تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۱/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۲/۱۶

ارزیابی تفکر استراتژیک اثر بخش در مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران

مرتضی موسی‌خانی[۱]- مهدی ایران‌نژاد پاریزی[۲]- اکبر قاسم پور[۳]

چکیده

تحقیق حاضر به ارزیابی تفکر استراتژیک اثر بخش در مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فرآوردهای نفتی ایران پرداخته است. هدف اصلی این پژوهش بررسی میزان تفکر استراتژیک اثر بخش در سطوح مدیریتی شرکت مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فرآوردهای نفتی ایران می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی تحلیلی می‌باشد. ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه و مطالعه اسناد و مدارک بوده است. فرضیه اصلی تحقیق بر مبنای مدل جین لیدکا مطرح گردید. برای ارزیابی متغیرها، پرسشنامه محقق ساخته به کار گرفته شده است. برای احراز اطمینان از میزان پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای پرسشنامه مدیران برابر با ۰,۷۹۸ محاسبه گردید و ضریب آلفای پرسشنامه نظرات خبرگان برابر با ۰,۸۱۱ محاسبه گردید که این رقم میزان اعتبار (پایایی) بالای پرسشنامه را نشان می‌دهد. باتوجه به محدود بودن جامعه آماری، پرسشنامه طراحی شده دربین جامعه آماری توزیع گردید. برای آزمون فرضیات تحقیق از آماره آزمون (t) استفاده شده است. نتایج تحقیق فرضیه‌های تحقیق را مورد تایید قرار می‌دهد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که عوامل نگرش سیستمی، عزم استراتژیک، فرصت طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان، عامل پیشروی با فرضیه به عنوان عوامل اصلی تفکر استراتژیک مورد تایید می‌باشند.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک، مدیریت استراتژیک، اثربخشی.

۱. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
۳. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات. نویسنده مسئول:
(ak.ghasempour@gmail.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

مقدمه

توان رقابت تجاری، دیگر یک انتخاب نیست، بلکه شرط بقاء و حضور در بازار جهانی است. تحقق اهداف سازمانی و رقابت موفق در محیط به شدت متغیر تجاری، نیازمند تدوین استراتژی‌های مناسب و دقیق است. رشد روز افزون شرکت‌ها و بنگاه‌ها به ویژه در حوزه کسب و کار بین المللی و رقابت تنگاتنگ آنان برای تداوم حیات و داشتن سهم بیشتری از بازار باعث ایجاد فضای پیچیده و بسیار سختی برای تصمیم گیری مدیران شده است. در چنین فضایی که یک اشتباه یا تصمیم نادرست و نسنجیده مدیران بنگاه‌ها ممکن است به شکست دائمی آنها منجر شود، داشتن استراتژی بخصوص استراتژی رقابتی امری اجتناب ناپذیر است. واقعیت این است که در فضای رقابتی، رشد شرکت‌ها مستلزم داشتن مزیت رقابتی است و رویکردی که بتواند برای سازمان‌ها مزیت رقابتی خلق کند، تفکر استراتژیک است.

تفکر استراتژیک یک بصیـــرت و فهم از وضعیت موجود و بهره برداری از فرصت‌ها است. این بصیرت کمک می‌کند تا واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی و به موقع شناخته شود و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق شود. تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر موثر است و چگونه این عوامل موثر برای مشتری ارزش می‌آفرینند؟ این تفکر از طریق فهم صحیح قواعد بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن صورت می‌پذیرد که در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار امروز بسیار حائز اهمیت است. زیرا بدون این تفکر، تلاش‌های سازمان برای دستیابی به استراتژی‌های تدوین شده اثربخش نخواهد بود. از این رو تفکر استراتژیک به عنوان یکی از رویکردهای مناسب راهبری سازمان می‌باشد (غفاریان و کیانی،۱۳۸۴، ص۳۴). تفکراستراتژیک در رفع ابهامات برنامه ریزی استراتژیک سنتی مطرح شده است . لیکن تحقیقات بسیار اندکی در مورد فرآیند، عناصر و چگونگی درگیرشدن آن در فرآیند برنامه ریزی انجام شده است (Liedtka , 1988 , 120).

تحریم نفتی یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار محیطی بر اقتصاد کشور ما می‌باشد. لذا نخستین گام در مواجهه با تحریم‌های نفتی را می‌توان لزوم پرداختن به برنامه‌ریزی استراتژیک به صورتی منسجم بیان نمود. باید توجه داشت که هر فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک زمانی با ارزش است که به تصمیم‌گیرندگان اصلی کمک کند که به صورت استراتژیک تفکر نموده و عمل نمایند. پاسخ به سوالاتی نظیر اینکه کشور برای انجام رسالت و مأموریت و دستیابی به اهداف خود در راستای سند چشم‌انداز بیست ساله در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

چه وضعیتی قرار داشته و برای تحقق این چشم انداز، توانایی‌ها و قوت‌ها موجود قابل اتکا چه می‌باشند؟ از بعد داخلی با در نظر گرفتن عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیک (نظیر روش‌ها، فنون و ابزارهای تولید کالا و خدمات)، درکشور با چه ناتوانی ها، ضعف‌ها و مشکلاتی مواجه‌ایم که مانع موفقیت آن گشته است؟ از بعد خارجی در جامعه بین‌الملل، چه فرصت‌هایی وجود دارد که می‌توان از آنها بهره‌داری و چه تهدیدهایی وجود دارد که کشور باید از آنها فاصله گرفته، یا اینکه بتواند آنها را به فرصت تبدیل کند؟ تعیین استراتژی مناسب برمبنای این تحلیل و به تبع آن تجزیه و تحلیل صادقانه و واقع بینانه و پیش‌بینی عوامل خارجی در میان‌مدت و بلندمدت و نقش تعیین کننده‌ای آن برای عبور از شرایط حساس، بر ضرورت برخورداری سیاست‌گذاران کشور از تفکر استراتژیک صحه می‌گذارد.

حال می‌توان به جرات گفت که یکی از اساسی ترین عناصر اثر گذار بر برنامه استراتژیک، مدیرانی می‌باشند که در سطوح مختلف بخش صنعت نفت تصمیمات حساس و حیاتی را اتخاذ می‌نمایند، از این رو در این تحقیق نیاز به بررسی وضعیت بکارگیری این نوع تفکر از سوی مدیران قویاً احساس می‌شود. لذا این تحقیق براساس مدل جین لیدکا، سطح تفکر استراتژیک مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فرآوردهای نفتی ایران را مورد سنجش قرار داده و از سوی دیگر عملکرد آنها را بررسی نموده و با توجه به نتایج، تاثیر تفکر استراتژیک را بر اثر بخشی عملکرد آنها مشخص می‌نماید.

هدف اصلی تحقیق بررسی تفکر استراتژیک اثر بخش در مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فرآوردهای نفتی ایران می‌باشد. که در قالب چند هدف فرعی که عبارتند از: ۱- بررسی اثربخشی نگرش سیستمی، ۲- تمرکز بر هدف ۳- فرصت طلبی هوشمندانه، ۴- ویژگی تفکر در زمان و نهایتاً عامل پیشروی با فرضیه درعملکرد مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فرآوردهای نفتی ایران مورد بررسی قرار می‌گیرد.

پیشینه تحقیق

از دید مینتزبرگ (۱۹۹۴)، تفکر استراتژیک یک فرایند سنتز ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه‌ای از کسب و کار را در ذهن ایجاد می‌کند. هندری، جانسون و نیوتن[1] (۱۹۹۳): «تفکر استراتژیک را به عنوان فرآیندی شناختی معرفی می‌کند که از طریق آن سازمانها و عوامل محیطی درک شده و استراتژی گسترش

1. Hendry,Jahson and Newton

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

می‌یابد. نادلر[1] (۱۹۹۴): تفکر استراتژیک را فرایندی خلاقانه از تفکر، شکل بخشیدن، عمل کردن و یادگیری در موارد استراتژی می‌داند». رالف استیسی عنوان می‌کند: تفکر استراتژیک به کارگیری تشابهات کمی و قیاس هائی برای ایجاد ایده‌های خلاق، و طراحی اقدامات و فعالیتها بر اساس یادگیری جدید است.

برای تفکر استراتژیک الگوهای متعددی ارائه شده است. الگوی پیتر ویلیامسون (p.j.williamson-2001)، الگوی جین لیدکا (J.Liedtka -1998) و الگوی گری هامل از شناخته شده ترین این الگوها هستند.

مدل تفکر استراتژیک – جین لیدکا[2]

جین لیدکا، تفکر استراتژیک را ترکیب هوشمندی رقابتی، تفکر سیستمی، دانش مدلهای ذهنی جامه نگر، تفکر در زمان و تفکر آرمانی می‌داند. به نظر وی هوشمندی رقابتی، فرصت جویی هوشمندانه و استقبال از تجارب جدید، بخشی از تفکر استراتژیک است. لیدکا در این الگو برای تفکر استراتژیک پنج رکن اساسی را به شرح ذیل مطرح می‌کند:

الف) نگرش سیستمی[3]

بنا بر نظرجین لیدکا، یک متفکر استراتژیک می‌بایستی یک مدل جامع از زنجیره ارزش از ابتدا تا انتها را در ذهن داشته باشد و روابط بین اجزای آن را به درستی درک کند. این الگوی ذهنی تمام عوامل داخلی و خارجی سازمان را در جای خود لحاظ کرده و به نوعی مکانیسم کارکرد کسب و کار را نشان می‌دهد. در این الگو شایستگی‌های کلیدی سازمان، فرصتها و تهدیدات و رابطه بین این عوامل را به درستی ترسیم شده و مفهوم یکپارچه‌ای از کسب کار را تداعی می‌گردد.

ب) تمرکز بر هدف[4]

بر این اساس برای دستیابی به اهداف و آرمان سازمان باید عزمی استوار داشته باشند و انرژی خود را در دراز مدت صرف دستیابی به هدف استراتژیک نمایند. در این رکن،

1. Nadler
2. J.Liedtak
3. System Perspective
4. Intend Focus

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

تمرکز منابع سازمان در راستای دستیابی به هدف توصیه می‌شود. این منابع، امکانات فیزیکی، منابع انسانی، توانمندی‌های تکنولوژیک و انرژی روحی روانی را شامل بوده و تاکید می‌شود همه این‌ها باید صرف پیشبرد سازمان به سوی اهداف استراتژیک مورد نظر گردد.

ج) فرصت جویی هوشمندانه[1]

این رکن به هوشیاری متفکر استراتژیک نسبت به محیط اشاره دارد. یک متفکر استراتژیک علاوه بر چشم انداز و جهت گیری اصولی سازمان باید به تحولات فضای کسب وکار و فرصت‌های حاصل از آن توجه داشته باشد.

- باید همه جا به دنبال گزینه‌های بهتر استراتژیک بود، لازمه این کار گشودگی فکری است.
- باید از ایده‌های جدید استقبال کرد و به آن هافرصت تجربه داد.
- باید تحولات را با نگرش مثبت و با هدف کشف فرصت‌های نوظهور دنبال کرد.

د)تفکر در زمان۲

در این دیدگاه سازمان صرفاً در زمان حال زندگی نمی کند، بلکه این گذشته سازمان است که او را از حال به زمان آینده می‌راند. چارلز هندی می‌گوید: "ما نیاز به احساسی داریم که پیوستگی ما با گذشته را حفظ کند و به احساس دیگری نیاز داریم که ما را از زمان حال به سمت آینده متوجه سازد و فقط بدین ترتیب است که ما در این میانه (زمان حال) احساس کنترل بر تغییرات را داریم".گذشته،حال و آینده از هم جدا نیستند. آینده بر مبنای گذشته شکل می‌گیرد و نقطه آغاز آن شرایط حال است. موفقیت‌های امروز حاصل توانمندی‌های دیروز سازمان است. برای موفقیت در آینده نیز باید امروز پایه گذاری کرد (غفاریان، کیانی، ۱۳۸۰، ص ۶۴).

ح)پیشروی با فرضیه[3]

این روش را در شرایطی که پیچیدگی کار به مراتب بیش از توانمندی الگوهای تحلیلی است و زمان برای تصمیم گیری و حرکت محدود است، بسیار موثر می‌داند. وی بر این

1. Inteligent Opportunism
2. Thinking In Time
3. Hypothesis Driven

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

باور است که یک متفکر استراتژیک باید قادر باشد خلاقانه فرضیه سازی کند و مدبرانه آن را در معرض آزمون قرار دهد و بدین ترتیب از محیط پیچیده و تحولات آن بیاموزد. بدین ترتیب بین تفکر واگرا(خلاقیت) و تفکر همگرا(تحلیل) پیوند برقرار شود و راه جدیدی برای فهم قواعد پیچیده کسب و کار گشوده می‌گردد.

آبده گاه (۱۳۸۸)در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان « پیاده سازی تفکر استراتژیک(الگوی جین لیدکا)در شرکت بهنوش گچساران و اثرات پیاده سازی آن»، تفکر استراتژیک را بعنوان یک ابزار واگرا و زیر بنایی دیگر مفاهیم پیرامون استراتژی عنوان کرده است و از میان پنج عنصر الگوی لیدکا، اهداف و معیارهای عنصر تفکر سیستمی را بعنوان مهمترین و اصلی ترین این عناصر قید کرده و با استفاده از ابزار پرسشنامه نسبت به ارزیابی تفکر سیستمی اقدام نموده و به این تیجه رسیده است که شرکت بهنوش گچساران در پیاده سازی عنصر تفکر سیستمی از نمای افقی و عمودی به نحو خوبی عمل کرده است.

جعفریانی و ناظمی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان « ارتباط بین تفکر راهبردی و عملکرد»، به بررسی ارتباط بین راهبردی و عملکرد، بعنوان شاخص موفقیت در شرکتها و همچنین تاثیر تعدیل کنندگی متغییر یادگیری سازمانی بر ارتباط بین تفکر راهبردی و عملکرد می‌پردازد. بدین منظور ابتدا مدل جامعی برای تفکر راهبردی مبتنی بر ادبیات موضوع استنتاج و طراحی گردیده و سپس با استفاده از روش تحقیق پیمایشی/تحلیلی در معرض آزمون می‌گیرد. جامعه آماری تحقیق، شرکتهای پذیرفته شده در بورس هستند که در شهر مشهد مستقرند. پرسشنامه محقق ساخته تفکر راهردی بین مدیران ارشد و پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی بین مدیران میانی توزیع شده و داده‌های ناشی از بازده داراییها بعنوان عملکرد شرکتها، از صورتهای مالی موجود در بورس استخراج شده است. نتایج نشان میدهد که بین تفکر راهبردی و عملکرد در شرکتهای مورد بررسی ارتباط مستقیمی وجود دارد اما یادگیری سازمانی رابطه بین تفکر راهبردی و عملکرد را تعدیل نمی کند.

ایران زاده و صادقی(۱۳۸۴) در پژوهشی با عنوان «تعیین رابطه مهارت تفکر استراتژیک و هوش‌های چند گانه(مبتنی بر هوش‌های چند گانه هاوارد گاردنر) » در بین مدیران بازرگانی و فروش در حیطه جغرافیایی خراسان رضوی به این نتیجه رسیدند که از بین هوش‌های چند گانه که در نظریه گاردنر از آنها یاد شده است و شامل هوش‌های زبانی/کلامی، منطقی/ریاضی، بدنی/جنبشی، بصری/فضایی، موسیقیایی، میان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

فردی، درون فردیو طبیعت گرایی می‌باشند، رابطه سه هوش منطقی/ریاضی، بصری/فضایی، میان فردی با قدرت تفکر استراتژیک مورد تایید قرار گرفته است. و مدیرانی که در هریک از هوش‌های ذکر شده در سطح بلایی هستند از قدرت تفکر استراتژیک بالایی نیز برخوردارند.

خزاعی و مشبکی(۱۳۸۷) در پژوهشی باعنوان «طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی» از طریق شناسایی عناصر تفکر استراتژیک و روابط میان آنها و با بهرگیری از متدولوژی مدلسازی ساختار تفسیری، مدل عناصر تفکر استراتژیک را طراحی نموده اند. مدل حاصل شده علاوه بر نمایش روابط میان عناصر، میان عوامل هادی و پیرو نیز تفاوت قایل می‌شود. عوامل که در سطوح پایین تر مدل قرار دارند به دلیل دارا بودن قدرت پیش برندگی بیشتر به عنوان عوامل هادی و عواملی که در سطوح بالاتر قرار دارند به دلیل وابستگی عوامل هادی، پیرو محسوب می‌شوند. در این پژوهش فرهنگ سازمانی به عنوان ریشه‌ای ترین عامل موثر بر ظرفیت تفکر استراتژیک سازمان شناخته شده است.

فرهنگی و دهقان نیری(۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان « عوامل موثر بر تفکر استراتژیک » به بررسی و تعیین مولفه‌های تأثیر گذار بر تفکر استراتژیک پرداخته اند. ایشان چهار عامل فردی، سازمانی، شهودی و نگرش سیستمی را به عنوان اجزاء تفکر استراتژیک شناسایی می‌کنند و با بررسی و آزمون عناصر تشکیل دهنده هر یک از این اجزاء، نتیجه می‌گیرند که عوامل شهودی و فردی بیش از دو عامل دیگر در تفکر استراتژیک موثرند.

بون (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان توسعه تفکر استراتژیک یک صلاحیت اصلی، بیان می‌کند که فقدان تفکر استراتژیک در مدیران ارشد بعنوان یک کمبود عمده در سازمانه‌های شناخته است و به کارگیری مفاهیم مدیریت و روانشناسی چارچوبی ارائه می‌کند که میتواند برای اصلاح این وضعیت مورد استفاده قرار بگیرد. او استدلال می‌کند تفکر استراتژیک باید در دو سطح متفاوت اما مرتبط با هم مورد توجه قرار گیرد، سطح فردی و سطح سازمانی. یکپارچه سازی تفکر استراتژیک در این دو سطح صلاحیتی حیاتی در سازمان ایجاد می‌کند که اساس یک مزیت رقابتی پایدار را شکل می‌دهد.

گرتز(۲۰۰۲) در تحقیقی با عنوان تفکر استراتژیک در مقایل برنامه ریزی استراتژیک بیان میدارد در محیطی که پیچیدگی و تغییر از ویژگی‌های آن می‌باشد تفکر استراتژیک واگرا بیشتر از برنامه ریزی همگرا بعنوان هسته مرکزی خلق مزیت رقابتی به

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

حساب می‌آید. برنامه ریزی بر اساس سناریو ابزاری است که در آن بطور همزمان از سبک‌های تفکر راست مغزی و چپ مغزی استفاده می‌شود. در برنامه ریزی بر اساس سناریو مدیر بطور همزمان از توانایی هر دو نیمکره مغز خود بهره می‌گیرد. زیزا هنگام برنامه ریزی از نیمکره چپ و در تفکر استراتژیک از نیمکره راست مغز استفاده می‌شود. او در این تحقیق به این نتیجه رسیده است که رابطه مستقیم و معنی‌داری بین هوش هیجانی (نیمکره راست) و توانایی تفکر استراتژیک در مدیران وجود دارد.

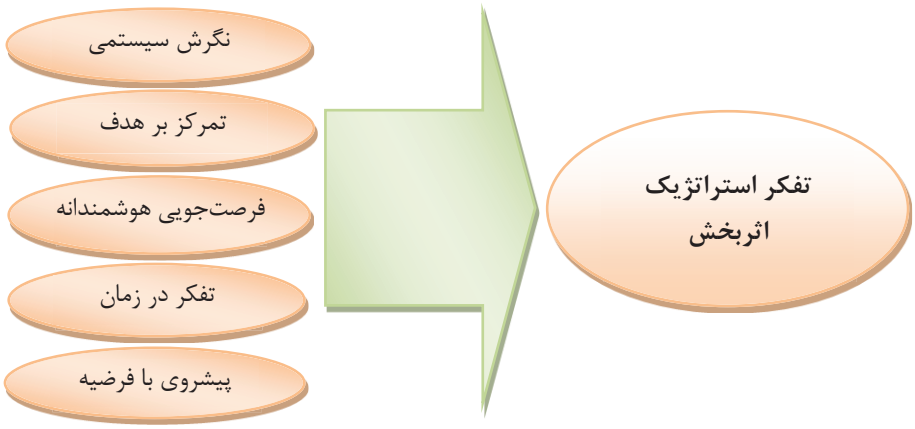
داگیر و ال زاید (۲۰۰۵)در تحقیقی با عنوان اندازه گیری تفکر استراتژیک در مدیران ارشد سازمانه‌های دولتی عراق با رویکرد شاختی بیان می‌دارد که تفکر استراتژیک را میتوان با توجه به شناخت منطقی اندازه گیری کرد. با توسعه مدل جانگ ما می‌توانیم مدل جدیدی را بدست اوریم که متشکل از پنج نوع تفکر بشری است و تفکر استراتژیک در بخش مرکزی این مدل قرار می‌گیرد. این انتخاب با توجه به واقعیت که این نوع تفکر برای هر مدیر امروزی ضرورت دارد، صورت گرفته است. یک متفکر استراتژیک عامل تغییر در هر سازمان است. رویکرد شناختی به فکر کردن بعنوان یک پل بین محیط و رفتار نگاه می‌کند. رفتار بازتاب مستقیمی از تفکر است. رفتار شناسان معتقدند که این فقط یک عکس العمل از محیط و محرک آن است. فرایند تفکر استراتژیک منطبق بر شناخت منطقی بسیار بیشتر از شناخت حسی موثر می‌باشد. با وجود این محققین بر این باورند که این نتیجه نمی تواند بطور کامل دقیق باشد مگر اینکه تحقیقات بیشتری‌ای ادعا را ثابت کند.

بون (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای با عنوان تفکر استراتژیک یک رویکرد چند سطحی به تشریح یک چارچوب نظری درباره تفکر استراتژیک از ادغام پژوهش‌های قبلی، به یک نظریه جامع تر از تفکر استراتژیک می‌پردازد. این چارچوب برای تفکر استراتژیک نیازمند ادغام تمرکزهای سطح خرد روی افراد و گروه‌های با تمرکزهای سطح کلان روی سازمان و بافت آنهاست. در این تحقیق علاوه بر سطح فردی که ویژگی‌های فرد دارای قابلیت تفکر استراتژیک را شناسایی و سطح سازمانی که فرایندها سازمانی حاکم بر فرد را مورد بررسی قرار می‌دهد، سطح سومی را نیز با هدف بررسی تعاملات گروهی موثر بر تفکر استراتژیک را در نظر می‌گیرد و معتقد است این چارچوب کلید درک بهتر پدیده تغییر سازمانی و در نهایت عملکرد بهتر و بقای سازمانی را فراهم می‌کند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

مدل مفهومی تحقیق:

مدل مفهومی در تحقیق حاضر بر اساس مدل شناخته شده لیدکا تدوین گردیده است . با توجه به اینکه این محقق تفکر استراتژیک را بعنوان روشی خاص از تفکر که شامل پنج عنصر معین است تعریف می‌کند. بر اساس نظریه وی، تفکر استراتژیک در برگیرنده یک دیدگاه سیستمی است، بر قصد و نیت متمرکز است، شامل تفکر در زمان است، از فرضیه مشتق می‌شود و هوشمندانه در پی فرصت است. این عناصر مشخصه افراد دارای تفکر استراتژیک می‌باشد. از نظر وی تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک در برخی از ابعاد مدیریت استراتژیک با هم تفاوت دارند (لیدکا،جین،۱۹۹۸).



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

تعریف عملیاتی متغیرهای تحقیق

- **نگرش سیستمی:**

در این پژوهش نگرش سیستمی بر این اصل استوار است که تا چه حد استراتژی‌های مدیریت شرکت دارای رویکرد کلی نگرو یکپارچه است . شاخص‌های عملیاتی در نگرش سیستمی عبارتند از:

- ✓ نقش واحد تحت مدیریت مدیر در خلق ارزش.
- ✓ نقش عوامل داخلی و بیرونی در تحقق ارزش‌های شرکت.
- ✓ میزان شاخت فرصت‌ها و تهدیدهای محیط.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

- ✓ میزان توجه به نظرات مشتریان درتصمیم‌گیریها.

- **تمرکز بر هدف:**

بر این اساس برای دستیابی به اهداف و آرمان سازمان باید عزمی استوار داشته باشند و انرژی خود را در دراز مدت صرف دستیابی به هدف استراتژیک نمایند. شاخص‌های عملیاتی در تمرکز بر هدف عبارتند از:

- ✓ میزان تبادل نظر با سایر واحدهای سازمانی برای رفع موانع و مشکلات.
- ✓ میزان استفاده از امکانات فیزیکی، توان تکنولوژیکی و توان منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی.

- **فرصت طلبی هوشمندانه:**

یک متفکر استراتژیک علاوه بر چشم انداز و جهت گیری اصولی سازمان باید به تحولات فضای کسب وکار و فرصت‌های حاصل از آن توجه داشته باشد.شاخص‌های عملیاتی در فرصت طلبی هوشمندانه عبارتند از:

- ✓ ضرورت تلاش برای ایجاد ارزش‌های فرصت آفرین برای مشتریان.
- ✓ نگرش مثبت به تغییرات برای کشف فرصت‌های نوظهور برای مشتریان.
- ✓ قابل رویت بودن به کار گیری ایده‌های کارکنان در سازمان.

- **تفکر در زمان:**

مدیران دارای دیدگاهی باشند که سازمان صرفاً در زمان حال زندگی نمی کند، بلکه این گذشته سازمان است که او را از حال به زمان آینده هدایت می‌نماید. شاخص‌های عملیاتی در تفکر در زمان عبارتند از:

- ✓ ارتباط بین گذشته، حال و آینده برای خلق چشم‌انداز.
- ✓ ارتباط میان تقاط قوت و ضعف فعلی با عملکرد گذشته‌ی شرکت.

- **پیشروی با فرضیه:**

بدین معنی می‌باشد که مدیر استراتژیک باید قادر باشد خلاقانه فرضیه سازی کند و مدبرانه آن را در معرض آزمون قرار دهد. شاخص‌های عملیاتی در پیشروی با فرضیه عبارتند از:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

- ✓ امکان فرضیه سازی خلاقانه در محیط کار.
- ✓ قدرت به کارگیری خلاقیت در حین تصمیم گیری در فرصت‌های زمانی محدود.
- ✓ تصمیم گیری با استفاده از روش‌های علمی در واحد تحت مدیریت مدیر.

فرضیه‌های تحقیق

۱- در مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فرآوردهای نفتی ایران نگرش سیستمی وجود دارد.
۲- در مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فرآوردهای نفتی ایران تمرکز در هدف وجود دارد.
۳- در مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فرآوردهای نفتی ایران فرصت طلبی هوشمندانه وجود دارد.
۴- در مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فرآوردهای نفتی ایران تفکر در زمان وجود دارد.
۵- در مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فرآوردهای نفتی ایران پیشروی با فرضیه وجود دارد.

روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر با هدف ارزیابی تفکر استراتژیک اثربخش مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فرآوردهای نفتی ایران براساس مدل جین لیدکا انجام گرفته است. طرح تحقیق کاربردی می‌باشد. جهت جمع آوری داده‌ها پرسشنامه‌ای بر اساس مدل مفهومی طراحی و در بخش نخست آن سوالات جمعیت شناختی و در بخش دوم سوالات پیرامون موضوع تحقیق مطرح گردیده است سوالات تخصصی پرسشنامهٔ که توسط ۳۰ گویه، ۵ مؤلفه (نگرش سیستمی، تمرکز در هدف، فرصت طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان و پیشروی با فرضیه) را در تفکر استراتژیک مدیران شرکت مورد سنجش قرار می‌دهد. برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کالموگروف- اسمیرنوف استفاده شده تا نرمال بودن جامعه آماری تایید شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

جدول ۱. نتایج آزمون کالموگروف اسمیرنوف

متغیرهای پژوهش	آماره Z	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
(۱)نگرش سیسمتی	۰/۹۹۸	۰/۲۷۲	نرمال است
(۲)تمرکز در هدف	۰/۸۳۳	۰/۴۹۱	نرمال است
(۳) فرصت طلبی هوشمندانه	۰/۸۴۸	۰/۴۶۸	نرمال است
(۴)تفکر در زمان	۱/۱۰۱	۰/۱۷۷	نرمال است
(۵) پیشروی با فرضیه	۱/۰۹۷	۰/۱۸۰	نرمال است
تفکر استراتژیک	۰/۷۷۴	۰/۵۸۷	نرمال است

نتایج ضریب پایایی متغیرها مطابق جدول حاصل شده است عبارتند از :

جدول ۲. ضرایب آلفای کرونباخ و ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق (اندازه نمونه = ٥٤)

متغیرهای پژوهش	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	آلفای کرونباخ
(۱)تفکر در زمان	۱					۰/۷۶۱
(۲)عزم استراتژیک	۰/۷۷۷**	۱				۰/۷۰۴
(۳)فرصت طلبی هوشمندانه	۰/۷۰۶**	۰/۶۶۹**	۱			۰/۷۰۸
(۴) پیشروی با فرضیه	۰/۴۵۹**	۰/۴۴۵**	۰/۳۰۷*	۱		۰/۷۱۶
(۵)نگرش سیسمتی	۰/۶۹۰**	۰/۶۹۶**	۰/۷۲۳**	۰/۴۲۷**	۱	۰/۷۴۴
تفکر استراتژیک	۰/۸۵۲**	۰/۸۶۱**	۰/۷۹۷**	۰/۷۱۷**	۰/۸۴۶**	۰/۸۳۸

** معناداری در سطح اطمینان ۹۹درصد. * معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشند.

در جدول(۲) با توجه به اینکه ضریب همبستگی مثبت نشانه رابطه ی مستقیم می‌باشد، بنابراین می‌توان گفت بین تمامی متغرهای تحقیق رابطه‌ی مثبت و معنادار می‌باشند. ستون آخر این جدول ضرایب آلفای کرونباخ برای متغیرها نشان داده شده است که تمامی این ضرایب از مقدار ۰/۷ بالاتر می‌باشند و نشان از پایایی و اعتبار بالای ابزار اندازه گیری می‌باشد. در این تحقیق ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه مدیران(۳۰) سوال برابر با ۰/۷۹۸ و آلفای کرونباخ پرسشنامه خبرگان(۵) سوال برابر با ۰/۸۱۱ برآورد شد.آلفای کرونباخ بخش‌های مختلف پرسشنامه نیز آزمون شده است و در جدول زیر خلاصه شده‌اند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

جدول۳. ضرایب آلفای کرونباخ

متغیرهای پژوهش	آلفای کرونباخ
(۱)نگرش سیستمی	۰/۷۴۴
(۲)تمرکز در هدف	۰/۷۰۴
(۳)فرصت طلبی هوشمندانه	۰/۷۰۸
(۴)تفکر در زمان	۰/۷۶۱
(۵) پیشروی با فرضیه	۰/۷۱۶

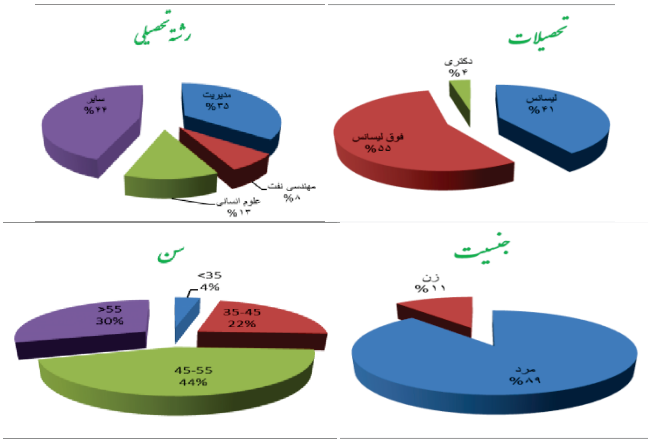
از آنجاییکه تمامی این ضرایب از مقدار ۰/۷ بالاتر می‌باشند، نشان دهنده پایایی و اعتبار بالای ابزار اندازه گیری می‌باشد. با توجه به هدف تحقیق، نوع تحقیق توصیفی-تحلیلی(آزمون فرضیه) می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق محدود به مدیران، معاونان، روسای واحدها و کارشناسان ارشد با رتبه‌های کارمندی بالاتر از (۲۲)شرکت مذکور می‌باشد. قلمرو مکانی و زمانی تحقیق شرکت ملی پالایش و پخش فرآوردهای نفتی ایران و در بازه زمانی سال ۱۳۹۰ انجام گرفت.

تجزیه و تحلیلی داده ها

تحلیل جمعیت شناختی (به همراه نمودار)

با توجه به اهداف تحقیق نتایج تحلیل ویژگی‌های جمعیت شناختی در مورد مشخصات نمونه آماری مورد نظر ارائه می‌شود: ۸۹٪افراد مرد و الباقی زن می‌باشند. ۴٪آنها دارای مدرک تحصیلی دکتری، ۵۵٪ فوق لیسانس و ۴۱٪ لیسانس دارند. ۳۵٪ افراد دارای مدرک تحصیلی مدیریت، ۱۳٪علوم انسانی، ۸٪ مهندسی نفت و ۴۴٪سایر می‌باشد. ۴٪افراد سن کمتر از ۳۵ سال، ۲۲٪ در محدوده ۳۵-۴۵، ۴۴٪ در فاصله سنی ۴۶-۵۵ و الباقی بالاتر از ۵۵ سن دارند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]



تحلیل آزمون فرضیات تحقیق

نتایج آزمون فرضیه‌های آماری تحقیق نشان می‌دهند که با توجه به فرضیه اول تحقیق فرضیه‌های فرعی تحقیق مطابق با جدول ذیل مورد آزمون قرار گرفته است:

جدول٤. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

متغیرهای تحقیق	میانگین	انحراف معیار	آماره t	Sig	نتیجه‌ی فرضیه
نگرش سیستمی	۳/۶۴۴	۰/۰۸	۸/۰۹۶	۰/۰۰۱	تایید می‌شود
تمرکز در هدف	۳/۳۵۱	۰/۰۶۰	۵/۸۳۴	۰/۰۰۱	تایید می‌شود
فرصت طلبی هوشمندانه	۳/۳۹۹	۰/۰۷	۵/۸۸۲	۰/۰۰۱	تایید می‌شود
تفکر در زمان	۳/۳۲۸	۰/۰۷۹	۴/۱۶۲	۰/۰۰۱	تایید می‌شود
پیشروی با فرضیه	۳/۳۱۹	۰/۱۷۹	۱/۷۷۹	۰/۰۸۱	تایید می‌شود
تفکر استراتژیک	۳/۴۱۵	۰/۰۶۸	۸/۰۸۰	۰/۰۰۱	تایید می‌شود

با توجه به اینکه مقادیر آماره t در فرضیه‌های فرعی اول تا چهارم در ناحیه رد فرض صفر قرار گرفته است، یعنی اینکه مقدار آماره t بزرگتر از ۱/۹۶+ شده است و مقدار سطح معناداری (Sig) کمتر از ۵ درصد شده است، بنابراین می‌توان گفت فرضیه‌های فرعی اول تا چهارم در سطح اطمینان ۹۹٪ تایید می‌گردد، و با توجه به اینکه مقدار

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

آماره t در فرضیه فرعی پنجم در ناحیه عدم رد فرض صفر قرار گرفته است، یعنی اینکه مقدار آماره t بزرگتر از ۱/۹۶+ نشده است و مقدار سطح معناداری (Sig) بیشتر از ۵ درصد شده است لذا این فرضیه در سطح معنا داری کمتر از ۰/۱ مورد آزمون قرارگرفته و در سطح اطمینان ۹۰٪ تایید گردیده است.

جدول ۵. نتایج آزمون t مستقل برای بررسی نمونه مدیران و نظرات خبرگان

متغیرهای تحقیق	آمارهt	سطح معناداری
(۱)نگرش سیسمتی	۱/۶۱۷	۰/۱۱۰
(۲)تمرکز در هدف	۰/۰۹	۰/۹۲۹
(۳)فرصت طلبی هوشمندانه	۳/۶۱۶	۰/۰۰۱
(۴)تفکر در زمان	۵/۲۶۱	۰/۰۰۱
(۵) پیشروی با فرضیه	۲/۵۱۶	۰/۰۱۴
(۶)تفکر استراتژیک	۴/۰۱	۰/۰۰۱

نتایج آزمون t مستقل برای بررسی نمونه مدیران و نظرات خبرگان بیانگر این است که مقدار آماره t و هم چنین مقدار(sig) در فرضیه‌های فرعی دوم و پنجم در ناحیه عدم رد فرض صفر قرار گرفته اند یعنی اینکه مقدار آماره t در بازه ۱/۹۶- و ۱/۹۶+ قرار گرفته است و هم چنین مقدار sig بیشتر از ۰/۰۵ شده است بنابراین دلیلی برای رد فرض صفر نداریم، بنابراین می‌پذیریم که تفاوت معناداری بین دیدگاه‌های خبرگان و مدیران در مورد این فرضیه‌ها وجود ندارد.

اما مقدار آماره t برای فرضیه‌های تفکر در زمان، فرصت طلبی هوشمندانه، پیشروی با فرضیه درسطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار شده است(مقدار Sig کمتر از ۵ درصد شده است)و بیانگر این است که تفاوت معناداری بین دیدگاه‌های خبرگان و مدیران در مورد این متغیرها وجود دارد. مقدار آماره برای این متغیرها مثبت شده است و نشان از این می‌دهد که خبرگان اثربخشی این متغیرها را معنادارتر از گروه مدیران پاسخ داده‌اند.

نتیجه گیری و بحث

مطالعه حاضر به منظور ارزیابی تفکر استراتژیک اثربخش مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فرآوردهای نفتی ایران براساس مدل جین لیدکا انجام شده است، و پس از طی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

مراحل مقدماتی و مرور ادبیات پژوهش، فرضیات آن تدوین گردید، سپس اطلاعات مورد نیاز جهت آزمون این فرضیات از طریق پرسشنامه محقق ساخته جمع‌آوری و با استفاده از تکنیک‌های آمار توصیفی مانند جداول دو بعدی توزیع فراوانی، درصد، میانگین و انحراف استاندارد و روش‌های آمار استنباطی آزمون t مورد بررسی قرار گرفت و به نتایج زیر دست یافته ایم:

فرضیه اصلی اول تحقیق

در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که مدیران شرکت ملی پخش و پالایش تفکر استراتژیک بالایی دارند.

فرضیه فرعی ۱ در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که در میان مدیران با میانگین آماری ۳/۶۴۴ جهت ایجاد تفکر استراتژیک با سطح معناداری ۹۹٪ نگرش سیستمی وجود دارد.

فرضیه فرعی ۲ در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که در میان مدیران با میانگین آماری ۳/۳۵۱ جهت ایجاد تفکر استراتژیک با سطح معناداری ۹۹٪ تمرکز در هدف وجود دارد.

فرضیه فرعی ۳ در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که در میان مدیران با میانگین آماری ۳/۳۹۹ جهت ایجاد تفکر استراتژیک با سطح معناداری ۹۹٪ فرصت طلبی هوشمندانه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۴ در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که در میان مدیران با میانگین آماری ۳/۳۲۸ جهت ایجاد تفکر استراتژیک با سطح معناداری ۹۹٪ تفکر در زمان وجود دارد.

فرضیه فرعی ۵ در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که در میان مدیران با میانگین آماری ۳/۳۱۹ جهت ایجاد تفکر استراتژیک با سطح معناداری ۹۹٪ پیشروی با فرضیه وجود دارد.

فرضیه اصلی دوم تحقیق

در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت معناداری بین دیدگاه‌های خبرگان و مدیران در مورد این متغیرها وجود ندارد. اما از آنجاییکه مقدار آماره t برای متغیرهای تفکر در زمان، فرصت طلبی هوشمندانه، پیشروی با فرضیه و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

متغیر اصلی تفکر استراتژیک در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار شده است و نشان می‌دهد تفاوت معناداری بین دیدگاه‌های خبرگان و مدیران در مورد این متغیرها وجود دارد. مقدار آماره برای این متغیرها مثبت شده است و نشان از این می‌دهد که خبرگان اثربخشی این متغیرها را معنادارتر از گروه مدیران پاسخ داده اند.

پیشنهادات کاربردی:

- با توجه به ترتیب بدست آمده درخصوص اهمیت عوامل موثر بر تقویت تفکر استراتژیک اثر بخش مدیران، لازم است به ترتیب ۱- نگرش سیستمی ۲- فرصت طلبی هوشمندانه ۳- تمرکز در هدف ۴- تفکر در زمان ۵- پیشروی با فرضیه در مدیران تقویت شود.

- **با توجه به فرضیه اول و تایید آن می‌توان پیشنهاد نمود:**

- عوامل داخلی نظیر کارائی کارکنان، سیستمهای مالی، فرآیندها و تکنولوژی تولید و... که درتحقق ارزشهای شرکت تاثیری زیادی دارند، جهت بهبود آنها تصمیمات جدی اتخاذ گردد.

- با توجه به اهمیت شاخص « مطالعه عملکرد رقبا برای تصمیم گیری در حوزه تحت مدیریت مدیران» از سویی و نیز با عنایت به افق چشم انداز شرکت در حوزه صادرات از سویی دیگر، ایجاب می‌نماید که با تبیین اهمیت موضوع برای مدیران و نیز با در اختیار قراردادن نتایج تحقیقاتی مختلف از عملکرد رقبا، زمینه گسترش بینش و افزایش دانش مدیران را در این راستا فراهم گردد. به نظر می‌رسد آگاهی از نحوه عملکرد سایر رقبا تصمیم گیری را واقعی تر و منطقی تر نیز می‌نماید.

- از آنجا که مدیران اهمیت واحد تحت مدیریت خود را به عنوان یک جزء از کل سیستم تصمیم گیری کم ارزیابی نموده اند پیشنهاد می‌گردد در جهت تبیین اهمیت اجزای سازمان در دستیابی به اهداف و تصمیم گیری‌ها با القاء اهمیت واحدهای تحت مدیریت مدیران در راستای تقویت نگرش سیستمی مدیران گام موثر برداشته شود.

- **با توجه به فرضیه دوم و تایید آن می‌توان پیشنهاد نمود:**

- مدیران در خصوص« استفاده از امکانات فیزیکی، توان تکنولوژیکی و توان منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی» که از سوی مدیران کم ارزیابی گردیده، با

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

عنایت به اینکه موضوع منابع انسانی یکی از اهرم‌های مهم و استراتژیک برای هر سازمان می‌باشد؛ برای تحقق شاخص تمرکز بر هدف در مدیران و جلوگیری از کاهش انگیزهای مثبت موجود در بین کارکنان، تجدید نظرهای جدی از سوی مدیریت ارشد در خصوص بکارگیری از پتانسیل‌های نیرونی انسانی موجود شرکت، صورت پذیرد. شایان ذکر است یکی از دلایل بروز این مهم، تغییرات پی در پی مدیریت ارشد شرکت بیان شده است.

- **با توجه به فرضیه سوم و تایید آن می‌توان پیشنهاد نمود:**

- با توجه به اعتقاد مدیران مبنی بر توجه کمتر سازمان به نظرات و خواسته‌های مشتریان پیشنهاد می‌گردد به دلیل ضرورت توجه به مشتریان برای تحقق ایجاد نگرش سیستمی در مدیران، این ضرورت به عنوان یک هدف بلند مدت شرکت برای مدیران تبیین و اهمیت آن مورد تاکید قرار گیرد تا جهت دهی تصمیمات مدیران بدین سمت سوق داده شود.

- از انجاییکه شاخص « نگرش مثبت به تغییرات برای کشف فرصت‌های نوظهور » از سوی مدیران ضعیف ارزیابی شده است به نظر میرسد با ایجاد گروههای مطالعاتی تخصصی در شرکت برای شناخت از فرصتها و تهدیهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، با تهیه گزارش‌های دوره‌ای و ارائه آنها بطور متناوب در جلسات مدیران، در خصوص آنها در جلسات بحث تبادل نظر صورت پذیرد. در این روش مدیران حتی در صورت عدم فرصت کافی برای مطالعه، با استماع نتایج تحقیقات بعمل آمده با شناخت بهتری از محیط، در فضای روشنتری برنامه ریزی و تصمیم گیری نمایند.

- **با توجه به فرضیه چهارم و تایید آن می‌توان پیشنهاد نمود:**

از انجاییکه شاخص « ارتباط میان نقاط قوت و ضعف فعلی با عملکرد گذشته‌ی شرکت» از سوی مدیران ضعیف ارزیابی شده است به نظر میرسد با ایجاد کار گروههای تخصصی برای بررسی موضوع و تبیین شاخص‌های در این خصوص برای کشف دقیق ارتباط موضوع با عملکرد گذشته شرکت، با شفاف سازی، برداشتهای متفاوت مدیران از موضوع را کاهش داد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

- **با توجه به فرضیه پنجم و تایید آن می‌توان پیشنهاد نمود:**

- بکارگیری خلاقیت مدیران از جمله عوامل مهم در تقویت تفکر استراتژیک مدیران است که در این امر نیز در شاخص‌های مرتبط با پیشروی با فرضیه از سوی مدیران ضعیف ارزیابی گردیده است.از نتایج بدست آمده اینگونه استنباط می‌شود که مدیران وجود خلاقیت را در خود تایید می‌نمایند اما قادر به بکارگیری آن نیستند. لذا بنظر میرسد لازم در خصوص زمینه بروز خلاقیت در فضای کار مدیران مواردی همچون«گوش فرا دادن به هر ایده جدید و نو از سوی کارکنان»، «دادن وقت برای بروز خلاقیت»، «سیستم مدیریت استعداد و خلاقیت»را مد نظر قرار گرفته و جهت بروز و ظهور آن تصمیمات جدی از سوی مدیریت ارشد شرکت اتخاذ گردد.

پیشنهادهای به محققین آتی

با توجه به نتایج تحقیق حاضر بررسی موضوعات زیر پیشنهاد می‌گردد:

- ارزیابی تفکر استراتژیک در مدیران شرکت با استفاده از سایر الگوهای موجود و مقایسه نتایج حاصله با تحقیق حاضر.
- بررسی نقش تدوین برنامه استراتژیک شرکت در خصوص تقویت تفکر استراتژیک در مدیران شرکت.
- نیاز سنجی آموزش رده‌های مختلف شغلی خصوصاً مدیران شرکت در راستای تقویت تفکر استراتژیک آنها.
- بررسی دلایل ضرورت پرداختن به تقویت تفکر استراتژیک مدیران به عنوان پیش زمینه تدوین برنامه استراتژیک شرکت.
- بررسی دلایل عدم توجه کافی مدیران به موضوعات تفکر در زمان، فرصت طلبی هوشمندانه، پیشروی با فرضیه در بحث تفکر اثربخش استراتژیک مدیران شرکت.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

منابع

۱. غفاریان، وفا، تفکراستراتژیک، مجله تدبیر، شماره ۱۳۷، سال ۱۳۸۲، صفحات ۳۸-۳۳.

۲. فرهنگی و دهقان نیری، عوامل موثر بر تفکر استراتژیک، مجله مدیریت و بازاریابی، شماره۹ پاییز و زمستان ۱۳۸۹، صفحات ۲۰-۱.

۳. غفاریان، وفا و کیانی، غلام رضا، ۵ فرمان استراتژیک، اردیبهشت ۱۳۸۰، تهران، نشر فرا.

۴. مشبکی،اصغر،خزایی،آناهیتا(۱۳۸۷)، طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، نشریه مدیریت بازرگانی،دوره ۱شماره ۱، صص ۱۱۸-۱۰۵.

۵. ناظمی،شمس الدین،جعفریانی،حسن، ارتباط بین تفکر راهبردی و عملکرد، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی،چاپ اول.

۶. ایران زاده،سلیمان،صادقی،علی(۱۳۸۷)، تعیین رابطه مهارت تفکر استراتژیک و هوش‌های چند گانه، ماهنامه علوم مدیریت،سال اول،شماره ۴،صص ۱۱۶-۸۵.

۷. آبده‌گاه،فرزین(۱۳۸۸)، پیاده سازی تفکر استراتژیک(الگوی جین لیدکا)در شرکت بهنوش گچساران و اثرات پیاده سازی آن، دانشگاه پیام نور، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی.

8. Bonn,l.(2001),"Developing Strategic Thinking as core competency", Management Decision, 39(1),63-76.
9. Graetz,Fiona(2002)," Strategic Thinking VERSUS Strategic Planning: Toward understanding the complementaries", Management Decision, 40 (5/6), 456-462.
10. -Daghir,M.& Al zaydi,K.(2005)"The measurement of Strategic Thinking type for tpo managers in Iraq public organization-cognitive approach, International Journal of commerce and management,15(1),34-46.
11. Bonn,l.(2005),"Improving Strategic Thinking:Amulti level approach, Leadership and organization Development Journal,26(5)336-354.
12. Mintzberg, Henry(1994),«The Fall and Rise of strategic planning», Harvard Business Review, Jan-Feb, pp.107-114.
13. Liedtka, Jenea M.(1988),« Strategic Thinking: Can it be Taught?» ,Long range planning,Vol.31, No.1, pp.120-129.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]