Strategic Management & Futures Studies
Vol. 8, No. 2, Autumn & Winter 2025-2026
pp. 99-121

Publisher: Toloue Mehr University
http://journal.tolouemehr.ac.ir/

Strategies for Petro Kimia Sepehr Company

Article Type:
Research Article

Ahmad Attarnia[1]
Ph.D. in Public Administration, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran
Email: Attarnia@ut.ac.ir

Jafar Rahmani[2*]
Corresponding Author, Associated Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Toloue Mehr University, Qom, Iran.
Email: 0384459@gmail.com

Seyyed Reza Milani[3]
M.Sc. in Industrial Management, Toloue Mehr University, Qom, Iran.
Email: Milani.mr@gmail.com

Received: February 17, 2026
Revised: April 29, 2026
Accepted: May 15, 2026

Abstract

The present study conducts a strategic analysis of Petro Kimia Sepehr Company in the petrochemical industry. Given the high importance of the petrochemical industry as an economic driving force and a means of developing non-oil exports, this study employs the SWOT analysis method. The research is applied in terms of purpose and descriptive with a survey approach in terms of method. The research sample consisted of 10 senior managers and experts of Petro Kimia Sepehr Company, selected through a purposeful sampling method. Data collection tools included purposeful interviews with experts, questionnaires, and library research. The results indicated that the company possesses capabilities such as access to stable raw material sources, advanced production technology and processes, specialized human resources, and an efficient distribution network. Weaknesses were also identified, including dependence on imported technology, equipment obsolescence, financial constraints, and centralization in decision-making. Additionally, opportunities such as growth in global demand, government support policies, modern technologies, expansion of regional cooperation, and the transition toward a green and circular economy have provided a suitable ground for the company's development and the enhancement of its position. Conversely, threats including international sanctions, fluctuations in oil and raw material prices, increasing regional competition, environmental changes, economic recession, and the substitution of products by sustainable technologies can hinder the company's progress. In line with these findings, suggestions were offered to improve the company's performance, including investment in indigenous technologies, equipment modernization, development of product and market diversification, strengthening the knowledge management system, and appropriate delegation of authority within the organization. Furthermore, planning to capitalize on opportunities—particularly the expansion of exports, new technologies, and regional cooperation—is recommended. The results of this research will play an important role in formulating effective strategies to maintain and enhance the competitiveness of Petro Kimia Sepehr Company in domestic and international markets.

Keywords: Circular economy, Petrochemical exports, Petrochemical industry, Strategic analysis, SWOT matrix, Technology development.

Cite this article: Attarnia, A., Rahmani, j. & Milani, S. R. (2025). Strategies for Petro Kimia Sepehr Company. *Strategic Management & Futures Studies*, *8* (2), 99-121.

© The Author(s).

Online ISSN: 2821-0069

مدیریت راهبردی و آینده‌پژوهی
دوره ۸، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۴۰۴
صفحات ۱۲۱ ـ ۹۹

ناشر: دانشگاه طلوع مهر
http:// journal.tolouemehr.ac.ir/

تدوین راهبردهای شرکت پتروکیما سپهر

نوع مقاله:
مقاله پژوهشی

احمد عطارنیا[۱]
دکتری مدیریت دولتی، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.
رایانامه: Attarnia@ut.ac.ir

جعفر رحمانی[۲*]
نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه، طلوع مهر، قم، ایران.
رایانامه: 0384459@gmail.com

سیدرضا میلانی[۳]
کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه طلوع مهر، قم، ایران.
رایانامه: Milani.mr@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر به تحلیل راهبردی شرکت پترو کیما سپهر در صنعت پتروشیمی می‌پردازد. با توجه به اهمیت بالای صنعت پتروشیمی به عنوان موتور محرک اقتصادی و توسعه صادرات غیرنفتی، این مطالعه با استفاده از روش تحلیل SWOT انجام گرفته است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی با رویکرد پیمایشی است. نمونه پژوهش ۱۰ نفر از مدیران ارشد و خبرگان شرکت پتروکیما سپهر بودند که به روش هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های هدفمند با خبرگان، پرسشنامه و مطالعات کتابخانه‌ای است. نتایج نشان داد شرکت دارای قابلیت‌هایی مانند دسترسی به منابع خام پایدار، فناوری و فرایندهای تولید پیشرفته، نیروی انسانی متخصص و شبکه توزیع کارآمد است. ضعف‌هایی مانند وابستگی به فناوری وارداتی، فرسودگی تجهیزات، محدودیت‌های مالی، و تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری نیز شناسایی شده‌اند. همچنین، فرصت‌هایی نظیر رشد تقاضای جهانی، سیاست‌های حمایتی دولتی، فناوری‌های نوین، توسعه همکاری‌های منطقه‌ای و حرکت به سمت اقتصاد سبز و چرخشی، زمینه مناسبی برای توسعه و ارتقای موقعیت شرکت فراهم آورده‌اند. در مقابل، تهدیداتی از جمله تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات قیمت نفت و مواد اولیه، رقابت فزاینده منطقه‌ای، تغییرات زیست‌محیطی، رکود اقتصادی و جایگزینی محصولات توسط فناوری‌های پایدار می‌توانند مانع پیشرفت شرکت شوند. در راستای این یافته‌ها، پیشنهادهایی جهت بهبود عملکرد شرکت ارائه شده است؛ از جمله سرمایه‌گذاری در فناوری‌های بومی، نوسازی تجهیزات، توسعه تنوع محصولات و بازارها، تقویت سیستم مدیریت دانش و تفویض اختیار مناسب در سازمان. همچنین، برنامه‌ریزی برای بهره‌برداری از فرصت‌ها به ویژه توسعه صادرات، فناوری‌های جدید و همکاری‌های منطقه‌ای توصیه شده است. نتایج این پژوهش نقشی مهم در تدوین راهبردهای مؤثر برای حفظ و ارتقای رقابت‌پذیری شرکت پتروکیما سپهر در بازارهای داخلی و بین‌المللی خواهد داشت.

واژگان کلیدی: اقتصاد چرخشی، تحلیل راهبردی، توسعه فناوری، صادرات پتروشیمی، صنعت پتروشیمی، ماتریس SWOT.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۲۸
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۰۹
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۲۵

استناد: عطارنیا، احمد، رحمانی، جعفر و میلانی، سیدرضا (۱٤۰٤). تدوین راهبردهای شرکت پتروکیما سپهر. *مدیریت راهبردی و آینده‌پژوهی*، ۸ (۲)، ۱۲۱-۹۹.

© نویسندگان.

شاپای الکترونیکی: ۰۰٦۹-۲۸۲۱

مقدمه

صنعت پتروشیمی به عنوان موتور محرک اقتصادی و پیشران توسعه‌ی صادرات غیر نفتی، در عرصه بین‌المللی در محیطی فوق‌العاده پویا و پرچالش فعالیت می‌کند. این صنعت متأثر از نوسانات قیمت جهانی نفت و میعانات گازی، تحولات شتابان فناوری، تغییرات تقاضای بازار و الزامات فزاینده‌ی زیست‌محیطی است. در چنین فضای رقابتی، بقا و موفقیت هر شرکت مستلزم داشتن نقشه‌ای راهبردی برای پیمودن مسیر پیش‌روست (Soulard et al., 2018). شرکت‌های فعال در این عرصه، برای نیل به مزیت رقابتی پایدار و مدیریت مؤثر این پیچیدگی‌ها، ناگزیر به تدوین برنامه‌ای راهبردی و همه‌جانبه‌نگر هستند. یک سند راهبردی مدوّن، به‌صورت شفاف مسیر حرکت آتی سازمان را ترسیم، اولویت‌های سرمایه‌گذاری را تعیین و چهارچوبی برای واکنش به تغییرات غیرمنتظره‌ی محیطی فراهم می‌کند (Soulard et al., 2018; Porter, 1980).

با وجود این، شرکت پتروکیما سپهر، علی‌رغم برخورداری از پتانسیل‌های شایان توجه در حوزه تولید و بازاریابی، فاقد چنین برنامه یکپارچه و رسمی است. این خلأ راهبردی، شرکت را با چالش‌های عمیقی مواجه کرده است. فقدان چارچوبی راهبردی موجب سردرگمی در تصمیم‌گیری‌های کلان، اتلاف منابع و از دست رفتن فرصت‌های بازار شده است. ادامه این روند، کاهش سهم رقابتی شرکت را در بلندمدت به دنبال خواهد داشت و موقعیت آن را در عرصه‌ی ملی و بین‌المللی تضعیف خواهد کرد (Kondrateva & Shlapeko, 2024). شرکت‌های صنعت پتروشیمی در محیطی فوق‌العاده پویا و رقابتی فعالیت می‌کنند که تحت تأثیر عوامل متعددی از قبیل نوسانات قیمت جهانی نفت و میعانات گازی، تحولات فناوری، تغییرات تقاضای بازارهای بین‌المللی، تحریم‌های اقتصادی و الزامات فزاینده‌ی زیست‌محیطی قرار دارد. در چنین شرایطی، فقدان یک سند راهبردی مدوّن و علمی، شرکت‌ها را با چالش‌های عمیقی مواجه می‌کنند (Zdravkov & Atipova, 2024; Barney, 1991).

مسئله اصلی پژوهش حاضر، نبود چارچوبی برای هم‌راستاسازی قابلیت‌های درونی شرکت پتروکیما سپهر با الزامات و فرصت‌های محیط بیرونی است. این نقیصه سبب شده شرکت عمدتاً با دیدگاهی عملیاتی و کوتاه‌مدت اداره شود. بنابراین، پرسش اساسی این است که چگونه می‌توان با

تحلیل جامع وضعیت موجود، راهبردهای بهینه را برای این شرکت تدوین کرد تا رقابت‌پذیری، سودآوری و پایداری بلندمدت آن تضمین شود. این تحقیق با هدف پاسخ به این پرسش و تدوین سند راهبردی برای شرکت پتروکیما سپهر طراحی شده است. روش کلیدی به‌کار گرفته شده در این پژوهش، تحلیل SWOT است. این ماتریس تحلیلی با شناسایی نظام‌مند نقاط قوت و ضعف (عوامل درونی) و فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل بیرونی)، پایه‌ای مستحکم برای خلق استراتژی‌هایی فراهم می‌آورد که شرکت را در رسیدن به اهداف کلان خود یاری می‌رساند (David, 2011; Posch & Garaus, 2019). در نهایت، انتظار می‌رود خروجی این تحقیق، به ارائه راهبردهای کلان و اقدامات عملیاتی مشخصی منجر شود که شرکت پتروکیما سپهر را در دستیابی به جایگاه رقابتی برتر در منطقه و جهان یاری رساند و نقش آن را در اقتصاد ملی بیش از پیش تقویت کند.

تدوین سند راهبردی برای شرکت پتروکیما سپهر از جنبه نظری حائز اهمیت است چرا که به غنای متون مدیریت راهبردی در بافت خاص صنعت پتروشیمی ایران کمک شایانی می‌کند. این پژوهش با به کارگیری چارچوب تحلیلی SWOT می‌تواند به عنوان الگویی برای سایر شرکت‌های فعال در این صنعت مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، یافته‌های این تحقیق می‌تواند در حوزه‌های علمی مرتبط با مدیریت راهبردی، بازاریابی بین‌المللی و اقتصاد صنعتی به کار آید و شکاف میان تئوری و عمل را در محیط‌های کسب‌وکار پیچیده و پویا کاهش دهد (Kaplan & Norton, 2019; Ojha et al., 2001).

از منظر کاربردی، ضرورت این تحقیق برای شرکت پتروکیما سپهر حیاتی و انکارناپذیر است. در غیاب یک سند راهبردی، تصمیم‌گیری‌های کلان شرکت می‌تواند بر پایه حدس و گمان یا شرایط مقطعی صورت پذیرد که این امر ریسک خطای راهبردی و اتلاف منابع ارزشمند را به طور تصاعدی افزایش می‌دهد. این پژوهش با ارائه نقشه‌ای روشن از مسیر آینده، به مدیریت ارشد شرکت این امکان را می‌دهد تا بر اساس تحلیل‌های علمی و داده‌های واقعی، در تخصیص منابع مالی، انسانی و فناورانه تصمیم‌گیری کند و از سرمایه‌گذاری در زمینه‌های غیر سودآور پرهیز کند (David, 2011). انجام این پژوهش برای ذی‌نفعان کلیدی شرکت نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. سهامداران و سرمایه‌گذاران با اطمینان خاطر بیشتری در شرکتی سرمایه‌گذاری می‌کنند که دارای چشم‌انداز،

مأموریت و اهداف بلندمدت شفاف و قابل ارزیابی است. علاوه بر این، کارکنان شرکت که اصلی‌ترین سرمایه انسانی آن محسوب می‌شوند، با درک جهت‌گیری کلی سازمان، انگیزه و مشارکت بیشتری پیدا خواهند کرد که این خود به افزایش بهره‌وری و نوآوری در سطح سازمان منجر می‌شود (Armstrong, 2006).

در نهایت، انجام این تحقیق از جنبه ملی و در سطح کلان نیز ضرورت دارد. صنعت پتروشیمی یکی از ارکان اصلی اقتصاد ایران و محرک توسعه صادرات غیر نفتی است. ارتقای کارایی و رقابت‌پذیری شرکت‌های بزرگی مانند پتروکیما سپهر، بر افزایش درآمدهای ارزی، انتقال فناوری، ایجاد اشتغال پایدار و تقویت زنجیره ارزش صنایع پایین‌دستی اثر می‌گذارد (گوهری مقدم، ۱۴۰۲). بنابراین، تدوین استراتژی برای این شرکت، گامی ضروری در راستای تحقق اهداف توسعه‌ای کشور محسوب می‌شود.

مبانی نظری

برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان سنگ‌بنای مدیریت نوین، با تمرکز بر موفقیت بلندمدت سازمان، مسیر آینده‌ی آن را ترسیم می‌کند. این فرآیند، با نگاهی آینده‌نگر به تعیین جهت‌گیری‌های کلان می‌پردازد؛ از جمله این که سازمان به کدام سمت باید حرکت کند و چه بخش‌هایی از بازار را هدف‌گیری نماید. اگرچه تعاریف متعددی از استراتژی ارائه شده است، اما در یک نگاه کلی می‌توان آن را مشتمل بر سه بخش اصلی دانست: تعیین اهداف بلندمدت، شناسایی فعالیت‌های لازم برای دستیابی به این اهداف و در نهایت، بسیج و تخصیص بهینه منابع برای اجرای آن فعالیت‌ها (Chandler, 1962; Andrews, 1971). مدیریت راهبردی را می‌توان هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیم‌ها و اقدامات چندبعدی تعریف کرد که سازمان را در دستیابی به اهداف خود یاری می‌رساند. این فرایند شامل سه‌مرحله اصلی است: تدوین راهبردها، اجرای راهبردها و ارزیابی راهبردها. معمولاً مرحله تدوین راهبردها به عنوان فاز نظری و برنامه‌ریزی، مرحله اجرا به عنوان فاز عملیاتی و مرحله‌ی ارزیابی به عنوان فاز کنترل و بازخورد در نظر گرفته می‌شود (David, 2011).

مفهوم استراتژی که در علوم نظامی ریشه دارد، در فرهنگ لغت آکسفورد به عنوان «هنر فرماندهی

ارتش، برنامه‌ریزی و هدایت حرکات نظامی و عملیات جنگی» تعریف شده است. این مفهوم دو معنای اساسی دارد: اول، به عنوان یک «آینده‌نگری» که شامل تصمیم‌گیری درباره مقصد و چگونگی رسیدن به آن است و هم با اهداف و هم با ابزارها سروکار دارد. معنای دوم استراتژی از مفهوم «تناسب راهبردی» ناشی می‌شود که بر هماهنگی بین قابلیت‌های سازمانی و فرصت‌های محیطی تأکید دارد. همانطور که هوفر و شنل[1] (۱۹۷۸) اشاره می‌کنند، یکی از وظایف حیاتی مدیران ارشد، تطبیق قابلیت‌های سازمانی (منابع و مهارت‌های داخلی) با فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از تغییرات محیطی است، به گونه‌ای که این منابع هم مؤثر و هم کارآمد باشند.

تحلیل SWOT یکی از ابزارهای کلیدی در حوزه مدیریت راهبردی است که به عنوان یک چارچوب تحلیلی برای شناسایی و ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) که بر یک سازمان تأثیر می‌گذارند، استفاده می‌شود (Posch & Garaus, 2019; Helfat, 1997). این ماتریس با شناسایی نظام‌مند این عوامل، پایه‌ای مستحکم برای خلق استراتژی‌هایی فراهم می‌آورد که شرکت را در رسیدن به اهداف کلان خود یاری می‌کند. در مدل SWOT، پس از برشمردن هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مشخص شده در مرحله قبل و نوشتن آن‌ها در سلول‌های مربوطه، بر اساس تقاطع هر یک از آن‌ها، راهکارهای مورد نظر به دست می‌آید. بنابراین، این ماتریس همیشه به چهار استراتژی منجر می‌شود: استراتژی‌های تهاجمی (SO)، استراتژی‌های رقابتی (ST)، استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO) و استراتژی‌های تدافعی (WT) (David, 2011; Wheelen, 2014).

مدل‌های مختلفی برای برنامه‌ریزی راهبردی ارائه شده است که از جمله آن‌ها می‌توان به مدل دیوید (۱۹۹٤) شامل سه مرحله تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی، مدل هیل (۱۹۹۲) شامل پنج مرحله تعیین اهداف و ماموریت سازمان، انتخاب استراتژی، مقایسه با استراتژی فعلی، ایجاد تغییرات لازم در استراتژی فعلی و تطبیق ساختار و سیستم کنترل با استراتژی، مدل گوداشتابن و همکاران شامل نه مرحله، مدل برایسون (۲۰۱۱) شامل هشت مرحله و مدل مصداق راد که به صورت بومی برای سازمان‌های بهداشتی و درمانی ایران توسعه داده شده است، اشاره کرد

1. Hofer & Schendel

(برایسون، ۱۳۸۱؛ مصداق‌راد، ۱۳۹۵). در پژوهش حاضر، از مدل دیوید به عنوان چارچوب کلی فرآیند و از ماتریس SWOT به عنوان ابزار اصلی تحلیل و تدوین استراتژی استفاده شده است.

پیشینه پژوهش

در ادامه، پیشینه پژوهش بیان می‌شود.

عمادی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با روش توصیفی-تحلیلی و مبتنی بر فرایند مطالعات راهبردی انجام دادند. جامعه آماری شامل ٥٦ نفر از مدیران، کارشناسان و اساتید حوزه موضوعی پژوهش بود و نمونه برابر با جامعه آماری بود. با احصاء ۷ قوت، ۷ ضعف، ۹ فرصت و ۷ تهدید، موقعیت راهبردی تهاجمی به دست آمد. هشت استراتژی با تحلیل SWOT تدوین و با تکنیک ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی اولویت‌بندی شد. نتایج بر ضرورت طراحی نظام توسعه و توانمندسازی مدیران و کارکنان، تدوین معیارهای استاندارد جذب و استقرار برنامه تعدیل نیرو تأکید دارد. سوادی (۱۳۹۸) پژوهشی توصیفی و کاربردی انجام داد. جامعه آماری شامل متخصصان و خبرگان گردشگری ورزشی بود و داده‌ها از طریق منابع کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه محقق‌ساخته جمع‌آوری شد. با توجه به نمرات ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲٫۳۵) و خارجی (۵٫۱۱)، موقعیت راهبردی در ناحیه SO تهاجمی قرار گرفت و توصیه شد استراتژی‌های توسعه بر رویکردهای تهاجمی متمرکز شوند. پاکباز و همکاران (۱٤۰۳) پژوهشی کاربردی و توصیفی-اکتشافی انجام دادند. اسناد برنامه راهبردی ۲۲ دانشگاه دولتی ایران با نمونه‌گیری حداکثر تنوع انتخاب و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۱ عضو هیئت علمی انجام شد. داده‌ها با تحلیل محتوای کیفی تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد دانشگاه‌ها در تدوین برنامه‌ریزی راهبردی به مؤلفه‌های توسعه پایدار توجه نابرابری داشته‌اند.

عباسی (۱۳۹۷) پژوهشی کاربردی با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در بین ۱۱۵ مدیر شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری مشهد انجام داد. نتایج حاکی از تأثیر مثبت و معنادار جهت‌گیری راهبردی، بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه بر عملکرد توسعه محصول جدید بود. همچنین نقش تعدیل‌گری قابلیت شبکه‌سازی در تأثیر جهت‌گیری کارآفرینانه بر عملکرد و نقش

تعدیل‌گری توانایی شبکه‌سازی در تأثیر جهت‌گیری بازار و گرایش کارآفرینانه بر عملکرد تأیید شد. راشدی (۱۳۹۵) پژوهشی توصیفی-تحلیلی انجام داد. جامعه آماری شامل کارشناسان، گردشگران و صنعتگران پنج شهرستان بود که با فرمول کوکران ۳۸٤ نفر انتخاب شدند. یافته‌های پژوهش او نشان داد کیفیت عوامل داخلی خوب و عوامل خارجی ضعیف است؛ بنابراین راهبرد اصلی، راهبرد رقابتی (ST)مبتنی بر افزایش قدرت داخلی از طریق استفاده به‌موقع از فرصت‌های خارجی است.

در مطالعات خارجی، کوندراتووا و همکاران (۲۰۲٤) با روش تحلیل محتوای اسناد منطقه‌ای (کیفی و کمی)، جهت‌ها و اولویت‌های کلیدی توسعه گردشگری در قطب شمال و استراتژی‌های نه منطقه قطبی روسیه را بررسی کردند. نتایج نشان‌دهنده ناهمگونی در محتوا و ساختار اسناد به دلیل تنوع قالب‌ها و فقدان ارزیابی امکانات توسعه همکاری‌های بین‌منطقه‌ای و بین‌شهری بود.

زدراکوف و همکاران (۲۰۲٤) با توجه به فقدان استاندارد جهانی و چارچوب نظارتی کامل در بلغارستان، روشی جامع و سیستماتیک برای ارزیابی اسناد راهبردی از نظر انطباق با رویه ایجاد، ساختار، سازگاری، محتوا و دسترسی ارائه دادند. آدامز و همکاران (۲۰۱۹) رابطه بین جهت‌گیری راهبردی (مشتری‌گرا، فناوری‌گرا و ترکیبی)، مدیریت بازاریابی و عملکرد نوآوری را در نمونه‌ای از ۱٦۰۳ شرکت تولیدی فرانسوی بررسی کردند. نتایج نشان داد سازمان‌هایی با جهت‌گیری ترکیبی مشتری و فناوری عملکرد بهتری دارند و اثر تعدیل‌کننده مدیریت بازاریابی برای سازمان‌های فناوری‌محور بیشتر است. سولارد (۲۰۱۸) با استفاده از نظریه سرمایه اجتماعی و مصاحبه عمیق با ۷٤ ذی‌نفع در پنج برنامه مقصد (سه ایالت آمریکا، یک ایالت استرالیا و یک کشور اقیانوسیه)، ابعاد اعتماد، عمل متقابل و همکاری را بررسی کرد. نتایج نشان داد حمایت ذی‌نفعان از برنامه‌های راهبردی مقصد با ایجاد تعهدات و سرمایه اجتماعی افزایش می‌یابد.

کارن و همکاران (۲۰۱۷) با ترکیب ویژگی‌های برنامه‌ریزی راهبردی منطقی و تطبیقی، مدلی جامع ارائه و به صورت تجربی ارزیابی کردند. یافته‌ها نشان داد مدیریت پروژه با درجات مختلفی از رویکرد تطبیقی-منطقی دربرگرفته می‌شود که مستقیماً با موفقیت مدیریت پروژه و استفاده از ابزارها و تکنیک‌های آن مرتبط است. در نهایت، جانیاک (۲۰۱۷) با دو هدف نظری (مفهوم بلوغ شهرها در برنامه‌ریزی حمل‌ونقل شهری) و تجربی (تحلیل استراتژی شهرهای پایتخت منتخب

اروپایی در برنامه‌های بلندمدت حمل‌ونقل شهری)، نظرسنجی‌ای در بین شهرهای منتخب اروپایی انجام داد و توصیفی از سطح بلوغ فرآیند شهرهای مورد مطالعه ارائه کرد. مفهوم بلوغ می‌تواند ابزاری عملی برای مقامات محلی در جهت خودسازی و پیشرفت باشد.

مرور پیشینه داخلی و خارجی نشان می‌دهد مطالعات متعددی با استفاده از تحلیل SWOT و تکنیک‌های برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه‌های مختلف انجام شده و بیشتر آن‌ها بر تدوین استراتژی‌های تهاجمی (SO) یا رقابتی (ST) تأکید داشته‌اند. در پیشینه خارجی نیز مطالعات بر تحلیل محتوای اسناد راهبردی، ارزیابی برنامه‌ریزی راهبردی، نقش سرمایه اجتماعی در برنامه‌ریزی مقصد، جهت‌گیری راهبردی و عملکرد نوآوری، و ویژگی‌های برنامه‌ریزی راهبردی در مدیریت پروژه متمرکز بوده‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-تحلیلی با رویکرد پیمایشی و در مقطع زمانی مشخص (مقطعی) است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۰ نفر از مدیران ارشد و خبرگان شرکت پتروکیما سپهر، دارای مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد، حداقل ۱۵ سال سابقه کار در زمینه مورد نظر و حداقل ۵ سال سابقه مدیریت بودند. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد. علت اتخاذ این نمونه محدود و تخصص‌محور، حساسیت بالای موضوع پژوهش و نیاز به بهره‌گیری از دیدگاه‌های افرادی بود که به دلیل تصدی پست‌های کلیدی در حیطه بهره‌برداری، دارای شناخت عمیق و جامعی از راهبردهای این حوزه و همچنین، چالش‌ها و ریسک‌های مرتبط با آن هستند.

ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های هدفمند با خبرگان، پرسشنامه‌های تخصصی بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت و مطالعات کتابخانه‌ای است. فرآیند گردآوری داده‌های میدانی در پنج گام متوالی انجام پذیرفت: گام اول، مصاحبه با خبرگان به منظور شناسایی عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر فعالیت‌های شرکت؛ گام دوم، طراحی و اعتبارسنجی پرسشنامه بر پایه اجماع نظرات حاصل از مرحله پیشین شامل مؤلفه‌های نقاط قوت (S)، نقاط ضعف (W)، فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T) و تأیید روایی محتوایی و سنجش پایایی آن؛ گام سوم، تشکیل ماتریس‌های ارزیابی داخلی (IFE) و خارجی (EFE) برای تعیین رتبه اهمیت هر یک از عوامل؛ گام چهارم، تشکیل ماتریس داخلی-

خارجی (IE) برای تعیین موقعیت راهبردی سازمان؛ و گام پنجم، تدوین استراتژی‌ها بر اساس ماتریس SWOT شامل استراتژی‌های تهاجمی (SO)، رقابتی (ST)، انطباقی/محافظه‌کارانه (WO) و تدافعی (WT) (David, 2011).

روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوایی و با نظرخواهی از صاحب‌نظران و اساتید مرتبط تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کولموگروف–اسمیرنف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای بررسی معناداری شاخص‌ها و آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی شاخص‌ها استفاده شده است. تمامی محاسبات آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS در سطح معناداری ۰٫۰۵ انجام شد (سرمد و همکاران، ۱۳۹٤).

یافته‌های پژوهش

نتایج آزمون کولموگروف–اسمیرنوف نشان داد که سطح معناداری برای تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰٫۰۵ است، بنابراین، توزیع داده‌ها نرمال است و امکان استفاده از آزمون‌های آماری پارامتریک فراهم می‌شود.

با توجه به متغیرهای شناسایی‌شده که در چهار دسته قوت، ضعف، فرصت و تهدید دسته‌بندی شدند، در نهایت، راهکارهای استراتژیک مبتنی بر این عوامل انتخاب شد. در این پژوهش، از روش تجزیه و تحلیل SWOT به‌منظور بررسی نظام‌مند عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید استفاده شده است. این روش، با تحلیل ساختاریافته عوامل شناسایی‌شده، امکان تدوین استراتژی‌های متناسب با موقعیت سازمان را فراهم می‌کند. در مدل SWOT، پس از فهرست‌کردن هر یک از عوامل و قراردادن آن‌ها در خانه‌های مربوطه در ماتریس، استراتژی‌ها از تقاطع هر یک از عوامل داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدید) استخراج می‌شوند. به این ترتیب، ماتریس مذکور همواره به چهار دسته استراتژی کلان منجر می‌شود:

- استراتژی‌های SO (استفاده از قوت‌ها برای بهره‌برداری از فرصت‌ها)
- استراتژی‌های ST (استفاده از قوت‌ها برای مقابله با تهدیدها)
- استراتژی‌های WO (کاهش ضعف‌ها از طریق بهره‌گیری از فرصت‌ها)
- استراتژی‌های WT (کاهش ضعف‌ها برای اجتناب از تهدیدها)

نتایج نهایی این تحلیل در قالب جدول ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT ارائه شده است.

جدول ۱. ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT

عوامل داخلی / عوامل خارجی	فهرست قوت‌ها (S) ۱. دسترسی به منابع خام و مواد اولیه ۲. فناوری و فرآیندهای تولید پیشرفته ۳. توانایی تحقیق و توسعه (R&D) ٤. تنوع محصولات و پورتفولیوی گسترده ۵. برند و اعتبار بازار ٦. شبکه توزیع و لجستیک کارآمد ۷. روابط استراتژیک و همکاری‌های بین‌المللی ۸. نیروی انسانی متخصص و کارآزموده ۹. بهبود مستمر کیفیت و استانداردها ۱۰. قدرت مالی و سودآوری پایدار ۱۱. مزیت‌های جغرافیایی و دسترسی به بازارها	فهرست ضعف‌ها (W) ۱. وابستگی زیاد به فناوری وارداتی ۲. فرسودگی بخشی از تجهیزات و زیرساخت‌ها ۳. محدودیت در تأمین مالی پروژه‌های توسعه‌ای ٤. کاهش بهره‌وری انرژی در برخی واحدها ۵. نارسایی در سیستم مدیریت دانش ٦. تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری
فهرست فرصت‌ها (O)	استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WO
۱. رشد تقاضای جهانی برای محصولات پتروشیمی ۲. سیاست‌های حمایتی دولت و مشوق‌های صادراتی ۳. فناوری‌های نوین و انقلاب صنعتی چهارم ٤. توسعه همکاری‌های منطقه‌ای و توافق‌های تجاری ۵. جهش به سمت اقتصاد چرخشی و محصولات سبز	– توسعه محصولات سبز و باارزش افزوده بالا با استفاده از توانمندی R&D و فناوری پیشرفته: با بهره‌گیری از قدرت تحقیق و توسعه (قوت ۳)، فناوری پیشرفته (قوت ۲) و تنوع محصولات (قوت ٤)، بر توسعه محصولات سبز و مطابق با اقتصاد چرخشی (فرصت ۵) تمرکز کرده و سهم خود را در بازارهای پررونق و نوظهور این محصولات افزایش دهید. – افزایش سهم بازار و حجم صادرات از طریق شبکه توزیع کارآمد و بهره‌گیری از مشوق‌های دولتی: با استفاده از شبکه توزیع و لجستیک کارآمد (قوت ٦) و برند معتبر (قوت ۵)، و همسو کردن آن با سیاست‌های حمایتی دولت و مشوق‌های صادراتی (فرصت ۲)، حضور در بازارهای بین‌المللی را تقویت کرده و از رشد تقاضای جهانی (فرصت ۱) نهایت استفاده را ببرید. – انعقاد پیمان‌های استراتژیک و مشارکت‌های فناورانه برای ورود به بازارهای جدید: با تکیه بر	– نوسازی تجهیزات فرسوده و افزایش بهره‌وری انرژی با استفاده از فناوری‌های نوین و مشوق‌های دولتی: از سیاست‌های حمایتی دولت (فرصت ۲) و دسترسی به فناوری‌های نوین (فرصت ۳) برای جبران فرسودگی تجهیزات (ضعف ۲) و کاهش بهره‌وری انرژی (ضعف ٤) استفاده کنید. این کار می‌تواند از طریق جذب تسهیلات مالی یا تشکیل کنسرسیوم‌های فناورانه انجام شود. – جذب سرمایه و مشارکت مالی برای پروژه‌های توسعه‌ای با بهره‌گیری از مشوق‌های صادراتی و همکاری‌های منطقه‌ای: برای غلبه بر محدودیت در تأمین مالی (ضعف ۳)، از مشوق‌های صادراتی دولت (فرصت ۲) و توسعه همکاری‌های منطقه‌ای (فرصت ٤) به عنوان اهرمی برای جذب شرکای سرمایه‌گذار و تأمین منابع مالی پروژه‌ها استفاده نمایید. – بومی‌سازی فناوری و کاهش وابستگی از طریق تشکیل اتحادهای استراتژیک و استفاده از تحقیقات بین‌المللی: با استفاده از فرصت توسعه

عوامل داخلی / عوامل خارجی	فهرست قوت‌ها (S) ۱. دسترسی به منابع خام و مواد اولیه ۲. فناوری و فرآیندهای تولید پیشرفته ۳. توانایی تحقیق و توسعه (R&D) ٤. تنوع محصولات و پورتفولیوی گسترده ۵. برند و اعتبار بازار ٦. شبکه توزیع و لجستیک کارآمد ۷. روابط استراتژیک و همکاری‌های بین‌المللی ۸. نیروی انسانی متخصص و کارآزموده ۹. بهبود مستمر کیفیت و استانداردها ۱۰. قدرت مالی و سودآوری پایدار ۱۱. مزیت‌های جغرافیایی و دسترسی به بازارها	فهرست ضعف‌ها (W) ۱. وابستگی زیاد به فناوری وارداتی ۲. فرسودگی بخشی از تجهیزات و زیرساخت‌ها ۳. محدودیت در تأمین مالی پروژه‌های توسعه‌ای ٤. کاهش بهره‌وری انرژی در برخی واحدها ۵. نارسایی در سیستم مدیریت دانش ٦. تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری
	روابط استراتژیک و همکاری‌های بین‌المللی (قوت ۷) و نیروی انسانی متخصص (قوت ۸)، به دنبال توسعه همکاری‌های منطقه‌ای و توافق‌های تجاری جدید (فرصت ٤) باشید تا دسترسی به بازارهای هدف را تسهیل و تثبیت کنید. – سرمایه‌گذاری در پروژه‌های توسعهٔ مقیاس بزرگ با استفاده از قدرت مالی و مزیت جغرافیایی: از قدرت مالی و سودآوری پایدار (قوت ۱۰) و مزیت‌های جغرافیایی (قوت ۱۱) برای سرمایه‌گذاری در پروژه‌هایی استفاده کنید که پاسخگوی تقاضای رو به رشد جهانی (فرصت ۱) هستند و همزمان از فناوری‌های نوین و Industry 4.0 (فرصت ۳) برای مدرنیزه‌کردن و افزایش ظرفیت تولید بهره ببرید. – تبدیل شدن به رهبر بازار در بخش محصولات پتروشیمی پیشرفته through برندینگ و کیفیت برتر: با ترکیب برند و اعتبار بازار (قوت ۵)، بهبود مستمر کیفیت (قوت ۹) و توانایی R&D (قوت ۳)، شرکت را به عنوان تامین‌کننده پیشرو و قابل اعتماد در عرصه بین‌المللی معرفی کنید و از فضای رقابتی در حال رشد (که هم یک فرصت و هم یک تهدید است) به نفع خود بهره ببرید.	همکاری‌های منطقه‌ای (فرصت ٤) و دسترسی به فناوری‌های نوین (فرصت ۳)، به دنبال انتقال فناوری و دانش فنی باشید تا وابستگی زیاد به فناوری وارداتی (ضعف ۱) را کاهش داده و پایه‌های فناوری داخلی را تقویت کنید. – استقرار سیستم مدیریت دانش و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز با الگوبرداری از بهترین تجارب بین‌المللی: از فناوری‌های نوین (فرصت ۳) و همکاری با شرکای بین‌المللی برای طراحی و پیاده‌سازی یک سیستم جامع مدیریت دانش استفاده کنید تا نارسایی در سیستم مدیریت دانش (ضعف ۵) را رفع کرده و با غیر متمرکز کردن ساختار تصمیم‌گیری (ضعف ٦)، سرعت و کیفیت تصمیم‌ها را افزایش دهید. – توسعه محصولات سازگار با محیط زیست (سبز) برای غلبه بر ضعف تمرکزگرایی و ورود به بازارهای جدید: از فرصت جهش به سمت اقتصاد چرخشی و محصولات سبز (فرصت ۵) برای ایجاد واحدهای مستقل یا تیم‌های پروژه‌ای agile (چابک) استفاده کنید. این کار نه تنها تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری (ضعف ٦) را کاهش می‌دهد، بلکه امکان نوآوری و پاسخگویی سریع به تقاضای جدید بازار را فراهم می‌کند.

عوامل داخلی / عوامل خارجی	فهرست قوت‌ها (S) ۱. دسترسی به منابع خام و مواد اولیه ۲. فناوری و فرآیندهای تولید پیشرفته ۳. توانایی تحقیق و توسعه (R&D) ٤. تنوع محصولات و پورتفولیوی گسترده ۵. برند و اعتبار بازار ٦. شبکه توزیع و لجستیک کارآمد ۷. روابط استراتژیک و همکاری‌های بین‌المللی ۸. نیروی انسانی متخصص و کارآزموده ۹. بهبود مستمر کیفیت و استانداردها ۱۰. قدرت مالی و سودآوری پایدار ۱۱. مزیت‌های جغرافیایی و دسترسی به بازارها	فهرست ضعف‌ها (W) ۱. وابستگی زیاد به فناوری وارداتی ۲. فرسودگی بخشی از تجهیزات و زیرساخت‌ها ۳. محدودیت در تأمین مالی پروژه‌های توسعه‌ای ٤. کاهش بهره‌وری انرژی در برخی واحدها ۵. نارسایی در سیستم مدیریت دانش ٦. تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری
فهرست تهدیدها (T)	استراتژی‌های ST	فهرست استراتژی‌های TW
۱. تحریم‌های بین‌المللی و محدودیت‌های تجاری ۲. نوسانات قیمت نفت و مواد اولیه در بازار جهانی ۳. رقابت فزاینده بازیگران منطقه‌ای و بین‌المللی ٤. تغییرات قوانین زیست‌محیطی و استانداردهای سختگیرانه ۵. کاهش تقاضای جهانی در دوران رکود اقتصادی	– ایجاد تنوع در بازارهای صادراتی و کانال‌های توزیع با استفاده از شبکه لجستیک کارآمد و روابط استراتژیک: برای کاهش وابستگی به بازارهای تحت تأثیر تحریم‌ها و محدودیت‌های تجاری (تهدید ۱)، از شبکه توزیع و لجستیک کارآمد (قوت ٦) و روابط استراتژیک بین‌المللی (قوت ۷) برای شناسایی و ورود به بازارهای جدید و جایگزین استفاده کنید. – انعقاد قراردادهای بلندمدت تأمین و فروش و استفاده از مزیت جغرافیایی برای مدیریت نوسانات قیمت: از قدرت مالی (قوت ۱۰) و مزیت جغرافیایی (قوت ۱۱) برای انعقاد قراردادهای بلندمدت با تأمین‌کنندگان و مشتریان بهره ببرید تا شرکت را در برابر نوسانات قیمت نفت و مواد اولیه (تهدید ۲) بیمه کرده و ثبات نسبی در هزینه و درآمد ایجاد کنید. – تمایز محصول و تقویت برند از طریق کیفیت برتر و نوآوری برای مقابله با رقابت فزاینده: برای ایستادگی در برابر رقبای منطقه‌ای و بین‌المللی (تهدید ۳)، بر برند و اعتبار بازار (قوت ۵)، توانایی تحقیق و توسعه (قوت ۳) و بهبود مستمر کیفیت (قوت ۹) تکیه کنید تا با ارائه محصولات متمایز و باکیفیت‌تر، سهم بازار خود را حفظ کنید. – سرمایه‌گذاری در فناوری‌های پاک و افزایش استانداردها برای انطباق پیشگیرانه با قوانین	– تدوین برنامه اضطراری برای تأمین مالی و مدیریت نقدینگی در دوران رکود و تحریم: برای مقابله با تهدید کاهش تقاضای جهانی و رکود (تهدید ۵) و تحریم‌ها (تهدید ۱)، باید فوراً بر محدودیت در تأمین مالی (ضعف ۳) غلبه کرد. این استراتژی شامل کاهش هزینه‌های غیر ضروری، تمرکز بر جریان نقدی و مذاکره برای دریافت تسهیلات اضطراری می‌شود. – انجام ممیزی فنی و بروزرسانی تدریجی تجهیزات برای جلوگیری از شکست عملیاتی در شرایط رقابتی: برای اجتناب از اینکه فرسودگی تجهیزات (ضعف ۲) و کاهش بهره‌وری انرژی (ضعف ٤)، شرکت را در برابر رقبای فزاینده (تهدید ۳) و قوانین سختگیرانه زیست‌محیطی (تهدید ٤) به شدت آسیب‌پذیر کند، یک برنامه منظم و اولویت‌بندی شده برای نوسازی و نگهداری پیشگیرانه اجرا شود. – ایجاد تنوع در منابع تأمین فناوری و مواد اولیه برای کاهش وابستگی و آسیب‌پذیری در برابر نوسانات بازار: برای کاهش ریسک ناشی از وابستگی به فناوری وارداتی (ضعف ۱) در شرایط تحریم‌ها (تهدید ۱) و نوسانات قیمت جهانی (تهدید ۲)، باید به دنبال یافتن تأمین‌کنندگان جایگزین در بازارهای مختلف، خرید از منابع داخلی یا انعقاد قراردادهای بلندمدت بود.

عوامل داخلی / عوامل خارجی	فهرست قوت‌ها (S) ۱. دسترسی به منابع خام و مواد اولیه ۲. فناوری و فرآیندهای تولید پیشرفته ۳. توانایی تحقیق و توسعه (R&D) ٤. تنوع محصولات و پورتفولیوی گسترده ۵. برند و اعتبار بازار ٦. شبکه توزیع و لجستیک کارآمد ۷. روابط استراتژیک و همکاری‌های بین‌المللی ۸. نیروی انسانی متخصص و کارآزموده ۹. بهبود مستمر کیفیت و استانداردها ۱۰. قدرت مالی و سودآوری پایدار ۱۱. مزیت‌های جغرافیایی و دسترسی به بازارها	فهرست ضعف‌ها (W) ۱. وابستگی زیاد به فناوری وارداتی ۲. فرسودگی بخشی از تجهیزات و زیرساخت‌ها ۳. محدودیت در تأمین مالی پروژه‌های توسعه‌ای ٤. کاهش بهره‌وری انرژی در برخی واحدها ۵. نارسایی در سیستم مدیریت دانش ٦. تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری
	زیست‌محیطی: از توانایی R&D (قوت ۳) و فناوری پیشرفته (قوت ۲) برای سرمایه‌گذاری زودهنگام در فناوری‌های دوستدار محیط زیست استفاده کنید. این کار به شرکت کمک می‌کند تا نه تنها با تغییرات قوانین زیست‌محیطی (تهدید ٤) انطباق یابد، بلکه آن را به یک مزیت رقابتی تبدیل کند. – تدوین برنامه مدیریت ریسک و سناریوهای عملیاتی برای مقابله با رکود اقتصادی: از قدرت مالی و سودآوری پایدار (قوت ۱۰) و نیروی انسانی متخصص (قوت ۸) برای تشکیل یک تیم مدیریت ریسک استفاده کنید تا سناریوهای مختلف را برای مواجهه با کاهش تقاضای جهانی در دوران رکود (تهدید ۵) تدوین کرده و برنامه‌های عملیاتی انعطاف‌پذیر برای بقا در شرایط سخت داشته باشد. – افزایش انعطاف‌پذیری تولید و تنوع محصول برای پاسخگویی به شرایط متغیر بازار: با استفاده از تنوع محصولات و پورتفولیوی گسترده (قوت ٤) و دسترسی به منابع خام (قوت ۱)، انعطاف‌پذیری خطوط تولید را افزایش دهید تا بتوانید در مواجهه با تحریم‌ها (تهدید ۱) و رکود اقتصادی (تهدید ۵)، ترکیب محصولات خود را به سرعت با نیازهای روز بازار تطبیق دهید.	– تمرکز بر بازارهای داخلی و مطمئن‌ترین شرکای تجاری خارجی برای کاهش ریسک تحریم و رکود: به دلیل وجود تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری (ضعف ٦) و محدودیت مالی (ضعف ۳)، بهتر است در کوتاه‌مدت از ورود به بازارهای پرریسک خودداری کرده و با استفاده از برند و اعتبار (قوت ۵)، بر حفظ و توسعه بازار داخلی و شرکای تجاری بسیار مطمئن تمرکز کرد تا از تهدید تحریم و رکود اجتناب شود. – استقرار سیستم مدیریت دانش و آموزش نیروی انسانی برای حفظ دانش سازمانی در شرایط پرتلاطم: برای جلوگیری از تشدید نارسایی سیستم مدیریت دانش (ضعف ۵) در دوران رقابت فزاینده (تهدید ۳) و تحریم‌ها (تهدید ۱) که ممکن است به خروج نیروهای متخصص منجر شود، سیستم منظمی برای مستندسازی دانش و انتقال تجربه ایجاد شود.

همچنین، نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای نشان داد که میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان در مورد ۱۱ شاخص نقاط قوت S01 تا S11 به طور معناداری بالاتر از حد وسط طیف لیکرت (عدد ۳) قرار دارد (p-value < 0.05). مقدار آماره تی محاسبه‌شده بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۱٫۹۶ و مقادیر مثبت هر دو کران پایین و بالای فاصله اطمینان ۹۵٪ (که عدم شمول صفر را نشان می‌دهد)، همگی دال بر معناداری این تفاوت هستند. این ۱۱ شاخص عبارت‌اند از: دسترسی به منابع خام و مواد اولیه (S01)، فناوری و فرایندهای تولید پیشرفته (S02)، توانایی تحقیق و توسعه (S03)، تنوع محصولات و پورتفولیوی گسترده (S04)، برند و اعتبار بازار (S05)، شبکه توزیع و لجستیک کارآمد (S06)، روابط راهبردی و همکاری‌های بین‌المللی (S07)، نیروی انسانی متخصص و کارآزموده (S08)، بهبود مستمر کیفیت و استانداردها (S09)، قدرت مالی و سودآوری پایدار (S10) و مزیت‌های جغرافیایی و دسترسی به بازارها (S11).

در مورد نقاط ضعف، نتایج نشان داد که میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان در مورد ٦ شاخص از ۸ شاخص W01 تا W06 به طور معناداری بالاتر از حد وسط طیف لیکرت (عدد ۳) قرار دارد (p-value < 0.05). این شاخص‌ها عبارت‌اند از: وابستگی زیاد به فناوری وارداتی(W01) ، فرسودگی بخشی از تجهیزات و زیرساخت‌ها (W02)، محدودیت در تأمین مالی پروژه‌های توسعه‌ای (W03)، کاهش بهره‌وری انرژی در برخی واحدها (W04)، نارسایی در سیستم مدیریت دانش (W05) و تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری (W06). با این حال، در مورد دو شاخص W07 کمبود نیروی انسانی متخصص در حوزه‌های نوین و W08 محدودیت در تنوع بازارهای صادراتی، مقدار معناداری بیشتر از ۰٫۰۵ است و بنابراین، شواهد کافی برای رد فرضیه صفر وجود ندارد.

در مورد فرصت‌ها، نتایج نشان داد که میانگین نمرات تمامی ۵ شاخص O01 تا O05 به طور معناداری بالاتر از حد وسط نظری (عدد ۳) در طیف لیکرت قرار دارد (p-value < 0.05). این شاخص‌ها عبارت‌اند از: رشد تقاضای جهانی برای محصولات پتروشیمی (O01)، سیاست‌های حمایتی دولت و مشوق‌های صادراتی (O02)، فناوری‌های نوین و انقلاب صنعتی چهارم (O03)، توسعه همکاری‌های منطقه‌ای و توافق‌های تجاری (O04) و جهش به سمت اقتصاد چرخشی و محصولات سبز (O05).

در مورد تهدیدها، نتایج نشان داد که میانگین نمرات ۵ شاخص از ٦ شاخص T01 تا T05 به طور معناداری بالاتر از حد وسط نظری (عدد ۳) در طیف لیکرت قرار دارد (p-value < 0.05). این شاخص‌ها عبارت‌اند از: تحریم‌های بین‌المللی و محدودیت‌های تجاری (T01)، نوسانات قیمت نفت و مواد اولیه در بازار جهانی (T02)، رقابت فزاینده بازیگران منطقه‌ای و بین‌المللی (T03)، تغییرات قوانین زیست‌محیطی و استانداردهای سختگیرانه (T04) و کاهش تقاضای جهانی در دوران رکود اقتصادی (T05). با این حال، در مورد شاخص T06 خطر جایگزینی محصولات پتروشیمی با جایگزین‌های پایدار، مقدار معناداری بیشتر از ۰٫۰۵ بود. بنابراین، شواهد کافی برای رد فرضیه صفر وجود ندارد.

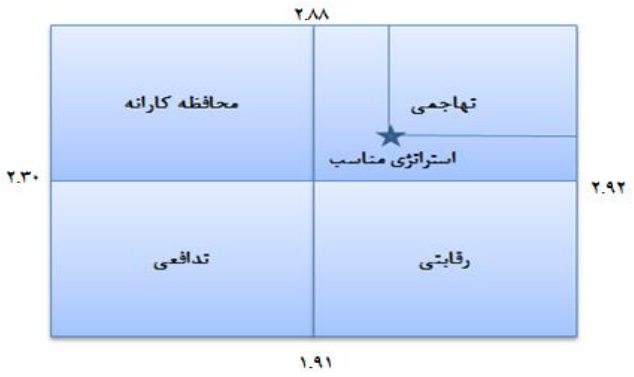
این ماتریس که بر اساس چارچوب استاندارد SWOT طراحی شده است، استراتژی‌های مناسب برای سازمان را مشخص می‌کند. برای تعیین موقعیت استراتژیک، میانگین امتیاز شاخص‌های مربوط به نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) و همچنین میانگین امتیاز شاخص‌های مربوط به فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی) محاسبه گردید. این محاسبات امکان مقایسه سیستماتیک بین قوت‌ها و ضعف‌ها و همچنین بین فرصت‌ها و تهدیدها را فراهم می‌سازد. به منظور رتبه‌بندی اهمیت ابعاد اصلی و معیارهای استراتژیک شناسایی‌شده، از آزمون ناپارامتریک فریدمن استفاده شد. نتایج این آزمون که اولویت‌بندی معیارها را نشان می‌دهد، در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. رتبه‌بندی متغیرهای اصلی مطالعه

اولویت	میانگین	رتبه فریدمن
S	۳٫۸۷۳	۲٫۹۲
W	۳٫٦٦٥	۲٫۳۰
O	۳٫۹۱٥	۲٫۸۸
T	۳٫٥٤۳	۱٫۹۱

براساس رتبه‌بندی عامل‌های اصلی مطالعه، نقاط قوت با رتبه ۲٫۹۲ از وضعیت بهتری نسبت به نقاط ضعف برخوردار است. از سوی دیگر، فرصت‌ها با رتبه ۲٫۸۸ از وضعیت بهتری نسبت به تهدیدها با رتبه ۱٫۹۱ برخوردار است. بنابراین، استرانژی‌های مبتنی بر قوت–فرصت یا استراتژی‌های SO پیشنهاد می‌شود.

در ادامه، الگوی ارزیابی و انتخاب استراتژی بیان می‌شود.



شکل ۱. تجزیه و تحلیل ماتریس داخلی و خارجی

با توجه به نتایج حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، موقعیت راهبردی سازمان در حوزه تهاجمی قرار دارد. این جایگاه حاکی از برتری نسبی نقاط قوت داخلی بر ضعف‌ها و غلبه فرصت‌های محیطی بر تهدیدهای بیرونی است. در چنین شرایط مطلوبی، سازمان می‌تواند با بهره‌گیری از توانمندی‌های درونی خود، به طور فعالانه از فرصت‌های پیش‌رو بهره‌برداری کند.

همان‌طور که نمودار شکل ۱ نشان می‌دهد، زمینه برای اجرای راهبردهای تهاجمی کاملاً مساعد است. بنابراین، جهت دستیابی به حداکثر رشد و سودآوری، تمرکز اصلی باید بر تدوین و اجرای استراتژی‌هایی باشد که با استفاده بهینه از نقاط قوت، بهره‌برداری مؤثر از فرصت‌های محیطی را ممکن می‌کند.

بر اساس رتبه‌بندی آزمون فریدمن، نقاط قوت با میانگین رتبه ۲٫۹۲، نقاط ضعف با ۲٫۳۰، فرصت‌ها با ۲٫۸۸، و تهدیدها با ۱٫۹۱ رتبه‌بندی شدند. با توجه به نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، موقعیت راهبردی سازمان در حوزه تهاجمی (SO) قرار دارد. این جایگاه حاکی از برتری نسبی نقاط قوت داخلی بر ضعف‌ها و غلبه فرصت‌های محیطی بر تهدیدهای بیرونی است. در چنین شرایط مطلوبی، سازمان می‌تواند با بهره‌گیری از توانمندی‌های درونی خود، به طور فعالانه از فرصت‌های پیشرو بهره‌برداری کند (David, 2011).

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تدوین سند راهبردی شرکت پتروکیما سپهر انجام شده است. در این راستا، پس از بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش، عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر شرکت پترو کیما سپهر شناسایی شد. یافته‌ها نشان داد که مهم‌ترین ضعف‌های پیش روی شرکت عبارت‌اند از: وابستگی زیاد به فناوری وارداتی که هزینه‌های تولید را افزایش می‌دهد و شرکت را در برابر نوسانات قیمت ارز، تحریم‌های بین‌المللی و محدودیت‌های انتقال فناوری آسیب‌پذیر می‌کند؛ فرسودگی بخشی از تجهیزات و زیرساخت‌ها که بهره‌وری و کارایی عملیاتی را تحت تأثیر قرار داده و مصرف انرژی را افزایش می‌دهد؛ محدودیت در تأمین مالی پروژه‌های توسعه‌ای که باعث تأخیر یا توقف پروژه‌های مهم شده است؛ کاهش بهره‌وری انرژی در برخی واحدها که هزینه‌های تولید را افزایش می‌دهد و چالش‌های نظارتی ایجاد می‌کند؛ نارسایی در سیستم مدیریت دانش که باعث از دست رفتن تجربیات ارزشمند سازمانی و دوباره‌کاری در پروژه‌ها شده است؛ و تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری که فرایندهای تصمیم‌گیری را طولانی کرده و انعطاف‌پذیری سازمانی را کاهش داده است.

از سوی دیگر، نقاط قوت سازمان شامل دسترسی به منابع خام و مواد اولیه پایدار، فناوری و فرایندهای تولید پیشرفته، توانایی تحقیق و توسعه (R&D)، تنوع محصولات و پورتفولیوی گسترده، برند و اعتبار بازار، شبکه توزیع و لجستیک کارآمد، روابط راهبردی و همکاری‌های بین‌المللی، نیروی انسانی متخصص و کارآزموده، بهبود مستمر کیفیت و استانداردها، قدرت مالی و سودآوری پایدار و مزیت‌های جغرافیایی و دسترسی به بازارها است.

تهدیدات پیش روی شرکت شامل تحریم‌های بین‌المللی و محدودیت‌های تجاری، نوسانات قیمت نفت و مواد اولیه در بازار جهانی، رقابت فزاینده بازیگران منطقه‌ای و بین‌المللی، تغییرات قوانین زیست‌محیطی و استانداردهای سختگیرانه، کاهش تقاضای جهانی در دوران رکود اقتصادی و خطر جایگزینی محصولات پتروشیمی با جایگزین‌های پایدار است. فرصت‌های پیش روی شرکت نیز شامل رشد تقاضای جهانی برای محصولات پتروشیمی، سیاست‌های حمایتی دولت و مشوق‌های صادراتی، فناوری‌های نوین و انقلاب صنعتی چهارم، توسعه همکاری‌های منطقه‌ای و توافق‌های تجاری و جهش به سمت اقتصاد چرخشی و محصولات سبز است.

با توجه به تحلیل SWOT و جایگاه شرکت که در ناحیه تهاجمی (SO) قرار دارد، اولویت‌های راهبردی شرکت شامل استفاده از نقاط قوت برای بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌های بازارهای نوظهور، فناوری‌های جدید و سیاست‌های حمایتی دولت است. نتایج این پژوهش با یافته‌های مطالعه عمادی و همکاران (۱۳۹۸) و سوادی (۱۳۹۸) که موقعیت تهاجمی را برای سازمان‌های مورد مطالعه خود گزارش کرده‌اند، همسو است.

این تحقیق به دلیل ماهیت موردی و تمرکز بر یک شرکت خاص یعنی پترو کیما سپهر، دارای محدودیت‌هایی در تعمیم یافته‌ها به کل صنعت پتروشیمی یا سایر شرکت‌ها است. همچنین، نمونه‌گیری تخصصی و محدود به تعداد کمی از مدیران ارشد و کارشناسان با مدارک تحصیلی و تجربه خاص بوده که ممکن است دیدگاه‌های سایر سطوح سازمانی یا ذی‌نفعان دیگر در نظر گرفته نشده باشد. این موضوع می‌تواند بر جامعیت تحلیل تأثیرگذار باشد. از سوی دیگر، داده‌های تحقیق عمدتاً از طریق پرسشنامه و مصاحبه جمع‌آوری شده که به ملاحظات مربوط به سوگیری پاسخ‌دهندگان و محدودیت در دقت اطلاعات دامن می‌زند. به علت محدودیت زمانی و منابع، برخی جنبه‌های کیفی شرکت و تحلیل‌های گسترده‌تر ممکن است کمتر مورد بررسی قرار گرفته باشند. همچنین تغییرات سریع محیط اقتصادی، سیاسی و فناوری می‌تواند برخی نتایج تحقیق را در دوره‌های بعدی کمتر معتبر نماید، لذا به‌روزرسانی مستمر استراتژی‌ها ضروری است.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر بیان می‌شود:

- کاهش وابستگی به فناوری وارداتی از طریق سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه فناوری‌های بومی و ایجاد مراکز تحقیقاتی تخصصی و همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز علمی.
- نوسازی تجهیزات و زیرساخت‌های قدیمی با فناوری‌های نوین به منظور افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های عملیاتی.
- تنوع بخشیدن به منابع تأمین مالی و استفاده از مکانیزم‌های مالی نوین از جمله جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و استفاده از ظرفیت‌های بازار سرمایه داخلی.
- استقرار سیستم مدیریت دانش و آموزش نیروی انسانی برای حفظ دانش سازمانی و جلوگیری از اتلاف منابع و تکرار اشتباهات.

- کاهش تمرکزگرایی در فرآیندهای تصمیم‌گیری و تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر سازمان برای افزایش سرعت پاسخگویی به تغییرات بازار.
- سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین انقلاب صنعتی چهارم از جمله هوش مصنوعی، اینترنت اشیاء و دیجیتال‌سازی فرآیندها.
- توجه ویژه به اقتصاد چرخشی و تولید محصولات دوستدار محیط زیست و بازیابی پسماند.
- توسعه همکاری‌های منطقه‌ای و استفاده از مزیت‌های جغرافیایی برای گسترش بازارهای صادراتی.
- تقویت روابط بین‌المللی و انعقاد قراردادهای همکاری با شرکت‌های معتبر خارجی.
- مدیریت تحریم‌ها و محدودیت‌های تجاری از طریق ایجاد زنجیره تأمین متنوع و همکاری با شرکت‌های بین‌المللی.
- انعقاد قراردادهای بلندمدت تأمین و فروش برای مقابله با نوسانات قیمت نفت و مواد اولیه.
- تقویت نوآوری و افزایش مزیت‌های رقابتی برای مقابله با رقابت شدید بازار و تمایز محصول.
- سرمایه‌گذاری در فناوری‌های پاک و افزایش استانداردها برای انطباق پیشگیرانه با قوانین زیست‌محیطی.
- افزایش انعطاف‌پذیری تولید و تنوع محصول برای پاسخگویی به شرایط متغیر بازار.

همچنین، برای پژوهشگران آتی پیشنهادهای زیر بیان می‌شود:

- بررسی نقش عوامل زیست‌محیطی و اقتصاد چرخشی در توسعه صنایع پتروشیمی با رویکردی پایدار.
- پرداختن به مدل‌های نوین مطالعات راهبردی و توسعه سامانه‌های اطلاعاتی و پایش هوشمند بازار.
- ایجاد شبکه‌های همکاری علمی و فناوری بین دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی و صنایع.
- استفاده از روش‌های ترکیبی در مطالعات آینده برای درک عمیق‌تر از تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر موفقیت سازمانی.

منابع

احمدی، حسین (۱۳۷۲). *برنامه‌ریزی و کنترل پروژه*. تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.

اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۵). *دستنامه برنامه‌ریزی راهبردی*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

اعرابی، محمد، آقازاده، هاشم و نظامی‌وند چگینی، هوشنگ (۱۳۸۹). *دستنامه برنامه‌ریزی راهبردی*. چاپ سوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

آقایی، علی اکبر (۱۳۸۹). *طراحی و تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش هندبال (مورد: استان سمنان)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

بیابانی، حسن (۱۳۹٤). *طراحی مدل جهت‌گیری راهبردی و تأثیر آن بر عملکرد با نقش تعدیل‌گر چرخه عمر سازمان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

بیگدلی، علی (۱۳۹۰). *چالش‌ها و موانع موجود در تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی در کلانشهرهای کشور (ایران) در سال‌های ۸۹-۹۰*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.

پاکباز، زهرا، عدلی، فریبا و قریشی خوراسگانی، مریم سادات (۱٤۰۳). تحلیل برنامه راهبردی دانشگاه‌های کشور بر اساس مؤلفه‌های توسعهٔ پایدار. *اندیشه‌های نوین تربیتی، ۲۰(۲)، ۱٤۷-۱٦۲*.

پوررضا، ملیحه (۱۳۹۲). *بررسی نقش واسط قابلیت‌های بازاریابی در تاثیر جهت‌گیری‌های راهبردی بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: بانک ملت شهر مشهد)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.

چوپانی، آرزو (۱۳۹۳). *تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان مازندران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شمال.

حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۲). *برنامه‌ریزی راهبردی*. ناشر: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهی (سمت)، چاپ دوم، ص ٤۲.

دروی، حسن و همکاران (۱۳۹۳). طراحی مدل برنامه‌ریزی راهبردی بیمارستان خصوصی به کمک روش دلفی: یک مورد مطالعه در بیمارستان خاتم‌الانبیا. *شفای خاتم*، دوره دوم، شماره ۳، صص ۱-۱۰.

دوست محمدی، ایرج (۱۳۹۵). *بررسی تأثیر جهت‌گیری‌های راهبردی در بازار بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش نوآوری*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی.

دهقان پورفراشاه، علیرضا، پورعزت، علی اصغر، دهقان پورفراشاه، افسانه و شفیعی نیک‌آبادی، زهرا (۱٤۰۱). تدوین معیارهای ارزشیابی سند بودجه کشور از نگاه خبرگان. *پژوهش‌های راهبردی بودجه و مالی*، ۳(۲)، ۳۲-۱۱.

دهقان، نبی‌الله، و شریفی تهرانی، محمد (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی راهبردی مورد مطالعه موزه ملی ایران. *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات اسلامی ایران*، ۱۱(۳)، ۲۳۳-۲۵۱.

دیگیری، حسین، بدری، صاحب، و صائبی، محمد (۱۳۹۷). تدوین برنامه راهبردی نیروی انسانی شهرداری کاشان. تحقیق پایانی دوره عالی آزاد تخصصی DBA مدیریت راهبردی، دانشگاه صنایع و معادن ایران.

دیوید، فرد. آر. (۱۳۷۹). *مدیریت راهبردی*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

راشدی، سمیه. (۱۳۹۵). *تدوین برنامه راهبردی توسعه گردشگری صنایع دستی در استان سیستان و بلوچستان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، دانشکده جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی.

رضاییان، علی. (۱۳۸۷). *مبانی سازمان و مدیریت*. چاپ یازدهم، تهران: انتشارات سمت.

رضائی منش، بهروز، فریور، فروه. (۱۳۹۳). سنجش اثربخشی برنامه‌ریزی راهبردی برایسون بوسیله هوشین کانری. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، سال بیستم، شماره ٥٤، صص ۳۷-٦۲.

سالاری، محسن، بحرالعلوم، حسن، اندام، رضا، نظری، رسول. (۱٤۰۱). تدوین سند راهبردی آمایش سرزمینی ورزش استان فارس. *نشریه مدیریت و توسعه ورزش*، ۱۱(۲)، ۱۹٦-۲۱۳.

سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹٤). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: انتشارات آگاه.

سوادی، مهدی (۱۳۹۸). تدوین برنامه استراتژیک توسعه گردشگری تفریحی-ورزشی منطقه آزاد قشم. *جغرافیا و برنامه‌ریزی منطقه‌ای*، ۹(۳۵)، ۱۸۵-۱۹۸.

طباطبایی، مریم سادات. (۱۳۹٤). *طراحی و تدوین برنامه راهبردی انجمن نویسندگان عکاسان و خبرنگاران ورزشی ایران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

عباسی، محمد (۱۳۹۷). *بررسی تأثیر جهت‌گیری راهبردی بر عملکرد توسعه محصول جدید با توجه به نقش تعدیلگر قابلیت و توانایی شبکه‌سازی (مورد مطالعه: شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری مشهد)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بین‌المللی امام رضا، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.

علی احمدی، علیرضا، فتح‌الله، مهدی و تاج‌الدین، ایرج (۱۳۸۵). *نگرش جامع بر مدیریت راهبردی: رویکردها، پارادایم‌ها، مکاتب، فرآیندها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و ابزار*. تهران: تولید دانش.

عمادی، سمیه، امیرحسینی، سیداحسان و حمیدی، مهرزاد (۱۳۹۹). طراحی و تدوین برنامه استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان. *دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۱(٤۲)، ۱-۲٦.

گوهری مقدم، ابوذر (۱٤۰۲). ضرورت تدوین یک سند کلان توسعه دریا محور. *نشریه مطالعات نوین دیپلماسی اقتصادی*، ۱(۱)، ٤٤-٤٥.

Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook Of Human Resource Management Practice* (10th ed.). London: Kogan Page.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.

Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West Publishing.

Kondrateva, S. V. & Shlapeko, E. A. (2024). Directions and priorities for tourism development in the arctic: content analysis of strategic documents. *Arctic*, (57), 118-132.

Ojha, D., Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Ojha, D., Patel, P. C. & Sridharan, S. V. (2019). Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. *International Journal of Production Economics*, 107509.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Posch, A. & Garaus, C. (2019). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 101878.

Soulard, J., Knollenberg, W. B., Boley, B., Perdue, R. R. & McGehee, N. G. (2018). Social capital and destination strategic planning. *Tourism Management*, 69, 189-200.

Wheelen, T. L. (2014). *Concepts in strategic management and business* (14th ed.). Prentice Hall.

Zdravkov, Z., & Atipova, A. (2024). Methodology for evaluation of strategic documents. In *Environment. Technology. Resources. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (Vol. 4, pp. 312-316).