



دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر

فصلنامه‌ی علمی فضای جغرافیایی

آقای عمار محی مصطفی آل طعمه<sup>۱</sup>

دکتر قاسم زارعی<sup>۲\*</sup>

دکتر محمد باشکوه اجیرلو<sup>۳</sup>

دکتر ناصر سیف الهی انار<sup>۴</sup>

دوره بیست و چهارم، شماره‌ی 87

پاییز 1403، صفحات 270-250

## ارائه مدل بومی هوش رهبری استراتژیک برای اجرای راهبردهای بازاریابی پایدار در عراق

تاریخ پذیرش: 1403/09/25

تاریخ دریافت: 1403/01/27

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل بومی «هوش رهبری استراتژیک» برای اجرای کارآمد راهبردهای بازاریابی پایدار در بستر کسب‌وکار عراق انجام شده است. محیط اقتصادی عراق به دلیل تلاقی نوسانات امنیتی، ضعف زیرساخت‌های نهادی و بی‌ثباتی در مقررات، شکافی عمیق میان «طراحی راهبردهای پایداری» و «اجرای معتبر» آن‌ها ایجاد کرده است که این پژوهش درصدد پل زدن میان این دو حوزه برآمده است. از نظر متدولوژی، این پژوهش با رویکردی کیفی و مبتنی بر نظریه‌پردازی تحلیل تم هدایت شد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل مدیران ارشد و متخصصان حوزه کسب‌وکار در عراق بودند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند-نظری انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی به انجام رسید.

یافته‌های پژوهش در مرحله کدگذاری باز به استخراج ۵۰ کد اولیه منتهی شد که در مرحله کدگذاری محوری در ۱۰ مقوله اصلی شامل هوشمندی محیطی، ترجمه راهبرد، حکمرانی اجرا، یکپارچگی بین‌وظیفه‌ای، زنجیره تأمین مسئولانه، مشروعیت بازار، هوش اخلاقی، مدیریت ذی‌نفعان، سرمایه انسانی و توان مالی-دیجیتال دسته‌بندی شدند. در مرحله نهایی (کدگذاری انتخابی)، مفهوم هسته یا تم مرکزی مدل با عنوان «هوش هم‌راستاساز اجرا: توان رهبر برای تبدیل پایداری به عمل معتبر» شناسایی گردید. نتایج نشان می‌دهد که در فضای ناپایدار عراق، هوش رهبری استراتژیک نه یک ویژگی فردی، بلکه یک سازوکار سازمانی سه‌گانه است که شامل «درک موقعیت»، «توانمندسازی فرایندهای اجرایی» و «مشروعیت‌سازی پایدار» می‌شود. این پژوهش نتیجه می‌گیرد که موفقیت در بازاریابی پایدار در عراق، فراتر از ابزارهای بازاریابی، مستلزم تغییر رویکرد رهبر از «طراح استراتژی» به «معمار هم‌راستاساز» است که بتواند میان اهداف اقتصادی و الزامات اجتماعی توازن ایجاد کند.

**کلیدواژه‌گان:** بازاریابی پایدار، هوش رهبری استراتژیک، تحلیل تم، عراق، هوش هم‌راستاساز، مدیریت اجرا.

<sup>1</sup> دانشجوی دکترا، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

<sup>2</sup> گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. (نویسنده مسئول) [zareiqz@gmail.com](mailto:zareiqz@gmail.com)

<sup>3</sup> گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

<sup>4</sup> گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

## مقدمه

در سال‌های اخیر محیط کسب‌وکار عراق تحت تأثیر هم‌زمان بازسازی اقتصادی، نوسانات امنیتی و سیاسی، تغییرات سریع در ترجیحات مصرف‌کننده، توسعه نامتوازن زیرساخت‌ها و شدت گرفتن رقابت داخلی و منطقه‌ای قرار گرفته است. در چنین بستری، سازمان‌ها برای بقا و رشد ناگزیرند راهبردهای بازاریابی را به‌گونه‌ای طراحی و اجرا کنند که علاوه بر دستیابی به اهداف فروش و سهم بازار، به پایداری اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیستی نیز متعهد باشد. با این حال، گذار از «طراحی راهبرد» به «اجرای راهبرد» در عمل با شکاف‌های جدی مواجه است؛ شکافی که از ضعف هماهنگی میان واحدها، محدودیت‌های داده و فناوری، بی‌ثباتی مقررات و زنجیره تأمین، ناهمگونی فرهنگی و قومیتی بازارها، و نیز ناترازی میان وعده‌های برند و تجربه واقعی مشتری ناشی می‌شود. پیامد این وضعیت آن است که بسیاری از برنامه‌های بازاریابی پایدار در عراق در سطح شعار یا اقدامات پراکنده باقی می‌مانند و کمتر به یک قابلیت سازمانی نهادینه‌شده تبدیل می‌شوند. (Idan, 2026)

در مرکز این شکاف اجرایی، نقش رهبری استراتژیک برجسته می‌شود؛ اما الگوهای رایج رهبری که عمدتاً در زمینه‌های با ثبات‌تر توسعه یافته‌اند، لزوماً با واقعیت‌های عراق انطباق کامل ندارند. رهبران در عراق نه تنها باید توان تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت و مدیریت تعارض منافع ذی‌نفعان را داشته باشند، بلکه باید قادر باشند هم‌زمان میان منطبق کوتاه‌مدت بقا و سودآوری و منطبق بلندمدت پایداری توازن ایجاد کنند. این امر مستلزم مجموعه‌ای از توانمندی‌های شناختی، هیجانی، اخلاقی، نهادی و شبکه‌ای است که به رهبر امکان دهد معنای پایداری را برای کارکنان و شرکا قابل‌فهم و قابل‌پیگیری کند، اعتماد بازار را در شرایط شکننده شکل دهد، و اقدامات بازاریابی را با ظرفیت‌های واقعی سازمان و محدودیت‌های محیطی هم‌راستا سازد. مسئله اینجاست که «هوش رهبری استراتژیک» به‌عنوان یک مفهوم عملیاتی و قابل‌سنجش، در بسیاری از سازمان‌ها به‌صورت ضمنی و پراکنده فهم می‌شود و به چارچوبی بومی که بتواند به‌طور مشخص اجرای راهبردهای بازاریابی پایدار را هدایت کند تبدیل نشده است. (Alfukaiki et al., 2026)

از سوی دیگر، بازاریابی پایدار در عراق صرفاً یک انتخاب ارزشی نیست، بلکه به‌صورت روزافزون به یک ضرورت رقابتی و نهادی بدل می‌شود. فشارهای ناشی از استانداردهای زنجیره‌های تأمین منطقه‌ای و بین‌المللی، حساسیت فزاینده جامعه نسبت به کیفیت و سلامت، نیاز به اشتغال‌زایی و مسئولیت اجتماعی، و همچنین چالش‌های محیط‌زیستی و شهری، همگی سازمان‌ها را به سمت بازنگری در شیوه‌های تولید، توزیع، قیمت‌گذاری و ارتباطات بازاریابی سوق می‌دهد. با این حال، اجرای بازاریابی پایدار نیازمند تصمیم‌های دشوار مانند سرمایه‌گذاری در بهبود فرآیندها، شفافیت در ادعاهای برند، مدیریت اثرات اجتماعی و محیط‌زیستی، و همکاری با نهادهای محلی و جامعه است. بدون رهبری‌ای که بتواند این تصمیم‌ها را توجیه، اولویت‌بندی و به برنامه‌های اجرایی قابل‌پیگیری تبدیل کند، بازاریابی پایدار یا به هزینه‌ای غیرقابل‌دفاع در نگاه مدیران تبدیل می‌شود یا به اقداماتی نمایشی و کوتاه‌عمر فروکاسته می‌گردد که در نهایت به بی‌اعتمادی مشتری و ذی‌نفعان می‌انجامد. (Al-Bakri, 2026)

بنابراین مسئله اصلی این پژوهش، فقدان یک «مدل بومی هوش رهبری استراتژیک» متناسب با ویژگی‌های نهادی، فرهنگی و بازار عراق است که بتواند به‌طور نظام‌مند اجرای راهبردهای بازاریابی پایدار را تسهیل کند. این فقدان باعث می‌شود سازمان‌ها نتوانند به‌درستی تشخیص دهند کدام ابعاد هوش رهبری (مانند بصیرت راهبردی، آینده‌نگری، قضاوت اخلاقی، توان بسیج منابع، مدیریت ذی‌نفعان، قدرت روایت‌سازی و اقتناع، یادگیری سازمانی، و تاب‌آوری تصمیم) برای موفقیت در اجرای راهبردهای بازاریابی پایدار در عراق حیاتی‌تر است و این ابعاد چگونه باید در رفتارها، ساختارها و فرآیندهای سازمانی ترجمه و نهادینه شوند. در غیاب چنین مدلی، ارزیابی و پرورش رهبران، طراحی نظام‌های انگیزشی، ایجاد سازوکارهای هماهنگی میان

واحدها، و سنجش پیشرفت پایداری در بازاریابی با ابهام و سلیقه محوری همراه می‌شود و در نهایت، عملکرد بازار و اعتبار اجتماعی سازمان به صورت ناپایدار و شکننده باقی می‌ماند. (Alghaith et al., 2026)

بر این اساس، ضرورت دارد مدلی ارائه شود که از یک سو «هوش رهبری استراتژیک» را به صورت چندبعدی و متناسب با واقعیت عراق تعریف و تبیین کند و از سوی دیگر، سازوکارهای اثرگذاری آن بر «اجرای» راهبردهای بازاریابی پایدار را روشن سازد؛ به گونه‌ای که بتواند مسیر تبدیل نیت‌های راهبردی به اقدامات عملی، شاخص‌های قابل سنجش و نتایج ملموس را نشان دهد. چنین مدلی باید قادر باشد نقش زمینه‌ای عواملی مانند بی‌ثباتی محیطی، محدودیت زیرساخت و داده، اعتماد اجتماعی، شبکه‌های غیررسمی، تنوع فرهنگی و منطقه‌ای، و ظرفیت‌های نهادی را در شکل‌دهی به تصمیم‌ها و رفتارهای رهبر لحاظ کند و هم‌زمان به سازمان‌ها راهکارهایی برای توسعه شایستگی‌های رهبران و طراحی فرآیندهای اجرایی ارائه دهد. مسئله پژوهش در نهایت بر این پرسش متمرکز می‌شود که مؤلفه‌های بومی هوش رهبری استراتژیک در عراق چیست، چه روابط و سازوکارهایی میان این مؤلفه‌ها و اجرای موفق راهبردهای بازاریابی پایدار برقرار است، و چگونه می‌توان بر مبنای آن یک چارچوب عملیاتی برای سنجش، آموزش و به‌کارگیری رهبران در سازمان‌های عراقی تدوین کرد. (Rashid et al., 2025)

ادبیات و چارچوب نظری:

ادبیات موضوع نشان می‌دهد «هوش رهبری استراتژیک» به مثابه یک قابلیت مرکب، در نقطه تلاقی سه حوزه اصلی شکل می‌گیرد: رهبری استراتژیک، هوش/شناخت مدیریتی و منطق اجرای راهبرد. در این نگاه، رهبری استراتژیک صرفاً به تعیین مسیر و تدوین چشم‌انداز محدود نیست، بلکه شامل توانایی تفسیر محیط، انتخاب‌های راهبردی، هم‌راستا کردن ساختار و فرهنگ، و ایجاد ظرفیت‌های لازم برای تبدیل تصمیم به عمل است. مفهوم «هوش» نیز در اینجا به معنای مجموعه‌ای از توانایی‌های ادراکی و رفتاری است که کیفیت قضاوت، تصمیم‌گیری و کنش رهبر را ارتقا می‌دهد؛ یعنی رهبر بتواند سیگنال‌های ضعیف محیط را تشخیص دهد، پیامدهای میان‌مدت و بلندمدت تصمیم‌ها را بسنجد، تعارض منافع را مدیریت کند، و در شرایط ابهام، تصمیم‌های قابل دفاع و سازگار با ارزش‌ها اتخاذ نماید. ادبیات اجرا نیز تأکید می‌کند که موفقیت راهبرد بیش از هر چیز به کیفیت «عملیاتی‌سازی» وابسته است: ترجمه راهبرد به اهداف، برنامه‌ها، بودجه‌ها، شاخص‌ها، نقش‌ها و سازوکارهای هماهنگی؛ و نیز ایجاد چرخه‌های یادگیری و اصلاح مستمر. بنابراین، چارچوب نظری هوش رهبری استراتژیک می‌تواند به صورت یک سازه چندبعدی تعریف شود که نقش آن، افزایش احتمال اجرای مؤثر راهبردها از طریق بهبود کیفیت تفسیر، تصمیم و بسیج سازمان است. (Hammadi, 2025)

در ادبیات رهبری، پیوند میان رهبری و اجرا از طریق چند سازوکار توضیح داده می‌شود: (1) «معناسازی و روایت‌پردازی» برای تبدیل ایده‌های راهبردی به فهم مشترک؛ (2) «هم‌راستاسازی» میان اهداف، ساختارها و رفتارها؛ (3) «توانمندسازی و انگیزش» کارکنان و تیم‌ها برای انجام تغییرات؛ (4) «حکمرانی و کنترل» برای جلوگیری از انحراف اجرا؛ و (5) «انعطاف‌پذیری و یادگیری» برای اصلاح مسیر در مواجهه با تغییرات. این سازوکارها زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند که راهبرد ماهیت پیچیده و چنددلی نفعی داشته باشد، مانند بازاریابی پایدار که در آن موفقیت فقط با شاخص‌های مالی سنجیده نمی‌شود و باید میان ارزش برای مشتری، مسئولیت اجتماعی، الزامات محیط‌زیستی و انتظارات نهادی توازن برقرار گردد. بر این مبنای رهبری لازم برای اجرای بازاریابی پایدار، رهبری‌ای است که بتواند تضادهای ذاتی پایداری (کوتاه‌مدت/بلندمدت، هزینه/سرمایه‌گذاری، رشد/کاهش اثرات منفی) را مدیریت کند و از طریق ایجاد توافق و همکاری، مسیر اجرا را هموار سازد. (Shakir et al., 2025)

ادبیات پایداری و بازاریابی پایدار نشان می‌دهد که پایداری در بازاریابی، صرفاً افزودن یک پیام یا کمپین سبز نیست، بلکه تغییر در منطق خلق و ارائه ارزش است. این منطق شامل بازاندیشی در طراحی محصول، زنجیره تأمین و بسته‌بندی،

قیمت‌گذاری منصفانه و شفاف، کانال‌های توزیع کم‌اثرتر، ارتباطات مسئولانه و پرهیز از اغراق، و نیز مشارکت با جامعه و نهادهای محلی است. در چنین رویکردی، بازاریابی پایدار یک «قابلیت بین‌وظیفه‌ای» محسوب می‌شود که به هماهنگی میان بازاریابی، عملیات، تدارکات، منابع انسانی، مالی و فناوری نیاز دارد. ادبیات همچنین تأکید می‌کند که موفقیت بازاریابی پایدار به میزان اعتماد و مشروعیت اجتماعی وابسته است؛ اگر ادعاهای پایداری با عملکرد واقعی هم‌خوان نباشد، ریسک بی‌اعتمادی، واکنش منفی مشتری و آسیب اعتباری افزایش می‌یابد. از این رو، رهبر باید بتواند معیارهای سنجش، سازوکارهای شفافیت و پاسخگویی، و خطوط قرمز اخلاقی را در قلب اجرای راهبرد جای دهد. (Mohammed, 2025)

از منظر نظریه‌های قابلیت و منابع سازمانی، اجرای موفق راهبردهای بازاریابی پایدار زمانی محتمل‌تر است که سازمان بتواند منابع پراکنده را به قابلیت‌های منسجم تبدیل کند؛ قابلیت‌هایی مانند مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان، جمع‌آوری و تحلیل داده‌های بازار و اثرات پایداری، نوآوری در ارزش پیشنهادی، و مدیریت تغییر. در این چارچوب، هوش رهبری استراتژیک نقش «معمار قابلیت» را بازی می‌کند: رهبر با تشخیص شکاف‌ها، تخصیص منابع، ایجاد تیم‌های میان‌وظیفه‌ای، طراحی فرایندها و تقویت فرهنگ، ظرفیت اجرای پایدار را می‌سازد. همچنین ادبیات قابلیت‌های پویا بیان می‌کند که در محیط‌های بی‌ثبات، مزیت رقابتی پایدار از توان «حس‌کردن» تغییرات، «بهره‌برداری» از فرصت‌ها و «بازپیکربندی» منابع به‌دست می‌آید. در نتیجه، هوش رهبری استراتژیک باید شامل مهارت‌هایی باشد که هم توان حساسیت به تغییرات و هم توان بازطراحی سریع سیستم اجرا را تقویت کند.

در بخش مربوط به اجرا، ادبیات بارها به موانع رایج اشاره می‌کند: ابهام راهبرد و اولویت‌ها، تضاد اهداف واحدها، کمبود منابع، ضعف ارتباطات، مقاومت کارکنان، نبود شاخص‌های معتبر، و فاصله میان تصمیم‌های مدیریت ارشد و واقعیت عملیات. برای بازاریابی پایدار، این موانع با پیچیدگی بیشتری همراه‌اند زیرا شاخص‌ها چندبعدی‌اند، ذی‌نفعان متنوع‌ترند و نتایج غالباً در بلندمدت نمایان می‌شوند. بنابراین چارچوب نظری باید نشان دهد که هوش رهبری استراتژیک چگونه این موانع را کاهش می‌دهد: با شفاف‌سازی ترجیحات راهبردی و مرزبندی دامنه پایداری، ایجاد زبان مشترک و سازوکارهای همکاری، به‌کارگیری سیستم‌های اندازه‌گیری ترکیبی (مالی و غیرمالی)، و تبدیل پایداری به اهداف قابل پیگیری در سطح تیم‌ها. در اینجا «حاکمیت اجرا» اهمیت دارد؛ یعنی وجود سازوکارهایی مانند کمیته‌های راهبری، ریتم جلسات بازنگری، داشبوردهای عملکرد و مسیرهای تصمیم‌گیری روشن که امکان کنترل و اصلاح را فراهم می‌کنند. (Nejatnia & Seyedin, 2025)

با توجه به زمینه عراق، ادبیات مرتبط با بومی‌سازی مدل‌ها بر این نکته تأکید دارد که سازه‌های مدیریتی باید با ویژگی‌های نهادی و فرهنگی محیط هم‌خوان شوند تا قدرت تبیین و کاربردپذیری داشته باشند. محیط‌هایی با نوسان بالا، محدودیت زیرساخت داده، نقش پررنگ شبکه‌های روابط، حساسیت اعتماد اجتماعی و ناهمگونی منطقه‌ای، به‌الگویی از رهبری نیاز دارند که علاوه بر تحلیل‌گری، بر «هوشمندی زمینه‌ای» تکیه کند. هوشمندی زمینه‌ای یعنی توان خوانش قواعد رسمی و غیررسمی، شناخت شبکه‌های اثرگذار، مدیریت مشروعیت، و تنظیم سبک تصمیم‌گیری و ارتباطات متناسب با حساسیت‌های فرهنگی و اجتماعی. در چنین بافتی، اجرای بازاریابی پایدار تنها با دستورالعمل‌های استاندارد پیش نمی‌رود؛ بلکه به رهبری‌ای نیاز دارد که بتواند گفت‌وگو و مشارکت محلی ایجاد کند، ریسک‌های نهادی و اعتباری را پیش‌بینی کند و الگوهای همکاری پایدار با تأمین‌کنندگان و نهادها بسازد. (Dara, 2025)

بر مبنای این ادبیات، می‌توان چارچوب نظری پژوهش را به‌صورت یک مدل مفهومی چندلایه صورت‌بندی کرد. در لایه اول، «هوش رهبری استراتژیک» به‌عنوان متغیر اصلی در قالب ابعادی مانند: هوش شناختی-تحلیلی (تشخیص الگوها، تحلیل بازار و داده، تفکر سیستمی)، هوش آینده‌نگر (سناریونویسی، مدیریت عدم قطعیت، سرمایه‌گذاری بلندمدت)، هوش اخلاقی و مسئولیت‌پذیر (صداقت در ادعاها، انصاف ذی‌نفعی، پاسخگویی)، هوش اجتماعی-شبکه‌ای (اعتمادسازی، مذاکره، مدیریت

ذی‌نفعان و شبکه‌ها)، هوش اجرایی-عملیاتی (ترجمه راهبرد به برنامه، تخصیص منابع، طراحی سازوکارهای هماهنگی)، و هوش یادگیرنده و تاب‌آور (بازنگری سریع، یادگیری از خطا، مدیریت بحران) تعریف می‌شود. در لایه دوم، «سازوکارهای میانی اجرای راهبرد» قرار می‌گیرند؛ مانند کیفیت هم‌راستایی داخلی، بلوغ حکمرانی اجرا، سطح مشارکت و تعهد کارکنان، یکپارچگی بین‌وظیفه‌ای، و کیفیت نظام سنجش عملکرد و شفافیت. در لایه سوم، «پیامدها» شامل موفقیت اجرای راهبردهای بازاریابی پایدار (تحقق اهداف بازاریابی، بهبود ارزش برند، اعتماد مشتری، کاهش ریسک‌های اعتباری، و عملکرد پایدار در ابعاد اقتصادی-اجتماعی-محیط‌زیستی) قرار می‌گیرد. افزون بر این، متغیرهای زمینه‌ای مانند بی‌ثباتی محیط، فشارهای نهادی، آمادگی دیجیتال و داده‌ای، و شدت رقابت می‌توانند نقش تعدیل‌گر داشته باشند و رابطه میان هوش رهبری و اجرای بازاریابی پایدار را تقویت یا تضعیف کنند. (JASIM et al, 2025)

در نهایت، ادبیات بر اهمیت «قابل عملیاتی شدن» مدل تأکید دارد؛ به این معنا که چارچوب نظری باید به شاخص‌ها و گزاره‌های قابل سنجش تبدیل شود تا بتوان از آن برای ارزیابی و توسعه رهبران استفاده کرد. از این منظر، ارزش افزوده مدل بومی در این است که ابعاد هوش رهبری و سازوکارهای اجرای بازاریابی پایدار را با زبان و واقعیت سازمان‌های عراقی صورت‌بندی کند، روابط علی/تبیینی میان آن‌ها را روشن سازد، و مسیرهای مداخله مدیریتی (آموزش، انتخاب و جانشین‌پروری، طراحی ساختار، نظام پاداش، حکمرانی اجرا و سنجش) را به‌طور مشخص پیشنهاد دهد. این چارچوب نظری زمینه را فراهم می‌کند تا پژوهش بتواند هم به تولید دانش بومی در حوزه رهبری و پایداری کمک کند و هم به‌طور کاربردی، راهنمای سازمان‌ها برای عبور از شکاف طراحی تا اجرای بازاریابی پایدار در عراق باشد. (obaid Al Imari & Rasoul, 2025)

روش شناسی:

روش‌شناسی این پژوهش با رویکرد کیفی و با هدف اکتشاف، تبیین و صورت‌بندی یک مدل بومی برای «هوش رهبری استراتژیک» در اجرای راهبردهای بازاریابی پایدار در عراق طراحی می‌شود؛ زیرا ماهیت مسئله پژوهش به‌گونه‌ای است که نمی‌توان آن را صرفاً با شاخص‌های از پیش تعیین‌شده و ابزارهای کمی استاندارد فهم کرد، بلکه نیازمند کشف عمیق معناها، تجربه‌ها، ادراکات، الگوهای رفتاری و سازوکارهای زمینه‌مند در بستر واقعی سازمان‌ها و بازار عراق است. از آنجا که این پژوهش در پی شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها، شرایط علی، بسترهای زمینه‌ای، راهبردهای کنش و پیامدهای مرتبط با هوش رهبری استراتژیک در میدان عمل است، روش کیفی مبتنی بر تحلیل تم برای آن مناسب‌ترین انتخاب محسوب می‌شود. در این چارچوب، پژوهشگر تلاش می‌کند بدون تحمیل قالب‌های مفهومی کاملاً وارداتی، از خلال داده‌های میدانی و تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، به مدلی برسد که هم از نظر مفهومی انسجام داشته باشد و هم از نظر کاربردی با واقعیت نهادی، فرهنگی و سازمانی عراق تناسب پیدا کند.

جامعه مشارکت‌کنندگان این پژوهش را مدیران ارشد و میانی، رهبران سازمانی، کارشناسان بازاریابی، متخصصان حوزه پایداری، مشاوران کسب‌وکار، و افرادی تشکیل می‌دهند که به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم در طراحی، هدایت یا اجرای راهبردهای بازاریابی در سازمان‌های عراقی نقش داشته‌اند و تجربه آنان می‌تواند در فهم ابعاد هوش رهبری استراتژیک و سازوکارهای اجرای بازاریابی پایدار مؤثر باشد. نمونه‌گیری در این پژوهش به‌صورت هدفمند و نظری انجام می‌شود؛ بدین معنا که انتخاب مشارکت‌کنندگان نه بر مبنای نمایندگی آماری، بلکه بر اساس میزان غنا، ارتباط و عمق تجربه آنان نسبت به پدیده مورد مطالعه صورت می‌گیرد. در مراحل آغازین، افرادی انتخاب می‌شوند که دانش و تجربه مستقیم از رهبری، تصمیم‌گیری راهبردی، بازاریابی و چالش‌های پایداری در عراق داشته باشند و با پیشرفت تحلیل، نمونه‌گیری نظری ادامه می‌یابد تا مقوله‌های در حال ظهور تکمیل، غنی و اشباع شوند. ملاک پایان نمونه‌گیری، دستیابی به اشباع نظری است؛ یعنی زمانی که داده‌های جدید دیگر منجر به خلق مفهوم یا ویژگی تازه‌ای برای مقوله‌ها نشود و روابط میان مقوله‌ها به سطحی از انسجام و کفایت تفسیری برسد.

گردآوری داده‌ها عمدتاً از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق انجام می‌شود، زیرا این شیوه امکان می‌دهد مشارکت‌کنندگان تجربه‌ها، برداشت‌ها، تفسیرها و مثال‌های عینی خود را در فضایی منعطف و اکتشافی بیان کنند. مصاحبه‌ها بر محورهایی همچون برداشت از مفهوم هوش رهبری استراتژیک، ویژگی‌های رهبران موفق در محیط کسب‌وکار عراق، چالش‌های اجرای راهبردهای بازاریابی پایدار، نحوه تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت، سازوکارهای ایجاد هماهنگی در سازمان، مدیریت ذی‌نفعان، موانع فرهنگی و نهادی، و پیامدهای موفق یا ناموفق اجرای راهبرد متمرکز می‌شود، با این حال ترتیب و عمق پرسش‌ها متناسب با جریان گفت‌وگو و پاسخ‌های مشارکت‌کننده قابل تنظیم خواهد بود. مصاحبه‌ها پس از اخذ رضایت آگاهانه، ضبط و سپس به صورت دقیق پیاده‌سازی می‌شوند تا تحلیل بر پایه متن کامل اظهارات انجام گیرد. در کنار مصاحبه‌ها، یادداشت‌های میدانی پژوهشگر درباره لحن، تأکیدها، زمینه‌های طرح موضوع، و برداشت‌های تفسیری اولیه نیز ثبت می‌شود تا به غنای تحلیل و حساسیت نظری کمک کند.

تحلیل داده‌ها در این پژوهش بر پایه سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام می‌شود. در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها به صورت خطبه‌خط و جمله‌به‌جمله بررسی می‌شود و پژوهشگر می‌کوشد عبارات، کنش‌ها، ادراک‌ها و معانی مهم را در قالب کدهای اولیه استخراج کند. در این مرحله، تمرکز اصلی بر شکستن داده‌ها به واحدهای مفهومی کوچک‌تر، مقایسه مستمر میان داده‌های مشابه و متفاوت، و نام‌گذاری مفاهیمی است که بتوانند بیانگر تجربه‌ها و برداشت‌های مشارکت‌کنندگان باشند. کدگذاری باز مرحله‌ای اکتشافی و حساس است که در آن پژوهشگر باید از شتاب‌زدگی در تجمیع مفاهیم بپرهیزد و اجازه دهد مضامین اصلی تا حد امکان از درون داده‌ها آشکار شوند. به همین دلیل، در این مرحله تعداد زیادی کد اولیه شکل می‌گیرد که برخی از آن‌ها در ادامه تلفیق، حذف یا بازتعریف خواهند شد. هدف این مرحله، ایجاد بنیانی غنی و متنوع از مفاهیم اولیه درباره ابعاد هوش رهبری استراتژیک، شرایط مؤثر بر آن، و الگوهای اجرایی بازاریابی پایدار است.

در مرحله کدگذاری محوری، پژوهشگر از سطح کدهای پراکنده اولیه فراتر می‌رود و به کشف و تنظیم روابط میان آن‌ها می‌پردازد. در این مرحله، کدهای مشابه یا مرتبط در قالب مقوله‌ها و زیرمقوله‌های منسجم سازمان‌دهی می‌شوند و تلاش می‌شود ساختار درونی پدیده روشن گردد. به بیان دیگر، اگر در مرحله باز، داده‌ها «گشوده» می‌شوند، در مرحله محوری داده‌ها دوباره حول محورهایی معنادار «بازآرایی» می‌شوند. در این مرحله، پژوهشگر بررسی می‌کند که کدام مقوله‌ها بیانگر شرایط علی شکل‌گیری هوش رهبری استراتژیک هستند، کدام یک نقش بستر و زمینه را دارند، چه عواملی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر عمل می‌کنند، چه راهبردها یا کنش‌هایی از سوی رهبران و سازمان‌ها اتخاذ می‌شود، و این کنش‌ها چه پیامدهایی برای اجرای راهبردهای بازاریابی پایدار به همراه دارند. بدین ترتیب، مرحله محوری به پژوهشگر کمک می‌کند تا از فهرستی از مفاهیم و کدها، به شبکه‌ای از روابط تبیینی برسد و منطق حاکم بر تعامل میان ابعاد مختلف پدیده را روشن سازد.

در مرحله کدگذاری انتخابی، پژوهشگر در پی آن است که یک مقوله مرکزی یا هسته‌ای را که بیشترین قدرت تبیینی را در میان مقوله‌های استخراج‌شده دارد شناسایی کند و سایر مقوله‌ها را حول آن یکپارچه سازد. این مقوله مرکزی باید بتواند کلیت داستان پژوهش را توضیح دهد و پیوند منطقی میان شرایط، فرایندها، کنش‌ها و پیامدها را برقرار کند. در این مرحله، پژوهشگر با بازگشت مکرر به داده‌ها، مقوله محوری نهایی را انتخاب کرده و مدل نهایی پژوهش را بر اساس آن صورت‌بندی می‌کند. همچنین در این مرحله، روابط میان مقوله‌ها از نظر انسجام، کفایت، عدم تناقض و پشتیبانی داده‌ای مورد بازبینی قرار می‌گیرند تا اطمینان حاصل شود که مدل نهایی نه حاصل برداشت انتزاعی صرف، بلکه بازنمایی منظم و مستند از تجربه‌های میدانی مشارکت‌کنندگان است. نتیجه کدگذاری انتخابی، ارائه یک الگوی مفهومی بومی است که نشان می‌دهد هوش رهبری استراتژیک در بستر عراق چگونه شکل می‌گیرد، از چه مؤلفه‌هایی تشکیل می‌شود، از چه مسیرهایی بر اجرای بازاریابی پایدار اثر می‌گذارد، و چه پیامدهایی برای سازمان‌ها به همراه دارد.

برای افزایش اعتبار و اعتمادپذیری یافته‌ها، پژوهش در تمام مراحل از راهبردهای کنترل کیفی مناسب در مطالعات کیفی بهره می‌گیرد. پژوهشگر با استفاده از مقایسه مداوم داده‌ها، مرور مکرر متن مصاحبه‌ها، ثبت یادداشت‌های تحلیلی، بازبینی کدها و

مقوله‌ها، و توجه به موارد استثنا یا ناسازگار، می‌کوشد از سطحی‌نگری و شتاب در نتیجه‌گیری پرهیز کند. همچنین کوشش می‌شود تنوع مشارکت‌کنندگان از نظر نوع سازمان، سطح مسئولیت و تجربه حرفه‌ای رعایت شود تا ابعاد مختلف پدیده آشکار گردد. بازگشت به برخی مشارکت‌کنندگان برای اطمینان از درستی برداشت‌ها و معانی، و نیز بازبینی روند تحلیل به صورت مرحله‌ای، به انسجام و قابلیت اتکای تفسیرها کمک خواهد کرد. افزون بر این، پژوهشگر در طول فرایند تحلیل نسبت به پیش‌فرض‌های خود آگاهانه تأمل می‌کند تا از تحمیل ذهنیت شخصی بر داده‌ها جلوگیری شود و مدل نهایی تا حد امکان بر شواهد میدانی استوار باشد.

از منظر اخلاق پژوهش، مشارکت در مطالعه کاملاً داوطلبانه خواهد بود و پیش از انجام مصاحبه، هدف پژوهش، نحوه استفاده از اطلاعات، حق انصراف مشارکت‌کننده و نحوه حفظ محرمانگی برای آنان توضیح داده می‌شود. اطلاعات هویتی افراد و سازمان‌ها در متن نهایی به صورت محرمانه نگهداری شده و در گزارش پژوهش از کد یا توصیف‌های کلی استفاده می‌شود تا از افشای هویت مشارکت‌کنندگان جلوگیری گردد. فایل‌های صوتی، متون پیاده‌سازی‌شده و یادداشت‌های پژوهش در محیطی امن نگهداری می‌شوند و تنها در چارچوب اهداف علمی پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرند. رعایت این ملاحظات به‌ویژه در مطالعه موضوعاتی مانند رهبری، تصمیم‌گیری سازمانی و چالش‌های اجرایی که ممکن است با حساسیت‌های حرفه‌ای و نهادی همراه باشد، برای ایجاد اعتماد، صراحت بیشتر در پاسخ‌ها و کیفیت داده‌ها ضروری است.

در مجموع، روش‌شناسی این پژوهش بر پایه منطق اکتشافی و تبیینی تحقیق کیفی استوار است و با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و نظری، مصاحبه‌های عمیق، و تحلیل نظام‌مند داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی، در پی آن است که مدل بومی هوش رهبری استراتژیک برای اجرای راهبردهای بازاریابی پایدار در عراق را از متن تجربه‌های واقعی بازیگران این حوزه استخراج و صورت‌بندی کند. مزیت این رویکرد در آن است که به‌جای تحمیل چارچوب‌های پیشینی، اجازه می‌دهد ابعاد پدیده، زبان مفهومی، روابط میان مقوله‌ها و منطق اثرگذاری آن‌ها در تعامل مستقیم با واقعیت میدانی آشکار شود و در نتیجه، مدلی حاصل گردد که هم از نظر نظری دارای انسجام باشد و هم از نظر کاربردی برای سازمان‌ها، مدیران و سیاست‌گذاران در بستر عراق قابل استفاده و اتکا باشد.

یافته‌ها:

یافته‌های این پژوهش کیفی حاصل تحلیل مصاحبه‌ها با رویکرد کدگذاری باز، محوری و انتخابی است و به صورت یک مدل بومی برای «هوش رهبری استراتژیک» در اجرای راهبردهای بازاریابی پایدار در عراق صورت‌بندی می‌شود. منطق استخراج یافته‌ها بر این اساس بوده که ابتدا تجربه‌ها و گزاره‌های مشارکت‌کنندگان به کدهای اولیه شکسته شده، سپس کدهای هم‌خانواده در مقوله‌های محوری تجمیع شده و در نهایت، همه مقوله‌ها پیرامون یک مقوله هسته (انتخابی) یکپارچه گردیده‌اند. در ادامه، جداول کامل هر مرحله و تحلیل یکپارچه ارائه می‌شود. در کدگذاری باز، تمرکز بر «آنچه در میدان رخ می‌دهد» است: رفتار رهبر، سازوکارهای اجرا، محدودیت‌های بستر عراق، و نشانه‌های بازاریابی پایدار. کدها به صورت فعل‌محور/کنش‌محور تنظیم شده‌اند تا به مرحله محوری قابل اتصال باشند.

جدول 1- کدهای اولیه

ردیف	کد اولیه	شرح کوتاه/مفهوم میدانی
1	رصد سیگنال‌های ضعیف بازار	تشخیص تغییرات کوچک در تقاضا/ترجیحات قبل از رقبا
2	تصمیم‌گیری زیر فشار عدم قطعیت	انتخاب مسیر با داده ناکامل و ریسک بالا
3	سناریونویسی برای نوسان سیاسی-امنیتی	آماده‌سازی برنامه‌های جایگزین

4	اولویت‌دهی به بقا در برابر پایداری	کشمکش میان کوتاه‌مدت و بلندمدت
5	تبدیل پایداری به زبان سود و ریسک	قابل قبول کردن پایداری برای مدیران مالی
6	مدیریت ادعای سبز و پرهیز از اغراق	جلوگیری از بی‌اعتمادی ناشی از ادعاهای نادرست
7	شفاف‌سازی ارزش پیشنهادی پایدار	روشن کردن «چرا» و «چه ارزشی» برای مشتری
8	هم‌راستاسازی پیام برند با تجربه مشتری	کاهش شکاف وعده/واقعیت
9	ساده‌سازی راهبرد به اهداف اجرایی	ترجمه راهبرد به کارهای قابل انجام
10	تعریف شاخص‌های ترکیبی مالی-غیر مالی	سنجش‌های فروش+اعتماد+اثر اجتماعی/محیطی
11	ایجاد داشبورد اجرای راهبرد	پایش منظم پیشرفت و انحراف‌ها
12	تعیین مالکیت مسئولیت‌ها	مشخص کردن صاحب فرایند و پاسخگویی
13	ایجاد تیم‌های بین‌وظیفه‌ای	اتصال بازاریابی با عملیات/تدارکات/مالی
14	مدیریت تعارض واحدها	حل تضاد اهداف (فروش سریع VS پایداری)
15	مذاکره با تأمین‌کنندگان محلی	تثبیت کیفیت/اخلاق/پایداری در زنجیره تأمین
16	کنترل کیفیت در کانال‌های توزیع	جلوگیری از افت کیفیت و لطمه به برند
17	مدیریت بحران عرضه و لجستیک	واکنش سریع به قطع مسیرها/کمبودها
18	انعطاف در قیمت‌گذاری مسئولانه	تنظیم قیمت با انصاف و توان خرید مشتری
19	طراحی بسته‌بندی کم‌هزینه و کم‌اثر	کاهش ضایعات با امکان‌پذیری اقتصادی
20	استفاده از داستان‌پردازی مسئولانه	روایت‌سازی برای اقناع جامعه و کارکنان
21	اعتمادسازی در بازار کم‌اعتماد	افزایش مشروعیت و پذیرش برند
22	مدیریت شبکه‌های رسمی و غیررسمی	کار با روابط و قواعد نانوشته
23	مدیریت ذی‌نفعان چندگانه	مشتری، دولت، جامعه، تأمین‌کننده، کارکنان
24	مشارکت با جامعه محلی	هم‌افزایی با گروه‌های محلی/NGO/محل
25	حساسیت فرهنگی و منطقه‌ای	تطبیق پیام/محصول با تفاوت‌های محلی
26	کاهش ریسک فساد اداری در اجرا	کنترل‌های داخلی و شفافیت
27	مدیریت مجوزها و مقررات متغیر	سازگاری سریع با تغییرات رسمی
28	تصمیم‌گیری اخلاقی در موقعیت خاکستری	حفظ خطوط قرمز در فشار بازار

29	الگوسازی رفتاری رهبر	اثرگذاری از طریق عمل، نه فقط دستور
30	توانمندسازی کارکنان خط مقدم	اختیاردهی به فروش/خدمات برای حل مسئله
31	طراحی مشوق‌های همسو با پایداری	پاداش برای رفتار پایدار، نه فقط فروش
32	آموزش پایداری به تیم بازاریابی	ارتقای سواد پایداری و مسئولیت‌پذیری
33	مدیریت مقاومت در برابر تغییر	کار با ترس‌ها و عادت‌های سازمانی
34	ایجاد ریتم جلسات بازنگری	مرور هفتگی/ماهانه اجرای برنامه
35	یادگیری از خطاهای کمپین	تحلیل شکست‌ها بدون سرزنش
36	تصمیم‌گیری داده‌محور با داده محدود	استفاده از داده‌های حداقلی و شهودی-تحلیلی
37	توسعه حداقلی ابزارهای دیجیتال	CRM ساده، شبکه‌های اجتماعی، اتوماسیون سبک
38	مقابله با اطلاعات نادرست بازار	مدیریت شایعات/ادعاهای رقبا
39	انتخاب کانال‌های ارتباطی قابل اعتماد	تکیه بر کانال‌هایی که مردم می‌پذیرند
40	اندازه‌گیری اعتماد و رضایت	سنجش مستمر وفاداری/شکایت/تصویر ذهنی
41	طراحی پیشنهاد ارزش برای اقشار آسیب‌پذیر	عدالت بازاریابی و دسترسی
42	مدیریت اثرات اجتماعی اشتغال	پیوند برند با ایجاد شغل و مهارت
43	کاهش اتلاف منابع در عملیات مرتبط با بازاریابی	کاهش ضایعات انبار/مرجوعی/تبلیغات بی‌اثر
44	یکپارچه‌سازی پیام‌های چندزبانه/چندفرهنگی	انسجام ارتباطات در تنوع زبانی
45	تنظیم سطح تعهد پایداری با ظرفیت سازمان	واقع‌گرایی در اهداف
46	ایجاد مشارکت با نهادهای شهری/محیط‌زیست	همکاری برای حل مسائل عمومی
47	حفاظت از اعتبار برند در بحران	مدیریت ارتباطات بحران
48	تاب‌آوری مالی برای سرمایه‌گذاری پایدار	تامین منابع برای پروژه‌های بلندمدت
49	توسعه نوآوری محصول/خدمت پایدار	تغییر در طراحی برای کاهش اثرات
50	نهادینه‌سازی پاسخگویی و گزارش‌دهی	مستندسازی و گزارش داخلی/بیرونی

الگوی غالب در 50 کد اولیه نشان می‌دهد مشارکت‌کنندگان «هوش رهبری استراتژیک» را نه یک ویژگی شخصیتی، بلکه یک توان ترکیبی برای عبور از محدودیت‌های بستر عراق و تبدیل پایداری به اجرا می‌دانند. کدها به‌طور طبیعی در سه خوشه بزرگ ظاهر می‌شوند: (الف) هوش محیطی و تصمیم‌گیری در عدم قطعیت (سناریو، ریسک، مقررات)، (ب) هوش اجرایی و

هم‌راستاسازی (ترجمه راهبرد، شاخص، تیم بین‌وظیفه‌ای، کنترل اجرا)، و (ج) هوش مشروعیت‌ساز و اخلاقی-اجتماعی (اعتماد، روایت، ذی‌نفعان، پرهیز از اغراق). این سه خوشه زمینه را برای کدگذاری محوری فراهم می‌کنند.

جدول 2 – کدگذاری محوری (مقوله) و اتصال به کدهای باز

ردیف	مقوله/کد محوری (10 کد)	پشتیبان باز کدهای (شماره‌ها)	معنای محوری در اجرا
A1	هوشمندی محیطی و سناریویی	36,27,3,2,1	فهم نوسان‌ها و تصمیم‌گیری قابل دفاع
A2	ترجمه راهبرد به برنامه اجرایی	45,34,12,11,9	تبدیل ایده به برنامه، نقش و ریتم اجرا
A3	حکمرانی اجرا و نظام سنجش	50,40,34,11,10	کنترل انحراف، پاسخگویی و گزارش‌دهی
A4	یکپارچگی بین‌وظیفه‌ای و حل تعارض	43,17,16,14,13	اتصال واحدها برای حل گلوگاه‌های اجرا
A5	مدیریت زنجیره تأمین مسئولانه	49,19,17,16,15	هم‌راستایی تأمین با وعده پایدار
A6	مشروعیت و اعتمادسازی بازار	47,39,38,21,20	ساخت اعتماد و حفاظت از اعتبار
A7	هوش اخلاقی و صداقت‌پایداری	8,50,26,28,6	پرهیز از فریب، خطوط قرمز و انسجام وعده/عمل
A8	مدیریت ذی‌نفعان و مشارکت اجتماعی	46,42,41,24,23	ایجاد ائتلاف برای پایداری و پذیرش اجتماعی
A9	سرمایه انسانی و رهبری تغییر	35,33,32,31,30,29	توانمندسازی، مشوق‌ها، یادگیری و کاهش مقاومت
A10	توان مالی-دیجیتال برای پایداری	49,10,36,48,37	زیرساخت حداقلی داده/منابع برای اجرای پایدار

ده مقوله محوری نشان می‌دهد اجرای بازاریابی پایدار در عراق بیش از آنکه «پروژه‌ای بازاریابی» باشد، یک برنامه تغییر سازمانی است که هم‌زمان به حکمرانی اجرا، زنجیره تأمین، مشروعیت اجتماعی و ظرفیت منابع انسانی/مالی نیاز دارد. همچنین «هوش رهبری استراتژیک» در یافته‌ها به شکل یک معماری چندجزئی نمایان است: رهبر باید هم محیط را بخواند (1A)، هم راهبرد را به عملیات تبدیل کند (3A2-A)، هم همکاری داخلی/بیرونی بسازد (8A4-A)، و هم موتور تغییر را روشن نگه دارد (10A9-A). بنابراین بُعد «اجرا» در این پژوهش نقش محور اتصال همه ابعاد را دارد. در کدگذاری انتخابی، یک مقوله مرکزی استخراج می‌شود که بتواند همه مقوله‌های محوری را به صورت روایی و علی-فرایندی به هم وصل کند.

مقوله انتخابی (هسته)

«هوش هم‌راستاساز اجرا: توان رهبر برای تبدیل پایداری به عمل معتبر از طریق خوانش زمینه، حکمرانی اجرا و ساخت مشروعیت»

این مقوله هسته بیان می‌کند که در بستر عراق، «هوش رهبری استراتژیک» زمانی معنا پیدا می‌کند که رهبر بتواند پایداری را از سطح شعار به سطح اجرا منتقل کند؛ اجرایی که هم از نظر اقتصادی شدنی است، هم از نظر اجتماعی/اخلاقی معتبر است، و هم در برابر شوک‌های محیطی تاب می‌آورد.

جدول 3 - کدگذاری انتخابی: یکپارچه‌سازی 10 مقوله محوری پیرامون مقوله هسته

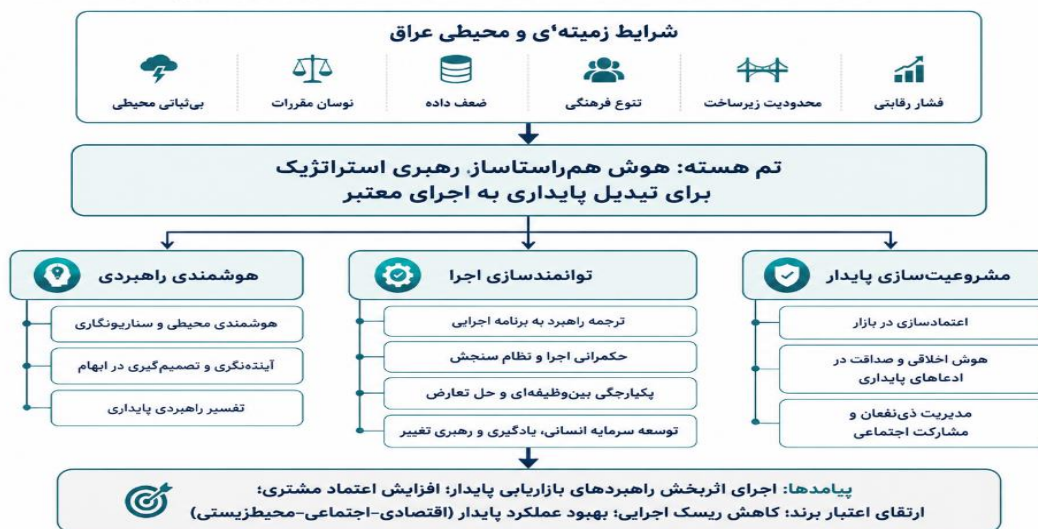
مقوله محوری	نقش آن در مقوله هسته (هوش هم‌راستاساز اجرا)	خروجی اجرایی مورد انتظار
1A هوشمندی محیطی و سناریویی	تعیین «چه چیزی شدنی است» و چه ریسک‌هایی باید مدیریت شود	تصمیم‌های سریع اما سنجیده، مسیرهای جایگزین
2A ترجمه راهبرد به برنامه	تبدیل پایداری به پروژه/برنامه با مسئولیت مشخص	نقشه راه، نقش‌ها، برنامه زمان‌بندی
3A حکمرانی اجرا و سنجش	پایدار کردن اجرا با کنترل و بازنگری	داشبورد، جلسات بازنگری، گزارش‌دهی
4A یکپارچگی بین‌وظیفه‌ای	حل گلوگاه‌های داخلی و جلوگیری از جنگ واحدها	هماهنگی عملیات-بازاریابی-مالی
5A زنجیره تأمین مسئولانه	جلوگیری از شکاف «ادعا/واقعیت» در محصول و توزیع	تأمین قابل اعتماد، کیفیت ثابت، کاهش ضایعات
6A مشروعیت و اعتمادسازی	ساخت سرمایه اجتماعی برای پذیرش و تداوم	اعتماد مشتری، مدیریت بحران، کانال معتبر
7A هوش اخلاقی و صداقت	محافظت از برند در برابر ریسک اخلاقی/اعتباری	پرهیز از اغراق، شفافیت، خطوط قرمز
8A مدیریت ذی‌نفعان	تبدیل پایداری به ائتلاف و مشارکت	حمایت جامعه/نهادها، کاهش اصطکاک نهادی
9A سرمایه انسانی و تغییر	نهادینه‌سازی پایداری در رفتار کارکنان	انگیزش، آموزش، کاهش مقاومت، یادگیری
10A توان مالی-دیجیتال	تأمین «سوخت اجرا» و ابزار حداقلی تصمیم	سرمایه‌گذاری مرحله‌ای، داده حداقلی قابل اتکا

یافته‌ها نشان می‌دهد در عراق، اجرای راهبردهای بازاریابی پایدار در یک میدان چندفشاره رخ می‌دهد: نوسان‌های نهادی و لجستیکی، حساسیت‌های اجتماعی، و محدودیت منابع و داده. بنابراین رهبر ابتدا باید با هوشمندی محیطی و سناریویی (1A) امکان‌ها و محدودیت‌ها را تعریف کند و سپس با ترجمه راهبرد به برنامه (2A) پایداری را به کارهای مشخص با مسئولیت روشن تبدیل نماید. در گام بعدی، بقای اجرا وابسته به حکمرانی اجرا و نظام سنجش (3A) است؛ زیرا بدون شاخص‌های ترکیبی و ریتم بازنگری، پایداری یا قربانی فشار فروش می‌شود یا به اقدام نمادین تبدیل می‌گردد. اما حتی بهترین برنامه‌ها،

بدون یکپارچگی بین‌وظیفه‌ای (4A) و زنجیره تأمین مسئولانه (5A) در نقطه تماس مشتری فرو می‌ریزند؛ جایی که کیفیت، توزیع، قیمت و تجربه واقعی تعیین می‌کند برند «معتبر» هست یا نه.

در سطح بیرونی، بازار عراق به شدت به مشروعیت و اعتمادسازی (6A) حساس است؛ از این رو رهبر باید با روایت‌پردازی مسئولانه، انتخاب کانال‌های ارتباطی معتبر و مدیریت بحران، سرمایه اعتماد را بسازد و حفظ کند. این اعتماد زمانی پایدار می‌ماند که از درون با هوش اخلاقی و صداقت‌پایداری (7A) پشتیبانی شود، زیرا هر شکاف میان ادعا و واقعیت، هزینه اعتباری را چند برابر می‌کند. هم‌زمان، اجرای بازاریابی پایدار اغلب نیازمند ائتلاف‌سازی است؛ یعنی رهبر باید با مدیریت ذی‌نفعان و مشارکت اجتماعی (8A) اصطکاک نهادی را کاهش دهد و حمایت جامعه/نهادهای را جذب کند. نهایتاً، استمرار اجرا به این بستگی دارد که پایداری در سازمان نهادینه شود؛ این امر با سرمایه انسانی و رهبری تغییر (9A) محقق می‌شود و بدون توان مالی-دیجیتال (10A) عملاً به مانع برخورد می‌کند، زیرا اجرای پایدار به حداقلی از سرمایه‌گذاری، داده و ابزار نیاز دارد تا تصمیم‌ها قابل پیگیری و قابل دفاع شوند.

### مدل تماتیک بومی هوش رهبری استراتژیک برای اجرای راهبردهای بازاریابی پایدار در عراق



مدل تماتیک نهایی

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که اجرای راهبردهای بازاریابی پایدار در عراق بیش از آنکه صرفاً تابع برخورداری سازمان از منابع مالی، برنامه‌های بازاریابی یا ابزارهای تبلیغاتی باشد، به کیفیتی عمیق‌تر و راهبردی‌تر در رهبری وابسته است که در این پژوهش با عنوان «هوش رهبری استراتژیک» صورت‌بندی شد. تحلیل داده‌ها آشکار ساخت که در بستر عراق، رهبر اثربخش کسی نیست که فقط توان تدوین چشم‌انداز یا طراحی راهبرد را داشته باشد، بلکه کسی است که بتواند از دل محیطی ناپایدار، چندلایه و گاه متناقض، امکان‌های اجرایی واقعی را تشخیص دهد و سپس این امکان‌ها را به تصمیم‌ها، رویه‌ها، هماهنگی‌های بین‌وظیفه‌ای و تعاملات مشروعیت‌ساز تبدیل کند. از این منظر، یافته‌های پژوهش تأیید می‌کند که مسئله اصلی در بازاریابی پایدار نه صرفاً «داشتن نیت پایداری» بلکه «توان اجرایی کردن پایداری» است؛ توانی که بدون نوعی هوش راهبردی بومی‌شده، در عمل یا به شعارهای سازمانی تقلیل می‌یابد یا زیر فشار الزامات کوتاه‌مدت بازار از هم می‌پاشد. بنابراین، سهم اصلی این پژوهش در سطح نظری آن است که نشان می‌دهد هوش رهبری استراتژیک در بسترهای ناپایدار، مفهومی انتزاعی یا

صرفاً ذهنی نیست، بلکه یک سازوکار چندبعدی برای هم‌راستاسازی تحلیل، اجرا و مشروعیت است. (Abboodi et al., 2025)

در سطح تحلیلی، مدل تماتیک نهایی نشان داد که این هوش از سه قلمرو اساسی شکل می‌گیرد: هوشمندی راهبردی، توانمندسازی اجرا و مشروعیت‌سازی پایدار. این سه قلمرو در کنار هم روشن می‌سازند که رهبر در عراق باید هم‌زمان چند مسئله را مدیریت کند: از یک سو باید محیط را بخواند، تغییرات مقرراتی، نوسانات امنیتی، ضعف زیرساخت داده و تفاوت‌های منطقه‌ای و فرهنگی را تفسیر کند و از سوی دیگر، راهبرد پایداری را از سطح مفاهیم کلی به سطح برنامه‌های مشخص و قابل سنجش برساند. در کنار این دو، او ناگزیر است مشروعیت اجتماعی و اعتماد بازار را نیز بسازد، زیرا در محیط‌هایی که اعتماد نهادی ضعیف‌تر و حساسیت نسبت به ادعاهای تجاری بالاتر است، هرگونه شکاف میان وعده و عمل می‌تواند کل برنامه بازاریابی پایدار را با شکست مواجه سازد. به بیان دیگر، یافته‌ها نشان داد که رهبری اثربخش در این زمینه از یک منطق سه‌گانه پیروی می‌کند: «فهم موقعیت»، «سازمان‌دهی اجرا» و «تثبیت اعتبار». این الگو نشان می‌دهد که هوش رهبری استراتژیک تنها زمانی به نتیجه مطلوب منجر می‌شود که این سه ساحت به صورت هم‌زمان و متوازن فعال باشند؛ ضعف در هر ساحت، کل زنجیره اجرای راهبردهای بازاریابی پایدار را مختل می‌کند. (Dawood & Abdulateef, 2025)

یافته‌های مرتبط با هوشمندی راهبردی حاکی از آن بود که در عراق، تصمیم‌گیری راهبردی بدون توانایی خوانش موقعیتی و سناریونگاری عملاً فاقد کارایی است. مشارکت‌کنندگان بارها به این نکته اشاره کردند که بسیاری از شکست‌ها نه به دلیل ضعف ایده، بلکه به دلیل ناتوانی رهبران در درک به‌موقع تغییرات محیطی، نادیده گرفتن ریسک‌های نهادی و خوش‌بینی بیش از حد نسبت به ظرفیت‌های واقعی اجرا رخ می‌دهد. این مسئله بیانگر آن است که در محیط‌های بی‌ثبات، رهبر باید از نوعی هوش موقعیتی بهره‌مند باشد که بتواند داده‌های ناقص، نشانه‌های ضعیف و حتی اطلاعات غیررسمی را در کنار هم قرار دهد و از آنها برای تصمیم‌گیری واقع‌بینانه استفاده کند. بر همین اساس، یافته‌های پژوهش این دیدگاه را تقویت می‌کند که آینده‌نگری، سناریوپردازی و تفسیر راهبردی پایداری، پیش‌شرط هرگونه اقدام اثربخش در بازار عراق است. اگر رهبر نتواند تشخیص دهد که چه سطحی از تعهد به پایداری با ظرفیت سازمان، بافت بازار و شرایط اجرایی متناسب است، برنامه‌ها یا بیش از اندازه آرمان‌گرایانه می‌شوند و به شکست می‌انجامند یا آن‌قدر محافظه‌کارانه طراحی می‌شوند که هیچ مزیت رقابتی و هیچ ارزش اجتماعی معناداری تولید نمی‌کنند.

در بخش توانمندسازی اجرا، یافته‌ها به‌روشنی نشان داد که شکاف میان راهبرد و اجرا مهم‌ترین مانع تحقق بازاریابی پایدار است. بسیاری از مشارکت‌کنندگان به‌طور مستقیم یا ضمنی اشاره کردند که سازمان‌ها اغلب درباره پایداری سخن می‌گویند، اما در ترجمه این مفهوم به شاخص، بودجه، مسئولیت، نظام گزارش‌دهی، ساختار هماهنگی و سازوکار بازنگری ناتوان‌اند. این یافته نشان می‌دهد که اجرای راهبردهای بازاریابی پایدار محتاج نوعی رهبری است که علاوه بر نگاه کلان، مهارت تبدیل مفاهیم به فرایند را داشته باشد. در واقع، هوش رهبری استراتژیک از منظر این پژوهش زمانی معنا پیدا می‌کند که رهبر بتواند پایداری را به زبان قابل فهم برای واحدهای مختلف سازمان ترجمه کند؛ یعنی مالی آن را در قالب کنترل هزینه و سرمایه‌گذاری مرحله‌ای ببیند، عملیات آن را در قالب کیفیت و پایداری زنجیره تأمین درک کند، منابع انسانی آن را در قالب آموزش و مشوق‌ها بپذیرد و بازاریابی آن را در قالب ارزش پیشنهادی معتبر و قابل دفاع به مشتری منتقل کند. بنابراین، یکی از نتایج کلیدی این پژوهش آن است که بازاریابی پایدار بدون حکمرانی اجرا، عملاً به یک پروژه نمادین و ناپایدار تبدیل می‌شود و این حکمرانی نیز مستقیماً به کیفیت رهبری وابسته است. (Shakir et al., 2025)

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که هماهنگی بین‌وظیفه‌ای و سرمایه انسانی، دو حلقه حیاتی در موفقیت یا شکست اجرای راهبردهای بازاریابی پایدار هستند. پایداری در عمل نه یک وظیفه انحصاری واحد بازاریابی است و نه صرفاً محصول

تصمیمات مدیرعامل، بلکه نتیجه برهم‌کنش میان بازاریابی، عملیات، مالی، تدارکات، منابع انسانی و روابط بیرونی است. از این رو، هر جا رهبر نتواند میان اولویت‌های متعارض این واحدها هم‌راستایی ایجاد کند، بازاریابی پایدار به عرصه‌ای از تعارضات درون‌سازمانی تبدیل می‌شود؛ برای مثال، واحد فروش به دنبال نتایج سریع است، واحد مالی نگران هزینه‌هاست، عملیات با محدودیت تأمین مواجه است و روابط عمومی ممکن است به سمت بزرگنمایی موفقیت‌ها حرکت کند. در چنین شرایطی، نقش رهبر در ایجاد زبان مشترک، تنظیم مشوق‌های همسو، مدیریت مقاومت در برابر تغییر و ایجاد یادگیری سازمانی بسیار تعیین‌کننده است. یافته‌های این پژوهش بر این نکته تأکید دارد که اگر سرمایه انسانی سازمان با منطق پایداری آموزش نبیند و اگر کارکنان خط مقدم درک نکنند که وعده پایداری دقیقاً چه انتظاری از رفتار روزمره آنان ایجاد می‌کند، هیچ راهبردی به نتیجه مطلوب نمی‌رسد. از این منظر، رهبری استراتژیک باید در سطح رفتارهای روزمره، الگوهای یادگیری، نظام پاداش و فرهنگ پاسخگویی نیز تجلی یابد.

بُعد دیگر یافته‌ها که اهمیت ویژه‌ای در این پژوهش داشت، «مشروعیت‌سازی پایدار» بود. نتایج نشان داد که در بازار عراق، موفقیت در بازاریابی پایدار تنها به کیفیت محصول یا خدمت وابسته نیست، بلکه به این وابسته است که مشتری، جامعه، نهادها و دیگر ذی‌نفعان تا چه حد سازمان را صادق، مسئول و قابل اعتماد بدانند. این مسئله نشان می‌دهد که در چنین زمینه‌ای، رهبر نه فقط مدیر اجرا بلکه سازنده معنا و اعتبار نیز هست. او باید بتواند میان آنچه سازمان واقعاً انجام می‌دهد و آنچه به بازار وعده می‌دهد انسجام ایجاد کند. اگر این انسجام از بین برود، حتی سرمایه‌گذاری‌های واقعی در حوزه پایداری نیز ممکن است به دلیل ضعف در ارتباطات، شفافیت یا مدیریت اخلاقی، بی‌اثر یا حتی ضداثر شوند. یافته‌ها در این بخش نشان داد که هوش اخلاقی، پرهیز از اغراق در ادعاهای سبز، پاسخگویی، تعامل صادقانه با جامعه محلی و مدیریت حساسیت‌های فرهنگی و اجتماعی، همگی اجزای اصلی موفقیت در اجرای راهبردهای بازاریابی پایدار هستند. از این رو، یکی از دستاوردهای مهم پژوهش این است که مفهوم رهبری استراتژیک را از یک مفهوم صرفاً درون‌سازمانی فراتر می‌برد و آن را به فرآیند تولید مشروعیت در رابطه با ذی‌نفعان و جامعه پیوند می‌زند. (THABIT, n.d).

در سطح کاربردی، نتایج این پژوهش دلالت‌های مهمی برای مدیران، سیاست‌گذاران و سازمان‌های فعال در عراق دارد. برای مدیران سازمانی، یافته‌ها نشان می‌دهد که اگر قصد دارند بازاریابی پایدار را از سطح شعار به عملکرد تبدیل کنند، باید سرمایه‌گذاری خود را بر توسعه قابلیت‌های رهبری متمرکز سازند؛ قابلیت‌هایی مانند خوانش محیط، تصمیم‌گیری در ابهام، ترجمه راهبرد به عمل، مدیریت تعارض، اعتمادسازی، و هدایت تغییر. برای سازمان‌ها، این یافته‌ها بیانگر آن است که طراحی هرگونه برنامه بازاریابی پایدار باید با ایجاد زیرساخت‌های اجرایی همراه باشد؛ از جمله شاخص‌های پیش، نظام پاسخگویی، تیم‌های بین‌وظیفه‌ای، مشوق‌های رفتاری و سازوکارهای یادگیری. همچنین برای سیاست‌گذاران و نهادهای پشتیبان کسب‌وکار، پژوهش حاضر این پیام را دارد که توسعه بازاریابی پایدار در عراق صرفاً از طریق توصیه‌های هنجاری و مقررات رسمی کافی نیست، بلکه باید از طریق تقویت ظرفیت‌های مدیریتی، کاهش ابهام نهادی، بهبود دسترسی به داده و حمایت از شبکه‌های همکاری میان بخش خصوصی و نهادهای اجتماعی تقویت شود. بدین ترتیب، یافته‌های پژوهش امکان استفاده از مدل به‌عنوان مبنایی برای طراحی برنامه‌های آموزشی مدیران، ارزیابی شایستگی‌های رهبری و تدوین چارچوب‌های حمایتی را فراهم می‌کند.

### نتیجه‌گیری

در جمع‌بندی نهایی می‌توان گفت این پژوهش نشان داد که مسئله اصلی در اجرای راهبردهای بازاریابی پایدار در عراق، صرفاً کمبود دانش بازاریابی یا ضعف تمایل به پایداری نیست، بلکه فقدان یک الگوی بومی از رهبری است که بتواند میان پیچیدگی محیط، الزامات اجرا و ضرورت مشروعیت اجتماعی پل بزند. مدل تماتیک نهایی پژوهش با برجسته کردن تم هسته‌ای «هوش

هم‌راستاساز رهبری استراتژیک برای تبدیل پایداری به اجرای معتبر» روشن ساخت که موفقیت در این حوزه زمانی حاصل می‌شود که رهبر بتواند پایداری را به‌عنوان یک منطقی اجرایی و قابل اعتماد در سازمان نهادینه کند. به بیان روشن‌تر، اجرای موفق بازاریابی پایدار در عراق محصول تعامل سه توانمندی هم‌بسته است: توان فهم و پیش‌بینی، توان سازمان‌دهی و اجرا، و توان اعتمادسازی و مشروعیت‌آفرینی. هر اندازه این سه توانمندی در کنار هم قوی‌تر و بومی‌تر باشند، احتمال موفقیت سازمان در تحقق هم‌زمان اهداف اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیستی نیز بیشتر خواهد بود. از این رو، نتیجه‌گیری اصلی پژوهش آن است که آینده بازاریابی پایدار در عراق نه فقط به ابزارها و برنامه‌ها، بلکه بیش از هر چیز به پرورش رهبرانی وابسته است که از هوش راهبردی، اجرایی و اخلاقی لازم برای هدایت این گذار برخوردار باشند.

## References

- Abboodi, M. A. B., Araghi, M. K., & Hajiha, Z. (2025). Examination of the Role of Lending in Enhancing the Financial Strength of Commercial Banks in Iraq During the Period 2021 to 2023. *Journal of Management and ...*.  
<https://journalmbs.com/index.php/jmbs/article/view/117>
- Al-Bakri, D. (2026). The relationship between electronic funds and digital marketing campaigns in Iraq. *Sulaimani Journal for Humanities*.  
<https://sjh.univsul.edu.iq/article?id=1526>
- Alfukaiki, A. R., Safari, M., & ... (2026). A Customer Coaching Model for E-Banking Adoption in Iraq: Mixed-Method Insights. *International ...*.  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true%5C&profile=ehost%5C&scope=site%5C&authtype=crawler%5C&jrnl=23832126%5C&AN=190777593%5C&h=xyQM5shL2DdeeEvvLPDhVr44REpb3Z4HLWP7cqspFhVT1i%2Fjv8539I4kUhZNR0MOVtxP%2Fp1HHgZEZUCG%2BTNK9A%3D%3D%5C&crl=c>
- Alghaith, H. N. J., Dastgir, M., Almagtome, A. H. H., & ... (2026). Investigating the Impact of Corporate Governance mechanisms on Financial Performance in Financial Reports in Iraq. *Business, Marketing ...*.  
<https://bmfopen.com/index.php/bmfopen/article/view/290>
- Dara, A. K. (2025). The impact of digital marketing on achieving competitive advantage, an applied study on banks operating in Iraq. *Manar Elsharq Journal for Management and ...*. <http://meijournals.com/ara/index.php/mejcms/article/view/856>
- Dawood, H. N., & Abdulateef, W. I. (2025). The Impact of the Financial Market Turnover Rate on the Market Value: An Experimental Study on a Sample of Banks Listed in the Iraq Stock Exchange. *Journal of Asian Multicultural ...*.  
<http://ipv6.amrsjournals.com/index.php/jamrsss/article/view/622>
- Hammadi, A. A. (2025). Using Digital Queues to Achieve Customer Satisfaction: The Intermediary Role of improving service performance" An Analytical Study on The Trade Bank of Iraq .... *Учпедумену: SASPR Edu International Pvt. Ltd*.  
[https://sarpublication.com/media/articles/SARJBM\\_71\\_63-75.pdf](https://sarpublication.com/media/articles/SARJBM_71_63-75.pdf)
- Idan, M. S. (2026). *The Role of Corporate Social Responsibility in Enhancing Banking Reputation: A Comparative Analysis of Governmental, Private, and Islamic Banks in Iraq*. researchgate.net. [https://www.researchgate.net/profile/mislam-mrzwk/publication/399281922\\_The\\_Role\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_in\\_Enhancing\\_Banking\\_Reputation\\_A\\_Comparative\\_Analysis\\_of\\_Governmental\\_Private\\_and\\_Islamic\\_Banks\\_in\\_Iraq/links/6956434127359023a0128388/The-Role-of-Corporate-Social-Responsibility-in-Enhancing-Banking-Reputation-A-Comparative-Analysis-of-Governmental-Private-and-Islamic-Banks-in-Iraq.pdf](https://www.researchgate.net/profile/mislam-mrzwk/publication/399281922_The_Role_of_Corporate_Social_Responsibility_in_Enhancing_Banking_Reputation_A_Comparative_Analysis_of_Governmental_Private_and_Islamic_Banks_in_Iraq/links/6956434127359023a0128388/The-Role-of-Corporate-Social-Responsibility-in-Enhancing-Banking-Reputation-A-Comparative-Analysis-of-Governmental-Private-and-Islamic-Banks-in-Iraq.pdf)
- JASIM, M., SHIRKHODAI, M., & ... (2025). THE CHALLENGES OF IMPLEMENTING ONLINE BANKING IN THE IRAQ BANKING INDUSTRY. ... *Methodology in Applied ...*.  
<https://tpmap.org/submission/index.php/tpm/article/view/3074>

- Mohammed, M. F. (2025). Compatibility Between Brand Credibility And Customers Loyalty: A Case Study Of International Development Bank (IDB) In Iraq. *Economic and Administrative Studies Journal*.  
<https://easj.aliraqia.edu.iq/index.php/easj/article/view/158>
- Nejatnia, M., & Seyedin, S. H. (2025). *Providing a Marketing Model for Entering to Iraq Market in the Field of Industrial Goods with an Emphasis on Capital Goods*.  
 jbmp.sbu.ac.ir.  
[https://jbmp.sbu.ac.ir/article/view/article\\_106326\\_277dc3c8ad5bfe31fde73b939f7da863.pdf](https://jbmp.sbu.ac.ir/article/view/article_106326_277dc3c8ad5bfe31fde73b939f7da863.pdf)
- obaid Al Imari, M. H., & Rasoul, S. H. A. (2025). Analysis of The Impact of Financial and Economic Crises on The Stability of Banks in Iraq For the Period (2005-2022). *Library of Frontline Marketing ...*  
<https://www.frontlinelibrary.org/index.php/lfmmej/article/view/21>
- Rashid, S., Mousa, K. M., Ahmed, D. H., & ... (2025). Marketing proactiveness strategies and service quality synergy: a pathway to marketing excellence in private banks in Iraq. *Frontiers in Communication*. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1719507>
- Shakir, A. H., Kadhim, K. G., Majeed, A. H., Majdi, H., & ... (2025). Towards Alleviating Poverty: Study The Impact of E-Commerce, Digital Marketing, and Digitalization's on Improving Economic Growth in Iraq. *AgBioForum*.  
<http://agbioforum.org/menuscript/index.php/agb/article/view/421>
- THABIT, I. S. (n.d.). The impact of marketing ambidexterity on the customer sustainable value an analytical survey for all branches of the trade Bank of Iraq (TBI) in Baghdad. , 2022. [https://www.researchgate.net/profile/Israa-Shanan-Thabit/publication/385413103\\_The\\_Impact\\_Of\\_Marketing\\_Ambidexterity\\_On\\_The\\_Customer\\_Sustainable\\_Value\\_An\\_Analytical\\_Survey\\_For\\_All\\_Branches\\_Of\\_The\\_Trade\\_Bank\\_Of\\_IraqTBI\\_In\\_Baghdad/links/67238069ecbbde716b4ef454/The-Impact-Of-Marketing-Ambidexterity-On-The-Customer-Sustainable-Value-An-Analytical-Survey-For-All-Branches-Of-The-Trade-Bank-Of-IraqTBI-In-Baghdad.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Israa-Shanan-Thabit/publication/385413103_The_Impact_Of_Marketing_Ambidexterity_On_The_Customer_Sustainable_Value_An_Analytical_Survey_For_All_Branches_Of_The_Trade_Bank_Of_IraqTBI_In_Baghdad/links/67238069ecbbde716b4ef454/The-Impact-Of-Marketing-Ambidexterity-On-The-Customer-Sustainable-Value-An-Analytical-Survey-For-All-Branches-Of-The-Trade-Bank-Of-IraqTBI-In-Baghdad.pdf)

## Providing a local model of strategic leadership intelligence for implementing sustainable marketing strategies in Iraq

*Ammar Mohi Mustafa Al-Taamah<sup>1</sup>, Ghasem Zarei<sup>2\*</sup>, Mohammad Bashkouh Ajirloo<sup>3</sup>, Naser Seifollahi Anar<sup>4</sup>*

<sup>1</sup> Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohagheh Ardabili, Ardabil, Iran.

<sup>2</sup> Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohagheh Ardabili, Ardabil, Iran. (Corresponding Author)

<sup>3</sup> Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohagheh Ardabili, Ardabil, Iran.

<sup>4</sup> Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohagheh Ardabili,

### Abstract

Strategic leadership plays a critical role in translating sustainability-oriented strategies into practical organizational actions, particularly in environments characterized by uncertainty, institutional complexity, and resource constraints. This study aimed to develop an indigenous model of Strategic Leadership Intelligence (SLI) for the effective implementation of sustainable marketing strategies in Iraq. Adopting a qualitative exploratory approach, the research sought to identify the contextual dimensions, mechanisms, and leadership capabilities required to bridge the gap between strategic planning and sustainable marketing execution. Data were collected through semi-structured interviews with senior managers, marketing professionals, sustainability experts, and organizational leaders operating in various Iraqi sectors. Thematic analysis involving open, axial, and selective coding was employed to extract key concepts and construct the final model. Findings revealed that strategic leadership intelligence in Iraq is a multidimensional capability encompassing environmental sensing, strategic foresight, ethical responsibility, stakeholder management, execution governance, organizational learning, and adaptive decision-making. The analysis further identified ten axial categories integrated around a core theme labeled "Execution-Alignment Intelligence," representing the leader's ability to transform sustainability principles into credible organizational practices through contextual understanding, governance mechanisms, and legitimacy building. The study concludes that successful sustainable marketing implementation depends not only on organizational resources but also on leaders' abilities to align strategic vision, operational execution, and social legitimacy within a dynamic institutional environment. The proposed indigenous model contributes both theoretically and practically by offering a context-sensitive framework for leadership development and sustainable marketing implementation in Iraq.

**Keywords:** Strategic Leadership Intelligence; Sustainable Marketing; Indigenous Model; Leadership Capability; Thematic Analysis; Iraq

## Introduction

The increasing complexity of contemporary business environments has intensified the need for leadership approaches capable of integrating strategic thinking, sustainability principles, and effective execution mechanisms. Sustainable marketing has emerged as a strategic necessity for organizations seeking long-term competitiveness while simultaneously addressing social and environmental responsibilities. However, the implementation of sustainable marketing strategies remains a significant challenge, particularly in developing economies characterized by institutional instability, resource limitations, and rapidly changing market conditions. Iraq represents a distinctive context where organizations must navigate economic volatility, regulatory uncertainty, cultural diversity, and stakeholder sensitivity while pursuing sustainable development goals.

Existing leadership and marketing frameworks are predominantly derived from Western contexts and often fail to capture the institutional and cultural realities of Iraqi organizations. Consequently, there is a growing need to develop context-specific leadership models that can explain how leaders effectively translate sustainability-oriented strategies into organizational action. This study addresses this gap by proposing an indigenous model of Strategic Leadership Intelligence tailored to the Iraqi business environment and its unique challenges.

## Materials and Methods

This study employed a qualitative research design grounded in an exploratory and interpretive paradigm. The objective was to uncover the dimensions and mechanisms underlying strategic leadership intelligence in the implementation of sustainable marketing strategies. Participants included senior executives, organizational leaders, marketing specialists, sustainability practitioners, and business consultants with substantial experience in strategic decision-making and marketing activities within Iraqi organizations.

Purposeful and theoretical sampling techniques were utilized to select information-rich participants capable of providing deep insights into the phenomenon under investigation. Data were collected through semi-structured, in-depth interviews that explored leadership behaviors, sustainability challenges, stakeholder interactions, and strategic implementation processes. Interview transcripts were analyzed using a systematic coding procedure consisting of open coding, axial coding, and selective coding. To enhance trustworthiness, the study employed continuous comparison, iterative analysis, participant validation, and careful documentation of analytical decisions throughout the research process.

## Results and Discussion

The findings revealed that Strategic Leadership Intelligence is not merely an individual trait but a multidimensional organizational capability enabling leaders to transform

sustainability-oriented strategies into practical and legitimate actions. Fifty primary codes were extracted during open coding, reflecting leadership behaviors associated with environmental scanning, uncertainty management, stakeholder engagement, ethical decision-making, governance mechanisms, and organizational adaptability.

Through axial coding, these concepts were consolidated into ten major categories, including environmental intelligence, strategic execution, governance and performance measurement, cross-functional integration, responsible supply chain management, trust and legitimacy building, ethical leadership, stakeholder participation, change leadership, and financial-digital capability development. Selective coding identified a central theme termed "Execution-Alignment Intelligence," which represents the capacity of leaders to convert sustainability objectives into operational reality through contextual awareness, execution governance, and legitimacy creation.

The findings indicate that sustainable marketing implementation in Iraq is fundamentally dependent upon leaders' abilities to simultaneously interpret environmental changes, coordinate organizational functions, manage stakeholder relationships, and establish credibility among customers and institutions. The results further demonstrate that strategic leadership intelligence functions as a dynamic mechanism linking strategic foresight with operational effectiveness and social legitimacy, thereby enhancing organizational resilience and sustainable performance.

## Conclusions

This study developed an indigenous model of Strategic Leadership Intelligence for the implementation of sustainable marketing strategies in Iraq. The findings demonstrate that effective sustainable marketing requires more than financial resources or marketing expertise; it depends on leadership capabilities that integrate strategic foresight, execution competence, ethical responsibility, and stakeholder legitimacy. The proposed model identifies "Execution-Alignment Intelligence" as the core mechanism through which leaders translate sustainability commitments into credible organizational practices.

The study contributes to the literature by extending existing leadership theories to a context characterized by institutional uncertainty and socio-cultural complexity. From a practical perspective, the model provides a valuable framework for leadership development, executive training, succession planning, and organizational capability enhancement. Future research may validate the proposed framework quantitatively and examine its applicability across different sectors and emerging economies facing similar environmental and institutional challenges.