KMAN PUBLISHING INSTITUTE
Journal Website

Article history:
Received 27 June 2026
Revised 15 October 2026
Accepted 22 October 2026
Initial Publication 08 November 2026
Final Publication 22 June 2027

Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management

Volume 6, Issue 2, pp 1-29



E-ISSN: 3041-8585

Developing a Strategic Thinking Model for Managers under Conditions of Uncertainty

Mahtab. Taheri Fard[1], Hasan. Zarei Matin[2*], Davod. Paydarfard[3]

[1] Department of Management, Ara.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran
[2] Professor, Department of Organizational Behavior, Faculty of Management and Accounting, Farabi Colleges, University of Tehran, Qom, Iran
[3] Department of Management, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran

*** Corresponding author email address**: Matin@ut.ac.ir

A r t i c l e I n f o

Article type:
Original Research

How to cite this article:
Taheri Fard, M., Zarei Matin, H., & Paydarfard, D. (2027). Developing a Strategic Thinking Model for Managers under Conditions of Uncertainty. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, *6*(2), 1-29.

© 2027 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

A B S T R A C T

This study aimed to develop and explain a comprehensive model for enhancing managers' strategic thinking under conditions of uncertainty by emphasizing the interaction of environmental, organizational, and individual factors. This applied study adopted a qualitative grounded theory approach based on Strauss and Corbin's systematic paradigm. Data were collected through in-depth interviews with 23 experts, including university professors, management professionals, and experienced managers. Interview data were organized and analyzed using ATLAS.ti through open, axial, and selective coding. During axial coding, the extracted categories were integrated within a paradigmatic framework comprising causal conditions, the core phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences, thereby establishing the conceptual relationships underlying the proposed strategic thinking model. The analytical relationships indicated that environmental uncertainty, competitive pressure, regulatory and policy changes, emerging technologies, workforce and cultural diversity, and inadequate information acted as major drivers of strategic thinking development. Organizational structure and culture, human resources, access to information, internal policies, and prior organizational experience constituted the contextual conditions, whereas leadership style, decision-support systems, communication networks, organizational flexibility, continuous development, and individual commitment functioned as intervening conditions. Continuous environmental analysis and future anticipation, encouragement of innovation, reinforcement of strategic decision-making capabilities, development of internal and external networks, and organizational adaptability emerged as the principal strategies. Collectively, these mechanisms improved decision quality and alignment with organizational objectives, reduced vulnerability to environmental shocks, strengthened learning and managerial capabilities, enhanced productivity, and supported sustainable competitive advantage. Developing managers' strategic thinking under uncertainty is a multidimensional and systemic process requiring coordinated consideration of environmental, organizational, and individual determinants. The proposed model provides a practical framework for strengthening anticipatory capacity, data-informed decision-making, organizational learning, rapid adaptation, and effective responses to complex environmental changes, ultimately contributing to sustained organizational performance and competitive advantage.

Keywords: *Strategic thinking; Uncertainty; Strategic decision-making; Organizational flexibility; Grounded theory; Organizational culture; Sustainable competitive advantage.*

Extended Abstract

Introduction

Contemporary organizations operate in environments characterized by accelerating technological change, unstable markets, intensified competition, regulatory volatility, rapidly changing stakeholder expectations, and increasing informational complexity. Under such conditions, uncertainty is no longer an exceptional feature of organizational life but a persistent characteristic of managerial decision-making. Traditional approaches based primarily on linear planning, historical extrapolation, and relatively stable assumptions are therefore increasingly insufficient for addressing complex strategic problems. Managers are required to interpret incomplete and sometimes contradictory information, recognize emerging patterns, anticipate alternative futures, and make consequential decisions before the consequences of environmental change are fully observable. Strategic thinking has consequently become a critical managerial capability because it enables decision-makers to move beyond immediate operational concerns and develop broader, future-oriented, systemic, and adaptive interpretations of organizational challenges (Hashemi, 2025; Kalantari, 2025; Salar, 2024).

Strategic thinking is conceptually broader than strategic planning. It incorporates systemic understanding, future orientation, intelligent opportunism, creativity, hypothesis-driven reasoning, environmental awareness, and the capacity to reconsider existing assumptions as conditions change. Previous attempts to reconstruct the concept have highlighted its multidimensional nature and the importance of combining cognitive, behavioral, and contextual dimensions (Zabhi & Maghsoudi Ganjeh, 2023). Studies of managers have similarly emphasized systemic thinking, goal orientation, thinking in time, intelligent opportunism, and hypothesis orientation as important components of strategic thinking (Dousti & Loualizadeh, 2024). In specialized managerial environments, analytical insight, market orientation, environmental awareness, adaptability, innovation, and foresight have also emerged as significant dimensions of strategic thinking (Pashaei Holasou, 2024). Nevertheless, critical reviews of strategic-thinking models demonstrate that conceptual fragmentation remains and that no universally accepted framework adequately captures how strategic thinking develops and operates across uncertain organizational contexts (Hadidi et al., 2025).

The importance of strategic thinking becomes particularly evident under cognitive and environmental pressure. Decision-makers operating in ambiguous situations frequently face insufficient time, uncertain probabilities, competing objectives, and imperfect information. Strategic reasoning under such pressure may involve the use of heuristics, pattern recognition, judgment, and iterative interpretation rather than purely formal analysis (Stanley, 2026). Psychological and learning-related research further suggests that growth-oriented cognition, self-regulation, and adaptive engagement with difficult situations can contribute to more effective responses to uncertainty (Hao & Zhou, 2026). Likewise, collaborative learning and critical-thinking processes demonstrate the importance of active information processing and interaction in developing higher-order cognitive capabilities (Amumpuni et al., 2025). At the organizational level, strategic thinking has been associated with managerial performance, organizational change, innovation, employee motivation, commitment, and the effective use of human resources (Balagar & Pirizadeh, 2024; Pirzad, 2024; Shafieipour, 2024; Taghiani & Salemi, 2025).

The growing diffusion of digital technologies and artificial intelligence has added another layer of uncertainty to managerial work. Human–AI collaboration increasingly changes job structures, knowledge processes, and organizational decision systems, indicating that technological change should be understood

within a broader social and organizational system rather than as a purely technical development (Anthony et al., 2023). The rapid adoption of generative artificial intelligence illustrates how quickly managers may be required to reassess established routines, competencies, and strategic assumptions (Bick et al., 2024). At the same time, evidence suggests that reliance on generative AI can influence critical-thinking effort, while AI-generated feedback may alter learning processes, intellectual diversity, and skill differences (Lee, 2025; Riedl & Bogert, 2024). Research on large language models further demonstrates that strategic behavior can vary according to contextual framing and game structure and that AI systems may display patterns resembling economic reasoning, cooperation, or other socially relevant behavioral tendencies (Brookins & DeBacker, 2023; Chen, 2023; Heydari & Lore, 2023; McCannon, 2024). Investigations of simulated economic agents and human–AI cooperation similarly underscore the growing importance of interaction, communication, and interpretation in technologically mediated decision environments (Horton, 2023; Phelps & Russell, 2025; Sidji et al., 2024). Studies concerning digital expert advice and AI-based interpersonal interaction additionally indicate that technology-mediated decisions are influenced by trust, communication, and user responses rather than by informational accuracy alone (Bundorf et al., 2024; Han et al., 2023; Mei et al., 2024).

Despite these advances, much of the existing literature examines isolated components of strategic thinking or tests limited relationships between strategic thinking and organizational outcomes. Less attention has been devoted to developing an integrated process model explaining how environmental pressures, organizational contexts, intervening mechanisms, managerial strategies, and resulting consequences interact under conditions of uncertainty. Accordingly, the present study sought to develop a comprehensive grounded model of managers' strategic thinking under conditions of uncertainty by identifying its causal conditions, central phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences.

Methods and Materials

The study was applied in purpose and qualitative in methodological orientation. Grounded theory was employed to construct an empirically derived model of strategic thinking among managers operating under conditions of uncertainty. The systematic grounded-theory procedure was adopted, and data were collected through in-depth interviews with 23 knowledgeable participants, including university academics, management specialists, professional experts, and experienced managers. Participants were selected because of their knowledge and practical experience related to managerial decision-making, strategic management, and uncertain organizational environments.

The interviews were conducted using a semi-structured protocol designed to explore participants' perceptions of environmental uncertainty, managerial cognition, organizational conditions, decision-making practices, strategic responses, and organizational consequences. Interview data were organized and analyzed in ATLAS.ti. Analysis proceeded through open, axial, and selective coding. During open coding, interview statements were examined, conceptualized, compared, and assigned initial codes. More than one hundred preliminary codes were identified. Related codes were subsequently compared and integrated into broader conceptual categories.

Axial coding was then used to establish relationships among the categories. The categories were organized according to a paradigmatic structure consisting of causal conditions, the core phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. Finally, selective coding

E-ISSN: 3041-8585

integrated these categories around the central phenomenon of developing managers' strategic thinking under uncertainty. The resulting relationships were synthesized into the final qualitative process model.

Findings

The data analysis demonstrated that managers' strategic thinking under uncertainty is formed through a multidimensional interaction among environmental, organizational, and individual factors. The causal conditions consisted primarily of environmental uncertainty, competitive pressure, changes in laws and public policies, emerging technologies, cultural and workforce diversity, and inadequate or low-quality information. Specific manifestations included rapid market changes, fluctuations in customer demand, unpredictable economic trends, instability of supply resources, increasing direct competition, entry of technologically advanced competitors, changing tax and economic regulations, new legal and environmental requirements, rapid digitalization, automation, and difficulties in obtaining timely and reliable information.

The analysis further identified organizational structure and culture, human resources and skills, access to information and resources, internal policies and procedures, and accumulated organizational experience as important contextual conditions. These factors determined whether managers had an enabling or restrictive organizational environment within which strategic thinking could be exercised. Flexible structures, learning-oriented cultures, capable personnel, adequate information flows, and supportive organizational routines facilitated the translation of strategic cognition into managerial action.

Several intervening conditions were also identified. These included leadership style, decision-support systems, internal and external communication networks, organizational flexibility, continuous training and development, and individual motivation and commitment. These factors could strengthen or weaken the effects of contextual conditions and influence managers' capacity to implement appropriate strategic responses.

Five major strategic responses emerged from the coding process: continuous environmental analysis and anticipation of future developments; encouragement of innovation and creativity; strengthening strategic decision-making skills; development of internal and external networks; and enhancement of organizational flexibility and rapid adaptation. These strategies enabled managers to respond proactively rather than reactively to environmental change and supported more informed and analytically grounded decisions.

The consequences of implementing these strategies included improved decision quality, greater alignment between managerial decisions and long-term organizational objectives, increased confidence in decision processes, reduced vulnerability to environmental shocks, and more effective exploitation of opportunities and management of threats. Additional consequences included stronger organizational learning, greater motivation for continuous development, improved coordination among organizational units, increased managerial efficiency and productivity, stronger strategic capabilities, continuous innovation, faster adaptation to technological and environmental change, and ultimately the development of sustainable competitive advantage.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that strategic thinking under uncertainty should not be interpreted as an isolated managerial competency. Instead, it represents a dynamic organizational process that develops through interaction among environmental pressures, managerial capabilities, organizational infrastructure, and facilitating or constraining conditions. Environmental uncertainty and competitive pressures create

the need for strategic thinking, but these pressures do not automatically generate effective strategic responses. Their effects depend on whether managers operate within organizational contexts that provide sufficient flexibility, information, learning opportunities, skilled human resources, and institutional support.

A central implication of the findings is that strategic thinking requires both analytical and adaptive capacities. Continuous environmental monitoring allows managers to recognize changes before they become fully developed threats or opportunities, while scenario-oriented anticipation expands the range of possible responses considered. At the same time, creativity and innovation enable managers to generate alternatives when established routines are no longer appropriate. Strategic thinking therefore involves balancing evidence-based analysis with flexible interpretation and the willingness to revise previous assumptions.

The model also demonstrates that organizational context is fundamental to the practical expression of strategic thinking. Even highly capable managers may be unable to act strategically within rigid structures characterized by restricted information flows, excessive hierarchy, punitive attitudes toward experimentation, or limited cross-functional communication. Conversely, learning-oriented cultures, supportive leadership, accessible information, and flexible structures create conditions in which strategic cognition can be converted into timely and coordinated action. Strategic thinking should therefore be developed simultaneously at individual and organizational levels.

Another important finding concerns the role of networks and decision-support systems. Under uncertainty, strategically relevant knowledge is dispersed across individuals, organizational units, stakeholders, and technological systems. Effective strategic decisions consequently require mechanisms that bring these distributed sources of knowledge together. Internal and external networks increase access to alternative interpretations and environmental information, while contemporary decision-support technologies can strengthen analytical capacity when used as complements to managerial judgment. This is particularly important in environments increasingly shaped by artificial intelligence and rapid digital transformation.

The consequences identified in the model suggest that investment in strategic thinking can generate benefits beyond immediate decision quality. Improved alignment with long-term objectives, stronger organizational learning, greater coordination, increased efficiency, innovation, and adaptive capability collectively enhance organizational resilience. Sustainable competitive advantage emerges not simply from possessing superior resources but from the organization’s capacity to interpret changing conditions, learn rapidly, recombine resources, and respond more effectively than competitors.

Overall, the grounded model developed in this study presents strategic thinking as a systemic and multidimensional process in which causal pressures activate a need for strategic cognition, contextual and intervening factors shape the capacity to respond, and purposeful strategies translate this capacity into organizational outcomes. The model provides a practical framework for understanding how managers can strengthen strategic decision-making under uncertainty and suggests that successful organizations should simultaneously invest in managerial capabilities, information systems, learning cultures, organizational flexibility, communication networks, and innovation-supportive structures. By integrating these dimensions, organizations can improve their ability to anticipate change, manage ambiguity, respond

E-ISSN: 3041-8585

rapidly to disruption, and sustain effective performance and competitive advantage in increasingly complex environments.



شاپای الکترونیکی: ۳۰۴۱-۸۵۸۵

تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک

دوره ۶، شماره ۲، صفحه ۲۹-۱

HUMAN PUBLISHING INSTITUTE

وبسایت مجله

تاریخچه مقاله
دریافت شده در تاریخ ۶ تیر ۱۴۰۵
اصلاح شده در تاریخ ۲۳ مهر ۱۴۰۵
پذیرفته شده در تاریخ ۳۰ مهر ۱۴۰۵
اولین انتشار در تاریخ ۱۷ آبان ۱۴۰۵
انتشار نهایی در تاریخ ۱ تیر ۱۴۰۶

ارائه مدل تفکر استراتژیک مدیران در شرایط عدم اطمینان

مهتاب طاهری فرد[۱]، حسن زارعی متین[۲*]، داود پایدارفرد[۳]

۱. گروه مدیریت، واحد بین المللی ارس، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران
۳. گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

[*]ایمیل نویسنده مسئول: Matin@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله

نوع مقاله
پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:
طاهری فرد، مهتاب.، زارعی متین، حسن.، و پایدارفرد، داود. (۱۴۰۶). ارائه مدل تفکر استراتژیک مدیران در شرایط عدم اطمینان. *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۶(۲)، ۲۹-۱.

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی و تبیین مدلی جامع برای توسعه تفکر استراتژیک مدیران در شرایط عدم اطمینان با تأکید بر تعامل عوامل محیطی، سازمانی و فردی بود. پژوهش از نظر هدف کاربردی و با رویکرد کیفی و روش نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر الگوی نظام‌مند استراوس و کوربین انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق با ۲۳ نفر از خبرگان، شامل صاحب‌نظران، استادان دانشگاه و مدیران و متخصصان حرفه‌ای گردآوری شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در نرم‌افزار ATLAS.ti سازمان‌دهی و با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌ها در قالب الگوی پارادایمی شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها سازمان‌دهی و روابط میان آنها تبیین شد. تحلیل روابط میان مقوله‌ها نشان داد که عدم اطمینان محیطی، فشار رقابتی، تغییرات قوانین و سیاست‌ها، فناوری‌های نوظهور، تنوع فرهنگی و نیروی انسانی و محدودیت اطلاعات، محرک‌های اصلی توسعه تفکر استراتژیک هستند. ساختار و فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، دسترسی به اطلاعات، سیاست‌های داخلی و تجارب سازمانی، بستر اجرای راهبردها را شکل می‌دهند؛ درحالی‌که سبک رهبری، سیستم‌های پشتیبان تصمیم، شبکه‌های ارتباطی، انعطاف‌پذیری، آموزش مستمر و تعهد فردی، نقش مداخله‌گر دارند. تحلیل مستمر محیط و آینده، تشویق نوآوری، تقویت تصمیم‌گیری استراتژیک، توسعه شبکه‌های ارتباطی و افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی به‌عنوان راهبردهای کلیدی شناسایی شدند. این راهبردها به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، افزایش همسویی با اهداف کلان، کاهش آسیب‌پذیری در برابر شوک‌های محیطی، ارتقای بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی پایدار منجر می‌شوند. توسعه تفکر استراتژیک مدیران در شرایط عدم اطمینان فرایندی چندوجهی و سیستمی است که اثربخشی آن به هماهنگی عوامل محیطی، سازمانی و فردی وابسته است. مدل ارائه‌شده می‌تواند چارچوبی عملی برای ارتقای قابلیت پیش‌بینی، تصمیم‌گیری داده‌محور، یادگیری سازمانی، سازگاری سریع و حفظ مزیت رقابتی در محیط‌های پویا فراهم سازد.

کلیدواژگان: *تفکر استراتژیک؛ عدم اطمینان؛ تصمیم‌گیری استراتژیک؛ انعطاف‌پذیری سازمانی؛ نظریه داده‌بنیاد؛ فرهنگ سازمانی؛ مزیت رقابتی پایدار.*

مقدمه

محیط فعالیت سازمان‌ها در سال‌های اخیر به‌گونه‌ای فزاینده با نوسان، پیچیدگی، ابهام و عدم‌اطمینان همراه شده است. تغییرات سریع بازار، بی‌ثباتی اقتصادی، تحول الگوهای رقابت، دگرگونی انتظارات مشتریان، تغییرات پی‌درپی قوانین و مقررات، فشارهای فناورانه و افزایش سرعت گردش اطلاعات موجب شده‌اند که بسیاری از پیش‌فرض‌های مدیریت سنتی درباره امکان پیش‌بینی نسبتاً پایدار آینده اعتبار خود را از دست بدهند. در چنین شرایطی، مدیران نه‌تنها با مسئله انتخاب میان گزینه‌های مشخص مواجه نیستند، بلکه اغلب باید در موقعیت‌هایی تصمیم بگیرند که داده‌ها ناقص، پیامدها نامطمئن، روابط علّی پیچیده و حتی صورت مسئله در حال تغییر است. ازاین‌رو، توانایی سازمان برای بقا و توسعه بیش از گذشته به کیفیت فرایندهای شناختی و تصمیم‌گیری مدیران وابسته شده است. مطالعات داخلی نیز نشان داده‌اند که تفکر استراتژیک می‌تواند در مدیریت تغییر، ارتقای عملکرد مدیریتی، بهبود سازگاری سازمانی و تقویت جهت‌گیری آینده‌نگر نقش مهمی داشته باشد و فقدان آن، سازمان را به تصمیم‌های کوتاه‌مدت و واکنشی سوق دهد (Hashemi, 2025; Kalantari, 2025; Salar, 2024). در همین راستا، نگاه‌های جدید به تفکر استراتژیک بر این نکته تأکید دارند که مدیر باید بتواند به‌جای تلاش برای حذف کامل آشفتگی، منطق نهفته در پیچیدگی را درک کرده و حتی از بی‌نظمی محیطی به‌عنوان منبعی برای یادگیری، فرصت‌یابی و بازآفرینی راهبرد استفاده کند (Moghaddasi & Kheyri Yazdi, 2024).

تفکر استراتژیک را نمی‌توان صرفاً معادل برنامه‌ریزی استراتژیک، تحلیل محیط یا تدوین اهداف بلندمدت دانست. این مفهوم بیش از آنکه یک ابزار مدیریتی باشد، نوعی قابلیت شناختی و رفتاری برای درک کلیت سازمان، شناسایی الگوهای پنهان، پیوند دادن حال و آینده، کشف فرصت‌های نوظهور، بازاندیشی در مفروضات و اتخاذ تصمیم در شرایط ابهام است. بازسازی مفهومی این سازه نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک ماهیتی چندبعدی دارد و عناصر نظام‌نگری، آینده‌نگری، فرصت‌جویی، فرضیه‌محوری، خلاقیت و انعطاف شناختی را دربر می‌گیرد (Zabhi & Maghsoudi Ganjeh, 2023). همچنین، ارزیابی پارامترهای تفکر استراتژیک در مدیران نشان داده است که عواملی مانند تفکر سیستمی، تمرکز بر هدف، تفکر در زمان، فرصت‌طلبی هوشمندانه و آزمون فرضیه‌ها می‌توانند در شکل‌دهی توان راهبردی مدیران مؤثر باشند (Dousti & Loualizadeh, 2024). در پژوهشی دیگر نیز الگویی برای مدیران صنایع دفاعی ارائه شده که در آن مؤلفه‌هایی مانند نگرش سیستمی، بازارگرایی، آینده‌نگری، هوشیاری محیطی، تحلیل، تغییرپذیری و نوآوری در ساختار تفکر استراتژیک جایگاه برجسته‌ای داشته‌اند (Pashaei Holasou, 2024). بااین‌حال، مرور انتقادی مدل‌های سنجش تفکر استراتژیک نشان می‌دهد که هنوز درباره ابعاد، شیوه سنجش و چگونگی تبدیل این مفهوم به یک چارچوب مدیریتی جامع اتفاق‌نظر کامل وجود ندارد (Hadidi et al., 2025).

اهمیت تفکر استراتژیک زمانی بیشتر آشکار می‌شود که مدیر با فشار زمانی، اطلاعات متناقض و شرایطی روبه‌رو باشد که در آن امکان محاسبه همه پیامدهای تصمیم وجود ندارد. در چنین موقعیت‌هایی، تصمیم‌گیری صرفاً محصول تحلیل منطقی نیست، بلکه ترکیبی از تجربه، قضاوت، تشخیص الگو، مهارت در ارزیابی سناریوها و توان کنترل سوگیری‌های شناختی است. پژوهش‌های جدید درباره استدلال تحت فشار نشان می‌دهند که افراد در شرایط پیچیده ممکن است به میانبرهای شناختی و قواعد اکتشافی متوسل شوند و کیفیت استدلال آنها تابع نحوه مواجهه با فشار و پیچیدگی موقعیت باشد (Stanley, 2026). از سوی دیگر، متغیرهایی مانند خودتنظیمی، ذهنیت رشد و احساس کنترل می‌توانند در نحوه مواجهه افراد با موقعیت‌های دشوار و مبهم اثرگذار باشند و بر کیفیت سازگاری شناختی و رفتاری آنان تأثیر بگذارند (Hao & Zhou, 2026). همچنین، شواهد مربوط به یادگیری مشارکتی و تفکر انتقادی نشان داده‌اند که کیفیت پردازش شناختی در تعامل با محیط یادگیری و شیوه مواجهه با اطلاعات شکل می‌گیرد (Amumpuni et al., 2025). از این منظر، توسعه تفکر استراتژیک مدیران صرفاً به انتقال

دانش مدیریتی محدود نیست، بلکه مستلزم تقویت ظرفیت تحلیل، یادگیری، بازنگری در مفروضات، تحمل ابهام و توانایی ترکیب دیدگاه‌های مختلف است.

تفکر استراتژیک همچنین با عملکرد و رفتار سازمانی پیوند دارد. شواهد موجود نشان می‌دهد که برخورداری مدیران از این نوع تفکر می‌تواند کیفیت عملکرد، آمادگی برای تغییر و اثربخشی تصمیم‌گیری را ارتقا دهد (Shafieipour, 2024). افزون بر این، تفکر استراتژیک می‌تواند از طریق شکل‌دهی به ادراک کارکنان از آینده سازمان، افزایش وضوح جهت‌گیری مدیریتی و ایجاد معنای مشترک، بر انگیزش و تعهد کارکنان نیز اثر بگذارد (Taghiani & Salemi, 2025). همچنین، ارتباط میان مدیریت استعداد، آوای سازمانی و تفکر استراتژیک نشان می‌دهد که ظرفیت راهبردی مدیران در خلأ شکل نمی‌گیرد و به کیفیت سرمایه انسانی، مشارکت کارکنان و توان سازمان برای استفاده از دانش پراکنده بستگی دارد (Balagar & Pirizadeh, 2024). در سطحی دیگر، بررسی ارتباط تفکر استراتژیک، نوآوری استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک با عملکرد، اهمیت هم‌افزایی میان شناخت راهبردی و قابلیت‌های اجرایی سازمان را برجسته می‌کند (Pirzad, 2024). بنابراین، هر مدلی برای توسعه تفکر استراتژیک باید هم ویژگی‌های مدیر و هم بستر سازمانی لازم برای تبدیل این قابلیت ذهنی به رفتار و عملکرد را در نظر گیرد.

تحول دیجیتال و گسترش هوش مصنوعی نیز ماهیت عدم‌اطمینان مدیریتی را پیچیده‌تر کرده است. فناوری‌های جدید نه‌تنها ابزارهای تازه‌ای برای جمع‌آوری و تحلیل داده فراهم کرده‌اند، بلکه ساختار مشاغل، نقش‌های حرفه‌ای، شیوه تعامل انسان و فناوری و حتی منطق تصمیم‌گیری را تغییر داده‌اند. پژوهش درباره همکاری انسان و هوش مصنوعی نشان می‌دهد که فناوری‌های هوشمند باید در قالب یک سیستم اجتماعی ـ فنی تحلیل شوند؛ زیرا پیامدهای آنها وابسته به تعامل میان فناوری، نقش‌های انسانی، ساختارهای سازمانی و قواعد همکاری است (Anthony et al., 2023). سرعت بالای پذیرش هوش مصنوعی مولد نیز بیانگر آن است که مدیران در مدت زمانی کوتاه با ابزارهایی مواجه شده‌اند که می‌توانند الگوهای تولید دانش، حل مسئله و تصمیم‌سازی را دگرگون کنند (Bick et al., 2024). چنین تحولاتی از یک سو ظرفیت تحلیل سریع‌تر و دسترسی گسترده‌تر به اطلاعات را افزایش می‌دهند و از سوی دیگر، وابستگی جدیدی به فناوری، ریسک خطای الگوریتمی و ضرورت ارزیابی نقادانه خروجی‌های ماشینی را ایجاد می‌کنند. یافته‌های مربوط به تأثیر هوش مصنوعی مولد بر تفکر انتقادی کارکنان دانشی نیز نشان می‌دهد که استفاده گسترده از ابزارهای هوشمند ممکن است در برخی شرایط با کاهش تلاش شناختی همراه شود و بنابراین مدیران باید میان بهره‌برداری از فناوری و حفظ استقلال تحلیلی تعادل برقرار کنند (Lee, 2025). بازخورد مبتنی بر هوش مصنوعی نیز می‌تواند بر یادگیری، شکاف مهارتی و تنوع فکری اثر بگذارد و ازاین‌رو طراحی نحوه استفاده از این ابزارها به بخشی از مدیریت قابلیت‌های شناختی سازمان تبدیل می‌شود (Riedl & Bogert, 2024).

مطالعات مرتبط با رفتار و تصمیم‌گیری سیستم‌های هوشمند، اگرچه مستقیماً به تفکر استراتژیک مدیران نمی‌پردازند، نشان می‌دهند که محیط تصمیم‌گیری معاصر در حال ورود به مرحله‌ای است که در آن مدیران باید با عامل‌های الگوریتمی نیز تعامل و همکاری کنند. بررسی رفتار مدل‌های زبانی در بازی‌های استراتژیک نشان داده است که رفتار این سیستم‌ها می‌تواند بسته به ساختار بازی و نحوه صورت‌بندی موقعیت تغییر کند (Heydari & Lore, 2023). تحلیل مدل‌های زبانی به‌عنوان عامل‌های اقتصادی شبیه‌سازی‌شده نیز امکان بررسی الگوهای تصمیم‌گیری، واکنش به محرک‌ها و رفتار در موقعیت‌های راهبردی را فراهم ساخته است (Horton, 2023). شواهد دیگری حاکی از آن است که مدل‌های زبانی می‌توانند در برخی بازی‌های استاندارد الگوهایی از رفتار راهبردی نشان دهند که برای مطالعه تصمیم‌گیری و تعامل انسان ـ ماشین قابل‌توجه است (Brookins & DeBacker, 2023). همچنین، ظهور برخی اشکال عقلانیت اقتصادی در پاسخ‌های مدل‌های هوش مصنوعی، پرسش‌های جدیدی درباره مرز میان تصمیم‌گیری انسانی و ماشینی ایجاد کرده است (Chen, 2023). مقایسه رفتاری سامانه‌های

E-ISSN: 3041-8585

هوش مصنوعی و انسان‌ها نیز نشان داده است که در برخی زمینه‌ها شباهت‌های معناداری در الگوهای پاسخ‌دهی مشاهده می‌شود، هرچند این شباهت به معنای یکسان بودن سازوکار شناختی آنها نیست (Mei et al., 2024). این تحولات سبب می‌شوند که آینده تفکر استراتژیک مدیران نه‌فقط در نسبت با داده و فناوری، بلکه در چارچوب همکاری، نظارت و قضاوت درباره خروجی سیستم‌های هوشمند تعریف شود.

از منظر تعامل و همکاری نیز ادبیات جدید هوش مصنوعی نکات مهمی برای محیط‌های راهبردی دارد. یافته‌ها نشان داده‌اند که عامل‌های هوشمند می‌توانند در شرایط خاص به هنجارهای اجتماعی پاسخ دهند و رفتارهایی سازگار با قواعد همکاری از خود نشان دهند (McCannon, 2024). همچنین، بررسی همکاری انسان و مدل‌های زبانی در بازی‌های مشارکتی نشان داده است که کیفیت عملکرد مشترک به نحوه تقسیم نقش‌ها، ارتباط و تفسیر متقابل وابسته است (Sidji et al., 2024). مطالعات مربوط به «روان‌شناسی ماشینی همکاری» نیز نشان می‌دهد که ویژگی‌هایی مانند همکاری، رقابت‌پذیری، نوع‌دوستی و خودمحوری را می‌توان در رفتار مدل‌های زبانی تحت شرایط آزمایشی متفاوت بررسی کرد (Phelps & Russell, 2025). حتی در حوزه تعامل با مشتری، نحوه ابراز هیجان توسط عامل‌های هوشمند می‌تواند ادراک و پاسخ کاربران را تحت تأثیر قرار دهد و در نتیجه، مدیران ناچارند علاوه بر کارایی فنی، پیامدهای رفتاری و ارتباطی فناوری را نیز لحاظ کنند (Han et al., 2023). پژوهش در زمینه تعامل مصرف‌کنندگان با توصیه‌های دیجیتال متخصص‌محور نیز نشان می‌دهد که پذیرش تصمیم‌های مبتنی بر فناوری تابع شیوه ارائه اطلاعات، اعتماد و نحوه ادراک کاربران از توصیه‌های دیجیتال است (Bundorf et al., 2024). بنابراین، رشد فناوری‌های هوشمند خود به یکی از منابع جدید عدم‌اطمینان تبدیل شده است؛ زیرا مدیر باید هم‌زمان درباره زمان پذیرش فناوری، سطح اتکا به آن، پیامدهای انسانی و سازمانی آن و نحوه ادغام آن با قضاوت حرفه‌ای تصمیم‌گیری کند.

در چنین بستری، تفکر استراتژیک باید به‌عنوان قابلیتی پویا تلقی شود که در تعامل میان فرد، سازمان و محیط شکل می‌گیرد. مدیر ممکن است از توان تحلیل و آینده‌نگری بالایی برخوردار باشد، اما اگر ساختار سازمانی سخت، فرهنگ تنبیهی، گردش اطلاعات محدود یا نظام انگیزشی صرفاً معطوف به نتایج کوتاه‌مدت باشد، این قابلیت به رفتار مؤثر تبدیل نخواهد شد. به همین ترتیب، برخورداری سازمان از فناوری پیشرفته و داده‌های فراوان، بدون مدیرانی که توان تفسیر انتقادی، تشخیص روابط، ارزیابی سناریوها و تصمیم‌گیری در ابهام را داشته باشند، الزاماً به تصمیم بهتر منجر نمی‌شود. همین منطق ضرورت توجه هم‌زمان به شرایط علّی، زمینه‌ای و مداخله‌گر را برجسته می‌کند. پژوهش‌های داخلی نیز نشان داده‌اند که موفقیت مدیران و عملکرد سازمانی با ابعادی از تفکر استراتژیک مانند تفکر سیستمی، تمرکز بر فرصت‌ها، آینده‌نگری و یادگیری مستمر ارتباط دارد (Hashemi, 2025; Salar, 2024). از سوی دیگر، مرور مدل‌های موجود نشان می‌دهد که پراکندگی مفهومی و تمرکز بسیاری از الگوها بر مجموعه‌ای محدود از ابعاد، توسعه یک مدل جامع و زمینه‌مند را ضروری می‌سازد (Hadidi et al., 2025).

مسئله مهم دیگر آن است که عدم‌اطمینان صرفاً ویژگی محیط بیرونی نیست، بلکه می‌تواند از محدودیت‌های اطلاعاتی، ضعف شبکه‌های ارتباطی، ناهماهنگی بین واحدها، کمبود مهارت، سبک‌های رهبری نامتناسب و ناکارآمدی فرایندهای تصمیم‌سازی درون سازمان ناشی شود. از این منظر، توسعه تفکر استراتژیک نیازمند آن است که مدیر بتواند از سطح واکنش به رویدادها فراتر رفته و با پایش محیط، طراحی سناریو، استفاده از داده‌ها، بهره‌گیری از دانش جمعی، تقویت شبکه‌های ارتباطی و ایجاد فضای یادگیری مستمر، ظرفیت سازمان را برای مواجهه فعالانه با آینده افزایش دهد. این نگاه با دیدگاهی که تفکر استراتژیک را پیونددهنده برنامه‌ریزی، نوآوری و عملکرد می‌داند همسو است (Pirzad, 2024) و با یافته‌هایی که نقش آن را در تغییر سازمانی و موفقیت مدیران برجسته کرده‌اند نیز سازگاری دارد (Hashemi, 2025; Kalantari, 2025). در عین حال، تحول فناوری و تغییر شکل تصمیم‌گیری نشان می‌دهد که مدل‌های معاصر باید نسبت به تعامل میان انسان، داده و فناوری حساس باشند و مدیر را صرفاً به‌عنوان یک تحلیلگر منفرد در نظر نگیرند (Anthony et al., 2023; Bick et al., 2024).

بررسی مجموعه مطالعات پیشین نشان می‌دهد که اگرچه ابعاد مختلف تفکر استراتژیک، رابطه آن با عملکرد، مدیریت تغییر، نوآوری، سرمایه انسانی و برخی مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گرفته‌اند، هنوز خلأ قابل‌توجهی در زمینه ارائه مدلی یکپارچه وجود دارد که بتواند به‌طور هم‌زمان محرک‌های محیطی، شرایط سازمانی، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای مدیریتی و پیامدهای حاصل از توسعه تفکر استراتژیک را در شرایط عدم‌اطمینان توضیح دهد. بسیاری از مطالعات بر سنجش ابعاد مشخص یا بررسی روابط محدود میان چند متغیر تمرکز کرده‌اند (Dousti & Loualizadeh, 2024; Shafieipour, 2024; Taghiani & Salemi, 2025)، درحالی‌که واقعیت تصمیم‌گیری مدیریتی در محیط‌های کنونی ماهیتی چندسطحی، پویا و تعاملی دارد. افزون بر این، گسترش هوش مصنوعی و شکل‌گیری الگوهای جدید همکاری انسان و ماشین نشان می‌دهد که دامنه عدم‌اطمینان نه‌تنها کاهش نیافته، بلکه از حیث سرعت تغییر، ماهیت اطلاعات و شیوه تولید و تفسیر دانش پیچیده‌تر شده است (Lee, 2025; Sidji et al., 2024). ازاین‌رو، استفاده از رویکردی اکتشافی و داده‌بنیاد می‌تواند امکان شناسایی مقوله‌هایی را فراهم کند که از تجربه واقعی مدیران و خبرگان برآمده و روابط میان شرایط، کنش‌ها و پیامدهای تفکر استراتژیک را در قالب یک الگوی منسجم بازنمایی کنند.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل توسعه تفکر استراتژیک مدیران در شرایط عدم اطمینان با شناسایی و یکپارچه‌سازی شرایط علّی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردهای مدیریتی و پیامدهای حاصل از این فرایند است.

روش پژوهش

مطالعه حاضر از منظر هدف کاربردی و از منظر ماهیت تحلیلی توصیفی می باشد و جهت ارائه مدل از روش داده بنیاد بهره گرفته شده است. داده‌های پژوهش از طریق فرایند کدگذاری مبتنی بر طرح نظامدار نظریه برخاسته از داده‌های استراوس و کوربین(۱۹۹۸) تحلیل شدند. مصاحبه ها با توجه به پروتکل مصاحبه بر اساس دیدگاه۲۳ نفر از خبرگان مشتمل بر صاحب نظران، اساتید دانشگاه و متخصصین انجام‌شده است،که در جدول ۱ به تفکیک فراوانی آنها مشخص شده است.

جدول ۱

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

جنسیت	درصد	تحصیلات	درصد	سابقه فعالیت	درصد
زن	۳۳	دکتری	۳۵	بیش از ۱۰سال	۵۵
مرد	۶۷	کارشناسی ارشد	۶۵	کمتر از ۱۰ سال	۴۵

یافته‌ها

در ابتدا به کدگذاری باز پرداخته شده است. در کدگذاری باز، ابتدا داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت مورد مطالعه، بررسی و تحلیل قرار می‌گیرند، سپس عمل مفهوم‌سازی صورت می‌گیرد و به داده‌هایی که از نظر مفهوم شبیه به یکدیگر هستند، با نام‌های متناسب، برچسب زده می‌شود. به منظور کدگذاری باز، تمامی در نرم افزار ATLAS TI وارد شده اند. بررسی های لازم انجام شده و کدهای مورد نظر استخراج شدند. برچسب گذاری کدها با استناد به مصاحبه ها انجام شده است و محقق سعی کرده است تا حد ضرورت به بینش افراد نسبت به پاسخ داده شده پایبند باشد تا از هرگونه سوگیری احتمالی و ناخواسته تا حدامکان جلوگیری شود. محقق در تمام فرایند کدگذاری ها به

E-ISSN: 3041-8585

حساسیت نظری که از اصول تحقیق نظریه پردازی داده بنیاد است پایبند بوده است و این کار را جهت غنای هرچه بیشتر تحقیق انجام داده است. نمونه ای از کدگذاری ها در جدول نشان داده است. مواردی که در مصاحبه خط کشیده شدند کد اولیه استخراجی در نرم افزار بودند.

جدول ۲

مصاحبه های کدگذاری شده

مصاحبه	کدها
وقتی بازار اینقدر سریع تغییر می‌کنه، خیلی وقت‌ها آدم حس می‌کنه هیچ وقت عقب نمی‌مونه! هر روز یه محصول جدید، یه فناوری تازه یا یه مدل کسب‌وکار جدید میاد که باید بهش واکنش نشون بدیم. برای مدیران، این یعنی باید دائم چشم و گوش باز باشه و بتونه فرصت‌ها و تهدیدهای جدید رو سریع شناسایی کنه تا سازمان عقب نمونه و بتونه تصمیم‌های استراتژیک درست بگیره.	تغییرات سریع در بازار
وقتی مشتری‌ها یک روز زیاد خرید می‌کنن و روز دیگه کم، مدیریت همه چیز سخت می‌شه. باید بفهمیم این نوسان‌ها از کجا میان، چه چیزهایی باعث تغییر رفتار مشتری‌ها می‌شه و چطور می‌شه بهشون سریع واکنش داد. یه مدیر با تفکر استراتژیک سعی می‌کنه سیستم‌هایی طراحی کنه که انعطاف‌پذیر باشن و بتونن همزمان رضایت مشتری و پایداری سازمان رو حفظ کنن.	نوسان در تقاضای مشتری
وقتی نمی‌دونی اقتصاد فردا چه شکلیه، برنامه‌ریزی واقعاً سخت می‌شه. مدیرها باید بتونن سناریوهای مختلف بسازن، ریسک‌ها رو تحلیل کنن و حتی وقتی شرایط اقتصادی غیرمنتظره تغییر می‌کنه، سریع تصمیم بگیرن. این نیاز به داشتن بینش استراتژیک داره که فقط تجربه نیست، بلکه توانایی تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی مسیرهای مختلف رو هم شامل می‌شه.	عدم پیش‌بینی روندهای اقتصادی
گاهی یه روز تأمین‌کننده اصلیت مشکلی پیدا می‌کنه و زنجیره تأمین کامل به هم می‌ریزه. در چنین شرایطی، مدیرها باید راهکارهایی داشته باشن که منابع جایگزین پیدا کنن، موجودی‌ها رو مدیریت کنن و سازمان از بحران جلوگیری کنه. اینجاست که تفکر استراتژیک واقعاً به کمک میاد؛ یعنی پیش‌بینی ریسک و آماده بودن برای شرایط غیرمنتظره	ناپایداری در منابع تأمین
هر چه تعداد رقبا بیشتر می‌شه، فشار روی سازمان برای تصمیم‌گیری‌های درست و سریع بالاتر می‌ره. مدیرها باید دائم رقبا رو تحلیل کنن، نقاط قوت و ضعف خودشون و رقبا رو بشناسن و بتونن تصمیماتی بگیرن که مزیت رقابتی سازمان حفظ بشه. تفکر استراتژیک یعنی همیشه جلوتر بودن، نه فقط واکنش نشون دادن.	افزایش تعداد رقبای مستقیم
وقتی رقبای جدید با فناوری‌های پیشرفته وارد بازار می‌شن، واقعاً شرایط سخت می‌شه. مدیرها باید سریع فناوری‌های نوظهور رو شناسایی کنن و ببینن چطور می‌تونن سازمانشون رو به‌روز نگه دارن. این فقط رقابت روی محصول نیست؛ بلکه رقابت روی نوآوری، سرعت پاسخ‌دهی و ایجاد مزیت پایداره.	ورود رقبای جدید با فناوری پیشرفته
وقتی سهم بازار پایین می‌آد، استرس و فشار زیادی ایجاد می‌شه. مدیرها باید تحلیل کنن که دلیل کاهش چیه، مشتری‌ها به کجا رفتن و چه اقداماتی می‌تونن سهم بازار رو دوباره برگردونن. اینجاست که تفکر استراتژیک کمک می‌کنه تا نه واکنشی بلکه برنامه‌ریزی هدفمند داشته باشن.	کاهش سهم بازار سازمان
وقتی همه شرکت‌ها دنبال نیروی متخصص هستن، پیدا کردن و نگه داشتن افراد کلیدی سخت می‌شه. مدیرها باید بفهمن چه چیزی باعث می‌شه افراد موندگار باشن، چه سیاست‌هایی برای انگیزه دادن و توسعه استعدادها لازم دارن و چطور می‌شه فرهنگ سازمانی رو جذاب کرد.	رقابت بر سر جذب نیروی متخصص
قوانین مالیاتی و اقتصادی هر چند وقت یه بار تغییر می‌کنن و این یعنی مدیرها باید مدام خودشون و تیمشون رو آماده تغییرات کنن. تفکر استراتژیک کمک می‌کنه که سازمان انعطاف‌پذیر باشه، ریسک‌ها مدیریت بشن و تصمیمات مالی و عملیاتی سریع و درست گرفته بشه.	تغییر مداوم قوانین مالیاتی و اقتصادی
وقتی مقررات صنعت تغییر می‌کنه، سازمان باید خودش رو با استانداردهای جدید هماهنگ کنه. مدیرها باید اولویت‌ها رو مشخص کنن، منابع لازم رو برنامه‌ریزی کنن و استراتژی‌هایی بسازن که هم الزامات قانونی رعایت بشه و هم کسب‌وکار رشد کنه.	اصلاحات در مقررات صنعت
الزامات جدید حقوقی و محیط زیستی یعنی مدیرها نمی‌تونن مثل قبل عمل کنن؛ باید فرآیندها اصلاح بشن و اقدامات پایدار در نظر گرفته بشه. اینجاست که تفکر استراتژیک نقش اصلی رو داره: پیدا کردن راهکارهایی که هم سازمان رو محافظت کنه و هم مسئولیت اجتماعی و محیط زیستی رعایت بشه.	الزامات جدید حقوقی و محیط زیستی
وقتی سیاست‌های دولتی دائم تغییر می‌کنن یا گاهی با هم متناقض هستن، مدیرها واقعاً سردرگم می‌شن. تصمیم‌گیری بدون چارچوب روشن سخت می‌شه و هر حرکت اشتباه می‌تونه هزینه زیادی داشته باشه. تفکر استراتژیک کمک می‌کنه که مدیرها سناریوهای مختلف رو بررسی کنن و حتی وقتی شرایط نامطمئن هست، برنامه‌های منعطف و کم‌ریسک طراحی کنن.	سیاست‌های دولتی نامشخص یا متناقض

هر روز ابزارهای دیجیتال جدیدی وارد بازار می‌شن و اگر سازمان نتونه ازشون بهره ببره، عقب می‌مونه. مدیرها باید دائم دنبال این ابزارها باشن، کاربردشون رو بسنجن و تصمیم بگیرن کدوم‌ها ارزش سرمایه‌گذاری دارن. تفکر استراتژیک یعنی انتخاب درست، به‌کارگیری موثر و پیش‌بینی تغییرات آینده با استفاده از این فناوری‌ها.	ظهور ابزارهای دیجیتال جدید
هوش مصنوعی و اتوماسیون نه فقط عملیات رو سریع‌تر می‌کنه، بلکه مدل کسب‌وکار و نیازهای نیروی انسانی رو هم تغییر می‌ده. مدیرها باید بفهمن کدوم بخش‌ها می‌تونن اتوماسیون بشن و چطور تیم‌ها رو آماده این تغییر کنن تا هم بهره‌وری بالا بره و هم نیروی انسانی ارزش خودش رو حفظ کنه.	اتوماسیون و هوش مصنوعی
وقتی فناوری‌ها سریع تغییر می‌کنن، مهارت‌ها هم باید سریع به‌روز بشن. مدیرها باید برنامه‌هایی طراحی کنن که کارکنان دائم یاد بگیرن، مهارت‌هاشون ارتقا پیدا کنه و سازمان از عقب موندن جلوگیری کنه. تفکر استراتژیک یعنی نگاه بلندمدت به توسعه توانمندی‌های تیم و آماده کردن اون‌ها برای آینده.	نیاز به آموزش و به‌روزرسانی مهارت‌ها
وقتی یه فناوری جدید می‌تونه مدل کسب‌وکار فعلی رو تهدید کنه، مدیرها باید سریع تحلیل کنن که این تهدید چقدر جدیه و چه تغییراتی لازمه. تفکر استراتژیک کمک می‌کنه که به جای واکنش فوری و اضطراری، برنامه‌ای برای تطبیق و حتی استفاده از فرصت‌های جدید طراحی کنن.	تهدید فناوری‌های جایگزین برای مدل کسب‌وکار فعلی
مدیریت تیم‌های چندملیتی چالش‌های خاص خودش رو داره: تفاوت فرهنگ‌ها، زبان، سبک کاری و انتظارات متفاوت. مدیرها باید بتونن ارتباط موثر برقرار کنن، انگیزه ایجاد کنن و هماهنگی بین اعضای تیم حفظ بشه. تفکر استراتژیک یعنی دیدن کل سازمان در سطح جهانی و برنامه‌ریزی برای موفقیت در محیط‌های متنوع و پیچیده.	مدیریت تیم‌های چندملیتی
وقتی ساختار سازمان انعطاف‌پذیر باشه، مدیرها راحت‌تر می‌تونن به تغییرات سریع بازار یا شرایط غیرمنتظره واکنش نشون بدن. یعنی دیگه همه چیز خشک و کند نیست و می‌تونیم تیم‌ها، فرآیندها و منابع رو سریع جابه‌جا کنیم تا هم فرصت‌ها رو غنیمت بشماریم و هم تهدیدها رو کنترل کنیم.	انعطاف‌پذیری ساختار در مواجهه با تغییر
وقتی نوآوری جزو ارزش‌های سازمان باشه، مدیرها و کارکنان جسارت امتحان کردن ایده‌های جدید رو پیدا می‌کنن. این باور باعث می‌شه که حتی در شرایط نامطمئن، ترس از شکست ما رو عقب نگه نداره و همیشه دنبال راه‌های خلاقانه برای حل مسائل باشیم.	ارزش‌ها و باورهای حاکم بر نوآوری
تصمیم‌گیری بدون ریسک که وجود نداره! مدیرها باید ببینن چقدر می‌تونن ریسک‌های منطقی رو قبول کنن و چه استراتژی‌هایی برای کاهش پیامدهای منفی دارن. پذیرش ریسک به شکل حساب‌شده باعث می‌شه فرصت‌ها از دست نره و سازمان بتونه در شرایط نامطمئن هم پیشتاز باشه.	میزان پذیرش ریسک در تصمیم‌گیری
وقتی مدیرها و تیم‌ها همیشه دنبال یادگیری باشن، می‌تونن خود و سازمان رو با تغییرات هماهنگ کنن. یعنی حتی وقتی شرایط سخت می‌شه یا خطا رخ می‌ده، به جای متوقف شدن، درس می‌گیریم و روش‌ها رو بهتر می‌کنیم تا دفعه بعد عملکردمون قوی‌تر باشه.	تمایل به یادگیری و بهبود مستمر
تیم‌ها وقتی نگرش‌ها و رفتارهای مشترک داشته باشن، راحت‌تر هماهنگ می‌شن و تصمیم‌های استراتژیک رو بهتر اجرا می‌کنن. این یعنی همه اعضا می‌دونن چه چیزی مهمه، چه ارزش‌هایی رو باید رعایت کنن و وقتی چالش پیش میاد، واکنش‌هاشون هماهنگ و موثره.	رفتارها و نگرش‌های مشترک در تیم‌ها
تجربه و تخصص مدیرها مثل چراغ راه عمل می‌کنه. وقتی مدیرها سال‌ها با شرایط پیچیده و غیرمنتظره روبه‌رو شدن، می‌تونن موقع تصمیم‌گیری سریع‌تر درست و غلط رو تشخیص بدن، ریسک‌ها رو مدیریت کنن و راهکارهای استراتژیک مناسب پیدا کنن.	تجربه و تخصص مدیران

در ادامه به بررسی کدگذاری باز برای عوامل تشکیل دهنده مدل داده بنیاد پرداخته شده است:

جدول ۳

کدهای باز

کد باز
تغییرات سریع در بازار
نوسان در تقاضای مشتری
عدم پیش‌بینی روندهای اقتصادی
ناپایداری در منابع تأمین
افزایش تعداد رقبای مستقیم
ورود رقبای جدید با فناوری پیشرفته

E-ISSN: 3041-8585

کاهش سهم بازار سازمان
رقابت بر سر جذب نیروی متخصص
تغییر مداوم قوانین مالیاتی و اقتصادی
اصلاحات در مقررات صنعت
الزامات جدید حقوقی و محیط زیستی
سیاست‌های دولتی نامشخص یا متناقض
ظهور ابزارهای دیجیتال جدید
اتوماسیون و هوش مصنوعی
نیاز به آموزش و به‌روزرسانی مهارت‌ها
تهدید فناوری‌های جایگزین برای مدل کسب‌وکار فعلی
مدیریت تیم‌های چندملیتی
تفاوت سبک‌های کاری و نگرش‌ها
چالش‌های ارتباطات میان فرهنگی
اختلاف در ارزش‌ها و انتظارات کارکنان
داده‌های ناکافی برای تصمیم‌گیری
کیفیت پایین اطلاعات جمع‌آوری شده
تأخیر در دسترسی به اطلاعات حیاتی
نبود تحلیل جامع و ساختارمند از داده‌ها
میزان تمرکز یا عدم تمرکز در تصمیم‌گیری
سلسله مراتب طولانی و پیچیده
ارتباطات رسمی و غیررسمی میان واحدها
انعطاف‌پذیری ساختار در مواجهه با تغییر
ارزش‌ها و باورهای حاکم بر نوآوری
میزان پذیرش ریسک در تصمیم‌گیری
تمایل به یادگیری و بهبود مستمر
رفتارها و نگرش‌های مشترک در تیم‌ها
تجربه و تخصص مدیران
مهارت‌های تحلیلی و استراتژیک کارکنان
قابلیت یادگیری سریع و تطبیق با تغییرات
انگیزه و تعهد فردی به اهداف سازمان
دسترسی به داده‌های دقیق و به‌روز
ابزارها و فناوری‌های تحلیل اطلاعات
منابع مالی و انسانی برای جمع‌آوری داده‌ها
کیفیت و قابلیت اعتماد به اطلاعات موجود
قوانین و دستورالعمل‌های داخلی سازمان
فرآیندهای تصمیم‌گیری استاندارد
رویه‌های کنترل و ارزیابی عملکرد
انعطاف‌پذیری رویه‌ها در مواجهه با شرایط جدید
نتایج موفق یا شکست‌های استراتژیک قبلی
درس‌آموخته‌ها از پروژه‌ها و تصمیمات گذشته
سابقه واکنش سازمان به تغییرات محیطی
تاثیر تاریخچه تصمیمات بر نگرش فعلی مدیران
رهبری مشارکتی و فراگیر
رهبری اقتدارگرا و کنترل‌کننده

تشویق به تصمیم‌گیری تیمی
حمایت از نوآوری و خلاقیت کارکنان
دسترسی به ابزارهای تحلیل داده و شبیه‌سازی
استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت استراتژیک
سیستم‌های اطلاعات مدیریتی
داشبوردهای تصمیم‌گیری و گزارش‌دهی به‌موقع
ارتباط مؤثر میان واحدها و تیم‌ها
شبکه‌های مشاوره داخلی و ذی‌نفعان کلیدی
همکاری با شرکای خارجی و صنعت
تبادل اطلاعات و بهترین تجربه‌ها با دیگر سازمان‌ها
توانایی تغییر سریع ساختار و فرآیندها
ظرفیت سازگاری با محیط‌های پویا
پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های جدید
مدیریت پروژه‌ها و منابع به شکل تطبیقی
برنامه‌های آموزشی مدیریتی و استراتژیک
دوره‌های مهارت‌های تحلیلی و تصمیم‌گیری
آموزش مبتنی بر شبیه‌سازی سناریوها
بهره‌گیری از منتورینگ و یادگیری تجربی
علاقه مدیران به توسعه مهارت‌های استراتژیک
تعهد به اهداف و ارزش‌های سازمان
انگیزه برای یادگیری و بهبود مستمر
تمایل به پذیرش مسئولیت و تصمیم‌گیری دشوار
رصد و پایش مستمر تغییرات بازار
تحلیل روندهای رقابتی و فناوری
پیش‌بینی فرصت‌ها و تهدیدهای آینده
استفاده از شبیه‌سازی و سناریوپردازی
ایجاد فضای آزاد برای ایده‌پردازی
حمایت از پروژه‌های آزمایشی و تجربی
پاداش‌دهی به ایده‌های نوآورانه
پذیرش اشتباهات به عنوان فرصت یادگیری
برگزاری کارگاه‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله
استفاده از شبیه‌سازی و بازی‌های مدیریتی
ارائه آموزش‌های تحلیلی و استراتژیک مستمر
توسعه مهارت‌های تفکر انتقادی و حل مسئله
ایجاد ارتباطات مؤثر بین واحدهای سازمانی
همکاری با شرکای خارجی و ذی‌نفعان کلیدی
تبادل دانش و بهترین تجربیات با دیگر سازمان‌ها
استفاده از شبکه‌های مشاوره‌ای و حرفه‌ای
بازطراحی فرآیندها برای پاسخ سریع به تغییرات
توسعه ظرفیت سازگاری با محیط‌های پویا
مدیریت منابع به‌صورت تطبیقی و بهینه
اتخاذ تصمیمات سریع و انعطاف‌پذیر در شرایط بحران
انتخاب مسیرهای کم‌ریسک و مؤثر
تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و تحلیل دقیق

E-ISSN: 3041-8585

همسویی تصمیمات با اهداف کلان سازمان
افزایش اعتماد در فرآیند تصمیم‌گیری
کاهش تأثیر شوک‌های ناگهانی محیطی
پیش‌بینی روندهای بازار و فناوری
مدیریت فرصت‌ها و تهدیدها به شکل فعال
بهبود برنامه‌ریزی و سناریوپردازی
اشتراک‌گذاری دانش و تجربه بین کارکنان
پذیرش اشتباهات به عنوان فرصت یادگیری
تشویق به توسعه مهارت‌ها و نوآوری
ایجاد انگیزه برای یادگیری مستمر در سازمان
استفاده بهینه از منابع و زمان
بهبود هماهنگی بین واحدهای سازمانی
کاهش دوباره‌کاری و تصمیمات اشتباه
ارتقای توان مدیریتی و مهارت‌های استراتژیک
پیشی گرفتن از رقبا در بازارهای کلیدی
بهره‌گیری از قابلیت‌های داخلی برای خلق ارزش
نوآوری مستمر در محصولات و خدمات
سازگاری سریع با تغییرات محیطی و فناوری

شکل ۱

ابر کدهای تشکیل شده در نرم افزار



کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل داده‌ها در نظریه‌پردازی زمینه‌ای در این پژوهش است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقیق یعنی « طراحی مدل برای توسعه تفکر استراتژیک مدیران در شرایط عدم اطمینان » است. این مقوله به عنوان مقوله‌محوری انتخاب شده و در مرکز مدل قرار گرفته است؛ زیرا می‌توان ردپا و اثر آن را در اغلب داده‌ها و نقل و قول‌های مصاحبه شوندگان، به وضوح مشاهده کرد. بنابراین می‌توان این مقوله را در مرکز مدل قرار داد و سایر مقوله‌ها را با آن مرتبط ساخت. برای کدگذری محوری در این پژوهش از الگوی پارادایمی استراوس و کوربین استفاده شده است. این الگو به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا درکی کلی از فرایند تئوریک داشته باشد. اجزای الگوی پارادایمی برای کدگذاری محوری عبارت‌اند: از مقوله محوری، شرایط علی، زمینه یا بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. ارتباط سایر مقوله‌ها با مقوله محوری طبق الگوی پارادایم نظریه زمینه‌ای می‌باشد. بعد از استخراج کدهای اولیه به دسته بندی و مفهوم سازی پس از هر مصاحبه پرداخته شده است و مفاهیم به صورت پیوسته و با مقایسه مستمر بازنگری شدند و مفاهیم نهایی و مقولات تشکیل شدند، این گام به طور مثال برای یکی از مفاهیم به این شرح است، ابتدا از کدهای نظیر تغییرات سریع در بازار، نوسان در تقاضای مشتری، عدم پیش‌بینی روندهای اقتصادی و ناپایداری در منابع تأمین به مفهوم " عدم اطمینان محیطی " بدست آمده است. شرح کامل چگونگی شکل گیری مفاهیم و مقوله ها در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴

کدگذاری ثانویه

مقوله محوری	مقوله اولیه
عدم اطمینان محیطی	تغییرات سریع در بازار
	نوسان در تقاضای مشتری
	عدم پیش‌بینی روندهای اقتصادی
	ناپایداری در منابع تأمین
فشار رقابتی	افزایش تعداد رقبای مستقیم
	ورود رقبای جدید با فناوری پیشرفته
	کاهش سهم بازار سازمان
	رقابت بر سر جذب نیروی متخصص
تغییرات قوانین و سیاست‌ها	تغییر مداوم قوانین مالیاتی و اقتصادی
	اصلاحات در مقررات صنعت
	الزامات جدید حقوقی و محیط زیستی
	سیاست‌های دولتی نامشخص یا متناقض
فناوری نوظهور	ظهور ابزارهای دیجیتال جدید
	اتوماسیون و هوش مصنوعی
	نیاز به آموزش و به‌روزرسانی مهارت‌ها
	تهدید فناوری‌های جایگزین برای مدل کسب‌وکار فعلی
تنوع فرهنگی و نیروی انسانی	مدیریت تیم‌های چندملیتی
	تفاوت سبک‌های کاری و نگرش‌ها
	چالش‌های ارتباطات میان فرهنگی
	اختلاف در ارزش‌ها و انتظارات کارکنان
کمبود اطلاعات دقیق	داده‌های ناکافی برای تصمیم‌گیری
	کیفیت پایین اطلاعات جمع‌آوری شده
	تأخیر در دسترسی به اطلاعات حیاتی

E-ISSN: 3041-8585

	نبود تحلیل جامع و ساختارمند از داده‌ها
ساختار سازمانی	میزان تمرکز یا عدم تمرکز در تصمیم‌گیری
	سلسله مراتب طولانی و پیچیده
	ارتباطات رسمی و غیررسمی میان واحدها
	انعطاف‌پذیری ساختار در مواجهه با تغییر
فرهنگ سازمانی	ارزش‌ها و باورهای حاکم بر نوآوری
	میزان پذیرش ریسک در تصمیم‌گیری
	تمایل به یادگیری و بهبود مستمر
	رفتارها و نگرش‌های مشترک در تیم‌ها
منابع انسانی و مهارت‌ها	تجربه و تخصص مدیران
	مهارت‌های تحلیلی و استراتژیک کارکنان
	قابلیت یادگیری سریع و تطبیق با تغییرات
	انگیزه و تعهد فردی به اهداف سازمان
سطح دسترسی به اطلاعات و منابع	دسترسی به داده‌های دقیق و به‌روز
	ابزارها و فناوری‌های تحلیل اطلاعات
	منابع مالی و انسانی برای جمع‌آوری داده‌ها
	کیفیت و قابلیت اعتماد به اطلاعات موجود
سیاست‌های داخلی و رویه‌ها	قوانین و دستورالعمل‌های داخلی سازمان
	فرآیندهای تصمیم‌گیری استاندارد
	رویه‌های کنترل و ارزیابی عملکرد
	انعطاف‌پذیری رویه‌ها در مواجهه با شرایط جدید
تجارب گذشته سازمان	نتایج موفق یا شکست‌های استراتژیک قبلی
	درس‌آموخته‌ها از پروژه‌ها و تصمیمات گذشته
	سابقه واکنش سازمان به تغییرات محیطی
	تاثیر تاریخچه تصمیمات بر نگرش فعلی مدیران
سبک رهبری مدیران	رهبری مشارکتی و فراگیر
	رهبری اقتدارگرا و کنترل‌کننده
	تشویق به تصمیم‌گیری تیمی
	حمایت از نوآوری و خلاقیت کارکنان
سیستم‌های پشتیبانی تصمیم	دسترسی به ابزارهای تحلیل داده و شبیه‌سازی
	استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت استراتژیک
	سیستم‌های اطلاعات مدیریتی
	داشبوردهای تصمیم‌گیری و گزارش‌دهی به‌موقع
شبکه‌ها و ارتباطات داخلی و خارجی	ارتباط مؤثر میان واحدها و تیم‌ها
	شبکه‌های مشاوره داخلی و ذی‌نفعان کلیدی
	همکاری با شرکای خارجی و صنعت
	تبادل اطلاعات و بهترین تجربه‌ها با دیگر سازمان‌ها
انعطاف‌پذیری سازمانی	توانایی تغییر سریع ساختار و فرآیندها
	ظرفیت سازگاری با محیط‌های پویا
	پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های جدید
	مدیریت پروژه‌ها و منابع به شکل تطبیقی
آموزش و توسعه مستمر	برنامه‌های آموزشی مدیریتی و استراتژیک
	دوره‌های مهارت‌های تحلیلی و تصمیم‌گیری
	آموزش مبتنی بر شبیه‌سازی سناریوها
	بهره‌گیری از منتورینگ و یادگیری تجربی
میزان انگیزه و تعهد فردی	علاقه مدیران به توسعه مهارت‌های استراتژیک
	تعهد به اهداف و ارزش‌های سازمان

	انگیزه برای یادگیری و بهبود مستمر
	تمایل به پذیرش مسئولیت و تصمیم‌گیری دشوار
تحلیل مستمر محیط و پیش‌بینی آینده	رصد و پایش مستمر تغییرات بازار
	تحلیل روندهای رقابتی و فناوری
	پیش‌بینی فرصت‌ها و تهدیدهای آینده
	استفاده از شبیه‌سازی و سناریوپردازی
تشویق نوآوری و خلاقیت	ایجاد فضای آزاد برای ایده‌پردازی
	حمایت از پروژه‌های آزمایشی و تجربی
	پاداش‌دهی به ایده‌های نوآورانه
	پذیرش اشتباهات به عنوان فرصت یادگیری
تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری استراتژیک	برگزاری کارگاه‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله
	استفاده از شبیه‌سازی و بازی‌های مدیریتی
	ارائه آموزش‌های تحلیلی و استراتژیک مستمر
	توسعه مهارت‌های تفکر انتقادی و حل مسئله
تقویت شبکه‌های داخلی و خارجی	ایجاد ارتباطات مؤثر بین واحدهای سازمانی
	همکاری با شرکای خارجی و ذی‌نفعان کلیدی
	تبادل دانش و بهترین تجربیات با دیگر سازمان‌ها
	استفاده از شبکه‌های مشاوره‌ای و حرفه‌ای
انعطاف‌پذیری سازمانی و تطبیق سریع	بازطراحی فرآیندها برای پاسخ سریع به تغییرات
	توسعه ظرفیت سازگاری با محیط‌های پویا
	مدیریت منابع به‌صورت تطبیقی و بهینه
	اتخاذ تصمیمات سریع و انعطاف‌پذیر در شرایط بحران
تصمیم‌گیری استراتژیک بهبود یافته	انتخاب مسیرهای کم‌ریسک و مؤثر
	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و تحلیل دقیق
	همسویی تصمیمات با اهداف کلان سازمان
	افزایش اعتماد در فرآیند تصمیم‌گیری
افزایش توانایی پیش‌بینی و مدیریت تغییرات	کاهش تأثیر شوک‌های ناگهانی محیطی
	پیش‌بینی روندهای بازار و فناوری
	مدیریت فرصت‌ها و تهدیدها به شکل فعال
	بهبود برنامه‌ریزی و سناریوپردازی
تقویت فرهنگ سازمانی یادگیرنده	اشتراک‌گذاری دانش و تجربه بین کارکنان
	پذیرش اشتباهات به عنوان فرصت یادگیری
	تشویق به توسعه مهارت‌ها و نوآوری
	ایجاد انگیزه برای یادگیری مستمر در سازمان
افزایش کارایی و بهره‌وری مدیران	استفاده بهینه از منابع و زمان
	بهبود هماهنگی بین واحدهای سازمانی
	کاهش دوباره‌کاری و تصمیمات اشتباه
	ارتقای توان مدیریتی و مهارت‌های استراتژیک
ایجاد مزیت رقابتی پایدار	پیشی گرفتن از رقبا در بازارهای کلیدی
	بهره‌گیری از قابلیت‌های داخلی برای خلق ارزش
	نوآوری مستمر در محصولات و خدمات
	سازگاری سریع با تغییرات محیطی و فناوری

E-ISSN: 3041-8585

طی کدگذاری محوری، مقوله های مستخرج از کدگذاری باز و کدگذاری ثانویه تحت ۶ دسته شامل مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله گر، شرایط بستر، راهبردها و پیامدها قرار گرفته اند. براساس هدف پژوهش مقوله محوری طراحی مدل برای توسعه تفکر استراتژیک مدیران در شرایط عدم اطمینان است.

مرحله اصلی تحلیل داده بنیاد، کدگذاری انتخابی است که پژوهشگر براساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می پردازد.. در این قسمت به ریشه یابی و دلایل شکل گیری این شرایط تحت عنوان یادداشت نظری که حاوی تأملات و اندیشه های تحلیل گر در مورد شرایط تحقیق است، بیان می شود.

جدول ۵

کدگذاری انتخابی

مقوله انتخابی	مقوله محوری	مقوله اولیه
شرایط علی	عدم اطمینان محیطی	تغییرات سریع در بازار
		نوسان در تقاضای مشتری
		عدم پیش‌بینی روندهای اقتصادی
		ناپایداری در منابع تأمین
	فشار رقابتی	افزایش تعداد رقبای مستقیم
		ورود رقبای جدید با فناوری پیشرفته
		کاهش سهم بازار سازمان
		رقابت بر سر جذب نیروی متخصص
	تغییرات قوانین و سیاست‌ها	تغییر مداوم قوانین مالیاتی و اقتصادی
		اصلاحات در مقررات صنعت
		الزامات جدید حقوقی و محیط زیستی
		سیاست‌های دولتی نامشخص یا متناقض
	فناوری نوظهور	ظهور ابزارهای دیجیتال جدید
		اتوماسیون و هوش مصنوعی
		نیاز به آموزش و به‌روزرسانی مهارت‌ها
		تهدید فناوری‌های جایگزین برای مدل کسب‌وکار فعلی
	تنوع فرهنگی و نیروی انسانی	مدیریت تیم‌های چندملیتی
		تفاوت سبک‌های کاری و نگرش‌ها
		چالش‌های ارتباطات میان فرهنگی
		اختلاف در ارزش‌ها و انتظارات کارکنان
	کمبود اطلاعات دقیق	داده‌های ناکافی برای تصمیم‌گیری
		کیفیت پایین اطلاعات جمع‌آوری شده
		تأخیر در دسترسی به اطلاعات حیاتی
		نبود تحلیل جامع و ساختارمند از داده‌ها
شرایط زمینه ای	ساختار سازمانی	میزان تمرکز یا عدم تمرکز در تصمیم‌گیری
		سلسله مراتب طولانی و پیچیده
		ارتباطات رسمی و غیررسمی میان واحدها
		انعطاف‌پذیری ساختار در مواجهه با تغییر
	فرهنگ سازمانی	ارزش‌ها و باورهای حاکم بر نوآوری
		میزان پذیرش ریسک در تصمیم‌گیری

		تمایل به یادگیری و بهبود مستمر
		رفتارها و نگرش‌های مشترک در تیم‌ها
	منابع انسانی و مهارت‌ها	تجربه و تخصص مدیران
		مهارت‌های تحلیلی و استراتژیک کارکنان
		قابلیت یادگیری سریع و تطبیق با تغییرات
		انگیزه و تعهد فردی به اهداف سازمان
	سطح دسترسی به اطلاعات و منابع	دسترسی به داده‌های دقیق و به‌روز
		ابزارها و فناوری‌های تحلیل اطلاعات
		منابع مالی و انسانی برای جمع‌آوری داده‌ها
		کیفیت و قابلیت اعتماد به اطلاعات موجود
	سیاست‌های داخلی و رویه‌ها	قوانین و دستورالعمل‌های داخلی سازمان
		فرآیندهای تصمیم‌گیری استاندارد
		رویه‌های کنترل و ارزیابی عملکرد
		انعطاف‌پذیری رویه‌ها در مواجهه با شرایط جدید
	تجارب گذشته سازمان	نتایج موفق یا شکست‌های استراتژیک قبلی
		درس‌آموخته‌ها از پروژه‌ها و تصمیمات گذشته
		سابقه واکنش سازمان به تغییرات محیطی
		تاثیر تاریخچه تصمیمات بر نگرش فعلی مدیران
شرایط مداخله‌گر	سبک رهبری مدیران	رهبری مشارکتی و فراگیر
		رهبری اقتدارگرا و کنترل‌کننده
		تشویق به تصمیم‌گیری تیمی
		حمایت از نوآوری و خلاقیت کارکنان
	سیستم‌های پشتیبانی تصمیم	دسترسی به ابزارهای تحلیل داده و شبیه‌سازی
		استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت استراتژیک
		سیستم‌های اطلاعات مدیریتی
		داشبوردهای تصمیم‌گیری و گزارش‌دهی به‌موقع
	شبکه‌ها و ارتباطات داخلی و خارجی	ارتباط مؤثر میان واحدها و تیم‌ها
		شبکه‌های مشاوره داخلی و ذی‌نفعان کلیدی
		همکاری با شرکای خارجی و صنعت
		تبادل اطلاعات و بهترین تجربه‌ها با دیگر سازمان‌ها
	انعطاف‌پذیری سازمانی	توانایی تغییر سریع ساختار و فرآیندها
		ظرفیت سازگاری با محیط‌های پویا
		پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های جدید
		مدیریت پروژه‌ها و منابع به شکل تطبیقی
	آموزش و توسعه مستمر	برنامه‌های آموزشی مدیریتی و استراتژیک
		دوره‌های مهارت‌های تحلیلی و تصمیم‌گیری
		آموزش مبتنی بر شبیه‌سازی سناریوها
		بهره‌گیری از منتورینگ و یادگیری تجربی
	میزان انگیزه و تعهد فردی	علاقه مدیران به توسعه مهارت‌های استراتژیک
		تعهد به اهداف و ارزش‌های سازمان
		انگیزه برای یادگیری و بهبود مستمر
		تمایل به پذیرش مسئولیت و تصمیم‌گیری دشوار
راهبردها	تحلیل مستمر محیط و پیش‌بینی آینده	رصد و پایش مستمر تغییرات بازار
		تحلیل روندهای رقابتی و فناوری

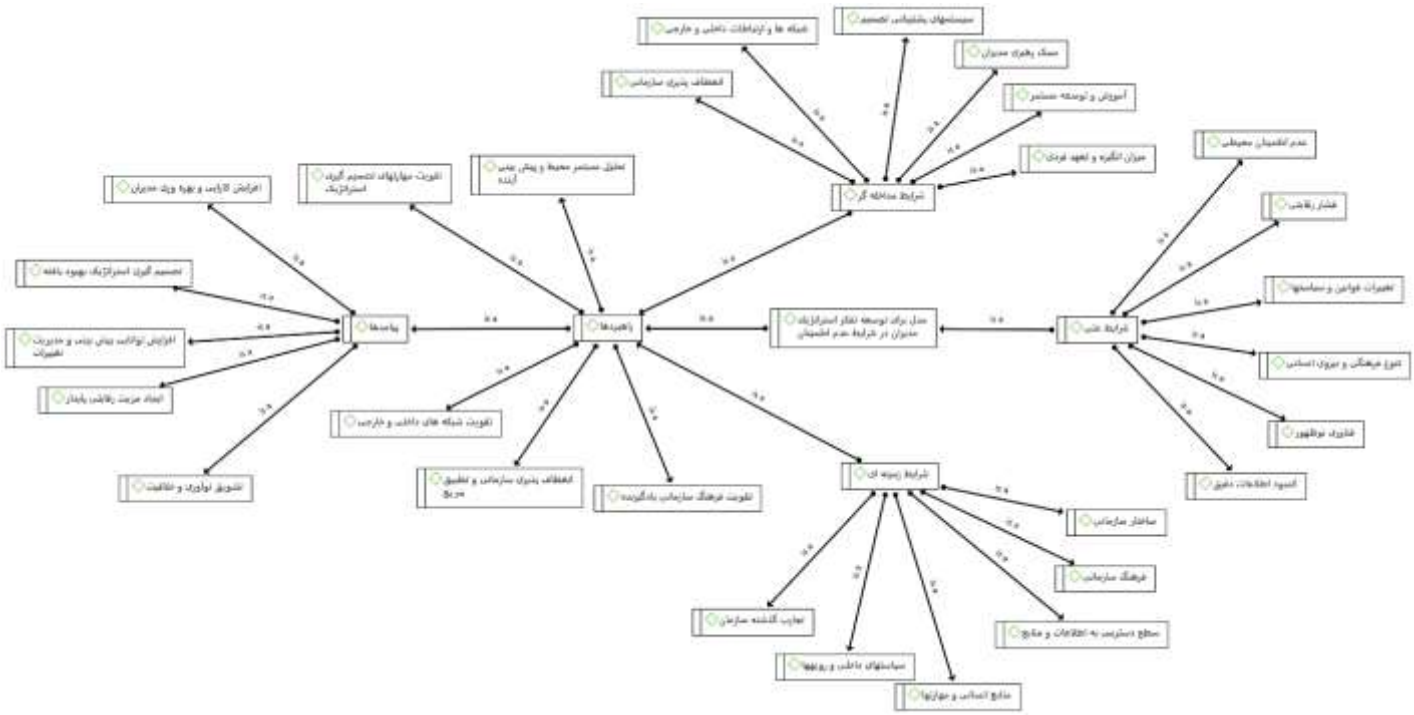
E-ISSN: 3041-8585

		پیش‌بینی فرصت‌ها و تهدیدهای آینده
		استفاده از شبیه‌سازی و سناریوپردازی
	تشویق نوآوری و خلاقیت	ایجاد فضای آزاد برای ایده‌پردازی
		حمایت از پروژه‌های آزمایشی و تجربی
		پاداش‌دهی به ایده‌های نوآورانه
		پذیرش اشتباهات به عنوان فرصت یادگیری
	تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری استراتژیک	برگزاری کارگاه‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله
		استفاده از شبیه‌سازی و بازی‌های مدیریتی
		ارائه آموزش‌های تحلیلی و استراتژیک مستمر
		توسعه مهارت‌های تفکر انتقادی و حل مسئله
	تقویت شبکه‌های داخلی و خارجی	ایجاد ارتباطات مؤثر بین واحدهای سازمانی
		همکاری با شرکای خارجی و ذی‌نفعان کلیدی
		تبادل دانش و بهترین تجربیات با دیگر سازمان‌ها
		استفاده از شبکه‌های مشاوره‌ای و حرفه‌ای
	انعطاف‌پذیری سازمانی و تطبیق سریع	بازطراحی فرآیندها برای پاسخ سریع به تغییرات
		توسعه ظرفیت سازگاری با محیط‌های پویا
		مدیریت منابع به‌صورت تطبیقی و بهینه
		اتخاذ تصمیمات سریع و انعطاف‌پذیر در شرایط بحران
پیامدها	تصمیم‌گیری استراتژیک بهبود یافته	انتخاب مسیرهای کم‌ریسک و مؤثر
		تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و تحلیل دقیق
		همسویی تصمیمات با اهداف کلان سازمان
		افزایش اعتماد در فرآیند تصمیم‌گیری
	افزایش توانایی پیش‌بینی و مدیریت تغییرات	کاهش تأثیر شوک‌های ناگهانی محیطی
		پیش‌بینی روندهای بازار و فناوری
		مدیریت فرصت‌ها و تهدیدها به شکل فعال
		بهبود برنامه‌ریزی و سناریوپردازی
	تقویت فرهنگ سازمانی یادگیرنده	اشتراک‌گذاری دانش و تجربه بین کارکنان
		پذیرش اشتباهات به عنوان فرصت یادگیری
		تشویق به توسعه مهارت‌ها و نوآوری
		ایجاد انگیزه برای یادگیری مستمر در سازمان
	افزایش کارایی و بهره‌وری مدیران	استفاده بهینه از منابع و زمان
		بهبود هماهنگی بین واحدهای سازمانی
		کاهش دوباره‌کاری و تصمیمات اشتباه
		ارتقای توان مدیریتی و مهارت‌های استراتژیک
	ایجاد مزیت رقابتی پایدار	پیشی گرفتن از رقبا در بازارهای کلیدی
		بهره‌گیری از قابلیت‌های داخلی برای خلق ارزش
		نوآوری مستمر در محصولات و خدمات
		سازگاری سریع با تغییرات محیطی و فناوری

از میان عوامل شناسایی شده، پارادایم کدگذاری محوری انجام شد و براساس آن ارتباط خطی میان مقوله های پژوهش شامل شرایط علی، مقوله های محوری، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها مشخص شد. شکل ۳، پاداریم کدگذاری محوی و به عبارت دیگر مدل فرآیند کیفی پژوهش را نشان می دهد.

شکل ۲

خروجی گرافیکی نرم افزار ATLAS TI



بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل توسعه تفکر استراتژیک مدیران در شرایط عدم اطمینان انجام شد و نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و انتخابی نشان داد که توسعه این نوع تفکر، پدیده‌ای تک‌بعدی یا صرفاً وابسته به ویژگی‌های فردی مدیران نیست، بلکه از تعامل مجموعه‌ای از شرایط علّی، زمینه‌ای و مداخله‌گر شکل می‌گیرد و از طریق راهبردهای مشخص به پیامدهای سازمانی منتهی می‌شود. در مدل به‌دست‌آمده، عدم اطمینان محیطی، فشار رقابتی، تغییرات قوانین و سیاست‌ها، فناوری‌های نوظهور، تنوع فرهنگی و نیروی انسانی و کمبود یا ضعف اطلاعات به‌عنوان مهم‌ترین شرایط علّی شناسایی شدند. همچنین، ساختار و فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و مهارت‌ها، دسترسی به اطلاعات و منابع، سیاست‌ها و رویه‌های داخلی و تجارب پیشین سازمان به‌عنوان شرایط زمینه‌ای مطرح شدند. سبک رهبری مدیران، سیستم‌های پشتیبانی تصمیم، شبکه‌های ارتباطی داخلی و خارجی، انعطاف‌پذیری سازمانی، آموزش و توسعه مستمر و انگیزه و تعهد فردی نیز در جایگاه شرایط مداخله‌گر قرار گرفتند. بر مبنای این شرایط، راهبردهایی نظیر تحلیل مستمر محیط و پیش‌بینی آینده، تشویق نوآوری و خلاقیت، تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری استراتژیک، توسعه شبکه‌های داخلی و خارجی و افزایش انعطاف‌پذیری و سرعت تطبیق سازمانی شناسایی شدند که پیامدهایی از قبیل ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، افزایش همسویی تصمیمات با اهداف کلان، کاهش اثر شوک‌های محیطی، افزایش بهره‌وری، تقویت یادگیری و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را به همراه داشتند.

نخستین یافته مهم پژوهش به نقش شرایط علّی، به‌ویژه عدم اطمینان محیطی، در تحریک و ضرورت‌بخشی به توسعه تفکر استراتژیک مربوط است. هنگامی که بازارها با تغییر سریع، نوسان تقاضا، بی‌ثباتی منابع، ورود رقبای جدید و تحولات فناورانه مواجه می‌شوند، اتکا به

E-ISSN: 3041-8585

شیوه‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر تجربه‌های ثابت و برنامه‌ریزی‌های خطی کفایت نمی‌کند. در چنین موقعیت‌هایی، مدیر باید بتواند از تحلیل صرف وضعیت جاری عبور کرده و مجموعه‌ای از سناریوهای ممکن را در نظر گیرد. این نتیجه با دیدگاه مهدویِ موجود در ادبیات تفکر استراتژیک همسو است که محیط پیچیده را نه مانعی برای تصمیم‌گیری، بلکه محرکی برای توسعه قابلیت‌های شناختی سطح بالاتر می‌داند. مطالعه Moghaddasi نشان می‌دهد که یکی از جهت‌گیری‌های مهم تفکر استراتژیک، عبور از منطق کنترل کامل بی‌نظمی و حرکت به سوی درک و مدیریت آن است (Moghaddasi & Kheyri Yazdi, 2024). همچنین، نتایج Kalantari بر اهمیت تفکر استراتژیک در مواجهه مدیران با تغییر در سازمان‌های عمومی تأکید دارد و نشان می‌دهد که توانایی سازگاری با محیط متغیر بخش جدایی‌ناپذیر شایستگی مدیریتی است (Kalantari, 2025). یافته Salar نیز از این دیدگاه حمایت می‌کند که تفکر استراتژیک می‌تواند به بهبود عملکرد مدیران و سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی و متغیر کمک کند (Salar, 2024).

یافته دیگر پژوهش به فشار رقابتی و تحول فناوری به‌عنوان عوامل اثرگذار بر توسعه تفکر استراتژیک مربوط بود. در شرایطی که فناوری‌های جدید با سرعت زیاد وارد محیط کسب‌وکار می‌شوند، مدیران باید بتوانند فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از آنها را هم‌زمان ارزیابی کنند. این موضوع با شواهد مربوط به گسترش سریع هوش مصنوعی مولد همخوانی دارد. Bick و همکاران نشان داده‌اند که پذیرش فناوری‌های مولد با سرعت قابل‌توجهی در محیط‌های کاری افزایش یافته است و این امر ساختار تصمیم‌گیری و انجام وظایف دانشی را متحول می‌کند (Bick et al., 2024). Anthony و همکاران نیز تأکید می‌کنند که همکاری با هوش مصنوعی باید در قالب یک سیستم اجتماعی ـ فنی دیده شود، زیرا پیامدهای آن به نحوه تعامل فناوری، ساختار سازمانی و نقش‌های انسانی بستگی دارد (Anthony et al., 2023). در نتیجه، یافته پژوهش حاضر مبنی بر قرار گرفتن فناوری‌های نوظهور در زمره شرایط علّی، با ادبیات جدید سازگار است؛ زیرا فناوری نه‌تنها ابزار تصمیم‌گیری، بلکه خود منبعی برای افزایش پیچیدگی و عدم اطمینان است.

در مدل حاضر، ساختار و فرهنگ سازمانی به‌عنوان بخش مهمی از شرایط زمینه‌ای شناسایی شدند. این نتیجه نشان می‌دهد که حتی اگر مدیران از مهارت‌های فردی مناسب برخوردار باشند، در ساختارهای خشک، سلسله‌مراتبی و کم‌انعطاف، امکان بروز تفکر استراتژیک محدود می‌شود. در مقابل، فرهنگ‌های سازمانی که نوآوری، یادگیری، مشارکت و آزمون ایده‌های جدید را تشویق می‌کنند، بستر مناسب‌تری برای شکل‌گیری و تداوم تفکر استراتژیک فراهم می‌آورند. این یافته با نتایج Balagar و Pirizadeh همراستا است که بر ارتباط میان مدیریت استعداد، آوای سازمانی و نقش تفکر استراتژیک تأکید کرده‌اند (Balagar & Pirizadeh, 2024). همچنین، Shafieipour نشان می‌دهد که عملکرد مدیران و اثرگذاری تفکر استراتژیک می‌تواند تحت تأثیر کیفیت سیستم‌های کاری و شرایط سازمانی قرار گیرد (Shafieipour, 2024). به همین ترتیب، Taghiani و Salemi بر نقش تفکر استراتژیک مدیران در افزایش انگیزش و تعهد کارکنان تأکید دارند، موضوعی که نشان می‌دهد فرهنگ و سرمایه انسانی نه‌تنها زمینه اجرای راهبرد، بلکه بخشی از پیامدهای آن نیز محسوب می‌شوند (Taghiani & Salemi, 2025).

یافته مربوط به اهمیت منابع انسانی، مهارت‌ها و یادگیری مستمر نیز از دیگر نتایج اصلی پژوهش بود. تفکر استراتژیک در محیط نامطمئن نیازمند توانایی تحلیل داده‌ها، بازبینی مفروضات، یادگیری از تجربه و ترکیب دیدگاه‌های مختلف است. از این حیث، نتیجه پژوهش حاضر با مطالعه Amumpuni و همکاران قابل تبیین است که نقش تعامل میان فعالیت‌های مشارکتی و سطح تفکر انتقادی را در کیفیت

پردازش شناختی نشان داده‌اند (Amumpuni et al., 2025). همچنین، Hao و Zhou بر اهمیت خودتنظیمی و ذهنیت رشد در سازگاری شناختی و رفتاری تأکید کرده‌اند (Hao & Zhou, 2026). در سطح مدیریتی، چنین قابلیت‌هایی می‌توانند به شکل یادگیری مستمر، اصلاح تصمیمات و افزایش ظرفیت مواجهه با شرایط مبهم ظاهر شوند. از این منظر، تفکر استراتژیک بیش از آنکه صرفاً مجموعه‌ای از تکنیک‌های تحلیلی باشد، نوعی ظرفیت یادگیری و بازسازی ذهنی است.

از دیگر یافته‌های پژوهش، نقش سبک رهبری، سیستم‌های پشتیبانی تصمیم و شبکه‌های ارتباطی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر بود. این نتیجه بیانگر آن است که فاصله میان «داشتن ظرفیت تفکر استراتژیک» و «به‌کارگیری آن در عمل» تحت تأثیر سازوکارهایی قرار دارد که می‌توانند نقش تسهیل‌کننده یا محدودکننده داشته باشند. مدیرانی که به داده‌های مناسب، مشاوره تخصصی، ارتباطات بین‌واحدی و شبکه‌های بیرونی دسترسی دارند، بهتر می‌توانند محیط را تفسیر کرده و تصمیم‌های چندبعدی اتخاذ کنند. این نتیجه با پژوهش Bundorf و همکاران همسو است که نشان می‌دهد نحوه استفاده افراد از توصیه‌های دیجیتال و اطلاعات تخصصی، به ساختار دسترسی، اعتماد و کیفیت تعامل با منبع اطلاعات وابسته است (Bundorf et al., 2024). همچنین، توسعه ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی و سیستم‌های تصمیم‌یار، ضرورت حفظ قدرت قضاوت و ارزیابی انتقادی مدیر را افزایش داده است. Lee نشان می‌دهد که استفاده گسترده از هوش مصنوعی مولد ممکن است در برخی شرایط به کاهش تلاش شناختی منجر شود، بنابراین فناوری زمانی مفید است که جایگزین تفکر مدیر نشود، بلکه مکمل آن باشد (Lee, 2025). Riedl و Bogert نیز نشان داده‌اند که بازخورد هوش مصنوعی می‌تواند الگوهای یادگیری و شکاف مهارتی را تغییر دهد (Riedl & Bogert, 2024). این شواهد از یافته حاضر حمایت می‌کنند که سیستم‌های پشتیبانی تصمیم تنها در تعامل با مهارت تحلیلی و فرهنگ یادگیری می‌توانند به تقویت تفکر استراتژیک کمک کنند.

یکی از مهم‌ترین راهبردهای شناسایی‌شده در پژوهش، تحلیل مستمر محیط و پیش‌بینی آینده بود. این راهبرد ماهیت اصلی تفکر استراتژیک را بازتاب می‌دهد، زیرا مدیر در شرایط عدم اطمینان نمی‌تواند منتظر تثبیت شرایط بماند، بلکه باید با تفسیر نشانه‌های ضعیف، بررسی روندها، طراحی سناریو و ارزیابی پیامدها، تصمیم‌گیری کند. نتایج Pashaei Holasou نیز نشان می‌دهد که تفکر سیستمی، بازارگرایی، آینده‌نگری، هوشیاری محیطی و تحلیل از مؤلفه‌های مهم مدل تفکر استراتژیک مدیران هستند (Pashaei Holasou, 2024). Dousti و Loualizadeh نیز تفکر سیستمی، تمرکز بر هدف، تفکر در زمان و فرصت‌طلبی هوشمندانه را از جمله عناصر مهم تفکر استراتژیک مدیران گزارش کرده‌اند (Dousti & Loualizadeh, 2024). بنابراین، یافته پژوهش حاضر نه‌تنها با این نتایج همسو است، بلکه نشان می‌دهد این ابعاد در شرایط عدم اطمینان باید به‌صورت یک فرایند منسجم و نه مجموعه‌ای از مهارت‌های جداگانه به کار گرفته شوند.

راهبرد دیگر، تشویق نوآوری و خلاقیت بود. این نتیجه از آن جهت اهمیت دارد که در محیط نامطمئن، انتخاب بهترین گزینه از میان گزینه‌های شناخته‌شده همیشه ممکن نیست و مدیر باید گاه گزینه‌ای جدید خلق کند. یافته Pirzad نیز ارتباط میان تفکر استراتژیک، نوآوری استراتژیک، برنامه‌ریزی و عملکرد را برجسته می‌کند (Pirzad, 2024). همچنین، پژوهش Zabhi و Maghsoudi Ganjeh نشان می‌دهد که خلاقیت و بازاندیشی مفهومی از عناصر مرکزی در بازسازی مفهوم تفکر استراتژیک هستند (Zabhi & Maghsoudi Ganjeh, 2023). بر همین اساس، می‌توان استنباط کرد که نوآوری در مدل حاضر نه صرفاً پیامد تفکر استراتژیک، بلکه یکی از سازوکارهای عملی آن است؛ زیرا مدیر با استفاده از تفکر خلاق می‌تواند از محدودیت‌های محیطی عبور کرده و پاسخ‌هایی فراتر از الگوهای معمول طراحی کند.

E-ISSN: 3041-8585

تقویت شبکه‌های داخلی و خارجی نیز یکی از راهبردهای مهم شناسایی‌شده بود. این یافته را می‌توان با توجه به ماهیت توزیع‌شده دانش در سازمان توضیح داد. در محیط پیچیده، هیچ مدیر یا واحدی به‌تنهایی همه اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری را در اختیار ندارد. بنابراین، ارتباط با کارکنان، مشتریان، رقبا، شرکای تجاری و سایر ذی‌نفعان می‌تواند کیفیت ادراک محیطی و تصمیم‌گیری را بهبود دهد. نتایج Sidji و همکاران درباره همکاری انسان و هوش مصنوعی نیز نشان می‌دهد که کیفیت عملکرد در وظایف مشارکتی به نحوه تقسیم نقش‌ها و تعامل میان عامل‌ها وابسته است (Sidji et al., 2024). Phelps و Russell نیز در بررسی رفتار همکاری و رقابت در مدل‌های هوش مصنوعی نشان داده‌اند که الگوهای همکاری و تعامل می‌توانند بر نتیجه تصمیم‌گیری اثر بگذارند (Phelps & Russell, 2025). هرچند زمینه این مطالعات متفاوت است، منطق مشترک آنها آن است که تصمیم‌گیری در موقعیت‌های پیچیده از طریق تعامل و تبادل اطلاعات تقویت می‌شود.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که پیامدهای توسعه تفکر استراتژیک شامل بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، همسویی بیشتر تصمیمات با اهداف کلان، افزایش اعتماد به فرایند تصمیم‌گیری و کاهش آسیب‌پذیری در برابر شوک‌های محیطی است. این نتیجه با مطالعه Hashemi همسو است که نشان می‌دهد تفکر استراتژیک با موفقیت مدیریتی ارتباط دارد (Hashemi, 2025). همچنین، Salar بر تأثیر مثبت تفکر استراتژیک بر عملکرد بنگاه‌های کوچک و متوسط تأکید کرده است (Salar, 2024). یافته Shafieipour نیز مؤید آن است که تقویت این قابلیت می‌تواند به بهبود عملکرد مدیران منجر شود (Shafieipour, 2024). در مجموع، این شواهد نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک زمانی ارزش سازمانی ایجاد می‌کند که به تصمیم‌های منسجم‌تر، سرعت واکنش بالاتر و استفاده بهتر از فرصت‌های محیطی منجر شود.

یکی دیگر از پیامدهای مهم مدل، شکل‌گیری فرهنگ یادگیرنده و مزیت رقابتی پایدار بود. این نتیجه بیانگر آن است که تفکر استراتژیک باید به سطح سازمانی انتقال یابد و در قالب رفتارها، رویه‌ها و نظام‌های یادگیری نهادینه شود. اگر یادگیری فقط به سطح فردی محدود بماند، خروج افراد کلیدی می‌تواند بخش مهمی از دانش استراتژیک سازمان را از بین ببرد. در مقابل، وقتی تجربه‌ها، تحلیل‌ها و درس‌آموخته‌ها در شبکه‌های سازمانی تسهیم شوند، ظرفیت جمعی برای مواجهه با آینده افزایش می‌یابد. نتایج Taghiani و Salemi درباره ارتباط تفکر استراتژیک با انگیزش و تعهد کارکنان نیز نشان می‌دهد که پیامدهای این قابلیت می‌تواند فراتر از تصمیم‌گیری مدیر و در سطح نگرش و رفتار کارکنان گسترش یابد (Taghiani & Salemi, 2025). Balagar و Pirizadeh نیز بر نقش ظرفیت‌های انسانی و مشارکت سازمانی در ارتباط با تفکر استراتژیک تأکید کرده‌اند (Balagar & Pirizadeh, 2024). ازاین‌رو، مزیت رقابتی پایدار حاصل یک تصمیم منفرد نیست، بلکه نتیجه انباشت یادگیری، هماهنگی و توان تطبیق سازمانی است.

در مجموع، مدل حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که توسعه تفکر استراتژیک باید به‌صورت یک سیستم پویا درک شود. شرایط علّی فشار لازم برای تغییر را ایجاد می‌کنند، شرایط زمینه‌ای ظرفیت سازمان برای پاسخ‌گویی را مشخص می‌سازند، شرایط مداخله‌گر قدرت یا ضعف اجرای راهبردها را تعیین می‌کنند و راهبردهای انتخاب‌شده به مجموعه‌ای از پیامدهای مدیریتی و سازمانی منجر می‌شوند. این منطق با یافته Hadidi و همکاران درباره چندبعدی بودن مدل‌های تفکر استراتژیک و نبود یک الگوی واحد و ساده برای سنجش و تبیین آن هماهنگ است (Hadidi et al., 2025). همچنین، یافته‌های حاصل از ادبیات جدید تصمیم‌گیری و هوش مصنوعی نشان می‌دهد که پیچیدگی محیط آینده احتمالاً بیشتر خواهد شد و مدیران باید توانایی ارزیابی هم‌زمان رفتار انسان، فناوری و ساختار را داشته باشند (Brookins & DeBacker,

2023; Chen, 2023; Han et al., 2023; Heydari & Lore, 2023; Horton, 2023; McCannon, 2024; Mei et al., 2024). در چنین شرایطی، تفکر استراتژیک نه یک مهارت جانبی، بلکه بخشی از زیرساخت شناختی مدیریت اثربخش محسوب می‌شود.

این پژوهش با چند محدودیت همراه بود که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، ماهیت کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد سبب می‌شود یافته‌ها بیش از آنکه قابلیت تعمیم آماری داشته باشند، از قابلیت انتقال مفهومی به زمینه‌های مشابه برخوردار باشند. دوم، داده‌ها بر ادراک، تجربه و روایت خبرگان و مدیران متکی بودند و بنابراین احتمال اثر سوگیری‌های حافظه، ادراک فردی و تمایل به ارائه پاسخ‌های مطلوب اجتماعی وجود دارد. سوم، شرایط عدم اطمینان در صنایع، سازمان‌ها و محیط‌های اقتصادی مختلف شکل‌های متفاوتی دارد و ممکن است وزن و اهمیت مقوله‌های شناسایی‌شده در بخش‌های مختلف یکسان نباشد. همچنین، تغییرات سریع فناوری و محیط کسب‌وکار می‌تواند برخی مصادیق و زیرمؤلفه‌های مدل را در گذر زمان تغییر دهد. در نهایت، مدل پژوهش در مرحله حاضر عمدتاً بر مبنای داده‌های کیفی توسعه یافته و روابط میان ابعاد آن به‌صورت کمی و در نمونه‌های بزرگ مورد آزمون قرار نگرفته است.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، مدل ارائه‌شده با استفاده از رویکردهای کمی مانند تحلیل عاملی تأییدی، مدل‌سازی معادلات ساختاری یا PLS-SEM اعتبارسنجی شود تا قدرت تبیینی روابط میان شرایط علّی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها بررسی گردد. اجرای پژوهش در صنایع مختلف، از جمله بانکداری، سلامت، فناوری، صنعت، خدمات عمومی و سازمان‌های دولتی می‌تواند به مقایسه ساختار مدل و شناسایی تفاوت‌های زمینه‌ای کمک کند. همچنین، انجام مطالعات طولی برای بررسی تغییر تفکر استراتژیک مدیران در مواجهه با بحران‌ها، تحولات فناورانه یا تغییرات سیاستی توصیه می‌شود. بررسی نقش متغیرهایی مانند تحمل ابهام، سبک شناختی، تاب‌آوری مدیریتی، سواد داده، سواد هوش مصنوعی و قابلیت یادگیری سازمانی نیز می‌تواند دامنه مدل را توسعه دهد. همچنین، مطالعات آینده می‌توانند با استفاده از طرح‌های چندسطحی، اثر هم‌زمان ویژگی‌های فردی مدیر، ویژگی‌های تیم و ساختار سازمان را بر شکل‌گیری تفکر استراتژیک بررسی کنند.

در سطح کاربردی، سازمان‌ها می‌توانند برای توسعه تفکر استراتژیک مدیران مجموعه‌ای از اقدامات هماهنگ را اجرا کنند. طراحی نظام‌های پایش محیطی، استفاده از داشبوردهای مدیریتی و سناریونویسی منظم می‌تواند توان پیش‌بینی و تشخیص تغییرات را افزایش دهد. برنامه‌های آموزشی باید از انتقال مفاهیم نظری فراتر رفته و شامل شبیه‌سازی بحران، تحلیل سناریو، تصمیم‌گیری در شرایط ابهام، حل مسئله پیچیده و تمرین تحلیل داده باشد. همچنین، کاهش لایه‌های زائد سلسله‌مراتبی، تسهیل جریان اطلاعات میان واحدها و ایجاد تیم‌های بین‌وظیفه‌ای می‌تواند سرعت و کیفیت تصمیم‌گیری را افزایش دهد. ایجاد فرهنگ پذیرش خطا، یادگیری از شکست، حمایت از ایده‌های آزمایشی و پاداش‌دهی به نوآوری نیز برای تقویت تفکر استراتژیک ضروری است. سازمان‌ها همچنین باید استفاده از هوش مصنوعی و ابزارهای تصمیم‌یار را به‌گونه‌ای طراحی کنند که این فناوری‌ها مکمل قضاوت حرفه‌ای مدیران باشند و نه جایگزین آن. در کنار این اقدامات، توسعه شبکه‌های ارتباطی داخلی و خارجی، برنامه‌های منتورینگ و جانشین‌پروری و ارزیابی دوره‌ای شایستگی‌های استراتژیک مدیران می‌تواند به نهادینه شدن این قابلیت در سطح سازمان کمک کند.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

E-ISSN: 3041-8585

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازین اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

Amumpuni, R. S., Hartono, R., Rukmini, D., & Haryanti, R. P. (2025). The impact of collaborative strategic reading on EFL students with different critical thinking levels. *Social Sciences & Humanities Open*, *12*, 101904. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101904

Anthony, C., Bechky, B. A., & Fayard, A. L. (2023). Collaborating with AI: Taking a system view to explore the future of work. *Organization Science*, *34*(5), 1672-1694. https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1651

Balagar, A., & Pirizadeh, B. (2024). *The Effect of Talent Management on Improving Organizational Voice with the Mediating Role of Strategic Thinking: A Case Study of the Industrial Management Organization of East Azerbaijan* Third International Congress on Management, Economics, Humanities, and Business Development, https://civilica.com/doc/2050953

Bick, A., Blandin, A., & Deming, D. (2024). The Rapid Adoption of Generative AI. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.4964384

Brookins, P., & DeBacker, J. M. (2023). Playing Games with GPT: What Can We Learn about a Large Language Model from Canonical Strategic Games? *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.4493398

Bundorf, M. K., Polyakova, M., & Tai-Seale, M. (2024). How Do Consumers Interact with Digital Expert Advice? Experimental Evidence from Health Insurance. *Management Science*. https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.02453

Chen, Y. (2023). The Emergence of Economic Rationality of GPT. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *120*(51). https://doi.org/10.1073/pnas.2316205120

Dousti, A., & Loualizadeh, F. (2024). *Evaluation of Different Strategic Thinking Parameters among Company Managers and Executives* Eighteenth National Conference on Management and Humanities Research in Iran, Tehran. https://civilica.com/doc/2119372

Hadidi, S., Abooei Ardakan, M., & Mohammad Esmaeili, N. (2025). Strategic Thinking Measurement Models: A Critical and Systematic Review.

Han, E., Yin, D., & Zhang, H. (2023). Bots with Feelings: Should AI Agents Express Positive Emotion in Customer Service? *Information Systems Research*, *34*(3), 1296-1311. https://doi.org/10.1287/isre.2022.1179

Hao, Y., & Zhou, Y. (2026). Perceived Academic Control, Growth Mindset, Self-Regulation, and Life Satisfaction in Chinese Students: A Mixed Methods Study Featuring Interpretative Phenomenological Analysis. *Acta Psychologica*. https://www.elsevier.com/locate/actpsy

Hashemi, A. (2025). *Investigating the Impact of Strategic Thinking on the Success of Managers at Mazandaran University of Medical Sciences* Eleventh National Conference on Interdisciplinary Research in Management and Medical Sciences, Tehran. https://civilica.com/doc/2274307

Heydari, B., & Lore, N. (2023). Strategic Behavior of Large Language Models: Game Structure vs. Contextual Framing. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.4569717

Horton, J. (2023). *Large Language Models as Simulated Economic Agents: What Can We Learn from Homo Silicus?*

Kalantari, M. (2025). *Managers' Strategic Thinking and Change in Public Organizations* Fifth International Conference on Advocacy, Law, and Humanities, Hamedan. https://civilica.com/doc/2451386

Lee, H. P. (2025). *The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects from a Survey of Knowledge Workers* Proceedings of the 2025 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, https://doi.org/10.1145/3706598.3713778

McCannon, B. C. (2024). Artificial Intelligence Is a Pro-Social Norm Complier. *Economics Letters*, *241*, 111828. https://doi.org/10.1016/j.econlet.2024.111828

Mei, Q., Xie, Y., Yuan, W., & Jackson, M. O. (2024). A Turing Test of Whether AI Chatbots Are Behaviorally Similar to Humans. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *121*.

Moghaddasi, A., & Kheyri Yazdi, A. (2024). *Perspectives on Strategic Thinking: From Controlling Chaos to Embracing It* Eighth Conference on Economic and Management Studies in the Islamic World, Tehran. https://civilica.com/doc/2065111

Pashaei Holasou, A. (2024). A Strategic Thinking Model for Defense Industry Managers Using the Fuzzy DEMATEL Method.

Phelps, S., & Russell, Y. I. (2025). The Machine Psychology of Cooperation: Can GPT Models Operationalise Prompts for Altruism, Cooperation, Competitiveness, and Selfishness in Economic Games? *Journal of Physics: Complexity*. https://doi.org/10.1088/2632-072X/ada711

Pirzad, A. (2024). Investigating the Impact of Strategic Thinking, Strategic Innovation, and Strategic Planning on Performance.

Riedl, C., & Bogert, E. (2024). *Effects of AI Feedback on Learning, the Skill Gap, and Intellectual Diversity*. https://arxiv.org/abs/2409.18660

Salar, J. (2024). *The Impact of Managers' Strategic Thinking on the Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: A Conceptual Analysis* Tenth Scientific-Research Conference on the Development and Promotion of Management Sciences with an Approach to Improving Financial Management in Iran, Tehran. https://civilica.com/doc/2225193

Shafieipour, D. (2024). *The Impact of Strategic Thinking on Managers' Performance Considering the Moderating Role of High-Performance Work Systems: A Case Study of Yazd Municipality Managers* Eighth Conference on Economic and Management Studies in the Islamic World, Tehran. https://civilica.com/doc/2064975

Sidji, M., Smith, W., & Rogerson, M. J. (2024). Human-AI Collaboration in Cooperative Games: A Study of Playing Codenames with an LLM Assistant. *Proceedings of the Acm on Human-Computer Interaction*, *8*(CHI PLAY), 1-25. https://doi.org/10.1145/3677081

Stanley, G. N. (2026). Strategic Reasoning under Pressure: Testing Heuristics in Higher-Order Theory of Mind. *Cognition*. https://www.sciencedirect.com/journal/cognition

Taghiani, M., & Salemi, D. (2025). *A Review of the Effects of Managers' Strategic Thinking on Employee Motivation and Commitment in Organizations* Eleventh National Conference on Modern Studies and Research in Humanities, Management, and Entrepreneurship in Iran, Tehran. https://civilica.com/doc/2431381

Zabhi, A., & Maghsoudi Ganjeh, Y. (2023). Reconstructing the Concept of Strategic Thinking: A Meta-Synthesis Study.

E-ISSN: 3041-8585