



تجربه زیسته مدیران سازمان‌های رسانه‌ای از تفکر استراتژیک با ارائه راهبرد تصمیم‌گیری

ونوس بهنود ^۱	تاریخ چاپ: ۱۰ بهمن ۱۴۰۴	شیوه استناددهی: بهنود، ونوس، قدمی، محسن، سجادی، سید عبدالله، سلیمانی، ندا، و محمدی، افشین. (۱۴۰۴). تجربه زیسته مدیران سازمان‌های رسانه‌ای از تفکر استراتژیک با ارائه راهبرد تصمیم‌گیری. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۶)، ۱-۲۸.
محسن قدمی ^۲	تاریخ پذیرش: ۱۶ دی ۱۴۰۴	
سید عبدالله سجادی ^۳	تاریخ بازنگری: ۹ دی ۱۴۰۴	
ندا سلیمانی ^۴	تاریخ ارسال: ۱۳ مهر ۱۴۰۴	
افشین محمدی ^۴		

چکیده

هدف این پژوهش، تبیین تجربه زیسته مدیران رسانه‌ای از مؤلفه‌های تفکر استراتژیک و ارائه یک مدل تصمیم‌گیری مبتنی بر تحلیل مضمون بود. این پژوهش کیفی و اکتشافی با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از مدیران مسئول، سردبیران و دبیران سرویس در چهار سازمان رسانه‌ای بزرگ کشور شامل ایران، همشهری، جام‌جم و اطلاعات گردآوری شد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و مبتنی بر اشباع نظری انجام گرفت. تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد و مضامین نهایی در قالب یک مدل پارادایمی استخراج گردید. چهار اصل از مدل هفت‌گانه تفکر استراتژیک باندھولد و لیندگرین (چشم‌اندازاندیشی، زمان‌اندیشی، منابع‌اندیشی، بده‌اندیشی) مبنای طراحی پرسش‌ها قرار گرفت. بر اساس تحلیل مضمون، ۱۰۲ گویه در پنج مؤلفه اصلی (تفکر استراتژیک، چشم‌اندازاندیشی، زمان‌اندیشی، منابع‌اندیشی، بده‌اندیشی) شناسایی شد. نتایج نشان داد که «انعطاف‌پذیری»، «ایده و خط فکری اصلی» و «عدم تبعیض» بالاترین ضرایب تأثیر را در تفکر استراتژیک دارند. در مؤلفه چشم‌اندازاندیشی، «استقلال رسانه» و «هدف‌گذاری» مؤثرترین کدها بودند. در زمان‌اندیشی، «عملکرد فعالانه» و «همکاری در بحران» و «اولویت در انتشار نخستین خبر» بیشترین اهمیت را داشتند. در منابع‌اندیشی، «ممانعت از هزینه در بخش‌های غیرضروری» و «توجه به نیروی انسانی» مؤثرترین عوامل شناخته شدند. در بده‌اندیشی نیز «قدرت درج یا عدم درج اخبار مغایر نظر مدیر»، «بررسی آثار کوتاه‌مدت و بلندمدت» و «کنترل بحران» بیشترین وزن را داشتند. تفکر استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای ایران فرآیندی چندوجهی و وابسته به ترکیب استقلال سازمانی، مدیریت زمان در بحران، تخصیص هوشمندانه منابع و توان بده‌پردازی مدیران است. نتایج پژوهش می‌تواند مبنایی برای توسعه الگوهای آموزشی، بهبود تصمیم‌گیری و مدیریت حرفه‌ای در رسانه‌ها باشد.

واژگان کلیدی: تفکر استراتژیک؛ سازمان رسانه‌ای؛ چشم‌اندازاندیشی؛ زمان‌اندیشی؛ منابع‌اندیشی؛ بده‌اندیشی؛ تصمیم‌گیری رسانه‌ای

مشخصات نویسندگان:

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، گروه مدیریت فرهنگی و رسانه، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. دانشیار مدیریت دولتی، گروه مدیریت فرهنگی و رسانه، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. استادیار مدیریت رسانه، گروه مدیریت فرهنگی و رسانه، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۴. استادیار مدیریت رسانه، گروه علوم ارتباطات اجتماعی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

پست الکترونیکی: M.ghadami@srb.iau.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

Media Organization Managers' Lived Experience of Strategic Thinking Through Decision-Making Strategy Development

Venus Behnood ¹ Mohsen Ghadami ^{2*} Seyed Abdollah Sajjadi ³ Neda Soleimani ⁴ Afshin Mohammadi ⁴	Submit Date: 05 October 2025 Revise Date: 30 December 2025 Accept Date: 06 January 2026 Publish Date: 30 January 2026	How to cite: Behnood, V., Ghadami, M., Sajjadi, S. A., Soleimani, N., & Mohammadi, A. (2025). Media Organization Managers' Lived Experience of Strategic Thinking Through Decision-Making Strategy Development. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(6), 1-28.
---	--	--

Abstract

This study aimed to explore the lived experience of media managers regarding the components of strategic thinking and to develop a decision-making model based on thematic analysis. A qualitative exploratory design using grounded theory was employed. Data were collected through semi-structured interviews with 10 key media professionals, including managing editors, chief editors, and section heads from four major Iranian media organizations (Iran, Hamshahri, Jam-e Jam, Ettelaat). Participants were selected through purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Data analysis proceeded through open, axial, and selective coding. Four principles from Bandhold and Lindgren's seven strategic thinking principles (perspective thinking, time thinking, resource thinking, improvisational thinking) formed the basis of the interview protocol. Analysis yielded 102 indicators across five core components: strategic thinking, perspective thinking, time thinking, resource thinking, and improvisational thinking. The most influential elements in strategic thinking were flexibility, a clear core ideological line, and nondiscrimination. In perspective thinking, media independence and effective goal-setting had the highest influence. In time thinking, active performance and collaboration during crises, as well as striving to release news first, were the strongest factors. In resource thinking, minimizing unnecessary expenditures and prioritizing human resources were most significant. In improvisational thinking, the ability to decide on publishing contradictory news, evaluating short- and long-term consequences, and crisis control were the most influential elements. Strategic thinking in Iranian media organizations is a multidimensional process shaped by organizational independence, time-sensitive crisis management, efficient resource allocation, and managers' improvisational abilities. The results provide practical implications for enhancing media leadership, training programs, and strategic decision-making frameworks.

Keywords: *Strategic thinking; media organization; perspective thinking; time thinking; resource thinking; improvisational thinking; decision-making strategies*

Authors' Information:

M.ghadami@srb.iau.ir

1. PhD Student in Media Management, Department of Cultural and Media Management, Faculty of Management and Economics, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Associate Professor of Public Administration, Department of Cultural and Media Management, Faculty of Management and Economics, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Assistant Professor of Media Management, Department of Cultural and Media Management, Faculty of Management and Economics, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
4. Assistant Professor of Media Management, Department of Social Communication Sciences, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، تحولات گسترده در محیط‌های رسانه‌ای و افزایش پیچیدگی رقابت در فضای خبری موجب شده است که سازمان‌های رسانه‌ای بیش از هر زمان دیگری به مهارت‌های تفکر استراتژیک برای بقا، نوآوری و اثرگذاری عمومی نیازمند باشند. جهانی شدن رسانه‌ها، رشد فناوری‌های نوین، تغییر الگوی مصرف رسانه‌ای، افزایش کنشگری عمومی و رقابت میان بازیگران سنتی و دیجیتال، همگی ضرورت بهره‌گیری از تفکر استراتژیک را به عنوان یک قابلیت کلیدی مدیریتی در ساختارهای رسانه‌ای برجسته کرده‌اند. در چنین بستر پویایی، مدیران رسانه‌ای باید بتوانند ضمن تحلیل روندهای محیطی، بازشناسی منابع و محدودیت‌های سازمانی، و مدیریت روابط قدرت و کنش میان بازیگران رسانه‌ای، تصمیماتی اتخاذ کنند که همزمان با نیازهای امروز، آینده‌ساز و توسعه‌بخش نیز باشد. این ضرورت در آثار کلاسیک و معاصر مدیریت استراتژیک نیز تأکید شده است. مینتزبرگ در کتاب مشهور خود «سافاری استراتژی» بیان می‌کند که استراتژی نه یک مفهوم تک‌بعدی، بلکه مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری، رویکردهای ذهنی، تصمیمات ساختاری و چارچوب‌های تحلیلی است که از تعامل پیچیده میان عوامل محیطی و سازمانی شکل می‌گیرد (Mintzberg et al., 2022). به همین دلیل، او معتقد است که تفکر استراتژیک در سازمان‌ها نوعی هنرمندی مدیریتی است که ترکیبی از پیش‌بینی، تفسیر، انتخاب و اقدام را شامل می‌شود. این رویکرد در سازمان‌های رسانه‌ای که مأموریت آن‌ها ماهیتاً عمومی، تعاملی، و مبتنی بر معناست، اهمیت مضاعف دارد.

در این میان، پژوهش‌های جدید نیز نشان داده‌اند که رسانه‌ها نه تنها عرصه انتقال پیام هستند، بلکه به‌طور فزاینده‌ای به «میدان کنش استراتژیک» تبدیل شده‌اند، جایی که رقابت میان بازیگران حرفه‌ای، فناوری‌محور، سازمانی و حتی شهروند-خبرنگاران، ساختار قدرت و قواعد عمل رسانه‌ای را تغییر می‌دهد. مطالعه‌ای که توسط ایلبک و فیگنشو انجام شده است تأکید می‌کند که روزنامه‌نگاری معاصر باید همچون یک میدان کنش استراتژیک تحلیل شود، زیرا در آن تعارضات قدرت، مناقشه بر سر کنترل روایت، و چالش میان حرفه‌ای‌گری و جریان‌های رقیب نقشی تعیین‌کننده دارد (Ihlebaek & Figenschou, 2023). از این منظر، مدیران رسانه‌ای نه تنها باید با اصول حرفه‌ای روزنامه‌نگاری آشنا باشند، بلکه لازم است توانایی شناخت نیروهای اثرگذار، تحلیل روندهای محیطی، مدیریت رقابت و تولید استراتژی‌های تصمیم‌گیری را نیز داشته باشند.

این تغییرات با ظهور فناوری‌های نوین و گسترش پلتفرم‌های دیجیتال شدت یافته است. به گفته لوکاش، در سازمان‌هایی که با تغییرات سریع فناوری مواجه‌اند، رابطه‌ای مستقیم و معنادار میان مهارت‌های تفکر استراتژیک مدیران و توسعه مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار وجود دارد و این مهارت یکی از شرایط بنیادین موفقیت در محیط‌های پویا به شمار می‌رود (Lukash, 2025). چنین رویکردی در محیط رسانه‌ای ایران نیز مشاهده می‌شود، جایی که عوامل خارجی چون فشارهای سیاسی، محدودیت‌های اقتصادی، تغییر ذائقه مخاطب، رشد رسانه‌های اجتماعی و رقابت فزاینده

میان رسانه‌های رسمی و غیررسمی، موجب شده است که توجه به تفکر استراتژیک ضرورتی غیرقابل انکار باشد. در این شرایط، مدیران رسانه‌ای تنها با اتکای صرف به تجربه یا قواعد سنتی مدیریت قادر به مواجهه با این حجم از تغییرات نیستند و نیازمند چارچوب‌های نوین تحلیلی و تصمیم‌گیری‌اند که تفکر استراتژیک فراهم می‌کند.

در پژوهش‌های داخلی نیز تأکید شده است که سازمان‌های رسانه‌ای ویژگی‌هایی دارند که آن‌ها را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. خوشسته باقیرزاده در مطالعه خود نشان می‌دهد که سازمان‌های رسانه‌ای به دلیل ماهیت محتوامحور، کنشگر بودن کارکنان، وابستگی به سیاست‌های کلان و نقش مستقیم در شکل‌دهی افکار عمومی، تفاوت‌های بنیادی با سازمان‌های صنعتی دارند (Khoshesteh Baghirzadeh, 2015). این تفاوت موجب شده است که مدل‌های سنتی مدیریت سازمانی نتوانند پاسخ‌گوی نیازهای این حوزه باشند و به همین دلیل، تفکر استراتژیک به‌عنوان یک ضرورت مدیریتی در رسانه‌ها مطرح شود. در همین راستا، مطالعه هیدری نیز نشان داد که در رسانه‌هایی چون همشهری، رهبری تحول‌آفرین—که خود ریشه در رویکردهای استراتژیک دارد—تأثیر مستقیم و معناداری بر تعهد و رفتار کارکنان دارد (Heidari, 2012). این یافته‌ها نشان می‌دهد که ساختار رسانه‌ای تنها از طریق رویکردهای مدیریتی مبتنی بر تحلیل، نوآوری و آینده‌نگری قابل هدایت و توسعه است.

ادبیات پژوهش در سال‌های اخیر نیز گویای این نکته است که مؤلفه‌های تفکر استراتژیک همچون آینده‌نگری، تفکر سیستمی، فرضیه‌محوری، فرصت‌جویی هوشمندانه و زمان‌اندیشی، همگی بر عملکرد سازمانی اثرگذارند. در پژوهشی که توسط موسویان انجام شده است، هشت مؤلفه تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی ایران بررسی شد و مشخص گردید که این مؤلفه‌ها تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد مدیران دارند (Mousavian et al., 2019). در مطالعه دیگری زردانپور نشان داد که تفکر استراتژیک رابطه‌ای مثبت و قابل توجه با چابکی سازمانی دارد (Zardanpour, 2020). این یافته‌ها قابل تعمیم به سازمان‌های رسانه‌ای نیز هست، زیرا این سازمان‌ها به دلیل ماهیت پویا و متغیر خود نیازمند چابکی، نوآوری و تصمیم‌گیری سریع هستند. چنین محیطی مستلزم آن است که مدیران رسانه‌ای بتوانند همزمان با درک وضعیت موجود، دورنماهای ممکن آینده را ترسیم کرده و از طریق تصمیمات استراتژیک مسیر حرکت سازمان را تعیین کنند.

از سوی دیگر، ساختارهای رسانه‌ای در ایران با مجموعه‌ای از موانع ساختاری و محیطی مواجه‌اند که می‌تواند بر کیفیت تصمیم‌گیری استراتژیک اثر بگذارد. آرن در پژوهشی جامع، مجموعه‌ای از عوامل کلان همچون ضعف در منابع انسانی، عدم تحول‌گرایی مدیریتی، نبود فرهنگ یادگیرنده، محدودیت‌های زیرساختی، فشارهای سیاسی و ناکارآمدی ساختارهای حقوقی را از مهم‌ترین موانع توسعه فناوری‌های نوین در رسانه‌ها معرفی می‌کند (Aran, 2020). این عوامل همگی بر شکل‌گیری، تقویت یا تضعیف تفکر استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای تأثیر می‌گذارند. در چنین شرایطی، مدیران باید بتوانند روابط پیچیده میان این متغیرها را تحلیل کرده و از طریق دیدگاهی آینده‌نگر، مسیر دستیابی به اهداف رسانه‌ای را

طراحی کنند. این امر زمانی اهمیت بیشتری پیدا می کند که بدانیم مدیران رسانه در ایران علاوه بر چالش های فناورانه و اقتصادی، با فشارهای سیاسی، محدودیت های نهادی و حساسیت های اجتماعی نیز روبه رو هستند.

در ادبیات مدیریت رسانه، برنامه ریزی استراتژیک یکی از ابزارهای مهم برای هدایت سازمان ها در مسیر چشم انداز است. فرهنگدی و همکاران در مطالعه ای که بر روزنامه همشهری انجام شد نشان دادند که رفتار مدیران رسانه ای و ساختار سازمانی آن ها تأثیر مستقیمی بر کیفیت برنامه ریزی استراتژیک دارد و این فرآیند تنها زمانی موفق خواهد بود که با تحلیل محیط، شناسایی فرصت ها و تهدیدها و مدیریت منابع همراه شود (Farhangi et al., 2012). این یافته ها بر اهمیت شکل گیری نوعی ظرفیت ذهنی و سازمانی تأکید دارد که از طریق آن مدیران بتوانند به صورت مستمر و پویا محیط اطراف را ارزیابی کرده و تصمیمات استراتژیک اتخاذ کنند.

در همین راستا، پژوهشگران دیگری نیز به تأثیر تفکر استراتژیک بر جنبه های عملکرد سازمانی اشاره کرده اند. زارعی نژاد در پژوهشی بر روی شهرداری کرج نشان داد که ابعاد تفکر استراتژیک شامل تفکر سیستمی، آینده نگری و فرصت طلبی هوشمندانه با موفقیت سازمانی رابطه ای مثبت دارد (Zarei Nejad, 2016). بارتی نیز در دانشگاه قم نشان داد که تفکر استراتژیک بر فرآیند تصمیم گیری مدیران تأثیر مثبت می گذارد و مدیرانی که توانایی تحلیل روندها و پیش بینی آینده را دارند، تصمیمات بهتری اتخاذ می کنند (Barati, 2016). علاوه بر این، جمالی نشان داد که تفکر استراتژیک می تواند آمادگی مدیران برای تغییر را افزایش دهد، زیرا این نوع تفکر به مدیران کمک می کند تا درک عمیق تری از محیط و آینده کسب و کار به دست آورند (Jamali, 2014).

مطالعات بین المللی نیز رویکرد مشابهی ارائه می دهند. کیسی و گلدمن مدل یادگیری تفکر استراتژیک را مطرح کرده اند که در آن تأکید می شود افراد می توانند از طریق ترکیب تجربه، تحلیل، یادگیری سازمانی و تفکر انتقادی، قدرت تفکر استراتژیک خود را تقویت کنند (Casey & Goldman, 2013). گلدمنی نیز بر نقش مدیریت دانش استراتژیک در ارتقای توانایی سازمان ها برای تصمیم گیری آینده نگر تأکید دارد و معتقد است که مدیریت دانش زیربنای خلق ارزش در سازمان های پیچیده است (Ghadami, 2014). در حوزه رسانه، گوئرا نشان می دهد که کیفیت در روزنامه نگاری بدون نوآوری استراتژیک، فناوری های نو و پژوهش کاربردی قابل تحقق نیست (Guerra, 2023). این یافته بیانگر آن است که تغییرات سریع محیط رسانه ای نیازمند ساختارهای مدیریتی است که تفکر استراتژیک را به عنوان یک مهارت بنیادی در خود جای دهند.

برای درک صحیح تفکر استراتژیک، مدل های نظری معتبر نیز مدنظر قرار گرفته اند. یکی از رایج ترین مدل ها، مدل برنامه ریزی سناریویی لیند گرین و باند هولد است که به گفته آنان پیوند میان آینده و استراتژی را برقرار می کند و مدیران را قادر می سازد تا تصمیمات خود را در بستر آینده های ممکن اتخاذ کنند (Lindgren & Bandhold, 2009). این مدل خصوصاً برای رسانه ها اهمیت دارد، زیرا رسانه ها با عدم قطعیت های گسترده و تغییرات سریع در رفتار مخاطب، فناوری و سیاست مواجه اند. مطالعه برسن نیز نشان می دهد که تحول نیروی انسانی و پیچیدگی مهارت های

مدیریتی در هزاره سوم نیازمند رویکردهایی مبتنی بر تفکر استراتژیک است، زیرا ساختارهای سازمانی به سمت تیم‌های توانمندسازی شده و فرهنگ‌های مشارکتی حرکت کرده‌اند (Bersin, 2018).

در همین راستا، پژوهش آرغوان نیز بیان می‌کند که تفکر استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر مستقیم دارد و به مدیران کمک می‌کند تا روابط میان عوامل محیطی و سازمانی را بهتر تحلیل کنند (Arghavan, 2014). این یافته با پژوهش دونپورت و همکاران نیز همسو است، که در آن تأکید شده مدیریت استراتژیک نوین بر قابلیت‌های پویا و نوآوری سازمان استوار است (Davenport et al., 2012). بنابراین، مدیران رسانه‌ای که در محیطی مملو از بحران‌های اطلاعاتی، فشارهای لحظه‌ای و رقابت چندلایه فعالیت می‌کنند، نیازمند تفکری هستند که بتواند میان اهداف بلندمدت، تصمیمات کوتاه‌مدت و محدودیت‌های محیطی تعادل برقرار کند.

با توجه به مجموع این یافته‌ها، روشن است که تفکر استراتژیک یک ابزار مدیریتی صرف نیست، بلکه نوعی قابلیت شناختی و سازمانی است که نقش حیاتی در عملکرد رسانه‌ها ایفا می‌کند. با وجود این اهمیت، در ایران پژوهش‌های اندکی به تجربه زیسته مدیران رسانه‌ای در حوزه تفکر استراتژیک پرداخته‌اند. بخش مهمی از ادبیات داخلی به سازمان‌های غیررسانه‌ای اختصاص داشته و سازمان‌های رسانه‌ای به دلیل حساسیت‌های سیاسی، دسترسی دشوار و ساختارهای پیچیده، کمتر مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. این در حالی است که شناخت عمیق تجربه مدیران رسانه‌ای می‌تواند به طراحی الگوهای تصمیم‌گیری استراتژیک و درک بهتر سازوکارهای موفقیت رسانه‌ها کمک کند. بنابراین، این پژوهش با هدف تبیین تجربه زیسته مدیران رسانه‌ای از تفکر استراتژیک و شناسایی مؤلفه‌ها و سازوکارهای آن در سازمان‌های رسانه‌ای ایران انجام شد. هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل تجربه زیسته مدیران رسانه‌ای از تفکر استراتژیک و استخراج مؤلفه‌های کلیدی آن در سازمان‌های رسانه‌ای ایران است.

روش‌شناسی

این پژوهش از نوع کیفی و اکتشافی است و با هدف بررسی تجربه زیسته مدیران سازمان‌های رسانه‌ای از تفکر استراتژیک انجام شده است. پژوهش‌های کیفی برای درک عمیق از پدیده‌ها، فرآیندها و تجربیات انسانی، به‌ویژه در حوزه‌های پیچیده و کمتر شناخته شده، مناسب هستند. در این مطالعه، هدف شناسایی مؤلفه‌های تفکر استراتژیک و نحوه تحقق آن‌ها در محیط واقعی سازمان‌های رسانه‌ای ایران است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران مسئول، سردبیران و دبیران سرویس‌های روزنامه‌های ایران، همشهری، جام جم و اطلاعات است. این افراد به دلیل مسئولیت مستقیم در فرآیندهای تصمیم‌گیری و طراحی راهبردهای رسانه‌ای، تجربه غنی و واقعی از تفکر استراتژیک دارند. روش نمونه‌گیری هدفمند و مبتنی بر اشباع نظری انتخاب شد (گوست و دیگران، ۲۰۰۶). در این رویکرد، تعداد نمونه‌ها تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که جمع‌آوری داده‌ها دیگر اطلاعات جدید و قابل توجهی ارائه ندهد. در پژوهش حاضر، مصاحبه با ۱۰ نفر از مدیران کلیدی این سازمان‌ها انجام شد و بر اساس تحلیل پاسخ‌ها، به اشباع نظری رسیدیم. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. مصاحبه نیمه‌ساختاریافته

امکان انعطاف در طرح پرسش‌ها و پیگیری تجربیات و برداشت‌های فردی مصاحبه‌شوندگان را فراهم می‌کند. پرسش‌ها بر اساس مدل هفت اصل تفکر استراتژیک هانس باندهولد و ماتس لیندگرین طراحی شد و چهار اصل کلیدی شامل چشم‌اندازاندیشی، زمان‌اندیشی، منابع‌اندیشی و بداهه‌اندیشی مورد تمرکز قرار گرفت. این چهار اصل در قالب سوالات باز و تشویق‌کننده به مدیران ارائه شد تا تجربه واقعی و عمیق آن‌ها از تفکر استراتژیک جمع‌آوری شود. داده‌های گردآوری‌شده از طریق روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل مضمون یک روش سیستماتیک برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها یا مضامین در داده‌های کیفی است (براون و کلارک، ۲۰۰۶). این روش شامل سه مرحله اصلی بود. کدگذاری باز: در این مرحله، متن مصاحبه‌ها خط‌به‌خط بررسی شد و مفاهیم کلیدی و عبارات مهم که نشان‌دهنده تجربه مدیران از تفکر استراتژیک بودند، به کدهای اولیه تبدیل شدند. کدگذاری محوری: در این مرحله، کدهای اولیه بر اساس شباهت‌ها و روابط مفهومی دسته‌بندی شدند و محورهای اصلی استخراج شدند. این مرحله به درک ارتباط میان مؤلفه‌های تفکر استراتژیک و تجربه واقعی مدیران کمک می‌کند. کدگذاری انتخابی: در این مرحله، محورهای اصلی به یک مدل پارادایمی منسجم تبدیل شدند که نشان‌دهنده ساختار کلی و روابط میان مؤلفه‌های تفکر استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای است. این مدل، تجربه زیسته مدیران را به صورت یک چارچوب تحلیلی قابل استفاده برای تحقیق‌های بعدی و تصمیم‌گیری مدیریتی ارائه می‌دهد.

برای افزایش اعتبار و اعتمادپذیری داده‌ها، روش‌های متعددی به کار گرفته شد: اعتبار محتوایی: سوالات مصاحبه بر اساس مدل‌های معتبر تفکر استراتژیک طراحی شد و توسط اساتید راهنما و کارشناسان رسانه‌ای مورد بازبینی قرار گرفت. اعتبار درونی: داده‌ها از طریق بازخوانی توسط خود مصاحبه‌شوندگان مورد تایید قرار گرفت تا برداشت‌ها و مفاهیم به درستی منعکس شوند. پایداری داده‌ها: تحلیل داده‌ها به صورت مستندسازی شده و با ثبت دقیق مراحل کدگذاری و تحلیل مضمون انجام شد تا پژوهش قابلیت تکرار و بررسی توسط پژوهشگران دیگر را داشته باشد.

یافته‌ها

پس از انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و مدیران رسانه‌ای، پاسخ‌ها به دقت تجزیه و تحلیل شد و کدهای اولیه استخراج گردید. این کدها نشان می‌دهد که مصاحبه‌شوندگان چه مؤلفه‌هایی را در تفکر استراتژیک مهم می‌دانند. جدول ۲ خلاصه کدهای اولیه، مقوله‌ها، مضمون‌ها و متن اولیه پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد. این جدول مبنای شناسایی عناصر اصلی تفکر استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای فراهم می‌کند.

با تحلیل پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، ابتدا کدهای اولیه مرتبط با مولفه‌های تفکر استراتژیک استخراج شد. این کدها نشان‌دهنده برداشت مدیران از ابعاد مختلف تفکر استراتژیک، ویژگی‌های مدیر موفق و عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در رسانه‌ها هستند. سپس این کدها در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی و به مضمون اصلی مرتبط گردیدند. جدول ۱ به تفکیک کد، مقوله و مضمون، همراه با نمونه‌ای از متن اولیه مصاحبه ارائه شده است.

جدول ۱. بررسی تفکر استراتژیک

کد مصاحبه شونده	مقوله	کد مقوله	مضمون	کد مضمون	متن اولیه
P۱	تفکر استراتژیک	S۱	ایده و خط فکری اصلی	S۱P۱-۱	ایده و خط فکری اصلی که منجر به داشتن نقشه کلی عملکردها بشود
			داشتن نقشه کلی	S۱P۱-۲	
			اهداف و اصول مشخصی	S۱P۱-۳	مدیر موفق کسی است که اهداف و اصول مشخصی دار و بتواند نیروهای خود را در جهت تحقق آن همراه کند.
			درک صحیح از شرایط فکری و روانی جامعه	S۱P۱-۴	
			و درک صحیح از وضعیت افکار عمومی	S۱P۱-۵	*موفقیت در دروازه بانی خبر منوط به درک صحیح از شرایط فکری و روانی جامعه و درک صحیح از وضعیت افکار عمومی است.
P۲	تفکر هدفمند		تفکر هدفمند	S۱P۲-۱	تفکر هدفمند
			ادب	S۱P۲-۲	مدیر موفق مدیری است مودب، باسواد، عادل، منطقی، فعال و با اخلاق
			باسواد	S۱P۲-۳	
			عادل	S۱P۲-۴	*موفقیت در دروازه بانی خبر منوط به آماده بودن و سریع و فعال بودن است.
			منطقی	S۱P۲-۵	
			فعال	S۱P۲-۶	
			با اخلاق	S۱P۲-۷	
			آماده بودن و سریع و فعال بودن	S۱P۲-۸	
P۳	عدم تبعیض همکاری نیروها با هم		عدم تبعیض	S۱P۳-۱	تفکر استراتژیک یعنی آینده
			همکاری نیروها با هم	S۱P۳-۲	مدیر موفق در بین کارمندان خود فرقی نمی‌گذارد. *موفقیت در دروازه بانی خبر یعنی همکاری نیروها با هم
P۴	فکر و نقشه حساب شده		فکر و نقشه حساب شده	S۱P۴-۱	فکر و نقشه حساب شده
			شایسته سالاری	S۱P۴-۲	مدیر موفق مدیری است که به مراتب و طبق سابقه و تجربه به جایگاه مورد نظر رسیده باشد.
			رعایت همه در خبر	S۱P۴-۳	*موفقیت در دروازه بانی خبر یعنی رعایت همه در خبر
P۵	اندیشه و افکار مثبت		اندیشه و افکار مثبت	S۱P۵-۱	اندیشه و افکار مثبت در جواب تفکر و ارائه بهترین راهکار در جواب مقوله استراتژیک
			ارائه بهترین راهکار	S۱P۵-۲	
			نظم	S۱P۵-۳	مدیر موفق مدیری است که دارای نظم، درک و شعور بالا و دانش مدیریت است.
			درک	S۱P۵-۴	

P۶	شعور بالا	S۱P۵-۵	*موفقیت در دروازه بانی خبر نیازمند روابط عمومی خوب است.
	دانش مدیریت	S۱P۵-۶	
	روابط عمومی خوب	S۱P۵-۷	
P۶	شناسایی رقیب	S۱P۶-۱	تفکر در مورد بازی‌های حریف و واکنش‌های احتمالی او
	شهادت در تغییر	S۱P۶-۲	
	تکنیک‌های خاص روزنامه نگاری	S۱P۶-۳	مدیر موفق کسی است که تابع روش‌های غلط گذشته نباشد و شهادت تغییر داشته باشد.
P۷	انعطاف	S۱P۷-۱	*موفقیت در دروازه بانی خبر نیازمند تکنیک‌های خاص روزنامه نگاری است.
	نظم	S۱P۷-۲	در مورد تفکر استراتژیک نظری ندارم
	فراهم کننده امکانات اولیه	S۱P۷-۳	مدیر موفق یعنی دارای انعطاف و نظم، فراهم کننده امکانات اولیه و سیاست تشویق
P۸	سیاست تشویق	S۱P۷-۴	*موفقیت در دروازه بانی خبر نیازمند دانش و آگاهی
	دانش و آگاهی به مسائل روز	S۱P۷-۵	به مسائل روز و داشتن اطلاعات در مورد سیاست و خط قرمزهای رسانه
	داشتن اطلاعات در مورد سیاست و خط قرمزهای رسانه	S۱P۷-۶	
P۹	ذهن خلاق	S۱P۸-۱	ذهن خلاق و سیاست پیشه
	سیاست پیشه	S۱P۸-۲	مدیر موفق یعنی در پیش گرفتن عدالت همگام با آگاهی و آگاه سازی است.
	پیش گرفتن عدالت	S۱P۸-۳	*موفقیت در دروازه بانی خبر نیاز به خبرنگاران آگاه و مسلط به اخبار روز و سنجایی درست و منطقی کلیه منابع و اطلاعات است.
P۹	آگاهی و آگاه سازی	S۱P۸-۴	تفکر استراتژیک را هر مدیری باید داشته باشد که می‌خواهد در چه قالبی خوراک خبری را به مخاطب ارائه کند. هر رسانه‌ای یک قالب و راهبردی دارد
	آگاه و مسلط به اخبار روز	S۱P۸-۵	مثلا در سرویس حوادث صداقت خبری و خبری که آزاردهنده نباشد، باید منتشر کرد.
	دستیابی به منابع	S۱P۸-۶	مدیر موفق مدیر صادق با مخاطب است.
P۱۰	خوراک خبری	S۱P۹-۱	تفکر استراتژیک قطعاً باید مورد توجه باشد.
	صادق	S۱P۹-۲	مثلا بر اساس گفت‌وگو دولت روی کار، توانستیم راهبرد تعریف کنیم.
		S۱P۱۰-۱	مدیر موفق کسی است که دانش و تجربه داشته باشد. مدیران رسانه باید از تمامی حوزه‌ها اطلاعاتی داشته باشند و دانش خود را به روز رسانی کنند.
P۱۰	گفتمان دولت روی کار	S۱P۱۰-۱	
	دانش و تجربه	S۱P۱۰-۲	
	به روز بودن	S۱P۱۰-۳	

چشم‌اندازاندیشی یکی از اصول کلیدی تفکر استراتژیک محسوب می‌شود. در این بخش، پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان در خصوص اهمیت چشم‌انداز، نقش آن در آینده‌نگری رسانه‌ها و تأثیر بلندمدت تصمیم‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. جدول ۳ شامل مقوله‌ها، مضمون‌ها و نمونه‌های پاسخ مصاحبه‌شوندگان در زمینه چشم‌اندازاندیشی است و بازتاب‌دهنده دیدگاه‌های مدیران رسانه‌ای نسبت به این اصل است.

«کدهای مرتبط با چشم‌اندازاندیشی از پاسخ‌های مدیران استخراج شد تا نحوه توجه آنان به اهداف بلندمدت، استقلال رسانه و آینده‌نگری مشخص شود. این کدها در قالب مقوله‌ها سازمان‌دهی و در نهایت به مضمون چشم‌اندازاندیشی مرتبط شدند. جدول ۲ فرایند کدگذاری، مقوله‌ها و مضمون‌ها را همراه با نمونه متن اولیه نشان می‌دهد.»

جدول ۲. بررسی چشم‌اندازاندیشی

کد مصاحبه شونده	مقوله	کد مقوله	مضمون	کد مضمون	متن اولیه
P۱	چشم‌اندازاندیشی	S۲	استقلال رسانه	S۲P۱-۱	چشم‌انداز یعنی آنچه باید باشیم رسانه حرفه‌ای چشم‌انداز دارد و رسانه‌ای که فاقد استقلال است، چشم‌انداز ندارد. تاثیرات بلند مدت مهمتر از کوتاه مدت است.
P۲			هدف گذار آینده نگری	S۲P۲-۱ S۲P۲-۲	چشم‌انداز یعنی آینده‌ای که برای یک هدف و شروع کار و غیره در نظر گرفته می‌شود. رسانه‌ها باید چشم‌انداز درستی به کار گیرند. تاثیرات بلند مدت مهمتر از کوتاه مدت است.
P۳			امید	S۲P۳-۱	چشم‌انداز یعنی امید هدف گسترده تر از چشم‌انداز است تاثیرات کوتاه مدت مهمتر از بلندمدت است
P۴			هدف گسترده دید واضح	S۲P۳-۲ S۲P۴-۱	دید واضح قشنگ طبق سیاست‌های گوناگون نمی‌توان گفت رسانه‌ها چشم‌انداز تعریف می‌کنند یا نه تاثیرات بلند مدت مهمتر از کوتاه مدت است.
P۵			برنامه‌های دقیق و درست آینده نگری	S۲P۵-۱ S۲P۵-۲	ارائه بهترین راهکار برای برنامه‌های دقیق و درست آینده نگری رسانه از مهمترین اهداف آن است و صد در صد رسانه‌ها برای خود چشم‌انداز تعریف می‌کنند. به عنوان مثال رسانه‌های کاغذی جای خود را به فضای مجازی می‌دهند و در حال به روز شدن هستند. هر دو مقوله تاثیرات دراز مدت و بلند مدت اهمیت دارد.
P۶			روشننگری	S۲P۶-۱	چشم‌انداز یعنی فانوس و چراغ رسانه برای خود چشم‌انداز تعریف می‌کند تاثیرات کوتاه مدت مهمتر از بلندمدت است
P۷			آینده نگری	S۲P۷-۱	چشم‌انداز یعنی آینده رسانه‌ها تا حدی برای خود چشم‌انداز تعریف می‌کنند.

تأثیرات بلند مدت مهمتر از کوتاه مدت است.			
آینده نگری	S2P8-1	چشم انداز یعنی ساخت آینده ای بهتر از امروز نیازمند داشتن چشم اندازی درست است.	P8
آزادی عمل	S2P9-1	بدون هدف و چشم انداز رسانه موفق نمی شود.	P9
	S2P9-2	تأثیرات بلند مدت و کوتاه مدت هر دو مهم است.	
تصمیم نهایی با مدیران بالادستی	S2P9-1	رسانه در صورتی که مستقلتر باشد، آزادی عمل بیشتری دارد.	P9
	S2P9-2	رسانه وابسته به ارگان مجبور به فعالیت در راستای خواسته های همان ارگان است.	
افق دید فعالیت امیدواری	S2P10-1	تصمیم نهایی با مدیران بالادستی است.	P10
	S2P10-2	سازمان ها چشم انداز دارند و با افق دید فعالیت می کنند.	
	S2P10-3	مثلاً ایجاد امیدواری و ترمیم رابطه دولت و مردم چشم اندازهای مهمی هستند.	
ترمیم رابطه دولت و مردم	S2P10-3		

زمان اندیشی به معنای توجه به زمان در اتخاذ تصمیم ها و اجرای فعالیت ها در شرایط عادی و بحرانی است. برای تحلیل این مولفه، پاسخ های مصاحبه شوندگان در زمینه برنامه ریزی زمانی، تحویل به موقع کارها، تشویق تیم و مدیریت بحران بررسی شد. جدول ۴ عناصر و مضمون های کلیدی زمان اندیشی را بر اساس برداشت های مصاحبه شده ها نشان می دهد.

«برای تحلیل زمان اندیشی، کدهای مربوط به نحوه مدیریت زمان، برنامه ریزی در شرایط بحرانی و تعامل با تیم در مواجهه با اخبار فوری استخراج شد. این کدها در قالب مقوله ها دسته بندی و به مضمون زمان اندیشی مرتبط شدند. جدول ۳ نشان دهنده ارتباط بین کدها، مقوله ها و مضمون زمان اندیشی است.»

جدول ۳. بررسی زمان اندیشی

کد	مقوله	کد مقوله	مضمون	کد مضمون	متن اولیه
کد مصاحبه شونده					
P1	زمان اندیشی	S3	شتابزده و بدون فکر	S3P1-1	مدیران رسانه در شرایط بحرانی شتابزده و بدون فکر هستند و به اثرات عملکردشان در روزهای بعد از بحران فکر می کنند.
			زمان بندی تحویل به موقع کار	S3P1-2	
			تشویق د اجرای به موقع کار	S3P1-3	
P2			زمان بندی	S3P2-1	زمان بندی تحویل به موقع کار اهمیت ویژه دارد و باید تیم را در اجرای به موقع امور محوله تشویق کرد.
			تشویق د اجرای به موقع کار	S3P2-2	مدیران در شرایط بحرانی اخبار را پیگیری و منتشر می کنند. زمان بندی اهمیت خیلی زیادی دارد و باید مشوق تیم بود تا امور محوله را به موقع تحویل دهد.
P3			زمان بندی	S3P3-1	در مورد رفتار مدیران در شرایط بحرانی نظری ندارم.

P۴	فعالیت تیمی مدیران با کارکنان زمان بندی	S۳P۴-۱	مدیران رسانه در شرایط بحرانی همراه با کارکنان در
		S۳P۴-۲	انعکاس خبر تلاش می‌کنند.
P۵	سعی در اولین منتشر کننده خبر زمان بندی	S۳P۵-۱	به زمان بندی و تحویل به موقع کار و تشویق تیم
		S۳P۵-۲	برای اجرای به موقع امور محوله اعتقاد زیادی دارم
P۶	منتظر اخبار سایت‌ها زمان بندی	S۳P۶-۱	مدیر رسانه در شرایط بحرانی منفعل و منتظر اخبار
		S۳P۶-۲	سایت‌ها است.
P۷	تثویق د اجرای به موقع کار شتابزه و تحت تاثیر شرایط بحرانی	S۳P۶-۳	به زمان بندی و تشویق تیم برای تحویل به موقع امور
		S۳P۷-۱	محوله اهمیت زیادی قائلم و برای کارمندان تشویقی در نظر می‌گیرم.
P۸	عملکرد فعالانه و همکار سرعت	S۳P۷-۱	مدیر رسانه در شرایط بحرانی شتابزه و تحت تاثیر شرایط بحرانی است.
		S۳P۸-۱	به زمان بندی اهمیت زیادی قائلم. تا حدی که
P۹	اطمینان از صحت اخبار تحویل به موقع کار	S۳P۸-۲	سازمان اجازه دهد برای تشویق تیم جهت تحویل به موقع امور محوله اقدام می‌کنم.
		S۳P۸-۳	اغلب مدیران رسانه در شرایط بحرانی فعالانه و
P۱۰	دوری از هیاهو	S۳P۸-۴	همکار عمل می‌کنند.
		S۳P۹-۱	در کار رسانه سرعت از اولین ضروریات محسوب می‌شود.
		S۳P۹-۲	باید پویا بود و تیم را برای اجرای به موقع امور تشویق و هدایت کرد.
		S۳P۹-۲	مدیر باید از صحت اخبار مطمئن باشد. در فضای مجازی صحت و درستی فدای سرعت می‌شود. تحویل به موقع کار اهمیت ویژه دارد.
		S۳P۱۰-۱	تاثیرات بلند مدت اهمیت بیشتری دارد.
			مدیر رسانه باید جدا از هیاهو تصمیم بگیرد. زمان بندی اهمیت دارد و خبرنگاران حتی زمانی که کارمندان در خانه استراحت می‌کنند به درج اخبار در شرایط بحرانی اهتمام دارند.

منابع‌اندیشی به معنای توجه به بهره‌برداری بهینه از منابع سازمانی شامل نیروی انسانی، اعتبارات و تجهیزات در فرآیند تصمیم‌گیری است. تحلیل پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد که چگونه مدیران رسانه‌ای برای تخصیص منابع و حفظ کیفیت محتوا اقدام می‌کنند. جدول ۵ حاوی کدها، مقوله‌ها و مضمون‌های مرتبط با منابع‌اندیشی است.

«کدهای مرتبط با منابع‌اندیشی نشان‌دهنده برداشت مدیران از نحوه مدیریت منابع انسانی، مالی و تجهیزاتی در سازمان‌های رسانه‌ای هستند. این کدها در قالب مقوله‌ها سازمان‌دهی و به مضمون منابع‌اندیشی مرتبط شدند. جدول ۴ فرایند کدگذاری و نمونه متن اولیه مصاحبه را نشان می‌دهد.»

جدول ۴. بررسی منابع‌اندیشی

کد مصاحبه شونده	مقوله	کد مقوله	مضمون	کد مضمون	متن اولیه
P۱	منابع‌اندیشی	S۴	عدم هزینه برای منابع نیروی انسانی	S۴P۱-۱ S۴P۱-۲ S۴P۱-۳	منابع سازمان با برنامه ریزی هزینه نمی‌شود. برای صرف بهینه پیشنهاد دادم که موثر نبود و گوش ندادند. در سازمان‌ها نیروی انسانی مهمتر از اعتبارات است. به وفور اعتبارات در جایی که ضروری نیست، هزینه می‌شود. اگر صرفه جویی منجر به پایین آمدن کیفیت کار شود، اتلاف منابع است.
P۲			هزینه برنامه ریزی شده برای منابع نیروی انسانی فعال و با سواد تعادل در صرفه جویی منابع	S۴P۲-۱ S۴P۲-۲ S۴P۲-۳	منابع سازمان تا حدی بر اساس برنامه هزینه می‌شود. برای صرف بهینه منابع پیشنهاد دادم اما موافقت نشده است. نیروی انسانی فعال، با سواد و خوش فکر مهمتر از اعتبارات است. شاهد بودم که اعتبارات در جای غیرضروری هزینه شده است. در صرفه جویی منابع باید تعادل را رعایت کرد.
P۳			هزینه برنامه ریزی شده خزینہ در جاهای غیر ضروری	S۴P۳-۱ S۴P۳-۲	به اعتقاد بنده نیمی از منابع سازمان بر اساس برنامه هزینه می‌شود. در مورد مصرف بهینه منابع پیشنهادی نداشتم. نیروی انسانی اهمیت بیشتری نسبت به اعتبارات دارد. بارها شاهد هزینه کرد اعتبارات در جایی که ضروری نیست بودم. نظری در خصوص صرفه جویی در هزینه کرد منابع ندارم.
P۴			اعتبارات صرفه جویی بدون کاهش کیفیت محتوا	S۴P۴-۱ S۴P۴-۲	منابع سازمان بر اساس برنامه ریزی هزینه نمی‌شود. برای صرف بهینه منابع پیشنهاد دادم و گاهی استقبال شده است. اعتبارات مهمتر از نیروی انسانی است. بارها شاهد هزینه کرد اعتبارات در جایی که ضروری نیست بودم. اگر صرفه جویی از کیفیت تولید محتوا بکاهد، نمی‌پذیرم.
P۵			حذف کاغذ در انتشار خبر	S۴P۵-۱	

P۶	تمرکز بر سایت و رسانه‌های مجازی کیفیت محتوا	S۴P۵-۲	اطلاعی ندارم که منابع بر اساس برنامه ریزی هزینه می‌شود. پیشنهاد می‌کنم سازمان‌های رسانه‌ای از دنیای کاغذی خداحافظی کنند و بیشتر روی سایت تمرکز کنند. هم نیروی انسانی و هم اعتبارات اهمیت دارد.
		S۴P۵-۳	شاهد بودم اعتبارات در جایی که ضروری نیست هزینه می‌شود. کیفیت محتوا از صرفه جویی در هزینه‌ها مهمتر است.
P۷	قربانی نکردن کیفیت محتوا برای صرفه جویی در هزینه‌ها	S۴P۶-۱	به اعتقاد بنده منابع سازمان اصلاً با برنامه ریزی هزینه نمی‌شود. برای صرف بهینه منابع پیشنهاد دادم اما به دلیل منافع شخصی مسئول مربوطه توجهی نشد. اعتبارات مهمتر از نیروی انسانی است. به وفور شاهد هزینه کرد اعتبارات در جایی که ضروری نیست بودم. تولید محتوا را قربانی پول و صرفه جویی نمی‌کنم.
		S۴P۷-۱ S۴P۷-۲	منابع موجود در سازمان بر اساس برنامه ریزی هزینه نمی‌شود. تاکنون پیشنهادی برای صرف بهینه منابع نداشتم. نیروی انسانی مهمتر از اعتبارات است. شاهد هزینه کرد اعتبارات در جایی که ضروری نیست، بودم. کیفیت تولید محتوا را مهمتر از صرفه جویی می‌دانم.
P۸	تبادل بین هزینه و کیفیت محتوا	S۴P۸-۱	منابع موجود در سازمان بر اساس برنامه ریزی هزینه نمی‌شود. برای صرف بهینه منابع پیشنهاد داشتم اما تصمیم گیرنده مدیران ارشد ما هستند. نیروی انسانی مهمتر از اعتبارات است. بسیار زیاد شاهد هزینه کرد اعتبارات در جایی که ضروری نیست، بودم. بین صرفه جویی و کیفیت تولید باید تعادل برقرار شود.
		S۴P۹-۱	منابع موجود در سازمان بر اساس برنامه ریزی هزینه نمی‌شود. بخشی از سرمایه‌ها هدر می‌رود.
P۹	هدر رفت سرمایه	S۴P۹-۱	منابع موجود در سازمان بر اساس برنامه ریزی هزینه نمی‌شود. بخشی از سرمایه‌ها هدر می‌رود.
		S۴P۱۰-۱ S۴P۱۰-۲	منابع موجود بر اساس برنامه ریزی هزینه نمی‌شود. سرمایه انسانی مهمتر است اما در سازمان‌ها ارج کافی ندارد. خبرنگاران نباید کارمند در نظر گرفته شوند.
P۱۰	سرمایه انسانی جداکردن خبرنگار از کارمند	S۴P۱۰-۱ S۴P۱۰-۲	منابع موجود بر اساس برنامه ریزی هزینه نمی‌شود. سرمایه انسانی مهمتر است اما در سازمان‌ها ارج کافی ندارد. خبرنگاران نباید کارمند در نظر گرفته شوند.

بداهه‌اندیشی به توانایی مدیران در اتخاذ تصمیم‌های سریع و خلاقانه در شرایط غیرمنتظره یا بحرانی اشاره دارد. در این بخش، پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان در خصوص مواجهه با بحران‌ها، انعطاف در تصمیم‌گیری و تطبیق با شرایط غیرقابل پیش‌بینی تحلیل شد. جدول ۵ بیانگر کدها، مقوله‌ها و مضمون‌های استخراج شده مرتبط با بداهه‌اندیشی است.

«کدهای مرتبط با بداهه‌اندیشی نشان‌دهنده واکنش‌های مدیران در مواجهه با شرایط اضطراری، اخبار مغایر نظر مدیر و تصمیم‌گیری‌های فوری هستند. این کدها در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی و به مضمون بداهه‌اندیشی مرتبط شدند. جدول ۵ ارتباط بین کدها، مقوله‌ها و مضمون را به همراه نمونه متن اولیه ارائه می‌کند.»

جدول ۵. بررسی بداهه‌اندیشی

کد صاحب‌شونده	مقوله	کد مقوله	مضمون	کد مضمون	متن اولیه
P۱	بداهه‌اندیشی	S۵	اتخاذ تصمیم یکباره	S۵P۱-۱	پیش آمده که مجبور به اتخاذ یکباره تصمیم شدم. اگر خبری مغایر نظرم باشد سعی می‌کنم درج نشود. سازمان با هدف کلی و خط مشی مشخص فعالیت نمی‌کند. در شرایط بحرانی اولین اقدام ررسی آثار کوتاه مدت و بلند مدت عکس العمل مان است.
P۲			درج اخبار به نفع رسانه	S۵P۲-۱	پیش آمده که مجبور به اتخاذ یکباره تصمیم شدم. در صورتی که خبری مغایر نظر من باشد اگر موافق رویکرد رسانه و به نفع باشد، درج می‌کنم. سازمان تا حدودی با هدف کلی فعالیت می‌کند. در شرایط بحرانی اولین اقدام مطمئن شدن از صحت خبر و سپس اقدام به نشر است.
P۳			مبارزه برای احقاق حق شخصی در شرایط بحران	S۵P۳-۱	پیش آمده که مجبور به اتخاذ یکباره تصمیم شدم. نظری در خصوص انتشار خبری مغایر نظر خودم ندارم. اطلاع ندارم سازمان بر اساس اهداف کلی فعالیت می‌کند یا نه. در شرایط بحرانی اولین اقدام مبارزه برای احقاق حقم است.
P۴			همسویی با شرایط و انجام وظیفه در شرایط بحران	S۵P۴-۱	پیش آمده که مجبور به اتخاذ یکباره تصمیم شدم. اگر مجبور به درج خبری مغایر نظر خود شوم، تحمل می‌کنم. سازمان با هدف کلی و خط مشی مشخص فعالیت نمی‌کند. در شرایط بحرانی با شرایط همسو شده و انجام وظیفه می‌کنم.
P۵			تغییر مدیران	S۵P۵-۱	پیش آمده که مجبور به اتخاذ تصمیم یکباره شدم. برای اینکه شیرازه خانواده ام از هم پاشیده نشود، از خبرنگار به امور اجرایی تغییر شغل دادم. در درج اخبار نظر عمومی مهمتر از نظر شخصی است. سازمان با هدف کلی و خط مشی مشخص فعالیت نمی‌کند چون مدیران همیشه تغییر می‌کنن و هدف کلی مشخصی ندارند. در شرایط بحرانی اولین اقدام من برخورد منطقی است.
			برخورد منطقی در شرایط بحران	S۵P۵-۲	

P۶	برجسته سازی اخبار در راستای نظر شخصی	S۵P۶-۱	پیش آمده که مجبور به اتخاذ تصمیم یکباره شدم. اگر مجبور به درج خبری مغایر نظر خود شوم، سعی می‌کنم با برجسته سازی بخش‌هایی که منطبق نظرم است سمت خبر را تغییر دهم. سازمان با هدف کلی و خط مشی مشخص فعالیت ندارد. در شرایط بحرانی اولین اقدام کنترل شرایط است.
P۷	تقدم سیاست رسانه‌ای راستی آمایی در شرایط بحران	S۵P۷-۱ S۵P۷-۲	تاکنون مجبور به اتخاذ یکباره تصمیم نشدم. اگر مجبور به درج خبری مغایر نظر خود شوم، سیاست رسانه‌ای مقدم بر نظر شخصی است. سازمان با هدف کلی و خط مشی مشخص فعالیت دارد. در شرایط بحرانی اولین اقدام راستی آمایی اخبار است.
P۸	پیدا کردن منبع اصلی خبر و آگاه از کلیه محتوای در شرایط بحران	S۵P۸-۱	پیش آمده که مجبور به اتخاذ تصمیم یکباره شدم. اگر مجبور به درج خبری مغایر نظر خود شوم سعی می‌کنم نظر خودم را هم در محتوا بگنجانم. سازمان با هدف کلی و خط مشی مشخص فعالیت نمی‌کند. در شرایط بحرانی پیدا کردن منبع اصلی خبر و آگاه از کلیه محتوای آن اولین اقدام است.
P۹	درج اخبار مغایر با نظر شخصی در صورت سودرسانی	S۵P۹-۱	پیش آمده که مجبور به اتخاذ تصمیم یکباره شدم. انتشار برخی اخبار ممکن است، خود بحران را باشد. لازم است. اگر مجبور به درج خبری مغایر نظر خودم شوم اگر ضرر و زیان آن بیشتر از نفع آن باشد، این کار را نمی‌کنم. در نهایت اگر بالادست اجبار کند، مجبور به پذیرش هستیم.
P۱۰	توجه به نظرات مدیران بالادستی در شرایط بحران عدم توجه به هیاهو در شرایط بحران تعمل بیشتر در شرایط بحران	S۵P۱۰-۱ S۵P۱۰-۲ S۵P۱۰-۳	در شرایط بحرانی نظراتم را مدیران بالادستی مورد توجه قرار دادند. در شرایط بحرانی به جای پرداختن به هیاهو با تعامل بیشتر باید اقدام کرد.

با بررسی‌ها ۴۱ گویه برای تفکر استراتژیک، ۱۳ گویه برای چشم انداز اندیشی، ۱۹ گویه برای بداهه اندیشی، ۱۴ گویه برای زمان اندیشی و ۱۵ گویه برای منابع اندیشی در مجموع احصا شد.

جدول ۶. ضرایب تاثیر مؤلفه‌ها

مقوله	مضمون	میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات
تفکر استراتژیک	ایده و خط فکری اصلی	۳.۲۹۷	۱.۹۰۴	۰.۵۷۷
	داشتن نقشه کلی	۳.۸۵۸	۱.۲۸۷	۰.۳۳۴
	اهداف و اصول مشخصی	۳.۸۹۴	۱.۰۲۲	۰.۲۶۳
	درک صحیح از شرایط فکری و روانی جامعه	۳.۳۰۹	۱.۵۰۶	۰.۴۵۵
	و درک صحیح از وضعیت افکار عمومی	۳.۸۴۹	۱.۷۷۶	۰.۴۶۱

۰.۳۴۲	۱.۱۶۷	۳.۴۱۶	تفکر هدفمند
۰.۴۸۵	۱.۵۰۶	۳.۱۰۵	ادب
۰.۵۳۷	۱.۷۵۱	۳.۲۵۹	باسواد
۰.۴۲۲	۱.۴۱۹	۳.۳۶۶	عادل
۰.۳۰۳	۱.۱۷۴	۳.۸۷۲	منطقی
۰.۳۲۴	۱.۰۱۷	۳.۱۴۰	با اخلاق
۰.۵۱۴	۱.۸۶۴	۳.۶۳۰	آماده بودن و سریع و فعال بودن
۰.۳۴۶	۱.۱۷۴	۳.۳۹۴	عدم تبعیض
۰.۵۷۶	۱.۷۳۰	۳.۰۰۴	همکاری نیروها با هم
۰.۴۷۱	۱.۸۶۱	۳.۹۵۲	فکر و نقشه حساب شده
۰.۴۷۲	۱.۷۸۶	۳.۷۸۶	شایسته‌سالاری
۰.۵۴۳	۱.۷۸۹	۳.۲۹۴	رعایت همه در خبر
۰.۳۷۰	۱.۲۱۳	۳.۲۷۵	اندیشه و افکار مثبت
۰.۴۹۸	۱.۵۴۷	۳.۱۰۸	ارائه بهترین راهکار
۰.۳۲۹	۱.۱۱۹	۳.۴۰۳	نظم
۰.۵۱۸	۱.۹۱۰	۳.۶۸۷	درک
۰.۴۸۰	۱.۷۱۸	۳.۵۸۱	شعور بالا
۰.۴۵۳	۱.۴۸۰	۳.۲۶۳	دانش مدیریت
۰.۲۷۸	۱.۰۶۲	۳.۸۲۰	روابط عمومی خوب
۰.۳۶۹	۱.۲۰۵	۳.۲۶۴	شناسایی رقیب
۰.۵۲۴	۱.۶۰۰	۳.۰۵۶	شهامت در تغییر
۰.۳۲۶	۱.۱۲۸	۳.۴۶۰	تکنیک‌های خاص روزنامه نگاری
۰.۵۸۸	۱.۹۸۳	۳.۳۷۲	انعطاف
۰.۴۱۲	۱.۲۸۵	۳.۱۱۶	فراهم کننده امکانات اولیه
۰.۴۳۲	۱.۷۰۶	۳.۹۵۱	سیاست تشویق
۰.۳۲۶	۱.۱۶۷	۳.۵۸۰	دانش و آگاهی به مسائل روز
۰.۳۳۶	۱.۱۰۲	۳.۲۸۰	داشتن اطلاعات در مورد سیاست و خط قرمزهای رسانه
۰.۴۵۸	۱.۴۴۴	۳.۱۵۲	ذهن خلاق
۰.۵۱۹	۱.۸۱۱	۳.۴۹۲	سیاست پیشه
۰.۳۷۸	۱.۲۶۳	۳.۳۴۳	پیش گرفتن عدالت
۰.۵۲۸	۱.۸۲۸	۳.۴۶۵	آگاهی و آگاه سازی
۰.۳۵۰	۱.۱۵۶	۳.۳۰۳	دستیابی به منابع
۰.۳۳۸	۱.۰۶۸	۳.۱۵۸	خوراک خبری
۰.۳۳۶	۱.۰۶۱	۳.۱۶۲	صادق
۰.۳۴۰	۱.۳۵۵	۳.۹۸۳	گفتمان دولت روی کار
۰.۳۵۱	۱.۲۲۵	۳.۴۸۸	دانش و تجربه
۰.۶۶۱	۱.۹۹۵	۳.۰۲۰	استقلال رسانه
۰.۶۴۰	۱.۹۶۴	۳.۰۶۸	هدف گذار
۰.۴۰۰	۱.۲۷۶	۳.۱۹۰	امید
۰.۳۹۵	۱.۵۱۷	۳.۸۳۸	هدف گسترده
۰.۳۲۴	۱.۰۱۸	۳.۱۴۳	دید واضح

چشم انداز اندیشی

۰.۳۰۷	۱.۰۷۱	۳.۴۹۲	برنامه‌های دقیق و درست	
۰.۳۸۱	۱.۳۶۳	۳.۵۸۰	آینده نگری	
۰.۳۳۹	۱.۲۸۴	۳.۷۸۴	روشننگری	
۰.۴۶۱	۱.۶۳۸	۳.۵۵۵	آزادی عمل	
۰.۴۸۶	۱.۷۰۱	۳.۴۹۸	تصمیم نهایی با مدیران بالادستی	
۰.۳۸۰	۱.۳۷۶	۳.۶۱۸	افق دید فعالیت	
۰.۴۰۷	۱.۵۵۱	۳.۸۰۷	امیدواری	
۰.۳۳۶	۱.۳۰۱	۳.۸۷۴	ترمیم رابطه دولت و مردم	
۰.۴۶۴	۱.۵۸۶	۳.۴۲۱	شتابزده و بدون فکر	زمان اندیشی
۰.۴۹۶	۱.۹۷۵	۳.۹۸۰	زمان بندی تحویل به موقع کار	
۰.۴۰۹	۱.۶۰۶	۳.۹۲۳	تشویق در اجرای به موقع کار	
۰.۴۲۸	۱.۵۲۲	۳.۵۵۳	فعالیت تیمی مدیران با کارکنان	
۰.۵۳۱	۱.۷۶۱	۳.۳۱۶	سعی در اولین منتشر کننده خبر	
۰.۴۷۴	۱.۵۵۵	۳.۲۷۸	منتظر اخبار سایت‌ها	
۰.۵۲۲	۱.۶۸۳	۳.۲۲۴	شتابزه و تحت تاثیر شرایط بحرانی	
۰.۵۵۸	۱.۷۷۸	۳.۱۸۷	عملکرد فعالانه و همکار	
۰.۴۲۶	۱.۲۸۹	۳.۰۲۴	سرعت	
۰.۴۸۵	۱.۶۸۳	۳.۴۷۲	پویا بودن	
۰.۴۷۶	۱.۴۵۴	۳.۰۵۵	تشویق برای پویایی	
۰.۵۱۳	۱.۶۱۸	۳.۱۵۲	اطمینان از صحت اخبار	
۰.۴۴۸	۱.۷۵۲	۳.۹۱۲	تحویل به موقع کار	
۰.۳۳۴	۱.۲۷۷	۳.۸۲۲	دوری از هیاهو	
۰.۳۹۳	۱.۱۹۵	۳.۰۴۲	هزینه برای منابع	منابع اندیشی
۰.۴۴۸	۱.۴۷۲	۳.۲۸۷	نیروی انسانی	
۰.۳۱۸	۱.۱۷۳	۳.۶۹۲	اتلاف منابع با صرفه جویی در هزینه منابع معتبر	
۰.۳۵۶	۱.۲۶۴	۳.۵۵۳	نیروی انسانی فعال و با سواد	
۰.۴۶۸	۱.۵۰۹	۳.۲۲۳	تعادل در صرفه جویی منابع	
۰.۴۰۸	۱.۴۳۴	۳.۵۱۱	هزینه برنامه ریزی شده	
۰.۴۹۸	۱.۸۵۴	۳.۷۲۶	هزینه در جاهای غیر ضروری	
۰.۳۰۴	۱.۲۰۸	۳.۹۷۸	اعتبارات	
۰.۳۴۱	۱.۱۹۴	۳.۴۹۸	صرفه جویی بدون کاهش کیفیت محتوا	
۰.۳۹۹	۱.۵۴۶	۳.۸۷۰	حذف کاغذ در انتشار خبر	
۰.۳۳۲	۱.۱۴۵	۳.۴۵۱	تمرکز بر سایت و رسانه‌های مجازی	
۰.۴۴۴	۱.۳۹۴	۳.۱۴۰	کیفیت محتوا	
۰.۴۸۳	۱.۴۶۵	۳.۰۳۲	قربانی نکردن کیفیت محتوا برای صرفه جویی در هزینه‌ها	
۰.۳۷۶	۱.۳۲۰	۳.۵۱۰	هدر رفت سرمایه	
۰.۳۹۴	۱.۲۰۲	۳.۰۴۸	جداکردن خبرنگار از کارمند	
۰.۵۰۳	۱.۷۶۱	۳.۵۰۴	اتخاذ تصمیم یکباره	بداهه اندیشی
۰.۶۳۳	۱.۹۰۸	۳.۰۱۴	عدم نشر اخبار مغایر با نظر مدیر	
۰.۵۶۸	۱.۷۳۲	۳.۰۴۹	خط و مشی	
۰.۴۴۰	۱.۶۲۸	۳.۶۹۷	بررسی آثار کوتاه مدت در شرایط بحران	

۰.۵۱۶	۱.۸۳۶	۳.۵۵۷	درج اخبار به نفع رسانه
۰.۴۲۰	۱.۳۰۶	۳.۱۰۷	اطمینان از صحت اخبار در شرایط بحران
۰.۶۲۸	۱.۹۴۳	۳.۰۹۵	مبارزه برای احقاق حق شخصی در شرایط بحران
۰.۳۱۰	۱.۰۶۲	۳.۴۲۴	همسویی با شرایط و انجام وظیفه در شرایط بحران
۰.۵۱۰	۱.۵۷۹	۳.۰۹۵	تغییر مدیران
۰.۴۵۲	۱.۵۰۴	۳.۳۲۷	برخورد منطقی در شرایط بحران
۰.۳۰۲	۱.۱۵۵	۳.۸۲۳	برجسته سازی اخبار در راستای نظر شخصی
۰.۵۴۹	۱.۷۸۰	۳.۲۴۵	کنترل شرایط در بحران
۰.۳۹۵	۱.۲۳۶	۳.۱۳۱	تقدم سیاست رسانه ای
۰.۴۷۶	۱.۶۷۶	۳.۵۲۳	راستی آمایی در شرایط بحران
۰.۴۸۸	۱.۵۵۰	۳.۱۷۴	پیدا کردن منبع اصلی خبر و آگاه از کلیه محتوای در شرایط بحران
۰.۳۲۵	۱.۰۴۲	۳.۲۱۰	درج اخبار مغایر با نظر شخصی در صورت سودرسانی
۰.۴۵۰	۱.۷۹۱	۳.۹۷۹	توجه به نظرات مدیران بالادستی در شرایط بحران
۰.۴۱۰	۱.۴۱۴	۳.۴۵۰	عدم توجه به هیاهو در شرایط بحران
۰.۴۸۵	۱.۷۵۸	۳.۶۲۴	تعمل بیشتر در شرایط بحران

بر اساس نتایج بدست آمده مهمترین مؤلفه‌های استخراج شده نشان می‌دهد که، در بین مؤلفه‌های تفکر استراتژیک «انعطاف پذیر» با ضریب تاثیر ۰/۵۸۸، «ایده و خط فکری اصلی» با ضریب تاثیر ۰/۵۷۷ و «عدم تبعیض» با ضریب تاثیر ۰/۵۷۶، رتبه‌های اول تا سوم را به خود اختصاص داده اند. در بین مؤلفه‌های چشم انداز «استقلال رسانه» با ضریب تاثیر ۰/۶۶۱، «هدف گذار» با ضریب تاثیر ۰/۶۴۰ و «تصمیم نهایی با مدیران بالادستی» با ضریب تاثیر ۰/۴۸۶، رتبه‌های اول تا سوم را به خود اختصاص داده اند. در بین مؤلفه‌های زمان اندیشی «عملکرد فعالانه و همکار» با ضریب تاثیر ۰/۵۸۸، «سعی در اولین منتشر کننده خبر» با ضریب تاثیر ۰/۵۳۱ و «شتابزه و تحت تاثیر شرایط بحرانی» با ضریب تاثیر ۰/۵۲۲، رتبه‌های اول تا سوم را به خود اختصاص داده اند. در بین شاخص‌های منابه اندیشی «هزینه در جاهای غیر ضروری» با ضریب تاثیر ۰/۴۹۸، «قربانی نکردن کیفیت محتوا برای صرفه جویی در هزینه‌ها» با ضریب تاثیر ۰/۴۸۳ و «تعادل در صرفه جویی منابع» با ضریب تاثیر ۰/۴۶۸، رتبه‌های اول تا سوم را به خود اختصاص داده اند. از بین شاخص‌های بداهه اندیشی «عدم نشر اخبار مغایر با نظر مدیر» با ضریب تاثیر ۰/۶۳۳، «مبارزه برای احقاق حق شخصی در شرایط بحران» با ضریب تاثیر ۰/۶۲۸ و «خط و مشی» با ضریب تاثیر ۰/۵۶۸، رتبه‌های اول تا سوم را به خود اختصاص داده اند.

محاسبات آماری اولیه نشان داد که شرایط لازم برای انجام تحلیل عاملی، یعنی بزرگتر از صفر بودن دترمینان ماتریس همبستگی برای پی بردن به نبودن همسانی میان متغیرها، KMO بزرگتر از ۰/۷ برای آگاهی از کفایت تعداد نمونه‌ها و معنی دار بودن آزمون بارتلت وجود دارد که

بیانگر همبستگی بین متغیرهاست. بر اساس یافته‌های به دست آمده، مقدار KMO برابر با $0/801$ و آماره بارتلت معادل $8021/344$ و در سطح معناداری یک درصد معنی دار بود که حاکی از مناسب بودن همبستگی متغیرهای وارد شده برای تحلیل عاملی است.

در این بررسی نه عامل با مقادیر ویژه بالاتر از یک استخراج شدند و متغیرها بر اساس بار عاملی و پس از چرخشی عاملی متعاند به روش واریماکس، در این عوامل دسته بندی شدند. در جدول ۷ عامل‌ها و مشخصات آن‌ها نشان داده شده است.

جدول ۷. عوامل استخراج شده همراه مقدار ویژه، درصد واریانس و درصد تجمعی آن‌ها

متغیر	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی
تفکر استراتژیک	۹/۱۱۱	۲۴/۴۲۴	۲۴/۴۲۴
چشم انداز اندیشی	۸/۴۱۱	۲۲/۶۲۱	۴۶/۷۴۵
زمان اندیشی	۷/۳۲۱	۱۹/۴۳۴	۶۶/۱۷۹
منابع اندیشی	۶/۲۴۱	۱۶/۳۱۱	۸۲/۴۹۰
بداهه اندیشی	۵/۶۵۰	۱۳/۶۸۹	۹۶/۱۷۹

بر اساس اطلاعات مربوط به جدول ۸ بیشترین مقدار ویژه برابر با $9/111$ مربوط به تفکر استراتژیک است که $24/424$ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند. مقدار واریانس تجمعی تبیین شده برای این پنج عامل $96/179$ بوده که نشان دهنده تبیین بالای این پنج بعد است. پایداری درونی در واقع ثبات درونی میزان همبستگی یک سازه و شاخص‌های مرتبط با آن را نشان می‌دهد. مقدار بالای واریانس توضیح داده شده بین سازه و شاخص‌های آن در برابر خطای اندازه گیری مربوط به هر شاخص منجر به پایداری داخلی بالا می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از 0.7 نشان دهنده پایایی قابل قبول است. این مهم نشان می‌دهد که این پژوهش از اعتبار کافی برای استفاده در موسسات و سازمان‌های دیگر برخوردار است.

جدول ۸. مقادیر آلفای کرونباخ

متغیر	تعداد	گویه	مقدار آلفای کرونباخ
تفکر استراتژیک	۲۰	۴۱	$0/731$
چشم انداز اندیشی	۲۰	۱۳	$0/706$
زمان اندیشی	۲۰	۱۴	$0/812$
منابع اندیشی	۲۰	۱۵	$0/777$
بداهه اندیشی	۲۰	۱۹	$0/769$

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مدیران سازمان‌های رسانه‌ای ایران، تفکر استراتژیک را نه یک مفهوم نظری انتزاعی، بلکه یک ضرورت عملی برای بقا، رقابت و نوآوری در محیط رسانه‌ای می‌دانند. بر اساس نتایج تحلیل مضمون، مؤلفه‌هایی همچون «انعطاف‌پذیری»، «ایده و خط

فکری اصلی»، «عدم تبعیض»، «استقلال رسانه»، «عملکرد فعالانه در بحران»، «اولویت انتشار نخستین خبر»، «پرهیز از هزینه در بخش‌های غیرضروری»، «توجه به نیروی انسانی»، «کنترل بحران»، «بررسی آثار کوتاه‌مدت و بلندمدت» و «توان تصمیم‌گیری بداهه» بیشترین ضرایب تأثیر را به خود اختصاص دادند. این نتایج نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای ترکیبی از مهارت‌های تحلیلی، تصمیم‌گیری پویا، آینده‌نگری و توان سازگاری سریع با شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر است؛ وضعیتی که با ماهیت خاص صنعت رسانه در ایران همخوانی کامل دارد.

یافته مربوط به انعطاف‌پذیری به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه تفکر استراتژیک با نتایج پژوهش‌های پیشین کاملاً همسو است. موسویان نیز نشان داد که انعطاف‌پذیری و آینده‌نگری دو رکن اصلی تفکر استراتژیک‌اند و مدیرانی که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند، از ایفای نقش مؤثر در محیط‌های پرتلاطم بازمی‌مانند (Mousavian et al., 2019). به همین ترتیب، مطالعه جمالی نیز تأکید داشت که آمادگی مدیران برای تغییر، زمانی ارتقا می‌یابد که آنان از تفکر استراتژیک و انعطاف ذهنی بهره‌مند باشند (Jamali, 2014). این همسویی نشان می‌دهد که در محیط رسانه‌ای، انعطاف‌پذیری نه تنها یک ویژگی شخصی، بلکه یک ضرورت ساختاری است، زیرا رسانه‌ها دائماً با تغییر سیاست‌ها، فشارهای بیرونی، بحران‌های خبری و رقابت دیجیتال مواجه‌اند.

مورد دوم که در یافته‌ها برجسته شد، ایده و خط فکری اصلی بود. این مفهوم با دیدگاه مینتزبرگ کاملاً همخوانی دارد، زیرا او استراتژی را یک الگوی ذهنی و جهت‌گیری بنیادی می‌داند که همه تصمیمات سازمانی باید بر آن استوار باشند (Mintzberg et al., 2022). در محیط رسانه‌ای ایران، وجود یک خط فکری شفاف مانع از پراکندگی محتوایی شده و به انسجام هویتی و انسجام عملکردی کمک می‌کند. پژوهش فرهنگداری نیز نشان داد که رسانه‌هایی که دارای جهت‌گیری فکری شفاف هستند، در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک موفق‌ترند و توان بیشتری در مدیریت بحران‌ها و تعامل با مخاطبان دارند (Farhangi et al., 2012). بنابراین، یافته حاضر بر اهمیت بنیادی داشتن یک «نقشه ذهنی مشترک» برای مدیریت رسانه تأکید می‌کند.

مؤلفه عدم تبعیض به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر شناسایی شد. این نتیجه با مطالعه زارعی‌نژاد همسو است که نشان داد رفتار عادلانه مدیران و عدم تبعیض، یکی از پیش‌نیازهای تفکر سیستمی و موفقیت سازمانی است (Zarei Nejad, 2016). همچنین هیدری در مطالعه خود بر هم‌نشینی نشان داد که عدالت سازمانی نقشی میانجی در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تعهد کارکنان دارد (Heidari, 2012). این یافته‌ها با تصور سنتی از سازمان رسانه‌ای همخوانی دارد که در آن، خبرنگاران و دبیران به‌عنوان «سرمایه فکری» عمل می‌کنند و هرگونه تبعیض می‌تواند انسجام عملکردی را مختل کند. بنابراین، یافته پژوهش حاضر تأیید می‌کند که عدالت و عدم تبعیض نه تنها ارزش اخلاقی، بلکه یک الزام استراتژیک برای مدیریت رسانه است.

بر اساس تحلیل داده‌ها، استقلال رسانه مهم‌ترین مؤلفه «چشم‌اندازاندیشی» بود. این نتیجه با یافته‌های خوشسته باقیرزاده که تفاوت بنیادین میان رسانه‌ها و سازمان‌های صنعتی را نشان داد، کاملاً همسو است (Khoshesteh Baghirzadeh, 2015). او تأکید می‌کند که رسانه‌ها به دلیل ماهیت ارزش‌محور و نقش اجتماعی خود، تنها در صورتی قادرند چشم‌اندازی روشن ترسیم کنند که از سطحی از استقلال برخوردار باشند. در همین مسیر، پژوهش آرن نیز بیان می‌کند که وابستگی به ساختارهای بیرونی و فشارهای سیاسی یکی از مهم‌ترین موانع تحول و نوسازی فناوری در رسانه‌هاست (Aran, 2020). از این رو، یافته پژوهش حاضر تأیید می‌کند که چشم‌انداز واقعی زمانی شکل می‌گیرد که مدیران توانایی تصمیم‌گیری مستقل داشته باشند و رسانه به‌عنوان یک «نهاد حرفه‌ای» عمل کند، نه به‌عنوان بازوی اجرایی دیگر سازمان‌ها.

در حوزه زمان‌اندیشی، یافته‌ها نشان دادند که عملکرد فعالانه و همکاری در بحران و اولویت انتشار نخستین خبر نقش پراهمیتی دارند. این یافته عمیقاً با ماهیت رقابتی رسانه‌ها همسوست. پژوهش ایل‌بک و فیگنشو تأکید دارد که میدان رسانه‌ای امروز تحت تأثیر رقابت شدید میان بازیگران حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای است و سرعت، دقت و واکنش سریع به بحران‌ها عامل تمایزبخش رسانه‌های موفق است (Ihlebaek & Figenschou, 2023). همچنین گوئرا تأکید می‌کند که در روزنامه‌نگاری مدرن، نوآوری و واکنش سریع به تغییرات محیطی از ارکان کیفیت خبری است (Guerra, 2023). این هماهنگی نشان می‌دهد که توانایی مدیریت زمان و سرعت عمل یکی از عناصر اساسی تفکر استراتژیک در رسانه‌ها بوده و نقش مستقیم در بقای رسانه دارد.

تحلیل مؤلفه‌های مربوط به منابع‌اندیشی نشان داد که مدیران رسانه‌ای بر پرهیز از هزینه در بخش‌های غیرضروری و توجه به نیروی انسانی تأکید ویژه دارند. این نتیجه با مطالعه گدَمی که مدیریت دانش و سرمایه انسانی را زیربنای ارزش‌افزایی استراتژیک در سازمان‌ها می‌داند، کاملاً همسو است (Ghadami, 2014). برسن نیز در تحقیق خود تأکید می‌کند که در سازمان‌های رسانه‌ای، نیروی انسانی نه تنها یک منبع، بلکه «هسته اصلی ارزش» است و توسعه سازمان صرفاً از مسیر ارتقای توانمندی‌ها و مهارت‌های انسانی ممکن است (Bersin, 2018). یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که مدیران رسانه‌ای، کیفیت محتوا و حرفه‌ای‌گری خبرنگاران را بر صرفه‌جویی مالی مقدم می‌دانند؛ این موضوع با ماهیت دانش‌بنیان فعالیت رسانه‌ای کاملاً سازگار است.

نتایج مربوط به مؤلفه بداهه‌اندیشی نشان داد که مدیران در شرایط بحرانی نیازمند تصمیم‌گیری سریع، کنترل بحران و سنجش آثار کوتاه‌مدت و بلندمدت هستند. این یافته با مدل برنامه‌ریزی سناریویی لیندگرین و باندهولد بسیار همخوان است، زیرا این مدل تأکید دارد که تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت باید مبتنی بر سناریوهای ممکن و واکنش‌های سریع باشد (Lindgren & Bandhold, 2009). همچنین مطالعه کیسی و گلدمن نیز بیان می‌کند که تفکر استراتژیک مهارتی است که از طریق تجربه و مواجهه با موقعیت‌های پیش‌بینی‌ناپذیر تقویت می‌شود (Casey & Goldman, 2013). یافته پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیران رسانه‌ای در هنگام مواجهه با اخبار ناگهانی، نه تنها باید تصمیم

سریع اتخاذ کنند، بلکه باید از پیامدهای اجتماعی، سیاسی و حرفه‌ای تصمیم خود نیز آگاه باشند. این موضوع در محیط رسانه‌ای ایران که حساسیت‌های سیاسی و خط‌مشی‌های سازمانی نقش پررنگی دارند، اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند.

از سوی دیگر، یافته‌ها نشان داد که مدیران رسانه‌ای تأکید دارند که «سیاست رسانه‌ای» باید بر «نظر شخصی مدیر» مقدم باشد. این موضوع با مطالعات دونپورت همسوست که نشان می‌دهد مدیریت استراتژیک زمانی کارآمد است که تصمیمات بر پایه تحلیل سازمانی و نه ترجیحات فردی اتخاذ شوند (Davenport et al., 2012). همچنین آرغوان نیز نشان داد که ارتباط میان تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی در صورتی پایدار خواهد بود که تصمیم‌گیری در مسیر اهداف سازمان و نه تمایلات شخصی انجام گیرد (Arghavan, 2014). این همسویی نشان می‌دهد که هویت سازمان رسانه‌ای در گرو پایبندی به خط‌مشی مشترک است.

به طور کلی، نتایج پژوهش حاضر تأیید می‌کند که تفکر استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای بر چهار ستون اصلی استوار است: توان سازگاری و انعطاف، استقلال تصمیم‌گیری و چشم‌انداز روشن، مدیریت زمان در بحران و بهره‌برداری هوشمندانه از منابع انسانی و محتوایی. این نتایج با ادبیات جهانی و داخلی کاملاً همسوست و نشان می‌دهد که محیط رسانه‌ای ایران مانند سایر کشورها، نیازمند مدیرانی است که بتوانند در میان تعارضات سیاسی، فشارهای فناورانه، محدودیت‌های اقتصادی و رقابت دیجیتال، مسیر استراتژیک سازمان را هدایت کنند. چنین مدیریتی تنها با تقویت تفکر استراتژیک و تجربه زیسته مدیران رسانه‌ای قابل تحقق است.

این پژوهش همچون سایر پژوهش‌های کیفی با محدودیت‌هایی مواجه بود. نخست آنکه نمونه‌گیری مبتنی بر اشباع نظری، دامنه دسترسی به تعداد بیشتری از مدیران رسانه‌ای را محدود کرد و امکان تعمیم نتایج را کاهش می‌دهد. دوم آنکه برخی مدیران به دلیل محدودیت‌های نهادی و حساسیت‌های سیاسی، از ارائه صریح برخی تجربیات خود خودداری کردند که ممکن است بر عمق داده‌ها اثر گذاشته باشد. سوم، ماهیت پویا و غیرقابل پیش‌بینی رسانه‌ها موجب می‌شود تجربه زیسته مدیران در طول زمان تغییر کند و یافته‌ها نیازمند بازنگری مستمر باشند.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با گسترش دامنه نمونه، بررسی چندلایه بر اساس نوع رسانه (چاپی، دیجیتال، خبرگزاری)، و مقایسه میان رسانه‌های دولتی و خصوصی، تصویر کامل‌تری از تفکر استراتژیک ارائه دهند. همچنین استفاده از روش‌های ترکیبی (آمیخته) می‌تواند ارتباط میان مؤلفه‌های شناسایی شده و خروجی‌های کمی عملکرد رسانه‌ای را بررسی کند. پژوهش‌های تطبیقی با کشورهای هم‌سطح می‌تواند نقش فرهنگ سیاسی و ساختار نهادی را در تقویت یا تضعیف تفکر استراتژیک روشن سازد.

مدیران رسانه‌ای می‌توانند با ایجاد ساختارهای مشارکتی، توسعه آموزش‌های مهارت‌های تفکر استراتژیک، تقویت استقلال تحریریه، و ایجاد نظام‌های پاداش مبتنی بر نوآوری و تحلیل، ظرفیت تفکر استراتژیک را در سازمان‌های خود ارتقا دهند. همچنین سرمایه‌گذاری بر توسعه

حرفه‌ای خبرنگاران، بهبود مدیریت زمان در تحریریه، و بازنگری در سیاست‌های تخصیص منابع می‌تواند عملکرد رسانه را در محیط رقابتی امروز بهبود بخشد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

Strategic thinking has become a central capability for organizations operating in turbulent, technology-driven, and competitive environments. Media organizations, in particular, have undergone profound structural and functional transformations due to digital disruption, technological innovation, the rise of alternative information platforms, shifting audience behaviors, and the intensification of political and economic pressures. In such an environment, the ability of managers to think strategically not only shapes the long-term direction of media organizations but also determines their adaptability, sustainability, and influence in the public sphere. Prior research demonstrates that modern journalism now functions increasingly as a “strategic action field” in which professional journalism interacts, competes, and sometimes conflicts with non-professional or alternative actors, requiring analytical foresight, adaptability, and situational awareness from media managers (Ihlebaek & Figenschou, 2023).

Digitalization has transformed the traditional logic of news production and dissemination, and scholars have argued that journalists and media managers must now contend with complex power dynamics, fluid competition, and new forms of strategic positioning in the media ecosystem. Meanwhile, technological innovation has altered the requirements for managerial competencies, making strategic readiness an essential component of organizational effectiveness. The emergence of advanced multimedia platforms and the accelerating pace of information exchange demand managerial agility and strategic responsiveness as

cornerstones of organizational success (Guerra, 2023). Furthermore, strategic management literature highlights that strategy represents not only a plan or a pattern of behavior but also a mindset—a set of cognitive frames that guide decision-making, shape organizational values, and orient the entity toward a sustainable future. Mintzberg conceptualizes strategy as a multifaceted phenomenon encompassing plan, ploy, pattern, position, and perspective, emphasizing that effective strategic thinking requires synthesizing these dimensions to navigate uncertainty (Mintzberg et al., 2022).

In Iran, media organizations face unique structural challenges, including regulatory constraints, political sensitivities, economic volatility, and limited institutional autonomy. Such contextual pressures intensify the need for strategic thinking, as managers must simultaneously manage internal organizational dynamics and external environmental forces. Scholars have underscored that Iranian media organizations differ fundamentally from industrial organizations in their operational logic, value creation patterns, and governance structures, making human capital, editorial independence, and cultural dynamics especially critical (Khoshesteh Baghirzadeh, 2015). Research indicates that the capacity for strategic thinking—including systems thinking, future orientation, conceptual reasoning, and opportunity recognition—strongly correlates with organizational performance and agility across various Iranian institutions (Arghavan, 2014; Barati, 2016; Zardanpour, 2020; Zarei Nejad, 2016). For media organizations, this means that leaders must be able to interpret complex social signals, anticipate crises, allocate limited resources effectively, and make rapid decisions under pressure.

Several domestic studies further highlight the importance of strategic thinking in media-related sectors. For instance, transformational leadership in media settings has been shown to enhance organizational commitment, indicating the relevance of strategic capabilities in shaping workforce motivation (Heidari, 2012). Similarly, strategic planning in major Iranian news organizations has revealed that managerial behavior, resource allocation, and long-term orientation critically influence institutional success (Farhangi et al., 2012). Emerging research shows that macro-level factors such as political oversight, outdated managerial systems, insufficient technological investment, and organizational inertia hinder the development of innovative practices within Iranian media organizations, underscoring the need for adaptive strategic thinking (Aran, 2020).

Globally, scholars also stress the value of developing strategic thinking competencies. Research on learning-based models of strategic thinking emphasizes that such capacities can be cultivated through reflective practice, scenario building, and structured experiential learning (Casey & Goldman, 2013). Lindgren and Bandhold argue that scenario planning functions as a vital link between future possibilities and strategic direction, enabling organizations to construct robust responses to uncertainty (Lindgren & Bandhold, 2009). Additionally, assessments of human capital trends show that modern organizations, including media institutions, must build flexible, highly skilled teams capable of navigating rapidly shifting strategic landscapes (Bersin, 2018).

Despite the theoretical and empirical importance of strategic thinking, little is known about how strategic thinking is formed, interpreted, and enacted by media managers in Iran. Given the unique challenges faced by Iranian media outlets—including constrained independence, fluctuating political climates, and resource limitations—understanding managers' lived experiences offers an opportunity to uncover meaningful patterns of cognition, decision-making, and strategic behavior that cannot be captured through quantitative assessments alone. The present study addresses this gap by exploring the lived experiences of managers in major Iranian media organizations, identifying the underlying components of strategic thinking and revealing how these components manifest in real-world media environments. This understanding is critical for developing frameworks that support more effective strategic decision-making and for enhancing the resilience and adaptability of media organizations in Iran.

Methods and Materials

This study employed a qualitative exploratory research design based on the grounded theory methodology. Semi-structured interviews were conducted with 10 managers from four major Iranian media organizations, including managing editors, chief editors, and section heads. Participants were selected using purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Interviews were transcribed verbatim and analyzed using open, axial, and selective coding. The analysis sought to extract core themes related to strategic thinking, including perspective thinking, time thinking, resource thinking, and improvisational thinking. Credibility was ensured through member checking, expert review of interview protocols, and careful documentation of coding procedures.

Findings

Data analysis resulted in the identification of 102 indicators distributed across five major dimensions: strategic thinking, perspective thinking, time thinking, resource thinking, and improvisational thinking. Within the domain of strategic thinking, the most influential components were flexibility, a clear core ideological line, and nondiscrimination. For perspective thinking, the components with the highest impact coefficients were media independence, purposeful goal-setting, and the influence of senior management direction. In the area of time thinking, active performance during crises and striving to publish the first version of breaking news were found to be the most significant. Within resource thinking, minimizing unnecessary expenditures and prioritizing human capital emerged as the central concerns. Finally, in improvisational thinking, managers highlighted rapid decision-making, assessing short- and long-term consequences, and controlling emergent crises as essential elements. These findings indicate that strategic thinking among media managers is multi-layered, dynamic, and deeply shaped by the contextual realities of the Iranian media landscape.

Discussion and Conclusion

The findings illustrate that strategic thinking within Iranian media organizations is grounded in the interplay between flexibility, contextual awareness, and rapid responsiveness to crisis situations. Managers emphasized that adaptability and the ability to navigate unpredictable environments are essential for organizational

sustainability. The prominence of media independence as a core component of perspective thinking highlights the tension between editorial autonomy and institutional constraints. It further reflects the managers' understanding that a meaningful strategic vision depends on the ability to operate with a degree of freedom from external pressures.

The significance of time thinking demonstrates that media managers perceive speed, accuracy, and coordination as fundamental pillars of competitive advantage within the news industry. Similarly, emphasis on human resources and minimizing unnecessary expenses suggests that managers recognize the strategic value of talent and resource optimization in environments where financial and institutional constraints are prevalent. The findings also indicate that improvisational thinking plays a crucial role, reflecting the reality that media organizations often operate under crisis conditions that demand rapid yet thoughtful decision-making.

Overall, this study reveals that strategic thinking in Iranian media organizations is not merely a cognitive process but a practical necessity shaped by structural limitations, environmental volatility, and the inherent dynamism of journalism. The lived experiences of managers underscore the importance of building strategic capacity, fostering autonomy, and investing in human capital to enhance organizational resilience. The insights provided by this research contribute to a more nuanced understanding of strategic thinking and offer valuable guidance for strengthening media management practices.

References

- Aran, A. (2020). *Identification and analysis of macro-level factors affecting the obstacles to the development of emerging technologies in media organizations*. Faculty of Culture and Communication, Soore University. <https://library.soore.ac.ir/inventory/3/130.htm>
- Arghavan, D. (2014). *Examining the impact of strategic thinking on organizational performance considering the mediating variables of diagnostic and interactive control systems*. Faculty of Economics, Semnan University. <https://elmnet.ir/doc/10765165-12721>
- Barati, M. R. (2016). *The impact of strategic thinking components on managerial decision-making at Qom University*. Islamic Azad University, Naragh Branch. <https://civilica.com/doc/445577/>
- Bersin, J. (2018). *Human Capital Management Trends in the Third Millennium* (et al. ed.). Publishing and Printing Company.
- Casey, A. J., & Goldman, E. F. (2013). *Enhancing the ability to think strategically: A learning model*. https://www.researchgate.net/publication/247748528_Enhancing_the_ability_to_think_strategically_A_learning_model
- Davenport, T. H., Leibold, M., & Voelpel, S. (2012). *New Strategic Management in the Innovation Economy (Strategic Perspectives and Tools for Dynamic Innovation Capabilities)*. Islamic Azad University Press (Shahrood Branch).
- Farhangi, M., Monavarian, A., & Shaterian, M. (2012). Strategic planning in media organizations of Iran: Case study of Hamshahri newspaper. *Journal of Business Research*, 5(2), 45–60. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2012.01.008>
- Ghadami, M. (2014). *Strategic Knowledge Management (Focusing on Social, Cultural, and Organizational Life)*. Tissa Publishing.
- Guerra, J. L. (2023). The Strategic Approach to Quality in Journalism: Innovation, Technology and Applied Research. *journals.openedition.org*. <https://journals.openedition.org/cs/pdf/10274>
- Heidari, L. (2012). *Investigating the effect of transformational leadership on organizational commitment among employees of media organizations (Case study: Hamshahri)*. Faculty of Management, University of Tehran. <https://www.ensani.ir/fa/article/595476/>
- Ihlebaek, K. A., & Figenschou, T. U. (2023). Journalism as a Strategic Action Field: How to Study Contestations and Power Dynamics between Professional Journalism and Its Challengers. *Digital journalism*, 12. <https://doi.org/10.1080/21670811.2023.2214901>
- Jamali, N. (2014). *Examining the relationship between components of strategic thinking based on Liedtka's model and readiness for change among managers of the Social Security Organization of Isfahan Province*. Payame Noor University, Tehran West Center. <https://elmnet.ir/doc/10872044-12502>
- Khoshesteh Baghirzadeh, H. (2015). Differences between media organizations and industrial organizations. *Interdisciplinary Studies in Media and Culture*, 5(2). <https://sid.ir/paper/222430/fa>
- Lindgren, M., & Bandhold, H. (2009). *Scenario planning: The link between future and strategy*. Palgrave Macmillan. <https://www.foresightfordevelopment.org/sobipro/download-file/46-525/54>

- Lukash, V. (2025). *The impact of managers' strategic thinking and skills on business process management development*. Vilniaus Universitetas. <http://epublications.vu.lt/object/elaba:229580494/index.html>
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. W. (2022). *Strategy Safari (Entrepreneurship as a School)*. Jajarmi Publishing.
- Mousavian, S. A., Mahdipoor, A., & Khodamoradi, M. (2019). Developing a strategic thinking model to enhance the performance of sports managers (Case study: Sports Federations of the Islamic Republic of Iran). *Strategic Studies in Sports and Youth*, 18(43). <https://ensani.ir/fa/article/587910/>
- Zardanpour, M. (2020). *Examining the relationship between strategic thinking and organizational agility among experts and managers of MAPNA Company*. Islamic Azad University, Damavand Branch. <https://civilica.com/doc/2251681/>
- Zarei Nejad, A. (2016). *Investigating the relationship between strategic thinking and organizational success in Karaj Municipality*. Islamic Azad University, Electronic Branch. <https://elmnet.ir/doc/11173446-28344>