

Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article



10.22034/smsj.2023.396144.1846



Identifying antecedents, dimensions and consequences of strategic thinking

Sona Bairamzadeh*, Assistant Professor, Department of Management, Khatam University, Tehran, Iran

Fatemeh Karimi Jafari, Assistant Professor, Department of Management, Khatam University, Tehran, Iran

Somayeh Ghorooobi, MA student, Department of Management, Khatam University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 6 May 2023

Revised: 12 July 2023

Accepted: 7 August 2023

Keywords

Strategic Thinking,
Strategy,
Grounded Theory,
Poultry industry

Corresponding Author Email: s-
s.bayramzadeh@khatam.ac.ir

ABSTRACT

Strategic thinking as a key and understudied competency of managers has been acknowledged to be indispensable in order to face with the uncertainty and complexity of the environment. The main purpose of the current research was to identify the antecedents, dimensions and consequences of strategic thinking, and in the poultry industry as a strategic industry in the country was selected as a case study. In order to provide a model in line with national circumstances, the qualitative approach and the grounded theory were used. The research tool was search in reliable scientific sources and expert opinions; sixteen interviews were conducted with industry experts in a snowball method until saturation was reached. The final model contains antecedents in the individual dimension (knowledge and skill, perceptual factors, emotional and social intelligence), organizational dimension (knowledge management, organizational culture, structure and processes), and environmental factors (competitive environment, new technological trends, Supportive political and economic environment). The consequences were at the organizational level and industrial level. The dimensions of strategic thinking were also identified in five categories of complexity approach, creative opportunism, analytical thinking, organizational awareness and crisis management. The model provides implications for the organizations, which have been discussed and explained.

How to cite this article:

Bairamzadeh, S., Karimi Jafari, F., & Ghorooobi, S. (2024). Identifying antecedents, dimensions and consequences of strategic thinking, *Journal of Strategic Management Studies*, 60(15), 117-132. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.396144.1846>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Despite the consensus among different researchers on the importance of strategic thinking in the direction and sustainability of organizations, the evidence indicates the absence of this intellectual skill among the leaders of organizations and the lack of sufficient studies in this field (Bonn, 2001; Goldman et al., 2017; Liedtka, 1998). Strategic thinking is the creative combination of thoughts in people's minds that plays a key role in creating strategy and saving organizations in a complex and turbulent environment (Mintzberg, 1994). Strategic thinking is a divergent, creative process based on double-loop learning, the main goal of which is to discover innovative strategies that recreate the rules of the competitive game and envision futures that are fundamentally salvatory and different from the present (Heracleous, 1998). Strategic thinking is considered to be a key competence for the organization and especially for managers (Goldman et al., 2015, 2017; Goldman & Casey, 2010; Liedtka, 1998). The review of the research background in the field of strategic thinking indicates that often these studies have sought impact measurement, which means they have been conducted with a quantitative approach, and few studies that have been conducted with a qualitative approach have merely sought to identify the dimensions or factors affecting strategic thinking. It should be kept in mind that strategic thinking is a concept dependent on socio-cultural and political conditions that requires research in line with circumstances, and in this case, it will lead to achieving higher quality procedures, increasing the level of performance and a higher competitive advantage (Dhir et al., 2018) particularly conducting research in a specific industry, such as the poultry industry, which has a high potential for earning foreign currency for the country and is considered to be a strategic industry (Abdulahi et al. 2019). Therefore, it is evident that there is a lack of research that identifies the effective factors and consequences of strategic thinking skills in accordance with the country's circumstances. Considering the above-mentioned gaps, the main purposes of the current research are: identifying the dimensions of strategic thinking, identifying the factors influencing strategic thinking, and identifying the consequences of strategic thinking.

Methodology

The approach adopted in the current research is qualitative, and the strategy used is grounded Theory. The tools of data collection were library studies and semi-structured interviews with livestock and poultry industry professionals until theoretical saturation was reached. To analyze the collected data, open, axial and selective coding was utilized.

Results and Discussion

The final model consists of three categories. Antecedents of strategic thinking, dimensions of strategic thinking and consequences of strategic thinking. Antecedents consist of individual factors (knowledge and skill, perceptual factors, emotional and social intelligence), organizational dimension (knowledge management, organizational culture, structure and processes) and environmental factors (competitive environment, new technological trends, Supportive political and economic environment). The dimensions of strategic thinking were also identified in five categories of complexity approach, creative opportunism, analytical thinking, organizational awareness and crisis management. The consequences were at the organizational level (financial stability, Improving the position of the organization) and industrial level (Industry capacity development, Improving the position of the industry).

Conclusion

One of the results of this research that was different from other related researches was the introduction of crisis management as one of the dimensions of strategic thinking. Also, paying attention to knowledge management and organizational culture as important organizational factors affecting strategic thinking. Also, in addition to financial results, which until now have been the focus of studies on this factor as a consequence of strategic thinking, in this research, factors like

competitiveness and export development, industry productivity, development of industry infrastructure was identified as other consequences of strategic thinking. Strategic thinking with a holistic view of the entire value chain consisting of stakeholders in society, understanding and analyzing influential trends, the ability to face various economic, political and social crises and with a creative approach to solve problems plays a key role in the development of sustainability goals which needs to be subjected to scrutiny as a new area for research in this sense.

Keywords: Strategic Thinking, Strategy, Grounded Theory, Poultry industry





مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2023.396144.1846

مقاله پژوهشی

شناسایی عوامل مؤثر، ابعاد و پیامدهای تفکر استراتژیک

سونایایرامزاده*، استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه خاتم، تهران، ایران

فاطمه کریمی جعفری، استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خاتم، تهران، ایران

سمیه غروبى، دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه خاتم، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
تفکر استراتژیک، شایستگی کلیدی به منظور مواجهه با عدم قطعیت و پیچیدگی محیط است. با این حال، فقدان این شایستگی کلیدی و از طرفی کمبود مطالعات در این زمینه هدف اصلی پژوهش را شکل داده است. این هدف شناسایی عوامل مؤثر، ابعاد و پیامدهای تفکر استراتژیک است و در صنعت دام و طیور که از جمله صنعت استراتژیک در کشور است انجام شده است. به منظور ارائه مدلی متناسب با شرایط کشور، رویکرد کیفی و نظریه داده بنیاد مورد کاربرد قرار گرفت. ابزار پژوهش، جستجو در منابع معتبر علمی و مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان صنعت بوده که تعداد ۱۶ مصاحبه به روش گلوله برفی و تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. مدل اکتشاف شده دربردارنده عوامل مؤثر در بعد فردی (دانش و مهارت حرفه‌ای، عوامل ادراکی، هوش عاطفی و اجتماعی)، سازمانی (فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، ساختار و فرایندها) و محیطی (رقابت سازنده در محیط، حضور فناوری‌های نوین در صنعت، عوامل سیاسی اقتصادی حامی کسب و کار) بوده است. همچنین ابعاد تفکر استراتژیک در پنج دسته درک پیچیدگی زنجیره ارزش، تفکر تحلیلی، آگاهی سازمانی، فرصت طلبی خلاقانه و مواجهه هوشمندانه با بحران شناسایی شد. پیامدها نیز در دو سطح سازمانی (پایداری مالی، بهبود جایگاه سازمان در محیط) و صنعت (توسعه ظرفیت صنعت، بهبود جایگاه صنعت) شناسایی و ارائه شد. مدل ارائه شده از لحاظ ابعاد شناسایی شده دارای نوآوری بوده و الزاماتی برای توسعه تفکر استراتژیک ارائه می‌دهد که مورد بحث و تشریح قرار گرفته‌اند.	سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۶ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۱۶ واژه‌های کلیدی تفکر استراتژیک، استراتژی، نظریه داده بنیاد، صنعت دام و طیور ایمیل نویسنده مسئول s.bayramzadeh@khatam.ac.ir

استناد به این مقاله: بایرامزاده، سونا؛ کریمی جعفری، فاطمه؛ غروبى، سمیه (۱۴۰۳). شناسایی عوامل مؤثر، ابعاد و پیامدهای تفکر استراتژیک. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۵(۶۰)، ۱۱۷-۱۳۲.

۱. مقدمه

تغییرات و عدم قطعیت‌های روزافزون اقتصادی، فناوری، اجتماعی و محیطی در دهه‌های اخیر، محققان حوزه استراتژی را بر آن داشت تا پاسخی درخور و شایسته برای مواجهه با چنین محیطی ارائه نمایند؛ مهارتی فکری که با "تفکر استراتژیک" شناخته می‌شود [۳۱]. علی‌رغم توافق نظر میان محققان مختلف مبنی بر اهمیت تفکر استراتژیک در هدایت و پایداری سازمان‌ها، شواهد حاکی از وجود نداشتن این مهارت فکری به خصوص در رهبران سازمان‌ها و نبود مطالعات کافی در این زمینه است [۲۸، ۲۳، ۶]. تفکر استراتژیک ترکیب خلاقانه فکری در ذهن افراد است که نقش کلیدی در خلق استراتژی و نجات سازمان‌ها در محیط پیچیده و پرتلاطم ایفا می‌نماید [۲۹]. این تفکر، فرایندی واگرا، خلاق و مبتنی بر یادگیری دوحلقه‌ای است که هدف اصلی آن اکتشاف استراتژی‌های بدیع بوده که قوانین بازی رقابتی را از نو بیافریند و آینده‌هایی اساساً متفاوت با اکنون و نجات‌بخش را تجسم نماید [۲۷]. تفکر استراتژیک، شایستگی کلیدی برای افراد سازمان و به خصوص مدیران به حساب می‌آید [۲۴، ۲۳، ۲۲، ۲۸]. بررسی پیشینه موضوع در زمینه تفکر استراتژیک نشان‌دهنده تمرکز عمده مطالعات بر شناسایی عناصر تفکر استراتژیک [۲۸، ۶، ۷، ۸، ۳۳]، تأثیرسنجی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک [۱۶، ۳۰، ۱۴، ۳۷]، تأثیرسنجی پیامدهای تفکر استراتژیک [۳۰، ۱۴]، شناسایی عوامل مؤثر [۸] و ارائه مقیاس اندازه‌گیری عناصر تفکر استراتژیک [۳۳، ۱۳] است. اغلب این مطالعات به دنبال تأثیرسنجی بوده‌اند که یعنی با رویکرد کمی انجام شده‌اند و مطالعات بسیار معدودی نیز به دنبال شناسایی ابعاد و یا شناسایی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک بوده‌اند. در کشور ما نیز مطالعات انجام شده در حوزه تفکر استراتژیک متمرکز بر ارزیابی تفکر استراتژیک [۱۸]، سنجش پیامدهای تفکر استراتژیک [۲۵، ۲۰]، تأثیرسنجی عوامل مختلف بر تفکر استراتژیک [۳، ۱۹] و بررسی مدل‌های ذهنی مدیران [۲] بوده و یک مطالعه نیز به شناسایی ابعاد تفکر استراتژیک [۵] و شناسایی پیامدهای آن [۴] با کاربرد رویکرد کیفی پرداخته است. باید در نظر داشت که تفکر استراتژیک مفهومی است وابسته به شرایط اجتماعی-فرهنگی و سیاسی که نیازمند انجام تحقیق متناسب با شرایط یک جامعه است و در این صورت منجر به دستیابی به رویه‌های با کیفیت بالاتر، افزایش سطح عملکرد و مزیت رقابتی بالاتر خواهد شد [۱۳]. بنابراین با در نظر داشتن این امر که فعالیت کسب و کارها تابعی از شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی است و مدل‌های ارائه شده در سایر جوامع نمی‌توانند تمامی جنبه‌های عوامل مؤثر، مهارت‌های مورد نیاز و پیامدها را منعکس نمایند، پژوهش حاضر با کاربرد رویکرد کیفی و نظریه داده بنیاد به دنبال ارائه مدلی بوده که تا حد امکان برآمده از شرایط واقعی کسب و کارهای کشور باشد. در این راستا نیز صنعت دام و طیور که از جهات بسیاری مانند پتانسیل ارزآوری، ایجاد اشتغال و امنیت غذایی استراتژیک به شمار می‌آید [۱] مطالعه، از نوع موردی است. مسئله تحقیق وضعیت نامعلوم ابعاد تفکر استراتژیک و عوامل تأثیرگذار بر تفکر استراتژیک و شناسایی پیامدهای تفکر استراتژیک است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تفکر استراتژیک

از اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی، دوره تکامل جدیدی برای حوزه استراتژی رقم خورد که با "تفکر استراتژیک" شناخته می‌شود [۴۰، ۳۸، ۴۱، ۱۷]. در سال ۱۹۹۴، مینتزرگ برنامه‌ریزی استراتژیک را فاقد اثربخشی موردنیاز برای خلق استراتژی دانست و نقش کلیدی برای تفکر استراتژیک قائل شد. به زعم وی برنامه‌ریزی استراتژیک، کارکردهای تفکر استراتژیک را نداشته و اصولاً فعالیتی تحلیلی است در حالی که تفکر استراتژیک در بردارنده ترکیب خلاقانه فکری در ذهن افراد است. همچنین ادعای برنامه‌ریزی استراتژیک مبنی بر پیش‌بینی آینده، تحمیل رسمیت بیش از اندازه بر فعالیتی که نیازمند خلاقیت است و جدایی تدوین استراتژی از پیاده‌سازی (جدایی تفکر از عمل)، این مکتب را در تدوین استراتژی غیرواقعی جلوه می‌دهد [۲۹]. سال‌های بعد شاهد تلاش‌های محققان مختلف در شناسایی ابعاد و ارائه تعریفی برای تفکر استراتژیک بوده است. لیدکا در سال ۱۹۹۸ [۲۸] از اولین و تأثیرگذارترین محققانی بود که به شناسایی ابعاد تفکر استراتژیک پرداخت تا وضوح بیشتری به این حوزه جدید در استراتژی بیفزاید. عناصر تفکر استراتژیک از دیدگاه وی عبارتند از: تفکر سیستمی، نیت متمرکز، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان و فرضیه‌محور بودن. از طرفی لیدکا [۲۸] نیز نقش کلیدی برای تفکر استراتژیک در سازمان قائل شده و آن را یک شایستگی کلیدی می‌داند و برنامه‌ریزی استراتژیک را پشتیبان تفکر استراتژیک و برای ایجاد جو حامی آن ضروری می‌داند. بن [۶]، تفکر استراتژیک را در سطح افراد، تفکری سیستمی، خلاق و مبتنی بر چشم انداز می‌داند. همچنین خاطر نشان می‌سازد ساختارها، سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی باید پشتیبان تفکر استراتژیک قرار گیرند و گفتگوهای استراتژیک در تیم‌ها را تقویت کرده و از

خلاقیت افراد بهره ببرند. تفکر استراتژیک، فرایندی فکری است که محرک اقدامات هوشمند و اراده‌ای راسخ در جهت الهام بخشیدن به حرکت در راستای اهداف اصلی است [۲۶]. راهی برای حل مسائل استراتژیک است که رویکرد منطقی و همگرا را با تفکر خلاق و واگرا ترکیب می‌کند [۷]. روشی ویژه در حل مسائل استراتژیک و شناسایی فرصت‌ها است که دربردارنده فرایند عقلایی و خلاقانه تفکر است [۳۱]. به زعم گلدمن و کیسی (۲۰۱۰) [۲۲] تفکر استراتژیک یک شایستگی کلیدی است که در چهار دسته به شرح زیر قابل توسعه است: ۱. دانش در خصوص تفکر استراتژیک (تعریف تفکر استراتژیک، شناخت عناصر آن، نحوه توسعه آن، نحوه تأثیرگذاری سازمان بر تفکر استراتژیک)، ۲. عارضه‌یابی تفکر استراتژیک در سازمان (شناخت مهارت‌های فردی و فرایندها و ساختار سازمانی پشتیبان/محدودکننده تفکر استراتژیک)، ۳. توانایی تفکر انتقادی در افراد نسبت به مهارت‌های فکری خود و ۴. مهارت برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی تغییرات فردی و سازمانی در راستای ارتقای تفکر استراتژیک.

- پیشنهاد پژوهش

خلاصه مطالعات حوزه تفکر استراتژیک در جدول ۱ ارائه شده است. مطالعات این حوزه در چند دسته به این شرح قابل طبقه‌بندی هستند: شناسایی تجربیات تأثیرگذار بر تفکر استراتژیک [۲۱]، ارائه معیارهای ارزیابی شایستگی تفکر استراتژیک [۲۲، ۳۳، ۳۴]، شناسایی عناصر تفکر استراتژیک [۲۸، ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۲]، تأثیرسنجی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک [۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲]، تأثیرسنجی پیامدهای تفکر استراتژیک [۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۳]، شناسایی عوامل مؤثر [۸]، شناسایی پیامدهای تفکر استراتژیک [۴]، اندازه‌گیری عناصر تفکر استراتژیک [۳۳، ۳۴، ۳۵، ۳۶]. همان‌طور که مشاهده می‌شود اغلب مطالعات با رویکرد کمی انجام شده و تعدادی از مطالعات نیز که با رویکرد کیفی انجام شده به دنبال شناسایی ابعاد و یا شناسایی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک بوده‌اند. پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدلی متشکل از عوامل مؤثر، ابعاد و پیامدهای تفکر استراتژیک و به خصوص با توجه به شرایط کسب و کارها در کشور و در صنعت دام و طیور ایران که صنعتی استراتژیک بوده لذا بدین منظور، رویکرد کیفی و استراتژی داده‌بنیاد مورد توجه قرار گرفته است.

جدول ۱. پیشنهاد پژوهش

ردیف	پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج
۱	بن ^۱ [۷]	توسعه تفکر استراتژیک: یک رویکرد چند سطحی	در این مقاله چشم‌انداز، تفکر خلاق و تفکر سیستمی، ابعاد تفکر استراتژیک معرفی شده و در نهایت مدلی از عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک متشکل از عوامل فردی، گروهی و سازمانی معرفی شده است.
۲	گلدمن ^۲ [۲۱]	تفکر استراتژیک در رأس سازمان	تجربیات کاری مؤثر بر تفکر استراتژیک ارائه و در چهار سطح فردی، بین فردی، سازمانی و بیرونی دسته‌بندی شده است.
۳	گلدمن و کیسی ^۳ [۲۲]	توسعه فرهنگ پشتیبان استراتژی	با ارائه مدلی از عناصر و عوامل تأثیرگذار بر تفکر استراتژیک، ویژگی‌های فرهنگ پشتیبان تفکر استراتژیک ارائه شده است.
۴	کیسی و گلدمن [۸]	تقویت توانایی تفکر استراتژیک: یک مدل یادگیری	مدلی از عناصر و عوامل تأثیرگذار بر تفکر استراتژیک بر رویکرد یادگیری ارائه شده است. عوامل فردی، تجربیات کاری و عوامل سازمانی را شناسایی می‌کند که به توسعه دانش و توسعه توانایی تفکر استراتژیک کمک می‌کنند.
۵	پیساپیا ^۴ و همکاران [۳۳]	بررسی پرسشنامه تفکر استراتژیک: اعتبار-سنجی و تأیید سازه‌ها	یک پرسشنامه به منظور سنجش ابعاد تفکر استراتژیک متشکل از تفکر بازتابی، تفکر سیستمی و چارچوب‌بندی مجدد ارائه شد.
۶	دراگونی ^۵ و همکاران [۱۵]	توسعه مدیران اجرایی	در این مقاله تأثیر تجربه کاری بر تفکر استراتژیک مورد سنجش و تأیید قرار گرفت. همچنین تأثیر توانایی‌های شناختی و گشودگی مدیران بر تجربه کاری و تفکر استراتژیک مورد تأیید قرار گرفت.

¹ Bonn
² Goldman
³ Casey

⁴ Pisapia
⁵ Dragoni

ردیف	پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج
۸	مون ^۱ [۳۰]	پیشایندها و پیامدهای تفکر استراتژیک	تأثیر عوامل سازمانی و محیطی بر تفکر استراتژیک و تأثیر تفکر استراتژیک بر عملکرد بازاریابی مورد سنجش و تأیید قرار گرفت.
۹	گلدمن و همکاران [۲۳]	ترکیب عمل و نظریه برای ارزیابی تفکر استراتژیک	ابزاری برای ارزیابی شایستگی تفکر استراتژیک در سطح رفتار افراد و با تکیه بر ابعاد کنکاش محیطی، پرسش‌گری، مفهوم‌سازی و آزمون فرضیات ارائه شد.
۱۰	دیکسیت ^۲ [۱۴]	پیشایندهای تفکر استراتژیک و تأثیر آن بر مزیت رقابتی	تأثیر چشم‌انداز، خلاقیت، فرهنگ و مدیریت دانش بر تفکر استراتژیک و تأثیر تفکر استراتژیک بر مزیت رقابتی مورد سنجش و تأیید قرار گرفت.
۱۱	قاسمی و فیضی [۲۰]	نقش تفکر استراتژیک بر پیچیدگی ساختاری سازمان (مورد مطالعه: شرکت هپکو)	تأثیر تفکر استراتژیک بر پیچیدگی مورد سنجش قرار گرفت. نتایج نشان داد نگرش سیستمی و فرضیه‌محوری، بر تفکیک افقی و تفکیک عمودی تأثیر داشته‌اند. فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در طول زمان و نیت متمرکز بر پیچیدگی افقی و عمودی تأثیر نداشتند.
۱۲	آذروپور و همکاران [۳]	ارتباط تفکر استراتژیک و نوع شخصیت مدیران در سازمان‌های رسانه‌ای	رابطه تفکر استراتژیک و نوع شخصیت مدیران در سازمان‌های رسانه‌ای مورد سنجش قرار گرفت. نتایج نشان‌دهنده رابطه مثبت میان شخصیت و تفکر استراتژیک بوده است.
۱۳	حاجی حسینی و همکاران [۲۵]	تأثیر تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی	تأثیر تفکر استراتژیک بر تغییر سازمانی مورد سنجش و تأیید قرار گرفت.
۱۴	فیض و همکاران [۱۹]	بررسی رابطه مدیریت دانش و شکل‌گیری تفکر استراتژیک با تبیین نقش میانجی سرمایه فکری در شرکت‌های دانش بنیان	تأثیر مدیریت دانش بر تفکر استراتژیک و همچنین نقش میانجی سرمایه فکری مورد سنجش و تأیید قرار گرفت.
۱۵	ابویی اردکان و همکاران [۲]	بررسی مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند تفکر استراتژیک	هدف آشنایی با فرایند تفکر استراتژیک مدیران و همچنین بررسی شباهت میان فرایند تفکر آنان است.
۱۶	بیاضی طهراند و همکاران [۴]	شناسایی و مفهوم‌پردازی پیامدهای تفکر استراتژیک	پیامدهای تفکر استراتژیک در سه دسته توسعه ظرفیت‌های سازمان، کسب نتایج مالی پایدار و بهبود جایگاه سازمان در محیط شناسایی شد.
۱۷	بیاضی طهراند و همکاران [۵]	شناسایی و تبیین عناصر تفکر استراتژیک	ابعاد تفکر استراتژیک در شش دسته دوراندیشی چشم‌اندازمحور، ذی‌نفع‌محوری، تحول‌گرایی خلاقانه، راه‌حل‌جویی نظام‌مند، الگویابی و تصمیم‌گیری هوشمندانه شناسایی شد.
۱۸	امامی و همکاران [۱۸]	سنجش تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب در افق ۱۴۰۴	تفکر استراتژیک مورد سنجش قرار گرفت و نتایج حاکی از تفاوت معنادار میان وضع موجود و مطلوب بوده است.
۱۹	پرهیزگار و همکاران [۳۲]	تحلیل تجربیات پدیدارشناسی بعد تفکر استراتژیک	متغیرهای مرتبط با ابعاد تفکر استراتژیک مورد شناسایی و ارزیابی قرار گرفتند. مشخص شد تفکر استراتژیک در برنامه‌ریزی استراتژیک نمونه مورد نظر، مورد توجه قرار نگرفته است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

از دیدگاه روش‌شناسی، مراحل انجام تحقیق با انتخاب پارادایم ناظر بر مساله آغاز و با انتخاب رویکرد و استراتژی متناسب با آن ادامه می‌یابد. بر اساس مساله پژوهش، پارادایم تحقیق حاضر تفسیری، رویکرد اتخاذ شده کیفی، و استراتژی به کار رفته نظریه داده‌بنیاد است [۱۰، ۳۵]. هنگامی که نظریه‌ها و مدل‌های موجود پاسخ کاملی به مساله ارائه نمی‌کنند، با کاربرد نظریه داده‌بنیاد و با تکیه بر مفاهیمی مانند نمونه‌برداری نظری و اشباع نظری می‌توان به ارائه مدلی برآمده از واقعیت و نظرات افراد درگیر در پدیده مورد تحقیق پرداخت. باید توجه داشت که چند رویکرد متفاوت نسبت به این نظریه وجود دارد. رویکرد استراوس و کوربین که بسیار نظام‌مند و تجویزی است، رهیافت پدیدارشنوده گلیسر (۱۹۹۲) که با انتقاد وی نسبت به ساختارمند بودن رهیافت استراوس و کوربین ارائه شد و در نهایت رویکرد ساخت‌گرایانه چارمز (۲۰۰۰) که هر دو رویکرد قبلی را بیش از اندازه ساختارمند دانست و تمرکز بر معانی ایجاد شده توسط مشارکت‌کنندگان داشت و از مقوله‌های از پیش تعیین‌شده مانند مدل و ارتباطات از پیش تعیین شده دوری جست [۱۲]. در این تحقیق نیز از تعیین مدل و روابط از قبل تعیین شده مانند مقوله محوری و الگوی پارادایمی در رویکردهای تجویزی دوری بسته و محققان به دنبال اکتشاف آزادانه مقوله‌ها و روابط بین آنها در طی مراحل کدگذاری باز، محوری و گزینشی و نهایتاً در قالب یک مدل بوده‌اند. ابزار جمع‌آوری داده مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صنعت دام و طیور به روش گلوله برفی و تا رسیدن به اشباع نظری بوده است. نمونه پژوهش حاضر متشکل از خبرگان صنعت دام و طیور با تجربه کاری در این صنعت است که در سمت‌های مدیریتی اشتغال داشته‌اند. مشخصات خبرگان در جدول ۲ ارائه شده است. نحوه انتخاب خبرگان به صورت گلوله برفی بوده و مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته تا رسیدن به اشباع ادامه یافت. در نهایت تعداد ۱۶ مصاحبه انجام شد. سؤالات اصلی مصاحبه، ناظر بر پرسش در خصوص ابعاد اصلی تفکر استراتژیک، عوامل تأثیرگذار بر آن و پیامدهای آن بود و سؤالات فرعی به درخور پاسخ‌های دریافت شده نیز پرسیده شد.

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در تحقیق حاضر

ردیف	سمت سازمانی	جنسیت	تحصیلات	سابقه کار
۱	مدیر سیستم‌ها و روش‌ها	زن	دکتری	۸
۲	مدیرعامل شرکت	مرد	کارشناسی ارشد	۱۰
۳	مدیرعامل شرکت	زن	کارشناسی ارشد	۱۰
۴	مدیرتولید شرکت	مرد	دکتری	۱۸
۵	معاونت بازرگانی شرکت	زن	کارشناسی ارشد	۱۷
۶	معاونت سم‌اصط	زن	کارشناسی ارشد	۱۹
۷	مدیرمنطقه تولیدی	مرد	کارشناسی ارشد	۱۸
۸	مدیرعامل شرکت	مرد	کارشناسی ارشد	۲۰
۹	مدیرعامل شرکت	مرد	دکتری	۱۹
۱۰	مدیرجهاد کشاورزی	مرد	کارشناسی ارشد	۲۲
۱۱	قائم مقام شرکت	مرد	کارشناسی	۲۱
۱۲	مدیرتولید شرکت	مرد	کارشناسی ارشد	۱۹
۱۳	مدیرعامل شرکت	مرد	دکتری	۱۷
۱۴	دبیرانجمن جوجه یکروزه	مرد	دکتری	۲۲
۱۵	رییس اتحادیه کارخانجات خوراک دام	مرد	کارشناسی	۳۱
۱۶	دبیرانجمن علوم دامی	مرد	دکتری	۱۱

روایی و پایایی در تمامی روش‌های پژوهش مورد توجه قرار دارد. تعدادی از پژوهشگران پیش‌تاز در عرصه پژوهش‌های کیفی ادعا کردند که روایی و پایایی واژه‌های خاص پارادایم کمی بوده و با پژوهش کیفی سنخیت ندارند. در سال ۱۹۸۰ گوبا و لینکلن^۱ مفهوم قابلیت اعتماد^۲ را معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن دقت علمی در پژوهش‌های کیفی مورد اندازه‌گیری قرار گیرد [۱۲]. در جدول ۳ معیارهای ارزیابی پژوهش کیفی در پژوهش حاضر آورده شده است.

جدول ۳. معیارها، تکنیک‌ها و نتایج اعتبارسنجی پژوهش حاضر

ردیف	معیارها	تکنیک‌ها	وضعیت در پژوهش حاضر
۱	قابلیت اعتبار (اعتبار درونی)	مشاهده و مصاحبه، مثلث‌سازی، نظر خبرگان، تأیید محتوای مکتوب توسط مصاحبه‌شوندگان، بایگانی داده‌ها	در پژوهش حاضر مصاحبه نیمه‌ساختار یافته برای جمع‌آوری اطلاعات مورد کاربرد قرار گرفته است. پس از برگزاری هر مصاحبه محتوای یافت شده برای مصاحبه‌شوندگان ارائه شد و به تأیید آنها رسانده شد. تمامی محتوای مصاحبه توسط محققان یادداشت‌برداری شد.
۲	قابلیت انتقال (اعتبار بیرونی)	توصیف دقیق مراحل	تمامی مراحل انجام تحقیق در قسمت روش‌شناسی تشریح شده است. تمامی محتوای مصاحبه‌ها، یادداشت‌برداری و کدگذاری شدند.
۳	قابلیت اطمینان	بازبینی مراحل (توسط خود پژوهشگران و مقایسه نتایج، توسط سایر شرکت‌کنندگان در مصاحبه یا گروه کانونی)	مراحل انجام پژوهش و نتایج هر مرحله از پژوهش توسط پژوهشگران همکار به طور جداگانه مورد بازبینی و تطبیق قرار گرفت. نتایج به تأیید مصاحبه‌شوندگان نیز رسانده شد.
۴	قابلیت تأیید	ممیزی نتایج، تفسیرها و پیشنهادات تحقیق بر اساس وقایع و شواهد و یا نظر خبرگان	نتایج تحقیق به تأیید مصاحبه‌شوندگان رسانده شد. نتایج تحقیق در قالب گروه کانونی به تأیید پنج خبره دانشگاهی (به غیر از مصاحبه‌شوندگان) رسانده شد.

جدول ۴. عناصر طراحی گروه کانونی و وضعیت در پژوهش حاضر

ردیف	عناصر گروه کانونی	وضعیت در پژوهش حاضر
۱	تهیه راهنما	قبل از برگزاری جلسه، اهداف جلسه از طریق تماس تلفنی و ایمیل به اطلاع اعضای گروه کانونی رسانده شد.
۲	ارائه سؤالات اصلی	اجزای اکتشاف‌شده مدل به تفکیک عوامل تأثیرگذار، ابعاد و پیامدها، معرفی شد و نظرات خبرگان در خصوص آنها با کاربرد تکنیک طوفان فکری و نهایتاً بحث و اجماع نظر گروهی دریافت شد.
۳	ایفای نقش تسهیل‌گر	یک فرد تسهیل‌گر از میان محققان پژوهش انتخاب شد که وظیفه تشریح اجزای مدل، مراحل و نتایج، مطرح نمودن سؤالات، درخواست ارائه توضیحات بیشتر، جمع‌بندی و مانند آن را به عهده داشت.
۴	بایگانی نظرات	محتوای جلسه توسط محققان یادداشت‌برداری شد.
۵	نتایج	براساس نظر خبرگان در گروه کانونی، تغییراتی در کدگذاری‌ها و مدل اعمال شد از جمله: تکمیل ابعاد عوامل فردی در سه دسته به صورت دانش و مهارت حرفه‌ای، عوامل ادراکی و هوش عاطفی و اجتماعی، اضافه نمودن عوامل سیاسی-اقتصادی به عنوان عامل تأثیرگذار محیطی، تفکیک پیامدها در دو سطح جداگانه سازمانی و صنعت، اضافه شدن تاب‌آوری در پیامدها، تغییر نام بعد تفکر خلاق به فرصت‌طلبی خلاقانه، تفکیک آگاهی سازمانی از سایر ابعاد به بعد جداگانه، تغییر عنوان مدیریت بحران به مواجهه هوشمندانه با بحران، تغییرات ظاهری در نمودار مدل نهایی و مانند آن.
۶	دریافت بازخورد از گروه	یافته‌های نهایی در نهایت توسط تسهیل‌گر جلسه جمع‌بندی و ارائه شد و در گروه مورد اجماع تمام خبرگان قرار گرفت.

¹ Guba and lincoln² Trustworthiness

محتوای مصاحبه‌های محققین یادداشت‌برداری و کدگذاری شدند. تمامی مراحل انجام تحقیق و نتایج به طور جداگانه مورد بررسی، بازبینی و مقایسه قرار گرفت. به خصوص کدگذاری‌ها مورد مقایسه قرار گرفت و تفاوت‌ها مورد بحث و اجماع نهایی قرار گرفت. همچنین نتایج نهایی کدگذاری به منظور اعتبارسنجی در قالب گروه کانونی به پنج خبره دانشگاهی که دارای سوابق پژوهشی و عملیاتی در حوزه تفکر استراتژیک بودند، ارائه شد. در برگزاری گروه کانونی نیز معیارهای طراحی گروه کانونی [۹] به شرح جدول ۴ رعایت شد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

کدگذاری در سه مرحله باز، محوری و گزینشی انجام پذیرفت و در خلال کدگذاری‌ها، عوامل مؤثر، ابعاد و پیامدها شناسایی شد. در کدگذاری باز مقوله‌های اصلی شناسایی می‌شوند. در کدگذاری محوری، مقوله‌های شناسایی شده بهبود یافته و مقایسه می‌شوند تا ابعاد مقوله‌های اصلی شناسایی و نهایی شوند و در نهایت در کدگذاری گزینشی، فرضیات اصلی شناسایی و ارائه می‌شوند [۱۲]. نمونه‌ای از کدگذاری‌های مصاحبه‌ها در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. خلاصه گزاره‌های کلامی و مقوله‌های شناسایی شده برای متغیرهای مدل

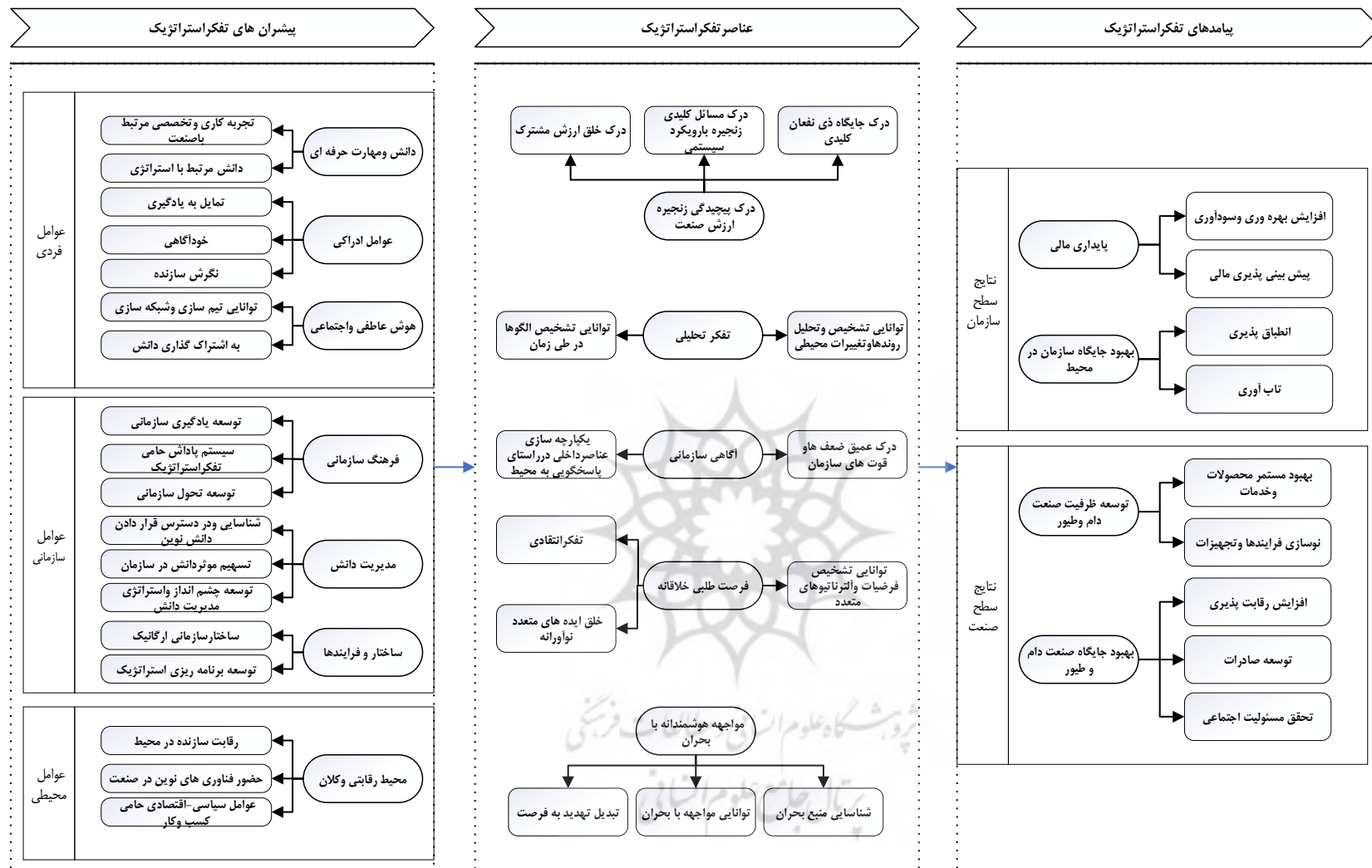
خلاصه گزاره های کلامی	مقوله فرعی	مقوله اصلی
مدیر باید سابقه رویارویی با چالش صنعت را داشته باشد.../ضمیمه کردن تجربیات کاری مهم است...	دانش و مهارت حرفه‌ای عوامل ادراکی هوش عاطفی و اجتماعی	ویژگی‌های فردی
... مدیر خودش و همه افراد را هم توسعه دهد و آماده کند... بداند راه موفقیت و برنامه‌ریزی را چطور طراحی کند .../برنامه‌ریزی استراتژیک هم پیاده شود...		
هوش مدیریت شبکه این افراد و کارکنان مهم است...		
مشکلات ناشی از جنگ در اوکراین باعث توقف ارسال محموله‌های خریداری شده به ایران شد. به نظر من توانایی تحمل ابهام و توانایی تصمیم‌گیری در لحظه مهم است...	شناسایی و درک منبع بحران توانایی مواجهه با بحران ارائه راه‌حل برای بحران‌های صنعت/تبدیل تهدید به فرصت	مواجهه هوشمندانه با بحران
توانمندی در مهار تهدیدهای ایجاد شده داشته باشد. آمادگی برای مواجهه با بحران‌های صنعت وجود داشته باشد. باید از این چالش‌های محیطی با یک راه مطمئن عبور کرد. در تجارت با تغییرات پیچیده و سینوسی مواجه می‌شویم.		
به نظر من یافتن دانش مؤثر و عمومی کردن آن در زنجیره مهم است. یک مدیر باید مسئولیت دانش نوین را داشته باشد/ وقت خود را صرف این کار کند. همه مجموعه نیز باید در کسب این دانش مشارکت نمایند. فعالیت‌های دانشی در راستای اهداف کسب و کار ما باشد. فرهنگ مشارکت دادن سایر افراد سازمان در دانش و حمایت از آنها موجود باشد/ دانش جدید را همه یاد بگیرند و استفاده کنند. در کل صنعت می‌توان از دانش نوین بسیار بهره برد و باید به همه منتقل شود و بهره‌مند شوند.	شناسایی و در دسترس قرار دادن دانش نوین تسهیم مؤثر دانش در سازمان توسعه چشم‌انداز و استراتژی مدیریت دانش	مدیریت دانش

در نهایت پس از اعمال اصلاحات دریافتی از گروه کانونی که در قسمت روایی و پایداری پژوهش توضیح داده شد، مدل نهایی تحقیق به صورت نمودار ۱ ارائه شد. مدل دربردارنده متغیرهای اصلی و ابعاد آنها به شرح زیر است:

• عوامل تأثیرگذار بر تفکر استراتژیک:

0 عوامل فردی (دانش و مهارت حرفه‌ای (تجربه کاری و تخصص در صنعت، دانش استراتژی)، عوامل ادراکی (تمایل به یادگیری، خودآگاهی، نگرش سازنده)، هوش عاطفی و اجتماعی (توانایی تیم‌سازی و شبکه‌سازی، به اشتراک گذاری دانش))،

- 0 عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی (توسعه یادگیری سازمانی، سیستم پاداش حامی تفکر استراتژیک، توسعه تحول سازمانی)، مدیریت دانش (شناسایی و در دسترس قرار دادن دانش نوین، تسهیم مؤثر دانش در سازمان، توسعه چشم‌انداز و استراتژی مدیریت دانش)، ساختار و فرایندها (ساختار سازمانی ارگانیک، توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک)،
- 0 عوامل محیطی (رقابت سازنده در محیط، حضور فناوری‌های نوین در صنعت، عوامل سیاسی-اقتصادی حامی کسب و کار)
- ابعاد تفکر استراتژیک:
- 0 درک پیچیدگی زنجیره ارزش: درک مسائل کلیدی صنعت با رویکرد سیستمی، خلق ارزش مشترک، درک جایگاه ذی‌نفعان کلیدی.
- 0 تفکر تحلیلی: توانایی تشخیص و تحلیل روندها و تغییرات محیطی، توانایی تشخیص الگوها در طول زمان.
- 0 آگاهی سازمانی: درک عمیق قوت‌ها و ضعف‌های سازمان، یکپارچه‌سازی عناصر داخلی در راستای پاسخگویی به محیط.
- 0 فرصت‌طلبی خلاقانه: توانایی تشخیص فرصت‌ها و بدیل‌های مختلف، تفکر انتقادی، خلق ایده‌های متعدد و نوآورانه.
- 0 مواجهه هوشمندانه با بحران: شناسایی منبع بحران، توانایی مواجهه با بحران، تبدیل تهدید به فرصت.
- پیامدهای تفکر استراتژیک:
- 0 نتایج سطح سازمان: پایداری مالی (افزایش بهره‌وری و سودآوری، پیش‌بینی‌پذیری مالی)، بهبود جایگاه سازمان در محیط (انطباق‌پذیری و تاب‌آوری).
- 0 نتایج سطح صنعت: توسعه ظرفیت صنعت دام و طیور (بهبود مستمر محصولات و خدمات، نوسازی فرایندها و تجهیزات)، بهبود جایگاه صنعت دام و طیور (افزایش رقابت‌پذیری، توسعه صادرات، تحقق مسئولیت اجتماعی).



۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مدل پژوهش متشکل از ابعاد تفکر استراتژیک، عوامل مؤثر و پیامدهای آن ارائه شد. از جمله تفاوت‌های نتایج این تحقیق، شناسایی مواجهه هوشمندانه با بحران است که یکی از عناصر تفکر استراتژیک قلمداد می‌شود. حوزه مدیریت بحران و مدیریت استراتژیک حوزه‌هایی بوده‌اند که به طور مجزا توسعه پیدا کرده‌اند و مطالعات چندانی در خصوص ارتباط این دو حوزه با یکدیگر ارائه نشده است. توجه به مواجهه هوشمندانه با بحران‌های صنعت در تفکر استراتژیک و به منظور توسعه استراتژی‌های پایدار به نظر اجتناب‌ناپذیر می‌رسد. محیطی پیچیده که دربردارنده عدم قطعیت‌های اساسی و تأثیرگذار بر سازمان است؛ رهبران سازمان را در مواجهه با وضعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی چه بسا شوکه‌کننده می‌سازد که نیازمند تشخیص، درک و تحلیل شرایط و یافتن گزینه‌های محتمل پیش رو است. در دنیای کنونی به علت دگرگونی‌های سریع جهانی، منطقه‌ای و پیشامدهای داخلی، مدیران، به خصوص در داخل کشور با عدم قطعیت شدیدی مواجه‌اند که رویکردهای سنتی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری پاسخگوی آنها نیست [۱۱]. مجهز بودن به مهارت تفکر استراتژیک با دارا بودن مهارت مواجهه هوشمندانه با بحران و حتی در تمام مراحل آن یعنی پیش از بحران، حین بحران و یادگیری پس از بحران [۳۴] به احتمال زیاد راهگشای تصمیمات اثربخش و کارا خواهد بود. استراتژی به دنبال توسعه ایده‌ها و راهکارهای بدیع به منظور دستیابی به مزیت رقابتی است. بدون خلاقیت، متفکران استراتژیک قادر به کاربرد کامل اطلاعات و تجربه در اختیار نبوده و در دام ساختارها، مفاهیم، الگوها و ادراکات قدیمی گرفتار می‌شوند [۷]. این یافته با پیشنهاد بن [۶] که تفکر خلاق را جزء عناصر تفکر استراتژیک می‌داند همخوانی دارد. شناسایی و شکار فرصت‌های پدیدار شونده محیط [۲۸] با رویکردی خلاقانه به همراه شناسایی بدیل‌های متعدد راهگشای تصمیمات کمتر آسیب‌پذیر خواهد بود.

متفکر استراتژیک مدل ذهنی از کل شبکه ارزش یعنی اجزا و نحوه تعامل آنها را در ذهن دارد. این نوع از تفکر فراتر از سطح یک صنعت رفته و کل اکوسیستم متشکل از سازمان، تأمین‌کنندگان، رقبا، مشتریان، و دیگران را در نظر گرفته و از طرفی با درک یکپارچه از عناصر درون‌سازمانی به دنبال جابایی خود در این شبکه است [۲۸]. درک جایگاه سازمان درون سیستم‌های بزرگ و پیچیده مانند بازارها، صنایع و ملتها و چگونگی تأثیرپذیری آنها از پویایی‌ها و اثرات متقابل این سیستم‌ها، به همراه آگاهی از عناصر درون‌سازمانی، زیربنای تصمیمات استراتژیک خواهد بود [۳۹]. تفکر سیستمی در برخی مطالعات، پایه و اساس تفکر استراتژیک در نظر گرفته شده است [۶، ۷، ۲۸] و از این لحاظ همسویی میان این مطالعات و پژوهش حاضر وجود دارد. در پژوهش حاضر تفکر سیستمی به همراه توانایی مواجهه با پیچیدگی زنجیره ارزش که عموماً مرزهایی سنتی مفهوم سیستم را درهم شکسته؛ یکی از ابعاد اساسی تفکر استراتژیک شناخته شده است.

تفکر تحلیلی به توانایی شناسایی دانش موجود در موقعیت‌های مختلف تغییرات محیطی و ادراک الگوهای نهفته درون آن است. نتیجه پژوهش حاضر با مطالعه دهبر و همکاران [۱۳] همخوانی دارد که در آن تحلیل روند و تشخیص الگوها، یکی از ابعاد تفکر استراتژیک معرفی شده است. یک متفکر استراتژیک با احاطه کامل بر داده‌های در دسترس اقدام به شناسایی و همچنین تحلیل روندها در قالبی یکپارچه با چشم‌انداز سازمان می‌نماید. درک تغییرات مختلف و متنوع در داخل و خارج سازمان، طراحی فرایندهای موردنیاز و پاسخگو به تغییرات، قدرت درک تکامل سازمان در دوره‌های زمانی مختلف از جمله فعالیت‌های در حوزه بعد مذکور است [۱۳].

ویژگی‌های فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی، عناصر اصلی تأثیرگذار بر تفکر استراتژیک شناسایی شدند. تأثیر فرهنگ بر تفکر استراتژیک با مطالعه مون [۳۰] و دیکسیت و همکاران [۱۴] همخوانی دارد که در آن هر دو محقق و البته با کاربرد رویکرد کمی و تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری به بررسی تأثیر فرهنگ بر تفکر استراتژیک پرداخته‌اند [۳۰، ۱۴]. مفروضات مشترک پیرامون مأموریت بنیادی سازمان و یا هویت اصلی آن از جمله ارکان اصلی فرهنگ هستند که در مواجهه و انطباق سازمان با محیط بیرونی نقش اساسی دارند و تصمیمات استراتژیک هر سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. هر گروه و یا سازمان جدید می‌بایست به مفهوم مشترکی از بقاء دست یابد و بر طبق آن مأموریت بنیادی، وظایف اولیه و یا اصلی‌ترین دلیل بودن خود را استخراج کند. فرضیات مشترک پیرامون اینکه ما چه کسی هستیم از جنبه‌های مهم فرهنگ سازمان به حساب می‌آید و گزینه‌های استراتژیک را محدود می‌کند که در اختیار سازمان است [۲۸]. همچنین مفروضات مشترک پیرامون اهداف سازمان، ابزار دستیابی به اهداف، یعنی؛ ساختار، سیستم‌ها و فرایندها و مفروضات مشترک پیرامون سنجش نتایج و سازوکارهای اصلاحی جزء ارکان اصلی فرهنگ محسوب می‌شوند [۲۸]. بنابراین تفکر استراتژیک در توسعه تفکر استراتژیک در سازمان نقش کلیدی ایفا

می‌نماید. از جمله اقدامات فرهنگی رهبران سازمان در جهت توسعه تفکر استراتژیک می‌توان به این موارد اشاره نمود [۲۲]: توسعه شایستگی تفکر استراتژیک در رهبران و مدیران و سایر افراد سازمان، توسعه تجربیات کاری در حوزه تفکر استراتژیک، تمرکز بر اهداف استراتژیک و اندازه‌گیری موفقیت در محقق ساختن آنها، تخصیص منابع بر مبنای اهداف استراتژیک، استخدام، ارتقاء و برکناری‌ها در سازمان بر مبنای توانایی تفکر استراتژیک، سرمشق قرار دادن رفتارهایی در حوزه تفکر استراتژیک، مبنای قرار دادن توانایی تفکر استراتژیک افراد و گروه‌ها در پاداش‌های سازمانی، واکنش به بحران‌ها و وقایع مهم بر مبنای تفکر انتقادی، پشتیبانی فرایندهای سازمانی (مانند برنامه‌ریزی استراتژیک) از تفکر استراتژیک، ارتقاء تنوع در گروه‌ها و تسهیم قدرت و اصلاحات ساختاری و فرایندی پشتیبان تفکر استراتژیک.

تأثیر مدیریت دانش بر تفکر استراتژیک با مطالعات دیکسیت و همکاران [۱۴] همخوانی دارد. مدیریت دانش با فراهم آوردن دانش متنوع و پیچیده، مدیران را در درک بهتر محیط و اتخاذ تصمیمات استراتژیک کمک می‌کند. بنابراین، در توسعه تفکر استراتژیک مؤثر خواهد بود. از طرفی، راه‌حل‌های جدید ناشی از خلاقیت فردی و یا فرایند یادگیری در سازمان باید با کمک سیستم مدیریت دانش به خوبی مستند شوند. ترکیب افراد خلاق در سازمان با دسترسی به چنین سیستم جامعی از دانش، فرایند تفکر استراتژیک را تسهیل می‌نماید [۱۴].

محیط پویا و رقابتی و از طرفی تغییرات و نوآوری‌های اساسی فناوری در محیط، با اجبار سازمان‌ها به ارائه نوآوری‌ها به منظور بقا در محیط، در توسعه تفکر استراتژیک مؤثر خواهند بود [۳۰]، در این میان، عوامل کلان محیطی مانند عوامل سیاسی-اقتصادی نیز با فراهم آوردن زمینه برای یک محیط رقابتی و حمایت از کسب و کارها، در به ثمر نشستن تلاش‌های تفکر استراتژیک مؤثر خواهند بود.

از دیگر نتایج تحقیق پیامدهایی است که در تحقیقات قبلی چندان مورد توجه نبوده‌اند. اغلب مطالعات، پیامدهای اصلی تفکر استراتژیک را سودآوری، فروش، سهم بازار و یا مزیت رقابتی در نظر گرفته‌اند [۳۰، ۱۴]. در تحقیق حاضر، پیامدهای تفکر استراتژیک در دو سطح سازمانی و صنعت شناسایی شد. علاوه بر پیامدهای مالی در سطح سازمان، متغیرهایی مانند تاب‌آوری نیز شناسایی شدند که در مطالعات پیش از این مورد توجه قرار نگرفته‌اند. همچنین پیامدهای سطح صنعت نیز در تحقیق حاضر در دو دسته توسعه ظرفیت صنعت و بهبود جایگاه ارائه شد.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی رو به رو بوده است از جمله دشواری دسترسی به خبرگان که فرایند انجام تحقیق را طولانی‌تر ساخت. از طرفی انجام این تحقیق در سایر صنایع کشور نیز می‌تواند بر غنای مدل ارائه شده بیفزاید و آن را کامل‌تر نماید. از آنجایی که مدل مفهومی ارائه شده در عمل مورد آزمون تجربی قرار نگرفت، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده مدل مفهومی ارائه شده مورد سنجش در محیط واقعی قرار گیرد به خصوص با معرفی متغیرهایی که نسبت به سایر مدل‌های ارائه شده جدید بوده و تاکنون کار تجربی در این خصوص انجام نشده است. تفکر استراتژیک با دیدگاهی توانمند در مواجهه با پیچیدگی، درک و تحلیل روندهای تأثیرگذار، توانایی مواجهه با بحران‌های مختلف اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، یکپارچه‌سازی قوت‌های درون سازمانی و با رویکردی خلاقانه در حل مسائل، نقش کلیدی در بقا، رشد و سودآوری سازمان‌ها و صنایع ایفا خواهد نمود و درک و تحلیل ابعاد، عوامل مهم مؤثر و پیامدهای آن راهگشای دستیابی سازمان‌ها به سطح عملکرد بالاتر و حتی نتایج بهتر در بهبود وضعیت و جایگاه صنایع کشور خواهد بود.

منابع

1. Abdollahi Kalourazi, M., Baghersalimi, S., & Seidavi, A. (2021). Analysis the Key Proponents of Poultry Industry Development Using Forecasting Approach. *Iranian Journal of Animal Science Research*, 12(4), 529–548. <https://doi.org/10.22067/IJASR.V12I4.84149>. (In Persian)
2. Abouee Ardakan, M., Nadafi, T., & gholipour, A. (2018). Investigation of Managers' Mental Modeling regarding Strategic Thinking. *Journal of Business Management*, 10(2), 461–486. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2018.243274.2783>. (In Persian)
3. Azar Poor, S., Abouee Ardakan, M., & gholipour, A. (2015). A study on relationship between strategic thinking skills and personality traits of managers in media industry. *Iranian Journal of Management Sciences*, 10(40), 42–60. (In Persian)
4. Bayazi Tahraband, A., Kordnaeij, A., Khodadad Hossaini, S. H., & Danaeifard, H. (2018). Identification and Conceptualization of the Consequences of Strategic Thinking. *Iranian Journal of Management Sciences*, 13(52), 1–21. (In Persian)
5. Bayazi Tahraband, A., Kordnaeij, A., Khodadad Hosseini, S. H., & Danaeifard, H. (2019). Identification and explanation of the elements of strategic thinking. *Strategic Management Thought*, 13(2), 171–204. <https://doi.org/10.30497/smt.2019.2738>. (In Persian)
6. Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63–71. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005408>.
7. Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336–354. <https://doi.org/10.1108/01437730510607844>.
8. Casey, A. J., & Goldman, E. F. (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*, 41(2), 167–185. <https://doi.org/10.1177/135050760935549>.
9. Chioncel, N. E., Veen, R. V. D., Wildemeersch, D., & Jarvis, P. (2003). The validity and reliability of focus groups as a research method in adult education. *International Journal of Lifelong Education*, 22(5), 495–517.
10. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
11. Danaifard, H., & Nasiri, M. (2012). Improving Strategic Preparation for Crisis Management in Public and Private Hospitals. *Journal of Strategic Management Studies*, 2(8), 123–140. 20.1001.1.22286853.1390.2.8.6.6. (In Persian)
12. Danayifard, H., Alvani, S. M., & azar, A. (2021). *qualitative research in management: A comprehensive approach*. saffar. (In Persian)
13. Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *Foresight*, 20(3), 271–288. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2017-0059>.
14. Dixit, S., Singh, S., Dhir, S., & Dhir, S. (2021). Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage. *Journal of Indian Business Research*, 13(4), 437–458. <https://doi.org/10.1108/JIBR-08-2020-0262>.
15. Dragoni, L., Oh, I.-S., Tesluk, P. E., Moore, O. A., VanKatwyk, P., & Hazucha, J. (2014). Developing leaders' strategic thinking through global work experience: The moderating role of cultural distance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 867. <https://doi.org/10.1037/a0036628>.
16. Dragoni, L., Oh, I.-S., Vankatwyk, P., & Tesluk, P. E. (2011). Developing executive leaders: The relative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of work experience in predicting strategic thinking competency. *Personnel Psychology*, 64(4), 829–864. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01229.x>.
17. Easterby-Smith, M., & Davies, J. (1983). Developing strategic thinking. *Long Range Planning*, 16(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(83\)90157-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(83)90157-7)
18. Emami, A., Rabiei, M., Eslambulchi, A., & Shams, M. (2020). Measuring the Strategic Thinking of Medium-Term Sustainable Revenue Policy Developers with Good Governance Approach in Horizon(1404). *Quarterly of Educational Measurement*, 10(40), 137–170. <https://doi.org/10.22054/jem.2020.49341.1994>. (In Persian)
19. Feyz, D., Zarei, A., & Mohsenzadeh, Y. (2018). Investigation the Relationship of Knowledge Management and the Formation of Strategic Thought with the Mediating Role of Thought Investment in Knowledge-Based Companies. *Strategic Management Researches*, 24(70), 15–44. 20.1001.1.22285067.1397.24.70.1.9. (In Persian)
20. Ghasemi, H., & Feyzi, M. (2016). The role of Strategic Thinking in Structural Complexity of an Organization. *Strategic Management Researches*, 10(59), 141–170. <https://doi.org/20.1001.1.22285067.1394.21.59.6.1>. (In Persian)
21. Goldman, E. F. (2007). Strategic thinking at the top. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 75.
22. Goldman, E. F., & Casey, A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2), 119–128. <https://doi.org/10.1177/15480518103696>.

23. Goldman, E. F., Schlumpf, K. S., & Scott, A. R. (2017). Combining practice and theory to assess strategic thinking competency. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 11884.
24. Goldman, E. F., Scott, A. R., & Follman, J. M. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155–175. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2015-0003>.
25. Haji hoseini, E., Aghajani, T., & Shoghi, B. (2016). The Impact of Strategic Thinking on Organizational Change Capacity. *Strategic Management Researches*, 22(62), 49–80. 20.1001.1.22285067.1395.22.62.2.0. (In Persian)
26. Hamel, G., & prahalad, C. k. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122–128.
27. Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? *Long Range Planning*, 31(3), 481–487. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80015-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80015-0).
28. Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120–129. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00098-8).
29. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.
30. Moon, B.-J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698–1708. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.006>.
31. O'Shannassy, T. (2006). *Making sense of the strategic thinking literature to help build a new model of this mysterious construct*. CQUniversity. Conference contribution. <https://hdl.handle.net/10018/9554>.
32. Parhizgar, M., Etemadian, S., Amini, M., & salar, J. (2020). Analysis of Phenomenological Experiences of the Strategic Thinking Dimension. *Journal of Strategic Management Studies*, 11(44), 101–120. 20.1001.1.22286853.1399.11.44.6.1.(In Persian)
33. Pisapia, J., Morris, J., Cavanaugh, G., & Ellington, L. (2011). The strategic thinking questionnaire: Validation and confirmation of constructs. *The 31st SMS Annual International Conference, Miami, Florida November, 17*.
34. Pishwar, M., gioki, E., jadidi, R., & arabestani, M. (1396). Investigating the relationship between the stages of strategic management and crisis management (from the viewpoint of managers of Arak University of Medical Sciences). *The World's National Scientific Research Conference in Management, Accounting, Law and Social Sciences*, 2. (In Persian)
35. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
36. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
37. Shaik, A. S., & Dhir, S. (2021). Dynamic modeling of strategic thinking for top management teams and its impact on firm performance: A system dynamics approach. *Journal of Management Development*, 40(6), 453–485. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2020-0298>.
38. South, S. E. (1981). Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy*, 1(4), 15–25. <https://doi.org/10.1108/eb038908>.
39. Stacey, R. (1996). Emerging strategies for a chaotic environment. *Long Range Planning*, 29(2), 182–189. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00006-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00006-4).
40. Stonich, P. J. (1981). Using rewards in implementing strategy. *Strategic Management Journal*, 2(4), 345–352. <https://doi.org/10.1002/smj.4250020403>.
41. Weber, C. E. (1984). Strategic thinking—Dealing with uncertainty. *Long Range Planning*, 17(5), 60–70. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(84\)90038-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(84)90038-4).