

## Research Paper



## Designing and explaining the strategic thinking development model of Islamic Azad University administrators

Younes Rasouldasht<sup>1</sup>, Jafar Beikzad<sup>2\*</sup>, Yousef Beigzadeh<sup>3</sup> Farhad Nejad Haji Ali Irani<sup>4</sup>

1. PhD student, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University; Bonab, Iran

2. Associate Professor of Public Administration Department, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. (Corresponding Author). [Beikzad.jafar@bonabiau.ac.ir](mailto:Beikzad.jafar@bonabiau.ac.ir)

3&4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

**Article Info:**

**Received:** 2022/08/28

**Accepted:** 2023/06/17

**PP:** 16

Use your device to scan and read the article online:



**DOI:** [HTTPS://DOI.ORG/10.22098/AEL.2023.11373.1142](https://doi.org/10.22098/AEL.2023.11373.1142)

**Keywords:**

Strategic thinking, individual factors, organizational factors, discourse creation, Islamic Azad University

**Abstract**

**Background and Objective:** The purpose of the present research is to design and explain the model of developing strategic thinking of managers of Islamic Azad University. The statistical population of this study is academic experts who have experience and education related to research in Azad University.

**research methodology:** The snowball method was used for sampling and the number of samples increased until reaching theoretical saturation, finally 16 people were selected as samples. To analyze the data obtained from the (semi-structured) interviews, the coding method has been used in foundational data theorizing. In this way, the data obtained from the interviews have been used from the three-step process of open, central and selective coding in accordance with the foundation's data theorizing process using Maxqda software for data analysis.

**Findings:** The results of the research showed that the causal conditions include 1. individual factors 2. organizational factors 3. discourse creation. The central phenomenon includes the development of managers' strategic thinking, which includes 1. the individual dimension, 2. the intuitive dimension, 3. the systemic view. Contextual factors include 1. Cultural background 2. Learning environment 3. Psychological factors 4. Organizational independence. And intervention factors include environmental factors in two dimensions: 1: internal and 2: external. The strategies include talent management in two dimensions: 1: talent acquisition, 2: attraction and retention.

**Conclusion:** The model presented in the current research is an answer to solve the problem of the lack of strategic thinking of managers, and it is possible to provide the necessary insight and thinking to benefit from a strategy in the managers who create it.

Citation: Rasouldasht Y., Beikzad J., Beigzadeh Y., Nejad Haji Ali Irani F. (2024). Designing and explaining the strategic thinking development model of Islamic Azad University administrators. Journal of Applied Educational Leadership, 4(4), 1-16. Persian [ [HTTPS://DOI.ORG/10.22098/AEL.2023.11373.1142](https://doi.org/10.22098/AEL.2023.11373.1142) ]

**\*Corresponding author :Jafar Beikzad**

Address: Associate Professor of Public Administration Department, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. (Corresponding Author).

TEL: 09143202978

Email: [Beikzad.jafar@bonabiau.ac.ir](mailto:Beikzad.jafar@bonabiau.ac.ir)

## Extended Abstract

### Introduction

Strategic thinking is considered a complement to strategic planning and is crucial for organizations to systematically tackle challenges, understand opportunities, allocate scarce resources efficiently, and achieve desired outcomes. Unlike strategic planning models, the focus is on individual thinking ([Roshani Ali Baneh See & Razzaghi, 2022](#)). Today's organizational environment is more complex and dynamic, making it harder to secure resources necessary for competitive advantage compared to the past ([Faghieh et al., 2018](#)). In the third millennium, organizations strive not just to align with changes but to influence and steer these changes by developing potential capabilities ([Bouhleb & Smida, 2020](#)). To succeed, organizations must offer value beyond customer expectations, necessitating the identification and validation of unique capabilities ([Kordnaeij, 2017](#)). Strategic thinking is a vital managerial skill that enables organizations to survive and grow in a competitive environment. It involves looking to the future and focusing on the interdependencies between the organization and its environment. Lack of adequate strategic thinking leads to failures in planning and achieving organizational goals ([Kordnaeij, 2017](#)). Studies indicate that many strategic initiatives fail to materialize; for example, 66% of high-level strategies never come to fruition, and 70% of new strategies fail during implementation ([Alomari, 2021](#)). Only less than 10% of effectively formulated strategies are successfully implemented ([Salmanpour Sohi et al., 2021](#)).

Strategic thinking generates new ideas that, when implemented, improve the company's activities and performance. It ensures that organizations do not fall into the trap of adhering to accepted practices and repetitive patterns. [Alomari, 2021](#) defines strategic thinking as a comprehensive approach combining business strategy creation, customer insight, and strategic alignment, adaptable to innovation for achieving company goals. [Nadikattu \(2020\)](#) views it as a future-based developmental framework that identifies growth opportunities, accelerates business decisions, and creates long-term competitive advantage. Organizations face increasing, stable, and uncertain competition due to technological innovations, changing market environments, and evolving customer needs. This has led to the improvement of organizational strategic outlooks, business priorities, and a re-evaluation of contemporary business models ([Alomari, 2021](#)). Previous approaches and solutions have lost their effectiveness in addressing organizational and external challenges, necessitating new approaches and perspectives. Strategic thinking fosters creativity, innovation, and foresight in organizations ([Aldabbagh & Allawzi, 2019](#)).

Strategic thinking aids policymakers in meeting their needs and desires through comprehensive planning that examines the tools and paths to long-term goals. It enables managers to create new opportunities and is essential for formulating and implementing strategic plans, without which discovering new opportunities becomes difficult ([Kamari et al., 2021](#)). The 21st century is characterized by intense competition, emerging markets, uncertain environmental factors, advanced technologies, and expanding businesses, making traditional thinking ineffective. Strategic thinking provides insights for organizational success.

Strategic thinking becomes an organizational competency when strategic managers understand environmental exigencies, develop insight based on divergent thinking, and apply strategic thought to achieve organizational goals ([Rahmani et al., 2021](#)). Although recognized as a key success factor in strategic management and organizational outcomes, its role remains crucial in today's competitive environment.

### Research Methodology

This research, fundamental in orientation, adopts a qualitative approach and follows interpretive research philosophy. The research strategy involves systematic grounded theory, and the approach is inductive. The study aims to develop practical applications and provides exploratory results, with a cross-sectional time horizon and semi-structured interview data collection. The sample comprises current and former policymakers and managers of Iran's Islamic Azad University, selected based on specific criteria. Sixteen interviews were conducted to gather data, which were analyzed using open, axial, and selective coding processes in grounded theory methodology.

### The results

This research utilized a grounded theory methodology, analyzing data through open, axial, and selective coding using MaxQDA software, which ultimately led to the formation of a logical paradigm. During axial coding, the central phenomenon of the study, "Designing and Formulating a Model for Developing Strategic Thinking among Managers," was identified. Subsequently, other categories were theoretically connected to it based on the grounded theory model, encompassing causal, contextual, intervening conditions, the central phenomenon, strategies, and outcomes.

The analysis of interview responses regarding perceptions and influential factors for developing strategic thinking among managers revealed several key areas. Causal conditions included individual factors such as innate characteristics (general and specialized intelligence, creativity, intuitive insight, broad thinking capacity,

#### **Designing and explaining the strategic thinking development model of Islamic Azad University administrators**

verbal skills), personality traits (openness, emotional maturity, conscientiousness, constructive adaptability, pioneering spirit, perfectionism), behavioral traits (thoughtfulness, effective communication, continuous learning and teaching, challenge acceptance, paradigm breaking, risk-taking), and individual skills (analytical ability, decision-making, problem-solving, negotiation, effective communication, time management, interdisciplinary knowledge). Organizational factors encompassed organizational facilities (organizational structure, compensation and incentive systems, regulatory standards, management support, financial resources), a flexible organizational structure (designing change processes, identifying strategic thinkers, promoting change, job-related diversity, dynamic and flexible structure, focus on emerging strategies), organizational culture (middle management participation, positive work environment, relationship and task-related conflict, organizational culture, goal focus, effective leadership), and processes and systems (compensation systems, relationships, problem-solving). Discourse formation involved creating sensitivity (introducing competent individuals, raising awareness at various levels, creating a sense of need, psychological capacity building) and meaning-making (emphasizing the importance of strategic thinking in value creation, designing strategic thinking development models). The central phenomenon studied was the development of strategic thinking among managers, characterized by stakeholder focus, understanding the internal and external environment, interpreting uncertainties, focusing on external opportunities, environmental alertness, and opportunism. Contextual conditions included cultural background, learning context, psychological factors, and organizational independence. The cultural background consisted of organizational culture (compatibility, value integration, mission, collective beliefs) and professional ethics (responsibility, work expertise, perseverance, self-motivation). The learning context included organizational learning (sensitivity to self and others' learning, continuous learning, triple-loop learning). Psychological factors covered cognitive background (understanding discontinuities, exploration, ambiguity comprehension, introspection) and active and creative thinking (passionate goal engagement, problem redefinition, mental agility, analytical intuition). Organizational independence involved university independence (internal management, specific regulations) and reducing politicization (creating legal frameworks, avoiding political changes, preventing restrictive laws). Intervening conditions comprised environmental factors such as internal barriers (structural, managerial, educational, cultural) and external barriers (social, political, economic). The study presented talent management and retention as core strategies to achieve optimal conditions for developing strategic thinking among managers. Outcomes included increased job performance, potential strategists' development, organizational commitment, manager empowerment, succession planning, improved information infrastructure, process-oriented organization, decision-making systems, sustainable financial outcomes, efficient resource use, cost avoidance, optimal resource allocation, infrastructure investment, strategic alignment with the environment, organizational survival in competitive markets, and the creation of competitive advantages.

#### **Conclusion**

Data from semi-structured interviews were analyzed using a three-stage coding process (open, axial, and selective) with Maxqda software. The results indicated that causal conditions comprised individual factors (innate characteristics, personality traits, behavioral traits, individual skills), organizational factors (facilities, flexible structure, organizational culture, processes, and systems), and discourse formation (creating sensitivity, meaning-making). The central phenomenon identified was the development of strategic thinking among managers, encompassing individual aspects (environmental awareness, decision timeframe, education), intuitive aspects (creativity, vision creation, understanding strategic priorities), and systemic views (effective decision-making, entrepreneurial thinking). Contextual conditions included cultural background, learning context, psychological factors, and organizational independence. These encompassed organizational culture (compatibility, value integration, mission, collective beliefs), professional ethics (responsibility, expertise, perseverance, self-motivation), organizational learning (sensitivity to learning, continuous learning, triple-loop learning), cognitive background (understanding discontinuities, exploration, ambiguity comprehension, introspection), and active and creative thinking (goal engagement, problem redefinition, mental agility, analytical intuition). Organizational independence involved internal management and reducing politicization. Intervening conditions covered internal (structural, managerial, educational, cultural barriers) and external (social, political, economic barriers) environmental factors. The strategies proposed included talent management, focusing on talent identification and retention. The outcomes highlighted improved job performance, potential strategist development, organizational commitment, manager empowerment, succession planning, and enhanced information infrastructure, leading to sustainable financial outcomes and competitive advantage. The study suggests using the developed model as a conceptual framework for future research and as a guide for organizations to manage changes and enhance competitiveness. Despite limitations in generalizability and access to primary sources, the model was validated through expert feedback and questionnaire surveys, confirming its comprehensibility, completeness, applicability, and innovation.

#### **Reference:**

- Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking. *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (3), 370-395  
<https://doi.org/10.1108/ijoa-10-2017-1260>
- Aldabbagh, I., & Allawzi, S. (2019). Rethinking Scenario Planning Potential Role in Strategy Making and Innovation: A Conceptual Framework Based on Examining Trends towards Scenarios and Firm's Strategy. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(5), 1-14.
- Alomari, Z. (2020). Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management?. *Management Science Letters*, 10(3), 565-574  
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.024>
- Faghih, N., Dastourian, B., Sajadi, S. M., Henten, A., & Foroudi, P. (2018). A framework for business model with strategic innovation in ICT firms: The importance of information. *The Bottom Line*.  
<https://doi.org/10.1108/bl-01-2018-0002>
- Ghorbanpur, A., Mirzaei Chaboki, M., & Nejadسانی, B. (2010) «Identify and Prioritize the actors Affecting the Strategic Thinking Based on Fuzzy Network Analysis Process Approach», Fourth International Conference on Strategic Management, Tehran: CIVILICA (<http://www.civilica.com>) (In Persian).
- Kamari, H., Nourian, M., Soleimani, N & Masoudi Nadoushan, E. (2018). Synthesis in Strategic Thinking for Managers. *Journal of Educational Sciences*, Vol. 25, No. 1, 43-64. (In Persian).
- Klarin, A., & Ray, P. K. (2019). Political connections and strategic choices of emerging market firms. *International Journal of Emerging Markets*, 14 (3): pp. 410-435 <https://doi.org/10.1108/ijoen-05-2016-0138>
- Kordnaeij, A. (2017). *Strategic Thinking and Management; Theory and Practice*. Tarbiat Modares University. First Edition. (In Persian).
- Nadikattu, R. R. (2020). Effective Innovation Management in Strategic Planning. Rahul Reddy Nadikattu, *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING, SCIENCE AND*, 9(5), 106-116.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3622850>
- Rahmani, N., Hosseini, M. H., Mahmoudi Meymand, M & Amini, M. T. (2019). Designing and Defining an Integrated Model of Strategic Thinking as an Organizational Competency (Case Study: National Iranian Gas Company). *Journal of Management Future Studies*, No. 115, 15-30. (In Persian)
- roshani ali bene see, H., razzaghi, M. (2021), The causal effect of strategic human resource management on the formation of strategic thinking mediated by the atmosphere of employee relations, *The Scientific Journal of Applied Educational Leadership*, 2(3), 63-72. (In Persian).
- Salmanpour Sohi, A., Mohammad Aarabi, S., Pourezzat, A.A., Aghaei, M. (2021), Conceptualizing the Nature of Strategic Execution to Organizational Strategies Implementation, *Journal of Business Management*, 13(3), 655-689. (In Persian).

.....  
Smriti, V., Dhir, S. and Dhir, S. (2021) 'Strategic thinking in a professional environment: a review of the literature',  
Int. J. Business Innovation and Research, 25(2), 260–284. <https://doi.org/10.1504/ijbir.2021.115456>



## مقاله پژوهشی

## طراحی و تبیین الگوی پرورش تفکر راهبردی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی

یونس رسول دشت<sup>۱</sup>، جعفر بیک زاد<sup>۲\*</sup>، یوسف بیگ زاده<sup>۳</sup>، فرهاد نژاد حاجی علی ایرانی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. (نویسنده مسئول)

Beikzad.jafar@bonabiau.ac.ir

۳ و ۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.



## اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۷

شماره صفحات: ۱۶

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



## چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین الگوی پرورش تفکر راهبردی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش خبرگان دانشگاهی هستند که دارای سابقه و تحصیلات مرتبط با پژوهش در دانشگاه آزاد بوده‌اند.

**روش‌شناسی پژوهش:** برای نمونه‌گیری از روش گلوله برفی استفاده شد و تعداد نمونه تا رسیدن به اشباع نظری افزایش یافت، در نهایت ۱۶ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها (نیمه ساختارمند)، از روش کدگذاری در نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شده است. بدین ترتیب که داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، از فرایند سه مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی مطابق با فرایند نظریه‌پردازی داده بنیاد با استفاده از نرم‌افزار Maxqda برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

**یافته‌ها:** نتایج تحقیق نشان داد که شرایط علی دربرگیرنده ۱. عوامل فردی، ۲. عوامل سازمانی، ۳. گفت‌وگو سازی است. پدیده محوری دربرگیرنده پرورش تفکر راهبردی مدیران است که شامل ۱. بعد فردی، ۲. بعد شهودی، ۳. دید سیستمی است. عوامل زمینه‌ای دربرگیرنده ۱. بستر فرهنگی، ۲. زمینه یادگیری، ۳. عوامل روان‌شناختی، ۴. استقلال سازمانی است. و عوامل مداخله‌ای دربرگیرنده عوامل محیطی در دو بعد ۱: درون‌سازمانی و ۲: برون‌سازمانی است. راهبردها شامل مدیریت استعداد در دو بعد ۱: استعدادیابی، ۲: جذب و نگهداشت است.

**بحث و نتیجه‌گیری:** الگوی ارائه‌شده در پژوهش حاضر پاسخی در جهت حل مشکل فقدان تفکر راهبردی مدیران است و می‌تواند بینش و آگاهی لازم برای بهره‌گیری از تفکر راهبردی در مدیران را فراهم سازد.

## DOI:

10.22098/AEL.2023.11373.1

142

## واژه‌های کلیدی:

تفکر راهبردی، عوامل فردی، عوامل سازمانی، گفت‌وگو سازی، دانشگاه آزاد اسلامی

**استناد:** رسول دشت، یونس؛ بیک زاد، جعفر؛ و بیگ زاده، یوسف، نژاد حاجی علی ایرانی، فرهاد (۱۴۰۲). طراحی و تبیین الگوی پرورش تفکر راهبردی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه علمی- پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۴(۴)، ۱۶-۱.

\*نویسنده مسئول: جعفر بیک زاد

نشانی: دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. (نویسنده مسئول)

تلفن: ۰۹۱۴۳۲۰۲۹۷۸

پست الکترونیکی: Beikzad.jafar@bonabiau.ac.ir

## مقدمه

تفکر استراتژیک به عنوان مکملی برای برنامه‌ریزی استراتژیک، رویکرد مناسب سازمان شمرده می‌شود و می‌تواند در جهت مقابله سیستماتیک با معضلات، درک فرصت‌ها، تخصیص بهینه منابع کمیاب و دستیابی به نتایج موردنظر کمک نماید؛ لذا تفکر افراد در مقابل مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک اهمیت بیشتری دارد (Roshani Ali Baneh See & Razzaghi, 2022). امروزه محیط سازمان نسبت به گذشته بسیار پیچیده‌تر و پویاتر است و تأمین منابع موردنیاز برای کسب مزیت رقابتی دشوارتر از گذشته است و سازمان‌ها نمی‌توانند همچون گذشته در یک محیط تقریباً پایدار عمل کنند (Faghih et al, 2018). در هزاره سوم، سازمان‌ها به دنبال همسویی با تغییرات رخ داده نیستند، بلکه به دنبال تأثیرگذاری و هدایت فرآیند تغییر از طریق توسعه قابلیت‌های بالقوه و بالفعل هستند. در این وضعیت، دیگر نمی‌توان هیچ محصول یا خدمتی را به مشتری ارائه داد و انتظار پاسخ مثبت داشت، بلکه شرایط ایجاب می‌کند که ارزشی فراتر از انتظار مشتری ارائه و عرضه شود که نیازمند شناسایی و تأیید قابلیت‌های خاص است (Bouhleab and Smida, 2020). در این میان، تفکر راهبردی به عنوان یک مهارت مدیریتی حیاتی، لازمه توانمندسازی سازمان برای بقا و رشد در محیط پرقابیت امروزی معرفی شده است. تفکر راهبردی توانایی نگاه به آینده و تمرکز بر وابستگی‌های متقابل کلیدی سازمان و محیط پیرامون آن است. در نتیجه فقدان سطح مناسب از تفکر راهبردی در سازمان‌ها منجر به شکست در برنامه‌ریزی و تحقق اهداف سازمان خواهد شد (Kordnaeij, 2017).

تحقق راهبردی یکی از بارزترین چالش‌هایی است که مدیران با آن روبه‌رو می‌شوند. تحقیقات صورت گرفته به شکست‌های بسیار در تحقق راهبردهای سازمان اشاره می‌کنند. برای مثال، ۶۶ درصد راهبردهای سطح کلان سازمان، هرگز محقق نمی‌شوند، ۷۰ درصد از استراتژی‌های جدید در اجرا با شکست مواجه می‌شوند، تنها کمتر از ۱۰ درصد استراتژی‌هایی که به‌طور اثربخش تدوین شده‌اند، به‌طور موفقیت‌آمیزی محقق می‌شوند (Alomari, 2021). تنها ۴۰ درصد از مدیران، شرکت‌های خود را در تحقق استراتژی موفق می‌دانند؛ شرکت‌ها فقط حدود ۶۰ درصد ارزش بالقوه استراتژی‌های خود را به دلیل ضعف در تحقق استراتژی، حاصل می‌کنند؛ نیمی از تصمیم‌های استراتژیک هرگز به مرحله اجرا نمی‌رسند. از این‌رو، تحقیقات انجام شده در خصوص علت ناکامی و جایگزینی مدیران عامل نشان می‌دهد که در ۷۰ درصد موارد، مدیران عامل در تحقق استراتژی‌ها موفق نبوده‌اند (Salmanpour Sohi et al, 2021).

تفکر راهبردی به ایده‌های جدیدی اطلاق می‌شود که در صورت اجرا منجر به تغییر در روش‌های مورد استفاده شرکت برای انجام فعالیت‌های موردنظر و عملکرد بهتر تجاری می‌شود. تفکر راهبردی تضمین می‌کند که سازمان‌ها در دام پیروی از شیوه‌های پذیرفته شده و الگوهای تکراری نیفتند.

(Alomari, 2020) تفکر راهبردی را به عنوان یک رویکرد جامع، ترکیبی از ایجاد راهبردهای تجاری، بینش مشتری و همسویی راهبردی به عنوان ساختاری سازگار با نوآوری برای دستیابی به اهداف شرکت تعریف کردند. (Nadikattu, 2020) تفکر راهبردی را به عنوان یک ساختار توسعه مبتنی بر آینده تعریف می‌کند که فرصت‌های رشد را شناسایی می‌کند، تصمیمات تجاری را تسریع می‌بخشد و مزیت رقابتی پایدار برای کسب‌وکارها در بلندمدت ایجاد می‌کند. از سوی دیگر، امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزاینده‌ای پایدار و نامطمئن مواجه هستند که به دلیل نوآوری‌های تکنولوژیکی، تغییر محیط‌های بازار و تغییر نیازهای مشتریان تشدید شده است. این شرایط منجر به بهتر شدن چشم‌انداز راهبردی سازمان، اولویت‌های کسب‌وکار و تجدیدنظر در مدل‌های کسب‌وکار معاصر شده است (Alomari, 2021). به عبارت دیگر، می‌توان گفت که سایر رویکردها و راهکارهای گذشته به‌طور نسبی قابلیت و توانایی خود را برای رویارویی با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی از دست داده‌اند و بهتر است رویکردها و دیدگاه‌های جدید جایگزین شوند. بنابراین یکی از راه‌های پاسخگویی به این عوامل تغییر سازمانی، توسعه خلاقیت، نوآوری و آینده‌نگری تفکر راهبردی در سازمان‌هاست. تفکر راهبردی می‌تواند به سیاست‌گذاران کمک کند تا نیازها و خواسته‌های خود را برآورده سازند. این روش یک برنامه‌ریزی جامع است که ابزارها و مسیرهای رسیدن به هدف را در بلندمدت بررسی می‌کند (Aldabbagh & Allawzi, 2019).

در مطالعه حاضر با اعتقاد بر اینکه تفکر راهبردی لازمه شکل‌گیری و پیاده‌سازی اثربخش راهبرد است؛ بر پرورش تفکر راهبردی تمرکز شده است. تفکر راهبردی توانایی نگاه به آینده و تمرکز بر وابستگی‌های متقابل سازمان و محیط آن می‌باشد که نقش بسیار مهمی در تداوم بقا و پیشرفت در محیط پویای امروزی ایفا می‌کند و به مدیران در ایجاد فرصت‌های جدید کمک می‌کند (Kashani &

([Shekari, 2019](#)) در واقع تفکر راهبردی برای تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی ضروری است و فقدان آن امکان کشف فرصت‌های جدید را تضعیف می‌کند ([Kamari et al, 2021](#)). بدیهی است که جهان در قرن بیست و یکم با رقابت شدید، توسعه بازارهای نوظهور، عوامل محیطی نامطمئن، گسترش فناوری‌های برتر و گسترش کسب‌وکار مواجه است و در این شرایط تکیه بر تفکر سنتی نتیجه‌ای نخواهد داشت. شکست و تفکر راهبردی مورد نیاز است که منجر به ایجاد بینش در راستای موفقیت سازمان می‌شود. لذا تفکر راهبردی اهمیت فوق‌العاده‌ای داشته و برخورداری از آن؛ از ضروریات ماندن در فضای رقابتی امروزی است. البته تفکر راهبردی زمانی به‌عنوان یک شایستگی سازمانی ظهور می‌یابد که مدیران راهبردی در محیط سازمانی همچون سازمان کارآفرین، از اقتضات محیطی و ضرورت آن آگاهی یافته، بصیرت خود را بر پایه شیوه‌های تفکر واگرا توسعه داده و راهبردهای فکری را در راستای اهداف سازمانی بکار گیرند تا پیامدهای مطلوب سازمانی حاصل گردد، لیکن علی‌رغم اینکه تفکر راهبردی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت راهبردی معرفی شده و نقش بسزای آن در تحقق نتایج سازمانی مورد تأکید واقع شده است ([Rahmani et al, 2021](#)).

تفکر راهبردی از دیرباز در زمینه‌های مختلف کسب‌وکارها مورد استفاده قرار گرفته است، اما در سال‌های اخیر مورد توجه محققان قرار گرفته است. محققان در دو دهه گذشته ابعاد این استراتژی‌ها را درک، تعریف و کشف کرده‌اند ([Alomari, 2021](#)). تفکر راهبردی مقدمه‌ای برای پیشرفت در تجارت امروزی است و با تغییرات اجتماعی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی و کاربردهای فرصت‌های متمرکز مرتبط است ([Vecchiato, 2019](#)). تفکر راهبردی شامل: جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل و بحث در مورد شرایط حاکم بر سازمان‌هایی که دارای فعالیت‌های متنوع هستند و پاسخ به سؤالات اساسی در مورد سازمان است ([Ershadi & Dehdazzi, 2019](#)) تفکر راهبردی را به‌عنوان یک روش خاص از تفکر می‌دانند که می‌تواند به‌عنوان مهارت معماری راهبردی در نظر گرفته شود. در تجارت امروزی، تفکر راهبردی منجر به نتایج غالب در بازارهای رقابتی می‌شود. رهبران راهبردی در سازمان‌ها می‌توانند تفکر راهبردی بهتری نسبت به محیط داشته باشند که در نهایت منجر به مزیت رقابتی آن سازمان می‌شود ([Sibghatullah & Raza, 2020](#)). یکی از عناصر تفکر راهبردی، تفکر در مقطع زمان است که به تحلیل شکاف‌های موجود در سازمان می‌پردازد. این امر می‌تواند به دستیابی مزیت رقابتی در سازمان و بهبود عملکرد آن با استفاده از برنامه‌ریزی نسبت به آینده کمک کند ([Alatailat et al, 2019](#)). Schoemaker (1995) ایجاد تفکر راهبردی را راهی سازمان‌یافته برای تصور آینده احتمالی سازمان می‌داند که در آن تصمیمات سازمان در مورد آینده باید گرفته شود و چنین چارچوبی تفکر راهبردی را در سازمان‌ها تقویت می‌کند ([Klarin & Ray, 2019](#)).

تفکر راهبردی یک ساختار نظری جالب است که در تحقیقات سازمانی معاصر بسیار رایج است. این ساختار نظری به‌عنوان یک عامل کلیدی برای بقای سازمان‌ها مورد تأکید قرار گرفته است. آینده‌اندیشی راهبردی توانایی سازمان برای پاسخگویی به یک محیط در حال تغییر است ([Alomari, 2021](#)).

سازمان‌های آینده‌اندیش توانایی تغییر از یک راهبرد به راهبرد دیگر را دارند ([Rialti et al 2020](#)). Shimizu and Hitt (2004) تفکر راهبردی را توانایی سازمان برای شناسایی تغییرات عمده در محیط خارجی می‌داند که برای بقای سازمان‌ها در مواجهه با نرخ‌های فزاینده تغییر در فناوری محصول ضروری است ([Umam & Sommanawat, 2019](#)). از سوی دیگر، بررسی ادبیات تفکر راهبردی، برنامه‌ریزی سازمان را به‌عنوان ابزاری مناسب برای ارتقای انعطاف‌پذیری راهبردی نشان می‌دهد ([Haarhaus & Liening, 2020](#)). این نوع برنامه‌ریزی، بر اساس انعطاف‌پذیری راهبردی، دیدگاه‌های زیادی را ایجاد می‌کند که محققان استراتژیست برای شکست جزم‌گرایی به آن نیاز دارند ([Georgantz, 2020](#)). تفکر راهبردی بر اساس انعطاف‌پذیری منعکس‌کننده عدم قطعیت در عرضه و تقاضا است که تعادل را با نوسانات بازار جایگزین می‌کند. در این شرایط، مدیران باید تصمیمات دشواری در مورد جهت‌گیری سازمان بگیرند. پاسخ به‌موقع به تغییرات در بازار تضمین می‌کند که سازمان در یک تجارت راکد یا روبه‌زوال گرفتار نمی‌شود و فرصت‌های رشد جدید از دست نمی‌روند ([Alatailat et al, 2019](#)) تفکر راهبردی، اگر اعمال شود، می‌تواند بر دیدگاه‌های جایگزین در مورد چگونگی تغییر نیازها، فناوری‌های نوظهور، سیاست‌های دولت و راهبردهای رقبا تأثیر بگذارد و پیامدهای آن برای رقابت و مزیت رقابتی مشخص می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌های آینده‌نگر توانایی شناسایی دانش، فناوری جدید و جذب و استفاده از آن‌ها در محصولات یا خدمات سازمان را دارند که همگی باعث بهبود نوآوری کسب‌وکار می‌شوند ([Miroshnychenko et al, 2020](#)).



[Shirini \(2022\)](#)، عنوان نمودند که تأثیر رفتارهای رهبری نفوذ آرمانی و انگیزش الهامی بر اثربخشی سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی مثبت و معنی‌دار می‌باشد.

[Vishlaghi et al \(2022\)](#)، مطرح کردند که بر اساس مدل نوسازی راهبردی، مدیران میانی و ارشد با درک و شناسایی عوامل علی مؤثر بر نوسازی راهبردی در شرکت‌های دولتی و بهبود شرایط زمینه‌ای، می‌توانند راهبردهایی از قبیل «تقویت قابلیت‌های سازمان»، «تغییر مدل‌های ذهنی مدیران»، «چابک‌سازی راهبردی»، «تدوین سیاست‌های کلان راهبردی»، «طراحی ساختارهای سازمانی منعطف» و «توانمندسازی منابع انسانی»، «تحلیل مشتریان»، «توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای»، «تغییر جهت‌گیری حاکمیتی شرکت» و «توسعه ارتباطات استراتژیک» را در جهت دستیابی به سطح قابل قبولی از نوسازی راهبردی با در نظر گرفتن شرایط مداخله‌گر اتخاذ کنند.

[Salmanpour Sohi et al \(2021\)](#)، نشان دادند که ماهیت اجرای استراتژیک دارای ابعاد فردی، تشکیلاتی - ساختاری و عملیاتی است. این پدیده برساخته از اهرم‌های مولد/زایا، مباشر، کارساز و محرک/جنباننده است که هر یک به کمک مفاهیم دیگری برساخته شده‌اند. قوای مخل از محیط درون و برون سازمان نیز در ساخت ابعاد ماهیت اجرای استراتژیک اثرگذارند. نشانه آشکار از جلوه‌گر این پدیده را می‌توان در درون و برون سازمان مشاهده کرد.

[roshani ali bene see & razzaghi \(2021\)](#)، یافته‌ها نشان می‌دهد که با توجه به میانجی‌جو روابط کارکنان این متغیر می‌تواند بر میزان اثر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تفکر استراتژیک تأثیر دارد و پیشنهاد می‌شود که استاندارد البرز باید در سازمان خود روابط و تأثیر این متغیرها بر روی هم را مدنظر قرار دهد.

[Piórkowska et al \(2021\)](#) نشان دادند که به‌عنوان اولین مرحله در تحقیق تفکر استراتژیک، رویکرد کیفی توصیه می‌شود. ویژگی‌های اصلی متفکران استراتژیک دیدگاه استراتژیک و سبک تفکر بازتابی است.

[Smriti et al \(2021\)](#) بیان کردند نظریه‌پردازی تفکر استراتژیک تا به امروز برای پیچیدگی‌های سازمانی کافی نیست و روشی را که می‌توان از آن برای خواسته‌های حرفه‌ای مهار کرد، محدود می‌کند.

[Dixit et al \(2021\)](#) در پژوهشی نشان دادند که سازمان‌ها باید برای ایجاد مزیت رقابتی، شیوه‌های تفکر استراتژیک را در فرآیند تصمیم‌گیری خود اتخاذ کنند. علاوه بر این، تأثیر فرهنگ شرکتی، خلاقیت و مدیریت دانش بر تفکر استراتژیک اهمیت آن‌ها را برجسته می‌کند.

با توجه به اهمیت مقوله پرورش تفکر راهبردی برای مدیریت واحدهای دانشگاه آزاد در سطح کلان، پژوهش حاضر در تلاش برای پاسخگویی به یک سؤال اصلی و شش سؤال فرعی پژوهش به‌صورت زیر خواهد بود.

سؤال اصلی:

الگوی پرورش تفکر راهبردی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی کدام است؟  
سؤالات فرعی؟

- ۱- شرایط علی پرورش تفکر راهبردی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟
- ۲- بستر و زمینه پرورش تفکر راهبردی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟
- ۳- شرایط مداخله‌گر پرورش تفکر راهبردی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟
- ۴- استراتژی‌های پرورش تفکر راهبردی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟
- ۵- پیامدهای پرورش تفکر راهبردی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟
- ۶- پدیده محوری پرورش تفکر راهبردی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری‌های پژوهش، بنیادی؛ از نظر رویکرد پژوهش کیفی؛ از دیدگاه فلسفه‌ی پژوهش تفسیری است؛ استراتژی پژوهش، نظریه‌پردازی داده بنیاد به‌صورت سیستماتیک و از نظر رویکرد پژوهش، از نوع استقرایی است؛ هدف پژوهش، کاربردی و از لحاظ نتیجه، اکتشافی؛ افق زمانی پژوهش، تک مقطعی و شیوه‌ی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته است. جامعه‌ی آماری

این تحقیق سیاست‌گذاران و مدیران فعلی و اسبق دانشگاه آزاد کشور می‌باشند. جهت تشخیص و شناسایی اعضای نمونه دارا بودن حداقل سه ویژگی از چهار ویژگی ذیل مدنظر قرار گرفت.

۱. مدیران دانشگاهی دارای حداقل ده سال سابقه‌ی اجرایی و تجربه‌ی مفید دانشگاهی در زمینه‌ی رهبری و مدیریت آموزش عالی (رئیس دانشگاه، عضو هیات علمی و مدیر گروه). ۲. دارا بودن مطالعات و پژوهش‌های حرفه‌ای در زمینه‌ی تفکر راهبردی، فلسفه‌ی آموزش عالی و آینده‌پژوهی آکادمیک ۳. دارا بودن مرتبه‌ی استاد تمام و دانشیاری و دارای حداقل ده سال سابقه‌ی تدریس در دانشگاه ۴. دارای تجارب زیسته در زمینه‌ی مطالعات تفکر راهبردی در نظام آموزش عالی. با توجه به راهبرد پژوهش که نظریه‌پردازی داده بنیاد می‌باشد، نمونه‌گیری به شیوه نظری و با بهره‌گیری از تکنیک‌های هدفمند و گلوله برفی انجام شده است. حجم نمونه در این روش، در حین کار مشخص شد و نمونه‌گیری آن قدر ادامه یافت که داده‌ها به سر حد اشباع رسید. در این پژوهش با ۱۶ نفر مصاحبه انجام شده است. در پژوهش حاضر مهم‌ترین روش گردآوری داده‌ها استفاده از مصاحبه (نیمه ساختارمند) بوده است. در تحقیق حاضر، پس از تعیین موضوع و انتخاب روش مصاحبه، برنامه‌ریزی کلی انجام مصاحبه‌ها طراحی شد. در ابتدای این مرحله، تمرکز تحقیق به‌طور تفصیلی مشخص شده و واژگان، عبارت‌ها، مفاهیم، سؤالات و موضوعاتی که با تحقیق مرتبط اند تعیین شده‌اند. همچنین اطلاعات دریافتی از مصاحبه‌شوندگان، در جلسه مصاحبه توسط مصاحبه‌گر ضبط و در عین حال یادداشت‌برداری نیز شده است. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، از روش کدگذاری در نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شده است. بدین ترتیب که داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، از فرایند سه مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی مطابق با فرایند نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در فرآیند مصاحبه

ردیف	جنسیت	تخصص	سمت	مدت مصاحبه
۱	مرد	مدیریت آموزش عالی	رئیس دانشگاه	۶۰
۲	مرد	مدیریت راهبردی	مدیر گروه	۴۵
۳	زن	فلسفه‌ی آموزش عالی	عضو هیات علمی دانشگاه	۶۵
۴	زن	مدیریت راهبردی	رئیس دانشگاه	۷۵
۵	مرد	فلسفه‌ی آموزش عالی	عضو هیات علمی دانشگاه	۹۵
۶	زن	فلسفه‌ی آموزش عالی	مدیر گروه	۸۰
۷	زن	مدیریت آموزش عالی	عضو هیات علمی دانشگاه	۵۵
۸	مرد	مدیریت آموزشی	عضو هیات علمی دانشگاه	۶۰
۹	مرد	مدیریت آموزش عالی	عضو هیات علمی دانشگاه	۷۰
۱۰	مرد	مدیریت آموزش عالی	رئیس دانشگاه	۷۵
۱۱	مرد	مدیریت آموزش عالی	عضو هیات علمی دانشگاه	۶۵
۱۲	زن	فلسفه‌ی آموزش عالی	مدیر گروه	۴۰
۱۳	مرد	برنامه‌ریزی درسی	رئیس دانشگاه	۴۵
۱۴	زن	مدیریت آموزش عالی	عضو هیات علمی دانشگاه	۵۰
۱۵	زن	مدیریت راهبردی	عضو هیات علمی دانشگاه	۶۵
۱۶	مرد	مدیریت راهبردی	عضو هیات علمی دانشگاه	۸۰

### یافته‌های تحقیق

با توجه به استفاده از روش پژوهش داده بنیاد، تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی با کمک نرم‌افزار مکس کیودا انجام شد تا در نهایت پارادایمی منطقی شکل گرفت. در ادامه و در مرحله کدگذاری محوری، مقوله اصلی این پژوهش؛ یعنی طراحی و تبیین الگوی پرورش تفکر راهبردی مدیران اکتشاف قرار گرفت و سپس، مقوله‌های دیگر به‌طور نظری به آن ارتباط داده شدند. این مقوله‌ها بر اساس مدل داده بنیاد تعیین شدند که شامل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، پدیده محوری و راهبردها و پیامدها می‌باشد.

کدگذاری انتخابی نیز با استفاده از انتخاب مفاهیم و موضوع‌هایی دنبال شد که در استخراج مضمون اصلی پژوهش مؤثر به نظر می‌رسیدند. این مرحله باهدف یکپارچه‌سازی و پالایش داده‌ها برای پدیدار شدن نظریه انجام شد.

### الف. کدگذاری باز:

۱- شرایط علی: تحلیل محتوای پاسخ مصاحبه‌شونده‌ها به سؤالاتی مانند برداشت و تلقی آنان از پرورش تفکر راهبردی مدیران و مؤلفه‌های مؤثر بر پرورش تفکر راهبردی مدیران حاکی از وجود سه مقوله اصلی در خصوص شرایط علی برای ایجاد پدیده مورد مطالعه است که کدهای باز مربوط به آن‌ها به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط علی

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز	
شرایط علی	الف) ویژگی‌های ذاتی	هوش (عمومی و تخصصی) خلاقیت بینش شهودی حوزه تفکر گسترده توانایی کلامی (سخنوری)	
		ب) ویژگی‌های شخصیتی	پذیرا بودن بلوغ هیجانی (پختگی هیجانی) وظیفه‌شناسی سازگاری سازنده (انعطاف‌پذیری) پیشگام بودن کمال‌جویی (آرمان‌طلبی)
			ج) ویژگی‌های رفتاری
د) مهارت‌های فردی	قدرت تجزیه و تحلیل قدرت تصمیم‌گیری مهارت حل مسئله مهارت مذاکره و چانه‌زنی مهارت ارتباط مؤثر (بینش اجتماعی) مهارت مدیریت زمان حوزه مطالعات گسترده (دانش بین‌رشته‌ای)		
	الف) امکانات سازمانی	ساختار سازمانی سیستم‌های جبران خدمات و انگیزشی قوانین و مقررات نظام‌های استاندارد حمایت مدیریت منابع مالی	
		۲- عوامل سازمانی	طراحی فرایندهای تغییر و بهبود تعیین افراد با تفکر راهبردی مشوق تغییر و بهبود تنوع مرتبط با شغل ساختار سازمانی پویا و انعطاف‌پذیر توجه به استراتژی‌های نوظهور
ساختار سازمانی منعطف			

مشارکت مدیریت میانی فضای کاری آکنده از روحیه مثبت اندیشی و صداقت تعارض رابطه‌ای تعارض مرتبط با وظیفه فرهنگ حاکم بر سازمان تمرکز بر هدف رهبری خوب	فرهنگ سازمانی	
سیستم‌های جبران خدمت و پاداش روابط و فرایندها حل مسئله	فرایندها و سیستم‌ها	
معرفی شایستگان از طرق مختلف آگاهی بخشی در سطوح مختلف ایجاد احساس نیاز ایجاد ظرفیت‌های روانی	الف) ایجاد حساسیت	۳-گفتمان سازی
تأکید بر اهمیت پرورش تفکر راهبردی در ایجاد ارزش افزوده طراحی مدل پرورش تفکر راهبردی	ب) معنا سازی	

## ۲- پدیده محوری:

پدیده محوری مورد مطالعه در این پژوهش پرورش تفکر راهبردی مدیران است که مشخصات مربوط به آن در جدول ۳ ارائه شده است  
جدول ۳. کدهای باز و مقولات مربوط به پدیده

پدیده محوری	مقولات	مقولات فرعی	کدهای باز
			توجه به ذینفعان درک محیط داخل و خارجی سازمان تفسیر و سازش با ابهامات توجه به فرصت‌های خارجی ارزیابی محیط داخلی و خارجی هوشیار بودن نسبت به محیط فرصت‌طلبی مشاهده
		افق زمانی تصمیمات	بیش و دوراندیشی دورنمای ذهنی شناخت رقبا پیشروی بر اساس رویکرد علمی پاسخگویی عینی بودن
پرورش تفکر راهبردی مدیران	بعد فردی		توانایی یادگیری آموزش راهبردها آشنایی با دانش روز تجربه و مهارت در ارتباط با شغل
		خلاقیت	تفکر انتزاعی یافتن راه‌حل‌های جایگزین برای حل یک مسئله توانایی ترکیب‌سازی

بعد شهودی	خلاق بودن ساختار شکنی
خلق چشم انداز	توجه به نتایج بلندمدت کشف حوزه‌های رقابتی شناخت قوت‌ها و فرصت‌های سازمان تعیین وضعیت آتی فرایندهای سازمان توانایی ایجاد چشم‌انداز تمرکز بر عدم راهبرد شیوه آینده‌نگرانه
درک اولویت‌های راهبرد	ایجاد فرهنگ همسو با خلاقیت و تغییر شناخت موضوعات راهبردی اولویت‌بندی راهبردها مدیریت تعارض
تصمیم‌گیری اثربخش	توانایی تحلیلی توجه به زنجیره ارزش شناسایی نقش افراد نگاه به سازمان به‌عنوان اجزای مرتبط به هم تصمیم‌گیری مؤثر تفکر عملیاتی یا شناسایی روابط علی
دید سیستمی	شناخت تفکر فرضیه محور الگوهای ذهنی متنوع توانایی تفکر مفهومی تفکر پویا با توجه به رفتار در طول زمان توانایی تفکر ابداعی
تفکر کارآفرینانه	

### ۳- شرایط زمینه‌ای:

شرایط زمینه‌ای در این پژوهش شامل - بستر فرهنگی ۲- زمینه یادگیری ۳- عوامل روان‌شناختی ۴- استقلال سازمانی است. شرایط مذکور به شرح جدول ۴ است.

جدول ۴. کدهای باز و مقولات مربوط به شرایط زمینه‌ای

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز
۱- بستر فرهنگی	الف) فرهنگ سازمانی	سازگاری
		یکپارچگی ارزش‌ها رسالت (مأموریت) باورهای جمعی
	ب) اخلاق حرفه‌ای	مسئولیت‌پذیری خبرگی در کار پشتکار و سخت‌کوش بودن (پایداری در هدف) خود برانگیختگی (خودجوشی)

۲-زمینه یادگیری	الف) یادگیری سازمانی	حساس نسبت به یادگیری خود و دیگران یادگیرنده مستمر یادگیری سه حلقه‌ای
۳-عوامل روان‌شناختی	الف) زمینه شناختی	درک ناپیوستگی‌ها اکتشاف درک ابهام درون‌نگری
۴-استقلال سازمانی	الف) استقلال دانشگاه ب) کاهش سیاست زدگی	عاشقانه درگیر هدف و کار شدن تغییر دادن مسئله برای کشف آن توانایی چرخش سریع افکار (چابکی ذهن) فراست تحلیل گرایانه (ترکیبی از تحلیل عقلی، شهودی، تفکر جانبی) مدیریت از درون استقرار مقررات خاص دانشگاهی ایجاد زیر ساختارهای قانونی عدم تبعیت از تغییرات سیاسی کشور جلوگیری از قوانین بازدارنده

#### ۴- شرایط میانجی (مداخله‌گر):

در پژوهش حاضر و بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه‌ها یک مؤلفه و دو بعد به‌عنوان شرایط میانجی محیطی به شرح جدول ۵ شناسایی شد.

جدول ۵. کدهای باز و مقولات مربوط به شرایط میانجی (مداخله‌گر)

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز
عوامل مداخله‌گر	عوامل محیطی	موانع ساختاری
		موانع مدیریتی
	الف) درون‌سازمانی	موانع آموزشی (پرورشی)
		موانع فرهنگی
	ب) برون‌سازمانی	موانع اجتماعی
		موانع اقتصادی

#### ۵- راهبردها و پیامدها:

در این مطالعه استعدادیابی و جذب و نگهداشت راهبرد اساسی برای رسیدن به وضعیت مطلوب در خصوص پرورش تفکر راهبردی مدیران و توسعه ظرفیت سازمانی، نتایج مالی پایدار و بهبود جایگاه در محیط به‌عنوان پیامدها ارائه شده است:

جدول ۶. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به راهبردها

راهبردها	مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز
----------	------------	----------------	-----------

تشکیل استخر استعداد	الف) استعدادیابی	مدیریت استعداد
زمینه خلاقیت و نوآوری		
استعداد سنجی		
اصلاح ساختار		
تسهیل فرآیند جذب	ب) جذب و نگهداشت	
شیوه‌های نوین جذب		

جدول ۷. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به پیامدهای پرورش تفکر راهبردی

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز
توانمندسازی و خشنودی	کارکنان	افزایش رضایت‌مندی کارکنان؛ با مفهوم نمودن نقش کارکنان در تحقق اهداف؛ بهبود عملکرد شغلی کارکنان؛ پرورش استراتژیست‌های بالقوه؛ تعهد سازمانی کارکنان؛ توانمندسازی مدیران و جانشین پروری؛ توسعه قابلیت‌های کارکنان؛ توسعه یادگیری در سازمان؛ دستیابی به سرمایه‌های مدیریتی؛ دستیابی به منابع انسانی باکیفیت؛ کادرسازی و ایجاد ذخایر مدیریتی در سازمان.
	توسعه ظرفیت سازمانی	تعالی سازمانی؛ ایجاد زیرساخت‌های اطلاعاتی مناسب در سازمان؛ برنامه محور شدن سازمان؛ توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی تصمیم‌ساز؛ توسعه فرآیند محوری؛ توسعه نظام‌های اطلاعاتی؛ توسعه نظام‌های مدیریتی؛ یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریتی و اطلاعاتی
توسعه ظرفیت سازمانی	توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریتی	افزایش سطح آمادگی برای تغییر؛ بهبود مستمر کیفیت
	توسعه نوآوری سازمانی	توسعه در تکنولوژی مورد استفاده؛ دستیابی به سطح تکنولوژی کارآمد و همگامی با تغییرات آن؛ نوسازی تکنولوژی‌ها؛ همسویی و همگامی با تغییرات تکنولوژی
متناسب‌سازی تکنولوژی‌ها	متناسب‌سازی ساختار	ایجاد تغییرات در ساختار؛ بهینه‌سازی ساختار سازمانی، ساختار سازی برای مدیریت راهبردی
	مدیریت اثربخش ریسک و بحران	افزایش آمادگی برای مواجهه با بحران‌های سازمانی؛ ایمن نگه‌داشتن و حفظ قابلیت‌های کلیدی؛ توانمندسازی پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی؛ توجه و توانمندی در مهار عوامل تهدیدزای بیرونی؛ عبور مطمئن از تلاطم‌ها و ریسک‌ها؛ کسب توانمندی در مهار عوامل تهدیدزای بیرونی؛ مدیریت مؤثر بحران‌های سازمانی؛ مدیریت مؤثر تعارض‌های سازمانی؛ نهادینه شدن فرآیند حل خلاقانه مسائل در سازمان
نتایج مالی پایدار	مدیریت روابط و جلب رضایت ذی‌نفعان	ارزش‌آفرینی اجتماعی؛ اعتمادسازی میان ذی‌نفعان کلیدی؛ افزایش تعداد مشتریان؛ افزایش رضایت‌مندی مشتریان؛ ایجاد شراکت‌های پایدار؛ تأمین پایدار حقوق و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی؛ تضمین اعتبار نتایج عملکردی سازمان در منظر ذی‌نفعان کلیدی؛ توسعه تعاملات با نهادهای تأثیرگذار بر عملکرد؛ توسعه مشارکت‌های سازمانی؛ جلب رضایت سهامداران و ذی‌نفعان کلیدی؛ مشارکت برد برد با تامین‌کنندگان استفاده بهینه از منابع مالی؛ استفاده حداکثری از ظرفیت‌های بالقوه سازمان؛ پرهیز از هزینه‌های زائد؛ تخصیص بهینه منابع؛ سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌ها؛ فعال‌سازی دارایی‌های راکد سازمان؛ مدیریت بهینه منابع (نیروی انسانی، پول و زمان)
	مدیریت مؤثر منابع سازمان	افزایش میزان فروش؛ بازده بالای دارایی‌ها، پایداری و پیش‌بینی پذیری نتایج مالی سازمان؛ تحقق اهداف مالی؛ سودآوری
بهبود جایگاه در محیط	تداوم بقا و رقابت‌پذیری	همسویی سازمان با محیط؛ تداوم بقای سازمان در محیط رقابتی
	نتایج مالی پایدار	ارتقاء جایگاه راهبرد و موقعیت رقابتی سازمان؛ افزایش سطح رقابت‌پذیری؛ خلق مزیت رقابتی؛ شناسایی و تمرکز بر مزیت رقابتی

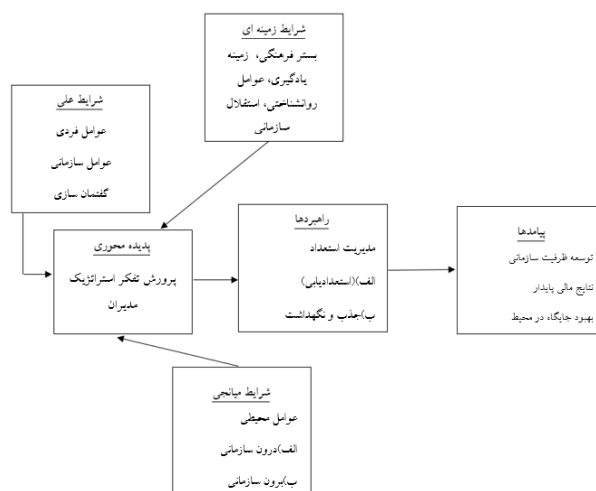
در این پژوهش، پس از مطالعه مبانی نظری موجود و مصاحبه با افراد صاحب نظر در زمینه تفکر راهبردی مدیران، مقوله‌های اصلی و فرعی مربوط به پدیده پرورش تفکر راهبردی مدیران احصا و مدل مفهومی نهایی به شرح زیر تدوین شد.

### ب. کدگذاری محوری:

کدگذاری محوری عبارت از سلسله رویه‌هایی است که از طریق پیوند بین مقوله و مقوله‌های فرعی، داده‌ها را با یکدیگر ارتباط می‌دهد. بدین ترتیب، کدگذاری محوری به فرایند شکل‌دهی مقوله‌ها (اصلی و فرعی) اشاره دارد. این کار با استفاده از یک پارادایم (مدل الگویی یا سرمشق) انجام می‌شود تا روابط بین شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی، راهبردها و پیامدها را نشان دهد.

### ج: کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی):

در این مرحله نظریه‌پردازی داده بنیاد مقوله محوری را که سایر مقولات بر محور آن می‌گردند و کلیتی را تشکیل می‌دهند به‌طور روشمند انتخاب و با ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها به نگارش نظریه اقدام می‌کند که شرحی انتزاعی برای فرایندی که در پژوهش مطالعه شده است، ارائه می‌دهد. مدل ترسیمی ارائه‌شده برای پرورش تفکر راهبردی مدیران به‌صورت شکل زیر است.



شکل ۱. مدل پرورش تفکر راهبردی مدیران



## بحث و نتیجه‌گیری

برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های (نیمه ساختارمند)، استفاده شده است. بدین ترتیب که داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از فرایند سه مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی مطابق با فرایند نظریه پردازی داده بنیاد با استفاده از نرم افزار Maxqda برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

نتایج تحقیق نشان داد که شرایط علی دربرگیرنده ۱- عوامل فردی (ویژگی‌های ذاتی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های رفتاری، مهارت‌های فردی) ۲- عوامل سازمانی (امکانات سازمانی، ساختار، سازمانی منعطف، فرهنگ سازمانی، فرایندها و سیستم‌ها) ۳- گفتمان سازی (ایجاد حساسیت، معناسازی) است.

[\(2013\) Richmond](#), [\(2010\) Collins et all](#), [\(2010\) Mesgarian](#), [\(2008\) Meshbaki, Khazaei](#), [\(2010\) Ghorbanpur et al](#)

چشم‌انداز، فرصت‌طلبی هوشمندانه، افق زمانی، خلاقیت، تفکر سیستمی و هوشیاری محیطی را مؤثر بر تفکر راهبردی و در سطح فردی جای داده‌اند. [\(2011\) Bonn](#) در تحقیق خود با عنوان ارتقاء تفکر راهبردی، به بررسی تفکر راهبردی در دو سطح فردی و سازمانی پرداخته‌اند که تحقیق حاضر نیز این دو گروه را در نظر گرفته است.

[\(2013\) Richmond](#), [\(2010\) Collins et all](#), [\(2010\) Mesgarian](#), [\(2008\) Meshbaki, Khazaei](#), [\(2010\) Ghorbanpur et al](#)

ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرایندها و سیستم‌ها را مؤثر بر تفکر راهبردی و در سطح سازمانی جای داده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که پدیده محوری دربرگیرنده پرورش تفکر راهبردی مدیران است که شامل ۱: بعد فردی (هوشیاری محیطی، افق زمانی تصمیمات، آموزش) ۲: بعد شهودی (خلاقیت، خلق چشم‌انداز و درک اولویت‌های راهبردی) ۳: دید سیستمی (تصمیم‌گیری اثربخش و تفکر کارآفرینانه) است.

نتایج تحقیق نشان داد که عوامل زمینه‌ای دربرگیرنده ۱- بستر فرهنگی ۲- زمینه یادگیری ۳- عوامل روان‌شناختی ۴- استقلال سازمانی و عوامل مداخله‌ای دربرگیرنده عوامل محیطی در دو بعد الف: درون سازمانی و ب: برون سازمانی است. راهبردها شامل مدیریت استعداد در دو بعد: الف: استعدادیابی، ب: جذب و نگهداشت است.

به محققین پیشنهاد می‌شود تا ضمن تهیه مقیاس مناسب، به سنجش وضعیت پیامدهای تفکر راهبردی در سازمان/ شرکت منتخب پرداخته و از این طریق نقاط قابل بهبود را شناسایی و پیشنهاد عملیاتی جهت رفع آن‌ها ارائه نمایند. یقیناً توسعه تفکر راهبردی و همچنین حصول پیامدهای مورد انتظار از آن، تحت تاثیر عوامل مختلفی در سطوح فردی، سازمانی و محیطی می‌باشد. بر این اساس می‌توان در تحقیقات آتی ضمن شناسایی این عوامل، به بررسی میزان تأثیرگذاری و رابطه میان این عوامل و پیامدهای تفکر راهبردی پرداخت.

الگوی ارائه شده در پژوهش حاضر پاسخی در جهت حل مشکل فقدان تفکر راهبردی مدیران است و می‌تواند بینش و آگاهی لازم برای بهره‌گیری از تفکر راهبردی در مدیران را فراهم ساخته، عملکرد واحدهای سازمانی را ارزیابی و در رویکرد تصمیم‌گیری مدیران تغییر ایجاد کند. مدیران می‌توانند با پیروی از الگوی ارائه شده در محیط پیچیده و سراسر تغییر موجود به وضعیتی بهتر دست یافته، رقابت‌پذیری را تسهیل و به نیازهای پنهان مشتریان جواب دهند. الگوی ارائه شده یقیناً بی‌نقص و عاری از خطا نیست و از سویی نمی‌توان استفاده از یک الگوی واحد تفکر راهبردی در همه شرایط و زمان‌ها را موفق دانست، اما می‌توان الگوی ارائه شده را به عنوان یک چارچوب مفهومی برای راهنمایی مطالعات بعدی و نیز الگویی برای سازمان‌ها در جهت مدیریت تغییرات و افزایش توان مزیت رقابت‌پذیری مورد استفاده قرارداد.

اجرای این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. همان گونه که ذکر شد در بخشی از پژوهش حاضر به مرور نظام‌مند ادبیات پرداخته شد. محدودیت عمده در این مرحله عبارت از دسترسی به منابع اصلی بود. به منظور پوشش این محدودیت، از خدمات فراهم شده برای دانشگاهیان استفاده شد. با عنایت به موضوع و محتوای پژوهش، خبرگان مخاطب عبارت از مدیران ارشد و اساتید خبره در حوزه مدیریت استراتژیک بوده است. یکی از محدودیت‌های اصلی اغلب پژوهش‌های کیفی عبارت از قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها می‌باشد. همانند اغلب مطالعات مشابه، یافته‌های این پژوهش حاصل تحلیل دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان منتخب و نظریات قبلی می‌باشد که این نارسایی می‌تواند تعمیم‌پذیری یافته‌های تحقیق را با محدودیت‌هایی همراه کند. به منظور پوشش محدودیت‌های مرتبط با تحلیل و تحلیل‌گر، از خدمات همکار تحقیق در فازهای مختلف بهره‌برداری شده و به منظور حصول اطمینان بیشتر از یافته‌ها، طی دو مرحله و با استفاده از ابزار پرسشنامه به اعتبارسنجی نتایج و ارزیابی مدل از منظر «قابل فهم بودن»، «جامع بودن»، «کاربردی بودن» و «نوآوری» پرداخته شد که نتایج این پیمایش‌ها نیز نشان از اعتبار نتایج اکتسابی و مناسب ارزیابی شدن مدل نهایی با توجه به چهار معیار مذکور بوده است.

## ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

### حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

- [Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. \(2019\). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking. \*International Journal of Organizational Analysis\*, 27 \(3\), 370-395](#)  
<https://doi.org/10.1108/ijoa-10-2017-1260>
- [Aldabbagh, I., & Allawzi, S. \(2019\). Rethinking Scenario Planning Potential Role in Strategy Making and Innovation: A Conceptual Framework Based on Examining Trends towards Scenarios and Firm's Strategy. \*Academy of Strategic Management Journal\*, 18\(5\), 1-14.](#)
- [Alomari, Z. \(2020\). Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management?. \*Management Science Letters\*, 10\(3\), 565-574](#)  
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.024>
- [Asobee, M. S. \(2021\) Exploring the Importance of Strategic Thinking to Strategic Planning in the Strategic Management Process. \*Journal of Business and Management Sciences\* 9\(2\), 68-70.](#)  
<https://doi.org/10.12691/jbms-9-2-2>
- [Bonn, I. \(2011\). Improving strategic thinking: a multilevel approach. \*Leadership & Organization Development Journal\*, 26\(5\), 336-354.](#)  
<http://dx.doi.org/10.1108/01437730510607844>
- [Bouhaleb, A., & Smida, A. \(2020\). Exploring the relationship between scenario planning and strategic flexibility and complexity. \*European Journal of International Management\*, 14\(3\), 476-493.](#)  
<https://doi.org/10.1504/ejim.2020.107033>
- [Collins, D. B., Lowe, J. S., & Arnett, C. R. \(2000\). High-performance leadership at the organization level. \*Advances in Developing Human Resources\*, 2\(2\), 18-46.](#)  
<https://doi.org/10.1177/152342230000200203>
- [Dixit, Sh., Singh, Sh., Dhir, S., Dhir, S. \(2021\). Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage. \*Journal of Indian Business Research\*, 13\(4\), 1-22](#)  
<https://doi.org/10.1108/jibr-08-2020-0262>

- [Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. \(2019\). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model. The TQM Journal.](#)
- <https://doi.org/10.1108/tqm-05-2018-0062>
- [Faghih, N., Dastourian, B., Sajadi, S. M., Henten, A., & Foroudi, P. \(2018\). A framework for business model with strategic innovation in ICT firms: The importance of information. The Bottom Line.](#)
- <https://doi.org/10.1108/bl-01-2018-0002>
- [Georgantzas, N. C. \(2020\). Scenario-driven planning with system dynamics. System Dynamics: Theory and Applications, 3\(1\), pp. 1-13](#)
- [https://doi.org/10.1007/978-1-4939-8790-0\\_465](https://doi.org/10.1007/978-1-4939-8790-0_465)
- [Ghorbanpur, A., Mirzaei Chaboki, M., & Nejadسانی, B. \(2010\) «Identify and Prioritize the actors Affecting the Strategic Thinking Based on Fuzzy Network Analysis Process Approach», Fourth International Conference on Strategic Management, Tehran: CIVILICA \(<http://www.civilica.com>\) \(In Persian\).](#)
- [Haarhaus, T., & Liening, A. \(2020\). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. Technological Forecasting and Social Change, 155, 120033.](#)
- <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120033>
- [Kamari, H., Nourian, M., Soleimani, N & Masoudi Nadoushan, E. \(2018\). Synthesis in Strategic Thinking for Managers. Journal of Educational Sciences, Vol. 25, No. 1, 43-64. \(In Persian\).](#)
- [Kashani, R & Shekari, G. A. \(2017\). Identifying and Analyzing Key Factors Affecting Strategic Thinking as a Core Competency in Organizations. Journal of Strategic Management Researches, No. 65, 77-101. \(In Persian\).](#)
- [Klarin, A., & Ray, P. K. \(2019\). Political connections and strategic choices of emerging market firms. International Journal of Emerging Markets, 14 \(3\): pp. 410-435](#)
- <https://doi.org/10.1108/ijjoem-05-2016-0138>
- [Kordnaeij, A. \(2017\). Strategic Thinking and Management: Theory and Practice. Tarbiat Modares University. First Edition. \(In Persian\).](#)
- [Mesgarian, H. \(2010\). Strategic thinking, performances and challenges. Ninth International Conference on Strategic Management, 1-42 \(In Persian\).](#)
- [Meshbaki, Asghar; Khazaei, Anahita \(2017\) Designing a model of elements of strategic thinking in Iranian organizations. Business management 1 \(1\) ,105-118 \(In Persian\).](#)
- [Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & De Massis, A. \(2020\). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. Journal of Business Research. Elsevier, 130\(C\), 670-682.](#)

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015>

[Nadikattu, R. R. \(2020\). Effective Innovation Management in Strategic Planning. Rahul Reddy Nadikattu. INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING, SCIENCE AND, 9\(5\), 106-116.](#)

<https://doi.org/10.2139/ssrn.3622850>

[Piórkowska, K, Witek-Crabb,A., Lichtarski, J.M., Wilczyński, M., Wrona, S. \(2021\), Strategic thinkers and their characteristics: toward a multimethod typology development, International Journal of Management and Economics, 57\(4\): 1–18](#)

<https://doi.org/10.2478/ijme-2021-0024>

[Rahmani, N., Hosseini, M. H., Mahmoudi Meymand, M & Amini, M. T. \(2019\). Designing and Defining an Integrated Model of Strategic Thinking as an Organizational Competency \(Case Study: National Iranian Gas Company\). Journal of Management Future Studies, No. 115, 15-30.\( In Persian\)](#)

[Rialti, Riccardo, Marzi, Giacomo, Caputo, Andrea et al \(2020\) Achieving Strategic Flexibility in the Era of Big Data: The Importance of Knowledge Management and Ambidexterity. Management Decision, 58 \(8\), pp. 1585-1600](#)

<https://doi.org/10.1108/md-09-2019-1237>

[roshani ali bene see, H., razzaghi, M. \(2021\), The causal effect of strategic human resource management on the formation of strategic thinking mediated by the atmosphere of employee relations, The Scientific Journal of Applied Educational Leadership, 2\(3\), 63-72. \( In Persian\).](#)

[Salmanpour Sohi, A., Mohammad Aarabi, S., Pourezzat, A.A., Aghaei, M. \(2021\), Conceptualizing the Nature of Strategic Execution to Organizational Strategies Implementation, Journal of Business Management, 13\(3\), 655-689.\(In Persian\).](#)

[shirini, N., \(2022\). Investigating the Impact of Strategic Leadership on Organizational Effectiveness in Iranian Knowledge-Based Companies, The Scientific Journal of Applied Educational Leadership, 2\(4\), 65-78.](#)

<https://doi.org/10.52547/ijimes.2.1.85> ( In Persian).

[Sibghatullah, A., & Raza, M. \(2020\). The Impact of Strategic Leadership on Competitive Advantage: The Mediating Role of Ambidexterity and Information System: Evidence from Islamic Banks in Jordan. IJIS: International Journal of Informatics and Information Systems, 3\(2\), 67-80.](#)

<https://doi.org/10.47738/ijis.v3i2.67>

[Smriti, V., Dhir, S. and Dhir, S. \(2021\) ‘Strategic thinking in a professional environment: a review of the literature’, Int. J. Business Innovation and Research, 25\(2\), 260–284.](#)

<https://doi.org/10.1504/ijbir.2021.115456>

Umam, R., & Sommanawat, K. (2019). Strategic flexibility, manufacturing flexibility, and firm performance under the presence of an agile supply chain: A case of strategic management in fashion industry. Polish Journal of Management Studies, 19(2), 407- 418.

<https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.35>

Vecchiato, R. (2019). Scenario planning, cognition, and strategic investment decisions in a turbulent environment. Long Range Planning, 52(5), 101865. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.01.002>

Vishlaghi, M, Moghaddam,A., Sepahvand,R., Azar, A. (2022), Designing a Strategic Renewal Model for Development of Organizations in Iran based on the Professional Identity of Managers (Case Study: The State-owned Companies of IDRO). Journal of Strategic <https://doi.org/10.61186/jmdp.36.1.119>