

## الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار

محمد شوقی\*، محمد بازرگانی\*\*، علی‌رضا نادری خورشیدی\*\*\*، علی دیوانداری\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۸/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۱۶

### چکیده

محیط کسب و کار امروز، محیطی متلاطم، غیرقابل پیش‌بینی با تغییرات پیچیده و غیرخطی، تحولات ناپیوسته و رقابتی، ضرورتی را برای بانک انصار ایجاد می‌کند که برای بقا و رشد در محیط رقابتی، با تشخیص به موقع و کشف فرصت‌ها، منافع بازار را نصب خود سازند. هدف اصلی تحقیق حاضر، طراحی الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار است. پژوهش حاضر از نوع ماهیت موضوع، پژوهشی تجویزی (هنجاری) و به لحاظ هدف، کاربردی است. در این جهت الگوی برساخته مبتنی بر مطالعات نظری، با استفاده از روش میدانی ارزیابی و اعتبارسنجی انجام شد. در این جهت، جامعه مورد مطالعه پژوهش حاضر را مدیران ارشد صنعت بانکداری و بانک انصار تشکیل می‌دهند که به صورت هدف‌مند نمونه‌ای از آن انتخاب شد و جامعه آماری شامل ۳۶ نفر از مدیران ارشد نظام بانکی و خبرگان بانکی دارای دانش و تجربه مدیریت راهبردی بود که در این ارزیابی برای تحلیل نتایج و استخراج داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه استاندارد با ضریب کرونباخ ۰.۸۹۳ و از طریق نرم‌افزار spss و pls3 با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی، داده‌ها تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های حاصل از تحقیق پس از آزمون و تحلیل‌های مرتبط با سؤالات، الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار را تأیید کرد.

**کلیدواژه‌ها:** تفکر راهبردی؛ برنامه‌ریزی راهبردی؛ بانک انصار

\* دکتری مدیریت سیستم و مدرس دانشگاه

\*\* استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\*\* دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\*\*\* استاد دانشگاه تهران

## مقدمه

برای یک مدیر در بانک انصار، هیچ ادراکی مهم‌تر از فهم کسب‌وکار نیست. این بصیرت تنها به درک عوامل مؤثر و روابط بین آنها محدود نمی‌شود، بلکه کشف شهودی زوایای ناشناخته این فضا و خلق ایده‌هایی برای بهره‌برداری از آنها، تجلی ارزش‌آفرینی از این بصیرت است. تفکر راهبردی، رویکردی است که زمینه شکل‌گیری و توسعه این بصیرت را فراهم می‌سازد. تفکر راهبردی، مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط نظام بانکی و تحول در آن فرا می‌خواند. این شیوه تفکر، چشم‌اندازهایی متمایز از رقبا را به همراه دارد. چشم‌اندازهایی که می‌تواند راهبردهای نوآورانه و مزیت‌بخشی را سبب شود.

بانک‌ها سازمان‌هایی هستند که دارای محصولات و خدمات متنوع و پیچیده‌ای بوده و تنوع و محتوی محصولات این بانک‌ها مرتباً در حال افزایش است و مرزهای آن در سراسر کشور گسترانیده شده است، امروزه برتری راهبردی بانک‌ها از رشد و اندازه صرف به سوی تأکید بیشتر بر سودآوری، عملکرد و ایجاد ارزش تغییر جهت داده است (هفرنان<sup>۱</sup>، ۱۳۸۲). در ادبیات مدیریت راهبردی بر آنچه تفکر راهبردی خوانده می‌شود، توافق چندانی وجود ندارد. افراد باتوجه به گرایش‌ها و نگرش‌های مختلفی که در مورد تفکر راهبردی دارند، تعاریف متعددی ارائه نموده‌اند. در دهه ۱۹۹۰ به دلیل اثربخش نبودن فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، تفکر راهبردی برای کمک و تسهیل به برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی ظهور کرد. تکامل پارادایم راهبرد از برنامه‌ریزی راهبردی به مدیریت راهبردی، سپس به تفکر راهبردی بازتابی از تغییرات محیطی بود. نوسان در عواید مشتری ناشی از تصمیمات نامطلوب تجاری، اجرای نادرست تصمیمات و عدم واکنش مناسب به تحولات صنعت بانکداری و خدمات مالی است که ارتباط نزدیکی با عوامل انسانی و توانمندی‌های فکری دارد (رز و هاجینس<sup>۲</sup>: ۱۳۹۳). تفکر راهبردی کمک می‌کند پدیده‌های درحال شکل‌گیری بازار و کشف قواعد ارزش‌آفرین برای مشتری، تقویت و با تصمیم‌گیری‌های درست مدیران موجب موفقیت شود. تفکر راهبردی به جای پذیرش قواعد

1. Heffernan  
2. Rose & Hudgins

موجود و حرکت در چارچوب‌های آن به دنبال خلق قواعد بهتری برای «پاسخگویی به نیاز» است. قواعدی که راه میان‌بر رسیدن به هدف را نمایان و پیمودن ره صدساله (تکامل تدریجی) را به یک شب میسر می‌سازد. رفتار حاصل از تفکر راهبردی سازمان را تمایزگرا و دنباله‌روی از دیگران را از مجموعه ارزش‌های او خارج می‌سازد. تفکر راهبردی، دیدن چیزهایی است که دیگران نمی‌بینند و متفکر راهبردی به دنبال یافتن نوآوری و تصاویر ذهنی جدید و آینده‌ای بسیار متفاوت است تا جامعه مرتبط با خود را براساس راهبردهای اصلی دوباره تعریف کند.

تغییر در ماهیت بانک انصار و ورود به صحنهٔ پرحرارت بانکداری و تالار بورس و ظهور انتظارات جدید مشتریان، سهام‌داران و ذی‌نفعان و پاسخ‌گویی به آن به‌عنوان اصلی‌ترین مسئله بانک مطرح شد. به‌این‌ترتیب پاسخ‌های داده‌شده به انتظارات سهام‌داران و مشتریان، کارکنان و نحوهٔ مدیریت آن اصلی‌ترین شرط بقای بانک انصار در صنعت پرقابیت بانکداری است و دستیابی به آن، راه‌یابی ویژه‌ای را می‌طلبد. بانک انصار بر اساس پیشینهٔ خود به‌عنوان صندوق و سپس مؤسسه مالی و اعتباری، از ساختار کهنه سازمانی و نبود انعطاف لازم در این ساختار و پراکندگی فرایندها و کهنگی زیرساخت‌ها و نداشتن منابع انسانی توسعه‌یافته و به طبع آن مدیران، توسعه‌نیافته است. به جهت ماهیت قبلی، نگرش مدیران به‌صورت غیرسیستمی، تحلیلی و عملیاتی است. این امر در سند تحولی سه‌سالهٔ اول و دوم نشان داده‌شده است. در سند راهبردی تحولی سه‌سالهٔ اول (۱۳۹۴ - ۱۳۹۲) بانک انصار، مرجعیت در بانکداری اسلامی، ارزش‌آفرینی برای سهام‌داران، افزایش سهم بازار، توسعهٔ بانکداری الکترونیکی، بهبود فرایندهای کسب‌وکار و افزایش بهره‌وری کارکنان، به‌عنوان اهداف کلان بانک هدف‌گذاری شده است. تردیدی نیست، تحقق این اهداف به مدیرانی باقابلیت و تفکرات توسعه‌یافته نیاز دارد. با تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای (SWOT)<sup>۱</sup> بانک، ضعف در رفتار حرفه‌ای کارکنان و ضعف در فرایندهای منابع انسانی از جمله چالش‌های پیش روی بانک در این حوزه است. برای همین منظور راهبرد بهبود و بازنگری جامع منابع انسانی به‌عنوان نهمین راهبرد جذابیت بانک ارائه شده است.

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

(بانک انصار، ۱۳۹۱) همچنین در سند راهبردی سه‌ساله دوم (۱۳۹۷ - ۱۳۹۵) سرمایه انسانی توسعه یافته به عنوان چشم‌انداز بانک در سال ۱۴۰۴ و توانمندسازی مدیران در طرح تحول بیان شده است. رفتار حرفه‌ای و تصمیمات مدیران ناشی از نگرش آنهاست. هرچه نگرش مدیران محدودتر باشد، فضای تصمیم محدود است و کیفیت گزینه‌های تصمیم‌گیری پایین و عملکرد بانک ضعیف خواهد بود. با بررسی عملکرد فعلی و وضع مطلوب طراحی شده در سند کسب‌وکار، شکاف قابل ملاحظه در شاخص‌های بانک دیده می‌شود. با وجود تبیین ماهیت تفکر راهبردی و اذعان مسئولان به لزوم توجه به آن، الگویی برای توسعه تفکر راهبردی در مدیران وجود ندارد؛ چراکه مدیران بانک برای تصمیم‌گیری در محیط متلاطم و پیچیده نیازمند به تفکر راهبردی هستند و باید به سرعت و با خلاقیت، نسبت به تغییرات محیطی بهترین واکنش را از خود نشان بدهند. حال اگر مدیر چنین ویژگی‌ای نداشته باشد و نتواند راهکارهای بدیع و بی‌سابقه را جستجو نموده و یا از قابلیت‌های سازمانی و فرصت‌جویی هوشمندانه استفاده کند، موجب از دست دادن فرصت و واگذاری آن به رقیب خواهد شد. به این منظور طراحی الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک انصار لازم به نظر می‌رسد که به وسیله آن توسعه قدرت تفکر راهبردی مدیران به موازات سایر ویژگی‌هایی که یک مدیر از نظر بانک انصار می‌بایست داشته باشد، فراهم می‌شود. بی‌شک چنین اقدامی اثرات و پیامدهای مطلوبی برای بانک در حوزه‌های مختلف داشته و میزان انطباق بانک با شرایط متغیر محیطی را به دنبال خواهد داشت.

در شرایط امروز درک محیط و پیش‌بینی روندهای اصلی آن با دشواری و خطای زیادی همراه است، ابزارها و روش‌شناسی‌های علمی آینده‌شناسی نیز اثربخشی خود را از دست داده است. واقعیت این است که شرایط محیطی امروز، پیش‌بینی و برآورد دقیق آینده را بسیار دشوار ساخته است، در این شرایط مکاتب کلاسیک راهبرد که بر مبنای پیش‌بینی آینده استوار است، اثربخشی خود را از دست می‌دهد. مینتزبرگ<sup>۱</sup> «قابلیت درک محیط» را به عنوان معیار اصلی دسته‌بندی مکاتب راهبردی پیشنهاد می‌دهد. براساس این الگو به میزانی که محیط قابل درک‌تر و

1. Mintzberg

تغییرات آن قابل‌پیش‌بینی‌تر باشد، مکاتب فرایندی و تجویزی (نظیر برنامه‌ریزی راهبردی) اثربخشی و کارایی بیشتری را ارائه می‌دهند. محیط ایده‌آل برنامه‌ریزی راهبردی یک محیط پایدار، در تعادل و قابل‌فهم است. ولی با پیچیده‌شدن روابط محیطی و بروز تغییرات جهشی و غیرخطی، رویکردهای ساده و تجویزی اثربخشی خود را ازدست‌داده و به‌جای آن بهره‌گیری از رویکردهای توصیفی ازجمله تفکر راهبردی توصیه می‌شود. تفکر راهبردی رویکرد مناسب برای خلق راهبرد و خلق ارزش پایدار در محیط کسب‌وکار امروز است. این رویکرد در شرایط رقابتی شدید، جایی که رفتار بازار غیرقابل‌پیش‌بینی است یک مزیت بی‌جایگزین به‌شمار می‌آید. (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۹) برای تحقق چشم‌انداز بانک از جمله: پیشگام در توسعه بانکداری اسلامی، سرآمد در ارائه خدمات بانکداری نوین، پایبند به ارزش‌های انقلاب اسلامی در زمینه عدالت اقتصادی، نوآور و خالق ارزش‌های نو برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان، برخوردار از سرمایه انسانی توسعه‌یافته همچنین حرکت نمودن به‌عنوان بانک پیشرو، نیاز به تفکر راهبردی مدیران است که با درک و فهم محیط داخلی و خارجی با خلق راهکارهای بدیع برای اثربخشی اهداف تحول بانک گام بردارند. با انجام و پیاده‌سازی این پژوهش، زمینه برای توسعه تفکر راهبردی مدیران ایجاد می‌شود. پس از پیاده‌سازی الگوی مذکور، مدل‌های ذهنی مدیران بانک انصار تغییر نموده و قدرت بالاتری برای تصمیم‌گیری راهبردی خواهند داشت. این مدیران به‌خوبی محیط را حس کرده و خلاقانه، با فرصت‌جویی هوشمندانه، راهبردهای بدیع و مناسب برای تحقق اهداف بانک اقدام می‌کنند. اگر این تفکر در مدیران بانک توسعه نیابد، تصمیم‌گیری‌های راهبردی، تحقق اهداف بانک و بقا و رشد در محیط متلاطم و غیرقابل‌پیش‌بینی و رقابتی امروز، به‌سختی صورت می‌پذیرد، همچنین بانک انصار همیشه به‌عنوان بانک دنباله‌رو خواهد بود. در این پژوهش محقق به‌دنبال پاسخ به سؤال «الگوی مناسب برای توسعه تفکر راهبردی در مدیران ارشد بانک انصار» است.

## اهداف پژوهش

### هدف اصلی:

ارائه الگویی برای توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک انصار

### اهداف فرعی:

۱. شناسایی ابعاد الگوی توسعه تفکر راهبردی در مدیران ارشد بانک انصار؛
۲. شناسایی مؤلفه‌های الگوی توسعه تفکر راهبردی در مدیران ارشد بانک انصار؛
۳. تعیین روابط بین ابعاد و مؤلفه‌های الگوی توسعه تفکر راهبردی در مدیران ارشد بانک انصار.

## مفاهیم نظری

### ماهیت تفکر راهبردی

از منظر ماهیت، تفکر راهبردی یک بصیرت و فهم است. این بصیرت کمک می‌کند تا انسان تشخیص دهد کدام یک از عوامل در دستیابی به موفقیت، مؤثر است و کدام یک مؤثر نیست. بدون این تشخیص صرف منابع هیچ ثمری را در موفقیت سازمان نخواهد داشت (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۹: ۴۸). برای تشخیص، دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد؛ اولین دیدگاه بر این است که راهبرد به‌عنوان یک هنر است. برنامه‌ریزی راهبردی و تفکر راهبردی دو حالت کاملاً متفاوت فکر هستند و تفکر راهبردی باید بر برنامه‌ریزی راهبردی مقدم باشد (هراکلیوس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). طرف‌داران دیدگاه تفکر راهبردی اظهار داشته‌اند که برنامه‌ریزی راهبردی به‌صورت مؤثری نمی‌تواند باعث توسعه راهبرد شود، به‌طوری‌که آن براساس برنامه، منطقی و تحلیل است؛ بلکه راهبردهای تجاری موفق از رهیافت فکری نشئت می‌گیرند که لزوماً ادراکی و احساسی و خلاقانه هستند تا اینکه منطقی باشند (اهمائه، ۱۹۸۲)؛ زیرا منطق بیشتر می‌تواند مانع باشد تا اینکه کمکی برای شکل‌گیری مؤثر راهبرد باشد (مینتزبرگ، ۱۹۹۴). این بدان معنی نیست که در این زمینه جایگاهی برای منطق

1. Heraclouse

نیست (اهمائه، ۱۹۸۲)، بلکه به معنی سطح نسبی داده‌های منطق نسبت به خلاقیت و زمان این داده‌هاست (اهمائه، ۱۹۸۲ و مینتزربرگ، ۱۹۹۴). مینتزربرگ به این بحث می‌پردازد که: "برنامه‌ریزی راهبردی، همان‌گونه که تا به حال عمل شده است، به صورت برنامه راهبردی بوده است". در ادبیات مدیریت آلبرخت (۱۹۹۴) و کینی (۱۹۹۴) هر دو مانند هم از منتقدین برنامه‌ریزی راهبردی بوده‌اند. پیترز و واترمن<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) به ادراک بیشتر از اهمائه<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) ارزش قائل است. بیتس و دیلارد<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) به مزایای تفکر راهبردی از طریق گروه‌های چندسطحی می‌پردازد، پیشنهاد ایشان یکی از افراطی‌ترین دیدگاه‌هاست که حامی ادراک است. هامل و پراهالاد<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) و استیسی<sup>۵</sup> (۱۹۹۳) جایگاه مستحکمی برای ادراک در راهبرد قائل هستند. ادبیات راهبرد در این دیدگاه توصیفی و تلفیقی است و بر این باور است که در یک محیط نامطمئن تجاری، راهبرد موفق تجاری از روندی به صورت ادراکی، خلاقانه و واگرا<sup>۶</sup> نشئت می‌گیرد و مربوط به نیم‌کره راست مغز است. دومین دیدگاه در این زمینه به علم‌بودن راهبرد اشاره دارد. براساس طبقه‌بندی مینتزربرگ، چشم‌انداز راهبرد به‌عنوان علم، ریشه در ادبیات تجویزی دارد. مایکل پورتر<sup>۷</sup> (۱۹۹۰)، (۱۹۸۵، ۱۹۸۰) از طرف‌داران اصلی این دیدگاه بر این باور است که تفکر راهبردی، روندی تحلیلی است. اندروز<sup>۸</sup> (۱۹۶۵) از مکتب طراحی و آنسوف<sup>۹</sup> (۱۹۶۵) از مکتب برنامه‌ریزی، طرف‌داران رویکرد منطقی و تحلیلی برای راهبرد هستند. اندروز به فعالیت‌های مهم در سیاست تجاری مانند شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات در محیط شرکت و ضعف و قوت داخلی آن راهبردهای واضح، ساده و منحصربه‌فرد از روند فکری آگاه، هوشیار و سنجیده، نشئت می‌گیرند. این روند نه شکل تحلیلی و نه شکل ادراکی است، بلکه ضرورتاً تحلیلی است. آنسوف رهیافتی منطقی را که بیشتر مکانیکی است، برای راهبرد پیشنهاد می‌کند. سومین دیدگاه به تلفیق هنر و علم

1. Peters and Waterman
2. Ohmae
3. Bates and Dillard Jnr
4. Hamel and Prahalad
5. Stacey
6. Divergent
7. Michael Porter
8. Andrews
9. Ansoff

اشاره دارد. براساس این دیدگاه تفکر راهبردی زمانی مؤثر است که تلفیقی از ادبیات تجویزی و توصیفی باشد. صاحب‌نظرانی مانند لیدکا<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، ویلسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۴)، ریموند<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) و مینتزرگ و لامپل<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) تأکید دارند که تفکر راهبردی باید ادراک و خلاقیت و تفکر خیالی نیم‌کره راست مغز با فعالیت کمی و تحلیلی نیم‌کره چپ مغز به اندازه لزوم برای رسیدن به نتیجه مطلوب ادغام شود (اوشاناسی، ۱۹۹۹).

### تفکر راهبردی

واژه تفکر راهبردی در سال‌های اخیر چنان وسیع و عمومی در ادبیات راهبردی مورد استفاده قرار گرفته است که گویی معنای خود را از دست داده است. بیشتر کسانی که از آن استفاده می‌کنند، نمی‌توانند آن را تعریف کنند. این واژه بیشتر مفهوم تفکر در مورد راهبرد، را به‌جای نوعی تفکر در راهبرد که دارای مشخصاتی خاص است، به خود گرفته است. ولی این تعاریف عام از تفکر راهبردی، مورد نظر کسانی که این واژه را بیان کرده‌اند، نبوده است (لیدکا، ۱۹۸۸: ۱۲۱). در حال حاضر حوزه تفکر راهبردی بسیار مورد توجه قرار گرفته است و نویسندگان بسیاری ترجیح می‌دهند از آن یاد کنند (گلداسمیت، ۱۹۹۶: ۱۴۳۳). بیش از یک دهه پیش مینتزرگ عنوان کرد که واژه برنامه‌ریزی راهبردی، دارای نوعی ابهام است و نیازمند ایجاد درکی مشترک از این واژه می‌باشیم. امروزه نه تنها محققان مختلف از آن واژه به‌صورت مختلف استفاده می‌کنند، بلکه با معرفی واژه تفکر راهبردی، موضوع پیچیده‌تر نیز شده است. (هراکلتوس، ۱۹۹۸: ۴۸۱) تفکر راهبردی، فرایندی خلاقانه و واگرا بوده و با چشم‌انداز و دورنمای طراحی‌شده توسط رهبران سازمان مرتبط است. این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره با هدف تمرکز بر قصد و نیت راهبرد بلندمدت مورد نظر برای کسب‌وکار است.

آبراهام، تفکر راهبردی را شناسایی راهبردهای قابل اطمینان و یا مدل‌های کسب‌وکاری

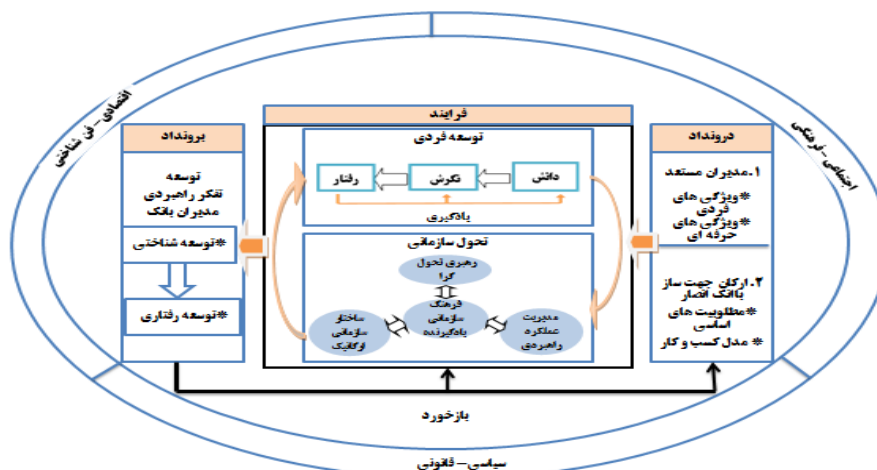
1. Liedtka
2. Wilson
3. Raimond
4. Mintzberg and lampel



می‌داند که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند. او معتقد است جستجو برای یافتن گزینه‌های راهبردی مناسب که معمولاً به‌عنوان بخشی از فرایند مدیریت راهبردی انجام می‌گیرد، این مهم نتیجه عملی تفکر راهبردی است. تفکر راهبردی یک فرایند مداوم است که هدف آن رفع ابهام و معنابخشیدن به یک محیط پیچیده است، این فرایند تجزیه و تحلیل موقعیت و همچنین ترکیب خلافتانه، نتایج تحلیل در قالب یک برنامه راهبردی موفقیت‌آمیز را در بر می‌گیرد (مشبکی و خزاعی، ۱۳۸۷). تفکر راهبردی، رویکردی است که در این راستا چارچوب نگرشی ارزشمندی را می‌آفریند و مفاهیم اثربخشی را عرضه می‌کند؛ هرچند باید عمیقاً توجه داشت که منظور از این مفاهیم، بازآفرینی نگرش مدیران است و نه توسعه دانش آن (کیانی و غفاریان، ۱۳۸۳). تعریفی که محقق در این پژوهش از تفکر راهبردی ارائه نموده است؛ فرایند سنتز ذهنی است که رویکردهای منطقی و همگرا را با فرایندهای خلاق و واگرا به‌گونه‌ای کل‌گرا و چشم‌اندازمحور ترکیب و بینش یکپارچه‌ای از سازمان و محیط را در ذهن ایجاد نماید.

شناخت مطلوبیت‌های مشتری، مستلزم بصیرت نسبت به کسب‌وکار است و این امری است که از روش‌های معمول تحلیل، حاصل نمی‌شود، بلکه از بصیرت و شهودهای جدید حاصل می‌شود. این بصیرت کمک می‌کند تا انسان عوامل ارزش‌آفرین در کسب‌وکار را به‌درستی تشخیص دهد و بداند چه چیز در عمل جواب می‌دهد و چه چیز نمی‌دهد. در رویکرد تفکر راهبردی، این بصیرت، الگوی ذهنی مدیران را شکل داده و از این طریق سازمان را در راستای چشم‌انداز به حرکت در می‌آورد (کیانی و غفاریان، ۱۳۸۳). وقتی سازمان با مشکلات جدید مواجه می‌شود، راه‌حل‌های قدیمی کارایی خود را از دست می‌دهد. روش تفکر و تحول ذهنی مدیران است که با خلق راهکارهای بدیع کارآیی و اثربخشی سازمان را بالا می‌برد. تفکر راهبردی چیزی بیش از توجه به روندهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فناوری بوده و مدیرانی را می‌طلبد که همبستگی این عوامل را تشخیص دهند. تفکر راهبردی مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثر است و کدامیک مؤثر نیست و چرا؟ (زارعی، قلی‌ها، ۱۳۸۹) تفکر راهبردی بر ترکیب و استفاده از شهود و خلاقیت برای خلق تجسم و

تصویری از سازمان تأکید دارد (مینتزبرگ، ۱۹۹۴). بر همین اساس الگوی پژوهش به شرح شکل ۱ تدوین شد.



شکل ۱. الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار

## سؤال‌های پژوهش

### سؤال اصلی

- الگوی مناسب برای توسعه تفکر راهبردی در مدیران ارشد بانک انصار کدام است؟

### سؤال‌های فرعی پژوهش

۱. ابعاد الگوی توسعه تفکر راهبردی در مدیران ارشد بانک انصار کدام است؟
۲. مؤلفه‌های الگوی توسعه تفکر راهبردی در مدیران ارشد بانک انصار کدام است؟
۳. روابط میان ابعاد الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار چگونه است؟
۴. روابط میان مؤلفه‌های الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار چگونه

است؟

## روش تحقیق

روش‌های پژوهش براساس معیارهای گوناگون، قابل طبقه‌بندی می‌شوند که از جمله آنها می‌توان به سه دسته کلی: کمی، کیفی و ترکیبی اشاره کرد یا پژوهش‌ها را براساس هدف به سه دسته: بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای طبقه‌بندی نمود. به گفته میشل و آیزاک روش پژوهش در هر پژوهش به ماهیت موضوع و اهداف آن بستگی دارد (میشل و آیزاک، ۱۳۸۶). بنابراین، پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت موضوع، پژوهشی تجویزی (هنجاری) است، زیرا به دنبال طراحی الگوست. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی محسوب می‌شود؛ به این جهت که این پژوهش الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد را برای بانک انصار انجام می‌دهد.

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران ارشد نظام بانکی و کارشناسان خبره بانکی است که با بانک انصار و تفکر راهبردی آشنایی دارند. بدیهی است این جامعه، طیف وسیعی از خبرگان را در بر می‌گیرد و لذا جامعه آماری پژوهش، جامعه‌ای محدود نیست. با توجه به طبیعت موضوع و اهداف پژوهش برای انتخاب پاسخ‌دهندگان از نمونه‌گیری غیراحتمالی و هدف‌مند استفاده شده است. طبیعت فرایند طراحی الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار به گونه‌ای است که تنها خبرگان معینی می‌توانند در طراحی و اعتباربخشی آن شرکت کنند. لذا اعتبار روش نمونه‌گیری، در انتخاب ترکیبی از متخصصانی است که ویژگی‌های لازم را دارا باشند. شرایط لازم برای انتخاب متخصصین و عضویت آنها در نمونه عبارتند از:

۱. خبرگان بانک انصار متشکل از اعضای هیئت‌مدیره، مدیرعامل، هیئت‌عامل، مدیران ارشد و کارشناسانی که با حوزه مدیریت راهبردی و تفکر راهبردی آشنایی دارند؛
۲. صاحب‌نظران و مدیران ارشد نظام بانکی آشنا با بانک انصار و مدیریت و تفکر راهبردی؛ با توجه به نامحدود بودن جامعه آماری، براساس معیارهای در نظر گرفته شده، ۳۶ نفر از خبرگان، صاحب‌نظران یادشده با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. به منظور اعتباربخشی الگوی طراحی شده، پرسشنامه پاسخ بسته در سه لایه ابعاد، مؤلفه‌ها و اجزای مؤلفه‌ها تهیه و در اختیار خبرگان قرار گرفت.

سؤال‌های پرسشنامه با استفاده از پیشینه نظری و براساس اهداف و پرسش‌های پژوهش تدوین شده است. به این منظور ابتدا بر اساس مطالعات انجام شده، مدل مفهومی و اولیه الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار تدوین شد. این الگو دارای سه بعد محیطی، فردی، سازمانی است. هر یک از ابعاد از چند مؤلفه و هر مؤلفه نیز شامل چند اجزای مؤلفه (ریز مؤلفه) است. این پرسشنامه با توجه به تعدد و تنوع مؤلفه‌ها و اجزای مؤلفه‌های پژوهش، دارای ۲۴ گویه است. سؤال‌های پرسشنامه با توجه به اهداف پژوهش، به صورت بسته و با طیف پنج‌درج‌ای لیکرت تهیه شده است. پرسشنامه به صورت حضوری و غیرحضوری در اختیار افراد قرار گرفت و پس از تکمیل شدن، جمع‌آوری شد.

## روایی<sup>۱</sup> و پایایی<sup>۲</sup>

برای سنجش روایی پرسشنامه، ابتدا براساس نظر اساتید راهنما و مشاور و ۵ نفر از خبرگان، اصلاحات مورد نیاز انجام شد. علاوه بر این، پس از اجرای پرسشنامه، روایی همگرا و افتراقی ابزار، مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن به تفصیل با معیارهای متوسط واریانس استخراج شده فورنل - لاکر و آزمون بارهای عرضی در سطح سازه‌ها و معرف‌ها در ادامه تشریح می‌شود.

### ۱. روایی هم‌گرا<sup>۳</sup>

روایی هم‌گرا به این معناست که مجموعه معرف‌ها، سازه اصلی را تبیین می‌کنند. فورنل و لاکر (۱۹۸۱) استفاده از متوسط واریانس استخراج شده ۴ را به عنوان معیاری برای اعتبار هم‌گرا پیشنهاد می‌کنند. حداقل (AVE) معادل ۰/۵ بیانگر اعتبار هم‌گرای کافی است. به این معنی که یک متغیر مکنون می‌تواند به طور متوسط بیش از نیمی از پراکندگی معرف‌هایش را تبیین کند (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). مقادیر AVE در جدول زیر نشان داده شده است.

1. Validity
2. Reliability
3. Convergent Validity
4. Average Variance Extracted (AVE)

جدول ۱: متوسط واریانس استخراج شده متغیرها

متغیر	AVE
محیطی	۱,۰۰۰
فردی	۰,۶۳۷
سازمانی	۰,۷۱۱
مدیران مستعد	۰,۵۶۳
ارکان جهت ساز	۰,۵۶۰
توسعه فردی	۰,۶۰۱
تحول سازمانی	۰,۵۰۷
توسعه شناختی	۱,۰۰۰
توسعه رفتاری	۱,۰۰۰

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌کنید، مقدار AVE برای متغیرهای مکنون بالاتر از ۰/۵ است؛ بنابراین می‌توان بیان نمود که روایی هم‌گرای مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب است.

## ۲. روایی افتراقی<sup>۱</sup>

روایی افتراقی یک مفهوم تکمیل‌کننده است و در مدل‌سازی مسیری PLS دو معیار برای آن مطرح است: معیار فورنل - لارکر و آزمون بار عرضی<sup>۲</sup>.

### معیار فورنل - لارکر

این معیار ادعا می‌کند که یک متغیر باید در مقایسه با معرف‌های سایر متغیرهای مکنون، پراکندگی بیشتری را بین معرف‌های خودش داشته باشد. از نظر آماری AVE هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین توان دوم همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای مکنون باشد. معیار فورنل - لارکر، روایی افتراقی را در سطح سازه ارزیابی می‌کند (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). جدول زیر مقدار همبستگی بین متغیرها و مقدار مجذور AVE هر متغیر را نشان می‌دهد.

1. Discriminant Validity  
2. Cross - Loading

جدول ۲. ماتریس توان دوم همبستگی بین متغیرهای AVE ابعاد الگو

متغیر	محیطی	فردی	سازمانی
محیطی	۱,۰۰۰	-	-
فردی	۰,۶۲۰	۰,۷۹۸	-
سازمانی	۰,۲۸۱	۰,۴۴۴	۰,۸۴۳

جدول ۳. ماتریس توان دوم همبستگی بین متغیرهای AVE سازه‌های الگو

متغیر	مدیران مستعد	ارکان جهت‌ساز	توسعه فردی	تحول سازمانی	توسعه شناختی	توسعه رفتاری
مدیران مستعد	۰,۷۵۰	-	-	-	-	-
ارکان جهت‌ساز	۰,۴۵۹	۰,۷۴۸	-	-	-	-
توسعه فردی	۰,۶۲۴	۰,۴۳۰	۰,۶۹۸	-	-	-
تحول سازمانی	۰,۳۶۳	۰,۶۰۸	۰,۴۶۹	۰,۶۳۰	-	-
توسعه شناختی	۰,۶۷۴	۰,۴۲۰	۰,۶۰۵	۰,۵۸۵	۱,۰۰۰	-
توسعه رفتاری	۰,۴۱۹	۰,۴۲۳	۰,۴۹۱	۰,۴۲۵	۰,۴۸۱	۱,۰۰۰

همان‌طور که در جداول بالا مشاهده می‌شود، مقدار مجذور AVE برای هر سازه و ابعاد بیشتر از همبستگی آن سازه و ابعاد با سایر ابعاد و سازه‌های انعکاسی موجود در مدل است، بنابراین روایی افتراقی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی تأیید می‌شود.

### آزمون بار عرضی

آزمون بار عرضی یکی دیگر از معیارهای ارزیابی روایی افتراقی است که آزادی بیشتری دارد. در این آزمون انتظار می‌رود بار هر معرف برای هر متغیر مکنون خود بیشتر از بارهای عرضی یا بار آن معرف برای سایر متغیرهای مکنون باشد. اگر معیار فورنل - لاکر روایی افتراقی را در سطح سازه ارزیابی می‌کند، آزمون بار عرضی ارزیابی روایی را در سطح معرف فراهم می‌کند. جدول زیر نشان‌دهنده بارهای عرضی متغیرهاست.

جدول ۴. آزمون بار عرضی هر معرف با ابعاد متناظر

سازمانی	فردی	محیطی	سازه / معرف
۰,۲۸۱	۰,۶۲۱	۱,۰۰۰	Q1
۰,۴۶۰	۰,۸۲۸	۰,۴۶۶	Q2
۰,۲۳۴	۰,۷۶۷	۰,۵۲۹	Q3
۰,۸۲۵	۰,۳۵۳	۰,۲۸۹	Q4
۰,۸۶۱	۰,۳۹۳	۰,۱۹۱	Q5

جدول ۵. آزمون بار عرضی هر معرف با سازه متناظر

توسعه رفتاری	توسعه شناختی	تحول سازمانی	توسعه فردی	ارکان جهت ساز	مدیران مستعد	سازه / معرف
۰,۲۲۶	۰,۷۱۹	۰,۴۵۰	۰,۵۰۵	۰,۴۳۲	۰,۸۰۱	Q8
۰,۳۷۳	۰,۵۱۱	۰,۳۱۹	۰,۵۳۰	۰,۱۲۷	۰,۷۴۸	Q9
۰,۵۲۰	۰,۴۰۰	۰,۵۶۴	۰,۴۹۹	۰,۸۵۶	۰,۴۴۷	Q10
۰,۲۶۶	۰,۳۷۶	۰,۴۶۵	۰,۳۲۲	۰,۷۶۶	۰,۳۲۶	Q11
۰,۳۶۴	۰,۳۹۱	۰,۳۸۲	۰,۸۰۵	۰,۴۸۰	۰,۴۹۹	Q14
۰,۴۹۱	۰,۶۰۴	۰,۳۳۹	۰,۸۴۰	۰,۲۸۵	۰,۵۶۶	Q15
۰,۳۳۰	۰,۴۹۲	۰,۴۴۱	۰,۷۹۳	۰,۲۴۴	۰,۴۳۳	Q16
۰,۳۴۴	۰,۴۲۹	۰,۸۴۲	۰,۳۷۲	۰,۵۰۸	۰,۳۶۴	Q17
۰,۴۲۹	۰,۳۴۶	۰,۸۳۶	۰,۴۰۵	۰,۳۷۱	۰,۱۴۲	Q18
۰,۰۲۱	۰,۱۱۹	۰,۳۳۳	۰,۱۴۰	۰,۱۲۹	۰,۰۱۹	Q19
۰,۰۸۱	۰,۴۸۹	۰,۴۹۶	۰,۱۴۰	۰,۳۹۹	۰,۲۸۶	Q20
۰,۴۸۱	۱,۰۰۰	۰,۵۸۵	۰,۶۰۵	۰,۴۲۰	۰,۶۷۴	Q21
۱,۰۰۰	۰,۴۸۱	۰,۴۲۵	۰,۴۹۱	۰,۴۲۳	۰,۴۱۹	Q22

همان‌طورکه در جداول (۴ و ۵) مشاهده می‌شود، بار عاملی هر معرف انعکاسی برای هر سازه بیشتر از بار آن معرف برای سایر سازه‌هاست؛ بنابراین آزمون بار عرضی معرف‌ها برای سازه متناظر، مورد تأیید است.

در تحقیق حاضر برای محاسبه پایایی پرسشنامه، آلفای کرونباخ پرسشنامه از طریق نرم‌افزار spss16 محاسبه شده و مقدار آن برای ۲۴ گویه عدد ۰/۸۹۳ به دست آمد که بیانگر پایایی و ثبات در سنجش موضوع است؛ سپس از روش آلفای کرونباخ و p دیلون - گلدشتاین نرم‌افزار pls3 برای پایایی سازگاری درونی معرف‌ها و سازه‌ها استفاده شده است که در ادامه توضیح داده می‌شود.

### آلفای کرونباخ

معمولاً اولین معیاری که در مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی کنترل می‌شود، پایایی سازگاری درونی است. معیار سنتی برای این کنترل، آلفای کرونباخ است. آلفا شاخصی کلاسیک برای تحلیل پایایی و نشان‌دهنده یک سنت قوی در جامعه SEM هست که برآوردی را برای پایایی براساس همبستگی درونی معرف‌ها ارائه می‌دهد. نتایج ارزیابی ابزار با ضریب آلفای کرونباخ در نرم‌افزار PLS در جدول ۶ نشان داده شده است.

### P دیلون - گلدشتاین

معیار جدیدتری که برای ارزیابی پایایی مورد استفاده قرار می‌گیرد، پایایی ترکیبی است که طی آن پایایی سازه‌ها با یکدیگر محاسبه می‌شود و در صورتی که مقدار پایایی مرکب (ترکیبی) برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، پایداری درونی مناسبی برای مدل اندازه‌گیری دارد. برای تأیید پایایی مرکب از P دیلون-گلدشتاین استفاده شده است. این شاخص به آلفای کرونباخ برتری‌های قابل توجهی دارد. نتایج ارزیابی ابزار با این معیار نیز در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶: پایایی سازه‌های مدل اندازه‌گیری

ابعاد	آلفای کرونباخ	p دیلون - گلدشتاین	سازه‌ها	p دیلون - گلدشتاین
محیطی	۱	۱	مدیران مستعد	۰,۷۲۶
			ارکان جهت‌ساز	۰,۷۰۴
فردی	۰,۸۴۷	۰,۸۶۹	توسعه فردی	۰,۷۳۳
			تحول سازمانی	۰,۷۰۱
سازمانی	۰,۸۰۵	۰,۸۳۵	توسعه شناختی	۱,۰۰۰
			توسعه رفتاری	۱,۰۰۰



همان گونه که در جدول ۶ مشاهده می شود، باتوجه به اینکه آلفای کرونباخ و p دیلون - گلدشتاین بیش از ۰/۷ است، بلوک تک بعدی است و مدل اندازه گیری از پایایی خوبی برخوردار است.

### آمار استنباطی

برای تحلیل داده های پژوهش و استنباط آماری از تحلیل های مختلفی استفاده شده است که در ادامه توضیح داده می شود. ابتدا برای آزمودن بهنجاری بودن از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد که در جدول توضیح داده می شود.

آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

ابعاد و مؤلفه ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	Sig (معنی داری)	نتیجه آزمون
محیطی	۳۶	۴,۴۷	۰,۶۰۹	۰,۰۰۱	غیرنرمال
فردی	۳۶	۴,۵۷	۰,۵۴۸	۰,۰۰۰	غیرنرمال
سازمانی	۳۶	۴,۳۳	۰,۷۹۳	۰,۰۰۱	غیرنرمال
مدیران مستعد	۳۶	۴,۶۴	۰,۵۴۳	۰,۰۰۰	غیرنرمال
ارکان جهت ساز	۳۶	۴,۲۲	۰,۶۳۷	۰,۰۰۳	غیرنرمال
توسعه فردی	۳۶	۴,۵۶	۰,۶۰۷	۰,۰۰۰	غیرنرمال
تحول سازمانی	۳۶	۴,۶۱	۰,۵۴۹	۰,۰۰۰	غیرنرمال
توسعه شناختی	۳۶	۴,۳۹	۰,۶۴۵	۰,۰۰۳	غیرنرمال
توسعه رفتاری	۳۶	۴,۵۶	۰,۵۵۸	۰,۰۰۰	غیرنرمال

همان گونه که در جدول بالا نشان داده شده است، متغیرها دارای توزیع بهنجار (نرمال) نیستند. باتوجه به مشخصه، بهنجاری نبودن متغیرها و حجم نمونه پایین در پژوهش حاضر از فن PLS برای بررسی گزاره های پژوهش استفاده می شود (آذر، ۱۳۹۱).

- دلایل محقق برای انتخاب (PLS) به این شرح است.
۱. عدم نیاز به وجود پیش فرض توزیع بهنجار معرف‌ها؛
  ۲. تناسب PLS با حجم نمونه‌های کوچک؛ یافته‌های چن و نیوستد (۱۹۹۹) نشان داد که رویکرد مدل‌سازی مسیری PLS می‌تواند اطلاعاتی درباره مناسب بودن شاخص‌ها در حجم نمونه‌ای به کوچکی ۲۰ مورد ارائه دهد.
  ۳. این روش تحلیل از لحاظ برخورد با مسایل و مشکلات آماری از انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری بالایی برخوردار است.

## ابعاد الگو

برای پاسخ به سؤال اصلی و سؤال‌های فرعی پژوهش از معیارهای ارزیابی مدل درونی PLS استفاده شده است. آزمون آماری سؤال‌های اول و سوم پژوهش در شکل‌های جداول ۷ و ۸ نشان داده می‌شود.

۱. ابعاد الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار کدام است؟
۲. روابط میان ابعاد الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار چگونه است؟

جدول ۷. معنی‌داری روابط ابعاد الگو

ابعاد	درجه آزادی	ضریب مسیر	انحراف معیار	T آزمون	ضریب معنی‌داری	نتیجه
فردی ← سازمانی	۳۶	۰,۹۱۲	۰,۱۶۲	۲,۹۸۴	۰,۰۰۱	تایید
محیطی ← فردی	۳۶	۰,۸۷۳	۰,۱۲۶	۵,۰۶۲	۰,۰۰۰	تایید
سازمانی ← فردی	۳۶	۰,۶۵۶	۰,۱۳۱	۳,۷۸۱	۰,۰۰۱	تایید

برای تعیین روابط میان ابعاد سه‌گانه ابتدا از ضریب مسیر در مدل ساختاری PLS استفاده شد؛ سپس از طریق رویه BT با ۵۰۰ تکرار برای برآورد خطاهای استاندارد و معنی‌داری ضرایب

مسیر با T آماری محاسبه شد که در جدول ۷ مشخص شده است. در صورتی که ضرایب معنی داری بیش از ۱/۹۶ و کمتر از ۱/۹۶- باشد، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید پرسش‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد است (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به جداول ۷ مقدار T برای روابط میان برخی از متغیرهای بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار هستند؛ بنابراین بعد محیطی بر بعد فردی و بعد فردی بر بعد سازمانی تأثیر گذار است و متقابلاً بعد سازمانی بر بعد فردی تأثیر گذار است ولی محیط به‌طور مستقیم بر سازمان اثر گذار نیست، بلکه از طریق بعد فردی بر سازمان تأثیر می‌گذارد.

معیار بعدی برای بررسی ارزیابی مدل ساختاری، معیار Q۲ است. این آزمون که توسط استون و گیسر (۱۹۷۵) معرفی شد، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را مشخص می‌سازد. به اعتقاد آنها مدل‌هایی که دارای بخش ساختاری قابل‌قبولی هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه درون‌زا را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به‌درستی تعریف شده باشد، سازه‌ها قادر خواهند بود تا تأثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر گذاشته و از این راه پرسش‌ها به درستی تأیید شوند. مقدار Q۲ باید در مورد تمامی سازه‌های درون‌زای مدل محاسبه شود. هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به‌عنوان قدرت پیش‌بین کم، متوسط و قوی تعیین کرده‌اند. در صورتی که مقدار این معیار صفر و یا کمتر از صفر شود، مدل احتیاج به اصلاح دارد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). همان‌طور که در جدول ۸ مشاهده می‌نمایید، مدل ارائه شده در این پژوهش توانایی پیش‌بینی مؤلفه‌های وابسته را دارد.

جدول ۸. توانایی مدل در ارتباط پیش‌بین

سازه پیش‌بین	سازه ملاک	ضریب مسیر	T-VLUE	R۲	Q۲
محیط	فرد	۰,۸۷۳	۵,۰۶۲	۰,۷۶۳	۰,۳۷۷
فرد	سازمان	۰,۹۱۲	۲,۹۸۴	۰,۸۳۳	۰,۳۱۵
سازمان	فرد	۰,۶۵۶	۳,۷۸۱	۰,۴۹۶	۰,۲۲۷

## برازش کلی ابعاد الگو

مدل کلی شامل هر دو مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری می‌شود. برای اندازه‌گیری برازش آن از میانگین اشتراک و برای برازندگی مدل ساختاری از نیکویی برازش استفاده شده است. مقدار میانگین اشتراک، نشان‌دهنده درصدی از تغییرات شاخص‌هاست که به وسیله سازه متناظر توجیه می‌شود. محققان سطح قابل قبول برای اشتراک آماری را بیشتر از ۰/۵ ذکر کرده‌اند. در مدل‌سازی مسیری PLS معیاری برای سنجش تمام مدل وجود ندارد. باین وجود، یک معیار کلی برای نیکویی برازش<sup>۱</sup> به وسیله تنهاوس و همکاران (۲۰۰۵) پیشنهاد شده است. این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به‌عنوان معیاری برای پیش‌بینی عملکرد کلی مدل به کار می‌رود (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). همان‌طور که در جدول ۹ دیده می‌شود، اشتراک آماری که برازندگی مدل را نشان می‌دهد، بیشتر از ۰/۵ است.

جدول ۹. متوسط واریانس استخراج‌شده ابعاد الگو

ابعاد	<sup>۲</sup> COM	R2
محیطی	۱,۰۰۰	-
فردی	۰,۷۹۸	۰,۳۴۱
سازمانی	۰,۸۴۳	۰,۲۱۵

در مدل‌سازی مسیری PLS معیاری برای سنجش تمام مدل وجود ندارد. باین وجود، یک معیار کلی برای نیکویی برازش به وسیله تنهاوس و همکاران (۲۰۰۵) پیشنهاد شده است. این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به‌عنوان معیاری برای پیش‌بینی عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. این معیار به صورت میانگین هندسی R<sup>۲</sup> و متوسط اشتراک محاسبه می‌شود:

1. Goodness of Fit-GOF
2. Communality

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

$$GOF = 0,495$$

متوسط اشتراکات =  $0,880$ ؛ متوسط  $R^2$  برابر است با  $0,278$  و بنابراین:

$$0,495 = \text{شاخص نیکویی برازش}$$

این مقدار بیشتر از آستانه  $0,36$  برای اندازه اثر بزرگ  $R^2$  (کوهن، ۱۹۸۸) است. می توان گفت که مدل مورد مطالعه، قدرت پیش بینی خوبی در مقایسه با سایر مقادیر آستانه (نیکویی برازش کوچک  $0,1$ ، نیکویی برازش متوسط،  $0,25$  و نیکویی برازش بزرگ  $0,36$ ) دارد؛ بنابراین یافته ها اعتبار کلی مدل را تأیید می کند.

### مؤلفه های الگو

برای پاسخ به سؤال دوم و سوم پژوهش از معیارهای ارزیابی مدل درونی PLS استفاده شده است. آزمون آماری سؤال های دوم و چهارم پژوهش در جدول ۱۰ نشان داده شده است.

۱. مؤلفه های الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار کدام است؟

۲. روابط میان مؤلفه های الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار چگونه

است؟

جدول ۱۰. معنی داری روابط مؤلفه های الگو

مؤلفه ها	درجه آزادی	ضریب مسیر	ضریب تعیین	انحراف معیار	T آزمون	ضریب معنی داری	نتیجه
توسعه فردی ← تحول سازمانی	۳۶	۰,۵۶۹	۰,۳۲۴	۰,۱۸۸	۲,۲۲۷	۰,۰۲۶	تأیید
توسعه سازمانی ← تحول فردی	۳۶	۰,۵۷۱	۰,۳۲۷	۰,۱۳۵	۳,۲۸۱	۰,۰۰۱	تأیید
توسعه شناختی ← توسعه رفتاری	۳۶	۰,۴۹۴	۰,۲۴۴	۰,۱۳۰	۳,۷۹۶	۰,۰۰۰	تأیید

باتوجه به جدول ۱۰ مقدار T برای روابط میان متغیرهای الگو بزرگ تر از  $1/96$  و در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار هستند؛ بنابراین روابط میان مؤلفه های الگو؛ رابطه مدیران مستعد با ارکان جهت ساز، توسعه فردی با تحول سازمانی و عکس آن، توسعه شناختی با توسعه رفتاری

مورد تأیید قرار گرفت.

معیار Q2 مؤلفه‌های الگو؛ قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را مشخص می‌سازد. مدل‌هایی که دارای بخش ساختاری قابل‌قبولی هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه درون‌زا را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به‌درستی تعریف شده باشد، سازه‌ها قادر خواهند بود تا تأثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر گذاشته و از این راه پرسش‌ها به‌درستی تأیید شوند. مقدار Q2 باید در مورد تمامی سازه‌های درون‌زای مدل محاسبه شود. هنسler و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به‌عنوان قدرت پیش‌بین کم، متوسط و قوی تعیین کرده‌اند. همان‌طور که در جدول ۱۱ مشاهده می‌شود، مدل ارائه‌شده در این پژوهش توانایی در پیش‌بینی مؤلفه‌های وابسته را دارد.

جدول ۱۱: توانایی مدل در ارتباط پیش‌بین

Q2	R2	T-VLUE	ضریب مسیر	سازه ملاک	سازه پیش‌بین
۰,۲۸۰	۰,۴۶۰	۴,۳۸۱	۰,۶۷۸	ارکان جهت‌ساز	مدیران مستعد
۰,۲۰۰	۰,۳۲۴	۲,۲۲۷	۰,۵۶۹	تحول سازمانی	توسعه فردی
۰,۱۶۰	۰,۳۲۷	۳,۲۸۱	۰,۵۷۱	توسعه فردی	تحول سازمانی
۰,۶۳۵	۰,۲۴۴	۳,۷۹۶	۰,۴۹۴	توسعه رفتاری	توسعه شناختی

### برازش کلی مؤلفه‌های الگو

مدل کلی شامل هر دو مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری می‌شود. برای اندازه‌گیری برازش آن از میانگین اشتراک و برای برازندگی مدل ساختاری از نیکویی برازش استفاده شده است. مقدار میانگین اشتراک، نشان‌دهنده درصدی از تغییرات شاخص‌هاست که به‌وسیله سازه متناظر توجیه می‌شود. محققان، سطح قابل‌قبول برای اشتراک آماری را بیشتر از ۰/۵ ذکر کرده‌اند. همان‌طور که در جدول ۱۲ دیده می‌شود، اشتراک آماری که برازندگی مدل را نشان می‌دهد، بیشتر از ۰/۵ است.

جدول ۱۲. متوسط واریانس استخراج شده ابعاد الگو

R2	COM	مؤلفه‌ها
-	۰,۷۵۰	مدیران مستعد
۰,۴۶۰	۰,۷۴۸	ارکان جهت‌ساز
۰,۲۷۶	۰,۶۹۸	توسعه فردی
۰,۳۲۴	۰,۶۳۰	تحول سازمانی
۰,۴۶۴	۱,۰۰۰	توسعه شناختی
۰,۲۴۴	۱,۰۰۰	توسعه رفتاری

در مدل‌سازی مسیری PLS معیاری برای سنجش تمام مدل، معیار کلی برای نیکویی برازش به وسیله تنهاوس و همکاران (۲۰۰۵) پیشنهاد شده است. این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به‌عنوان معیاری برای پیش‌بینی عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. این معیار به‌صورت میانگین هندسی R2 و متوسط اشتراک محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

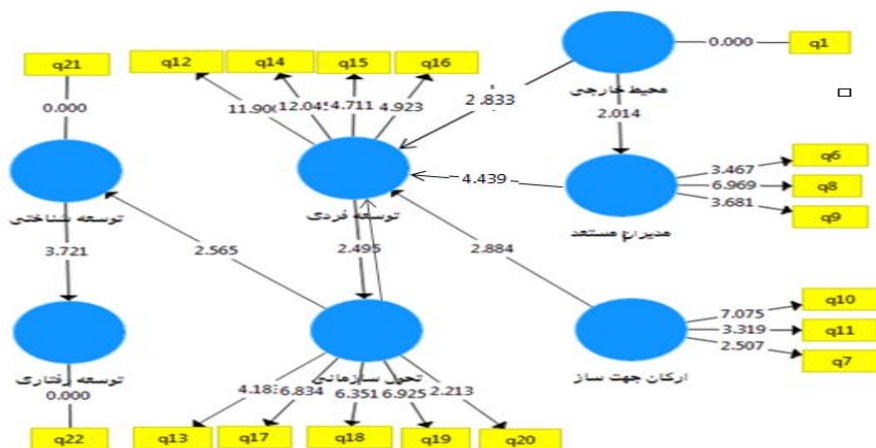
$$GOF = ۰/۵۳۴$$

متوسط اشتراکات = ۰/۸۰۴؛ متوسط R2 برابر است با ۰/۳۵۴ و بنابراین:

$$۰/۵۳۴ = \text{شاخص نیکویی برازش}$$

این مقدار بیشتر از آستانه ۰/۳۶ برای اندازه اثر بزرگ R2 (کوهن، ۱۹۸۸) است. می‌توان گفت که مدل مورد مطالعه، قدرت پیش‌بینی خوبی در مقایسه با سایر مقادیر آستانه (نیکویی برازش کوچک ۰/۱، نیکویی برازش متوسط، ۰/۲۵ و نیکویی برازش بزرگ ۰/۳۶) دارد؛ بنابراین یافته‌ها، اعتبار کلی مدل را تأیید می‌کند.

## الگوی پژوهش



شکل ۲. معنی‌داری BT الگوی پژوهش

همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، مقدار  $T$  برای روابط میان تمام متغیرهای الگو بزرگ‌تر از  $1/96$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند. با تجزیه و تحلیل‌های انجام‌شده، الگوی پژوهش با رویکرد سیستمی به شکل ۲ مورد تأیید قرار گرفت. در این الگو محیط خارجی به‌عنوان عنصر ترغیب و تحریک‌کننده بر توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار اثرگذار است. مؤلفه‌های مدیران مستعد و ارکان جهت‌ساز به‌عنوان درون‌داد الگو و مؤلفه‌های توسعه فردی و تحول سازمانی در فرایند الگو بر همدیگر تأثیر می‌گذارند و همچنین مؤلفه‌های توسعه شناختی و توسعه رفتاری در برون‌داد الگو قرار دارند که توسعه شناختی بر توسعه رفتاری اثر می‌گذارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به دنبال طراحی الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار بود، بر همین اساس برای پاسخ به سؤال‌های طرح‌شده، ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط بین آنها براساس مبانی



نظری پژوهش استخراج و به صورت یک الگوی مفهومی پیشنهادی ارائه و پس از تأییدیه‌های آماری به شرح زیر توضیح داده می‌شود.

### - سؤال اصلی پژوهش

الگوی مناسب برای توسعه تفکر راهبردی در مدیران ارشد بانک انصار کدام است؟  
برای توسعه تفکر راهبردی در شرایط محیط متلاطم و ناپیوستگی‌های امروزی، پایداری، تقویت و توسعه توانایی‌ها و قابلیت‌ها نمی‌توان تنها به سطح فردی توجه کرد، بلکه برای پویایی و تعاملات و ساخت آینده باید نگاه چندسطحی به الگو داشت. بر همین اساس در طراحی الگوی پیشنهادی نگاه سه‌سطحی (محیطی، فردی، سازمانی) با رویکرد سیستمی در نظر گرفته شد. همچنین عوامل فرایندی و محتوایی (چشم‌انداز، مأموریت، اصول و ارزش‌های بانک انصار و ...) در الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران به کار گرفته شده‌است، محقق بر همین اساس در الگوی پیشنهادی، هر دو منظر را مدنظر قرار داده است. الگوی پیشنهادی پس از آزمون آماری با ابعاد سه‌گانه: محیطی، فردی و سازمانی مورد تأیید قرار گرفت، همچنین رویکرد سیستمی با مراحل درون‌داد، فرایند و برون‌داد مورد تأیید قرار گرفت. در پاسخ به سئوال اصلی پژوهش، الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار با رویکرد سیستمی در سه بعد محیطی، فردی و سازمانی طراحی شد.

### - سؤال‌های فرعی پژوهش

برای پاسخ به سؤال‌های فرعی پژوهش، ابتدا نسبت به استخراج ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار برای توسعه تفکر راهبردی از مبانی نظری پژوهش اقدام و سپس به چگونگی ارتباط آنها پرداخته شد. در این راستا ابعاد سه‌گانه که پیش‌تر توضیح داده شد استخراج گردید، پس از آن مؤلفه‌های محیطی، فردی و سازمانی با رویکرد سیستمی و استدلال‌های منطقی استخراج و الگوی پیشنهادی، تدوین و برای آزمون آماری در اختیار خبرگان نظام بانکی قرار گرفت. در همین راستا سه بعد اصلی در توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک انصار تأثیرگذار است.

۱. ابعاد الگوی توسعه تفکر راهبردی در مدیران ارشد بانک انصار کدام است؟

ابعاد الگو از سه بعد محیطی، فردی و سازمانی تشکیل شده است، در همین راستا ابعاد سه‌گانه در توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک انصار تأثیرگذار است: بعد اول، بعد محیطی است که به‌عنوان عنصر محرک و اثرگذار برای ایجاد تفکر راهبردی مدیران بانک است. بانک‌ها نظام‌هایی باز هستند که برای بقا و پیشرفت و تعالی با محیط، باید رابطه‌ای تعاملی داشته باشند. زمینه بیرونی بانک یکی از عوامل دگرگونی و تحول است که باعث ترغیب توسعه تفکر راهبردی در مدیران ارشد می‌شود. در این جهت مدیران در تلاش هستند برای تطابق و سازگاری با محیط بیرونی از مهارت‌هایی استفاده کنند که به تقویت تفکر راهبردی منجر می‌شود. بعد دوم، بعد فردی است که دانش و نگرش نسبت به تفکر راهبردی باید در مدیران ارشد ایجاد شود. بعد سوم، بعد سازمانی است که برای تقویت و پرورش و تثبیت تفکر راهبردی مدیران ضروری است.

۲. مؤلفه‌های الگوی توسعه تفکر راهبردی در مدیران ارشد بانک انصار کدام است؟

مؤلفه‌های نه‌گانه ابعاد سه‌گانه و روابط آنها در رویکرد سیستمی مورد آزمون آماری قرار گرفت که مؤلفه مدیران مستعد با زیرمؤلفه؛ ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای و مؤلفه ارکان جهت‌ساز با زیرمؤلفه؛ مطلوبیت‌های اساسی بانک انصار (چشم‌انداز، مأموریت، اصول و ارزش‌های بانک) و مدل کسب‌وکار بانک انصار (راهبردها، اهداف کلان، برنامه‌های تحولی بانک) در درون‌داد الگو مورد تأیید قرار گرفت.

در مرحله فرایند، دو مؤلفه توسعه فردی با زیرمؤلفه‌های دانش، نگرش، رفتار و مؤلفه تحول سازمانی با زیرمؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، ساختار ارگانیک و مدیریت عملکرد راهبردی مورد تأیید آزمون آماری قرار گرفت. در برون‌داد الگو، مؤلفه‌های توسعه شناختی و توسعه رفتاری مورد تأیید قرار گرفت. مؤلفه‌های سیاسی - قانونی، اجتماعی - فرهنگی و اقتصادی - فن‌شناختی به‌عنوان مؤلفه‌های بعد محیطی محاط بر درون‌داد، فرایند برون‌داد توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار قرار دارد.

برای توسعه فردی ابتدا دانش تفکر راهبردی آموزش داده می‌شود، سپس باورها و نگرش

افراد از طریق آموزش و یادگیری در عمل تغییر می‌یابد، پس از آن رفتار افراد تغییر می‌کند. تفکر راهبردی مدیران با توسعه فردی و تحول سازمانی به صورت پویا توسعه می‌یابد. سازمان به عنوان بستر پرورش تفکر راهبردی مدیران، نقش به‌سزایی دارد. برای ایفای چنین نقشی، سازمان باید از جهات فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، مدیریت عملکرد راهبردی، سبک رهبری، تحول یابد. منظور ما در این بخش تحول فراگیر سازمانی نیست، بلکه دگرگونی متغیرهایی است که با توسعه تفکر راهبردی مدیران رابطه معنی‌داری دارند. فرهنگ سازمانی یادگیرنده و ساختار سازمانی ارگانیک و سبک رهبری تحول‌گرا و مدیریت عملکرد راهبردی، چهار جزء کلیدی تحول در بانک برای تحقق و تثبیت توسعه تفکر راهبردی مدیران است. فرهنگ سازمانی به عنوان هسته مرکزی این دگرگونی بسترساز، بر ساختار سازمانی، سبک رهبری و مدیریت عملکرد راهبردی تأثیر می‌گذارد، درمقابل، ساختار سازمانی، سبک رهبری و مدیریت عملکرد نیز بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارند که معنی‌داری آنها مورد تأیید قرار گرفت. درنهایت در برون‌داد الگو، مؤلفه‌های توسعه شناختی و رفتاری یا تأثیر توسعه شناختی بر توسعه رفتاری مورد تأیید قرار گرفت. آخرین عنصر در الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار بازخورد است، بازخورد عامل روزآمدی و زنده ماندن الگوست. از آنجا که پویایی از بازخوردها ناشی می‌شود، بسیاری از یادگیری‌ها به بازخوردها بستگی دارند. مدیران با تفکر راهبردی تصمیماتی را می‌گیرند که موجب تغییر در درون‌دادها و فرایند الگو می‌شود.

۳. روابط میان ابعاد و مؤلفه‌های الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار

چگونه است؟

برای خلق الگوی مفهومی تفکر راهبردی از رویکرد ترکیب‌بندی استفاده شده است. در این الگو نگاه محقق به الگوی تفکر راهبردی نگاهی یکپارچه و واحد است. ابتدا از مکتب محیطی به عنوان عوامل اثرگذار در ایجاد تفکر راهبردی مدیران در بانک استفاده شده است که عامل اصلی و کلیدی در شکل‌گیری تفکر راهبردی، وجود شرایط محیطی جامعه است. یکی دیگر از عوامل مؤثر در توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک، وجود ویژگی‌های شناختی و ادراکی افراد در

سطح فردی است. ذهن و بینش راهبردشناس به‌عنوان عامل تعیین‌کننده در شکل‌گیری فرایند راهبردی تمرکز دارد. این بینش، چارچوبی است که حاصل تجارب و تعامل با محیط بیرونی و داخلی بانک است. فرد، متناسب با ارزش‌ها و باورهای درونی که در بخش ناخودآگاه او شکل گرفته است، رفتار می‌کند. تفکر راهبردی به‌سادگی در ذهن افراد پدید نمی‌آید، بلکه تحت تأثیر محیط و اجتماعی است که فرد درون آن قرار گرفته است. سه بعد محیطی، فردی و سازمانی از ابعاد سه‌گانه توسعه تفکر راهبردی است و رابطه محیط بر فرد و فرد بر سازمان و بالعکس از سازمان به فرد در آزمون‌های آماری مورد تأیید قرار گرفت. همچنین مراحل سه‌گانه رویکرد سیستمی درون‌داد، فرایند و برون‌داد با تأثیر محیط خارجی بر درون‌داد و فرایند مورد تأیید قرار گرفت. قابل ذکر است براساس آزمون توانایی مدل در ارتباط پیش‌بین قدرت تأثیر، به‌ترتیب محیط بر فرد، فرد بر سازمان و سازمان بر فرد مورد تأیید قرار گرفته است. الگوی نهایی پژوهش در شکل ۲ نشان داده می‌شود، همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، این الگو، الگوی سیستمی و پویاست.

### پیشنهاد‌های پژوهش

همان‌طور که در ادبیات موضوع مطرح شد، برای اینکه افراد از حداکثر سطح مهارت تفکر راهبردی بهره‌مند شوند به آموزش و تجربه نیاز دارند. لذا الگوی طراحی شده می‌تواند تفکر راهبردی را به بهترین نحو در مدیران ارشد بانک توسعه دهد. تفکر راهبردی می‌تواند به‌عنوان یک مهارت آموخته شود، یعنی تفکر راهبردی در نتیجه نوعی فرایند یادگیری در یک زمان طولانی حاصل و به یک عادت تبدیل می‌شود. فرایند توسعه تفکر راهبردی به‌عنوان فرایندی مستمر از کسب و ادغام مجموعه مهارت‌های موردنیاز برای خبرگی تعریف می‌شود. بر مبنای تجربه‌های موجود، حرکت فرایند تبدیل یک مبتدی به یک خبره نیاز به یک زمان بیشتر است. توسعه مهارت تفکر راهبردی مجموعه‌ای از چالش‌هاست و شبیه بالارفتن از یک کوه است که درنهایت در بالای آن با سعی و تلاش می‌ایستیم. تفکر راهبردی یک حرکت مستمر و چالشی

است که با صعود به قله یک کوه قابل مقایسه است؛ به طوری که در هر مرحله از صعود، بر تجربه‌ها افزوده شده و چالش‌های پیش‌رو، صعودکننده را آب دیده‌تر می‌کند. هر تجربه در واقع چالشی است که فرد با آن مواجه می‌شود و به توسعه تفکر راهبردی در او منجر می‌شود. در ادامه پیشنهادهای لازم در راستای نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش برای کاربران ارائه می‌شود.

## منابع

- آذر، عادل؛ غلامزاده، رسول و قنواتی، مهدی (۱۳۹۱). **مدل سازی مسیری - ساختاری در مدیریت**، چاپ ۱، تهران: نگاه دانش.
- بانک انصار (۱۳۹۱)، **طرح تحول سه ساله بانک انصار**، سند راهبردی بانک انصار.
- رز، پیترا س و هاجینس، سیلویاسی (۱۳۹۳)، **مدیریت بانکی و خدمات مالی**، ترجمه محمدرضا شعبانزاد و مریم‌السادات اسماعیلزاده عربیه انتشارات: فاطمی.
- زارعی، ابراهیم. و قلی‌ها، علی محمد. (۱۳۸۹)، **مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک**، تهران: نشر پیام.
- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۸۹) **پنج فرمان برای تفکر استراتژیک**، چاپ ۴، تهران: نشر فرا.
- کیانی، غلامرضا و غفاریان، وفا. (۱۳۸۳)، **پنج فرمان برای استراتژیک**، تهران: فرا.
- مشبکی، اصغر. و خزاعی، آناهیتا. (۱۳۸۷)، طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، **نشریه مدیریت بازرگانی**، دوره ۱. ش ۱، صص: ۱۰۵ تا ۱۱۸.
- میشل، ویلیام بی و آیزاک، استفان (۱۳۸۶)، **راهنمای تحقیق و ارزشیابی در روان‌شناسی و علوم تربیتی**، ترجمه علی دلاور. تهران: انتشارات ارسباران.
- هفرنان شلاگ (۱۳۸۲)، **بانکداری نوین در تئوری و عمل**، ترجمه علی پارسایان، علی شیرانی، نشر: اداره تحقیقات و برنامه‌ریزی بانک سپه.

- Albrechet, K. (1994). The power of bifocal vision. **Management Review**, april, pp,42-46.
- Andrews, K, R. (1965). **The Concept of Corporate Strategy**. Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.
- Ansoff, H, I. (1965). **Corporate Strategy**. McGraw-Hill, New York.
- Bates, D and Dillard, J. (1993). Generating strategic thinking through multi-level teams. **Long Range Planning**, Vol,26, No,5, pp,103-110.
- Chin, W, W, Newsted, P, R. (1999). **Structural Equation Modeling Analysis with Small Samplies using partial least Squares**. In Rick Hoyample, statistical strategies for small sample research, sage publications, pp,307-341
- Cohen, J. (1988). **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Hillside, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Forneell, C. Loarcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, 18(2), 39-50.
- Geisser, S. (1974). **A Predictive Approach to the Random Effects Model**. *Biometrika* 61(1): 101-107

- Goldsmith, Arthur A. (1996), «Strategic Thinking in International Development: Using Management Tools to See the Big Picture», **World Development**, Vol. 24, No. 9, pp. 1431-1439.
- Hamel, G, Prahalad, C.K. (1994). **Competing For The Future**. Harvard Business school Press, Boston.
- Hamel, Gary. (2001). **Strategy Innovation And the Quest For Value**, Strategic thinking. Jossey-Bass.
- Handford, P. (1995). **Developing Director And Executive Competencies in Strategic Thought**: Reinventing the art of direction-giving (pp.157-186). London: McGraw-Hill.
- Heracleous, Loizos (1998), «Strategic Thinking or Strategic Planning?», **Long Range Planning**, Vol. 31 No. 3, pp. 481 to 487.
- Kinni, T. (1994). Find the corporate heartbeat. **Industry Week**, August 15, pp.43-47.
- Liedtka, Jenea M. (1998), «Strategic Thinking: Can it be Taught?», **Long range planning**, Vol.31, No.1, pp.120-129.
- Mintzberg, H, and Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, spring, pp.2-30.
- Mintzberg, H. (1994) The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, Jan-Feb, PP. 114-117.
- Oshannasy, Tim. (2003). Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. **Singapore management review**, 25(1), pp 53-67.
- Oshannasy, Tim. (1999). **Strategic Thinking: A Continuum of views and Conceptualisation**. ISSN 1038-7448.
- Ohmae, K. (1982). **The Mind of the Strategic**. McGraw-Hill, New York.
- Peters, T and Waterman, R. (1982). **In Search of Excellence**. Harper and Row, New York.
- Porter, M. (1980). **Competitive Strategy**. Free Press, New York.
- Porter, M. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Free Press, New York.
- Porter, M. (1990). **The Competitive Advantage of Nations**. MacMillan, London.
- Raimond, P. (1996). Two styles of foresight: Are we predicting the future or inventing it?. **Long Range planning**, Vol.29, No.2, pp.208-214.
- Stacey, R. (1993). **strategic thinking and the management of change**. Kogan Page, London.
- Tenenhaus, M. Vinzi, V. E. Chatelinc, Y. M. and Lauro, C. (2005). **PLS path modeling, Computational Statistics & Data Analysis**, 48, 159 – 205.
- Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead-it changed. **Long Range Planning**, Vol.27, No.4, PP.12-24.