

## A Conceptual Model for Controlling Strategic Assumptions in Entrepreneurial Business Management: Integrating Change Analysis and Intelligent Strategic Orientation

Soheila Moradi<sup>1</sup> | Ali Abdollahi<sup>2</sup> | Seyedmahmood Hoseinikashkooye<sup>3</sup> |  
Gholamhossein Khorshidi<sup>4</sup>

1. Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.  
E-mail: so\_moradi@sbu.ac.ir
2. Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.  
(Corresponding Author). E-mail: ali\_abdollahi@sbu.ac.ir
3. Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.  
E-mail: sm-hosseini@sbu.ac.ir
4. Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.  
E-mail: ghossain@gmail.com

### Article Info

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**

**Received:** 29 Apr 2025

**Received in revised form:**  
10 May 2025

**Accepted:** 16 May 2025

**Available online:** 16 May 2025

**Keywords:**

Strategic Resilience,  
Intelligent Orientation,  
Feedback Loop,  
Entrepreneurial Businesses.

### ABSTRACT

This study addresses the emergent necessity for both theoretical and operational advancements in the effective management of strategic assumptions in entrepreneurial business management, particularly within the context of high-uncertainty environments in Iran. The primary objective of this study is to propose an integrated conceptual model grounded in a constructivist framework of grounded theory, which enhances the capability of organizations to identify, refine, and continually reassess strategic assumptions through a rigorous analysis of senior managers' practical and strategic experiences. Data collection was conducted through 14 semi-structured interviews with industry experts, from which a four-loop process model was derived utilizing continuous data analysis techniques. The identified loops consist of: (1) the identification and refinement of critical assumptions, in conjunction with the cultivation of environmental sensitivity; (2) the detection of weak signals and prioritization of changes employing a probability-effect matrix; (3) the development of periodic feedback mechanisms and interactive documentation to bolster continuous organizational learning; and (4) the formulation of multiple scenarios alongside the implementation of preventive measures and risk mitigation strategies. The findings suggest that the synergistic integration of these loops within a feedback framework significantly enhances the responsiveness of businesses to environmental changes, optimizes the allocation of limited resources, and fortifies their strategic resilience. However, a core challenge identified within prevalent models is the inadequate communication between the processes of scenario development and the review of strategic assumptions. To mitigate this challenge, the study advocates for the establishment of an early warning system designed for the ongoing monitoring of weak signals, the systematic utilization of the probability-effect matrix for change prioritization, regularized review meetings complemented by interactive documentation, and the development of multiple scenarios in conjunction with risk reduction programs. The proposed model not only presents a coherent theoretical framework but also affords practical tools and operational procedures for managers and consultants in entrepreneurial contexts. By implementing this model, organizations can enhance their strategic resilience and sustainability in the face of complex and dynamic conditions, thereby laying the groundwork for future empirical investigations.

**Education and Management of Entrepreneurship, 2025, Vol. 4, No. 1, pp 127-143**

**Cite this article:** Moradi, S., Abdollahi, A., Hoseinikashkooye, S., & Khorshidi, Gh. (2025). A Conceptual Model for Controlling Strategic Assumptions in Entrepreneurial Business Management: Integrating Change Analysis and Intelligent Strategic Orientation. *Education and Management of Entrepreneurship*, 4(1), 127-143. doi: 10.22126/eme.2025.12049.1169 (in Persian).



© The Author(s).

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2025.12049.1169>

Publisher: Razi University

## Extended Abstract

### Introduction

This study explores the interplay between strategic-assumption control and scenario-driven orientation in the context of Iranian entrepreneurial businesses, addressing a significant gap in the current literature. While strategic management traditionally emphasizes the formulation of assumptions at the outset of strategy development, it often neglects the necessity for systematic, iterative mechanisms for ongoing validation and adaptation of these assumptions. Additionally, scenario-based foresight and environmental scanning are frequently conducted as isolated activities, disconnected from formal assumption-control processes, hampering the integration of valuable environmental insights. This paper proposes an integrated conceptual model that merges structured assumption control with proactive, scenario-driven strategic orientation within a unified feedback framework. Tailored specifically to the unique challenges faced by Iranian entrepreneurs, this model enables enhanced adaptability and responsiveness to changing market dynamics, ultimately contributing to more robust strategic decision-making in a volatile environment.

### Research Method

This study employs a grounded theory qualitative research approach, with data collection grounded in theoretical sampling methods. Semi-structured interviews were conducted with 14 experts, consisting primarily of senior managers and CEOs within Iranian entrepreneurial startups, who are pivotal in strategic decision-making. The interview questions were developed from theoretical frameworks and iteratively refined in response to emerging concepts and categories, facilitating a deeper analytical exploration. Data analysis followed the Charms approach; initially, a line-by-line coding of participant data was performed in the initial coding phase to distill preliminary concepts. The subsequent focused coding phase involved a thorough review and integration of these initial codes to identify the most prevalent and significant concepts, ultimately giving rise to conceptual categories. Through continuous comparison of new and previously gathered data, overlaps and distinctions were critically analyzed. As the analysis evolved and the conceptual framework solidified, theoretical sampling continued until saturation was reached within each category. In the theoretical coding stage, we examined the interrelationships among conceptual categories and strategic assumptions using matrix representations, culminating in a model that delineates the interplay between “identifying assumptions,” “monitoring environmental signals,” “feedback loops,” and “intelligent orientation.” Throughout the analysis, comprehensive analytical notes were maintained to document theory formation processes and research decisions, which facilitated the development of a coherent conceptual model. To bolster the validity and reliability of the findings, we employed multiple validation techniques: independent re-evaluation of coding by two researchers, soliciting feedback from interviewees on the summary findings, and triangulating data through internal company documents such as strategic approvals and environmental reports. Ethical principles, including obtaining informed consent, ensuring confidentiality, and allowing participants to withdraw at any time, were strictly upheld throughout the research process.

### Results and Discussion

This study advances strategic management theory by presenting a comprehensive conceptual framework that operationalizes assumption control and smart strategic orientation within a cohesive feedback loop system. It builds on constructivist grounded theory, validated through empirical research, to explore the dynamic interactions among cyclical processes that influence adaptive strategic cognition. The proposed model demonstrates that the integration of four feedback loops into a continuous and interactive cycle markedly enhances the agility of entrepreneurial firms in responding to environmental fluctuations. Loop A establishes the baseline strategic assumptions; Loop B focuses attention on significant, high-impact changes; Loop C institutionalizes processes for reflective practice and knowledge retention; and Loop D enhances strategic foresight through scenario planning and risk management methodologies. This approach underscores the importance of a structured feedback mechanism in fostering adaptive capabilities in rapidly changing market conditions.

**Conclusion and Recommendations**

From a practical perspective, this model equips entrepreneurial leaders and consultants with a structured framework to incorporate continuous assumption validation and scenario planning into organizational decision-making processes. By institutionalizing dynamic feedback mechanisms, organizations can counteract strategic inertia, optimize resource allocation, and enhance their resilience against disruptive challenges. Essentially, the proposed integrated feedback model serves as a comprehensive, theory-driven blueprint for embedding adaptive assumption management and strategic flexibility at the core of organizational strategy. By implementing early-warning systems, tools for probability-impact prioritization, structured review sessions, and multi-scenario planning roadmaps, decision-makers can significantly improve strategic agility, maintain competitive advantages, and foster sustained, resilient growth.



## مدل مفهومی کنترل مفروضات استراتژیک در مدیریت کسب و کارهای کارآفرین: تلفیق تحلیل تغییرات و جهت گیری هوشمند استراتژیک

سهیلا مرادی<sup>۱</sup> | علی عبدالهی<sup>۲</sup> | سید محمود حسینی کشکوئیه<sup>۳</sup> | غلامحسین خورشیدی<sup>۴</sup>

۱. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.  
رایانامه: [so\\_moradi@sbu.ac.ir](mailto:so_moradi@sbu.ac.ir)

۲. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.  
(نویسنده مسئول). رایانامه: [ali\\_abdollahi@sbu.ac.ir](mailto:ali_abdollahi@sbu.ac.ir)

۳. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.  
رایانامه: [sm-hosseini@sbu.ac.ir](mailto:sm-hosseini@sbu.ac.ir)

۴. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.  
رایانامه: [ghhossain@gmail.com](mailto:ghhossain@gmail.com)

### چکیده

### اطلاعات مقاله

#### نوع مقاله:

مقاله علمی - پژوهشی

#### تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۶

دسترسی آنلاین: ۱۴۰۴/۰۲/۲۶

#### کلیدواژه‌ها:

تاب‌آوری راهبردی،

جهت‌گیری هوشمند،

چرخه بازخورد،

کسب و کارهای کارآفرین.

پژوهش حاضر در پاسخ به نیاز فزاینده توسعه نظری و عملیاتی کنترل مؤثر مفروضات استراتژیک در مدیریت کسب و کارهای کارآفرین در محیط‌های با عدم قطعیت بالای ایران ارائه شد. هدف نوشتار پیش رو، ارائه یک مدل مفهومی یکپارچه بود که در چارچوب ساخت‌گرایانه نظریه داده‌بنیاد، از راه تحلیل عمیق تجربیات عملی و راهبردی مدیران ارشد، ظرفیت سازمان‌ها را در شناسایی، پالایش و بازنگری مستمر مفروضات استراتژیک بهبود دهد. داده‌ها با انجام ۱۴ مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان گردآوری و با استفاده از تکنیک تحلیل مداوم داده‌ها، فرایند چهار حلقه‌ای مدل استخراج شد. این حلقه‌ها شامل شناسایی و پالایش مفروضات کلیدی همراه با ایجاد حس‌پذیری محیطی، کشف سیگنال‌های ضعیف و اولویت‌بندی تغییرات با بهره‌گیری از ماتریس احتمال-اثر، طراحی سازوکارهای بازخورد دوره‌ای و مستندسازی تعاملی برای تضمین یادگیری سازمانی مداوم و در نهایت سناریونویسی چندگانه به‌همراه استقرار اقدامات پیشگیرانه و کاهش ریسک می‌شوند. یافته‌ها نشان داد ادغام این حلقه‌ها در قالب یک چرخه بازخوردی، سرعت واکنش کسب و کارها به تغییرات محیطی را افزایش، تخصیص منابع محدود را بهینه و تاب‌آوری راهبردی آنها را تقویت می‌کند؛ با این حال فقدان ارتباط اثربخش میان سناریوسازی و بازنگری مفروضات به‌عنوان بزرگ‌ترین چالش در مدل‌های رایج شناسایی شد. بر این اساس، استقرار سامانه هشدار اولیه برای رصد مستمر سیگنال‌های ضعیف، بهره‌گیری سیستماتیک از ماتریس احتمال-اثر جهت اولویت‌بندی تغییرات، برگزاری جلسات بازنگری دوره‌ای با مستندسازی تعاملی و طراحی سناریوهای چندگانه همراه با برنامه‌های کاهش ریسک به‌عنوان الزامات اجرایی این مدل مطرح شد. مدل پیشنهادی ضمن ارائه چارچوب نظری منسجم، ابزارها و رویه‌های عملیاتی مشخصی را در اختیار مدیران و مشاوران کسب و کارهای کارآفرین قرار می‌دهد تا با استقرار آن، تاب‌آوری راهبردی و پایداری سازمانی خود را در شرایط پیچیده و پویا ارتقاء بخشند و مسیر آزمون‌های تجربی آینده را هموار سازند.

آموزش و مدیریت کارآفرینی، دوره ۴، شماره ۱، سال ۱۴۰۴، صفحات ۱۴۳-۱۲۷

استناد: مرادی، سهیلا؛ عبدالهی، علی؛ حسینی کشکوئیه، سید محمود؛ خورشیدی، غلامحسین (۱۴۰۴). مدل مفهومی کنترل مفروضات استراتژیک در مدیریت کسب و کارهای کارآفرین: تلفیق تحلیل تغییرات و جهت‌گیری هوشمند استراتژیک. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۱(۱)، ۱۴۳-۱۲۷.

doi: 10.22126/eme.2025.12049.1169



© نویسندگان

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2025.12049.1169>

ناشر: دانشگاه رازی

## مقدمه

کسب و کارهای کارآفرین در بستر محیطی ایران طی سال‌های اخیر با مجموعه‌ای از چالش‌های نوظهور و پیچیده مواجه شده‌اند که همگی از ماهیت پویا و ناهمگون فضای اقتصادی، اجتماعی و فناورانه کشور ناشی می‌شوند (عباسی مزار و خاشعی، ۱۴۰۲). نوسانات شدید در نرخ ارز و تورم، تغییرات سریع سیاست‌های تجاری و مالی، تحریم‌های بین‌المللی و نیز تحولات فناورانه شتابان، مجموعه‌ای از سیگنال‌های محیطی را پیش روی کارآفرینان قرار داده است که در صورت بی‌توجهی یا واکنش نامتناسب، می‌تواند ریسک شکست و ناکارآمدی استراتژی‌های کسب و کار را به شکل قابل توجهی افزایش دهد (جمشیدی و همکاران، ۲۰۱۸؛ امامی و همکاران، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، امکان دسترسی به فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و گرایش فزاینده جوانان ایرانی به نوآوری و کارآفرینی، فرصت‌های بی‌سابقه‌ای را برای خلق مدل‌های کسب و کار نوآورانه فراهم آورده است (نادری و همکاران، ۱۴۰۳؛ حافظیه و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ عربیت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). در چنین شرایطی، تشخیص به‌موقع و دقیق مفروضات استراتژیک بنیادین - یعنی آن دسته از باورها و گزاره‌هایی که تصمیم‌گیرندگان راهبردی کسب و کار بر پایه آن‌ها پیش‌بینی رفتار آینده محیط و نتایج تصمیم‌ها را شکل می‌دهند - به‌مثابه عنصری راه‌گشا برای ارتقای تاب‌آوری و انطباق‌پذیری سازمان جلوه می‌کند (آیزنهارت و زباراکی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲؛ گالپین<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳؛ بالاتون<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

کنترل مفروضات استراتژیک به معنای ساختاریافته، نظام‌مند و مستمر مرور و تعدیل این باورها و گزاره‌های اولیه است تا از بروز انحراف از واقعیت‌های محیطی جلوگیری شده و فرایند تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات به‌روز و معتبر شکل گیرد (کوپمن و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷؛ یبواح و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳). در عموم مدل‌های سنتی مدیریت استراتژیک، مفروضات پس از تدوین برنامه‌های راهبردی، کمتر مورد بازنگری دوره‌ای قرار می‌گیرند و اغلب تنها در زمان بروز بحران‌های جدی مجدداً واکاوی می‌شوند. این نوع نگاه، کسب و کارها را در رویارویی با تغییرات سریع فناوری و بازارها آسیب‌پذیر کرده و موجب می‌گردد بسیاری از تصمیمات کلیدی بر پایه داده‌ها و فرضیات منسوخ اتخاذ شوند. در مقابل، جهت‌گیری هوشمند استراتژیک رویکردی پیش‌نگرانه و مبتنی بر سناریوسازی، پایش محیطی و تحلیل روندهاست که ضمن شناسایی سیگنال‌های ضعیف و رویدادهای کلیدی، امکان طراحی واکنش‌های منعطف و پیشگیرانه را فراهم می‌آورد (موهلوسکا و سکولوا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶؛ هوکولا و کوهمتامکی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹).

آنچه در پژوهش‌های بین‌المللی و نیز محدود مطالعات صورت‌گرفته در ایران کمتر به چشم می‌خورد، یکپارچه‌سازی این دو رویکرد - کنترل مفروضات استراتژیک و جهت‌گیری هوشمند - در قالب یک مدل مفهومی واحد است که بتواند ضمن شناسایی و پایش مستمر مفروضات، پاسخ‌های راهبردی مبتنی بر سناریوهای مختلف محیطی را در فرایند تصمیم‌سازی ادغام نماید. به‌ویژه در ایران که حجم بالایی از کسب و کارهای نوپا و کوچک و متوسط را کارآفرینانی تشکیل می‌دهند که منابع محدود و ساختار سازمانی چابک دارند، فقدان یک سازوکار منسجم برای مدیریت هم‌زمان مفروضات و تحلیل تغییرات، منجر به معضلات اساسی شده است (نادری و خسروی، ۱۴۰۳). برای مثال، صمدزاد و هاشمی (۲۰۲۲) خاطرنشان می‌کنند که شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی به‌ویژه

1. Hafezieh et al.

2. Arabiyat et al.

3. Eisenhardt &amp; Zbaracki

4. Galpin

5. Balaton

6. Kopmann et al.

7. Yeboah et al.

8. Mohelska &amp; Sokolova

9. Huikkola &amp; Kohtamäki

از محیط های پویای بازار به دلیل منابع محدود و چالش هایی که در تحلیل و پاسخ به تغییرات خارجی با آن ها مواجه هستند، تحت تأثیر قرار می گیرند. این فقدان ظرفیت انطباقی به عنوان یک نقطه شکست مهم برای بسیاری از SME ها در اقتصادهای در حال گذار مانند ایران برجسته شده است (سوریانکیکاو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲).

دوم آنکه، حتی در مواردی که پایش محیطی و سناریوسازی انجام می گیرد، این فعالیت ها غالباً به صورت جداگانه و مستقل از برنامه ریزی استراتژیک صورت می پذیرد و ارتباط اثربخشی با مکانیسم های کنترل مفروضات ندارد؛ به عبارت دیگر، نتایج تحلیل تغییرات محیطی در نهایت کمتر در بازنگری مفروضات راهبردی یا در تدوین دوباره فرضیات مورد استفاده قرار می گیرد. در این راستا، میزنر و ولف<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در مورد چگونگی عدم ارتباط بین برنامه ریزی سناریو و فرایندهای استراتژیک یادآور می شوند که چگونه یک رویکرد یکپارچه می تواند به طور قابل توجهی تصمیم گیری را در شرایط عدم قطعیت افزایش دهد. آن ها استدلال می کنند که سازمان ها باید آگاهانه تلاش های برنامه ریزی سناریوی خود را با اهداف استراتژیک مرتبط کنند تا اطمینان حاصل شود که بینش های محیطی به استراتژی های عملی تبدیل می شوند. این در حالی است که دستیابی به تاب آوری و انطباق پذیری بالا برای کسب و کارهای کارآفرین مستلزم آن است که فرایندهای شناسایی، پایش و تنظیم مفروضات استراتژیک به صورت پویا با تحلیل تغییرات محیطی و جهت گیری هوشمند تلفیق شوند (ناچه و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴).

مدل مفهومی پیشنهادی در این پژوهش، بر آن است تا با ادغام حلقه های بازخورد چندمرحله ای برای بازنگری مفروضات و مکانیسم های تحلیل تغییرات - شامل پایش سیگنال های محیطی، سناریونویسی و ارزیابی تأثیر - یک مدل یکپارچه ارائه نماید که ساختار آن قادر باشد مفروضات راهبردی کسب و کار را در هر زمان با آخرین تغییرات محیطی هم راستا و تطبیق دهد. چنین الگویی نه تنها به تصمیم گیرندگان کمک می کند تا پیش فرض های خود را به موقع اصلاح کنند، بلکه از طریق جهت گیری هوشمند، امکان طراحی استراتژی های انعطاف پذیر و متناسب با سناریوهای محتمل آینده را نیز فراهم می آورد.

## مرور ادبیات و مبانی نظری

### بنیان های نظری مفروضات کنترل استراتژیک

مبانی نظری کنترل مفروضات استراتژیک ریشه در ادغام مدیریت استراتژیک، کنترل داخلی و سیستم های کنترل دارد. این مبانی بر اهمیت هم سویی مفروضات در حوزه های مختلف مدیریت استراتژیک برای افزایش استحکام نظری و کاربرد عملی تأکید می کند (خاشعی و رنامخواستی و سلامی، ۱۴۰۲). کنترل، به عنوان یک ابزار مدیریت، برنامه ریزی، کنترل و تجزیه و تحلیل را برای بهینه سازی فرایندهای سازمانی و افزایش رقابت پذیری یکپارچه می کند (نوسچه و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). کنترل استراتژیک همچنین شامل نظارت و ارزیابی فرایند مدیریت استراتژیک برای اطمینان از دستیابی به نتایج برنامه ریزی شده و هم سویی استراتژی با اهداف سازمانی است (سجدیجا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). مفهوم کنترل به گونه ای تکامل یافته است که مدیریت استراتژیک را دربر می گیرد، اهداف تاکتیکی و استراتژیک را هم سو می کند تا تصمیم گیری و سازگاری سازمانی را افزایش دهد (نوسچه و همکاران، ۲۰۰۴).

از سوی دیگر، مفروضات استراتژیک در تئوری مدیریت شامل ایجاد مفروضات ثابت در مورد بازیگران و تعاملات آن ها در حوزه های کاربردی مختلف است. این رویکرد ابطال پذیری و پایه هستی شناختی نظریه های استراتژیک را

1. Suriyankietkaew

2. Meissner & Wulf

3. Nuche et al.

4. Nosach et al.

5. Sejdija

افزایش می‌دهد و به مدل‌های قوی‌تر و کاربردی‌تر منجر می‌شود (فاس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). با شناسایی و پرداختن به مفروضات استراتژیک، بینش‌های جدیدی را می‌توان به دست آورد که توسعه تئوری‌های مدیریت استراتژیک جامع‌تر را ترویج می‌کند (فاس و همکاران، ۲۰۱۴). افزون بر این، سیستم‌های کنترل داخلی برای دستیابی به اهداف سازمانی ضروری هستند و باید به صورت استراتژیک در ساختار سازمانی قرار گیرند تا روندها و موقعیت‌ها را به طور مؤثر آشکار کنند. مدل‌های معاصر کنترل داخلی بر ادغام اهداف استراتژیک با مکانیسم‌های کنترلی برای اطمینان از تصمیم‌گیری به موقع و اقتصادی تأکید دارند (مارکیوش<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). سیستم‌های کنترل مدیریت استراتژیک همچنین گفت‌وگو بین مدیران و همکاران را تسهیل می‌کنند و تضمین می‌کنند که اهداف استراتژیک به طور مؤثری ابلاغ و اجرا می‌شوند. این سیستم‌ها حول فرایندهای برنامه‌ریزی و پیگیری که برای فرمول‌بندی و اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های رقابتی حیاتی هستند، ساختار یافته‌اند (نیلسون و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

### مدیریت استراتژیک در زمینه کارآفرینی

مدیریت استراتژیک در زمینه‌های کارآفرینی شامل ادغام برنامه‌ریزی استراتژیک و اقدامات کارآفرینانه برای دستیابی به مزیت رقابتی و موفقیت تجاری است. این ترکیب مدیریت استراتژیک و کارآفرینی برای عبور از عدم قطعیت‌ها و شرایط پویای بازارهای مدرن بسیار مهم است (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۲). مفهوم کارآفرینی استراتژیک نیاز کسب‌وکارها را برای ایجاد تعادل بین ثبات مدیریت استراتژیک با سازگاری و ماهیت فرصت‌طلبی کارآفرینی برجسته می‌کند. این رویکرد به‌ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) و استارت‌آپ‌ها مرتبط است، جایی که کارآفرین نقش اصلی را در هدایت ابتکارات استراتژیک و کارآفرینانه ایفا می‌کند (بروکمن و لاجو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). کارآفرینی استراتژیک ثبات مدیریت استراتژیک را با ماهیت پویای کارآفرینی ترکیب می‌کند و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا مزیت‌های رقابتی را در حین کاوش در فرصت‌های جدید حفظ کنند. فرایند مدیریت استراتژیک همچنین شامل ارزیابی شرکت و محیط آن برای دستیابی به اهداف بلندمدت است که برای حفظ مزیت رقابتی ضروری است (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۲).

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک و متوسط اغلب تحت شرایط عدم قطعیت بالا عمل می‌کنند که نیاز به ارزیابی مجدد مفروضات استراتژیک دارد (هوریش و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶؛ جیا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). برنامه‌ریزی استراتژیک استاندارد اغلب نمی‌تواند تغییرات سریع محیط‌های خارجی را در نظر بگیرد و بر نیاز مبرم به توسعه روش‌هایی که هم پیش‌بینی‌کننده و هم بازتابنده باشند، تأکید می‌کند. کنترل مفروضات استراتژیک شامل بازنگری و به‌روزرسانی سیستماتیک باورهایی است که تصمیمات استراتژیک را تعیین می‌کند، فرایندی که به‌ندرت در برنامه‌ریزی استراتژیک مرسوم اولویت‌بندی می‌شود (شورز و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸؛ پاستی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). افزون بر این، پیشرفت سریع فناوری هم فرصت‌ها و هم خطرات را برای کارآفرینان افزایش داده است و زمینه‌ای را ایجاد می‌کند که در آن شکست در انطباق مفروضات می‌تواند منجر به مسئولیت‌های سازمانی قابل

1. Foss et al.
2. Márquez
3. Nilsson et al.
4. Brockmann & Lacho
5. Hörisch et al.
6. Jia et al.
7. Schürz et al.
8. Passetti et al.



توجهی شود (هافمن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰؛ اسکارپلینی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

بررسی ادبیات داخلی نشان می‌دهد که مطالعات محدود و پراکنده‌ای در حوزه کنترل مفروضات استراتژیک در ایران انجام شده است؛ اغلب این پژوهش‌ها به بررسی تئوری‌های کنترل استراتژیک یا به کارگیری روش‌های سناریوسازی در سطح کلان کشور پرداخته‌اند و کمتر به سطح کسب و کارهای کوچک و کارآفرین توجه کرده‌اند. به عنوان مثال، مطالعه عبدالقادر و نجف بیگی (۲۰۱۵) بر طراحی یک مدل کنترل استراتژیک برای تحقق اهداف سند ۲۰ ساله منظر ایران متمرکز است. این تحقیق بر کنترل راهبردی انسان‌محور تأکید دارد که برای مدیریت اهداف استراتژیک اهمیت دارد و در تحقق اهداف استراتژیک تا ۷۵ درصد مؤثر است. به طور مشابه نیکزاد و همکاران (۲۰۱۹) یک مدل کنترل استراتژیک را با تأکید بر رویکرد سبز با استفاده از اهرم‌های مدل کنترل سیمونز بررسی می‌کنند. این مدل برای مؤسسه حسابرسی سازمان تأمین اجتماعی ایران اعمال می‌شود و نشان می‌دهد که کنترل استراتژیک تأثیر مثبتی بر اقدامات سازمانی و نتایج زیست‌محیطی دارد. از سوی دیگر، پژوهش‌های مرتبط با جهت‌گیری هوشمند نیز عمدتاً به رویکردهای کلان حکمرانی فناوری یا سیاست‌گذاری عمومی محدود شده و مدل‌های کاربردی برای کسب و کارهای کارآفرین توسعه نیافته‌اند (دانایی‌فرد و نوروزی، ۲۰۱۲؛ یزدان‌پناه و همکاران، ۲۰۲۳). این خلأ دو سویه - یعنی عدم وجود مطالعات کاربردی کنترل مفروضات در سطح کسب و کار و نیز نبود الگوهای تلفیقی با جهت‌گیری هوشمند - زمینه را برای ورود این پژوهش و ارائه یک مدل مفهومی جامع فراهم می‌آورد.

افزون بر این، ساختارهای نهادی و فرهنگی خاص محیط کسب و کار ایران، زمینه‌ساز پیچیدگی‌های بیشتری در مدیریت راهبردی کسب و کارها هستند (علوی و همکاران، ۲۰۰۴). تغییرات ناگهانی در سیاست‌های دولتی و بازارهای سنتی دارای ساختارهای غیر فرایندی، همه موجب شده تا کنترل منظم مفروضات بیش از پیش اهمیت یابد. در عین حال، رشد بی‌وقفه فناوری‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی نیز امکان دسترسی لحظه‌ای به داده‌ها و سیگنال‌های محیطی را تسهیل کرده است، اما فقدان مدل‌های منسجم برای بهره‌برداری اثربخش از این داده‌ها در بازنگری مفروضات و تدوین استراتژی‌های پیش‌نگر، یکی از موانع اصلی بر سر راه کسب و کارهای کارآفرین ایرانی به شمار می‌آید.

## روش پژوهش

در این پژوهش، برای دستیابی به درک عمیق و ساخت‌مندی از فرایند کنترل مفروضات استراتژیک و جهت‌گیری هوشمند در کسب و کارهای کارآفرین ایرانی، از روش تحقیق کیفی با تأکید بر تکنیک «گراندد تئوری» بهره گرفته شده است. گردآوری داده‌ها بر پایه نمونه‌گیری نظری انجام پذیرفت. داده‌های اولیه از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۴ مدیرعامل و مدیران ارشد (راهبردی)، انجام شد. سؤالات مصاحبه بر مبنای مبانی نظری تدارک دیده شده و به تدریج با ظهور مفاهیم و دسته‌بندی‌های جدید، جهت‌یابی و اصلاح گردید تا امکان تعمیق تحلیل فراهم آید. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران ارشد و مدیرعامل‌های استارت‌آپ‌های کارآفرین ایرانی است که در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک نقش کلیدی دارند. این افراد به دلیل تجربه و تخصص خود در هدایت کسب و کارهای نوپا و نوآور، برای ارائه اطلاعات غنی و مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب شده‌اند. تعداد کل مصاحبه‌شوندگان ۱۴ نفر است که از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند (به جدول ۱ مراجعه شود).

1. Hoffmann et al.

2. Scarpellini et al.

تحلیل متنی مصاحبه‌ها بر اساس رویکرد چارمز صورت گرفت (چارمز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در این رویکرد در مرحله کدگذاری اولیه کلمات و عبارات شرکت‌کنندگان به‌صورت خطبه‌خط کدگذاری می‌شود تا مفاهیم مقدماتی استخراج شوند. سپس در مرحله کدگذاری متمرکز، کدهای اولیه بازنگری و یکپارچه شده و پُرکاربردترین و معنادارترین مفاهیم برای شکل‌دهی دسته‌های مفهومی شناسایی می‌گردید. سپس، با استفاده از روش مقایسه مداوم داده‌های جدید با داده‌های قبلی سنجیده می‌شود و هم‌پوشانی‌ها و تمایزهای مفهومی تحلیل می‌گردد. با پیشرفت تحلیل و شفاف شدن ساختار مفاهیم، نمونه‌گیری نظری ادامه خواهد یافت تا اشباع نظری برای هر دسته حاصل شود.

در مرحله کدگذاری نظری، نیز روابط میان دسته‌های مفهومی و مفروضات راهبردی به‌صورت ماتریسی بررسی می‌شود و مدلی برای ارتباط بین «شناسایی مفروضات»، «پایش سیگنال‌های محیطی»، «حلقه‌های بازخورد» و «جهت‌گیری هوشمند» شکل خواهد گرفت. تدوین یادداشت‌های تحلیلی در طول کل فرایند تحلیل، زمینه‌ساز ثبت روند شکل‌گیری نظریه و تصمیمات پژوهشی می‌گردد و امکان رهیافت به ساختاری منسجم برای ارائه مدل مفهومی را فراهم خواهد آورد.

برای تقویت اعتبار و پایایی داده‌ها نیز از روش‌های چندوجهی استفاده شد: بازخوانی و تأیید کدها توسط دو پژوهشگر مستقل، بررسی بازخورد مصاحبه‌شوندگان بر روی خلاصه یافته‌ها و مثلث‌سازی با بررسی اسناد داخلی شرکت‌ها (مصوبات استراتژیک، گزارش‌های محیطی) صورت پذیرفت. همچنین، اصول اخلاقی پژوهش - شامل کسب رضایت آگاهانه، حفظ محرمانگی اطلاعات و امکان انصراف هر زمان - در تمامی مراحل اجرا گردید تا کیفیت و گراند بودن تحلیل تضمین شود.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

| معیارهای انتخاب                  | تجربه مدیریتی | تحصیلات دانشگاهی | نقش مصاحبه‌شونده    | صنعت                | شناسه |
|----------------------------------|---------------|------------------|---------------------|---------------------|-------|
| تجربه مدیریتی، نقش در تصمیم‌گیری | ۵ سال         | کارشناسی ارشد    | مدیرعامل            | فناوری اطلاعات      | P1    |
| تجربه مدیریتی، نقش در تصمیم‌گیری | ۷ سال         | دکتری            | مدیر ارشد استراتژی  | تجارت الکترونیک     | P2    |
| تجربه مدیریتی، نقش در تصمیم‌گیری | ۶ سال         | کارشناسی ارشد    | مدیرعامل            | سلامت دیجیتال       | P3    |
| تجربه مدیریتی، نقش در تصمیم‌گیری | ۹ سال         | دکتری            | مدیر ارشد اجرایی    | آموزش آنلاین        | P4    |
| تجربه مدیریتی، نقش در تصمیم‌گیری | ۷ سال         | دکتری            | مدیرعامل            | فین‌تک              | P5    |
| تجربه مدیریتی، نقش در تصمیم‌گیری | ۴ سال         | دکتری            | مدیر ارشد عملیات    | لجستیک              | P6    |
| تجربه مدیریتی، نقش در تصمیم‌گیری | ۵ سال         | کارشناسی ارشد    | مدیرعامل            | رسانه و سرگرمی      | P7    |
| تجربه مدیریتی، نقش در تصمیم‌گیری | ۶ سال         | دکتری            | مدیر ارشد فناوری    | انرژی‌های تجدیدپذیر | P8    |
| تجربه مدیریتی، نقش در تصمیم‌گیری | ۸ سال         | کارشناسی ارشد    | مدیرعامل            | خدمات مشاوره‌ای     | P9    |
| تجربه مدیریتی، نقش در تصمیم‌گیری | ۵ سال         | دکتری            | مدیر ارشد بازاریابی | گردشگری             | P10   |
| تجربه مدیریتی، نقش در تصمیم‌گیری | ۶ سال         | کارشناسی ارشد    | مدیرعامل            | هوش مصنوعی          | P11   |
| تجربه مدیریتی، نقش در تصمیم‌گیری | ۶ سال         | دکتری            | مدیر ارشد محصول     | خدمات مالی          | P12   |
| تجربه مدیریتی، نقش در تصمیم‌گیری | ۷ سال         | کارشناسی ارشد    | مدیر ارشد مالی      | خدمات مالی          | P13   |
| تجربه مدیریتی، نقش در تصمیم‌گیری | ۱۰ سال        | دکتری            | مدیر ارشد مالی      | خدمات مالی          | P14   |

## یافته‌ها

در این پژوهش، برای تبیین دقیق و نظام‌مند فرایند کنترل مفروضات استراتژیک در کسب‌وکارهای کارآفرین ایرانی

در بستر مدل کنترل مفروضات راهبردی در محیط پویا، یافته‌های کیفی حاصل از ۱۴ مصاحبه نیمه ساختاریافته به دقت تحلیل شد. معیار انتخاب مصاحبه‌شوندگان بر اساس تنوع حوزه‌های فعالیت و نیز تنوع میزان سابقه کارآفرینی (از ۲ تا ۱۵ سال) بود تا دامنه مفروضات و واکنش‌ها تا حد امکان فراگیر شود. هر جلسه مصاحبه تقریباً ۶۰ تا ۹۰ دقیقه طول کشید و با کسب رضایت اخلاقی ضبط صوت صورت پذیرفت. پرسش‌های اولیه حول سه محور اصلی طراحی شده بود: «چگونگی شناسایی و ثبت مفروضات استراتژیک»، «روال‌های کنونی تحلیل تغییرات محیطی» و «نحوه دریافت و به کارگیری بازخورد در تصمیم‌گیری». در ادامه، پرسش‌های تکمیلی بر اساس پاسخ‌ها و مفاهیم نوظهور شکل می‌گرفت.

پس از تهیه رونویس مکتوب کامل مصاحبه‌ها، فاز کدگذاری اولیه آغاز شد. در این مرحله، در مجموع ۱۱۳ کد اولیه استخراج گردید که عیناً از زبان مصاحبه‌شوندگان برگرفته شده بود. در کنار هر کد، یادداشت‌های تحلیلی ثبت می‌شد تا زمینه و بافت مفاهیم مشخص گردد. برای مثال، در مورد کد «پرونده سیگنال‌های ضعیف فناوری بلاک‌چین»، محقق یادداشتی نوشت: «برخی کسب و کارها بدون رهیافت منسجم، صرفاً اخبار فناوری را جمع‌آوری می‌کنند؛ سؤال این است که چگونه این داده‌ها به مفروضات کلیدی تبدیل می‌شود؟» این قبیل یادداشت‌ها مسیر شکل‌گیری سؤال‌های تکمیلی و طراحی مجدد پرسش‌های مصاحبه را در فازهای بعدی فراهم کرد.

پس از پایان کدگذاری اولیه، تعداد کدها به ۱۱۳ رسید، اما بسیاری از آن‌ها بیانگر مفاهیم یکسان بودند؛ بنابراین، فاز کدگذاری متمرکز با هدف تلفیق و پالایش آغاز شد. در این مرحله، با بهره‌گیری از روش مقایسه مداوم ۱۱۳ کد اولیه در قالب ۱۰۲ مفهوم اولیه بازآرایی گردید و سپس در پله بعد به ۲۷ دسته مفهومی کلی‌تر تبدیل شد. این دسته‌ها بر اساس میزان تکرار در دو معیار «فراوانی اشاره» و «قدرت تحلیلی» اولویت‌بندی شدند. برای مثال، سه کد «رصد روزانه سایت‌های خبری اقتصادی»، «گزارش فصلی شاخص عملکردی» و «نشست اضطراری پس از شوک ارزی» همه در یک دسته «پایش سیگنال‌های اقتصادی» تجمیع شدند. در نهایت، این ۲۷ دسته به ۱۲ زیررکن ثبت و مستندسازی مفروضات؛ بازنگری دوره‌ای پیش‌فرض‌ها؛ پایش شاخص‌های کلان اقتصادی؛ پایش سیگنال‌های فناوری؛ تحلیل داده‌های کمی و کیفی؛ طراحی حلقه محتوایی بازخورد؛ طراحی حلقه ساختاری بازخورد؛ ادغام بازخورد فراگیران/مشتریان؛ تدوین سناریوهای چندگانه؛ برنامه‌های کاهش ریسک؛ اجرای اقدامات پیشگیرانه و بازبینی استراتژی مبتنی بر خروجی حلقه‌ها تقسیم شد.

نمونه‌هایی از گفتار مصاحبه‌شوندگان به همراه کدها آورده شد. برای نمونه، در زیررکن «طراحی حلقه ساختاری بازخورد»، مصاحبه‌شونده شماره ۷ (یک شتاب‌دهنده فناوری) بیان کرد: «ما هر فصل یک میزگرد میان تیم‌ها برگزار می‌کنیم تا داده‌های هر واحد را مرور کنیم؛ اما چون مدل مشخصی نداریم، صحبت‌ها پراکنده است.» این گفته با کد «جلسه فصلی تیم» و «نبود مدل جلسه» در دسته «طراحی حلقه ساختاری» قرار گرفت. هم‌زمان، مصاحبه‌شونده شماره ۱۲ اعلام کرد: «فرم نظرسنجی آنلاین پس از هر پروژه را داریم، اما نمی‌فهمیم این نتایج چگونه باید به برنامه سال بعد ما تزریق شود.» این بخش به عنوان کد «فرم نظرسنجی بدون بازخورد عملیاتی» در «طراحی حلقه محتوایی» ثبت و ترکیب شد.

زمانی که کدگذاری متمرکز تکمیل شد، پژوهشگر به مرحله کدگذاری نظری وارد شد تا روابط میان ۱۲ زیررکن فوق را تحلیل و مدل چرخه‌ای مدل را شکل دهد. در این مرحله، بیش از ۴۰ یادداشت تحلیلی مربوط به روابط علت و معلولی و توالی زمانی مفروضات جمع‌آوری شد. برای مثال، رابطه «ثبت مفروضات → پایش سیگنال‌ها → دریافت بازخورد → تدوین سناریو» به صورت مکرر در مصاحبه‌ها تکرار می‌شد و در یادداشت

تحلیلگر به عنوان «چرخه اصلی کنترل مفروضات» ترسیم شد. نکته مهم دیگر شناسایی یک «بازخورد دومرحله‌ای» بود که طی آن خروجی اقدام اصلاحی در مرحله «تدوین سناریو» دوباره به مرحله «شناسایی مفروضات» بازمی‌گشت تا مفروضات بازمینی شوند. این حلقه دوگانه به عنوان یک نوآوری در مدل تعریف گردید. در نهایت، نتایج کدگذاری سه مرحله‌ای در قالب یک جدول تحلیلی به تفکیک فاز، رکن و مهم‌ترین کدهای معادل ارائه شد. جدول ۲ زیرمجموعه‌ای از این نتایج را نشان می‌دهد (برای اختصار، تنها سه زیررکن از هر رکن آورده شده است).

جدول ۲. فرایند کدگذاری

| کد نظری (چرخه)              | دسته متمرکز                | مثال کد اولیه                                    | زیررکن                  | رکن مدل                    | فاز کدگذاری        |
|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------|
| شناسایی زود هنگام مفروضات   | ثبت و مستندسازی مفروضات    | «مستندسازی مفروضات در اکسل»                      | ثبت و مستندسازی         | شناسایی مفروضات (A)        | Initial Coding     |
| بازنگری مستمر مفروضات       | بازنگری دوره‌ای پیش‌فرض‌ها | «هر شش ماه بازنگری پیش‌فرض‌ها»                   | بازنگری دوره‌ای         |                            |                    |
| شناسایی زود هنگام مفروضات   | ثبت و مستندسازی مفروضات    | «فهرست‌نویسی فرضیات در آغاز سال مالی»            | —                       |                            |                    |
| تحلیل هم‌زمان اثر تغییرات   | پایش شاخص‌های کلان اقتصادی | «رصد روزانه نرخ ارز و تورم»                      | پایش شاخص‌های کلان      | تحلیل تغییرات (B)          | Focused Coding     |
| تحلیل هم‌زمان اثر تغییرات   | پایش سیگنال‌های فناوری     | «پرونده سیگنال‌های ضعیف بلاک‌چین»                | پایش سیگنال‌های فناوری  |                            |                    |
| تحلیل هم‌زمان اثر تغییرات   | تحلیل داده‌های کمی و کیفی  | «گزارش ماهانه ترکیب گزارش مشتری و داده‌های فروش» | تحلیل داده‌های ترکیبی   |                            |                    |
| حلقه بازخورد پویا           | طراحی حلقه ساختاری بازخورد | «جلسه فصلی تیم»                                  | حلقه ساختاری            | طراحی حلقه‌های بازخورد (C) | Theoretical Coding |
| حلقه بازخورد پویا           | طراحی حلقه محتوایی بازخورد | «فرم نظرسنجی آنلاین پس از پروژه»                 | حلقه محتوایی            |                            |                    |
| حلقه بازخورد پویا           | ادغام بازخورد ذی‌نفعان     | «گزارش بازخورد کاربر در CRM»                     | ادغام بازخورد مشتریان   |                            |                    |
| جهت‌گیری هوشمند سناریو محور | تدوین سناریوهای چندگانه    | «پیش‌نویس سناریوهای کوتاه‌مدت و بلندمدت»         | تدوین سناریوها          | جهت‌گیری هوشمند (D)        |                    |
| جهت‌گیری هوشمند پیشگیرانه   | برنامه‌های کاهش ریسک       | «اقدامات پیشگیرانه کاهش اثرات نوسان ارز»         | برنامه کاهش ریسک        |                            |                    |
| جهت‌گیری هوشمند پیشگیرانه   | اجرای اقدامات پیشگیرانه    | «اعمال محدودیت‌های سقف قیمت در قراردادهای»       | اجرای اقدامات پیشگیرانه |                            |                    |



شکل ۱. مدل مفهومی کنترل مفروضات استراتژیک در مدیریت کسب‌وکارهای کارآفرین (یافته‌های پژوهش)

## بحث

در پرتو یافته‌های این پژوهش، ضرورت تبیین یک رویکرد تلفیقی میان «کنترل مفروضات استراتژیک» (حلقه A) و «جهت‌گیری هوشمند» (حلقه D) در مدیریت کسب و کارهای کارآفرین ایرانی به‌وضوح آشکار می‌شود. همان‌طور که در مدل مفهومی ارائه شده (شکل ۱) نشان داد، این دو حلقه به‌صورت یک چرخه پویا و بازخوردی باهم پیوند می‌یابند تا کسب و کار بتواند باورهای راهبردی خود را به‌طور مستمر با تغییرات محیطی همگرا کند. بی‌توجهی به بازنگری منظم مفروضات بنیادین، همان‌گونه که بک و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) و اشمیت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) تأکید کرده‌اند، از دلایل اصلی شکست سازمان‌ها نیست بلکه چسبیدن به فرضیات منسوخ است که مانع انطباق‌پذیری و نوآوری می‌شود؛ بنابراین، کنترل مفروضات به معنای شناسایی، پالایش و بازتعریف مستمر آن باورهاست تا از وقوع «سکون راهبردی» جلوگیری شده و فرایند تصمیم‌سازی بر مبنای داده‌ها و سیگنال‌های محیطی به‌روز شکل گیرد. در حلقه دوم (B)، تحلیل تغییرات محیطی از طریق «کشف سیگنال‌های ضعیف» و «ولویت‌بندی تغییرات با ماتریس احتمال-اثر» انجام می‌پذیرد. یافته‌های ما نشان می‌دهد که اکثریت مصاحبه‌شوندگان، تحلیل اولیه سیگنال‌های ضعیف را گام اساسی در پیش‌بینی ریسک‌های آینده می‌دانند؛ موضوعی که یوتامی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) و برینک و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) نیز بر آن تأکید دارند. با اعمال ماتریس اثر-احتمال، کسب و کارهای کوچک و متوسط ایرانی قادر خواهند بود با محدودیت منابع موجود، تمرکز خود را بر تغییرات با بیشترین خطر و بیشترین احتمال وقوع معطوف کنند. این امر نه‌تنها سرعت واکنش به تغییرات را افزایش می‌دهد، بلکه کارایی تخصیص منابع را نیز بهبود می‌بخشد.

حلقه سوم (C)، طراحی و اجرای «حلقه‌های بازخورد چندمرحله‌ای» است که شامل برگزاری جلسات بازنگری دوره‌ای، مستندسازی نتایج تحلیل و به‌روزرسانی فرایندها می‌شود. میزور و ولف (۲۰۱۵) در این راستا اشاره می‌کنند که فقدان ارتباط اثربخش میان سناریونویسی و فرایندهای استراتژیک، مانع تبدیل بینش‌های محیطی به تصمیم‌های عملیاتی می‌شود. به‌عنوان یک اقدام عملیاتی می‌توان انتظار داشت کسب و کارهایی که از داشبوردهای تعاملی برای مستندسازی و رصد مستمر پیش‌فرض‌ها استفاده می‌کنند، قادر خواهند بود چرخه یادگیری سازمانی را تسریع کنند و زمان لازم برای بازتعریف مفروضات را کاهش دهند.

در حلقه D، «سناریونویسی چندگانه» (بدبینانه، محتمل و خوش‌بینانه) و «تعریف اقدامات پیشگیرانه و استقرار سیستم‌های کاهش ریسک» ابعاد کلیدی جهت‌گیری هوشمند را تشکیل می‌دهند. این مرحله هم‌راستا با یافته‌های برادلی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) و آرتینگر و پاول<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) نشان‌دهنده آن است که کسب و کارهای موفق آن‌هایی هستند که فراتر از واکنش به تغییرات عمل کرده و با خلق چند سناریوی متنوع، از پیش برای مواجهه با آینده‌های محتمل آماده می‌شوند. این رویکرد، مانع اتخاذ تصمیمات عجولانه و غیر شفاف می‌شود و امکان تخصیص بهینه منابع به برنامه‌های کاهش ریسک را فراهم می‌آورد.

با وجود غنای نظری مدل، باید اذعان کرد که این مدل تا کنون در ابعاد عملیاتی آزموده نشده است؛ بنابراین مطالعات میدانی یا مطالعات چندموردی در سطوح مختلف صنعتی ایران برای ارزیابی چالش‌های پیاده‌سازی و

1. Bak et al.
2. Schmitt et al.
3. Utami et al.
4. Brink et al.
5. Baraldi et al.
6. Artinger & Powell

موانع فرهنگی-نهادی ضروری است (مولر و کونیش<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ رودریگز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). همچنین، پژوهش حاضر عمدتاً بر دیدگاه مدیران راهبردی متمرکز بوده و نیاز است در مطالعات آتی دیدگاه سایر ذی‌نفعان از جمله کارکنان عملیاتی، تأمین‌کنندگان و مشتریان نیز لحاظ شود تا مدل از منظرهای مختلف اعتبارسنجی گردد. افزون بر این، ایجاد شاخص‌های کمی برای سنجش اثربخشی هر حلقه در بهبود عملکرد کسب‌وکار، به‌ویژه در SMEs، می‌تواند موجب تعمیق درک ما از کارکرد واقعی چرخه  $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D$  شود (رائو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰؛ جیارینی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

از سوی دیگر، برای مدیران و مشاوران کسب‌وکارهای کارآفرین، مدل پیشنهادی این مطالعه ابزاری منسجم برای شناسایی و پالایش مفروضات استراتژیک و طراحی واکنش‌های منعطف عرضه می‌کند. استقرار «سامانه هشدار اولیه» برای رصد سیگنال‌های ضعیف، استفاده از «ماتریس احتمال-اثر» جهت اولویت‌بندی تغییرات، برگزاری «جلسات بازنگری دوره‌ای» همراه با مستندسازی تعاملی و طراحی «سناریوهای چندگانه» به‌همراه برنامه‌های کاهش ریسک، از جمله الزامات اجرایی این مدل هستند. شواهد نشان می‌دهد که کسب‌وکارهایی که چنین فرایندهایی را در ساختار تصمیم‌گیری خود نهادینه کرده‌اند، قادر به واکنش سریع‌تر به تغییرات و ارتقای مزیت رقابتی در محیط‌های مملو از عدم قطعیت بوده‌اند (باورارست و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). همچنین، تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و مشارکت کارکنان در فرایند بازنگری، به‌عنوان زیربنای موفقیت اجرای مدل مطرح است. در مجموع، این پژوهش مدلی نظری و عملیاتی ارائه می‌دهد که می‌تواند مبنای مطالعات آتی و راهنمای عمل مدیران قرار گیرد تا با بهره‌گیری از حلقه‌های بازخوردی و جهت‌گیری هوشمند، تاب‌آوری و پایداری راهبردی خود را در محیط‌های پویا و پیچیده ایران تقویت نمایند.

### نتیجه‌گیری

در جمع‌بندی، مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش، پاسخی نظام‌مند به چالش انطباق‌پذیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کارآفرین ایرانی است که با بهره‌گیری از رویکردی داده‌محور و مبتنی بر نظریه‌پردازی برخاسته از داده‌ها توسعه یافته است. این مدل با تلفیق چهار حلقه کلیدی - کنترل مفروضات، تحلیل تغییرات، طراحی حلقه‌های بازخورد و جهت‌گیری هوشمند - چارچوبی یکپارچه برای بازنگری و به‌روزرسانی پیوسته باورهای راهبردی ارائه می‌دهد. پیوند پویای میان این حلقه‌ها، به‌ویژه تعامل میان حلقه A و D، نشان می‌دهد که تاب‌آوری راهبردی نه حاصل واکنش منفعلانه به تغییرات، بلکه نتیجه پیش‌بینی، یادگیری مستمر و اقدام آگاهانه است. هرچند مدل پیشنهادی از پشتوانه نظری و تجربی برخوردار است، اما آزمون‌پذیری آن در سطوح اجرایی، موضوعی است که نیازمند مطالعات میدانی آینده است. به‌رغم این محدودیت، مدل حاضر می‌تواند به‌عنوان نقشه راهی کاربردی برای مدیران و مشاوران در محیط‌های پُرفشار و با عدم قطعیت بالا ایفای نقش کند و پایه‌ای نظری برای پژوهش‌های بعدی در حوزه مدیریت استراتژیک در بستر اقتصاد ایران فراهم آورد.

در تکمیل این امر، می‌توان تجویزهای راهبردی مشخصی را برای مدیران استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای کارآفرین ایرانی بر اساس مدل پیشنهادی ارائه کرد. نخست آن که نهادینه‌سازی نظام «پایش مستمر مفروضات» از طریق استقرار سامانه‌های هشدار اولیه و ایجاد سازوکارهای مشارکتی برای بازنگری منظم پیش‌فرض‌ها، ضرورتی

1. Müller & Kunisch
2. Rodríguez et al.
3. Rau et al.
4. Guarini et al.
5. Bauweraerts et al.



حیاتی برای حفظ چابکی راهبردی در محیط‌های بی‌ثبات است. دوم، بهره‌گیری از ابزارهایی نظیر ماتریس احتمال-اثر در تحلیل تغییرات، به مدیران کمک می‌کند تا با دقت و سرعت بیشتری منابع محدود خود را بر اولویت‌های حیاتی متمرکز سازند. سوم، طراحی حلقه‌های بازخورد چندلایه همراه با مستندسازی نظام‌مند، امکان یادگیری سازمانی و اصلاح فرایندهای تصمیم‌گیری را تقویت می‌کند. در نهایت، توسعه سناریوهای آینده‌محور و برنامه‌های پیشگیرانه، نه تنها ریسک‌های احتمالی را کاهش می‌دهد، بلکه توانایی کسب و کارها برای شکل‌دهی فعالانه به آینده را افزایش می‌دهد. اجرای این راهکارها، مستلزم تغییر در نگرش مدیریتی از کنترل خطی به یادگیری تطبیقی است؛ تغییری که بدون سرمایه‌گذاری بر توسعه مهارت‌های تحلیلی، تفکر سیستمی و فرهنگ بازنگری، میسر نخواهد شد.

## منابع

- خاشعی ورنامخواستی، وحید؛ سلامی، طاهره سادات (۱۴۰۲). مدل کنترل راهبردی در صنعت کشتی‌سازی. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۵(۵۷)، ۲۳۱-۲۰۹. doi: 10.22034/smsj.2023.314114.1571
- رجب‌پور، ابراهیم؛ حمیدیان‌پور، فخریه؛ تنگستانی، الهام (۱۴۰۲). تأثیر کارآفرینی استراتژیک بر مزیت رقابتی (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان شهرستان بوشهر). *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۲(۳)، ۳۴-۱۹. doi: 10.22126/eme. 2023.9787.1052
- عباسی مزار، فاطمه؛ خاشعی، وحید (۱۴۰۲). ارائه مدلی برای کنترل راهبردی متوازن کسب و کارها. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۸(۷۲)، ۶۳-۹۲.
- نادری، نادر؛ خسروی، احسان (۱۴۰۳). توسعه صادرات کسب و کارهای کوچک و متوسط کارآفرین؛ موانع و راهکارها (رویکرد اقتصاد سیاسی بین‌الملل). *مطالعات اقتصاد سیاسی بین‌الملل*، ۱(۷)، ۱۹۲-۲۰۹. doi: 10.22126/ipes.2024. 9977.1631
- نادری، نادر؛ رضایی، بیژن؛ کریمیان، فرانک؛ خسروی، احسان (۱۴۰۳). واکاوی پدیده عدم استقبال مددجویان کمیته امداد استان کرمانشاه از طرح‌های کارآفرینی و اشتغال‌زایی؛ کاربری نظریه بنیانی. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۳(۴)، ۹۱-۱۱۴. doi: 10.22126/eme.2025. 11821.1148

## References

- Abbasi Mazar, F., & Khashei, V. (2024). Presenting a model for balanced strategic control in business. *Iranian journal of management sciences*, 18(72), 63-92 (in Persian).
- Abdolgader, T., & Najafbeigi, R. (2015). Designing Strategic control Model in order to realize purposes of 20-yaer Landscape document in Islamic Republic of Iran. *Research Journal of Recent Sciences*, 4(3), 16-24.
- Arabiyat, T., Mdanat, M., Haffar, M., Ghoneim, A., & Arabiyat, O. (2019). The influence of institutional and conductive aspects on entrepreneurial innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(3), 366-389.
- Artinger, S., & Powell, T. (2015). Entrepreneurial failure: statistical and psychological explanations. *Strategic Management Journal*, 37(6), 1047-1064. doi: 10.1002/smj.2378.
- Bak, O., Shaw, S., Colicchia, C., & Kumar, V. (2023). A systematic literature review of supply chain resilience in small-medium enterprises (SMES): a call for further research. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(1), 328-341. doi: 10.1109/TEM.2020. 3016988.
- Balaton, K. (2023). A behavioural approach to strategic management. *Theory, Methodology, Practice-Review of Business and Management*, 19(2), 37-42. doi: 10.18096/TMP.2023.02.04.
- Baraldi, S., Cifalinò, A., Lisi, I., & Rizzo, M. (2022). Controllers' role ambiguity and work-related outcomes: exploring the influence of using performance measurement systems. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(1), 164-183. doi: 10.1108/JAOC-07-2021-0090.

- Bauweraerts, J., Rondi, E., Rovelli, P., Massis, A., & Sciascia, S. (2022). Are family female directors catalysts of innovation in family small and medium enterprises?. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 16(2), 314-354. doi: 10.1002/sej.1420.
- Brink, R., Murphy, P., Desender, K., Ru, N., & Nieuwenhuis, S. (2020). Temporal expectation hastens decision onset but does not affect evidence quality. *Journal of Neuroscience*, 41(1), 130-143. doi: 10.1523/JNEUROSCI.1103-20.2020.
- Brockmann, E. N., & Lacho, K. J. (2010). Strategic planning: A practical primer for the entrepreneur. *The Entrepreneurial Executive*, 15, 25.
- Charmaz, K. (2017). Constructivist grounded theory. *The journal of positive psychology*, 12(3), 299-300. doi: 10.1080/17439760.2016.1262612.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37. doi: 10.1002/smj.4250130904.
- Galpin, T. (2023). *Predicting the Future* (pp. 27-43). Oxford University Press.
- Guarini, E., Mori, E., & Zuffada, E. (2021). Localizing the sustainable development goals: a managerial perspective. *Journal of Public Budgeting Accounting & Financial Management*, 34(5), 583-601. doi: 10.1108/JPBAFM-02-2021-0031.
- Hafezieh, N., Akhavan, P., & Eshraghian, F. (2011). Exploration of process and competitive factors of entrepreneurship in digital space. *Education Business and Society Contemporary Middle Eastern Issues*, 4(4), 267-279.
- Hoffmann, R., Dimitrova, A., Muttarak, R., Cuaresma, J., & Peisker, J. (2020). A meta-analysis of country-level studies on environmental change and migration. *Nature Climate Change*, 10(10), 904-912. doi: 10.1038/s41558-020-0898-6.
- Hörisch, J., Kollat, J., & Brieger, S. (2016). What influences environmental entrepreneurship? a multilevel analysis of the determinants of entrepreneurs' environmental orientation. *Small Business Economics*, 48(1), 47-69.
- Huikkola, T., & Kohtamäki, M. (2019). Interplay of strategic orientations in the development of smart solutions. *Procedia CIRP*, 83, 89-94. doi: 10.1016/j.procir.2019.02.145.
- Jia, J., Dai, Z., Li, F., & Liu, Y. (2016). How will global environmental changes affect the growth of alien plants? *Frontiers in Plant Science*, 7. doi.org/10.3389/fpls.2016.01623.
- Khashei Varnamkhasti, V., & Salaami, T. S. (2024). Strategic control model in the shipbuilding industry. *Journal of Strategic Management Studies*, 15(57), 209-231. doi: 10.22034/smsj.2023.314114.1571 (in Persian).
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P., & Gemünden, H. G. (2017). The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy. *International Journal of Project Management*, 35(4), 557-570. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.02.011.
- Meissner, P., & Wulf, T. (2015). The development of strategy scenarios based on prospective hindsight. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 176-190.
- Mohelska, H., & Sokolova, M. (2016). Smart, connected products change a company's business strategy orientation. *Applied economics*, 48(47), 4502-4509. doi: 10.1080/00036846.2016.1158924.
- Müller, J., & Kunisch, S. (2017). Central perspectives and debates in strategic change research. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 457-482. doi: 10.1111/ijmr.12141.
- Naderi, N., & Khosravi, E. (2024). Export Development of Entrepreneurial SMEs; Barriers and Strategies (Approach of International Political Economy). *International Political Economy Studies*, 7(1), 192-209. doi: 10.22126/ipes.2024.9977.1631. (in Persian).
- Naderi, N., Rezaee, B., Karamian, F., & Khosravi, E. (2025). Exploring the Phenomenon of Non-Participation of Beneficiaries of the Imam Khomeini Relief Foundation in Kermanshah Province in Entrepreneurship and Employment Generation Projects: Application of Grounded Theory. *Education and Management of Entrepreneurship*, 3(4), 91-114. doi: 10.22126/eme.2025.11821.1148 (in Persian).
- Nikzat, P., Hasangholi Pouryasori, T., Shah Hosseini, M. A., & Taban, M. (2019). A Strategic Control Model by Emphasis on the Green Approach. *Environmental Energy and Economic Research*, 3(2), 85-106. doi: 10.22097/EEER.2019.169029.1067.



- Nuche, A., Sy, O., & Rodriguez, J. (2024). Optimizing efficiency through sustainable strategies: the role of management and monitoring in achieving goals. *Aptisi Transactions on Management (ATM)*, 8(2), 167-174.
- Passetti, E., Cinquini, L., & Tenucci, A. (2018). Implementing internal environmental management and voluntary environmental disclosure. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 31(4), 1145-1173. doi: 10.1108/AAAJ-02-2016-2406.
- Rajabpour, E., Hamidianpour, F., & Tangestani, E. (2023). The Impact of Strategic Entrepreneurship on Competitive Advantage (Study Case: Bushehr Knowledge-Based Companies). *Education and Management of Entrepreneurship*, 2(3), 34-19. doi: 10.22126/eme.2023.9787.1052 (in Persian).
- Rau, D., Flores, L., & Simha, A. (2020). A moderated-mediated examination of the relations among strategic planning, organizational learning, slack and firm performance. *Management Decision*, 59(9), 2200-2216.
- Rodríguez, J., Osuigwe, U., Mathibe, M., & Calderón-Altamirano, E. (2023). Sustained competitive advantage and complexity: a configurational approach. *ECRM*, 22(1), 168-173. doi: 10.34190/ecrm.22.1.1760.
- Scarpellini, S., Valero-Gil, J., Torres, P., & Garcés-Ayerbe, C. (2017). Analysis of the generation of economic results in the different phases of the pro-environmental change process. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1473-1481. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.09.114.
- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. (2016). Strategic renewal: past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98. doi: 10.1111/ijmr.12117.
- Schürz, C., Hollosi, B., Matulla, C., Pressl, A., Ertl, T., Schulz, K., & Mehdi, B. (2019). A comprehensive sensitivity and uncertainty analysis for discharge and nitrate-nitrogen loads involving multiple discrete model inputs under future changing conditions. *Hydrology and Earth System Sciences*, 23(3), 1211-1244.
- Suriyankietkaew, S. (2022). Effects of key leadership determinants on business sustainability in entrepreneurial enterprises. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(5), 885-909.
- Utami, I., Santosa, I., Mardiana, A., & Basuki, A. (2019, November). Resilience Measurement of SMEs Batik Sampang in Dealing with Natural Disasters. In *2019 1st International Conference on Engineering and Management in Industrial System (ICOEMIS 2019)* (pp. 220-227). Atlantis Press.
- Yeboah, O., Diaba, B., Mohammed, A. R., & Boateng, P. A. (2023). Role of strategic control systems in achieving strategic goals. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 10(7), 232-241. doi: 10.51244/IJRSI.2023.10728.