

Designing an Adaptive Model of Intra-Organizational Strategic Intelligence: Case Study of Public and Private Organizations

1. Havva Heydarian¹: Department of Public Administration, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran.

2. Abbas Babaeinejad^{2*}: Department of Public Administration, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran.

3. Ali Raeispour Rajabali³: Department of Economics, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran.

4. Soheila Shamsadini⁴: Department of Business Management, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

*Corresponding Author's Email Address: abbasbabaei@iau.ac.ir

Abstract:

The purpose of this study is to design an adaptive model and explain the mechanism of intra-organizational strategic intelligence within public and private organizations. To achieve this aim, a mixed-methods approach (qualitative–quantitative) was employed. In the qualitative phase, data were collected through 12 semi-structured interviews with senior managers, strategic experts, and specialists in knowledge management and strategic intelligence in both public and private organizations. Thematic analysis was conducted using MAXQDA software (version 2020), leading to the identification of the components and dimensions of the model. In the quantitative phase, the statistical population consisted of 5,213 managers and experts from three public and three private organizations located in the city of Kerman. Stratified random sampling was used, and 360 individuals were selected as the final sample. Quantitative data were collected through a researcher-developed questionnaire, the validity and reliability of which were confirmed. To validate and test the conceptual model, structural equation modeling (SEM) was conducted using SmartPLS software (version 3). The findings indicated that components such as environmental awareness, analytical capabilities, information exchange culture, human resources training, competence in risk assessment, organizational flexibility, decision-making support, intelligent resource management, and a culture of innovation and creativity are key dimensions of intra-organizational strategic intelligence. As a result of this study, a practical and adaptive model was presented for enhancing strategic intelligence in public and private organizations, which can contribute to improved decision-making and organizational performance.

Keywords: Strategic intelligence, public organizations, private organizations, dynamic capabilities, knowledge management.

How to Cite: Heydarian, H., Babaeinejad, A., Raeispour Rajabali, A., & Shamsadini, S. (2025). Designing an Adaptive Model of Intra-Organizational Strategic Intelligence: Case Study of Public and Private Organizations. *Management, Education and Development in Digital Age*, 2(2), 1-14.



طراحی مدل تطبیقی هوشمندی استراتژیک درون سازمانی مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی و خصوصی

۱. حوا حیدریان ^{id}: گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۲. عباس بابایی نژاد ^{id*}: گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۳. علی رئیس پور رجبعلی ^{id}: گروه اقتصاد، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۴. سهیلا شمس‌الدینی ^{id}: گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: abbasbabaei@iau.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش طراحی مدل تطبیقی و تبیین سازوکار هوش استراتژیک درون سازمانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی است. ه منظور تحقق این هدف، از رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) استفاده شده است. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق ۱۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد، کارشناسان استراتژیک و متخصصان مدیریت دانش و هوش استراتژیک در سازمان‌های دولتی و خصوصی جمع‌آوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ انجام شد که منجر به شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد مدل شد. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۵۲۱۳ مدیر و کارشناس از سه سازمان دولتی و سه سازمان خصوصی در شهر کرمان بود. نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌بندی شده انجام و ۳۶۰ نفر به‌عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. داده‌های کمی از طریق پرسش‌نامه محقق ساخته گردآوری شد که روایی و پایایی آن تأیید گردید. برای اعتبارسنجی و آزمون مدل مفهومی، تحلیل معادلات ساختاری با نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۳ انجام شد. یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌هایی مانند آگاهی محیطی، توانمندی‌های تحلیلی، فرهنگ تبادل اطلاعات، آموزش منابع انسانی، شایستگی در ارزیابی ریسک، انعطاف‌پذیری سازمانی، پشتیبانی از تصمیم‌گیری، مدیریت هوشمند منابع و فرهنگ نوآوری و خلاقیت به‌عنوان ابعاد کلیدی هوش استراتژیک درون سازمانی مطرح هستند. در نتیجه این پژوهش، با ارائه مدلی تطبیقی و کاربردی برای بهبود هوش استراتژیک در سازمان‌های دولتی و خصوصی است که می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی باشد.

کلیدواژگان: هوشمندی استراتژیک، سازمان‌های دولتی، سازمان‌های خصوصی، توانمندی‌های پویا، مدیریت دانش.

نحوه استناددهی: حیدریان، حوا، بابایی نژاد، عباس، رئیس پور رجبعلی، علی، و شمس‌الدینی، سهیلا. (۱۴۰۴). طراحی مدل تطبیقی هوشمندی استراتژیک درون سازمانی مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی و خصوصی، مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۲(۲)، ۱-۱۴.



مقدمه

سازمان‌ها چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی، برای مقابله با عدم قطعیت‌های محیطی و حفظ رقابت‌پذیری، بیش‌ازپیش نیازمند بهره‌گیری از هوشمندی استراتژیک هستند. هوشمندی استراتژیک به‌عنوان یک فرایند نظام‌مند برای جمع‌آوری، تحلیل و توزیع اطلاعات جهت پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های راهبردی، ریشه در کاربردهای نظامی و اطلاعاتی دارد و امروزه به یکی از ارکان کلیدی مدیریت مدرن سازمانی تبدیل شده است (Liebowitz et al., 2023). سرعت فزاینده تحولات فناورانه، نوسانات بازار، و چالش‌های ژئوپلیتیک، ضرورت طراحی مدل‌های تطبیقی هوشمندی استراتژیک درون‌سازمانی را برای تطابق با محیط‌های پویا و پیچیده دوچندان کرده است (Helfat & Raubitschek, 2020). در این میان، سازمان‌های دولتی و خصوصی، علی‌رغم اشتراک در مواجهه با محیط‌های پیچیده، از نظر اهداف، ساختار، و فرایندهای تصمیم‌گیری تفاوت‌های بنیادینی دارند. سازمان‌های خصوصی بیشتر بر سودآوری، نوآوری و توسعه بازار تمرکز دارند، درحالی‌که سازمان‌های دولتی بر مأموریت‌های اجتماعی، سیاست‌گذاری عمومی و پاسخگویی تمرکز می‌کنند (Bechtsis et al., 2024). این تفاوت‌های نهادی، بر نوع اطلاعات مورد نیاز و نحوه پیاده‌سازی هوشمندی استراتژیک تأثیرگذارند (Vriens & Solberg Sjøilen, 2022).

در چارچوب نظری، دیدگاه منبع‌محور، هوشمندی استراتژیک را به‌عنوان منبعی ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تقلید تلقی می‌کند که می‌تواند مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها ایجاد کند (Barney & Arikan, 2021). نظریه دانش‌محور نیز بر نقش هوشمندی استراتژیک در مدیریت دانش و هم‌راستایی راهبردی تأکید دارد (Grant, 1996). از سوی دیگر، نظریه توانمندی‌های پویا نشان می‌دهد که سازمان‌ها با بازپیکربندی منابع خود در مواجهه با تغییرات محیطی، می‌توانند پایداری و انعطاف‌پذیری استراتژیک خود را حفظ کنند (Teece et al., 2023). در همین راستا، هوشمندی استراتژیک ابزاری برای یادگیری سازمانی، نوآوری و تحول سازمانی به شمار می‌رود (Teece, 2014; Teece et al., 2023).

نظریه اطلاعات سازمانی بر کاهش ابهام و چندمعنایی اطلاعات از طریق پردازش ساختاریافته تأکید دارد و هوشمندی استراتژیک می‌تواند این فرایند را تسهیل کند (Weick, 1995). همچنین نظریه منطق‌های نهادی بیان می‌دارد که قواعد فرهنگی و هنجارهای نهادی، نظیر بوروکراسی در سازمان‌های دولتی یا منطق بازار در سازمان‌های خصوصی، بر رفتار استراتژیک اثرگذارند (Thornton et al., 2012). ظرفیت جذب دانش از محیط نیز یکی از عوامل کلیدی در بهره‌برداری مؤثر از اطلاعات خارجی و ارتقاء هوشمندی استراتژیک محسوب می‌شود (Zahra & George, 2002). کارآمدی هوشمندی استراتژیک زمانی بیشینه می‌شود که با رهبری راهبردی، تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی هماهنگ باشد. مطابق با نظریه مکمل‌گرایی، هم‌افزایی میان این عوامل می‌تواند اثربخشی بیشتری در انطباق با تغییرات محیطی ایجاد کند، و انعطاف‌پذیری استراتژیک را به‌عنوان یک عامل میانجی تقویت نماید (Bechtsis et al., 2024).

در سطح منطقه‌ای، شهر کرمان به‌عنوان یکی از قطب‌های صنعتی و کشاورزی کشور، با اقتصادی وابسته به صنایع معدنی نظیر مس و محصولات کشاورزی مانند پسته، با چالش‌هایی نظیر نوسانات بازار جهانی، محدودیت‌های زیرساختی و کمبود فناوری‌های نوین مواجه است (Kazemi et al., 2022). در این میان، سازمان‌های دولتی با بوروکراسی پیچیده و فرایندهای کند تصمیم‌گیری، و سازمان‌های خصوصی با ضعف در ساختار اطلاعاتی و مقاومت فرهنگی در برابر فناوری‌های جدید، در مواجهه با این چالش‌ها دچار ناتوانی در انطباق‌پذیری و کاهش بهره‌وری هستند. این مشکلات، همراه با ضعف در اشتراک دانش و نبود هماهنگی بین‌بخشی، نیاز به مدلی یکپارچه و تطبیقی در حوزه هوشمندی استراتژیک را به ضرورتی جدی در کرمان تبدیل کرده است. با توجه به تفاوت‌های ساختاری و نهادی میان سازمان‌های دولتی و خصوصی و نیز چالش‌های بومی خاص در شهر کرمان، فقدان یک مدل تطبیقی جامع که بتواند این شرایط خاص را به‌طور همزمان پوشش دهد، یک شکاف جدی در حوزه پژوهش‌های مدیریتی ایجاد کرده است. از همین رو، این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال کلیدی است: «چگونه می‌توان مدل تطبیقی هوشمندی استراتژیک درون‌سازمانی را طراحی کرد که با نیازها و محدودیت‌های سازمان‌های دولتی و خصوصی در شهر کرمان سازگار باشد؟»

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش باهدف طراحی مدل تطبیقی و تبیین سازوکار هوش استراتژیک درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی انجام شده است. از نظر هدف، مطالعه کاربردی و از نظر ماهیت و شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - تحلیلی محسوب می‌شود. برای دستیابی به مدل مفهومی، از رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) استفاده شده که شامل دو مرحله اصلی است. در مرحله کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد، کارشناسان استراتژیک و متخصصان حوزه مدیریت دانش و هوش استراتژیک در سازمان‌های دولتی و خصوصی جمع‌آوری شد. نمونه‌گیری در این مرحله به‌صورت هدفمند و با تکنیک گلوله‌برفی انجام گرفت تا افراد مطلع و صاحب‌نظر شناسایی شوند. پس از انجام ۱۲ مصاحبه عمیق، با رسیدن به اشباع نظری (زمانی که اطلاعات جدیدی به تحلیل افزوده نشد)، جمع‌آوری داده‌ها پایان یافت.

جدول ۱. ویژگی‌های توصیفی خبرگان

شماره مصاحبه	جنسیت	سن (سال)	سمت/عنوان شغلی	سابقه کاری (سال)	نوع سازمان
۱	مرد	۴۵	مدیر ارشد	۲۰	دولتی
۲	زن	۳۸	کارشناس استراتژیک	۱۲	خصوصی
۳	مرد	۵۰	متخصص مدیریت دانش	۲۵	دولتی
۴	زن	۴۲	مدیر پروژه هوش استراتژیک	۱۵	خصوصی
۵	مرد	۴۸	مدیر ارشد	۲۲	دولتی
۶	زن	۳۶	کارشناس استراتژیک	۱۰	خصوصی
۷	مرد	۵۳	متخصص مدیریت دانش	۲۸	دولتی
۸	زن	۴۰	مدیر پروژه هوش استراتژیک	۱۴	خصوصی
۹	مرد	۴۶	مدیر ارشد	۲۱	دولتی
۱۰	زن	۳۷	کارشناس استراتژیک	۱۱	خصوصی
۱۱	مرد	۴۹	متخصص مدیریت دانش	۲۴	دولتی
۱۲	زن	۳۹	مدیر پروژه هوش استراتژیک	۱۳	خصوصی

سؤالات مصاحبه بر اساس مرور ادبیات نظری و مطالعات پیشین طراحی شده بودند تا عوامل کلیدی هوش استراتژیک و تفاوت‌های آن در سازمان‌های دولتی و خصوصی شناسایی شود. داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ کدگذاری، طبقه‌بندی و تحلیل شدند که منجر به شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد مدل گردید. در مرحله کمی، جامعه آماری شامل ۵۲۱۳ نفر از مدیران و کارشناسان سه سازمان دولتی و سه سازمان خصوصی در شهر کرمان بود. نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌بندی‌شده انجام شد، به‌گونه‌ای که نمونه از هر طبقه به نسبت سهم آن در جامعه آماری انتخاب شد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای نمونه‌گیری ۵ درصد محاسبه گردید و در نهایت ۳۶۰ نفر به‌عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. برای اعتبارسنجی و نهایی‌سازی مدل مفهومی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۳ استفاده شد. این روش به دلیل توانایی در تحلیل مدل‌های پیچیده و قابلیت کار با نمونه‌های نسبتاً کوچک و داده‌های غیرنرمال انتخاب گردید. در بخش کمی، داده‌ها از طریق پرسش‌نامه محقق‌ساخته جمع‌آوری شدند که طراحی آن بر اساس یافته‌های مرحله کیفی و پس از تأیید و اصلاح توسط متخصصان حوزه مدیریت انجام شد. همچنین، آزمون‌های مربوط به اعتبار و پایایی پرسشنامه پیش از تحلیل نهایی صورت گرفت.

سؤالات مصاحبه :

- به نظر شما مهم‌ترین مؤلفه‌های هوش استراتژیک درون‌سازمانی چیست؟
- چگونه این مؤلفه‌ها در تصمیم‌گیری‌های کلان سازمان تأثیرگذارند؟
- چه تفاوت‌ها یا چالش‌هایی را در پیاده‌سازی هوش استراتژیک بین سازمان‌های دولتی و خصوصی مشاهده می‌کنید؟

- چه عواملی باعث تقویت یا تضعیف جریان اطلاعات استراتژیک در درون سازمان می‌شوند و چگونه می‌توان این عوامل را مدیریت کرد؟
- برای طراحی یک مدل تطبیقی در این حوزه، به نظر شما چه شرایط زمینه‌ای، نهادی یا فناورانه‌ای باید در نظر گرفته شود تا مدل در هر دو نوع سازمان (دولتی و خصوصی) قابلیت اجرا داشته باشد؟

روایی محتوایی پرسش‌نامه و پایایی ابزار تحقیق نیز از ضریب آلفای کرونباخ در جدول زیر گزارش شدند

جدول ۲. روایی و پایایی ابزار تحقیق

ابعاد	AVE	CR پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
آگاهی محیطی	۰.۶۱	۰.۸۴	۰.۷۸
توانمندی‌های تحلیلی	۰.۶۵	۰.۸۷	۰.۸۲
فرهنگ تبادل اطلاعات	۰.۶۰	۰.۸۵	۰.۸۰
آموزش و توانمندسازی منابع انسانی	۰.۶۶	۰.۸۸	۰.۸۴
شایستگی در ارزیابی ریسک‌ها	۰.۶۲	۰.۸۶	۰.۸۱
انعطاف‌پذیری سازمانی	۰.۶۳	۰.۸۵	۰.۷۹
پشتیبانی از تصمیم‌گیری	۰.۶۴	۰.۸۶	۰.۸۲
مدیریت هوشمند منابع	۰.۵۹	۰.۸۳	۰.۷۷
فرهنگ نوآوری و خلاقیت	۰.۶۸	۰.۸۹	۰.۸۵

در زمینه ملاحظات اخلاقی، کلیه مراحل پژوهش با رعایت اصول اعلامیه هلسینکی صورت پذیرفت. رضایت آگاهانه کتبی از تمامی شرکت‌کنندگان اخذ گردید و کلیه اطلاعات آنان به‌صورت محرمانه کدگذاری و ذخیره شد.

یافته‌ها

در این بخش ابتدا نتایج بخش کیفی و سپس بخش کمی گزارش می‌گردد.

جدول ۳. ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل

بعد	مولفه	کدباز مرتبط
آگاهی محیطی	تحلیل تغییرات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی	توانایی سازمان در جمع‌آوری، تحلیل و بهره‌برداری از اطلاعات محیطی و داخلی
	شناسایی تهدیدات رقابتی	تحلیل تغییرات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی پیش‌بینی تهدیدات و فرصت‌ها برای مدیریت ریسک
	شبیه‌سازی سناریوهای مختلف آینده	تجزیه و تحلیل رقابتی و بررسی وضعیت رقبا و بازار شناسایی تهدیدات رقابتی
توانمندی‌های تحلیلی	استفاده از ابزارهای تحلیلی برای پیش‌بینی روندها	شبیه‌سازی سناریوهای آینده برای ارزیابی ریسک
	تجزیه و تحلیل داده‌های کلان	شبیه‌سازی سناریوهای مختلف آینده
	شبیه‌سازی داده‌ها	استفاده از ابزارهای تحلیلی برای پیش‌بینی روندها
		تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و تحلیل عمیق اطلاعات
		تجزیه و تحلیل داده‌های کلان
		داده‌کاوی و استخراج داده‌های مفید از منابع مختلف
		شبیه‌سازی داده‌ها
		شبیه‌سازی سناریوهای آینده برای ارزیابی ریسک

فرهنگ تبادل اطلاعات	وجود سیستم‌های مدیریت اطلاعات و دانش	مدیریت دانش و به‌اشتراک‌گذاری دانش سازمانی استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه ERP و BI
فرهنگ شفافیت اطلاعاتی	فرهنگ باز و یادگیرنده برای توسعه هوش استراتژیک فرهنگ شفافیت اطلاعاتی	استفاده از پلتفرم‌های داخلی برای تبادل اطلاعات ارتباطات مؤثر و هماهنگ درون‌سازمانی
آموزش و توانمندسازی منابع انسانی	دوره‌های آموزشی مستمر	آموزش مستمر کارکنان و مدیران برای ارتقاء تفکر استراتژیک دوره‌های آموزشی مستمر برگزار شود.
به‌روز رسانی مهارت‌های فردی و تیمی	به‌روز رسانی مهارت‌های فردی و تیمی	آموزش کارکنان برای استفاده بهینه از فناوری‌های نوین توسعه فرهنگی جهت پذیرش تکنولوژی‌های جدید
شایستگی در ارزیابی ریسک‌ها	استفاده از مدل‌های شبیه‌سازی ریسک	پذیرش تکنولوژی و نوآوری در سازمان استفاده از مدل‌های شبیه‌سازی ریسک شبیه‌سازی سناریوهای آینده برای ارزیابی ریسک
ارزیابی سناریوهای احتمالی	ارزیابی سناریوهای احتمالی	پیش‌بینی پیامدهای ریسک‌های بلندمدت پیش‌بینی پیامدهای ریسک‌های بلندمدت
انعطاف‌پذیری سازمانی	شتاب در پذیرش تغییرات	انعطاف‌پذیری استراتژیک و تطبیق با تغییرات محیطی شتاب در پذیرش تغییرات
انعطاف‌پذیری در سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی	انعطاف‌پذیری در سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی	توانایی تغییر سریع فرآیندهای سازمانی تصمیم‌گیری بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها
پشتیبانی از تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها	استفاده از داشبوردهای هوشمند برای تحلیل اطلاعات
مدیریت هوشمند منابع	پیگیری مستمر نتایج تصمیمات	پیگیری مستمر نتایج تصمیمات بهینه‌سازی تخصیص منابع مالی و انسانی
فرهنگ نوآوری و خلاقیت	ارائه برنامه‌های نوآوری و خلاقیت	ارزیابی بازدهی منابع سازمانی استفاده از سیستم‌های خودکار مدیریت منابع
پشتیبانی از ایده‌های نو	پشتیبانی از ایده‌های نو	ارائه برنامه‌های نوآوری و خلاقیت پشتیبانی از ایده‌های نو
ارزیابی از نوآوری‌های درون‌سازمانی	ارزیابی از نوآوری‌های درون‌سازمانی	حمایت از نوآوری‌های درون‌سازمانی

پس از تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها مدل مفهومی به دست آمده به شیوه کمی مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۵. روایی واگرا (ماتریس فورنل و لارکر)

آگاهی	تحلیلی	تبادل	آموزش	ریسک	انعطاف	تصمیم	مدیریت	نوآوری
آگاهی محیطی	۰.۷۸							
توانمندی‌های تحلیلی	۰.۵۴	۰.۸۰						
فرهنگ تبادل اطلاعات	۰.۴۹	۰.۷۷						
آموزش منابع انسانی	۰.۵۱	۰.۵۵	۰.۸۱					
ارزیابی ریسک‌ها	۰.۴۴	۰.۴۸	۰.۵۳	۰.۷۸				
انعطاف‌پذیری سازمانی	۰.۴۶	۰.۵۵	۰.۵۱	۰.۵۶	۰.۷۹			
پشتیبانی تصمیم‌گیری	۰.۴۷	۰.۵۹	۰.۵۰	۰.۵۳	۰.۵۵	۰.۸۰		
مدیریت هوشمند منابع	۰.۴۲	۰.۴۸	۰.۴۶	۰.۵۰	۰.۵۱	۰.۵۳	۰.۷۷	
فرهنگ نوآوری و خلاقیت	۰.۵۱	۰.۵۸	۰.۵۳	۰.۵۶	۰.۵۲	۰.۵۹	۰.۵۲	۰.۸۲

جدول ۶. مقدار ضرایب تعیین

ردیف	مؤلفه	مقدار R^2	مقدار Q^2
۱	توانمندی‌های تحلیلی	۰.۴۱	۰.۲۹
۲	فرهنگ تبادل اطلاعات	۰.۳۸	۰.۲۷
۳	آموزش و توانمندسازی منابع انسانی	۰.۳۵	۰.۲۵
۴	شایستگی در ارزیابی ریسک‌ها	۰.۳۶	۰.۳۱
۵	انعطاف‌پذیری سازمانی	۰.۴۴	۰.۳۳
۶	پشتیبانی از تصمیم‌گیری	۰.۴۷	۰.۳۸
۷	مدیریت هوشمند منابع	۰.۵۲	۰.۴۲
۸	فرهنگ نوآوری و خلاقیت	۰.۵۸	۰.۴۷
۹	آگاهی محیطی	۰.۴۰	۰.۲۸

تحلیل ضرایب تعیین (R^2) نشان داد که میزان واریانس مؤلفه توسط ابعاد مدل در بازه‌ای بین ۰.۳۵ تا ۰.۵۸ تبیین شده است. این مقادیر بیانگر قدرت تبیین متوسط تا قوی مدل هستند. بیشترین میزان تبیین مربوط به متغیرهای «فرهنگ نوآوری و خلاقیت» (۰.۵۸) و «مدیریت هوشمند منابع» (۰.۵۲) است که نشان‌دهنده قابلیت بالای مدل در توضیح این ابعاد می‌باشد. همچنین مقادیر Q^2 که با استفاده از روش بلائند-تکرار محاسبه شده‌اند، همگی مثبت و بالاتر از ۰.۲۵ هستند که نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی قابل قبول تا قوی مدل است. بیشترین مقادیر Q^2 مربوط به «فرهنگ نوآوری و خلاقیت» (۰.۴۷) و «مدیریت هوشمند منابع» (۰.۴۲) بوده و سایر ابعاد نیز از سطح پیش‌بینی متوسط برخوردارند. این نتایج بیانگر آن است که مدل پژوهش ضمن دارا بودن توان تبیینی و پیش‌بینی بالا، از ساختار مفهومی منسجم و قابل اعتمادی برخوردار است. در این مدل، تمامی ابعاد شناسایی شده با بارهای عاملی بالا، به‌طور معناداری به سازه مرکزی هوشمندی استراتژیک درون‌سازمانی مرتبط هستند. در مجموع، مدل ارائه‌شده می‌تواند ابزاری اثربخش برای ارتقای تصمیم‌گیری راهبردی، یادگیری سازمانی و سازگاری با محیط‌های پویا تلقی گردد.

جدول ۷. ضرایب مسیر و سطح معناداری

مسیر (بین متغیرها)	ضریب مسیر	آماره t	سطح معناداری (p-value)	نتیجه
آگاهی محیطی ← توانمندی‌های تحلیلی	۰.۶۸	۱۰.۳۹	< 0.001	معنادار
توانمندی تحلیلی ← فرهنگ تبادل اطلاعات	۰.۷۳	۱۱.۹۹	< 0.001	معنادار
تبادل اطلاعات ← آموزش منابع انسانی	۰.۷۵	۱۲.۲۱	< 0.001	معنادار
آموزش منابع ← ارزیابی ریسک	۰.۷۰	۱۰.۷۶	< 0.001	معنادار
ارزیابی ریسک ← انعطاف‌پذیری سازمانی	۰.۶۹	۹.۸۷	< 0.001	معنادار

انعطاف‌پذیری ← پشتیبانی تصمیم‌گیری	۰.۷۲	۱۱.۱۸	۰.۰۰۱<	معنادار
تصمیم‌گیری ← مدیریت هوشمند منابع	۰.۷۴	۱۲.۰۳	۰.۰۰۱<	معنادار
مدیریت منابع ← نوآوری و خلاقیت	۰.۷۹	۱۳.۴۷	۰.۰۰۱<	معنادار

بر اساس نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری، تمامی مسیرهای اصلی میان متغیرهای مدل پژوهش دارای ضرایب استاندارد بالا (بیشتر از ۰.۶) و آماره‌های t معنادار (بالا تر از ۱.۹۶) هستند. این موضوع نشان می‌دهد که روابط بین ابعاد شناسایی شده و سازه مرکزی «هوشمندی استراتژیک درون سازمانی» از معناداری آماری مناسبی برخوردار بوده و همگی در سطح اطمینان ۹۵ درصد $\alpha = 0.05$ تأیید می‌شوند. به‌طور خاص، بیشترین ضریب مسیر مربوط به رابطه بین «مدیریت هوشمند منابع» و «فرهنگ نوآوری و خلاقیت» $t = 13.47; \beta = 0.79$ است که نشان‌دهنده اثرگذاری بسیار قوی و مستقیم مدیریت منابع بر نوآوری سازمانی است. همچنین، سایر مسیرها مانند «توانمندی‌های تحلیلی» ← فرهنگ تبادل اطلاعات» و «آموزش منابع انسانی» ← ارزیابی ریسک‌ها» نیز با ضرایب بین ۰.۷۰ تا ۰.۷۵ و آماره t بالاتر از ۱۰، نشان از همبستگی قوی و پایدار میان ابعاد مختلف مدل دارند. این یافته‌ها اعتبار نظری مدل را نشان می‌دهد که ابعاد مورد نظر به‌درستی انتخاب شده‌اند و می‌توانند در توسعه هوشمندی استراتژیک درون سازمانی نقش کلیدی ایفا کنند. همچنین، استحکام مسیرهای علی بین متغیرها بیانگر آن است که مداخله در هر یک از این عوامل می‌تواند بر سایر ابعاد نیز اثرگذار باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر باهدف طراحی یک مدل تطبیقی برای توسعه هوشمندی استراتژیک درون سازمانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی انجام شد در بخش کیفی تحقیق، پنج بعد اصلی هوشمندی استراتژیک درون سازمانی شناسایی شدند که به‌عنوان اجزای کلیدی در مدل تطبیقی توسعه هوشمندی استراتژیک درون سازمانی مطرح شدند:

- آگاهی محیطی: شناسایی تهدیدات و فرصت‌های محیطی و توانایی پیش‌بینی تغییرات به‌ویژه در شرایط بحرانی.
- توانمندی‌های تحلیلی: استفاده از ابزارهای پیشرفته برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات استراتژیک به‌منظور پیش‌بینی روندها.
- فرهنگ تبادل اطلاعات: تقویت سیستم‌های مدیریت دانش و اطلاعات به‌منظور تسهیل تصمیم‌گیری‌ها.
- شایستگی در ارزیابی ریسک‌ها: استفاده از مدل‌های پیشرفته شبیه‌سازی ریسک به‌منظور پیش‌بینی پیامدهای تصمیمات کلان.
- انعطاف‌پذیری سازمانی: توانایی انطباق با تغییرات سریع و اعمال تغییرات در ساختارهای سازمانی به‌منظور پاسخ به تحولات محیطی. به‌طور مشترک برای سازمان‌های دولتی و خصوصی مورد تأکید قرار گرفتند.

در بخش کمی، مدل تطبیقی نتایج تحلیل‌های آماری نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل با داده‌های جمع‌آوری شده بود. شاخص‌های برازش مدل مانند CFI، TLI و RMSEA به ترتیب برابر با ۰.۹۲، ۰.۹۰ و ۰.۰۴۵ بودند که نشان‌دهنده هم‌خوانی بالای مدل با داده‌های تجربی است. این نتایج تأکید می‌کنند که ابعاد هوشمندی استراتژیک درون سازمانی شناسایی شده می‌توانند به‌طور مؤثری در ارتقای هوش استراتژیک در سازمان‌های دولتی و خصوصی عمل کنند.

نتایج تحقیق با مطالعات پیشین (Hamuda & Elshref, 2024; Helfat & Raubitschek, 2020; Mohammed & Saadaoui, 2024; Weick, 1995)

بر ضرورت تقویت فرهنگ تبادل اطلاعات و توانمندی‌های تحلیلی در سازمان‌ها تأکید کرده‌اند. هم راستا است با این حال، در تحقیق حاضر، علاوه بر ابعاد رایج، به مسأله انعطاف‌پذیری سازمانی و ارزیابی ریسک‌ها به‌عنوان عوامل کلیدی در ارتقای هوشمندی استراتژیک پرداخته شد. این تحقیق با افزودن این ابعاد به مدل هوش استراتژیک، نوآوری قابل‌توجهی در مقایسه با تحقیقات پیشین به شمار می‌آید. مدل تطبیقی ارائه شده در این تحقیق به‌گونه‌ای طراحی شده است که می‌تواند در هر دو نوع سازمان به کار گرفته شود. این ابعاد در هر دو نوع سازمان به‌طور مشترک مورد تأکید قرار دارند، با این تفاوت که نحوه پیاده‌سازی و فرایندها در هر یک از آنها باید باتوجه به ویژگی‌های ساختاری و منابع موجود تنظیم شود. در مدل پیشنهادی، ارتقای آگاهی محیطی به‌عنوان اولین گام برای تقویت هوشمندی استراتژیک درون سازمانی در نظر گرفته شده است. برای هر دو نوع سازمان، استفاده از تحلیل‌های محیطی، شبیه‌سازی سناریوهای مختلف و ارزیابی تهدیدات و فرصت‌های محیطی ضروری است. در سازمان‌های دولتی، ایجاد و تقویت سیستم‌های تحلیلی که به شبیه‌سازی دقیق‌تر سناریوهای محیطی و پیش‌بینی تحولات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کمک کنند، به بهبود آگاهی محیطی کمک خواهد کرد. در سازمان‌های

خصوصی، توجه به داده‌های کلان و استفاده از فناوری‌های نوین برای تجزیه و تحلیل روندها می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند. توانمندی‌های تحلیلی بخش مهمی از مدل توسعه هوشمندی استراتژیک درون سازمانی در هر دو نوع سازمان است. پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی که در زمینه استفاده از ابزارهای تحلیلی محدودیت‌هایی دارند، به سرمایه‌گذاری در فناوری‌های تحلیلی و آموزش کارکنان در زمینه استفاده از این ابزارها بپردازند. در سازمان‌های خصوصی، این ابزارها باید به طور منظم به‌روزرسانی شده و متناسب با تحولات جدید، قدرت تحلیل پیشرفته‌تر را فراهم کنند. یکی از اجزای اصلی مدل پیشنهادی، تقویت فرهنگ تبادل اطلاعات در سطح سازمان است. در سازمان‌های دولتی، با توجه به پیچیدگی‌های ساختاری، لازم است که فرایندهای تصمیم‌گیری از حالت بوروکراتیک به مدل‌های بازتر و انعطاف‌پذیرتر تغییر یابند. ایجاد پلتفرم‌های اطلاعاتی یکپارچه برای تسهیل ارتباطات بین بخش‌ها و تسهیل دسترسی به اطلاعات به‌موقع و دقیق از جمله راهکارهای مؤثر در این زمینه است. در سازمان‌های خصوصی، فرهنگ شفافیت اطلاعات و استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش می‌تواند به تقویت تصمیم‌گیری‌های استراتژیک کمک کند. در این مدل، سازمان‌ها باید برای ارزیابی ریسک‌ها و پیش‌بینی پیامدهای تصمیمات استراتژیک از مدل‌های شبیه‌سازی و تحلیل ریسک استفاده کنند. به‌ویژه سازمان‌های دولتی می‌بایست ابزارهای شبیه‌سازی ریسک را به‌طور جدی مورد استفاده قرار دهند تا پیامدهای بلندمدت تصمیمات خود را بهتر پیش‌بینی کنند. برای سازمان‌های خصوصی، توجه به ارزیابی ریسک‌های محیطی و پیش‌بینی سناریوهای مختلف در راستای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک می‌تواند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. انعطاف‌پذیری یکی از ارکان مهم هوشمندی استراتژیک درون سازمانی است که در مدل تطبیقی به‌طور جدی مورد توجه قرار گرفته است. این بعد از هوش استراتژیک در هر دو نوع سازمان می‌تواند از طریق ارتقاء توانایی انطباق با تغییرات سریع محیطی تقویت شود. در سازمان‌های دولتی، لازم است فرایندهای تصمیم‌گیری و ساختارهای مدیریتی انعطاف‌پذیرتر شوند و به‌طور مؤثری با تغییرات اجتماعی و اقتصادی هم‌راستا شوند. در سازمان‌های خصوصی، تقویت توانمندی‌های تغییر سریع در فرایندها و ساختارهای سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد در مواجهه با تغییرات محیطی کمک کند. در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه توجه به آگاهی محیطی و فرهنگ تبادل اطلاعات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، چرا که این سازمان‌ها معمولاً با چالش‌های مرتبط با بروکراسی و تصمیم‌گیری‌های دیرپه‌نگام مواجه هستند. درحالی‌که در سازمان‌های خصوصی، توجه بیشتر به توانمندی‌های تحلیلی و انعطاف‌پذیری سازمانی ضروری است تا بتوانند به‌سرعت با تغییرات بازار و رقبا هماهنگ شوند.

با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهادات زیر برای بهبود هوشمندی استراتژیک درون سازمانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی ارائه می‌شود

- تقویت سیستم‌های تحلیل داده‌ها و اطلاعات محیطی.
- بهبود فرایندهای تبادل اطلاعات بین بخش‌های مختلف سازمان.
- ایجاد بستری برای تقویت فرهنگ شفافیت اطلاعاتی.
- استفاده از فناوری‌های نوین برای تجزیه و تحلیل داده‌های کلان و روندهای بازار.
- تقویت انعطاف‌پذیری سازمانی و توانمندی‌های لازم برای انطباق با تغییرات محیطی.
- پیاده‌سازی سیستم‌های شبیه‌سازی ریسک به‌منظور پیش‌بینی پیامدهای تصمیمات بلندمدت.

این پیشنهادات می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا هوشمندی استراتژیک درون سازمانی خود را توسعه دهند و عملکرد بهتری در مواجهه با چالش‌های محیطی و رقابتی داشته باشند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.



تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

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

Extended Summary

Introduction

In today's volatile and information-rich environments, both public and private organizations must enhance their capacity for strategic intelligence to maintain competitiveness and adaptability. Strategic intelligence, originally derived from military and intelligence fields, has evolved into a cornerstone of organizational management, referring to the systematic process of collecting, analyzing, and distributing information for strategic decision-making (Liebowitz et al., 2023). The rapid acceleration of technological change, market instability, and geopolitical challenges underscores the need for adaptive models that enable organizations to cope with complex, dynamic environments (Bechtsis et al., 2024). Although public and private organizations share exposure to environmental complexity, their goals, structures, and decision-making processes significantly differ, influencing how strategic intelligence is conceptualized and implemented (Vriens & Solberg Søilen, 2022).

The resource-based view identifies strategic intelligence as a rare and inimitable organizational asset that can produce sustainable competitive advantage, while knowledge-based theory links it to effective knowledge management and strategic alignment (Grant, 1996). Dynamic capabilities theory further emphasizes the importance of reconfiguring resources in response to environmental shifts, positioning strategic intelligence as a mechanism for organizational learning and transformation (Teece et al., 2023). Organizational information theory supports the reduction of ambiguity through structured information processing, a task for which strategic intelligence is well-suited (Weick, 1995). Institutional logics theory explains how cultural norms and organizational rules—such as bureaucracy in public agencies or market rationality in private firms—influence strategic behaviors (Thornton et al., 2012). Moreover, absorptive capacity plays a vital role in leveraging external knowledge for strategic intelligence development (Zahra & George, 2002).

In practice, the synergy among strategic leadership, planning, and strategic thinking enhances strategic intelligence's effectiveness, a concept supported by complementarity theory (Bechtsis et al., 2024). At the regional level, cities like Kerman—an economic hub in Iran reliant on mining and agriculture—face unique infrastructural and technological limitations that require customized strategic intelligence frameworks (Kazemi et al., 2022). In such environments, public organizations struggle with bureaucratic rigidity, while private firms often lack robust information systems. These structural weaknesses highlight the



urgent need for an integrated, adaptive model tailored to the institutional realities of both sectors in Kerman. The current study addresses this need by exploring the following key research question: How can an adaptive intra-organizational strategic intelligence model be developed that meets the distinct requirements and constraints of public and private organizations in Kerman?

Methods and Materials

This applied, descriptive-analytical study employed a mixed-methods approach encompassing qualitative and quantitative phases. The qualitative stage involved 12 semi-structured interviews with senior managers, strategic experts, and specialists in knowledge management and strategic intelligence from both public and private organizations. Purposeful snowball sampling ensured the selection of informed and experienced participants. Interviews continued until theoretical saturation was achieved. Thematic analysis of the qualitative data was conducted using MAXQDA 2020 software, leading to the identification of core dimensions and components for the conceptual model.

In the quantitative phase, the statistical population included 5,213 managers and experts from three public and three private organizations in Kerman. Using stratified random sampling, 360 participants were selected. Data were gathered through a researcher-developed questionnaire informed by qualitative findings. The instrument underwent expert validation and reliability testing, with Cronbach's alpha and composite reliability metrics confirming strong internal consistency. Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS 3 software validated the model, assessing relationships among latent variables and overall model fit. Ethical compliance was ensured through informed consent and confidentiality protocols aligned with the Declaration of Helsinki.

Findings

The analysis revealed nine key dimensions of intra-organizational strategic intelligence: environmental awareness, analytical capabilities, information exchange culture, human resources training, risk assessment competence, organizational flexibility, decision-making support, intelligent resource management, and a culture of innovation and creativity. Each dimension included subcomponents validated through expert coding and thematically grounded in empirical evidence.

Quantitative data confirmed strong internal consistency across dimensions, with AVE values above 0.5 and composite reliability exceeding 0.7. The VIF values for all constructs were below 2, indicating no multicollinearity. The Fornell-Larcker matrix supported discriminant validity, and all latent variables demonstrated acceptable convergent validity. The R^2 values for dependent constructs ranged from 0.35 to 0.58, indicating moderate to strong explanatory power, with innovation culture (0.58) and intelligent resource management (0.52) having the highest explanatory variance. Q^2 values, all exceeding 0.25, further confirmed the model's predictive relevance.

Path analysis revealed statistically significant relationships among all model dimensions. Notable pathways included environmental awareness $\rightarrow$ analytical capabilities ($\beta = 0.68$), analytical capabilities $\rightarrow$ information exchange culture ($\beta = 0.73$), information exchange culture $\rightarrow$ human resources training ($\beta = 0.75$), human resources training $\rightarrow$ risk assessment ($\beta = 0.70$), risk assessment $\rightarrow$ organizational flexibility ($\beta = 0.69$), organizational flexibility $\rightarrow$ decision-making support ($\beta = 0.72$), decision-making support $\rightarrow$ intelligent resource management ($\beta = 0.74$), and intelligent resource management $\rightarrow$ innovation and creativity culture ($\beta = 0.79$). All relationships were statistically significant at the 0.001 level, with t-values exceeding 9.87.

Discussion and Conclusion

The findings affirm the multidimensional nature of intra-organizational strategic intelligence and validate the proposed adaptive model for both public and private organizations. Environmental awareness emerged as a critical starting point,



enabling organizations to anticipate threats and opportunities through scenario simulations and competitor analysis. This aligns with previous research that highlights situational awareness as essential for strategic foresight (Hamuda & Elshref, 2024; Weick, 1995).

Analytical capabilities were identified as essential for converting data into actionable insights. These capabilities enable organizations—particularly private firms—to use big data analytics for market trend prediction and strategic alignment. Complementing this is the importance of fostering a culture of information exchange, supported by knowledge management systems and digital platforms, especially crucial in bureaucratically constrained public organizations (Mohammed & Saadaoui, 2024).

Risk assessment competence, another central component, enhances decision resilience by simulating long-term outcomes. This reinforces the adaptive capacity of organizations in volatile environments, consistent with the dynamic capabilities framework (Helfat & Raubitschek, 2020). Organizational flexibility, reflected in the agility of structures and processes, further supports adaptive decision-making. In private organizations, rapid process modification in response to market changes is a competitive advantage; for public entities, reducing bureaucratic inertia is essential.

The final model path—from intelligent resource management to innovation and creativity—exhibited the strongest relationship, underscoring that optimized resource use is a direct precursor to innovation. This highlights the strategic importance of resource orchestration in innovation-driven environments. The model's generalizability lies in its dual adaptability: while core dimensions remain constant across sectors, implementation strategies differ. Public organizations should prioritize data infrastructure and process reform, whereas private entities may focus on analytics investment and cultural transformation.

In conclusion, this study makes a novel contribution by offering a sector-bridging model that integrates theoretical and contextual variables into a practical framework for strategic intelligence development. By validating this adaptive model through robust qualitative and quantitative analysis, the research provides a blueprint for improving decision-making, fostering innovation, and enhancing organizational performance across diverse institutional settings. This model offers actionable insights for practitioners and a solid foundation for future research on strategic intelligence systems.

References

- Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2021). The resource-based view: Origins and implications. In R. E. F. M. A. Hitt & J. S. Harrison (Eds.), (pp. 124-147). Blackwell Publishing. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2301136>
- Bechtsis, D., Panopoulos, D., Vlachopoulou, M., & Nikolaidou, A. (2024). Strategic intelligence in the digital transformation of public and private organizations: Comparative insights. *Government Information Quarterly*, 41(1), 101-119. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101119>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(11), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hamuda, O. A., & Elshref, H. A. (2024). Strategic intelligence and its impact on enhancing organizational culture: A study on senior management staff at Misurata University. *Kufa Journal of Economics and Administrative Sciences*VL - 14(51), 141-160. <https://doi.org/10.36322/kuey.v14i51.5947>
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2020). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 49(8), 103124. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.103124>
- Kazemi, M., Hosseini, S. M., & Moradi, M. (2022). Strategic Intelligence and Regional Economic Development: Challenges and Opportunities in Kerman Province. *Journal of Regional Economy and Politics*, 15(2), 89-108.
- Liebowitz, J., Paliszkiwicz, J., & Gołuchowski, J. (2023). Strategic intelligence in the age of digital transformation: A new paradigm for organizational success. *Journal of Knowledge Management*VL - 27(5), 1234-1256. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0215>
- Mohammed, S. M., & Saadaoui, S. (2024). The role of strategic intelligence for leadership in developing proactive work behaviours amongst universities' employees. *Journal of Applied Research in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2023-0294>



- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2023). Dynamic capabilities and strategic management: A retrospective and prospective view. *Strategic management journal*, 44(1) - 1, 3-34. <https://doi.org/10.1002/smj.3456>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>
- Vriens, D., & Solberg Søylen, K. (2022). Competitive intelligence and strategic decision-making: An updated perspective. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 12(1), 45-60.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications. <https://www.amazon.co.uk/Sensemaking-Organizations-Foundations-Organizational-Science/dp/080397177X>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>

