

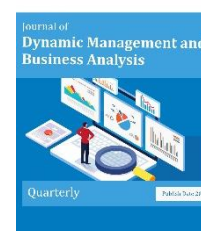


Journal Website

Article history:
Received 30 March 2026
Revised 01 September 2026
Accepted 07 September 2026
Initial Publication 08 September 2026
Final Publication 20 February 2028

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 6, Issue 6, pp 1-23



E-ISSN: 3041-8933

Harnessing the Power of Artificial Intelligence to Enhance Strategic Management in the Banking Sector: The Mediating Role of Strategic Flexibility and the Moderating Role of Resistance to Organizational Change and Environmental Uncertainty

Hasan. FadhilAL-Thabhwae^{1*}, Nasrin. Razi², Mohammad. Faryabi³, Sajad. Nagdi⁴

¹ PhD Candidate, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

² Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

³ Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

⁴ Associate Professor, Department of Accounting, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

* Corresponding author email address: Hasan.fadhilSalihMahdi@atu.edu.iq

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

FadhilAL-Thabhwae, H., Razi, N., Faryabi, M., & Nagdi, S. (2027). Harnessing the Power of Artificial Intelligence to Enhance Strategic Management in the Banking Sector: The Mediating Role of Strategic Flexibility and the Moderating Role of Resistance to Organizational Change and Environmental Uncertainty. *Dynamic Management and Business Analysis*, 6(6), 1-23.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.448>



© 2027 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to investigate the effect of artificial intelligence capabilities on strategic management in commercial banks, with particular emphasis on the mediating role of strategic flexibility and the moderating roles of resistance to organizational change and environmental uncertainty.

Methodology: This quantitative survey study was conducted among managers and relevant administrative personnel of Iraqi state-owned and private commercial banks. A purposive sample of 362 participants was included. Data were collected using measures of artificial intelligence capabilities, strategic flexibility, resistance to organizational change, environmental uncertainty, and strategic management. Content validity was evaluated by experts, while convergent and discriminant validity and construct reliability were also established. The proposed model and hypotheses were tested using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in SmartPLS 4. Bootstrapping with 10,000 subsamples was employed to estimate path coefficients and assess direct, indirect, and moderating effects.

Findings: Artificial intelligence capabilities had a significant positive effect on strategic flexibility ($\beta=0.654$, $t=15.284$, $p<0.001$), while strategic flexibility significantly and positively affected strategic management ($\beta=0.497$, $t=9.876$, $p<0.001$). The indirect effect of artificial intelligence capabilities on strategic management through strategic flexibility was significant ($\beta=0.325$, $t=7.148$, $p<0.001$), confirming the mediating role of strategic flexibility. Resistance to organizational change negatively moderated the relationship between artificial intelligence capabilities and strategic flexibility ($\beta=-0.183$, $t=4.237$, $p<0.001$). Conversely, environmental uncertainty positively moderated the relationship between strategic flexibility and strategic management ($\beta=0.168$, $t=3.954$, $p<0.001$).

Conclusion: Artificial intelligence capabilities enhance strategic management primarily when banks possess sufficient strategic flexibility to convert technological resources into adaptive strategic responses. Lower resistance to organizational change facilitates the transformation of AI capabilities into strategic flexibility, whereas greater environmental uncertainty increases the strategic value of such flexibility. Accordingly, simultaneous investment in AI capabilities, organizational adaptability, and change readiness can strengthen strategic planning, implementation, and control in commercial banks.

Keywords: Artificial intelligence capabilities; Strategic flexibility; Strategic management; Resistance to organizational change; Environmental uncertainty; Commercial banks.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Artificial intelligence (AI) has moved beyond its early role as a primarily technical and operational tool and has become an increasingly important strategic organizational capability. The rapid development of digital technologies has changed how organizations collect and process information, formulate strategies, allocate resources, and respond to environmental change. Within this transformation, AI provides organizations with advanced capacities for analyzing large datasets, identifying patterns, forecasting future developments, supporting complex decisions, and automating selected organizational processes. Accordingly, the strategic value of AI depends not merely on technology adoption but on the extent to which AI resources are integrated with managerial processes and broader organizational capabilities (Nazari Zadeh et al., 2023; Verhoef et al., 2021). Recent developments have further demonstrated that AI can support strategic planning, task automation, resource optimization, and organizational decision-making, thereby strengthening the capacity of organizations to respond to rapidly changing competitive environments (Adepoju, 2025; Thuraka et al., 2024).

The strategic implications of AI are particularly significant in the banking sector. Commercial banks operate in highly data-intensive environments characterized by rapid technological development, increasing digitalization, changing customer expectations, growing competition, regulatory complexity, and substantial uncertainty. AI applications can enhance risk analysis, customer-service personalization, forecasting, fraud detection, operational efficiency, and managerial decision-making. Consequently, AI is increasingly regarded as an important resource for improving strategic management in financial institutions (Meena et al., 2024). At the same time, the increasing use of explainable AI in banking highlights the importance of transparency, accountability, interpretability, and trust when algorithmic systems are incorporated into sensitive financial and managerial decisions (Tuge & Msweli, 2026). More broadly, differences in AI exposure across industries demonstrate that sectors characterized by intensive use of information and data are especially susceptible to AI-driven transformation (Baek & Lee, 2025).

However, the availability of AI technologies does not automatically produce superior strategic outcomes. The organizational value of AI depends on complementary managerial and organizational mechanisms that convert technological resources into meaningful strategic actions. Evidence suggests that the relationship between AI capabilities and organizational performance can operate through improvements in decision-making processes rather than through a purely direct technological effect (Neiroukh et al., 2025). Similarly, organizations require appropriate technological, human, organizational, and governance conditions to develop AI capabilities effectively (Mikalef et al., 2022). Research on strategic management in the age of AI therefore emphasizes the need to understand how AI interacts with organizational capabilities rather than treating AI adoption itself as the final source of competitive advantage (Kim & Baek, 2025). The effectiveness of AI-supported strategic decisions also depends on the appropriate combination of algorithmic intelligence and managerial judgment (Csaszar et al., 2024; Srinivas & Chetan, 2026a, 2026b).

Strategic flexibility represents one of the most important organizational capabilities through which AI may influence strategic management. Strategic flexibility refers to an organization's ability to modify strategic priorities, reallocate resources, restructure activities, and respond rapidly to environmental

opportunities and threats. From the dynamic capabilities perspective, competitive advantage depends not only on the possession of valuable resources but also on an organization's capacity to continuously reconfigure those resources in response to environmental change (Pitelis et al., 2024). AI can facilitate such flexibility by improving environmental sensing, accelerating information processing, supporting alternative scenario analysis, and enabling managers to identify emerging threats and opportunities more rapidly. Empirical evidence has similarly shown that AI contributes to strategic flexibility under volatile, uncertain, complex, and ambiguous conditions (Rezaei et al., 2024). In digital environments, organizational strategic orientation must also remain sufficiently adaptable to accommodate changes in technology, business models, and competitive conditions (Liu & Wang, 2023).

Strategic flexibility may therefore function as a mechanism through which AI capabilities are translated into more effective strategic planning, implementation, and control. AI can generate knowledge and predictive insights, whereas strategic flexibility enables organizations to act on that knowledge by reallocating resources and revising strategies. The strategic benefits of AI are also strengthened when technological capabilities are combined with organizational innovation and adaptive managerial structures (Mohammadi et al., 2024). In addition, digital transformation research emphasizes that sustainable organizational change depends on synergy among technological, structural, and managerial subsystems rather than isolated technological investment (Nguyen et al., 2023). Evidence from strategic management settings also indicates that AI capabilities can contribute to stronger strategic management when they are properly embedded in organizational systems (Al-Thabthawee et al., 2026).

Nevertheless, the effectiveness of this process may depend on organizational and environmental contingencies. Resistance to organizational change can weaken the ability of banks to convert AI capabilities into strategic flexibility. AI implementation often changes established roles, routines, decision authority, and skill requirements, potentially creating uncertainty and employee resistance. The automation–augmentation paradox suggests that organizations must appropriately balance automation with the enhancement of human capabilities; otherwise, tensions surrounding AI adoption may reduce its organizational value (Raisch & Krakowski, 2021). Research on AI and the future of work similarly highlights employee adaptation, changing competencies, and organizational acceptance as important challenges associated with AI implementation (Malik et al., 2025). Conversely, environmental uncertainty may strengthen the value of strategic flexibility because organizations facing greater technological, regulatory, and competitive instability require more frequent adaptation. AI-supported strategic planning is particularly important in VUCA environments where strategic assumptions need continuous revision (Biloslavo et al., 2024). Thus, the present study examined the mediating role of strategic flexibility in the relationship between AI capabilities and strategic management in Iraqi commercial banks and tested the moderating roles of resistance to organizational change and environmental uncertainty.

Methods and Materials

The study employed a quantitative, cross-sectional survey design. The research population consisted of managers and relevant administrative personnel working in state-owned and private commercial banks operating in Iraq. Participants were selected from executive management, branch management, department heads, and personnel working in strategic planning, risk management, information technology, and digital transformation units because these employees were considered sufficiently knowledgeable about AI capabilities and strategic management practices. Due to the absence

of a comprehensive sampling frame covering all relevant managers and employees, purposive sampling was used. A total of 362 valid questionnaires were included in the final analysis.

Data were collected using a structured questionnaire. AI capabilities were measured with 18 items reflecting data governance, intelligent decision support, organizational capabilities, ethical governance, human capital, and strategic value creation. Strategic flexibility was measured using six items assessing the bank's capacity for rapid adaptation and resource reallocation. Resistance to organizational change was assessed with six items measuring employee reluctance toward organizational changes related to emerging technologies. Environmental uncertainty was measured using six items representing instability and unpredictability in the banking environment. Strategic management was assessed through 15 items covering strategic planning, strategic implementation, and strategic control. All items were rated on a five-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree.

Content validity was evaluated by a panel of five academic experts, and minor wording revisions were made before final administration. A pilot study with 30 managers and department heads indicated satisfactory clarity and preliminary reliability. The final data were screened for missing values, multivariate outliers, multicollinearity, and common method bias. Partial Least Squares Structural Equation Modeling was performed using SmartPLS 4. Reliability was assessed using composite reliability, convergent validity through the average variance extracted, and discriminant validity through the HTMT criterion. The structural model was evaluated using path coefficients, coefficients of determination, predictive relevance, and SRMR. Bootstrapping with 10,000 subsamples was used to test direct, indirect, and interaction effects at the 0.05 significance level.

Findings

The measurement model demonstrated acceptable reliability and validity. Factor loadings ranged from 0.731 to 0.914, composite reliability values ranged from 0.914 to 0.962, and average variance extracted values ranged from 0.586 to 0.694. All HTMT values were below 0.85, ranging from 0.437 to 0.835, confirming discriminant validity. Structural model assessment showed that the coefficient of determination was 0.587 for strategic flexibility and 0.694 for strategic management. Predictive relevance values were 0.342 for strategic flexibility and 0.461 for strategic management. The SRMR value was 0.064, indicating acceptable model fit.

Hypothesis testing showed that AI capabilities had a significant positive effect on strategic flexibility ($\beta = 0.654$, $t = 15.284$, $p < 0.001$). Strategic flexibility, in turn, had a significant positive effect on strategic management ($\beta = 0.497$, $t = 9.876$, $p < 0.001$). The indirect effect of AI capabilities on strategic management through strategic flexibility was also statistically significant ($\beta = 0.325$, $t = 7.148$, $p < 0.001$), supporting the mediating role of strategic flexibility.

The moderation analyses also supported the proposed hypotheses. Resistance to organizational change negatively moderated the relationship between AI capabilities and strategic flexibility ($\beta = -0.183$, $t = 4.237$, $p < 0.001$), demonstrating that greater resistance weakened the positive contribution of AI capabilities to strategic flexibility. In contrast, environmental uncertainty positively moderated the relationship between strategic flexibility and strategic management ($\beta = 0.168$, $t = 3.954$, $p < 0.001$). Thus, the positive effect of strategic flexibility on strategic management became stronger as environmental uncertainty increased.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that AI capabilities constitute an important strategic resource for commercial banks, but their strategic value depends substantially on the organization's capacity to translate technological resources into adaptive responses. The strong positive relationship between AI capabilities and strategic flexibility indicates that banks with more advanced capabilities in data governance, intelligent decision support, human capital, organizational readiness, and strategic value creation are better positioned to detect environmental changes and modify their strategic priorities. AI therefore appears to improve not merely informational efficiency but also the organization's capacity to respond to changing competitive and institutional conditions.

The significant effect of strategic flexibility on strategic management further indicates that adaptive capacity is central to effective strategic planning, implementation, and control. Banks that can rapidly reallocate resources and reconsider priorities are more capable of maintaining alignment between their strategic objectives and an evolving environment. This is particularly relevant in banking, where technological disruption, regulatory developments, competitive pressures, and shifting customer expectations may quickly undermine previously established strategic assumptions.

More importantly, the significant mediation effect confirms that strategic flexibility is a key mechanism through which AI capabilities contribute to strategic management. Technological sophistication alone does not ensure effective strategy. AI may provide forecasts, analyses, and decision support, but these outputs create strategic value only when managers and organizational systems are capable of acting on them. Strategic flexibility enables banks to transform AI-generated intelligence into revised plans, reallocated resources, modified operations, and more responsive control mechanisms. Accordingly, the findings support a process-oriented understanding in which AI capabilities strengthen adaptive organizational capacity, which subsequently improves strategic management.

The negative moderating effect of resistance to organizational change demonstrates that internal organizational conditions can substantially constrain this process. When resistance is high, employees and managers may be less willing to adopt new technologies, modify established routines, share decision authority with intelligent systems, or redesign existing processes. Consequently, the same level of AI capability may generate less strategic flexibility in highly resistant organizations. Reducing resistance is therefore not a peripheral human-resource issue but an essential condition for obtaining strategic value from AI investments.

Finally, the positive moderating role of environmental uncertainty shows that strategic flexibility becomes increasingly valuable when the banking environment is unstable. Under higher uncertainty, rigid strategic structures become less effective because plans and resource allocations require more frequent revision. Flexible banks can respond more rapidly to regulatory changes, competitive movements, technological disruption, and evolving customer demands. Environmental uncertainty therefore does not merely represent a threat; it increases the strategic importance of organizational flexibility.

Overall, the study concludes that effective strategic management in commercial banks depends not simply on possessing advanced AI technologies, but on developing the organizational flexibility required to convert AI capabilities into adaptive strategic action. The strategic value of AI is enhanced when organizational resistance to change is minimized and when banks possess sufficient flexibility to respond to uncertain environments.

بهره‌گیری از قدرت هوش مصنوعی برای ارتقای مدیریت استراتژیک در بخش بانکی: نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک و نقش تعدیلگر مقاومت در برابر تغییر سازمانی و عدم قطعیت محیطی

حسن فاضل الذبحاوی^{۱*}، نسرين راضی^۲، محمد فاریابی^۳، سجاد نقدی^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران
۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران
۴. دانشیار گروه حسابداری، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: Hasan.fadhilSalihMahdi@atu.edu.iq

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

فاضل الذبحاوی، حسن، راضی، نسرين، فاریابی، محمد، و نقدی، سجاد. (۱۴۰۶). بهره‌گیری از قدرت هوش مصنوعی برای ارتقای مدیریت استراتژیک در بخش بانکی: نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک و نقش تعدیلگر مقاومت در برابر تغییر سازمانی و عدم قطعیت محیطی. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۶(۶)، ۲۳-۱.

هدف: هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر قابلیت‌های هوش مصنوعی بر مدیریت استراتژیک بانک‌های تجاری با تأکید بر نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک و نقش‌های تعدیلگر مقاومت در برابر تغییر سازمانی و عدم قطعیت محیطی بود. **روش‌شناسی:** این پژوهش با رویکرد کمی و طرح پیمایشی انجام شد. جامعه پژوهش شامل مدیران و کارکنان سطوح مدیریتی مرتبط در بانک‌های تجاری دولتی و خصوصی عراق بود که از میان آنان ۳۶۲ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های متشکل از مقیاس‌های قابلیت‌های هوش مصنوعی، انعطاف‌پذیری استراتژیک، مقاومت در برابر تغییر سازمانی، عدم قطعیت محیطی و مدیریت استراتژیک گردآوری شد. روایی محتوایی ابزار توسط خبرگان بررسی و روایی همگرا و واگرا و پایایی سازه‌ها نیز تأیید شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار SmartPLS ۴ و روش بوت‌استرپ با ۱۰,۰۰۰ زیرنمونه انجام گرفت. **یافته‌ها:** قابلیت‌های هوش مصنوعی تأثیر مثبت و معناداری بر انعطاف‌پذیری استراتژیک داشتند ($\beta=0.654, t=15.284, p<0.001$) و انعطاف‌پذیری استراتژیک نیز به‌طور مثبت و معناداری مدیریت استراتژیک را پیش‌بینی کرد ($\beta=0.497, t=9.876, p<0.001$). اثر غیرمستقیم قابلیت‌های هوش مصنوعی بر مدیریت استراتژیک از طریق انعطاف‌پذیری استراتژیک معنادار بود ($\beta=0.325, t=7.148, p<0.001$). همچنین، مقاومت در برابر تغییر سازمانی رابطه بین قابلیت‌های هوش مصنوعی و انعطاف‌پذیری استراتژیک را به‌طور منفی تعدیل کرد ($\beta=-0.183, t=4.337, p<0.001$). در حالی که عدم قطعیت محیطی اثر مثبت تعدیلگری بر رابطه بین انعطاف‌پذیری استراتژیک و مدیریت استراتژیک داشت ($\beta=0.168, t=3.954, p<0.001$). **نتیجه‌گیری:** قابلیت‌های هوش مصنوعی زمانی می‌توانند به بهبود مدیریت استراتژیک بانک‌ها منجر شوند که با سطح بالایی از انعطاف‌پذیری استراتژیک همراه باشند. کاهش مقاومت در برابر تغییر، ظرفیت بانک‌ها را برای تبدیل قابلیت‌های هوش مصنوعی به پاسخ‌های راهبردی منعطف افزایش می‌دهد، در حالی که در شرایط عدم قطعیت محیطی، اهمیت انعطاف‌پذیری استراتژیک برای اثربخشی مدیریت استراتژیک بیشتر می‌شود. بنابراین، توسعه هم‌زمان قابلیت‌های هوش مصنوعی، انعطاف‌پذیری سازمانی و آمادگی برای تغییر می‌تواند اثربخشی برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژیک را در بانک‌ها ارتقا دهد.

کلیدواژه‌ها: قابلیت‌های هوش مصنوعی؛ انعطاف‌پذیری استراتژیک؛ مدیریت استراتژیک؛ مقاومت در برابر تغییر سازمانی؛ عدم قطعیت محیطی؛ بانک‌های تجاری



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

مقدمه

تحولات شتابان فناوری‌های دیجیتال در سال‌های اخیر، منطق رقابت، شیوه تصمیم‌گیری و الگوهای خلق ارزش در سازمان‌ها را به‌طور اساسی دگرگون کرده است. در این میان، هوش مصنوعی از جایگاه یک فناوری صرفاً عملیاتی فراتر رفته و به یک قابلیت راهبردی برای تحلیل محیط، پردازش داده‌های پیچیده، پیش‌بینی روندها، پشتیبانی از تصمیم‌های مدیریتی و بازطراحی فرایندهای سازمانی تبدیل شده است. تحول دیجیتال زمانی می‌تواند پیامدهای پایدار سازمانی ایجاد کند که فناوری‌های جدید با راهبرد، ساختار، منابع انسانی و سازوکارهای تصمیم‌گیری سازمان یکپارچه شوند؛ از این‌رو، هوش مصنوعی را باید بخشی از فرایند گسترده‌تر تحول سازمانی و راهبردی تلقی کرد، نه صرفاً ابزاری برای خودکارسازی فعالیت‌های موجود (Verhoef et al., 2021). در سطح اقتصاد کلان نیز گسترش فناوری‌های مبتنی بر داده و هوش مصنوعی، مرزهای بهره‌وری، نوآوری و رقابت را جابه‌جا کرده و سازمان‌ها را ناگزیر ساخته است قابلیت‌های فناورانه خود را به منابع مولد جدید تبدیل کنند (Oecd, 2024). از این منظر، هوش مصنوعی نه تنها ظرفیت افزایش کارایی را دارد، بلکه می‌تواند با شکل‌دهی به نیروهای مولد جدید و ارتقای کیفیت تصمیم‌های اقتصادی و مدیریتی، بنیان‌های رقابت‌پذیری سازمانی را نیز دگرگون سازد (Tian et al., 2026).

اهمیت راهبردی هوش مصنوعی به‌ویژه زمانی آشکار می‌شود که سازمان‌ها با حجم بالای داده، پیچیدگی محیطی، فشار رقابتی و ضرورت تصمیم‌گیری سریع مواجه باشند. قابلیت‌های هوش مصنوعی می‌توانند به مدیران در شناسایی الگوهای پنهان، پیش‌بینی تحولات، ارزیابی سناریوهای جایگزین و تخصیص بهینه منابع کمک کنند و از این طریق، کیفیت برنامه‌ریزی و اجرای راهبرد را ارتقا دهند. مطالعات جدید نشان داده‌اند که هوش مصنوعی در حوزه مدیریت استراتژیک به تدریج از یک ابزار پشتیبان به یکی از عناصر اصلی معماری تصمیم‌گیری سازمانی تبدیل می‌شود (Nazari Zadeh et al., 2023). همچنین، استفاده از هوش مصنوعی در برنامه‌ریزی راهبردی، خودکارسازی وظایف و بهینه‌سازی منابع می‌تواند کارکردهای اداری و مدیریتی را متحول سازد و ظرفیت سازمان را برای هماهنگی میان اهداف و اقدامات افزایش دهد (Adepoju, 2025). در پروژه‌ها و فعالیت‌های پیچیده نیز ترکیب مدیریت استراتژیک با ابزارهای هوش مصنوعی می‌تواند به بهبود تحلیل، مدیریت منابع، کاهش عدم قطعیت تصمیم و افزایش اثربخشی اجرای راهبردها کمک کند (Thuraka et al., 2024).

با این حال، ارزش هوش مصنوعی برای مدیریت استراتژیک صرفاً از دسترسی به فناوری ناشی نمی‌شود، بلکه به توانایی سازمان در تبدیل ظرفیت فناورانه به قابلیت مدیریتی وابسته است. مرورهای جدید در حوزه نظریه مدیریت استراتژیک در عصر هوش مصنوعی نشان می‌دهند که ورود هوش مصنوعی، مفروضات سنتی درباره تحلیل محیط، مزیت رقابتی، تخصیص منابع و نقش مدیران در تصمیم‌گیری را با چالش مواجه کرده و ضرورت بازاندیشی در پیوند میان فناوری و قابلیت‌های راهبردی را افزایش داده است (Kim & Baek, 2025). شواهد تجربی نیز نشان داده‌اند که هوش مصنوعی می‌تواند بر کیفیت تصمیم‌های استراتژیک مدیران و سرمایه‌گذاران اثر بگذارد، هرچند نحوه استفاده از خروجی‌های الگوریتمی و ترکیب آن‌ها با قضاوت انسانی در تعیین پیامد نهایی اهمیت دارد (Csaszar et al., 2024). در همین راستا، بحث تفویض تصمیم به هوش مصنوعی در برابر تقویت قضاوت انسانی نشان می‌دهد که ارزش راهبردی این فناوری تابع تناسب میان ماهیت تصمیم، پیچیدگی مسئله و نحوه تعامل انسان و سیستم هوشمند است (Srinivas & Chetan, 2026b). همچنین، ادغام هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری استراتژیک هنگامی اثربخش‌تر خواهد بود که مدیران تشخیص دهند در چه شرایطی باید تصمیم‌گیری را به سامانه‌های هوشمند واگذار کنند و در چه شرایطی از هوش مصنوعی به‌عنوان ابزاری برای تکمیل و تقویت قضاوت مدیریتی استفاده شود (Srinivas & Chetan, 2026a).



این موضوع در بخش بانکداری اهمیت مضاعفی دارد. بانک‌ها از یک سو با حجم عظیم داده‌های مالی، اعتباری، رفتاری و معاملاتی سروکار دارند و از سوی دیگر، در محیطی فعالیت می‌کنند که با تغییرات مفرقاتی، افزایش انتظارات مشتریان، گسترش بانکداری دیجیتال، تهدیدهای فناورانه و رقابت شدید همراه است. هوش مصنوعی در چنین محیطی می‌تواند در تحلیل ریسک، شخصی‌سازی خدمات، کشف الگوهای رفتاری، پشتیبانی از تصمیم‌های اعتباری و افزایش سرعت پاسخ‌گویی بانک‌ها نقش ایفا کند. پژوهش‌های مربوط به شخصی‌سازی تجربه کاربران در پلتفرم‌های دیجیتال نشان داده‌اند که ابزارهای هوش مصنوعی می‌توانند از طریق تحلیل داده‌های کاربران، تجربه خدمات را متناسب‌تر و تعامل با مشتری را هدفمندتر سازند (Salgado Reyes, 2023). در بخش بانکی نیز ترسیم نظام‌مند حوزه کاربرد هوش مصنوعی نشان می‌دهد که این فناوری به یکی از محورهای اصلی تحول عملیات، تصمیم‌گیری و رقابت در مؤسسات مالی تبدیل شده است (Meena et al., 2024). در عین حال، توسعه هوش مصنوعی توضیح‌پذیر در بانکداری اهمیت ویژه‌ای یافته است؛ زیرا تصمیم‌های مبتنی بر الگوریتم در این بخش باید علاوه بر کارایی، قابلیت فهم، اعتمادپذیری و پاسخ‌گویی مناسب را نیز تأمین کنند (Tuge & Msweli, 2026).

گسترش کاربرد هوش مصنوعی در صنایع مختلف، شدت و ماهیت مواجهه سازمان‌ها با این فناوری را نیز متفاوت ساخته است. بررسی میزان مواجهه صنایع با هوش مصنوعی نشان می‌دهد ظرفیت تحول‌آفرین این فناوری در میان بخش‌ها یکسان نیست و ماهیت فعالیت، ساختار مشاغل و شدت استفاده از داده بر میزان اثرپذیری سازمان‌ها از آن تأثیر می‌گذارد (Baek & Lee, 2025). بانکداری به دلیل داده‌محور بودن فعالیت‌ها و اهمیت تصمیم‌های سریع و دقیق، از جمله حوزه‌هایی است که انتظار می‌رود ظرفیت بهره‌برداری بالایی از هوش مصنوعی داشته باشد. با وجود این، برخورداری از فناوری پیشرفته لزوماً به بهبود عملکرد یا مدیریت راهبردی منجر نمی‌شود. شواهد نشان می‌دهد اثر قابلیت هوش مصنوعی بر عملکرد سازمانی از طریق فرایندهای تصمیم‌گیری انتقال می‌یابد و کیفیت سازوکارهای مدیریتی در تبدیل ظرفیت فناوری به پیامدهای سازمانی نقش اساسی دارد (Neiroukh et al., 2025). به همین ترتیب، پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های دولتی نشان داده‌اند که شکل‌گیری قابلیت هوش مصنوعی به مجموعه‌ای از عوامل فناورانه، سازمانی و مدیریتی وابسته است و صرف دسترسی به ابزارهای هوشمند برای ایجاد قابلیت سازمانی کافی نیست (Mikalef et al., 2022).

از این منظر، مفهوم «قابلیت‌های هوش مصنوعی» اهمیت بیشتری از صرف کاربرد ابزارهای هوش مصنوعی پیدا می‌کند. قابلیت هوش مصنوعی بیانگر توانایی سازمان برای ترکیب داده، زیرساخت فناورانه، دانش، منابع انسانی، سازوکارهای حکمرانی و فرایندهای مدیریتی به‌منظور بهره‌برداری نظام‌مند از هوش مصنوعی است. پژوهش‌های جدید در مدیریت منابع انسانی نیز نشان می‌دهند تحلیل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی زمانی می‌توانند به تاب‌آوری و چابکی نیروی کار کمک کنند که در قالب یک چارچوب راهبردی و در پیوند با قابلیت‌های سازمانی مورد استفاده قرار گیرند (Karami, 2026). در حوزه‌های عملیاتی نیز چارچوب‌های هوشمند تصمیم‌گیری مبتنی بر هوش مصنوعی بر اهمیت تبدیل داده و فناوری به «هوشمندی تصمیم» تأکید دارند؛ به این معنا که سازمان باید بتواند از داده‌های پردازش‌شده برای انتخاب اقدامات مناسب و تنظیم منابع استفاده کند (Kadam, 2026). از همین رو، هوش مصنوعی در مدیریت استراتژیک را باید قابلیت‌دانی دانست که کارکرد آن به نحوه ادغام با دانش مدیریتی، سرمایه انسانی و فرایندهای تصمیم‌گیری وابسته است (Sadiku-Dushi, 2026).

در سطح سازمانی، یکی از مهم‌ترین سازوکارهایی که می‌تواند قابلیت‌های هوش مصنوعی را به مدیریت استراتژیک مؤثر پیوند دهد، انعطاف‌پذیری استراتژیک است. انعطاف‌پذیری استراتژیک به توانایی سازمان در اصلاح سریع جهت‌گیری‌ها، بازتخصیص منابع، بازطراحی فعالیت‌ها و انطباق با فرصت‌ها و تهدیدهای جدید اشاره دارد. این قابلیت در محیط‌هایی که تغییرات فناورانه و رقابتی سریع هستند، اهمیت بیشتری می‌یابد؛ زیرا سازمان‌های فاقد انعطاف ممکن است حتی با برخورداری از منابع فناورانه پیشرفته، نتوانند آن منابع را به نتایج راهبردی تبدیل کنند. نظریه قابلیت‌های پویا نیز بر همین منوط تأکید دارد و بیان می‌کند مزیت پایدار به توانایی سازمان در شناسایی تغییرات،

بهره‌برداری از فرصت‌ها و بازیگربندی مستمر منابع وابسته است (Pitelis et al., 2024). در ادبیات کارآفرینی و کسب‌وکارهای کوچک نیز توانایی ترکیب مجدد منابع موجود و بهره‌برداری خلاقانه از آن‌ها به‌عنوان سازوکاری برای استفاده از فرصت‌ها مورد تأکید قرار گرفته است؛ موضوعی که از نظر منطقی با اهمیت بازآرایی منابع در انعطاف‌پذیری راهبردی هم‌راستا است (Bahramfard et al., 2025).

هوش مصنوعی می‌تواند انعطاف‌پذیری استراتژیک را از چند مسیر تقویت کند. تحلیل سریع داده‌ها، شناسایی تغییرات بازار، پیش‌بینی سناریوهای آینده و ارائه اطلاعات بلادرنگ به مدیران می‌تواند زمان واکنش سازمان را کاهش دهد و ظرفیت آن را برای اصلاح راهبردها افزایش دهد. شواهد حاصل از شرکت‌های دانش‌بنیان نیز نشان داده‌اند که هوش مصنوعی در شرایط ناپایدار و پیچیده می‌تواند به تقویت انعطاف‌پذیری استراتژیک کمک کند (Rezaei et al., 2024). از سوی دیگر، مطالعات مربوط به جهت‌گیری استراتژیک در اقتصاد دیجیتال نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای استفاده از فرصت‌های دیجیتال ناگزیرند فرایندهای مدل کسب‌وکار و جهت‌گیری‌های راهبردی خود را به شکلی انعطاف‌پذیر بازتنظیم کنند (Liu & Wang, 2023). بنابراین، می‌توان انتظار داشت که قابلیت‌های هوش مصنوعی با افزایش ظرفیت تشخیص تغییر، بهبود کیفیت اطلاعات و کاهش زمان تصمیم‌گیری، بانک‌ها را برای بازتخصیص منابع و اصلاح جهت‌گیری‌های راهبردی آماده‌تر سازند.

انعطاف‌پذیری استراتژیک همچنین می‌تواند سازوکار انتقال اثر قابلیت‌های هوش مصنوعی به مدیریت استراتژیک باشد. فناوری‌های هوش مصنوعی ممکن است اطلاعات و تحلیل‌های ارزشمندی تولید کنند، اما این اطلاعات تنها زمانی به بهبود برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل راهبردی منجر می‌شوند که سازمان توان اصلاح اولویت‌ها و بازآرایی منابع را داشته باشد. یافته‌های مربوط به سازمان‌های دانش‌بنیان نشان می‌دهد فناوری‌های هوش مصنوعی از طریق تقویت نوآوری سازمانی و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری می‌توانند عملکرد فرایندهای راهبردی را ارتقا دهند (Mohammadi et al., 2024). همچنین، پژوهش در دانشگاه‌های دولتی عراق نشان داده است که قابلیت‌های هوش مصنوعی با ابعاد مدیریت استراتژیک ارتباط معناداری دارند و یکپارچه‌سازی این قابلیت‌ها در ساختار مدیریتی می‌تواند تصمیم‌گیری و جهت‌گیری راهبردی را تقویت کند (Al-Thabthawee et al., 2026). افزون بر این، ادبیات تحول دیجیتال نشان می‌دهد ایجاد هم‌افزایی میان فناوری، ساختار و سایر زیرسیستم‌های سازمان برای دستیابی به تحول واقعی ضروری است و تغییر فناورانه منفرد، بدون سازگاری اجزای سازمانی، نتایج محدودی خواهد داشت (Nguyen et al., 2023).

این رابطه در محیط‌های بی‌ثبات و مبهم اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. محیط‌های VUCA با نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام مشخص می‌شوند و در چنین شرایطی، روش‌های سنتی برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی‌های نسبتاً پایدار کارایی کمتری دارند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تلفیق هوش مصنوعی با فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در محیط‌های VUCA می‌تواند ظرفیت سازمان را برای تحلیل سناریوها، تشخیص زودهنگام تغییرات و بازنگری مستمر برنامه‌ها افزایش دهد (Biloslavo et al., 2024). از این‌رو، عدم قطعیت محیطی تنها یک تهدید بیرونی نیست، بلکه می‌تواند ارزش و ضرورت قابلیت‌های انعطاف‌پذیر سازمان را افزایش دهد. هنگامی که محیط بانکی از نظر مقررات، رفتار مشتری، فناوری و رقابت متغیرتر باشد، توانایی بانک در اصلاح سریع راهبردهای خود برای حفظ اثربخشی مدیریت استراتژیک اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. این منطق نشان می‌دهد ممکن است اثر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر مدیریت استراتژیک در شرایط عدم قطعیت محیطی بالا قوی‌تر باشد.

در کنار عوامل محیطی، شرایط درون‌سازمانی نیز می‌تواند تعیین کند که قابلیت‌های هوش مصنوعی تا چه اندازه به انعطاف‌پذیری و پیامدهای راهبردی منجر شوند. یکی از مهم‌ترین این عوامل، مقاومت در برابر تغییر سازمانی است. ورود هوش مصنوعی معمولاً با تغییر در نقش‌های شغلی، رویه‌های تصمیم‌گیری، توزیع مسئولیت و روابط انسان و فناوری همراه است و می‌تواند نگرانی‌هایی درباره جایگزینی وظایف، کاهش استقلال حرفه‌ای یا تغییر در ساختار قدرت ایجاد کند. ادبیات هوش مصنوعی و دنیای کار نشان می‌دهد گسترش این فناوری هم‌زمان

فرصت‌ها و چالش‌هایی را برای نیروی انسانی و ساختارهای سازمانی ایجاد می‌کند و مدیریت این گذار برای تحقق منافع هوش مصنوعی ضروری است (Malik et al., 2025). پارادوکس خودکارسازی-تقویت نیز بیان می‌کند که سازمان‌ها باید میان واگذاری وظایف به هوش مصنوعی و استفاده از آن برای تقویت توانایی انسان تعادل برقرار کنند؛ در غیر این صورت، مقاومت و تنش سازمانی می‌تواند مانع بهره‌برداری کامل از فناوری شود (Raisch & Krakowski, 2021). همچنین، ظرفیت‌های هوش مصنوعی زمانی می‌توانند به بهبود مدیریت منجر شوند که کارکنان و مدیران استفاده از سیستم‌های جدید را بپذیرند و فرایندهای جاری متناسب با آن بازطراحی شوند.

از این‌رو، مقاومت در برابر تغییر می‌تواند نقش تعدیل‌کننده‌ای در تبدیل قابلیت‌های هوش مصنوعی به انعطاف‌پذیری استراتژیک داشته باشد. حتی سازمانی که از زیرساخت داده، نیروی متخصص و ابزارهای هوش مصنوعی برخوردار است، در صورت مقاومت کارکنان، پایبندی شدید به رویه‌های قدیمی و عدم تمایل مدیران به بازنگری فرایندها ممکن است نتواند از این قابلیت‌ها برای بازپیکربندی منابع و اصلاح راهبردها استفاده کند. در مقابل، آمادگی برای تغییر می‌تواند امکان آزمایش روش‌های جدید، یادگیری سازمانی و ادغام خروجی‌های هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری را افزایش دهد. در چنین شرایطی، قابلیت فناورانه به تدریج به یک قابلیت راهبردی و انعطاف‌پذیر تبدیل می‌شود. این مسئله اهمیت بررسی هم‌زمان فناوری و عوامل انسانی را برجسته می‌کند و نشان می‌دهد رابطه میان هوش مصنوعی و مدیریت استراتژیک را نمی‌توان صرفاً از دیدگاه فنی تبیین کرد.

با وجود رشد قابل توجه پژوهش‌های هوش مصنوعی، هنوز شکاف‌هایی در فهم سازوکارهای راهبردی آن وجود دارد. بخش مهمی از مطالعات بر پیامدهای مستقیم هوش مصنوعی، از جمله عملکرد، بهره‌وری یا کیفیت تصمیم‌گیری تمرکز داشته‌اند، در حالی که چگونگی تبدیل قابلیت‌های هوش مصنوعی به مدیریت استراتژیک از طریق قابلیت‌های میانی کمتر به صورت یکپارچه بررسی شده است. به‌ویژه، ضرورت بررسی هم‌زمان نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک و شرایط تعدیل‌کننده درون‌سازمانی و محیطی اهمیت دارد. مطالعات موجود نشان می‌دهند که ارزش هوش مصنوعی تابع سازوکارهای مدیریتی و تصمیم‌گیری است (Neiroukh et al., 2025)، انعطاف‌پذیری در محیط‌های متلاطم برای استخراج ارزش از فناوری اهمیت دارد (Biloslavo et al., 2024) و آمادگی سازمانی و نحوه تعامل انسان با هوش مصنوعی می‌تواند بر تحقق ارزش راهبردی آن اثر بگذارد (Raisch & Krakowski, 2021). همچنین، کاربردهای جدید هوش مصنوعی در مدیریت، بر ضرورت توجه به رهبری، تصمیم‌گیری و سازگاری سازمانی در کنار زیرساخت فناورانه تأکید دارند (Sadiku-Dushi, 2026).

این خلأ در زمینه بانک‌های تجاری کشورهای در حال توسعه برجسته‌تر است؛ زیرا این بانک‌ها هم‌زمان با الزامات تحول دیجیتال، تغییرات مقرراتی، محدودیت‌های زیرساختی، فشار رقابتی و ضرورت حفظ اعتماد مشتریان روبه‌رو هستند. بررسی یک مدل یکپارچه در بانک‌های دولتی و خصوصی عراق می‌تواند روشن کند که برخورداری از قابلیت‌های هوش مصنوعی چگونه به شکل‌گیری انعطاف‌پذیری استراتژیک و در نهایت بهبود مدیریت استراتژیک منجر می‌شود و این فرایند تحت چه شرایط سازمانی و محیطی تقویت یا تضعیف می‌گردد. مطالعات اخیر درباره هوش مصنوعی در بخش بانکداری بر ظرفیت قابل توجه این فناوری برای ایجاد تغییرات راهبردی تأکید کرده‌اند (Meena et al., 2024)، در حالی که توسعه رویکردهای توضیح‌پذیر نیز نشان می‌دهد استفاده موفقیت‌آمیز از هوش مصنوعی در بانک‌ها مستلزم توجه هم‌زمان به کارایی، شفافیت و اعتماد است (Tuge & Msweli, 2026). بنابراین، مطالعه روابط میان قابلیت‌های هوش مصنوعی، انعطاف‌پذیری استراتژیک، مقاومت در برابر تغییر، عدم قطعیت محیطی و مدیریت استراتژیک می‌تواند به توسعه ادبیات قابلیت‌های پویا و مدیریت استراتژیک در عصر هوش مصنوعی و نیز ارائه تصویری دقیق‌تر از سازوکارهای ایجاد ارزش راهبردی از فناوری در صنعت بانکداری کمک کند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر قابلیت‌های هوش مصنوعی بر مدیریت استراتژیک در بانک‌های تجاری عراق با تأکید بر نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک و نقش‌های تعدیلگر مقاومت در برابر تغییر سازمانی و عدم قطعیت محیطی است.

روش پژوهش

با توجه به نبود پایگاه داده‌ای شامل نام همه مدیران و کارکنان سطوح مدیریت ارشد و میانی بانک‌های تجاری عراق، این مطالعه برای تعریف جامعه پژوهش بر فهرست‌های رسمی منتشرشده از سوی بانک مرکزی عراق و نیز داده‌های منتشرشده از سوی انجمن بانک‌های خصوصی عراق تکیه کرده است. بخش بانکداری عراق متشکل از بانک‌های دولتی و بانک‌های تجاری خصوصی است که زیر نظر بانک مرکزی عراق فعالیت می‌کنند و مناسب‌ترین محیط برای مطالعه کاربرد قابلیت‌های هوش مصنوعی در مدیریت استراتژیک به شمار می‌روند. بر این اساس، پژوهش بانک‌های تجاری دولتی و خصوصی فعال در عراق را هدف قرار داده است؛ زیرا این بانک‌ها نقش کلیدی در فعالیت‌های مالی دارند و دامنه تحول دیجیتال و کاربردهای هوش مصنوعی در آن‌ها گسترده است. نمونه از میان مدیران اجرایی، مدیران شعب، رؤسای بخش‌ها و مسئولان واحدهای فناوری اطلاعات، برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت ریسک انتخاب شده است؛ چراکه این افراد بیشترین آگاهی را از قابلیت‌های هوش مصنوعی و شیوه‌های مدیریت استراتژیک در بانک‌ها دارند. بر اساس آخرین داده‌های بانک مرکزی عراق (۲۰۲۵)، بخش بانکداری عراق شامل ۷ بانک دولتی و ۶۴ بانک خصوصی است که مجموع بانک‌های تجاری فعال را به ۷۱ بانک می‌رساند. با توجه به دشواری دسترسی به همه اعضای جامعه، مطالعه از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده کرده و پرسشنامه را میان مدیران و کارکنان سطوح اداری مرتبط با موضوع توزیع نموده است. بر اساس توصیه‌های Hair et al. (۲۰۲۲) درباره مدل‌سازی معادلات ساختاری با PLS-SEM، پژوهش حدود ۴۵۰ پرسشنامه را هدف قرار داد و انتظار ۳۵۰ تا ۴۰۰ پرسشنامه معتبر برای تحلیل آماری را داشت — حجمی که برای دستیابی به توان آماری لازم و آزمون مدل پیشنهادی کافی است.

این مطالعه بر مقیاس‌هایی متکی است که روایی و پایایی آن‌ها در پژوهش‌های پیشین تأیید شده و برخی گویه‌ها متناسب با بافت بانک‌های تجاری عراق بازنویسی شده‌اند. مقیاس قابلیت‌های هوش مصنوعی بر اساس مقیاس تدوین‌شده توسط نویسندگان در پژوهش پیشین و با پشتیبانی ادبیات اخیر ساخته شده است؛ سایر متغیرها نیز از مطالعات اصلی مرتبط اقتباس شده‌اند. قابلیت‌های هوش مصنوعی با ۱۸ گویه و بر مبنای مطالعه Al-Thabthawee et al. (۲۰۲۶) و با بهره‌گیری از آثار Dwivedi et al. (2023)، Nazari Zadeh et al. (2023)، Biloslavo et al. (۲۰۲۴) و Mohammadi et al. (۲۰۲۴) اندازه‌گیری شد. این مقیاس توانایی بانک در بهره‌برداری از هوش مصنوعی از طریق حکمرانی داده، پشتیبانی از تصمیم‌گیری هوشمند، قابلیت‌های سازمانی، حکمرانی اخلاقی، سرمایه انسانی و خلق ارزش استراتژیک را می‌سنجد. نمونه گویه‌ها: «بانک داده‌های باکیفیت برای پشتیبانی از کاربردهای هوش مصنوعی را حفظ می‌کند». انعطاف‌پذیری استراتژیک با شش گویه برگرفته از مطالعات Sanchez (1995)، Grewal & Tansuhaj (2001)، Zhou & Wu (۲۰۱۰) و Brozovic (۲۰۱۸) اندازه‌گیری شد؛ این مقیاس در مطالعات پیشین روایی و پایایی بالایی نشان داده است. نمونه گویه: «بانک به سرعت با تغییرات محیط بانکی سازگار می‌شود».

مقاومت در برابر تغییر سازمانی با شش گویه اقتباس‌شده از مطالعات Oreg (2003)، Armenakis & Bedeian (1999) و Oreg et al. (۲۰۱۱) و Vakola (۲۰۱۳) سنجیده شد. این مقیاس میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی مرتبط با پذیرش فناوری‌های نوین را اندازه می‌گیرد. نمونه گویه: «کارکنان در پذیرش فناوری‌های هوش مصنوعی در عملیات بانکی تردید دارند». عدم قطعیت محیطی نیز با شش گویه برگرفته از مطالعات Dess & Beard (1984)، Miller (1993)، Jaworski & Kohli (۱۹۹۳) و Miller & Friesen (۱۹۸۳) اندازه‌گیری شد. این مقیاس سطح تغییر و بی‌ثباتی در محیط بانکی را منعکس می‌کند. نمونه گویه: «پیش‌بینی تغییرات محیط بانکی دشوار است».

مدیریت استراتژیک شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژیک و کنترل استراتژیک با ۱۵ گویه و بر اساس مطالعات Bryson (2018)، (2008) Elbanna & Younies، (1999) Noble، (2006) Hrebiniak، David et al. (2020) و Wheelen et al. (2018). این مقیاس میزان اثربخشی بانک در اجرای فرایندهای مدیریت استراتژیک را اندازه می‌گیرد. نمونه گویه: «بانک هنگام تدوین برنامه‌های استراتژیک، محیط‌های داخلی و خارجی خود را به‌طور نظام‌مند تحلیل می‌کند». پاسخ‌دهندگان به همه گویه‌های پرسشنامه با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از (۱) کاملاً مخالفم تا (۵) کاملاً موافقم پاسخ دادند. متن گویه‌ها توسط گروهی از خبرگان متخصص مدیریت استراتژیک و هوش مصنوعی بررسی شد تا تناسب آن‌ها با بخش بانکداری عراق اطمینان حاصل شود. مطالعه آزمایشی نیز برای بررسی وضوح گویه‌ها پیش از توزیع نسخه نهایی پرسشنامه انجام شد.

پس از انتخاب مقیاس‌های به‌کاررفته در پژوهش‌های پیشین و تدوین مقیاس قابلیت‌های هوش مصنوعی بر اساس مطالعه پیشین نویسنده، گویه‌های پرسشنامه به پنج داور، استادان متخصص مدیریت استراتژیک، مدیریت بازرگانی، سیستم‌های اطلاعات مدیریت و هوش مصنوعی در تعدادی از دانشگاه‌های عراق، ارائه شد تا روایی محتوا و میزان تناسب گویه‌ها با متغیرهای پژوهش و محیط بخش بانکداری عراق بررسی شود. بر اساس بازخورد آن‌ها، اصلاحات جزئی در متن برخی گویه‌ها برای بهبود وضوح و دقت زبانی اعمال شد و همه گویه‌ها به دلیل داشتن سطح قابل قبولی از روایی صوری و محتوایی حفظ شدند. از آنجا که همه اعضای جامعه پژوهش عرب‌زبان هستند، پرسشنامه به زبان عربی تدوین و سپس توسط مترجمان متخصص به انگلیسی بازترجمه شد؛ دو نسخه برای اطمینان از هم‌ارزی معنا و دقت ترجمه مطابق رویه‌های روش‌شناختی پژوهش‌های مدیریت بین‌الملل مقایسه شدند. برای بررسی وضوح و قابلیت فهم پرسشنامه، مطالعه آزمایشی بر روی نمونه‌ای ۳۰ نفره از مدیران و رؤسای بخش‌های شاغل در چند بانک تجاری عراق انجام شد. نتایج مطالعه آزمایشی هیچ ابهام یا دشواری در فهم گویه‌ها نشان نداد و شاخص‌های اولیه پایایی قابل قبول بود؛ بنابراین همه گویه‌ها بدون حذف در پرسشنامه نهایی گنجانده شدند.

پس از کسب مجوزهای لازم از مدیریت بانک‌های تجاری، داده‌های پژوهش از بانک‌های تجاری دولتی و خصوصی فعال در عراق گردآوری شد. با توجه به نبود پرونده جامع شامل داده‌های همه مدیران و کارکنان سطوح اداری مرتبط، مطالعه از نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب افرادی بهره گرفت که بهترین توانایی ارزیابی متغیرهای پژوهش را داشتند؛ یعنی مدیران اجرایی، مدیران شعب، رؤسای بخش‌ها و مسئولان برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت ریسک و فناوری اطلاعات. پرسشنامه در دوره گردآوری داده‌ها به دو صورت کاغذی و الکترونیکی و با هماهنگی مستقیم با واحدهای مدیریتی بانک‌ها توزیع شد؛ ضمن تبیین هدف علمی مطالعه و تأکید بر محرمانگی اطلاعات و استفاده صرفاً پژوهشی از آن‌ها. این فرایند به گردآوری تعداد کافی پرسشنامه معتبر برای تحلیل آماری انجامید و بدین ترتیب الزامات مدل‌سازی معادلات ساختاری با PLS-SEM مطابق توصیه‌های Hair et al. (2022) برآورده شد.

پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، داده‌ها برای اطمینان از آمادگی برای تحلیل آماری بررسی شدند. ابتدا داده‌ها از نظر مقادیر گمشده بازبینی شدند؛ مشخص شد نسبت داده‌های گمشده محدود و در محدوده قابل قبول آماری است و طبق رویه‌های توصیه‌شده در ادبیات (Hair et al., 2022) مدیریت شد. داده‌های پرت نیز با استفاده از فاصله مایلانوبیس بررسی و پرسشنامه‌های دارای پرت چندمتغیره برای حفظ کیفیت داده‌ها کنار گذاشته شدند. برای اطمینان از نبود هم‌خطی چندگانه، عامل تورم واریانس (VIF) محاسبه شد و نتایج نشان داد که همه مقادیر VIF زیر آستانه قابل قبول (۵) هستند که نشان‌دهنده نبود هم‌خطی چندگانه میان متغیرهای مستقل است. سوگیری روش مشترک (CMB) نیز با استفاده از آزمون تک‌عاملی هارمن ارزیابی شد و نتایج نشان داد که عامل اول کمتر از ۵۰٪ از واریانس کل را تبیین می‌کند و بنابراین سوگیری روش مشترک مسئله مهمی در داده‌های پژوهش نیست. پس از تأیید سلامت داده‌ها، تحلیل با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS 4 برای آزمون مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری انجام شد. تحلیل مدل اندازه‌گیری شامل ارزیابی پایایی ترکیبی با آلفای کرونباخ و پایایی

مرکب، روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج شده: AVE) و روایی واگرا با معیار فورنل-لارکر و نسبت HTMT بود. مدل معادلات ساختاری با تکنیک بوت استرپ با ۱۰,۰۰۰ زیر نمونه برای برآورد ضرایب مسیر و آزمون اثرات مستقیم و غیرمستقیم و نیز آزمون نقش میانجی انعطاف پذیری استراتژیک و نقش های تعدیلگر مقاومت در برابر تغییر سازمانی و عدم قطعیت محیطی در سطح معناداری (۰/۰۵) آزمون شد.

یافته ها

بر اساس جدول ۱، مردان ۶۸٫۵ درصد و زنان ۳۱٫۵ درصد نمونه را تشکیل داده اند. از نظر سنی، گروه ۳۰-۳۹ سال با ۳۵٫۴ درصد بیشترین سهم را داشته و پس از آن گروه ۴۰-۴۹ سال با ۳۳٫۴ درصد، گروه ۵۰ سال و بالاتر با ۱۶٫۸ درصد و افراد زیر ۳۰ سال با ۱۴٫۴ درصد قرار دارند. از نظر تحصیلات، اکثریت دارای مدرک کارشناسی (۴۸٫۶ درصد) و کارشناسی ارشد (۴۲٫۰ درصد) و ۹٫۴ درصد دارای مدرک دکتری بوده اند. بیشترین فراوانی سابقه کار مربوط به بازه ۵-۱۰ سال با ۳۹٫۲ درصد است. از حیث سمت سازمانی، رؤسای بخش ها با ۳۳٫۴ درصد و مدیران شعب با ۱۸٫۸ درصد بالاترین نسبت را دارا بوده اند. همچنین ۷۳٫۵ درصد پاسخ دهندگان در بانک های خصوصی و ۲۶٫۵ درصد در بانک های دولتی اشتغال داشته اند و از نظر جغرافیایی بغداد با ۴۳٫۱ درصد بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است.

جدول ۱

ویژگی های جمعیت شناختی نمونه پژوهش

متغیر	دسته ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۴۸	۶۸٫۵
	زن	۱۱۴	۳۱٫۵
سن	کمتر از ۳۰ سال	۵۲	۱۴٫۴
	۳۰ تا ۳۹ سال	۱۲۸	۳۵٫۴
	۴۰ تا ۴۹ سال	۱۲۱	۳۳٫۴
	۵۰ سال و بالاتر	۶۱	۱۶٫۸
مدرک تحصیلی	کارشناسی	۱۷۶	۴۸٫۶
	کارشناسی ارشد	۱۵۲	۴۲٫۰
	دکتری	۳۴	۹٫۴
	کمتر از ۵ سال	۶۳	۱۷٫۴
سابقه خدمت	۵ تا ۱۰ سال	۱۴۲	۳۹٫۲
	۱۱ تا ۱۵ سال	۹۳	۲۵٫۷
	بیش از ۱۵ سال	۶۴	۱۷٫۷
سمت شغلی	مدیر شعبه	۶۸	۱۸٫۸
	رئیس دایره/بخش	۱۲۱	۳۳٫۴
	کارشناس برنامه ریزی استراتژیک	۵۴	۱۴٫۹
	کارشناس فناوری اطلاعات / تحول دیجیتال	۵۹	۱۶٫۳
نوع بانک	کارشناس مدیریت ریسک	۶۰	۱۶٫۶
	بانک تجاری دولتی	۹۶	۲۶٫۵
	بانک تجاری خصوصی	۲۶۶	۷۳٫۵
	موقعیت جغرافیایی بانک	۱۵۶	۴۳٫۱
موقعیت جغرافیایی بانک	بغداد	۵۸	۱۶٫۰
	بصره	۴۷	۱۳٫۰
	اربیل	۳۹	۱۰٫۸
	نجف	۳۲	۸٫۸
	کربلا	۳۰	۸٫۳
موقعیت جغرافیایی بانک	سایر استان ها		



جدول (۲) میانگین‌ها، انحراف معیارها و ضرایب همبستگی میان متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. نتایج حاکی از آن است که همه میانگین‌ها بالاتر از میانگین فرضی مقیاس (۳) بوده و در دامنه ۳.۴۲ تا ۴.۲۳ قرار دارند که بیانگر سطوح نسبتاً بالای متغیرهای پژوهش است. قابلیت‌های هوش مصنوعی بالاترین میانگین (۴.۲۳) با انحراف معیار ۰/۵۸ را به خود اختصاص داده و پس از آن مدیریت استراتژیک با میانگین ۴.۱۸ و انعطاف‌پذیری استراتژیک با میانگین ۴.۱۱ قرار دارند؛ میانگین عدم قطعیت محیطی ۳.۸۹ و مقاومت در برابر تغییر سازمانی پایین‌ترین میانگین (۳.۴۲) را داشته است. همچنین نتایج همبستگی‌های مثبت و معنادار در سطح ۰.۰۱ میان همه متغیرها را با ضرایبی در دامنه ۰/۴۲۸ تا ۰.۷۸۲ نشان می‌دهد. قوی‌ترین همبستگی بین انعطاف‌پذیری استراتژیک و مدیریت استراتژیک ($r = ۰/۷۸۲$) و ضعیف‌ترین همبستگی بین مقاومت در برابر تغییر سازمانی و عدم قطعیت محیطی ($r = ۰/۴۲۸$) مشاهده شد.

جدول ۲

آمار توصیفی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵
قابلیت‌های هوش مصنوعی (AIC)	۴,۲۳	۰,۵۸	۱,۰۰۰				
انعطاف‌پذیری استراتژیک (SF)	۴,۱۱	۰,۶۱	۰,۷۱۴	۱,۰۰۰			
مقاومت سازمانی در برابر تغییر (ORC)	۳,۴۲	۰,۶۷	۰,۴۵۲	۰,۴۸۷	۱,۰۰۰		
عدم قطعیت محیطی (EU)	۳,۸۹	۰,۶۳	۰,۵۳۶	۰,۵۷۴	۰,۴۲۸	۱,۰۰۰	
مدیریت استراتژیک (SM)	۴,۱۸	۰,۵۵	۰,۷۳۱	۰,۷۸۲	۰,۴۶۵	۰,۶۰۸	۱,۰۰۰

شاخص‌های کیفیت مدل ساختاری نشان داد که ضریب تعیین (R^2) برای انعطاف‌پذیری استراتژیک برابر با ۵۸,۷٪ و برای مدیریت استراتژیک برابر با ۶۹,۴٪ است. همچنین ضریب ارتباط پیش‌بین (Q^2) برای انعطاف‌پذیری استراتژیک برابر با ۰,۳۴۲ و برای مدیریت استراتژیک ۰,۴۶۱ حاصل شد. شاخص ریشه میانگین مجزورات باقی‌مانده استاندارد (SRMR) برابر با ۰,۰۶۴ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل است. این مقادیر نشان می‌دهند مدل قدرت پیش‌بینی خوبی دارد، زیرا از آستانه قابل قبول (۰,۰۲) فراتر رفته‌اند (Benitez et al., ۲۰۲۰). علاوه بر این، ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (SRMR) برابر با ۰,۰۶۴ بود که کمتر از مقدار مرجع (۰,۰۸) است و کیفیت برازش مدل به داده‌ها را تأیید می‌کند (Benítez et al., ۲۰۲۰).

جدول ۳

بارهای عاملی، پایایی مرکب (CR) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)

متغیرها	دامنه بارهای عاملی (کمترین-بیشترین)	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)
قابلیت‌های هوش مصنوعی (AIC)	۰,۷۳۱ – ۰,۹۱۴	۰,۹۶۲	۰,۵۸۶
انعطاف‌پذیری استراتژیک (SF)	۰,۷۸۱ – ۰,۸۹۲	۰,۹۳۱	۰,۶۹۴
مقاومت سازمانی در برابر تغییر (ORC)	۰,۷۵۶ – ۰,۸۷۴	۰,۹۱۴	۰,۶۴۰
عدم قطعیت محیطی (EU)	۰,۷۴۲ – ۰,۸۸۱	۰,۹۲۰	۰,۶۵۸
مدیریت استراتژیک (SM)	۰,۷۶۹ – ۰,۹۰۳	۰,۹۵۶	۰,۵۹۱

جدول (۳) نتایج ارزیابی مدل اندازه‌گیری را از نظر بارهای عاملی، پایایی مرکب (CR) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) نشان می‌دهد. بارهای عاملی از ۰.۷۳۱ تا ۰.۹۱۴ متغیر بود که نشان‌دهنده سطح بارگذاری قابل قبول همه شاخص‌هاست. مقادیر پایایی مرکب (CR) از ۰.۹۱۴ تا ۰.۹۶۲ و مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) از ۰.۵۸۶ تا ۰.۶۹۴ متغیر بود که نشان می‌دهد متغیرهای پژوهش الزامات پایایی و روایی همگرا را برآورده کرده‌اند.

جدول ۴

نسبت HTMT (نسبت صفت ناهمسان به تک‌صفت)

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵
قابلیت‌های هوش مصنوعی (AIC)	—				
انعطاف‌پذیری استراتژیک (SF)	۰.۷۸۱	—			
مقاومت سازمانی در برابر تغییر (ORC)	۰.۴۶۲	۰.۵۱۸	—		
عدم قطعیت محیطی (EU)	۰.۵۵۳	۰.۶۰۴	۰.۴۳۷	—	
مدیریت استراتژیک (SM)	۰.۷۴۲	۰.۸۳۵	۰.۴۸۱	۰.۶۳۲	—

جدول (۴) نتایج آزمون نسبت HTMT را برای ارزیابی روایی واگرا میان متغیرهای پژوهش ارائه می‌کند. مقادیر HTMT از ۰.۴۳۷ تا ۰.۸۳۵ متغیر بود؛ بیشترین مقدار بین انعطاف‌پذیری استراتژیک و مدیریت استراتژیک (۰.۸۳۵) و کمترین مقدار بین مقاومت در برابر تغییر سازمانی و عدم قطعیت محیطی (۰.۴۳۷) ثبت شد. همه مقادیر در محدوده قابل قبول قرار داشتند و نشان دادند متغیرهای پژوهش از یکدیگر متمایزند.

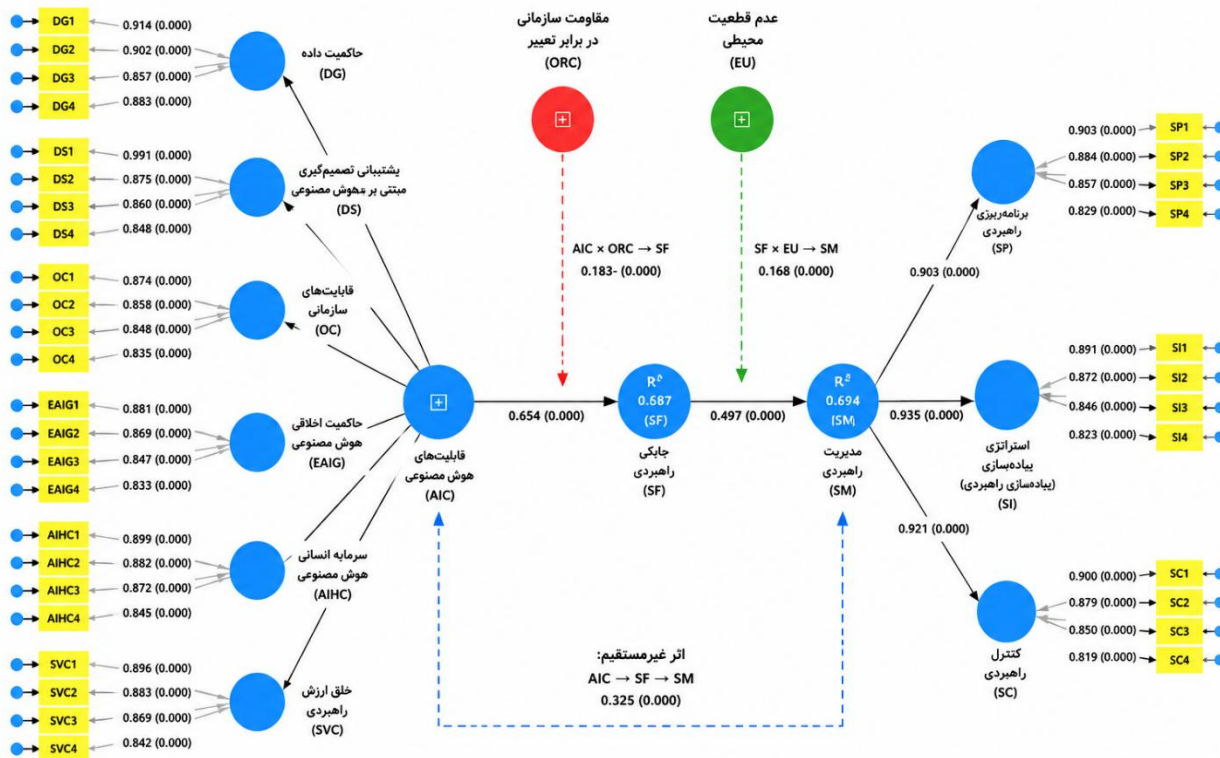
جدول ۵

فرضیه‌های مستقیم، میانجی و تعدیلگر

ردیف	مسیرهای فرضیه‌سازی شده	ضریب مسیر (β)	آماره t	۹۵٪ فاصله اطمینان (BCCI) حد پایین	حد بالا	مقدار p	نتیجه
H۱	قابلیت‌های هوش مصنوعی → انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰.۶۵۴	۱۵.۲۸۴	۰.۵۷۳	۰.۷۲۱	۰.۰۰۰	تأیید
H۲	انعطاف‌پذیری استراتژیک → مدیریت استراتژیک	۰.۴۹۷	۹.۸۷۶	۰.۳۹۱	۰.۵۹۸	۰.۰۰۰	تأیید
H۳	قابلیت‌های هوش مصنوعی → مدیریت استراتژیک	۰.۳۲۵	۷.۱۴۸	۰.۲۴۲	۰.۴۱۲	۰.۰۰۰	تأیید
H۴	قابلیت‌های هوش مصنوعی × مقاومت سازمانی → انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰.۱۸۳-	۴.۲۳۷	۰.۲۶۴-	۰.۰۹۸-	۰.۰۰۰	تأیید
H۵	انعطاف‌پذیری استراتژیک × عدم قطعیت محیطی → مدیریت استراتژیک	۰.۱۶۸	۳.۹۵۴	۰.۰۸۴	۰.۲۴۹	۰.۰۰۰	تأیید

شکل ۱

نتایج مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) (برگرفته از خروجی های ساختاری پژوهش)



جدول (۵) نتایج آزمون فرضیه‌های مستقیم، میانجی و تعدیلگر را با تکنیک بوت‌استرپ نشان می‌دهد. نتایج نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار قابلیت‌های هوش مصنوعی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک ($\beta = 0/654, t = 15/284, p < 0/001$) و نیز تأثیر مثبت و معنادار انعطاف‌پذیری استراتژیک بر مدیریت استراتژیک ($\beta = 0/497, t = 9/876, p < 0/001$) است. همچنین اثر غیرمستقیم قابلیت‌های هوش مصنوعی بر مدیریت استراتژیک از طریق انعطاف‌پذیری استراتژیک معنادار بود ($\beta = 0/325, t = 7/148, p < 0/001$). در خصوص اثرات تعدیلگر، مشخص شد مقاومت در برابر تغییر سازمانی رابطه بین قابلیت‌های هوش مصنوعی و انعطاف‌پذیری استراتژیک را به‌صورت منفی و معنادار تعدیل می‌کند ($\beta = -0/183, t = 4/237, p < 0/001$)، در حالی که عدم قطعیت محیطی با اثر تعدیلگر مثبت و معنادار، رابطه بین انعطاف‌پذیری استراتژیک و مدیریت استراتژیک را تقویت می‌کند ($\beta = 0/168, t = 3/954, p < 0/001$).

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که قابلیت‌های هوش مصنوعی تأثیر مثبت و معناداری بر انعطاف‌پذیری استراتژیک بانک‌های تجاری دارند ($\beta=0.654$, $t=15.284$, $p<0.001$). این نتیجه بیانگر آن است که هرچه بانک‌ها از ظرفیت بالاتری در حوزه‌هایی مانند حکمرانی داده، پشتیبانی هوشمند از تصمیم‌گیری، قابلیت‌های سازمانی مرتبط با هوش مصنوعی، توسعه سرمایه انسانی، حکمرانی مسئولانه فناوری و خلق ارزش استراتژیک برخوردار باشند، توان بیشتری برای بازتنظیم جهت‌گیری‌های استراتژیک، بازتخصیص منابع و واکنش سریع به تغییرات محیطی خواهند داشت. از منظر نظری، این یافته با منطق قابلیت‌های پویا همخوان است؛ زیرا برخورداری از منابع فناورانه به‌تنهایی

برای ایجاد مزیت راهبردی کافی نیست و سازمان باید بتواند این منابع را متناسب با شرایط محیطی بازپیکربندی و به صورت منعطف به کار گیرد (Pitelis et al., 2024). در همین راستا، Mikalef و همکاران نشان داده‌اند که ارزش حاصل از قابلیت‌های هوش مصنوعی در گرو وجود ظرفیت‌های سازمانی مکمل است و سازمان‌ها زمانی از فناوری‌های هوشمند بهره راهبردی می‌برند که بتوانند منابع دیجیتال خود را در پاسخ به شرایط متغیر به کار گیرند (Mikalef et al., 2022). همچنین، هوش مصنوعی از طریق افزایش سرعت تحلیل داده‌ها، توسعه ظرفیت پیش‌بینی و تقویت کیفیت تصمیم‌گیری می‌تواند زمینه واکنش سریع‌تر سازمان به تغییرات را فراهم کند (Dwivedi et al., 2023).

این یافته با مطالعاتی که هوش مصنوعی را بخشی از زیرساخت جدید مدیریت استراتژیک معرفی کرده‌اند نیز همسو است. Nazari و Zadeh و همکاران بر این نکته تأکید کرده‌اند که هوش مصنوعی در مدیریت استراتژیک آینده، نقش فزاینده‌ای در تحلیل محیط، تدوین راهبرد و بازطراحی قابلیت‌های سازمانی خواهد داشت (Nazari Zadeh et al., 2023). همچنین، Mohammadi و همکاران نشان دادند فناوری‌های هوش مصنوعی می‌توانند از طریق بهبود تصمیم‌گیری راهبردی و تقویت نوآوری سازمانی، ظرفیت سازگاری سازمان را افزایش دهند (Mohammadi et al., 2024). در حوزه بانکداری نیز نتایج Meena و همکاران بیانگر آن است که استفاده مؤثر از هوش مصنوعی با ارتقای سازگاری، پاسخ‌گویی و توان رقابتی بانک‌ها ارتباط دارد (Meena et al., 2024). یافته حاضر با نتایج Rezaei و همکاران نیز سازگار است که نشان دادند هوش مصنوعی در شرایط VUCA موجب تقویت انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌های دانش‌بنیان می‌شود (Rezaei et al., 2024). بنابراین، می‌توان استدلال کرد که قابلیت‌های هوش مصنوعی از طریق افزایش قدرت ادراک محیطی، کاهش زمان پردازش اطلاعات و فراهم کردن گزینه‌های تصمیمی متنوع‌تر، ظرفیت بانک برای تغییر سریع ترکیب منابع و راهبردهای خود را افزایش می‌دهند.

نتیجه دوم نشان داد انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت استراتژیک دارد ($t=9.876$, $\beta=0.497$, $p<0.001$). به عبارت دیگر، بانک‌هایی که توان بیشتری برای بازتخصیص منابع، اصلاح اولویت‌ها و تطبیق سریع راهبردهای خود با شرایط محیطی دارند، از اثربخشی بیشتری در برنامه‌ریزی، اجرای راهبرد و کنترل استراتژیک برخوردارند. این نتیجه نیز در چارچوب قابلیت‌های پویا قابل تبیین است؛ زیرا مدیریت استراتژیک در محیط‌های متغیر نمی‌تواند بر برنامه‌های ثابت و منابع غیرقابل بازآرایی متکی باشد. سازمان باید بتواند ترکیب منابع، ساختار تصمیم‌گیری و جهت‌گیری‌های خود را متناسب با تحولات بازار، فناوری و مقررات اصلاح کند (Pitelis et al., 2024). Biloslavo و همکاران نیز نشان داده‌اند که در محیط‌های VUCA، انعطاف‌پذیری سازمانی یکی از پیش‌شرط‌های اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر است، زیرا برنامه‌ریزی در چنین شرایطی باید ماهیتی پویا، سناریومحور و قابل بازنگری داشته باشد (Biloslavo et al., 2024).

در بخش بانکداری، اهمیت این رابطه دوچندان است؛ زیرا تغییر در مقررات مالی، انتظارات مشتریان، فناوری‌های مالی، امنیت اطلاعات و رقابت دیجیتال می‌تواند در بازه‌های زمانی کوتاه، مفروضات برنامه‌های راهبردی را تغییر دهد. یافته‌های Meena و همکاران نشان داده‌اند بانک‌هایی که قابلیت انطباق بیشتری دارند، بهتر می‌توانند کاربردهای هوش مصنوعی و سایر فناوری‌های دیجیتال را با اهداف راهبردی خود همسو کنند (Meena et al., 2024). همچنین، Baek و Kim در مرور ادبیات مدیریت استراتژیک در عصر هوش مصنوعی تأکید کرده‌اند که در شرایط جدید، مزیت سازمان‌ها به میزان زیادی به توانایی آن‌ها در بازتنظیم مستمر راهبردها و ادغام اطلاعات جدید در فرایندهای مدیریتی وابسته است (Kim & Baek, 2025). این نتیجه با دیدگاه Liu و Wang نیز هم‌راستا است که نشان می‌دهد در اقتصاد دیجیتال، جهت‌گیری استراتژیک باید با انعطاف در مدل کسب‌وکار و قابلیت اصلاح سریع فرایندها همراه شود (Liu & Wang, 2023). بنابراین، انعطاف‌پذیری استراتژیک را می‌توان حلقه‌ای دانست که میان تشخیص تغییرات محیطی و اجرای واقعی اصلاحات در برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل راهبردی ارتباط برقرار می‌کند.



یافته سوم پژوهش نشان داد که انعطاف‌پذیری استراتژیک در رابطه میان قابلیت‌های هوش مصنوعی و مدیریت استراتژیک نقش میانجی مثبت و معناداری دارد ($\beta=0.325$, $t=7.148$, $p<0.001$). این یافته یکی از مهم‌ترین نتایج پژوهش حاضر است؛ زیرا نشان می‌دهد تأثیر راهبردی هوش مصنوعی صرفاً محصول در اختیار داشتن فناوری نیست، بلکه بخشی از اثر آن از طریق ایجاد توانایی سازمان برای بازآرایی منابع و اصلاح مستمر راهبردها تحقق می‌یابد. به بیان دیگر، هوش مصنوعی داده و دانش لازم را برای تشخیص فرصت‌ها و تهدیدها فراهم می‌کند، اما انعطاف‌پذیری استراتژیک سازوکاری است که این دانش را به اقدام راهبردی تبدیل می‌کند. چنین تفسیری با یافته‌های Mikalef و همکاران سازگار است که قابلیت‌های هوش مصنوعی را منابع سازمانی می‌دانند که برای تبدیل شدن به عملکرد برتر نیازمند قابلیت‌های مکمل هستند (Mikalef et al., 2022). همچنین، نتایج Al-Thabthawee و همکاران نشان داده است که قابلیت‌های هوش مصنوعی می‌توانند ابعاد مختلف مدیریت استراتژیک را تقویت کنند، مشروط بر آنکه این فناوری‌ها در چارچوب قابلیت‌های سازمانی و مدیریتی ادغام شوند (Al-Thabthawee et al., 2026).

این نقش میانجی را می‌توان از منظر تحول دیجیتال نیز توضیح داد. تحول دیجیتال زمانی پیامد راهبردی ایجاد می‌کند که فناوری، فرایندهای سازمانی و تصمیم‌های مدیریتی به صورت مکمل عمل کنند (Nguyen et al., 2021). Verhoef et al. (2021) و همکاران نیز بر اهمیت هم‌افزایی میان اجزای مختلف سازمان در تحقق تحول دیجیتال تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که فناوری به تنهایی قادر به ایجاد تغییرات پایدار نیست (Nguyen et al., 2023). یافته حاضر با این منطق همخوان است؛ زیرا قابلیت‌های هوش مصنوعی می‌توانند قدرت تحلیل و پیش‌بینی بانک را افزایش دهند، اما بدون انعطاف لازم برای تغییر برنامه‌ها، تخصیص منابع و ساختارهای عملیاتی، بخش مهمی از این ظرفیت بلااستفاده باقی می‌ماند. همچنین، Adepoju نشان داده است که ارزش هوش مصنوعی در برنامه‌ریزی راهبردی و بهینه‌سازی منابع زمانی افزایش می‌یابد که فرایندهای مدیریتی متناسب با آن بازطراحی شوند (Adepoju, 2025). از این منظر، انعطاف‌پذیری استراتژیک همان سازوکاری است که امکان بازطراحی سریع و عملی فرایندهای مدیریتی را فراهم می‌کند.

این نتیجه همچنین با پژوهش‌هایی که بر نقش هوش مصنوعی در تقویت فرایند تصمیم‌گیری تأکید کرده‌اند همسو است. Csaszar و همکاران نشان دادند استفاده از هوش مصنوعی می‌تواند کیفیت تصمیم‌های استراتژیک را تحت تأثیر قرار دهد، اما پیامد آن به نحوه ادغام خروجی‌های فناوری با قضاوت انسانی وابسته است (Srinivas et al., 2024). Chetan و Csaszar نیز نشان داده‌اند که موفقیت در ادغام هوش مصنوعی با تصمیم‌گیری راهبردی مستلزم انتخاب مناسب میان تفویض تصمیم به فناوری و استفاده از آن برای تقویت قضاوت مدیران است (Srinivas & Chetan, 2026a, 2026b). بنابراین، نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک را می‌توان به این صورت تبیین کرد که اطلاعات و توصیه‌های هوش مصنوعی تنها زمانی به مدیریت راهبردی بهتر تبدیل می‌شوند که سازمان آمادگی اصلاح تصمیم‌ها و تغییر مسیر را داشته باشد. از سوی دیگر، قابلیت‌های مبتنی بر هوش مصنوعی در مدیریت نیروی انسانی نیز می‌توانند تاب‌آوری و چابکی سازمانی را تقویت کنند و منابع انسانی را برای سازگاری سریع‌تر با الزامات جدید آماده سازند (Karami, 2026).

یافته چهارم نشان داد که مقاومت در برابر تغییر سازمانی، رابطه بین قابلیت‌های هوش مصنوعی و انعطاف‌پذیری استراتژیک را به صورت منفی و معنادار تعدیل می‌کند ($\beta=-0.183$, $t=4.237$, $p<0.001$). به عبارت دیگر، هرچه مقاومت در برابر تغییر بیشتر باشد، توان بانک برای تبدیل قابلیت‌های هوش مصنوعی به انعطاف‌پذیری استراتژیک کاهش می‌یابد. این یافته نشان می‌دهد که حتی برخورداری از زیرساخت فناوریانه قوی و منابع داده‌ای مناسب، در صورتی که کارکنان و مدیران در برابر تغییر رویه‌ها، نقش‌ها و فرایندهای تصمیم‌گیری مقاومت کنند، الزاماً به ایجاد قابلیت راهبردی منجر نخواهد شد. Raisch و Krakowski این مسئله را در قالب پارادوکس خودکارسازی—

تقویت توضیح داده‌اند و نشان داده‌اند که سازمان‌ها برای دستیابی به ارزش واقعی هوش مصنوعی باید تعادل مناسبی میان اتوماسیون و تقویت قابلیت انسانی ایجاد کنند؛ در غیر این صورت، تنش و مقاومت می‌تواند مزایای بالقوه فناوری را محدود کند (Raisch & Krakowski, 2021). این نتیجه با مطالعات حوزه آینده کار نیز سازگار است. Malik و همکاران نشان داده‌اند که هوش مصنوعی در کنار فرصت‌های خود، چالش‌هایی مرتبط با تغییر نقش‌های شغلی، مهارت‌ها، ساختار کار و پذیرش فناوری ایجاد می‌کند و این مسائل می‌توانند بر موفقیت تحول سازمانی اثرگذار باشند (Malik et al., 2025). در محیط بانقداری نیز مقاومت کارکنان می‌تواند ناشی از نگرانی نسبت به جایگزینی شغلی، کاهش اختیار تصمیم‌گیری، پیچیدگی فناوری یا ابهام درباره پیامدهای الگوریتمی باشد. بنابراین، هنگامی که مقاومت بالا است، حتی اگر سیستم‌های هوش مصنوعی اطلاعات دقیق و سریع ارائه دهند، احتمال استفاده عملی از آن‌ها برای اصلاح فرایندها و بازتخصیص منابع کاهش می‌یابد. در مقابل، کاهش مقاومت، مشارکت کارکنان و ایجاد اعتماد به فناوری، امکان استفاده از هوش مصنوعی برای توسعه پاسخ‌های راهبردی منعطف‌تر را افزایش می‌دهد. اهمیت اعتماد و شفافیت به‌ویژه در بانقداری با نتایج Tuge و Msweli همخوان است که بر ضرورت هوش مصنوعی توضیح‌پذیر برای افزایش اعتماد و پذیرش سیستم‌های هوشمند در مؤسسات مالی تأکید کرده‌اند (Tuge & Msweli, 2026).

یافته پنجم پژوهش نشان داد عدم قطعیت محیطی، رابطه بین انعطاف‌پذیری استراتژیک و مدیریت استراتژیک را به‌صورت مثبت و معنادار تعدیل می‌کند ($p < 0.001$, $t = 3.954$, $\beta = 0.168$). به این معنا که در شرایطی که محیط بانقداری با تغییرات سریع‌تر، رقابت بیشتر، تحول فناورانه و بی‌ثباتی مقرراتی مواجه است، تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اثربخشی مدیریت استراتژیک قوی‌تر می‌شود. این نتیجه با نظریه قابلیت‌های پویا سازگار است؛ زیرا ارزش قابلیت بازپیکربندی منابع در محیط‌های متغیر بیشتر از محیط‌های باثبات است (Pitelis et al., 2024). همچنین، Biloslavo و همکاران تأکید کرده‌اند که در محیط‌های VUCA، برنامه‌ریزی استراتژیک باید ماهیتی انعطاف‌پذیر، مستمر و سازگار با اطلاعات جدید داشته باشد (Biloslavo et al., 2024). نتایج Rezaei و همکاران نیز نشان داده است که در شرایط VUCA، انعطاف‌پذیری استراتژیک به یکی از قابلیت‌های اساسی برای بهره‌گیری از هوش مصنوعی و پاسخ به تحولات محیطی تبدیل می‌شود (Rezaei et al., 2024).

این یافته از منظر تحولات گسترده‌تر اقتصاد دیجیتال نیز قابل تبیین است. گزارش OECD نشان می‌دهد سازمان‌ها در مواجهه با گسترش سریع فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی باید توانایی بیشتری در انطباق با تحولات فناوری و ساختاری ایجاد کنند (Oecd, 2024). Tian و همکاران نیز بر نقش هوش مصنوعی در شکل‌دهی به نیروهای مولد جدید و تغییر الگوهای بهره‌وری و رقابت تأکید کرده‌اند؛ تحولاتی که خود می‌توانند سطح عدم قطعیت محیط کسب‌وکار را افزایش دهند (Tian et al., 2026). در چنین محیطی، انعطاف‌پذیری دیگر صرفاً یک ویژگی مطلوب نیست، بلکه به یک ضرورت برای حفظ اثربخشی مدیریت استراتژیک تبدیل می‌شود. یافته حاضر همچنین با تأکید Sadiku-Dushi بر نقش هوش مصنوعی در بازتعریف رهبری و مدیریت استراتژیک آینده هم‌راستا است؛ زیرا مدیران باید بتوانند در شرایط پیچیده‌تر و سریع‌تر، راهبردها را به‌طور مستمر بازنگری کنند (Sadiku-Dushi, 2026). Kadam نیز در چارچوب تصمیم‌گیری هوشمند نشان می‌دهد که ارزش فناوری‌های هوشمند در شرایط پیچیده زمانی بیشتر می‌شود که سازمان بتواند داده را به تصمیم و تصمیم را به اقدام سریع تبدیل کند (Kadam, 2026).

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر تصویری فرایندی از چگونگی ایجاد ارزش راهبردی توسط هوش مصنوعی ارائه می‌کنند. قابلیت‌های هوش مصنوعی ابتدا توان سازمان برای تحلیل، یادگیری و پاسخ‌گویی را افزایش می‌دهند؛ این ظرفیت از طریق انعطاف‌پذیری استراتژیک به توان بازآرایی منابع و اصلاح راهبردها تبدیل می‌شود و در نهایت به بهبود برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژیک می‌انجامد. باین‌حال، قدرت این فرایند به زمینه سازمانی و محیطی وابسته است: مقاومت در برابر تغییر، تبدیل قابلیت فناورانه به انعطاف‌پذیری را تضعیف



می‌کند، در حالی که عدم قطعیت محیطی ارزش انعطاف‌پذیری را برای مدیریت استراتژیک افزایش می‌دهد. این برداشت با دیدگاه Neiroukh و همکاران همخوان است که نشان دادند اثر قابلیت هوش مصنوعی بر عملکرد از طریق سازوکارهای تصمیم‌گیری و مدیریتی منتقل می‌شود (Neiroukh et al., 2025). همچنین، یافته‌ها با مطالعاتی که هوش مصنوعی را عاملی برای تحول مدل‌های مدیریت، تصمیم‌گیری و مزیت رقابتی می‌دانند همسو است (Baek & Lee, 2025; Thuraka et al., 2024). از سوی دیگر، استفاده از هوش مصنوعی برای شخصی‌سازی خدمات و افزایش کیفیت تجربه مشتری نیز نشان می‌دهد که ارزش این فناوری تنها در کارایی درون‌سازمانی خلاصه نمی‌شود، بلکه می‌تواند به پاسخ‌گویی بهتر بانک به تغییر نیازهای بازار کمک کند (Salgado Reyes, 2023). در نهایت، حتی الگوهای استفاده خلاقانه و بازترکیب منابع که در مطالعات مربوط به بهره‌برداری از فرصت‌ها مورد توجه قرار گرفته‌اند، بر اهمیت توانایی سازمان در استفاده منعطف از منابع محدود برای پاسخ‌گویی به فرصت‌های جدید تأکید دارند (Bahramfard et al., 2025). بنابراین، نتیجه کلی پژوهش آن است که ارزش راهبردی هوش مصنوعی نه از فناوری به‌تنهایی، بلکه از تعامل میان قابلیت فناوریانه، انعطاف‌پذیری سازمانی، پذیرش تغییر و شرایط محیطی حاصل می‌شود.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، مطالعه در بانک‌های تجاری دولتی و خصوصی عراق انجام شده است و ویژگی‌های نهادی، اقتصادی، فناوریانه و مقرراتی نظام بانکی عراق ممکن است قابلیت تعمیم نتایج به سایر کشورها یا صنایع را محدود کند. دوم، داده‌ها به‌صورت مقطعی گردآوری شده‌اند؛ بنابراین، اگرچه مدل ساختاری روابط نظری میان متغیرها را تأیید می‌کند، استنباط روابط علی قطعی یا بررسی تغییرات این روابط در طول زمان امکان‌پذیر نیست. سوم، داده‌ها بر اساس پرسشنامه‌های خودگزارشی مدیران و کارکنان مرتبط گردآوری شده‌اند و در نتیجه امکان بروز سوگیری ادراکی، مطلوبیت اجتماعی یا تفاوت میان ادراک پاسخ‌دهندگان و وضعیت واقعی سازمان وجود دارد. چهارم، نمونه‌گیری هدفمند به دلیل نبود چارچوب نمونه‌گیری جامع برای مدیران و کارکنان مرتبط با مدیریت استراتژیک و فناوری اطلاعات انجام شد که می‌تواند نمایندگی کامل همه سطوح مدیریتی بانک‌های عراق را محدود کند. همچنین، مدل حاضر بر انعطاف‌پذیری استراتژیک به‌عنوان سازوکار میانجی و بر مقاومت در برابر تغییر و عدم قطعیت محیطی به‌عنوان شرایط تعدیل‌کننده تمرکز داشت و سایر عوامل بالقوه مانند فرهنگ دیجیتال، سبک رهبری، بلوغ داده، اعتماد به هوش مصنوعی، کیفیت زیرساخت فناوری و شدت رقابت را در مدل وارد نکرد.

پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده مدل حاضر را در کشورهای مختلف و در بخش‌های مالی دیگر مانند شرکت‌های بیمه، مؤسسات اعتباری، فین‌تک‌ها و بازارهای سرمایه آزمون کنند تا میزان تعمیم‌پذیری روابط شناسایی شده مشخص شود. انجام پژوهش‌های طولی می‌تواند نشان دهد توسعه قابلیت‌های هوش مصنوعی چگونه در طول زمان بر انعطاف‌پذیری و فرایندهای مدیریت استراتژیک اثر می‌گذارد. استفاده از طرح‌های چندسطحی نیز می‌تواند تفاوت میان سطح فردی، شعبه‌ای و سازمانی را بررسی کند. افزون بر این، پیشنهاد می‌شود متغیرهایی مانند فرهنگ داده‌محور، رهبری دیجیتال، آمادگی فناوری، اعتماد به سیستم‌های هوش مصنوعی، شفافیت الگوریتمی، کیفیت حکمرانی داده و قابلیت یادگیری سازمانی به‌عنوان میانجی یا تعدیلگر بررسی شوند. مقایسه بانک‌های دولتی و خصوصی یا بانک‌های دارای سطوح متفاوت بلوغ دیجیتال نیز می‌تواند تفاوت‌های زمینه‌ای مهمی را آشکار کند. همچنین، ترکیب داده‌های پرسشنامه‌ای با شاخص‌های عینی عملکرد، داده‌های عملیاتی و روش‌های کیفی نظیر مصاحبه با مدیران ارشد می‌تواند درک عمیق‌تری از سازوکار تبدیل قابلیت هوش مصنوعی به ارزش استراتژیک فراهم سازد.

مدیران بانک‌ها باید توسعه قابلیت‌های هوش مصنوعی را به‌عنوان بخشی از راهبرد کلان سازمان و نه صرفاً یک پروژه فناوری اطلاعات در نظر گیرند. سرمایه‌گذاری در کیفیت و حکمرانی داده، زیرساخت‌های تحلیلی، آموزش مدیران و کارکنان، جذب تخصص‌های مرتبط با هوش

مصنوعی و طراحی سازوکارهای مسئولانه برای استفاده از الگوریتم‌ها باید با توسعه انعطاف‌پذیری استراتژیک همراه شود. بانک‌ها لازم است ساختارهای تصمیم‌گیری و تخصیص منابع خود را به‌گونه‌ای طراحی کنند که امکان اصلاح سریع اولویت‌ها و اجرای آزمایشی راهکارهای جدید فراهم باشد. برای کاهش مقاومت در برابر تغییر، مشارکت کارکنان در فرایند استقرار هوش مصنوعی، آموزش مستمر، اطلاع‌رسانی درباره نقش فناوری، شفاف‌سازی پیامدهای شغلی و تأکید بر نقش تکمیلی هوش مصنوعی در کنار قضاوت انسانی ضروری است. همچنین، بانک‌ها باید سیستم‌های پایش محیطی و سناریونویسی راهبردی را تقویت کنند تا تغییرات مقرراتی، فناوریانه، رقابتی و رفتاری مشتریان به‌سرعت شناسایی شود. ایجاد تیم‌های میان‌وظیفه‌ای متشکل از مدیران راهبردی، متخصصان فناوری، مدیریت ریسک و منابع انسانی می‌تواند تبدیل یافته‌های هوش مصنوعی به تصمیم‌های اجرایی را تسریع کند و به بانک‌ها امکان دهد از قابلیت‌های هوش مصنوعی برای تقویت مستمر برنامه‌ریزی، اجرای راهبرد و کنترل استراتژیک استفاده کنند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Adepoju, A. S. (2025). Transforming Administrative Functions Through AI: Strategic Planning, Task Automation, and Resource Optimization. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 6(1), 4300-4316. <https://doi.org/10.55248/gengpi.6.0125.0622>
- Al-Thabthawee, H. F. S., Razi, N., & Fariyabi, M. (2026). Artificial Intelligence in Strategic Management: A Quantitative Validation of the Proposed Framework in Iraqi Public Universities. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 6(2), 1-25. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.448>
- Baek, Y., & Lee, J. (2025). Analysis of Artificial Intelligence Exposure Across Industries in South Korea and the United States. *East Asian Economic Review*, 29(1), 3-40. <https://doi.org/10.11644/KIEP.EAER.2025.29.1.443>
- Bahramfard, H., Bagheri, G., Kardanayij, A., & Saberi, A. (2025). The Role of Bricolage in Exploiting Opportunities in Sports SMEs. *Sport Management Studies*, 17(90), 39-62. <https://doi.org/10.22089/smrj.2025.15506.3933>



- Biloslavo, R., Edgar, D., Aydin, E., & Bulut, Ç. (2024). Artificial Intelligence (AI) and Strategic Planning Process within VUCA Environments: A Research Agenda and Guidelines. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1944>
- Csaszar, F. A., Ketkar, H., & Kim, H. (2024). Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. *Strategy Science*, 9(4), 322-345. <https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0190>
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., . . . Wright, R. (2023). So What If ChatGPT Wrote It? Multidisciplinary Perspectives on Opportunities, Challenges and Implications of Generative Conversational AI for Research, Practice and Policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
- Kadam, A. A. (2026). *AI-Powered Smart Manufacturing: Practical Decision-Intelligence Frameworks for Small and Medium Enterprises*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-032-21466-9>
- Karami, M. (2026). AI-Driven HR Analytics for Workforce Resilience and Agility: A Strategic Framework for the Digital Era. *Strategic Hr Review*, 25(4), 162-166. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2025-0119>
- Kim, S., & Baek, Y. (2025). Strategic Management Theory in the Age of AI: A Systematic Review and Research Agenda. *Journal of Strategic Management*, 28(3), 57-85. <https://doi.org/10.17786/jsm.2025.28.3.003>
- Liu, G., & Wang, W. (2023). Strategic Orientation for Chinese Firms in the Digital Economy: A Business Model Process Formalization Perspective. *Asia Pacific Business Review*, 31(5), 1024-1047. <https://doi.org/10.1080/13602381.2023.2249428>
- Malik, A., Lirio, P., Budhwar, P., Nguyen, M., & Fauzi, M. A. (2025). Artificial Intelligence (AI) in the World of Work: Bibliometric Insights and Mapping Opportunities and Challenges. *Personnel Review*, 54(3), 781-799. <https://www.emerald.com/pr/article-abstract/54/3/781/1243734/Guest-editorial-Artificial-intelligence-AI-in-the>
- Meena, R., Mishra, A. K., & Raut, R. K. (2024). Strategic Insights: Mapping the Terrain of Artificial Intelligence (AI) in Banking through Mixed Method Approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(5), 1192-1222. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-01-2024-0028>
- Mikalef, P., Lemmer, K., Schaefer, C., Ylinen, M., Fjortoft, S. O., Torvatn, H. Y., Gupta, M., & Niehaves, B. (2022). Enabling AI Capabilities in Government Agencies: A Study of Determinants for European Municipalities. *Government Information Quarterly*, 39(4), 101596. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101596>
- Mohammadi, A., Rezaei, S., & Nikzad, H. (2024). The Impact of Artificial Intelligence Technologies on Improving Strategic Decision-Making in Knowledge-Based Organizations: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Journal of Information Technology Management in Iran*, 15(4), 245-270.
- Nazari Zadeh, F., Farsijani, E., & Khazaei, H. (2023). The Future of Artificial Intelligence in Organizational Strategic Management. *Vital Sciences and Emerging Technologies*, 1(1), 119-156. <https://journals.kmanpub.com/index.php/ijimob/article/view/4971>
- Neiroukh, S., Emeagwali, O. L., & Aljuhami, H. Y. (2025). Artificial Intelligence Capability and Organizational Performance: Unraveling the Mediating Mechanisms of Decision-Making Processes. *Management Decision*, 63(10), 3501-3532. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1946>
- Nguyen, D. K., Broekhuizen, T., Dong, J. Q., & Verhoef, P. C. (2023). Leveraging Synergy to Drive Digital Transformation: A Systems-Theoretic Perspective. *Information & Management*, 60(7), 103836. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103836>
- Oecd. (2024). *OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier*. <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>
- Pitelis, C. N., Teece, D. J., & Yang, H. (2024). Dynamic Capabilities and MNE Global Strategy: A Systematic Literature Review-Based Novel Conceptual Framework. *Journal of Management Studies*, 61(7), 3295-3326. <https://doi.org/10.1111/joms.13021>
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial Intelligence and Management: The Automation-Augmentation Paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192-210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Rezaei, M., Ghasemi, N., & Mansouri, A. (2024). Investigating the Impact of Artificial Intelligence on the Strategic Flexibility of Knowledge-Based Companies in VUCA Conditions. *Quarterly Journal of Modern Management Research*, 9(3), 55-75.
- Sadiku-Dushi, N. (2026). Artificial Intelligence in Strategic Management: Shaping the Future of Business Leadership. In (pp. 45-63). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-02526-5_3
- Salgado Reyes, N. (2023). Uso de la Inteligencia Artificial en la Personalización de la Experiencia del Usuario en Plataformas Digitales. *Polo del Conocimiento*, 8(6), 1205-1221. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i6.5738>
- Srinivas, R., & Chetan, S. S. (2026a). Integrating Artificial Intelligence in Strategic Decision-Making: Contexts for Delegation and Augmentation. *Group Decision and Negotiation*. <https://doi.org/10.1007/s10726-026-10016-x>
- Srinivas, R., & Chetan, S. S. (2026b). Integrating Artificial Intelligence in Strategic Decision-Making: Contexts for Delegation and Augmentation. *Group Decision and Negotiation*, 35, Article 59. <https://doi.org/10.1007/s10726-026-10016-x>



- Thuraka, B., Pasupuleti, V., Malisetty, S., & Ogirri, K. O. (2024). Leveraging Artificial Intelligence and Strategic Management for Success in Inter/National Projects in US and Beyond. *Journal of Engineering Research and Reports*, 26(8), 49-59. <https://doi.org/10.9734/jerr/2024/v26i81228>
- Tian, H., Huang, H., Guan, W., & Zhu, D. (2026). Artificial Intelligence and New Quality Productive Forces. *International Journal of Finance & Economics*. <https://doi.org/10.1002/ijfe.70152>
- Tuge, N. B., & Msweli, N. T. (2026). Explainable Artificial Intelligence in the Banking Sector: A Systematic Literature Review. *Applied Artificial Intelligence*, 40(1), 2676353. <https://doi.org/10.1080/08839514.2026.2676353>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>