Journal of Intelligent Strategic Management
Vol(5), 167-202.
Bumara.ir

Identifying the Pattern of Intelligent Strategic Tendencies of Senior Managers

Yazdan Saljughi*
Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran

Vahid Nasehifar
Full Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran

Abstract

The intelligent strategic tendencies of senior managers are considered one of the fundamental factors in determining the fate of organizations and can determine their path to success or failure. Although numerous studies have examined the causes of business failure, few studies have examined this issue from the perspective of managers' strategic tendencies. This study aimed to provide a pattern of the strategic tendencies of senior managers. The qualitative-qualitative research methodology, meta-synthesis and thematic analysis, is a sequential strategy and was followed in two phases: In the first qualitative method, based on meta-synthesis, open, axial and selective codes were extracted by reviewing the literature and research background. In the second qualitative method, based on thematic analysis, data were collected through semi-structured interviews with eight top managers of medical equipment trading companies. Sampling was purposive and used the snowball technique. The resulting data were reviewed using the thematic analysis method and the final pattern was identified. Agreement between two independent coders was also used for validation and reliability assessment. The findings showed that the pattern of intelligent strategics tendencies of senior managers in the form of 10 selected codes included: normativeness, moralism, behaviorism, institutionalism, rationalism, environmentalism, pluralism, discourseism, developmentalism, and benchmarking tendencies.

Keywords: Strategic tendencies, senior managers, business failure, business success

How to Cite: Saljughi, Y. & Nasehifar, V. (2026). Identifying the Pattern of Intelligent Strategic Tendencies of Senior Managers. Journal of Intelligent Strategic Management .5(4), 167-202.
doi: 10.87453/bumara.2026.39601.3108

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

* **Corresponding Author:** yazdanslj@gmail.com

Original Research
Received: 2025/12/09
Review: 2026/07/12
Accepted: 2026/08/14
eISSN: 2891-4128

نشریه مدیریت استراتژیک هوشمند
دوره ۵، شماره ٤، زمستان، ۱٤۰۵، ۲۰۲-۱٦۷
Bumara.ir

شناسایی الگوی گرایش‌های استراتژیک هوشمند مدیران ارشد

یزدان سلجوقی* گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

وحید ناصحی فر استاد تمام، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

مقاله پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۱۸
بازنگری: ۱۴۰۵/۰۴/۲۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۲۳
eISSN: 2891-4128

چکیده

گرایش‌های استراتژیک هوشمند مدیران ارشد یکی از عوامل بنیادین در تعیین سرنوشت سازمان‌ها به شمار می‌رود و می‌تواند مسیر موفقیت یا شکست آن‌ها را رقم بزند. با وجود آن‌که مطالعات متعددی به واکاوی علل شکست کسب‌وکارها پرداخته‌اند، کمتر پژوهشی این موضوع را از منظر گرایش‌های استراتژیک مدیران بررسی کرده است. این مطالعه با هدف ارائه الگویی از گرایش های استراتژیک هوشمند مدیران ارشد انجام شد. روش‌شناسی پژوهش کیفی—کیفی، فراترکیب و تحلیل مضمون از نوع استراتژی توالی بوده و در دو فاز دنبال شده است: در روش کیفی اول بر اساس فراترکیب، با مرور ادبیات و پیشینه پژوهش، کدهای باز، محوری و انتخابی استخراج گردید. در روش کیفی دوم بر اساس تحلیل مضمون، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با هشت نفر از مدیران ارشد شرکت‌های بازرگانی تجهیزات پزشکی گردآوری شد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با بهره‌گیری از تکنیک گلوله‌برفی صورت گرفت. داده‌های حاصل با استفاده از روش تحلیل مضمون بازبینی و الگوی نهایی شناسایی شد. برای اعتبارسنجی و سنجش پایایی نیز از توافق میان دو کدگذار مستقل استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد الگوی گرایش‌های استراتژیک هوشمند مدیران ارشد در قالب ۱۰ کد انتخابی شامل: هنجارگرایی، اخلاق‌گرایی، رفتارگرایی، نهادگرایی، خردگرایی، محیط‌گرایی، کثرت‌گرایی، گفتمان‌گرایی، توسعه‌گرایی و الگوبرداری می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: گرایش‌های استراتژیک، مدیران ارشد، شکست کسب و کار، موفقیت کسب و کار

استناد به این مقاله: سلجوقی، یزدان و ناصحی فر، وحید. (۱۴۰۵). شناسایی الگوی گرایش‌های استراتژیک هوشمند مدیران ارشد. مدیریت استراتژیک هوشمند, ۵(۴) , ۱۶۷-۲۰۲.

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

* **نویسنده مسئول:** yazdanslj@gmail.com

مقدمه

بنگاه‌های اقتصادی از طریق تولید، تجارت، ایجاد اشتغال و استفاده از نوآوری نقش مهمی در رشد اقتصادی کشورها ایفا می‌کنند. تحقیقات منتشر شده در مجله نوآوری و دانش نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای بزرگ، به ویژه در اقتصادهای نوظهور، رابطه علی و معلولی مثبتی با رشد اقتصادی دارند.

این شرکت‌ها، اکوسیستم‌هایی را پرورش می‌دهند که رشد شرکت‌های کوچک‌تر و استارتاپ‌ها را تشویق می‌کنند (Xin , Park 2024) . در پژوهشی که توسط آراستی و همکاران انجام شد؛ نقل گردید که هرچقدر بنگاه های اقتصادی یک کشور مولدتر و اثربخش تر باشند، نقشی سازنده‌تر در رشد اقتصادی دارند. اما همچنین بیش از ۲۰٪ از کسب و کارهای جدید در عرض یک سال و ۶۶٪ در شش سال اول شکست می‌خورند (Arasti 2014).

پیامدهای تصمیمات مدیران، بر عملکرد سازمان هایشان تاثیر دارد. این تصمیمات، چه سازنده و چه مخرب، نشئات گرفته از ادراکات و نگرش های تصمیم گیرندگان است. چناری و همکاران در مطالعه خود بر نقش الگوهای فکری و اهمیت آن در رفتار مدیران اشاره نموده‌اند که با اهمیت مربیگری شناختی-ادراکی به دلیل تمرکز بر فرآیندهای ذهنی، باورها و ادراکات فردی و با اصلاح ساختارهای شناختی، می‌تواند تغییرات رفتاری پایدار ایجاد کند. همچنین اشاره می‌شود که رویکرد مربی‌گری شناختی-ادراکی، مبتنی بر نظریه های روانشناختی شناختی است؛ که معتقدند رفتار انسان نتیجه مستقیم الگوی برداشت‌های ادراکی او از محیط است، بنابراین تغییر در باورها و نگرش‌ها میتواند رفتار جدید و سازندهای ایجاد کند (چناری و همکاران،۱۴۰۴).

اگرچه این موضوع در صنایع و کسب و کارهای مختلف قابل بررسی است ولی در این مقاله به بررسی صنعت تجهیزات پزشکی پرداخته شده است.[1] حتی در الگوی هزینه تعویض در مدیریت زنجیره تامین نیز نشان داده شده است که نگرش مدیران به روابط تجاری تنها بر مبنای منطق اقتصادی نیست، بلکه عوامل رفتاری همچون اعتماد، انسجام و پیوندهای اجتماعی نیز در شکل‌گیری وفاداری و تداوم همکاری مؤثرند. به این معنی که، مدیران در فرآیند تصمیم‌گیری، علاوه بر هزینه‌های مالی، به هزینه‌های شناختی و

[1] مقاله حاضر برگرفته از طرح پژوهشی با عنوان«رویکردهای راهبردی در شرکت بازرگانی بین‌الملل تامین اجتماعی» با حمایت دانشگاه علامه طباطبایی در سال ۱۳۹۷ است.

رفتاری پس از تعویض نیز توجه می‌کنند؛ ادراک آن‌ها از ریسک و اطمینان نقش تعیین‌کننده‌ای در حفظ یا تغییر روابط تجاری ایفا می‌کند (Nasehifar 2024). خروجی و عملکرد کسب‌وکارها را می‌توان بازتابی از ارزش‌ها و مبانی شناختی بازیگران کلیدی و ذی‌نفوذ آنها دانست.

در این راستا، پژوهش‌های متعددی به بررسی عوامل و دلایل شکست کسب‌وکارها، به‌ویژه در حوزه بنگاه‌های کوچک و متوسط، در کشورهای گوناگون از جمله ایران، ایالات متحده آمریکا، برزیل، پرتغال، سومالی و اتریش پرداخته‌اند. با این حال، تمرکز عمده این مطالعات بر ویژگی‌های عینی و قابل مشاهده مدیران بوده و ابعاد روان‌شناختی آنان به‌طور نسبی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. ویژگی های پس زمینه ای مدیران شامل عوامل جمعیت شناختی و روانشناختی است.

یعنی یا مشاهده پذیرند مانند سن، جنسیت، سابقه کار و زمینه اقتصادی-اجتماعی و یا غیر قابل مشاهده، مانند مبانی شناختی و ارزش ها. یکی از عوامل روانشناختی و غیرقابل مشاهده، گرایش های استراتژیک مدیران است. این گرایش‌ها که شکل‌دهنده تصمیمات مدیران ارشد هستند، از عوامل مهم مؤثر بر اقدامات و در پی آن، عملکرد سازمان به شمار می‌روند. عواملی که اگرچه ناملموس و پنهان‌اند، همچون نیرویی قدرتمند بر سازمان اثر می‌گذارند.

در این پژوهش، ابتدا با مرور ادبیات و سپس با مصاحبه با مدیران ارشد شرکت های تجاری، گرایش های استراتژیک مدیران، شناسایی و صورتبندی شد. این موضوع، جنبه ای از مدیریت بازرگانی است که کمتر به آن پرداخته شده است. چرا که تمرکز بیشتر مطالعات صورت گرفته بر عملکرد مالی شرکت ها بوده، که ملاک ورشکستگی است تا گرایش های استراتژیک بازیگران قدرتمند آنها (Mayr et al.,2021) .

با توجه به مباحث فوق پرسش اصلی این پژوهش اینگونه مطرح می‌شود:

- **" انواع گرایش های استراتژیک هوشمند مدیران ارشد چگونه است؟"**

پیشینه پژوهش

درک عوامل روانشناختی مدیران برای توضیح تصمیمات و در نتیجه آن، موفقیت یا شکست کسب و کارها ضروری است. گرایش‌های استراتژیک مدیریتی از عوامل روانشناختی بوده که بر نگرش ها، ادراکات، تصمیم گیری ها و نهایتا رفتار مدیران تأثیر می‌گذارد و از این طریق نقشی محوری در شکل‌دهی به تصمیمات استراتژیک و عملیاتی ایفا می کند. در این قسمت، مبانی گرایش های استراتژیک مدیران ارائه می‌شود و متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر گرایش های استراتژیک مدیران در قسمت بعدی، یعنی پیشینه پژوهش بیان خواهد شد.

در زمینه مدیریت کسب و کار، گرایش استراتژیک به عنوان یک تمایل روانشناختی پایدار و اساسی تعریف می‌شود که بر ادراک، قضاوت، تصمیم گیری و رفتار یک مدیر تأثیر می‌گذارد. گرایش‌های استراتژیک مدیران به‌عنوان بخشی از ویژگی‌های روانشناختی و شناختی آنان، نقشی کلیدی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی دارند.

نظریه مدیران عالی‌رتبه[1] بیان می‌کند که ارزش‌ها، باورها و پیش‌زمینه‌های شناختی مدیران، مستقیماً در انتخاب‌های استراتژیک و عملکرد سازمان بازتاب پیدا می‌کند (Mayr et al.,2021). این دیدگاه در دهه اخیر با رویکردهای رفتاری و شناختی جدید تقویت شده است.

مطالعات متعددی طی سال‌های اخیر به بررسی علل موفقیت یا شکست کسب‌وکارها از منظر ویژگی‌های مدیران پرداخته‌اند. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که سوگیری‌های شناختی نظیر اعتمادبه‌نفس بیش از حد، خوش‌بینی افراطی، یا گرایش به نگرش کوتاه‌مدت می‌تواند به تصمیمات پرخطر و در نهایت شکست کسب‌وکار بینجامد (Walsh, Cunningham, 2024). به عنوان مثال مدیران بیش از حد مطمئن، ممکن است بازخوردهای منفی را نادیده بگیرند، سیگنال‌های بازار را اشتباه تفسیر کنند یا در پروژه‌های شکست‌خورده سرمایه‌گذاری کنند و مسیر شکست را تسریع کنند.

احمدزاده و همکاران در مطالعه خود نشان دادند مدیران با بهره‌گیری هوشمندانه از فناوری‌های دیجیتال و توسعه ارزش‌های پایدار و سبز در سازمان، می‌توانند زمینه شکل‌گیری زنجیره‌های تأمین یکپارچه، هوشمند و پایدار را فراهم سازند. همچنین،

[1] Upper Echelons Theory

مشخص شد که عدم اطمینان محیطی تأثیر معناداری بر این روابط نداشته است (احمدزاده و همکاران، ۱۴۰۴).

مطالعه ممیز و همکاران نشان داد که پذیرش اینترنت اشیا در بانک‌ها، شرکت‌های فین‌تک و بیمه‌ها تنها به زیرساخت‌ها و عوامل فناورانه وابسته نیست، بلکه به میزان گرایش رهبران سازمان به توسعه، نوآوری و بهره‌گیری از فناوری‌های هوشمند نیز بستگی دارد. همچنین، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های رهبری از عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت سازمان‌ها در پذیرش و به‌کارگیری این فناوری به شمار می‌روند (ممیز و همکاران، ۱۴۰۴).

جامی‌پور و همکاران نشان دادند که بهره‌گیری مؤثر از هوش مصنوعی در بازاریابی دیجیتال، مستلزم برخورداری مدیران از گرایش‌های توسعه‌گرایی و خردگرایی است و می‌تواند اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی را افزایش دهد. همچنین، چالش‌هایی مانند سوگیری الگوریتمی، نقض حریم خصوصی و عدم شفافیت، اهمیت گرایش‌های اخلاق‌گرایی و هنجارگرایی را برجسته می‌سازد. بنابراین، موفقیت در به‌کارگیری هوش مصنوعی بیش از قابلیت‌های فناورانه، به گرایش‌های فکری مدیران در مدیریت فرصت‌ها و مخاطرات آن وابسته است (جامی‌پور و همکاران، ۱۴۰۴).

نتایج یک مطالعه نشان داد مدیرانی که نسبت به مسئولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی نگرش مثبت‌تری دارند، می‌توانند از طریق اتخاذ راهبردهای سبز، اعتماد مشتریان، عملکرد سازمانی و وفاداری پایدار را تقویت کنند. این یافته‌ها بیانگر آن است که موفقیت در بازاریابی سبز، علاوه بر عوامل محیطی و بازار، به نوع نگرش و گرایش‌های فکری مدیران در فرآیند تصمیم‌گیری نیز وابسته است (کریمی و همکاران، ۱۴۰۴).

توانایی مدیران در بهره‌گیری از قابلیت‌های پویا[1] همچون یادگیری، نوآوری و سازگاری با تغییرات محیطی، تعیین‌کننده بقای سازمان است (Gupta et al., 2024). گاپتا و همکاران در پژوهشی در حوزه بازاریابی صنعتی نشان دادند که ناتوانی در استفاده از قابلیت‌های پویا، نداشتن همکاری موثر با ذینفعان کلیدی، ناتوانی در بهره‌گیری از حمایت‌های دولتی و فقدان قابلیت انطباق رهبری از جمله مهم‌ترین دلایل شکست شرکت‌ها است (Gupta et al., 2024).

[1] Dynamic Capabilities

در همین راستا، مطالعه حسین در سومالی، نبود برنامه کسب‌وکار روشن، ضعف رهبری، برنامه‌ریزی ناکافی، رقابت شدید، عدم دریافت بازخورد مشتریان، تغییرات در مقررات دولتی، اختلالات صنعت، فقدان استراتژی‌های بازاریابی مؤثر و عدم شناخت بازار هدف را از علل اصلی شکست کسب‌وکارهای کوچک معرفی می‌کند (Hussain 2024).

از سوی دیگر، فشارهای محیطی و اقتصادی همچون رقابت شدید و محدودیت منابع، زمانی اثر منفی بیشتری دارند که گرایش‌های استراتژیک مدیران بر مبنای الگوهای محافظه‌کارانه یا انکار تغییر شکل گرفته باشد (Hussain 2024). به همین ترتیب، در کسب‌وکارهای خانوادگی نیز نشان داده شده است که سبک‌های ذهنی سنتی و غیرمنعطف مدیران و تعهد کورکورانه به راهبردهای پیشین، می‌تواند موجب افزایش احتمال شکست گردد (Hayrapetyan, Simon 2024).

بنابراین، چارچوب نظری پژوهش حاضر بر این مبنا استوار است که گرایش‌های استراتژیک مدیران بر کیفیت تصمیمات و در نهایت موفقیت یا شکست سازمان‌ها اثر دارند. در یک مطالعه فراتحلیل، رقابت شدید، عمکرد ضعیق مالی و حسابداری، بی کفایتی و کم تجربگی مدیریت، مهارت های بازاریابی ناکافی، شرایط نامطلوب محیطی و اقتصادی، کلاهبرداری و بی‌صداقتی به عنوان عوامل تاثیر گذار در شکست کسب و کارها شناسایی شده است (Assaad, El-adaway 2020).

همچنین در یک مرور نظام‌مند، عواملی همچون کمبود مهارت‌های مدیریتی، نبود نوآوری، دسترسی محدود به منابع مالی، رقابت شدید، انزوا، نیروی کار ماهر ناکافی، قیمت‌گذاری نادرست، عدم حمایت نهادی و ضعف در راهبردهای بازاریابی به‌عنوان دلایل کلیدی شکست شرکت‌های کوچک و متوسط شناسایی شده‌اند (Jayasekara et al., 2020).

علاوه بر این، مطالعات جدید بر نقش هیجانات و سوگیری‌های شناختی کارآفرینان تأکید دارند. برای نمونه، والش و کانینگهام دریافتند که تجربه شور و اشتیاق بیش از حد در کارآفرینان می‌تواند به افزایش استرس و تصمیمات واکنشی منجر شود (Walsh, Cunningham 2024). در مطالعه‌ای دیگر، چن در تحلیل خود از فروپاشی بانک سیلیکون‌ولی[1] نشان داد که خطاهای مدیریتی و سوگیری‌های شناختی در کنار عوامل محیطی، نقش محوری در شکست سازمانی داشته‌اند (Chen 2024).

[1] Silicon Valley bank

در مقاله ای که توسط فیلهو و همکارانش در کشور برزیل انجام شد، عوامل از بین رفتن سازمان ها باتوجه به نسبت این عوامل با مالکان سازمان بررسی شد. فیلهو و همکاران عوامل مرگ شرکت های کوچک و متوسط را باتوجه به ارتباط آن با مدیران، بیان کرده اند. این عوامل شامل ویژگی‌های فردی مدیر[۱] (چشم‌انداز، فداکاری، سرزندگی، پشتکار، ریسک‌پذیری، نظم و انضباط)، تجربه[۲] (بخش صنعت، بخش مدیریت)، دانش مدیریتی[۳] (امور مالی، بازاریابی و ساختار سازمانی)، توانایی‌ها[۴] (فنی، انسانی، مفهومی)، نگرش‌ها[۵] (حس فرصت، انگیزه خانوادگی، ارزش‌ها) و پیوندهای اجتماعی[۶] (حمایت مالی، حمایت مدیریتی، حمایت اخلاقی، حمایت عملیاتی) می باشند (Filho et al., 2017).

این مطالعه که یکی از مطالعات پیشرو در زمینه شکست کسب و کارهاست اشاره نزدیکی به عوامل فردی مدیر-مالک[۷] دارد. موضوعی که در بسیاری از مقالات دیگر به آن به اندازه کافی پرداخته نشده بود. شبیر حیدر و رابرت لوسیر برخی از عوامل اصلی شکست شرکت ها در پاکستان را، کمبود سرمایه و اعتبار، سیاست‌های دولت (که معمولا به نفع شرکت های بزرگ تمام می شود تا شرکت های کوچک)، شرایط اقتصادی، عوامل فرهنگی (مانند تمایل به استخدام با ثبات به جای خویش فرمایی و کارآفرینی)، هزینه‌های بالای انجام کسب‌وکار (مانند بهای زمین و هزینه های عملیاتی)، زیرساخت‌های ناکافی، بی‌ثباتی سیاسی بیان می کنند(Hyder, Lussier 2016).

پیشینه پژوهش نشان دهنده ضرورت هرچه بیشتر تمرکز بر عوامل درون سازمانی و تحت کنترل مدیران می‌باشد. از نظر دوز و ویلسون در مقاله‌ای منتشر شده در اینسید نالج[۸]، پنج تا از اصلی ترین عوامل دخیل در شکست کسب و کارهای موفق، غرور ناشی از موفقیت[۹]، عدم تطبیق مدل کسب‌وکار، تصمیم‌گیری ضعیف مدیریتی، نادیده گرفتن فناوری‌های جدید و محصول‌محور بودن[۱۰] هستند (Doz, Wilson 2025). تمام این عوامل نشان دهنده تاثیر چشمگیر عوامل داخلی و درون سازمانی است.

---

[1] Individual Characteristics
[2] Experience
[3] Managerial Knowledge
[4] Abilities
[5] Attitudes
[6] Social Ties
[7] Owner-Manager
[8] INSEAD Knowledge
[9] Hubris
[10] Product-centric

در مطالعه ای که توسط بابایی نژاد و همکاران انجام شد، نشان دادند که کارکنانی که از هوشمندی رفتاری بالاتری برخوردارند، بهتر میتوانند در موقعیت‌های تصمیمگیری اخلاقی عمل کنند و تنش های سازمانی را مدیریت نمایند و در نهایت به کاهش زمینه های بروز فساد کمک کنند (بابایی‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۴). این مسئله اهمیت گرایش استراتژیک اخلاقی را به خوبی آشکار می کند.

به‌طور کلی، مرور مطالعات اخیر نشان می‌دهد که گرایش‌های استراتژیک خاص مدیران، به مثابه تصمیم گیرندگان اصلی شرکت، به طور قابل توجهی بر عملکرد کسب و کار و نتایج تجاری تأثیر می گذارند و هنگامی که این گرایش های استراتژیک کنترل نشوند می تواند خطر شکست کسب و کار را افزایش دهند.

اگرچه شرایط محیطی و نهادی (مانند قوانین دولتی و وضعیت اقتصادی) در شکست سازمان‌ها اثرگذارند، اما گرایش‌های استراتژیک مدیران، عامل تعیین‌کننده و قابل‌کنترل‌تری هستند که توجه ویژه پژوهش‌ها را به خود جلب کرده‌اند. بنابراین، شناخت و کنترل این گرایش‌ها برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و پایداری شرکتی بسیار مهم است.

در جدول شماره ۱، نتایج مطالعات پیشین و یافته‌های اصلی آنهاسازماندهی شد و دیدگاه جامعی از گرایش های استراتژیک مدیران ارشد و علل شکست کسب و کارها به دست آمد. سپس پس از انجام مصاحبه با مدیران ارشد، با تمرکز بر عوامل روانشناختی، جدول را با توجه به یافته‌های جدید تنظیم و همچنین نتایج را با ادبیات مقایسه گردید.

در جدول شماره ۱ خلاصه ای از عوامل موثر بر شکست کسب و کارها آورده شده است.

جدول ۱: خلاصه ادبیات و پیشینه

محقق	سال	یافته پژوهش
Doz, Wilson	۲۰۲۵	غرور ناشی از موفقیت، عدم تطبیق مدل کسب‌وکار، تصمیم‌گیری ضعیف مدیریتی، نادیده گرفتن فناوری‌های جدید، محصول‌محور بودن
Chen	۲۰۲۴	عوامل داخلی (سوء مدیریت دارایی‌ها و بدهی‌ها ونقص در مدل کسب‌وکار)، عوامل خارجی (افزایش نرخ بهره)
Hayrapetyan, Simon	۲۰۲۴	مقررات دولتی، رفتارهای اجتماعی دائماً در حال تغییر، فعالیت‌های ضعیف تحقیق و توسعه، فقدان تنوع و نوآوری در محصول
Hussain	۲۰۲۴	برنامه‌ریزی ناکافی، فقدان طرح کسب‌وکار مشخص ، عدم درک بازار هدف، رقابت شدید، فقدان رهبری مؤثر، عدم دریافت بازخورد مشتریان، تغییرات در مقررات دولتی، اختلالات صنعت، رویدادهای پیش‌بینی‌نشده، از دست دادن محصولات نوآورانه، تحت تاثیر قرار گرفتن عملیات، فقدان استراتژی‌های بازاریابی مؤثر
Gupta et al	۲۰۲۴	فقدان قابلیت همکاری با ذینفعان کلیدی، فقدان قابلیت انطباق رهبری، فقدان توانایی بهره‌گیری از حمایت دولت
Walsh, Cunningham	۲۰۲۴	اشتیاق وسواسی، حالت تدافعی و واکنشی، وابستگی، تجربه استرس و اضطراب بیشتر
Assaad, El-adaway	۲۰۲۰	رقابت شدید، نرخ بهره بالا و وابستگی به تامین مالی از طریق بدهی، تورم و هزینه‌های بالای تولید، تجربه کم در کسب و کار، دشواری در وصول مطالبات، بی‌کفایتی مدیریتی و فنی، شرایط نامطلوب محیطی، کلاهبرداری، عدم صداقت و سهل‌انگاری، کمبود دارایی و از دست دادن سرمایه، عملکرد مالی ضعیف، عملکرد

		نامطلوب پروژه، معاملات بیش از حد و گسترش سریع، مهارت‌های بازاریابی ناکافی، سیستم حسابداری ناقص، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیمات تجاری ناکارآمد، ساختار سازمانی و سرمایه انسانی ناکافی، کاربردهای فناوری اولیه و عدم نوآوری، روابط با مشتریان و تامین‌کنندگان، سطح نادرست تنوع
Jayasekara et al	۲۰۲۵	-کاستی‌های کارآفرینی و مدیریتی: فقدان قابلیت‌های مدیریت کسب و کار، چشم‌انداز استراتژیک و استراتژی‌های تحول، مدیریت مالی ناکافی، قابلیت‌های تصمیم‌گیری ناکافی و ناتوانی در مقابله با تهدیدات - مسائل سازمانی: شیوه‌های مدیریتی ضعیف، کمبود منابع و عدم نوآوری در سازمان‌ها، همسویی ناکافی بین مکانیسم‌های عملیاتی و استراتژی‌های رقابتی، محدودیت‌های منابع، به ویژه سرمایه مالی و انسانی، چرخه عمر سازمان - اندازه: آسیب پذیرتر بودن شرکت های کوچک و فاقد شبکه ها و مشارکت های لازم بودن - انزوا: سندرم انزوای مالک - شرایط بازار و محیط:رقابت شدید، عوامل نامطلوب اقتصاد کلان مانند نرخ بهره بالا و بیکاری، پیچیدگی‌های خارجی از جمله مقررات دولتی، نارسایی‌های زیرساختی و عدم قطعیت‌های فناوری - ریسک‌های سیستماتیک و غیرسیستماتیک
Filho et al.	۲۰۱۷	ویژگی‌های فردی: چشم‌انداز، فداکاری، سرزندگی، پشتکار، ریسک‌پذیری، نظم و انضباط تجربه: بخش صنعت، مدیریتی دانش مدیریتی: امور مالی، بازاریابی و ساختار سازمانی

توانایی‌ها: خرید، مذاکره، امور مالی، فناوری اطلاعات و فروش، روابط انسانی، توانایی مفهومی

نگرش‌ها: حس فرصت، انگیزه خانوادگی، ارزش‌ها

پیوندهای اجتماعی: حمایت مالی، حمایت مدیریتی، حمایت اخلاقی، حمایت عملیاتی

روش شناسی

دغدغه اساسی این پژوهش، شناسایی گرایش های استراتژیک مدیران ارشد است که می‌تواند منجر به شکست کسب و کار ها شود. هدف این پژوهش، استخراج الگوی گرایش های استراتژیک مدیران ارشد در کشور ایران.

سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از:

- انواع گرایش های استراتژیک هوشمند مدیران چگونه است؟
- سؤالهای فرعی پژوهش نیز عبارت بوده از: هر کدام از گرایش های استراتژیک مدیران شامل چه مواردی است؟
- آیا با شناسایی این گرایش ها می‌توان از شکست کسب و کارها جلوگیری کرد؟ نقاط قوت و ضعف هر یک از گرایش‌ها چگونه است؟

این پژوهش از نوع آمیخته کیفی-کیفی بوده. در پژوهش کیفی اول، با مطالعه اولیه و فراترکیب، مبانی نظری و ادبیات، الگوی اولیه استخراج شده است. در ادامه با پژوهش کیفی دوم و تحلیل مصاحبه ها، الگوی اولیه به صورت بومی شده استخراج و شبکه مضامین به دست آمده است. در پژوهش کیفی اول و تحلیل ادبیات با استفاده از فراترکیب، جامعه آماری شامل مقاله های ده سال اخیر بوده و در غربال‌سازی مقاله ها در مرحله اول با توجه به عنوان، در مرحله دوم با توجه به چکیده و در مرحله سوم با توجه به نتایج، عموما مقاله های ۵سال اخیر حذف نشده و مورد استفاده قرار گرفته اند. در پژوهش کیفی دوم و تحلیل مصاحبه ها با استفاده از تحلیل مضمون، جامعه آماری شامل مدیران ارشد شرکت‌های بازرگانی تجهیزات پزشکی بوده که نمونه مورد نظر از طریق گلوله برفی و تا رسیدن به اشباع نظری تعداد ۸ نفر بوده است.

فرایند کامل پژوهش کیفی اول شامل جمع آوری مقالات، غربال کردن آنها، نتخاب مناسبترین آنها و استخراج متغیرهای شکست کسب و کارها و کدهای باز، طبقه بندی کدهای باز و استخراج کدهای محوری، طبقه بندی کدهای محوری و استخراج کدهای

انتخابی بوده و فرایند کامل پژوهش کیفی دوم شامل مراحل تهیه پروتکل مصاحبه شامل سؤالها و مصاحبه شوندگان، انتخاب نمونه از جامعه مدیران ارشد، انجام مصاحبه ها، استخراج کدهای باز، استخراج کدهای محوری، استخراج کدهای انتخابی، تهیه شبکه مضامین در قالب ده گرایش استراتژیک هوشمند مدیران ارشد بوده است.

همچنین، نمونه کدگذاری سه مرحله ای به صورت زیر بوده است:

کدهای انتخابی (اصلی)	کدهای محوری (فرعی)	کدهای باز
خردگرایی	دانش مدیریتی	دانش مدیریت عملیات

در پژوهش کیفی دوم، با انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته و بر اساس سؤالهای پژوهش و تحلیل مضمون، الگوی به دست آمده از فراترکیب در قالب شبکه مضامین استخراج شد. در این مرحله، جامعه آماری شامل مدیران شرکت‌های بازرگانی تجهیزات پزشکی بود و نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با بهره‌گیری از تکنیک گلوله‌برفی صورت گرفت.

تعداد نمونه آماری تا رسیدن به اشباع نظری ۸ نفر بود و داده های به دست آمده از مصاحبات با استفاده از روش شش مرحله‌ای تحلیل تم براون و کلارک انجام شد (Braun, Clarck 2025). پس از انجام مصاحبه ها و مکتوب سازی آنها با چندین بار مطالعه متن توسط دو کدگذار، کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد.

جهت ارزیابی روایی این مرحله، نتایج حاصله در اختیار مصاحبه شوندگان قرار گرفت و اصلاحات لازم انجام شد. در جدول شماره ۳ خروجی های روش تحلیل مضمون ارائه شده است. همانگونه که در جدول با کلمات پر رنگ نشان داده شده، با توجه به مصاحبه ها ۱۱ کد باز شامل فرهنگ سازمانی مخرب، بدبینی، فقدان سرزندگی، وقف نکردن خود نسبت به کار، مشکلات مالیاتی، دشواری وصول مطالبات، تحریم‌ها، ضعف در مذاکرات، شراکت نامناسب و الگوبرداری اجباری از رقبا به الگوی قبلی اضافه شد.

یافته‌ها

در مرحله پژوهش کیفی اول و فراترکیب، جامعه هدف مقاله های پیشین مرتبط با گرایش های استراتژیک مدیران و شکست کسب و کارها بود. تعداد ۵۶ مقاله در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم با موضوع پژوهش مرتبط بودند و بر اساس بررسی عنوان مقاله، چکیده، محتوال، روش پژوهش و منابع انتخاب شدند.

نمونه مورد نظر به صورت هدفمند از پایگاه منابع گوگل اسکالر استخراج شده و به علت دسترسی مناسب و جامعیت این پایگاه از سایت دیگری استفاده نشد. از ۵۶ مقاله به دست آمده، بر اساس مطالعه موضوع و عنوان و سپس قسمت چکیده، ۲۱ مقاله گزینش شد.

با مطالعه بخش مقدمه و نتایج این مقالات، ۱۴ مقاله برای مطالعه و بررسی بیشتر انتخاب شد. به منظور تحلیل داده ها و رسیدن به الگویی از معانی از روش تحلیل مضمون براون و کلارک استفاده گردید.

جهت انجام روایی پژوهش، از ابزار روایی بین دو کدگذار و به منظور پایایی پژوهش، از ابزار کدگذاری نفر سوم، بهره گرفته شد. پس از استخراج تم ها از مقالات، تم های تکراری و یکسان، حذف گردید و کدهای باز از ۱۴۵ کد اولیه به ۱۳۰ کد باز رسید. پس از آن، کدهای باز در دسته بندی های مرتبط قرار داده شد و تعداد ۳۱ کد محوری بدست آمد. نهایتا جمع بندی کدهای محوری در۱۰ کد انتخابی و اصلی، انجام و در جدول شماره ۲ خروجی روش فراترکیب به تصویر درآورده شد.

جدول۲: خروجی های روش فراترکیب

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
هنجارگرایی	هنجارهای حقوقی	آگاهی از مسائل حقوقی
		رعایت قوانین حقوقی
		رصد تغییرات متسمر قوانین
		توجه به سیستم حقوقی مناسب در سازمان
	هنجارهای سازمانی	تعریف نظام ارزشی
		شکل گیری هنجارهای سازنده درون سازمانی
اخلاق گرایی	کلاهبرداری	آگاهی از ریسک کلاهبرداری و پیشگیری از آن
		کنترل و نظارت بر اقدامات و عملکرد شرکای کاری
	سطح سازمان	ایجاد و نظارت بر سیستم جبران خدمات منصفانه
		نظارت بر کارکنان
		رعایت احترام به کارکنان
		توجه به ساعات کاری مناسب
		اولویت قرار دادن سلامت و امنیت کارکنان
اخلاق گرایی	سطح سازمان	صداقت با ذینفعان
		ملاحظات اخلاقی در نظام مالی شرکت
		شیوه های حسابداری دقیق
		شفافیت در رویه های مالی
	سطح مشتریان	قیمت گذاری منصفانه
		رعایت استاندارد کیفیت
		رعایت آزادی انتخاب مصرف کنندگان

		رعایت حریم خصوصی مصرف کنندگان
	سطح جامعه	قبول مسئولیت های مالی در قبال بستانکاران
		شیوه های تبلیغاتی اخلاقی
		برچسب زنی[1] صحیح
		اقدامات قانونی در تجارت خارجی
		آگاهی از مسئولیت اجتماعی
رفتارگرایی	روانشناختی	اشتیاق هماهنگ[2]
		آگاهی از سوگیری اعتماد به نفس بیش از حد[3]
		توجه نظم
		حفظ آرامش و پیشگیری اضطراب
		خودداری طمع ورزی
		رعایت دیپلماسی و جلوگیری از هرگونه خشونت
		تواضع
		عزم و پشتکار
		کنترل گرایش شخصیتی ماکیاولیسم[4]
		آگاهی از سوگیری شیفتگی به مسیر خطا
		مدیریت انرژی و حفظ سرزندگی
	رهبری	رهبری انطباق پذیر و منعطف
		رهبری تحول آفرین
		ریسک پذیری مناسب
		ناهماهنگی بین استراتژی های رقابتی و

[1] Labeling
[2] Harmonic Passion
[3] Overconfidence
[4] Machiavellianism

		سازوکار های عملیاتی
رفتارگرایی	رهبری	ناهماهنگی بین استراتژی های رقابتی و سازوکار های عملیاتی
		مهارت و تجربه کارآفرینی
		حمایت از کار تیمی
نهادگرایی	حمایت نهادی	حمایت‌های نهادی اثربخش
		پاسخگویی مناسب و به موقع نهادهای دولتی
	استفاده از فرصت ها	توانایی در بهره‌گیری از حمایت های ملی
		شناسایی و درک فرصت های همکاری با نهادها
خردگرایی	دانش مدیریتی	دانش برنامه ریزی استراتژیک
		شایستگی های فنی
		شایستگی های مدیریتی
		دانش مدیریت عملیات
		شناخت مدل کسب و کار
		تغییر و انطباق مدل کسب و کار
		تشکیل ساختار سازمانی مناسب
		مدیریت بازاریابی کارا و اثربخش
		مدیریت مناسب سرمایه انسانی
		عملکرد و مدیریت مالی دقیق
خردگرایی	تجربه مدیریتی	تجربه کافی در کسب و کار و صنعت
		توانایی مدیریت عملیات
		تجربه مدیریت
		تصمیم گیری صحیح
محیط گرایی	بازار	توجه به میزان شدت رقابت

		طراحی سیستم فروش اثربخش
		رصد شرایط بازار
		تمرکز بر آمیخته بازاریابی و جلوگیری از تمرکز صرف بر محصول
		تشخیص تهدیدات محیطی
		مهارتهای بازاریابی و برندینگ
		توجه به نظام قیمت‌گذاری
		درک و شناخت بازار هدف
	شرایط اقتصادی	آگاهی از نرخ بهره
		توجه به اقتصاد کلان کشور
		آگاهی از هزینه‌های تولید و عملیات
		توجه به اقتصاد خرد
محیط گرایی	شرایط اقتصادی	رصد و کنترل تغییرات صنعت
	مسئولیت اجتماعی	انجام فعالیت های اجتماعی و خیریه
		توجه به بازیافت در فرایند تولید و عملیات
		توجه به حفاظت از حیوانات
		جلوگیری از آلوده کردن منابع زیست محیطی
	زیرساخت ها	آگاهی از عدم قطعیت های تکنولوژیکی
		پیش بینی چالش های زیرساخت های ملی
	قوه قاهره (فورس ماژور)	در نظر داشتن رویدادهای پیش بینی نشده
	منابع	آگاهی از محدودیت‌های سرمایه انسانی و نیروی کار متخصص
		آگاهی از ریسک های کمبود منابع مالی
		برنامه ریزی باری دسترسی به منابع

کثرت گرایی	شنیدن فعال	شنیدن فعال نظرات کارکنان
		شنیدن بازخوردها و پیشنهادات مشتریان
	تفاوت های فردی	تاکید بر متنوع بودن نظرات کارکنان
		تمایل به ناهمگن بودن جنسیت کارکنان
		توجه به تنوع نژادی
	تفاوت های فردی	توجه به متنوع بودن طبقه اجتماعی کارکنان
گفتمان گرایی	گفتمان اثربخش با ذینفعان	مهارت در ارتباط با تامین کنندگان
		طراحی سیستم ارتباطی مناسب با مشتریان
		گفت و گو با مشتریان و مخاطبان هدف
		ارتباطات موثر با شرکای کاری
	تعارض پذیری	سازش گری و توافق پذیری مناسب
		پرهیز نکردن از هرگونه تعارض
	مشارکت و تعامل	پیوندهای اجتماعی و شبکه سازی اثربخش
		توجه به شراکت های کاری ضروی
		تقویت بخش روابط عمومی
		کنترل انزواطلبی
توسعه گرایی	اندازه	توانمندی در توزیع ریسک های عملیاتی
		توانایی توزیع سرمایه گذاری
		آگاهی از ریسک‌های ظرفیت محدود
		توجه به توسعه مقیاس عملیاتی
	فناوری	آگاهی فناوری روز
	فناوری	توجه به خلق محصولات نوآورانه
		حمایت از نوآوری
		استفاده از تکنولوژی‌های جدید

		خوش‌بینی به فناوری های نوظهور
		حمایت از واحد تحقیق و توسعه[1]
		دیجیتالیزه کردن محصولات، خدمات و فرایندها
	متنوع سازی	قابلیت بالا در متنوع سازی[2]
		گسترش حساب شده
		آگاهی از سطوح مناسب تنوع گرایی
		تاکید بر تنوع محصولات و تلاش برای توسعه محصولات جدید
	نگرش آینده نگر	انتظار خلق تجارب جدید
		رصد روندهای نوظهور و پیشرو
	نگرش بلند مدت	چشم انداز استراتژیک
		افق برنامه ریزی بلندمدت
		جستجوی بازخورد بلندمدت
	نگرش بلندمدت	تخمین صحیح از نرخ بازگشت سرمایه[3]
		عدم تمرکز صرف بر بازگشت سریع سود سهامداران
الگوبرداری	تقلیدی	الگو برداری از نمونه های موفق
		انتخاب الگوهای ملی و جهانی مناسب
		تقلید انتقادی
		توجه به اجرای بهترین اقدامات[4]
	هنجاری	رصد اقدامات پیشروی رقبا
		جلوگیری از وابستگی به مدل کسب و کار گذشته

[1] Research and Development (R&D)
[2] Diversification
[3] Return on Investment (ROI)
[4] Best Practices

	تقلید از اقدامات درست و رایج
اجباری	تبعیت از قوانین و سیاست های دولتی

پژوهش کیفی دوم و تحلیل مضمون، با هدف بومی‌سازی الگوی روش فراترکیب انجام شد. برای این منظور، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بهره گرفته شد. جامعه آماری این مرحله، مدیران شرکت‌های بازرگانی فعال در حوزه تجهیزات پزشکی بودند که با نمونه‌گیری هدفمند و به کمک تکنیک گلوله‌برفی انتخاب شدند. تعداد نمونه آماری تا رسیدن به اشباع نظری ۸ نفر بوده.

پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، متون چندین بار توسط دو کدگذار مطالعه شد و فرآیند کدگذاری به صورت باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. داده‌ها با استفاده از روش شش مرحله‌ای تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) و بر اساس پرسش‌های پژوهش، در قالب شبکه مضامین سازماندهی شدند.

برای اطمینان از روایی یافته‌ها، نتایج به مصاحبه‌شوندگان ارائه شد و نظرات آن‌ها در اصلاح داده‌ها اعمال گردید. بر اساس جدول شماره ۳ که نتایج تحلیل مضمون را نشان می‌دهد، ۹ کد باز جدید به الگوی قبلی افزوده شد. این کدها که در جدول با یک خط در زیر خود مشخص شده‌اند، عبارتند از: "فرهنگ سازمانی سازنده"، "خوش‌بینی"، "وقف‌نکردن خود نسبت به کار"، "تاب‌آوری در شرایط سخت"، "استفاده از فرصت‌های مالیاتی"، "آگاهی از تحریم‌ها، اثرات و پیشبینی آنها" ، "مهارت مذاکره"، "تشکیل شراکت‌های مناسب و هم‌افزا" و "الگوبرداری اجباری از رقبا" و یک کد باز مدیریت عملیات به "مدیریت عملیات و زنجیره تامین" تغییر یافت.

جدول ۳: خروجی های روش تحلیل مضمون

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
هنجارگرایی	هنجارهای حقوقی	آگاهی از مسائل حقوقی
		رعایت قوانین حقوقی
		رصد تغییرات متسمر قوانین
		توجه به سیستم حقوقی مناسب در سازمان
	هنجارهای سازمانی	تعریف نظام ارزشی
		شکل گیری هنجارهای سازنده درون سازمانی
		فرهنگ سازمانی سازنده
اخلاق گرایی	کلاهبرداری	آگاهی از ریسک کلاهبرداری و پیشگیری از آن
		کنترل و نظارت بر اقدامات و عملکرد شرکای کاری
	سطح سازمان	ایجاد و نظارت بر سیستم جبران خدمات منصفانه
		نظارت بر کارکنان
		رعایت احترام به کارکنان
		توجه به ساعات کاری مناسب
		اولویت قرار دادن سلامت و امنیت کارکنان
		صداقت با ذینفعان
		ملاحظات اخلاقی در نظام مالی شرکت
		شیوه های حسابداری دقیق
		شفافیت در رویه های مالی
	سطح جامعه	اقدامات قانونی در تجارت خارجی
		آگاهی از مسئولیت اجتماعی

رفتارگرایی	روانشناختی	اشتیاق هماهنگ[1]
		آگاهی از سوگیری اعتماد به نفس بیش از حد[2]
		خوش‌بینی
		توجه نظم ی
		حفظ آرامش و پیشگیری اضطراب
		خودداری طمع ورزی
		رعایت دیپلماسی و جلوگیری از هرگونه خشونت
		تواضع
		عزم و پشتکار
		کنترل گرایش شخصیتی ماکیاولیسم[3]
		آگاهی از سوگیری شیفتگی به مسیر خطا
		مدیریت انرژی و حفظ سرزندگی
		وقف کردن خود نسبت به کار
	رهبری	رهبری انطباق پذیر و منعطف
		تاب‌آوری در شرایط سخت
		رهبری تحول آفرین
		ریسک پذیری مناسب
		اهماهنگی بین استراتژی های رقابتی و سازوکار های عملیاتی
		مهارت و تجربه کارآفرینی
		حمایت از کار تیمی
نهادگرایی	حمایت نهادی	حمایت‌های نهادی اثربخش

[1] Harmonic Passion
[2] Overconfidence
[3] Machiavellianism

		پاسخگویی مناسب و به موقع نهادهای دولتی
	استفاده از فرصت ها	توانایی در بهره‌گیری از حمایت های ملی
		شناسایی و درک فرصت های همکاری با نهادها
		استفاده از فرصت‌های مالیاتی
خردگرایی	دانش مدیریتی	دانش برنامه ریزی استراتژیک
		شایستگی های فنی
		شایستگی های مدیریتی
		دانش مدیریت عملیات و زنجیره تامین
		شناخت مدل کسب و کار
		تغییر و انطباق مدل کسب و کار
		تشکیل ساختار سازمانی مناسب
		مدیریت بازاریابی کارا و اثربخش
		مدیریت مناسب سرمایه انسانی
		عملکرد و مدیریت مالی دقیق
	تجربه مدیریتی	تجربه کافی در کسب و کار و صنعت
		توانایی مدیریت عملیات
		تجربه مدیریت
		تصمیم گیری صحیح
محیط گرایی	بازار	توجه به میزان شدت رقابت
		طراحی سیستم فروش اثربخش
		رصد شرایط بازار
		تمرکز بر آمیخته بازاریابی و جلوگیری از تمرکز صرف بر محصول

		تشخیص تهدیدات محیطی
		مهارتهای بازاریابی و برندینگ
		توجه به نظام قیمت‌گذاری
		درک و شناخت بازار هدف
	شرایط اقتصادی	آگاهی از نرخ بهره
		توجه به اقتصاد کلان کشور
		آگاهی از هزینه‌های تولید و عملیات
		توجه به اقتصاد خرد
		رصد و کنترل تغییرات صنعت
		توانایی وصول مطالبات
	مسئولیت اجتماعی	انجام فعالیت های اجتماعی و خیریه
		توجه به بازیافت در فرایند تولید و عملیات
		توجه به حفاظت از حیوانات
		جلوگیری از آلوده کردن منابع زیست محیطی
	زیرساخت ها	آگاهی از عدم قطعیت های تکنولوژیکی
		پیش بینی چالش های زیرساخت های ملی
	قوه قاهره (فورس ماژور)	در نظر داشتن رویدادهای پیش بینی نشده
		آگاهی از تحریم‌ها، اثرات و پیشبینی آنها
	منابع	آگاهی از محدودیت‌های سرمایه انسانی و نیروی کار متخصص
		آگاهی از ریسک های کمبود منابع مالی
		برنامه ریزی باری دسترسی به منابع
کثرت گرایی	شنیدن فعال	شنیدن فعال نظرات کارکنان
		شنیدن بازخوردها و پیشنهادات مشتریان

	تفاوت های فردی	تاکید بر متنوع بودن نظرات کارکنان
		تمایل به ناهمگن بودن جنسیت کارکنان
		توجه به تنوع نژادی
		توجه به متنوع بودن طبقه اجتماعی کارکنان
گفتمان گرایی	گفتمان اثربخش با ذینفعان	مهارت در ارتباط با تامین کنندگان
		طراحی سیستم ارتباطی مناسب با مشتریان
		گفت و گو با مشتریان و مخاطبان هدف
		ارتباطات موثر با شرکای کاری
	تعارض پذیری	سازش گری و توافق پذیری مناسب
		پرهیز نکردن از هرگونه تعارض
		مهارت مذاکره
	مشارکت و تعامل	پیوندهای اجتماعی و شبکه سازی اثربخش
		توجه به شراکت های کاری ضروی
		تقویت بخش روابط عمومی
		کنترل انزواطلبی
	مشارکت و تعامل	تشکیل شراکت‌های مناسب و هم‌افزا[1]
توسعه گرایی	اندازه	توانمندی در توزیع ریسک های عملیاتی
		توانایی توزیع سرمایه گذاری
		آگاهی از ریسک‌های ظرفیت محدود
		توجه به توسعه مقیاس عملیاتی
	فناوری	آگاهی فناوری روز
		توجه به خلق محصولات نوآورانه
		حمایت از نوآوری

[1] Synergic

		استفاده از تکنولوژی‌های جدید
		خوش‌بینی به فناوری های نوظهور
		حمایت از واحد تحقیق و توسعه[1]
		دیجیتالیزه کردن محصولات، خدمات و فرایندها
	متنوع سازی	قابلیت بالا در متنوع سازی[2]
		گسترش حساب شده
		آگاهی از سطوح مناسب تنوع گرایی
		تاکید بر تنوع محصولات و تلاش برای توسعه محصولات جدید
	نگرش آینده نگر	انتظار خلق تجارب جدید
		رصد روندهای نوظهور و پیشرو
	نگرش بلند مدت	چشم انداز استراتژیک
		افق برنامه ریزی بلندمدت
		جستجوی بازخورد بلندمدت
		تخمین صحیح از نرخ بازگشت سرمایه[3]
		عدم تمرکز صرف بر بازگشت سریع سود سهامداران
الگوبرداری	تقلیدی	الگو برداری از نمونه های موفق
		انتخاب الگوهای ملی و جهانی مناسب
		تقلید انتقادی
		توجه به اجرای بهترین اقدامات[4]
	هنجاری	رصد اقدامات پیشروی رقبا

[1] Research and Development (R&D)
[2] Diversification
[3] Return on Investment (ROI)
[4] Best Practices

		جلوگیری از وابستگی به مدل کسب و کار گذشته
		تقلید از اقدامات رایج و اخلاقی
	اجباری	تبعیت از قوانین و سیاست های دولتی
		الگوبرداری اجباری از رقبا

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با تمرکز بر گرایش‌های استراتژیک هوشمند مدیران نشان داد که شکست کسب‌وکارها صرفاً ناشی از کمبود منابع مالی یا فشارهای بیرونی نیست، بلکه ریشه عمیقی در الگوهای ذهنی، نگرش‌ها و شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیریتی دارد. یافته‌ها حاکی از آن است که نگاه تک‌بعدی به محیط کسب‌وکار و غفلت از ابعاد شناختی، رفتاری و نهادی سازمان، زمینه‌ساز تصمیمات نادرست و در نهایت افول سازمانی می‌شود. مهم‌ترین دستاورد پژوهش، ارائه الگوی نهایی گرایش‌های استراتژیک هوشمند مدیران ارشد شامل ده بعد هنجارگرایی، اخلاق‌گرایی، رفتارگرایی، نهادگرایی، خردگرایی، محیط‌گرایی، کثرت‌گرایی، گفتمان‌گرایی، توسعه‌گرایی و الگوبرداری است. این الگو به‌عنوان نوآوری پژوهش، چارچوبی مفهومی برای فهم جامع‌تر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی فراهم می‌آورد و به مدیران کمک می‌کند با افزایش اثربخشی تصمیمات خود، از تله‌ها و سوگیری‌های شناختی اجتناب کنند. بنابراین، در پاسخ به سوال پژوهش "انواع گرایش های استراتژیک هوشمند مدیران ارشد چگونه است؟" که در بخش مقدمه نیز مطرح شد؛ ده گرایش استراتژیک هوشمند شناسایی گردید.

علاوه بر این، پژوهش به شناسایی ۹ کد باز جدید از داده‌های مصاحبه منجر شد که شامل فرهنگ سازمانی سازنده، خوش‌بینی، تعهد کاری، تاب‌آوری، بهره‌گیری از فرصت‌های مالیاتی، آگاهی از تحریم‌ها و پیامدهای آن، مهارت مذاکره، ایجاد شراکت‌های هم‌افزا و الگوبرداری از رقبا است.

این عوامل بیانگر پیچیدگی واقعی تصمیم‌گیری مدیریتی بوده و نقش مؤثری در موفقیت یا شکست کسب‌وکارها ایفا می‌کنند. در نهایت، طراحی الگوی شبکه مضامین به‌عنوان نوآوری دیگر تحقیق، گرایش های استراتژیک شناسایی شده را در قالب چارچوبی منسجم تبیین می‌کند و زمینه تحلیل دقیق‌تر روابط زمینه‌ای و تدوین راهکارهای عملی

برای پیشگیری از شکست کسب‌وکارها را فراهم می‌سازد. در ادامه به تشریح هریک از گرایش‌های استراتژیک هوشمند پرداخته می‌شود.

هنجارگرایی:

هنجارگرایی، با تمرکز بر هنجارهای حقوقی و سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی سالم دارد و بی‌توجهی به آن می‌تواند ریسک شکست را افزایش دهد. در این زمینه، مدیران به‌ویژه در سازمان‌های فعال در محیط‌های بین‌المللی، باید به هنجارهای حقوقی و فرهنگی-اجتماعی محیط توجه ویژه‌ای داشته باشند.

اخلاق گرایی:

در بُعد اخلاق‌گرایی، نتایج نشان داد که بی‌اخلاقی سازمانی تهدیدی پایدار برای اعتماد ذی‌نفعان است، در حالی که پایبندی به اصول اخلاقی می‌تواند سازمان را از ریسک‌های حقوقی، قانونی و اجتماعی مصون نگه دارد.

رفتار گرایی:

تفسیر رفتارگرایی بیانگر آن است که ضعف‌های روان‌شناختی و رهبری، از موانع اصلی رشد سازمان محسوب می‌شوند و در مقابل، هوش هیجانی، خوش‌بینی متعادل، تاب‌آوری و پشتکار مدیران می‌تواند آثار مثبتی بر رفتارهای فردی و سازمانی برجای گذارد.

نهادگرایی:

در بُعد نهادگرایی، نتایج نشان داد که کمبود حمایت نهادی و عدم بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی، توان رقابتی سازمان را کاهش می‌دهد، در حالی که تعامل سازنده با نهادها و استفاده آگاهانه از فرصت‌های نهادی می‌تواند به موفقیت کسب‌وکار کمک کند.

خردگرایی:

در حوزه خردگرایی، فقدان دانش و تجربه مدیریتی به‌عنوان یکی از ریشه‌های اصلی تصمیمات نادرست شناسایی شد، در حالی که مدیران خردگرا با اتکا به دانش، تجربه و سرمایه انسانی شایسته، سازمان را در مسیر رشد هدایت می‌کنند.

محیط گرایی:

یافته‌های مربوط به محیط‌گرایی نیز بر ضرورت پایش و پیش‌بینی مستمر متغیرهای محیطی در سطوح ملی و بین‌المللی تأکید دارد، چرا که ناآگاهی از این متغیرها می‌تواند پیامدهای جدی برای بقا و عملکرد سازمان داشته باشد. مدیران با گرایش استراتژیک محیط‌گرایی، از ابزارهای هوش مصنوعی در راستای جمع‌آوری و تحلیل داده با اهداف

متنوع مانند تحقیقات و شناخت بازار استفاده می‌کنند. این اقدام در ارتباط با گرایش توسعه گرایی و بهره‌مندی از فناوری‌های روز بر هوشمندسازی نظام اطلاعاتی سازمان و تصمیمات مدیر اهمیت دارد.

کثرت گرایی:

در گرایش کثرت‌گرایی، مدیران بر تفکر جمعی تمرکز دارند و هرگونه از هرگونه تعصب اجتناب می‌کنند. این ویژگی نقش هوش هیجانی و هوش اجتماعی مدیران را پررنگ می‌سازد. همچنین در رابطه با این گرایش، نتایج نشان داد که بی‌توجهی به تنوع فردی، خلاقیت و پویایی سازمان را محدود می‌کند، در حالی که افراط در توجه به کثرت نظرات نیز ممکن است به سردرگمی در تصمیم‌گیری منجر شود. این بُعد در تعامل با گفتمان‌گرایی اهمیت بیشتری می‌یابد.

گفتمان گرایی:

ارتباط گفتمان گرایی با کثرت گرایی، به‌گونه‌ای است که تعاملات اثربخش و گوش‌سپردن به دیدگاه‌های متنوع، در صورت رعایت اعتدال، می‌تواند از سوگیری‌های شناختی جلوگیری کند، اما افراط در آن ممکن است مدیران را از وظایف راهبردی دور سازد. گرایش گفتمان گرایی، بیش از پیش بر اهمیت تعامل، ارتباط و پیوندهای اشتراکی استراتژیک تمرکز دارد. مدیران با گرایش گفتمان گرایی، از اهمیت دیپلماسی به معنای حل مسالمت آمیز تعارضات از طریق مذاکره آگاه هستند.

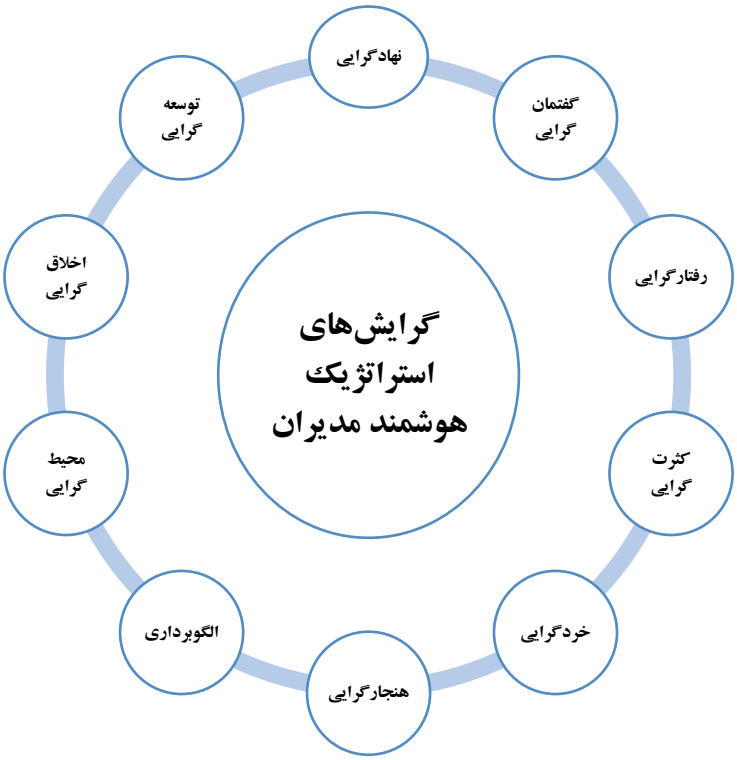
توسعه گرایی:

در بُعد توسعه‌گرایی، نتیجه‌گیری شد که نگرش کوتاه‌مدت، ضعف در فناوری و نوآوری و متنوع‌سازی ناکارآمد، سازمان را در برابر تحولات محیطی آسیب‌پذیر می‌کند. هوشمندی سازمانی، پذیرش فناوری‌های نوین و استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی علاوه بر زیر ساخت‌های فناورانه، مستلزم گرایش استراتژیک رهبر و مدیران ارشد سازمان به توسعه‌گرایی می‌باشند. این نتیجه گیری با یافته‌های قلی‌پور و همکاران را نیز تایید می‌کند که رهبران موفق باید دیدگاه روشنی نسبت به امکانات فناوری‌های دیجیتال داشته باشند و بتوانند پیاده‌سازی آنها را به‌صورت استراتژیک مدیریت کنند (قلی‌پور سوته و همکاران، ۱۴۰۵). مدیران توسعه‌گرا با آینده‌نگری و آینده‌پژوهی بیشتر از اینکه به گذشته پایبند باشند، بر آینده تمرکز می‌کنند. با این حال، توسعه‌گرایی افراطی نیز می‌تواند موجب تضعیف گرایش اخلاق‌گرایی شود.

الگوبرداری:

در نهایت، در گرایش الگوبرداری، نتایج نشان داد که تقلید غیرانتقادی و پیروی کورکورانه از الگوها می‌تواند به تکرار شکست‌ها بینجامد، در حالی که الگوبرداری آگاهانه، انتقادی و متناسب با شرایط سازمان، نقش مهمی در بقا و رشد کسب‌وکار ایفا می‌کند.

در مجموع، نتایج این پژوهش تأکید می‌کند که شکست کسب‌وکارها بیش از آنکه محصول فشارهای بیرونی باشد، به گرایش‌های استراتژیک مدیران ارشد، و نحوه مدیریت هوشمندانه و آگاهانه این گرایش‌ها وابسته است. ازاین‌رو، خودآگاهی مدیران نسبت به الگوهای استراتژیک خود و تلاش مستمر برای اصلاح آن‌ها می‌تواند به‌عنوان راهکاری اساسی برای پیشگیری از شکست و حرکت به سوی توسعه پایدار مطرح شود. چرا که هوشمندی مدیران ارشد در نتایج و پیامدهای تصمیمات آن‌ها ظاهر می‌شود و آینده سازمان را می‌سازد.



شکل ۱: الگوی گرایش های استراتژیک هوشمند مدیران ارشد

نتایج این تحقیق در عمل، به مدیران و تصمیم‌گیران ارشد شرکت‌ها کمک می‌کند به طور هوشمندانه و آگاهانه از طریق مدیریت گرایش‌های استراتژیک بر موفقیت کسب و کار خود تاثیر بگذارند و علاوه بر رصد عوامل تاثیرگذار محیطی و بیرونی, عوامل موثر درون‌فردی و فکری خود را نیز مدیریت نمایند. نوآوری این پژوهش این است که برخلاف مطالعات پیشین که عمدتاً بر عوامل مالی، محیطی یا عملیاتی مؤثر بر موفقیت و شکست کسب‌وکارها تمرکز داشته‌اند، این پژوهش مسئله را از منظر گرایش‌های استراتژیک مدیران ارشد مورد بررسی قرار داده است. همچنین، با ترکیب دو روش فراترکیب و تحلیل مضمون، الگوی جامعی از گرایش‌های استراتژیک مدیران استخراج و بومی‌سازی شده است. پژوهش حاضر موفق به شناسایی ده گرایش اصلی شده است که تاکنون در قالب یک چارچوب یکپارچه ارائه نشده‌اند. پژوهش حاضر با تبیین ارتباط میان گرایش‌های استراتژیک هوشمند مدیران و آمادگی سازمان برای بهره‌گیری از فناوری‌های هوشمند و هوش مصنوعی، زمینه توسعه ادبیات مدیریت هوشمند را فراهم می‌سازد.

این تحقیق به دنبال طراحی الگوی گرایش‌های استراتژیک مدیران ارشد با بررسی مورد مطالعه آن یعنی مدیران ارشد شرکت‌های بازرگانی تجهیزات پزشکی بوده و قصد تعمیم نتایج، مورد نظر نبوده است. نتایج این تحقیق محدود به منابع مطالعاتی و مصاحبه‌های آن بوده و به سایر محققان پیشنهاد می‌شود هر یک از گرایش‌ها را به صورت خاص مورد بررسی و مطالعه قرار دهند.

به این منظور با توجه به محدودیت های این پژوهش شامل نوع صنعت مورد بررسی، پیشنهادات زیر برای پژوهش های آتی ارائه می شود.

- پیشنهاد می‌شود گرایش‌های استراتژیک مدیران ارشد در سازمانها و صنعت‌های متفاوت بررسی شود.
- پیشنهاد می‌شود نقش گرایش های استراتژیک در توسعه کسب وکارهای کسب و کار به کسب وکار[1] و هم کسب و کار به مصرف‌کننده[2] مطالعه گردد.
- پیشنهاد می‌شود نقش سوگیری های شناختی در گرایش های استراتژیک مدیران شناسایی شود.

[1] Business to Business (B2B)
[2] Business to Consumer (B2C)

- پیشنهاد میشود ارتباط بین سبک رهبری با گرایش های استراتژیک مدیران مورد بررسی قرار گیرد.
- پیشنهاد می‌شود، تصمیمات استراتژیک هر سازمان از منظر گرایش های استراتژیک تحلیل گردد.
- پیشنهاد می‌شود از روش‌های کمی و روش های آمیخته کمی و کیفی برای ارزیابی گرایش های استراتژیک مدیران و تصمیم گیران اصلی سازمان، استفاده شود.
- پیشنهاد می‌شود از روش‌های کمی برای تعیین شدت و ضعف اثرگذاری هر یک از گرایش‌های استراتژیک و رتبه بندی آنها بهره گرفته شود.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

سپاسگزاری

بدینوسیله از تمام کسانی که در این پژوهش مشارکت و همکاری داشته اند قدردانی می گردد.

منابع:

ناصحی‌فر، وحید. (۱۴۰۳)، الگوی هزینه تعویض در مدیریت زنجیره تامین، نشریه مدیریت زنجیره تامین، ۱۳-۱.

افضلی، احسان و چناری، وحید و احمدی، سید علی اکبر و سعیدی، لیلا . (۱۴۰۴) بررسی مؤلفه های مربی گری در بین مدیران مبتنی بر رویکرد ادراکی و شناختی. مدیریت استراتژیک هوشمند, ۴(۴) . ۳۷۰-۳۴۷.

صادقی، محمد علی و بابایی نژاد، عباس و زینل زاده, رضا و محمد باقری، مهدی .(۱۴۰۴) تاثیر هوشمندی رفتار کارکنان بر کاهش فساد اداری در سازمان های دولتی (مورد مطالعه اداره کل مالیات و گمرکات استان هرمزگان). مدیریت استراتژیک هوشمند, ۴(۳)، ۱۱-۴۶.

احمدزاده،سمیه و طلایی،حمیدرضا و قاسمی پیربلوطی،ناهیتا.(۱۴۰۴).یکپارچگی زنجیره تأمین در عصر تحول دیجیتال؛ نقش رهبری دیجیتال و فرهنگ سازمانی سبز.مدیریت بازاریابی هوشمند,۶(۴), ۱۵۴-۱۳۶.

ممیزآیت اله و یدالهی فارسی، جهانگیر و صاحبی،مریم.(۱۴۰۴).مدل چندسطحی پذیرش اینترنت اشیاء در خدمات مالی:پیامدها برای بازاریابی هوشمند. مدیریت بازاریابی هوشمند,۶(۴), ۳۳-۱۱

رزاقی،الهام و کریمی،فرزاد وآرمان،محمد حسین .(۱۴۰۴).طراحی و تدوین مدل بازاریابی استراتژیک سبز در راستای توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی شرکتی. مدیریت استراتژیک هوشمند,۵(۱)،۴۸۴-۴۵۹

جامی پور،مونا وجعفری،سید محمدباقر و سروریان،مهسا.(۱۴۰۴).جنبه های تاریک بهکارگیری هوش مصنوعی در بازاریابی دیجیتال:واکاوی چالش های اخلاقی.مدیریت بازاریابی هوشمند,۶(۴), ۸۳-۶۲ .

موسوی نایینی,سیدمهدی , قلی پور سوته,رحمت الله و انصاری,منوچهر . (۱۴۰۵). ارائه الگوی شایستگی‌های رهبران در مسیر تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری با رویکرد پایدار. مدیریت استراتژیک هوشمند

Assaad, Rayan, Islam H. El-adaway. 2020. “Enhancing the Knowledge of Construction Business Failure: A Social Network Analysis Approach.” Journal of Construction Engineering and Management 146(6):04020052. doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001831.

Arasti Z , Zandi F, Bahmani N (2014). " Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints?" DOI:10.1186/s40497-014-0010-7

Braun, V. and Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101. DOI:10.1191/1478088706qp063oa

Chen, Haonan. 2024. “An Study on the Causes and Consequences of the SVB Collapse” A. Md Yassin. SHS Web of Conferences 188:01018. doi:10.1051/shsconf/202418801018.

Doz, Yves L., ,Keeley Wilson.2025. “Why Successful Companies Usually Fail.”

Filho, Edmundo Escrivão, Alexandre Farias Albuquerque, Marcelo Seido Nagano, Luiz Adalberto Philippsen Junior, وJair De Oliveira. 2017. “Identifying SME Mortality Factors in the Life Cycle Stages: An Empirical Approach of Relevant Factors for Small Business Owner-Managers in Brazil.” Journal of Global Entrepreneurship Research 7(1):5. doi:10.1186/s40497-017-0064-4.

Gupta, Narain, Deepak Sardana, Richard Lee. 2024. “Dynamic Capabilities That Matter for Business Failure versus Survival.” Industrial Marketing Management 116:40–50. doi:10.1016/j.indmarman.2023.11.004.

Hayrapetyan, Ani, Alexandra Simon. 2024. “Exploratory Analysis of the Antecedents of Failure in Family Businesses: Cases from Catalunya.” Journal of Family Business Management. doi:10.1108/JFBM-03-2024-0058.

Hussain, Dr Abdikarin Adan. 2024. “The Causes and Consequences of Small Business Failures in Mogadishu - Somalia.” doi:10.22192/ijamr.2024.11.04.005

Hyder, Shabir, Robert N. Lussier. 2016. “Why Businesses Succeed or Fail: A Study on Small Businesses in Pakistan.” Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies 8(1):82–100. doi:10.1108/JEEE-03-2015-0020.

Jayasekara, B. E. A., P. N. D. Fernando, R. P. C. Ranjani. 2020. “A Systematic Literature Review on Business Failure of Small and Medium Enterprises (SME).” Journal of Management 15(1):1. doi:10.4038/jm.v15i1.7592.

Mayr, Stefan, Christine Mitter, Alexander Kücher, Christine Duller. 2021a. “Entrepreneur Characteristics and Differences in Reasons for Business Failure: Evidence from Bankrupt Austrian SMEs.” Journal of Small Business & Entrepreneurship 33(5):539–58. doi:10.1080/08276331.2020.1786647.

Walsh, Grace S., James A. Cunningham. 2024. “Business Failure and Entrepreneur Experiences of Passion.” International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship 42(3):283–307. doi:10.1177/02662426231194482.

Xin, Shanji, Taeyoung Park. 2024. “The roles of big businesses and institutions in entrepreneurship: A cross-country panel analysis.” Journal of Innovation & Knowledge 9(1):100457. doi:10.1016/j.jik.2023.100457.

Nasehifar, 2024. "Switching Cost Model in Supply Chain Management" Journal of Supply Chain Management Vol. 26, No. 3 doi: 20.1001.1.20089198.1403.26.84.1

Afzali,E. , Chenari,V. , Ahmadi,S. A. A. and Saeedi,L. (2025). Examining the Components of Coaching among Managers Based on a Cognitive and Perceptual Approach. Journal of Intelligent Strategic Management .4(4), 347-370. doi: 10.87453/bumara.2026.373601.4852

Sadeghi, M. A. , Babai Nejad, A. , Zeinalzadeh, R. and Mohammad Bagheri, M. (2025). The Effect of Employee Behavior Intelligence on Reducing Administrative Corruption in Government Organizations (Case Study of Hormozgan Province Tax and Customs Department). Journal of Intelligent Strategic Management .4(3), 11-46 doi: 10.87453/bumara.2025.372302.484.

Ahmadzadeh,S. , Talaie,H. and Ghasemi Pirbalooti, A (2025). Supply Chain Integration in the Age of Digital Transformation; The Role of Digital Leadership and Green Organizational Culture. Journal of Intelligent Marketing Management, 6(4), 136-154. doi: JABM.3.2.155848.351256.32568

Momayez,A. , Yadollahi Farsi,J. and Sahebi,M. (2025). A multi-level model of IoT adoption in financial services: Implications for smart marketing. Journal of Intelligent Marketing Management, 6(4), 11-33. doi:JABM.3.2.15564.654985.41568

Razzaghi,E. , Karimi,F. and Arman,M. H. (2026). Translate: Designing and Formulating a Green Strategic Marketing Model in the Context of Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. Journal of Intelligent Strategic Management .5(1), 459-484. doi: 10.87453/bumara.2026.373601.4820

Jami Pour,M. , Jafari,S. M. and Sarvarian,M. (2025). Exploring the Ethical Challenges of Artificial Intelligence in Digital Marketing: Uncovering Its Dark Sides. Journal of Intelligent Marketing Management, 6(4), 62-83. Doi: JABM.3.2.15564.3515415146

Mousavi Naeini,S M , Gholipor Soteh,R and Ansari,M . (2026). Presenting a Model of Leader Competencies on the Path to Realizing Digital Transformation in the Banking Industry with a Sustainable Approach. Journal of Intelligent Strategic Management .5(3), 27-68. doi: 10.87453/bumara.2026.373601.1055