فصلنامه علمی - پژوهشی فرماندهی و کنترل، سال پنجم، شماره یک، بهار 1400

شناسایی و رتبه بندی خطاهای شناختی مرتبط با ابعاد تفکر راهبردی

بهنام دهبان[1]، حمید رضا یزدانی[2]، زهرا علی پور درویشی[3]*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۱۸ **تاریخ پذیرش:** ۱۴۰۰/۰۶/۱۴

چکیده

امروزه نه تنها جهان و محیط خارجی درحال تحول است، بلکه اقتصاد و بازارهای کشورهای در حال توسعه نیز در حالت گذار قرار دارد. در این شرایط، بسیاری از فرصت‌های گذشته از بین می‌رود و فرصت‌های تازه ایجاد می‌شود. فقدان تفکر راهبردی در مدیران ارشد بنگاه‌ها و سازمان‌های دولتی در کشورهای درحال توسعه، این سازمان‌ها را از بهره برداری فرصت‌های جدید محروم می سازد. لذا مجهز شدن مدیران ارشد به رویکرد استراتژی، ضروری و بلکه حیاتی به نظر می‌رسد. از طرفی درکشورهای در حال توسعه به دلایلی همچون خصوصی‌سازی و آمادگی جهت پیوستن به سازمان تجارت جهانی، احساس نیاز به بکارگیری مؤثر تفکر راهبردی رو به افزایش است. از این رو پرورش تفکر راهبردی در مدیران به عنوان یکی از عوامل کلیدی در اثربخشی فرآیند مدیریت استراتژیک، نیازمند توجه بیشتری است. اثربخشی و کارایی راهکارهای تفکر در گرو بررسی و آسیب‌شناسی تحقیقات این حوزه می باشد. در پژوهش حاضر به منظور تقویت و پرورش تفکر راهبردی در ابتدا به دنبال شناسایی و رتبه بندی خطاهای شناختی مرتبط با ابعاد تفکر راهبردی پرداخته شده‌است تا برنامه‌ریزی برای پرورش تفکر راهبردی در مدیران پس از شناسایی خطاهای مرتبط انجام گیرد. به کمک نتایج این تحقیق در ابتدا خطاهایی که در هر بعد از تفکر راهبردی وجود دارد شناسایی و رتبه‌بندی شد که نتایج آن در پژوهش حاضر ارایه شده است. روش تحقیق پیمایشی از طریق پرسشنامه وجود خطا، میزان اهمیت و فراوانی آن از طریق نظرات خبرگان احصاء شد و هشت خطا از نظر خبرگان برای ابعاد تفکر راهبردی مورد تایید قرار گرفت. نتایج بررسی در این تحقیق نشان داد خطاهای شناختی مرتبط با ابعاد تفکر راهبردی کدام هستند و برای بهبود تفکر راهبردی در ذهن مدیران در ابتدا باید در راستای کاهش خطاهای شناختی هریک از مدیران اقداماتی صورت گیرد سپس برای تقویب تفکر راهبردی اقدام نمود در این مقاله هشت خطای با اولویت بالا شناسایی و رتبه‌بندی شده‌است.

واژگان کلیدی: **تفکر راهبردی، علوم شناختی، توسعه تفکر راهبردی، خطاهای شناختی، بهبود تفکر راهبردی، سوء گیری شناختی**

[1] دکتری، مدیریت منابع انسانی،دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد تهران شمال، تهران، ایران behnam.dehban@gmail.com

[2] نویسنده مسئول،استادیارمدیریت‌بازرگانی،دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم ایران hryazdani@ut.ac.ir

[3] دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد تهران شمال، تهران، ایران. alipourdarvish.z@gmail.com

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

1. مقدمه

در بسیاری از صنایع، سازمان را می‌توان به عنوان یک سیستم پیچیده[1] قلمداد کرد که تعداد زیادی از عوامل فردی و سازمانی را شامل می‌شود و به طور مداوم در حال تعامل با یکدیگر هستند در این راستا اثرات قابل ملاحظه بر یکدیگر می گذارند که عمدتاً غیر قابل پیش بینی هستند[2].استیگلیتز، نودسن، و بکر[3] توضیح می‌دهند که چگونه اهمیت موضوعات استراتژیک و انعطاف‌پذیری، بسته به پویایی محیط، متفاوت است. محیط هایی که با روندها و تغییرات ساختاری بصورت مداوم انطباق می یابند در مقایسه با محیط‌هایی که نمی توانند انطباق پیدا کنند دچار مشکلاتی می شوند .

در چنین محیط‌های پویایی اجرای استراتژی برای سازمانها از دشواری بالایی برخوردار می باشد و در این گونه مواقع سرمایه گذاری بیشتر به روی پرورش تفکر راهبردی بویژه در میان رهبران در سراسر سازمان بیش از پیش احساس می شود. به معنای دقیق کلمه، تفکر راهبردی ضرورتی برای کسب‌و-کارهای مدرن [4] است، نه تنها به دلیل اهمیت تفکر راهبردی برای اطمینان از موفقیت سازمانی دراز مدت، بلکه به این دلیل که شواهدی وجود دارد که رهبران صنایع مختلف، فاقد مهارت های تفکر راهبردی بسیار پیشرفته هستند [5] و [6].

با توجه به اینکه پرورش مدیران دارای تفکر راهبردی در بخش مدیریتی و سازمانی از اهمیت بالایی برای رسیدن به اهداف سازمان ها برخوردار است و سازمان ها نیاز اساسی دارند تا بتوانند منابع انسانی با ویژگی‌های مورد نظر سازمان را تربیت نمایند استفاده از علوم جدید به منظور پرورش تفکراستراتژیک می‌تواند باعث گردد پژوهشی در راستای پرورش تفکر راهبردی در مدیران با رویکرد علوم شناختی ارائه گردد لذا برای تحقق این موضوع نیاز است در ابتدا شناسایی و رتبه‌بندی خطاهای شناختی مرتبط با تفکر راهبردی که مساله اصلی تحقیق می باشد، انجام گیرد به کمک نتایج این تحقیق در ابتدا خطاهایی که در هر بعد از تفکر راهبردی وجود دارد شناسایی و رتبه بندی گردید که نتایج آن در این مقاله ارایه شد.

1-1. بیان مسئله

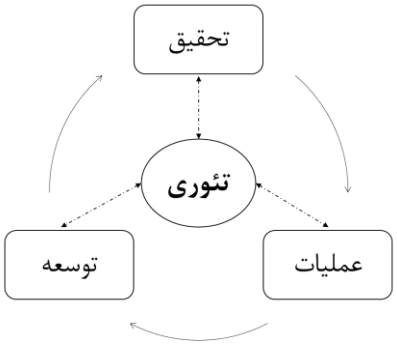
تحقیقات مطرح شده پیرامون پرورش مدیران استراتژیک فقط در حوزه پرورش تفکر بوده است. همگام با روند جهانی افزایش گرایش به بهره گیری از ابزارها و تکنیک های مدیریت استراتژیک[7]، در کشورهای درحال توسعه به ویژه حوزه خاورمیانه نیز به دلایلی از جمله خصوصی سازی و آمادگی جهت پیوستن به سازمان تجارت جهانی، احساس نیاز به بکارگیری مؤثر چنین ابزارهایی رو به افزایش است. از این رو پرورش تفکر راهبردی در مدیران به عنوان یکی از عوامل کلیدی در اثربخشی فرآیند مدیریت استراتژیک، نیازمند توجه بیشتری است. با توجه به اینکه ماهیت تفکر راهبردی بر اساس فرایندهایی که در ذهن استراتژیست شکل می گیرد خود را بروز می دهد لذا پرداختن به علومی مرتبط با تقویت ذهن در راستای پرورش تفکر راهبردی از اهمیت وافری برخوردار می باشد. در این راستا پژوهش های شناختی در مدیریت از اهمیت بیشتری نسبت به گذشته برخوردار شده اند. یکی از دلایل این توجه روزافزون، پیشرفت‌های حاصل شده درخصوص درک فعالیت مغز انسان‌ها است. به علاوه باتوجه به توسعه تحقیقات میان رشته ای در مدیریت، محققان بیشتری به بررسی فرآیندها و مدل های ذهنی و احساسات افراد در سازمان‌ها علاقه نشان داده اند تحقیقات نشان می دهد که قابلیت های شناختی از طریق تمرین بهبود می یابند[8].طی تحقیقی که در انجمن کالج فارمسی آمریکا **(AACP)**در سال2016 با عنوان"آیا رهبران برجسته متولد شده اند یا ساخته شده اند" انجام گردید به بررسی ذاتی بودن مولفه های رهبری و یا اکتسابی بودن آن پرداخته شد. در این تحقیق با کسب نظرات افراد صاحب نظر با مطالعه بر شخصیت های تاریخی(رهبران برجسته) و همچنین درنظر گرفتن دانش حاصل از مطالعات علوم ژنتیک نتایج جالبی حاصل گردید.

دراین خصوص مشخص گردید برای درک رهبری، هر دو طبیعت (مولفه های ژنتیکی) و پرورش (تأثیرات محیطی) باید درنظر گرفته شود. طی این تحقیق و با کسب نظرات و انجام آزمایشات ژنتیکی بر روی افراد مشخص گردید که ویژگی های ذاتی خاصی لازم است که افراد بتوانند با استفاده از تجربیات زندگی و مدل های ذهنی فراگرفته شده، به یک رهبر برجسته تبدیل شوند. مثال های تاریخی هر دو جنبه ژنتیکی و محیطی

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

برای رهبری را حمایت می نماید. رهبران از ترکیبی از تمایلات ژنتیکی و همچنین توسعه فردی می توانند به شرایط محیطی واکنش مناسبی نشان داده و مفهوم تفکر راهبردی را به صورت اثربخش در سازمان ها و یا مجموعه های تحت رهبری خود متبلور سازند.

بنابراین با توجه به اینکه پرورش مدیران دارای تفکر راهبردی در بخش مدیریتی و سازمانی از اهمیت بالایی برای رسیدن به اهداف سازمان ها برخوردار است و سازمان ها نیاز اساسی دارند تا بتوانند منابع انسانی با ویژگی های مورد نظر سازمان را تربیت نمایند استفاده از علوم جدید به منظور پرورش تفکراستراتژیک می تواند باعث گردد پژوهشی در راستای پرورش تفکراستراتژیک در مدیران با رویکرد علوم شناختی ارائه گردد لذا برای تحقق این موضوع نیاز است در ابتدا شناسایی و رتبه بندی خطاهای شناختی مرتبط با تفکر راهبردی که مساله اصلی تحقیق می باشد، انجام گیرد برای اثبات این مساله که محققان گذشته هنوز به طور کافی به علوم شناختی نپرداخته اند لازم است تا ابتدا از وضعیت و روندهای تحقیقات در این حوزه مطلع گردیم. در این راستا چرخه تئوری- تحقیق- توسعه و عملیات مورد استفاده قرار گرفته است که بر اساس این چرخه باید سه حوزه بهبود، عملیات، تحقیقات با تئوری تناسب و همراستایی مناسبی وجود داشته باد که این موضوع در میان تحقیقات نقش بسیار تعیین کننده ای دارد لذا در این مقاله به بخش تحقیقات بصورت ویژه پرداخته شده است (شکل 1).



شکل1. چرخه تئوری- تحقیق- توسعه و عملیات[9]

امروزه برخی از سازمان ها وابسته به افرادی هستند که ترک آنها از سازمانها گاهاً موجب افت شدید سازمان می گردد واین درحالی است که دوره های مرتبط آموزشی، رفتاری، مدیریتی و پرورش مدیران آینده برای افراد در سطوح مختلف سازمانها برگزار می گردد لیکن روند ها نشان می دهد که برگزاری دوره ها به شیوه ای قبلی و همچنین بهره گیری از کانون های ارزیابی و در ادامه تعریف اقدامات بهبود توسعه فردی در نهایت منجر به پرورش مدیران با تفکر راهبردی در سازمان نمی شود لذا نمی توان به کمک اقدامات فوق افرادی را تربیت کرد که بقای سازمان را تضمین نمایند. به همین دلیل ضرورت و اهمیت ارایه پژوهشی در مورد پرورش تفکر استراتژیک در مدیران با رویکرد علوم شناختی بیش از پیش احساس شد که در مقاله ای با عنوان بررسی توسعه تفکر استراتژیک و کاربرد نوظهور علوم شناختی در آن با رویکرد بررسی محدوده[4] **[10]** به دو سوال زیر پاسخ داده شده است: 1- در تحقیقات قبلی به چه رویکردها و عواملی در توسعه تفکر راهبردی اشاره‌شده‌است و چه عواملی موثر بوده است؟ 2- آیا در تحقیقات قبلی به نقش علوم شناختی به پرورش تفکر راهبردی پرداخته شده است یا خیر؟

در پژوهش حاضر به شناسایی و رتبه بندی خطاهای شناختی مرتبط با تفکر راهبردی پرداخته شده است تا برنامه ریزی برای پرورش تفکر راهبردی در مدیران پس از شناسایی خطاهای مرتبط انجام گیرد. به کمک نتایج این تحقیق در ابتدا خطاهایی که در هر بعد از تفکر راهبردی وجود دارد شناسایی و رتبه بندی گردید که نتایج آن در این مقاله ارایه شد.

2. ادبیات و پیشینه تحقیق

2-1. ابعاد تفکر راهبردی

پس از برر سی نظریه های مختلف در حوزه تفکر راهبردی در تلفیق و ترکیب مدل‌های متعدد برای درک گسترده تر تفکر راهبردی، نُه مضمون از این مدل‌های رایج و اساسی شناسایی گردید که مبنایی برای شناسایی خطاها وسوگیری های شناختی در هریک از ابعاد قرار گرفتند: (الف) سیستم‌ها و ترکیب، (ب)

[4]Scoping Review

فصلنامهٔ علمی - پژوهشی فرماندهی و کنترل، سال پنجم، شمارهٔ یک، بهار 1400

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

جهت‌نمایی، (پ) خلاقیت، (ت) انتقاد، (ث) آگاهی از زمان، (ج) سـازگاری و فرصـت طلبی، (چ) یادگیری عملی (ضـمن عمل) ، (ح) شـمول و وسـعت نظر و (خ) خودآگاهی و خود کنترلی (خویشتنداری).

مضامین ، به ترتیب نزولی عمومیت (شیوع) آنها در سراسر مدل‌ها ارائه می‌شوند. با این حال، به این معنا نیست که هر مضمونی دارای اولویت یا اهمیت بیشتری نسبت به دیگری است. این مضامین مبنایی برای مفهوم کنونی طرز تفکر راهبردی است.

جدول1. مضامین تفکر راهبردی

	سیستم ها و ترکیب	خلاقیت	جهت نمایی	انتقاد	آگاهی از زمان	سازگاری و فرصت طلبی	شمول و وسعت نظر	خودآگاهی و خود کنترلی	یادگیری عملی (حین عمل)
(هاراکلیوس، 1998)	*	*		*					
(لایدکا، 1998 ب)	*		*		*	*			*
(بون، 2001)	*	*	*						
(گرتز، 2002)	*	*							
(پیزاپیا و همکاران، 2005)	*	*		*		*			
(یارگر، 2008)	*	*		*	*				
(کیسی و گلدمن، 2010)	*	*	*	*		*			*
(سالمونی و همکاران، 2010)						*	*	*	
(دراگنی و همکاران،2011)	*		*				*		
(واترز، 2011)	*	*	*	*	*			*	
(دوحیمی و همکاران،2012)					*	*	*		*
(گریر، 2012)		*				*		*	
(مک کالی، 2012)	*		*		*		*		
(یورکس‌و نیکولایدز، 2012)				*	*		*	*	

همگونه که قبلا تشریح شد به در استای کاهش سوگیری های شناختی در ذهن در ابتدا باید خطاهای مرتبط با هریک از ابعاد تفکر استراتزیک در فوق را بررسی و تعیین نماییم. تحقیقات در مورد تفکر راهبردی نه تنها بر مفهوم سازی چیزی(**What**) که تفکر راهبردی مستلزم آن است **[11]** و **[12]**، تمرکز دارد بلکه بر چگونگی (**How**) پرورش آن (**[6]**و**[13]**و**[14]**و**[15]**)، و اینکه چگونه مدیران استراتژیست با آن کشمکش می‌کنند متمرکز است**[16]**. بررسی تحقیقات و پژوهش های داخلی و خارجی با عناوین زیر صورت‌گرفته‌است.

نام نویسنده	موضوع	رفرنس	روش کار و خروجی
پورصادق و یزدانی**[17]**	تـأثیر قـابلیـت تفکر راهبردی مدیران ارشـد بر موفقیت شـــرکتهای کوچک و متوسط	Naser Poorsadegh, Behrang Yazdani. (2011), The Effect of Strategic Thinking Capability of Senior Managers on the Success of Small and Medium sized Enterprises, Strategic Management Studies Quarterly Journal,Volume	این پژوهش مدیران ارشد شرکت های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی می باشند و 128 شرکت، نمونه آماری تحقیق را تشکیل دادند. چهار فرضیه در نظر گرفته شده است و نتایج نشان داد که قابلیت تفکر راهبردی مدیران ارشد بر موفقیت شرکت های کوچک و متوسط تأثیر بسزایی دارد هر چند که در عمل چندان از آن بهره نمی گیرند.

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

		2, Issue 7, Autumn 2011,Pages 143-159	
معمایی و همکاران [18]	سنجش تفکر راهبردی در بین مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران	Moammai H, Amini M, Dargahi H, Mashayekh M, Janbozorgi M. (2013). Strategic Thinking Measurement among Staff Managers of Tehran University of Medical Science . jha. 2013; 16 (53) :73-84	پژوهش حاضر، یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد، و از نظر اهداف جزء تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق، مدیران ارشد ستادی دانشگاه با حجم نمونه 97 نفردرنظر گرفته شد. آزمون ها این نتیجه را تایید کردند که کلیه مولفه های مدل در سازمان اجرا شده است و ترتیب مولفه ها با توجه به آزمون فریدمن به ترتیب تفکر سیستمی، تفکر مفهومی، آینده نگری و فرصت طلبی هوشمندانه می‌باشند. یافته ها بیانگر این مساله است که مدیران دانشگاه درحدخوبی پایبند به تفکر راهبردی هستند.
قاسمی و فیضی [19]	نقش تفکر استراتژیک بر پیچیدگی ساختاری سازمان (مورد مطالعه: شرکت هپکو)	Ghasemi hamidreza, Feyzi masoume. (2016). The role of Strategic Thinking in Structural Complexity of an Organization. Journal of Strategic Management Researches.Volume 21, Issue 59, Winter 2016, Pages 141-170	این تحقیق به روش علی و با استفاده از ابزار پرسشنامه شامل 50 پرسش و با حجم نمونه 327 نفر در شرکت هپکو اراک انجام شده است. در این تحقیق اثبات شده است که بین تفکراستراتژیک و پیچیدگی ساختاری شرکت هپکو رابطهٔ معنادار وجود دارد.
دیانت نژادو ایرج پور [20]	بررسی تاثیر تفکر راهبردی بر نوآوری سازمانی	Dianat Nejad, Irajpour. (2017). A research on the effect of strategic thinking on organizational innovation. (case study: Qazvin Educational Headquarter). JDEM. Volume 1395, special issue, Winter 2017, Pages 85-92	این پژوهش از لحاظ هدف، از نوع پژوهش های کاربردی و از نظر روش از نوع تحقیق توصیفی پیمایشی به شمار می‌آید جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و معاونان اداره کل آموزش و پرورش شهر قزوین در رده‌های مختلف است با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه گیری تصادفی ساده تعداد160 نفر از آنان انتخاب گردید. نتایج پژوهش حاکی از این است که تفکر راهبردی بر نوآوری سازمانی تاثیر گذار است و نیز پنج رکن تفکر سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه، عزم استراتژیک، پیشروی بر اساس رویکرد علمی، و تفکر در طول زمان بر نو آوری سازمانی اثر گذار هستند
درتاج و همکاران [21]	طراحی مدل پرورش تفکر استراتژیک و خلاق در مدیران شرکت ملی نفت ایران	Dortaj, Abaspour,Shariat, Delavar , Sadipour. (2018). Designing a Model for Developing Strategic and Creative Thinking at Managers of National Iranian Oil Company Based on Mixed method Approach. Journal of Innovation and Creativity in Human Science, Volume:7, Issue: 28, 2018	این پژوهش از نظر هدف در دسته ی پژوهش های کاربردی و از منظر روش شناختی در دسته ی پژوهش های آمیخته قرار دارد. در بخش کیفی مبتنی با رویکرد نظریه داده بنیاد- و توسط مصاحبه های عمیق نیمه ساختار یافته از نمونه ی پژوهش (24 نفر از خبرگان صنعت و دانشگاه) داده های پژوهش گرداوری شد. در قالب مدل پارادایمی پرورش تفکر استراتژیک و خلاق شامل: شرایط علی (عوامل فردی، عوامل سازمانی و گفتمان سازی)، مقوله ی مرکزی تفکر استراتژیک و خلاق (دید سیستمی، تفکر مفهومی، آینده نگری و نگرش فلسفی)، عوامل مداخله گر محیطی برون و درون سازمانی، عوامل زمینه ای (بستر فرهنگی، زمینه یادگیری، عوامل روان شناختی و استقلال سازمانی)، راهبردهای استعدادیابی و جذب و نگهداشت و پیامد پرورش تفکر استراتژیک و خلاق شامل: توسعه تفکر استراتژیک و خلاق، فراهم نمودن زمینه طراحی و استقرار نظام دیده بانی و خلاقیت در شرکت ملی نفت و روابط بین ابعاد مختلف آن را نشان داد
کارملی و همکاران [22]	اهمیت رهبری نوآوری در پرورش برازش استراتژیست و افزایش عملکرد شرکت	Carmeli, Gelbard, Gefen. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. The Leadership Quarterly.Volume 21, Issue 3, June 2010, Pages 339-349	این مطالعه اهمیت رهبریت نوآوری را در پرورش برازش استراتژیست یک سازمان با محیطش بررسی می کند یافته های داده های جمع آوری از 117 شرکت نشان می دهند که رهبریت نوآوری، هم به صورت مستقیم و هم از طریق افزایش برازش استراتژیست، به طور معناداری عملکرد شرکت را افزایش می دهد.
کاظمی و نارانجو [23]	پرورش تفکر راهبردی در رهبران سازمانی با طراحی محیط کاری حمایتی		ظرفیت رهبر مدیریت برای تفکر راهبردی، کلیدی برای سطح عملکرد بسیار بالاتر است. دانش کاری گسترده همراه با تجربه کاری گسترده دستور صحیحی برای تو سعه توانایی تفکر راهبردی است. محیط داخلی سازمان در کنار عناصر سازمانی منسجم می توانند فرایند شناختی بالاتر از فردی که مسئول تفکر هوشمند است را حمایت کرده و یا محدود کنند.

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

گلمن و اسکات[24]	مدل های شایستگی برای ارزیابی تفکر راهبردی	Goldman, E, & Scott, A. R. (2016). Competency models for assessing strategic thinking. Journal of Strategy and Management, 9(3), 258 – 280.	این پژوهش تفسیری اساسی با مدیران منابع انسانی در گستره وسیعی از سازمان های بزرگ می با شد. همچنین فرآیند تو سعه مدل عمیقاً مورد برر سی قرار گرفت. یافته نشان داد مدل های متداول یا تفکر راهبردی را به عنوان یک صلاحیت مستقل تعریف می کنند، یا آن را تحت سه حوزه مختلف، تعبیه می کنند. اغلب آنها، یک یا چند سطح اجرایی را دربر می گیرند، که انتظارات متفاوت را برای تفکر راهبردی از طریق عنوان یا سطح شغلی، و یا متمایز ساختن سطوح عملکرد تفکر راهبردی بیان می کنند. این مدلها شامل توصیف رفتارهای تفکر راهبردی هستند که هفت طبقه بندی ارائه استراتژی، اجرا و همترازسازی (میزان سازی) سازمانی را پیوند می دهند.
التن[25]	ادراکات مدیران آموز شی در مورد تفکر اساسی (انعکاسی)، تفکر راهبردی و کارآفرینی	Elcin Altan (2018) Perceptions of educational managers on reflective thinking, strategic thinking and entrepreneurship. Springer Science+Business Media B.V., part of Springer Nature 2018	هدف این تحقیق، بررسی ادراکات تفکر اساسی (انعکاسی)، تفکر راهبردی و نوآورانه مدیران آموزشی است. تکنیک مصاحبه، یکی از روش های تحقیق کیفی در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. یافته های این تحقیق نشان داد که تفاوت معنی داری میان مدیران وزارتخانه (هیأت دولت) و مدر سه از نظر برنامه های ا ستراتژیک، چشم انداز ها، مأموریت ها، تجارب مثبت و منفی و انتظارات وجود دارد. در عین حال، وزارتخانه (هیأت دولت) اذعان داشت که، اگرچه نه به صورت نهادی، آنها از تفکر ا ساسی (انعکاسی)، برنامه ریزی استراتژیک و نوآورانه بهره مند شدند، آنها در بن بست (نقشه بی آینده) به عنوان نهاد (سازمان) بودند. از سوی دیگر، مدیران مدر سه، به عنوان افراد و نیز مؤ س سات، از تفکر ا سا سی (انعکا سی)، برنامه ریزی ا ستراتژیک و نوآورانه بهره مند شدند و بیان دا شتند که بدبینی آنها به انتظاراتشان از وزارتخانه (هیأت دولت) مربوط بود..

نتیجه گیری بررسی پژوهش های داخلی و خارجی نشان می دهد اکثر تحقیقات اشاره شده در پیشینه تحقیق از نوع پژوهش کمی هستند و همچنین به چگونگی ساخت و پرورش از طریق شناسایی خطاها و سوگیری های شناختی اشاره نکرده است در واقع بیشتر به چراها پرداخته اند اما به چگونگی آن اشاره نشده است. همچنین تحقیقی پیرامون پرورش تفکر راهبردی مدیران با رویکرد علوم شناختی از طریق شناسایی و کاهش سوگیری های شناختی انجام نشده است بلکه پژوهش‌ها در حیطه پرورش تفکر بوده‌است ترکیب این موضوع با این رویکرد پژوهشی‌جنبه-های‌جدید را مطرح می‌کند.

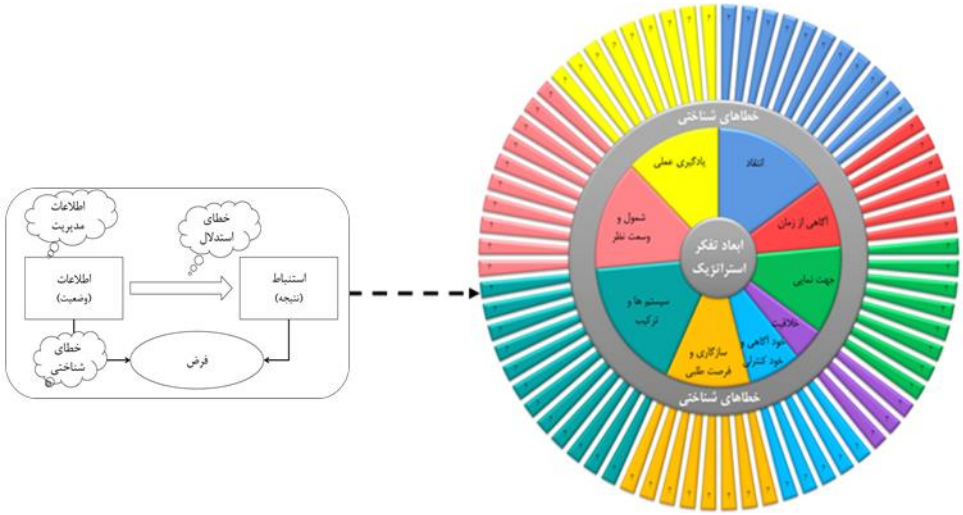
همچنین باملاحظه به تحقیقات گذشته مشخص گردیدهیچ کدام از آن ها بیان نکرده اند خطاها وسوگیری های شناختی ابعاد تفکراستراتژیک چیست و چگونه می توان به نوع خطاهای پی برد. علوم شناختی یک "علم" است و بنابراین با روش ها و معیارهای علمی سروکار دارد. مهمترین اصل این علم آن است که "ذهن را می توان به طور علمی فهمید". علوم شناختی یک میان رشته است و شاخه های روانشناسی، علوم عصبی، علوم رایانه، انسان شناسی، زبان شناسی، فلسفه و... را در بر می گیرد. واضح است که این علوم در کنار ذهن به موضوع های دیگری نیز می پردازند. علوم شناختی ابعاد و رویکردهای مختلفی دارد که در این مقاله از منظر خطاهای شناختی نگاه شده است که با استفاده از یافته های علوم شناختی ، زمینه استفاده بهینه از ظرفیتهای شناختی را فراهم ساخته، کاستی‌های آنرا جبران واز بروز خطاهای ذهنی انسان جلوگیری می گردد.

2-2. خطا و سوگیری شناختی

خطا (از واژه لاتین سرگردان نشات گرفته است)،و عملی ناصحیح و نادرست است. در برخی کاربردها، خطا مترادف با اشتباه در نظر گرفته شده است. در آمار، خطا به تفاوت بین ارزش محاسبه شده و ارزش صحیح اشاره دارد. خطا می تواند از شکست یا در انحراف از عملکرد یا رفتار در نظر گرفته شود (ویکیپدیا) سوگیری همان پیش فرض رو به خطا رفتن است، یا تمایل باطنی به اتخاذ یک تصمیم، در حالیکه تحت تاثیر یک نظر، مفهوم، عقیده یا تجربه هستند[26] سوگیریهای شناختی گرایش هایی سیستماتیک فکری هستند که استدلال های صحیح یا غلط

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

را تضعیف می کنند. اکثر سوگیری ها با پژوهش های متعدد تائید شده اند. در ادامه این توضیح ضروری است که مطابق (شکل2) قصد داریم از چارچوب اولیه برای شناخت خطا مدل نهایی را مطابق نمودار مقابل طراحی نماییم و خطاهای هر بعد از تفکر راهبردی استخراج شده است. برای تعیین چارچوب اولیه در ادبیات جستجو کردیم و مدلی برای تفکر مدیران یافتیم که این مدل سیستم تفکر افراد و مدیران را تشریح می نماید بر اساس این مدل مدیر یا یک تصمیم گیر وقتی در موقعیت تصمیم قرار گرفت اطلاعاتی در همین راستا در اختیار ایشان قرار می گیرد و تصمیم گیرنده تحت تاثیر یکسری پیش فرض های ذهنی اقدام به تحلیل اطلاعات و استدلال می نماید که منجر به یک نتیجه و استنتاج می شود. ممکن است در هنگام تصمیم گیری در دو بخش پیش فرضها و استدلال دچار خطاهایی بشویم که در این مقاله فقط به خطاهای مربوط به پیش فرضهای ذهنی تمرکز شده است که به خطاهای شناختی معروف هستند از طرف دیگرابعاد تفکر راهبردی در نه مقوله (جدول1) طبقه بندی می شود در این مقاله هریک از ابعاد تفکر راهبردی نه گانه خطاهای شناختی را از طریق ادبیات و تحقیقات گذشته شناسایی و به تایید خبرگان رسانده شده است.



شکل2. چارچوب اولیه برای شناخت خطا مدل نهایی

در ادامه تحقیق، نسبت به شناسایی و سوگیری های شناختی در هر یک از ابعاد استراتژیک با کمک فراترکیب و پیمایش خبرگان اقدام گردیده است.

3. روش تحقیق

در روش تحقیق از فراترکیب[5]و پیمایش خبرگان[6]استفاده شده است.

جامعه آماری در مرحله فراترکیب کلیه مقالات از پایگاه های علمی معتبر می باشد.انتخاب نمونه تحقیق در پژوهش های کیفی از نوع روش نمونه گیری غیرتصادفی از نوع گزینشی (روش نمونه گیری هدفمند و معیار اشباع نظری و از تکنیک نمونه افراد کلیدی (خبرگان)) می‌باشد. در این روش پژوهشگر با شناخت جامعه هدف تحقیق و با آگاهی، دست به انتخاب هدفمند نمونه مورد نظر تحقیق می زند. در تحقیق حاضر رویکرد هدفمند در انتخاب نمونه کیفی تحقیق استفاده می گردد. در بخش پیمایشی پرسشنامه در اختیار 13 نفر از افراد خبره قرار گرفت.

4. منابع داده و انتخاب استراتژی تحقیق

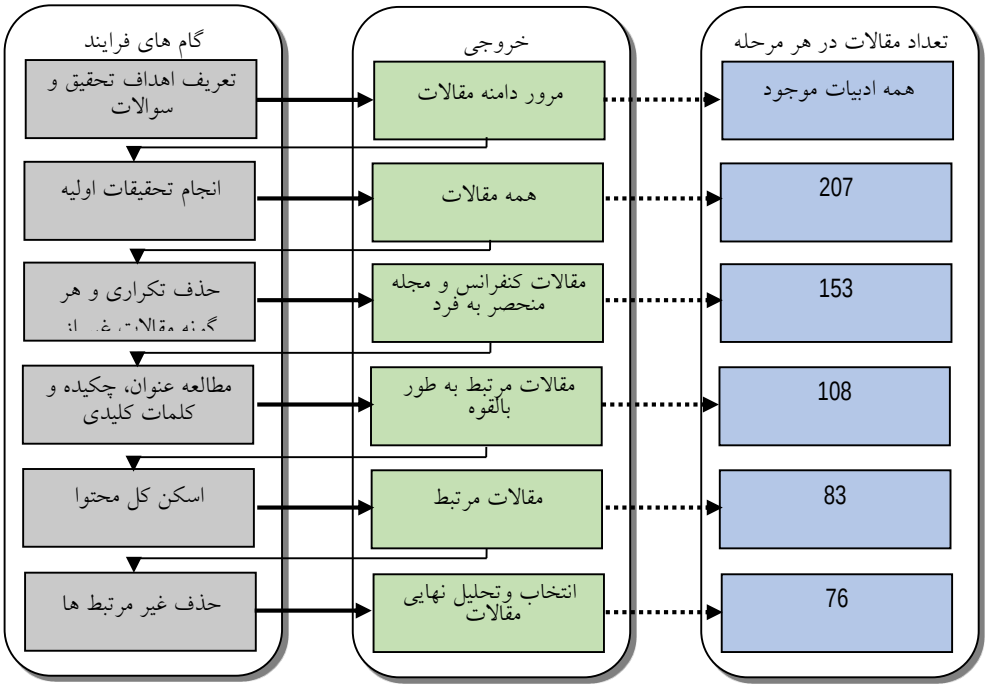
جستجوهای الکترونیکی از طریق پایگاهای داده : **EBSCO**، **Springer**، **Elsevier**، **Wiley-Blackwell**، **Emerald**، **Insight**، **ScienceDirect**، **SAGE**، **Routledge** و **Wiley** انجام گرفته است . جستجو با استفاده از روش **Barbosa and Alves [27]**انجام گرفت: ابتدا کلید واژه های اصلی تعیین گردید؛ دوم، مقالات شناخته شده در این زمینه مورد بررسی قرار

[5]Meta synthesis

[6]survey method

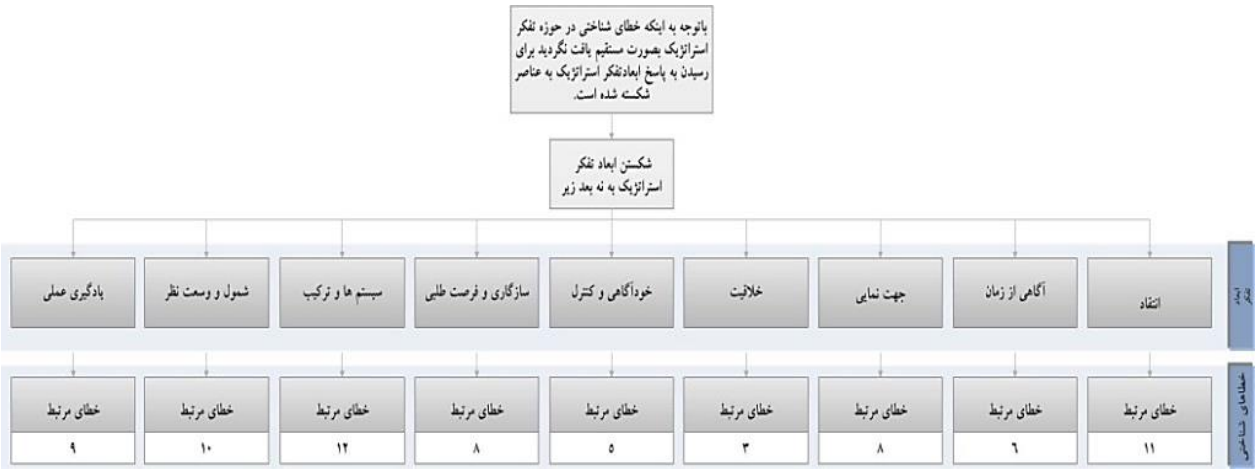
[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

گرفت؛ سوم، کلمات کلیدی جایگزین مورد بررسی قرار گرفت؛ چهارم، از روش**Boolean** برای ترکیب و انتخاب آنها استفاده کردیم. کلید واژه های نهایی جستجو به عبارتند از است: تفکر راهبردی، توسعه تفکراستراتژیک، بهبود تفکر راهبردی، تفکر راهبردی علوم شناختی از 207 مقاله بررسی شده و پس از حذف مقاله های تکراری، مقالات مرتبط بالقوه به تعداد 108 عدد انتخاب‌گردید و در ادامه‌پس از بررسی پایانی تعداد76عنوان برای تحلیل نهایی انتخاب گردیدند (شکل3).



شکل3. فرآیند تحقیق

با توجه به بررسی های صورت گرفته عملا خطای شناختی درحوزه تفکر راهبردی بصورت مستقیم یافت نگردید لذا با شکستن تفکر راهبردی به ابعاد مختلف ادامه کار مطابق با نمودار 1 می باشد.



نمودار1. نمودار فرآیند شکستن ابعاد تفکر راهبردی و تعیین خطاهای مرتبط

5. ارتباط بین ابعاد تفکر استراتژی و خطاهای شناختی و تشریح آن

در ادامه ارتباط بین ابعاد وخطاهای شناسایی شده به شرح زیر می باشد که 72 خطای شناختی شناسایی شده است.

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

جدول2. ارتباط بین ابعاد تفکر راهبردی و خطاهای شناختی و منابع

خطا	تشریح خطا	ابعاد تفکرراهبردی	منبع و مراجع استخراج خطا
سوگیری تجمیع[7]	به عنوان مثال زمانی که پزشکان براین امرباور دارند که باید داده جمع آوری شود زیرا این داده ها برای یک بیمار صدق نمی کند و مشکل آن بیمار استثنااست دچار سوگیری تجمیع می شوند.	شمول و وسعت نظر	Acad Emerg Med. 2002;9:1184–1204 The importance of cognitive errors in diagnosis and strategies to minimize them, Pat Croskerry, Acad. Med. 2003;78: 775-780 Acad Emerg Med. 2002;9:1184–1204 The importance of cognitive errors in diagnosis and strategies to minimize them, Pat Croskerry, Acad. Med. 2003;78: 775-780
انحراف[8]	تمایل به درک ویژگی های برجسته در مرحله اولیه پیدایش مشکل در فرایند تشخیص و درنتیجه شکست این تصور اولیه با توجه به اطلاعات بعد. این سوگیری ممکن است به شدت با سوگیری تایید عجین شود.	خلاقیت	
سوگیری اطمینان[9]	زمانی رخ می دهد که تفکر با پیش فرض پیش می آید؛ کلیشه و تعصب جنسیتی هر دو مثال خوب هستند.	سیستم ها و ترکیب	
در دسترس بودن[10]	برای قضاوت به سراغ چیزهایی برویم که به احتمال زیاد، و یا اغلب اتفاق می افتد، زیرا آنها به راحتی به ذهن می آیند. به عنوان مثال تجربه اخیر بیماری ممکن است احتمال تشخیص آن را افزایش دهد. برعکس، اگر یک بیماری برای مدت زمان طولانی در دسترس نباشد، ممکن است بیماری آن را به خوبی تشخیص داده نشود.	آگاهی از زمان	
بی توجهی به نرخ پایه[11]	تمایل به نادیده گرفتن شیوع واقعی یک مشکل ، یا افزایش یا کاهش نرخ پایه آن و تحریف استدلال بیزی. با این حال، در مورد برخی پزشکان ممکن است (به طور آگاهانه یا غیرقانونی) احتمالا بیماری را به طور عمدی با احتمال زیاد نشان دهند و از سناریو "رد کردن بدترین حالت"برای جلوگیری از دست دادن یک تشخیص‌نادر اما مهم استفاده کنند.	خود آگاهی و خود کنترلی	
سوگیری کمیسیون[12]	زمانی رخ می دهد که تعهد به عمل بیشتر از فعالیت مفید است و به نظر می رسد مداخله فعال می تواند باعث بهبود مشکل شود. معمولا در پزشکان با اعتماد بنفس بالاتر این خطا بسیار رخ می دهد.	یادگیری عملی (حین عمل)	
سوگیری تایید[13]	تمایل به دنبال شواهد تاییدیه برای حمایت از تشخیص است، نه به دنبال شواهد متقاعد کننده‌برای رد آن، با وجود اینکه ردآن متقاعدکننده و قطعی است.	شمول و وسعت نظر	1396 ومشایخی، لشکربلوکی 56 ص ،
تشخیص حرکت[4]	زمانی که به شخصی برچسبی زده می شود، آن شخص تمایل بیشتری می یابد که در راستای آن برچسب حرکت کند. زمانی که یک نفر بیمار، امدادگر، پرستار یا پزشک خوانده می شود، ممکن است با یک امکان شروع شود ولی این امکان هر بار بیشتر می شود.	جهت نمایی	لشکربلوکی ومشایخی، 1396
مجازات بازپسگیری[15]	یک شکل از تله جهل یا ازدست رفتن زمان است. باور به اینکه تشخیص اشتباه نمی تواند نتیجه فوری داشته باشد. بنابراین درگذشت زمان دیگر از تشخیص باز نمی ایستیم و دچار مجازات تشخیص های اشتباه و اثر موقتی آن می شویم.	انتقاد	پل 2004 .؛ لشکربلوکی ومشایخی، 1396 ، ص20
اثر چارچوب[16]	اینکه تشخیص دهنده از چه زاویه ای به موضوع نگاه می کند به شدت برروی تصمیمات اثر می گذارد و به مشکل شکل می دهد.	سیستم ها و ترکیب	Acad Emerg Med. 2002;9:1184–1204

[7] Aggregate bias
[8] Anchoring
[9] Ascertainment bias
[10] Availability
[11] Base-rate neglect
[12] Commission bias
[13] Confirmation bias
[14] Diagnosis momentum
[15] Feedback sanction
[16] Framing effect

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

خطا	تشریح خطا	ابعاد تفکرراهبردی	منبع و مراجع استخراج خطا
خطای‌ویژگی اساسی[17]	تمایل به قضاوت و تقلب از روی سایر مشکلات به جای بررسی شرایط (عوامل موقعیتی) که ممکن است مسئول آن مشکل باشند.	سازگاری و فرصت طلبی	The importance of cognitive errors in diagnosis and strategies to minimize them, Pat Croskerry, Acad. Med. 2003؛78: 775-780
اشتباهات قمارباز[8]	این اشتباه به قماربازان نسبت داده می شود. این اشتباه اینگونه رخ می دهد که اگر یک سکه 10 بار بکاربرده شود و در هرزمان خط بیاید در پرتاب یازدهم باور به اینکه شیر می آید بسیار دور از ذهن می نماید.	آگاهی از زمان	ایورسون و هلدناک، 2008
سوگیری جنسیتی[9]	تمایل به رسیدگی به مشکل خاص که به جنس مورد علاقه بر می گردد و چشم پوشی از جنس نادیده گرفته شده. به عنوان مثال برخی پزشکان برخی بیماری ها را خاص جنسیت می کنند که هیچ مبنای پاتوفیزیولوژیکی ندارد.	جهت نمایی	هنینگسن و همکاران،2010
سوگیری هنجاری[0]	دانستن نتیجه ممکن است عمیقا بر روی درک رویدادهای گذشته تأثیر بگذارد و مانع ارزیابی واقع بینانه از آنچه در واقع رخ داده باشد، بشود. در زمینه خطای تشخیصی، ممکن است یادگیری را از طریق یا کمبود (توهم شکست) یا برآورد (توهم کنترل) توانایی تصمیم گیرنده به خطر بیندازد.	جهت نمایی	Acad Emerg Med. 2002;9:1184–1204 The importance of cognitive errors in diagnosis and strategies to minimize them, Pat Croskerry, Acad. Med. 2003؛78: 775-780
سوگیری بدیل چندگانه[21]	گزینه های زیاد در یک تشخیص افتراقی ممکن است منجر به درگیری و عدم اطمینان شود. این فرآیند ممکن است با بازگشت به یک زیر مجموعه کوچکتر که پزشک را با آن آشنا می کند، ساده تر شود، اما ممکن است منجر به ناکافی بودن احتمالات دیگر شود.	شمول و وسعت نظر	
سوگیری ماموریت[22]	تمایل به بی عدالتی و ریشه در اصل عدم پذیرش دارد. حوادثی که از طریق پیشرفت طبیعی بیماری اتفاق افتاده، قابل قبول تر از مواردی است که ممکن است مستقیما به عمل پزشک مرتبط باشد. این تعصب ممکن است تقویت کننده ای داشته باشد که اغلب در ارتباط با انجام کاری که انجام نمی شود، حفظ شود، اما ممکن است فاجعه آمیز باشد. بی توجهی های اجباری به طور به این سوگیری منجر می شود.	انتقاد	
اثر سفارشی[23]	انتقال اطلاعات تابعی u شکل است. درواقع تمایل ما به بخش اولیه یا انتهایی آن مربوط می شود.	آگاهی از زمان	بارهیم و همکاران،2007
سوگیری نتیجه[24]	تمایل به‌تصمیم گیری هایی که نتایج مناسبی را به دست می آورند، به جای آنکه نتایج بدی- را به همراه داشته‌باشد، تا از این طریق از مشاجره در ارتباط با موضوع‌اجتناب‌می‌شود.	جهت نمایی	
سوگیری اعتماد به نفس بیش از حد[5]	تمایل زیاد به اعتقاد براینکه ما بیشتر از بقیه می دانیم. اعتماد بنفس بیش از حد نشان دهنده تمایل به عمل براساس اطلاعات ناقص، توهمات است. اعتقاد بیش از حد به جای داشتن شواهد دقیق تر . این سوگیری با تاخیر و در دسترس بودن تقویت شود.	خودآگاهی و خود کنترلی	درکس و همکاران 2003
بازی شانس[26]	(همچنین به عنوان تکرار قمار هم شناخته می شود.)تمایل به ارایه های دوگانه یا مبهم برای فرار از تشخیص جدی مشکل.	انتقاد	Acad Emerg Med. 2002;9:1184–1204

[1] Fundamental attribution error
[1] Gambler’s fallacy
[1] Gender bias
[2] Hindsight bias
[2] Multiple alternatives bias
[2] mission bias
[2] Order effects
[2] Outcome bias
[2] Overconfidence bias
[2] Playing the odds

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

خطا	تشریح خطا	ابعاد تفکرراهبردی	منبع و مراجع استخراج خطا
خطای احتمال پسین[27]	زمانی اتفاق می افتد که برآورد مشکل برای احتمال رخداد تحت تاثیر آنچه قبلا رخ داده است قرار می گیرد. این با اشتباه قمارباز تقویت می شود یعنی با تکرار یک رخداد گرایش به تشخیص همان است.	آگاهی از زمان	هیلبرت،2012
تعطیلی زودرس[28]	عمدتا این اشتباه در حسابداران بسیار قوی رخ می دهد. زیرا آنها تمایل به اخذ تدابیر پیشگیرانه در تصمیم گیری هستند. در این حالت پیامد سوگیری در بیشترین حالت خود رخ می دهد: وقتی موضوع تشخیص داده شد، دیگر نیازی به تفکر نیست.	یادگیری عملی	Acad Emerg Med. 2002;9:1184–1204 The importance of cognitive errors in diagnosis and strategies to minimize them, Pat Croskerry, Acad. Med. 2003;78: 775-780
خطای روان درمانی[29]	بیشتر بیماران روانی در لیست آسیب های این خطا هستند و برخی ممکن است شرایط خود را تشدید کنند. یک نوع خطای روان درمانی از زمانی اتفاق می افتد که شرایط بیماری های جدی (به عنوان مثال، هیپوکسی، دلیری، ناهنجاری های متابولیک، عفونت های ناشی از CNS، آسیب سر) به اشتباه به عنوان شرایط روانی تشخیص داده می شوند.	سازگاری و فرصت طلبی	
محدودیت نمایندگی[30]	خطوط تشخیص منجر به از دست دادن انواع غیر معمول می شود. در واقع تشخیص دهنده تمایل به علائم گذشته دارد تا بتواند ارزیابی را انجام دهد.	خلاقیت	
جستجوی رضایت بخش[31]	تمایل بسیار زیاد به توقف جستجو به محض یافتن چیزی مرتبط.	شمول و وسعت نظر	اون و اسلیوان، 2015
لغزش ساتون[32]	نام خود را از داستان پرافتخارسارق بانک ویرجین ویلی ساتون، که درآن زمان از وی خواسته شد قاضی شود که در پاسخ به اینکه چرا او بانک ها را سرقت کرد، پاسخ داده است: "چرا که این جایی است که پول است!".این لغزش زمانی رخ می دهد که فرصت های غیر آشکار به اندازه کافی مورد توجه قرار نگیرند.	یادگیری عملی	Acad Emerg Med. 2002;9:1184–1204 The importance of cognitive errors in diagnosis and strategies to minimize them, Pat Croskerry, Acad. Med. 2003;78: 775-780
هزینه های ناچیز[33]	هرچه تشخیص خاص تر شود، احتمال کمتری وجود دارد که آن موضوع رها شود یا جایگزینی برای آن فراهم شود.	خلاقیت	
درمان تریاژ[34]	در بخش اورژانس، تریاژ یک فرآیند رسمی است که باعث می شود بیماران به جهت خاصی فرستاده شوند که نشان دهنده مدیریت بعدی آنها است. بسیاری از خطاها به دلیل موقعیت جغرافیایی اتفاق می افتد.	سیستم ها و ترکیب	
اصل گشودن[35]	ناکامی در استخراج تمام اطلاعات مربوطه (باز کردن) در ایجاد یک تشخیص افتراقی ممکن است منجر به از دست رفتن امکانات شود.	شمول و وسعت نظر	
شکست خط عمودی[36]	وظایف تکراری معمول، اغلب منجر به تفکر در سبک های قابل پیش بینی، سرسختی، ارتدوکس که بر اقتصاد، کارآیی و سودمندی تأکید می کنند، یک راهبرد تفکر جانبی موثر این است که سؤال بپرسیم: «چه چیز دیگری ممکن است این باشد؟»	جهت نمایی	
سوگیری محرک[37]	اثر منابع تاثیر پذیر روی تصمیم گیری به شدت دست کم گرفته می شوند.	سیستم‌هاوترکیب	

[2] Posterior probability error [7]
[2] Premature closure [8]
[2] Psych-out error [9]
[3] Representativeness restraint [0]
[3] Search satisfying [1]
[3] Sutton’s slip [2]
[3] Sunk costs [3]
[3] Triage cueing [4]
[3] Unpacking principle [5]
[3] Vertical line failure [6]
[3] Visceral bias [7]

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

خطا	تشریح خطا	ابعاد تفکرراهبردی	منبع و مراجع استخراج خطا
ترسوئی[38]	به تجربه دریافته ایم که اکثر مردم از گرفتن تصمیمات پیرامون مسائل مهم زندگی خود بیمناکند، زیرا آن جرات و شهامت را در خود نمی بینند.	یادگیری عملی	خطای تصمیم گیری مدیران، یوسف فربودی، دانش مدیریت، 1379
فقدان محدودیت زمانی[39]	تصمیم گیری را موکول به آخرین دقیقه کردن، در افراد زیادی دیده شده است. اکثر مردم هنوز عادت نکرده اند که به موقع و در فرصت مناسب تصمیم بگیرند. رعایت محدودیت های زمانی در امر تصمیم گیری برای آنان چندان مهم نیست. زیان اینگونه تصمیم گیری های دیرکرد این است که اولا فرصت پرداختن به راه حل های جانشین دیگر را از انسان می گیرد. ثانیا مانع تجزیه و تحلیل های جامع و کامل می شود.	انتقاد	
غفلت از تفکیک علائم از مسائل	علائم حکایت از مسائل زیر بنایی دارند. بارها دیده شده که تصمیم گیرندگان به جای اینکه به مسائل توجه کنند، به آثار و علائم آنها نظر می دوزند.	یادگیری عملی	
عدم تعریف شرایط،ضوابط و هدف ها	در تصمیم گیری لازم است از همان ابتدا شرایط رسیدن به یک راه حل موثر را تعریف کنیم.	سازگاری و فرصت طلبی	
استنباط از منابع اعتماد ناپذیر	در عین حال که گرفتن اطلاعات از دیگران در تصمیم گیری آدمی موثر و مفید است اما متاسفانه مردم به عقاید یا کسب اطلاعات غیر موثق از دیگران زیاد تکیه می کنند. تکبه به عقاید افراد ناوارد و غیر متخصص نه تنها دردی را دوا نمی کند بلکه آدمی را سخت به ورطه گمراهی می کشاند.	آگاهی از زمان	Iibid, pp, 128-129
عدم آگاهی از عواملی که موثر بر قضاوت ما هستند.	این خطای تصمیم گیری مربوط است به تکیه کردن به منابع اعتماد ناپذیر. قدر مسلم این است که عواملی آگاهانه یا نا آگاهانه در تصمیم گیر های ما دخالت دارند. اما متاسفانه از وجود و نقش آنها در تصمیم گیری های خود بی خبریم.	شمول و وسعت نظر	
عدم استفاده از یک روش منظم	مطالعات نشان می دهند که مردم این قدرت را ندارند که تمام اطلاعات را در ذهن خود نگهدارند. بلکه هربار فقط هفت قطعه اطلاعات را به ذهن خود می سپارند.	یادگیری عملی	خطای تصمیم گیری مدیران، یوسف فربودی، دانش مدیریت، 1379
احساسات آدمی، فرآیند تصمیم گیری را تیره می سازد	تصمیم گیری آدمیان نمی توانند به کلی از شعاع نفوذ احساسات و عواطف بشری به دورباشند. کما اینکه در انتخاب شغل هم احساسات آدمی، نقش موثری می توانند داشته باشند. حتی احساسات به ترتیبی به ما می فهمانند که تصمیم ما یک تصمیم درستی است. اما گاه برعکس ما را از تصمیم گیری در امر خاصی باز می دارند. به طورکلی باید گفت وقتی احساسات ما نقش سکان داری رفتار و تصمیم گیری مارا به عهده می گیرند، باعث می شوند که جنبه های عقلائی از عرصه تصمیم گیری رخت بربندد.	خود آگاهی و خود کنترلی	Ibid, pp, 129
عدم اجرای تصمیم	عمل نکردن به تصمیم و آن را به اجرا در نیاوردن، احتمالا متداول ترین خطای تصمیم گیری در سازمان هاست. وقتی تصمیمات گرفته می شوند، عده ای براین باورند که این پایان فرآیند تصمیم گیری است. از یک نظر، این تازه اول کار است. هدف های پایانی و تکمیل فرآیند تصمیم گیری و زمان ها باید تعیین گردند.	یادگیری عملی	Ibid, pp, 129
تصمیم گیری درحین گرسنگی، تشنگی، خستگی و عصبانیت	باتوجه به علم وظایف الاعضا به تجربه دریافته ایم که آدمی در حین گرسنگی، تشنگی و خستگی و یا عصبانیت از حالت طبیعی و تعادل خارج می شود. هریک از این حالت ها در بدن انسان تنش ایجاد می کند. و زنگ خطری است برای عدم تعادل و کمبود. درنتیجه در چنین حالاتی، تصمیم گیرهای انسان از گزند آسیب و خطا در امان نخواهد بود.	سازگاری و فرصت طلبی	خطای تصمیم گیری مدیران، یوسف فربودی، دانش مدیریت، 1379

[3] Timidity [8]

[3] A Lack of Time Limits [9]

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

خطا	تشریح خطا	ابعاد تفکرراهبردی	منبع و مراجع استخراج خطا
استفاده از نظریه اسناد[40] در داوری ها و تصمیم گیری های خود	لازم به یادآوری است که نظریه اسناد همواره بردو مفهوم اساسی تکیه می کند. یکی از این دو عبارتست از« مسوولیت پذیری در قبال عمل و رفتار خود». دیگری حکایت از «تاثیرات عوامل محیطی برعمل و رفتار آدمیان» دارد. باتوجه به این دومفهوم مهم و حیاتی می توان این سوال را مطرح کرد: آیاافراد بشر به خاطر ویژگی های شخصیتی خویش مسئول اعمال، رفتار و گفتار خویشند یا به خاطر نفوذ محیط و موقعیت است که آنان مجبور به عمل و رفتار خاصی می شوند؟ به خاطر نیاز ما به حفظ یک تصویر مثبت از وجود خود موفقیت خود را به توانایی ها و مهارت های شخصی نسبت می دهیم. اما وقتی طعم تلخ شکست را که در واقع نوعی تجربه اندوزی است می چشیم، به دنبال عوامل خارجی هستیم تا شکست خود را به آنها نسبت دهیم.	خودآگاهی و خود کنترلی	
خطای ادراکی	کارادراک سازماندهی به محرک ها به صورت یک کل معنی دار به نحوی که بشر بتواند ارتباط بهتر و سالم تر با همنوعان و جهان خارج برقرار کند. وقتی روز به روز با مردم و رویدادهای جهان روبه رو می شویم، مرتکب خطاهای ادراکی بیشماری می گردیم زیرا ما واقعیات گرداگرد دنیای خود را آن چنان که هستند درک نمی کنیم، بلکه آنها را تاحدودی می شناسیم که ادراک ما اجازه می دهد	سازگاری و فرصت طلبی	Acad Emerg Med. 2002;9:1184–1204 The importance of cognitive errors in diagnosis and strategies to minimize them, Pat Croskerry, Acad. Med. 2003;78: 775-780
کلیشه سازی	قبل از هرچیز باید گفت که کلیشه سازی یکی از خطاهای ادراکی رایج است. کلیشه سازی بر فرآیند طبقه بندی اشخاص براساس صفات فرضی موجود در آنان گفته می شود. کلیشه سازی در سه مرحله تحقق می پذیرد. – طبقه بندی اشخاص برحسب صفات فرضی آنها، - نسبت دادن یک یا چند صفت به آنان، - تعمیم دادن صفات یا صفت مورد نظر به تمام افراد یک طبقه افکار کلیشه ای پیاپی براساس جنس، نژاد، سن، دین، ملیت و شغل شکل می گیرد. ناگفته پیداست که خطاهای ادراکی که براثر افکارکلیشه ای پدیدار گشته اند سرانجام به خطای تصمیم گیری مدیران در زمینه های مختلف منتهی می شود.	انتقاد	David J. Cherrington., Op. Cit, pp. 92-93
اثر هاله ای[41]	وقتی دانسته یا نادانسته به یک صفت پسندیده و یا ناپسند کسی توجه می کنیم و سپس حکم کلی پیرامون شناخت شخصیت او صادر می کنیم، در چنین وضعیتی متاسفانه گرفتار دام اثر هاله ای شده ایم.	انتقاد	Ibid., p. 93-94
برون فکنی[42]	شخص می کوشد احساسات و ویژگی های خویش را به دیگران نسبت دهد.	خود آگاهی و خود کنترلی	Ibid., p. 95
اثر کوچک بینی دیگران[43]	دانشمندی به نام یوچین کارتر متوجه شده است که این اثر کوچک بنی دیگران کاملا در نزد مدیران کارآفرین، معمول و متداول است. مدیران کارآفرین به خاطر اینکه سرمایه دار و بنیان گذار یک شرکت یا سازمان هستند و درعین حال، مالکیت شرکت یا سازمان مزبور را نیز در قبضه خویش دارند از این رو، وقتی یک کار مهم و جدید با مسائل نوظهوری روبه رو می شوند، آن مسائل را فوق العاده دست کم می گیرند.	انتقاد	Martin J. Canon, Management, Managing for Results, Publisher:Allyn and Bacon, inc., 1988, P,307

[4] Attribution Theory [0]
[4] Halo Effect [1]
[4] Projection [2]
[4] Pollynna Neitzche Effect [3]

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

خطا	تشریح خطا	ابعاد تفکرراهبردی	منبع و مراجع استخراج خطا
پیشگویی کامبخش[44]	این خطای ادراکی اشاره به فرآیندی می کند که یک فرد باتوجه به باورداشت های نادرستی که توسط دیگران در ذهن او تزریق شده اند می خواهد براساس آنها تصمیم گیری کند.	جهت نمایی	David Cherrington., Op. Cit., p.96
نظریه شناخت ناقص شخصیت اشخاص	متاسفانه افراد دانسته یانادانسته در معرفی اشخاص، قائل به یک سلسله مفروضات و پیشداوری های بدون پشتوانه و تضمین می باشند.	انتقاد	Ibid., pp. 94-95
حمایت از یک راه حل خاص	مدیری ممکن است به علل و جهاتی نسبت به گشودن گره مشکل سازمانی خویش از یک راه حل خاص جانبداری کرده و نسبت به آن از خود حساسیت و تعصب نشان دهد. طبعا او در این میان به دنبال اطلاعاتی است که انتخاب راه حل او را عقلایی جلوه دهد. حال تمام اطلاعاتی که نظر او را پشتیبانی می کند مشروع و پذیرفتنی می نمایاند.	سازگاری و فرصت طلبی	خطای تصمیم گیری مدیران، یوسف فربودی، دانش مدیریت، 1379
تکیه بر اطلاعات موجود[45]	آدمی در حین فرآیند تصمیم گیری مصون از خطای سوگیری های داوری نیست. عوامل ناخواسته بسیاری برسر راه داوری انسان کمین کرده و درحین تصمیم گیری برآن اثر می گذارند.	سازگاری و فرصت طلبی	
تعیین مبنا و سازگاری با آن[46]	منظور رهنمودی است که تصمیم گیران می خواهند با مبنا قراردادن آن خویشتن را با آن سازگار نمایند. این رهنمود نقش بزرگی در تعیین حقوق استخدام شخص یا تنظیم بودجه سازمان ایفا می کند.	سیستم ها و ترکیب	Ibid., p. 414
تفکر نامشخص یا کلی[47]	پایبند بودن به تفکری نامشخص یا کلی است. تفکر نامشخص یا کلی به نوعی تفکر اشاره می کند که هدفش نگاه کردن به کل یک مفهوم یا یک شی است. یک مفهوم کلی ممکن است واقعا دریا دل بوده و مرکب از مفاهیم کوچکتر بیشماری باشد، در نگریستن به آن مفهوم کلی باید درعین حال به مفاهیم جزئی و فرعی هم که در دل آن نهفته اند، نظرانداخت.	شمول و وسعت نظر	David J. Cherrington., OP,. Cit., p. 617
تفکر دوگانه	بارها دیده شده که دانشجویان درس رفتار سازمانی می خواهند بدانند آیا یک نظریه خاصی، صحیح است یا نه؟ زیرا ما تمایل داریم به جهان به صورت دوگانه بنگریم مانند خوب یا بد و...و همین دام خطای تصمیم گیری است.	جهت نمایی	Ibid., p. 617
تفکر انعطاف پذیر	پژوهشگران قائل به سه نوع طرز تفکرند:تفکر حاصل از قسمت راست مغز، تفکر حاصل از قسمت چپ مغز، تفکر یکپارچه مربوط به هر دو قسمت مغز. متاسفانه نمی توانی یکی از این دو طرز تفکر را فدای دیگری کرد و از آن چشم پوشی کرد. زیرا مدیریت سازمان برای حل مسائل سازمانی و تصمیم گیری خوب و پخته، به این طرز تفکر نیاز مبرم دارد وخطای مدیران از همین نقطه آغازمی شود. دچار دید یک سو نگری می شوند.	شمول و وسعت نظر	Robert Kreitner., OP., Cit., p 199
اطلاعات مقایسه ناپذیر	یکی از خطاهای آماری رایج در تصمیم گیری مدیران، مقایسه دوچیزی است که اصلا ربطی به هم ندازند.	انتقاد	Ibid., pp. 466-467
عدم توجه به تغییرات پیش آمده در یک طبقه بندی	اگر اطلاعاتی در اختیار مدیران قراردهیم که مخدوش، به روز نشده باشد قطعا آنها را به این خطا دچارکرده ایم.	آگاهی از زمان	Ibid., pp. 467-468

[4] Self- Fulfilling Prophecy [4]
[4] Availability Heuristic [5]
[4] Anchoring and adjustment [6]
[4] Global or Undifferentiated Thinking [7]

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

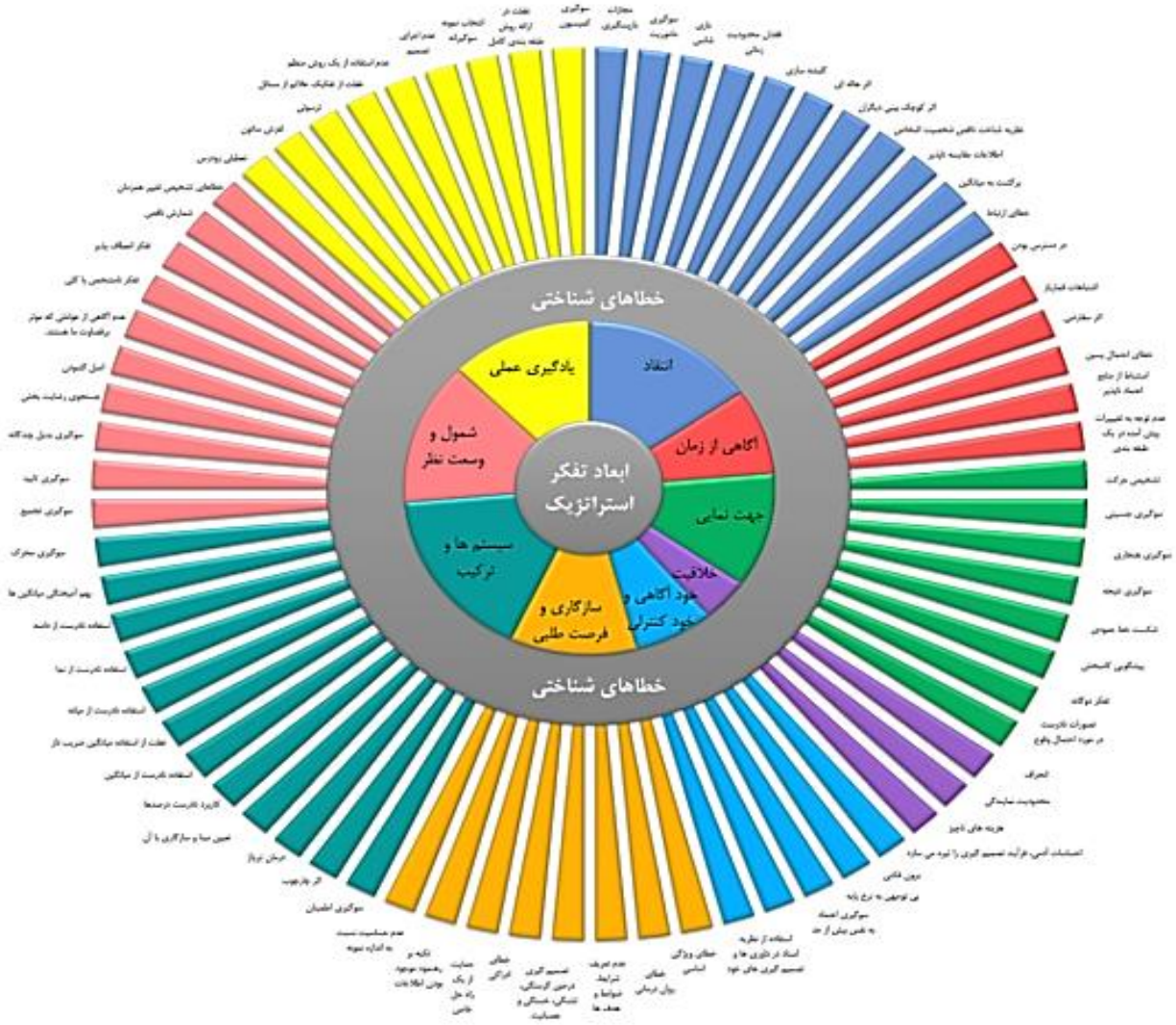
خطا	تشریح خطا	ابعاد تفکرراهبردی	منبع و مراجع استخراج خطا
انتخاب نمونه سوگیرانه[48]	گاه ما در نقش یک مدیر از خلال پژوهش های علمی خود، از میان جامعه آماری خود، افرادی رابه عنوان نمونه انتخاب می کنیم که مورد نظر ما باشند. درواقع نمی خواهیم اقدام به نمونه گیری تصادفی نماییم.	یادگیری عملی	Ibid., pp. 467-468
شمارش ناقص	برنامه ریزی برمبنای اطلاعات و شمارش ناقص درحوزه های مختلف می تواند منجر به تصمیماتی شود که اثربخش و موفق نبوده اند.	شمول و وسعت نظر	Ibid., p. 468
غفلت در ارائه روش طبقه بندی کامل	طبقه بندی کامل علاوه براینکه ما را از خطای آماری مصون می دارد در عین حال، درتصمیم گیری درست و بجا به مدیران این دیوان سالاری کمک موثری خواهدکرد.	یادگیری عملی	Ibid., pp. 468-469
کاربرد نادرست درصدها	قیاس مع الفارق و گزارش عددی درصدی نادرست مثل 500 درصد	سیستم ها و ترکیب	Ibid., p. 467
استفاده نادرست از میانگین	استفاده از شاخص میانگین در جایی که درست نیست از این شاخص استفاده شود.	سیستم ها و ترکیب	
غفلت از استفاده میانگین ضریب دار	در نظر نگرفتن وزن کالاها یا خدمات در محاسبات	سیستم ها و ترکیب	
استفاده نادرست از میانه	استفاده نابجا از میانه هم در زمره یکی دیگر از خطاهای آماری است و مدیران دیوان سالاری ها را در تصمیم گیری به کام گرداب اشتباه فرو می کشاند.	سیستم ها و ترکیب	Ibid., p. 475
استفاده نادرست از نما	خطای آماری مدیران را به خوبی در تصمیم گیری هدایت نخواهد کرد.	سیستم ها و ترکیب	
استفاده نادرست از دامنه	خطای آماری مدیران را به خوبی در تصمیم گیری هدایت نخواهد کرد.	سیستم ها و ترکیب	
بهم آمیختگی میانگین ها	بهم آمیختگی موضوعات و یا موضوعی را به جای موضوع دیگر عوض گرفتن از جمله خطاهای فکری بشراست.	سیستم ها و ترکیب	Ibid., p. 478
خطاهای تشخیص تغییر همزمان	گاه در عمل برخی از مدیران رابطه همبستگی را که وقوع همزمان بین دوعامل است درست تشخیص نداده و این رابطه همبستگی را به جای رابطه علیت می گیرند.	شمول و وسعت نظر	Ibid., p. 350
عدم حساسیت نسبت به اندازه نمونه	مردم غالبا هنگام داوری نسبت به اعتماد پذیری برآوردهای حاصل از نمونه، نقش اندازه نمونه را از یاد می برند.	سازگاری و وسعت نظر	Joseph E, Champoux, Op. Cit, p. 415
تصورات نادرست در مورد احتمال وقوع	مردم غالبا تصادفی بودن تسلسل رویدادها را از وی ظاهرشان داوری می کنند.	جهت نمایی	Ibid., p. 415
برگشت به میانگین	رویدادهای زیاد یا کم تمایل به نزدیک شدن به میانگین درحین پیش آمدن رویداد بعدی دارند. رویداد مورد نظر از دوحالت خارج نیست یا زیاد است یا کم.	انتقاد	
خطای ارتباط	مردم تمایل دارند بیشتر در مورد احتمال وقوع دو حادثه همزمان داوری کنند تا وقوع یک حادثه. منطق آمار حکایت از این واقعیت دارد که احتمال وقوع یک رویداد، برابر با بیش از احتمال وقوع دورویداد در کنار یکدیگر است.	انتقاد	Ibid., p. 416

[4] Biased Sample

[8]

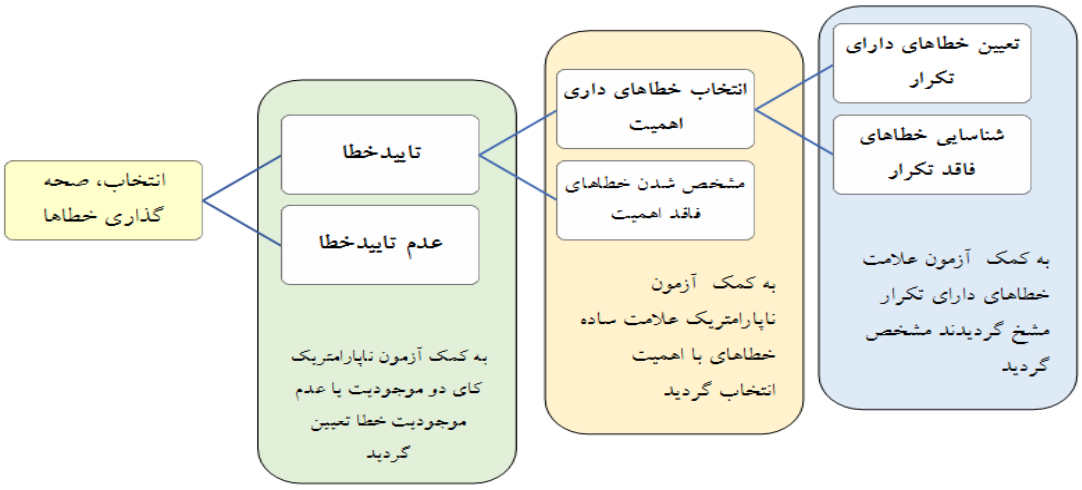
[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

مدل فرایندی و منظومه ایی که بصورت کامل ارتباط بین ابعاد تفکر راهبردی و خطاهای شناختی بین به صورت (شکل 4) زیر ارائه شده است.



شکل4. مدل فرایندی و منظومه ایی ارتباط بین ابعاد تفکر راهبردی و خطاهای شناختی

نظر سنجی از خبرگان و تایید آن مطابق با نمودار زیر انجام شد.



[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

نمودار2. فرایند رسیدن و تایید خطاها

مطابق با نمودار 2 جزییات انتخاب خطا از طریق آزمان های اشاره شده مطابق (جدول 3) انجام گردیده است.

جدول3. نتایج آزمون و انتخاب خطاهای پر تکرار از نظر خبرگان

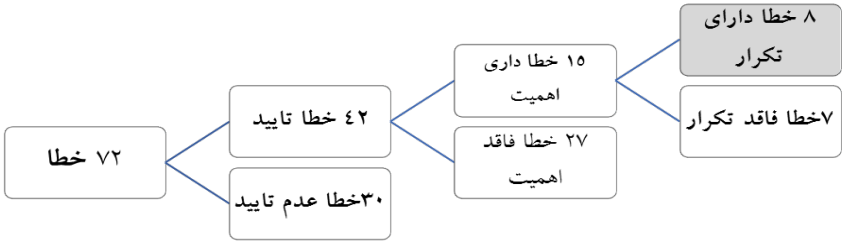
شماره / عنوان خطا	نتیجه آزمون کای	نتیجه آزمون علامت	نتیجه آزمون علامت
1 مجازات بازپسگیری	وجود خطا	فاقداهمیت	
2 سوگیری ماموریت	عدم وجود خطا		
3 بازی شانس	وجود خطا	فاقداهمیت	
4 فقدان محدودیت زمانی / اقدام به تصمیم سریع	وجود خطا	دارای اهمیت	دارای تکرار
5 کلیشه سازی	وجود خطا	دارای اهمیت	دارای تکرار
6 اثر هاله ای	عدم وجود خطا		
7 اثر کوچک بینی دیگران	وجود خطا	فاقداهمیت	
8 نظریه شناخت ناقص شخصیت اشخاص	وجود خطا	دارای اهمیت	فاقد تکرار
9 اطلاعات مقایسه ناپذیر	عدم وجود خطا		
10 برگشت به میانگین	عدم وجود خطا		
11 خطای ارتباط	وجود خطا	فاقداهمیت	
12 در دسترس بودن	وجود خطا	فاقداهمیت	
13 اشتباهات قمارباز	وجود خطا	فاقداهمیت	
14 اثر سفارشی	عدم وجود خطا		
15 خطای احتمال پسین	وجود خطا	فاقداهمیت	
16 استنباط از منابع اعتماد ناپذیر	وجود خطا	دارای اهمیت	فاقد تکرار
17 عدم توجه به تغییرات پیش آمده در یک طبقه بندی	وجود خطا	دارای اهمیت	فاقد تکرار
18 تشخیص حرکت	عدم وجود خطا		
19 سوگیری جنسیتی	وجود خطا	فاقداهمیت	
20 سوگیری هنجاری	عدم وجود خطا		
21 سوگیری نتیجه	وجود خطا	دارای اهمیت	دارای تکرار
22 شکست خط عمودی	عدم وجود خطا		
23 پیشگویی کامبخش	وجود خطا	دارای اهمیت	دارای تکرار
24 تفکر دوگانه	وجود خطا	فاقداهمیت	
25 تصورات نادرست در مورد احتمال وقوع	عدم وجود خطا		
26 انحراف	وجود خطا	فاقداهمیت	
27 محدودیت نمایندگی	وجود خطا	دارای اهمیت	فاقد تکرار
28 هزینه های ناچیز	عدم وجود خطا		
29 بی توجهی به نرخ پایه	عدم وجود خطا		
30 احساسات آدمی، فرآیند تصمیم گیری را تیره می	وجود خطا	دارای اهمیت	دارای تکرار
31 برون فکنی	عدم وجود خطا		
32 سوگیری اعتماد به نفس بیش از حد	وجود خطا	فاقداهمیت	
33 استفاده از نظریه اسناد در داوری ها و تصمیم گیری	وجود خطا	فاقداهمیت	
34 خطای ویژگی اساسی	وجود خطا	فاقداهمیت	
35 خطای روان درمانی	عدم وجود خطا		
36 عدم تعریف شرایط، ضوابط و هدف ها	عدم وجود خطا		
37 تصمیم گیری درحین گرسنگی، تشنگی،خستگی و	وجود خطا	فاقداهمیت	

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

شماره / عنوان خطا	نتیجه آزمون کای	نتیجه آزمون علامت	نتیجه آزمون علامت
38 خطای ادراکی	عدم وجود خطا		
39 حمایت از یک راه حل خاص	وجود خطا	فاقداهمیت	
40 تکیه بر اطلاعات موجود	وجود خطا	فاقداهمیت	
41 عدم حساسیت نسبت به اندازه نمونه	عدم وجود خطا		
42 سوگیری اطمینان	عدم وجود خطا		
43 اثر چارچوب	وجود خطا	دارای اهمیت	دارای تکرار
44 درمان تریاژ	وجود خطا	دارای اهمیت	فاقد تکرار
45 سوگیری محرک	وجود خطا	فاقداهمیت	
46 تعیین مبنا و سازگاری با آن	وجود خطا	دارای اهمیت	دارای تکرار
47 کاربرد نادرست درصدها	وجود خطا	دارای اهمیت	دارای تکرار
48 استفاده نادرست از میانگین	عدم وجود خطا		
49 غفلت از استفاده میانگین ضریب دار	عدم وجود خطا		
50 استفاده نادرست از میانه	عدم وجود خطا		
51 استفاده نادرست از نما	عدم وجود خطا		
52 استفاده نادرست از دامنه	عدم وجود خطا		
53 بهم آمیختگی میانگین ها	وجود خطا	فاقداهمیت	
54 سوگیری تجمیع	عدم وجود خطا		
55 سوگیری تایید	وجود خطا	فاقداهمیت	
56 سوگیری بدیل چندگانه	وجود خطا	فاقداهمیت	
57 جستجوی رضایت بخش	وجود خطا	فاقداهمیت	
58 اصل گشودن	وجود خطا	فاقداهمیت	
59 عدم آگاهی از عواملی که موثر برقضاوت ما هستند.	عدم وجود خطا		
60 تفکر نامشخص یا کلی	عدم وجود خطا		
61 تفکر انعطاف پذیر	عدم وجود خطا	دارای اهمیت	فاقد تکرار
62 شمارش ناقص	وجود خطا	فاقداهمیت	
63 خطاهای تشخیص تغییر همزمان	عدم وجود خطا		
64 تعطیلی زودرس	وجود خطا	فاقداهمیت	
65 لغزش ساتون	عدم وجود خطا	فاقداهمیت	
66 ترسوئی	عدم وجود خطا		
67 غفلت از تفکیک علائم از مسائل	عدم وجود خطا		
68 عدم استفاده از یک روش منظم	وجود خطا	دارای اهمیت	فاقد تکرار
69 عدم اجرای تصمیم	عدم وجود خطا		
70 انتخاب نمونه سوگیرانه	وجود خطا	فاقداهمیت	
71 غفلت در ارائه روش طبقه بندی کامل	وجود خطا	فاقداهمیت	
72 سوگیری کمیسیون	وجود خطا	فاقداهمیت	

با استفاده‌از آزمون فوق و نتایج جدول فوق فرایند رسیدن به هشت خطا مطابق با (نمودار3) می‌باشد.

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]



نمودار3. فرآیند رسیدن به تعداد هشت خطای شناختی

مطابق با نمودار فوق هشت خطا که بیشترین تکرار را دارند انتخاب گردیدند که به شرح (جدول 4) تشریح می گردد.

جدول4. خطاهایی که بیشترین تکرار را دارند

شماره خطا	عنوان خطا	تشریح خطا	ابعاد تفکرراهبردی
43	**اثر چارچوب**[49]	اینکه تشخیص دهنده از چه زاویه ای به موضوع نگاه می کند به شدت برروی تصمیمات اثر می گذارد	سیستم ها و ترکیب
21	**سوگیری نتیجه**[50]	تمایل به تصمیم گیری هایی که نتایج مناسبی را به دست می آورند، به جای آنکه نتایج بدی را به همراه داشته باشد	جهت نمایی
4	**فقدان محدودیت زمانی**[51]	تصمیم گیری را موکول به آخرین دقیقه کردن، در افراد زیادی دیده شده است.	انتقاد
30	**احساسات آدمی، فرآیند تصمیم گیری را تیره می سازد**	تصمیم گیری آدمیان نمی توانند به کلی از شعاع نفوذ احساسات و عواطف بشری به دورباشند. کما اینکه در انتخاب شغل هم احساسات آدمی، نقش موثری می توانند داشته باشند.	خود آگاهی و خود کنترلی
5	**کلیشه سازی**	قبل از هرچیز باید گفت که کلیشه سازی یکی از خطاهای ادراکی رایج است. کلیشه سازی بر فرآیند طبقه بندی اشخاص براساس صفات فرضی موجود در آنان گفته می شود.	انتقاد

فصلنامهٔ علمی - پژوهشی فرماندهی و کنترل، سال پنجم ، شمارهٔ یک بهار 1400

[4] Framing effect [9]
[5] Outcome bias [0]
[5] A Lack of Time Limits [1]

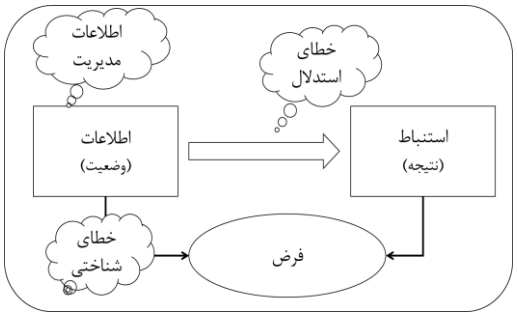
[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

شماره خطا	عنوان خطا	تشریح خطا	ابعاد تفکرراهبردی
23	**پیشگویی کامبخش**[52]	این خطای ادراکی اشاره به فرآیندی می کند که یک فرد باتوجه به باورداشت های نادرستی که توسط دیگران در ذهن او تزریق شده اند می خواهد براساس آنها تصمیم گیری کند.	جهت نمایی
46	**تعیین مبنا و سازگاری با آن** [53]	منظور رهنمودی است که تصمیم گیران می خواهند با مبنا قراردادن آن خویشتن را با آن سازگار نمایند.	سیستم ها و ترکیب
47	**کاربرد نادرست درصدها**	قیاس مع الفارق و گزارش عددی درصدی نادرست مثل 500 درصد	سیستم ها و ترکیب

6. نتیجه گیری

خطاهای شناختی و استدلال به مرور زمان و در اثر زندگی طولانی مدت انسان بر روی کره زمین، در مغز ما شکل گرفته‌اند و ضمن اینکه بسیاری از آنها به بقاء ما کمک کرده‌اند و یا به فکر کردن سریع‌تر و تصمیم گیری بهتر مغز ما کمک می‌کنند، هزینه‌هایی هم به ما تحمیل می‌کنند. در پژوهش هایی که تاکنون انجام شده است مشخص نشده است چه خطاهای شناختی در ابعاد تفکراستراتژیک وجود دارد.

مدیران در سازمان ها با توجه به موقعیت های مختلف در تصمیمات راهبردی خود ممکن است دچار خطای شناختی گردند خطاهای شناختی[54]از جمله بحث‌های مهم در حوزه مدیریت و روانشناسی محسوب می‌شوند. این خطاها، هنگام تحلیل و تفسیر و قضاوت در مورد رویدادها ما را به دام خود گرفتار می‌کنند و باعث می‌شوند که ما نتوانیم شرایط موجود را به درستی ارزیابی کرده و بهترین گزینه‌ی پیش رو را انتخاب کنیم.



شکل5. فرآیند استخراج خطایی شناختی[28]

این مدل (شکل 5) سیستم تفکر افراد و مدیران را تشریح می نماید بر اساس این مدل مدیر یا یک تصمیم گیر وقتی در موقعیت تصمیم قرار گرفت اطلاعاتی در همین راستا در اختیار ایشان قرار می گیرد و تصمیم گیرنده تحت تاثیر یکسری پیش فرض های ذهنی اقدام به تحلیل اطلاعات و استدلال می نماید که منجر به یک نتیجه و استنتاج می شود. ممکن است در هنگام تصمیم گیری در دو بخش پیش فرضها و استدلال دچار خطاهایی بشویم که در این مقاله فقط به خطاهای مربوط به پیش فرضهای ذهنی تمرکز شد که به خطاهای شناختی معروف هستند. در نهایت مشخص شد در هریک از ابعاد نه گانه تفکر راهبردی چه خطاهای شناختی با اولویت بالا وجود دارد و مهمترین خطاهای شناختی (هشت خطا) تعیین گردیدند.

7. منابع

[1] Pina e Cunha, M. and Vieira da Cunha, J. (2006), "Towards a complexity theory of strategy", Management Decision, Vol. 44 No. 7, pp. 839-850.

[2] Anderson, P. (1999). Complexity theory and organization science. Organization Science, 10(3), 216-232. doi: 1047-7039/99/1003/0216.

[3] Stieglitz, N., Knudsen, T. and Becker, M.C. (2016), Adaptation and inertia in dynamic environments. Strat. Mgmt. J., 37: 1854-1864. doi:10.1002/smj.2433

[4] Duhaime, I. M., Stimpert, L., & Chesley, J. A. (2012). Strategic Thinking: Today's Business Imperative. New York, NY: Routledge

[5] Bethel, S. A., Prupas, A., Ruby, T. Z., & Smith, M. V. (2010). Developing Air Force strategists:

[5] Self- Fulfilling Prophecy [2]
[5] Anchoring and adjustment [3]
[5] Cognitive Errors [4]

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]

Change culture, reverse careerism. Joint Forces Quarterly, 58(3), 82-88.
[6] Bonn, I. (2001), Developing Strategic Thing as a Core Competency, Management Decision, Vol. 39, No 1. pp 63-70
[7] Rigby, Darrell & Bilodeau, Barbara. (2007). “Bain's global 2007 management tools and trends survey”. Strategy & Leadership. Vol 35. No 5. pp 9 – 16
[8] Erikson, E. H. (1996). The Galilean sayings and the sense of “I.” Psychoanalysis and Contemporary Thought, 19, 291–338
[9] R. A. Swanson (1997), "HRD Research: Don't Go to Work without It," in R. A. Swanson & E. F. Holton III (Eds.), Human Resource Development Research Handbook (San Francisco: Berrett-Koehler), pp. 3-20.
[10] Dehban, Yazdani, Alipoor.(2019).Investigating the Development of Strategic Thinking and the Emerging Application of Cognitive Sciences With the Scoping Review approach.Journal of Command and Control Communications Computer Intelligence, Volume:3 Issue: 1
[11] Graetz, F. (2002), "Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities", Management Decision, Vol. 40 No. 5, pp. 456-462.
[12] Liedtka, J.M. (1998a), “Strategic thinking: can it be taught?”, Long Range Planning, Vol. 31, No. 1, pp. 120-129.
[13] Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. Leadership and Carlyle T. On Heroes, Hero-worship, and the Heroic in History. Project Gutenberg; Organizational Development Journal, 26(5), 336-354. doi:10.1108/01437730510607844
[14] Goldman EF & Casey A. Building a culture that encourages strategic thinking. Journal of Leadership & Organizational Studies 2010; 17(2): 119-28.
[15] Eifler, Brian S, (2012), Developing Strategic Thinking Leaders in the U.S.Army, United States Army War College, Approved for Public Release.
[16] Moldoveanu, M. (2009), "Thinking strategically about thinking strategically: the computational structure and dynamics of managerial problem selection and formulation", Strategic Direction, Vol. 25 No. 11.
[17] Naser Poorsadegh, Behrang Yazdani. (2011), The Effect of Strategic Thinking Capability of Senior Managers on the Success of Small and Medium sized Enterprises, Strategic Management Studies Quarterly Journal,Volume 2, Issue 7, Autumn, Pages 143-159
[18] Moammai H, Amini M, Dargahi H, Mashayekh M, Janbozorgi M. (2013). Strategic Thinking Measurement among Staff Managers of Tehran University of Medical Science . jha. 16 (53) :73-84
[19] Ghasemi hamidreza, Feyzi masoume. (2016). The role of Strategic Thinking in Structural Complexity of an Organization. Journal of Strategic Management Researches.Volume 21, Issue 59, Winter, Pages 141-170
[20] Dianat Nejad, Irajpour. (2017). A research on the effect of strategic thinking on organizational innovation. (case study: Qazvin Educational Headquarter). JDEM. Volume 1395, special issue, Winter, Pages 85-92
[21] Dortaj, Abaspour,Shariat, Delavar , Sadipour. (2018). Designing a Model for Developing Strategic and Creative Thinking at Managers of National Iranian Oil Company Based on Mixed method Approach. Journal of Innovation and Creativity in Human Science, Volume:7, Issue: 28.
[22] Carmeli, Gelbard, Gefen. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. The Leadership Quarterly.Volume 21, Issue 3, Jun, Pages 339-349
[23] Kazmi S A Z, Naaranoja M (2015). Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment. Social and Behavioral Sciences. N. 181. Pp. 43 – 52
[24] Goldman, E, & Scott, A. R. (2016). Competency models for assessing strategic thinking. Journal of Strategy and Management, 9(3), 258 – 280.
[25] Elcin Altan (2018) Perceptions of educational managers on reflective thinking, strategic thinking and entrepreneurship. Springer Science+Business Media B.V., part of Springer Nature
[26] Shefrin, H. (2007). Behavioral Corporate Finance: Decisions that Create Value. McGraw-Hill International Edition.
[27] Barbosa, O. & Alves, C. (2011). A Systematic Mapping Study on Software Ecosystems. Proceedings of the Workshop on Software Ecosystems. Available in: http://ceur-ws.org/Vol-746/IWSECO2011-2-BarbosaAlves.pdf.
[28] The Foundations Of Analytic Thinking How To Take Thinking Apart And What To Look For When You Do; By Dr. Linda Elder and Dr. Richard Paul

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-09-06]