مقاله پژوهشی

وضعیت تفکر استراتژیک مدیران حوزه‌ی آموزش و پژوهش دانشگاه علوم پزشکی تبریز در سال ۱۳۹۵

رعنا غلامزاده نیکجو[1*] ، علی جنتی[1]، فاطمه صمدپور[2]

۱-گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، قطب علمی آموزشی مدیریت سلامت ایران، مرکز تحقیقات مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تبریز ۲-گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، کمیته تحقیقات دانشجویی، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تبریز

***نویسنده مسئول:** گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، قطب علمی آموزشی مدیریت سلامت ایران، مرکز تحقیقات مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تبریز، تلفن: ۳۳۳۲۵۱۳۷۶-۰۴۱

پست الکترونیک:gholamzadehr@tbzmed.ac.ir

دریافت: ۹۷/۴/۲۲ پذیرش: ۹۷/۷/۴

چکیده

مقدمه: *تفکر استراتژیک، رویکردی راهبردی در سازمان است و به‌معنای استفاده از چارچوب‌های ذهنی متفاوت برای بررسی، تحلیل و در نهایت تصمیم‌گیری در موقعیت‌های استراتژیک سازمان می‌باشد. مطالعه حاضر با هدف بررسی وضعیت تفکر استراتژیک در مدیران حوزه آموزش و پژوهش دانشگاه علوم پزشکی تبریز و عوامل موثر بر آن انجام شد.*

روش کار: *مطالعه حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی است. جامعه پژوهش شامل تمامی مدیران ارشد و میانی حوزه آموزش و پژوهش دانشگاه علوم پزشکی تبریز(۷۹ نفر) بود. ابزار مورد استفاده، پرسشنامه استاندارد تفکر استراتژیک با ابعاد تصور آینده و تمرکز بر آن، فرصت‌جویی هوشمندانه با دیدگاه سیستمی، درک موقعیت بر مبنای یادگیری و مفاهیم شناختی، تصمیم‌گیری بر مبنای فرضیه‌سازی (خلاقیت و الگوهای ذهنی متنوع) و قابلیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی بود. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS نسخه ۲۳ و آزمون‌های شاپیرو-ویلک، T مستقل، من-ویتنی، آنالیز واریانس یک طرفه و کروسکال-والیس استفاده شد.*

یافته‌ها: *نتایج نشان داد که تفکر استراتژیک در اکثر مدیران ارشد و میانی حوزه‌های آموزش (۸۸/۲٪) و پژوهش(۸۹/۵٪) ضعیف است. بیش‌ترین نمره در عناصر تفکر استراتژیک در حوزه آموزش مربوط به تصور آینده و تمرکز بر آن(۲۸/۹از ۳۲) و در حوزه پژوهش مربوط به تصمیم‌گیری بر مبنای فرضیه‌سازی (۲۸/۸از ۳۶)بود. همچنین، بین وضعیت تفکر استراتژیک و متغیر زمینه‌ای سابقه‌کاری، ارتباط معنی‌داری مشاهده شد(P=۰/۰۳)*

نتیجه‌گیری: *با توجه به نتایج به‌دست آمده، لازم است برای بهبود وضعیت تفکر استراتژیک، اقدامات جدی در زمینه‌های آموزش و مهارت آموزی مدیران دانشگاه و انتخاب این مهارت به عنوان معیار گزینش و ارزش‌یابی صورت پذیرد.*

گل‌واژگان: *تفکر استراتژیک- مدیران ارشد- مدیران میانی- دانشگاه علوم پزشکی تبریز*

مقدمه

امروزه در دنیایی زندگی می‌کنیم که ناپایدار، متغیر، پویا و مخاطره‌آمیز است (۱). با توجه به چنین دنیایی، سازمان‌ها به‌طور مستمر در حال تغییر و تحول می‌باشند که دانش مدیریت، بیش از هر چیز دیگری برای این تغییر و تحول اهمیت قائل است(۲و۳)؛ در عین حال، یکی از برجسته‌ترین ویژگی‌های کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، توجه به دانش مدیریت به‌عنوان یکی از عوامل مهم توسعه و رشد اقتصادی و اجتماعی است (۴). اگر سازمان‌ها با این شرایط همراه نشوند، محکوم به فنا و نابودی‌اند. مدیرانی که در محیط‌های پویا با طوفانی از تغیرات فعالیت می‌کنند، باید بتوانند علاوه بر ایفای نقش‌های اجرایی و تولیدی، با بهره‌گیری از قدرت تشخیص، نوآوری و استراتژی مناسب بقای سازمان خود را تضمین کنند، که این استراتژی به گفته مینتزبرگ، شامل فعالیت‌های برنامه‌ریزی، اجرا، الگو، موقعیت و چشم‌انداز می‌باشد (۲و۳). امروزه به دلیل پیچیدگی‌هایی که در دنیا وجود دارد، یکی از بیش‌ترین نیازها در حیطه مدیریت، برنامه‌ریزی و نگاه استراتژیک است و در حوزه‌ی

[Downloaded from hakim.tums.ac.ir on 2026-11-26]

مدیریت استراتژیک، اندیشه و تفکر منابع انسانی به‌عنوان تفکر استراتژیک شناخته شده که این نوع تفکر در کلیه‌ی سطوح سازمانی لازم و حیاتی است (۵و۶). تفکر استراتژیک یک رویکرد راهبردی در سازمان است که به معنای استفاده از چارچوب‌های ذهنی متفاوت، که هنوز بسیاری از آن‌ها ناشناخته هستند، برای بررسی، تحلیل و در نهایت تصمیم‌گیری در موقعیت‌های استراتژیک سازمان می‌باشد (۲و۷). یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های تفکر استراتژیک، نگرش کلی نگر آن به فضای کسب‌وکار است و به‌جای این‌که سیستم کسب‌وکار را در قالب الگوهای تحلیلی ساده شده خلاصه کند، تصویری کلی از آن در ذهن ایجاد می‌کند (۸). تفکر استراتژیک، فرآیندی مداوم است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده می‌باشد. این فرآیند، شامل تجزیه‌وتحلیل موقعیت و همچنین ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل در قالب یک برنامه استراتژیک موفقیت‌آمیز است(۹). با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک برای موفقیت سازمان‌ها در بلندمدت و رابطه‌ی میان تفکر استراتژیک با برنامه‌ریزی استراتژیک، این ایده‌ی اولیه وجود دارد که مدیران موفق (مدیرانی که موجب موفقیت سازمان‌های خود شده‌اند) دارای تفکر استراتژیک هستند (۱۰)، که همین عامل باعث ایجاد تعهد و انگیزه در سازمان و ذینفعان و ترغیب کارکنان به یافتن راهکارهای خلاقانه می‌شود (۹، ۱۲،۱۱و ۱۳). عناصر و الگوهای متعددی طی دهه‌های اخیر توسط صاحب‌نظران و پژوهش‌گران برای تفکر استراتژیک مطرح شده (۷) که کاربردی‌ترین آنها، مدل جین لیدکا[1] و مدل گلدمن[2] است. مدل جین لیدکا بر مبنای نظریات مینتزبرگ ارائه شده؛ مدلی که در آن تفکر استراتژیک، درواقع روشی خاص برای اندیشیدن بوده و شامل پنج عنصر نگرش سیستمی، تمرکز بر هدف و هدف‌گرایی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر به‌موقع و فرضیه‌مداری می‌باشد (۱۴،۷،۸و ۵). مدل گلدمن، مدل مفهومی تفکر استراتژیک بوده شامل چهار عنصر تفکر سیستمی، آینده‌نگری، تفکر مفهومی و فرصت‌طلبی هوشمندانه می‌باشد (۲). مطالعات مختلفی در داخل و خارج کشور پیرامون تفکر استراتژیک روی مدیران دانشگاه‌ها صورت پذیرفته است (۲و۱۵). نتایج مطالعات متعدد نشان داده که قابلیت تفکر استراتژیک یک مدیر، با پنج مولفه‌ی تصور آینده و تمرکز بر آن، فرصت‌جویی هوشمندانه با دیدگاه سیستمی، درک موقعیت بر مبنای یادگیری و مفاهیم شناختی، تصمیم‌گیری بر مبنای فرضیه‌سازی، خلاقیت و الگوهای ذهنی متنوع و قابلیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی به‌عنوان متغیرهای مشاهده‌پذیر، قابل اندازه‌گیری هستند. منظور از عنصر تصور آینده و تمرکز بر آن، خلق چشم‌اندازی با تصور آینده‌ی آرمانی با در نظر گرفتن اهداف باارزش تمامی کارکنان و ارزیابی داخلی و خارجی، بدون توجه به موانع بیرونی و جهت دادن تمامی اهداف به سمت‌وسوی آینده آرمانی و چشم‌انداز سازمان می‌باشد. عنصر دیگر، یعنی فرصت‌جویی هوشمندانه، یکی از قابلیت‌های اصلی تفکر استراتژیک است؛ یعنی قابلیت دیدن سیستم‌ها به‌طور کلی با درک ویژگی‌ها، نیروها، الگوها و روابط متقابل آن‌ها، که تشخیص صحیح فرصت‌ها و عوامل مزیت‌بخش رقابتی را منجر می‌گردد. درک موقعیت بر مبنای یادگیری و مفاهیم شناختی، به نوعی یادگیری از زمان را تداعی می‌کند؛ یعنی برقراری ارتباط ذهنی میان موقعیت فعلی و تصویر تداعی‌شده از موقعیت مشابه پیشین و به‌کارگیری تجربیات قبلی در قالب الگو. در عنصر تصمیم‌گیری بر مبنای فرضیه‌سازی، خلاقیت و الگوهای ذهنی متنوع، محقق به دنبال آن است که در چه زمانی باید قوانین همیشگی را نقض کرده، با کمک خلاقیت از شیوه‌های جدید و ترکیب الگوها و استراتژی‌های گوناگون استفاده کند و نهایتا، منظور از عنصر قابلیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی این است که برای رشد تفکر استراتژیک و خلاق در سازمان باید زمان، مکان، فضای مناسب و ساختارهای ارگانیکی مناسبی را در سازمان به‌وجود آورد و فرهنگ مناسبی را در سازمان پایه‌گذاری کرد(۱۶).

سازمان‌های آموزشی به سبب مسئولیت‌های اجتماعی که برعهده دارند، محصول نهایی شان نیز با سایر سازمان‌ها و موسسات اقتصادی، صنعتی و فنی کاملا متفاوت است؛ زیرا در این سیستم، ورودی انسان است، فرآیندی که صورت می‌گیرد روی انسان است و سرانجام خروجی آن نیز انسان می‌باشد؛ به‌همین خاطر، تنها سازمانی است که صددرصد انسانی است و به همین جهت از اهمیت و حساسیت بسیار بالایی برخوردار بوده، بیش از هر سازمان اجتماعی دیگری باید مورد توجه قرارگیرد. آن‌چه سال‌هاست نبود آن در حوزه‌ی برنامه‌ریزی و مدیریت احساس می‌شود، فقدان برنامه‌ریزی‌های دقیق، شفاف و قابل‌ارزیابی و اندازه‌گیری برای آینده است؛ بنابراین، بحث تفکر استراتژیک در مدیران ارشد و میانی دانشگاه‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. مدیران ارشد در بالاترین نقطه سازمان و یا نزدیک به آن قرار دارند. این افراد مسئول تصمیم‌گیری در مورد افراد، جهت‌گیری‌های سازمانی و نیز اجرای سیاست‌هایی هستند که بر همه اعضای سازمان تاثیر می‌گذارد. مدیران میانی به‌طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می‌دهند، کارشان مدیریت بر سرپرستان بوده، نقش حلقه واسط را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی ایفا می‌کنند. وجود مهارت تفکر استراتژیک در مدیران دانشگاهی، به‌دلیل اهمیت خاص مسائل آموزشی و پژوهشی، تاثیرات درازمدت و همه‌جانبه دانشگاه در امورات جامعه انسانی و

[1] Jeanne Liedtka
[2] Goldman

[Downloaded from hakim.tums.ac.ir on 2026-11-26]

صرف هزینه‌های گزاف در این حوزه، از اهمیت بالایی برخوردار است و از آن‌جایی که تفکر استراتژیک پیامدی موثر و مستقیم در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی آموزش دانشگاه است، برای پیش‌بینی، پیش‌گیری و چاره‌جویی مسایل آموزشی و پژوهشی، نیاز به آشنایی مدیران و برنامه‌ریزان آموزش با ادبیات تفکر استراتژیک بیش از پیش احساس می‌گردد(۱۸-۱۶). با توجه به اهمیت وجود تفکر استراتژیک در مدیران حوزه‌های مختلف دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و عدم انجام مطالعه‌ای مشابه در دانشگاه علوم پزشکی تبریز، مطالعه حاضر با هدف بررسی تفکر استراتژیک در معاونت‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی تبریز و عوامل موثر بر آن انجام گرفت.

روش بررسی

مطالعه حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی بوده، به‌صورت مقطعی روی مدیران ارشد و میانی حوزه آموزش و پژوهش دانشگاه علوم پزشکی تبریز انجام گرفت. جمعیت هدف مطالعه، کلیه مدیران ارشد و میانی حوزه‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی تبریز بود و نمونه‌ها به روش سرشماری انتخاب شدند. در کل، ۷۹ مدیر عالی و میانی در مطالعه حاضر شرکت کردند که به ترتیب حوزه آموزش شامل ۱۷ نفر مدیر عالی و ۲۳ نفر مدیر میانی و حوزه پژوهش شامل ۳ نفر مدیر عالی و ۳۴ نفر مدیر میانی بودند. منظور از مدیران ارشد در این پژوهش، معاون آموزشی و پژوهشی دانشگاه، قائم مقام معاونت آموزشی و پژوهشی دانشگاه، مدیر امور آموزشی و تحصیلات تکمیلی، مدیر پژوهش دانشگاه، مدیر روابط بین‌الملل دانشگاه، مدیر و معاون مرکز مطالعات و توسعه آموزش، مدیر مرکز آموزش مداوم پزشکی، مدیر مرکز استعدادهای درخشان و روسای دانشکده‌های دانشگاه است؛ منظور از مدیران میانی، معاونین دانشکده‌های دانشگاه و روسای مراکز تحقیقاتی است.

ابزار مورد استفاده در مطالعه حاضر، پرسشنامه استاندارد تفکر استراتژیک بود که توسط حسینی و همکاران [3] استفاده شده و دارای ۴۰ گویه است که تفکر استراتژیک را در پنج حوزه‌ی تصور آینده و تمرکز بر آن، فرصت‌جویی هوشمندانه با دیدگاه سیستمی، درک موقعیت بر مبنای یادگیری و مفاهیم شناختی، تصمیم‌گیری بر مبنای فرضیه‌سازی (خلاقیت و الگوهای ذهنی متنوع) و قابلیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی می‌سنجد. روایی این پرسشنامه از دو جنبه محتوا و سازه قبلا تایید گردیده و پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرانباخ، با مقدار آلفای ۰/۷۲ به بالا در هر کدام از عناصر تفکر استراتژیک، تایید شده است (۱۳). سوالات و امتیازهای حوزه‌های مختلف پرسش‌نامه عبارتست از: تصور آینده و تمرکز بر آن (گویه ۱ تا ۸ و حداکثر ۳۲ نمره)، فرصت‌جویی هوشمندانه با دیدگاه سیستمی (۹ تا ۱۵ و حداکثر ۲۸ نمره)، درک موقعیت بر مبنای یادگیری و مفاهیم شناختی (۱۶ تا ۱۹ و حداکثر ۱۶ نمره)، تصمیم‌گیری بر مبنای فرضیه‌سازی، خلاقیت و الگوهای ذهنی متنوع (۲۰ تا ۲۸ و حداکثر ۳۶ نمره) و قابلیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی(۲۹ تا ۴۰ و حداکثر ۴۸ نمره). گویه‌های پرسش‌نامه مذکور به‌صورت طیف لیکرت ۴ نقطه‌ای شامل «هرگز»، «به‌ندرت»، «بعضی مواقع» و «تقریبا همیشه» امتیازدهی می‌شود و به‌استثنای گویه‌های ۷، ۱۱، ۱۳، ۱۶، ۲۰، ۲۳، ۲۴، ۳۰، ۳۳، ۳۵، ۳۶، ۳۷، ۳۸ و ۴۰، که به‌صورت معکوس نمره‌گذاری شده‌اند، بقیه گویه‌ها به ترتیب دارای امتیازات ۱،۲،۳ و۴ می‌باشد. در تحلیل (تفسیر) پرسش‌نامه، اگر مجموع امتیازات یک آزمودنی در گویه‌های پرسش‌نامه بین ۱۶۰-۱۳۰ بود، آن آزمودنی دارای تفکر استراتژیک قوی و مطلوب، اگر امتیازات در محدوده ۱۳۰-۱۰۰ بود، دارای تفکر استراتژیک متوسط و اگر امتیازات در محدوده ۱۰۰-۷۰ بود، آزمودنی دارای تفکر استراتژیک ضعیف می‌باشد و نهایتا، اگر مجموع امتیازات یک آزمودنی در گویه‌های پرسش‌نامه زیر ۷۰ بود، آزمودنی دارای تفکر استراتژیک بسیار ضعیف بوده، نیاز جدی به تقویت تفکر استراتژیک دارد.

داده‌ها وارد نرم‌افزار spss نسخه ۲۳ شده و برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آزمون‌های شاپیرو-ویلک[4]،t مستقل، من-ویتنی، آنالیز واریانس یک طرفه و کروسکال-والیس استفاده شد. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها، از آزمون شاپیرو-ویلک و برای تحلیل متغیرهایی که توزیع نرمال دارند از آزمون‌های پارامتریک استفاده شد؛ متغیرهای مربوط به زیرساخت‌ها و عناصر تفکر استراتژیک، همچون تصور آینده و تمرکز بر آن و درک موقعیت بر مبنای یادگیری، غیرنرمال بوده و برای تحلیل آن‌ها از آزمون‌های غیرپارامتریک استفاده شد.

نتایج

تعداد کل افراد شرکت‌کننده در مطالعه ۷۹ نفر بود که ۴۲ نفر از حوزه آموزش و ۳۷ نفر از حوزه پژوهش بودند؛ همچنین، ۲۰ نفر از مدیران عالی و ۵۹ نفر نیز از مدیران میانی بودند. بیش‌ترین تعداد افراد شرکت‌کننده در این مطالعه از حوزه آموزش معادل ۲۷ نفر(۵۲/۹٪) و بیش‌ترین تعداد افراد شرکت‌کننده از نظر رده، مدیران میانی به تعداد ۳۸ نفر (با فراوانی ۷۴/۵٪) بود؛ نرخ پاسخگویی ۶۴/۵٪ بود. جدول ۱ نشان‌دهنده اطلاعات دموگرافیک شرکت‌کنندگان در پژوهش را نشان می‌دهد. بیش‌ترین

[3] مطالعه ارائه ی مدلی برای سنجش تفکر استراتژیک مدیران صنعت کاشی و سرامیک با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری

[4] Shapiro-wilk

[Downloaded from hakim.tums.ac.ir on 2026-11-26]

شرکت‌کنندگان مرد، از نظر سنی مربوط به گروه ۵۰-۴۱ سال، از نظر سابقه شغلی متعلق به گروه ۲۰-۱۰ سال، از لحاظ سابقه مدیریت مربوط به گروه زیر ۱۵ سال، از نظر رشته تحصیلی مربوط به گروه علوم غیرمدیریتی، دارای تحصیلات PhD و پایین‌تر، از نظر نوع استخدام رسمی، از نظر درجه علمی استاد و از نظر ساعت گذارنده شده در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک مربوط به گروه زیر ۲۰ ساعت بودند.

جدول ۱ . اطلاعات دموگرافیک مدیران شرکت‌کننده در پژوهش

متغیر		فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۴۵	۸۸/۲
	زن	۶	۱۱/۸
سن	زیر ۴۰ سال	۸	۲۰
	۵۰-۴۱ سال	۱۹	۴۷/۵
	۵۰ سال به بالا	۱۳	۳۲/۵
سابقه کار	زیر ۱۰سال	۹	۲۲
	۲۰-۱۰ سال	۱۷	۴۱/۵
	۲۰ سال به بالا	۱۵	۳۶/۵
سابقه مدیریت	زیر ۱۵ سال	۲۶	۷۶/۵
	۱۵ سال به بالا	۸	۲۳/۵
رشته تحصیلی	علوم مدیریتی	۶	۱۱,۸
	علوم غیر مدیریتی	۴۵	۸۸,۲
سطح تحصیلات	PhD و پایین تر	۴۵	۸۸/۲
	دکتری تخصصی و فوق تخصصی بالینی	۶	۱۱/۸
نوع استخدام	رسمی	۴۵	۸۸/۲
	پیمانی	۶	۱۱/۸
درجه علمی	مربی	۶	۱۱/۸
	استادیار	۹	۱۷/۶
	دانش‌یار	۱۳	۲۵/۵
	استاد	۱۴	۲۷/۵
	هیچ‌کدام	۹	۱۷/۶
ساعات گذرانده شده در خصوص برنامه ریزی استراتژیک	زیر۲۰ ساعت	۱۸	۴۱/۹
	۵۰-۲۰ ساعت	۱۲	۲۷/۹
	بالای ۵۰ ساعت	۱۳	۳۰/۲

تعداد مدیران ارشد و میانی حوزه آموزش دانشگاه شرکت‌کننده در این مطالعه ۲۷ نفر بود که میانگین نمره تفکر استراتژیک حوزه ی آموزش ۸۸/۲ با انحراف معیار ۸/۲، کم‌ترین نمره ۶۸ و بیش‌ترین نمره ۱۰۲ بود که نشان‌دهنده‌ی این است که اکثر مدیران ارشد و میانی حوزه آموزش دارای تفکراستراتژیک ضعیف بودند. تفکر استراتژیک از لحاظ نمره به چهار دسته تقسیم می‌شود : قوی و مطلوب (نمره ۱۶۰-۱۳۰)، متوسط (نمره ۱۳۰-۱۰۰)، ضعیف (نمره ۱۰۰-۷۰) و بسیار ضعیف (نمره زیر۷۰) که اکثر افراد شرکت‌کننده از حوزه آموزش (۸۸/۹٪) دارای تفکر استراتژیک ضعیف بودند که ۳۷٪ مربوط به مدیران ارشد و ۵۱/۹٪ مربوط به مدیران میانی است.

جدول ۲ نشان می‌دهد که بیش‌ترین نمره میانگین در عناصر تفکر استراتژیک در حوزه آموزش مربوط تصور آینده و تمرکز بر آن است.

جدول۲ .میانگین و انحراف معیار نمره عناصر تفکر استراتژیک در حوزه آموزش

عناصر تفکر استراتژیک	میانگین نمره	انحراف معیار
تصور آینده و تمرکز بر آن(نمره ۳۲-۰)	۲۸/۹	۳/۳
فرصت‌جویی هوشمندانه با دیدگاه سیستمی(نمره ۲۸-۰)	۲۶/۴	۲/۱
درک موقعیت بر مبنای یادگیری(نمره ۱۶-۰)	۲۴/۳	۱/۲
تصمیم‌گیری بر مبنای فرضیه سازی(نمره ۳۶-۰)	۲۸	۲/۸
قابلیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی(نمره ۴۸-۰)	۲۴/۵	۳/۴

[Downloaded from hakim.tums.ac.ir on 2026-11-26]

تعداد مدیران ارشد و میانی حوزه پژوهش دانشگاه شرکت‌کننده در این مطالعه ۲۴ نفر بود که میانگین نمره تفکر استراتژیک ۸۹/۵ با انحراف معیار ۹/۹، کم‌ترین نمره ۶۳ و بیش‌ترین نمره ۱۱۲ بود. نتایج حاکی از آن است که اکثر مدیران شرکت‌کننده در مطالعه دارای تفکر استراتژیک ضعیف بودند که ۸/۳٪ مربوط به مدیران ارشد و ۸۳/۳ ٪ مربوط به مدیران میانی بود.

بیش‌ترین نمره نسبت به نمره کلی در عناصر تفکر استراتژیک در حوزه پژوهش مربوط به تصمیم‌گیری بر مبنای فرضیه‌سازی بود.

جدول ۳. میانگین و انحراف معیار نمره عناصر تفکر استراتژیک حوزه پژوهش

عناصر تفکر استراتژیک	میانگین نمره	انحراف معیار
تصور آینده و تمرکز بر آن(نمره ۳۲-۰)	۲۸/۵	۳/۳
فرصت‌جویی هوشمندانه با دیدگاه سیستمی(نمره ۲۸-۰)	۲۶/۲	۴/۸
درک موقعیت بر مبنای یادگیری(نمره ۱۶-۰)	۲۴/۳	۱/۵
تصمیم‌گیری بر مبنای فرضیه سازی(نمره ۳۶-۰)	۲۸/۸	۲/۷
قابلیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی(نمره ۴۸-۰)	۲۵/۵	۳/۷

برای بررسی ارتباط میان وضعیت تفکر استراتژیک با متغیرهای زمینه‌ای برای متغیرهای نرمال و دو گروهی از آزمون t مستقل، سه گروهی یا بیشتر از تحلیل واریانس یک طرفه و در صورت معنی‌داری، برای مقایسه گروه‌ها از آزمون تعقیبی توکی استفاده شد. برای متغیرهای غیرنرمال و دو گروهی از آزمون من-ویتنی و سه گروهی یا بیش‌تر از آزمون کروسکال-والیس استفاده شد. میان وضعیت تفکر استراتژیک و عناصر آن با گروه‌های مختلف متغیرهای زمینه‌ای دو گروهی ارتباط معنی‌داری وجود نداشت(جدول ۴). تفکر استراتژیک مدیران با تغیر در سابقه شغلی تغیر کرده، مهارت تفکر استراتژیک آن‌ها در سطح مختلف این متغیرها یک‌سان نبوده و درواقع دارای رابطه معکوس بود. با افزایش سابقه شغلی، مهارت تفکر استراتژیک در مدیران کاهش پیدا کرد (جدول ۵). آزمون‌های تعقیبی توکی نشان داد میزان تفکر در افراد با سابقه شغلی زیر ۱۰ سال متفاوت از سایر گروه‌های دارای سوابق کاری بالا است (جدول۶).

جدول ۴. بررسی ارتباط میان وضعیت تفکر استراتژیک مدیران با متغیرهای زمینه‌ای(دو گروهی)

	متغیر	میانگین	انحراف معیار	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪		P-value
					کم‌ترین	بیش‌ترین	
جنسیت	زن	۸۵/۲	۱۲/۵	-۴/۲	-۱۲/۱	۳/۷	۰/۲
	مرد	۸۹/۴	۸/۵				
مقطع تحصیلی	PhD و پایین‌تر	۸۹/۴	۸/۵	۴/۲	-۳/۷	۱۲/۱	۰/۲
	دکترای تخصصی و فوق تخصصی بالینی	۸۵/۲	۱۲/۱				
گروه مدیریتی	آموزش	۸۸/۲	۸/۳	-۱/۳	-۶/۴	۳/۸	۰/۶
	پژوهش	۸۹/۵	۹/۹				
رشته تحصیلی	علوم مدیریتی	۸۹	۷/۷	-۰/۲	-۸/۱	۷/۸	۰/۹
	علوم غیر مدیریتی	۹۴/۸	۱۱/۴				
نوع استخدام	پیمانی	۹۴/۸	۱۱/۴	۶/۷	-۰/۹	۱۴/۵	۰/۰۸
	رسمی	۸۸/۱	۸/۵				
سابقه مدیریت	زیر ۱۵ سال	۸۸/۰	۱۰/۵	۵/۳	۱۲/۹	۲/۴	۰/۱
	۱۵ سال به بالا	۹۳/۳	۶/۸				
نوع مدیریت	مدیر عالی	۸۸/۸	۶/۷	-۰/۱	-۶/۰	۵/۸	۰/۹
	مدیر میانی	۸۸/۹	۹/۸				

[Downloaded from hakim.tums.ac.ir on 2026-11-26]

جدول ۵. بررسی ارتباط میان وضعیت تفکر استراتژیک مدیران با متغیرهای زمینه‌ای(سه گروهی و بالاتر)

	مجموع مربعات	Df	میانگین مربعات	F	p-value
متغیر: سن میان گروهی	۱۸۲/۸	۲	۹۱/۴	۱/۱	۰/۳
درون گروهی	۳۰۰۸/۳	۳۷	۸۱/۳		
کل	۳۱۹۳/۱	۳۹			
متغیر: درجه علمی					
میان گروهی	۲۷۸/۹	۴	۶۹/۷	۰/۸	۰/۵
درون گروهی	۳۷۸۳/۲	۴۶	۸۲/۲		
کل	۴۰۶۲/۰	۵۰			
متغیر: ساعات گذرانده‌شده در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک میان گروهی	۱۱۶/۱	۲	۵۸/۱	۰/۶	۰/۵
درون گروهی	۳۳۸۶/۱	۳۹	۸۳/۹		
کل	۳۱۹۳/۱	۴۱			
متغیر: سابقه شغلی میان گروهی	۵۸۱/۳	۲	۲۹۰/۷	۳/۷	۰/۰۳
درون گروهی	۲۹۲۹/۵	۳۷	۷۹/۲		
کل	۳۵۱۰/۸	۳۹			

جدول ۶. بررسی ارتباط میان وضعیت تفکر استراتژیک مدیران با زیرگروه‌های سابقه شغلی

	زیرگروه‌های سابقه شغلی	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪		P-value
			کم ترین	بیش‌ترین	
زیر ۱۰ سال	۱۱ تا ۲۰ سال	۹/۱	۱/۷	۱۶/۵	۰/۰۱
	۲۱ سال به بالا	۹/۱	۱/۴	۱۶/۸	۰/۰۲
۱۱ تا ۲۰ سال	زیر ۱۰ سال	-۹/۱	-۱۶/۵	۱/۶	۰/۰۱
	۲۱ سال به بالا	۰/۰۲	-۶/۵	۶/۵	۰/۹
۲۱ سال به بالا	زیر ۱۰ سال	-۹/۱	-۱۶/۸	-۱/۴	۰/۰۲
	۱۱تا ۲۰ سال	-۰/۰۲	-۶/۵	۶/۵	۰/۹

بحث

نتایج نشان داد که تفکر استراتژیک در هر دو حوزه آموزش و پژوهش در حد پایین و ضعیفی است و همچنین نتایج مشخص کرد که بیش‌ترین نمره در عناصر تفکر استراتژیک در حوزه آموزش مربوط به تصور آینده و تمرکز بر آن و در حوزه پژوهش مربوط به تصمیم‌گیری بر مبنای فرضیه‌سازی است. در مطالعه شکاری و همکاران که روی صنایع غذایی شهر مشهد به کمک مدل گلدمن انجام شد، نتایج نشان داد که وضعیت اجرای تفکر استراتژیک در مدیران این صنعت در وضعیت نامطلوبی بوده، عنصر فرصت طلبی هوشمندانه در وضعیت مطلوبی قرار دارد(۱۹). نتایج این مطالعه با نتایج مطالعه حاضر از نظر پایین بودن مهارت تفکر استراتژیک مدیران سازگار می‌باشد. موسوی و همکاران در پژوهشی روی انجمن گردش‌گری ورزشی کشور به این نتیجه دست‌یافتند که نگرش سیستمی مدیران انجمن گردش‌گری ورزشی در بالاترین میزان است (۵). پیری و همکاران در مطالعه‌ای در دانشگاه سیستان و بلوچستان به این نتیجه دست‌یافتند که وضعیت به‌کارگیری تفکر استراتژیک در این دانشگاه در سطح متوسطی قرار داشته، عنصر تفکر در زمان در بیش‌ترین میزان است(۲۰). این درحالی است که در مطالعه ولی زاده پاشا، نتایج نشان داد که وضعیت تفکر استراتژیک در مدیران ستادی بانک

[Downloaded from hakim.tums.ac.ir on 2026-11-26]

سپه مناسب و قابل‌قبول است (۲۱). در مطالعه معمایی و همکاران، نتایج مشخص کرد که مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران در حد خوبی پای‌بند به تفکر استراتژیک بوده، عنصر فرصت‌طلبی هوشمندانه در میان مدیران ارشد کاربرد داشته و در حد متوسط است(۲). خزایی و همکاران در پژوهشی روی شرکت آب منطقه‌ای استان مازندران به این نتیجه رسیدند که وضعیت تفکر استراتژیک مدیران این شرکت در حد مطلوب است (۲۲) و همچنین در مطالعه کاظمی و همکاران مشخص شد که میزان دانش و اطلاعات برنامه‌ریزی استراتژیک مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۱۰ در حد بسیار بالایی است (۱۶). نتیجه اکثر مطالعات انجام شده پیرامون تفکر استراتژیک مدیران با نتایج مطالعه حاضر ناسازگار است که دلیل آن می‌تواند به متفاوت بودن محیط‌های پژوهشی مرتبط باشد. در دانشگاه علوم پزشکی تبریز، اکثر مدیران ارشد و میانی شرکت‌کننده در مطالعه دارای تفکر استراتژیک ضعیف بودند که این امر می‌تواند ناشی از عدم توجه مسئولین دانشگاهی به این مهارت به عنوان معیار گزینش و انتصاب مدیران ارشد و میانی و همچنین عدم توجه به این معیار در ارزش‌یابی عملکرد مدیران باشد؛ چراکه در صورت توجه مسئولین رده بالای سازمان به این مهارت در ارزش‌یابی‌ها و انتخاب مدیران، مدیران ارشد و میانی تلاش می‌کنند سطح این مهارت را برای باقی‌ماندن در پست سازمانی فعلی ارتقا دهند.

پژوهش‌های اندکی به بررسی رابطه میان تفکر استراتژیک و متغیرهای زمینه‌ای در ایران پرداخته‌اند؛ به‌عنوان مثال، موسوی و همکاران به این نتیجه دست‌یافتند که ارتباط معناداری میان متغیرهای زمینه‌ای مطالعه با متغیر سابقه کار وجود دارد و با افزایش سابقه کار، تفکر استراتژیک در اغلب موارد افزایش یافته است (۵). همچنین، نتایج مطالعه کاظمی و همکاران نشان داد که در میزان برخورداری از دانش و آگاهی برنامه‌ریزی استراتژیک تفاوت معنی‌داری مدیران گروه‌های آموزشی منطقه ۱۰ به تفکیک مدرک تحصیلی و دانشکده‌ها وجود دارد (۱۶). احتمالا مدیران ارشد و میانی دانشگاه در بدو انتصاب از مهارت تفکر استراتژیک نسبتا خوبی برخوردارند، اما با افزایش سابقه کاری، تعدد وظایف و مسئولیت‌های خواسته‌شده، این مهارت تضعیف‌شده، روزمرگی بر آن مستولی می‌شود.

درواقع، مهارت پایین تفکر راهبردی مدیران حوزه آموزش و پژوهش دانشگاه علوم پزشکی تبریز باعث شده که تصمیمات و برنامه‌ریزی‌های صحیح آموزشی و پژوهشی در دانشگاه تحت شعاع قرار گیرد، مشغله فکری مدیران و مسئولین این سطوح سازمانی دچار روزمرگی و فعالیت‌های روزانه شود. سطح پایین تفکر استراتژیک، به‌ویژه در زیرساخت‌هایی چون درک موقعیت بر مبنای یادگیری، فرصت‌جویی هوشمندانه با دیدگاه سیستمی و قابلیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی، مثل فرهنگ سازمانی، مانع پاسخ‌دهی و نشان دادن واکنش مناسب در قبال تحولات بیرونی دانشگاه، چه در گزینش نیروی انسانی (هیات علمی و مسئولین آموزشی) و چه در توسعه گروه‌ها و رشته‌های جدید علوم پزشکی، می‌شود. در همین راستا، روش‌ها و متدهای آموزشی مورد استفاده نیز برای انتقال مفاهیم علمی مورد نظر به دانشجویان از مطلوبیت کافی برخوردار نمی‌گردند. در حوزه پژوهش، با توجه به نقش بسیار ویژه پژوهش و تحقیق در توسعه علوم جدید و حل مشکلات جاری سیستم بهداشتی-درمانی، در صورت نبود تفکر استراتژیک در سطوح بالای مدیریت، اولویت‌های پژوهشی که مبنای پژوهش‌های دانشگاهی است، مبتنی بر موضوعات روز دنیا و نیازهای بهداشتی جامعه نبوده، بودجه علمی کشور صرف پژوهش‌های تاریخ مصرف گذشته و حتی تکراری می‌شود. در یک جمله، بی‌توجهی به تفکر استراتژیک موجب ناتوانی سازمان در تطبیق و پاسخ‌گویی به محیط متلاطم بیرونی و مرگ تدریجی سازمان است.

کاربرد در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با سیاست‌گذاری در نظام سلامت

وجود مهارت تفکر استراتژیک در مدیران دانشگاهی، به‌دلیل اهمیت خاص مسایل آموزشی و پژوهشی، تاثیرات درازمدت و همه جانبه دانشگاه در امورات جامعه انسانی و صرف هزینه‌های گزاف در این حوزه از اهمیت بالایی برخوردار است و از آن‌جایی که تفکر استراتژیک پیامدی موثر و مستقیم در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی آموزش دانشگاه دارد، برای پیش‌بینی، پیش‌گیری و چاره‌جویی مسایل آموزشی و پژوهشی نیاز به آشنایی مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی با ادبیات تفکر استراتژیک بیش از پیش احساس می‌گردد. لذا، مخاطب عمده این مقاله، وزارت‌خانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و هر نهاد درگیر در آموزش عالی کشور است؛ با توجه به این‌که متون بررسی‌شده در این حوزه، بر اکتسابی بودن و قابل آموزش بودن این شیوه از تفکر به مدیران ارشد سازمان‌ها تاکید دارند، برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌آموزی تفکر استراتژیک و زیرساخت‌های آن برای مدیران ارشد و میانی، تقویت فرهنگ بهره‌مندی از مزایای تفکر استراتژیک در سازمان، تجدید نظر در شرح وظایف و مسئولیت‌های مدیران ارشد و میانی دانشگاه، خصوصا مدیران ارشد(تا تعدد مسئولیت‌های آن‌ها مانع از پرداختن به امور مهمی چون تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک نگردد و بتوانند بر دورنمای استراتژیک سازمان متمرکز گردند)پیشنهاد می‌گردد.

[Downloaded from hakim.tums.ac.ir on 2026-11-26]

تشکر و قدردانی

ایـن مقالـه حاصـل طـرح تحقیقاتـی کمیتـه تحقیقـات دانشـجویی تبریـز بـا عنـوان «بررسـی وضعیـت تفکـر اسـتراتژیک در مدیـران ارشـد و میانـی حـوزه آمـوزش و پژوهـش دانشـگاه علـوم پزشـکی تبریـز در سـال ۹۵»، بـا کـد اخـلاق IR.TBZMED.REC.1397.046 می‌باشـد. نویسـندگان مقالـه لازم می‌داننـد از همـکاری کلیـه مدیـران ارشـد و میانـی حـوزه آمـوزش و پـرورش دانشـگاه علـوم پزشـکی تبریـز شـرکت‌کننده در ایـن پژوهـش تشـکر و قدردانـی نماینـد.

References

1- Moghadasi j. The Evolution of Strategic Thinking, Journal of Public Administration, 1996; 35(1): 19-31.
2- Moammai H, Amini M, Dargahi H, Mashayekh M, Janbozorgi M. Strategic Thinking Measurement among Staff Managers of Tehran University of Medical Science . Journal of Health Adminstration.2013; 16 (53):73-84.
3- Saadati A, Miadi S,Ahanghari Sh. Investigating the Relationship between Leadership Styles and the Rate of Strategic Thinking among the Managers of Kerman Governmental Organizations.Quarterly Journal of Productivity Management.2013; 7(26): 69-91.
4- Mashayekh F,Bazargan Abbas.Strategic Planning in the Educational System.(Translation). Kaufman R, Herman c. Third ed. Tehran: School Publications;2006: 262. (in Persian)
5- Mousavi G, Bardiafar N. Investigating strategic thinking status among managers of Iran sport tourism association based on Jeanne Liedtka model. Contemporary Research in Sport Management.2015; 5(9):73-81.
6- Darabi S, Neyestani M. A Study of the Comparison of Implementation of Strategic Planning Components in Sustainable Development Education in Isfahan and Kermanshah. Educational Planning Studies.2014;2(4):101-136
7- Ghorbankhani A, Salajeghe S. Relationship between Managers' Strategic Thinking and Demographic Factors with the Quality of the Products: Case of Kosar Eshtehard Industrial Estate. Enterprise Resource Management Research.2015; 5(2):121-138.
8- Hoseini Y, Behjati B, Rahmani S. Delivering A Model for Assessing the Strategic Thinking of the Iranian Tile and Ceramic Industry Directors by Structural Equations Modeling Approach.Executive Management Research.2012;4(7):13-36
9- Moshabaki A, Khazaee A. Design of elements of strategic thinking of Iranian organizations. Commercial Management Journal. 2008; 1(1):105-118.
10- Aghajanian S, Rostami M. Determining the elements forming the strategic thinking structure. Journal of Management Sciences of Iran.2013; 8(29): 59-72
11- Jafari M, Rahimi M. effect of biographical features on the six dimensions of strategic thinking based on the spider model. Management Research in Iran.2015;19(1):69-90
12- Shirvani A. ShojaieS. A Review on Leader's role in Creating a Strategic thinking Encouraging culture .Journal ofProcedia - Social and Behavioral Sciences.2011; 30:2074-8
13- Moon B. Antecedents and outcomes of strategic thinking. Journal of Business Research. 2013; 66(10):1698-1708.
14- Farhanghi A, Dehghani niri M. Factors Affecting Strategic Thinking. Marketing Management journal. 2010; 5(9):1-20.
15- Pang N. Pisapia J. The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and Effectivness. Educational Management Administration & Leadership.2012; 40 (3): 343-361.
16- Kazemi M, Javadipoor M, Nourzadeh R. Studying the Strategic Thinking of Directors of Education Groups in Islamic Azad University, Region 10. Leadership and Management Education Quarterly.2011;5(4):133-151.
17- Aarabi M, Rafiee M. *Management Principles*.14.Tehran.Cultural Research.2015:464.
18- Modaresi saryazdi j.*principles of supervision*.14.tehran.Termeh.2014:205.
19- Shekari S, Eidi S. Measurement of strategic thinking of Iranian glass industry managers in the field of production of food industries in Mashhad.Proceedings of International Congress of Economic and Management.7th.2016.Dalarna. Soweden.10.
20- Piri S, Piri Z. Assessing Strategic Thinking at Sistan and Baluchestan University based on Jane Lidka's Model. Proceedings of Dubai International Conference on Management and Humanities 1th.2015. UAE. Dubay.9.
21- Valizadeh Z. Study of Strategic Thinking Structure in Sepah Bank Staff (Case Study: Semnan). Proceeding of International Management Conference, Economics, Accounting, and Educational Sciences.1th.2016.Hamadan.Iran.7.
22- Khazayi pool F, Mehrara A. Measurement of Strategic Thinking for Managers "(Case Study: Regional Water Company of Mazandaran Province). Proceeding of International Conference on the Role of Managing The Islamic Revolution In The Geometry Of The Power Of The Universal System.1th.2015. Tehran.Iran.14.

[Downloaded from hakim.tums.ac.ir on 2026-11-26]

Status of Strategic Thinking Among Education and Research Managers of Tabriz University of Medical Sciences in 2016

Raana Gholamzadeh Nikjoo [1*], Ali Jannati [1], Fatemeh Samadpour [2]

[1]*Department of Health Services Management, Iranian Center of Excellence in Health Management, Health Services Management Research Center, School of Management and Medical Informatics, Tabriz University of Medical Sciences, Tabriz, Iran*

[2]*Department of Health Services Management, Student Research Committee, School of Management and Medical Informatics, Tabriz University of Medical Sciences, Tabriz, Iran*

Abstract

Background: Strategic thinking is an approach in the organization that refers to using different mental frameworks to examine, analyze, and ultimately decide on the strategic situation of the organization. The aim of the study was to determine the status of strategic thinking in education and research managers of Tabriz University of Medical Sciences, as well as its related factors, in 2016.

Methods: This is a descriptive - analytical study. The study population comprised all senior and middle managers in the fields of education and research of Tabriz University of Medical Sciences (n = 79). The employed instrument was a standard strategic thinking questionnaire, with the dimensions of future imagination and focusing on it, intelligent opportunism with systematic perspective, understanding the situation based on learning and cognitive concepts, decision-making based on hypothesis driving (creativity and diverse subjective patterns), and the ability to create organizational infrastructures. Data entered in the SPSS software version 23 and the Shapiro-Wilk test, Independent t-test, Mann-Whitney test, one-way ANOVA test, and Kruskal-Wallis test were used for data analysis.

Results: The results showed that most of the senior and middle managers in the fields of education (88.2%) and research (89.5%) had poor strategic thinking. The highest score of the dimensions of strategic thinking was related to the "future imagination and focusing on it" for education managers (28.9 out of 32) and "decision-making based on hypothesis driving" for research managers (28.8 out of 36). It was also observed that there was a significant relationship between the status of strategic thinking and work experience as a demographic variable (P = 0.03).

Conclusions: Based on the results, it is necessary to take serious measures to improve the status of strategic thinking by providing university managers with training the relevant skills and paying attention to the skills as a criterion for managers' selection and evaluation processes.

Keywords: Strategic Thinking; Senior Managers; Middle Managers; Tabriz University of Medical Sciences

Please cite this article as follows:

Gholamzadeh Nikjoo R,Jannati A,Samadpour F.The Strategic Thinking Status of Educational and Research Managers of Tabriz University of Medical Sciences in 1395.hakim Health Sys Res.2018; 21(3): 221- 229.

***Corresponding Author:** Ph.D., Department of Health Services Management, Iranian Center of Excellence in Health Management, Health Services Management Research Center, Faculty of Management and Medical Informatics, Tabriz University of Medical Sciences, Tabriz, Iran. Tel: +98-4133251376, Email: gholamzadehr@tbzmed.ac.ir

[Downloaded from hakim.tums.ac.ir on 2026-11-26]