flexibility to adapt to these conditions and redeploy resources to operate in a specific location. Therefore, marketing flexibility in resource allocation and skill development along with product/market changes is essential in a company (Al-Attar & Al-Mamouri, 2020). An organization that considers marketing flexibility can face short-term and long-term demand fluctuations and also face the threats that exist in this ever-changing business environment. Therefore, marketing flexibility helps to succeed and survive in such challenging conditions. It is a key to the organization's growth strategy (Amarikwa et al., 2020). Marketing flexibility is also related to the field of sales management. Accordingly, flexible resource reallocation and resource coordination in sales units are of potential importance on marketing performance (Bashir khodaparast et al., 2020). Marketing performance is one of the most important indicators for evaluating the success of organizations in competitive markets; because it reflects the extent to which goals such as customer acquisition and retention, increasing market share, creating perceived value, and the effectiveness of marketing strategies are achieved (Baharlou et al., 2025). Marketing literature shows that in dynamic and unstable environments, marketing performance is most affected by the ability of organizations to continuously adapt to market changes, customer behavior, and environmental pressures. However, a significant part of previous research has examined the explanation of marketing performance improvement mainly in terms of general organizational capabilities, strategic agility, or technological resources, and has paid less attention to marketing-oriented mechanisms that directly affect marketing performance (Ateke & Nadube, 2021; Fainshmidt, 2014). Meanwhile, the concept of marketing flexibility as the ability to rearrange, adjust, and continuously learn in marketing decisions and activities has not yet been fully explained conceptually and operationally, and is often hidden in more general concepts such as organizational flexibility or dynamic capabilities. This gap is doubly important in-service markets, especially in unstable contexts, because in these markets, marketing performance is highly dependent on human interaction, rapid response to demand changes, and continuous learning from the market (Morgan et al., 2011). Therefore, identifying specific and native components of marketing flexibility and measuring their impact on marketing performance is a theoretical necessity, because without explaining these components, it is not possible to explain why marketing performance declines or improves in unstable conditions. Therefore, the main question of the research is: How can identify the components of marketing flexibility and examine their impact on marketing performance among selected service businesses in Iraq?

Theoretical Framework

Marketing Flexibility

Marketing flexibility is the ability of an organization to quickly identify market changes and effectively adapt marketing strategies, programs, and activities to changing environmental conditions. In other words, an organization that has marketing flexibility can respond quickly and appropriately to changes in customer needs, competitor behavior, new technologies, economic conditions, social developments, and changes in distribution channels (Hassan Zahi & Sheikh Hosseini, 2025).

Marketing Performance Marketing

Performance indicates the extent to which an organization achieves its marketing and business goals. This performance is not only dependent on financial indicators such as sales and profitability, but also relies on non-financial measures such as customer satisfaction, loyalty, market share, and perceived brand value (Plotkina et al., 2025).

Mirza Aboalhassan khan Ilchi et al. (2026) investigated the identification and prioritization of key capabilities affecting marketing performance in small and medium-sized businesses. The results show that the most important final categories include customer relationship integration and effectiveness of marketing strategies, innovation and networking for sustainable competitive advantage, agile adaptation to market-driven innovation, data-driven digital transformation, development of digital support ecosystems, low-cost entrepreneurial marketing, and green marketing strategies. From the experts' point of view, the three capabilities of "effective implementation of the marketing plan", "product innovation" and "multi-channel marketing" are of the greatest importance in improving the marketing performance of small and medium-sized businesses. It is suggested that managers of these businesses improve their marketing performance by developing documented marketing plans, developing product innovation based on customer interaction and integrating presence in online and offline channels.

Karimianzadeh et al. (2026) studied the effect of human resource flexibility on organizational innovation with the mediating role of job turnover among employees of Kermanshah University of Medical Sciences. The results showed that human resource flexibility has a direct effect on organizational innovation of university employees. Human resource flexibility has a direct effect on job turnover. Job turnover has a direct effect on organizational innovation. Human resource flexibility has an indirect effect on organizational innovation with the mediating role of job turnover of university employees.

Research Methodology

The present research was developmental-applicable, conducted with a mixed exploratory approach and a mixed (qualitative-quantitative) implementation method. The statistical population in the quantitative section included 15 experts in the field of educational services in Baghdad, and in the quantitative section included managers and marketing experts of private educational institutions in Baghdad, 300 of whom were selected as samples based on the Cochran formula. To collect data, semi-structured interviews and a researcher-made marketing flexibility questionnaire derived from the qualitative section and a marketing performance questionnaire adapted from Izadyar (2010) with a five-point Likert scale were applied.

Research findings

The fuzzy Delphi method was applied to analyze the findings in the qualitative section and the SmartPLS software was applied in the quantitative section. The findings showed that 54 components were extracted in the form of five components including organizational capacity, marketing analytical intelligence, marketing strategic adaptation, experimental innovation in marketing, and marketing mix flexibility. The results showed that marketing flexibility has a positive and significant effect on marketing performance ($\beta=0.595$). Also, all its dimensions including marketing mix flexibility ($\beta=0.555$), experimental innovation in marketing ($\beta=0.412$), marketing analytical intelligence ($\beta=0.331$) and marketing strategic alignment ($\beta=0.324$) have a positive and significant effect on marketing performance. The results show that developing flexibility capabilities in decision-making, innovation and marketing mix

adjustment can lead to improving the marketing performance of service businesses in dynamic and high-risk markets such as Iraq.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of identifying the components of marketing flexibility and examining their impact on marketing performance among selected service businesses in Iraq. The results of this study are consistent with the results of Mirza Aboalhassan khan Ilchi et al. (2026), Karimianzadeh et al. (2026), Abu Atta & Mazaheri (2026), Ahmadi et al. (2025), Baharlou et al. (2025), Hassan Zahi & Sheikh Hosseini (2025), Jabbari et al. (2024), and Arabshahi & Abbaszadehgaretekan (2023). Abu Atta & Mazaheri (2026) showed that supply chain flexibility mediates human resource management practices on the marketing performance of Khorasan Steel Company. Human resource management practices have a positive and significant effect on marketing performance and supply chain flexibility of Khorasan Steel Company. Also, supply chain flexibility has a positive and significant effect on the marketing performance of Khorasan Steel Company.

One of the most important prerequisites for marketing flexibility is rapid and accurate recognition of market changes. Therefore, it is suggested that selected service businesses in Iraq establish a regular market monitoring system, especially in areas such as tourism, hospitality, transportation, education, healthcare, banking, and communications. The main product of the organization in service businesses is “service.” Therefore, flexibility in designing, modifying, and delivering services plays an important role in improving marketing performance.

شناسایی مولفه‌های انعطاف پذیری بازاریابی و بررسی تأثیر آنها بر عملکرد بازاریابی در بین کسب و کارهای خدماتی منتخب کشور عراق

حسام عباس عبد^۱ ID، مجتبی پورسلیمی^۲ ID، آذر کفاشپور^۳ ID، یعقوب مهارتی^۳ ID

۱- دانشجوی دکترا، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۳- استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی مولفه‌های انعطاف پذیری بازاریابی و بررسی تأثیر آنها بر عملکرد بازاریابی در بین کسب و کارهای خدماتی منتخب کشور عراق می‌باشد. پژوهش حاضر با هدف توسعه‌ای-کاربردی بوده و با رویکرد آمیخته اکتشافی و از لحاظ شیوه اجرا آمیخته (کیفی-کمی) انجام شد. جامعه آماری در بخش کمی شامل ۱۵ نفر از خبرگان حوزه خدمات آموزشی شهر بغداد و در بخش کیفی، جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان بازاریابی مؤسسات آموزشی خصوصی شهر بغداد بود که بر اساس فرمول کوکران ۳۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته انعطاف پذیری بازاریابی برگرفته از بخش کیفی و پرسشنامه عملکرد بازاریابی اقتباس شده از ایزدیار (۱۳۹۹) با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها در بخش کیفی از روش دلفی فازی و در بخش کمی از نرم افزار SmartPLS استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که ۵۴ مؤلفه در قالب پنج مؤلفه شامل ظرفیت سازمانی، هوشمندی تحلیلی بازاریابی، انطباق راهبردی بازاریابی، نوآوری آزمایشی در بازاریابی و انعطاف پذیری آمیخته بازاریابی استخراج شد. نتایج نشان داد انعطاف پذیری بازاریابی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بازاریابی دارد ($\beta=0.595$). همچنین تمامی ابعاد آن شامل انعطاف پذیری آمیخته بازاریابی ($\beta=0.555$)، نوآوری آزمایشی در بازاریابی ($\beta=0.412$)، هوشمندی تحلیلی بازاریابی ($\beta=0.331$) و انطباق راهبردی بازاریابی ($\beta=0.324$) تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بازاریابی دارند. نتایج نشان می‌دهد که توسعه قابلیت‌های انعطاف پذیری در تصمیم گیری، نوآوری و تنظیم آمیخته بازاریابی می‌تواند به بهبود عملکرد بازاریابی کسب و کارهای خدماتی در بازارهای پویا و پرریسک مانند عراق منجر شود.

تاریخ دریافت:

۱۷ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری:

۲۸ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش:

۲۰ مرداد ۱۴۰۵

کلید واژه‌ها:

انعطاف پذیری بازاریابی،
عملکرد بازاریابی،
کسب و کارهای خدماتی،
قیمت گذاری مشتری محور،
چابکی بازاریابی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): عباس عبد، حسام، پورسلیمی، مجتبی، کفاشپور، آذر و مهارتی، یعقوب. (۱۴۰۵). شناسایی مولفه‌های انعطاف پذیری بازاریابی و بررسی تأثیر آنها بر عملکرد بازاریابی در بین کسب و کارهای خدماتی منتخب کشور عراق. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۶(۲). ۵۳۱-۵۵۵.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2026.590585.1789>



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

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

نویسنده مسئول: مجتبی پورسلیمی

ایمیل: porsalimi@um.ac.ir

مقدمه

همزمان با پیشرفت فناوری و جهانی شدن، شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای با محیط‌های پیچیده و رقابت شدید روبرو می‌شوند (Alirezaei & Naji, 2025). با توجه به اینکه تقاضای بازار نوسان دارد و شرایط رقابتی در مناطق مختلف جهان تغییر می‌کند، شرکت‌ها باید انعطاف‌پذیری لازم را در انطباق با این شرایط و استقرار مجدد منابع برای فعالیت در یک مکان خاص، ایجاد کنند. بنابراین انعطاف‌پذیری بازاریابی در تخصیص منابع و توسعه مهارت‌ها همراه با تغییرات محصول / بازار در یک شرکت ضروری است (Al-Attar & Al-Mamouri, 2020). سازمانی که انعطاف‌پذیری بازاریابی را در نظر می‌گیرد، می‌تواند با نوسانات تقاضا به صورت کوتاه مدت و بلندمدت روبرو شود و همچنین با تهدیدهایی که در این فضای کسب و کار همیشه در حال تغییر وجود دارد، مواجه شود. بنابراین انعطاف‌پذیری در بازاریابی به موفقیت و بقا در چنین شرایط چالش برانگیزی کمک می‌کند. این یک کلید برای استراتژی رشد سازمان است (Amarikwa et al, 2020). انعطاف‌پذیری بازاریابی به حوزه مدیریت فروش نیز مربوط است. بر این اساس، تخصیص مجدد منابع انعطاف-پذیر و هماهنگی منابع در واحدهای فروش، بر عملکرد بازاریابی از اهمیت بالقوه‌ای برخوردار هستند (Bashir khodaparast et al, 2020).

عملکرد بازاریابی یکی از مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی موفقیت سازمان‌ها در بازارهای رقابتی است، زیرا بازتاب‌دهنده میزان تحقق اهدافی چون جذب و حفظ مشتری، افزایش سهم بازار، ایجاد ارزش ادراک‌شده و اثربخشی راهبردهای بازاریابی است (Baharlou et al, 2025). ادبیات بازاریابی نشان می‌دهد که در محیط‌های پویا و ناپایدار، عملکرد بازاریابی بیش از هر چیز تحت تأثیر توان سازمان‌ها در انطباق مستمر با تغییرات بازار، رفتار مشتریان و فشارهای محیطی قرار دارد. با این حال، بخش قابل توجهی از پژوهش‌های پیشین، تبیین بهبود عملکرد بازاریابی را عمدتاً در قالب قابلیت‌های عمومی سازمانی، چابکی استراتژیک یا منابع فناورانه بررسی کرده‌اند و کمتر به سازوکارهای بازاریابی محور که مستقیماً بر عملکرد بازاریابی اثر می‌گذارند، پرداخته‌اند (Ateke & Nadube, 2021؛ Fainshmidt, 2014). در این میان، مفهوم انعطاف‌پذیری بازاریابی به عنوان توانایی بازآرایی، تعدیل و یادگیری مستمر در تصمیمات و فعالیت‌های بازاریابی هنوز از نظر مفهومی و عملیاتی به طور کامل تبیین نشده و اغلب در دل مفاهیم کلی تری مانند انعطاف‌پذیری سازمانی یا قابلیت‌های پویا مستتر مانده است. این خلأ در بازارهای خدماتی و به ویژه در بسترهای بی‌ثبات، اهمیت دوچندان می‌یابد؛ زیرا در این بازارها عملکرد بازاریابی به شدت به تعامل انسانی، واکنش سریع به تغییرات تقاضا و یادگیری مستمر از بازار وابسته است (Morgan et al, 2011). از این رو، شناسایی مؤلفه‌های مشخص و بومی انعطاف‌پذیری بازاریابی و سنجش تأثیر آن‌ها بر عملکرد بازاریابی، ضرورتی نظری دارد؛ چراکه بدون تبیین این مؤلفه‌ها، امکان توضیح چرایی افت یا بهبود عملکرد بازاریابی در شرایط ناپایدار فراهم نمی‌شود. افزون بر این، بررسی این رابطه در بستر عراق به عنوان یک بازار نوظهور و پرریسک، می‌تواند به توسعه و غنای مدل‌های کلاسیک چابکی بازاریابی و قابلیت‌های پویا (Teece, 2018) کمک کرده و ادبیات عملکرد بازاریابی را از سطح انتزاعی به سطح زمینه‌مند و قابل تعمیم بین‌المللی ارتقا دهد. بنابراین، ضرورت نظری این پژوهش در آن است که با تمرکز هم‌زمان بر «چستی عملکرد بازاریابی» و «چگونگی اثرگذاری مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری بازاریابی بر آن»، شکاف معناداری را در ادبیات بازاریابی خدمات در محیط‌های بی‌ثبات پر می‌کند. بنابراین سؤال اصلی پژوهش این است که شناسایی مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری

بازاریابی و بررسی تأثیر آنها بر عملکرد بازاریابی در بین کسب و کارهای خدماتی منتخب کشور عراق به چه صورت می باشد؟

ادبیات نظری

انعطاف پذیری بازاریابی

انعطاف پذیری بازاریابی به توانایی یک سازمان در شناسایی سریع تغییرات بازار و تطبیق مؤثر راهبردها، برنامه ها و فعالیت های بازاریابی با شرایط متغیر محیطی گفته می شود. به بیان دیگر، سازمانی که از انعطاف پذیری بازاریابی برخوردار است، می تواند در برابر تغییرات نیاز مشتریان، رفتار رقبا، فناوری های نوین، شرایط اقتصادی، تحولات اجتماعی و تغییرات کانال های توزیع، واکنش سریع و مناسب نشان دهد (Hassan Zahi & Sheikh Hosseini, 2025). مفهوم انعطاف پذیری بازاریابی در سال های اخیر به عنوان یکی از قابلیت های کلیدی سازمان ها برای مواجهه با محیط های پویا و نامطمئن بازار مطرح شده است. در ادبیات مدیریت استراتژیک و بازاریابی، انعطاف پذیری به توانایی سازمان در تطبیق سریع منابع، فرآیندها و تصمیمات بازاریابی با تغییرات محیطی، فناوری و رفتار مشتریان اشاره دارد. سازمان هایی که از انعطاف پذیری بازاریابی بالاتری برخوردارند قادرند در برابر تغییرات بازار، رقبا و نیازهای مشتریان واکنش سریع تر و مؤثرتری نشان دهند و از این طریق مزیت رقابتی پایدارتری ایجاد کنند (Day, 2011). این مفهوم به ویژه در محیط های دیجیتال و بازارهای پرتلاطم اهمیت بیشتری یافته است، زیرا تغییرات سریع فناوری و رفتار مشتریان، سازمان ها را ناگزیر به بازنگری مداوم در راهبردها و ابزارهای بازاریابی می کند (Morgan et al, 2012). انعطاف پذیری بازاریابی، انطباق راهبردی بازاریابی است که به توانایی سازمان در بازنگری و اصلاح مستمر راهبردهای بازاریابی متناسب با شرایط محیطی اشاره دارد (Teece, 2018). در این زمینه، سازمان ها باید قادر باشند سیاست های بازاریابی خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند و از برنامه ریزی استراتژیک پویا بهره ببرند. یکی از عوامل مهم در این بعد، انطباق راهبردهای بازاریابی با اطلاعات بازار است؛ به این معنا که تصمیمات استراتژیک باید بر اساس تحلیل دقیق داده های بازار و رفتار مشتریان اتخاذ شود. استفاده از برنامه ریزی سناریو محور نیز به سازمان ها کمک می کند تا برای شرایط مختلف آینده آماده باشند (Wedel & Kannan, 2016). همچنین سرعت واکنش بازاریابی در برابر تغییرات محیطی اهمیت زیادی دارد و سازمان ها باید بتوانند با تحلیل پیامدها و ارزیابی نتایج اقدامات بازاریابی، تصمیمات خود را به سرعت اصلاح کنند. در این راستا، یادگیری و بازنگری مستمر در راهبردهای بازاریابی، طراحی گزینه های جایگزین و اصلاح پذیری استراتژیک از عوامل مهم در افزایش انعطاف پذیری محسوب می شوند. علاوه بر این، مدیریت ریسک و تصمیم گیری تطبیقی نیز به سازمان ها کمک می کند تا در شرایط عدم قطعیت، گزینه های مناسب تری را انتخاب کنند (Varadarajan, 2020).

عملکرد بازاریابی

عملکرد بازاریابی یکی از مفاهیم محوری در مدیریت بازاریابی استراتژیک است که به ارزیابی میزان اثربخشی و کارایی فعالیت ها، برنامه ها و استراتژی های بازاریابی یک سازمان در جهت دستیابی به اهداف تعیین شده می پردازد. به بیان ساده، عملکرد بازاریابی نشان می دهد که تلاش ها، هزینه ها و استراتژی های بازاریابی سازمان تا چه حد توانسته اند ارزش ایجاد

کنند، مشتریان را جذب و حفظ نمایند و در نهایت به سودآوری و بقای سازمان کمک کنند (Arabshahi & Abbaszadehgaretekan, 2023). عملکرد بازاریابی نشان دهنده‌ی میزان دستیابی سازمان به اهداف بازاریابی و کسب و کار است. این عملکرد نه تنها به شاخصهای مالی مانند فروش و سودآوری وابسته است، بلکه متکی بر معیارهای غیرمالی نظیر رضایت مشتری، وفاداری، سهم بازار و ارزش ادراک شده از برند نیز می‌باشد (Plotkina et al, 2025). هنگامی که استراتژیهای بازاریابی طریق تبلیغات، هدفمند ارتباط مؤثر با مشتری و ارائه‌ی خدمات با کیفیت به درستی طراحی و اجرا شود ارزشهای شناختی برند تقویت می‌شوند و این امر در سطح بالاتر به شکل‌گیری تصویر مثبت برند و در نهایت بهبود عملکرد بازاریابی منجر می‌گردد (Mehdikhani & Valmohammadi, 2020). عملکرد بازاریابی به میزان موفقیت فعالیت‌های بازاریابی در دستیابی به اهداف تعیین‌شده سازمانی اشاره دارد و معمولاً از طریق شاخص‌هایی مانند جذب مشتری، حفظ مشتری، افزایش سهم بازار، بهبود ارزش برند، توسعه روابط با مشتری و رشد فروش سنجیده می‌شود (Babaei Meybodi & Alirezaei, 2019). این مفهوم بازتابی از کارایی و اثربخشی راهبردهای بازاریابی است و نشان می‌دهد تا چه حد سازمان توانسته است با بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال، تعامل مشتریان را افزایش داده و ارزش اقتصادی و رقابتی ایجاد کند (Behzadnia et al, 2023).

پیشینه پژوهش

(Mirza Aboalhassan khan Ilchi et al, 2026) به بررسی شناسایی و اولویت‌بندی قابلیت‌های کلیدی مؤثر بر عملکرد بازاریابی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که مهم‌ترین مقوله‌های نهایی شامل یکپارچه‌سازی ارتباط با مشتریان و اثربخشی استراتژی‌های بازاریابی، نوآوری و شبکه‌سازی برای مزیت رقابتی پایدار، سازگاری چابک با نوآوری بازارمحور، تحول دیجیتال داده‌محور، توسعه اکوسیستم‌های حمایتی دیجیتال، بازاریابی کارآفرینانه کم‌هزینه و استراتژی‌های بازاریابی سبز هستند. از دیدگاه خبرگان، سه قابلیت «پیاده‌سازی مؤثر برنامه بازاریابی»، «نوآوری محصول» و «بازاریابی چندکاناله» در بهبود عملکرد بازاریابی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بیشترین اهمیت را دارند. پیشنهاد می‌شود مدیران این کسب‌وکارها با تدوین برنامه‌های بازاریابی مستند، توسعه نوآوری محصول بر اساس تعامل با مشتری و یکپارچه‌سازی حضور در کانال‌های آنلاین و آفلاین، عملکرد بازاریابی خود را ارتقا دهند.

(Karimianzadeh et al, 2026) به بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی‌گری گردش شغلی در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه پرداختند. نتایج نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر نوآوری سازمانی کارکنان دانشگاه تأثیر مستقیم دارد. انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر گردش شغلی تأثیر مستقیم دارد. گردش شغلی بر نوآوری سازمانی تأثیر مستقیم دارد. انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی‌گری گردش شغلی کارکنان دانشگاه تأثیر غیرمستقیم دارد.

(Abu Atta & Mazaheri, 2026) به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین و عملکرد بازاریابی شرکت‌ها (مطالعه موردی: شرکت فولاد خراسان) پرداختند. نتایج حاصل بیانگر این بود که انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد بازاریابی شرکت فولاد خراسان را میانجی می‌کند.

شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد بازاریابی و انعطاف پذیری زنجیره تأمین شرکت فولاد خراسان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. همچنین انعطاف پذیری زنجیره تأمین بر عملکرد بازاریابی شرکت فولاد خراسان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

(Ahmadi et al, 2025) به بررسی تبیین و طراحی یک مدل استراتژی بازاریابی پاسخگو و انعطاف پذیری برای شرکت‌های کوچک و متوسط در شرایط بحران پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که استراتژی بازاریابی پاسخگو در شرایط بحران، بر چندین عامل کلیدی شامل انعطاف‌پذیری سازمانی، مدیریت روابط مشتریان، استفاده از فناوری‌های دیجیتال، بهینه‌سازی زنجیره تأمین و نوآوری در استراتژی‌ها استوار است. این عوامل به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا با موفقیت بحران را مدیریت کرده و در بازار رقابتی بمانند. تحقیق نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای مقابله با بحران‌ها باید به انعطاف‌پذیری، نوآوری و مدیریت مؤثر روابط با مشتریان توجه ویژه‌ای داشته باشند. با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی متغیر، شرکت‌ها باید استراتژی‌های خود را به‌طور مداوم بازنگری کنند و با استفاده از فناوری‌های دیجیتال و ارتباطات مؤثر، توانایی خود را در پاسخ‌دهی به بحران‌ها افزایش دهند. عوامل کلیدی موفقیت شامل توانمندی در مدیریت زنجیره تأمین، استفاده از داده‌ها برای تحلیل بازار، و توسعه استراتژی‌های نوآورانه هستند. همچنین، ارتباط نزدیک با مشتریان و توجه به نیازهای آن‌ها در دوران بحران، موجب حفظ وفاداری مشتریان و افزایش قدرت رقابتی شرکت‌ها می‌شود.

(Baharlou et al, 2025) به بررسی تأثیر بازاریابی اتحادی بر عملکرد بازاریابی با نقش میانجی تصویر برند در هولدینگ‌های صنعت خودروسازی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بازاریابی اتحادی بر عملکرد بازاریابی تأثیر مثبتی دارد. بازاریابی اتحادی بر تصویر برند در هولدینگ‌های صنعت خودرو سازی تأثیر مثبتی دارد. تصویر برند بر عملکرد بازاریابی تأثیر مثبتی دارد. علاوه بر این نتایج نشان داد تصویر برند در ارتباط بین بازاریابی اتحادی و عملکرد بازاریابی نقش میانجی تأثیر مثبتی دارد. به طور کلی هرچه هماهنگی، هم‌افزایی و اتحاد بیشتری میان واحدهای بازاریابی وجود داشته باشد، تصویر برند در ذهن مشتریان منسجم‌تر، قابل اعتمادتر و مثبت‌تر شکل می‌گیرد و این تصویر به‌نوبه خود موجب بهبود شاخص‌های عملکرد بازاریابی مانند جذب مشتری، وفاداری و سودآوری می‌شود.

(Hassan Zahi & Sheikh Hosseini, 2025) به بررسی انقلابی در نقش رسانه‌های اجتماعی و فناوری‌های هوش مصنوعی در افزایش انعطاف پذیری بازاریابی پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که هوش مصنوعی و رسانه‌های اجتماعی با هم به افزایش انعطاف پذیری بازاریابی در طول بحران‌ها کمک می‌کنند و با ایجاد تعامل در زمان واقعی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها و ارتباطات شخصی شده کمک می‌کنند. با این حال، این فناوری‌ها همچنین چالش‌هایی مانند نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی، تعصب الگوریتمی و خطرات بالقوه برای شهرت نام تجاری را به همراه دارند.

(Jabbari et al, 2024) به بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر عملکرد صادراتی شرکت‌های صادراتی پارک علم و فناوری خراسان از طریق قابلیت بازاریابی بین‌المللی پرداختند. نتایج نشان داد انعطاف پذیری استراتژیک بر قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی و عملکرد صادراتی شرکت‌های دانش بنیان تأثیر معناداری دارد. همچنین، انعطاف پذیری استراتژیک به طور مستقیم و نیز به طور غیر مستقیم، از طریق نقش میانجی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی بر عملکرد

صادراتی شرکت‌های دانش بنیان تأثیر معناداری داشته است. نقش تعدیلگر انطباق با فناوری‌های دیجیتال، در تأثیر انعطاف پذیری استراتژیک بر قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی تأیید نشد.

(Arabshahi & Abbaszadehgaretekan, 2023) به بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی بر عملکرد بازاریابی با تحلیل نقش میانجی نوآوری محصول و تاکید بر دانش مشتری پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که متغیر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی بر توسعه نوآوری محصول تأثیر مثبت و معنادار داشته و متغیر توسعه نوآوری محصول بر عملکرد بازاریابی نیز تأثیر مثبت و معنادار داشته است. همچنین، دانش مشتری بر عملکرد بازاریابی و توسعه نوآوری محصول تأثیر مثبت و معنادار نشان داد و مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی و دانش مشتری از طریق توسعه نوآوری محصول بر عملکرد بازاریابی تأثیر مثبت و معنادار داشته است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری، توسعه‌ای-کاربردی است؛ زیرا ضمن تمرکز بر حل یک مسئله واقعی در حوزه ارتقای عملکرد بازاریابی کسب و کارهای خدماتی عراق، به بومی‌سازی و توسعه چارچوب مفهومی انعطاف‌پذیری بازاریابی در بستر بازارهای نوظهور پرداخت. فلسفه حاکم بر تحقیق، پراگماتیسم با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) است که امکان تلفیق فهم تفسیری پدیده با آزمون تجربی روابط علی را فراهم می‌سازد. از نظر منطق پژوهش، رویکرد استقرایی-قیاسی اتخاذ شده است؛ بدین معنا که در مرحله نخست، مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری بازاریابی از طریق داده‌های میدانی استخراج شده و در مرحله دوم، مدل مفهومی حاصل به‌صورت کمی مورد آزمون قرار گرفته است. استراتژی تحقیق در بخش کیفی مبتنی بر روش دلفی سه مرحله‌ای و در بخش کمی مبتنی بر پیمایش مقطعی است. جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان و مدیران ارشد حوزه آموزش خصوصی شهر بغداد است که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند و در مجموع ۱۵ نفر در فرآیند دلفی مشارکت داشتند. داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند که خروجی آن استخراج ابعاد و نشانگرهای بومی انعطاف‌پذیری بازاریابی می‌باشد. در بخش کمی، جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان بازاریابی خدمات آموزشی مانند مؤسسات آموزشی خصوصی، دانشگاه‌ها و شرکت‌های آموزش آنلاین شهر بغداد (حدود ۱۲۵۰ نفر) بود که با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه محدود و در سطح اطمینان ۹۵٪، حجم نمونه ۳۰۰ نفر تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه محقق‌ساخته انعطاف‌پذیری بازاریابی (بر مبنای یافته‌های دلفی) و پرسشنامه بومی‌سازی شده عملکرد بازاریابی اقتباس شده از (Izadiyar, 2020) با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت بود. روایی محتوا و صوری ابزارها با نظر خبرگان تأیید و روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد. پایایی سازه‌ها نیز با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ارزیابی گردید. تحلیل داده‌های کمی در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد؛ در سطح توصیفی از نرم‌افزار SPSS 29 و در سطح استنباطی از مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار SmartPLS 4 استفاده گردید. بدین ترتیب، پژوهش حاضر با طراحی آمیخته اکتشافی، پیوند نظام‌مند میان کشف داده‌محور مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری بازاریابی و آزمون تجربی تأثیر آنها بر عملکرد بازاریابی را برقرار ساخته و چارچوبی معتبر و بومی برای تحلیل این رابطه در کسب و کارهای خدماتی عراق ارائه می‌دهد.

یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی و آمار توصیفی اکثریت مشارکت کنندگان (۶۷٪) دارای مدرک تحصیلی دکتری هستند و همگی از تجربه حرفه‌ای بالایی (میانگین ۱۵.۵ سال سابقه) در سطوح ارشد مدیریتی و تصمیم‌گیری برخوردارند. این ترکیب تخصصی، مشکل از مدیران دانشگاهی، مؤسسان استارت‌آپ‌های آموزشی و مدیران بازاریابی، تضمین‌کننده غنای داده‌های کیفی و اعتبار نتایج حاصل از اجماع خبرگان است.

به‌منظور تحلیل داده‌ها، روش «تحلیل مضمون» مورد استفاده قرار گرفت و کلیه پاسخ‌های مکتوب خبرگان در نرم‌افزار MAXQDA کدگذاری باز شدند. در مجموع، بر اساس نتایج تحلیل مضمون، تعداد ۱۲۶ مؤلفه اولیه مرتبط با انعطاف‌پذیری بازاریابی شناسایی شد که در جدول زیر ارائه شده‌اند. این مؤلفه‌ها ورودی اصلی برای راند دوم دلفی محسوب می‌شوند که در آن از خبرگان خواسته می‌شود میزان اهمیت هر مؤلفه را ارزیابی و اظهار نظر کنند.

جدول ۱. فهرست مؤلفه‌های استخراج‌شده (خروجی تحلیل مضمون)

ستون ۱	ستون ۲	ستون ۳
توانمندی‌های انسانی و فناورانه	زیرساخت فناوری بازاریابی	چابکی تصمیم‌گیری
آمادگی کارکنان برای تغییر	یادگیری سازمانی	مهارت کارکنان
مدیریت دانش	هماهنگی بین‌واحدی	فرهنگ یادگیری
فرهنگ تطبیق‌پذیر	توان مالی سازمان	رهبری تحول‌گرا
پیش‌بینی روندهای بازار	پیش‌نگری	ساختار سازمانی چابک
استفاده از ابزار دیجیتال	هوشمندی بازار	ابزارهای پایش بازار
تحلیل داده‌های بازار	داده‌محوری	فناوری اطلاعات بازاریابی
سرعت پردازش داده	تحلیل رفتار مشتری	سرعت تحلیل اطلاعات
برنامه‌ریزی استراتژیک پویا	انطباق سیاست‌های بازاریابی	سیستم‌های اطلاعات بازاریابی
سرعت واکنش بازاریابی	برنامه‌ریزی سناریو محور	انطباق راهبردی با اطلاعات بازار
طراحی گزینه‌های جایگزین	یادگیری و بازنگری مستمر	تحلیل پیامدها
تصمیم‌گیری تطبیقی	مدیریت ریسک	اصلاح‌پذیری استراتژیک
تنوع‌سازی راهبردی	آزمایش‌گری بازاریابی	تیم‌های چابک دیجیتال
نوآوری مستمر	طراحی خدمات جدید	نوآوری خدمات
آزمایش ایده‌ها	آزمایش اقدامات بازاریابی	نوآوری بازاریابی
تنظیم پیام بازاریابی	طراحی خدمات آزمایشی	بازطراحی خدمات
اصلاح خدمات مالی	پیام‌های ترفیعی	انعطاف‌پذیری کانال‌ها
ارائه دوره کوتاه‌مدت	توقف خدمت ناموفق	قیمت‌گذاری منعطف
رضایت از خدمات بازطراحی‌شده	نرخ حفظ مشتری	طراحی خدمات جایگزین
تصمیم‌گیری داده‌محور	سرعت واکنش رقبا	سرعت ارائه محصول جدید
ارتباطات سازمانی	پاسخ سریع به مشتری	شناخت نیاز مشتری
اتوماسیون بازاریابی	داده‌کاوی رفتار مشتری	شخصی‌سازی خدمات

تصمیم‌گیری مبتنی بر بازخورد	سرعت اجرای اصلاحات	تغییر اولویت‌های آموزشی
مهارت چندگانه کارکنان	سرعت اجرای تصمیمات	توانایی انطباق سازمانی
بازتعریف ارزش بازاریابی	افزودن خدمات جدید	بهبود تجربه کاربر دیجیتال
تحلیل داده‌محور	بازخوردپذیری محیطی	تحلیل مستمر بازار
جایگزینی دوره جدید	فناوری‌های آموزشی	دسترسی به داده‌های بازار
اصلاح فرآیندها	تغییر روش ارائه	توقف دوره کم تقاضا
سازگاری فعال	پیش‌دستی در تغییر	یادگیری مستمر
ابزارهای فناوری	ابزارهای دیجیتال	تحلیل گری پیشرفته
قیمت‌گذاری مشتری‌محور	ایجاد کمپین کوتاه‌مدت	دسترسی به اطلاعات بازار
یادگیری سریع	اصلاح راهبردها	اصلاح پرتفوی خدمات
فناوری پشتیبان	توان تحلیل گری	فرهنگ پاسخ‌گویی
پردازش اطلاعات	تغییر کانال جذب	توقف فعالیت ناکارآمد
داده‌محوری مشتری	چابکی عملیاتی	چابکی شناختی
پیش‌بینی‌پذیری محیط	بازنگری استراتژی بازاریابی	تغییر کانال ترویج
تغییر برنامه ترویجی	تحلیل اطلاعات	پویایی راهبردی
تحلیل بازار	رصد تغییرات	تغییرپذیری راهبردی
تنظیم قیمت	دسترسی به اطلاعات	فرهنگ نوآورانه
دانش بازار	مدیریت تغییر	تغییر پیام ارتباطی
چابکی بازاریابی	تغییر ترفیع	تحلیل محوری
پیش‌بینی تغییرات بازار	به‌روزرسانی ترویجیات	سرعت جمع‌آوری اطلاعات
هماهنگی سازمانی	توانمندی انسانی	یادگیری و نوآوری ارزش
چابکی ارتباطات	مدیریت منابع	چابکی در تصمیم‌گیری
فرهنگ سازمانی منعطف	ساختار منعطف	تطبیق آمیخته بازاریابی
چابکی مدیریتی	انطباق سازمانی	قابلیت یادگیری
انطباق خدمات	مشتری‌محوری	ارتباطات و ترفیعات منعطف
تصمیم‌گیری غیرمتمرکز	رویکرد مشارکتی	رویکرد فناورانه
تطبیق پیام‌ها	بازآرایی برنامه بازاریابی	رویکرد یادگیرنده
یادگیری و فرصت‌شناسی	تصمیم‌گیری چابک	رویکرد سیستمی
حساسیت محیطی	انطباق سریع با بازار	تصمیم‌گیری داده‌محور
یادگیری مستمر بازاریابی	رویکرد پویا	پاسخ سریع به تغییرات

یافته‌های راند اول دلفی نشان می‌دهد که خبرگان طیفی گسترده و متنوع از مؤلفه‌ها را در شکل‌گیری انعطاف‌پذیری بازاریابی اثرگذار می‌دانند. تنوع بالای مؤلفه‌ها و تمرکز آن‌ها بر قابلیت‌های سازمانی، زیرساخت‌های فناورانه، رفتار مشتری، چابکی تصمیم‌گیری و نوآوری نشان‌دهنده پیچیدگی مفهومی این سازه در کسب‌وکارهای خدماتی است. این مجموعه ۱۲۶ مؤلفه، پایه اولیه غربال‌گری در راند دوم است. در راند بعدی، خبرگان هر یک از مؤلفه‌ها را بر اساس میزان اهمیت ارزیابی خواهند کرد تا امکان سنجش اجماع و انتخاب مؤلفه‌های کلیدی فراهم شود.

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های راند دوم و استخراج میانگین، میان و انحراف معیار مؤلفه‌ها، جهت سنجش میزان توافق و هم‌گرایی نظر خبرگان در خصوص اهمیت مؤلفه‌های بازاریابی منعطف، از آزمون «ضرب هم‌هنگی کندال» (Kendall's W) استفاده شد. این ضریب عددی بین ۰ و ۱ است که در آن مقدار ۱ نشان‌دهنده توافق کامل و ۰ نشان‌دهنده عدم توافق بین خبرگان می‌باشد.

برای محاسبه ضریب هم‌هنگی کندال در راند دوم از نرم‌افزار SPSS استفاده گردید. نتایج تحلیل در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۲. نتایج آزمون ضریب هم‌هنگی کندال در راند دوم دلفی

شاخص آماری	مقدار
تعداد خبرگان (N)	۱۵
تعداد مؤلفه‌ها	۱۲۶
ضریب هم‌هنگی کندال (W)	۰.۷۸
کای اسکوئر (Chi-Square)	۲۴۵.۶
درجه آزادی (df)	۱۲۵
سطح معناداری (Sig)	۰.۰۰۱

همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، ضریب هم‌هنگی کندال برابر با ۰.۷۸ به دست آمده است. با توجه به سطح معناداری که کمتر از ۰.۰۵ ($\text{Sig} > 0.05$) است، می‌توان نتیجه گرفت که توافق قابل قبولی میان خبرگان در راند دوم در مورد اهمیت مؤلفه‌های بازاریابی منعطف وجود دارد. مقدار ۰.۷۸ نشان‌دهنده آن است که خبرگان در این مرحله به انسجام نظر بالایی دست یافته‌اند و مؤلفه‌های تأیید شده دارای اعتبار علمی و اجرایی لازم برای ورود به مرحله نهایی هستند.

در این مرحله، مؤلفه‌هایی که میانگین آن‌ها کمتر از ۳.۵ و انحراف معیار آن‌ها بیشتر از ۱ بوده است، از لیست نهایی حذف شدند و سایر مؤلفه‌ها به عنوان خروجی‌های معتبر راند دوم شناسایی گردیدند تا فرآیند اجماع‌سازی با دقت و قطعیت بیشتری در راند سوم تکمیل شود.

در راند سوم، هدف اصلی بررسی میزان پایداری نظرات خبرگان و دستیابی به اجماع نهایی بود. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و تحلیل داده‌ها، ضریب هم‌هنگی کندال مجدداً محاسبه گردید تا اطمینان حاصل شود که توافق خبرگان به سطح بهینه‌ای رسیده است.

جدول ۳. نتایج آزمون ضریب همابهنکی کندال در راند سوم

مقدار	شاخص آماری
۱۵	تعداد خبرگان
۵۴	تعداد مؤلفه‌ها
۰.۸۹	ضریب همابهنکی کندال (W)
۳۰۸.۴	کای اسکوئر (Chi-Square)
۰.۰۰۰	سطح معناداری (Sig)

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، ضریب کندال به ۰.۸۹ افزایش یافته است که نشان‌دهنده «توافق بسیار قوی» خبرگان در مرحله نهایی است. سطح معناداری ($0.001 > \text{Sig}$) نیز نشان می‌دهد که این توافق تصادفی نبوده و از نظر آماری کاملاً قابل استناد است. برای درک بهتر مسیر طی شده در فرآیند دلفی، مقایسه ضرایب همابهنکی در سه راند اجرا شده، در جدول زیر آورده شده است. این روند افزایشی، گویای حرکت پژوهش از یک وضعیت ابهام اولیه به سمت یک «هم‌گرایی علمی قاطع» است.

جدول ۴. روند تغییرات ضریب همابهنکی کندال در راندهای دلفی

وضعیت توافق	ضریب همابهنکی کندال (W)	مرحله پژوهش
تشکیل پزل خبرگان	-	راند اول (کیفی)
توافق خوب	۰.۷۸	راند دوم
توافق بسیار قوی	۰.۸۹	راند سوم

بررسی روند تغییرات در جدول (۴) نشان می‌دهد که ضریب همابهنکی کندال از راند دوم تا راند سوم افزایش معناداری (از ۰.۷۸ به ۰.۸۹) داشته است. این روند صعودی حاکی از آن است که با تکرار مراحل دلفی و انتقال بازخوردها به خبرگان، تفاوت دیدگاه‌های اولیه کاهش یافته و اجماع بر سر ۵۸ مؤلفه نهایی بازاریابی منعطف به نقطه کمال رسیده است. عدم وجود تغییرات معنادار در نظرات پس از راند سوم، نشان‌دهنده اشباع نظری و پایان مناسب برای فرآیند دلفی است. بر این اساس، مؤلفه‌های نهایی شناسایی شده، مبنای مستحکمی برای طراحی مدل مفهومی تحقیق در گام بعدی فراهم می‌آورند.

در رأس مؤلفه‌ها، ساختار سازمانی چابک و نوآوری خدمات قرار گرفته‌اند که بیانگر اهمیت هم‌زمان بستر سازمانی و رفتار نوآورانه در شکل‌دهی به انعطاف‌پذیری بازاریابی هستند. پس از آن، مؤلفه‌هایی مانند چابکی تصمیم‌گیری، سرعت واکنش بازاریابی، هوشمندی بازار و تحلیل داده‌های بازار در رتبه‌های بالای فهرست قرار دارند که نشان می‌دهد خبرگان، سرعت ادراک، تحلیل و پاسخ‌گویی را از الزامات اصلی انعطاف‌پذیری تلقی کرده‌اند. از منظر ساختاری، مؤلفه‌ها در قالب دسته‌های زیر تثبیت شدند:

جدول ۵. دسته بندی مؤلفه های انعطاف پذیری بازاریابی

۱	بخش مربوط به ظرفیت سازمانی
	چابکی تصمیم گیری
	توانمندی های انسانی و فناوری
	مهارت کارکنان
	یادگیری سازمانی
	آمادگی کارکنان برای تغییر
	فرهنگ یادگیری
	همه پندگی بین واحدی
	مدیریت دانش
	رهبری تحول گرا
	توان مالی سازمان
	فرهنگ تطبیق پذیر
	ساختار سازمانی چابک
۲	بخش مربوط به هوشمندی تحلیلی بازاریابی
	پیش نگری و آمادگی پیش دستانه
	پیش بینی روندهای بازار
	ابزارهای پایش بازار
	هوشمندی بازار
	استفاده از ابزار دیجیتال
	استفاده از فناوری اطلاعات
	داده محوری
	تحلیل داده های بازار
	سرعت تحلیل اطلاعات
	تحلیل رفتار مشتری
	سرعت پردازش داده
	سیستم های اطلاعات بازاریابی
۳	بخش مربوط به انطباق راهبردی بازاریابی
	انطباق سیاست های بازاریابی
	برنامه ریزی استراتژیک پویا
	انطباق راهبردهای بازاریابی با اطلاعات بازار
	برنامه ریزی سناریو محور
	سرعت واکنش بازاریابی
	تحلیل پیامدها
	یادگیری و بازنگری مستمر در راهبردهای بازاریابی
	طراحی گزینه های جایگزین
	اصلاح پذیری استراتژیک
	مدیریت ریسک
	تصمیم گیری تطبیقی
۴	بخش مربوط به نوآوری آزمایشی در بازاریابی
	ایجاد تیم های چابک دیجیتال
	آزمایش گری و تنوع سازی در راهبردهای بازاریابی
	نوآوری خدمات
	طراحی خدمات جدید
	نوآوری مستمر
	نوآوری بازاریابی
	آزمایش در اقدامات بازاریابی
	آزمایش ایده ها
	بازطراحی خدمات بازاریابی
	طراحی خدمات آزمایشی
۵	بخش مربوط به انعطاف پذیری آمیخته بازاریابی
	تنظیم پیام بازاریابی
	انعطاف پذیری کانال های بازاریابی
	اصلاح خدمات مالی
	پیام های ترفیعی بازاریابی
	توقف خدمت ناموفق
	قیمت گذاری منعطف
	ارائه دوره کوتاه مدت
	طراحی خدمات جایگزین

در این بخش با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS.27 و Smart pls.3 تجزیه و تحلیل می شوند و پس از پردازش به صورت اطلاعات در اختیار مصرف کنندگان قرار می گیرند.

در این قسمت ویژگی های گروه مخاطبان از جمله جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت مورد بررسی قرار گرفته است. آمار توصیفی جنسیت پاسخگویان ۷۱/۳ درصد پاسخ دهندگان مرد و ۲۸/۷ درصد زن می باشند. آمار توصیفی سن پاسخگویان ۱۸/۳ درصد پاسخ دهندگان بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۴/۳ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال، ۴۵/۷ درصد بین ۵۱ تا ۶۰ سال و ۱۱/۷ درصد بیشتر از ۶۰ سال می باشد. میزان تحصیلات ۴۸/۳ درصد لیسانس، ۳۳/۷ درصد فوق لیسانس و میزان تحصیلات ۱۸ درصد دکتری می باشد. سابقه کار ۱۷/۷ درصد پاسخ دهندگان کمتر از ۳ سال، ۲۵ درصد بین ۴ تا ۶ سال، ۳۴/۳ درصد بین ۷ تا ۱۰ سال و ۲۳ درصد بیشتر از ۱۰ سال می باشد. پایایی یا قابلیت اعتماد، یکی از ویژگی های فنی ابزار اندازه گیری است. مفهوم یاد شده با این امر سر و کار دارد که ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج مشابهی به دست می دهد.

جدول ۶. نتایج پایایی پرسشنامه

متغیر اصلی پژوهش	مؤلفه	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب (CR)	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب (CR)
انعطاف پذیری بازاریابی	ظرفیت سازمانی	0/726	0/781	0/887	0/898
	هوشمندی تحلیلی بازاریابی	0/728	0/799		
	انطباق راهبردی بازاریابی	0/811	0/852		
	نوآوری آزمایشی در بازاریابی	0/744	0/812		
	انعطاف پذیری آمیخته بازاریابی	0/791	0/846		
عملکرد بازاریابی	عملکرد بازاریابی	0/761	0/829	-	-

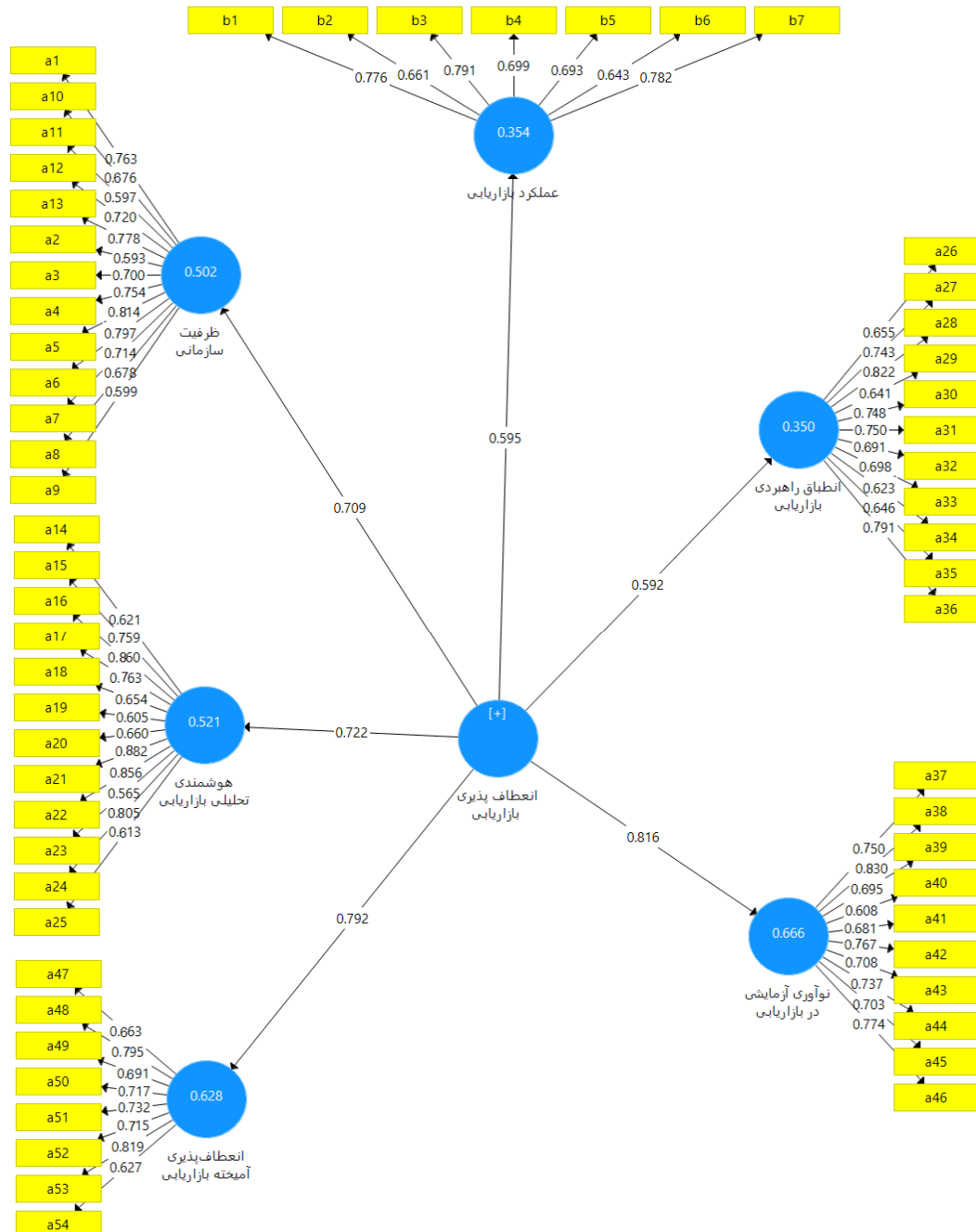
با توجه به اینکه آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب در تمامی متغیرهای پرسشنامه بیشتر از ۰/۷ می باشد بنابراین می توان گفت پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار است. جهت بررسی روایی سازه تحلیل عاملی تاییدی مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج تحلیل عاملی تاییدی در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۷. نتایج تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه پژوهش

متغیرها	سؤالات	بار عاملی	آماره T	خطای استاندارد (SE)	سطح معنی داری
ظرفیت سازمانی	q1	0/763	23/005	0/033	0/000
	q2	0/593	10/648	0/056	0/000
	q3	0/700	22/211	0/031	0/000
	q4	0/754	25/036	0/030	0/000
	q5	0/814	37/626	0/022	0/000
	q6	0/797	26/305	0/030	0/000
	q7	0/714	23/300	0/031	0/000
	q8	0/678	19/318	0/035	0/000
	q9	0/599	11/664	0/051	0/000
	q10	0/676	17/861	0/038	0/000
	q11	0/597	10/277	0/058	0/000
	q12	0/720	26/972	0/027	0/000
	q13	0/778	24/125	0/032	0/000
هوشمندی تحلیلی بازاریابی	q14	0/621	12/430	0/050	0/000
	q15	0/759	25/755	0/029	0/000
	q16	0/860	33/833	0/025	0/000
	q17	0/763	26/077	0/029	0/000
	q18	0/654	14/842	0/044	0/000
	q19	0/605	11/283	0/054	0/000
	q20	0/660	12/848	0/051	0/000
	q21	0/882	34/380	0/026	0/000
	q22	0/856	37/043	0/023	0/000
	q23	0/565	10/877	0/052	0/000
	q24	0/805	25/109	0/032	0/000
	q25	0/613	13/436	0/046	0/000
انطباق راهبردی بازاریابی	q26	0/655	16/366	0/040	0/000
	q27	0/743	23/117	0/032	0/000
	q28	0/822	36/855	0/022	0/000

متغیرها	سؤالات	بار عاملی	آماره T	خطای استاندارد (SE)	سطح معنی داری
	q29	0/641	12/077	0/053	0/000
	q30	0/748	23/104	0/032	0/000
	a31	0/750	20/001	0/038	0/000
	a32	0/691	19/461	0/036	0/000
	a33	0/698	16/586	0/042	0/000
	a34	0/623	11/957	0/052	0/000
	a35	0/646	14/416	0/045	0/000
	a36	0/791	24/844	0/032	0/000
نوآوری آزمایشی در بازاریابی	a37	0/750	24/911	0/030	0/000
	a38	0/830	31/726	0/026	0/000
	a39	0/695	13/651	0/051	0/000
	a40	0/608	11/776	0/052	0/000
	a41	0/681	14/275	0/048	0/000
	a42	0/767	29/494	0/026	0/000
	a43	0/708	17/046	0/042	0/000
	a44	0/737	23/650	0/031	0/000
	a45	0/703	26/906	0/026	0/000
	a46	0/774	29/056	0/027	0/000
انعطاف پذیری آمیخته بازاریابی	a47	0/663	19/164	0/035	0/000
	a48	0/795	21/426	0/037	0/000
	a49	0/691	15/783	0/044	0/000
	a50	0/717	15/890	0/045	0/000
	a51	0/732	22/495	0/033	0/000
	a52	0/772	28/529	0/027	0/000
	a53	0/819	35/519	0/023	0/000
	a54	0/627	14/082	0/045	0/000
عملکرد بازاریابی	b1	0/776	24/861	0/031	0/000
	b2	0/661	15/099	0/044	0/000
	b3	0/791	22/982	0/034	0/000
	b4	0/699	17/995	0/039	0/000
	b5	0/693	14/976	0/046	0/000
	b6	0/643	13/848	0/046	0/000
	b7	0/782	25/272	0/031	0/000

بر اساس جدول فوق مشاهده می شود مقدار آماره t در تمام موارد بزرگتر از ۱/۹۶ و همچنین بار عاملی نیز از ۰/۵ بزرگتر می باشد بنابراین می توان نتیجه گرفت که سؤالات انتخاب شده ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه گیری مولفه های مورد بررسی در مدل تحقیق فراهم می کنند.



نمودار ۱. ضرایب عاملی و ضرایب مسیر استاندارد مدل اول پژوهش

در جدول زیر ضریب تعیین و ضریب Q^2 مدل گزارش شده است.

جدول ۸. ضریب تعیین، ضریب Q2 مدل اول پژوهش

ضریب تعیین	ضریب Q ²	
0/502	0/203	ظرفیت سازمانی
0/521	0/207	هوشمندی تحلیلی بازاریابی
0/350	0/181	انطباق راهبردی بازاریابی
0/666	0/215	نوآوری آزمایشی در بازاریابی
0/628	0/240	انعطاف پذیری آمیخته بازاریابی
0/354	0/192	عملکرد بازاریابی

به منظور سنجش مدل و برازندگی آن به بررسی شاخص برازندگی مدل پرداخته می شود. منظور از برازش مدل این است که تا چه حد مدل با داده های مربوطه سازگاری و توافق دارد در تحلیل معادلات ساختاری متعاقب انجام تخمین پارامترها و قبل از تفسیر آنها باید از برازندگی مدل اطمینان شود معیار کلی که برای روش حداقل مربعات جزئی در نظر گرفته شده است (Gof) نام دارد. مقدار نیکویی برازش از فرمول زیر به دست می آید:

$$GOF = \sqrt{AVE * R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0.523 * 0.504} = 0.513$$

در این رابطه $\overline{AVE}$ به معنای میانگین متوسط واریانس استخراج شده و R^2 میانگین ضریب تعیین می باشد. با توجه به مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی، حاصل شدن مقدار ۰/۵۱۳ نشان برازش قوی مدل می باشد با توجه به تأیید برازش مدل در قسمت بعد به آزمون و بررسی فرضیات پژوهش پرداخته می شود.

فرضیه اصلی: انعطاف پذیری بازاریابی بر عملکرد بازاریابی در بین کسب و کارهای خدماتی منتخب کشور عراق تأثیر مثبت و معناداری دارد. ضریب مسیر برابر با ۰/۵۹۵ است که مقداری مثبت می باشد و مقدار قدر مطلق آماره t برابر با ۱۵/۹۰۷ است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت انعطاف پذیری بازاریابی بر عملکرد بازاریابی در بین کسب و کارهای خدماتی منتخب کشور عراق تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین فرضیه اصلی پژوهش پذیرفته می شود.

فرضیه فرعی اول: ظرفیت سازمانی بر عملکرد بازاریابی در بین کسب و کارهای خدماتی منتخب کشور عراق تأثیر مثبت و معناداری دارد. ضریب مسیر برابر با ۰/۲۶۵ است که مقداری مثبت می باشد و مقدار قدر مطلق آماره t برابر با ۴/۷۵۱ است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت ظرفیت سازمانی بر عملکرد بازاریابی در بین کسب و کارهای خدماتی منتخب کشور عراق تأثیر مثبت معناداری دارد. بنابراین فرضیه فرعی اول پژوهش پذیرفته می شود.

فرضیه فرعی دوم: هوشمندی تحلیلی بازاریابی بر عملکرد بازاریابی در بین کسب و کارهای خدماتی منتخب کشور عراق تأثیر مثبت و معناداری دارد. ضریب مسیر برابر با ۰/۳۳۱ است که مقداری مثبت می باشد و مقدار قدر مطلق آماره t برابر با ۶/۴۸۵ است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت هوشمندی تحلیلی بازاریابی بر عملکرد بازاریابی در بین کسب و کارهای خدماتی منتخب کشور عراق تأثیر مثبت معناداری دارد. بنابراین فرضیه فرعی دوم پژوهش پذیرفته می شود.

فرضیه فرعی سوم: انطباق راهبردی بازاریابی بر عملکرد بازاریابی در بین کسب و کارهای خدماتی منتخب کشور عراق تأثیر مثبت و معناداری دارد. ضریب مسیر برابر با $0/324$ است که مقداری مثبت می باشد و مقدار قدر مطلق آماره t برابر با $6/287$ است که از عدد $1/96$ بیشتر می باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت انطباق راهبردی بازاریابی بر عملکرد بازاریابی در بین کسب و کارهای خدماتی منتخب کشور عراق تأثیر مثبت معناداری دارد. بنابراین فرضیه فرعی سوم پژوهش پذیرفته می شود.

فرضیه فرعی چهارم: نوآوری آزمایشی در بازاریابی بر عملکرد بازاریابی در بین کسب و کارهای خدماتی منتخب کشور عراق تأثیر مثبت و معناداری دارد. ضریب مسیر برابر با $0/412$ است که مقداری مثبت می باشد و مقدار قدر مطلق آماره t برابر با $8/233$ است که از عدد $1/96$ بیشتر می باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت نوآوری آزمایشی در بازاریابی بر عملکرد بازاریابی در بین کسب و کارهای خدماتی منتخب کشور عراق تأثیر مثبت معناداری دارد. بنابراین فرضیه فرعی چهارم پژوهش پذیرفته می شود.

فرضیه فرعی پنجم: انعطاف پذیری آمیخته بازاریابی بر عملکرد بازاریابی در بین کسب و کارهای خدماتی منتخب کشور عراق تأثیر مثبت و معناداری دارد. ضریب مسیر برابر با $0/555$ است که مقداری مثبت می باشد و مقدار قدر مطلق آماره t برابر با $9/447$ است که از عدد $1/96$ بیشتر می باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت انعطاف پذیری آمیخته بازاریابی بر عملکرد بازاریابی در بین کسب و کارهای خدماتی منتخب کشور عراق تأثیر مثبت معناداری دارد. بنابراین فرضیه فرعی پنجم پژوهش پذیرفته می شود.

بحث و نتیجه گیری

یافته ها نشان داد که ۵۴ مؤلفه در قالب پنج مؤلفه شامل ظرفیت سازمانی، هوشمندی تحلیلی بازاریابی، انطباق راهبردی بازاریابی، نوآوری آزمایشی در بازاریابی و انعطاف پذیری آمیخته بازاریابی استخراج شد. نتایج نشان داد انعطاف پذیری بازاریابی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بازاریابی دارد ($\beta=0.595$). همچنین تمامی ابعاد آن شامل انعطاف پذیری آمیخته بازاریابی ($\beta=0.555$)، نوآوری آزمایشی در بازاریابی ($\beta=0.412$)، هوشمندی تحلیلی بازاریابی ($\beta=0.331$) و انطباق راهبردی بازاریابی ($\beta=0.324$) تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بازاریابی دارند. شاخص نیکویی برازش مدل معادل 0.524 به دست آمد که فراتر از آستانه 0.36 بوده و نشان دهنده «برازش قوی» مدل ساختاری و انطباق بالای آن با واقعیت های میدانی بازار خدمات عراق است. نتایج نشان می دهد که توسعه قابلیت های انعطاف پذیری در تصمیم گیری، نوآوری و تنظیم آمیخته بازاریابی می تواند به بهبود عملکرد بازاریابی کسب و کارهای خدماتی در بازارهای پویا و پرریسک مانند عراق منجر شود. این پژوهش ثابت کرد که در کسب و کارهای خدماتی کشور عراق، عملکرد بازاریابی صرفاً تابع منابع مالی نیست، بلکه به شدت تحت تأثیر «قابلیت بازاریابی» منابع از طریق پنج مؤلفه انعطاف پذیری است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Mirza Aboalhassan khan Ilchi et al, 2026) (Karimianzadeh et al, 2026) (Abu Atta & Mazaheri, 2026) (Ahmadi et al, 2025) (Baharlou et al, 2025) (Hassan Zahi & Sheikh) (Hosseini, 2025) (Jabbari et al, 2024) (Arabshahi & Abbaszadehgaretekan, 2023) همسو می باشد. (Abu Atta & Mazaheri, 2026) نشان دادند که انعطاف پذیری زنجیره تأمین، شیوه های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد

بازاریابی شرکت فولاد خراسان را میانجی می‌کند. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد بازاریابی و انعطاف پذیری زنجیره تأمین شرکت فولاد خراسان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. همچنین انعطاف پذیری زنجیره تأمین بر عملکرد بازاریابی شرکت فولاد خراسان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. (Ahmadi et al, 2025) نشان دادند که استراتژی بازاریابی پاسخگو در شرایط بحران، بر چندین عامل کلیدی شامل انعطاف‌پذیری سازمانی، مدیریت روابط مشتریان، استفاده از فناوری‌های دیجیتال، بهینه‌سازی زنجیره تأمین و نوآوری در استراتژی‌ها استوار است. این عوامل به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا با موفقیت بحران را مدیریت کرده و در بازار رقابتی بمانند. تحقیق نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای مقابله با بحران‌ها باید به انعطاف‌پذیری، نوآوری و مدیریت مؤثر روابط با مشتریان توجه ویژه‌ای داشته باشند. با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی متغیر، شرکت‌ها باید استراتژی‌های خود را به‌طور مداوم بازنگری کنند و با استفاده از فناوری‌های دیجیتال و ارتباطات مؤثر، توانایی خود را در پاسخ‌دهی به بحران‌ها افزایش دهند. عوامل کلیدی موفقیت شامل توانمندی در مدیریت زنجیره تأمین، استفاده از داده‌ها برای تحلیل بازار، و توسعه استراتژی‌های نوآورانه هستند. همچنین، ارتباط نزدیک با مشتریان و توجه به نیازهای آن‌ها در دوران بحران، موجب حفظ وفاداری مشتریان و افزایش قدرت رقابتی شرکت‌ها می‌شود.

نتایج فرضیه اصلی تحقیق نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری بازاریابی به عنوان یک سازه محوری، توان تبیین بالایی در تغییرات عملکرد بازاریابی دارد. به عبارت دیگر، در اکوسیستم خدماتی عراق که با عدم قطعیت‌های محیطی و پویایی‌های رفتاری مصرف‌کنندگان شناخته می‌شود، سازمان‌هایی که توانسته‌اند قابلیت‌های انعطاف‌پذیری را در تار و پود فعالیت‌های خود نهادینه کنند، به عملکردی به مراتب بالاتر دست یافته‌اند.

در تحلیل تفصیلی فرضیات فرعی، انعطاف‌پذیری آمیخته بازاریابی بالاترین میزان تأثیرگذاری مستقیم را بر عملکرد بازاریابی نشان داد. منطق آماری این یافته در بازار خدمات آموزشی عراق بدین معناست که «سرعت عملیاتی» در تغییر تاکتیک‌ها، حیاتی‌ترین عامل موفقیت است. میانگین بالای این متغیر (۴.۱۱) در آمار توصیفی نیز نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان به خوبی درک کرده‌اند که تنظیم سریع قیمت‌ها، اصلاح پیام‌های ترفیعی و بازطراحی خدمات جایگزین، مستقیم‌ترین راه برای اثرگذاری بر شاخص‌های عملکردی نظیر جذب و حفظ دانشجو است.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد انطباق راهبردی بازاریابی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بازاریابی دارد. این یافته بیانگر آن است که سازمان‌هایی که قادرند راهبردهای بازاریابی خود را بر اساس اطلاعات بازار، تغییرات محیطی و رفتار مشتریان به‌طور مستمر بازنگری و اصلاح کنند، عملکرد بهتری در بازار خواهند داشت. در واقع، قابلیت‌هایی مانند برنامه‌ریزی سناریو محور، تحلیل پیامدها و سرعت واکنش بازاریابی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا در شرایط عدم قطعیت، تصمیمات مؤثرتری اتخاذ کنند. بنابراین، انطباق راهبردی را می‌توان به عنوان سازوکاری کلیدی برای تبدیل اطلاعات بازار به تصمیمات اجرایی و بهبود نتایج عملکردی در نظر گرفت.

سومین مؤلفه تأثیرگذار، نوآوری آزمایشی در بازاریابی است. نتایج نشان داد که در بازار عراق، رویکرد «آزمون و خطا» سیستماتیک و استفاده از تیم‌های چابک برای طراحی خدمات جدید، سهم بسزایی در ارتقای عملکرد دارد. با توجه به میانگین ۳.۸۲ این متغیر، مشخص می‌شود که مؤسسات آموزشی موفق در بغداد، نوآوری را نه یک فرآیند صلب، بلکه یک فرآیند منعطف و آزمایش محور می‌بینند.

در ادامه، هوشمندی تحلیلی بازاریابی و انطباق راهبردی بازاریابی نقش بازوهای هدایتی سازمان را ایفا می‌کنند. آماره‌های تأییدی نشان می‌دهند که اگرچه تأثیر مستقیم این دو مؤلفه نسبت به آمیخته بازاریابی کمتر است، اما آن‌ها با ضریب تعیین (R^2) مناسب، بستر تصمیم‌گیری را فراهم می‌سازند. هوشمندی تحلیلی (با میانگین ۳.۷۰) به عنوان ضعیف‌ترین میانگین در میان ابعاد، نشان‌دهنده یک شکاف اجرایی در بازار عراق است؛ یعنی با وجود تأثیرگذاری بر عملکرد، سازمان‌ها هنوز در ابزارهای پایش بازار و تحلیل داده‌ها جای کار دارند. این در حالی است که انطباق راهبردی نشان می‌دهد که سرعت واکنش بازاریابی و برنامه‌ریزی سناریومحور، تأثیر معناداری بر خروجی‌های عملکردی دارد.

نهایتاً، ظرفیت سازمانی با ضریب مسیر ۰.۲۶۵۰ و آماره $t=4.751$ ، زیربنای مدل را تشکیل می‌دهد. هرچند این مؤلفه کمترین ضریب مسیر مستقیم را دارد، اما میانگین بالای آن در آمار توصیفی (۴.۰۱) و بارهای عاملی قدرتمند در مدل اندازه‌گیری (مانند ۰.۸۱۴۰ برای رهبری تحول‌گرا)، نشان می‌دهد که ظرفیت سازمانی پیش‌شرطی غیرقابل انکار برای تحقق سایر ابعاد انعطاف‌پذیری است. بدون ساختار چابک و توانمندی کارکنان، نه هوشمندی به عمل تبدیل می‌شود و نه آمیخته بازاریابی تغییر می‌کند.

باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهاد زیر ارائه شد:

یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های انعطاف‌پذیری بازاریابی، شناخت سریع و دقیق تغییرات بازار است. ازاین‌رو پیشنهاد می‌شود کسب‌وکارهای خدماتی منتخب کشور عراق، به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند گردشگری، هتل‌داری، حمل‌ونقل، آموزش، خدمات درمانی، بانکداری و ارتباطات، سیستم منظم پایش بازار ایجاد کنند. در کسب‌وکارهای خدماتی، محصول اصلی سازمان همان «خدمت» است. بنابراین، انعطاف‌پذیری در طراحی، اصلاح و ارائه خدمات نقش مهمی در بهبود عملکرد بازاریابی دارد. پیشنهاد می‌شود کسب‌وکارهای خدماتی عراق خدمات خود را به گونه‌ای طراحی کنند که قابلیت تغییر و انطباق با نیازهای متنوع مشتریان را داشته باشند. با توجه به نوسانات اقتصادی، تغییر سطح درآمد مشتریان و تفاوت قدرت خرید در مناطق مختلف عراق، پیشنهاد می‌شود کسب‌وکارهای خدماتی از رویکردهای ثابت و غیرقابل تغییر در قیمت‌گذاری فاصله بگیرند و به سمت قیمت‌گذاری انعطاف‌پذیر حرکت کنند. یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم انعطاف‌پذیری بازاریابی، انعطاف‌پذیری در کانال‌های توزیع و دسترسی مشتریان به خدمات است. کسب‌وکارهای خدماتی عراق باید از وابستگی کامل به روش‌های سنتی ارائه خدمات پرهیز کنند و کانال‌های متنوعی برای ارتباط و ارائه خدمت به مشتریان ایجاد نمایند. در بازارهای خدماتی، نحوه ارتباط با مشتریان نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمان دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود کسب‌وکارهای خدماتی عراق از روش‌های ارتباطی یکسان و غیرقابل تغییر فاصله بگیرند و پیام‌های تبلیغاتی خود را متناسب با ویژگی‌های مشتریان، منطقه جغرافیایی، فرهنگ محلی و شرایط بازار تنظیم کنند.

Reference

- Abu Atta, M., & Mazaheri, A. (2026). Investigating the impact of human resource management practices on supply chain flexibility and marketing performance of companies (Case study: Khorasan Steel Company), Fourth International Conference on Critical Business Issues in Leadership, Management and Marketing, <https://civilica.com/doc/2660225>. (In Persain).
- Ahmadi, A., & Rahimi Clever, H., & Bashkoh Ajirlu, M., & Askaranjad Nouri, B. (2025). Design and Development of a Responsive Marketing Strategy and Flexibility Model for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Crisis Conditions. (e102365). Journal of Business Management, (), e102365 doi: 10.22059/jibm.2025.384663.4869. (In Persain).