

بررسی مولفه‌های تفکر استراتژیک در مدیران شرکت گاز استان خوزستان به وسیله مدل جین لیدکا

تهمینه سلطانی^۱

۱- آنالیست ارشد کنترل تقاضاها شرکت گاز استان خوزستان

tahmineh1961@gmail.com

چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی مولفه‌های تفکر استراتژیک در مدیران شرکت گاز استان خوزستان به وسیله مدل جین لیدکا می باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پژوهش، توصیفی پیمایشی می باشد. جامعه مورد مطالعه این تحقیق شامل مدیران، روسای ستادی و روسای ادارات گازرسانی شرکت گاز استان خوزستان به تعداد ۷۰ نفر می باشد. ابزار تحقیق پرسشنامه ای محقق ساخته دارای ۶۰ سوال مشتمل بر پنج بعد تفکر استراتژیک مدل لیدکا بود. پایایی این پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ و با مقدار ۰/۹۱ مورد تایید قرار گرفت. در راستای تحلیل داده ها و پاسخ به سوال های پژوهش، از آزمون t تک نمونه ای مستقل، آزمون فریدمن و روش تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم افزار SPSS ۲۲ استفاده گردید. یافته‌های مطالعه نشان دادند، کلیه مولفه‌های مدل در سازمان اجرا شده است و ترتیب آنها با توجه به آزمون فریدمن به ترتیب تفکر سیستمی، تمرکز بر هدف، تفکر در زمان، فرصت طلبی هوشمندانه و فرضیه محوری می باشند. همچنین بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی در مجموع ۸ عامل بر اساس مولفه‌های مدل لیدکا به عنوان عوامل موثر بر تفکر استراتژیک در مدیران شرکت گاز استان خوزستان شناسایی گردید که شامل نگرش کلی از سازمان و محیط آن (کل نگرش)، الگوی ذهنی کامل از نظام خلق ارزش، توجه به نقش فرد در تصمیم گیری ها برای تفکر سیستمی، داشتن چشم انداز و تمرکز بر آن و تمرکز منابع برای تمرکز برهدف، هوشمندی محیطی و نگرش مثبت به تغییرات برای فرصت طلبی هوشمندانه، فرضیه سازی خلاقانه و آزمون سازی فرضیه برای فرضیه محوری و یادگیری از زمان و تفکر به هنگام برای تفکر در زمان می باشد.

واژگان کلیدی: تفکر استراتژیک، تفکر سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت طلبی هوشمندانه، فرضیه محوری، تفکر در زمان

۱. مقدمه

فشار فزاینده ی کسب و کار در فضای رقابتی، شرایط را به گونه ای رقم زده است که بقا و پویایی سازمان ها به برخورداری مدیران سازمان ها از قابلیت تفکر استراتژیک وابسته باشد. مدیرانی که به قابلیت تفکر استراتژیک مجهز باشند، می توانند سایر، کارکنان را به یافتن راه کارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند (مینتزبرگ^۱ ۱۹۹۴) و استراتژی های اصلی شرکت و یا حتی صنعتی که در آن فعالیت می کند را دست خوش تغییر کنند (گریس^۲، ۲۰۰۲). در محیطی که ویژگی آن پیچیدگی و تغییرات مستمر است، تفکر استراتژیک به عنوان هسته مرکزی خلق مزیت رقابتی به حساب می آید. درک این مهم که آیا مدیران سازمان از قابلیت تفکر استراتژیک برخوردار هستند یا فاقد این نوع تفکر هستند، میتواند راهگشای بسیاری از مشکلات و یا فراهم آوردن افقی نوین برای آینده سازمان باشد. امروزه تفکر استراتژیک به عنوان یک عنصر بسیار مهم ارزشمند در مدیریتهای کلان در سازمان ها و سیستم های کسب و کار مطرح می باشد. از دیدگاه کلی، تفکر استراتژیک یک «بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره برداری از فرصت ها» است. این بصیرت کمک می کند تا واقعیت های بازار و قواعد آن به درستی و به موقع شناخته شود؛ و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق شود. به بیان دیگر فرصت عبارت است از هرآنچه تاکنون در بازار به آن پاسخ گفته نشده و یا نیاز برای پاسخگویی در بازار به آن وجود دارد و استراتژی داشتن طرح و برنامه و تفکر و دید مناسب است برای نیل به اهداف سازمان در برآورده ساختن آن نیازمند توجه به تعاملات و نیز آشفته گی های موجود در روابط امروز کسب و کار سازمانها. تفکر استراتژیک مدیر را قادر می سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر موثر است و چگونه این عوامل موثر برای مشتری ارزش می آفریند؟ این تفکر از طریق فهم صحیح قواعد بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن صورت می پذیرد که در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار امروز بسیار حائز اهمیت است. زیرا بدون این تفکر، تلاشهای سازمان برای دستیابی به استراتژی های تدوین شده اثربخش نخواهد بود (مسگریان، ۱۳۹۱).

۲. بیان مسئله

توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیرمرتبط و برنامه ریزی نشده بزرگترین نشان موفقیت مدیران موفق سازمان های کنونی است که این توانایی ها در واقع همان تفکر استراتژیک در یک سازمان می باشد که خود مبین یک کمبود اساسی برای رساندن یک سازمان به تعالی و توانمندسازی می باشد. این توانایی استراتژیک می تواند به مدیران کمک نماید که بتوانند وقایع آینده را درک، تشخیص، پیش بینی و کنترل نماید و بجای آنکه تحت تأثیر تغییرات قرار بگیرند، تغییرات آتی را تحت تأثیر خود قرار دهند. از طرفی کاربرد تفکر استراتژیک در یک سازمان بدون توجه به نوع اقدام و سبک مدیریتی مدیران امروز منتج به موفقیت نخواهد شد. چرا که بالندگی یک سازمان صرفاً به خود مدیر، تفکرات و تصمیمات او به تنهایی بستگی ندارد و به مسایلی مانند توجه به شرایط و موقعیت سازمان، ویژگی ها، شرایط، نیازها و اولویت های کارکنان سازمان نیز بستگی دارد (پیساپیا و همکاران^۳ ۲۰۰۹).

مشکلات سازمان ها روز به روز پیچیده تر شده و حل آنها نیازمند تفکر بهتر و ارائه راه حل های نوین است (ربیعی و همکاران، ۱۳۸۷). دنیای پرشتاب امروز، سازمان ها را بعنوان شالوده های اساسی اجتماع با تغییرات گسترده ای روبرو ساخته است. نرخ و ژرفای تغییراتی که بر سازمان ها اثر می گذارند بسیار زیاد است (سلطانی و قربانی، ۱۳۸۹).

در دنیای امروز و در شرایطی که عوامل مزیت ساز رقابتی در جریان تحولات قرار دارد، تنها یک مزیت رقابتی پایدار می تواند فهم و بصیرت لازم را نسبت به تشخیص مستمر این عوامل بوجود آورد که این امر وجود تفکر استراتژیک را در سازمان های امروز حیاتی می سازد. یکی از مشکلات سازمان ها، فقدان تفکر استراتژیک در سطح مدیران عالی می باشد (ربیعی و همکاران، ۱۳۸۷). فقدان تفکر استراتژیک مدیران ارشد بنگاه ها و سازمان ها، آنها را از بهره گیری از فرصت های جدید محروم می سازد (پورصادق و

1- Mintzberg
2- Graetz
3- pisapia et al

یزدانی، ۱۳۹۰). لذا امروزه، بر این نکته تأکید فراوان می شود که مدیران ارشد، برای کارآمد شدن، باید به ابزار ساده و مهمی به نام تفکر استراتژیک مجهز شوند. تفکر استراتژیک مدت هاست به عنوان برگ برنده در عرصه های مختلف اقتصادی و اجتماعی شناخته می شود. این مهارت معمولاً در نگاه اول برای بسیاری از مدیران ابهام برانگیز است، گر چه می دانند که راه موفقیت در کسب و کار از شناسایی آن می گذرد (استیسی، ۱۳۸۹). در ایران با توجه به افزایش تغییر و تحول محیطی پیرامون هر سازمان و توسعه و پیشرفت تکنولوژی در جوامع و رقابتی شدن محیط های کسب و کار و انتظاراتی که مشتریان و ذینفعان از سازمان و بنگاه ها دارند، وجود مدیرانی با تفکر استراتژیک امری بدیهی و لازم است، تا بوسیله آن عوامل مؤثر بر سازمان را ببینند و با تجزیه و تحلیل آنها، درک درستی از محیط داشته و تصمیم درست را اتخاذ کنند (آرایش و گل محمدی، ۲۰۱۱).

نقش مدیران در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و اتخاذ تصمیمات، وابسته به نحوه تفکرشان می باشد و چارچوب های برنامه ریزی استراتژیک تنها فراهم کننده سوالاتی است که پاسخش مبتنی بر روش شناسی مدیران و تفکر ایشان در تصمیم گیری است. لذا تفکر افراد در مقابل مدل های برنامه ریزی استراتژیک از اهمیت بیشتری برخوردار می باشد. بنابراین مساله اصلی در این پژوهش عدم یا کمبود وجود بینش و طرز تفکر استراتژیک در بین مدیران شرکت گاز استان خوزستان می باشد که با پی بردن به صورت حل این مساله، در صدد شناسایی شاخصهای تفکر استراتژیک و سنجش میزان تفکر استراتژیک مدیران به کمک مدل جین لیدکا هستیم. میزان کاربرد هر یک از مولفه ها خود می تواند بحث برانگیز باشد و نقاط ضعف و قوت سازمان را در پیاده سازی تفکر استراتژیک نشان می دهد تا بتوانیم شاهد نوعی تحول و دگرگونی و بازتوانی در این بخش باشیم. در این تحقیق سعی شده است که ابعاد و شاخص هایی که در تحقق یافتن تفکر استراتژیک در مدیران شرکت نقش دارند تعیین شوند تا بتوان این پدیده را تحت کنترل درآورد و از آن در راستای تحقق اهداف استراتژیک سازمان استفاده نمود.

۳. ادبیات تحقیق

۳-۱- تعریف تفکر استراتژیک

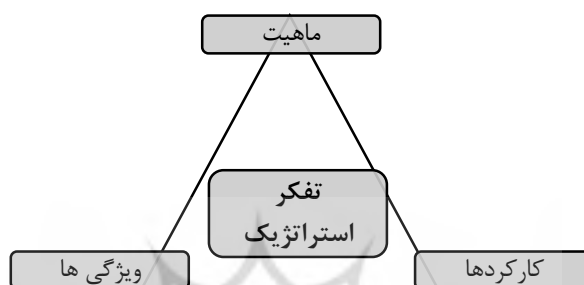
به دلیل روشن نبودن معنی واژه تفکر استراتژیک سردرگمی های فراوان و قابل ملاحظه ای در عرصه مدیریت مشاهده شده است. مینتزبرگ تفکر استراتژیک را نمای یکپارچه از کسب و کار در ذهن می داند، گری هامل آن را معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم کسب و کار توصیف می کند و استیسی آن را طرح ریزی بر مبنای یادگیری می شناسد (غفاریان و علی احمدی، ۱۳۸۲) تفکر استراتژیک، فرآیند یافتن راه های جایگزین برای رقابت و ارائه ارزش به مشتری است (آبراهام^۱، ۲۰۰۵) زابریسکی، تفکر استراتژیک را چنین توصیف می کند: «پیش درآمدی است برای طراحی آینده سازمان». (ایران زاده و همکاران، ۱۳۸۷) گارات بیان می کند که تفکر استراتژیک فرآیندی است که بواسطه آن، مدیران با نگرستن از بالا به بحران ها و فرآیندهای روزانه مدیریتی، دیدگاه متفاوتی از سازمان و محیط متغیر آن کسب می کنند (بون، ۲۰۰۱) پورتر (۱۹۸۷) تفکر استراتژیک را شبیه به چسبی می داند که خرده سیستم های سازمان را نگه می (توکلی و لواتون، ۲۰۰۵) هامل^۲ (۲۰۰۱) تفکر استراتژیک را معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم کسب و کار توصیف می کند.

در تعریفی دیگر از پالماتیر^۳ تفکر استراتژیک این گونه تعریف می گردد: تفکر استراتژیک یک فرایند تحلیل، ارزیابی، و بازتاب طبیعت کسب و کار، درک موقعیت فعلی و وضعیت های ممکن آینده، خلق چشم انداز از آینده سازمان، توسعه ابزارها و روش های ممکن برای دست یابی به این چشم انداز از آینده سازمان، وزن دادن به انتخاب ها و تصمیم گیری در مورد نحوه عمل است (پالماتیر، ۲۰۰۸).

1- Abraham
2- Hamel
3- Palmatier

۲-۳. شناخت تفکر استراتژیک

اساس نظر بسیاری از پژوهشگران این حوزه، تعریف، مشخص و همه پذیری برای تفکر استراتژیک وجود ندارد (منوریان و همکاران، ۲۰۱۱). معرفی تفکر استراتژیک از طریق تعریف آن کاری کم ثمر است. علت این امر در پیچیدگی مفهومی این رویکرد نهفته است. تعاریف متعددی که برای تفکر استراتژیک ارائه شده هر یک از جنبه هایی از این رویکرد توجه داشته اند، هر چند هیچ یک تمامی ابعاد را در بر ندارند، که تفکر استراتژیک در عمل با فرآیندهای به هم پیوسته و مستمر ارتباط تنگاتنگی دارد. لیکن گاهی باید تفکر برکنش مقدم باشد و آن را هدایت نماید. در مواقع دیگر، در حین تغییرات در چنین شرایطی بهتر است برای معرفی به جای تعاریف، به ماهیت و ویژگی ها و کارکردهای تفکر استراتژیک پرداخته شود شکل (۱) و بدین ترتیب تلاش گردد تا نمای صحیحی از این رویکرد تصویر گردد. (پورصادق و یزدانی، ۱۳۹۰).



شکل (۱) قابلیت های تفکر استراتژیک

۳-۳. ماهیت تفکر استراتژیک

از دیدگاه ماهوی تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم است. این بصیرت کمک می کند تا:

- در شرایط پیچیده کسب و کار، واقعیت های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود؛
- ویژگی های جدید بازار زودتر از دیگران کشف گردد؛
- جهش های (ناپوستگی های) کسب و کار درک شود؛
- برای پاسخگویی به این شرایط، راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق شود.

این بصیرت کمک می کند تا انسان تشخیص دهد کدام یک از عوامل در دستیابی به موفقیت مؤثر است و کدام یک نیست. بدون این تشخیص صرف منابع هیچ ثمری را در موفقیت سازمان نخواهد داشت. کن ایچی اومی^۲ (1982) در کتاب تفکر یک استراتژیست می نویسد، « اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هر چند که به خود و کارمندان فشار روحی و فیزیکی تحمیل کنید، نتیجه ای جز « سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد. تفکر استراتژیک فرآیند دائمی است که مدیران سازمان را به سوی یادگیری سریع تراز محیط سازمانی و به کارگیری خلاقیت سوق می دهد. در حقیقت، به مدیر کمک کند تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و چه عواملی مؤثر نیست، چرا و چگونه این عوامل می تواند برای سازمان ارزش آفرینی کند و به عنوان اصل و اساس مفهوم تفکر استراتژیک می توان به این جمله اشاره کرد: " دیدن فرصت هایی که رقبای سازمان از آن ها غافل هستند". (غفاریان و علی احمدی، ۱۳۸۱)

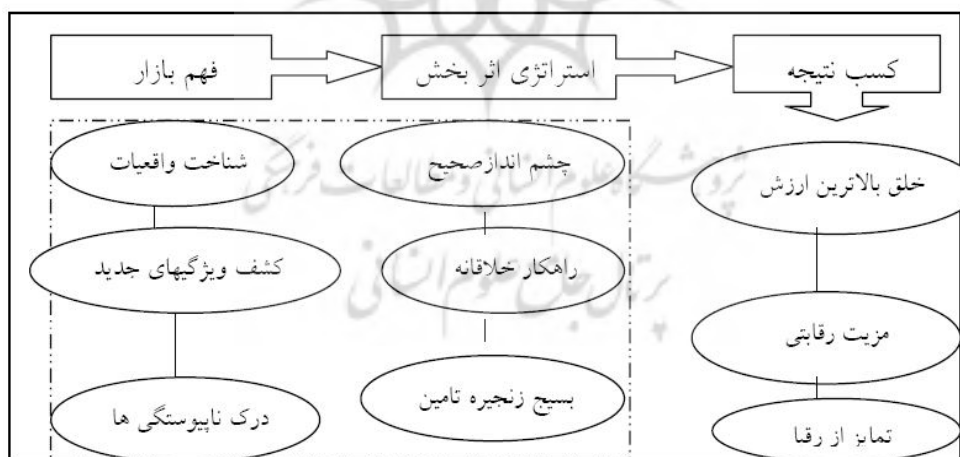
۴-۳. ویژگی های تفکر استراتژیک

ویژگی اصلی تفکر استراتژیک، توانایی به دست آوردن نگرشی کلی از آینده سازمان و محیط آن است. این امر مستلزم درک این است که مسائل و مباحث مختلف چگونه به هم ارتباط پیدا می کنند چگونه بر هم اثر می گذارند یک راه حل را در یک زمینه خاص چه اثری بر دیگری می گذارد. (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۶) مهمترین ویژگی تفکر استراتژیک، نگرش تمام نگر به

فضای کسب و کار است و به جای اینکه سیستم کسب و کار را در قالب الگوهای ساده خلاصه کند، تصویری کلی از کسب و کار در ذهن ایجاد می کند. در شرایط پیچیده با تغییرات غیرخطی که فضاوت بر مبنای الگوهای ساده شده می تواند همراه کننده باشد، تکیه بر نمای کاملی از موضوع، مؤثرتر خواهد بود. (ربیعی و همکاران، ۱۳۸۷) سنکه (۱۹۹۰) این را تفکر سیستمی و لیدکا (۱۹۹۸) الگوی ذهنی کامل از نظام خلق ارزش برای مشتری می داند. ویژگی مهم دیگر آن، یادگیری دو حلقه ای است. در رویکردهای معمول، یادگیری سازمانی با بهره گیری از نظام بازخور و در چارچوب قواعد حاکم حاصل می شود. در تفکر استراتژیک خود قواعد نیز در یک چرخه یادگیری تکامل پیدا می کند. (ربیعی و همکاران، ۱۳۸۷)

۳-۵. کارکردهای تفکر استراتژیک

کارکرد اصلی تفکر اندیشه گرایی استراتژیک، خلق چشم انداز است. چشم انداز، سمت و سوی مطلوب برای حرکت سازمان را مشخص می کند. استراتژی در راستای چشم انداز شکل می گیرد و سازمان را به سوی آن به حرکت در می آورد. چشم انداز از تعامل عوامل مؤثر در کسب و کار و چگونگی پاسخگویی به آن ها شکل می گیرد و همچنین به صورت یک آرمان مشترک، سازمان را یکپارچه و هم انگیزه می سازد. حاصل کار، خلق بالاترین ارزش برای مشتری، مزیت رقابتی برای سازمان و تمایز از رقباست. (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۰) تفکر استراتژیک باید از درک عمیق مقصد سازمانی و چشم اندازی برای آینده مطلوب سازمان نشأت بگیرد. یک چشم انداز واقعی و درست - همانطور که در بیانیه های چشم انداز سازمان می آید - درک و فهمی از جهت حرکت سازمان ایجاد کرده و زمینه تمرکز و تاکید بر تمام فعالیت های داخل سازمان را فراهم می کند. ایجاد یک چشم انداز واقعی و قرار دادن آن در شالوده سازمان باید چاشنی اصلی کار روزانه کسانی باشد که به طور استراتژیک فکر می کنند. چشم اندازی که در سراسر سازمان تسهیم می شود، تعهد را به جای اعتراض و شکایت پرورش می دهد و درک مشترکی ایجاد می کند که در دل و جان کل سازمان نفوذ پیدا می کند. به تصورات افراد الهام می بخشد و جوی به وجود می آورد که در آن افراد از تخصص و استعداد خود حداکثر استفاده را می کنند. یک چشم انداز واقعی یاریگر دستیابی به عملکرد برتر در بلند مدت است (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۰). نمودار (۱) کارکرد و پیامد تفکر استراتژیک را نشان می دهد:

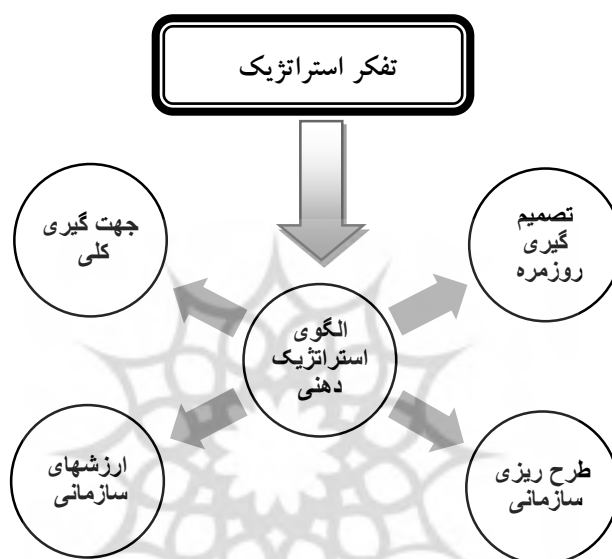


نمودار (۱) - کارکرد و پیامد تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک جهت گیری مناسب سازمان را مشخص می سازد و با سنتز عوامل موثر محیطی و درونی تصویر یکپارچه ای از فضای کسب و کار را در ذهن ایجاد کرده و زمینه را برای خلق پاسخهای خلاقانه و بدیع به نیازهای بازار فراهم می سازد. تفکر استراتژیک رویکردی است که مبتنی بر اصول استراتژی، تفکر واگرا و خلاقانه را برای خلق یک استراتژی ارزش آفرین توصیه می کند. این شیوه نگرش لازمه کشف قواعد اثربخش و بکارگیری آنها در راستای پاسخ به مشتری است. تفکر استراتژیک بیش از جنبه های فرایندی و استراتژیک در محیط پر تحول و غیر قابل پیش بینی امروز رویکرد مناسب راهبردی سازمان شمرده می شود.

رویکردی که می تواند سازمان را نسبت به رقیب برتری بخشد و سهم بیشتری از منافع بازار را نصیب آن سازد (غفاریان و علی احمدی، ۱۳۸۲).

تفکر استراتژیک فرایندی است که رهبران در راستای نیل به اهداف مشخص، استراتژی های واضح، دقیق و روشن را تنظیم کرده و با یکدیگر مرتبط سازند. محیط بر جهت گیری استراتژیک شرکت به طور مستقیم تأثیر گذاشته و به طور غیرمستقیم نیز استراتژی ها را دست خوش تغییر قرار می دهد. (آمانور، ۲۰۰۴). تفکر استراتژیک از طریق تشخیص و تقویت فعالیتهایی که ارزشهای منحصر به فردی برای مشتری ایجاد می کند، مزیت رقابتی می آفریند. این کار از طریق فهم قواعد بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن انجام می شود، و این امر در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار، یک رویکرد بی نظیر است. تفکر استراتژیک در قالب قواعد ساده و عمیق ظاهر می شود تصمیم گیریهای روزانه تا جهت گیری کلی سازمان خواهد بود (شکل ۲).



شکل (۲) نحوه تأثیرگذاری تفکر استراتژیک در سازمان

۳-۶. عناصر تفکر استراتژیک

محققان بسیاری در مورد ابعاد تفکر استراتژیک بحث نمودند که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره نمود:

ناپیر و آلبرت (۱۹۹۰) سه جنبه برای تفکر استراتژیک قائل هستند:

- گستردگی حوزه مورد توجه فرد به هنگام تفکر در خصوص مسائل سازمانی؛
- افق زمانی در تصمیمات؛
- افراد کلیدی که در سازمان از قابلیت تفکر استراتژیک بهره مند هستند و همچنین میزان استفاده آنها از سیستم های رسمی برنامه.

گلداسمیت (۱۹۹۶) یک متفکر استراتژیک را دارای ویژگی های چون مخترع، تفکر واگرا، بالانگیزه، توانمند در مدیریت نیمکره راست مغز، و پیشگام در اعمال تغییرات می داند، همچنین تعهد و حساسیت به ایده های جدید را نیز از جمله ضرورت ها می داند. لیدتکا (۱۹۹۸) در پژوهش خود پنج عنصر را برای تفکر استراتژیک بیان نموده که عبارتند از: تمرکز بر هدف، چشم انداز سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه، فرضیه محور بودن، تفکر در زمان. او در پژوهش دیگر خود پنج مرحله بهبود تفکر استراتژیک را معرفی کرد که عبارتند از: تعریف معیار، حفظ تمرکز، به کارگیری منابع چندگانه برای بینش و تحلیل، ایجاد تعادل میان رویکردهای تحلیلی و شهودی، و تست تحلیل. (لیدکا، ۲۰۰۵)

بن^۱ (۲۰۰۱) (۲۰۰۵) معتقد است درک مفهوم تفکر استراتژیک نیازمند رویکردی دوگانه است که از یک سو ویژگی های فرد دارای قابلیت تفکر استراتژیک را شناسایی کرده و از سوی دیگر فرآیندها و بسترهای سازمانی حاکم بر فرد را مورد بررسی قرار دهد. او در تحقیقات بعدی خود سطح سومی را نیز با هدف بررسی تعاملات گروهی مؤثر بر تفکر استراتژیک، در نظر می گیرد. به عقیده بون تفکر استراتژیک در سطح فردی دارای سه ویژگی زیر می باشد:

- درک کاملی از سازمان و محیطش و در کنار آن، تشخیص پیوند و پیچیدگی خرده سیستم های سازمان (تفکر سیستمی)؛
- خلاقیت برای ارائه ایده های جدید، یا بکارگیری مجدد ایده های قبلی با روشی متفاوت؛
- چشم اندازی برای آینده سازمان

بن در سطح گروهی ناهمگنی (تنوع مرتبط با شغل) و تعارض، شامل: تعرض شغلی، تعارض وظیفه ای و تعرض رابطه ای را مورد توجه قرار داده و در سطح سازمانی به فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و سیستم پاداشو جبران خدمت اشاره کرد.

گراتس^۲ (۲۰۰۲) معتقد است که عناصر تفکر در سمت راست مغز، از جمله خلاقیت، جستجوگری و کارآفرینی، اجزاء طراح استراتژی و با به عبارتی تفکر استراتژیک هستند. آبراهام^۳ (۲۰۰۵) عوامل مؤثر بر ارتقا تفکر استراتژیک را شامل تلاش برای کارآفرینی، یافتن فرصت های جدید، آینده گرایی، همکاری و متفاوت بودن می داند. منظور از متفاوت بودن، انجام کارهای جاری سازمان به طریقی متمایز می باشد. همچنین آکور و انگلیست^۳ (۲۰۰۶) در مدل خود تفکر استراتژیک را با استفاده از عناصری چون آگاهی نسبت به صنعت و رقبا، نقد خود، آگاهی نسبت به مشکلات اصلی شرکت و یادگیری از تجربیات گذشته تعریف می کنند. آمتیاب و ساهایی (۲۰۰۸) شش مشخصه متفکر استراتژیک را رهبری خوب، تصور سناریوهای بلندمدت آینده، تدوین استراتژی های انطباقی و زیستی، توجه به نشانه های محیطی، تفکر شهودی و خلاقیت بیان می کنند. پیسایا و همکاران (۲۰۰۸) مهارتهای تفکر استراتژیک را در چارچوب سازی مجدد، بازتاب و تفکر سیستمی خلاصه کرده اند.

باتوجه تعریف و الگوهای ارائه شده توسط پژوهشگران حوزه تفکر استراتژیک، عناصر کلیدی سازه تفکر استراتژیک که بیشتر مورد تأکید قرار گرفته اند عبارتند از: تمرکز بر هدف و داشتن چشم انداز؛ ابتکار و خلاقیت؛ شهود؛ تفکر سیستمی؛ دیدکل نگر؛ تفکر در زمان؛ توجه به محیط؛ توجه به ذینفعان؛ توجه به دیالوگ و ارتباطات؛ فرصت طلبی هوشمندانه؛ فرضیه محور بودن؛ حل مسئله؛ پیش فعال بودن و خلق محیط (آقاجانیان و رستمی، ۱۳۹۲).

۴. مدل مفهومی تحقیق

برای تفکر استراتژیک الگوهای متعددی پیشنهاد شده است. هریک از این الگوها به ابعادی از مفاهیم و فرآیند شکل گیری تفکر استراتژیک پرداخته اند. الگوهای پیتر و یلیام سون، جین لیدکا و گری هامل از شناخته ترین آنها هستند. هیچ کدام از محققین به تمام ابعاد مؤلفه های تفکر استراتژیک نپرداخته اند بلکه هر کدام از آنان بعضی از ابعاد تفکر، استراتژیک را مورد بررسی قرار داده اند (بهرامی و طاهری فرد، ۱۳۹۱). تأکید الگوی «ویلیامسون» بر توانمندسازی سازمان از طریق توسعه قابلیت ها و شناخت بازار است. «گری هامل» ایجاد شور و شوق در سازمان را برای خلق دیدگاه های جدید استراتژیک توصیه می کند. (سنگه، ۱۳۸۶) و «لیدکا» تمرکز انرژی سازمان بر اهداف را امری ضروری می داند. در میان مدل ها مفهومی ارائه شده برای تفکر استراتژیک نیز شاید بتوان به مدل جین لیدکا به عنوان جامع ترین مدل اشاره کرد (بهرامی و طاهری فرد، ۱۳۹۱). محققان مذکور همگی تفکر استراتژیک و عناصر آن را در سطح فردی مطالعه نموده اند، اما لیدکا در کنار عناصر سطح فردی بستر و محیط سازمان را نیز مورد توجه قرار داده اند. او همچنین اشاره می کند اگرچه تفکر استراتژیک از افراد آغاز می شود اما افراد به این منظور نیازمند

^۱ Bonn

^۲ Graetz

^۳ Acur & Englyst

بهره مندی از بستر سازمانی حامی تفکر و گفتمان استراتژیک در فضای سازمان هستند. در این تحقیق از این الگو در سنجش تفکر استراتژیک مدیران گاز استان خوزستان استفاده می شود.

جین لیدکا استاد دانشگاه داردن^۱ در زمینه استراتژی است. او در سال ۱۹۹۸ الگویی برای تفکر استراتژیک پیشنهاد کرد که به صورت گسترده ای مورد پذیرش و استفاده قرار گرفت. این الگوی مفهومی پنج رکن اصلی دارد :

۱. نگرش سیستمی؛ اولین رکن الگوی لیدکا نمایی از سیستم است. یک متفکر استراتژیک باید همواره الگوی کاملی از عوامل خلق ارزش -از ابتدا تا انتها - را در ذهن داشته باشد تعامل بین این زنجیره عوامل را به درستی درک کند. در این الگو شایستگی های کلیدی سازمان، فرصت ها و تهدیدات و رابطه بین این عوامل به درستی ترسیم شده و مفهوم یکپارچه ای از کسب و کار تداعی می گردد.

۲. تمرکز بر هدف؛ دومین رکن، تمرکز بر منبع سازمان در راستای دستیابی به هدف سازمان می باشد.

۳. فرضیه محوروبودن؛ در این دیدگاه برای کشف قواعد موفقیت ساز محیط کسب و کار، روش علمی فرض و آزمون فرض را توصیه می گردد. لیدکا بر این باور است که یک متفکر استراتژیک باید قادر باشد خلاقانه فرضیه سازی کند و مدبرانه آن را در معرض آزمون قرار دهد.

۴. فرصت طلبی هوشمندانه؛ این رکن به هوشیاری متفکر استراتژیک نسبت به محیط و خلاقیت اشاره دارد. یک متفکر استراتژیک علاوه بر چشم انداز و جهت گیری اصلی سازمان باید به تحولات فضای کسب و کار فرصت های حاصل از آن توجه داشته باشد.

۵. تفکر در زمان؛ در این دیدگاه گذشته، حال و آینده از هم جدا نیستند، آینده بر مبنای گذشته شکل می گیرد و نقطه آغاز آن حال است (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۶).

که با در نظر گرفتن پنج عنصر تفکر استراتژیک تواما با یکدیگر، میدان گسترده ای از دیدگاه ها را فراهم می سازد، که می توان از طریق آن به نحو مطلوبی سازمان را به صورت یک مجموعه کل در نظر گرفت و ارتباطات بخش های مربوط به آن را مورد بررسی قرار داد، به طوری که چهار سطح عمودی استراتژی و عناصر افقی را در یک سیستم پیوسته در نظر گرفت. (لیدکا، ۱۹۹۸)

و تفکر استراتژیک را مستلزم درک این عناصر و شناخت رابطه بین آنها می داند. این ادراک سازمان را توانمند می سازد تا:

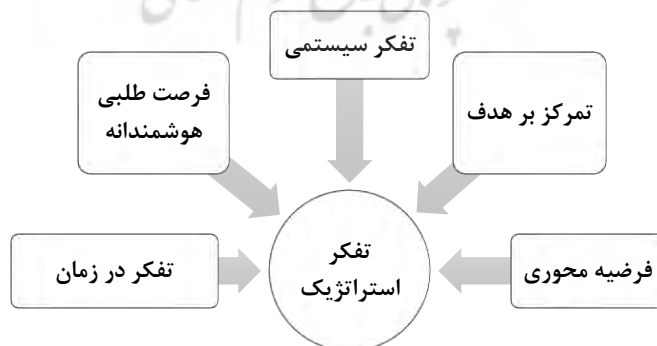
- برای مشتری ارزش بیشتری نسبت به رقیب بیافزاید.

- روش های بدیع (و غیر قابل تقلیدی) را پیش گیرد.

- باتحولات و تغییرات محیط سازگاری ایجاد کند. (بون، ۲۰۰۵)

او در پژوهش خود پنج مرحله بهبود تفکر استراتژیک را معرفی کرد که عبارتند از: تعریف معیار، حفظ تمرکز، بکارگیری منابع

چندگانه برای بینش و تحلیل، ایجاد تعادل میان رویکردهای تحلیلی و شهودی، تست و تحلیل. (لیدکا، ۲۰۰۵).



شکل (۳) مدل مفهومی تحقیق (لیدکا، ۱۹۹۸)

^۱ DARDEN

به صورت خلاصه اجزا تعاریف و مفاهیم ارایه شده در مورد هر مولفه از دیدگاه نویسندگان مختلف در جدول (۱) ارائه می‌گردد که مبنایی برای تهیه سوالات پرسش نامه گردید:

جدول (۱) اجزا تعاریف و مفاهیم مولفه های تفکر استراتژیک مدل لیدکا

مولفه	اجزا تعاریف و مفاهیم	منابع
تفکر سیستمی	- توجه به کل به جای اجزا	(ناپیر و آلبرت، ۱۹۹۰)
	- توجه به زنجیره کامل ارزش آفرینی و درک تعاملات میان اجزاء آن - شناسایی نقش فرد در سیستم‌های بزرگتر و درک تأثیر رفتار او بر خروجی ها - توجه به روابط میان استراتژی های سطح شرکت، واحد کسب و کار و وظیفه ای با یکدیگر، با محیط خارجی و با تصمیم گیری روزمره های - توجه به ارتباطات میان واحدها و وظایف سازمانی - تفکر فرآیندی - درک رابطه میان شرکای سهامی، واحد تجاری و سطوح عملیاتی استراتژی‌های	(لیدکا، ۱۹۹۸)
	- تغییر نگرش به سازمان به عنوان مجموعه ای از اجزاء غیر مرتبط رقیب برای کسب منابع به یک سیستم جامع متشکل از اجزاء - درک پویایی های محیط داخلی و خارجی سازمان	(بن، ۲۰۰۵)
	- درک وابستگی متقابل اعضا و تعاملات آنها در سیستم داخلی و خارجی	(دیوید، ۲۰۱۰)
	- علاقمندی به صرف نظر از منافع کوتاه مدت برای دستیابی به نتایج	(ناپیر و آلبرت، ۱۹۹۰)
تمرکز بر هدف	- تجسم هدف و آینده مطلوب سازمانی - تعیین اهداف ارزشمند از دید کارکنان - تمرکز در جهت دار ساختن استراتژی در راستای رسیدن به اهداف و آرمان	(لیدکا، ۱۹۹۸)
	- اراده ای درونی و استوار در راستای رسیدن به اهداف و آرمان ها	(دیوید، ۲۰۱۰) (لیدکا، ۱۹۹۸)
	- خلق چشم انداز مشترک برگرفته از ارزیابی های داخلی و خارجی - تعیین و تبیین وضعیت آتی فرآیندهای اصلی سازمان	(بن، ۲۰۰۱) (بن، ۲۰۰۵)
	- توانایی تعیین ارزشمندی اهداف میانی نسبت به اهداف نهایی	(غفاریان و کیانی، ۱۳۸۶)
	- خلق ارزش‌های جدید برای مشتری	(هامل، ۲۰۰۱)
فرصت طلبی هوشمندانه	- بازنگری استراتژی‌های برنامه ریزی شده و طرح گزینه های استراتژیک - نگرش مثبت به تغییرات به عنوان وسیله ای برای کشف فرصتهای نو ظهور - استقبال از ایده های کارکنان در سازمان	(لیدکا، ۱۹۹۸، ۲۰۰۵)
	- توجه به تحولات فضای کسب و کار و فرصت های حاصل از آن	(دیوید، ۲۰۱۰) (لیدکا، ۲۰۰۵)
	- هوشمندی نسبت به محیط	(دیوید، ۲۰۱۰) (لیدکا، ۲۰۰۵)
	- درک محیط داخلی و خارجی سازمان	(لیدکا، ۱۹۹۸، ۲۰۰۵)
	- شناسایی موضوعات استراتژیک سازمان - ارزیابی محیط داخلی و خارجی	(کالینز و همکاران، ۲۰۰۰)
	- توجه به فرصت‌های خارجی	(گریتس، ۲۰۰۲)

منابع	اجزا تعاریف و مفاهیم	مولفه
(آکوروانگلیست، ۲۰۰۶)	- هوشیاری نسبت به صنعت ورقبا - هوشیاری نسبت به نقاط قوت و فرصت‌ها - آگاهی از حوزه های اصلی که سازمان در آنها دچار مشکل است	
(دیوید، ۲۰۱۰) (لیدکا، ۱۹۹۸)	- توانایی طرح فرضیات خلاقانه در مورد محیط کسب و کار و آزمون اثربخش آنها	
(لیدکا، ۱۹۹۸)	- چگونگی رویارویی افراد با مشکلات و ارائه ی راه حل - برقراری پیوند بین تفکر خلاق و تحلیلی - خلق فرضیه های متنوع بدون از بین بردن قابلیت بررسی ایده های جدید و رویکردهای نوین - قابلیت کشف ایده‌ها و ارائه راه کارهای بدیع	روند نوین
(زند، ۲۰۱۰)	- در نظر گرفتن فرضیات جایگزین	
(دیوید، ۲۰۱۰) (لیدکا، ۱۹۹۸)	- برقراری ارتباط میان گذشته، حال و آینده	
(لیدکا، ۱۹۹۸)	- شناسایی الگوهای تکرار شونده در وقایع - در نظر گرفتن گذشته برای حرکت از حال به آینده است و بهبود کیفیت تصمیم گیری - بهره‌گیری از وقایع گذشته برای پیش بینی آینده - استفاده از دانش گذشته جهت یافتن مدل های مناسب برای اتخاذ تصمیمات فعلی - برقراری نوسان پایدار بین گذشته، حال و آینده	فرآیند نوین

۵. روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پژوهش در دسته روش مورد استفاده توصیفی پیمایشی می باشد. روال اجرایی این پروژه در ابتدا پس از بررسی ادبیات نظری، و با توجه به اجزا و تعاریف مختلف عناصر تفکر استراتژیک مدل لیدکا و نظرات استاتید و خبرگان سازمان، شاخص های سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شرکت گاز استخراج و در قالب یک پرسشنامه تنظیم گردید. پرسشنامه مشتمل بر ۶۰ سوال بر اساس پنج بعد تفکر استراتژیک مدل لیدکا بر اساس طیف لیکرت طراحی و در بین ۷۰ نفر از مدیران شرکت گاز توزیع و که ۶۶ پرسشنامه تکمیل و در تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. پایایی این پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ و با مقدار ۰/۹۱ مورد تایید قرار گرفت. همچنین روایی محتوای پرسشنامه تحقیق با استفاده از نظر اساتید و کارشناسان سازمان و روایی سازه نیز از طریق تحلیل عاملی اکتشافی مورد تایید قرار گرفت.

پس از گردآوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه، در ابتدا به توصیف ویژگیهای دموگرافیک در نمونه های تحقیق (جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه کار) اقدام نموده، پس از آن به منظور نمایش تصویری داده های فوق، از نمودار دایره ای و میله ای استفاده شده است. در راستای تحلیل داده ها و پاسخ به سوال های پژوهش و آزمون فرضیات، ابتدا به وسیله آزمون t تک نمونه ای مستقل، میزان کاربرد تفکر استراتژیک مورد سنجش و سپس به منظور اولویت بندی میزان اهمیت هر یک از متغیرها تفکر استراتژیک از نظر مدیران شرکت گاز استان خوزستان از آزمون فریدمن استفاده شده و در ادامه جهت تعیین عوامل موثر بر تفکر استراتژیک در شاخص های استخراج شده بر اساس هر مولفه از مدل لیدکا از روش تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده گردید.

سوالات تحقیق

۱. میزان تفکر سیستمی در مدیران شرکت گاز استان خوزستان چگونه می باشد ؟
۲. میزان تمرکز بر هدف در مدیران شرکت گاز استان خوزستان چگونه می باشد ؟
۳. میزان فرصت طلبی هوشمندانه در مدیران شرکت گاز استان خوزستان چگونه می باشد ؟

۴. میزان فرضیه محوربودن درمدیران شرکت گاز استان خوزستان چگونه می باشد ؟
۵. میزان تفکر در زمان درمدیران شرکت گاز استان خوزستان چگونه می باشد ؟
۶. اهمیت ابعاد تفکر استراتژیک بر اساس مدل جین لیدکا درمیان مدیران شرکت گاز استان خوزستان چگونه است؟
۷. عوامل موثر بر ابعاد تفکر استراتژیک براساس مولفه های مدل جین لیدکا در مدیران شرکت گاز استان خوزستان کدامند؟

۶. یافته های جمعیت شناسی

آماره های توصیفی تحقیق نشان دهنده آن است که در نمونه مورد بررسی یافته ها مدیران شرکت گاز استان خوزستان که از مجموع ۶۶ نفر نمونه آماری تعداد ۶۶ نفر معادل ۱۰۰ درصد از پاسخ دهندگان مرد بوده اند.

در مورد متغیر سن یافته ها حاکی از آن است که از مجموع ۶۶ نفر تعداد ۱۰ نفر معادل ۱۵/۲ درصد از پاسخ دهندگان بین ۲۰ تا ۳۵ سال، تعداد ۲۴ نفر معادل ۳۶/۴ درصد آنان سن بین ۳۶-۵۰ سال، تعداد ۳۲ نفر معادل ۴۸/۵ درصد آنان سن بالای ۵۰ سال را دارا بوده اند. که این افراد از نظر تحصیلات، تعداد ۳ نفر معادل ۴/۵ درصد آنان دیپلم، تعداد ۵ نفر معادل ۷/۶ درصد آنان کاردانی، تعداد ۳۴ نفر معادل ۵۱/۵ درصد آنان کارشناسی، تعداد ۲۳ نفر معادل ۳۴/۸ درصد آنان تحصیلات کارشناسی ارشد و تعداد ۱ نفر معادل ۱/۵ درصد جمعیت دارای مدرک دکتری بودند.

متغیر دیگری که داده های آن مورد بررسی قرار گرفت میزان سابقه کاری مدیران بود و یافته ها حاکی از آن است که از مجموع ۶۶ نفر تعداد ۲ نفر از پاسخ دهندگان معادل ۳ درصد داری ۱ تا ۵ سال سابقه کاری، تعداد ۹ نفر معادل ۱۳/۶ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، تعداد ۶ نفر معادل ۹/۱ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه کاری، تعداد ۴ نفر معادل ۶/۱ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال سابقه کاری، تعداد ۴۵ نفر معادل ۶۸/۲ درصد بیش از بیست سال سابقه کاری داشتند.

۷. تحلیل داده ها

جهت پاسخ گویی به سوالات ۱ الی ۵ و بررسی وضعیت کاربرد هر مولفه از آزمون تی تک نمونه ای استفاده می گردد. از آن جا که عوامل، مقادیری بین ۱ تا ۵ را به خود اختصاص می دهد، عدد ۳ به عنوان عدد متوسط در نظر گرفته شد و برای تصمیم گیری درباره بزرگتر یا کوچکتر بودن میانگین از مقدار ۳، باید با در نظر گرفتن سطح معناداری و علامت حد بالا و پایین توجه کنیم.

جدول (۲): نتایج آزمون تی تک نمونه ای

متغیر	میانگین	آماره تی	درجه آزادی	ضریب معناداری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
						حد پایین	حد بالا
تفکر سیستمی	۶۲.۳	۳۱۴.۶	۶۵	۰.۰۰۰	۶۲۱.۰۰	۴۲.۰۰	۸۲.۰۰
تمرکز بر هدف	۶۱.۳	۶۳۸.۶	۶۵	۰.۰۰۰	۶۰۶.۰۰	۴۲.۰۰	۷۹.۰۰
فرصت طلبی هوشمندانه	۴۲.۳	۲۴۰.۵	۶۵	۰.۰۰۰	۴۲۴.۰۰	۲۶.۰۰	۵۹.۰۰
فرضیه محور بودن	۲۱.۳	۲۴۹.۲	۶۵	۰.۰۲۸	۲۱۰.۰۰	۰.۲۴	۳۹.۰۰
تفکر در زمان	۴۷.۳	۲۴۲.۵	۶۵	۰.۰۰۰	۴۷۰.۰۰	۲۹.۰۰	۶۵.۰۰

با توجه به اینکه سطح معناداری در تمامی مولفه ها از ۰.۰۵ کوچکتر می باشد فرض صفر رد می شود این بدان معنی است که میانگین این مولفه اختلاف معنی داری با عدد ۳ دارد. با توجه به مثبت بودن حد بالا و حد پایین می توان گفت که میانگین این عامل بزرگتر از ۳ می باشد. در نتیجه وضعیت مولفه های تفکر استراتژیک در شرکت گاز استان خوزستان مطلوب می باشد.

به منظور اولویت بندی میزان اهمیت هر یک از متغیرها تفکر استراتژیک از نظر مدیران شرکت گاز استان خوزستان از آزمون فریدمن استفاده شده است که نتایج در زیر قابل مشاهده می باشد.

جدول (۲): اولویت بندی میزان اهمیت متغیرها

رتبه	متغیر	میانگین رتبه ای
۱	تفکر سیستمی	۳۷.۳
۲	تمرکز بر هدف	۲۹.۳
۴	فرصت طلبی هوشمندانه	۹۰.۲
۵	فرضیه محور بودن	۴۰.۲
۳	تفکر در زمان	۰۴.۳

نتایج آزمون فریدمن نشان می دهد که از بین متغیرها، تفکر سیستمی با میانگین رتبه ای ۳۷.۳ بیشترین اولویت را دارد و بعد از آن به ترتیب متغیرهای تمرکز بر هدف با میانگین رتبه ای ۲۹.۳، تفکر در زمان با میانگین رتبه ای ۰۴.۳، فرصت طلبی هوشمندانه با میانگین رتبه ای ۹۰.۲ و فرضیه محور بودن با میانگین رتبه ای ۴۰.۲ قرار دارند. با توجه به جدول (۲)، sig کمتر از ۰.۰۵ می باشد و فرض H0 رد شده و ادعای یکسان بودن اولویت متغیرها پذیرفته نمی گردد.

جدول (۳): آماره آزمون فریدمن

۶۶	تعداد
۵۴.۳۵	کای اسکوئر
۴	درجه آزادی
۰۰۰.۰	Sig

برای تعیین عوامل موثر بر تفکر استراتژیک در شاخص های استخراج شده بر اساس هر مولفه از مدل لیدکا از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده گردید. با توجه به اینکه در این پژوهش از یک مدل با پنج متغیر برای بررسی وضعیت تفکر استراتژیک استفاده شده است. بنابراین باید برای هر کدام از متغیرها تحلیل عاملی جداگانه ای انجام شود. بر این اساس فرایند تحلیل عاملی اکتشافی برای هر مولفه از مدل به منظور دسته بندی عوامل مهم به صورت جداگانه در شاخص های تعریف شده در هر متغیر انجام گردید. پرسشنامه طراحی شده دارای ۶۰ سوال بر اساس متغیرهای مدل لیدکا شامل تفکر سیستمی (سوال ۱ تا ۱۶)، تمرکز بر هدف (سوال ۱۷ تا ۳۰)، فرصت طلبی هوشمندانه (سوال ۳۱ تا ۴۱)، فرضیه محوری (سوال ۴۲ تا ۵۰) و تفکر در زمان (سوال ۵۱ تا ۶۰) می باشد. برای انجام تحلیل عاملی ابتدا باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که می توان داده های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد. نتایج حاصل از آزمون تحلیل عاملی به شرح زیر در جدول (۴) می باشد:

جدول (۴): نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی

متغیرها	تعداد متغیرها	شاخص Kmo	معنی داری آزمون بارتلت	عدد اشتراک عوامل	عوامل استخراج شده	واریانس کل
تفکر سیستمی	۱۶	۸۴۸.۰	۰.۰۰۰	۵۲۲.۰	۳	۷۱
تمرکز بر هدف	۱۴	۸۶۰.۰	۰.۰۰۰	۵۰۲.۰	۲	۶۵
فرصت طلبی هوشمندانه	۱۱	۸۵۰.۰	۰.۰۰۰	۵۰۴.۰	۲	۶۲
فرضیه محور بودن	۹	۸۹۸.۰	۰.۰۰۰	۵۱۹.۰	۱	۶۴
تفکر در زمان	۱۰	۸۹۷.۰	۰.۰۰۰	۵۱۶.۰	۱	۶۳

مقدار آزمون KMO برای هریک از مولفه‌ها بزرگتر از ۰,۷ می باشد که نشان از کفایت نمونه‌گیری می باشد. همچنین مقدار ضریب معناداری صفر در آزمون بار تلت نشان می دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب می باشد. عدد اشتراک شاخص‌ها بزرگتر از ۰,۵ می‌باشد، و بنابراین سوالات یاد شده از روایی لازم برای تحلیل عاملی برخوردارند. پس از انجام آزمونهای فوق و تایید، ادامه مراحل تحلیل عاملی برای هر یک از مولفه‌ها انجام گردید که در نهایت هشت عامل به عنوان عوامل اصلی انتخاب گردید و در جدول (۴) تعداد عوامل و واریانس کل هر عامل، که نشان دهنده این است که چند درصد از واریانس حوزه مورد بررسی را پوشش می دهد نشان داده شده است. توضیحات تکمیلی برای هر مولفه به شرح زیر می باشد:

با توجه به انجام تحلیل عاملی روی ۱۶ شاخص متغیر تفکر سیستمی، سه عامل اصلی شناسایی شده با توجه به ادبیات موضوع به صورت زیر نامگذاری می شوند:

- نگرش کلی از سازمان و محیط آن (کل نگری)

- الگوی ذهنی کامل از نظام خلق ارزش

- توجه به نقش فرد در تصمیم گیری‌ها

تحلیل عاملی نشان می دهد که شاخص‌های q1. q2. q3. q4. q16. q1. q2. q3. q4. q16. تحت عامل الگوی ذهنی کامل از نظام خلق ارزش و مولفه‌های q5. q6. q7. q8 (علازمه داشتن بار عاملی کمتر نسبت به عامل اول) با توجه به بیشینه تحقیق تحت عامل توجه به نقش فرد در تصمیم گیری‌های سازمان قرار می گیرند.

جدول (۵): ماتریس چرخیده اجزا تفکر سیستمی

اجزا			عنوان شاخص	
۳	۲	۱		
.194	.720	.377	اهمیت نقش واحد تحت مدیریت در خلق ارزش	q1
.092	.849	.137	اهمیت نقش عوامل داخلی (کارآیی، سیستم‌های مالی و...) در تحقق ارزش‌های سازمان	q2
.050	.780	.381	اهمیت نقش عوامل درونی (سیاست‌های کلی سازمان) در تحقق ارزش‌های سازمان	q3
.427	.711	.124	اهمیت واحد تحت مدیریت به عنوان جزئی از کل سازمان	q4
.837	.118	.015	اهمیت نظر مراجعین (درون سازمانی) در تصمیم‌گیری‌ها	q5
.829	.229	.128	اهمیت نظر مراجعین (برون سازمانی) در تصمیم‌گیری‌ها	q6
.565	.367	.398	اهمیت نقش تصمیمات اخذ شده بر عملکرد سازمان	q7
.452	.250	.506	اهمیت نظر کارکنان واحد تحت مدیریت در تصمیم‌گیری‌های سازمان	q8
.039	.289	.834	میزان شناخت از فرصت‌ها و تهدیدهای محیط	q9
-.029	.125	.888	میزان شناخت از نقاط قوت و ضعف سازمان	q10
.152	.190	.859	میزان شناخت از چگونگی تعامل و رابطه اجزا سازمان با محیط	q11
.215	.171	.820	میزان شناخت از چگونگی تعامل بین واحدهای درون سازمانی	q12
.052	.269	.811	میزان شناخت از چگونگی رابطه میان شرکای سازمان و سطوح عملیاتی استراتژیها	q13
.243	.397	.715	میزان شناخت از روابط، تعامل و تاثیر فرایندهای تعریف شده در سازمان	q14
.204	.506	.572	توانایی تشخیص وابستگی متقابل اعضا و تعاملات آنها در سیستم‌های داخلی و خارجی	q15
.263	.636	.230	میزان اعتقاد به تاثیر پذیری عملکرد سازمان از تعامل بین بخش‌های سازمان با یکدیگر	q16

با توجه به انجام تحلیل عاملی روی ۱۴ شاخص متغیر تمرکز بر هدف، دو عامل به عنوان عامل‌های اصلی شناسایی می شود. این دو عامل با توجه به ادبیات موضوع به صورت زیر نامگذاری می شوند:

- داشتن چشم انداز و تمرکز بر آن

- تمرکز منابع

تحلیل عاملی نشان می دهد که شاخص های q29. q28. q27. q26. q25. q23. q22. q21. q20. تحت عامل داشتن چشم انداز و تمرکز بر آن، شاخص های q19. q18. q17. و q24 (علازمه داشتن بار عاملی کمتر نسبت به عامل اول) تحت عامل تمرکز منابع قرار می گیرند.

جدول (۶): ماتریس چرخیده اجزا تمرکز بر هدف

اجزا	عنوان شاخص		
	۱	۲	
q17	215	802	میزان استفاده از منابع فیزیکی در جهت تحقق اهداف سازمان
q18	213	878	میزان استفاده از توان تکنولوژیکی در جهت تحقق اهداف سازمان
q19	368	773	میزان استفاده از توان منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان
q20	692	152	میزان برخورد با موانع در مسیر دستیابی به چشم انداز سازمان
q21	699	144	میزان ایستادگی در مقابل شرایط نامتعادل و تغییرات سازمان در دستیابی به اهداف سازمان
q22	617	417	میزان وضوح اهداف و چشم انداز سازمان
q23	634	320	میزان قرار داشتن واحد سازمانی تحت مدیریت در مسیر اصلی سازمان
q24	706	466	میزان موفقیت در همراستا کردن عملکرد کارکنان تحت مدیریت خود در دستیابی به اهداف
q25	778	341	میزان همسویی استراتژیهای عملیاتی در دستیابی به اهداف سازمان
q26	816	338	میزان همسویی اهداف عملیاتی و اهداف استراتژیک سازمان
q27	864	260	توانایی جهت دهی به فرایندهای سازمان در راستای چشم انداز مشترک
q28	707	089	توانایی تشریح آینده فعالیت‌های سازمان
q29	847	232	توانایی تعیین ارزشمندی اهداف میانی نسبت به اهداف نهایی و چشم انداز سازمان
q30	704	101	توانایی تعریف اهداف و چشم انداز سازمان (واحد تحت مدیریت)

با توجه به انجام تحلیل عاملی روی ۱۱ شاخص متغیر تمرکز بر هدف، دو عامل به عنوان عامل های اصلی شناسایی می شود. این دو عامل با توجه به ادبیات موضوع به صورت زیر نامگذاری می شوند:

- هوشمندی محیطی

- نگرش مثبت به تغییرات

تحلیل عاملی نشان می دهد که شاخص های q41. q39. q38. q37. q36. q35. تحت عامل هوشمندی محیطی، مولفه های q31. q40. q34. q33. q32. تحت عامل نگرش مثبت به تغییرات قرار می گیرند.

جدول (۷): ماتریس چرخیده اجزا فرصت طلبی هوشمندانه

اجزا	عنوان شاخص		
	۲	۱	
.553	.471	میزان ضرورت توجه به ایجاد ارزش های فرصت آفرین برای مشتریان	q31
.780	.201	میزان نگرش مثبت به تغییرات به عنوان وسیله ای برای کشف فرصت های نوظهور	q32
.770	.335	میزان قابل رؤیت بودن بکارگیری ایده های کارکنان در واحد سازمانی تحت مدیریت	q33
.772	.062	میزان تاثیر تغییرات محیط بر فعالیت های واحد سازمانی تحت مدیریت	q34
.407	.664	میزان شناخت و استفاده بهینه از فرصت های محیطی در بهبود عملکرد سازمان	q35
.102	.869	میزان بحث و بررسی در خصوص تهدیدها و فرصت های محیطی در جلسات عمومی	q36
.185	.856	میزان شناخت و استفاده از استراتژیهای جایگزین در بهره گیری از فرصت های محیطی	q37
.128	.743	میزان شناخت از محیط کسب و کار سازمان	q38
.330	.629	میزان توانایی استفاده از منحصر به فرد بودن دارایی ها در برابر شرکا و مشتریان	q39
.778	.147	میزان استقبال از ایده های کارکنان در سازمان.	q40
.328	.639	میزان مطالعه و توجه به عملکرد سازمان های همسو برای تصمیم گیری در حوزه مدیریت.	q41

با توجه به انجام تحلیل عاملی روی ۹ شاخص متغیر فرضیه محوری، یک عامل که دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هستند در تحلیل باقی می ماند و به عنوان عامل های اصلی شناسایی می شود. این عامل می تواند تقریباً ۶۴ درصد از تغییر پذیری متغیرها را توضیح دهند. که با توجه به ادبیات موضوع به صورت زیر نامگذاری می شود:

- فرضیه سازی خلاقانه و آزمون سازی فرضیه

با توجه به استخراج فقط یک عامل مرحله چرخش عوامل انجام نگردید. در جدول (۴-۲۴) خروجی بارهای عاملی هر یک از متغیرها در عامل استخراج شده را نشان می دهد.

جدول (۸) ماتریس اجزا فرضیه محوری

اجزا	عنوان شاخص		
	۱		
.771		میزان بکارگیری خلاقیت، در حین تصمیم گیری در فرصت های زمانی محدود	q42
.790		میزان بکارگیری خلاقیت، در رویارویی با مشکلات و ارائه راه حل .	q43
.742		میزان توانایی تعیین گزینه های مختلف برای حل یک مسئله با توجه به پیامدهای آن	q44
.835		میزان بکارگیری خلاقانه روش علمی فرض و آزمون فرض در محیط کار.	q45
.869		میزان توانایی خلق فرضیه های متنوع بدون از بین بردن قابلیت بررسی ایده های جدید و رویکردهای	q46
.809		امکان فرضیه سازی خلاقانه در محیط کار.	q47
.721		وجود شرایط مناسب برای آزمون فرضیه های خلاقانه در محیط کار.	q48
.785		میزان توانایی ارائه ایده ها و توسعه راه حل هایی نو در محیط کار.	q49
.884		میزان توانایی برقراری پیوند بین تفکر واگرا و همگرا (خلاقیت و تحلیل) در محیط کار .	q50

با توجه به انجام تحلیل عاملی روی ۱۰ شاخص متغیر تفکر در زمان، یک عامل که دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هستند در تحلیل باقی می ماند و به عنوان عامل های اصلی شناسایی می شود. این عامل می تواند تقریباً ۶۳ درصد از تغییر پذیری متغیرها را توضیح دهند. که با توجه به ادبیات موضوع به صورت زیر نامگذاری می شود:

- یادگیری از زمان و تفکر به هنگام

با توجه به استخراج فقط یک عامل مرحله چرخش عوامل انجام نگردید. در جدول (۴-۲۷) خروجی بارهای عاملی هر یک از متغیرها در عامل استخراج شده را نشان می دهد. نمره امتیاز عامل استخراج شده ۰.۷۹۳ می باشد.

جدول (۹): ماتریس اجزا تفکر در زمان

اجزا	عنوان شاخص	
۱		
839	میزان بهره مندی از فرصت های گذشته برای تدوین اهداف سازمان.	q51
880	میزان بهره مندی از ارتباط بین گذشته، حال و آینده برای خلق ارزش .	q52
885	میزان بهره مندی از تجربیات گذشته سازمان در پیش بینی آینده.	q53
820	میزان بهره مندی از عملکرد و تجربیات گذشته سازمان در تصمیم گیری برای حرکت از	q54
782	میزان اعتقاد به ارتباط بین نقاط قوت فعلی سازمان با عملکرد گذشته	q55
719	میزان اعتقاد به ارتباط بین نقاط ضعف فعلی سازمان با عملکرد گذشته	q56
794	میزان اعتقاد به اهمیت نوسان بین گذشته، حال و آینده در تدوین راهبرد و اجرای آنها	q57
747	میزان اعتقاد به اینکه گذشته ارزش پیش بینی کنندگی دارد	q58
732	میزان اعتقاد به اینکه آینده بر مبنای گذشته شکل می گیرد و نقطه آغاز آن شرایط حال است	q59
740	میزان توانایی حفظ ارتباط بین گذشته و آینده سازمان در تصمیمات مدیریتی	q60

۸. نتیجه گیری و پیشنهادات

وضعیت تفکر استراتژیک در شرکت گاز استان خوزستان مطلوب بوده و کلیه عناصر در سازمان در حال جاری سازی می باشد. اما با توجه به نتایج آزمون ها عناصر فرصت طلبی هوشمندانه، فرضیه محوری و تفکر در زمان نیاز به توجه و برنامه ریزی بیشتری جهت بهبود می باشند. همچنین به منظور شناسایی عوامل اصلی موثر در تفکر استراتژیک در هر مولفه از مدل لیدکا برای برنامه ریزی جهت اجرا، بهبود و کنترل روند پرورش تفکر استراتژیک در مدیران سازمان، شاخص های استخراج شده دسته بندی گردید و مدل تفکر استراتژیک بر اساس مولفه های مدل لیدکا در شرکت گاز استان خوزستان به صورت شکل (۳) پیشنهاد می گردد:



شکل (۳): مدل پیشنهادی تفکر استراتژیک بر اساس مولفه های مدل لیدکا در شرکت گاز استان خوزستان

بر اساس نتایج تحلیل عاملی پرورش و استقرار تفکر سیستمی در شرکت گاز استان خوزستان مستلزم کسب مهارت‌ها و انجام اقداماتی به شرح زیر بر اساس تاثیرگذاری در عوامل سه گانه شناسایی شده در این متغیر می باشد .

- درک پویایی های محیط داخلی و خارجی سازمان
- توانایی شناخت از چگونگی تعامل و رابطه اجزا سازمان با محیط
- توجه به ارتباطات میان واحدها و وظایف سازمانی
- برقراری تفکر فرآیندی در سازمان
- توجه به زنجیره کامل ارزش آفرینی و درک تعاملات میان اجزاء آن
- توجه به نقش مراجعین (درون و برون سازمانی) در تصمیم گیری ها و اهمیت نقش تصمیمات اخذ شده بر عملکرد سازمان.

بنابراین با توجه به نتایج سنجش انجام شده تفکر سیستمی از موقعیت بهتری نسبت به شاخص های دیگر برخوردار است ولیکن لازم است مدیران سازمان زمینه لازم برای ارتقا توانمندیهای فوق را در سازمان از طریق برگزاری کارگاههای آموزشی فراهم نمایند. همچنین کارشناسان و بخصوص مدیران این مجموعه به جای جزیره ای فکر کردن و توجه به تک تک اجزاء، تغییردیدگاه داده و کل نگری و یا دیدگاه سیستمی را جایگزین نگاه موجود خود نمایند .

بر اساس نتایج تحلیل عاملی پرورش و استقرار تمرکز بر هدف در شرکت گاز استان خوزستان مستلزم کسب مهارت‌ها و انجام اقداماتی به شرح زیر بر اساس تاثیرگذاری در عوامل شناسایی شده در این متغیر می باشد .

- خلق چشم انداز مشترک برگرفته از ارزیابی های داخلی و خارجی
- تعیین و تبیین وضعیت آتی فرآیندهای اصلی سازمان
- جهت دهی به فرایندهای سازمان در راستای چشم انداز مشترک
- تمرکز در جهت دار ساختن استراتژی در راستای رسیدن به اهداف و آرمان
- استفاده بهینه از امکانات و توان سازمان (تکنولوژیکی، منابع انسانی، فیزیکی و ...) در دستیابی به اهداف سازمان.

بنابراین با توجه به نتایج سنجش انجام شده میزان کاربرد تمرکز بر هدف در مدیران شرکت گاز استان خوزستان مطلوب می باشد. اما به منظور حفظ و بهبود این روند با توجه به نقش مهم ترسیم چشم انداز صحیح که تعیین کننده جهت گیری های کلی سازمان در آینده می باشد، ضمن کسب مهارت در تعریف آینده آرمانی سازمان و تدوین نقشه راه استراتژیک، پیشنهاد می گردد. مدیران سازمان در فرایند تجزیه و تحلیل، تدوین و تعریف چشم انداز و اهداف سازمان ضمن مشارکت کارکنان و فراهم آوردن حس اعتماد متقابل شرایط همسو کردن آنها برای دستیابی به برنامه تدوین شده را فراهم سازند. همچنین فرمان نیت متمرکز (هدف گیری و هدف گرایی) را در سازمان استقرار نمایند. از این طریق بایستی منابع خود را بر روی اهداف استراتژیک متمرکز کند.

بر اساس نتایج تحلیل عاملی پرورش و استقرار فرصت طلبی هوشمندانه در شرکت گاز استان خوزستان مستلزم کسب مهارت‌ها و انجام اقداماتی به شرح زیر بر اساس تاثیرگذاری در عوامل شناسایی شده در این متغیر می باشد .

- هوشیاری نسبت به نقاط قوت و فرصت های محیطی
- توجه به تحولات فضای کسب و کار و فرصت های حاصل از آن
- هوشیاری نسبت به صنعت و رقبا
- آگاهی از حوزه های اصلی که سازمان در آنها دچار مشکل است
- شناسایی موضوعات استراتژیک سازمان
- ارزیابی محیط داخلی و خارجی
- نگرش مثبت به تغییرات به عنوان وسیله ای برای کشف فرصتهای نو ظهور
- خلق ارزش های جدید برای مشتری
- استقبال از ایده های کارکنان در سازمان

بنابراین با توجه به نتایج سنجش انجام شده میزان کاربرد فرصت طلبی هوشمندانه در مدیران شرکت گاز استان خوزستان مطلوب می باشد. اما میانگین رتبه آن نشان دهنده این است که بر خلاف اهمیت این عامل در موفقیت سازمان مورد کم توجهی توسط مدیران قرار گرفته است بنابراین به منظور بهبود این قابلیت در سازمان پیشنهاد می گردد مدیران سازمان فرامین و اقدامات زیر را سر لوحه امور خود قرار دهند:

- در هر رخداد و روندی، در جستجوی فرصت و منفعت استراتژیک باشید
 - محاورات جدید را برقرار سازید.
 - از تجربه های جدید استقبال کنید.
 - سیستم خلق ارزش را از نو بیافرینید
 - متمرکز بر عواملی باشید که هم متمایزکننده باشد و ممتاز کننده
 - ترویج فضای گفتمان استراتژیک در سازمان
- بر اساس نتایج تحلیل عاملی پرورش و استقرار فرضیه محوری در شرکت گاز استان خوزستان مستلزم کسب مهارتها و انجام اقداماتی به شرح زیر بر اساس تاثیرگذاری در عوامل شناسایی شده در این متغیر می باشد .

- برقراری پیوند بین تفکر خلاق و تحلیلی
 - توانایی طرح فرضیات خلاقانه در مورد محیط کسب و کار و آزمون اثربخش آنها
 - تصمیم گیری منعطف بر مبنای فرضیه سازی و خلاقیت
 - قابلیت کشف ایده ها و ارائه راه کارهای بدیع
- هم اکنون در محیط اکثر سازمانها افزایش دسترسی به اطلاعات و کمبود زمان برای تفکر، توانایی فرضیه سازی و آزمون آنها به صورت مؤثر موضوع مهمی قلمداد می شود و توانایی خوب کار کردن در فرضیه ها هسته اصلی شایستگی بهترین استراتژی هایی است که در سازمان مورد استفاده قرار می گیرند که توجه به نتایج سنجش انجام شده به نظر می رسد این شاخص مورد کم توجهی مدیران ارشد در این سازمان واقع شده است . در خصوص این شاخص نیز پیشنهاد می گردد که به عوامل ذیل به ترتیب اولویت توجه بیشتری گردد:

- بکارگیری خلاقیت در حین فرصت گیری های زمانی محدود
 - استفاده از روش های علمی در تصمیم گیری ها
 - منعطف نمودن سازمان در برابر تغییرات
 - امکان فرضیه سازی خلاقانه در محیط
 - ایجاد نظام انگیزشی
- بر اساس نتایج تحلیل عاملی پرورش و استقرار فرضیه محوری در شرکت گاز استان خوزستان مستلزم کسب مهارتها و انجام اقداماتی به شرح زیر بر اساس تاثیرگذاری در عوامل شناسایی شده در این متغیر می باشد .
- بهره مندی از ارتباط بین گذشته، حال و آینده برای خلق ارزش .
 - بهره مندی از فرصتهای گذشته برای تدوین اهداف سازمان.
 - در نظر گرفتن گذشته برای حرکت از حال به آینده است و بهبود کیفیت تصمیم گیری
 - شناسایی الگوهای تکرار شونده در وقایع

مسائل امروز ناشی از راه حل های دیروزی است . به مدیران سازمان پیشنهاد می شود با تشکیل یک کمیته مطالعاتی و پژوهشی جهت بررسی تمام فراز و فرود، موفقیت و شکست و چالش هایی که پشت سر گذاشته اند تجربه را تجزیه و تحلیل نموده و تجربه های قابل بهره برداری را استخراج کنند و در اختیار مدیریت عالی قرار دهند زیرا مدیران باید در اتخاذ تصمیمات، استفاده از تجربیات گذشته، نگاه به آینده و اقدام به موقع را مدنظر داشته باشند.

منابع فارسی

۱. آقاجانیان، سمیه، رستمی، مرضیه (۱۳۹۰). تعیین عناصر تشکیل دهنده ی سازه تفکر استراتژیک، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال هشتم، شماره ۲۹.
۲. استیسی، رالف. (۱۳۸۹). تفکر استراتژیک و مدیریت تحول، ترجمه مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی موحد، تهران، انتشارات رسا، چاپ سوم.
۳. ایرانزاده، سلیمان؛ صباحی، عیسی؛ عماری، حسین. (۱۳۸۷). تفکر استراتژیک، تبریز، انتشارات فروزش، چاپ اول.
۴. بهرامی، حمید رضا، طاهری فرد، طیبه. (۱۳۹۱). ارائه مدل مفهومی برای سنجش تفکر مدیران بر اساس مؤلفه های تفکر استراتژیک، مجله راهبرد (دانشگاه تهران)، شماره ۸.
۵. پورصادق، ناصر، یزدانی، بهرنگ. (۱۳۹۰). تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت های کوچک و متوسط، مجله مطالعات راهبردی، شماره ۷.
۶. ربیعی، علی؛ خاتمی، نوfernاز؛ علاقه مند، شهرام؛ خاشعی، فاطمه، مهرآرین، رضا. (۱۳۸۷). بررسی میزان تفکر استراتژیک در سازمان های استراتژی محور، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران.
۷. سلطانی، ایرج؛ قربانی، امید. (۱۳۸۹). تحول ذهنی زیربنای تفکر استراتژیک رهبری سازمانی، هفتمین کنفرانس بین المللی استراتژیک تهران.
۸. سنگه، پیتر. (۱۳۸۶). "پنجمین فرمان"، ترجمه حافظ کمال، هدایت، روشن، محمد، نشر سازمان مدیریت صنعتی.
۹. غفاریان، وفا؛ علی احمدی، علیرضا. (۱۳۸۱). رویکردهای نوین استراتژی، ماهنامه تدبیر شماره ۱۳۰.
۱۰. غفاریان، وفا؛ علی احمدی، علیرضا. (۱۳۸۲). "تفکر استراتژیک"، مجله تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۳۷.
۱۱. غفاریان، وفا؛ کیانی، غلام رضا. (۱۳۸۶). استراتژی اثربخش، چاپ سوم، نشر فردا.
۱۲. مسگریان، هومن (۱۳۹۱). تفکر استراتژیک و کارکردها و چالش ها، نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران.

منابع غیرفارسی

1. Arayesh, B, golmohammadi, E, (2011), Strategic Thinking, The Necessity of Present Managers of Iran, International Conference on Financial Management and Economics.
2. Abraham, S. (2005), Strategic Thinking, Strategy & Leadership, Vol. 33 Iss: 5 pp. 5 ° 12.
3. Acur, Nuran & Englyst, Linda. (2006). Assessment of strategy formulation: How to ensure quality in process and outcome. *International Journal of Operations and production management*. . Vol 26. No 1. pp 69-91.
4. Amanor, Boadu, et al. (2004), "Management Analysis and Strategic Thinking, A Distance Learning Program for Today's Contemporary Farm Manager." *Journal of Agricultural and Applied Economics*, Vol 36, 534. 24.
5. Amitabh, m & Sahaya A. (2008). Strategic thinking: Is leadership the missing link. Presented at the 11th Annual Convention of the Strategic Management Forum, Kanpur, India. .
6. Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-70
7. Bonn, I. (2005). Improving Strategic thinking: a multilevel- approach. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol 25 No 5. pp 336-345.
8. Collins, Doris B. Lowe, Janis S. and Arnett. Carson. R. (2000), High- Performance Leadership at the Organization Level, *Advances in Developing Human Resources*, Vol 2. No 18. pp 19-46.
9. David, Fred R. (2010). *Strategic management (12th ed.)*. New York: Macmillan Publishing Company.
10. Graetz, Fiona. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*. Vol 40. No 5. pp 456-462
11. Hamel, Gary. (2001), "Strategy innovation and Quest for Value strategic thinking". *Jossey-Bass*, Vol 29, 68.
12. Liedtka, J. M., 1998. Strategic thinking: can it be taught? *Long Range Planning* 31, 120-129.
13. Liedtka, J. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning, *Strategy and Leadership*, October, (1), 120-129

14. Liedtka, J. M. , 2005 strategy formulation :the roles of conversation and design in m. a. hitt . r. . e. freeman & j. s Harrison. The Blackwell hand book of srategyic . management , oxford, uk:Blackwell publishing ltd,70-93.
15. Mintzberg . h (1994) << the full and rise of strategic planning >> Harvard business review , 72(1),107-114
16. Napier, Nancy K. & Albert, Martha S. (1990). East Asian and American perspectives on Thinking Strategically: The Leopard and His Spots . Asia Pacific Journal of Human Resources. 28; 40. pp 40-50.
17. Palmatier,G. (2008) . Strategic Planning: An Executive' s Aid for Strategic Thinking , Development and , Development. Outsourced Logistics,1(5),30-33.
18. Pisapia. J. , Sun-Keung Pang, N , Hee, T. F , Lin, Y. and Morris, J. D. (May 2009), A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: Exploratory Study, International Education Studies, vol. 2, No. 2
19. Senge, P. M. (1990) The leader's new work: building learning organizations, Sloan Management Review, fall, 7-23 .
20. Tavakoli, I. , Lawton. J. (2005), Strategic Thinking and Knowledge Management, Handbook of Business Strategy, Vol. 6 Iss: 1 pp. 155 ° 160.
21. Wakabayashi, Mitsuru. Kondo, Mari & Ziguang, Chen. (2001). Cross cultural managerial skill practices: Filipino and Chinese managers under Japanese style management . Global Business Review. Vol 2. No 1. pp15-35.
22. Zand, D. E. (2010). Drucker' s strategic thinking process: three key techniques. Strategy & Leadership,38(3),23-28.

