

eISSN: 2981-1554

Original Article (Quantified)

# The Impact of Business Culture on the Artificial Intelligence (AI) Role in Formulation of Business Strategies

Seyed Reza Seyed Javadin<sup>1</sup> , Mohammad Hasan Bahmanirad<sup>2</sup> 

1- Professor, Department of Marketing and Market development, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

2- PhD Student, Department of Strategy, School of Business Administration, Faculties of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

## Receive:

23 June 2025

## Revise:

17 August 2025

## Accept:

10 September 2025

## Abstract

This study was conducted with the aim of investigating the impact of business culture on the role of artificial intelligence in developing business strategies. The research method is applicable in terms of its purpose, quantitative in terms of its implementation method, and descriptive-correlational in terms of its nature and method. The statistical population of the study included all managers and employees of Shasta Company, which was 315 employees and managers by simple random sampling method. A standard questionnaire based on a 5-point Likert scale was used to collect research data. The content validity of the tool was confirmed by specialists and experts, and Cronbach's alpha and composite reliability were used to measure the reliability of the tool. By distributing the questionnaire, the validity of the tool was measured with three methods: construct validity (external model), convergent validity (AVE), and divergent validity. The AVE value for all variables should be greater than 0.5. SPSS and PLS software were used to analyze the data. Research findings show that business culture has an impact on AI. AI has an impact on business organizational model. AI has an impact on strategic marketing decision management. AI has an impact on strategic decision management.

## Keywords:

Artificial Intelligence, Business Culture, Strategy Development, Decision Management, Business Organizational Model

Please cite this article as (APA): Seyed Javadin, S. R. and Bahmanirad, M. H. (2025). The Impact of Business Culture on the Artificial Intelligence (AI) Role in Formulation of Business Strategies. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 4(2), 317-335.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.561673.1213>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

**Publisher:** Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Mohammad Hasan Bahmanirad

**Email:** bahmanirad.78@ut.ac.ir

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

In the digital age, the business world requires shorter response times and greater attention to competitive landscapes that can change faster than ever. In this context, many companies are embracing new technologies with the aim of achieving high performance and competitive advantage (Mao, 2025). Among these technologies, AI has occupied a prominent position and has attracted the attention of the literature and business organizations. According to Davenport (2018), AI may be the technological force with the greatest potential for disruption in today's evidence. Similarly, for Brynjolfsson & McAfee (2017), AI is the most important general-purpose technology of our time, especially with regard to machine learning techniques.

However, in the past decade, the huge amount of data in various formats, which is being generated faster than ever before, has required the development of new technologies, led to an acceleration of technological progress, which includes the increase in computational processing capacity and the development of new AI techniques (Amin et al., 2025). With these advances, companies such as Netflix, Google, Airbnb, Amazon and Uber can process large amounts of data with AI and use the results to expand their reach with new products, markets and services (Ajalli et al., 2023). Given the competitive business scenario with high data volume, scarce resources and the need for speedy decision-making, many organizations are motivated to adopt AI technologies (Dhaigude et al., 2025).

Various leaders, aware that this process requires a review of business strategy, are also reformulating their strategic plans to include AI technologies (Yu et al., 2025). However, the literature shows that more research is necessary to understand the impacts of AI in planning and executing business strategies (Hajipour et al., 2023), as there is still little theoretical and empirical evidence on how to do it. However, there is a consensus on the need to create business value using AI technologies (Singh et al., 2025).

Artificial intelligence plays a disruptive and destructive role in the balance of marketing and businesses world. Artificial intelligence can rebuild the foundation of businesses and, in this way, create new and rapid revenue streams and bring sustainable competitive advantage. If, according to the classical theorists of this field, we consider strategic management as the brains of the organization and the wisdom of business leaders in saving and guiding the organization throughout its life cycle, and on the other hand, we take a look at the intensity of the entry of artificial intelligence into various sciences, the need to pay attention to artificial intelligence and its advances in strategic management will become more and more obvious to us. Although the foundation of management is almost fixed; but looking at business through the lens of artificial intelligence requires fundamental revisions in the leadership method and the use of organizational management tools. Accordingly, the question arises: what effect does business culture have on the role of artificial intelligence in formulating business strategies?

### **Theoretical Literature**

#### **The Role of Artificial Intelligence, Strategy Development, and Business Performance**

With its ability to process and analyze large amounts of data and simulate scenarios, Artificial Intelligence provides organizations with tools that make the strategy development process more accurate, faster, and based on real data. This capability of AI enables organizations to better evaluate decision-making options and design their strategies with more confidence. In turn, optimal and data-driven strategies enhance organizational performance because they

improve resource allocation, decision-making, and action execution, and as a result, the organization will be able to achieve its goals more effectively (Bagheri et al., 2023).

On the other hand, AI also directly impacts organizational performance; this technology improves the organization's ability to achieve goals and increase efficiency by reducing human errors, increasing productivity, and creating more value for customers and stakeholders (Dowlatabadi et al., 2025; Guler et al., 2024). Another important point is the role of organizational culture and business model, which act as reinforcing factors. Organizations that foster a culture of learning, innovation, and knowledge sharing can implement AI more effectively and, through it, increase the impact of AI on organizational strategy formulation and performance (Jorzik et al., 2024).

Mao (2025) reviewed the “Supply Chain Optimization Strategy and Application Method of Business Management Based on Artificial Intelligence Technology”. First, the advantages of AI-based solutions in supply chain management, especially in demand forecasting, inventory management and warehouse process automation, were investigated; and a supply chain optimization model based on genetic algorithm was built. Experimental results show that AI technology and genetic algorithm can significantly reduce supply chain costs, improve logistics efficiency and increase service levels, and confirm the effectiveness of the model in practical applications. Labin (2024) reviewed “Artificial Intelligence in Marketing: A Review of Current and Future Trends”, using a systematic literature review method. The findings of the bibliographic analysis revealed six emerging clusters of AI in marketing research, namely psychosocial dynamics, AI-enhanced dynamic market strategies, AI for consumer services, AI for decision-making, AI for value conversion, and AI for ethical marketing.

### **Research Methodology**

This research is applicable in terms of purpose, and descriptive-correlational in terms of method. The statistical population of the research includes 420 managers and employees of Shasta Company, of whom 315 were selected as stratified random samples using the Cochran formula. A researcher-made questionnaire on a five-point Likert scale was used to collect data. The findings from the Cronbach's alpha test and composite reliability to measure the reliability of the research instrument are reported in Table 1. To examine the validity of the instrument, content validity (expert opinion survey) was used and its validity was confirmed. Then, by distributing the questionnaire, the validity of the instrument was measured with three methods: construct validity (external model), convergent validity (AVE), and divergent validity. The AVE value for all research variables should be greater than 0.5. In order to test the research hypotheses, structural equation modeling was used in the context of smart pls2 statistical software.

### **Research findings**

The research findings show that business culture plays a key role in the acceptance and effectiveness of artificial intelligence, and organizations that promote a culture of learning, innovation, and knowledge sharing can use artificial intelligence capabilities more effectively. Also, artificial intelligence has a direct impact on the organizational model and strategic decision-making processes and provides the ability to convert big data into practical knowledge and effective decisions. In the field of marketing, artificial intelligence improves strategic decision-making and the design of targeted campaigns. Furthermore, the combination of organizational culture, business model, and AI creates an interactive cycle that enhances organizational performance and provides sustainable competitive advantage.

### **Discussion and Conclusion**

One of the most important results of this study is that business culture has a direct impact on the effective use of AI. Organizations that promote a culture of continuous learning, innovation, cross-functional collaboration, and knowledge sharing can use AI capabilities more optimally. These findings are in line with studies by Davenport (2018) and Farah et al. (2023), who emphasize that cultural harmony and interaction between organizational units strengthen AI capabilities and shape its real value in the organization. This shows that the success of AI deployment is not limited to technological tools alone, but also depends greatly on the organizational environment and prevailing culture.

Another finding shows that AI has a direct and significant impact on the organizational model and strategic decision-making processes. Organizations that integrate AI into their structure and processes are able to transform complex and big data into actionable knowledge and effective decisions. This increases the accuracy and speed of strategic decision-making and allows the organization to allocate its resources more effectively. These results are consistent with research by Karamipour (2023) and Dowlatabadi et al. (2025), which show that implementing AI can become a core competency of the organization and significantly improve organizational performance.

Artificial intelligence also plays an important role in marketing decision-making and strategic market management. Using AI tools, organizations are able to analyze customer behavior, market trends, and competitive patterns and design their marketing strategies based on real and dynamic data. This capability allows them to respond quickly to environmental changes and perform better in dynamic markets. The findings of this study are consistent with the studies of Labin (2024) and Peltier et al. (2024), which show that AI optimizes marketing processes and helps create shared value in customer-organization interactions. The role of organizational culture and business model is as an enabling factor. Organizations that have an innovative culture and value knowledge sharing, learning, and collaboration can enhance the impact of AI on strategy formulation and performance. In other words, the success of AI-based strategies depends not only on the technology itself, but also requires organizational cultural and structural alignment. These findings are consistent with studies by Schein (2017) and Teece (2018) and show that alignment between technology, culture, and business model is essential for creating sustainable competitive advantage.

eISSN: 2981-1554

علمی پژوهشی (کمی)

## تأثیر فرهنگ کسب و کار بر نقش هوش مصنوعی در راستای تدوین استراتژی‌های کسب و کار

سید رضا سید جوادین<sup>۱</sup> ID، محمد حسن بهمنی راد<sup>۲</sup> ID

۱- استاد، گروه بازاریابی و توسعه بازار، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
 ۲- دانشجوی دکتری، گروه استراتژی، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

### چکیده

این مطالعه با هدف بررسی تأثیر فرهنگ کسب و کار بر نقش هوش مصنوعی در راستای تدوین استراتژی‌های کسب و کار انجام شد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کمی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارمندان شرکت شستا بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از ۳۱۵ نفر از کارکنان و مدیران بود. جهت گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استاندارد بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شد. روایی محتوایی ابزار توسط متخصصین و خبرگان تأیید و برای سنجش پایایی ابزار، روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد استفاده قرار گرفته است. با توزیع پرسشنامه، روایی ابزار با سه روش روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا سنجیده شده است. مقدار AVE برای تمامی متغیرهای باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS و PLS استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ کسب و کار بر هوش مصنوعی تأثیر دارد. هوش مصنوعی بر مدل سازمانی کسب و کار تأثیر دارد. هوش مصنوعی بر مدیریت تصمیم‌گیری استراتژیک بازاریابی تأثیر دارد. هوش مصنوعی بر مدیریت تصمیم‌گیری استراتژیک تأثیر دارد.

تاریخ دریافت: ۰۲ تیر ۱۴۰۴  
 تاریخ بازنگری: ۲۶ مرداد ۱۴۰۴  
 تاریخ پذیرش: ۱۹ شهریور ۱۴۰۴

### کلید واژه‌ها:

هوش مصنوعی،  
 فرهنگ کسب و کار،  
 تدوین استراتژی،  
 مدیریت تصمیم‌گیری،  
 مدل سازمانی کسب و کار

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): سید جوادین، سید رضا و بهمنی راد، محمد حسن. (۱۴۰۴). تأثیر فرهنگ کسب و کار بر نقش هوش مصنوعی در راستای تدوین استراتژی‌های کسب و کار. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۴(۲)، ۳۱۷-۳۳۵.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.561673.1213>



Authors retain the copyright and full publishing rights.  
 Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business.  
 This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: سید رضا سید جوادین

ایمیل: bahmanirad.78@ut.ac.ir

## مقدمه

در عصر دیجیتال، دنیای کسب و کار نیازمند زمان پاسخ کوتاه‌تر و توجه بیشتر به مناظر رقابتی است که می‌تواند سریع‌تر از همیشه تغییر کند. در این زمینه، بسیاری از شرکت‌ها با هدف دستیابی به عملکرد بالا و مزیت رقابتی، از فناوری‌های جدید استقبال می‌کنند (Mao, 2025). در میان این فناوری‌ها، هوش مصنوعی جایگاه برجسته‌ای را به خود اختصاص داده و توجه ادبیات و سازمان‌های تجاری را به خود جلب کرده است. طبق گفته (davenport(2018) هوش مصنوعی ممکن است که نیروی تکنولوژیکی با بیشترین پتانسیل مخرب در شواهد امروزی باشد. به طور مشابه، برای Brynjolfsson & McAfee(2017)، هوش مصنوعی مهمترین فناوری همه منظوره به ویژه با توجه به تکنیک‌های یادگیری ماشین در عصر ما است.

با این حال، در دهه گذشته، حجم عظیم داده‌ها در قالب‌های مختلف که سریع‌تر از همیشه تولید می‌شوند، توسعه فناوری‌های جدید را می‌طلبند که منجر به تسریع پیشرفت فناوری شده است که شامل افزایش ظرفیت پردازش محاسباتی و توسعه تکنیک‌های جدید هوش مصنوعی می‌شود (amin et al., 2025). با این پیشرفت‌ها، شرکت‌هایی مانند نتفلیکس، گوگل، ایربی اند بی<sup>۱</sup>، آمازون و اوبر<sup>۲</sup> می‌توانند حجم زیادی از داده‌ها را با هوش مصنوعی پردازش کنند و از نتایج برای گسترش دامنه خود با محصولات، بازارها و خدمات جدید استفاده کنند (Ajalli et al., 2023). با توجه به سناریوی رقابتی دنیای تجارت و با حجم بالای داده، منابع کمیاب و نیاز به سرعت در تصمیم‌گیری، بسیاری از سازمان‌ها انگیزه دارند تا فناوری‌های هوش مصنوعی را اتخاذ کنند (dhaigude et al., 2025).

رهبران مختلف با آگاهی از اینکه این فرآیند، مستلزم بازنگری در استراتژی کسب و کار است، برنامه‌های استراتژیک خود را برای درج فناوری‌های هوش مصنوعی دوباره نیز فرموله می‌کنند (yu et al., 2025). با این حال، ادبیات نشان می‌دهد که تحقیقات بیشتری برای درک تأثیرات هوش مصنوعی در برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌های کسب و کار ضروری است (hajipour et al., 2023)، زیرا هنوز شواهد نظری و تجربی کمی در مورد چگونگی انجام آن وجود دارد. اما با این حال، درباره این موضوع اجماع وجود دارد که باید با استفاده از فناوری‌های هوش مصنوعی ارزش تجاری ایجاد کرد (singh et al., 2025).

امروزه داده‌های جدید به سرعت ایجاد می‌شوند و ورودی‌های بالقوه برای شکل‌گیری استراتژی را تشکیل می‌دهند. این در دسترس بودن داده‌های فراوان، پیچیدگی‌های خاص خود را به همراه دارد. فرآیند ایجاد استراتژی، مستلزم پردازش مقادیر زیادی از داده‌ها به گزینه‌های قابل انتخاب است که بر اساس آن می‌توان تصمیم‌گیری کرد. با این حال، تصمیم‌گیری استراتژیک از نظر شناختی، وظیفه‌ای است که نیازمند شناسایی و انتخاب مؤثر گزینه‌های مناسب می‌باشد. هوش مصنوعی دارای بهینگی در زمان می‌باشد. هوش مصنوعی یک توانایی سیستماتیک برای پردازش و تفسیر داده‌ها را فراهم می‌کند و با ایجاد سازگاری مناسب، دستیابی به اهداف خاص را می‌آموزد (salem et al., 2024). شرکت‌ها در حال حاضر از هوش مصنوعی برای تبدیل داده‌های بزرگ به اطلاعات و دانش قابل مدیریت استفاده می‌کنند که می‌تواند دلیلی برای استراتژی‌های مؤثر باشد (guler et al., 2024).

<sup>1</sup> Airbnb

<sup>2</sup> Uber

هوش مصنوعی در دنیای تجارت و کسب و کارها، نقش برانداز و برهم زننده تعادل موجود را بازی می‌کند. هوش مصنوعی می‌تواند سنگ بنای کسب و کارها را بازسازی کرده و از همین راه، جریان‌های جدید و سریع درآمدزایی ایجاد کرده و مزیت رقابتی پایدار به ارمغان آورد. اگر به زعم تئوری پردازان کلاسیک این حوزه، مدیریت استراتژیک را به عنوان مغز متفکر سازمان و خرد رهبران کسب و کارها در نجات و راهبری سازمان در تمامی طول دوره عمر آن در نظر بگیریم و از طرفی دیگر، نگاهی به شدت ورود هوش مصنوعی به علوم مختلف بیندازیم، لزوم توجه به هوش مصنوعی و پیشرفت‌هایش در مدیریت استراتژیک بیش از پیش برایمان آشکار خواهد شد. هرچند که شالوده مدیریت تقریباً ثابت است؛ اما نگرستن به کسب و کار از روزنه هوش مصنوعی، نیازمند بازنگری‌های اساسی در روش رهبری و استفاده از ابزارهای مدیریت سازمان‌ها است. براین اساس این سؤال مطرح می‌گردد که فرهنگ کسب و کار بر نقش هوش مصنوعی در راستای تدوین استراتژی‌های کسب و کار چه تاثیری دارد؟

## ادبیات نظری

### هوش مصنوعی

اصطلاح هوش مصنوعی اولین بار در سال ۱۹۵۶ توسط مک کارتی ابداع شد که وی از آن به عنوان "علم و مهندسی ساخت ماشین‌های هوشمند" یاد کرد (ho et al., 2025). از همان ابتدا، بر اساس یافته‌ها، محققان هوش مصنوعی به پیش‌بینی موفقیت‌های خود در آینده نزدیک اطمینان داشتند ((jorzik et al., 2024). در عوض، تکامل هوش مصنوعی در برخی دوره‌ها کندتر از حد انتظار بود و متکی بر تغییرات در جهت‌های تحقیقات در طی زمان بود ((singh et al., 2025). هوش مصنوعی یک رشته فرعی با سابقه طولانی در زمینه علوم کامپیوتر است. در حالی که از لحاظ تاریخی هوش مصنوعی به یک حوزه عمدتاً نظری محدود شده‌است، پیشرفت‌های اخیر در تولید داده و محاسبات، به هوش مصنوعی اجازه داده‌است که از تئوری به سوی عمل حرکت کند (daron et al., 2023). فناوری‌هایی که مفهوم هوش مصنوعی را در بر می‌گیرند، به روش‌های مختلفی توصیف شده‌اند و عمدتاً ابزارهایی برای حل مشکلات پیچیده و زمان‌بر و ثانیاً به عنوان یک سیستم تقلید هوش انسانی و فرآیند شناختی هستند. آن‌ها به مثابه عواملی محاسباتی هستند که هوشمندانه عمل می‌کنند (Huber et al., 2022). یکی از ستون‌های اصلی فناوری‌های هوش مصنوعی این است که آن‌ها به گونه‌ای طراحی و توسعه یافته‌اند که بر اساس الزامات از پیش تعریف شده مبتنی بر داده‌ها و اطلاعات موجود عمل کنند. این الزام بر توانایی فناوری‌های هوش مصنوعی برای یادگیری از تجربیات قبلی و استنتاج از طریق تجزیه و تحلیل داده‌ها تأکید می‌کند. یک زیر شاخه خاص و شاید برجسته‌ترین آن در حوزه هوش مصنوعی، یادگیری ماشینی است (ho et al., 2025). فناوری‌های هوش مصنوعی که مبتنی بر یادگیری ماشینی هستند، می‌توانند پردازش خود را بر اساس اطلاعات جدید به دست آمده، اصلاح کنند. بنابراین، یک تفاوت کلیدی با دیگر فناوری‌های قبلی برای تصمیم‌گیری، این است که چنین الگوریتم‌هایی، سازگاری ذاتی دارند. زیرا آن‌ها به طور پویا بر اساس ورودی جدید تغییر می‌کنند (singh et al., 2025).

### هوش مصنوعی و فرهنگ کسب و کار

تحقیقات اخیر در مورد هوش مصنوعی و ارزش کسب و کار، استدلال می‌کند که سازمان‌ها باید فرهنگ کار تیمی، اهداف جمعی و منابع مشترک را پرورش دهند تا ارزش فناوری‌های هوش مصنوعی را تکمیل کنند (Farah et al., 2023). هماهنگی قوی بین بخشی می‌تواند توسعه قابلیت هوش مصنوعی را ارتقا دهد. قابلیت هوش مصنوعی قوی همچنین به معنای ارتباط پایدار بین بخش‌ها و فرهنگ اشتراک دانش قوی سازمان است. قابلیت‌های هوش مصنوعی سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در ذخیره‌سازی داده‌های انعطاف‌پذیر، فناوری‌هایی که داده‌ها را به سرعت پردازش می‌کنند، الگوریتم‌های پیچیده و فناوری‌هایی که اشتراک گذاری دانش را تسهیل می‌کنند، سرمایه‌گذاری کنند (Daron et al., 2023). علاوه بر این، قابلیت‌های هوش مصنوعی بالاتر نیز در فرهنگ سازمان از کار تیمی خوب، اهداف جمعی منسجم و منابع مشترک منعکس می‌شود که پتانسیل ایجاد و اشتراک گذاری فعال‌تر دانش را ایجاد می‌کنند. در عین حال، برای یادگیری فناوری هوش مصنوعی، جامعه می‌تواند با استفاده از ابزارهای مناسب اشتراک گذاری دانش، مشارکت کارکنان را بهبود بخشد (Sulich et al., 2023).

پیش‌های ارائه شده توسط کارشناسان، موانعی کلیدی را برای استفاده از هوش مصنوعی برای تدوین استراتژی ایجاد می‌کند. اهمیت فرهنگ کسب و کار برای استفاده از هوش مصنوعی را می‌توان به دو زیرمضمون اصلی تقسیم کرد: فرهنگ کسب و کار فراگیر و فرهنگ دیجیتال. (Davenport (2018) در تحقیقات خود دریافته که هوش مصنوعی ابزار مفیدی برای کسب و کارها برای به دست آوردن بینش‌های شناختی است و توجه را از مدیریت دستی داده‌های کار به سمت استفاده از روش‌های احتمالی یادگیری ماشین سوق می‌دهد. (Davenport (2018) دریافته که ۳۵ درصد از مدیران مورد بررسی "تصمیم‌گیری بهتر" را به عنوان هدف اصلی ابتکارات هوش مصنوعی خود دارند. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که استفاده از هوش مصنوعی در بازاریابی که یک حوزه اطلاعات فشرده است، به طور همزمان ارزش افزوده و هزینه را کاهش می‌دهد. به طور خاص، آن‌ها توصیه کردند که به هوش مصنوعی به عنوان یک قابلیت تجاری نگاه کنیم و نه صرفاً از طریق لنز فناوری (Linder et al., 2025).

### نقش هوش مصنوعی، تدوین استراتژی و عملکرد کسب و کار

با این وجود، در حالی که فناوری‌های هوش مصنوعی طی چند سال گذشته به‌طور قابل توجهی تکامل یافته‌اند، بسیاری از سازمان‌ها در تلاش هستند تا از آن‌ها به گونه‌ای استفاده کنند که برای آن‌ها ارزش ایجاد کند (Bagheri et al., 2023). جریان رو به رشدی از تحقیقات بر روی این چالش متمرکز شده است و نشان می‌دهد که بسیاری از چالش‌های مرتبط با به کارگیری مؤثر پتانسیل هوش مصنوعی از بافت سازمانی ناشی می‌شود (Leamanen et al., 2025). چندین نمونه قابل توجه از سازمان‌ها در استفاده از هوش مصنوعی در عملیات و یافتن راه‌هایی که از طریق آن چنین فناوری‌هایی می‌توانند منبع ارزش تجاری باشند، موفق بوده‌اند. چنین مواردی نشان داده‌اند که چگونه هماهنگ‌سازی هوش مصنوعی می‌تواند به یک شایستگی اصلی سازمان تبدیل شود و ارزش سازمانی قابل توجهی را به ارمغان بیاورد (Dowlatabadi et al., 2025). بنابراین، مفهوم صلاحیت هوش مصنوعی، تفکر مرسوم مربوط به توسعه فناوری‌های هوش مصنوعی را گسترش می‌دهد و طراحی و استقرار آن را در محیط سازمانی به گونه‌ای ترکیب می‌کند که تولید ارزش را تسهیل می‌کند. از این رو، یک

شایستگی هوش مصنوعی به دنبال یک تاریخ طولانی تحقیقات دانشگاهی است که بین فناوری‌های اصلی (فناوری‌های هوش مصنوعی) و شایستگی‌های اصلی هوش مصنوعی تفاوت قائل می‌شود. بنابراین، شایستگی هوش مصنوعی صرفاً فناوری مورد استفاده برای پشتیبانی از آن یا توانایی فنی برای استفاده مؤثر از آن نیست، بلکه مجموعه خلاقانه فناوری‌ها، دانش سازمانی و نهادها به عنوان یک کل هماهنگ است. هوش مصنوعی، یادگیری ماشینی و در دسترس بودن داده‌ها در حال ایجاد چهارمین انقلاب صنعتی هستند (Lupiyoadi et al., 2025).

هوش مصنوعی با قابلیت پردازش و تحلیل داده‌های حجیم و شبیه‌سازی سناریوها، ابزارهایی در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد که فرآیند تدوین استراتژی را دقیق‌تر، سریع‌تر و مبتنی بر داده‌های واقعی می‌سازد. این توانمندی هوش مصنوعی باعث می‌شود سازمان‌ها بتوانند گزینه‌های تصمیم‌گیری را بهتر ارزیابی کرده و استراتژی‌های خود را با اطمینان بیشتری طراحی کنند. به نوبه خود، استراتژی‌های بهینه و داده‌محور عملکرد سازمان را تقویت می‌کنند، زیرا تخصیص منابع، تصمیم‌گیری و اجرای اقدامات را بهبود می‌بخشند و در نتیجه سازمان قادر خواهد بود اهداف خود را به شکل مؤثرتری محقق کند (Bagheri et al., 2023). از سوی دیگر، هوش مصنوعی به صورت مستقیم نیز بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد؛ این فناوری با کاهش خطاهای انسانی، افزایش بهره‌وری و خلق ارزش بیشتر برای مشتریان و ذی‌نفعان، توان سازمان را در تحقق اهداف و افزایش کارایی بهبود می‌بخشد (Dowlatabadi et al., 2025; Guler et al., 2024). نکته مهم دیگر نقش فرهنگ سازمانی و مدل کسب و کار است که به عنوان عوامل تقویت‌کننده عمل می‌کنند. سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری، نوآوری و اشتراک دانش را پرورش می‌دهند، می‌توانند هوش مصنوعی را به شکلی مؤثرتر پیاده‌سازی کنند و از طریق آن، تأثیر هوش مصنوعی بر تدوین استراتژی و عملکرد سازمانی را افزایش دهند (Jorzik et al., 2024).

### پیشینه تحقیق

Mao (2025) به بررسی «استراتژی بهینه‌سازی و شیوه کاربردی زنجیره تأمین مدیریت کسب و کار مبتنی بر فناوری هوش مصنوعی» پرداختند، ابتدا، مزایای راه‌حل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی در مدیریت زنجیره تأمین، به ویژه در پیش‌بینی تقاضا، مدیریت موجودی و اتوماسیون فرآیند انبار بررسی گردید و یک مدل بهینه‌سازی زنجیره تأمین مبتنی بر الگوریتم ژنتیک ساخته شده است، نتایج تجربی نشان می‌دهد که فناوری هوش مصنوعی و الگوریتم ژنتیک می‌توانند به طور قابل توجهی هزینه‌های زنجیره تأمین را کاهش دهند، کارایی لجستیک را بهبود بخشند و سطح خدمات را افزایش دهند و اثربخشی مدل را در کاربردهای عملی تأیید کنند.

Labin (2024) به بررسی «هوش مصنوعی در بازاریابی: بررسی روندهای فعلی و آینده» پرداختند، با استفاده از روش مرور سیستماتیک متون انجام شده است. یافته‌های تحلیل کتابشناختی، شش خوشه نوظهور از هوش مصنوعی در تحقیقات بازاریابی را نشان داد، یعنی پویایی روانی-اجتماعی، استراتژی‌های پویای بازار تقویت‌شده با هوش مصنوعی، هوش مصنوعی برای خدمات مصرفی، هوش مصنوعی برای تصمیم‌گیری، هوش مصنوعی برای تبدیل ارزش و هوش مصنوعی برای بازاریابی اخلاقی.

Peltier et al., (2024) به بررسی «هوش مصنوعی در بازاریابی تعاملی: یک چارچوب مفهومی و دستور کار تحقیقاتی» پرداختند، بر اساس بررسی گسترده ادبیات، یک چارچوب هوش مصنوعی برای درک خلق مشترک ارزش در روابط

بازاریابی تعاملی خریدار-فروشنده مفهوم‌سازی شد. بررسی ادبیات منجر به تعدادی از یافته‌های کلیدی تحقیق و حوزه‌های خلاصه شد: (۱) یک دیدگاه تاریخی، (۲) تعاریف و مرزهای هوش مصنوعی، (۳) هوش مصنوعی و بازاریابی تعاملی، (۴) نظریه‌های مرتبط در حوزه بازاریابی تعاملی و (۵) ترکیب تحقیقات هوش مصنوعی بر اساس پیشینه‌های استفاده از هوش مصنوعی، زمینه‌های استفاده از هوش مصنوعی تعاملی و نتایج خلق مشترک ارزش با استفاده از هوش مصنوعی.

Karamipour(2023) به بررسی «طراحی مدل شایستگی‌های هوش مصنوعی بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن قابلیت‌های بازاریابی تجارت به تجارت» پرداختند، روش پژوهش اکتشافی (کیفی - کمی) می‌باشد. در بخش کیفی با رویکرد آنتروپی شانون و در بخش کمی توصیفی-پیمایشی لحاظ گردیده است. نتایج نشان داد که مکانیزم‌های شایستگی‌های هوش مصنوعی بر قابلیت‌های بازاریابی تجارت به تجارت و عملکرد سازمانی، تأثیر گذار می‌باشند و همچنین مدل شایستگی‌های هوش مصنوعی بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن جنبه قابلیت‌های بازاریابی تجارت به تجارت مورد تأیید است.

Moradi ziba et al., (2023) به بررسی «تدوین مدل استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در استارت آپ‌های موفق ایرانی» می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد. نتایج تحقیق نشان داد شرایط علی با ۴ متغیر قابلیت شبکه‌ای، بکارگیری هوش مصنوعی، قابلیت بازاریابی و دانش مشتری بر استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال تأثیر دارند و نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که شاخص‌های برازش مدل مورد تأیید قرار گرفتند. با وجود تحقیقات گسترده در زمینه هوش مصنوعی و کاربردهای آن در سازمان‌ها، تحقیقات کمی به بررسی نقش فرهنگ کسب‌وکار در تقویت اثرگذاری هوش مصنوعی بر تدوین استراتژی‌های سازمانی پرداخته‌اند. همچنین، مطالعات موجود عمدتاً به تحلیل فناوری‌های هوش مصنوعی یا بازاریابی داده‌محور محدود شده‌اند و تعامل بین فرهنگ سازمانی، مدل کسب‌وکار و تصمیم‌گیری استراتژیک به‌طور جامع مورد توجه قرار نگرفته است. این شکاف تحقیقاتی ضرورت انجام مطالعه‌ای را که هر دو بعد فرهنگی و فناورانه را یکپارچه بررسی کند، برجسته می‌کند.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۴۲۰ نفر از کلیه مدیران و کارکنان شرکت شستا می‌باشد که ۳۱۵ نفر از آنها از طریق فرمول کوکران به عنوان نمونه با روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت مورد استفاده قرار گرفته شد. یافته‌های حاصل از آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی به منظور سنجش پایایی ابزار پژوهش در جدول ۱ گزارش شده است. جهت بررسی روایی ابزار، از روایی محتوا (نظرخواهی از خبرگان) استفاده و اعتبار آن تأیید شده است. سپس با توزیع پرسشنامه، روایی ابزار با سه روش روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا مورد سنجش قرار گرفته است. مقدار AVE برای تمامی متغیرهای پژوهش باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد. به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، مدلسازی معادلات ساختاری در بستر نرم‌افزارهای آماری smart pls2 استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

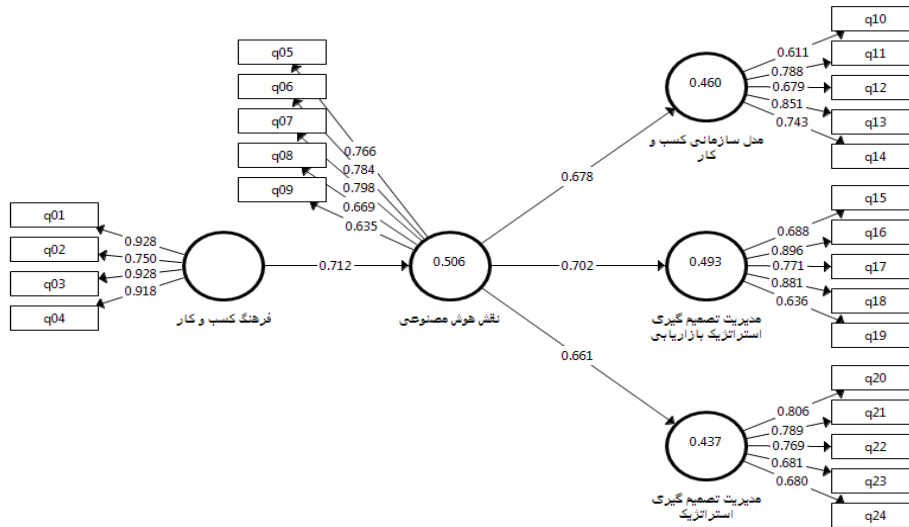
بررسی مدل پژوهش طی دو مرحله انجام می‌شود. در مرحله اول، مدل بیرونی پژوهش، در مرحله دوم، مدل درونی پژوهش بررسی شده است. در مرحله اول، بار عاملی مربوط به شاخص‌های سنجیده شده هر متغیر، بررسی شد بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴ مطلوب هستند. مدل در حالت ضریب مسیر و بارهای عاملی اولیه در جدول و شکل (۱)، نشان داده شده است.

جدول ۱. بارهای عاملی

ضریب بار عاملی	شاخص	متغیر
۰,۹۲	Q1	فرهنگ کسب و کار
۰,۷۵	Q2	
۰,۹۲	Q3	
۰,۹۱	Q4	
۰,۷۶	Q۵	هوش مصنوعی
۰,۷۸	Q۶	
۰,۷۰	Q7	
۰,۶۶	Q8	
۰,۶۳	Q9	مقاومت کارکنان
۰,۸۵	Q7	
۰,۸۳	Q8	
۰,۸۵	Q9	تحول در مدل سازمانی کسب و کار
۰,۶۱	Q10	
۰,۷۸	Q11	
۰,۶۷	Q12	
۰,۸۵	Q13	
۰,۷۴	Q14	مدیریت تصمیم‌گیری استراتژیک بازاریابی
۰,۶۸	Q15	
۰,۶۹	Q16	
۰,۷۱	Q17	
۰,۸۸	Q18	
۰,۶۳	Q19	مدیریت تصمیم‌گیری استراتژیک
۰,۸۰	Q20	
۰,۷۸	Q21	



۰,۷۶	Q22
۰,۶۸	Q23
۰,۶۸	Q24



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری حالت تخمین ضرایب استاندارد (بارهای عاملی)

در نرم افزار smart pls برای برازش مدل های اندازه گیری از نظر پایایی معیارهای ضرایب بار عاملی، پایایی مرکب CR و برای بررسی روایی همگرایی مدل های اندازه گیری از معیار متوسط اشتراک AVE و برای بررسی روایی واگرایی این مدل ها جدول فورنل و لارکر را ارائه می دهد. در جدول (۲) مقدار ضریب آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و معیار متوسط اشتراک برای هر یک از سازه ها ارائه شده است.

جدول ۲. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE
فرهنگ کسب و کار	0.904	0.934	0.782
مدل سازمانی کسب و کار	0.788	0.856	0.546
مدیریت تصمیم گیری استراتژیک	0.800	0.863	0.558
مدیریت تصمیم گیری استراتژیک بازاریابی	0.834	0.885	0.610
نقش هوش مصنوعی	0.782	0.852	0.538

مطابق با جدول (۲) ضریب آلفای کروناخ برای تمام سازه‌های موردنظر بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل می‌باشد. همین‌طور مقادیر پایایی ترکیبی برای تمام سازه‌های موردنظر بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. همچنین مقدار تمام مقادیر AVE بالاتر از ۰/۴ است، پس برازش مدل مناسب است. همان‌گونه که در جدول (۳) قابل مشاهده است مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و راست قطر بیشتر است که این مطلب بیانگر برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری از نظر روایی و اگر است.

جدول ۳. جدول فورنل و لاکر

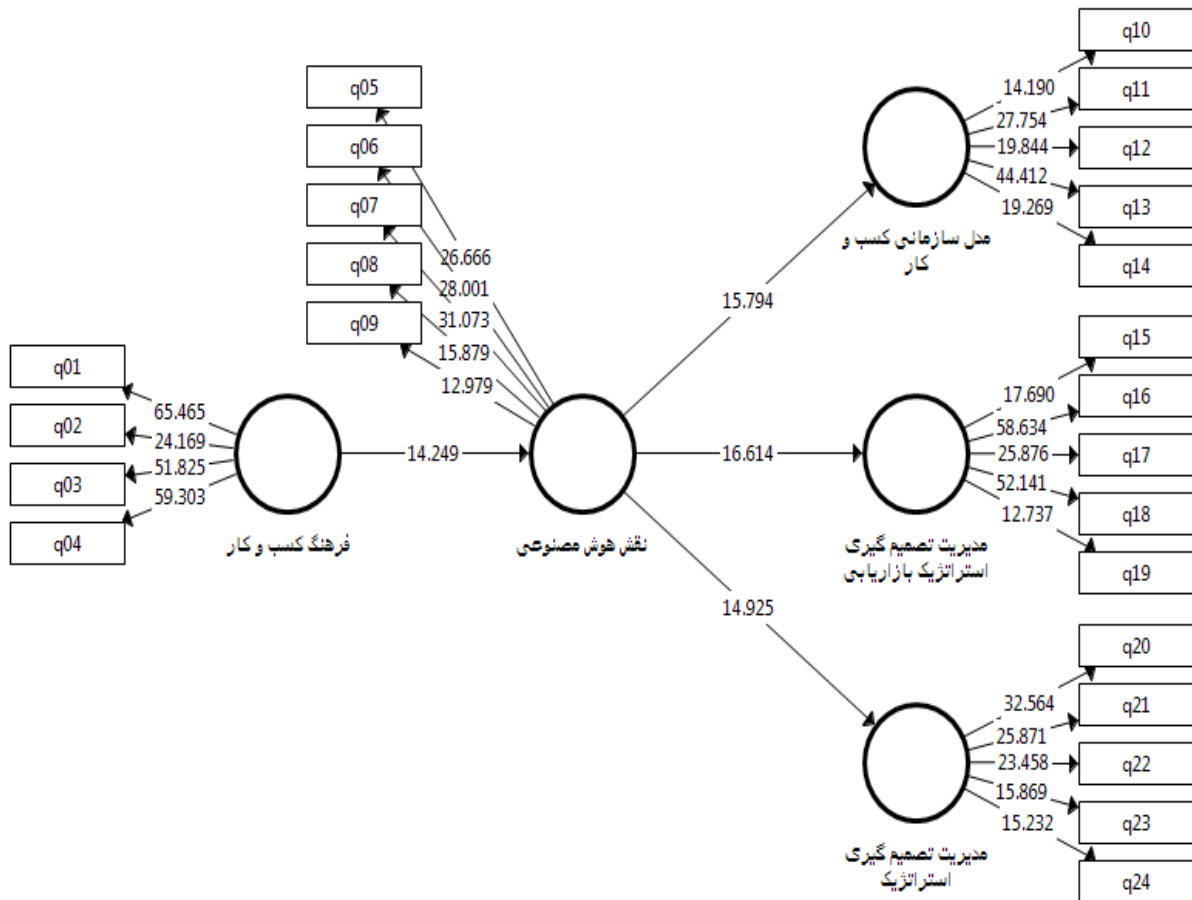
ردیف	متغیر	1	2	3	4	5
1	فرهنگ کسب و کار	0.884				
2	مدل سازمانی کسب و کار	0.631	0.739			
3	مدیریت تصمیم‌گیری استراتژیک	0.608	0.441	0.747		
4	مدیریت تصمیم‌گیری استراتژیک بازاریابی	0.543	0.439	0.585	0.781	
5	نقش هوش مصنوعی	0.712	0.678	0.661	0.702	0.733

مطابق با جدول (۳)، تمام مقادیر قطر اصلی از مقادیر زیرین و راست خود بزرگ‌تر می‌باشد؛ بنابراین برازش مدل مناسب می‌باشد.

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری Z است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آنها را تأیید کرد. در صورتی که مقدار آماره t بیشتر از ۱/۹۶ گردد، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد و در صورتی که مقدار آماره t بیشتر از ۲/۵۸ گردد، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است (Davari & Rezazade, 2013).

جدول ۴. ضریب معناداری Z فرضیه (مقادیر T-value)

مقدار T	مسیر
0.712	فرهنگ کسب و کار ← هوش مصنوعی
0.678	هوش مصنوعی ← مدل سازمانی کسب و کار
0.702	هوش مصنوعی ← مدیریت تصمیم‌گیری استراتژیک بازاریابی
0.661	هوش مصنوعی ← مدیریت تصمیم‌گیری استراتژیک



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت ضریب معناداری Z

**ضریب تعیین  $R^2$  (R Squares)**

$R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا می گذارد. نکته ضروری این است که مقدار  $R^2$  تنها برای سازه های وابسته (درونزا) مدل محاسبه می گردد و در مورد سازه های برونزا، مقدار این معیار صفر است. هرچه مقدار  $R^2$  مربوط به سازه های درونزای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. (Chine, 1998) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به وسیله معیار  $R^2$  در نظر می گیرد.

**جدول ۵. مقادیر R Square**

متغیر	R Square
مدل سازمانی کسب و کار	۰/۵۰
مدیریت تصمیم گیری استراتژیک بازاریابی	۰/۴۴
مدیریت تصمیم گیری استراتژیک	۰/۵۶

مقادیر ضریب تعیین در جدول (۵)، نشاندهنده قوی بودن برازش مدل است.

### کیفیت پیش‌بینی کنندگی ( $Q^2$ )

این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. (Hensler et al, 2009) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای نشان دادن قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن تعریف کرده‌اند. ذکر این نکته ضروری است که این مقدار تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل که شاخص‌های آن‌ها از نوع انعکاسی است، محاسبه می‌گردد (Davari & Rezazade, 2013).

### جدول ۶. کیفیت پیش‌بینی کنندگی ( $Q^2$ )

$Q^2$	متغیر
۰/۲۹	مدل سازمانی کسب و کار
۰/۲۵	مدیریت تصمیم‌گیری استراتژیک بازاریابی
۰/۲۸	مدیریت تصمیم‌گیری استراتژیک

مقدار کیفیت پیش‌بینی کنندگی در جدول (۶) نشان از مناسب بودن این معیار می‌باشد.

با توجه به بررسی فرضیه‌های تحقیق برازش ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار بودن آنها را تأیید کرد. البته باید توجه داشت که اعداد t فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین سازه‌ها را نمی‌توان با آنها سنجید و ضرایب مسیر نیز نشان‌دهنده تأثیر مثبت یا منفی یک متغیر بر متغیر دیگر می‌باشد (Davari & Rezazade, 2013).

### جدول ۷. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معناداری	نتیجه
فرهنگ کسب و کار ← هوش مصنوعی	0.712	14.249	0.000	تأیید
مدل سازمانی کسب و کار ← هوش مصنوعی	0.678	15.794	0.000	تأیید
مدیریت تصمیم‌گیری استراتژیک بازاریابی ← هوش مصنوعی	0.702	16.614	0.000	تأیید
مدیریت تصمیم‌گیری استراتژیک ← هوش مصنوعی	0.661	14.925	0.000	تأیید

### بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر فرهنگ کسب و کار بر نقش هوش مصنوعی در تدوین استراتژی‌های سازمانی انجام شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شدند و تحلیل‌های کمی صورت گرفت، اما تمرکز اصلی این بخش بر تفسیر مفهومی یافته‌ها و ارتباط آن‌ها با ادبیات علمی است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که هوش مصنوعی نه تنها یک ابزار فناورانه برای پردازش داده‌ها و ارائه بینش‌های استراتژیک است، بلکه به عنوان یک عامل کلیدی در ایجاد مزیت رقابتی

و بهبود عملکرد سازمان عمل می‌کند. این تحقیق نشان می‌دهد که فرهنگ کسب و کار نقش تعیین‌کننده‌ای در پذیرش، به‌کارگیری و اثربخشی هوش مصنوعی دارد.

یکی از مهم‌ترین نتایج این مطالعه این است که فرهنگ کسب و کار تأثیر مستقیمی بر بهره‌برداری مؤثر از هوش مصنوعی دارد. سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری مستمر، نوآوری، همکاری بین‌بخشی و اشتراک دانش را ترویج می‌دهند، می‌توانند از قابلیت‌های هوش مصنوعی به شکل بهینه‌تری استفاده کنند. این یافته‌ها با مطالعات Davenport (2018) و Farah et al. (2023) همسو هستند، که تأکید دارند هماهنگی فرهنگی و تعامل بین واحدهای سازمانی، قابلیت‌های هوش مصنوعی را تقویت کرده و به ارزش واقعی آن در سازمان شکل می‌دهد. این موضوع نشان می‌دهد که موفقیت استقرار هوش مصنوعی تنها به ابزارهای فناوری محدود نمی‌شود، بلکه بستگی زیادی به محیط سازمانی و فرهنگ حاکم دارد.

یافته دیگر نشان می‌دهد که هوش مصنوعی تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر مدل سازمانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری استراتژیک دارد. سازمان‌هایی که هوش مصنوعی را در ساختار و فرآیندهای خود ادغام می‌کنند، قادرند داده‌های پیچیده و بزرگ را به دانش عملی و تصمیمات اثربخش تبدیل کنند. این امر باعث افزایش دقت و سرعت تصمیم‌گیری‌های استراتژیک می‌شود و به سازمان امکان می‌دهد تا منابع خود را به شکل مؤثرتری تخصیص دهد. این نتایج با پژوهش‌های Karamipour (2023) و Dowlatbadi et al. (2025) همخوانی دارد، که نشان می‌دهند پیاده‌سازی هوش مصنوعی می‌تواند به یک شایستگی اصلی سازمان تبدیل شود و عملکرد سازمانی را به طور قابل توجهی ارتقا دهد.

هوش مصنوعی همچنین نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌های بازاریابی و مدیریت استراتژیک بازار ایفا می‌کند. با استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی، سازمان‌ها قادرند رفتار مشتریان، روندهای بازار و الگوهای رقابتی را تحلیل کنند و استراتژی‌های بازاریابی خود را مبتنی بر داده‌های واقعی و پویا طراحی کنند. این توانمندی به آن‌ها اجازه می‌دهد تا واکنش سریع به تغییرات محیطی داشته باشند و در بازارهای پویا عملکرد بهتری از خود نشان دهند. یافته‌های این تحقیق با مطالعات Labin (2024) و Peltier et al. (2024) همسو است، که نشان می‌دهند هوش مصنوعی فرآیندهای بازاریابی را بهینه کرده و به خلق ارزش مشترک در تعاملات مشتری و سازمان کمک می‌کند. نقش فرهنگ سازمانی و مدل کسب‌وکار به عنوان عوامل تقویت‌کننده است. سازمان‌هایی که فرهنگ نوآورانه دارند و ارزش اشتراک دانش، یادگیری و همکاری را پرورش می‌دهند، می‌توانند اثر هوش مصنوعی را بر تدوین استراتژی و عملکرد افزایش دهند. به عبارت دیگر، موفقیت استراتژی‌های مبتنی بر هوش مصنوعی نه تنها به خود فناوری وابسته است، بلکه نیازمند هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری سازمانی است. این یافته‌ها با مطالعات Schein (2017) و Teece (2018) همسو هستند و نشان می‌دهند که هم‌راستایی میان فناوری، فرهنگ و مدل کسب‌وکار برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار ضروری است.

در مجموع، می‌توان گفت که هوش مصنوعی، تدوین استراتژی و عملکرد سازمانی در یک چرخه تعاملی قرار دارند. هوش مصنوعی به تدوین استراتژی کمک می‌کند، تدوین استراتژی عملکرد سازمان را ارتقا می‌دهد و این عملکرد موفق بازخورد مثبتی برای بهبود استفاده از هوش مصنوعی فراهم می‌کند. به این ترتیب، سازمان‌ها می‌توانند جریان‌های جدید ارزش و درآمدزایی ایجاد کنند و در محیط‌های رقابتی پیچیده، مزیت رقابتی پایدار به دست آورند. این روابط نشان

می دهند که بهره برداری مؤثر از هوش مصنوعی، نیازمند ترکیب فناوری، فرهنگ سازمانی و مدل کسب و کار است تا هم تدوین استراتژی دقیق تر شود و هم عملکرد سازمانی بهبود یابد (Guler et al., 2024; Bagheri et al., 2023).

بر اساس نتایج تحقیق، پیشنهاد کاربردی برای سازمان ها و مدیران ارائه می شود:

برای بهره گیری مؤثر از هوش مصنوعی، سازمان ها باید فرهنگ یادگیری مستمر، نوآوری و اشتراک دانش را در بین کارکنان ترویج دهند. ایجاد کارگاه های آموزشی، تیم های بین بخشی و سیستم های تشویقی برای به اشتراک گذاشتن تجربیات و اطلاعات، می تواند پذیرش هوش مصنوعی را تقویت کند و به سازمان اجازه دهد از فناوری های نوین به شکلی اثربخش استفاده نماید.

سازمان ها باید مدل کسب و کار خود را متناسب با قابلیت های هوش مصنوعی بازطراحی کنند. به عنوان مثال، فرآیندهای تصمیم گیری و مدیریت داده ها باید انعطاف پذیر شوند تا هوش مصنوعی بتواند به شکل مؤثر وارد چرخه های کاری شود. استفاده از پلتفرم های داده محور و یکپارچه سازی سیستم های داخلی با ابزارهای هوش مصنوعی باعث افزایش کارایی و هماهنگی بین بخش ها خواهد شد.

برای تقویت تصمیم گیری بازاریابی با هوش مصنوعی، سازمان ها می توانند سیستم های تحلیل داده های مشتری و بازار را راه اندازی کنند تا تصمیمات بازاریابی مبتنی بر داده و دقیق باشند. بهره گیری از ابزارهای پیش بینی روند بازار، تحلیل رفتار مشتری و تحلیل رقبا می تواند به طراحی کمپین ها و استراتژی های بازاریابی هدفمند کمک کند و ارزش بیشتری برای مشتری و سازمان ایجاد کند.

سازمان ها باید هوش مصنوعی را به عنوان یک ابزار راهبردی در فرآیند تدوین استراتژی های کلان به کار گیرند. به این منظور، ایجاد کمیته های استراتژیک هوش مصنوعی، ادغام داده های داخلی و خارجی، و توسعه سناریوهای مبتنی بر هوش مصنوعی برای پیش بینی روندها و تهدیدهای محیطی، می تواند به تصمیم گیری استراتژیک دقیق تر و سریع تر منجر شود.

### References:

- Ajalli, M., & Souri, A. (2023). The impact of Internet of Things on human resource management during the fourth industrial revolution. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 2, 156–171. <https://doi.org/10.22034/jnamm.2023.423527> (in Persian).
- Amin, M., Asbi, A., Sivakumaran, V., Kim, J., & Septarini, E. (2025). Artificial Intelligence (AI) adoption in marketing strategies: Navigating the present and shaping the future business landscape. *Social Science & Humanities Open*, 12, 102–121. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102048>
- Bagheri, A., Radfar, R., & Ghazinoory, S. (2023). Evaluating the level of digitalization of the innovation process with artificial intelligence approach in the digital transformation of knowledge-based companies. *Journal of Value Creating in Business Management*, 4, 71–96. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.472784.1420> (in Persian).
- Daron, M., & Gorska, M. (2023). Enterprises development in context of artificial intelligence usage in main processes. *Procedia Computer Science*, 225, 2214–2223. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.212>
- Dhaigude, A., & Kamath, G. (2025). Mapping responsible artificial intelligence in business and management: Trends, influence, and emerging research directions. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11, 21–39. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100640>

- Dowlatabadi, M. (2025). Analyzing the impact of digital technologies on the evolution of human resource management practices in the digital age. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 2(4), 1–8. <https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.543852.1131> (in Persian).
- Farah, L., Borget, I., & Martelli, N. (2023). International market access strategies for artificial intelligence-based medical devices: Can we standardize the process to faster patient access? *Mayo Clinic Proceedings: Digital Health*, 3, 406–412. <https://doi.org/10.1016/j.mcpdig.2023.06.011>
- Gil, I., & Ferreira, F. (2026). Artificial intelligence, society 5.0 and smart city adaptation initiatives for businesses: An integrated approach. *Technovation*, 150, 21–39. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103377>
- Guler, N., Kishner, S., & Vidgen, R. (2024). A literature review of artificial intelligence research in business and management using machine learning and ChatGPT. *Data and Information Management*, 8, 24–42. <https://doi.org/10.1016/j.dim.2024.100076>
- Ho, D., Duong, C., Tran, M., Luong, T., & Tran, T. (2025). Big data analytics powered by artificial intelligence and entrepreneurial resilience: A moderated mediation model of technological turbulence and business innovation model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 11, 34–59. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100611>
- Huber, M., Meier, J., & Wallimann, H. (2022). Business analytics meets artificial intelligence: Assessing the demand effects of discounts on Swiss train tickets. *Transportation Research Part B: Methodological*, 163, 22–39. <https://doi.org/10.1016/j.trb.2022.06.006>
- Jorzik, P., Antonio, J., Kanbach, D., & Kallmuenzer, A. (2024). Sowing the seeds for sustainability: A business model innovation perspective on artificial intelligence in green technology startups. *Technological Forecasting and Social Change*, 208, 21–34. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123653>
- Karamipour, M. (2023). Designing and explaining the model of artificial intelligence competencies on organizational performance considering B2B marketing capabilities. *Journal of Value Creating in Business Management*, 2, 20–41. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.389185.1069> (in Persian).
- Labin, E. (2024). Artificial intelligence in marketing: Exploring current and future trends. *Cogent Business & Management*, 11, 23–49.
- Leannen, T., Weiser, A., Krogh, G., & Ocasio, W. (2025). Artificial intelligence in adaptive strategy creation and implementation: Toward enhanced attentional control in strategy processes. *Long Range Planning*, 58, 21–39. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102561>
- Linder, T., Puch, J., & Pühr, H. (2025). Artificial intelligence in international business: IB theory under augmented decision-making. *Journal of World Business*, 6, 19–39. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2025.101676>
- Lupiyoadi, R., Parmesti, M., Ikhsan, R., Usman, L., & Games, D. (2025). Extending UTAUT with perceived intelligence for the adoption of artificial intelligence in MSMEs and startups in Indonesia: A multi-group analysis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 11, 102–123. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100673>
- Madanguli, A., Sjodin, D., Parida, V., & Mikalef, P. (2024). Artificial intelligence capabilities for circular business models: Research synthesis and future agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 43–59. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123189>
- Mao, H. (2025). The optimization strategy and application practice of business management supply chain based on artificial intelligence technology. *Procedia Computer Science*, 261, 707–715. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.04.324>
- Moradi Ziba, S., Abbasi, J., Radfar, R., & Abdolvand, M. (2023). Designing the pattern of causes and consequences in the implementation of digital marketing strategies in successful Iranian startups with mixed method research. *Journal of Value Creating in Business Management*, 9, 129–157. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.389183.1068> (in Persian).
- Peltier, J., Dahli, A., & Schibrowsky, J. (2024). Artificial intelligence in interactive marketing: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 1, 54–90.
- Saleem, I., Al-Breiki, N., & Asad, M. (2024). The nexus of artificial intelligence, frugal innovation and business model innovation to nurture internationalization: A survey of SMEs' readiness.

- Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity, 10, 101–119. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100326>
- Singh, S., & Mishra, S. (2025). Artificial intelligence and its impact on business sustainability in B2B firms: A hybrid PLS-ANN approach. *Acta Psychologica*, 26, 102–124. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105762>
- Sulich, A., Pelc, L., & Grzesiak, S. (2023). Artificial intelligence and sustainable development in business management context – Bibliometric review. *Procedia Computer Science*, 225, 3727–3735. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.368>
- Tan, K., Yeap, P., Cheong, K., & Loganathan, S. (2025). Crafting an organizational strategy for the new era: A qualitative study of artificial intelligence transformation in a homegrown Singaporean hotel chain. *Business Process Management Journal*, 8, 104–123. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2024-1086>
- Yu, J., Zhang, X., & Bojja, G. (2025). Exploring artificial intelligence for sustainable business development: A review. *Data Science and Management*, 23, 144–165. <https://doi.org/10.1016/j.dsm.2025.10.001>
- Zechiel, F., Blaurock, M., Weber, E., Buttgen, M., & Coussement, K. (2023). How tech companies advance sustainability through artificial intelligence: Developing and evaluating an AI x sustainability strategy framework. *Industrial Marketing Management*, 119, 75–89. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.03.010>