


Strategy Formation in Internationally Politically Unstable Conditions: Systematic Review

Ali Sajad Aslampoore¹  | Morteza Soltanee^{2✉}  | Mohammadreza Jalilvand³ 

1. PhD Student, Faculty of Management and Accounting, Farabi Colleges, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: alisajad.afg@gmail.com
2. Corresponding Author, Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Farabi Colleges, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: mortezasoltanee@ut.ac.ir
3. Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Farabi Colleges, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: rezajalilvand@ut.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>Article history: Received in revised from 10 February 2026 Accepted 18 April 2026</p> <p>Keywords: Strategy Formulation, International Political Instability, Systematic Review</p>	<p>Contemporary organizations are confronted with an unprecedented level of uncertainty, largely rooted in political instabilities, geopolitical tensions, and fundamental environmental shifts. Given the inefficiency of traditional paradigms and static planning in such volatile contexts, this study aims to explore and present a comprehensive framework for strategy formation under conditions of political instability. Focusing on three key pillars—approaches, processes, and tools—this research employs a systematic review strategy coupled with thematic analysis. The search process was conducted across five reputable databases (Google Scholar, Scopus, Web of Science, SID, and the Comprehensive Humanities Portal) spanning the period from 2000 to 2025. Out of 5,409 initially identified records, 50 final studies were selected for analysis following a rigorous six-stage screening process. Data analysis yielded 879 significant statements, 587 primary codes, and 148 final codes, which collectively formed 36 central themes. These findings are categorized into three primary domains: 21 themes regarding approaches, 8 themes concerning processes, and 7 themes related to tools. The results indicate that effectively navigating political turbulence requires a transition from linear models toward an integrated constellation of approaches, processes, and tools to enhance organizational strategic flexibility. Ultimately, synthesizing these elements within decision-making models under uncertainty offers an intelligent solution for transforming sovereign threats into competitive advantages and ensuring organizational survival.</p>
<p>Cite this article: Aslampoore, A.S.; Soltanee, M. & name, M. (2026). Strategy Formation in Internationally Politically Unstable Conditions: Systematic Review. <i>Journal of International Business Administration</i>, 08 (04),135-168. https://doi.org/10.22034/jiba.2026.71397.2419</p>	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <p>© The Author(s). Publisher: University of Tabriz.</p> </div>	

Extended Abstract

Introduction

The contemporary organizational landscape is experiencing unprecedented turbulence. Despite the advancements made across diverse fields over the past decades which were theoretically expected to mitigate economic and socio-political instability (Weiß, 2025) uncertainty has escalated significantly. This surge is clearly reflected in the International Monetary Fund's (IMF) "World Uncertainty Index," with the latest data from the fourth quarter of 2025 indicating the highest levels of uncertainty observed in the last thirty years (IMF, 2025). Potential drivers of this phenomenon include political instability (e.g., the war in Ukraine, Middle Eastern tensions, and trade wars), regulatory reforms (e.g., fiscal policy, trade bans, and price controls), macroeconomic shifts (e.g., inflation, interest rates, and exchange rate volatility), civil unrest (e.g., riots and terrorist activities), natural disasters, competitive actions, or disruptive innovations (Makkar & Rani, 2024).

Political and governance-related threats, due to their profound linkages with the stability of financial systems, generate significant instability. Consequently, an effective understanding and analysis of these threats are deemed essential for financial institutions, governments, and investors to maintain stability and formulate strategic plans (Althehli & Nobanee, 2024). In conditions of pervasive uncertainty, strategy formulation becomes a complex and arduous task. Leaders are often unable to rely on past experiences due to the unprecedented nature of current developments; however, decisions made in the present may have far-reaching consequences for decades to come (Scoblic, 2020). Given that business environments are constantly subject to incremental or radical change, the fundamental challenge lies in designing strategic processes that possess the requisite flexibility to adapt to uncertain conditions and emerging environmental paradigms (Bowen & Bowen, 2014). Accordingly, researchers are currently challenging the prevailing global management strategies and approaches of recent decades, seeking methods to enhance adaptability within this dynamic environment (Deepika & Chitranshi, 2021; Du & Chen, 2018; Nikseresht et al., 2022; Rožman et al., 2023).

Despite the growing attention paid to environmental uncertainty in strategic management literature, the specific role of international political instability in strategy formulation and implementation has not been systematically investigated. This represents a clear research gap. Using a systematic review methodology, the present study identifies and analyzes the key dimensions affecting strategy formulation in politically unstable environments. As an emerging topic in the literature, this research highlights its contribution by proposing a comprehensive strategic framework. Specifically, this study focuses on three key pillars approaches, processes, and tools to address the following research questions:

What are the approaches to strategy formulation under conditions of international political instability?

What are the processes of strategy formulation under conditions of international political instability?

What are the effective tools for strategy formulation in politically unstable environments?

Ultimately, by synthesizing and comparing existing findings, this research provides an integrated model that enables organizations to maintain strategic focus, mitigate risks, optimize resources, and enhance their adaptability in the face of shifting political landscapes.

Methodology

This study is grounded in an interpretivist paradigm and adopts an inductive research approach from a philosophical standpoint. An archival research strategy, conducted within a cross-sectional time horizon, characterizes the research design. Data collection is based on a documentary/bibliographic analysis of published scholarly literature.

A systematic review approach, integrated with thematic analysis, was employed to achieve the research objectives. The search process encompassed five reputable databases: Google Scholar, Scopus, Web of Science, the Scientific Information Database (SID), and the Comprehensive Portal of Humanities. This search covered the period from 2000 to 2025. Rigorous six-stage screening resulted in the selection of 50 studies for final analysis from the initial 5,409 identified records.

Findings and Argument

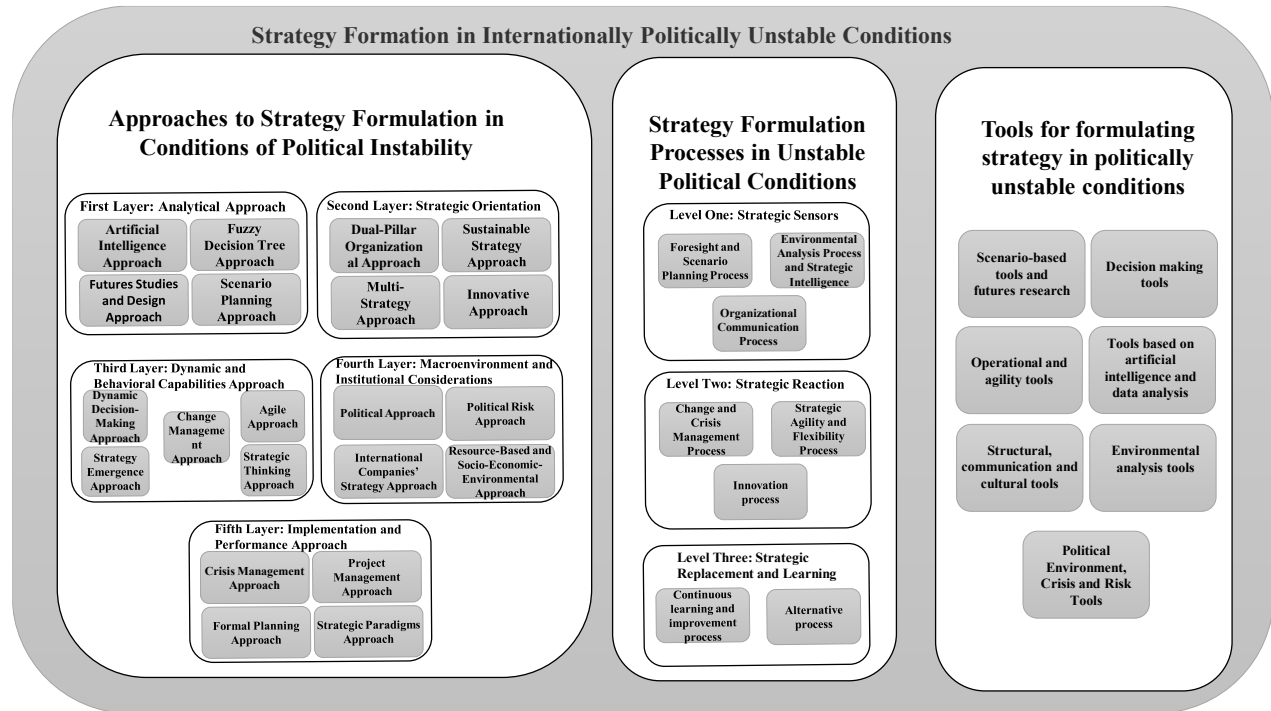
The findings of this research have led to the identification and categorization of key components in the domain of strategy formulation under conditions of international political instability. A total of 36 core themes were extracted, organized into three overarching domains: Approaches (comprising 21 themes across five layers: analytical approach, strategic orientation approach, dynamic capabilities and behavior approach, macro-environment and behavioral considerations, and execution and performance approach), Processes (comprising 8 themes across three levels: strategic sensing level, strategic response level, and strategic adaptation and learning level), and Tools (comprising 7 themes). These three domains represent complementary facets of a triangle that drives organizational success amidst political instability.

Collectively, these three domains' Approaches, Processes, and Tools provide a comprehensive and multifaceted framework for strategy formulation in politically unstable international environments. This framework integrates five distinct approaches, three hierarchical processes, and seven specific tools. The five approaches begin with an analytical layer for deep understanding of the political milieu, followed by a strategic orientation layer to define the organization's broad direction. Subsequently, the dynamic capabilities and behavior layer emphasizes agility and rapid responsiveness. The macro-environment and institutional considerations layer ensure alignment with national and global trends. Finally, the execution and performance layer bridge the gap between strategy formulation and implementation through crisis and project management.

The three-level processes operationalize these approaches through strategic sensing, strategic response, and strategic adaptation and learning. These levels cohesively outline an evolutionary path from identification to sustained adaptation within complex political instability. The seven tools, ranging from decision-making and scenario planning to artificial intelligence, structural, cultural, and crisis management, act as executive arms that support these processes, enabling the formulation and implementation of effective and sustainable strategies. This organic linkage empowers organizations to not only survive international political turbulence by accurately

identifying environmental signals and systematically processing them using specialized tools but also to continuously recreate their sustainable advantage in highly uncertain environments through agility and ongoing learning.

Figure 1: Components of strategy formulation in unstable international political conditions



Source: Authors' elaboration.

Conclusions

The findings indicate that effective engagement with political turbulence requires a transition from linear models toward an integrated system of approaches, processes, and tools designed to enhance an organization's strategic flexibility. Ultimately, the integration of these elements within uncertainty-based decision-making frameworks offers a judicious means of transforming governance-related threats into competitive advantages and ensuring organizational survival.

This study, by presenting a set of strategy-formulation approaches, processes, and tools, has sought to assist organizations in selecting methods that are suited to conditions of political instability. The optimal application of these approaches, processes, and tools depends on factors such as senior managers' preferences, the organization's history and nature, performance level, competitive dynamics, market expectations, and the extent of the organization's influence on its environment. Understanding these components enables managers and policymakers to make more informed, flexible, and context-sensitive decisions and to strengthen the organization's resilience against political instability. From an applied perspective, the frameworks and approaches proposed in this study can provide a more comprehensive and dynamic perspective for strategy formulation in unstable political environments; in a manner that allows organizations, while attending to environmental conditions and their internal characteristics, to develop the capacity for continuous learning and the adaptability required to confront rapid and unpredictable change.



شکل‌گیری راهبرد در شرایط ناپایدار سیاسی بین‌المللی؛ مروری نظام‌مند

علی سجاد اسلم‌پور^۱ | مرتضی سلطانی^۲ | محمدرضا جلیوند^۳

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: alisajad.afg@gmail.com
۲. نویسنده مسئول، دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: mortezasoltanee@ut.ac.ir
۳. دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: rezajalilvand@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	سازمان‌های امروزی با سطحی بی‌سابقه از عدم قطعیت روبرو هستند که بخش عمده‌ای از آن ریشه در بی‌ثباتی‌های سیاسی، تنش‌های ژئوپلیتیک و تحولات بنیادین محیطی دارد. باتوجه به ناکارآمدی الگوهای سنتی و برنامه‌ریزی‌های ایستا در چنین فضایی، این پژوهش باهدف واکاوی و ارائه چارچوبی برای تدوین راهبرد در شرایط ناپایداری سیاسی، بر سه محور کلیدی رویکردها، فرایندها و ابزارها تمرکز یافته و در این مسیر، از رویکرد مرور نظام‌مند همراه با روش تحلیل مضمون بهره گرفته است. فرایند جستجو در ۵ پایگاه داده معتبر (گوگل اسکولار، اسکوپوس، وب‌آوساینس، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و پرتال جامع علوم انسانی) در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵ صورت گرفت که از میان ۵۴۰۹ پیشینه شناسایی شده، پس از طی ۶ مرحله غربالگری، ۵۰ پژوهش نهایی برای تحلیل برگزیده شد. تحلیل داده‌ها منجر به استخراج ۸۷۹ گزاره معنادار، ۵۸۷ کد اولیه و ۱۴۸ کد نهایی شد که در مجموع، ۳۶ تم محوری را شکل دادند؛ این یافته‌ها در سه دسته اصلی شامل ۲۱ تم در بخش رویکردها، ۸ تم در بخش فرایندها و ۷ تم در بخش ابزارها طبقه‌بندی شده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که مواجهه مؤثر با تلاطم‌های سیاسی، مستلزم گذار از مدل‌های خطی به سمت منظومه‌ای یکپارچه از رویکردها، فرایندها و ابزارها جهت ارتقای انعطاف‌پذیری راهبردی سازمان است. در نهایت، تلفیق این عناصر در قالب الگوهای تصمیم‌گیری تحت عدم قطعیت، راهکاری هوشمندانه برای تبدیل تهدیدهای حاکمیتی به مزیت‌های رقابتی و تضمین بقای سازمانی ارائه می‌دهد.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۲۱	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۲۹	
کلیدواژه‌ها: شکل‌گیری راهبرد، ناپایداری سیاسی بین‌المللی، مرور نظام‌مند.	

استناد: اسلم‌پور، علی سجاد و سلطانی، مرتضی و جلیوند، محمدرضا. (۱۴۰۴). شکل‌گیری راهبرد در شرایط ناپایدار سیاسی بین‌المللی؛ مروری نظام‌مند، مدیریت و کسب و کارهای بین‌المللی، ۰۸ (۰۴)، ۱۳۵-۱۶۸. <https://doi.org/10.22034/jiba.2026.71397.2419>



مقدمه

فضای حاکم بر سازمان‌های امروزی، تلاطمی بی‌سابقه را تجربه می‌کند. علی‌رغم آنکه دستاوردهای حاصله در عرصه‌های متنوع طی دهه‌های گذشته می‌بایست موجب تسکین ناپایداری و مخاطرات اقتصادی - اجتماعی را فراهم می‌آورد (وایس^۱، ۲۰۲۵)، عدم قطعیت طی دهه‌های اخیر به طرز فاحشی افزایش یافته است، امری که در پایش «شاخص عدم قطعیت جهانی» توسط صندوق بین‌المللی پول^۲ نیز منعکس گردیده است. آخرین داده‌های این نهاد مربوط به سه‌ماهه چهارم ۲۰۲۵ نشان می‌دهد که نسبت به بازه سی‌ساله اخیر، بیشترین میزان عدم قطعیت را داشته است (ای ام اف^۳، ۲۰۲۵). دلایل بالقوه برای این پدیده می‌تواند بی‌ثباتی سیاسی «جنگ اوکراین، تنش‌های خاورمیانه، جنگ تعرفه‌ها»؛ اصلاحات قانونی «سیاست مالی، ممنوعیت‌های تجاری، کنترل قیمت»؛ الگوهای اقتصاد کلان «تورم، نرخ بهره، نرخ ارز خارجی»؛ ناآرامی‌های اجتماعی «شورش‌ها، اقدامات تروریستی»؛ بلایای طبیعی؛ فعالیت‌های رقبا یا نوآوری‌های مخرب باشند (مکار و رانی^۴، ۲۰۲۴).

تهدیدهای سیاسی و حاکمیتی به دلیل پیوندهای عمیق باثبات نظام‌های مالی، موجبات بی‌ثباتی‌های قابل‌توجهی را فراهم می‌آورند؛ لذا درک و تحلیل مؤثر این تهدیدات برای نهادهای مالی، دولت‌ها و سرمایه‌گذاران در راستای حفظ پایداری و تدوین برنامه‌ریزی‌های راهبردی، مؤثر تلقی می‌شود. (التهلی و نوبانی^۵، ۲۰۲۴) در شرایط عدم قطعیت گسترده، تدوین راهبرد امری پیچیده و دشوار است. در چنین وضعیتی، رهبران به دلیل ماهیت بی‌سابقه تحولات، قادر به بهره‌گیری از تجربیات پیشین نیستند؛ با این حال، تصمیمات اتخاذ شده در برهه کنونی، می‌تواند پیامدهایی دامنه‌دار برای دهه‌های آتی به همراه داشته باشد. (اسکوبلیس^۶، ۲۰۲۰) با توجه به اینکه محیط‌های کسب‌وکار همواره در معرض تغییرات تدریجی یا بنیادین قرار دارند، چالش اساسی، چگونگی طراحی فرایندهای راهبردی است که از ویژگی‌های برخوردار باشد که در مواجهه با شرایط عدم قطعیت و ظهور پارادایم‌های نوین محیطی سازگار باشند. (بوون و بوون^۷، ۲۰۱۴) از این‌رو، پژوهشگران در حال حاضر راهبردها و رویکردهای مدیریتی دهه‌های اخیر در سطح جهان را به چالش کشیده و در جستجوی روش‌هایی برای انطباق‌یافتگی با این محیط پویا هستند (دیپیکا^۸، ۲۰۲۱؛ روزمان^۹ و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۳؛ نیک‌سرشت و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۲؛ تو و چین^۱، ۲۰۱۸).

با وجود توجه فزاینده پژوهش‌های حوزه مدیریت راهبردی به عدم قطعیت‌های محیطی، نقش ناپایداری سیاسی بین‌المللی در تدوین و اجرای راهبردها هنوز به صورت نظام‌مند مورد بررسی قرار نگرفته است. این موضوع نشان‌دهنده شکاف پژوهشی در ادبیات مدیریت استراتژیک است. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش مرور نظام‌مند، به شناسایی و تحلیل ابعاد کلیدی مؤثر بر تدوین راهبرد در محیط‌های سیاسی ناپایدار می‌پردازد. در این راستا، به‌عنوان یک موضوع جدید در ادبیات موجود، نوآوری خود را در ارائه یک

1 Weiß

2 International Monetary Fund

3 International Monetary Fund

4 Makkar & Rani

5 Althehli & Nobanee

6 Scoblic

7 Bowen & Bowen

8 Deepika

9 Rožman et al

10 Nikseresht et al

11 Du and Chen

چارچوب راهبردی برجسته می‌سازد. به طور مشخص، این تحقیق با تمرکز بر سه محور کلیدی شامل رویکردها، فرایندها و ابزارها، به دنبال ارائه پاسخی مناسب برای پرسش‌های زیر است:

۱. رویکردهای تدوین راهبرد در شرایط ناپایدار سیاسی بین‌المللی چیست؟
۲. فرایندهای تدوین راهبرد در شرایط ناپایدار سیاسی بین‌المللی چیست؟
۳. ابزارهای مؤثر برای تدوین راهبرد در محیط‌های ناپایدار سیاسی بین‌المللی چیست؟

در نهایت، این پژوهش با ترکیب و مقایسه یافته‌های موجود، الگویی تلفیقی ارائه می‌دهد که سازمان‌ها از طریق کاهش ریسک و بهینه‌سازی منابع، تمرکز بر اهداف را حفظ کرده و انطباق‌پذیری خود را در برابر تغییرات محیطی سیاسی ارتقا دهند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ادبیات راهبرد، منظومه‌ای از دیدگاه‌های متنوع است که از رویکردهای تحلیلی تا فرایندهای پروژه‌محور رادبر می‌گیرد. نظریه‌پردازان برجسته‌ای همچون مینتزبرگ و کوئین^۱، سان‌تزو^۲، هامل و پراهالاد^۳ هر یک ابعاد متفاوتی از این مفهوم را تبیین کرده‌اند که غنای آن‌ها بینش‌های ارزشمندی را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد. در این میان، مینتزبرگ با نفی رویکردهای صلب و انضباطی، بر ساختن راهبرد^۴ تأکید دارد و معتقد است راهبردها علاوه بر تدوین آگاهانه، می‌توانند به صورت نوظهور و در پاسخ به مقتضیات محیطی شکل بگیرند. (بوون و بوون^۵، ۲۰۱۴) این دیدگاه در تقابل با آموزه‌های کلاسیک و نظامی قرار دارد که از سوی صاحب‌نظر همچون سان‌تزو که راهبرد را معطوف به قواعد سخت‌گیرانه و از پیش تعیین شده می‌داند (پاکت^۶، ۱۹۹۱). در امتداد این تفاوت دیدگاه، هامل و پراهالاد مفهوم «قصد راهبردی» را مطرح می‌کنند که با ویژگی‌هایی چون اکتشاف، جهت‌گیری و سرنوشت‌گرایی، دیدگاهی منحصر به فرد نسبت به آینده ارائه می‌دهد. (سینک و شاه^۷، ۲۰۱۲) این تنوع نظری در نهایت توسط مینتزبرگ و همکاران در قالب ده مکتب فکری طبقه‌بندی شده است تا جامعیت این حوزه حفظ شود (مینتزبرگ^۸، ۱۹۹۸).

از سوی دیگر پورتر به بعد ساختاری تمرکز کرده و تدوین راهبرد حول محور مقابله با رقبا و نیروهای رقابتی می‌چرخد (پورتر^۹، ۱۹۷۹). با رویکرد متفاوتی مورگان فرایند تدوین راهبرد را به مغز در درون سر تشبیه می‌کند. این مغز اطلاعات را از محیط در حال تغییر دریافت نموده تا یادگیری سازمانی را تقویت کند؛ سپس با ترکیب تکه‌های مختلف اطلاعات، تصویر کلان «دورنمای جامع» را ترسیم می‌نماید (مشبکی، ۱۴۰۰، ۱۰۳-۱۰۸). لیدکا و همکاران با بسط مفاهیم بر گفتمان‌های راهبردی تأکید دارند؛ ابزاری که نه تنها برای طراحی آینده و تحقق اهداف برنامه‌ریزی شده «راهبرد قصد شده» به کار می‌رود، بلکه بستر را برای ظهور فرصت‌های پیش‌بینی نشده «ظهور راهبرد» نیز فراهم می‌کند (لیدکا و روزنبلوم^{۱۰}، ۱۹۹۶). این رویکرد لیدکا در بسترسازی برای راهبردهای نوظهور با نظریه

1 Mintzberg & Quinn

2 Sun Zi

3 Hamel and Prahalad

4 Crafting Strategy

5 Bowen & Bowen

6 Paquette

7 Singh & Shah

8 Mintzberg

9 Porter

10 Liedtka & Rosenblum

مینتزرگ و در طراحی آینده با مفهوم قصد راهبردی همسویی دارد. در نهایت کاکس با نگاهی عملیاتی‌تر خاطر نشان می‌کند که برنامه‌ریزی راهبردی مستلزم یکپارچه‌سازی تدوین و اجرای است؛ برای پیاده‌سازی و عملیاتی‌کردن این طرح‌ها، به‌کارگیری رویکرد مدیریت پروژه را به‌عنوان راهکاری کارآمد پیشنهاد می‌دهد. (کاکس، ۲۰۱۰).

عدم قطعیت، به‌رغم فقدان تعریف واحد و استاندارد در ادبیات موضوع برای این مفهوم (ساتکلیف و ظهیر^۲، ۱۹۸۸) این واژه توصیفگر وضعیتی است که در آن تصمیم‌گیرنده قادر به شناسایی تمام یا بخشی از رویدادهای احتمالی آتی نبوده و توانایی پیش‌بینی احتمال وقوع آنها را نیز ندارد. از منظر ریاضی، این حالت به معنای مواجهه با متغیرهای با تعریف ناقص^۳ است (توما و همکاران^۴، ۲۰۱۲). در این راستا عدم قطعیت سیاسی به معنای ابهام در اقدامات و تصمیمات آتی دولت اشاره دارد که غیر قابل پیش‌بینی بودن هزینه‌های سیاسی «اهداف غیر اقتصادی سیاست‌گذاران» نشئت می‌گیرد (پاستور و ورونسی^۵، ۲۰۱۳). فراتر از ابهام در تصمیمات، بی‌ثباتی سیاسی به وضعیتی اشاره دارد که در آن نظم مستقر با چالش‌های ساختاری مواجه شده و احتمال تغییرات بنیادین در قدرت قوت می‌گیرد. این وضعیت با پیامدهایی نظیر کاهش کارآمدی نهادهای حکومتی، اختلال در فعالیت‌های اقتصادی، افزایش احتمال خشونت و واگرایی‌های داخلی، مداخله خارجی و تضعیف امنیت روانی - اجتماعی همراه است که در نهایت، زمینه را برای دگرگونی‌های غیرمترقبه فراهم می‌سازد (دلوری، ۱۳۹۴). بی‌ثباتی سیاسی بین‌المللی را می‌توان وضعیتی در نظر گرفت که در آن، عوامل داخلی یک کشور «آسیب‌پذیری‌های داخلی» و عوامل بیرونی «فشار خارجی» دست به دست هم داده و باعث ایجاد ناامنی و بی‌ثباتی نه تنها در سطح ملی و منطقه‌ای، بلکه در مقیاس بین‌المللی می‌شوند. (روحانی و درستانی، ۱۳۹۳) این بی‌ثباتی بین‌المللی نتیجه تشدید و گسترش ناامنی‌ها و تنش‌هایی است که از دل ضعف‌ها و فشارهای وارده بر یک یا چند کشور نشأت گرفته و به دلیل ارتباطات متقابل دولت‌ها و تأثیرگذاری بر نظم جهانی، ابعاد بین‌المللی به خود می‌گیرد.

در پارادایم نوین راهبردی با تأکید به سیاست جان برایسون (۱۹۸۸)، گذر از منطق اقتصادی سودمحور به سمت منطق قدرت را تبیین می‌کند؛ به‌گونه‌ای که موفقیت هر طرحی پیش از آنکه تابع محاسبات فنی باشد، در گرو کسب مشروعیت سیاسی و انطباق هوشمندانه با تکالیف قانونی^۶ و الزامات حاکمیتی است. در این چارچوب، تدوین راهبرد دیگر یک فرایند صرفاً تحلیلی در اتاق‌های بسته، محصولی از مذاکره، چانه‌زنی و ائتلاف‌سازی میان ذی‌نفعان بدل می‌شود تا از دل تضاد منافع، مسیری برای خلق ارزش عمومی استخراج شود. (برایسون^۷، ۱۹۸۸)

همسو با این نگرش مایک پنگ (۲۰۰۲) با ارائه دیدگاه راهبرد را فرایند انطباق و قواعد بازی تعریف کرده و مرزهای تحلیل را از محیط وظیفه‌ای به محیط کلان گسترش می‌دهد. یافته‌های پنگ نشان می‌دهد که در صورت تزلزل زیرساخت‌های رسمی محیط کلان «مانند قوانین یا ضعف دولت‌ها»، سازمان‌ها برای مهار عدم قطعیت، روابط و شبکه‌های غیررسمی را جایگزین ساختارهای قانونی می‌کنند. از این منظر، محیط کلان نه یک فضای خنثی، بلکه مجموعه‌ای از فشارهای نهادی است که با تعریف معیار مشروعیت، سازمان را ناگزیر می‌سازد تا برای بقا، انتخاب‌های راهبردی خود را با منطق سیاسی و اجتماعی حاکم بر محیط همسو کند

1 Cocks

2 Sutcliffe & Zaheer

3 Incompletely Defined Variables

4 Toma et al

5 Pástor & Veronesi

6 Mandates

7 Bryson

(پینگ^۱، ۲۰۰۲). ضرورت این انطباق نهادی اخیراً دوچندان شده است؛ زیرا تحولات بنیادین دهه اخیر از پاندمی و جهش‌های فناورانه تا قطب‌بندی‌های سیاسی و ملی‌گرایی اقتصادی مدل‌های سنتی را ناکارآمد ساخته و جهان را در وضعیت واکا^۲ «تلاطم، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام» قرار داده است. برخلاف گذشته که تمرکز صرفاً بر ریسک‌های محدود تجاری و سیاسی بود، امروزه سازمان‌ها با طیف گسترده‌ای از مخاطرات پیچیده شامل تهدیدات سایبری، جنگ‌های تجاری و رویدادهای پیش‌بینی‌ناپذیر «قوی سیاه» مواجه‌اند، که تمام ابعاد زندگی و اقتصاد را متأثر می‌سازد (کنکورو و تاها^۳، ۲۰۲۳).

پیشینه پژوهش

ادبیات پژوهش در حوزه راهبردی بگذر از روش‌های سنتی به رویکرد انطباق‌پذیر در مواجهه با ناپایداری محیطی تأکید دارد. در این راستا، خداد حسینی و همکاران (۱۳۹۱) به نقد عدم انعطاف‌پذیری مدل‌های کلاسیک در محیط‌های آشفته، بر ضرورت تطبیق رویکرد طراحی راهبرد با سطح عدم قطعیت محیطی تأکید می‌کند. یافته‌ها آنها نشان می‌دهد که مدیران در شرایط ناپایدار باید به جای برنامه‌ریزی ایستا، از رویکردهایی نظیر راهبرد پابرجا، راهبرد شکل‌دهنده و شگرد سناریوپردازی استفاده کنند تا تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تری اتخاذ نمایند (خداد حسینی و همکاران، ۱۳۹۱). این ضرورت در ابعاد بین‌المللی نیز توسط منافزاده و همکاران (۱۴۰۰) با شناسایی عوامل علی نظیر توانمندی مدیریتی، قیمت‌گذاری و شرایط رقابتی، الگوی راهبردهای صادراتی را در بستر سیاست‌های دولتی و قوانین کلان تبیین می‌کند. در این الگو، عوامل مداخله‌گری چون فرهنگ‌سازمانی بر فرایند اثرگذارند و اتخاذ راهبردهای محوری شامل رهبری فناوری، بازار و هزینه، منجر به ارتقای عملکرد مالی و تصویر برند می‌گردد (منافزاده‌هیر و همکاران، ۱۴۰۰). جهانی و همکاران (۱۴۰۲) مدل تدوین راهبردهای انطباق‌پذیر را پیشنهاد می‌دهد که میان استواری در برابر سناریوهای محتمل و انعطاف‌پذیری زمانی تعادل برقرار می‌کند. در این مدل، تصمیمات اولیه بر اقدامات استوار تمرکز دارند، درحالی‌که تصمیمات پرخطرتر از طریق نشانه‌های انطباق‌پذیری و گزینه‌های راهبردی به آینده موکول می‌شوند. این رویکرد موجب کاهش ریسک در محیط‌های مبهم و حفظ آمادگی برای بهره‌برداری از فرصت‌های نوظهور می‌گردد (جهانی و دهقان نیری، ۱۴۰۲).

در سطح بزرگ‌تر، احسانی و آسیفسکی (۲۰۲۲) موفقیت در دنیای VUCA را مستلزم تقویت چابکی سازمانی از طریق چهار راهبرد تطبیق‌پذیری در برابر نوسانات با تخصیص منابع و چرخش راهبردی، مقابله با عدم قطعیت از طریق نوآوری باز، بازسازی ساختاری برای مدیریت پیچیدگی، و بهره‌گیری از دوستوانی جهت رفع ابهام؛ این چارچوب با ترکیب بهره‌برداری و اکتشاف، تصمیم‌گیری سریع و مزیت رقابتی پایدار را در محیط‌های پرآشوب تضمین می‌کند. (احسانی و آسیفسکی^۴، ۲۰۲۲) کینگزلی و همکاران (۲۰۱۲)، عدم قطعیت مقرراتی را ناشی از تضاد منافع گروه‌های ذی‌نفع و فقدان رقابت سیاسی میان قانون‌گذاران دانسته؛ لذا مدیران باید با استفاده از یک چارچوب راهبردی یکپارچه، فعالیت‌های غیربازاری خود «مانند میزان آشکار بودن فعالیت، وسعت ائتلاف‌ها و انتخاب بازیگران کلیدی برای لابی‌گری» را با سطح این عدم قطعیت‌ها تطبیق دهند تا ریسک‌های سیاسی را به طور

1 Peng

2 VUCA

3 Kuncoro & Thaha

4 Ehsani & Osiyevskyy

فعال مدیریت کنند. (کینگ‌زلی و همکاران^۱، ۲۰۱۲) کیم و همکاران (۲۰۱۹) نیز با رویکرد تکمیلی بر نقش دوگانه راهبرد سیاسی فعال شرکت‌ها تأکید دارند. با ایفاگری نقش دوگانه، از یک سو با پوشش ریسک باعث کاهش ریسک نظامند «بتا^۲» در محیط‌های نامطمئن قانونی می‌شوند، از سوی دیگر با تقویت فرصت‌های رشد و ارزش‌بخشی به اختیارات معامله حقیقی، پتانسیل سودآوری را افزایش می‌دهند؛ بنابراین، این فعالیت‌ها فراتر از یک ابزار دفاعی، یک رویکرد تهاجمی - راهبردی برای بهره‌برداری از ناپایداری‌های محیطی محسوب می‌شوند. (کیم و همکاران^۳، ۲۰۱۹)

التلهی و نوبانی (۲۰۲۴) بر اهمیت راهبرد پیش‌گیرانه تأکید می‌کند و نقش مخرب ریسک‌های سیاسی و تنش‌های ژئوپلیتیکی بر سودآوری و عملیات شرکت‌های بین‌المللی «به‌ویژه در بخش مالی»، ضرورت به‌کارگیری راهبردهای مدیریتی پیشگیرانه نظیر تنوع‌بخشی جغرافیایی، بیمه ریسک و تحلیل‌های داده‌محور را برای تضمین بقا و ثبات کسب‌وکارهای فراملی تبیین می‌کند. (التلهی و نوبانی^۴، ۲۰۲۴). مطالعه بی‌لوس لاوو^۵ و همکاران (۲۰۲۴) نقش هوش مصنوعی به‌عنوان یک سامانه افزایشنده و پاسخگو، با ارتقای سرعت تصمیم‌گیری، دقت پیش‌بینی‌ها و توانایی تحلیل داده‌های بدون ساختار در زمان واقعی، فرایند برنامه‌ریزی راهبردی را در محیط‌های پیچیده و واکا متحول کرده و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا کارایی مدیریتی خود را به‌ویژه در تحلیل بازار و ارزیابی ریسک به طور چشمگیری افزایش دهند (بی‌لوس لاوو و همکاران^۶، ۲۰۲۴). در نهایت، کولینچ و همکاران (۲۰۲۳) و وی‌شواکارما و پاندی (۲۰۲۴) معتقدند رهبری در شرایط ناپایدار و واکا و بانی^۷ نیازمند تلفیق مدیریت تغییر، ذهن‌آگاهی و تحول چابک است. استفاده از متدولوژی‌های چابک «نظیر اسکرام و ناب» در کنار رهبری تطبیقی، علی‌رغم چالش‌هایی چون مقاومت سازمانی، موجب افزایش کارایی عملیاتی و تقویت تاب‌آوری در برابر نوسانات پیش‌بینی‌ناپذیر محیطی می‌گردد (کولینچ و همکاران^۸، ۲۰۲۳؛ وی‌شواکارما و پاندی^۹، ۲۰۲۴).

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر فلسفه، از نوع تفسیرگرا، از منظر رویکرد، از نوع استقرایی، از منظر راهبرد از نوع تحقیقات بایگانی، از منظر افق زمانی، از نوع تک مقطعی و از منظر راهکارها و رویه‌های گردآوری داده، مبتنی بر مستندات/مقالات منتشر شده است. با توجه به اینکه پژوهش حاضر قصد دارد تا با ترکیب نتایج تحقیقاتی که تاکنون صورت گرفته، به سؤالات پژوهش پاسخ دهد، از روش مرور نظامند استفاده شده است. پنج پایگاه داده که سه پایگاه داده گوگل اسکولار، اسکوپوس، ویب آو ساینس انگلیسی‌زبان و دو پایگاه فارسی از پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و پرتال جامع علوم انسانی برای بررسی مقالات موجود در این حوزه انتخاب شده‌اند دلیل این انتخاب این سه پایگاه انگلیسی‌زبان، پوشش جامع این پایگاه‌ها از نشریات باکیفیت، دآوری شده و مجموعه مقالات فراهمایی است

1 Kingsley et al

2 Beta coefficient

3 Kim et al

4 Althehli & Nobanee

5 Biloslavo

6 Biloslavo et al

7 BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible)

8 Kulinich et al

9 Vishwakarma & Pandey

(هالووی^۱، ۲۰۲۴). بر اساس مطالعات پیشین، اسکوپوس و وب‌آوساینس به‌عنوان دو پایگاه‌داده کتاب‌شناختی بسیار مهم و برتر شناخته می‌شوند (وانگ و والتمن^۲، ۲۰۱۵)، اما تحلیل‌های ابزار استناد نشان می‌دهد که اسکوپوس در حوزه علوم اجتماعی بهترین پوشش را فراهم می‌کند (نوریس و اوپنهایم^۳، ۲۰۰۷)، لذا ترکیب این پنج منبع بررسی جامع و بی‌طرفانه‌ای از ادبیات پژوهش را تأیید می‌نماید. ابتدا تمام اسناد منتشر شده در پنج پایگاه‌های داده به‌صورت زیر در تاریخ ۲۱ ژوئیه ۲۰۲۵ استعلام شدند:

«تمام اسناد منتشر شده بین سال‌های ۲۰۰۰ تا تاریخ ۲۱ ژوئیه ۲۰۲۵ که حداقل یکی از عبارت‌های زیر را در عنوان، کلمات کلیدی خود داشته باشند»

برخی از مفاهیم و اصطلاحات کلیدی به‌کاررفته در سؤالات تحقیق نیازمند تعریف دقیق هستند تا چارچوب مفهومی تحقیق شفاف گردد. با تعریف دقیق این مفاهیم، مسیر تحلیل یافته‌ها و پاسخ به سؤالات تحقیق روشن‌تر خواهد شد و امکان مقایسه مطالعات مختلف با انسجام مفهومی بیشتری فراهم می‌شود. به این جهت جدول زیر به واژه‌های مترادف بخش‌های مهم مرتبط به سؤالات تحقیق که در تحقیق نیازمند تعریف به زبان انگلیسی ترتیب گردیده است.

جدول ۱. تعریف اصطلاحات تحقیق

Strategy formation under conditions of political instability				سؤالات تحقیق:
Strategic Tools for Political instability				
Strategy Process in Politically instable Conditions				
بخش سوم	بخش دوم	بخش اول	واژه‌های مرتبط به سؤالات	
Political Instability		Model	Strategy Formulation	
Political uncertainty		Tools	Strategic planning	
Political volatility		Framework	Strategy development	
Fragile political environments		Methodology	Strategic decision-making	مترادف‌ها
Political risk		Process	Strategy making	
VUCA				

همچنین در راستای انجام مرور نظام‌مند و شناسایی مطالعات علمی مرتبط با موضوع تحقیق، مجموعه‌ای از کلیدواژه‌ها با در نظر داشت جدول فوق به‌صورت هدفمند و مبتنی بر مفاهیم اصلی سؤال‌های تحقیق انتخاب شدند. این کلیدواژه‌ها با در نظر گرفتن اصطلاحات رایج در ادبیات موضوع، مترادف‌ها، و ترکیبات مختلف واژگان تخصصی انتخاب گردیدند تا دامنه جستجو جامع و دقیق باشد. قابل تذکر هست که جهت جستجوی بهتر در پایگاه گوگل اسکالر نرم‌افزار پابلیشر پریش^۴ استفاده شده است.

جدول ۲. ترکیب واژگان کلیدی در جستجو پایگاه‌های علمی

ترکیب واژگان کلیدی				پایگاه‌های علمی
Political Instability		Model	Strategy Formulation	Google scholar
OR	AND	OR	OR	Scopus
Political uncertainty		Tools	Strategic planning	Web of science

1 Holloway

2 Wang & Waltman

3 Norris & Oppenheim

4 Publish or Perish

OR	OR	OR
Political volatility	Framework	Strategy development
OR	OR	OR
Fragile political environments	Methodology	Strategic decision-making
OR	OR	OR
Political risk	Process	Strategy making
OR		Strateg*
VUCA		

(فرمول‌بندی راهبرد" یا "برنامه‌ریزی راهبردی" یا "سیاست‌گذاری راهبردی" یا "مدیریت راهبردی" یا "نقشه راه راهبردی") و ("نوسانات سیاسی" یا "شرایط بحرانی سیاسی" یا "تحولات غیرقابل پیش‌بینی سیاسی" یا "ریسک‌های سیاسی")

مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و پرتال جامع علوم انسانی

در مرحله اول جهت شناسایی مطالعات مرتبط با اهداف پژوهش حاضر، از پایگاه‌های اطلاعاتی اقدام به استخراج مقالات به اساس جدول ترکیب واژگان کلیدی مقالات استخراج گردید، بدین منظور به تعداد ۲۷۷۲ پژوهش از پایگاه گوگل اسکولار و به تعداد ۱۶۶۴ پژوهش از پایگاه اسکوپوس، ۴۵۵ پژوهش از پایگاه وب‌آوساینس، ۳۱۴ پژوهش از مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و ۲۰۴ پژوهش از پرتال جامع علوم انسانی مورد بررسی گرفتند که در مجموع ۵۴۰۹ پژوهش از منابع مذکور شناسایی و استخراج گردید. پس از استخراج مقالات بر اساس ارتباط موضوعی با اهداف پژوهش حاضر مورد ارزیابی قرار گرفتند. مقالاتی که در دسته‌بندی‌های موارد ویرایشی^۱، مقالات سخنرانی^۲، خلاصه جلسه، مواد ویراستاری^۳، بخش‌های کتاب، کتاب و مقالات در حوزه‌های غیرمرتبط کنار گذاشته شدند. معیار غربالگری اصلی، انتشار مقالات در مجلات معتبر داخلی/بین‌المللی یا کنفرانس‌های معتبر بوده که اعتبار علمی آن‌ها را تضمین می‌کرد. در ادامه، پژوهش‌ها به دو حوزه اصلی مدیریت و علوم انسانی محدود گردیدند و سایر دسته‌بندی‌های موضوعی حذف شدند. نهایتاً پس از اعمال معیارهای غربالگری، تعداد مقالات باقیمانده به ۳۴۷ پژوهش تقلیل یافت.

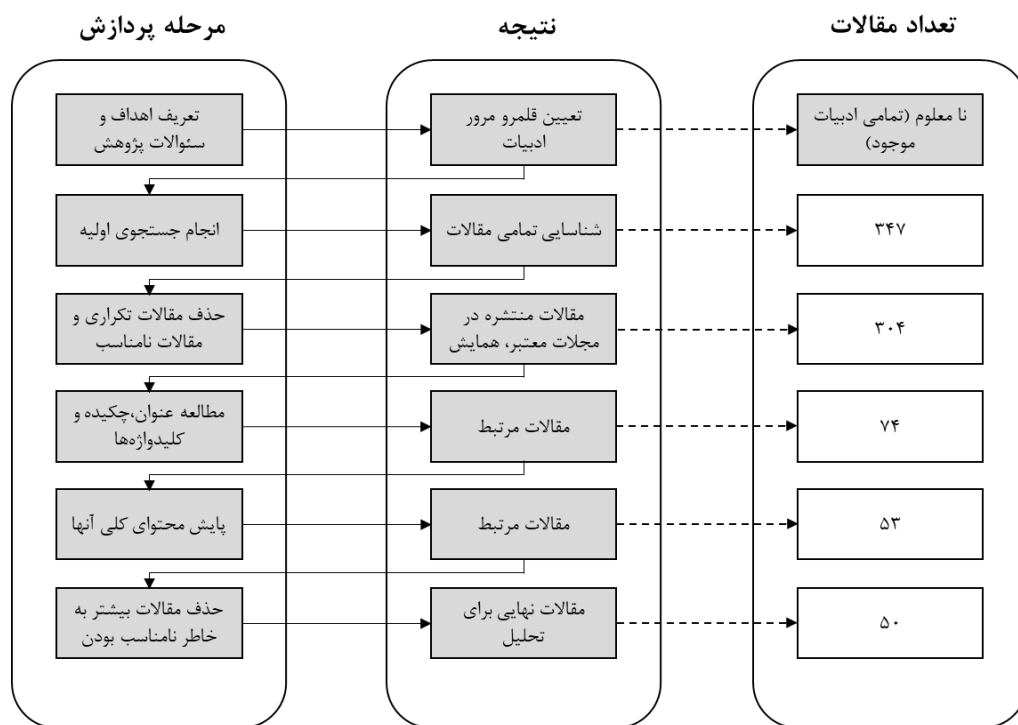
در مرحله دوم، مقالات مشترک میان پایگاه‌های داده حذف شده که به کمک نرم‌افزار اکسل ۴۳ پژوهش شناسایی و کنار گذاشته شده که در نهایت تعداد ۳۰۴ پژوهش، برای پالایش^۴ عنوان، چکیده و متن باقی ماند. مرحله سوم، ۳۰۴ پژوهش حاصل از مراحل پیشین، طی چهار گام مورد پالایش دقیق قرار گرفتند. ابتدا پالایش عنوان بروی این پژوهش‌ها صورت گرفت. پژوهش‌هایی که از لحاظ عنوان، کم‌ترین شباهت با سؤالات تحقیق داشتن کنار گذاشته شدند. متعاقباً پالایش دوم عنوان، با در نظر گرفتن نیم‌نگاهی به چکیده پژوهش‌ها، صورت پذیرفت. در این گام تحقیقاتی که در مرحله قبل به خاطر روشن نبودن عنوان پژوهش حفظ شده بودند، با اتکا به نیم‌نگاهی چکیده مورد ارزیابی مجدد قرار گرفتند که در نهایت، ۷۴ پژوهش برای بررسی‌های بعدی انتخاب گردید. معیار غربالگری و حذف در این مرحله عدم گزارش اطلاعات کافی و مرتبط در عنوان و کلیدواژه‌ها پژوهش‌ها با اهداف مطالعه است.

در مرحله چهارم، فرایند پالایش دقیق چکیده مقالات انجام شد. در این مرحله، چکیده‌های پژوهش‌های منتخب از فاز پیشین با دقت بررسی گردید و میزان انطباق آن‌ها با سؤالات پژوهش به عنوان معیار اصلی ارزیابی در نظر گرفته شد. بر اساس این ارزیابی، مقالات نامرتبط کنار گذاشته شدند و در نهایت ۵۳ مقاله به مرحله بعد راه یافتند. در مرحله نهایی، متن کامل مقالات باقی‌مانده مورد

1 Editorial material
2 Proceeding's paper
3 Editorial material
4 Filter

تحلیل عمیق قرار گرفت. شاخص‌هایی مانند غنای محتوایی، کیفیت استدلال‌ها، و میزان ارتباط مستقیم با اهداف و پرسش‌های پژوهش، مبنای تصمیم‌گیری برای پذیرش یا حذف آن‌ها قرار داشت. در نتیجه این پالایش نهایی، تعداد ۵۰ پژوهش به‌عنوان مجموعه نهایی مطالعات منتخب شناسایی شد.

معیارهای پذیرش و رد مقالات در روند غربال‌گری شامل بازه زمانی انتشار، زبان پژوهش، هماهنگی با موضوع مطالعه و ماهیت پژوهش‌ها بوده است.



شکل ۱ فرایند غربال‌گری مقالات در مرور نظام‌مند ادبیات

پایایی

برای محاسبه پایایی کدگذاری در این پژوهش، از راهکار پایایی بازآزمون استفاده شد. شاخص ثبات یا پایایی بازآزمون، به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد؛ بدین ترتیب که یک کدگذار، یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری می‌کند. به دلیل اینکه در محاسبه این شاخص، کدگذار و متن یکسان است، این نوع پایایی شامل کمترین احتمال دخالت عوامل مهار نشده است (خواستار، ۱۳۸۸). برای سنجش پایایی کدگذاری در این پژوهش، از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. در این روش، تعدادی از مقالات به‌طور تصادفی انتخاب و در یک فاصله زمانی مشخص «۵ تا ۳۰ روز»، مجدداً توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. با مقایسه کدهای استخراج شده در دو بازه زمانی، شاخص ثبات کدگذار مورد ارزیابی قرار گرفت. هرچند این روش ممکن است با چالش اثر یادگیری یا سوگیری حافظه محقق روبرو باشد، اما با رعایت فاصله زمانی مناسب، این اثر به حداقل رسید. در این فرایند، کدهای مشابه به‌عنوان «توافق» و کدهای متفاوت به‌عنوان «عدم توافق» در نظر گرفته شدند و در نهایت، ضریب پایایی از طریق فرمول زیر محاسبه گردید.

$$R = \frac{2A}{C} * 100$$

در این فرمول، اجزا به شرح زیر تعریف می‌شوند:

R¹: ضریب پایایی یا همان درصد توافق

A²: تعداد کدهای توافق در نوبت اول و دوم

C³: تعداد کل کدهای شناسایی شده

ملاک تأیید پایایی کدگذاری حدنصاب ۶۰ درصد یا بالاتر در نظر گرفته شد. به منظور محاسبه این شاخص، چهارمقاله «به تفکیک از هر پایگاه داده یک مورد» به صورت تصادفی انتخاب گردید. فرایند بازآزمون به این صورت انجام شد که پژوهشگر هر مقاله را در دو نوبت و با یک فاصله زمانی ۳۰ روزه مجدداً کدگذاری نمود. مقایسه کدهای استخراج شده در این دو مرحله، امکان ارزیابی ثبات در تحلیل را فراهم آورد که جزئیات و نتایج حاصل از آن در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۳. محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثابت)

ردیف	کد مقاله	تعداد کل کدها	تعداد توافق	تعداد عدم توافق	پایایی آزمون (درصد)
۱	G1-1	۱۳	۵	۴	٪۷۷
۲	S1-8	۱۶	۷	۵	٪۸۸
۳	W3-9	۱۴	۶	۵	٪۸۶
۴	SI1-46	۱۱	۴	۳	٪۷۳
	کل	۵۴	۲۲	۱۷	٪۸۱

همان‌طور که در جدول فوق ملاحظه می‌شود، تعداد کل کدهای استخراج شده در فاصله زمانی ۳۰ روز برابر با ۵۴ مورد و تعداد توافقات بین کدها ۲۲ مورد است. بر اساس فرمول پایایی بازآزمون، ضریب ثبات معادل ۸۱ درصد محاسبه گردید. باتوجه به اینکه این مقدار از حدنصاب پیشنهادی «۶۰ درصد» فراتر است، می‌توان تأیید کرد که فرایند کدگذاری از پایایی و ثبات لازم برخوردار است. شایان‌ذکر است که پایایی بازآزمون «شاخص ثبات»، میزان سازگاری درک و تفسیر یک ارزیاب را در طول زمان اندازه‌گیری می‌کند. از این رو، پژوهشگر بر آن شد تا برای تقویت اعتبار یافته‌ها، از پایایی بین کدگذاران «شاخص تکرارپذیری» نیز جهت تأیید نهایی استفاده نماید. این شاخص، میزان اشتراک معنایی و سازگاری درک دو یا چند کدگذار را از یک متن واحد ارزیابی می‌کند. فرایند تحلیل زمانی «تکرارپذیری» تلقی می‌شود که کدگذاران مختلف، متن یکسانی را به شیوه‌ای مشابه کدگذاری کنند. برای محاسبه این شاخص که نسبت به شاخص ثبات عینی‌تر است، از همکاری یک پژوهشگر دوم «کدگذار مهمان» بهره گرفته شد. پس از انتقال آموزش‌ها و راهکارهای استاندارد کدگذاری به همکار پژوهش، تعدادی از مقاله‌ها به صورت تصادفی انتخاب و توسط کدگذار مهمان کدگذاری شدند. در نهایت، جهت محاسبه درصد پایایی بین دو کدگذار، از رابطه زیر استفاده گردید.

$$IR = \frac{2A}{T} * 100$$

در این فرمول، اجزا به شرح زیر تعریف می‌شوند:

IR¹: کدگذار دویین پایایی درصد

A²: تعداد کدهای توافق

T³: مجموع کدهایی که توسط هر دو کدگذار ثبت شده است

در مجموع، از بین مقاله‌های منتخب، ۴ مقاله جهت ارزیابی پایایی انتخاب و توسط پژوهشگر و همکار تحقیق به صورت مجزا کدگذاری شدند. نتایج حاصل از این فرایند در جدول زیر ارائه شده است. طبق محاسبات، تعداد کل کدهای ثبت‌شده توسط دو کدگذار برابر با ۵۸ مورد بود که از این میان، تعداد ۲۳ مورد توافق و ۱۸ مورد عدم توافق مشاهده شد. براین اساس، شاخص پایایی بین دو کدگذار معادل ۷۸ درصد برآورد گردید. باتوجه‌به اینکه این میزان بیش از حدنصاب ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد و پایایی کدگذاری‌های انجام شده در این پژوهش مورد تأیید است.

جدول ۴. محاسبه پایایی بین دو کدگذار (شاخص سازگاری)

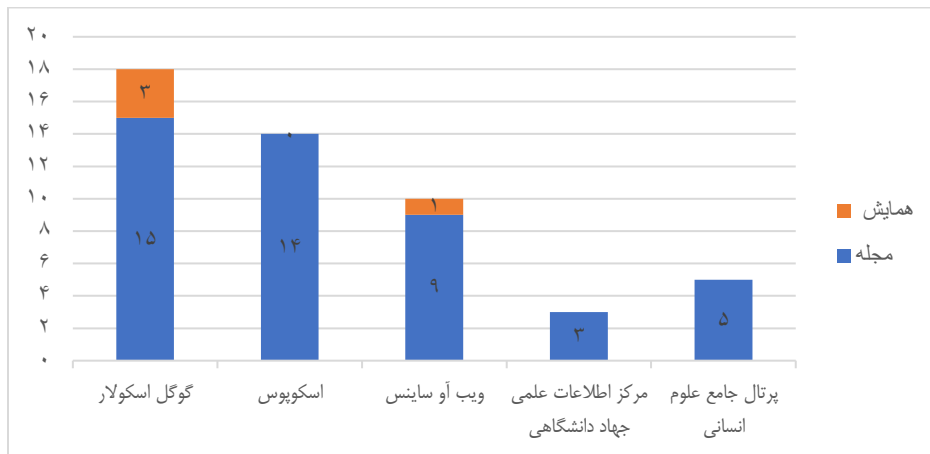
ردیف	کد مقاله	تعداد کل کدها	تعداد توافق	تعداد عدم توافق	پایایی آزمون (درصد)
۱	G1-1	۱۱	۴	۳	٪۷۳
۲	S1-8	۱۶	۶	۵	٪۷۵
۳	W3-9	۱۸	۸	۶	٪۸۹
۴	SI1-46	۱۳	۵	۴	٪۷۷
	کل	۵۸	۲۳	۱۸	٪۷۸

مقالات منتخب بر اساس پایگاه‌های داده و نوع انتشار «نشریه یا همایش» مورد تحلیل قرار گرفتند. بررسی توزیع فراوانی برای ۵۰ منبع منحصربه‌فرد نشان‌دهنده پایگاه‌های اطلاعاتی کلیدی در این حوزه پژوهشی است که می‌تواند راهنمای تحقیقات آتی باشد. مطابق با شکل‌های زیر، توزیع منابع در قالب دو گروه مقالات همایش و مقالات طبقه‌بندی شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که سه پایگاه‌داده اسکوپوس، گوگل اسکولار و وب‌آوساینس با انتشار ۸۴ درصد از کل منابع، بیشترین سهم را در حوزه تدوین راهبرد در شرایط ناپایدار به خود اختصاص داده‌اند؛ درحالی‌که ۱۶ درصد باقی‌مانده مقالات توسط سایر ناشران منتشر شده است.

1 Inter-coder Reliability

2Agreements

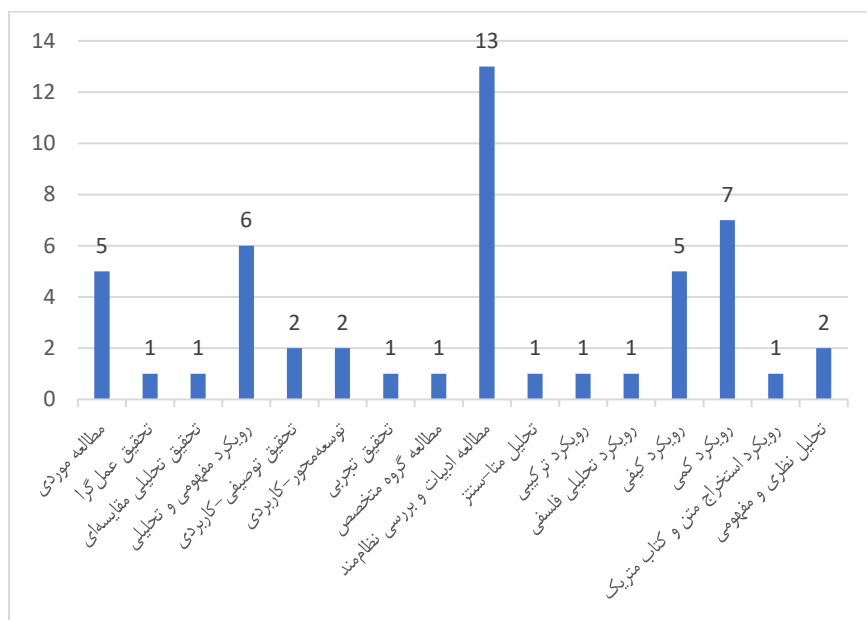
3 Total Number of Codes



نمودار ۱. توزیع منابع در پایگاه‌های داده و نوع انتشار آن‌ها

طرح تحقیق در مقالات منتخب

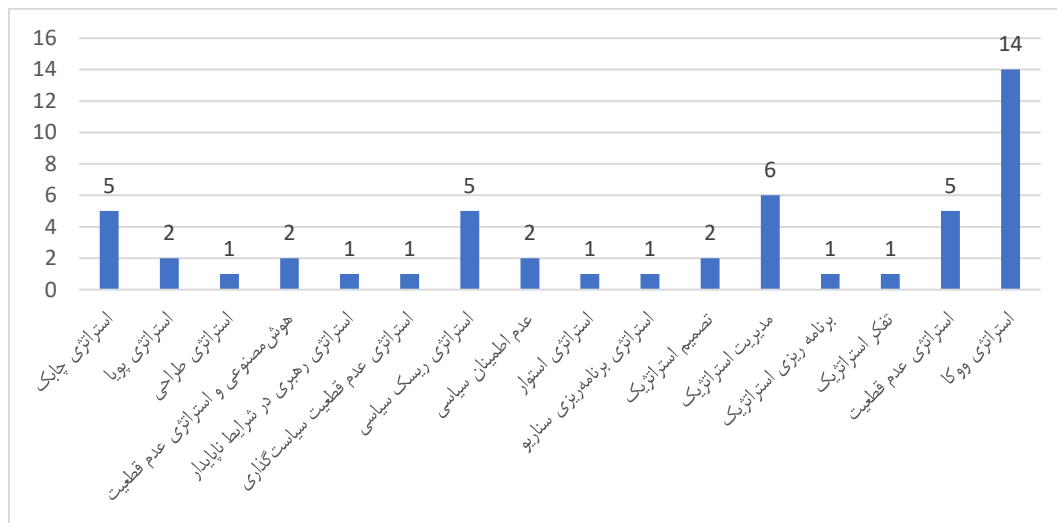
مقالات منتخب بر اساس طرح تحقیق و روش‌شناسی به‌کاررفته برای دستیابی به اهداف پژوهش، در ۱۶ گروه طبقه‌بندی شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که بیشترین سهم متعلق به مقالات مرور نظام‌مند و مرور ادبیات ۲۶ درصد است. پس از آن، تحقیقات کیفی ۱۴ درصد و رویکرد مفهومی - تحلیلی ۱۲ درصد در رتبه‌های بعدی قرار دارند. همچنین، رویکردهای کمی و مطالعه موردی هر یک ۱۰ درصد از مقالات را به خود اختصاص داده‌اند. سهم پژوهش‌های توصیفی - کاربردی، توسعه‌ای - کاربردی و تحلیل نظری - مفهومی نیز هر کدام ۴ درصد برآورد شد و سایر رویکردها نیز در مجموع درصد کمتری «هر کدام ۲ درصد» را شامل می‌شوند.



نمودار ۲. توزیع نوع تحقیق در منابع منتخب

فراوانی موضوعات مقالات منتخب

مقالات منتخب از منظر موضوع پژوهش نیز مورد ارزیابی قرار گرفتند. بررسی دسته‌بندی‌های آنها در ۱۶ گروه نشان می‌دهد که تمرکز پژوهش‌ها بر مفاهیم متنوعی استوار است؛ این حوزه‌ها شامل راهبرد چابک، راهبرد هوش مصنوعی و راهبرد عدم قطعیت، راهبرد طراحی، راهبرد پویا، رهبری در شرایط ناپایدار، راهبرد عدم قطعیت سیاست‌گذاری، راهبرد ریسک سیاسی و عدم قطعیت سیاسی است. در سطوح دیگر، مقالات به بررسی راهبرد استوار، راهبرد برنامه‌ریزی سناریو، تصمیم‌گیری راهبردی، مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی، تفکر راهبردی و به‌طور کلی راهبرد عدم قطعیت پرداخته‌اند. همچنین رویکرد نوین راهبرد ووکا^۱ نیز به‌عنوان یکی از گروه‌های اصلی در این ارزیابی مدنظر قرار گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که در این میان، راهبرد ووکا ۲۸ درصد و مدیریت راهبردی ۱۲ درصد بیشترین سهم را دارند؛ و پس از آن‌ها، راهبرد چابک، راهبرد ریسک سیاسی و راهبرد عدم قطعیت هر کدام با ۱۰ درصد، فراوان‌ترین موضوعاتی هستند که در ادبیات پژوهش به آن‌ها پرداخته شده است.



نمودار ۳. توزیع فراوانی موضوعات مورد بررسی در منابع منتخب

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پژوهش حاضر جهت پاسخگویی به سؤالات تحقیق، روش تحلیل مضمون^۲ را به کار گرفته است. تحلیل مضمون راهبردی نظام‌مند برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای نهفته در داده‌های کیفی محسوب می‌شود. این روش با تبدیل داده‌های پراکنده به یافته‌هایی غنی و نظام‌مند، امکان تحلیل عمیق متون را فراهم می‌آورد. اجرای این راهبرد مستلزم فرایندی رفت‌وبرگشتی و مستمر میان مجموعه داده‌ها، مراحل کدگذاری و تحلیل یافته‌های نوظهور است.

1 VUCA

2 Thematic Analysis

به منظور پاسخگویی به پرسش اصلی پژوهش مبنی بر تبیین «رویکردها، ابزارها و فرایندهای تدوین راهبرد در شرایط ناپایدار سیاسی بین‌المللی» راهبرد تحلیل مضمون بر مبنای مرور نظام‌مند ادبیات نظری به کار گرفته شد. در گام نخست، با تحلیل دقیق متون، ۸۷۹ گزاره معنایی استخراج گردید که پس از تلخیص و ترکیب بر اساس شباهت‌های مفهومی، منجر به شناسایی ۵۸۷ کد اولیه «خرده مقوله» شد.

در مرحله بعد، جهت دستیابی به کدهای گزینشی، فرایند پالایش و بازبینی کدها انجام پذیرفت. در این مرحله، محقق با حذف کدهای تکراری، ادغام مفاهیم مشابه و کنارگذاشتن موارد نامرتب و ناقص در نهایت به ۱۴۸ کد گزینشی دست‌یافت که ابعاد سه‌گانه رویکردها، فرایندها و ابزارهای پژوهش را پوشش می‌دهند. جزئیات این کدهای گزینشی در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۵. کدهای نهایی و منابع آن

منبع / منابع	کدهای نهایی گزینش شده	منبع / منابع	کدهای نهایی گزینش شده
R34, W9-42, G16-16	مدیریت استعدادهای جهانی	E1-49	تدوین سناریوهای بدیل آینده
R34, W9-42, G16-16	مدیریت روابط بین‌فرهنگی	E1-49	اعتبارسنجی راهبردها با داده‌های سناریو
G14-14	ریسک‌پذیری با کنترل، ترکیب جهت‌دهی راهبردی با آزادی عمل تیم‌ها	S7-25, S8-26, S9-27, S15-33, S2-20, G2-2	کاهش پیچیدگی و عدم قطعیت با سناریوپردازی
G14-14	استفاده بهینه از منابع موجود، توسعه قابلیت‌های جدید، هماهنگی میان منابع داخلی و فرصت‌های بیرونی	S7-25, S8-26, S9-27, S15-33, S2-20, G2-2	گونه‌شناسی سناریوها، رویکردهای مشارکتی و سازه‌گرایانه سناریونویسی
W7-40, G13-13, R34	به‌ووکا، داشتن دیدگاه چابکی و نگاه پارادایمی عمل‌گرایی و شکل‌دهی آینده	S14-32	شناسایی ریسک‌ها و طراحی سناریوهای جایگزین
W7-40, G13-13, R34	پارادایم هوش، دیدگاه جهانی، کنجکاوی فرهنگی، خودآگاهی، همدلی، هم‌راستایی و همکاری...	S15-33, S2-20	رویکرد سناریوهای پیش‌بین‌کننده، اکتشافی و هنجاری
W7-40, G13-13, R34	دیدگاه مبتنی بر منابع، نظریه نهادی، یادگیری سازمانی، شبکه‌های اجتماعی، دیدگاه مبتنی بر دانش	S15-33, S2-20	سناریو برای طراحی مسیرهای توسعه بر اساس ارزش‌های انسانی
G11-11, S13-31	بحران‌های تحول‌آفرین	S15-33, S2-20	برنامه‌ریزی سناریو به‌عنوان بخشی از فرایند تدوین راهبرد
G11-11, S13-31	نوآوری باز	G8-8, G9-9	هوش مصنوعی در تحلیل داده‌های عظیم، تصمیم‌گیری داده‌محور و تحلیل و پیش‌بینی
G11-11, S13-31	ظرفیت جذب دانش، سرمایه‌گذاری تحقیق و توسعه	G8-8, G9-9	تصمیم‌گیری هوش مصنوعی کیفیت، سرعت و خلاقیت تحلیلی
G11-11, S13-31	مشتری‌محوری و بازارمحوری شامل دانش مصرف‌کننده، هم‌آفرینی با مشتریان	G8-8, G9-9	هوش مصنوعی یادگیری دیجیتال و توانمندسازی
G11-11, S13-31	مدل‌های تجاری نوآور، راهبردهای مقاوم و SMEs خلاقانه،	G8-8, G9-9	هوش مصنوعی شامل سازگاری با پیچیدگی، درک موقعیت‌های مبهم و مدل‌سازی چندبعدی
S2-20, S14-32	مدیریت پیشگیرانه و اضطراری بحران	G8-8, G9-9	هوش مصنوعی پیچیدگی و ابهام فناوری و اتکای بیش از حد به الگوریتم‌ها
S2-20, S14-32	تأثیر محیط بحران بر عملکرد سازمانی، تغییر سازمان، جابه‌جایی واحد اقتصادی	S7-25, S8-26, S9-27	یادگیری تجربی و هم‌آفرینی در فرایند راهبرد
S2-20, S14-32	ماهیت بحران اجتناب‌ناپذیری و آشفتگی و ابهام	S7-25, S8-26, S9-27	یادگیری سازمانی از طریق آینده‌نگاری و جهت‌گیری به‌سوی یادگیری و انعطاف‌پذیری

منبع / منابع	کدهای نهایی گزینش شده	منبع / منابع	کدهای نهایی گزینش شده
G13-13, S12-30, S11-29, G7-7, W8-41	مدیریت دانش و نوآوری	S7-25, S8-26, S9-27	جهت‌گیری به‌سوی یادگیری و انعطاف‌پذیری
G13-13, S12-30, S11-29, G7-7, W8-41	تیم‌های میان‌وظیفه‌ای، مربی‌گری، تخصص‌های ، توانمندسازی T-shaped	S2-20, G14-14, G12-12	یادگیری فردی، تیمی و سازمانی؛ تفکر خلاق؛ تفکر چندگانه
G13-13, S12-30, S11-29, G7-7, W8-41	رتبه‌بندی و انتخاب راهبرد نهایی	G3-3, R4, G6-6, W9-42	فرهنگ یادگیرنده و یادگیری مستمر
G2-2	استفاده از رویکرد مدیریت پروژه در تدوین راهبرد در محیط عدم اطمینان	W7-40	ابزار یادگیری و بهبود مستمر
G2-2, G9-9	تصمیم‌گیری پویا در تدوین راهبرد	G14-14	نوآوری و یادگیری مستمر، بهبود بهره‌وری در فعالیت‌های جاری، کشف فرصت‌های جدید بازار
G2-2	تنوع راهبردها، طبقه‌بندی راهبردی، عملکرد SME کسب‌وکار و موفقیت‌های	G14-14	اشتراک دانش بین واحدها، یادگیری از شکست‌ها و موفقیت‌ها، به‌کارگیری تجربیات گذشته در نوآوری آینده
S2-20, G14-14, G12-12	سازگاری، واقع‌گرایی، هم‌زیستی برنامه‌ریزی و ظهور	S14-32, S4-22	انعطاف‌پذیری و تطبیق سریع
S2-20, G14-14, G12-12	استفاده از تصادف و ناپایداری به‌عنوان فرصت	G13-13, S12-30, S11-29, G7-7, W8-41	انعطاف‌پذیری منابع و فناوری
G2-2	برنامه‌ریزی ساختاریافته، گام‌به‌گام، مستند	W9-42	انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری
G2-2	حفظ عقلانیت در محیط‌های پرنوسان	W6-39	ابزار چابکی و انعطاف‌پذیری
G2-2	پرهیز از برنامه‌ریزی تصادفی، کاهش هرج‌ومرج	S4-22, G7-7	چابکی ساختاری و فناورانه
S7-25, S8-26, S9-27, S15-33, S2-20, G2-2	تفکر سیستمی و پویایی‌شناسی	G4-4	چابکی دیجیتال مدیران
S7-25, S8-26, S9-27, S15-33, S2-20, G2-2	همکاری با آینده	G15-15, G6-6	استفاده از تکنیک‌های چابک مانند اسکرام
G1-1, W3-36, W12-45, W5-38, W4-37, G10-10	انتخاب بازارها و پروژه‌های مناسب	G14-14	واکنش سریع به تغییرات محیطی، بازآفرینی مدل‌های کسب‌وکار، انطباق ساختار با تغییر بازار
G1-1, W3-36, W12-45, W5-38, W4-37, G10-10	انجام تحقیقات بازار	G13-13, S12-30, S11-29, G7-7, W8-41	ساختار سیال، پاسخ سریع، پیشرفت تدریجی
G1-1, W3-36, W12-45, W5-38, W4-37, G10-10	حفظ روابط خوب با دولت میزبان	S14-32, S4-22	تاب‌آوری سازمانی
G1-1, W3-36, W12-45, W5-38, W4-7, G10-10	روابط با ذی‌نفعان قدرتمند و محلی	R34, W9-42, G16-16	بهینه‌سازی و تاب‌آوری زنجیره تأمین
G1-1, W3-36, W12-45, W5-38, W4-37, G10-10	توسعه راهبردهای غیربازاری	E3-51	استفاده از منطق فازی برای تصمیم‌گیری در شرایط ابهام و فازی‌سازی داده‌های ورودی و خروجی
G1-1, W3-36, W12-45, W5-38, W4-37, G10-10	خرید بیمه ریسک سیاسی	E4-52	استخراج قوانین تصمیم و استنتاج راهبرد

منبع / منابع	کدهای نهایی گزینش شده	منبع / منابع	کدهای نهایی گزینش شده
G1-1, W3-36, W12-45, W5-38, W4-37, G10-10	مشارکت با پیمانکاران محلی و بین‌المللی	R34, W9-42, G16-16	تصمیم‌گیری مشارکتی
G1-1, W3-36, W12-45, W5-38, W4-37, G10-10	اجرای راهبرد بومی‌سازی	S2-20, S14-32	تصمیم‌گیری در بحران شامل رهبری پیچیده، تصمیم‌گیری سریع و ارتباط مؤثر
G1-1, W3-36, W12-45, W5-38, W4-37, G10-10	مدیریت ریسک در سطح سازمان	G2-2	ایجاد چارچوب برای جلسات تصمیم‌گیری، نظم در تعاملات
G1-1, W3-36, W12-45, W5-38, W4-37, G10-10	هماهنگی میان منابع انسانی، مالی، و زنجیره ارزش	G17-17	شجاعت تصمیم‌گیری
G1-1, W3-36, W12-45, W5-38, W4-37, G10-10	ساختار مالکیت و توزیع سود	E4-52	غلبه منطق تصمیم‌گیری کوتاه‌مدت بر راهبردهای سنتی بلندمدت
G1-1, W3-36, W12-45, W5-38, W4-37, G10-10	شهروندی شرکتی و ارزش‌های اجتماعی	E1-49, SI3-48	بهره‌گیری از مدل‌های و ابزارهای تصمیم‌گیری چندمعیاره
G11-11	فرهنگ پاسخ‌گو و نوآور	G2-2	استفاده از رویکرد سیاسی در تصمیم‌گیری
G14-14, G9-9	رهبری دوسویه	SI2-47	ابزارهای ارزیابی راهبردی، کاربرد نظریه بازی و (BSC) ارزش‌گذاری مشارکتی
G14-14, G9-9	دوست‌خوانی در نوآوری (اکتشافی + بهره‌بردارانه)	S4-22, S12-30, W8-41, S13-31, S11-29	ارزیابی عملکرد و بازخورد مستمر
G3-3, G4-4	رهبری آگاهانه	S15-33	استفاده از ابزارهای تشخیصی برای ارزیابی عملکرد و شناسایی ضعف‌ها
G13-13, G4-4	آگاهی تا اقدام: چرخه دیدگاه، فهم، وضوح و چابکی.	R34, W9-42, G16-16	عملکرد اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی
G18-18	استفاده از مذاکره و راه‌حل برد - برد برای حل اختلافات	S7-25, S8-26, S9-27	درک و تحلیل تغییرات محیطی
S4-22, G7-7	رهبری فناوری‌محور	R34, W9-42, G16-16	تحلیل محیط داخلی و خارجی
G7-7	همکاری میان وظیفه‌ای	G13-13, S12-30, S11-29, G7-7, W8-41	درک تغییرات محیطی، پیش‌بینی روندها، یادگیری سریع، توسعه چشم‌انداز و اهداف
G3-3, G18-18, W9-42	ساختار مبتنی بر تیم	G8-8, W7-40	تحلیل محیط کلان، صنعت و رقابتی
G3-3, S14-32	فرهنگ نوآورانه و پذیرای تغییر	S15-33	تحلیل روندها و تعامل میان رخدادهای آینده
G3-3, S14-32	هم‌خوانی فرهنگ و عملکرد، یادگیری از خطا، تشویق به آزمایش	E2-50	تحلیل روابط علی و بازخوردی
SI1-46	عوامل مداخله‌گر	S3-21	تحلیل توصیفی، پیش‌بینی و تجویزی
W11-44	ابزارهای سیاسی نوآوری و پوشش‌دهنده ریسک	E1-49	شناسایی متغیرهای بحرانی و عدم قطعیت‌ها و تحلیل تعاملات بین متغیرها
W11-44	ابزار سیاسی برای تأمین مالی و بهبود نقدینگی	E1-49	ارزیابی و انتخاب راهبرد استوار
W11-44	تأثیر دوگانه ابزارهای سیاسی در محیط نامطمئن	E3-51	شناسایی صفات کلیدی مؤثر بر تدوین راهبرد
W6-39	ابزار برنامه‌ریزی داخلی و مدیریت ذی‌نفعان	E3-51	ساخت پایگاه دانش از طریق نظر خبرگان
W6-39	ابزار مدولار برنامه‌ریزی	E3-51	توانایی تبیین و پردازش داده‌های غیرقطعی

منبع / منابع	کدهای نهایی گزینش شده	منبع / منابع	کدهای نهایی گزینش شده
S4-22, S12-30, W8-41, S13-31, S11-29	مدیریت دانش	E1-49	مقاومت در برابر تغییرات و نوسانات محیطی
S1-19	پردازش اطلاعات و فناوری عقلانیت	E1-49	پویایی و سازگاری راهبردی
S13-31, S3-21, G14-14, G12-12, G11-11	نوآوری مخرب و هم‌راستایی منابع	E1-49	رویکرد سیستماتیک و ترکیبی
G2-2, S5-23, S4-22, S10-28	تمرکززدایی و مدیریت عدم قطعیت	W1-34	توانایی سازمان در بهره‌برداری از منابع
E4-52	پیشروی مرحله‌به‌مرحله بر اساس بازخوردهای محیطی	R34	ایجاد مزیت غیرقابل تقلید
E4-52	شکل‌گیری از طریق تعامل مداوم با محیط و رقبا	R34	تعیین چشم‌انداز و اهداف سازمان
E4-52	پیش‌نگری و نگاه به آینده بر مبنای رویکرد نظام‌مند و ساختاریافته	R34	تبدیل اهداف به اقدامات عملی
E4-52	استفاده هم‌زمان از چند گزینه راهبردی به‌جای تمرکز بر یک مسیر واحد	R34	تأثیر سازمان بر محیط‌زیست و جامعه و ذی‌نفعان
E4-52	طراحی و آماده‌سازی گزینه‌های جایگزین برای مواجهه با تغییرات و ریسک‌های احتمالی	R34	استفاده از منابع و قابلیت‌ها برای پایداری
E4-52	حرکت سازمان از برنامه‌ریزی بلندمدت به تفکر کوتاه‌مدت و پویا	S7-25, S8-26, S9-27, S15-33, S2-20, G2-2	ترکیب آینده‌پژوهی با راهبرد
E4-52	تغییر رویکرد از پیش‌بینی آینده به خلق فعالانه آن	S7-25, S8-26, S9-27	پیوند طراحی با نوآوری و رقابت‌پذیری
E4-52	به‌کارگیری سبکی از اقدامات متنوع به‌جای تکیه بر یک گزینه واحد	S5-23	ارتباط مأموریت، چشم‌انداز و راهبرد
W8-41	استفاده از ترفند برای تغییر رفتار طرف مقابل	S5-23	تفکر راهبردی سازمانی
W8-41	جایگاه‌یابی در محیط رقابتی	S5-23	تعریف و بازتعریف راهبرد
W6-39	مدل (روابط عمومی و ارتباطات داخلی): تحلیل وضعیت، طراحی راهبرد، اجرا و ارزیابی	S5-23	آموزش و مشارکت ذی‌نفعان
S9-27	همگرایی آینده‌نگاری و طراحی در تدوین راهبرد	S14-32, S4-22	توسعه هوش هیجانی و شهود
S13-31	استفاده از اطلاعات آینده‌نگر حاصل از پژوهش‌های علمی	S14-32, S4-22, W9-42	تفکر غیرخطی

در مرحله پایانی کدگذاری، پس از بازبینی و تحلیل مستمر کدها، تعداد ۳۶ تم محوری در حوزه «تدوین راهبرد در شرایط ناپایدار سیاسی بین‌المللی» شناسایی گردید. این تم‌ها در سه دسته اصلی طبقه‌بندی شده‌اند: ۲۱ تم مربوط به رویکردها، ۸ تم به فرایندها و ۷ تم به ابزارها اختصاص دارد. در همین راستا، لازم به ذکر است که در روش مرور نظام‌مند، با توجه به تعیین شاخص‌های غربالگری و هدف پوشش جامع شواهد مرتبط و باکیفیت، بحث کفایت نمونه منتفی است؛ زیرا جامعه شواهد واحد تحلیل محسوب می‌شود. تکرار کدها در پنج مقاله پایانی و عدم استخراج کد جدید، تأییدکننده اشباع کدها است.

رویکرد تدوین راهبرد در شرایط ناپایدار سیاسی

در راستای تدوین راهبرد در شرایط ناپایداری سیاسی، ۲۱ تم شناسایی شده را می‌توان در پنج لایه اصلی طبقه‌بندی نمود. این لایه‌ها شامل رویکرد تحلیلی، جهت‌گیری راهبردی، قابلیت‌های پویا و رفتاری، محیط کلان و ملاحظات نهادی و اجرا و عملکرد را شامل می‌شود که به ذیل به آن پرداخته شده است.

لایه اول؛ رویکرد تحلیلی: این لایه شامل چهار رویکرد هوش مصنوعی در تدوین راهبرد، درخت تصمیم فازی، سناریوپردازی و آینده‌پژوهی و طراحی است. رویکرد این لایه، تقلیل پیچیدگی‌های محیطی و تبدیل ابهامات ناشی از ناپایداری سیاسی به داده‌های ساختاریافته و سناریوهای تصمیم‌ساز است. به‌کارگیری هوش مصنوعی از طریق پردازش کلان‌داده‌های سیاسی، امکان پایش دقیق الگوهای قدرت و پیش‌بینی تغییرات ناگهانی را فراهم می‌آورد که در ترکیب با رویکرد درخت تصمیم فازی، توانایی سازمان را در مدیریت متغیرهای کیفی و نادقیق تقویت می‌کند. این لایه به‌عنوان زیرساخت تصمیم‌گیری عمل کرده و ابهامات محیطی را برای تدوین راهبرد قابل‌فهم می‌سازد.

لایه دوم؛ جهت‌گیری راهبردی: این لایه شامل چهار رویکرد راهبرد استوار، دوسوتوانی سازمانی، راهبرد چندگانه و رویکرد نوآورانه است. در این سطح، اتخاذ راهبرد استوار باهدف تضمین پایداری عملکرد در برابر نوسانات سیاسی، هسته مرکزی تصمیمات را تشکیل می‌دهد. این رویکرد در کنار دوسوتوانی سازمانی، به سازمان اجازه می‌دهد تا ضمن صیانت از منابع و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در بطن بحران، به اکتشاف و یادگیری برای آینده‌ای نامعین بپردازد. همچنین، پیاده‌سازی راهبردهای چندگانه به‌عنوان سبدهای گزینه‌های موازی، انعطاف‌پذیری لازم برای تغییر جهت‌های ناگهانی را فراهم آورده و باتکیه‌بر رویکرد نوآوران، تهدیدهای ناشی از بی‌ثباتی را به محرکی برای بازآفرینی ارزش و خلق مزیت‌های را پیشنهاد می‌کند. این لایه بیانگر منطق پاسخ‌گویی سازمان به تلاطم‌های محیطی است که ماهیت و جهت‌گیری غایی تدوین راهبرد را در بسترهای ناپایدار پیشنهاد می‌نماید.

لایه سوم؛ قابلیت‌های پویا و رفتاری: این لایه شامل پنج رویکرد چابکی در تدوین راهبرد، مدیریت تغییر، تفکر راهبردی، تصمیم‌گیری پویا و ظهور راهبرد است چابکی راهبردی به‌عنوان پیشران اصلی، سرعت واکنش به ضربه‌های سیاسی را تضمین کرده و باتکیه‌بر تصمیم‌گیری پویا، امکان اصلاح مداوم مسیرهای از پیش تعیین شده را فراهم می‌آورد. تحقق این امر مستلزم بهره‌گیری از تفکر راهبردی است که با ایجاد دیدی جامع، درک عمیق‌تری از پویایی‌های قدرت به دست می‌دهد. علاوه بر این، پیوند میان مدیریت تغییر و رویکرد ظهور راهبرد، سازمان را قادر می‌سازد تا ضمن آماده‌سازی سرمایه‌های انسانی، از فرصت‌های پیش‌بینی‌نشده در بطن ناپایداری‌ها به شکلی هوشمندانه بهره‌برداری نماید. این لایه بر توانمندی‌های درونی و انعطاف‌پذیری ساختاری سازمان جهت انطباق مستمر با تحولات سیاسی پیشنهاد می‌نماید.

لایه چهارم؛ محیط کلان و ملاحظات نهادی: این لایه شامل چهار رویکرد ریسک سیاسی، رویکرد سیاسی، رویکرد منابع محور و اجتماعی - اقتصادی - محیط زیستی و چارچوب تدوین راهبرد در شرکت‌های بین‌المللی است. در این سطح، تحلیل ریسک و رویکرد سیاسی در شناسایی تهدیدهای حاکمیتی عمل کرده و مبنایی برای اتخاذ رویکرد سیاسی فعالانه فراهم می‌آورد تا از طریق تعاملات راهبردی، فشارها تعدیل و منافع سازمانی با ساختار قدرت همسو نماید. این لایه تبیین‌گر تعاملات ارگانیک سازمان با اکوسیستم کلان سیاسی و الزامات محیط نهادی است.

لایه پنجم؛ اجرا و عملکرد: این لایه شامل چهار رویکرد مدیریت بحران، مدیریت پروژه، پارادایم راهبردی و برنامه‌ریزی رسمی است. مدیریت بحران به‌عنوان یک قابلیت واکنشی، توانمندی سازمان را در پاسخ‌گویی آنی به ضربه‌های سیاسی تقویت می‌کند. برای عبور از بن‌بست‌های اجرایی نیز از رویکرد مدیریت پروژه جهت تبدیل راهبردهای کلان به بسته‌های کاری خرد و کنترل‌پذیر استفاده می‌شود تا پایش دقیق عملکرد در محیط‌های پرریسک امکان‌پذیر گردد. در نهایت، موفقیت در اجرا مستلزم بازنگری در پارادایم راهبرد است؛ بدین معنا که سازمان باید آمادگی داشته باشد تا باورهای بنیادی و الگوهای ذهنی خود را متناسب با واقعیت‌های جدید سیاسی بازتعریف کند تا شکاف میان طرح‌ریزی و تحقق راهبرد به حداقل برسد. این لایه سازوکارهای عملیاتی جهت تحقق اهداف در مواجهه با ناپایداری‌های حاد را پیشنهاد می‌نماید.

این پنج لایه نشان می‌دهد که رویکردهای تدوین راهبرد در شرایط ناپایداری سیاسی، پدیده‌ای تک‌بعدی نبوده؛ بلکه روش‌های متنوعی با تعامل مستمر با یکدیگر را برای مواجهه با ابهام محیطی سیاسی را پیشنهاد می‌دهند.

جدول ۶. مضامین نهایی رویکردهای تدوین راهبرد

تم‌ها / مضامین	کدهای نهایی
رویکرد درخت تصمیم فازی در تدوین راهبرد	شناسایی صفات کلیدی مؤثر بر تدوین راهبرد/ ساخت پایگاه دانش از طریق نظر خبرگان/ استفاده از منطق فازی برای تصمیم‌گیری در شرایط ابهام/ توانایی تبیین و پردازش داده‌های غیرقطعی/ فازی‌سازی داده‌های ورودی و خروجی/ استخراج قوانین تصمیم و استنتاج راهبرد
رویکرد هوش مصنوعی در تدوین راهبرد	تحلیل داده‌های بزرگ، تصمیم‌گیری داده‌محور و تحلیل و پیش‌بینی / تصمیم‌گیری باهوش مصنوعی دارای کیفیت، سرعت و خلاقیت تحلیلی / دیجیتال و توانمندسازی / سازگاری با پیچیدگی، درک موقعیت‌های مبهم و مدل‌سازی چندبعدی/ چالش‌های و ابهام فناوری و اتکای بیش از حد به الگوریتم‌ها
رویکرد سناریو در تدوین راهبرد	کاهش پیچیدگی و عدم قطعیت با سناریوپردازی / یادگیری سازمانی و بازاندیشی ذهنی گونه‌شناسی سناریوها / رویکردهای مشارکتی و سازه‌گرایانه سناریونویسی / همکاری با آینده / آینده‌پژوهی و پیش‌آگاهی راهبردی/ تفکر سیستمی و پویایی‌شناسی
رویکرد آینده‌پژوهی و طراحی	یادگیری تجربی و هم‌آفرینی در فرایند راهبرد / یادگیری سازمانی از طریق آینده‌نگاری / درک و تحلیل تغییرات محیطی / ترکیب آینده‌پژوهی با راهبرد / جهت‌گیری به‌سوی یادگیری و انعطاف‌پذیری / پیوند طراحی با نوآوری و رقابت‌پذیری
رویکرد راهبرد استوار در تدوین راهبرد	مقاومت در برابر تغییرات و نوسانات محیطی/شناسایی متغیرهای بحرانی و عدم قطعیت‌ها / تحلیل تعاملات متقابل بین متغیرها/ تدوین سناریوهای بدیل آینده/ ارزیابی و انتخاب راهبرد استوار/ اعتبارسنجی راهبردها با داده‌های سناریویی
دوستوانی سازمانی	نوآوری و یادگیری مستمر، بهبود بهره‌وری در فعالیت‌های جاری، / تشویق به ریسک‌پذیری همراه با کنترل/ ترکیب جهت‌دهی راهبردی با آزادی عمل تیم‌ها/ اشتراک دانش بین واحدها، یادگیری از شکست‌ها و موفقیت‌ها/ به‌کارگیری تجربیات گذشته در نوآوری آینده/ واکنش سریع به تغییرات محیطی، بازآفرینی مدل‌های کسب‌وکار، انطباق ساختار با تغییر بازار / استفاده بهینه از منابع موجود، توسعه قابلیت‌های جدید، هماهنگی میان منابع داخلی و فرصت‌های بیرونی
راهبرد چندگانه	تنوع راهبردها، طبقه‌بندی راهبردی، عملکرد کسب‌وکار و موفقیت‌های SME / بهره‌گیری از مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره / رویکرد سیستماتیک و ترکیبی/ مدل‌های تجاری نوآور، راهبردهای مقاوم و خلاقانه SMES
رویکرد نوآورانه	بحران‌های تحول‌آفرین / نوآوری باز / ظرفیت جذب دانش، سرمایه‌گذاری تحقیق و توسعه / مشتری‌محوری و بازارمحوری شامل دانش مصرف‌کننده، هم‌آفرینی با مشتریان، ایده‌های کارآفرینانه مبتنی بر مصرف‌کننده/ مدل‌های تجاری نوآور، راهبردهای مقاوم و خلاقانه SMES
رویکرد چابکی در تدوین راهبرد	درک تغییرات محیطی، پیش‌بینی روندها، یادگیری سریع، توسعه چشم‌انداز و اهداف انعطاف‌پذیری منابع و فناوری/ مدیریت دانش و نوآوری / تیم‌های میان‌وظیفه‌ای، مرئی‌گری، تخصص‌های T-shaped، توانمندسازی رتبه‌بندی و انتخاب راهبرد نهایی / ساختار سیال، پاسخ سریع، پیشرفت تدریجی

مدیریت تغییر	توسعه هوش هیجانی و شهود / تفکر غیرخطی / انعطاف‌پذیری و تطبیق سریع / تاب‌آوری سازمانی / مقاومت در برابر تغییرات و نوسانات محیطی
رویکرد تفکر راهبردی	ارتباط مأموریت، چشم‌انداز و راهبرد / تفکر راهبردی سازمانی / تعریف و بازتعریف راهبرد / آموزش و مشارکت ذی‌نفعان
رویکرد تصمیم‌گیری پویا در تدوین راهبرد	مشخصات تصمیم‌گیری پویا در تدوین راهبرد / تفکر سیستمی و پویایی‌شناسی / پویایی و سازگاری راهبردی
رویکرد ظهور راهبرد	یادگیری فردی، تیمی و سازمانی؛ تفکر خلاق؛ تفکر چندگانه / سازگاری، واقع‌گرایی، هم‌زیستی برنامه‌ریزی و ظهور / استفاده از تصادف و ناپایداری به‌عنوان فرصت
رویکرد سیاسی	استفاده از رویکرد سیاسی در تصمیم‌گیری / حفظ روابط خوب با دولت میزبان / توسعه راهبردهای غیربازاری / اجرای راهبرد بومی‌سازی
ریسک سیاسی	انتخاب بازارها و پروژه‌های مناسب / انجام تحقیقات بازار / روابط با ذی‌نفعان قدرتمند و محلی / خرید بیمه ریسک سیاسی / مشارکت با پیمانکاران محلی و بین‌المللی / مدیریت ریسک در سطح سازمان / هماهنگی میان منابع انسانی، مالی، و زنجیره ارزش / ساختار مالکیت و توزیع سود / شهروندی شرکتی و ارزش‌های اجتماعی
رویکرد منابع محور و اجتماعی - اقتصادی - محیط زیستی	توانایی سازمان در بهره‌برداری از منابع / ایجاد مزیت غیرقابل تقلید / تعیین چشم‌انداز و اهداف سازمان / تبدیل اهداف به اقدامات عملی / تأثیر سازمان بر محیط‌زیست و جامعه و ذی‌نفعان / استفاده از منابع و قابلیت‌ها برای پایداری
چارچوب تدوین راهبرد در شرکت‌های بین‌المللی	تحلیل محیط داخلی و خارجی / تصمیم‌گیری مشارکتی / عملکرد اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی / بهینه‌سازی و تاب‌آوری زنجیره تأمین / مدیریت استعدادهای جهانی / مدیریت روابط بین‌افرهنگی
رویکرد مدیریت بحران	مدیریت پیش‌گیرانه و اضطراری بحران / تأثیر محیط بحران بر عملکرد سازمانی و تغییر سازمان، جابه‌جایی واحد اقتصادی، ورود به بازار جدیدی، شرکای تازه و گسترش مخاطبان هدف / تصمیم‌گیری در بحران شامل رهبری پیچیده، تصمیم‌گیری سریع و ارتباط مؤثر / ماهیت بحران اجتناب‌ناپذیری و آشفتگی و ابهام
رویکرد مدیریت پروژه در تدوین راهبرد	استفاده از رویکرد مدیریت پروژه در تدوین راهبرد در محیط عدم اطمینان / توانایی سازمان در بهره‌برداری از منابع / تبدیل اهداف به اقدامات عملی
رویکرد پارادایم راهبردی	نگاه پارادایمی ووکا/ داشتن دیدگاه درک و چابکی و عمل‌گرایی و شکل‌دهی آینده / پارادایم هوش / دیدگاه جهانی، کنجکاوی فرهنگی، خودآگاهی، همدلی، هم‌راستایی و همکاری - تفکر جانبی، تحلیل انتقادی، تصمیم‌گیری سریع و عمل متعهدانه/دیدگاه مبتنی بر منابع، نظریه نهادی، یادگیری سازمانی، شبکه‌های اجتماعی، دیدگاه مبتنی بر دانش
رویکرد برنامه‌ریزی رسمی	برنامه‌ریزی ساختاریافته، گام‌به‌گام، مستند / ایجاد چارچوب برای جلسات تصمیم‌گیری، نظم در تعاملات/ حفظ عقلانیت در محیط‌های پرنوسان / پرهیز از برنامه‌ریزی تصادفی، کاهش هرج‌ومرج

فرایندهای تدوین راهبرد در شرایط ناپایدار سیاسی

یافته‌های این پژوهش در زمینه فرایندهای تدوین راهبرد در شرایط ناپایداری سیاسی که به شناسایی ۸ تم کلیدی انجامید، نشان‌دهنده گذار از رویکرد خطی به سمت یک منظومه انطباق‌پذیر پویا با اجزای هم‌افزا است. این تم‌ها در سه سطح کلان قابل تبیین هستند: سطح اول شامل، مؤلفه‌های تحلیل محیطی و هوشمندی راهبردی، آینده‌نگاری و سناریوپردازی و ارتباطات سازمانی که با در نظر داشت فرایندهای آن به‌عنوان حسگرهای راهبردی عمل کرده و امکان پایش عدم قطعیت‌ها و ترسیم سناریوهای بدیل را پیشنهاد می‌کند که مبنی برای سطح دوم فراهم می‌کند که شامل تم‌های چابکی راهبردی و انعطاف‌پذیری، مدیریت تغییر و بحران؛ و نوآوری است؛ فرایندهای که زیرساخت لازم برای واکنش سریع به ضربه‌های سیاسی را پیشنهاد می‌کند. در این سطح، تم چابکی و انعطاف‌پذیری با استفاده از فن‌های چابک و ساختارهای سیال، امکان تصمیم‌گیری پویا را فراهم می‌آورد، درحالی‌که تم مدیریت تغییر و بحران با رویکردی پیشگیرانه و تاب‌آوری زنجیره تأمین، سازمان را قادر می‌سازد تا بحران‌ها را به فرصت‌هایی برای رشد تبدیل کند. تم نوآوری نیز با تحلیل وضعیت، تعیین اهداف و تخصیص منابع، به طور مستمر سازمان را در مسیر پیشرفت قرار می‌دهد.

سطح سوم شامل، فرایند جایگزین و فرایند یادگیری و تکامل مستمر تمرکز دارد. فرایند یادگیری، باتکیه بر یادگیری از شکست و موفقیت، هم‌آفرینی و ارزیابی مستمر، به سازمان امکان می‌دهد تا از طریق فرایند جایگزین (شامل تغییر از چندگانه به نفی، غلطان به مرحله‌ای، پدیدار شونده به یادگیری و تثبیت شکل دهندهٔ پابرجا) به طور مداوم خود را با محیط سازگار کرده و تخصیص منابع را بهینه سازد. این چرخه یادگیری و تکامل، به همراه فرایندهای دیگر، منجر به ایجاد سازمانی تاب‌آور، انطباق‌پذیر و نوآور می‌شود که قادر است در برابر چالش‌های ناپایداری سیاسی، نه تنها به بقا ادامه دهد، بلکه به رشد و شکوفایی نیز دست یابد. بدین ترتیب، ترکیب این سه سطح، چارچوبی جامع برای تدوین راهبرد در شرایط پیچیده و متغیر پیشنهاد می‌دهد.

جدول ۷. ضامین نهایی فرایندهای تدوین راهبرد

تم‌ها / مضامین	مراحل یا فرایند	کدهای نهایی
فرایند جایگزین (مرحله‌ای، پدیدار شونده و یادگیرنده، غلطان، چندگانه هم‌زمان، زمان واقعی، نفی، شکل دهند و پابرجا)	<ul style="list-style-type: none"> - فرایند از چندگانه به نفی - فرایند از غلطان به مرحله‌ای - فرایند پدیدار شونده به یادگیری - فرایند شکل دهند و پابرجا 	<p>پیشروی مرحله‌به‌مرحله بر اساس بازخوردهای محیطی / شکل‌گیری از طریق تعامل مداوم با محیط و رقبا / پیش‌نگری و نگاه به آینده بر مبنای رویکردی نظام‌مند و ساختاریافته / استفاده هم‌زمان از چند گزینه راهبردی به‌جای تمرکز بر یک مسیر واحد / طراحی و آماده‌سازی گزینه‌های جایگزین برای مواجهه با تغییرات و ریسک‌های احتمالی / رصد، تحلیل و واکنش به بحران‌ها / حرکت سازمان از برنامه‌ریزی بلندمدت به تفکر کوتاه‌مدت و پویا / غلبه منطق تصمیم‌گیری کوتاه‌مدت بر راهبردهای سنتی بلندمدت / تغییر رویکرد از پیش‌بینی آینده به خلق فعالانه آن / به‌کارگیری سبکی از اقدامات متنوع به‌جای تکیه بر یک گزینه واحد</p>
ارتباطات سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - تحلیل وضعیت - تعیین اهداف ارتباطی - اجرا و مدیریت تعاملات 	<p>مدل (روابط عمومی و ارتباطات داخلی): تحلیل وضعیت، طراحی راهبرد، اجرا و ارزیابی / استفاده از اطلاعات آینده‌نگر حاصل از پژوهش‌های علمی / شکل‌گیری از طریق تعامل مداوم با محیط و رقبا / پیشروی مرحله‌به‌مرحله بر اساس بازخوردهای محیطی</p>
چابکی راهبردی و انعطاف‌پذیری	<ul style="list-style-type: none"> - استفاده از تکنیک‌های چابک - ساختار سیال - تصمیم‌گیری پویا 	<p>استفاده از تکنیک‌های چابک مانند اسکرام / چابکی ساختاری و فناورانه / آگاهی تا اقدام: چرخهٔ دیدگاه، فهم، وضوح و چابکی</p> <p>انعطاف‌پذیری منابع، فناوری و تصمیم‌گیری / غلبه منطق تصمیم‌گیری کوتاه‌مدت بر راهبردهای سنتی بلندمدت</p>
فرایند مدیریت تغییر و بحران	<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت پیشگیرانه - تاب‌آوری زنجیره تأمین - رهبری و تصمیم‌گیری - مدیریت تغییر رفتار 	<p>مدیریت پیش‌گیرانه و اضطراری بحران / بهینه‌سازی و تاب‌آوری زنجیره تأمین / شجاعت تصمیم‌گیری / تصمیم‌گیری در بحران شامل رهبری پیچیده، تصمیم‌گیری سریع و ارتباط مؤثر / استفاده از ترفند برای تغییر رفتار طرف مقابل</p>
فرایند یادگیری و تکامل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> - یادگیر از شکست و موفقیت - هم‌آفرینی - ارزیابی و بازخورد مستمر 	<p>یادگیری تجربی و هم‌آفرینی در فرایند راهبرد / یادگیری سازمانی از طریق آینده‌نگاری و جهت‌گیری به‌سوی یادگیری و انعطاف‌پذیری / یادگیری فردی، تیمی و سازمانی؛ تفکر خلاق؛ تفکر چندگانه / اشتراک دانش بین واحدها، / یادگیری از شکست‌ها و موفقیت‌ها، به‌کارگیری تجربیات گذشته در نوآوری آینده / استفاده از ابزارهای تشخیصی برای ارزیابی عملکرد و شناسایی ضعف‌ها</p>
نوآوری	<ul style="list-style-type: none"> - تحلیل وضعیت - تعیین اهداف نوآوری و پروژه - استفاده منابع - ارزیابی و اصلاح 	<p>درک و تحلیل تغییرات محیطی / تحلیل محیط داخلی و خارجی / نوآوری و یادگیری مستمر، بهبود بهره‌وری در فعالیتهای جاری، کشف فرصت‌های جدید بازار و نوآوری باز / دوستوانی در نوآوری (اکتشافی + بهره‌بردارانه) / نوآوری مخرب و هم‌راستایی منابع / استفاده بهینه از منابع موجود، توسعه قابلیت‌های جدید، هماهنگی میان منابع داخلی و فرصت‌های بیرونی / ارزیابی عملکرد و بازخورد مستمر</p>

تحلیل محیط کلان، صنعت و رقابتی / استفاده از هوش مصنوعی در تحلیل داده‌های عظیم، تصمیم‌گیری داده‌محور و تحلیل و پیش‌بینی / کاربرد هوش مصنوعی سازگاری با پیچیدگی، درک موقعیت‌های مهم و مدل‌سازی چندبعدی	- تحلیل چندسطحی - هوشمندسازی داده‌ها - تحلیل روابط علی - شناسایی عدم قطعیت	فرایند تحلیل محیطی و هوشمندی راهبردی
رویکرد سناریوهای پیش‌بینی‌کننده، اکتشافی، هنجاری / اعتبارسنجی راهبردها با داده‌های سناریوی / کاهش پیچیدگی و عدم قطعیت با سناریوپردازی / تدوین سناریوهای بدیل آینده	- تدوین سناریوهای بدیل - اعتبارسنجی سناریوها - کاهش پیچیدگی با آینده‌نگاری	فرایند آینده‌نگاری و سناریوپردازی

ابزارهای تدوین راهبرد در شرایط ناپایدار سیاسی

تدوین راهبرد، فرایندی پیچیده و چندوجهی است که نیازمند یک اکوسیستم فنی هوشمند و متنوع از ابزارهاست. ابزارهای تدوین راهبرد در شرایط ناپایداری سیاسی، با در نظر گرفتن ۷ تم شناسایی شده، بر لزوم پایش سامان‌مند محیط و تحلیل روابط علی آن برای ایجاد یک رویکرد جامع تأکید می‌کنند. این تم‌ها شامل ابزارهای تصمیم‌گیری «مانند منطق فازی و مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره» برای انتخاب میان گزینه‌های راهبردی، ابزارهای مبتنی بر سناریو و آینده‌پژوهی «شامل سناریوهای بدیل و تحلیل روند» برای ترسیم آینده‌های بدیل، و ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی و تحلیل داده «مانند تحلیل داده‌های بزرگ و مدل‌سازی چندبعدی» برای پردازش حجم عظیم داده‌ها و کشف الگوهای پنهان هستند.

این ابزارها به صورت یک نظام پویا و تعاملی عمل می‌کنند؛ به این معنی که خروجی‌های تحلیل داده‌های بزرگ می‌تواند به شناسایی روندهای کلیدی برای آینده‌پژوهی کمک کند و مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره می‌توانند با استفاده از خروجی سناریوهای بدیل، بهترین گزینه را انتخاب نمایند. علاوه بر این، ابزارهای عملیاتی و چابکی «مانند ترفندهای چابک و مدیریت پروژه» برای کاهش فاصله بین تدوین و اجرا، ابزارهای تحلیل محیط «شامل تحلیل محیط کسب‌وکار و تحلیل روابط علی و بازخورد» برای شناسایی عوامل تأثیرگذار بیرونی، و ابزارهای ساختاری، ارتباطی و فرهنگی «مانند رهبری مؤثر و ابزارهای فرهنگی» برای فراهم کردن زیرساخت‌های پذیرش راهبرد، نقش کلیدی ایفا می‌کنند. در نهایت، ابزارهای محیط سیاسی، بحران و ریسک «مانند تحلیل نهادی و مدیریت بحران باهوش مصنوعی» به مدیریت عدم قطعیت‌ها در فضای حاکمیتی و نوسانات کلان می‌پردازند. این ابزارها به سازمان‌ها و سیاست‌گذاران پیشنهاد می‌دهند تا با استفاده از تحلیل‌های عمیق و ارزیابی گزینه‌ها، تصمیمات آگاهانه‌ای اتخاذ کنند و در دنیای پویا و در حال تغییر، انعطاف‌پذیری و آمادگی خود را افزایش دهند. به طور خلاصه، موفقیت در تدوین راهبرد نیازمند به‌کارگیری هماهنگ این ابزارها در یک رویکرد نظام‌مند و یکپارچه است.

جدول ۸. مضامین نهایی ابزارهای تدوین راهبرد

تم‌ها/ مضامین	ابزارها	کدها
ابزارهای تصمیم‌گیری چندمعیاره	- منطق فازی - مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره	ابزارهای تصمیم‌گیری چندمعیاره / استخراج قوانین تصمیم و استنتاج راهبرد / استفاده از منطق فازی برای تصمیم‌گیری در شرایط ابهام و فازی‌سازی داده‌های ورودی و خروجی /
ابزارهای تصمیم‌گیری	- نظریه بازی - کارت امتیازی متوازن - ابزارهای تشخیص - استخراج قوانین تصمیم	ابزارهای ارزیابی راهبردی، کاربرد نظریه بازی و ارزش‌گذاری مشارکتی (BSC) / استفاده از ابزارهای تشخیصی برای ارزیابی عملکرد و شناسایی ضعف‌ها/ ارزش‌گذاری مشارکتی در BSC

تدوین سناریوهای بدیل آینده / اعتبارسنجی راهبردها با داده‌های سناریوی / سناریو برای طراحی مسیرهای توسعه بر اساس ارزش‌های انسانی / تحلیل روندها و تعامل میان رخدادهای آینده / ترکیب آینده‌پژوهی با راهبرد / همگرایی آینده‌نگاری و طراحی در تدوین راهبرد	- سناریوهای بدیل - اعتبارسنجی راهبردها - طراحی مسیر - تحلیل روند - آینده‌پژوهی	ابزارهای مبتنی بر سناریو و آینده‌پژوهی
نقش هوش مصنوعی در برنامه راهبردی شامل تحلیل داده‌های عظیم، تصمیم‌گیری داده‌محور و تحلیل و پیش‌بینی / کاربرد هوش مصنوعی شامل سازگاری با پیچیدگی، درک موقعیت‌های مبهم و مدل‌سازی چندبعدی / تصمیم‌گیری با هوش مصنوعی دارای کیفیت، سرعت و خلاقیت تحلیلی / هوش مصنوعی در ساختار باعث یادگیری دیجیتال و توانمندسازی / پردازش اطلاعات و فناوری عقلا نیت	- تحلیل داده‌های بزرگ - مدل‌سازی چندبعدی - تحلیل‌های چندگانه - فناوری عقلا نیت - یادگیری دیجیتال	ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی و تحلیل داده
استفاده از تکنیک‌های چابک مانند اسکرام / استفاده از رویکرد مدیریت پروژه در تدوین راهبرد / تیم‌های میان‌وظیفه‌ای، مربی‌گری، تخصص‌های T-shaped، توانمندسازی / ساختار مبتنی بر تیم / مدیریت دانش / ابزار مدولار برنامه‌ریزی CC	- تکنیک‌های چابک - مدیریت پروژه - تیم‌های میان‌وظیفه‌ای - مدیریت دانش - ابزار مدولار برنامه‌ریزی	ابزارهای عملیاتی و چابکی
تحلیل محیط کلان، صنعت و رقابتی / تحلیل محیط داخلی و خارجی / تحلیل روابط علی و بازخوردی / جایگاه‌یابی در محیط رقابتی / درک و تحلیل تغییرات محیطی / ابزار برنامه‌ریزی داخلی و مدیریت ذی‌نفعان	- تحلیل محیط کسب‌وکار - تحلیل روابط علی و بازخورد - تحلیل محیط رقابت - تحلیل محیط صنعت - مدیریت ذی‌نفعان	ابزارهای تحلیل محیط
مدل (روابط عمومی و ارتباطات داخلی): تحلیل وضعیت، طراحی راهبرد، اجرا و ارزیابی / ارتباط مأموریت، چشم‌انداز و راهبرد / تصمیم‌گیری در بحران شامل رهبری پیچیده، تصمیم‌گیری سریع و ارتباط مؤثر / رهبری دوسویه / رهبری آگاهانه / رهبری فناوری محور / فرهنگ یادگیرنده و یادگیری مستمر / فرهنگ پاسخ‌گو و نوآور / فرهنگ نوآورانه و پذیرایی تغییر / همخوانی فرهنگ و عملکرد، یادگیری از خطا، تشویق به آزمایش / تمرکززدایی و مدیریت عدم قطعیت	- مدل روابط عمومی و ارتباطات داخلی - رهبری مؤثر (دوسویه، آگاهانه و فناوری محور) - ابزار فرهنگی (نوآوری، یادگیری مستمر، هم‌راستایی) - تمرکززدایی	ابزارهای ساختاری، ارتباطی و فرهنگی
ابزارهای سیاسی نوآوری و پوشش‌دهنده ریسک / ابزار سیاسی برای تأمین مالی و بهبود نقدینگی / تأثیر دوگانه ابزارهای سیاسی در محیط نامطمئن / استفاده از مذاکره و راه‌حل برد - برد برای حل اختلافات / توسعه راهبردهای غیربازاری / مدیریت بحران با AI / مدیریت پیش‌گیرانه و اضطرابی بحران	- تحلیل نهادی و ریسک سیاسی - بیمه ریسک سیاسی - ابزارهای سیاسی تأمین مالی - ابزارهای غیربازاری - مذاکره - مدیریت بحران با هوش مصنوعی - ابزارهای پیش‌گیری بحران	ابزارهای محیط سیاسی، بحران و ریسک

تدوین راهبرد در شرایط ناپایدار سیاسی بین‌المللی

این پژوهش چارچوبی را برای تدوین راهبرد در محیط‌های پیچیده و ناپایدار سیاسی بین‌المللی معرفی می‌کند. هدف اصلی آن، غلبه بر محدودیت‌های رویکردهای کلاسیک و سنتی است که در مواجهه با عدم قطعیت و بی‌ثباتی فزاینده محیطی، از توانایی واکنش سریع و به‌موقع بازمانده‌اند. ساختار پیشنهادی که در شکل زیر ارائه شده است، چارچوبی جامع و چندوجهی برای تدوین استراتژی در شرایط ناپایداری سیاسی بین‌المللی ارائه می‌دهد که از تلفیق رویکردهای پنج‌گانه، فرایندهای سه سطحی و ابزارهای هفت‌گانه حاصل شده است. رویکردهای پنج‌گانه، ابتدا با لایه رویکرد تحلیلی به فهم عمیق محیط سیاسی می‌پردازند، سپس با لایه جهت‌گیری

راهبردی، مسیر کلان سازمان را تعیین می‌کنند. در ادامه، لایه قابلیت‌های رفتاری و پویا، بر چابکی و واکنش سریع تمرکز دارد و لایه محیط کلان و ملاحظات نهادی، همسویی با روندهای ملی و جهانی را تضمین می‌نماید؛ در نهایت، لایه عملکرد و اجرا، شکاف میان تدوین و پیاده‌سازی راهبرد را با مدیریت بحران و پروژه پر می‌کند.

فرایندهای سه سطحی، این رویکردها را در قالب حسگرهای راهبردی، واکنش راهبردی و جایگزینی و یادگیری راهبردی عملیاتی می‌سازند. این سطوح به صورت یکپارچه، مسیری تکاملی از شناسایی تا انطباق پایدار را در شرایط پیچیده ناپایداری سیاسی ترسیم می‌کنند. ابزارهای هفت‌گانه، از تصمیم‌گیری و سناریوسازی گرفته تا هوش مصنوعی، ساختاری، فرهنگی و بحران، به‌مثابه بازوهای اجرایی، فرایندها را پشتیبانی کرده و امکان تدوین و اجرای استراتژی‌های مؤثر و پایدار را فراهم می‌آورند. این پیوند ارگانیک، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با شناسایی دقیق سیگنال‌های محیطی، پردازش نظام‌مند آن‌ها و استفاده از ابزارهای تخصصی، نه تنها در طوفان‌های سیاسی بین‌المللی بقا یابند، بلکه با انعطاف‌پذیری و یادگیری مستمر، مزیت پایدار خود را در محیط‌های به‌شدت نامطمئن بازآفرینی نمایند.

یافته‌های حاصل از چارچوب تلفیقی رویکردهای، فرایندهای و ابزارها با چند نظریه هم‌افزایی دارد: نظریه نهادی^۱ با تأکید بر محیط نهادی، قواعد و هنجارها، با لایه‌های تحلیلی، محیط کلان و ملاحظات نهادی و همچنین با سناریوپردازی در سطح اول فرایندها هم‌راستا است؛ دیدگاه مبتنی بر منابع^۲ با توضیح نقش منابع ارزشمند و کمیاب، مبنای توجه سومین لایه رویکردها «قابلیت‌های پویا» و سطح دوم فرایندها «واکنش راهبردی» را در نحوه دسترسی، تبدیل منابع و ایجاد مزیت پایدار در شرایط بی‌ثباتی فراهم می‌کند؛ نظریه یادگیری سازمانی^۳ با تأکید بر انطباق و یادگیری از تجربه، منطق «سازگاری و بهینه‌سازی مستمر» در سطح سوم فرایندها و همچنین تثبیت اجرا «لایه پنجم رویکردها» را تقویت می‌نماید؛ نظریه شبکه‌های اجتماعی^۴ نیز از مسیر روابط و هماهنگی میان بازیگران، با پایش و مدیریت تعاملات در سطح حسگرها «فرایندها» و ابزارهای تخصصی مرتبط است؛ و در کنار این‌ها، نظریه ریسک سیاسی^۵ چارچوب اثر عدم قطعیت‌های سیاسی بر تصمیمات راهبردی را پشتیبانی می‌کند، درحالی‌که نظریه‌های مکملی چون گزینه‌های واقعی^۶، مدیریت بحران^۷ و مدیریت پروژه^۸ منطق تصمیم‌گیری تحت عدم قطعیت، آماده‌سازی برای بحران و مدیریت چالش‌های اجرا را همسو با لایه اجرا و عملکرد «پنجمین لایه رویکردها» کامل می‌کنند.

1 Institutional Theory

2 Resource-Based View - RBV

3 Organizational Learning Theory

4 Social Network Theory

5 Political Risk Theory

6 Real Options

7 Crisis Management Theory

8 Project Management Theory



شکل ۲ مؤلفه‌های تدوین راهبرد در شرایط ناپایدار سیاسی بین‌المللی

نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از پژوهش، منجر به شناسایی و دسته‌بندی مؤلفه‌های کلیدی در حوزه تدوین استراتژی در شرایط ناپایدار سیاسی بین‌المللی شده است. در مجموع ۳۶ تم محوری استخراج گردید که در سه حوزه کلان شامل رویکردها ۲۱ تم، فرایندها ۸ تم و ابزارها ۷ تم انتظام یافته‌اند. این سه حوزه، در واقع اضلاع یک مثلث مکمل هستند که موفقیت سازمانی در شرایط ناپایدار سیاسی رقم می‌زنند.

رویکردها، چارچوب فکری و فلسفه راهنمای سازمان را تعیین می‌کنند؛ اتخاذ رویکردهایی نظیر چابکی راهبردی، دوسوتوانی سازمانی و نوآوری، نشان‌دهنده پذیرش تغییر، انعطاف‌پذیری و تمایل به انطباق با محیط پویا است. با این حال این رویکردها، بدون فرایندهای مناسب اجرایی، صرفاً به ایده‌های انتزاعی و ناکارآمد بدل خواهند شد. فرایندهای تدوین راهبرد، از تحلیل محیطی و سناریوپردازی گرفته تا مدیریت بحران و یادگیری سازمانی، نقش تسهیل‌گر را ایفا می‌کنند و امکان عملیاتی‌سازی رویکردهای راهبردی را فراهم می‌آورند.

با این وجود حتی مؤثرترین رویکردها و فرایندها نیز در غیاب ابزارهای مناسب، اثربخشی محدودی خواهند داشت. ابزارهایی نظیر هوش مصنوعی، درخت تصمیم فازی، ترندهای چابک و تحلیل ریسک سیاسی، به سازمان‌ها امکان می‌دهند تا داده‌ها را تحلیل کنند، سناریوها را مدل‌سازی کنند، ریسک‌ها را ارزیابی کنند و تصمیمات آگاهانه‌تری اتخاذ کنند. در مجموع، تدوین راهبرد موفق در شرایط ناپایداری سیاسی بین‌المللی، یک رویکرد یکپارچه و نظام‌مند را پیشنهاد می‌کند. این رویکرد مستلزم هماهنگی میان رویکردها،

فرایندها و ابزارهای مختلف است. این هم‌افزایی به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا نه تنها تاب‌آوری خود را در برابر نوسانات سیاسی افزایش دهد، بلکه از آن‌ها به‌عنوان فرصتی برای نوآوری، رشد و خلق ارزش پایدار نیز بهره‌مند شوند.

با وجود آنکه بسیاری از مدیران از بی‌ثباتی فزاینده محیطی آگاهی دارند، همچنان گرایش به استفاده از رویکردهای سنتی و مناسب محیط‌های باثبات در تدوین راهبرد را دارند. این پژوهش با ارائه مجموعه‌ای از رویکردها، فرایندها و ابزارهای تدوین استراتژی، تلاش کرده است سازمان‌ها را در انتخاب شیوه‌های متناسب با شرایط ناپایدار سیاسی یاری دهد. کاربست بهینه این رویکردها، فرایندها و ابزارها به عواملی همچون ترجیحات مدیران ارشد، تاریخچه و ماهیت سازمان، سطح عملکرد، پویایی رقابتی، انتظارات بازار و میزان اثرگذاری سازمان بر محیط وابسته است. درک این مؤلفه‌ها به مدیران و سیاست‌گذاران امکان می‌دهد تصمیماتی آگاهانه‌تر، منعطف‌تر و سازگار با شرایط بی‌ثبات اتخاذ کنند و توان مقاومت سازمان در برابر ناپایداری سیاسی را ارتقا بخشند. از منظر کاربرد عملی، چارچوب‌ها و رویکردهای ارائه‌شده در این تحقیق می‌توانند دیدگاهی جامع‌تر و پویاتر برای تدوین استراتژی در محیط‌های سیاسی ناپایدار فراهم کنند؛ به‌گونه‌ای که سازمان‌ها ضمن توجه به شرایط محیطی و ویژگی‌های درونی خود، توانایی یادگیری مستمر و انطباق‌پذیری لازم برای مواجهه با تغییرات سریع و پیش‌بینی‌ناپذیر را به دست آورند.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهش

پژوهش حاضر در مسیر اجرا با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که تفسیر یافته‌ها مستلزم توجه به آن‌هاست. نخست آنکه، پراکندگی مطالعات پیشین در حوزه تدوین راهبرد تحت شرایط ناپایداری سیاسی در ۱۶ حوزه موضوعی مختلف، فرایند سنتز و تجمیع یافته‌ها را جهت ارائه در قالب یک مدل فرایندی واحد با چالش‌های ساختاری مواجه ساخت. از این‌رو، به نظر می‌رسد ادبیات موجود در این حوزه از انسجام نظری کامل برخوردار نمی‌باشد.

دومین محدودیت، به قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج بازمی‌گردد. باتوجه‌به اینکه قلمرو پژوهش حاضر محدود به بازه زمانی خاص و مقالات منتشرشده در پنج پایگاه‌داده منتخب بوده است، تسری نتایج آن به تمامی ادبیات موجود در این حوزه باید با احتیاط صورت گیرد. بدیهی است که عدم شمول مقالات سایر پایگاه‌های معتبر نظیر ساینس دایرکت، امرالد^۱، وایلی آنالین لایبرری^۲ و جی‌استور^۳ می‌تواند به‌عنوان خلئی در پوشش کامل کلیه مستندات علمی تلقی گردد.

سوم آنکه در این پژوهش تنها مقالات انگلیسی و فارسی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. با وجود نوظهور بودن موضوع تدوین راهبرد در شرایط ناپایداری سیاسی در سطح بین‌المللی و فقدان پژوهش مشابه در پایگاه‌های فارسی، برای دستیابی به تصویری جامع‌تر ضروری است مطالعات موجود در پایگاه‌های علمی چندزبانه نیز مدنظر قرار گیرند.

چهارم، احتمال بروز خطاهای انسانی وجود داشته است. علی‌رغم تلاش پژوهشگر برای رعایت حداکثر دقت در مراحل جستجو، غربال‌گری و کدگذاری و باتوجه‌به حجم و تنوع بالای مطالعات، احتمال وقوع خطاهای انسانی که بخشی اجتناب‌ناپذیر از پژوهش‌های کیفی است، همچنان قابل‌تصور است.

1 Emerald Insight

2 Wiley Online Library

3 JSTOR

باتوجه‌به یافته‌های این پژوهش و تجربیات حاصل از فرایند تحقیق پیشنهاد می‌گردد در مطالعات آتی با اتخاذ روش‌شناسی کمی و بهره‌گیری از راهکارهایی نظیر فراترکیب، بر داده‌های آزمایشی تمرکز شود تا از این طریق به ارزیابی دقیق اثربخشی سازوکارهای شناسایی‌شده در شرایط ناپایدار سیاسی پرداخته شود. همچنین، با سنجش تطبیقی و اولویت‌بندی کارایی این راهکارها، می‌توان مدلی جامع‌تر و عملیاتی‌تر برای اتخاذ راهبردهای کارآمد در مواجهه با تلاطم‌های سیاسی تدوین نمود. ازسوی‌دیگر، پویایی حوزه مدیریت استراتژیک، تحقیقات آتی را برای تکمیل و به‌روزرسانی رویکردها، فرایندها و ابزارهای راهبردی موردنیاز مدیران و سیاست‌گذاران ضروری می‌سازد.

منابع

- جهانی، م.، & دهقان نیری، م. (۱۴۰۲). طراحی مدل تدوین استراتژی‌های انطباق‌پذیر استوار در شرایط عدم اطمینان. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۳(۳)، ۴۵-۷۴.
https://ormr.modares.ac.ir/article_18399_08283f2d7262ce7c4b9e38cff7905e7c.pdf
- خدادادحسینی، ح.، لشکرلوکی، م.، & فرخی، ف. (۱۳۹۱). رویکردهای جایگزین طراحی استراتژی در شرایط عدم قطعیت، رویکردی تحلیلی - تطبیقی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۸(۵)، ۴۵-۶۴.
<https://doi.org/10.22111/jmr.2013.1015>
- خواستار، ح. (۱۳۸۸). ارزیابی روشی برای محاسبه‌ی پایایی مرحله‌ی کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی، ۱۵(۱)، ۱۶۱-۱۷۴.
- دلآوری، ا. (۱۳۹۴). درآمدی انتقادی بر مفهوم و شاخص‌های بی‌ثباتی سیاسی: به‌سوی مدلی جامع و روزآمد برای سنجش بی‌ثباتی سیاسی. دولت پژوهی، ۱(۲)، ۵۹-۹۳.
<https://doi.org/10.22054/tssq.2015.1805>
- روحانی، م.، & درستانی، م. (۱۳۹۳). علل بی‌ثباتی سیاسی در منطقه خاورمیانه و خلیج فارس از منظر جامعه‌شناختی. مطالعات رسانه‌ای، ۲۵(۹)، ۱۱۳-۱۲۶.
<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1187210>
- مشبکی، ا. (۱۴۰۰). سیمای سازمان: مروری بر اثر ارزشمند گرت مورگان درباره سازمان و استعاره‌های آن (۸ ed). انتشارات دانشگاه تهران.
- مناف‌زاده‌هیر، م.، شافعی، ر.، فاطمی، ع. (۱۴۰۰). ارائه الگویی جهت تدوین استراتژی‌های توسعه صادرات در بازارهای خارجی با استفاده از روش داده بنیاد (مطالعه موردی شرکت‌های پتروشیمی ایران). اقتصاد مالی، ۱۵(۱۵)، ۳۹-۵۴.
<https://doi.org/10.30495/fed.2021.687917>

References

- Althehli, S., & Nobanee, H. (2024). Political Risk and International Firms: A Literature Review on Management Strategies. *SSRN 4978888*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4978888>
- Biloslavo, R., Edgar, D., Aydin, E., & Bulut, C. (2024). Artificial intelligence (AI) and strategic planning process within VUCA environments: a research agenda and guidelines. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1944>
- Bowen, G., & Bowen, D. (2014). Strategy formulation and uncertainty in environments. *Journal of Business and Economics*, 5(12), 2315-2326. [https://doi.org/10.15341/jbe\(2155-7950\)/12.05.2014/012](https://doi.org/10.15341/jbe(2155-7950)/12.05.2014/012)
- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73-81. <https://doi.org/10.1016/0024-63>
- Cocks, G. (2010). Emerging concepts for implementing strategy. *The Tqm Journal*, 22, 260-266. <https://doi.org/10.1108/17542731011035505>
- Deepika, & Chitranshi, J. (2021). Leader readiness of Gen Z in VUCA business environment. *Foresight*, 23154-171. <https://doi.org/10.1108/FS-05-2020-0048>
- Delavari, A. (2015). A critical introduction to the concept and indicators of political instability: Toward a comprehensive and up-to-date model for measuring political instability. *State Studies*, 1(2), 59-93. <https://doi.org/10.22054/tssq.2015.1805> (in Persian)
- Du, J., & Chen, Z. (2018). Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a "VUCA" environment: Evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.03.003>
- Ehsani, M., & Osiyevskyy, O. (2022). Entrepreneurial strategies for navigating the VUCA world. *Rutgers Business Review*, 7(3), 237-249.
- Holloway, S. (2024). Digital Transformation in Supply Chain Management: A Systematic Literature Review of Trends and Applications. *Preprints*. <https://doi.org/10.20944/preprints202411.2423.v1>

- IMf. (2025). *International Monetary Fund*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/home>
- Jahani, M., & Dehghan Nayeri, M. (2023). Designing a robust adaptive strategy formulation model under uncertainty. *Organizational Resource Management Research*, 13(3), 45-74. https://ormr.modares.ac.ir/article_18399_08283f2d7262ce7c4b9e38cff7905e7c.pdf (in Persian)
- Khasteh, H. (2009). A method for calculating the reliability of the coding stage in research interviews. *Quarterly Journal of Humanities Methodology*, 15(1), 161-174, Article 58. (in Persian)
- Khodadad Hosseini, H., Lashkar Boloki, M., & Farrokhi, F. (2012). Alternative approaches to strategy design under uncertainty: An analytical-comparative approach. *Public Management Research*, 18(5), 45-64. <https://doi.org/10.22111/jmr.2013.1015> (in Persian)
- Kim, C., Kim, I., Pantzalis, C & .Park, J. C. (2019). Policy uncertainty and the dual role of corporate political strategies. *Financial Management*, 48(2), 473-504. <https://doi.org/abs/10.1111/fima.12226>
- Kingsley, A. F., Vanden Bergh, R. G., & Bonardi, J.-P. (2012). Political markets and regulatory uncertainty: Insights and implications for integrated strategy. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), 52-67. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0042>
- Kulinich, T., Materynska, O., Aleskerova, Y., Kuzmenko, H., & Balian, I. (2023). Leadership in unstable conditions: Change management strategies and effective crisis management for achieving success. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2023. Vol. 20. P. 2781-2788. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.236> .
- Kuncoro, S., & Thaha, A. R. (202). Leadership and strategy business in VUCA world. *Economic Education and Entrepreneurship Journal*, 6(2), 182-190. <https://doi.org/10.23960/E3J/v6i2.124-132>
- Liedtka, J. M., & Rosenblum, J. W. (1996). Shaping Conversations: Making Strategy, Managing Change. *California Management Review*, 39(1), 141-157. <https://doi.org/10.2307/41165880>
- Makkar, M., & Rani, N. (2024). Strategies to Respond to VUCA World. *Drishtikon: A Management Journal*, 15(2)
- Manafzadeh Hir, M., Shafei, R., & Fatemi, A. (2021). Presenting a model for formulating export development strategies in foreign markets using the grounded theory method (Case study of Iranian petrochemical companies). *Financial Economics*, 57(15), 39-54. <https://doi.org/10.30495/fed.2021.687917> (in Persian)
- Mintzberg, H. (1998). *Strategy safari : the complete guide through the wilds of strategic management / by Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel*. London: FT Prentice Hall .
- Moshbaki, A. (2021). *Images of organization: A review of Gareth Morgan's valuable work on organization and its metaphors* (8th ed.). University of Tehran Press. (in Persian)
- Nikseresht, A., Hajipour, B., Pishva, N., & Mohammadi, H. A. (2022). Using artificial intelligence to make sustainable development decisions considering VUCA: a systematic literature review and bibliometric analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 29, 42509 - 42538. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-19863-y>
- Norris, M., & Oppenheim, C. (2007). Comparing alternatives to the Web of Science for coverage of the social sciences' literature. *Journal of Informetrics*, 1(2), 161-169. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2006.12.001>
- Paquette, L. (1991). Strategy and time in Clausewitz's on war and in Sun Tzu's the art of war. *Comparative Strategy*, 10(1), 37-51. <https://doi.org/10.1080/01495939108402829>
- Pástor, L., & Veronesi, P. (2013). Political uncertainty and risk premia. *Journal of Financial Economics*, 110(3), 520-545. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.08.007>

- Peng, M. W. (2002). Towards an Institution-Based View of Business Strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2), 251-267. <https://doi.org/10.1023/A:1016291702714>
- Porter, M. E., & Review, H. U. H. B. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review. <https://books.google.com/books?id=MMUgngEACAAJ>
- Rouhani, M., & Dorostani, M. (2014). Causes of political instability in the Middle East and Persian Gulf region from a sociological perspective. *Media Studies*, 25(9), 113-126. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1187210> (in Persian)
- Rožman, M., Oreški, D., & Tominc, P. (2023). Artificial-Intelligence-Supported Reduction of Employees' Workload to Increase the Company's Performance in Today's VUCA Environment. *Sustainability*, 15, 1-21. <https://doi.org/10.3390/su15065019>
- Scoblic, J. P. (2020). Learning from the Future. *Harvard business review*. <https://hbr.org/archive-toc/BR2004>
- Singh, R., & Shah, M. (2012). Directional Strategies and Organizational Performance. *Management Convvetgence*, 3, 57-69 .
- Sutcliffe, K. M., & Zaheer, A. (1998). Uncertainty in the transaction environment: an empirical test. *Strategic Management Journal*, 19, 1-23. [https://doi.org/10.1002/\(sic\)1097-0266\(199801\)19:1<1::AID-SMJ938>3.0.co;2-5](https://doi.org/10.1002/(sic)1097-0266(199801)19:1<1::AID-SMJ938>3.0.co;2-5)
- Toma, S.-V., Chiriță, M., & Șarpe, D. (2012). Risk and Uncertainty. *Procedia Economics and Finance*, 3, 975-980. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00260-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00260-2)
- Vishwakarma, S. S., & Pandey, S. K. (2024). Agile transformation: business strategies and best practices for vuca and bani world. *IntechOpen Series Business, Management and Economics*, 31. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1006870>
- Wang, Q., & Waltman, L. (2015). Large-Scale Analysis of the Accuracy of the Journal Classification Systems of Web of Science and Scopus. *Journal of Informetrics*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2016.02.003>
- Weib, M. (2025). Navigating the VUCA Landscape: A Systematic Literature Review of Organizational Coping Strategies. *Journal of Innovation Management*, 13(1), 96-124.