



تأثیر تفکر استراتژیک مدیران شعب بانک ملی بر عملکرد بانک (مورد مطالعه): شعب بانک ملی استان ایلام

دکتر کریم خلیلی^۱

استاد یار گروه مدیریت، واحد ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام، ایران

محمد محمد نژاد^{*۲}

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، واحد ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام، ایران

حسن آوی

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، واحد ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام، ایران

رضا متین

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، واحد ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر تفکر استراتژیک مدیران بر عملکرد شعب بانک ملی استان ایلام انجام شد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف تحقیق، کاربردی و از لحاظ نحوه جمع آوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران میانی و ارشد شعب بانک ملی استان ایلام تشکیل می‌دهند که شامل 195 نفر می‌باشند. از بین این افراد به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، نمونه‌ای به تعداد 129 نفر طبق فرمول کوکران انتخاب گردید. در این پژوهش از پرسشنامه برای جمع آوری داده‌ها و برای تایید روایی پرسشنامه از نظرات خبرگان و برای سنجش پایایی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است که ضریب بدست آمده برای آلفای کرونباخ پرسشنامه‌های تفکر استراتژیک و عملکرد، نشان از پایایی بالای این ابزارها می‌باشد. در این پژوهش جهت تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS استفاده گردیده است که نتایج حاکی از آن است که بین چهار بعد تفکر استراتژیک (تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، آینده نگری و فرصت طلبی) با عملکرد بانک رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

واژگان کلیدی: تفکر استراتژیک، عملکرد بانک، بانک ملی، شعب ایلام

¹ karam.khalili@yahoo.com

^{*2} m_69_mohamad@yahoo.com آ



مقدمه

با توجه به پیشرفت روزافزون فناوری و فرایند گسترش ارتباطات سازمان‌ها و دگرگونی بنیادین در فرایندهای سازمانی به همین نسبت مشکلات و مسائل سازمان‌ها پیچیده‌تر شده است. در عصر حاضر رو به رو شدن با تغییرات سریع در ارزش‌ها و دیدگاه‌های مشتریان، رشد کند نظام اقتصادی، انفجار فناوری اطلاعات، جهانی شدن بسیار سریع، توجه زیاد به مسئولیت اجتماعی و اصول اخلاقی و سرانجام مجموعه‌ای از چالش‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی دیگر، همه و همه باعث شده که سازمان‌ها برای بقا، افزایش سهم از بازار و سود آوری به دنبال راه‌حلهایی اساسی و استراتژی‌هایی موثر برآیندو موثر بودن برنامه ریزی استراتژیک، بدون تفکر استراتژیک موثر واقع نخواهد شد (توکلی و همکاران، 1394). در چنین شرایطی بی شک مدیران سازمان‌ها و بنگاه‌ها می‌بایست توان خود را در مقابله با این مشکلات و حل آنها افزایش دهند. تفکر استراتژیک سازمان‌ها و برنامه‌های آنها نقش بسزایی در پاسخگویی و مقابله با این شرایط را دارد (بیاضی طهرابند و همکاران، 1398). یکی از مهمترین ساز و کارهایی که امروزه در سطح سازمان‌ها و نهادهای موفق در سطح بین‌الملل به عنوان شالوده اصلی توسعه قابلیت‌های سازمانی مطرح بوده است، سبک و نوع مدیر اجرایی سازمان و سلسله تصمیم‌گیری‌ها و سازماندهی‌های وی در چارچوب اسلوب‌های تجربی و عملیاتی می‌باشد. مدیران به عنوان مرکز ثقل سازماندهی و هدایت سازمان‌ها از نقش بسیار حساس و پیچیده‌ای برخوردار بوده و تجلی توانمندی‌های ذاتی و اکتسابی آنان در عرصه فعالیت‌های سازمان‌ها، نقش مهمی در نیل به حرکت درآوردن موفق سازمان و ایجاد بهره‌وری سازمانی ایفا کرده است (مرک ۱ 2007). مفهوم مدیر استراتژی‌گرا در اصل از نظریه مدیر کارزماتیک ناشی می‌شود و طبق نظر بسیاری از صاحب‌نظران، انگیزش اولیه برای مدیر، میل به تحول است. در سازمان‌ها، وجود مدیرانی که در حقیقت توانسته‌اند چارچوب‌های سبک مدیر استراتژی‌گرا را پیاده سازند در عمل با توسعه نوآوری و خلاقیت سازمانی مواجه شده و توانسته‌اند با توجه به بکارگیری استراتژی‌های تغییر و تحول، به افزایش همگرایی و توسعه کار تیمی و گروهی میزان روحیه کاری را در بین مجموعه کارکنان سازمان افزایش دهند (حسینی و همکاران، 1395). مدیران استراتژی‌گرا با اتکال به بینش خود از سازمان و اعمال رهیافت‌هایی در چارچوب استراتژی‌های سازمان می‌توانند با تشویق و ترغیب کارکنان خود در انجام فعالیت‌های سازمانی به شکل بهینه و نیز ایجاد زمینه‌های پویا نوآوری‌ها در زمینه مدیریت منابع انسانی، مدیریت خلاق تولید و یا عرضه خدمات، توسعه بازار، کاهش قیمت، افزایش کیفیت و . . . نقش مهمی در افزایش سودآوری سازمان ایجاد نمایند. ویژگی خاص مدیران استراتژی‌گرا که سبب توفیق آنان در ایجاد زمینه ارتقاء تحول و نوآوری سازمانی شده است خود عبارتند از، گوش دادن، نفوذ آرمانی بر پیروان، انگیزش الهام بخش، تحریک فرهیختگی و آگاهی، تشویق و ترغیب، حمایت‌های توسعه‌گرا. . . بوده است (سلیمی و همکاران، 1398). در این میان، اهمیت و نقش سازنده خلق تفکر استراتژیکی در رابطه با برنامه‌های عملیاتی سازمان همواره از ملزومات تحقق تحول بنیادین در سازمان بحساب آمده است. مدیر سازمان به صورت مجدانه سعی داشته با افزایش دامنه درک مسائل کنونی و آتی سازمان‌ها و تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف آنها، با اعمال سیاست‌های منبعث از تفکر استراتژیکی به تبیین رسالت‌های سازمان در قبال فعالیت‌های آن بپردازد. لوین وهال (2011)، مطرح ساخته‌اند که مناسب‌ترین روش به منظور



ارزیابی موفقیت چشم‌اندازها و اهداف سازمانی در مناسبات کلان، بررسی سطح قدرت تفکرات استراتژیکی مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها بوده که مهمترین پشتوانه تفکرات استراتژیکی، همانا وجود مدیر استراتژی گرا بوده است. بانک‌ها به عنوان بنگاه اقتصادی برای رسیدن به بهره‌وری بالا نیاز به تعامل سازنده با مشتریان هستند و این امر محقق نخواهد شد مگر با هوشمندی و تفکر استراتژیک. در واقع چالش عمده بانک‌ها جذب مشتری، حفظ مشتری و وفاداری مشتریان می‌باشد. مدیران شعب باید با تفکر خلاقانه خود، منابع مادی و انسانی خود را به نحو مطلوب بکار گیرند و با برنامه ریزی کوتاه مدت و بلند مدت، و استفاده از رهبری تغییر، کلیه افراد و واحدها را همسو و بسیج نمایند. لذا این تحقیق می‌تواند کمک کند که بانک ملی استان ایلام بتواند با ترویج تفکر استراتژیک به بهبود و بالندگی بانک دست‌یابد.

ادبیات نظری

تفکر استراتژیک

برای درک مفهوم تفکر استراتژیک نخست باید دید هدف از این نوع تفکر چیست. هر اقلیوس هدف از تفکر استراتژیک را کشف استراتژی‌های بدیعی که بتوانند قوانین بازی رقابتی را بازنویسی کنند، و تصور آینده به شکلی کاملا متفاوت از حال می‌داند. به این ترتیب تفکر استراتژیک ترکیبی از مفهوم توانمندی تدوین استراتژی و رویکرد خلاق و پیش‌نگر است. در ادبیات حوزه‌ی تفکر استراتژیک تعاریف ارائه شده عمدتاً تعاریف مفهومی هستند که با هدف درک ماهیت این گونه از تفکر و مزایای آن ارائه شده‌اند و به ندرت مطالعه‌ای در راستای تعریف دقیق سازه با هدف ارائه‌ی راهکار سنجش و اندازه‌گیری پیشنهاد شده است. به عنوان نمونه پالماتیر (2008) تفکر استراتژیک را این گونه تعریف می‌کند: تفکر استراتژیک یک فرایند تحلیل، ارزیابی، و بازتاب طبیعت کسب و کار، درک موقعیت فعلی و وضعیت‌های ممکن آینده، خلق چشم‌انداز از آینده‌ی سازمان، توسعه‌ی ابزارها و روش‌های ممکن برای دستیابی به این چشم‌انداز، وزن دادن به انتخاب‌ها و تصمیم‌گیری در مورد نحوه‌ی عمل است. در واقع با وجود این که ادبیات موجود از زوایای مختلفی به مسئله‌ی تفکر استراتژیک پرداخته است ولی پژوهش‌هایی که به طور مشخص عناصر تفکر استراتژیک را مشخص کرده باشند معدودند. به عنوان مثال گلدمن در مجموعه مقالات خود به شناسایی تجاری پرداخته که در توسعه‌ی تفکر استراتژیک موثرند و نه اندازه‌گیری سطوح کارکردهای شناختی (دیانت نژاد و ایرج پور، 1395).

ابعاد تفکر استراتژیک

تفکر مفهومی: اولین مولفه از عوامل تفکر راهبردی تفکر مفهومی است. تفکر مفهومی توانایی درک یک موقعیت به وسیله شناسایی الگوها و نشان دادن مسئله محوری است. تفکر مفهومی شامل ادغام مسائل و عوامل در یک چارچوب مفهومی است. این سبک تفکر استفاده از تجارب، خلاقیت و استدلال استقرایی، فرایندهای شهودی و مدیریت دانش به ویژه دانش ضمنی را در بر می‌گیرد، که منجر به یافتن راه حل‌های بالقوه و گزینه‌های پایداری می‌شود که ممکن است به صورت آشکار هیچ ارتباطی با یکدیگر نداشته باشد و یا به راحتی قابل شناسایی نباشد (بیاضی طهرابند و همکاران، 1398). خلاقیت، استفاده از تجربه، تفکر مبتنی بر استقراء و سایر ویژگی‌ها و کارکردی‌های تفکر مفهومی به طور مستقیم با استفاده بهینه از دارایی‌ها، کارایی و اثربخشی سازمان ارتباط دارد. تفکر سیستمی: دومین مؤلفه از عوامل تفکر استراتژیک، تفکر سیستمی است. سیستم کلیتی است که حداقل دو ویژگی داشته باشد. به صورتی که: 1- هر یک از اجزا بتواند بر روی عملکرد یا خصوصیات کل سیستم اثر بگذارد و 2- هیچ کدام از آنها نتواند اثر مستقلی بر روی کل



سیستم داشته باشد (سنگوپتا ۱ 1965). فرصت طلبی: سومین مؤلفه از عوامل تفکر راهبردی فرصت طلبی است. فرصت طلبی به معنای با تزویر در جستجوی منافع شخصی بودن می‌باشد و تزویر به عنوان نوعی دروغ گویی، دزدی، فریب و تلاش سوداگرانه برای نافرمانی، تحریف، موجه جلوه دادن و غیره تعریف می‌شود (توکلی و همکاران، 1394). این بعد به هوشیاری استراتژیست نسبت به محیط درونی و بیرونی اشاره دارد. آینده نگری: چهارمین مؤلفه تفکر راهبردی آینده نگری است بسیاری از مدیران خود را به عنوان قربانیان نیروهای محیطی خارج از کنترل شان می‌دانند آنان احساس می‌کنند که نمی‌توانند مشتریان، بازارها، رقبا و قوانین را کنترل کنند. لذا آنها تلاش می‌کنند تا بیشتر از آنچه نیاز است به جای اینکه از پیش اقدام کنند واکنشی عمل کنند (حسینی و همکاران، 1395).

عملکرد

برای سنجش عملکرد سازمانی در عین توجه به نتایج مشهود اقتصادی چون بازگشت سرمایه و افزایش حاشیه سود و از این دست ابزارها باید سطح خلاقیت و نوآوری و نیز افزایش سطح دانش سازمانی را نیز سنجش کرد (رضائیان، 1390). این واضح است که تمام تلاش‌های یک سازمان در تمامی حوزه‌ها بایستی در عملکرد آن مشخص باشد و اغلب سازمان‌ها با استفاده از ابزارها و مکانیزم‌های گوناگون سعی در بهبود عملکرد خود دارند، به این منظور سنجش وضعیت عملکرد از مقوله‌های مهم و مورد توجه سازمان‌ها است (لین و کیو ۲، 2007). افراد زیادی با زمینه‌های کاری گوناگون از جنبه‌های متفاوتی همچون برنامه ریزی استراتژیک، تولید و عملیات، مالی و بهبود سازمانی به مقوله عملکرد سازمانی توجه کرده‌اند (سگارا و همکاران ۳، 2010).

بررسی ابعاد عملکرد سازمانی بر مبنای اثربخشی، کارایی و بهره‌وری

هر سازمانی جهت دستیابی به اهداف خود نیاز دارد که کارشناس، مشاغل خود را در سطح قابل قبولی از بهره‌وری انجام دهند. این موضوع هم در مورد سازمان‌های دولتی، که در آنها عملکرد ضعیف به معنی ناتوانی در فراهم کردن خدمات عمومی قانونی است، و هم در باره شرکت‌های خصوصی، که عملکرد ضعیف می‌تواند به ورشکستگی آنها منجر شود، صادق می‌باشد. از دیدگاه اجتماعی سوانسون، بهترین خواسته برای هر سازمانی، برخورداری از کارکنانی است که کار خود را خوب انجام دهند. عملکرد خوب، بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد و این نیز مستقیماً باعث ارتقاء اقتصاد ملی و همین‌طور ارتقاء خدمات سازمان خواهد شد (سوانسون ۴ و همکاران، 2001). به زعم از ویت ۵ (2011) عملکرد شغلی، همان بازده افراد طبق وظایف قانونی تعریف شده است و آن پیامدهای فعالیت‌های انسانی در خصوص انجام وظایفی است که به آنان واگذار می‌شود و میزان تلاش و حدود موفقیت کارمند در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتاری مورد انتظار، بیان می‌کنند. عملکرد سازمانی، خودآمیزه‌ای از وجود ساز و کارهای درون سازمانی اعم از راهبردها و سیاست‌های مشخص مدیران و دست‌اندرکاران سازمان مرتبط با پیشبرد برنامه‌ها و نیل به اهداف چشم‌اندازها و نیز سطح کمی و کیفی فعالیت‌های کارکنان سازمان به عنوان نیروی محرکه اصلی در سازمان بوده و با توجه به صرف هزینه‌های متفاوت اعم از هزینه‌های مالی، نیروی

Sengupta1
. Lin& Kuo2
. Cegarra3
. Swanson4
. Witt5



انسانی، هزینه فرصت ها و... در یک دوره ی زمانی مشخص و انتظارات عمومی از مجموعه سازمان، ایجاد یک سطح مناسب از عملکرد مالی و معنوی بوده است (ریان ۱، 2012).

پیشینه تجربی

سلیمی و همکاران (1398) در پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش رهبری تحولآفرین و تفکر استراتژیک بر توسعه محصولات جدید، به این نتیجه رسیدند که نقش مهناری رهبری تحولآفرین ر تفکر استراتژیک و نیز نقش مهناری تفکر استراتژیک ر توسعه محصولات جدید تأیید شد، اما نقش مهناری رهبری تحولآفرین ر توسعه محصولات جدید تأیید نشد. بیاضی طهرابند و همکاران (1398)، در پژوهشی تحت عنوان شناسایی و مفهومی‌پردازی پیامدهای تفکر استراتژیک، به این نتیجه رسیدند که به منظور اعتبارسنجی نتایج و همچنین ارزیابی مدل از منظر «قابل فهم بودن»، «جامع بودن»، «کاربردی بودن» و «نوآوری»؛ طی دو مرحله متوالی به نظرسنجی از خبرگان پرداخته شد که نتایج این نظرسنجی ها نیز نشان از اعتبار نتایج اکتسابی و مناسب ارزیابی شدن مدل نهایی با توجه به چهار معیار مذکور دارد. طالقانی و همکاران (1395) در پژوهش خود با عنوان بررسی تأثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمانی میان کارکنان دانشگاه تهران، به این نتیجه رسیدند که روش تجزیه و تحلیل اطلاعات، تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از تکنیک تحلیل مسیر در نرم افزار لیزرل 8/88 بوده است. نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه ها نشان می دهد ابزار مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد. سیمینه آقاجانیان و مرضیه رستمی (1392) در تحقیق خود تحت عنوان "تعیین عناصر تشکیل دهنده سازهی تفکر استراتژیک" به مولفه‌های: تفکر کارآفرینانه، فرصت طلبی هوشمندانه، تفکر سیستمی، توجه به ذینفعان، فرضیه محور بودن، حل مسئله و توجه به دیالوگ ارتباطات دست یافته‌اند. هاشمی (1392) تحقیقی با عنوان: مروری بر تفکر استراتژیک و رویکردهای آن انجام داده است. نتایج بیان گر این بود که سازمان‌هایی که در تاکید بر تفکر استراتژیک در دو سطح موفق هستند، یک قابلیت اصلی ایجاد خواهند کرد که تعامل و یادگیری سازمانی را در بین واحدهای تجاری استراتژیک و نواحی وظیفه‌ای تسهیل می‌کند. تقلید از این قابلیت اصلی برای رقیبان مشکل خواهد بود و این قابلیت سازمان را در برابر تغییرات انعطاف پذیرتر و سازگارتر می‌کند و به سازمان یاری می‌رساند تا در محیط متلاطم قرن بیست و یکم تداوم حیات یافته و موفق شود. معمایی و همکاران (1392) تحقیقی با عنوان سنجش تفکر استراتژیک در بین مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام داده‌اند. هدف تحقیق سنجش تطابق تفکر استراتژیک سازمان با مولفه‌های مدل گلدمن (2005) که شامل تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه، آینده نگری می‌باشد. یافته‌ها این نتیجه را تأیید کرده‌اند که کلیه مولفه‌های مدل در سازمان اجرا شده است و ترتیب مولفه‌ها با توجه به آزمون فرید من به ترتیب تفکر سیستمی، تفکر مفهومی، آینده نگری و فرصت طلبی هوشمندانه می‌باشند. انوری و دیگران (2014) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر تعهد سازمانی و قرارداد روانی و رابطه آن با روش‌های جبران خسارت استراتژیک و به اشتراک‌گذاری دانش به این نتایج دست یافتند که از یک نمونه 301 نفری از کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران و با روش تجزیه و تحلیل رگرسیون و مسیر خطی چندگانه برای آزمون فرضیات ارتباط معناداری بین شیوه‌های جبران استراتژیک و تعهد سازمانی عاطفی، تعهد سازمانی عاطفی و اشتراک‌گذاری دانش و بین شیوه‌های جبران خدمات استراتژیک و قراردادهای روانی و همچنین قرارداد روانی و اشتراک دانش وجود دارد و در نهایت نتایج نشان‌دهنده این است که تعهد سازمانی عاطفی و قرارداد



روانی یک اثر میانجی قابل توجه بر رابطه بین شیوه‌های جبران استراتژیک و به اشتراک‌گذاری دانش دارند. ایمران ۱ و همکاران (2014) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر رضایتمندی و عملکرد شغلی در تعهد سازمانی در مؤسسات خصوصی و دولتی مختلف از پاکستان به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت محکمی بین رضایتمندی و عملکرد شغل را نشان می‌دهد در حالی که تعهدات سازمانی رابطه مثبت محکمی با عملکرد و استعداد نسبت به کار دارد. یانی و چوی ۲ (2014) مقاله‌ای با عنوان مسئولیت اجتماعی شرکتی و عملکرد شرکت از طریق تأثیر میانجی اعتماد سازمانی در شرکت‌های چینی انجام داده‌اند که در آن دریافتند رویه‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیرات مستقیمی بر روی رفاه کارکنان و عملکرد سازمانی دارد و اینکه اعتماد سازمانی به صورت جزئی نقش میانجی در روابط رویه‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی با رفاه کارمندان و همچنین با عملکرد سازمانی بازی می‌کند. گلدمن (2010) در مطالعه خود با عنوان متفکر راهبردی خیره به چگونگی توسعه تفکر راهبردی به صورت حرفه‌ای در مدیران ارشد اجرائی مراکز بیمارستانی می‌پردازد. وی تفکر راهبردی را ترکیبی از چهار عامل تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، آینده‌نگری و فرصت‌طلبی تشخیص می‌دهد. اگر مطالعه اخیر را شکل تلخیص یافته‌ای از مطالعات پیشین قلمداد کنیم چهار عمل تفکر مفهومی، دیدگاه سیستمی، فرصت‌گرایی و آینده‌نگری می‌توانند از جمله عناصر تشکیل‌دهنده تفکر راهبردی تا این مرحله محسوب شوند.

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی

بین تفکر سیستمی مدیران شعب و بهبود عملکرد بانک ملی ایلام رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

بین تفکر سیستمی مدیران شعب و عملکرد بانک ملی ایلام رابطه معنادار وجود دارد.

بین چشم‌انداز (آینده‌نگری) مدیران شعب و عملکرد بانک ملی استان ایلام رابطه معنادار وجود دارد.

بین فرصت‌طلبی مدیران شعب و عملکرد بانک ملی استان ایلام رابطه معنادار وجود دارد.

بین تفکر مفهومی مدیران شعب و عملکرد بانک ملی استان ایلام رابطه معنادار وجود دارد.

با توجه به فرضیات تحقیق مدل مفهومی در شکل 1 رسم شده است

عملکرد

خدمات

پاداش

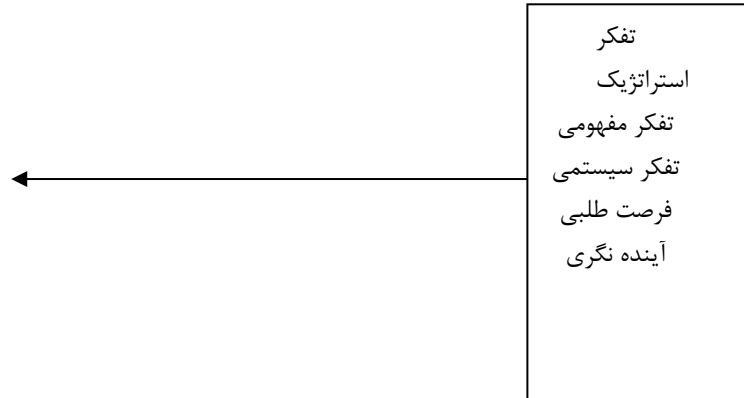
آموزش

توانمندسازی

کارگروهی

ابهام نقش

تعهد سازمانی



شکل شماره 2: مدل مفهومی تحقیق (منبع: محقق ساخته بر اساس ادبیات پژوهش)

روش شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت نوع توصیفی و از شاخه های پیمایشی می باشد که بر مبنای هدف پژوهشی از نوع کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران میانی و ارشد بانک ملی شعب استان ایلام خواهد بود که تعداد آنها 195 نفر می باشد. در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی استفاده شده است. با استفاده از فرمول کوکران میزان حجم نمونه فوق در سطح خطای 0/05 برابر با 129 نفر به صورت تصادفی انتخاب خواهد شد و با استفاده از روش میدانی و جمع آوری نظرات پاسخ گویان و آزمون ها از طریق پرسشنامه های استاندارد تفکر استراتژیک و عملکرد میزان نقش تفکر استراتژیک بر عملکرد بررسی گردید. برای تعیین قابلیت اعتبار (روایی) پرسشنامه، از روایی صوری و محتوای استفاده شده است. به این طریق که نسخه های از پرسشنامه اولیه در اختیار استاد راهنما و اساتید گروه مدیریت قرار گرفت که بعد از اعمال نظرات و اصلاحات مدنظر، پرسشنامه نهایی تنظیم می شود. برای محاسبه پایایی پژوهش حاضر، پرسشنامه بین 30 نفر از اعضای نمونه آماری توزیع شد و سپس آلفای کرونباخ آن محاسبه گردید که میزان آن در پرسشنامه تفکر استراتژیک و عملکرد بدست می آید و کل پرسشنامه هم بدست می آید.

جدول 3-3 نتایج حاصل از آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تفکر استراتژیک

ابعاد	تعداد سوالات	الفای کرونباخ	ضریب کل



0/936	0/860	12	تفکر مفهومی
	0/867	11	تفکر سیستمی
	0/850	9	فرصت طلبی هوشمندانه
	0/735	8	آینده نگری

با توجه به مقدار آلفای کرونباخ ابعاد پرسشنامه، مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه تفکر استراتژیک برابر است با 0/936 که این مقدار از 0.7 بیشتر است در نتیجه پرسشنامه استاندارد تفکر استراتژیک گلدمن از پایایی بالایی برخوردار است.

جدول 3-4 نتایج حاصل از آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه عملکرد

مؤلفه	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ	ضریب کل
گرایش بانک به ارائه خدمات به مشتری	5	0/811	0/828
پاداش کارکنان	5	0/799	
آموزش کارکنان	5	0/716	
توانمندسازی	4	0/753	
کارگروهی	3	0/735	
ابهام نقش	4	0/763	
تعهدسازمانی	4	0/734	
عملکرد بهبود خدمات	5	0/799	
تمایلات به استعفا	3	0/759	
رضایت شغلی بیرونی	4	0/765	

با توجه به مقدار آلفای کرونباخ ابعاد پرسشنامه، مقدار ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه عملکرد برابر است با 0/828 که این مقدار از 0.7 بیشتر است در نتیجه پرسشنامه استاندارد عملکرد از پایایی بالایی برخوردار است.

تحلیل یافته ها

تحلیل استنباطی

آزمون نرمال بودن

فرضیه های آزمون کلموگروف اسمیرنوف

H0: داده ها نرمال هستند.

H1: داده ها غیر نرمال هستند.

برای تعیین توزیع داده ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد. فرضیه H0 مدعی نرمال بودن و فرضیه H1 مدعی غیر نرمال بودن داده ها می باشد. سطح معنی داری آزمون برای متغیرهای مستقل، میانجی و وابسته از سطح خطای 0/05 بزرگتر است، لذا فرضیه نرمال بودن داده ها مورد تأیید قرار می گیرد. با توجه به نرمال بودن داده ها از معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده می شود.



جدول 2: آزمون کولموگروف-اسمیرنو

متغیرها	تعداد	مقدار k-s	مقدار sig	نتیجه نرمال
تفکر مفهومی	129	1/245	0/09	نرمال
تفکر سیستمی	129	1/214	0/105	نرمال
فرصت طلبی	129	1/113	0/168	نرمال
آینده نگری	129	0/965	0/310	نرمال
عملکرد بانکی	129	1/103	0/176	نرمال

آزمون فرضیه ها

آزمون همبستگی فرضیه اول

فرضیه H0: بین تفکر مفهومی و عملکرد بانک رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد.

فرضیه H1: بین تفکر مفهومی و عملکرد بانک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

در ارتباط با فرضیه فرعی اول پژوهش، نتایج ضریب همبستگی پیرسون در جدول 4-6، نشان داده شده است. با توجه به جدول، ضریب همبستگی بین تفکر مفهومی و عملکرد بانک در سطح $P < 0.05$ برابر $r = 0.339$ است که این ضریب از نظر آماری معنی دار است. بنابراین با در نظر گرفتن $(sig = 0.000)$ در آزمون پیرسون، فرضیه H0 تأیید نشده و فرضیه H1 مبنی بر وجود رابطه معنی داری بین تفکر مفهومی و عملکرد بانک تأیید می گردد.

جدول 4-6 ضریب همبستگی تفکر مفهومی و عملکرد

عملکرد	تفکر مفهومی		
**339.0	1	ضریب همبستگی پیرسون	تفکر مفهومی
000.0		Sig مقدار احتمال	
129	129	تعداد	

آزمون همبستگی فرضیه دوم

فرضیه H0: بین تفکر سیستمی و عملکرد بانک رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد.

فرضیه H1: بین تفکر سیستمی و عملکرد بانک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

در ارتباط با فرضیه فرعی دوم پژوهش، نتایج ضریب همبستگی پیرسون در جدول 4-7، نشان داده شده است. با توجه به جدول، ضریب همبستگی بین تفکر سیستمی و عملکرد بانک در سطح $P < 0.05$ برابر $r = 0.399$ است که این ضریب از نظر آماری معنی دار است. بنابراین با در نظر گرفتن $(sig = 0.000)$ در آزمون پیرسون، فرضیه H0 تأیید نشده و فرضیه H1 مبنی بر وجود رابطه معنی داری بین تفکر سیستمی و عملکرد بانک تأیید می گردد.

جدول 4-7 ضریب همبستگی تفکر سیستمی و عملکرد

عملکرد	تفکر سیستمی		



**399.0	1	ضریب همبستگی پیرسون	تفکر سیستمی
000.0		Sig مقدار احتمال	
129	129	تعداد	

آزمون همبستگی فرضیه سوم

فرضیه H0: بین فرصت طلبی و عملکرد، رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد.

فرضیه H1: بین فرصت طلبی و عملکرد، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

در ارتباط با فرضیه فرعی سوم پژوهش، نتایج ضریب همبستگی پیرسون در جدول 4-8، نشان داده شده است. با توجه به جدول، ضریب همبستگی سیستم‌های سنجش عملکرد استراتژیک و جامعیت آرایه‌های تصمیم استراتژیک، رابطه مثبت و معناداری در سطح $P < 0.05$ برابر $(r = 0.575)$ است که این ضریب از نظر آماری معنی‌دار است. بنابراین با در نظر گرفتن $(sig = 0.000)$ در آزمون پیرسون، فرضیه H0 تأیید نشده و فرضیه H1 مبنی بر وجود رابطه معنی‌داری بین فرصت طلبی و عملکرد، رابطه مثبت و معناداری تأیید می‌گردد.

جدول 4-8 ضریب همبستگی فرصت طلبی و عملکرد

عملکرد	فرصت طلبی		
**575.0	1	ضریب همبستگی پیرسون	فرصت طلبی
000.0		Sig مقدار احتمال	
129	129	تعداد	

آزمون همبستگی فرضیه چهارم

فرضیه H0: بین‌آینده نگری و عملکرد، رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد.

فرضیه H1: بین‌آینده نگری و عملکرد، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

در ارتباط با فرضیه فرعی سوم پژوهش، نتایج ضریب همبستگی پیرسون در جدول 4-8، نشان داده شده است. با توجه به جدول، ضریب همبستگی سیستم‌های سنجش عملکرد استراتژیک و جامعیت آرایه‌های تصمیم استراتژیک، رابطه مثبت و معناداری در سطح $P < 0.05$ برابر $(r = 0.528)$ است که این ضریب از نظر آماری معنی‌دار است. بنابراین با در نظر گرفتن $(sig = 0.000)$ در آزمون پیرسون، فرضیه H0 تأیید نشده و فرضیه H1 مبنی بر وجود رابطه معنی‌داری بین آینده نگری و عملکرد، رابطه مثبت و معناداری تأیید می‌گردد.

جدول 4-8 ضریب همبستگی آینده نگری و عملکرد

عملکرد	آینده نگری		



آینده نگری	ضریب همبستگی پیرسون	1	0.528**
	Sig مقدار احتمال		0.000
	تعداد	129	129

نتایج آزمون رگرسیون چندگانه:

یافته‌های حاصل از فرضیات پژوهش نشان می‌دهد که بین متغیرهای؛ تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، فرصت طلبی و آینده نگری با عملکرد بانک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. اما میزان تأثیر هر یک از این عوامل و بررسی اینکه کدام یک از این عوامل، تأثیر بیشتری دارند، توسط آزمون رگرسیون چندگانه تعیین می‌گردد. به عبارت دیگر، آزمون پارامتریک رگرسیون خطی چندگانه در سنجش میزان تبیین کنندگی ابعاد متغیرهای این پژوهش استفاده شده است.

آزمون رگرسیون چندگانه

با احتساب پیش فرضیه‌های حاصل شده جهت این آزمون، خروجی‌های آزمون رگرسیون چندگانه در نرم افزار SPSS شامل 4 جدول است، که در زیر بر حسب نیاز از آن‌ها بهره گرفته شده است:
در خروجی اول به متغیرهای حذف شده از معادله رگرسیون و مدل کلی پژوهش اشاره می‌شود که هیچ کدام از متغیرهای این پژوهش حذف نگردید.

جدول 4-12 متغیرهای وارد شده

مدل	متغیرهای وارد شده	حذف شده	روش
1	تفکر مفهومی تفکر سیستمی فرصت طلبی آینده نگری	.	Enter

خروجی جدول دوم شامل ضریب همبستگی چندگانه 0/606، ضریب تعیین 0/367، ضریب تعیین تعدیل شده 0/347 و خطای معیار تخمین 15/039 می‌باشد. که در جدول 4-13 نشان داده شده است.

جدول 4-13 مربوط به شاخص‌های همبستگی، ضریب تعیین، ضریب تعیین تعدیل شده

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار
1	0/606	0/367	0/347	15/039

خروجی سوم شامل تحلیل واریانس رگرسیون، به منظور بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین متغیرهاست. که در این پژوهش sig=0.000 و کمتر از 0.05 است. در نتیجه فرضیه خطی بودن مدل پژوهش تأیید می‌شود. نتایج در جدول 4-14 نشان داده شده است.



جدول 4-14 تحلیل واریانس رگرسیون

ANOVAa					
Sig.	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	مدل رگرسیون
0/000	17/974	4065/4	4	16261/7	رگرسیون
		226/18	124	28046/4	باقیمانده
			128	44308/24	کل

مطابق با جدول 4-15 در خروجی چهارم نیز ضرایبی رگرسیون، مقدار ثابت، خطای معیار ضریب، مقدار استاندارد شده ضرایب، آماره t و sig به نمایش درآمده است.

جدول 4-15 ضرایب رگرسیون چندگانه

Sig.	t	مقدار استاندارد	مقدار غیراستاندارد		مدل
		Beta	مقدار خطا	B	
0.000	9.318		9.360	87.215	1 مقدار ثابت
0.971	0.036-	0.004-	0.240	0.009-	تفکر مفهومی
0.274	1.100	0.127	0.290	0.319	تفکر سیستمی
0.00800	2.703	0.322	0.376	1.017	فرصت طلبی
0.018	2.402	0.251	0.412	0.988	آینده نگری

براین اساس معادله رگرسیون به صورت زیر محاسبه می شود.

$$Y = 87/215 + (0/322) \text{ فرصت طلبی} + (0/251) \text{ آینده نگری}$$

بر طبق ضریب بتا (مقدار استاندارد شده ضرایب) در جدول بالا بیشترین اثر را فرصت طلبی ($\beta = 0/322$) داشته است از آنجای که در این پژوهش، sig مربوط به متغیرهای تفکر مفهومی و تفکر سیستمی بزرگتر از 0/05 شده لذا ضرایب بتای بدست آمده برای این متغیرها نمی تواند معنادار باشد و بایستی از معادله رگرسیونی خارج شود. به عبارت دیگر این دو متغیر قادر به پیش بینی متغیر وابسته (عملکرد) بطور همزمان نمی باشند.

نتیجه گیری و پیشنهادات

همانگونه که یافته های تحقیق حاضر و تحقیقات قبلی نشان می دهند تفکر استراتژیک نقش مهمی در عملکرد سازمانی می تواند ایفا نماید. بنابراین لازم است که سازمان ها و مدیران آن ها به منظور بهره برداری مؤثر از این تفکر استراتژیک و استفاده از قابلیت های آنها به منظور عملکرد و در نهایت کل سازمان، برنامه های مناسبی تدوین، راهبردی درست را نسبت به بهره گیری از این امکانات، تدارک ببینند.

مطابق با یافته های فرضیه اول پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنی دار آماری بین تفکر مفهومی و بهبود عملکرد بانک با توجه به ضریب همبستگی ($0/339$) پذیرفته و با اطمینان (95%) مورد تایید قرار می گیرد. به این معنی که شاخص های تفکر مفهومی مانند ریسک پذیری کارکنان با وجود احتمال شکست و یا استقبال آنان از اقدامات جدید و ایده های جدید باعث بهبود عملکرد بانک می شود. نتایج حاصل از این فرضیه پژوهش با پژوهش ناظمی و همکاران



(1389) هم‌راستا است. آنان به بررسی ارتباط بین تفکر راهبردی و عملکرد به‌عنوان شاخص موفقیت در شرکت‌ها و همچنین به تأثیر تعدیل‌کنندگی متغیر یادگیری سازمانی بر ارتباط بین تفکر راهبردی و عملکرد پرداختند و نتایج آن‌ها نشان داد که بین تفکر راهبردی و عملکرد در شرکت‌های مورد بررسی ارتباط مستقیم وجود دارد.

مطابق با یافته‌های فرضیه دوم پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار آماری بین تفکر سیستمی و بهبود عملکرد بانک با توجه به ضریب همبستگی (0/399) پذیرفته و با اطمینان (95٪) مورد تأیید قرار می‌گیرد. به این معنی که شاخص‌های تفکر سیستمی مانند آگاهی از تفکر خویش و جهت‌دهی به تفکرات خویش در مدیران باعث بهبود عملکرد بانک می‌شود. نتایج حاصل از این فرضیه پژوهش با پژوهش‌های آقایان ناظمی و همکاران (1389) که در پژوهشی به ارتباط بین تفکر راهبردی و عملکرد پرداخته‌اند و همچنین پورصادق و یزدانی (1390) هم‌راستا است. آنان در پژوهشی به بررسی تأثیرات قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند که در این پژوهش شاخص‌های تفکر استراتژیک در قالب پنج عامل تهیه و برای ارزیابی موفقیت از رشد سه سال متوالی استفاده شده است نتایج پژوهش نشان می‌دهد که قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر به‌سزایی دارد.

مطابق با یافته‌های فرضیه فرعی سوم پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار آماری بین فرصت‌طلبی و بهبود عملکرد بانک با توجه به ضریب همبستگی (0/575) پذیرفته و با اطمینان (95٪) مورد تأیید قرار می‌گیرد. به این معنی که فرصت‌طلبی هوشمندانه مانند گوش کردن به نظرات دیگران، صحبت کردن با دیگران در مورد روندهایی که در آینده بر کار سازمان تأثیر خواهد گذاشت باعث بهبود عملکرد بانک می‌شود. نتایج حاصل از این فرضیه پژوهش با پژوهش آقایان ناظمی و همکاران (1389) هم‌راستا است.

مطابق با یافته‌های فرضیه فرعی چهارم پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار آماری بین آینده‌نگری و بهبود عملکرد بانک با توجه به ضریب همبستگی (0/528) پذیرفته و با اطمینان (95٪) مورد تأیید قرار می‌گیرد. به این معنی که آینده‌نگری مدیران مانند پیش‌بینی کردن روندها و اتفاقاتی که تکرار خواهد شد، قدرت رؤیاپردازی قوی و تحلیل وضعیت اقتصادی و سیاسی و اجتماعی و فرهنگی کشور با توجه به وضعیت فعلی و گذشته توسط کارکنان بیشتر باشد عملکرد بانک بهبود می‌یابد. نتایج حاصل از این فرضیه پژوهش با پژوهش آقایان ناظمی و همکاران (1389) و پورصادق و یزدانی را تأیید می‌کند.

با توجه به نتایج کسب شده؛ پیشنهادهای به شرح ذیل توصیه می‌گردد:

شناسایی و تقویت توانمندی‌های عمومی مدیران: تفکر استراتژیک باید از روند مجموعه توانمندی‌های فرد شکل بگیرد. هر فردی که زمینه مجهز شدن به تفکر استراتژیک را دارد. کافی است برای شناخت و تقویت ظرفیت‌ها و استعدادها استفاده نشده تلاش نماید تا بتواند آن‌ها را پرورش دهد و به کار گیرد.

افراد باید بتواند ارتباط بین قسمت‌های مختلف سازمان را درک کرده و بدانند که چگونه مشکلات و مسائل مختلف بایکدیگر در ارتباط بوده و به‌صورت مختلف بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند.

مهم‌ترین کارکرد فرصت‌طلبی کاهش هزینه و شکار فرصت‌ها است. کاهش هزینه و استفاده بهینه از فرصت‌ها نیز به‌طور مستقیم با عملکرد سازمان ارتباط دارد.

حدس‌گزینه‌های آینده و انتخاب مطلوب‌ترین آن‌ها توسط مدیران ضمن افزایش عملکرد سازمان، باعث می‌شود که پنداره‌های گوناگونی از آینده سازمان ترسیم شود، سپس پنداره‌های گوناگون از نظر قابلیت پیش‌بینی و مقبولیت



تجزیه و تحلیل شوند و در آخر تصویری که بیش از همه پذیرفته شده بر مبنای آن برنامه‌ریزی‌های سازمان انجام شود.

منابع

1. رضاییان، علی (1390) مبانی و رویکردهای مدیریت خویشتن. تهران: انتشارات سمت.
2. فروزنده، کاظم؛ کاظم پور، علیرضا و رضایی، علیرضا. (1390). "شناسایی مولفه‌های تفکر استراتژیک"، فصلنامه حمل و نقل و توسعه.
3. آرمان‌اندیشان، ویرا. (1389). منابع انسانی در راستای تفکر استراتژیک.
4. بیاضی طهرابند؛ علی، کردنائیج؛ اسداله، خداداد حسینی؛ سیدحمید، دانایی فرد؛ حسن (1398). شناسایی و مفهوم پردازی پیامدهای تفکر استراتژیک، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال سیزدهم، شماره 52، صص 1-27.
5. دیانت؛ نسرن، ایرج پور؛ علیرضا (1395)، بررسی تاثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، ایران، تهران سالن همایش‌های بین‌المللی دانشگاه شهید بهشتی.
6. توکلی؛ غلامرضا، رمضان؛ مجید، معیا؛ عباس (1394)، تحلیل رابطه ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیستوسوم شماره 77، صص 153-169.
7. حسینی؛ حاجی، آقاجانی؛ طهمورث، بهزاد (1394)، تأثیر تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیست و دوم، شماره 62، صص 50-80.
8. سلیمی؛ غلامرضا، طهماسبی آقبلاغی؛ داریوش، فرمهینی فراهانی؛ امیرحسین (1398)، بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین و تفکر استراتژیک بر توسعه محصولات جدید، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره 39، صص 65-88.
9. Anvari, R. et al. (2014), Mediating Effects of Affective Organizational Commitment and Psychological Contract in the Relationship between Strategic Compensation Practices and Knowledge Sharing, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15may, pp111-11.
10. Imran, H. et al. (2014). Relationship between job Satisfaction, Job Performance, Attitude towards Work, and Organizational Commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2 (2), 135-144.
11. Ryan, M. (2012). The relationship between organizational commitment and desire to stay in the job and the job performance of employees in the auditing profession. Tehran, public management training center.
12. Yanni Yu , Yongrok Choi , (2014) "Corporate social responsibility and firm performance through the mediating effect of organizational trust in Chinese firms", *Chinese Management Studies*, Vol. 8 Iss: 4, pp.577 – 592.
13. Merk, W. and Tarter, C. J. (2007). "organizational Justice in schools : NO Justice without trust. " *international Journal of educational management*, 18. 250-259.

The Impact of Strategic Thinking of Bank Melli Branch Managers on Bank Performance (Case Study: Bank Melli Branches in Ilam Province)

Dr. Karam Khalili

Assistant Professor of Management, Ilam Branch, Islamic Azad University, Ilam

Mohammad Mohammad Nejad *

Master student in Public Administration, Ilam Branch, Islamic Azad University, Ilam, Iran



hasan avi

Master student in Public Administration, Ilam Branch, Islamic Azad University, Ilam, Iran

Reza Matin

Master student in Public Administration, Ilam Branch, Islamic Azad University, Ilam, Iran

Abstract

The aim of this study was to investigate the effect of managers' strategic thinking on the performance of Bank Melli branches in Ilam province. The present study is applied in terms of research purpose and correlational descriptive in terms of data collection. The statistical population of this study consists of middle and senior managers of Bank Melli branches in Ilam province, which includes 195 people.

Among these individuals, by stratified sampling method, a sample of 129 people was selected according to Cochran's formula. In this study, a questionnaire was used to collect data and to confirm the validity of the questionnaire from experts' opinions and to assess the reliability of Cronbach's alpha test. The coefficient obtained for Cronbach's alpha of strategic thinking and performance questionnaires shows the high reliability of these tools. In this study, SPSS software was used to analyze the data. The results indicate that there is a positive and significant relationship between the four dimensions of strategic thinking (conceptual thinking, systems thinking, foresight and opportunism) with the bank's performance.

Keywords: Strategic Thinking, Bank Performance, Bank Melli, Ilam Branch