

## From De-strategizing to Intelligent Habituation: A Novel Guide for Strategic Management in the Age of Artificial Intelligence

Nima Eskandarinia\*

Public Management, Management & Science Faculty, Islamic Azad University, Science & Research, Tehran, Iran..

### Abstract

In recent decades, strategic management has been profoundly influenced by the rapid expansion of emerging technologies, particularly artificial intelligence (AI). While numerous studies have emphasized the benefits of AI in strategic analysis and decision-making, its negative and latent consequences have received comparatively little attention. The widespread adoption of AI, despite enhancing speed and accuracy, can lead to consequences such as managerial deskilling, reduced creativity, reinforcement of past biases, and erosion of competitive advantage. This study employs an innovative genealogical negative case approach to first examine the adverse effects of excessive AI deployment in strategic management. Then, For the first time, it proposes a five-step framework for the effective implementation of strategic AI, encompassing intelligent de-strategizing, intelligent humanism, intelligent de-tooling, intelligent advantage, and intelligent habituation. This framework provides a balanced, creative, and sustainable approach for leveraging AI in strategic management. The novelty of this research lies in its combination of a critical post-qualitative perspective with practical solutions, enabling managers, researchers, and policymakers to use AI not as an exclusive dependency, but as a tool that serves humans in assessing, improving, and reshaping organizational habits.

**Keywords:** Post-strategy Management, Genealogical Negative Case Approach, Artificial Intelligence, Intelligent De-strategizing, Intelligent Habituation

**How to Cite:** Eskandarinia,N. (2025). From De-strategizing to Intelligent Habituation: A Novel Guide for Strategic Management in the Age of Artificial Intelligence. Journal of Intelligent Strategic Management .4(4), 11-62.

doi: 10.87453/bumara.2026.372301.4839



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

\* Corresponding Author : nimaeskandarinia@yahoo.com

## از استراتژی‌زدایی تا عادت‌سازی هوشمند: راهنمایی نوین برای مدیریت استراتژیک در عصر هوش مصنوعی

نیما اسکندری نیا \*

گروه آموزشی مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد  
اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

### چکیده

در دهه اخیر، مدیریت استراتژیک تحت تاثیر گسترش فناوری‌های نوین، به ویژه هوش مصنوعی قرار گرفته است. تحول دیجیتال و گسترش هوش مصنوعی، فرصت‌ها و تهدیدات بی‌سابقه‌ای را در حوزه مدیریت استراتژیک هوشمند ایجاد کرده است. پژوهش‌های متعددی بر مزایای هوش مصنوعی در تحلیل و تصمیم‌گیری استراتژیک تمرکز کرده‌اند، اما پیامدهای منفی و پنهان آن کمتر مورد توجه قرار گرفته است. هر چند استفاده گسترده و فراگیر از هوش مصنوعی در عرصه مدیریت استراتژیک موجب ارتقای سرعت تحلیل و تصمیم‌گیری شده است، اما وابستگی زیاد به این فناوری در مدیریت استراتژیک می‌تواند پیامدهایی چون مهارت‌زدایی مدیران، کاهش خلاقیت، بی‌توجهی به خطاهای سیستمی، بازتولید کلیشه‌های قبلی، مقاومت در برابر تغییر و از بین رفتن مزیت رقابتی را به همراه داشته باشد. این مقاله به کمک روش پژوهش نوآورانه تبارشناسی مبتنی بر مثال نقض، ابتدا آسیب‌های ناشی از بکارگیری بی‌رویه هوش مصنوعی در بستر مدیریت استراتژیک را واکاوی می‌کند و سپس برای نخستین بار، راهنمایی پنج مرحله‌ای برای استقرار اثربخش هوش مصنوعی استراتژیک ارائه می‌دهد. این راهنما شامل مراحل استراتژی‌زدایی هوشمند، انسان‌گرایی هوشمند، ابزارزدایی هوشمند، مزیت‌گرایی هوشمند و عادت‌سازی هوشمند است که می‌تواند چارچوبی نوین برای بهره‌گیری متوازن، خلاقانه و پایدار از هوش مصنوعی در مدیریت استراتژیک فراهم آورد. نوآوری پژوهش در ترکیب رویکرد پساکیفی انتقادی با راهکارهای کاربردی است که به مدیران، پژوهشگران و سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا به جای وابستگی کامل به تکنولوژی، از هوش مصنوعی به عنوان ابزاری در خدمت انسان جهت ارزیابی، بهبود و تغییر عادت‌ها استفاده نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت پسااستراتژی، تبارشناسی مبتنی بر مثال نقض، هوش مصنوعی، استراتژی‌زدایی هوشمند، عادت‌سازی هوشمند

**استناد به این مقاله:** اسکندری نیا، نیما. (۱۴۰۴). از استراتژی‌زدایی تا عادت‌سازی هوشمند: راهنمایی نوین برای مدیریت استراتژیک در عصر هوش مصنوعی. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۴(۴)، ۶۲-۱۱.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کپی‌رایت کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴.۰ منتشر می‌شود.  
© نویسندگان

## مقدمه

همراه با ظهور فناوری‌های هوشمند، به ویژه هوش مصنوعی، مدیریت استراتژیک نیز متحول شد و تحت تاثیر تکنولوژی هوشمند قرار گرفت. در حال حاضر، بکارگیری هوش مصنوعی در زمینه مدیریت استراتژیک تبدیل به یک اصل رایج و انکارناپذیر شده است (Hu et al., 2025; Wingate et al., 2025; Schrage & Kiron, 2025; Trantopoulos et al., 2025). سازمان‌ها در لایه‌های اصلی تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی استراتژیک از هوش مصنوعی بهره می‌برند (Parra-Moyano et al., 2025) و در حدود ۷۵ درصد کارکردهای مدیریت استراتژیک با کمک هوش مصنوعی انجام می‌پذیرد (Stanford HAI, 2025). سازمان‌ها با بهره‌گیری از مدیریت استراتژیک در بستر هوش مصنوعی، به تحلیل کلان داده‌های استراتژیک، پیش‌بینی رفتار و روند بازار و شبیه‌سازی تصمیمات استراتژیک روی آورده‌اند و در واقع ابزارها و مدل‌های کلاسیک برنامه‌ریزی استراتژیک را وارد فضای هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و اتوماسیون کرده‌اند (Dastin, 2018; Lohr, 2021; Vuori & Huy, 2022; Vuori & Huy, 2023; Chakrabarti et al., 2023). هوش مصنوعی، به‌ویژه در سال‌های اخیر، به یکی از ابزارهای اصلی طراحی، پیش‌بینی و اجرای استراتژی تبدیل شده است (Chakrabarti et al., 2023). الگوریتم‌های یادگیری ماشین و سیستم‌های هوشمند در طراحی سناریو، تحلیل داده‌های کلان، پیش‌بینی ریسک و مدیریت عملکرد کاربرد دارند (Davenport & Ronanki, 2018). اما یافته‌های جدیدترین پژوهش‌ها در زمینه استفاده از هوش مصنوعی برای بهبود تصمیم‌گیری استراتژیک و افزایش اثربخشی فرآیند مدیریت استراتژیک نشان داده که نرخ شکست و ناکارآمدی مدیریت استراتژیک مبتنی بر هوش مصنوعی بسیار زیاد بوده است (Dastin, 2018; Lohr, 2021; Vuori & Huy, 2022; Vuori & Huy, 2023; Chakrabarti et al., 2023). در اغلب مواقع، نه تنها بکارگیری هوش مصنوعی در فرآیند مدیریت استراتژیک منجر به بهبود نشده است بلکه باعث شکست، نقصان و تحمیل ریسک‌ها و مخاطرات عظیمی شده است (Wingate et al., 2025; Schrage & Kiron, 2025; Trantopoulos et al., 2025; Parra-Moyano et al., 2025).

به عنوان مثال، وینگیت، برنز و بارنی<sup>۱</sup> (۲۰۲۵) نشان دادند که استفاده از هوش مصنوعی نه تنها باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار نخواهد شد بلکه به دلیل فراگیر شدن هوش مصنوعی، قابلیت کمیاب بودن و تقلیدناپذیری مزیت رقابتی از بین خواهد رفت. این پژوهشگران، توصیه کرده‌اند که مزیت مبتنی بر هوش مصنوعی باید جای خودش را به مزیت حاصل از ظرفیت‌های سازمانی از جمله خلاقیت، عامل انسانی هوشمند، یادگیری و فرهنگ بدهد. در پژوهش دیگری، شراگ و کیرون<sup>۲</sup> (۲۰۲۵) با نقد بکارگیری هوش مصنوعی در بافت برنامه‌ریزی استراتژیک کلاسیک خطی‌نگر، مکانیزم طراحی هوشمند پویا و منعطف را پیشنهاد داده‌اند و اعلام کرده‌اند که تکنولوژی صرف باعث ایجاد مزیت رقابتی نمی‌شود بلکه هوشمندی در طراحی، پویایی و انطباق‌پذیری باعث ایجاد مزیت خواهد شد. در پژوهش دیگری نیز (Parra-Moyano et al., 2025) نشان داده شده است که استفاده از جن‌ای‌آی<sup>۳</sup> در پیش‌بینی‌ها و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مدیران به دلیل ایجاد خوش‌بینی بیش از حد، اعتماد به نفس افراطی و اتکاء محض به هوش مصنوعی، باعث سوء‌گیری و در نهایت بدتر شدن کیفیت تصمیمات شده است. جمعی از پژوهشگران نیز به شکل‌گیری سندروم شبیه‌سازی استراتژیک اشاره کرده‌اند. شبیه‌سازی استراتژی<sup>۴</sup> به معنی وارد کردن ابزارها و مدل‌های کلاسیک مدیریت استراتژیک به صورت کورکورانه و بدون توجه به عادت‌ها و عمل افراد سازمان که گردانندگان واقعی استراتژی هستند به درون فناوری‌های هوشمند است (Dastin, 2018; Lohr, 2021; Vuori & Huy, 2022; Vuori & Huy, 2023; Chakrabarti et al., 2023).

برخی مطالعات انتقادی بر آن‌اند که هوش مصنوعی به جای تحول واقعی در فرآیند استراتژیک، به بازتولید تصمیمات پیشین، تثبیت عادت‌های قدیمی و شبیه‌سازی ظاهری استراتژی منجر می‌شود (Zuboff, 2019; Flyverbom, 2022). در واقع، آنچه شبیه‌سازی استراتژی، نام گرفته است، به حالتی اشاره دارد که در آن سازمان، با استفاده از ابزارهای هوشمند، تنها ظاهر تصمیم‌گیری و کنش استراتژیک را بازتولید می‌کند، بدون آنکه تغییری واقعی در عادت‌ها، فرهنگ، مسئولیت‌پذیری و یادگیری سازمانی ایجاد شود (Vuori & Huy, 2022).

1 Wingate, Burns & Barney

2 Schrage & Kiron

3 GenAI

4 Strategy Simulation

علاوه بر انتقادات فوق در حوزه مدیریت استراتژیک هوشمند، مثال‌های زیادی از شرکت‌ها در دسترس می‌باشد که هوش مصنوعی را برای ایجاد مزیت رقابتی و بهبود فرآیند مدیریت استراتژیک بکار بردند اما با شکست، ناکامی، اختلال در کسب‌وکار و بحران مواجه شدند (Clearfield & Tilcsik, 2018; Kobie, 2024; Lohr, 2021; Dastin, 2018; ) (Rosenberg, 2021; Lazer et al., 2014).

بنابراین از یک طرف بکارگیری هوش مصنوعی در مدیریت استراتژیک تبدیل به یک الزام و ضرورت شده است (ترابی و علیپور درویشی، ۱۴۰۴; Pu et al., 2025; Hu et al., 2025) اما از طرف دیگر برخی پژوهشگران هشدار داده‌اند که مدیریت استراتژیک مبتنی بر هوش مصنوعی نه تنها باعث ایجاد مزیت رقابتی و بهبود تصمیمات نخواهد شد بلکه می‌تواند منجر به شکست، ناکامی و افت کیفیت تصمیمات بشود (Zuboff, 2019; Flyverbom, 2022; Vuori & Huy, 2022; Chakrabarti et al., 2023; Wingate et al., 2025; Schrage & Kiron, 2025). پس ضرورت و اهمیت دارد که راهنمایی عملی برای شیوه و چگونگی هدایت مدیریت استراتژیک هوشمند ایجاد شود تا محققان و کاربران سازمانی را نسبت به ناکارآمدی‌های هوش مصنوعی آگاه سازد و مسیر مدیریت استراتژیک مبتنی بر هوش مصنوعی را به گونه‌ای جلو ببرد که باعث ایجاد ارزش افزوده شود. هدف این پژوهش، ارائه نظریه‌ای جدید است تا اولاً به کمک روش ابتکاری و نوآورانه تبارشناسی مبتنی بر مثال نقض، دلایل اصلی شکست مدیریت استراتژیک هوشمند را تلخیص و جمع‌بندی نماید و ثانیاً فرآیند پنج مرحله‌ای عادت‌سازی هوشمند را به عنوان راهنمایی کاربردی برای بکارگیری اثربخش هوش مصنوعی در زمینه مدیریت استراتژیک تشریح نماید.

جنبه نوآوری این مقاله از سه منظر توسعه نظری، روش‌شناسی پژوهش و جنبه کاربردی قابل بحث و بررسی است. به لحاظ نظری، یافته‌های این پژوهش منجر به تولید نظریه جدیدی شده که قادر هست راهنمایی گام به گام برای استقرار مدیریت استراتژیک هوشمند ایجاد نماید. از نظر روش‌شناسی نیز روشی نوآورانه و ابداعی به نام تبارشناسی مبتنی بر مثال نقض<sup>۱</sup> تبیین شده که باعث تقویت روایی و اعتبار روش تبارشناسی سنتی شده است. علاوه بر این

مقاله راهنمایی کاربردی برای استفاده از هوش مصنوعی در بستر مدیریت استراتژیک ارائه داده است.

### پیشینه پژوهش

با توجه به هدف پژوهش که در مرحله اول قصد دارد دلایل اصلی شکست مدیریت استراتژیک با ابزار هوش مصنوعی را جمع‌بندی و تلخیص نماید و سپس رویکردی پنج مرحله‌ای را به عنوان فرآیندی کاربردی برای جلوگیری از مخاطرات کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت استراتژیک و استفاده بهینه از هوش مصنوعی برای ایجاد ارزش افزوده در فرآیند مدیریت استراتژیک معرفی نماید و نظر به اینکه برخی از دلایل شکست پروژه‌های مدیریت استراتژیک هوشمند مرتبط با آسیب‌های ناشی از فرآیند مدیریت استراتژیک هستند (Flyvbjerg & Gardner, 2023; Eriksson et al., 2025; Sherrer et al., 2023; Clegg et al., 2025) و برخی دیگر نشات گرفته از ماهیت هوش مصنوعی می‌باشند (Wingate et al., 2025; Schrage & Kiron, 2025)، ابتدا مروری تاریخی بر ادبیات مدیریت استراتژیک با رویکرد انتقادی انجام شده است و سپس به مرور ادبیات پژوهشی در زمینه کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت استراتژیک با نگاه انتقادی پرداخته شده است و نهایتاً مطالعات تجربی شکست‌ها و موفقیت‌های شرکت‌ها در بکارگیری هوش مصنوعی استراتژیک محور مرور شده‌اند. پیشینه پژوهش به شیوه‌ای مرور و جمع‌بندی شده است که متناسب با روش تحقیق تبارشناسی مبتنی بر مثال نقض باشد. به عبارت دیگر مرور ادبیات به صورت تاریخی و با برجسته‌سازی نقاط عطف، ناکارآمدی‌ها، تناقضات و انتقادات همراه است و همچنین مثال‌های نقض از بکارگیری هوش مصنوعی در بستر مدیریت استراتژیک و شکست آن ارائه شده است.

### مروری اجمالی بر مدیریت استراتژیک: دستاوردها و کاربردها

مطالعات جدید در زمینه مدیریت استراتژیک، حاکی از رشد فزاینده کاربردها و دستاوردهای ابزارهای رایج مدیریت استراتژیک از جمله پنج نیروی رقابتی، تحلیل زنجیره ارزش، ماتریس آنسوف و تحلیل‌های گروه مشاوره بوستون در صنایع گوناگون است (George, 2025; Pangarkar, 2024; de Almeida et al., 2024; Silva, 2024; Garcia, 2025). به عنوان مثال در صنایع خرده‌فروشی، فناوری اطلاعات و خدمات از تحلیل پنج نیروی رقابتی پورتر برای ارزیابی دقیق مزیت رقابتی و عملکرد سازمان بهره‌برداری شده است. در این صنایع به کمک مدل پنج نیروی رقابتی، شدت رقابت پایش

می‌شود و پاسخ‌های استراتژیک متناسب با شدت رقابت، طراحی می‌شوند (Pangarkar, 2024; de Almeida et al., 2024). استفاده از ماتریس رشد آنسوف برای تحلیل بازار در صنایع خدماتی و اطلاعاتی چارچوبی مفیده و رو به رشد بوده است (Silva, 2024). سازمان‌ها به منظور ارزیابی تصمیمات نفوذ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و تنوع‌بخشی، همچنین ارزیابی سبد محصول و بازار و اتخاذ تصمیم سرمایه‌گذاری، از این ماتریس بهره‌برده‌اند (Ni Aonghusa, 2024). در سال‌های اخیر نیز از تحلیل‌های گروه مشاوره بوستون، به ویژه ماتریس رشد برای بخش‌بندی پورتفو و تخصیص اثربخش منابع به هر کدام از بخش‌های پورتفو و سپس تدوین استراتژی سرمایه‌گذاری و واگذاری استفاده شده است (Zhang & Li, 2024; Garcia, 2025).

علیرغم دستاوردها و کاربردهای ارزشمند مدیریت استراتژیک در صنایع گوناگون اما انتقادات زیادی نیز به مدیریت استراتژیک وارد شده است، از جمله خلاء بین دانش و عمل، غفلت از زیرک‌های روزمره انسانی، نگاه خطی ایده‌آل‌گرا، بزرگ‌نمایی نقش مزیت رقابتی و ابزارزدگی (Tsoukas, 2021; Flyvbjerg & Gardner, 2023; Jarzabkowski et al., 2022; Clegg et al., 2025) که در ادامه بررسی شده‌اند.

### استراتژی‌زدایی: از نقد مدیریت استراتژیک تا بازاندیشی در مفهوم

در دهه ۵۰ میلادی، ایده برنامه‌ریزی بلندمدت شکل گرفت و شرکت‌های مطرحی از جمله جنرال الکتریک<sup>۱</sup> با موفقیت برنامه‌ریزی‌های پنج ساله را طرح‌ریزی و پیاده‌سازی کردند. در دهه ۵۰ میلادی به دلیل ثبات نسبی صنایع و بازارها، قابل پیش‌بینی بودن روندها، تغییرات تکنولوژیک بسیار جزئی و عدم تغییر دائمی نیازهای بازار و مشتریان، برنامه‌ریزی بلندمدت امری شدنی، منطقی و البته مفید بود (Mintzberg, 1994; Mintzberg et al., 2005). سپس در دهه ۶۰ میلادی، ایگور آنسوف<sup>۲</sup> برای اولین بار مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک و استراتژی شرکتی را معرفی نمود که الگوی برنامه‌ریزی بلندمدت پیشین را تکمیل می‌کرد. آنسوف مدل سودآوری شرکت‌ها و نیز ماتریس محصول-بازار را با بهره‌گیری از مفروضات مالی، ریاضی و اقتصادی بنا نهاد. این مدل‌ها و الگوها با استقبال شرکت‌ها مواجه شد زیرا سازمان‌ها به علت قابل پیش‌بینی بودن محیط و روابط ساده در صنایع قادر بودند مدل‌ها را با موفقیت استفاده کنند (Ansoff, 1965; Mintzberg, 1994).

1 General Electric (GE)

2 Igor Ansoff

با وجود نقش انکارناپذیر برنامه‌ریزی استراتژیک در رشد و توسعه صنایع (Porter, 2025; George, 2025) از جمله کمک به فهم ساختار صنعت و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات رقابتی (Porter, 2025) اما نسل اول برنامه‌ریزی استراتژیک بلند مدت که در دهه‌های ۵۰ و ۶۰ میلادی توسعه یافت با انتقادات زیادی نیز رو به رو شد به عنوان مثال هنری مینتزرگ چنین انتقادی را مطرح کرده که تحلیل و برنامه‌ریزی افراطی باعث فاصله گرفتن تفکر استراتژیک از عمل روزانه و اقدام‌گرایی شده است (Mintzberg, 1994, p. 110).

در دهه‌های ۷۰ و ۸۰ میلادی، مایکل پورتر با بهره‌گیری از الگوهای اقتصاد خرد و رقابت کامل و تکیه بر پیش فرض رفتارهای عقلایی، مدل‌هایی مانند نیروهای رقابتی صنعت، استراتژی رقابتی و زنجیره ارزش را معرفی نمود (Porter, 1991; Knights & Morgan, 1991). اوج الگوبرداری از فرمول‌های مهندسی، ریاضی و اقتصاد توسط گروه مشاوران بوستون و شرکت مک‌کینزی اتفاق افتاد. این شرکت‌های مشاوره، الگوها، مدل‌ها و نظریه‌های مدیریت استراتژیک را کمی‌سازی، عددی و ساده‌سازی کردند (Ghemawat, 2002). از طرف دیگر این رویکرد به دلیل کم توجهی به منابع درونی سازمانی و نسبت دادن موفقیت تنها به ساختار صنعت با انتقاد مواجه شد (Barney, 1991; Butler, 2001).

ولی دیدگاه منبع‌محور نیز که در اواخر دهه ۸۰ میلادی با استقبال مواجه شد با انتقاداتی از جمله عدم توجه به اقدام‌گرایی و اجرا (Mintzberg, 1994) و همچنین دشواری عینی و عملی در تشخیص و سنجش قابلیت‌ها و منابع استراتژیک مزیت رقابتی (Priem & Butler, 2001) رو به رو شد. از طرف دیگر افراد صاحب‌نظر مدعی شدند که مزیت رقابتی نه تنها نمی‌تواند پایدار و قطعی باشد بلکه کاملاً ناپایدار و گذار است و بیش از آنکه وابسته به ساختار صنعت یا منابع درونی باشد با شانس و فرصت‌های لحظه‌ای مرتبط است (Brown & Eisenhardt, 1998; Teece et al., 1997). مایکل پورتر نیز در یکی از جدیدترین آثار خود با وجود دفاع از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک اما ابزارگرایی افراطی در مدیریت استراتژیک را نقد کرده است (Porter, 2025).

در دهه ۹۰ میلادی مدلسازی دینامیک و مهندسی سیستم‌ها در مدیریت استراتژیک شروع به پیدایش نمود و افراد صاحب‌نظری مانند پیتر سنگه و جی فارستر از این الگوهای مهندسی و ریاضی حمایت کردند (Stacey, 1996). از سال ۲۰۰۰ میلادی انتقادات زیاد و شدیدی به

1 Peter Senge

2 Jay Forrester

برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک وارد شد زیرا پویایی‌های دائمی محیط، عدم قطعیت، ابهام و غیرقابل پیش‌بینی شدن روندهای مهم باعث ناکارآمدی مدل‌ها و الگوهای رایج مدیریت استراتژیک شده بود (Flyvbjerg & Gardner, 2023).

یکی از جریان‌های انتقادی مهم، معضل ایکاروس<sup>۱</sup> یا تله شایستگی نام دارد که برای اولین بار توسط دنی میلر<sup>۲</sup> در دهه ۹۰ میلادی مطرح شد. معضل ایکاروس یا تله شایستگی به این واقعیت اشاره دارد که شرکت‌ها در نتیجه دستیابی به استراتژی بزرگ و کسب مزیت رقابتی بنا به دلایلی از جمله غرور، نادیده گرفتن نیازهای مشتری و بازار، عدم انطباق با تکنولوژی‌های جدید، تملک‌ها و ادغام‌های افراطی، ریسک‌پذیری زیاد، جاه‌طلبی و مدیریت دلزده، عملکردی معکوس را تجربه می‌کنند و به جای کسب موفقیت، با شکست و بحران مواجه می‌شوند (Miller, 1992). در یک تحلیل جدید، اریکسون<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند که چگونه شرکت تلورکت<sup>۴</sup> که در صنعت ارتباطات سوئد تبدیل به یک غول شده بود، گرفتار معضل ایکاروس و تله شایستگی<sup>۵</sup> شد. اگرچه تلورکت، موقعیت غالبی داشت، اما در رقابت با تازه‌واردی به نام شرکت کامویک<sup>۶</sup>، شکست خورد. شرکت تلورکت به دلیل ساختار دولتی، بوروکراسی اداری و عدم چابکی و انعطاف، نتوانست واکنش سریع به تغییرات بازار نشان دهد و در نهایت توسط شرکت کامویک مغلوب شد. هر چند شرکت کامویک کوچک و ضعیف بود اما به دلیل انگیزه بالا، چابکی و انعطاف، موفق شد. مثال‌های بسیار زیادی از جمله نوکیا، گداک، زیراکس و انرون<sup>۷</sup> در تایید معضل ایکاروس وجود دارد (Sherrer et al., 2023; Clegg et al., 2025).

همراه با نقد مدیریت استراتژیک، افراد صاحب‌نظر شروع به ارائه راهکارهای جایگزین کردند که از آن جمله می‌توان به نظریه‌های استراتژی به مثابه عمل<sup>۸</sup> و استراتژی مبتنی بر تلاش<sup>۹</sup> (Degen, 2022; Vaara & Whittington, 2012) اشاره کرد. در ادامه این روند، نظریه‌های استراتژی‌زدایی (اسکندری نیا، ۱۴۰۱؛ اسکندری نیا، ۱۴۰۲) شکل گرفتند. در ادامه

1 Icarus Dilemma

2 Danny Miller

3 Eriksson

4 Televerket

5 Competency Trap

6 Comvik

7 Nokia, Kodak, xerox & Enron

8 Strategy as Practice (SAP)

9 Diligence based Strategy (DBS)

مهم‌ترین پژوهش‌های مرتبط با نقد مدیریت استراتژیک، استراتژی در عمل و استراتژی‌زدایی مرور شده‌اند.

نظریه استراتژی به مثابه عمل توسط ویتینگتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، جارزابکوفسکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) و گلسخی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰) توسعه پیدا کرد. بر این اساس در شرایط پیچیده، تغییر پذیر و غیرقابل پیش‌بینی، اهداف استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک، کارساز نیستند و استراتژی، بیشتر از اینکه تحت تاثیر اهداف، چشم‌اندازها و برنامه‌ها باشد، تحت هدایت بازیگران سازمانی، اقدامات این بازیگران و تعاملات روزانه بازیگران است. وارا و ویتینگتون<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) به کمک روش مرور نظام‌مند و تحلیل کیفی بر نقش بازیگران و تعاملات روزمره آن‌ها در شکل‌دهی به استراتژی تاکید کردند. جارزابکوفسکی و همکاران (۲۰۲۲) از طریق روش پژوهش چندموردپژوهی، روش انتقادی و مطالعات میدانی، تناقضات مدیریت استراتژیک را تشریح کردند، به نقش قدرت در شکل‌گیری استراتژی اشاره کردند و ماهیت عمل‌انسانی در پیشبرد استراتژی را مورد تاکید قرار دادند.

ویتینگتون (۲۰۲۱) به کمک مرور تاریخی منابع آرشیوی، سیر تحول مدیریت استراتژیک و همچنین دیدگاه استراتژیست‌ها را از سال ۱۹۶۰ میلادی تا سال ۲۰۲۱ میلادی ارزیابی کرده و نشان داده که رویکردهای عملگرایی، مشارکت، بداهه‌کاری و تدریج‌گرایی، جایگزین برنامه‌ریزی و پیش‌بینی آینده شده‌اند. گلسخی و همکاران (۲۰۲۳) استراتژی را به مانند گفتمان می‌بینند و نه به شکل برنامه‌ریزی سنتی بالا به پایین. این پژوهشگران به کمک مطالعه موردی و تحلیل گفتمان نشان دادند که شکل‌گیری و پیاده‌سازی استراتژی، به شدت تحت تاثیر گفتمان بازیگران، تعاملات روزانه و بازی قدرت است. به عبارت دیگر، واقعیت‌ها به استراتژی شکل نمی‌دهند بلکه گفتمان‌های غالب و روایات افراد قدرتمند هستند که می‌توانند یک نمایش یا تظاهر از مفهوم استراتژی ارائه دهند. در پژوهشی دیگر (Vuori & Huy, 2023) از طریق مطالعه موردی چند شرکت، بر روی نقش بارز احساسات، هیجانات و عواطف در تصمیمات و اجرای استراتژیک اشاره شده و رویکرد عقلایی اقتصادی برنامه‌ریزی استراتژیک نقد شده است. در یکی از مقالات جدید (Degen, 2022) استراتژی مبتنی بر تلاش معرفی شده. پژوهشگر به کمک مطالعه موردی نشان داده است که

1 Whittington

2 Jarzabkowski

3 Golsorkhi

4 Vaara & Whittington

برنامه‌ریزی بلند مدت، کارساز نیست و باید از تکنیک‌های انطباق‌پذیری پویا<sup>۱</sup> و سیستم بلادرنگ استفاده شود.

در چند پژوهش جدید نیز تحلیل‌های مهندسی و کمی در مدیریت استراتژیک، عقلانیت مهندسی و تکیه بر فرمول‌ها و مدل‌ها در استراتژی کسب‌وکار نقد شده است و موفقیت، بیشتر به عادت‌ها نسبت داده شده تا به فرمول‌ها، مدل‌ها و برنامه‌های رسمی ( Tsoukas, 2021; Flyvbjerg & Gardner, 2023; Alvesson & Spicer, 2021; MacIntosh & MacLean, 2024). در چند سال اخیر، اسکندری نیا (۱۴۰۱؛ ۱۴۰۲) با بهره‌گیری از این انتقادات و تمرکز بر مفهوم عادت‌سازی در عمل<sup>۲</sup> جایگزینی برای مدیریت استراتژیک، تحت عنوان استراتژی‌زدایی ارائه داده است. استراتژی‌زدایی از طریق تمرکز بر ارزیابی، بهبود و تغییر عادت‌های کاری بازیگران سازمان، هدایت عادت‌ها به سمت شرایط بهتر و کاهش عادت‌های نامطلوب به رشد و پیشرفت سازمان کمک می‌کند.

بنابراین علیرغم کاربردهای مفید و ارزشمند غیرقابل انکار مدیریت استراتژیک و پشتیبانی موثر آن از تصمیم‌گیری‌های استراتژیک از جمله فهم بهتر ساختار صنعت و شدت رقابت (Porter, 2025; Pangarkar, 2024)، ارزیابی دقیق قابلیت‌ها و ضعف‌های سازمان در طول زنجیره ارزش (Porter, 2025)، مدیریت سبد محصولات (Ni Aonghusa, 2024) و تدوین استراتژی‌های سرمایه‌گذاری و واگذاری (Garcia, 2025) اما انتقادات وارد بر آن نیز قابل تامل هستند (Porter, 2025).

### هوش مصنوعی در مدیریت استراتژیک: انتقادات و شکست‌ها

از حدود سال ۲۰۰۰ میلادی، بکارگیری فناوری هوشمند، شبیه‌سازی، تحلیل کلان داده‌ها و یادگیری ماشین وارد بستر مدیریت استراتژیک شد تا بر کاستی‌ها و ناکارآمدی‌های مدیریت استراتژیک غلبه کند. به عنوان مثال در دهه ۲۰۰۰ میلادی رشد هوش تجاری و یادگیری ماشین در مدیریت استراتژیک باعث افزایش دقت در تحلیل‌ها، توانایی کار با کلان داده‌ها و تبدیل داده‌های خام به دانش شد (Reeves & Ueda, 2016; Jacobides et al., 2018). در چند سال اخیر نیز از هوش مصنوعی برای تصمیم‌گیری در عالی‌ترین سطح سازمان یعنی سطح هیات مدیره و حاکمیت شرکتی استفاده شده است (Csaszar et al., 2024; Schmitt, 2024; Fenwick et al., 2024).

1 Dynamic Adaptive

2 Real Time System

3 Habituation in Practice

اما بکارگیری هوش مصنوعی در فرآیند مدیریت استراتژیک با انتقادات زیادی نیز رو به رو شده که به آن‌ها اشاره می‌شود. برخی پژوهشگران از معضل گسست بین تحلیل هوشمند با هوش مصنوعی و اجرا نام برده‌اند به این معنا که هر چند هوش مصنوعی ابزاری قدرتمند در تحلیل اطلاعات است اما مکانیزم تبدیل اطلاعات هوشمند به اقدامات اجرایی اعضای سازمان با نقصان مواجه می‌شود (Reeves & Ueda, 2016; Jacobides et al., 2018). انتقاد دیگر این است که بکارگیری هوش مصنوعی در تصمیمات استراتژیک، منجر به تعمیم داده‌های گذشته به آینده شد زیرا کاربران هوش مصنوعی به کمک داده‌های بدست آمده از برنامه‌ریزی‌های سنتی تلاش می‌کردند که همان اطلاعات، مدل‌ها و تفکرات را هوشمندسازی کنند (Flyvbjerg & Gardner, 2023). به عبارت دیگر، هوش مصنوعی به جای تحول واقعی در فرآیند استراتژیک، به بازتولید تصمیمات پیشین، تکثیر مدل‌ها، تثبیت عادت‌های قدیمی، الگوریتم تکرار پیش‌فرض‌های نادرست و شبیه‌سازی ظاهری استراتژی منجر می‌شود (Zuboff, 2023; Flyverbom, 2022).

یکی از جدیدترین انتقادات به مدیریت استراتژیک هوشمند، توسط وینگیت او همکاران (۲۰۲۵) ارائه شده است. بنا به نتیجه‌گیری این پژوهشگران که از طریق روش مفهومی و تحلیل استدلالی انجام شده است، فراگیر شدن روزافزون هوش مصنوعی در زمینه مدیریت استراتژیک باعث شده که کمیاب بودن و تقلیدناپذیری آن در میان کاربران از بین برود. بنابراین خود فناوری هوش مصنوعی به تنهایی نمی‌تواند منبع ایجاد مزیت رقابتی باشد. مزیت رقابتی مبتنی بر ابزار هوش مصنوعی، نه پایدار است و نه قابل اتکاء، بنابراین باید جای خودش را به خلاقیت انسانی، طراحی انسانی هوشمندانه و فرهنگ‌سازی بدهد (Wingate et al., 2025).

شراگ و کیرون (۲۰۲۵) از طریق مرور انتقادی دلایل شکست پروژه‌های هوش مصنوعی در بستر مدیریت استراتژیک به عارضه توجه و تاکید افراطی بر استقرار ابزار و غفلت از طراحی محیط بکارگیری هوش مصنوعی پی بردند. این دو پژوهشگر نتیجه‌گیری کردند که در محیط طراحی برنامه‌ریزی کلاسیک خطی نمی‌توان به شیوه‌ای مناسب از ابزار هوش مصنوعی بهره برد و ابتدا باید عامل انسانی یعنی رهبران و مدیران سازمان به طراحی زمینه پردازند و سپس از ابزار هوشمند استفاده شود.

ترانتوپولوس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۵) به کمک روش پیمایش و تحلیل شواهد موردی در خصوص بکارگیری جنای آبی و هوش مصنوعی در تصمیمات عالی استراتژیک، به این آسیب‌ها پی بردند: ۱. بسط افراطی نتایج حاصل از تحلیل جنای آبی و هوش مصنوعی توسط کاربران به سایر شرایط و زمینه‌ها و بکارگیری سراسری یک تحلیل یا نتیجه موضعی و مقطعی هوشمند برای سایر شرایط و زمان‌ها، ۲. افزایش ریسک بی‌حکمرانی و بی‌مدیریتی در نتیجه اتکای محض و افراطی به هوش مصنوعی و ۳. سندروم سریع رشد کن. این محققان توصیه کرده‌اند که عامل انسانی حکمرانی و مدیریت، پیش‌نیاز اصلی استقرار هوش مصنوعی است. پارامویانو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۵)، به کمک پژوهش آزمایشی روی پیش‌بینی مدیران با هوش مصنوعی و بدون هوش مصنوعی به این نتیجه رسیدند که استفاده از ابزار هوش مصنوعی حداقل به سه دلیل نه تنها به دقت پیش‌بینی کمک نمی‌کند بلکه آن را تضعیف می‌کند: ۱. ایجاد خوش‌بینی افراطی در نتیجه اتکاء به ابزار، ۲. ایجاد اعتماد به نفس کاذب در تصمیم‌گیری و ۳. عدم تحلیل و گفتگو نتیجه با عامل انسانی. بنابراین به لزوم کنترل از طریق عامل انسانی و طراحی محیط استقرار ابزار تاکید شده است.

در یک مطالعه جدید به کمک روش آزمایش کنترل شده تصادفی بر روی ۲۳۳ نفر تصمیم‌گیرنده سازمانی از جمله مدیران ارشد و میانی مشخص شد که استفاده از هوش مصنوعی در تصمیمات استراتژیک و مخصوصاً تصمیمات مالی مهم به شکل معناداری افراد را به سمت انتخاب‌های زیانبار سوق می‌دهد. دلیل این امر، آسیب‌پذیری شناختی تصمیم‌گیرندگان در جهت دهی به اطلاعات ورودی هوش مصنوعی، تعصب و جانبداری از یک سری اطلاعات ورودی خاص و سوء‌گیری‌های انتخابی تصمیم‌گیرندگان بوده است (Sabour et al., 2025).

دو پژوهشگر از طریق مرور میان‌رشته‌ای و مرور نظام‌مند در حوزه‌های بهداشت و درمان، امنیت، اداره عمومی و قضائی نشان دادند که ۱. اتکاء بیش از حد کارکنان به سیستم هوشمند و ۲. اعتماد افراطی به این سیستم منجر به اشتباهات فاجعه‌بار و حتی دعاوی حقوقی سنگین شده است. بنابراین پیش از استقرار هوش مصنوعی باید به عوامل کنترل انسانی، رفتارهای انسانی و فرآیندهای طراحی و تصمیم‌گیری توجه شود (Ruscheimer & Hondrich, 2024).

1 Trantopoulos

2 Parra-Moyano

فهرست کامل انتقادات مرتبط با کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت استراتژیک، در جدول ۳ آورده شده است. بنابراین در ادامه، مروری بر مطالعات تجربی با تأکید بر شکست‌های هوش مصنوعی در زمینه مدیریت استراتژیک انجام شده است. به کمک این مطالعات تجربی و مثال‌های نقض، شالوه نظریه جدید پژوهش توسعه یافته است. مطالعات تجربی: شرکت‌هایی که از مدیریت استراتژیک مبتنی بر هوش مصنوعی استفاده کردند و شکست خوردند

شکست شرکت آی‌بی‌ام واتسون هلت! پروژه واتسون هلت، با هدف بهره‌گیری از هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری بالینی و بهینه‌سازی درمان‌های سرطان در آی‌بی‌ام، راه‌اندازی شد. با این حال، استفاده از داده‌های ناقص گذشته‌نگر، فاصله گرفتن از بازخوردهای انسانی، و اتکای مطلق به تحلیل ماشینی، موجب شکست پروژه و فروش اجباری آن شد. تحلیل اسناد نشان داد که به‌رغم ظاهر نوآورانه، این پروژه به بازتولید اقدامات و باورهای ناکارآمد پیشین در حوزه تصمیمات بالینی و شیوه‌های درمان منجر شده بود (Lohr, 2021).

ابزار ناامیدکننده استخدامی هوش مصنوعی در شرکت آمازون! ابزار استخدامی مبتنی بر هوش مصنوعی در آمازون، با هدف حذف سوگیری انسانی از فرآیند جذب و استخدام، طراحی شد. اما این ابزار به دلیل اتکاء بر داده‌های تاریخی مردم‌محور، به بازتولید تبعیض جنسیتی در فرآیند گزینش کارکنان پرداخت و شکست خورد. این ابزار نیز به‌جای دگرگونی فرآیند منابع انسانی، تنها ظاهر الگوریتمی تصمیم‌گیری را ایجاد کرد، بدون اینکه تغییری در باورها، رفتارها و عادت‌های نابرابرانه جنسیتی و مردسالار تولید کند (Dastin, 2018).

شکست شرکت زیلو! شرکت زیلو با معرفی الگوریتم زستیمیت<sup>۱</sup> برای خرید و فروش هوشمند املاک، به دنبال انقلابی در صنعت مسکن بود. با این حال، اتکای افراطی به داده‌های پیش‌بینی بدون تحلیل انسانی و باورهای قدیمی، منجر به زیان ۵۰۰ میلیون دلاری و توقف پروژه زیلو آفرز در سال ۲۰۲۱ شد. استراتژی مبتنی بر هوش مصنوعی این شرکت، نه تنها عادت‌های بازار را تغییر نداد بلکه بر خطاهای سیستمی تأکید کرد و به «فریب الگوریتمی» منجر شد (Rosenberg, 2021).

1 IBM Watson Health

2 Amazon

3 Zillow

4 Zestimate

5 Zillow Offers

شکست پروژه هوش مصنوعی گوگل! پروژه گوگل فلو ترندز<sup>۱</sup> در شرکت گوگل با هدف پیش‌بینی شیوع آنفلوانزا از طریق داده‌های جستجوی کاربران طراحی شد. اما به دلیل اتکای بیش‌ازحد به الگوهای جستجو و عدم لحاظ کردن تغییرات رفتاری کاربران، تخمین‌هایی نادرست ارائه داد و در نهایت از سوی گوگل تعطیل شد (Lazer et al., 2014). هوش مصنوعی جایگزین تحلیل انسانی شده بود و به‌جای اصلاح عادات شناختی، تنها به «شبه‌سازی پیش‌بینی» بسنده کرد (Lazer et al., 2014).

فاجعه نرم‌افزار هوشمند گروه نایت کپیتال<sup>۲</sup>. شرکت آمریکایی نایت کپیتال که ارائه‌دهنده خدمات مالی و بورس است، بعد از یکی از به‌روزآوری‌های نرم‌افزار هوش مصنوعی معاملات خود، به یک خطای کوچک الگوریتمی توجه نکرد. این امر باعث شد تا معاملات به اشتباه اجرا شوند و شرکت با زیان مالی هنگفتی مواجه شود. دلایل اصلی شکست هوش مصنوعی شامل ضعف در فرآیند توسعه و تست نرم‌افزار، کنترل کیفی ضعیف و اتکای بیش‌ازحد به خطاناپذیری هوش مصنوعی بودند (Clearfield & Tilcsik, 2018).

حادثه خودران شرکت اوبر<sup>۴</sup>. اوبر به کمک تکنولوژی هوش مصنوعی، خودروهای بدون راننده را وارد شهر کرد تا مأموریت جابجایی مسافران به صورت هوشمند و بدون دخالت عامل انسانی راننده انجام شود. اما در فضای پرتردد و ترافیک متراکم، تکنولوژی هوش مصنوعی قادر به تشخیص یک عابر با لباس رنگ روشن نشد و عابر را زیر گرفت. مهم‌ترین دلایل این فاجعه فقدان بازخورد، فقدان وجود نظارت و کنترل انسانی، بی‌مسئولیتی و بی‌مدیریتی، عدم تناسب سیستم هوشمند با محیط متراکم و پیچیده شهری، اعتماد افراطی به خطاناپذیری سیستم هوشمند و نقص سیستم واکنش پس از برخورد بودند (Kobie, 2024). شکست الگوریتم هوشمند توصیه محتوا در فیسبوک<sup>۵</sup>. فیسبوک بر اساس مزیت رقابتی و استراتژی تجربه کاربری منحصر به فرد برای مشتریان، از الگوریتم مبتنی بر هوش مصنوعی استفاده کرد تا بر اساس آخرین جستجوها، علاقه‌مندی‌ها و تعاملات قبلی کاربران محتواهایی متناسب با نیاز کاربران نمایش دهد. این الگوریتم باعث افشاگری‌های ناخواسته، لو رفتن اطلاعات محرمانه و ضعف امنیت کاربران شد و منجر به شکایات و هزینه‌های قانونی برای

1 Google

2 Google Flu Trends

3 Knight Capital

4 Uber

5 Facebook

فیسبوک گردید. تمام تمرکز الگوریتم بر روی نمایش محتوا بود و از پیامدهای اجتماعی غفلت شد. مهم‌ترین دلیل این شکست عدم وجود سازوکارهای کنترلی و نظارتی جهت نمایش محتوا بود (Clearfield & Tilcsik, 2018).

### مطالعات تجربی: شرکت‌های موفق در استفاده از هوش مصنوعی

موفقیت شرکت نتفلیکس<sup>۱</sup> در هوش مصنوعی. نتفلیکس با تحلیل دقیق رفتار کاربران و بازاندیشی پیوسته در الگوهای مصرف محتوا، از هوش مصنوعی برای اصلاح و بازآفرینی راهبردهای خود استفاده کرد. الگوریتم‌های پیشنهاددهنده، تنها ابزار تصمیم‌گیری نبودند، بلکه به کار بست و بازاندیشی مداوم رفتار مخاطب و کارمندان انجامیدند (Gomez-Uribe & Hunt, 2015).

بکارگیری موفق هوش مصنوعی در تصمیمات مالی شرکت علی‌بابا<sup>۲</sup>. این شرکت با ترکیب هوش مصنوعی با بازخورد انسانی توانست ساختارهای اعطای وام و اعتبار را اصلاح کرده، معیارهای سنتی بانکداری را کنار بگذارد و به مدل‌های تطبیقی مبتنی بر رفتار واقعی مشتریان برسد. علی‌بابا تاکنون هیچگونه استراتژی کلاسیک رسمی نداشته و تنها به علت چابکی، انعطاف و بهبودهای تدریجی مداوم در نتیجه فرهنگ‌سازی، یادگیری و تمرین خلاقیت رشد کرده است (Zeng, 2020).

موفقیت شرکت اسپاتیفای<sup>۳</sup> در زمینه هوش مصنوعی. اسپاتیفای با استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشین و تحلیل داده‌های شنیداری کاربران، نه تنها پیشنهادها را شخصی‌سازی کرد، بلکه به بازطراحی ساختار انتشار محتوا، همکاری با هنرمندان مستقل و ترک وابستگی به مدل‌های سنتی فروش موسیقی پرداخت. نکته جالب توجه اینکه اسپاتیفای فاقد هیچگونه استراتژی کلاسیکی می‌باشد و در عوض به فرهنگ‌سازی، یادگیری مستمر و بهبود عادات کاری مرتبط با نوآوری و خلاقیت می‌پردازد (Eriksson et al., 2019).

بکارگیری موفق هوش مصنوعی در سیستم تولید توپوتا<sup>۴</sup>. توپوتا در دهه اخیر از هوش مصنوعی نه به‌عنوان جایگزین نیروی انسانی، بلکه برای تقویت بازخوردها و اصلاح الگوهای عملیاتی در سیستم تولید ناب خود استفاده کرده است. ابزارهای هوش مصنوعی به‌جای تصمیم‌گیری مستقل، به مهندسان کمک می‌کنند تا با آگاهی از داده‌های رفتاری، فرآیندهای

1 Netflix  
2 Alibaba  
3 Spotify  
4 Toyota

معیوب را بازبینی کنند. این مثال نشان‌دهنده استفاده از هوش مصنوعی در جهت بازاندیشی عملیاتی و پرهیز از عادات و رفتارهای نامطلوب تولیدی است (Shimizu, 2022). موفقیت شرکت روغن کنجد سمن در هوشمندسازی. شرکت روغن کنجد سمن از تکنولوژی هوشمند (اتوماسیون، تبلت‌های مجهز به جی‌پی‌اس و داشبوردهای پیشرفته) در راستای تغییر و بهبود عادت‌های کاری پرسنل بهره برد و موفقیت‌های زیادی را تجربه کرد. این شرکت در سال‌های اخیر فاقد برنامه‌ریزی استراتژیک و انواع تحلیل‌های سنتی استراتژی بوده و در عوض از طریق کنترل و نظارت مستمر و برخط تیم‌های فروش و توزیع، به بازبینی، تغییر و بهبود عادت‌های کاری منجر به رشد فروش می‌پردازد. شرکت سمن این کار را به کمک تکنولوژی هوشمند و داشبوردهای پیشرفته محقق نموده است (اسکندری نیا، ۱۴۰۱).

### روش پژوهش

روش این تحقیق کاملاً نوآورانه و ابداعی است و از طریق تلفیق تحلیل مثال نقض با روش تبارشناسی ایجاد شده است. در ادامه، ابتدا روش تبارشناسی، سپس روش تحلیل مثال نقض و در انتها نیز روش تلفیقی ابداعی این پژوهش توضیح داده شده است. روش تبارشناسی یکی از روش‌های مهم در تحقیقات انتقادی و پسا ساختارگراست که ریشه در آثار میشل فوکو<sup>۱</sup> دارد و به مرور توسط پژوهشگران حوزه‌های مدیریت، سازمان و مطالعات فرهنگی بسط یافته است. در این روش به کمک آشکارسازی تاریخی یک موضوع به نقد و ساخت‌شکنی موضوع پرداخته می‌شود (Munro, 2024; Küpers, 2023; Carroll, Fenton & Garmann Johnsen, 2022).

مطالعه موردی منفی یا تحلیل مورد نقض، یکی از تکنیک‌های پژوهش کیفی و پسا کیفی است که هدف آن به چالش کشیدن الگوهای مسلط، پیش‌فرض‌ها یا نظریه‌های غالب از طریق یافتن مواردی است که با آن‌ها ناسازگارند. این روش معمولاً برای تأیید اعتبار یافته‌ها یا نقد نظریه‌های رایج به کار می‌رود و در رویکردهای انتقادی و پسا اثبات‌گرا رایج است. استفاده از این تحلیل باعث افزایش روایی و اعتبار یافته‌های پژوهش می‌شود (Patton, 2023; Maxwell, 2022; Tracy, 2020).

به باور تریسی<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) تحلیل مثال نقض قابلیت زیادی برای تلفیق و یکپارچه شدن با روش‌های پژوهش کیفی و پسا کیفی دارد، به ویژه اگر روش اصلی ماهیت ساخت‌شکن،

1 Michel Foucault

2 Tracy

پساکیفی و انتقادی داشته باشد می‌توان به کمک تحلیل مثال نقض، دقت، کیفیت، روایی و اعتبار یافته‌ها را افزایش داد. بنابراین در این تحقیق از روش ابداعی تبارشناسی مبتنی بر مثال نقض استفاده شده است ( Munro, 2024; Küpers, 2023; Carroll, Fenton & Garmann Johnsen, 2022; Patton, 2023; Maxwell, 2022; Tracy, 2020). روش تبارشناسی مبتنی بر مثال نقض، از نظر پارادایم در چارچوب تفسیری انتقادی قرار می‌گیرد زیرا در سطح تفسیری، پژوهش به دنبال درک چگونگی ساخته و بازتولید شدن گفتمان استراتژی در سازمان‌هاست و در سطح انتقادی، هدف پژوهش نقد هژمونی گفتمان غالب، نشان دادن مواردی است که استراتژی هوشمند، به شکست و تناقض می‌انجامد. به بیان دیگر این روش به دنبال نقد، بازاندیشی و افشای ابعاد پنهان در گفتمان‌های استراتژی و هوش مصنوعی است (Alvesson & Spicer, 2019).

از نظر رویکرد، این روش پژوهش از نوع پساکیفی است زیرا تنها به بازنمایی داده‌ها اکتفا نمی‌کند، بلکه به ساخت‌شکنی و وانموده‌زدایی از گفتمان‌های استراتژی می‌پردازد و مدیریت استراتژیک هوشمند را به چالش می‌کشد (Dean, 2020). استراتژی تحقیق، تبارشناسی توأم با مثال نقض است تا از یک طرف نقاط گسست، تناقضات و ناکارآمدی‌ها را در طول تاریخ مشخص کند و از سوی دیگر یافته‌های پژوهش را به کمک ارائه مثال‌های نقض تقویت کند. تاکتیک و روش جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل متون، منابع و مقالات مدیریت استراتژیک و هوش مصنوعی و سپس استخراج گزارشات شکست، ناکارآمدی و تناقضات با تاکید بر ناسازگارترین یا انحرافی‌ترین داده‌ها است (Fairclough, Jessop & Sayer, 2022). در نهایت نوع و فرمت داده‌ها، کیفی استخراج شده از متون مقالات است (Tracy, 2020). در جدول ۱، مراحل پژوهش و نحوه پیاده‌سازی آن ارائه شده است.

## جدول ۱: مراحل روش ابداعی پژوهش و نحوه پیاده‌سازی آن

گام	عنوان	توضیح	نحوه پیاده‌سازی
۱	مشخص کردن مفهوم یا پدیده هدف	تعیین مفهومی که قرار است تبارشناسی شود	در این مقاله مفهوم مدیریت استراتژیک هوشمند و رابطه آن با موفقیت بررسی شده است. فرض متداول بر این است که فرآیند مدیریت استراتژیک مبتنی بر هوش مصنوعی، منجر به کسب مزیت رقابتی می‌شود و نهایتاً موفقیت سازمان رقم می‌خورد. در ضمن چنین فرض می‌شود که استفاده از تکنولوژی، به خودی خود باعث موفقیت خواهد شد.
۲	شناسایی گفتمان‌های تاریخی و بنیان‌های معرفت‌شناختی	بررسی این که در دوره‌های مختلف، این مفهوم چگونه مطرح شده و چه نظام دانشی آن را شکل داده است	مطابق جدول ۳، کدهای اولیه
۳	تحلیل قدرت و سوژه‌سازی	نشان دادن اینکه چگونه قدرت، نهادها و بازیگران اجتماعی (مثلاً دانشگاه‌ها یا مشاوران مدیریت) در شکل‌گیری و تثبیت مفهوم نقش داشته‌اند	مطابق جدول ۳، کدهای اولیه
۴	ردگیری سیر تاریخی مفهوم با استناد به اسناد، منابع و گزارش‌ها	ریشه‌یابی تاریخی مفهوم با استفاده از متون، مقالات علمی، گزارش‌ها و تحلیل روندهای تاریخی	مطابق پیشینه پژوهش این مقاله و جدول ۳
۵	کشف تضادها و تناقضات در مفهوم	شناسایی و کشف موقعیت‌هایی که مفهوم مورد نظر دچار دوگانگی‌ها، تضادها،	مطابق آنچه در قسمت پیشینه پژوهش بیان شد، مدیریت استراتژیک با انتقادات زیادی رو به رو شده است. به عنوان مثال برخی پژوهشگران به نقش بازیگران و تعاملات روزمره آن‌ها در شکل‌دهی به استراتژی اشاره کرده‌اند و استراتژی

گام	عنوان	توضیح	نحوه پیاده‌سازی
		تناقضات یا انحراف شده	را ماحصل برنامه‌ریزی، فرمول و مدل نمی‌دانند بلکه ماحصل رفتارها، تعاملات و عادت‌های بازیگران می‌دانند. برخی افراد دیگر به نقش قدرت در سازمان‌ها اشاره کرده‌اند و توضیح می‌دهند که اهداف و استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده منطقی به دلیل ساختار سیاسی و روابط قدرت شکل‌دهی و اجرایی نخواهند شد. سایرین هم به اهمیت گفتمان استراتژیک و احساسات اشاره کرده‌اند و فرآیند رسمی، منطقی و عقلایی مدیریت استراتژیک را نقد کرده‌اند. عده‌ای دیگر نیز به پارادوکس‌ها و تناقضات درونی مدیریت استراتژیک اشاره کرده‌اند (به شکل تفصیلی در جدول ۳ ارائه شده است).
۶	شناسایی نمونه‌های مخالف و نقیض به همراه تحلیل عمیق	ارائه مثال‌های نقض‌کننده مفهوم در کاربردهای عملی، مثلاً سازمان‌هایی که مفهوم را در عمل استفاده کردند اما شکست خوردند و ارائه مثال‌هایی از سازمان‌هایی که مفهوم را بکار نبردند اما با مشکلی مواجه نشدند.	به استناد قسمت پیشینه پژوهش این مقاله، شرکت‌های بزرگی از جمله آی‌بی‌ام، آمازون، گوگل، زیلو، فیسبوک و اوپرا که برخوردار از استراتژی کلاسیک و مزیت رقابتی بودند با بهره‌گیری از هوش مصنوعی شکست خوردند و در نقطه مقابل شرکت‌های فاقد استراتژی کلاسیک، هوش مصنوعی را در راستای تغییر و اصلاح فرهنگ، رفتارها و عادت‌ها بکار بردند و موفق شدند.
۷	کدگذاری تحلیلی دو مرحله‌ای داده‌ها	کدگذاری اولیه و ثانویه داده‌های کیفی از جمله مثال‌های نقض، دوگانگی‌ها، تناقضات و ابهامات	مطابق قسمت یافته‌ها (جداول ۳ و ۴)
۸	بازاندیشی و ارائه نظریه	ارائه نظریه جدید مبتنی بر واقعیت‌ها	در قسمت یافته‌ها و جداول ۳ و ۴ ارائه شده است.

## روایی و اعتبار

روایی و اعتبار روش نوآورانه تبارشناسی مبتنی بر مثال نقض به شیوه زیر مطابق جدول ۲ افزایش یافت ( Munro, 2024; Küpers, 2023; Carroll, Fenton & Garmann, 2022; Johnsen, 2022; Patton, 2023; Maxwell, 2022; Tracy, 2020; ).

جدول ۲: روایی و اعتبار

ردیف	عنوان	شیوه تحقق
۱	کثرت گرایی (سه گوشه سازی)	جهت تحقق کثرت گرایی، علاوه بر بررسی انتقادات وارد بر مدیریت استراتژیک هوشمند از نقطه نظر افراد صاحب نظر متعدد، داستان موفقیت و شکست سازمانها نیز روایت شد.
۲	آزادسازی گفتمانهای پنهان و ارائه تحلیل های چندصدایی	مطابق جدول ۳، گفتمانهای غالب و تک صدایی مدیریت استراتژیک هوشمند که به مزایای استفاده از تکنولوژی در مدیریت استراتژیک اشاره کرده اند، کنار زده شد و از طریق ارائه مقالات جدید انتقادی متنوع، تحلیل های چندصدایی از شکست مدیریت استراتژیک هوشمند و مثال های نقض کننده کارآمدی مدیریت استراتژیک هوشمند ارائه گردید.
۳	افزایش تعداد مثال های نقض با بیشترین ناسازگاری یا انحراف از نظریه های غالب	در این مقاله شرکت های بسیار زیادی از جمله آی بی ام، گوگل، زیلو، آمازون، نایت کیپیتال، اوبر، فیسبوک، علی بابا، اسپاتیفای، نتفلیکس، تویوتا و روغن کنجد سمن به عنوان مثال نقض تحلیل شدند.
۴	ارائه مثال های نقض با بیشترین انحراف از نظریه های متداول	مثال های نقض از شرکت های آی بی ام، زیلو، گوگل، آمازون، نایت کیپیتال، اوبر و فیسبوک ارائه شد که نه تنها در تناقض با تاثیر مثبت هوش مصنوعی در مدیریت استراتژیک هستند بلکه نشان می دهند که کاربرد نابجای هوش مصنوعی باعث شکست شده است.
۵	کدگذاری تحلیلی دو مرحله ای داده ها	از طریق دو مرحله کدگذاری داده ها، روایی تحقیق افزایش پیدا کرده است (مطابق جداول ۳ و ۴)

## اشباع نظری

در این پژوهش به منظور دستیابی به اشباع نظری و تامین کفایت نظری، جستجوی مقالات انتقادی و متون دارای مثال نقض تا جایی ادامه پیدا کرد که داده‌های جدیدی جهت افزودن به نظریه در دسترس نباشند. در ضمن بر اساس منطق روش مثال نقض، تلاش شده است داده‌هایی با بیشترین میزان انحراف (ناسازگاری) از نظریه رایج مدیریت استراتژیک هوشمند انتخاب شوند تا بتوان مدیریت استراتژیک هوشمند را نقد کرد و تناقضات آن را تحلیل نمود.

آزمون تجربی روش تبارشناسی مبتنی بر مثال نقض

برای نشان دادن قابلیت آزمون‌پذیری و عملیاتی شدن روش تبارشناسی مبتنی بر مثال نقض، یک مورد مطالعاتی انتخاب شده و به کمک این روش تحلیل شده است. معمولاً از مطالعه موردی برای آزمون تایید یک مفهوم در روش‌شناسی یا آزمون قابلیت عملیاتی شدن روش تحقیق استفاده می‌شود (Tracy, 2020; Kass et al., 2024).

مورد مطالعاتی: نتفلیکس در برابر بلاکباستر (تغییر مدل کسب‌وکار برای گذر از ارسال دی‌وی‌دی به نسل استریم)

فرض کلاسیکی که قرار است نقض شود: در صنعت سرگرمی، تغییر مدل کسب‌وکار از مدل سنتی به استریم به استناد تحلیل پنج نیروی رقابتی پورتر و ارزیابی موانع ورود به صنعت شامل هزینه‌های تغییر و قدرت کانال‌های توزیع، کاری نشدنی و غیرعملی است (۰).

نمونه‌گیری هدفمند ناسازگار و نقض‌کننده فرض کلاسیک: نتفلیکس علی‌رغم موانع ورود به صنعت نوین استریم، با موفقیت این کار را انجام داد در حالی که بلاکباستر با تبغیت از تحلیل موانع ورود به صنعت، مدل کسب‌وکار سنتی خود را حفظ کرد و شکست خورد (۰).

گردآوری روایتی و تحلیلی داده‌ها در راستای توضیح مثال نقض:

نتفلیکس به کمک چرخه‌های کوتاه و چابک آزمایش، شخصی‌سازی الگوریتمی همراه با قضاوت انسانی در بخش محتوا و ثبت و اصلاح روتین‌ها برتری تدریجی خلق کرد در حالی که بلاکباستر در عادت‌های قدیمی (متریک‌های فروش فیزیکی و جریمه دیرکرد) قفل شد.

مطابق دیدگاه کلاسیک پورتر (۱۹۸۰)، پایداری مزیت رقابتی بلاکباستر بر دو ستون اصلی بنا شده بود قدرت کانال‌های توزیع (شبکه گسترده فروشگاه‌های فیزیکی در سراسر ایالات متحده) و هزینه‌های تغییر مشتریان (جریمه دیرکرد، قراردادهای اجاره و عادت‌های مصرف تثبیت شده). این تحلیل ساختاری، که در دهه ۱۹۹۰ و اوایل ۲۰۰۰ در صنعت سرگرمی

خانگی بدیهی انگاشته می‌شد، نوعی روایت تثبیت‌شده از امنیت استراتژیک بلاکباستر خلق کرد (Keating, 2012).

اما تبارشناسی گفتمان استراتژیک نشان می‌دهد که این روایت نه فقط تحلیل علمی بلکه نوعی ابرفهرمان‌سازی سازمانی بود: بلاکباستر خود را غول شکست‌ناپذیر صنعت می‌پنداشت و مدیرانش تصمیمات استراتژیک را بر پایه همان فرضیه‌های کلاسیک اتخاذ می‌کردند (McDonald & Smith-Rowsey, 2016). این وابستگی به چارچوب‌های پورتر عملاً مانع دیدن تغییرات رفتاری و فناورانه شد.

در مقابل، نتفلیکس از اواخر دهه ۱۹۹۰ به جای تکیه صرف بر موقعیت ساختاری، عادت‌های مصرف رسانه‌ای مشتریان را نقطه عزیمت خود قرار داد. با تکیه بر چرخه‌های آزمایش سریع، الگوریتم‌های شخصی‌سازی همراه با بازیابی انسانی (Gomez-Uribe & Hunt, 2015) و بازطراحی روتین‌های روزمره تماشای فیلم (از اجاره به استریم، از جریمه دیرکرد به اشتراک ماهانه)، نتفلیکس توانست نه تنها الگوی مصرف، بلکه انتظارات مشتریان را بازآفرینی کند (Gomez-Uribe & Hunt, 2015; Keating, 2012; McDonald & Smith-Rowsey, 2016).

از این منظر، شکست بلاکباستر را نمی‌توان صرفاً نتیجه یک اشتباه اجرایی دانست، بلکه باید آن را نقض تاریخی یک روایت کلاسیک دانست: جایی که اتکای بیش از حد به تحلیل ساختار صنعت و بی‌توجهی به پویایی عادت‌ها، یک مزیت ظاهراً پایدار را فرسایش داد. در مقابل، مزیت رقابتی نتفلیکس نشان داد که در اقتصاد دیجیتال، پایداری بیش از آن که به ساختار وابسته باشد، به بازآفرینی مستمر عادت‌های کاربران و سازمان بستگی دارد.

### یافته‌ها

به منظور دستیابی به هدف پژوهش یعنی آشکارسازی، طبقه‌بندی و تلخیص دلایل شکست مدیریت استراتژیک هوشمند و سپس ارائه راهنمایی کاربردی برای بکارگیری اثربخش هوش مصنوعی در زمینه مدیریت استراتژیک داده‌های کیفی حاصل از پیشینه پژوهش، کدگذاری اولیه شدند، از طریق تلفیق و یکپارچه‌سازی کدهای اولیه، کدهای ثانویه شکل گرفتند و در نهایت نظریه جدید ساخته شد. این فرآیند در جداول ۳ و ۴ نمایش داده شده است.

جدول ۳: کدگذاری اولیه داده‌های کیفی حاصل از پیشینه پژوهش

شماره کد	عنوان کد	شرح	پیامدها	منابع
۱	نفوذ افراطی برنامه‌ریزی استراتژیک برگرفته از روایات غالب دهه ۵۰ و ۶۰ میلادی در تصمیمات نوین	ابزارهای کلاسیک، سنتی و خطی‌نگر متناسب با زمینه، بافت و شرایط کاملاً پایدار، قابل پیش‌بینی و دارای ثبات دهه ۵۰ و ۶۰ میلادی، تحت تاثیر گفتمان‌های غالب و مسلط ایگور آنسوف و جنرال الکترونیک وارد فرآیند مدرن مدیریت استراتژیک شدند.	تحلیل و برنامه‌ریزی افراطی مانع عملگرایی شد. ساده‌سازی و ساده‌انگاری در مورد واقعیت‌های پیچیده وانموده‌سازی و تظاهر پنهان شدن واقعیت استراتژی	Mintzberg, 1994; Mintzberg et al., 2005; Ansoff, 1965
۲	نفوذ افراطی برنامه‌ریزی بلندمدت مهندسی‌وار، ریاضی‌وار و کمی در تصمیمات تحت تاثیر روایات غالب دهه ۷۰ و ۸۰ میلادی	مدل‌های کاملاً عقلایی، مبتنی بر تحلیل اقتصاد خرد، ایده‌آل‌گرا با رویکرد اثبات‌گرا و خطی تحت تاثیر آثار غالب و مسلط افرادی مانند پورتر، بارنی، گروه مشاوره بوستون، گروه مک‌کینزی وارد فضای تصمیم‌گیری نوین شدند.	الگوبرداری کورکورانه مدرن در عصر کنونی از مدل‌های کلاسیک نامتناسب با شرایط بزرگ‌گنمایی مفهوم و قدرت مزیت رقابتی و استراتژی بزرگ اسطوره‌سازی و داستان‌سرایی اغراق‌آمیز در مورد موفقیت شرکت‌ها وانموده‌سازی و ساده‌سازی	Brown & Eisenhardt, 1998; Teece et al., 1997; Priem & Butler, 2001; Barney, 1991; Butler, 2001; Ghemawat, 2002; Mintzberg, 1994; Porter, 1980; Knights & Morgan, 1991
۳	نفوذ مهندسی سیستم‌ها و مدلسازی پویا در تصمیمات	در دهه ۹۰ میلادی آثار برجسته پیتر سنگه و جی فارستر منتشر شد و سرایت مدل‌های	تشدید ساده‌سازی و وانموده‌سازی از واقعیت‌های چندبعدی	Stacey, 1996; Flyvbjerg & Gardner, 2023

شماره کد	عنوان کد	شرح	پیامدها	منابع
	نوین تحت تاثیر ادبیات غالب دهه ۹۰ میلادی	ریاضی و کمی در مدیریت استراتژیک بیشتر شد.	پیچیده به کمک مدل‌های ساده	
۴	معضل ایکاروس (تله شایستگی)	در دهه ۹۰ میلادی، برای اولین بار دنی میلر مفهوم معضل ایکاروس را مطرح کرد. سپس افراد صاحب‌نظری مانند شرر، کلگک و اریکسون نشان دادند که قدرت حاصل از مزیت رقابتی چگونه باعث شکست شرکت‌ها می‌شود. شرکت‌های بزرگ دارای استراتژی مفصل و برخوردار از مزیت رقابتی شکست خوردند و بلعکس شرکت‌های کوچک فاقد استراتژی کلاسیک و مزیت اما چابک، منعطف و انطباق‌پذیر توانستند موفق شوند.	روایت غالب استراتژی بزرگ و مزیت رقابتی پایدار باعث فریب شرکت‌ها شد. شرکت‌ها از برنامه‌ریزی استراتژیک نه برای بهبود عملکرد بلکه برای مشروعیت بخشی به تصمیمات خود و جلب اعتماد ذینفعان بهره‌برداری کردند. مشخص شد که سازمان‌ها از نقش چابکی، انعطاف، انطباق، خلاقیت و عامل انسانی در مدیریت استراتژیک کلاسیک غافل شده‌اند. بدون استراتژی و مزیت رقابتی هم می‌توان موفق شد، استراتژی و مزیت رقابتی شرط لازم و کافی موفقیت نیستند.	Miller, 1992; Eriksson, 2025; Clegg et al., 2025; Sherrer et al., 2023
۵	نقد مدیریت استراتژیک به کمک چارچوب‌های نوین عملگرا از	ابزارها، الگوها، مدل‌ها و نظریه مدیریت استراتژیک منطبق بر شرایط واقعی کسب و کارها نیستند و	بی‌تاثیری فرآیند و محتوای مدیریت استراتژیک بر عملکرد و موفقیت سازمان‌ها.	Degen, 2022; Vaara & Whittington, 2012; Jarzabkowski et al., 2007; Whittington,

شماره کد	عنوان کد	شرح	پیامدها	منابع
	دهه ۲۰۰۰ میلادی تا کنون	قادر به ارتقاء عملکرد سازمان نمی‌باشند بلکه بیشتر نقش ابزار دستیابی به مشروعیت برای تصمیمات پیشین و جلب اعتماد ذینفعان از جمله سهامداران و سرمایه‌گذاران را دارند. روش‌های واقع‌گرایانه کاربردی باعث پیدایش مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک نشده‌اند و این مدل‌ها حاصل ساختارهای قدرت، گفتمان‌های غالب، وانموده‌سازی، نمایش و اسطوره‌سازی بوده‌اند.	ناکارآمدی ابزارها و مدل‌های مدیریت استراتژیک کلاسیک کاربرد نمایشی مدیریت استراتژیک چارچوب‌های عملگرایی مبتنی بر رفتارها از جمله استراتژی به مثابه عمل، استراتژی مبتنی بر تلاش و استراتژی‌زدایی جایگزین مدیریت استراتژیک شدند.	2003, 2006; Golsorkhi et al., 2010; Vaara & Whittington, 2023; Whittington, 2021; Vaara & Durand, 2012; Tsoukas, 2021; Golsorkhi et al., 2023; Vuori & Huy, 2023; MacIntosh & Maclean, 2024; اسکندری‌نیا، ۱۴۰۲
۶	بکارگیری فناوری هوشمند در بستر مدیریت استراتژیک کلاسیک در دهه ۲۰۰۰ میلادی	در دهه ۲۰۰۰ میلادی از تکنولوژی‌های شبیه‌سازی، تحلیل کلان داده‌ها، یادگیری ماشین و هوش تجاری در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و تصمیم‌سازی در سطح عالی سازمان استفاده شد. بکارگیری هوش مصنوعی با پیش فرض‌های مدیریت استراتژیک کلاسیک	آسیب‌ها و عارضه‌های مدیریت استراتژیک در تکنولوژی هوشمند نیز انعکاس پیدا کرد. ابزارگرایی افراطی محض بی توجهی به عامل انسانی و تعامل موثر انسان-تکنولوژی شبیه‌سازی استراتژیک تصمیمات ناکارآمد پیشین استفاده از هوش مصنوعی به عنوان جایگزین انسان	Zuboff, 2019; Flyverbom, 2022; Vuori & Huy, 2022; Chakrabarti et al., 2023; Hu et al., 2025; Lohr, 2021; Dastin, 2018; Rosenberg, 2021; Lazer et al., 2014; Csaszar et al., 2024; Schmitt, 2024;

شماره کد	عنوان کد	شرح	پیامدها	منابع
		ناکارآمد بود و با انتقادات زیادی نیز مواجه شد.	برای مشروعیت بخشی به تصمیمات گذشته و صحنه گذاری ظاهری	Fenwick et al., 2024; Reeves & Ueda, 2016
			غفلت از نقش مهم عامل انسانی در مدیریت استراتژیک هوشمند. اتکای بیش از اندازه به نتایج هوش مصنوعی	
	معضل گسست بین تحلیل و اجرا در مدیریت استراتژیک هوشمند در سال های ۲۰۱۶ الی ۲۰۱۸	این دوره با سردرگمی و گمراهی در نحوه استفاده از تحلیل های حاصل از هوش مصنوعی در اقدامات روزمره بود.	اعتماد افراطی به هوش مصنوعی کنترل زدایی به دلیل اعتماد و اتکاء به تکنولوژی مدیریت زدایی به دلیل اعتماد و اتکاء به تکنولوژی بی توجهی و بی مسئولیتی به دلیل سپردن همه امور به هوش مصنوعی	Reeves & Ueda, 2016; Jacobides et al., 2018
			وانموده سازی شبیه سازی ظاهری تعصب روی هوش مصنوعی بی توجهی به نقش عامل انسانی و تعامل انسان با تکنولوژی ابزار گرایی افراطی مدیریت زدایی بکارگیری هوش مصنوعی فقط برای	
		این دوره با خطای تعمیم داده های گذشته به آینده، باز تولید و باز نشر تصمیمات پیشین به کمک هوش مصنوعی، تکثیر مدل ها و تصمیمات گذشته و تکرار الگوریتم ها با پیش فرض های ناقص و غلط مدیریت	خطای شبیه سازی هوشمند: مدل سازی هوشمند داده ها و اطلاعات ناقص، اریب و متناقض برنامه ریزی استراتژیک در	
				Zuboff, 2023; Flyverbom, 2022; Flyvbjerg & Gardner, 2023

شماره کد	عنوان کد	شرح	پیامدها	منابع
	سال‌های ۲۰۲۲ و ۲۰۲۳	استراتژیک کلاسیک همراه بود.	مشروعیت بخشی و جلب اعتماد ذینفعان از جمله سهامداران و سرمایه‌گذاران	
۹	معضل مهارت‌زدایی در مدیریت استراتژیک هوشمند	استفاده مداوم و مستمر از هوش مصنوعی در ابعاد مختلف مدل‌سازی و تصمیم‌گیری استراتژیک در سطوح مختلف سازمانی باعث عادت کردن به هوش مصنوعی و در نتیجه تضعیف مهارت‌های تحلیل، ارزیابی، تصمیم‌گیری، قضاوت، تشخیص الگو و سنجش نتایج می‌شود.	تضعیف مهارت‌های انسانی بازیگران سازمان در صورت بروز خطا در سیستم هوشمند و یا عدم دسترسی به آن، افراد قدرت تحلیل و تصمیم‌گیری ندارند.	Crowston & Bolici, 2024; Ozgul et al., 2024
۱۰	معضل سوء‌گیری و جهت‌گیری به شناختی به سمت داده‌های اولیه خاص در مدیریت استراتژیک هوشمند	کاربران هوش مصنوعی بنا به دلایل مختلفی از جمله خطای تایید، خطای برجسته‌سازی، تعصب، محدودیت‌های ذهنی و یا کسب مشروعیت و جلب اعتماد سایرین، داده‌های ورودی تکنولوژی هوش مصنوعی را دستکاری می‌کنند.	تامین ورودی ناقص، اریب یا اشتباه برای تکنولوژی هوشمند تصمیمات هوشمند اشتباه توجیه اشتباهات بازنشر الگوها و تصمیمات پیشین	Rosenthal-Von der Putten & Sach, 2024
۱۱	معضل قابل رویت نبودن	در بعضی از تکنولوژی‌های هوشمند	کاهش اعتماد به هوش مصنوعی	Zaidan & Ibrahim, 2024

شماره کد	عنوان کد	شرح	پیامدها	منابع
	الگوریتم و فرآیند منجر به تحلیل در هوش مصنوعی	بکار رفته در زمینه مدیریت استراتژیک، این قابلیت وجود ندارد که کاربر بتواند الگوریتم تصمیم‌سازی، مدل‌های مینا و فرآیند منجر به نتیجه را ببیند. بنابراین دفاع از تصمیم سخت می‌شود.	محدود شدن کاربرد هوش مصنوعی قابل دفاع نبودن خروجی هوش مصنوعی	
			پر رنگ شدن نقش عامل انسانی در طراحی و کنترل سیستم هوشمند.	
			دستیابی به خروجی اشتباه یا ناقص که باعث دعاوی قانونی، شکایت و لطمه خوردن به حسن شهرت و اعتبار می‌شود.	
		فراگیر شدن استفاده از هوش مصنوعی در زمینه مدیریت استراتژیک باعث می‌شود که این منبع مزیت رقابتی، کمیاب و تقلیدناپذیر نباشد. بنابراین اتکاء صرف به هوش مصنوعی جهت دستیابی به مزیت رقابتی نه از پایداری و دوام برخوردار است و نه قابل اتکاء است.		
۱۲	معضل از بین رفتن مزیت رقابتی مبتنی بر هوش مصنوعی		نقش هوش مصنوعی در کسب مزیت رقابتی کم‌رنگ می‌شود. هوش مصنوعی تبدیل به یک کالای عادی بی‌تمایز می‌شود. هوش مصنوعی در تلفیق با خلاقیت، طراحی هوشمندانه، فرهنگ‌سازی و آموزش می‌تواند منجر به مزیت رقابتی شود.	Wingate et al., 2025
۱۳	معضل اعتماد و اتکای افراطی به ابزارهای هوش مصنوعی	بر اساس مفروضات ناقص نظریه‌های مدیریت استراتژیک و مزیت رقابتی، دستیابی به یک منبع درونی	غفلت از کاستی‌ها و نقصان‌های تکنولوژی هوشمند به دلیل اسطوره‌سازی ناشی از	Schrage & Kiron, 2025

شماره کد	عنوان کد	شرح	پیامدها	منابع
		ارزشمند از جمله هوش مصنوعی می‌تواند منجر به یک استراتژی برنده و کسب جایگاه رقابتی ویژه گردد. اما این فرضیه منسوخ و ناقص باعث گمراه شدن سازمان و اعتماد بیش از حد به تکنولوژی می‌شود.	تحلیل‌های تک بعدی مدیریت استراتژیک نادیده گرفتن خطاهای سیستمی هوش مصنوعی به دلیل اعتماد بیش از حد به تکنولوژی تعصب روی هوش مصنوعی نادیده گرفتن نقش عامل انسانی در طراحی، هدایت و کنترل تکنولوژی	
۱۴	معضل بسط افراطی و نادرست یک تحلیل به عنوان خروجی هوش مصنوعی به سایر شرایط	خروجی تکنولوژی هوشمند وابسته به زمینه، بافت و شرایط است. اما کاربران هوش مصنوعی در مدیریت استراتژیک معمولاً به دلیل سوءگیری شناختی و اشتباه یک خروجی خاص را به سایر شرایط تعمیم می‌دهند.	تصمیم‌گیری اشتباه	Trantopoulos et al., 2025
۱۵	معضل دقت‌زدایی و تضعیف قدرت پیش‌بینی	در اثر خوش‌بینی افراطی ناشی از اتکاء به تکنولوژی هوشمند، تصمیم‌گیرندگان از تحلیل و ارزیابی خروجی هوش مصنوعی دست می‌کشند و این امر	نادیده گرفتن نقش عامل انسانی در مدیریت، طراحی و هدایت سیستم هوشمند. عدم کنترل و نظارت بر سیستم هوشمند بی‌مسئولیتی و بی‌مدیریتی	Parra-Moyano et al., 2025; Sabour et al., 2025

شماره کد	عنوان کد	شرح	پیامدها	منابع
		باعث دقت‌زدایی و کاهش قدرت پیش‌بینی می‌شود.		
۱۶	شکست شرکت آی‌بی‌ام در مدیریت استراتژیک مبتنی بر هوش مصنوعی	شرکت آی‌بی‌ام از تکنولوژی هوشمند در بستر تحلیل‌های کلاسیک مدیریت استراتژیک استفاده کرد و به کمک داده‌های ناقص گذشته‌نگر و در غیاب کنترل‌های انسانی و بازخورد تنها به تکثیر و بازتولید تصمیمات بالینی و شیوه‌های درمان منسوخ پرداخت.	شکست در مدیریت استراتژیک هوشمند و لطمه خوردن به مزیت رقابتی و اعتبار	Lohr, 2021
۱۷	شکست ابزار استخدام هوشمند آمازون	شرکت آمازون با هدف دستیابی به مزیت رقابتی و حذف سوءگیری انسانی در فرآیند جذب و استخدام و تسریع فرآیند استخدام از ابزار هوش مصنوعی استفاده کرد. اما به دلیل عدم تغییر در استراتژی منسوخ خود در تبعیض جنسیتی و نگاه مردسالار، تکنولوژی هوشمند تنها به بازتولید	شکست و کنار گذاشتن تکنولوژی	Dastin, 2018

شماره کد	عنوان کد	شرح	پیامدها	منابع
		الگوهای قدیمی مردسالار پرداخت.		
۱۸	شکست پروژه هوش مصنوعی در شرکت زیلو	ورودی هوش مصنوعی بدون ارزیابی، تحلیل و کنترل منجر به شکست پروژه شد.	شکست و خدشه دار شدن جایگاه رقابتی	Rosenberg, 2021
۱۹	شکست تکنولوژی هوشمند گوگل فلو ترندز	استفاده از داده‌های ناقص قدیمی و لحاظ نکردن تغییرات رفتاری کاربران باعث شکست پروژه شد.	شکست تحمیل شکایات حقوقی زیر سوال رفتن وجهه و اعتبار	Lazer et al., 2014
۲۰	شکست پروژه هوشمند گروه نایت کپیتال	ایجاد یک خطای جزئی در آخرین به روزآوری سیستم هوشمند و عدم توجه به این خطا منجر به خسارت و ضرر مالی سنگین شد.	شکست و ضرر مالی	Clearfield & Tilsik, 2018
۲۱	شکست پروژه سیستم هوشمند خودران اوپر	عدم توانایی تشخیص عابر توسط تکنولوژی خودران منجر به فاجعه شد. سازمان هیچگونه کنترل انسانی بر روی عامل هوشمند نداشت.	شکست از دست دادن جایگاه رقابتی از بین رفتن حسن شهرت و اعتبار	Kobie, 2024
۲۲	شکست الگوریتم هوشمند توصیه محتوای فیسبوک	ضعف الگوریتم هوشمند، عدم کنترل و نظارت عامل انسانی و غریب نکردن صحیح منجر به افشای‌های	شکست از بین رفتن اعتبار تحمیل شکایات و دعاوی حقوقی	Clearfield & Tilsik, 2018

شماره کد	عنوان کد	شرح	پیامدها	منابع
		ناخواسته و در نتیجه دعاوی حقوقی شد.		
۲۳	موفقیت شرکت نتفلیکس در استراتژی هوشمند	نتفلیکس از تکنولوژی هوشمند به عنوان جایگزین سیستم مدیریت، کنترل و انسان استفاده نکرد بلکه هوش مصنوعی را به عنوان ابزار کمکی و پشتیبان تصمیمات و تغییر رفتارها و عادت‌ها در تعامل با عامل انسانی بکار برد.	استفاده بهینه از تکنولوژی هوشمند بهبود عملکرد	Gomez-Uribe & Hunt, 2015
۲۴	موفقیت شرکت علی‌بابا در استراتژی هوشمند	علی‌بابا تکنولوژی هوشمند را در بستر برنامه‌ریزی استراتژیک کلاسیک بکار نبرد بلکه از تکنولوژی در کنار عامل انسانی استفاده کرد و نظارت دقیقی بر عملکرد سیستم هوشمند داشت.	استفاده بهینه از تکنولوژی هوشمند بهبود عملکرد	Zeng, 2020
۲۵	موفقیت اسپاتیفای در استراتژی هوشمند	اسپاتیفای از هوش مصنوعی در تلفیق با خلاقیت، نوآوری و طراحی انسانی بهره برد و هوش مصنوعی را به عنوان مکمل عامل انسانی استفاده کرد تا بتواند در رفتارها،	استفاده بهینه از تکنولوژی هوشمند بهبود عملکرد	Eriksson et al., 2019

شماره کد	عنوان کد	شرح	پیامدها	منابع
		عادت‌ها و فرهنگ تغییر ایجاد کند.		
۲۶	موفقیت سیستم هوشمند تویوتا	شرکت تویوتا با کنار گذاشتن مدل‌ها و ابزارهای منسوخ مدیریت استراتژیک از تکنولوژی هوشمند برای بهبود فعالیت‌ها، اصلاح و تغییر استفاده کرد.	استفاده بهینه از تکنولوژی هوشمند بهبود عملکرد	Shimizu, 2022
۲۷	موفقیت شرکت سمن در استراتژی هوشمند	در شرکت سمن از ابزارهای کلاسیک مدیریت استراتژیک استفاده می‌شد و تکنولوژی هوشمند در حاشیه قرار داشت. با تغییر روند و کنار گذاشتن فرآیندهای کلاسیک استراتژی و استفاده از تکنولوژی برای اصلاح و بهبود فعالیت‌ها، رفتارها و عادات کاری، موفقیت حاصل شد.	استفاده بهینه از تکنولوژی هوشمند بهبود عملکرد	اسکندری‌نیا، ۱۴۰۱

در جدول ۴ به کمک ترکیب کدها و تحلیل آن‌ها نظریه جدید شکل گرفته است.

## جدول ۴: کدگذاری ثانویه داده‌های کیفی و ساخت نظریه جدید

شماره کدهای	مفهوم جدید (کد ثانویه)	شرح (نظریه جدید)
۱، ۲، ۳، ۴، ۵	مدیریت پسااستراتژی	<p>تحلیل تبارشناسانه مبتنی بر مثال نقض، نشان داد که استراتژی سازمانی نه یک روش علمی عینی، بلکه یک بازساخت گفتمانی بوده است که در بستر خاص تاریخی و برگرفته از قدرت شکل گرفته است. از دهه ۱۹۵۰، با ظهور نظریه پردازانی چون آنسوف، پورتر، بارنی، گروه مشاوره بوستون، گروه مک کینزی، پیتز سنگه و غیره استراتژی به عنوان ابزار کنترل، نظم، و عقلانیت اقتصادی در سازمان‌ها تثبیت شد. این گفتمان با تاکید بر مفاهیمی چون «مزیت رقابتی پایدار»، «پیش‌بینی پذیری»، و «کنترل آینده» به تدریج به حقیقت مسلط در حوزه مدیریت بدل شد. در ادامه نیز گفتمان‌ها و روایات غالب شرکت‌های مشاوره مدیریت قدرتمند از جمله گروه مشاوره بوستون و گروه مک کینزی، از طریق فرمول‌بندی و ارائه مدل‌های کمی بر روایت‌های غالب پیشین دامن زد. بنابراین آنچه که استراتژی نامیده شد، در عمل هدایت‌گر سازمان‌ها نبود بلکه صرفاً یک روایت غالب حاصل از گفتمان‌های در بستر تاریخ و روابط قدرت بود. در عمل، بسیاری از شرکت‌ها نه براساس برنامه‌ریزی استراتژیک، بلکه با اتکاء به اقدام‌های روزمره، بداهه‌پردازی، تقویت عادت‌های مهم و یادگیری موقعیتی موفق شده‌اند. در این میان، استراتژی اغلب به عنوان یک وانموده یا تظاهر برای جلب اعتماد سرمایه‌گذاران، سهام‌داران، نهادها و رسانه‌ها و یا ابزار مشروعیت‌بخشی به تصمیمات گذشته، عمل می‌کند، بی‌آنکه ارتباطی واقعی با عملکردهای اجرایی سازمان داشته باشد.</p>

شماره کدهای	مفهوم جدید (کد ثانویه)	شرح (نظریه جدید)
ترکیب شده		
از جدول ۳		
		<p>به ویژه، مطالعات اخیر تأکید می کنند که داشتن استراتژی رسمی و مکتوب به خودی خود تضمین کننده موفقیت نیست و بالعکس، سازمان های بزرگ و مطرح با استراتژی های رسمی گاهی با شکست های جدی مواجه شده اند. به عنوان مثال، بسیاری از شرکت های دارای استراتژی رسمی، به دلیل فقدان انعطاف پذیری و تمرکز بر برنامه های ثابت، در مواجهه با تغییرات بازار، غرور، نادیده گرفتن روندهای تکنولوژیک و عدم توجه به تغییر نیاز مشتری، شکست خوردند. از سوی دیگر، شرکت هایی که بدون داشتن استراتژی رسمی و صرفاً با اتکاء به عادت های کاری، فرهنگ سازمانی قوی و بداهه پردازی موفق شده اند، مورد توجه پژوهش های جدید قرار گرفته اند. سازمان های فاقد استراتژی مکتوب، اغلب به دلیل توانایی بالاتر در تطبیق و یادگیری سریع از محیط، انگیزه بالا و تلاش زیاد، عملکرد بهتری دارند.</p> <p>بنابراین در عصر کنونی باید از مدیریت استراتژیک کلاسیک گذر کرد. سازمان ها در دوران پسااستراتژی قرار دارند، دوره ای که مستلزم رهایی از مدیریت استراتژیک کلاسیک و استقبال از روش های جدید عملگرا، از جمله استراتژی به مثابه عمل، استراتژی مبتنی بر تلاش و استراتژی زدایی است. مدیریت پسااستراتژی، به معنی توانایی سازمان در کنار گذاشتن الگوهای قدیمی و منسوخ مدیریت استراتژیک و در عوض روی آوردن به استراتژی عملگرا و استراتژی زدایی است. استراتژی زدایی به جای فرمول ها و مدل های مهندسی منسوخ بر روی مفروضات واقعی در مورد عملکرد بازیگران سازمان و الگوهای تغییر و اصلاح عادت های مهم استوار است.</p>

شرح (نظریه جدید)	مفهوم جدید (کد ثانویه)	شماره کدهای ترکیب شده از جدول ۳
<p>تحلیل تبارشناسی مبتنی بر مثال نقض در این تحقیق نشان داد که در عصر هوش مصنوعی و تکنولوژی نیز، پیش فرض‌ها، مفروضات و تحلیل‌های ناقص، خطی‌نگر، اثبات‌گرا و ایده‌آل‌اندیش مدیریت استراتژیک وارد فضای هوش مصنوعی شده‌اند. به عبارت دیگر از هوش مصنوعی تنها برای بازتولید و تکثیر تحلیل‌های ناقص برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده شده است و به استناد نظریه‌های کلاسیک مزیت رقابتی پایدار، چنین تصور شده که دستیابی به یک منبع خاص و ارزشمند مثل تکنولوژی هوشمند، شرط لازم و کافی موفقیت است. اما دستیابی به تکنولوژی هوشمند به خودی خود تضمین‌کننده مزیت رقابتی و موفقیت نیست. شرکت‌هایی که از هوش مصنوعی در بستر استراتژی کلاسیک بهره می‌برند دچار معضل وانموده‌سازی هوشمند می‌شوند. وانموده‌سازی هوشمند به معنی گرفتار شدن سازمان در بند تحلیل‌های کلاسیک استراتژی و استفاده از تکنولوژی هوشمند تنها برای توجیه تصمیمات گذشته، متقاعد کردن سهامداران و نمایش قدرت، و نه برای بهبود عملکرد است.</p>	<p>انعکاس آسیب‌های ناشی از مدیریت استراتژیک در مدیریت استراتژیک هوشمند</p>	۸، ۷، ۶
<p>مدیریت استراتژیک مبتنی بر تکنولوژی هوشمند در برخی از مواقع به دلیل آسیب‌ها و عارضه‌های ناشی از ماهیت مدیریت استراتژیک شکست می‌خورد. به عبارت دیگر بر اساس مفروضات مزیت رقابتی که یک منبع منحصر به فرد ارزشمند به خودی خود منجر به موفقیت می‌شود سازمان‌ها نیز از تکنولوژی در غیاب عامل انسانی، کنترل، بازخورد و مدیریت بهره می‌برند و بیش از حد به تکنولوژی وابسته می‌شوند. چنین رویکردی منجر به شکست می‌شود.</p>	<p>شکست ناشی از استراتژی‌گرایی</p>	۱۲، ۸، ۷، ۶

شماره کدهای ترکیب شده از جدول ۳	مفهوم جدید (کد ثانویه)	شرح (نظریه جدید)
۶، ۷، ۸، ۹		در بعضی مواقع شکست هوش مصنوعی در مدیریت استراتژیک به دلیل حذف عامل انسانی از فرآیند هوشمندسازی، کاهش تحلیل و ارزیابی های انسانی و تعامل نامناسب، اندک یا اشتباه بین عامل انسانی و تکنولوژی رخ می دهد. به عنوان مثال کاربران، در نتیجه اعتماد و اتکای زیاد از حد به تکنولوژی دچار بی مدیریت، بی مسئولیتی، حذف کنترل ها و تست های کیفی و حتی تضعیف مهارت می شوند. یکی دیگر از علل رایج منجر به شکست تکنولوژی، سوء گیری شناختی عامل انسانی در تامین ورودی های هوش مصنوعی بوده است.
۱۰، ۱۳، ۱۴		
۱۵، ۱۶، ۱۷	شکست ناشی از انسان زدایی	
۱۸، ۱۹، ۲۰		
۲۱، ۲۲		
۱۱، ۱۲، ۱۳		در بعضی موارد، شکست مدیریت استراتژیک هوشمند در نتیجه ضعف یا کاستی ابزار هوشمند رخ داده است. به عنوان مثال الگوریتم هوشمند شرکت نایت کپیتال و سیستم هوشمند خودران اوپر دارای ضعف های ابزاری بودند که منجر به فاجعه شدند. بنابراین حتماً لازم است که عامل انسانی در تعامل با تکنولوژی باشد، کنترل کیفی پیش از تجاری سازی انجام شود، بازخورد گرفته شود و بر روی طراحی سامانه هوشمند فکر شود.
۱۵، ۲۰، ۲۱	شکست ناشی از ابزار گرایی	
۲۲		
۱۱، ۱۲، ۱۵		گاهی اوقات مزیت رقابتی ناشی از هوش مصنوعی به صورت وارونه عمل می کند و تبدیل به ضرر رقابتی می شود. در نتیجه مجموعه ای از عوامل شامل انسان زدایی، استراتژی گرایی و ابزار گرایی که پیش تر توضیح داده شدند، استفاده از تکنولوژی نه تنها منجر به کسب مزیت نمی شود بلکه باعث از بین رفتن مزیت (مزیت زدایی) و از بین رفتن اعتبار و حسن شهرت، تحمیل زیان مالی، ایجاد شکایت و دعاوی حقوقی می شود. این اتفاق در مورد شرکت های نایت کپیتال، اوپر، فیسبوک، گوگل و آی بی ام رخ داد.
۱۶، ۱۷، ۱۸	شکست ناشی از	
۱۹، ۲۰، ۲۱	مزیت زدایی	
۲۲		

شرح (نظریه جدید)	مفهوم جدید (کد ثانویه)	شماره کدهای ترکیب شده از جدول ۳
<p>به استناد چهار عامل اصلی شکست در پروژه‌های هوشمندسازی استراتژیک شامل شکست ناشی از استراتژی‌گرایی، شکست ناشی از انسان‌زدایی، شکست ناشی از ابزار‌گرایی و نهایتاً شکست ناشی از مزیت‌زدایی و همچنین نمونه‌های موفق شامل نتفلیکس، علی‌بابا، اسپاتیفای، تویوتا و شرکت سمن، راهنمای کاربردی بکارگیری هوش مصنوعی استراتژیک به شرح زیر می‌باشد:</p> <p>استراتژی‌زدایی هوشمند. به معنی کنار گذاشتن الگوهای تصمیم‌گیری منسوخ، باورهای قدیمی نشات گرفته از مزیت رقابتی کلاسیک و در عوض روی آوردن به عملگرایی یعنی استفاده از تکنولوژی برای تغییر، اصلاح و بهبود رفتارها، عادت‌ها، روتین‌های کاری و فعالیت‌های مهم</p> <p>انسان‌گرایی هوشمند. یعنی حفظ تعادل و توازن منطقی بین ترکیب هوش مصنوعی و عامل انسانی. نباید به اتکای تکنولوژی از نقش مهم عامل انسانی غفلت شود بلکه عامل انسانی پیشیناز و مکمل هوش مصنوعی است. عامل انسانی باید عهده‌دار طراحی هوشمندانه سیستم، نظارت و کنترل، تست آزمایشی، کنترل کیفی، مدیریت سامانه و اخذ بازخورد باشد.</p> <p>ابزارزدایی هوشمند. به معنی حفظ تعادل و توازن منطقی بین استفاده مناسب از ابزار تکنولوژی هوشمند و در عین حال عدم استفاده از تکنولوژی هوشمند تحت شرایط نامناسب است. به عنوان مثال نباید یک خروجی حاصل شده از هوش مصنوعی را بدون پشتوانه دقیق و کافی به سایر شرایط تعمیم داد. به عبارت دیگر نباید بیش از حد به ابزار تکنولوژی هوشمند اتکاء و اعتماد کرد.</p>	<p>راهنمایی کاربردی برای بکارگیری اثربخش هوش مصنوعی</p>	<p>۲۳، ۲۴، ۲۵ ۲۶، ۲۷</p>

شماره کدهای ترکیب شده از جدول ۳	مفهوم جدید (کد ثانویه)	شرح (نظریه جدید)
		<p>مزیت گرایی هوشمند. به این معنا که سازمان باید رویکردی عملگرا اتخاذ کند و دائماً به فکر کسب ارزش افزوده، نتیجه و اثربخشی از تکنولوژی هوشمند باشد و اگر بازخوردهایی دال بر ناکارآمدی تکنولوژی، احتمال آسیب رساندن به وجهه و اعتبار شرکت و یا شکست در بازار وجود دارد باید سریعاً نسبت به تغییر تکنولوژی و جایگزینی آن اقدام شود. توصیه می شود پیش از تجاری سازی و استفاده انبوه از هوش مصنوعی، عملیات تست آزمایشی و کنترل داخلی به دقت انجام شود.</p> <p>عادت سازی هوشمند. سازمان هایی که از هوش مصنوعی در جهت بهبود عملکرد با موفقیت استفاده کرده اند معمولاً از تکنولوژی به عنوان ابزاری برای ترک عادت های کاری اشتباه و توسعه عادت های کاری موثر بهره برده اند. به عنوان مثال، تویوتا، نتفلیکس و شرکت سمن از تکنولوژی برای مشاهده دقیق رفتارهای استراتژیک منجر به تولید بهتر، کوتاه سازی سیکل فعالیت و عملیات فروش بهتر بهره بردند.</p>

نظریه مدیریت پسااستراتژی از طریق هوشمندسازی پنج مرحله ای (از استراتژی زدایی تا عادت سازی هوشمند)

### مدیریت پسااستراتژی: گذر از نسل مدیریت استراتژیک کلاسیک

تحلیل تبارشناسانه مبتنی بر مثال نقض، نشان داد که استراتژی سازمانی نه یک روش علمی عینی، بلکه یک بازساخت گفتمانی بوده است که در بستر خاص تاریخی و بر گرفته از قدرت شکل گرفته است. از دهه ۱۹۵۰، با ظهور نظریه پردازانی چون آنسوف، پورتر، بارنی، گروه مشاوره بوستون، گروه مک کینزی، پیتر سنگه و غیره استراتژی به عنوان ابزار کنترل، نظم، و عقلانیت اقتصادی در سازمان ها تثبیت شد. این گفتمان با تاکید بر مفاهیمی چون «مزیت

رقابتی پایدار»، «پیش‌بینی‌پذیری»، و «کنترل آینده» به تدریج به حقیقت مسلط در حوزه مدیریت بدل شد. در ادامه نیز گفتمان‌ها و روایات غالب شرکت‌های مشاوره مدیریت قدرتمند از جمله گروه مشاوره بوستون و گروه مک‌کینزی، از طریق فرمول‌بندی و ارائه مدل‌های کمی بر روایت‌های غالب پیشین دامن زد.

بنابراین آنچه که استراتژی نامیده شد، در عمل هدایت‌گر سازمان‌ها نبود بلکه صرفاً یک روایت غالب حاصل از گفتمان‌های در بستر تاریخ و روابط قدرت بود. در عمل، بسیاری از شرکت‌ها نه بر اساس برنامه‌ریزی استراتژیک، بلکه با اتکاء به اقدام‌های روزمره، بداهه‌پردازی، تقویت عادت‌های مهم و یادگیری موقعیتی موفق شده‌اند. در این میان، استراتژی اغلب به عنوان یک وانموده یا تظاهر برای جلب اعتماد سرمایه‌گذاران، سهام‌داران، نهادها و رسانه‌ها و یا ابزار مشروعیت‌بخشی به تصمیمات گذشته، عمل می‌کند، بی‌آنکه ارتباطی واقعی با عملکردهای اجرایی سازمان داشته باشد.

به‌ویژه، مطالعات اخیر تأکید می‌کنند که داشتن استراتژی رسمی و مکتوب به خودی خود تضمین‌کننده موفقیت نیست و بالعکس، سازمان‌های بزرگ و مطرح با استراتژی‌های رسمی گاهی با شکست‌های جدی مواجه شده‌اند. به عنوان مثال، بسیاری از شرکت‌های دارای استراتژی رسمی، به دلیل فقدان انعطاف‌پذیری و تمرکز بر برنامه‌های ثابت، در مواجهه با تغییرات بازار، غرور، نادیده گرفتن روندهای تکنولوژیک و عدم توجه به تغییر نیاز مشتری، شکست خوردند. از سوی دیگر، شرکت‌هایی که بدون داشتن استراتژی رسمی و صرفاً با اتکاء به عادت‌های کاری، فرهنگ سازمانی قوی و بداهه‌پردازی موفق شده‌اند، مورد توجه پژوهش‌های جدید قرار گرفته‌اند. سازمان‌های فاقد استراتژی مکتوب، اغلب به دلیل توانایی بالاتر در تطبیق و یادگیری سریع از محیط، انگیزه بالا و تلاش زیاد، عملکرد بهتری دارند.

بنابراین در عصر کنونی باید از مدیریت استراتژیک کلاسیک گذر کرد. سازمان‌ها در دوران پسااستراتژی قرار دارند، دوره‌ای که مستلزم رهایی از مدیریت استراتژیک کلاسیک و استقبال از روش‌های جدید عملگرا، از جمله استراتژی به مثابه عمل، استراتژی مبتنی بر تلاش و استراتژی‌زدایی است. مدیریت پسااستراتژی، به معنی توانایی سازمان در کنار گذاشتن الگوهای قدیمی و منسوخ مدیریت استراتژیک و در عوض روی آوردن به استراتژی عملگرا و استراتژی‌زدایی است. استراتژی‌زدایی به جای فرمول‌ها و مدل‌های مهندسی منسوخ بر روی

مفروضات واقعی در مورد عملکرد بازیگران سازمان و الگوهای تغییر و اصلاح عادت‌های مهم استوار است.

**انعکاس آسیب‌های ناشی از مدیریت استراتژیک در مدیریت استراتژیک هوشمند**  
تحلیل تبارشناسی مبتنی بر مثال نقض در این تحقیق نشان داد که در عصر هوش مصنوعی و تکنولوژی نیز، پیش‌فرض‌ها، مفروضات و تحلیل‌های ناقص، خطی‌نگر، اثبات‌گرا و ایده‌آل‌اندیش مدیریت استراتژیک وارد فضای هوش مصنوعی شده‌اند. به عبارت دیگر از هوش مصنوعی تنها برای بازتولید و تکثیر تحلیل‌های ناقص برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده شده است و به استناد نظریه‌های کلاسیک مزیت رقابتی پایدار، چنین تصور شده که دستیابی به یک منبع خاص و ارزشمند مثل تکنولوژی هوشمند، شرط لازم و کافی موفقیت است.

اما دستیابی به تکنولوژی هوشمند به خودی خود تضمین‌کننده مزیت رقابتی و موفقیت نیست. شرکت‌هایی که از هوش مصنوعی در بستر استراتژی کلاسیک بهره می‌برند دچار معضل وانموده‌سازی هوشمند می‌شوند. وانموده‌سازی هوشمند به معنی گرفتار شدن سازمان در بند تحلیل‌های کلاسیک استراتژی و استفاده از تکنولوژی هوشمند تنها برای توجیه تصمیمات گذشته، متقاعد کردن سهامداران و نمایش قدرت، و نه برای بهبود عملکرد است.

چهار عامل اصلی شکست پروژه‌های مدیریت استراتژیک مبتنی بر هوش مصنوعی چهار عامل استراتژی‌گرایی، انسان‌زدایی، ابزارگرایی و مزیت‌زدایی منجر به شکست پروژه‌های مدیریت استراتژیک هوشمند می‌شوند. این عوامل با جزئیات کامل در جدول ۴ توضیح داده شده‌اند.

### **راهنمایی کاربردی برای بکارگیری اثربخش هوش مصنوعی**

۱. استراتژی‌زدایی هوشمند. به معنی کنار گذاشتن الگوهای تصمیم‌گیری منسوخ، باورهای قدیمی نشأت گرفته از مزیت رقابتی کلاسیک و در عوض روی آوردن به عملگرایی یعنی استفاده از تکنولوژی برای تغییر، اصلاح و بهبود رفتارها، عادت‌ها، روتین‌های کاری و فعالیت‌های مهم

۲. انسان‌گرایی هوشمند. یعنی حفظ تعادل و توازن منطقی بین ترکیب هوش مصنوعی و عامل انسانی. نباید به اتکای تکنولوژی از نقش مهم عامل انسانی غفلت شود بلکه عامل انسانی پیشنیاز و مکمل هوش مصنوعی است. عامل انسانی باید عهده‌دار طراحی هوشمندانه سیستم، نظارت و کنترل، تست آزمایشی، کنترل کیفی، مدیریت سامانه و اخذ بازخورد باشد.

۳. ابزارزدایی هوشمند. به معنی حفظ تعادل و توازن منطقی بین استفاده مناسب از ابزار تکنولوژی هوشمند و در عین حال عدم استفاده از تکنولوژی هوشمند تحت شرایط نامناسب. به عنوان مثال نباید یک خروجی حاصل شده از هوش مصنوعی را بدون پشتوانه دقیق و کافی به سایر شرایط تعمیم داد. به عبارت دیگر نباید بیش از حد به ابزار تکنولوژی هوشمند اتکاء و اعتماد کرد.

۴. مزیت‌گرایی هوشمند. به این معنا که سازمان باید رویکردی عملگرا اتخاذ کند و دائماً به فکر کسب ارزش افزوده، نتیجه و اثربخشی از تکنولوژی هوشمند باشد و اگر بازخوردهایی دال بر ناکارآمدی تکنولوژی، احتمال آسیب رساندن به وجهه و اعتبار شرکت و یا شکست در بازار وجود دارد باید سریعاً نسبت به تغییر تکنولوژی و جایگزینی آن اقدام شود. توصیه می‌شود پیش از تجاری‌سازی و استفاده انبوه از هوش مصنوعی، عملیات تست آزمایشی و کنترل داخلی به دقت انجام شود.

۵. عادت‌سازی هوشمند. سازمان‌هایی که از هوش مصنوعی در جهت بهبود عملکرد با موفقیت استفاده کرده‌اند معمولاً از تکنولوژی به عنوان ابزاری برای ترک عادت‌های کاری اشتباه و توسعه عادت‌های کاری موثر بهره برده‌اند. به عنوان مثال، تویوتا، نتفلیکس و شرکت سمن از تکنولوژی برای مشاهده دقیق رفتارهای استراتژیک منجر به تولید بهتر، کوتاه‌سازی سیکل فعالیت و عملیات فروش بهتر بهره بردند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، به کمک روش نوآورانه تبارشناسی مبتنی بر مثال نقض، ابتدا دلایل اصلی شکست پروژه‌های مدیریت استراتژیک مبتنی بر هوش مصنوعی، طبقه‌بندی، تحلیل و تشریح گردید و سپس راهنمایی کاربردی و پنج مرحله‌ای برای بکارگیری موثر مدیریت استراتژیک مبتنی بر هوش مصنوعی ارائه شد. بر اساس یافته‌های این مقاله، شکست مدیریت استراتژیک هوشمند بنا به دلایل چهارگانه شامل استراتژی‌گرایی، انسان‌زدایی، ابزار‌گرایی و مزیت‌زدایی رخ می‌دهد. مراحل استقرار اثربخش مدیریت استراتژیک هوشمند شامل استراتژی‌زدایی هوشمند، انسان‌گرایی هوشمند، ابزارزدایی هوشمند، مزیت‌گرایی هوشمند و عادت‌سازی هوشمند هستند.

یافته‌های این تحقیق نه تنها بینش‌های متمایز و جدیدی در مورد دلایل اصلی شکست مدیریت استراتژیک هوشمند برای پژوهشگران و کاربران این حوزه حاصل کرده بلکه

راهنمایی کاربردی برای غلبه بر عوامل شکست و پیاده‌سازی اثربخش ارائه داده است. یافته‌های این پژوهش در مقایسه با یافته‌های پژوهش‌های مشابه که در قسمت پیشینه پژوهش مرور شدند جامع‌تر و تکمیل‌تر می‌باشد. به عنوان مثال برخی از مقالات جدید تنها به نقد مدیریت استراتژیک هوشمند پرداخته‌اند بدون اینکه راهکاری ارائه دهند (Zuboff, 2023; Flyverbom, 2022)، برخی دیگر تنها به یکی از عوامل شکست پروژه‌ها اشاره کرده‌اند (Wingate et al., 2025; Schrage & Kiron, 2025) و برخی دیگر نیز تنها به ذکر چند راهکار کلی بسنده کرده‌اند (Parra-Moyano et al., 2025; Ruschemeier & Hondrich, 2024). اما یافته‌های این مقاله منجر به نمایش چندلایه تمامی دلایل شکست و سپس ارائه راهنمای کاربردی پنج مرحله‌ای شده است. علاوه بر این، از طریق روایت دقیق داستان شکست‌ها و موفقیت‌های چندین شرکت مختلف، تحلیلی متفاوت ارائه شده است. روش تحقیق نیز کاملاً ابتکاری و منحصر به فرد است که می‌تواند برای پژوهشگران و متخصصان روش‌شناسی پژوهش مفید باشد.

این مقاله حاوی پیشنهادات و توصیه‌هایی برای کاربران مدیریت استراتژیک هوشمند از جمله مدیران ارشد، اعضای هیات مدیره، مدیران میانی و متخصصین هوش مصنوعی است. موفقیت مدیریت استراتژیک هوشمند وابستگی زیادی به درک عمیق نظریه این مقاله دارد و بی‌توجهی و غفلت از یافته‌های این تحقیق باعث ایجاد خسارت، شکست یا فاجعه خواهد شد. بنابراین به کاربران توصیه می‌شود مراحل پنجگانه پیاده‌سازی اثربخش در این مقاله را به دقت مطالعه کنند و این مراحل را در سازمان خود استقرار دهند تا هم از محاسن این مقاله بهره‌مند شوند و هم کاستی‌ها و نقاط قابل بهبود نظریه آشکار شود. به متخصصان روش‌شناسی پژوهش نیز توصیه می‌شود از روش تحقیق این مقاله برای انجام تحقیقات ساخت‌شکن و انتقادی در زمینه‌های مختلف بهره‌برند و این روش را توسعه دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود یافته‌های این تحقیق به کمک سایر روش‌های تحقیق کمی و کیفی از جمله روش‌های آزمایشی و مطالعه موردی مورد ارزیابی قرار بگیرد و همگرایی‌ها و واگرایی‌های ناشی از بکارگیری روش‌های تحقیق مختلف بررسی شوند. در ضمن برای انجام پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود از داده‌های زیسته دست اول به کمک مشاهده مستقیم، موردپژوهی، کارمیدانی و پیمایش و مصاحبه با کاربران برای توسعه و بهبود این نظریه استفاده شود.

## پیشنهاد کاربردی برای استفاده عملیاتی از نظریه این تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

- استراتژی‌زدایی هوشمند: ممیزی مستمر استراتژی‌زدایی هوشمند در سازمان
- انسان‌گرایی هوشمند: استقرار جفت‌های تصمیم‌گیری تلفیقی انسان-هوش مصنوعی با امکان حق و توی عامل انسانی در زمان تصمیمات پرسیک
- ابزارزدایی هوشمند: استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد و سنجه‌های کمی از جمله شاخص نرخ توقف پروژه‌های هوشمند ناکارآمد و نرخ پروژه‌های تلفیقی انسان-ماشین
- مزیت‌گرایی هوشمند: اخذ بازخوردهای هفتگی و کوتاه مدت سریع از بازار و مشتریان
- عادت‌سازی هوشمند: مستندسازی دقیق و مستمر عادت‌های سازمانی، یادگیری‌ها و بهین‌تجارب مفید و در نقطه مقابل مستندسازی عادت‌های ناکارآمد و بدترین تجارب جهت بهبود مستمر
- نقشه راه ۹۰ روزه جهت پیاده‌سازی
- ماه اول. شناسایی روتین‌ها و عادات ناکارآمد از طریق ممیزی
- ماد دوم. اجرای آزمایش‌های کوچک مقیاس و پایلوت جفت‌های تصمیم تلفیقی انسان-هوش مصنوعی و اخذ بازخوردها
- ماه سوم. استانداردسازی روتین‌های موفق، تجاری‌سازی و مدیریت از طریق شاخص‌های کلیدی عملکرد.

لازم به ذکر است این پژوهش دارای محدودیت‌هایی نیز است. برای انجام این تحقیق تنها از داده‌های کیفی کتابخانه‌ای حاصل از مقالات و کتب استفاده شده است و از تجربیات زیسته مدیران و کاربران در بافت شرکت‌های ایرانی استفاده نشده است. علاوه بر این، روایی بیرونی و قابلیت تعمیم یافته‌ها به سایر زمینه‌ها، بافت‌ها و شرایط، محدود است و تعمیم یافته‌ها مشروط به تکرار این تحقیق در کشورهای مختلف، سازمان‌های مختلف و زمان‌های مختلف است. محدودیت دیگر مربوط به دستیابی به اشباع نظری بود. هر چند پژوهشگر تلاش کرده است مقالات متعدد با رویکردهای مختلف را مرور کند اما به دلیل جدید بودن مبحث

مدیریت استراتژیک هوشمند و توسعه این حوزه در سالیان اخیر، دسترسی به منابع بیشتر محدود بود.

## منابع

اسکندری نیا، نیما. (۱۴۰۱). استراتژی به مثابه عادت‌سازی عملگرا: روش نوآورانه ساخت‌شکنی- وانموده‌زدایی عملگرا. رهیافتی در مدیریت بازرگانی، ۳(۲)، ۱-۲۳

اسکندری نیا، نیما. (۱۴۰۲). پارادوکس استراتژی‌آفرینی-استراتژی‌زدایی: بررسی دوگانگی اساسی به کمک روش کیفی تکرارپذیر فرونتیک. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۹(۸۸)، ۱۳-۳۸

ترابی، محمدامین و علیپور درویشی، زهرا. (۱۴۰۴). پارادایم‌های مدیریت استراتژیک هوشمند در عصر متاورس. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۴(۲)، ۱-۱۰.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Alvesson, M., & Spicer, A. (2019). Neo-institutional theory and critical management studies: A paradigmatic dialogue. *Journal of Management Studies*, 56(7), 1415–1435.

Alvesson, M., & Spicer, A. (2021). *Pointless management: What happened to management as a practice?* Oxford University Press.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Carroll, B., Fenton, C., & Garmann Johnsen, C. (2022). Organizational Taboos: A Foucauldian Genealogy of Silence in Management. *Organization Studies*, 43(3), 355–376.

Chakrabarti, A., Wu, C., & Majchrzak, A. (2023). Artificial Intelligence in Strategy: Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 49(2), 321–349.

Clearfield, C., & Tilcsik, A. (2018). *Meltdown: Why our systems fail and what we can do about it*. Penguin Press.

Clegg, S., Cunha, M. P. E., Harvey, C., Maclean, M., & Silva, Á. F. D. (2025). Organising through time: Paradox and history. *Business History*, 67(2), 413-429.

- Crowston, K., Bolici, F., & e del Lazio Meridionale, C. (2025). Deskilling and upskilling with generative AI systems. Proceedings of the iConference.
- Csaszar, F. A., Ketkar, H., & Kim, H. (2024). Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. *Strategy Science*.
- Dastin, J. (2018). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. *Reuters* (2018).
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard business review*, 96(1), 108-116.
- de Almeida, A., et al. (2024). A quantitative approach to Porter's five forces model. *Computers & Industrial Engineering*, 190, 110123.
- Dean, M. (2020). *The analytics of power: Foucault and beyond*. London: Sage.
- Degen, R. J. (2022). Diligence-based strategy: A dynamic capability to create and capture value. *Journal of Business Strategy*, 43 (2), 60–70.
- Eriksson, M., Fleischer, R., Johansson, A., Snickars, P., & Vonderau, P. (2019). *Spotify teardown: Inside the black box of streaming music*. Mit Press.
- Fairclough, N., Jessop, B., & Sayer, A. (2022). Critical realism and critical discourse analysis. *Journal of Critical Realism*, 21(3), 245–264.
- Fenwick, M., Vermeulen, E. P. M., & Compagnucci, M. C. (2024). *Business and Regulatory Responses to Artificial Intelligence: Dynamic Regulation, Innovation Ecosystems and the Strategic Management of Disruptive Technology*.
- Flyvbjerg, B. (2022). *How big things get done: The surprising factors behind successful projects*. Penguin Random House.
- Flyvbjerg, B., & Gardner, D. (2023). *How big things get done: the surprising factors that determine the fate of every project, from home renovations to space exploration and everything in between*. Crown Currency.
- Flyverbom, M. (2022). Overlit: Digital architectures of visibility. *Organization Theory*, 3(3), 26317877221090314.

- García, M. (2025). Strategic analysis of profitability through business engineering: Application of the BCG matrix and diversification. *Journal of Educational and Social Research*, 15(2), 101–113.
- George, B. (2025). Towards purposeful strategic planning: A mixed research synthesis across disciplines. *Long Range Planning*. Advance online publication.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 76(1), 37–74.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., & Seidl, D. (2023). Strategy as discourse: Revisiting language and power. *Journal of Management Studies*, 60(3), 455–476.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.). (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press.
- Gomez-Uribe, C. A., & Hunt, N. (2015). The Netflix recommender system: Algorithms, business value, and innovation. *ACM Transactions on Management Information Systems (TMIS)*, 6(4), 1-19.
- Hu, X., Gao, H., Agafari, T., Zhang, M. Q., & Cong, R. (2025). How and when artificial intelligence adoption promotes employee knowledge sharing? The role of paradoxical leadership and technophilia. *Frontiers in Psychology*, 16, 1573587.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Toward a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Toward a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., & Seidl, D. (2022). Performing strategy: Practices, paradoxes, and power. *Academy of Management Annals*, 16(1), 287–325.
- Käss, S., Brosig, C., Westner, M., & Strahringer, S. (2024). Short and sweet: multiple mini case studies as a form of rigorous case study research. *Information Systems*, 45(2), 233–249.
- Keating, G. (2012). *Netflixed: The epic battle for America's eyeballs*. Portfolio/Penguin.

- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12(2), 251–273.
- Kobie, N. (2024). *The Long History of the Future: Why Tomorrow's Technology Still Isn't Here*. Bloomsbury.
- Küpers, W. (2023). Genealogies of Leadership: A Critical Postmodern Perspective. *Leadership*, 19(1), 77–95.
- Lazer, D., Kennedy, R., King, G., & Vespignani, A. (2014). The parable of Google Flu: traps in big data analysis. *science*, 343(6176), 1203-1205.
- Lohr, S. (2021). What ever happened to IBM's Watson. *The New York Times*, 16(7), 21.
- MacIntosh, R., & MacLean, D. (2024). Strategic drift and the failure of planning. *Long Range Planning*, 57(2), 101354.
- Maxwell, J. A. (2022). Interactive approaches to qualitative research design. *The Sage handbook of qualitative research design*, 41-54.
- McDonald, K., & Smith-Rowsey, D. (Eds.). (2016). *The Netflix effect: Technology and entertainment in the 21st century*. Bloomsbury Academic.
- Miller, Danny (1992). *The Icarus Paradox*, London: Harpercollins
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari*. Pearson Education.
- Munro, I. (2024). Post-foundational organizational research: A genealogical methodology. *Philosophy of Management*.
- Ní Aonghusa, R. (2024). Ansoff's Matrix as a tool for identifying strategic growth options. *CPA Ireland Strategy & Leadership Series*.
- Ozgul, P., Fregin, M.-C., Stops, M., Janssen, S., & Levels, M. (2024). High-skilled human workers in non-routine jobs are susceptible to AI automation but wage benefits differ between occupations.
- Pangarkar, N. (2024). Using Porter's five forces analysis to drive strategy. *Journal of Organizational Excellence*, 43(1), 7–20.

- Parra-Moyano, J., Reinmoeller, P., & Schmedders, K. (2025, July 1). Research: Executives who used gen AI made worse predictions. *Harvard Business Review*. ([Harvard Business Review][3])
- Patton, M. Q. (2023). *Qualitative research and evaluation methods* 4th. ed. Sage publications.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Porter, M. E. (2025). *Competitive Strategy Reframed: The Power of Story in Business*. New York, NY: Free Press.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
- Pu, Y., Li, H., Hou, W., & Pan, X. (2025). The analysis of strategic management decisions and corporate competitiveness based on artificial intelligence. *Scientific Reports*, 15, 17942.
- Reeves, M., & Ueda, D. (2016). Designing the machines that will design strategy. *Harvard Business Review*, 18.
- Rosenberg, E. (2021). Zillow’s Algorithm-Fueled Buying Spree Was a Disaster. Now It’s Buying Fewer Homes. *Washington Post*.
- Rosenthal-von der Pütten, A. M., & Sach, A. (2024). Michael is better than Mehmet: exploring the perils of algorithmic biases and selective adherence to advice from automated decision support systems in hiring. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1416504.
- Ruscheimer, H., & Hondrich, L. J. (2024). Automation bias in public administration — an interdisciplinary perspective from law and psychology. *Government Information Quarterly*, 41(3), 101953
- Sabour, S., Liu, J. M., Liu, S., Yao, C. Z., Cui, S., Zhang, X., ... & Huang, M. (2025). Human decision-making is susceptible to ai-driven manipulation. *arXiv preprint arXiv:2502.07663*.
- Schmitt, M. (2024). Strategic integration of artificial intelligence in the C-suite: the role of the chief AI officer. *arXiv preprint arXiv:2407.10247*.
- Schrage, M., & Kiron, D. (2025). *Philosophy Eats AI*. MIT Sloan Management Review (Online), 1-17.
- Sherrer, D. M., Franklin, A. D., Kimatian, S. J., Black, I. H., & Tsai, M. H. (2023). The Icarus paradox and the future of anesthesiology. *Anesthesia & Analgesia*, 136(1), 185-189.

- Shimizu, T. (2022). Toyota's Lean Manufacturing System Embraces AI for Human-Centered Process Improvement. *Nikkei Asia*
- Silva, J. (2024). The importance of the Ansoff matrix for the study of the information services market. *Canadian Journal of Information and Library Science*, 47(2), 78–84.
- Stacey, R. D. (1996). *Complexity and Creativity in Organizations*. Berrett-Koehler.
- Stanford Institute for Human-Centered AI. (2025). *AI Index Report 2025*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons.
- Trantopoulos, K., Shrestha, Y. R., Joshi, A., Wade, M., & Liu, J. (2025, July 25). Will your gen AI strategy shape your future or derail it? *Harvard Business Review*.
- Tsoukas, H. (2021). Strategy as the practice of theorizing. *Strategic Organization*, 19 (4), 537–553.
- Vaara, E., & Durand, R. (2012). How to connect strategy research with broader issues that matter?. *Strategic Organization*, 10(3), 248-255.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2023). Strategy-as-practice: Current developments and future directions. *Strategic Organization*, 21(1), 6–25.
- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2022). Regulating top managers' emotions during strategy making: Nokia's socially distributed approach enabling radical change from mobile phones to networks in 2007–2013. *Academy of Management Journal*, 65(1), 331-361.
- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2023). Emotions in strategy: A practice-based view. *Strategic Management Journal*, 44 (1), 88–108.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117–125.

- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R. (2021). *Opening strategy: Professional strategists and practice change, 1960 to today*. Oxford University Press.
- Wingate, D., Burns, B. L., & Barney, J. B. (2025, May 8). Why AI will not provide sustainable competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*. ([MIT Sloan Management Review][1])
- Zaidan, E., & Ibrahim, I. A. (2024). AI governance in a complex and rapidly changing regulatory landscape: A global perspective. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11, Article 1121.
- Zeng, D. D. (2020). Smart finance and inclusive development in China: The rise of Ant Financial. *China Economic Journal*, 13(1), 1–16.
- Zhang, X., & Li, Y. (2024). An approach for multi-item product sales forecasting based on the BCG matrix. *Systems*, 12(10), 388.
- Zuboff, S. (2023). The age of surveillance capitalism. In *Social theory re-wired* (pp. 203-213). Routledge.