

## نقش رهبری راهبردی در فعالیتهای صنعت بانکداری، با

### میانجی‌گری بازاریابی داخلی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۸/۲۶

مرتضی ملکی مین‌باش رزگاه،<sup>۱</sup> غلامرضا امینی خیابانی،<sup>۲</sup> محسن محمدی<sup>۳</sup>

از صفحه ۲۰۹ تا ۲۲۶

#### چکیده

**زمینه و هدف:** رهبری راهبردی یک شایستگی پیچیده و چندبعدی است که ریزه‌کاری‌های فراوانی دارد و به دلیل تأثیرات قابل توجه بر ساختار کسب و کار، مدون کردن آن امری دشوار است. به دلیل رابطه نزدیک رهبری راهبردی با مفهوم بازاریابی داخلی و تأثیر آن بر فعالیتهای سازمانی، هدف این پژوهش مطالعه و بررسی نقش ابعاد رهبری راهبردی بر اساس مدل ۴ بُعدی دیویس بر فعالیتهای صنعت بانکداری با بررسی نقش میانجی بازاریابی داخلی است.

**روش‌شناسی:** این مطالعه از حیث هدف کاربردی است و داده‌ها به روش پیمایشی گردآوری شدند. به منظور طراحی مدل و توسعه فرضیه‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای و برای سنجش اعتبار مدل و آزمون فرضیه‌ها از رویکرد کمی مبتنی بر تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان صنعت بانکداری کشور است و نمونه‌گیری به روش انتخاب ساده تصادفی میان مدیران و کارکنان بانک قوامین صورت گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه محقق‌ساخته است. پایایی پرسش‌نامه نیز پس از اجرای آزمون آلفای کرونباخ معادل ۰/۷۹ و در حد خوب ارزیابی و محاسبه شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، تفسیر داده‌های حاصل این پژوهش مبتنی بر تجزیه و تحلیل مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری است.

**یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد میان اغلب مؤلفه‌های رهبری راهبردی با بازاریابی داخلی و اغلب مؤلفه‌های بازاریابی داخلی با فعالیتهای مختلف بانکداری، رابطه مثبت و از لحاظ آماری معنی‌داری وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** بازاریابی داخلی، بانک قوامین، رهبری راهبردی، صنعت بانکداری، مدل دیویس.

۱- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران، نویسنده مسئول mmaleki@semnan.ac.ir

۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران gh.amini@semnan.ac.ir

۳- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت مالی دانشگاه علوم انتظامی امین

## مقدمه

هدف اصلی رهبری راهبردی، بقای سازمان در آینده‌ای بلندمدت و تحقق اهداف اصلی کسب و کار است و به‌طور هم‌زمان دستیابی به سود بالای متوسط را نیز هدف قرار می‌دهد؛ بنابراین، یکی از اهداف اولیه رهبری راهبردی، کسب سود است (توتار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). به‌عبارتی، کانون تمرکز رهبری راهبردی، مزیت رقابتی پایدار و تداوم موفقیت سازمان در آینده است. در دورنمایی رقابتی، موضوع رهبری راهبردی به‌طور فزاینده در حال تبدیل شدن به کانون توجه فعالان کسب و کار و دانشگاهیان است. رهبری در سطح راهبردی موضوعی کلیدی است که سازمان‌ها در قرن بیست‌ویکم با آن روبه‌رو هستند. علی‌رغم تاریخچه طولانی پژوهش‌های مربوط به رهبری، فقط در سال‌های اخیر محققان رفتار سازمانی، رهبری راهبردی را به‌عنوان یک کانون توجه جداسازی کرده‌اند (نارایانان و زان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). محققان اذعان می‌کنند رهبری راهبردی یک شایستگی پیچیده و چندبعدی است که ریزه‌کاری‌های فراوانی دارد و به دلیل تأثیر بر ساختارهای نوین سازمانی در آینده، مدون کردن آن دشوار است. دلیل این دشواری تا اندازه‌زیادی به حوزه گسترده رهبری راهبردی که ساختار سازمان و متغیرهای محیطی را در برمی‌گیرد، مربوط می‌شود. این امر به دیدگاهی همه‌جانبه و کامل در مقایسه با آنچه معمولاً در نظریه‌های رهبر - پیرو یا سرپرستی حوزه رهبری یافت می‌شود، نیازمند است (لیار<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). از طرفی، صنعت بانکداری ایران به دلیل توانایی کمتر بانک‌ها در ارائه خدمات متمایز و محدودیت‌های اجرای برنامه‌های بازاریابی، برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار با چالش‌های جدی روبه‌روست (راموز، مشبکی، احمدی، و خداداد حسینی، ۱۳۹۱). مطالب یادشده بیان‌کننده اهمیت رهبری راهبردی است، اما سؤال‌هایی از قبیل معیارهای رهبری راهبردی چگونه به فعالیت‌های صنعت بانکداری مرتبط است؟ و یا بازاریابی داخلی چه نقشی در رابطه رهبری راهبردی و صنعت بانکداری ایفاء می‌کند؟ کمتر تشریح شده‌اند و پژوهش‌های علمی درباره آن‌ها انجام نگرفته است. بنابراین، در این پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های اصلی مفهوم رهبری راهبردی با

---

۱- Tutar

۲- Narayanan & Zane

۳- Lear

توجه به ساختار سازمانی بانک قوامین و در مرحله بعد، چگونگی تأثیر رهبری راهبردی بر فعالیت های بانک ضمن بررسی نقش میانجی بازاریابی داخلی بررسی می شود.

**بیان مسئله:** در سال های اخیر، مطالعات متعددی در زمینه تبیین سبک های مختلف رهبری و تأثیر آن بر عملکرد منابع انسانی به عمل آمده است؛ به نحوی که این پژوهش ها منجر به طراحی الگوهای مختلف رهبری شده و در عین حال زمینه مطالعات آتی را نیز فراهم کرده است. گروه پژوهش حاضر، با مرور مطالعات پیشین و مبانی نظری به وجود شکاف علمی در پژوهش های گذشته پی برده و پوشش آن را هدف مطالعه و بررسی های خود قرار داده است. اولین مسئله این است که به طور کلی مطالعات اندکی در حوزه نقش رهبری راهبردی در سازمان ها به عمل آمده و بنابراین توسعه مدل های موجود ضرورتی اجتناب ناپذیر است. مسئله بعدی به مفهوم بازاریابی داخلی بر می گردد که از منظر مدیریت منابع انسانی سازمان قابل بررسی است، ضمن این که نقش این مفهوم و مؤلفه های تشکیل دهنده آن نه به عنوان نتیجه مطالعه، بلکه به عنوان عوامل میانجی در بررسی عملکرد سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. نهایتاً این که تبیین نقش رهبری راهبردی و بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری منجر به توسعه مدل جدیدی می شود که به توسعه علم و پر کردن بخشی از شکاف مطالعاتی موجود کمک خواهد کرد.

**مبانی نظری:** رهبری راهبردی به مفهوم قدرت پیش بینی آینده، تجسم کردن، توانایی انعطاف پذیری، تفکر راهبردی و تعامل با پیروان با هدف ترسیم آینده و چشم اندازی مطلوب برای سازمان گفته می شود (کروسان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). نکته قابل توجه این است که باید میان رهبری درون سازمان و رهبری سازمان به منظور شناسایی ویژگی های کلیدی مرتبط به رهبری در سطح عالی، تمایز قائل شد (لیر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). رهبری راهبردی زمانی محقق می شود که تصمیمات و عملکردها، پیامدهای راهبردی نظیر تأثیر گسترده، دوره زمانی بلندمدت و تغییرات چشم گیر سازمانی را در پی داشته باشد (دیویس<sup>۳</sup> و دیویس، ۲۰۱۰). رهبری راهبردی یعنی توانایی نفوذ در دیگران برای اتخاذ داوطلبانه تصمیم هایی که دوام بلندمدت سازمان را افزایش می دهد، در حالی که هم زمان موفقیت

۱- Crossan

۲- Lear

۳- Davies

مالی کوتاهمدت آن را نیز حفظ می‌کند. رهبری راهبردی به معنی توانایی در پی ریزی تغییراتی است که باعث مزیت رقابتی برای سازمان در آینده خواهد شد (لی، ۲۰۱۲). در تعریفی دیگر، رهبری راهبردی عبارت است از توانایی درک کلیت سازمان و محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند و به‌کارگیری این شناخت و درک به‌منظور ایجاد تغییر راهبردی از طریق سایر افراد سازمان برای تثبیت جایگاه آن در محیط در دوره‌های زمانی کوتاهمدت و بلندمدت (آموس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). در یک پژوهش، همبریک یک برنامه کاری بلندپروازانه را با هدف فراهم کردن استدلال قوی‌تری برای رهبری در متون مدیریت راهبردی طراحی کرد و آن را اصطلاحاً دیدگاه آپراکلنز نامید (النکوف و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵:۶۶۷). به‌طور خلاصه، نظریه اصلی که پشت رهبری راهبردی قرار دارد، همین نظریه آپراکلنز است. بر مبنای این نظریه، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران ارشد از قبیل سن، تحصیلات و تجربه بر نوع و میزان اطلاعاتی که آنها به‌کار می‌گیرند تأثیر می‌گذارد و این امر تصمیمات راهبردی و عملکرد مالی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (کیاک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱:۱۵۲۲). به‌باور توتار، رهبری راهبردی عبارت است از خلق راهبرد از طریق تحلیل مناسب محیط درونی و بیرونی سازمان، پیاده‌سازی راهبرد مناسب در زمان مناسب، و ارزیابی و اتخاذ رفتار مناسبی که منطبق با محیط فعلی است (توتار و همکاران، ۲۰۰۷). رهبری راهبردی، توانایی رهبران در حفظ و بقای سازمان است (موینگا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱).

**بازاریابی داخلی:** مطالعات انجام شده در زمینه اجرای راهبردهای بازاریابی بیشتر متمرکز بر مشتریان خارجی سازمان بوده است. اغلب محققان نیاز به تمرکز داخلی بر روی کارکنان به‌ویژه آن دسته که در تعامل مستقیم با مشتریان هستند را نادیده گرفته‌اند (فو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). استدلال بازاریابی داخلی این است که اولین مشتریان هر سازمان، کارکنان آن هستند (والنو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). بازاریابی داخلی فرایند اداره کردن کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی و پروژه‌ها و مشاغل به‌عنوان محصولات داخلی است که نیازها و خواسته‌های مشتریان را برآورده کرده و سبب پایداری کارکنان به

۱- Amos

۲- Elenkov

۳- Kiyak

۴- Mwiinga

۵- Fu

۶- Valeanu

اهداف سازمانی می‌شود. برنامه‌های سازمان در بخش خدمات باید به‌گونه‌ای باشد که علاوه بر بازار خارجی (مشتریان)، به بازار داخلی (کارکنان) نیز توجه داشته باشد (کایریازوپولوس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). عملکرد بازاریابی داخلی باید به‌عنوان نتایج کار تعریف شود؛ زیرا قوی‌ترین پیوند را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتری، و درآمدهای مالی دارد (آرمسترانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰:۳). مهم‌ترین شاخص‌ها یا معیارهای اندازه‌گیری عملکرد عبارتند از: معیارهای رشد، نقطه قوت رقابتی، نوآوری، سودآوری (مالی)، استفاده از منابع، توجه به مالکان، توجه به مشتریان، توجه به کارکنان و توجه به افراد جامعه (کونگ و واکر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). اگر کارکنان نسبت به حقوق و مزایای خود احساس عدالت و رضایت کنند، محیط کاری را ایمن و از نظر بهداشتی تمیز بدانند، فرصت و شرایط لازم برای رشد و ارتقاء و امنیت شغلی را داشته باشند، مساوات و رعایت قانون را در سازمان احساس کنند، احترام به جامعه در سازمان، انطباق شغل با شرایط زندگی، احساس همبستگی و انسجام در سازمان و شغل خود را موجب بروز رشد قابلیت‌های فردی خود بدانند، آثار مطلوب‌تری را برای سازمان و جامعه خود خواهند داشت (امینی خیابانی و حمدی، ۱۳۹۵). توسعه بازاریابی داخلی در سازمان نیازمند ایجاد انواع اطلاعات رسمی و غیر رسمی از بازار داخلی، برقراری ارتباطات مؤثر و برقراری تعامل میان مدیران و کارکنان است (ملکی و همکاران، ۱۳۹۵). منشاء بازاریابی داخلی، بازاریابی خدمات است که در آن نه‌تنها مشتریان، هدف نهایی بازاریابی هستند، بلکه کارکنان درون سازمان هم در کانون توجه و اهمیت قرار دارند (شی یو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). مطالعه منابع پیشین نشان می‌دهد محققان با رویکردهای متفاوتی بازاریابی داخلی را تعریف و بررسی کرده‌اند. نکته مهم در تمام رویکردهای قبلی این است که بازاریابی داخلی باید مطالعه شود، آموزش‌های لازم را ببیند، توسعه داده شود و در جهت دستیابی به اهداف سازمان مورد استفاده قرار گیرد. بازاریابی داخلی در برگیرنده کارکنان به منزله نخستین مشتریان سازمان، مشاغل موجود در سازمان به‌عنوان محصولات قابل ارائه به کارکنان و مدیران به منزله فروشندگان این محصولات (یعنی

۱- Kyriazopoulos

۲- Armstrong

۳- Quong & Walker

۴- Shiu

مشاغل) به نخستین مشتریان (یعنی کارکنان سازمان) است (لینگز و گرینلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).  
**صنعت بانکداری:** نظام بانکی یک عامل بسیار تأثیرگذار و کلیدی در توسعه اقتصادی هر کشور به شمار می‌رود. بانک‌ها، بنگاه‌های اقتصادی هستند که مانند هر بنگاه اقتصادی دیگر، باید سود کسب کنند تا بتوانند بقاء و توسعه یابند (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۱). کسب سود در گرو ایجاد ارزش برای مشتریان و نگهداری مشتریان است. در طی سال‌های اخیر، با توجه به رقابتی شدن بازار خدمات بانکی و ظهور بانک‌های خصوصی در صنعت بانکداری، بانک‌ها در صدد اثربخش کردن فعالیت‌های بازاریابی خود برآمده‌اند و به یافتن راه‌کارهایی برای خلق رابطه بلندمدت با مشتری و شناسایی و تقویت فعالیت‌های مهم و ارزش‌زا از نظر مشتری توجه کردند (رنجبریان و براری، ۱۳۸۸). در محیط رقابتی امروز، اثربخش بودن فعالیت‌های بازاریابی می‌تواند تأثیر بسیار زیادی در موفقیت بانک‌ها داشته باشد (پیرایش و علی‌پور، ۱۳۹۱).

**پیشینه پژوهش:** در جدول شماره یک خلاصه برخی پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه رهبری راهبردی و فعالیت‌های سازمانی ارائه شده است:

جدول شماره ۱: خلاصه برخی پژوهش‌ها

نویسندگان	خلاصه دستاوردها
ساروات و همکاران <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۱	بین رهبری راهبردی و عملکرد سازمانی رابطه قوی و معنادار وجود دارد.
سرفونتین <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۰	بین رهبری راهبردی و راهبرد عملیاتی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
اصلان و همکاران <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۱	نتیجه پژوهش مؤید آن است که رهبری راهبردی تحول‌گرا به‌طور مثبت از طریق شناسایی ابهام محیطی بر تغییر راهبردی و نوآوری تأثیر می‌گذارد. اما رابطه رهبری راهبردی عمل‌گرا و متغیرهای یادشده معنادار نبود.

لازم به ذکر است که ویژگی‌ها و رفتارهای رهبران راهبردی بر اساس الگوی دیویس (دیویس و دیویس، ۲۰۱۰)، مبنای این پژوهش است. وی ویژگی‌های افرادی که نقش رهبری راهبردی را به‌طور موفقیت‌آمیز ایفا می‌کنند و همچنین فعالیت‌ها یا رفتارهای

۱- Lings

۲- Sarwat et al

۳- Serfontein

۴- Aslan et al

کلیدی را که رهبران راهبردی به آنها می‌پردازند، شناسایی کرده است. به عقیده دیویس این فعالیتها عبارتند از: (۱) ترجمه راهبرد به عمل، (۲) هماهنگ کردن افراد با سازمان، (۳) تعیین نقاط مداخله راهبردی اثربخش، (۴) توسعه قابلیت‌های راهبردی در آینده (سوسیک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

**رهبری راهبردی و بازاریابی داخلی:** وظایف اصلی رهبری راهبردی را به این شرح توصیف می‌کنند؛ ایجاد تصمیم‌های راهبردی در ارتباط با کالاها و خدمات سازمانها و بازارها، انتخاب مدیران اصلی، تخصیص منابع به بخش‌های اصلی سازمان، تدوین اهداف و راهبردی سازمان، فراهم کردن جهت و مسیر سازمان با در نظر گرفتن قلمرو سازمان، مفهوم‌سازی و استقرار طرح‌های سازمانی؛ و زیرساخت‌های اصلی از قبیل سیستم‌های جبران خدمت، اطلاعات و کنترل؛ معرفی سازمان به ذینفعان اصلی از قبیل نهادهای مالی، آژانس‌های دولتی، گروه‌های هوادار مشتری، و نیروی کار و مذاکره با این ذینفعان درباره قوانین و منابع (کروسان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). در صنعت بانکداری تأثیر نیروی انسانی چشم‌گیر است؛ بنابراین رهبر راهبردی باید برای دستیابی به اهداف سازمان و تضمین عملکرد عالی، کار را از توجه به نیروی انسانی یعنی افرادی که در تعامل مستقیم با مشتریان هستند، شروع کند که این جنبه از فعالیتهای سازمانی بحث بازاریابی درونی را مطرح می‌کند. از طرف دیگر، هر بانکی باید قادر به شناسایی ویژگی‌های بازارهای داخلی و جهانی، نیازها و خواسته‌های مشتریان و عملکرد رقبا باشد که همان مصداق بازارگرایی است (چیرانی، شهنازی بجا‌سری و علیزاده، ۱۳۹۱). از آنجا که رهبران راهبردی اهداف و راهبردهای سازمان را تدوین می‌کنند، ساختارها، فرایندها، کنترل‌ها و شایستگی‌های اصلی سازمان را توسعه می‌دهند، مشتریان متعدد را مدیریت می‌کنند، مدیران اجرایی اصلی را انتخاب می‌کنند و نسل آینده مدیران اجرایی را آماده می‌کنند، جهت را با توجه به راهبردهای سازمانی تعیین می‌کنند، فرهنگ سازمانی اثربخش را حفظ می‌کنند، نظامی از ارزش‌های اخلاقی را حمایت می‌کنند و به مشتریان خدمت‌رسانی می‌کنند؛ بنابراین مطالعه و بررسی نقش و رابطه آنها در اجرای بازاریابی داخلی اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند (لی، ۲۰۱۲).

۱- Sosik

۲- Crossan

بازاریابی داخلی<sup>۱</sup> و صنعت بانکداری: نخستین بار مفهوم بازاریابی داخلی به عنوان راه راه حلی برای برون رفت از مشکلات مربوط به کیفیت خدمات در اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح شد. مطالعات در این زمینه بیان کننده آن است که فعالیت های بازاریابی داخلی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان رقابت پذیری سازمان را بهبود می بخشد و شایستگی ها را ارتقاء می دهد (احمد و رفیق، ۲۰۰۳). در جدول شماره دو خلاصه برخی پژوهش های صورت گرفته در زمینه بازاریابی داخلی و فعالیت های سازمانی ارائه شده است:

جدول شماره ۲: خلاصه برخی پژوهش ها

نویسندگان	خلاصه دستاوردها
بالانتین، ۲۰۰۰	عناصر تشکیل دهنده بازاریابی درونی را شامل درگیر کردن کارکنان در توسعه خط مشی، رویه و فرآیندها، بازخور یک طرفه، آموزش، توزیع اطلاعات، ارتباطات دوسویه و یادگیری تیمی می داند.
گرونروس، ۲۰۰۰	عناصر تشکیل دهنده بازاریابی درونی را شامل آموزش، پشتیبانی مدیریت و ارتباط درونی، روابط انبوه درونی و پشتیبانی اطلاعاتی، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات انبوه خارجی، توسعه سیستم ها و پشتیبانی فناوری می داند.
لینگز و گرینلی، ۲۰۱۰	عناصر تشکیل دهنده بازاریابی درونی را شامل تعامل کارکنان می داند.
پت و فورمن، ۱۹۹۹	هزینه مبادلات بین مشتریان درونی و عرضه کنندگان

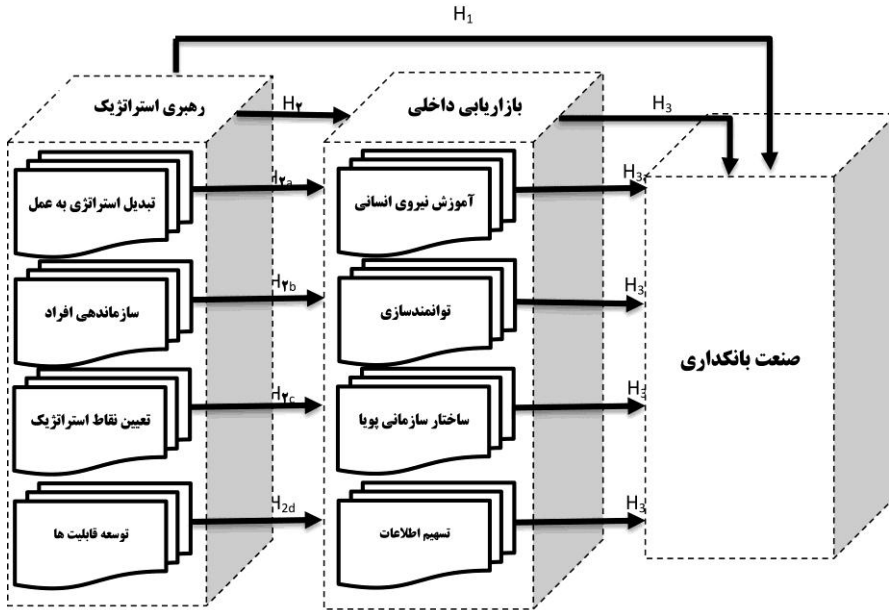
علاوه بر این، احمد و رفیق در پژوهش خود با بررسی سازمان های خدماتی در انگلستان، آموزش نیروی انسانی، توانمندسازی، ساختار سازمانی پویا و تسهیم ارتباطات را به عنوان شاخص های بازاریابی داخلی به کار بردند که در این پژوهش نیز مبنای مطالعه است.

۱- Internal Marketing



## مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش در شکل شماره یک نشان داده شده است:



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش؛ الگوی رهبری راهبردی (دیویس و دیویس، ۲۰۱۰)، الگوی بازاریابی داخلی (احمد و رفیق، ۲۰۰۳).

در این مدل، برای تبیین رهبری راهبردی از مدل دیویس استفاده شد، بدین منظور رهبری راهبردی و شاخص‌های چهارگانه آن شامل تبدیل راهبرد به عمل، سازمان‌دهی افراد، تعیین نقاط راهبردی و توسعه قابلیت‌ها همگی متغیر مستقل بوده و نقش آن‌ها در مدل تجزیه و تحلیل شد. همچنین برای تبیین بازاریابی داخلی از مدل احمد و رفیق استفاده شد و بازاریابی داخلی و چهار ویژگی آن شامل آموزش نیروی انسانی، توانمندسازی، ساختار سازمانی پویا و تسهیم اطلاعات به‌عنوان متغیر میانجی در مدل آزمون شدند. نهایتاً این‌که برای تحلیل عملکرد صنعت بانکداری از مجموعه فعالیت‌های بانک قوامین استفاده شد.

## فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه ۱: رهبری راهبردی بر صنعت بانکداری تأثیر دارد.
- فرضیه ۲: رهبری راهبردی بر بازاریابی داخلی تأثیر دارد.
- فرضیه ۲<sub>a</sub>: ترجمه راهبرد به عمل بر بازاریابی داخلی تأثیر دارد.
- فرضیه ۲<sub>b</sub>: سازمان‌دهی افراد بر بازاریابی داخلی تأثیر دارد.
- فرضیه ۲<sub>c</sub>: تعیین نقاط راهبردی بر بازاریابی داخلی تأثیر دارد.
- فرضیه ۲<sub>d</sub>: توسعه قابلیت‌ها بر بازاریابی داخلی تأثیر دارد.
- فرضیه ۳: بازاریابی داخلی بر صنعت بانکداری تأثیر دارد.
- فرضیه ۳<sub>a</sub>: آموزش نیروی انسانی بر صنعت بانکداری تأثیر دارد.
- فرضیه ۳<sub>b</sub>: توانمندسازی بر صنعت بانکداری تأثیر دارد.
- فرضیه ۳<sub>c</sub>: ساختار سازمانی پویا بر صنعت بانکداری تأثیر دارد.
- فرضیه ۳<sub>d</sub>: تسهیم ارتباطات بر صنعت بانکداری تأثیر دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

به‌منظور طراحی مدل و توسعه فرضیه‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای و برای سنجش اعتبار مدل و آزمون فرضیه‌ها از رویکرد کمی مبتنی بر تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

ماهیت این مطالعه پیمایشی و از حیث هدف کاربردی است. جامعه آماری و روش نمونه‌گیری، شامل مدیران و کارکنان صنعت بانکداری کشور است و نمونه‌گیری به روش انتخاب ساده تصادفی میان مدیران و کارکنان بانک قوامین صورت گرفت.

حجم نمونه، مطابق با جدول الزامات حداقل حجم نمونه در روش‌های آماری چندمتغیره (هیر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱) ۱۵۸ است؛ زیرا زمانی که حداکثر پیکان‌های وارد

۱- Hair et al

به یک سازه ۶ است، حداقل به ۱۵۷ مشاهده برای رسیدن به توان آماری ۸۰ درصد و کسب حداقل مقدار R<sup>2</sup> معادل ۰/۱۰ با ۵ درصد احتمال خطا نیاز است.

داده های گردآوری شده از طریق پرسش نامه ای است که میان مدیران و کارکنان بانک قوامین توزیع شد. پرسش نامه محقق ساخته و به صورت طیف پنج گزینه ای لیکرت است. روایی صوری پرسش نامه به تأیید متخصصان فن و اساتید دانشگاهی رسیده و پایایی کل آن نیز پس از اجرای آزمون آلفای کرونباخ معادل ۰/۷۹ و در حد خوب ارزیابی و محاسبه شد.

تفسیر داده های حاصل از این پژوهش مبتنی بر تجزیه و تحلیل مدل اندازه گیری و مدل ساختاری در روش مدل سازی معادلات ساختاری است.

### یافته های پژوهش

مدل اندازه گیری: برای اندازه گیری اعتبار مدل، ابتدا باید شاخص های نیکویی برازش تعیین شوند. استفاده از سه یا چهار شاخص برازش، شاهد کافی برای برازش مدل می باشد. مشروط بر این که حداقل از یک شاخص افزایشی و یک شاخص مطلق استفاده کرده و هم چنین مقدار کای دو و درجات آزادی مرتبط با آن نیز گزارش شود (عادل آذر و غلامزاده، ۱۳۹۵: ۲۴۷). جدول شماره شش شاخص های برازش مدل را نشان می دهد، این نتایج نشان از برازش مطلوب مدل های اندازه گیری دارد و بنابراین معناداری هر نشانگر به متغیر مکنون تأیید می شود:

جدول شماره ۳: شاخص های نیکویی برازش

NFI	TLI	CFI	RMSEA	Chi-square/df	
۰/۹۱۱	۰/۹۰۷	۰/۹۴۴	۰/۰۷۱	۲/۶۰	نتایج
۰/۹<	۰/۹<	۰/۹<	۰/۰۸۵>	۳>	دامنه قابل قبول

منبع: یافته های پژوهش

پس از تعیین شاخص های نیکویی برازش، برای ارزیابی اعتبار سازه، اعتبار همگرایی و اعتبار تشخیصی هر یک از متغیرهای پژوهش استخراج می شوند. برای این منظور بارهای بیرونی، میانگین واریانس استخراج شده، آلفای کرونباخ، و روایی متغیرها محاسبه و در جدول شماره چهار نشان داده شده است:

جدول شماره ۴: اعتبار همگرایی و اعتبار تشخیصی متغیرهای پژوهش

سازه	نشانگر	نوع مقیاس	تعداد گویه‌ها	Outer loading	AVE	Composite reliability (CR)	Cronbach's alpha
رهبری راهبردی	تبدیل راهبرد به عمل	پنج گزینه‌ای لیکرت	۵	۰/۸۲۲	۰/۶۶۷	۰/۷۵۶	۰/۸۷
	سازمان دهی افراد	پنج گزینه‌ای لیکرت	۵	-۰/۱۵۹			۰/۹۱
بازاریابی داخلی	تعیین نقاط راهبردی	پنج گزینه‌ای لیکرت	۴	۰/۹۳۱	۰/۷۹۵	۰/۸۷۳	۰/۷۴
	توسعه قابلیت‌ها	پنج گزینه‌ای لیکرت	۵	۰/۸۴۷			۰/۸۰
صنعت بانکداری	آموزش نیروی انسانی	پنج گزینه‌ای لیکرت	۶	۰/۸۰۶	۰/۶۹۹	۰/۷۴۰	۰/۷۸
	توانمند سازی	پنج گزینه‌ای لیکرت	۵	۰/۸۶۹			۰/۷۱
	ساختار سازمانی پویا	پنج گزینه‌ای لیکرت	۵	۰/۹۲۱			۰/۸۳
	تسهیم ارتباطات	پنج گزینه‌ای لیکرت	۴	-۰/۱۶۵			۰/۸۱
	-	پنج گزینه‌ای لیکرت	۳	۱/۰۰۰			۰/۹

منبع: یافته‌های پژوهش

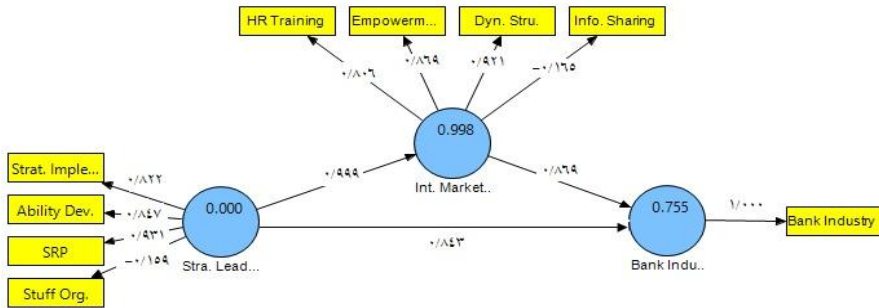
مدل ساختاری: ارزیابی روابط و هم‌بستگی مدل ساختاری، با استفاده از الگوریتم SEM-PLS برآورد شد. مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از ضرایب مسیر فرضیه‌ها و روابط میان متغیرها را می‌سنجد. هم‌چنین معناداری روابط با استفاده از گزینه Bootstrapping اجرا شد. جدول شماره پنج ضرایب هم‌بستگی متغیرهای مکنون را نمایش می‌دهد:

جدول شماره ۵: ضرایب هم‌بستگی متغیرهای مکنون

Construct	رهبری راهبردی	بازاریابی داخلی	صنعت بانکداری
رهبری راهبردی	۱		
بازاریابی داخلی	۰/۰۹۴	۱	
صنعت بانکداری	۰/۲۷۳	۰/۳۴۴	۱

منبع: یافته‌های پژوهش

آزمون فرضیه‌ها و مدل: شکل شماره دو خروجی نرم‌افزار PLS را برای آزمون معناداری فرضیه‌ها با استفاده از ضرایب مسیر نشان می‌دهد:



شکل شماره ۲: آزمون مدل ساختاری

هم‌چنین نتایج ضرایب مسیر و معنی‌داری آزمون فرضیه‌ها در جدول شماره شش نشان داده شده است:

جدول شماره ۶. نتایج آزمون فرضیه‌ها

Hypothesis	Path	Path Coefficient	t-value <sup>a</sup>	Standard error	Decision
H <sub>۱</sub>	رهبری راهبردی → صنعت بانکداری	۰/۸۴۳	۴/۴۲	۰/۰۳	تأیید فرضیه
H <sub>۲</sub>	رهبری راهبردی → بازاریابی داخلی	۰/۹۹۹	۶/۶۵	۰/۰۵	تأیید فرضیه
H <sub>۲a</sub>	تبدیل راهبرد به عمل → بازاریابی داخلی	۰/۴۸۱	۳/۷۶	۰/۰۸	تأیید فرضیه
H <sub>۲b</sub>	سازماندهی افراد → بازاریابی داخلی	۰/۱۱۹	۱/۶۰	۰/۰۳	رد فرضیه
H <sub>۲c</sub>	تعیین نقاط راهبردی → بازاریابی داخلی	۰/۳۹۹	۲/۳۸	۰/۰۴	تأیید فرضیه
H <sub>۲d</sub>	توسعه قابلیت‌ها → بازاریابی داخلی	۰/۵۰۹	۸/۲۶	۰/۰۷	تأیید فرضیه
H <sub>۳</sub>	بازاریابی داخلی → صنعت بانکداری	۰/۸۶۹	۴/۱۹	۰/۰۳	تأیید فرضیه
H <sub>۳a</sub>	آموزش نیروی انسانی → صنعت بانکداری	۰/۱۳۴	-۰/۱۷	۰/۱۲	رد فرضیه
H <sub>۳b</sub>	توانمند سازی → صنعت بانکداری	۰/۵۰۶	۰/۰۵	۰/۰۵	تأیید فرضیه
H <sub>۳c</sub>	ساختار سازمانی پویا → صنعت بانکداری	۰/۸۷۳	۴/۳۹	۰/۰۸	تأیید فرضیه
H <sub>۳d</sub>	صنعت بانکداری → تسهیم ارتباطات	۰/۳۶۳	۲/۱۱	۰/۰۵	تأیید فرضیه

<sup>a</sup> t-values for two -tailed test:

\* ۱.۶۵ (sig. level ۱۰٪).

\*\* ۱.۹۶ (sig. level = ۵٪).

\*\*\* t-value ۲.۵۸ (sig. level = ۱٪) (Hair et al., ۲۰۱۱).

منبع: یافته‌های پژوهش

## نتیجه‌گیری

همان‌طور که پیش از این بیان شد، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری راهبردی بر صنعت بانکداری با در نظر گرفتن نقش بازاریابی داخلی به‌عنوان متغیر میانجی است. ابعاد رهبری راهبردی بر مبنای مدل ۴ بُعدی دیویس و ابعاد بازاریابی داخلی بر مبنای مدل ۴ بُعدی احمد و رفیق استخراج شد. بر اساس وزن‌های رگرسیونی به‌دست آمده، رهبری راهبردی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر صنعت بانکداری تأثیر می‌گذارد. به‌علاوه، اثرگذاری رهبری راهبردی بر بازاریابی داخلی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شود. ضمن این‌که تمام شاخص‌های رهبری راهبردی به غیر از سازمان‌دهی افراد بر بازاریابی داخلی اثرگذارند و می‌توانند در معادله رگرسیون باقی بمانند. بدین ترتیب اثرگذاری متغیر تبدیل راهبرد به عمل، به بازاریابی داخلی در سطح اطمینان ۹۹ درصد و اثرگذاری متغیر تعیین نقاط راهبردی به بازاریابی داخلی در سطح اطمینان ۹۵ درصد و اثرگذاری متغیر توسعه قابلیت‌ها به بازاریابی داخلی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شود.

هم‌چنین بازاریابی داخلی بر صنعت بانکداری با اطمینان ۹۹ درصد تأثیر می‌گذارد. بدین ترتیب که اثرگذاری متغیر توانمندسازی کارکنان بر صنعت بانکداری در سطح اطمینان ۹۰ درصد، اثرگذاری متغیر ساختار سازمانی پویا بر صنعت بانکداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد و اثرگذاری متغیر تسهیم ارتباطات بر صنعت بانکداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود و فقط تأثیرگذاری متغیر آموزش منابع انسانی است که از منظر پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه بر صنعت بانکداری بی‌تأثیر است. البته علت این عدم تأثیرگذاری را می‌توان در پژوهش‌های آتی با بررسی سایر متغیرهای میانجی و تأثیر غیر مستقیم آن بر این صنعت یا دیگر صنایع سنجید و تعدیل کرد. به‌طور کلی، نتایج پژوهش نشان می‌دهد رهبری راهبردی عمیقاً بر صنعت بانکداری تأثیر می‌گذارد، این یافته با نتایج پژوهش‌های ثروت و همکاران (۲۰۱۱) و سرفونتین (۲۰۱۰)، هم‌خوانی کامل دارد. به‌طور کلی رواج رهبری مدیریتی و فقدان رهبری راهبردی یکی از مسائل اساسی است که سازمان‌های مدرن با آن روبه‌رو هستند. رهبران مدیریتی به‌طور عمده با فعالیت‌های روزمره سازمان سروکار دارند و فاقد چشم‌اندازی بلندمدت برای رشد و ایجاد تغییر در سازمان هستند. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد رهبری راهبردی تأثیر معناداری بر عملکرد بانک دارد؛ بنابراین با توجه به تغییرات شتابان محیطی، توصیه می‌شود بانک مورد مطالعه، به

موضوع رهبری در سطح راهبردی سازمان توجه بیشتری داشته باشد و از آن به عنوان راهبرد نوین صنعت بانکداری برای ایجاد مزیت رقابتی استفاده کنند، ضمن این که رهبر راهبردی نیز باید با صرف زمان و منابع، زیرساخت های لازم را در آینده فراهم آورد.

### پیشنهادها

نتایج این پژوهش، یافته های ارزشمندی در سه حوزه راهبردی، اجرایی و مطالعاتی محسوب می شود. در حوزه راهبردی از آن جا که توانمندی ها و مهارت های رهبری آموختنی و اکتسابی است، به بانک مورد مطالعه پیشنهاد می شود برنامه هایی را جهت توسعه قابلیت ها و توانمندی های مدیران ارشد به خصوص در سطح رهبران راهبردی تدوین و اجرا کنند. ضرورت داشتن نگاه راهبردی به آینده در رهبران سازمانی از جمله مهم ترین ضروریاتی است که به بهبود عملکرد صنعت بانکداری کمک می کند. در حوزه کارکردی و اجرایی، توجه به نتایج این مطالعه، به صنعت بانکداری کمک می کند تا در بازاری که به شدت رقابتی شده، به ارائه خدمات ارزنده و منطبق با خواسته ها و نیازهای کارکنان به منزله مشتریان سازمان و با هدف حفظ پویایی، پیشرفت و سودآوری سازمانی گام بردارند. بر اساس شواهد و یافته های این پژوهش، نقش سازمان دهی افراد به عنوان یکی از شاخص های رهبری راهبردی در مقوله بازاریابی داخلی مردود شناخته شد؛ در تبیین این مطلب مدیران باید بسیار دقت کنند که رویکردهای سازمان دهی و ساختار سازمانی ممکن است نگاه ابزاری و صرفاً عملیاتی به نیروی انسانی داشته باشد و توانمندی ها، انگیزه ها، و حتی علایق آن ها را نادیده انگارد. این امر ممکن است به کاهش اثربخشی نقش رهبر راهبردی در سازمان منجر شده و در عملکرد سازمان تأثیر بگذارد. در حوزه مطالعاتی و برای پژوهش های آتی پیشنهاد می شود نقش متغیر رهبری راهبردی به تفکیک در حوزه عملکرد و بهره وری بانک های خصوصی و بانک های دولتی مورد بررسی قرار گیرد. هم چنین مناسب است تا عملکرد و بهره وری بانک ها در قالب عملکرد مالی و عملکرد غیر مالی تبیین شود. هم چنین از آن جا که طبق یافته های این مطالعه، آموزش منابع انسانی در بهبود عملکرد بانک مردود شناخته شد، مقتضی است در مطالعات آتی نقش این متغیر از زوایای دیگر و در جوامع آماری دیگر مورد بررسی علمی قرار گیرد.

## منابع

- Ahmed, P., Rafiq, M., & Saad, N. (۲۰۰۳). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*. ۳۷(۹): ۱۲۲۱-۱۲۴۱.
- Amini Khiabani, Gh. & Hamdi, K. (۱۳۹۵). The relationship between organizational excellence and quality of work life; using a stepwise regression analysis. (Case Study: Ghavamini Bank), *Naja Human Resource*. ۱۱(۷): ۷۷-۹۶.
- Amos, T. (۲۰۰۷). Strategic leadership: key driver for strategic implementation. *Management Today*. ۲۳(۴): ۳۸-۴۱.
- Armstrong, M. (۲۰۰۰). *Performance management: key strategies and practical guidelines*. ۲nd edition, London, Kogan page.
- Aslan S., Diken, A., & Shendogdu, A.A. (۲۰۱۱). Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovations of SMEs in a perceived environmental uncertainty. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. ۲۴: ۶۲۷-۶۴۲
- Azar, A. & Khadivar, A. (۲۰۱۶). Application of multivariate statistical analysis in management.
- Cheirani, E., Shahnazi Bejarsari, M., & Alizadeh M. (۲۰۱۲). The role of internal marketing in improving the commercial performance of private banks. Fourth International Conference on Marketing Banking, Tehran, IRIB International Conference Center. (in Persian)
- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (۲۰۰۸). Transcendent leadership: strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, ۱۹: ۵۶۹-۵۸۱.
- Davies, B.J., & Davies, B. (۲۰۰۴). Strategic leadership. *School Leadership and Management*. ۲۴(۱): ۳۰-۳۸.
- Davies, B., & Davies, B.J. (۲۰۱۰). The nature and dimensions of strategic leadership I.SEA. ۳۸(۱): ۵-۲۱.
- Elenkov, D.S., Judge, W., & Wright, P. (۲۰۰۵). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*. ۲۶: ۶۶۵-۶۸۲.
- Fu, Y.K. (۲۰۱۳). The influence of internal marketing by airlines on customer-oriented behavior: A test of the mediating effect of emotional labor, *Journal of Air Transport Management*. ۳۲: ۴۹-۵۷.



- Hair, J.F., Hult, T., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (۱۹۴۴). Partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM).
- Kiyak, M.B., Tuba, G.G., & Aktas, E. (۲۰۱۱). Strategic leadership styles and organization financial performance: a qualitative study on private hospitals. ۷th international strategic management conference, Procedia Social and Behavioral Sciences. ۲۴: ۱۵۲۱-۱۵۲۹.
- Kyriazopoulos P., Yannacopoulos D., Spyridakos A., Siskos Y., & Grigoroudis E. (۲۰۰۷). Implementing internal marketing through employee's motivation. POMS ۱۸th Annual Conference, Dallas, Texas, U.S.A.
- Lear, L.W. (۲۰۱۲). The relationship between strategic Leadership and strategic alignment in light-performing companies in South Africa. Ph.D thesis, Graduate school of business leadership, University of South Africa.
- Lings, I., & Greenley, G. (۲۰۱۰). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, ۲۱(۳): ۳۲۱-۳۴۳.
- Maleki, M., Feiz, D., & Hemati, M. (۱۳۹۵). Development of organizational brand performance model based on internal marketing and internal branding, *Organizational Resource Management Research*. ۶(۲): ۱۶۹-۱۹۴.
- Moosakhani, M., Haghghi, M., & Torkzadeh, S. (۱۳۹۱). A model toward customer loyalty gaining, using customer knowledge management in bank industry (private banks). *Journal of Business Mngement*. ۴(۱۲): ۱۴۷-۱۶۴.
- Mwiinga, G. (۲۰۱۱). Role of CEO personality in strategic leadership, a research project submitted to the Gordon Institute of Business Science. University of Pretoria, in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration.
- Narayanan, V. K., & Zane, L.J. (۲۰۰۹). Inventing a future for strategic leadership: phenomenal variety and epistemic opportunities. *Journal of Strategy and Management*. ۲(۴): ۳۸۰-۴۰۴.
- Pirayesh, R., & Alipour, V. (۱۳۹۱). The relationship between competitive intelligence and markeintg strategies effectiveness among the private and governmental bank of Zanjan province. *Journal of Business Management*. ۴(۱۲): ۱-۱۸.
- Quong, T., & Walker, A. (۲۰۱۰). Seven Principles of Strategic Leadership. *ISEA*, ۳۸(۱): ۲۲-۳۵.

- Ramooz, N., Moshabbaki, A., Ahmadi, P., & Khodadad Hosseini, S.A. (۲۰۱۲). Measuring the tendency towards internal marketing in service industries (Case study: Iranian banking industry). *Journal of Business Administration*. ۴(۴): ۹۳-۱۰۶. (in Persian)
- Ranjbarian, B., & Barabari, M. (۱۳۸۸). Influencing of relationship marketing fundamentals on customer loyalty; a comparison of private and governmental banks. *Journal of Business Mmanagement*. ۱(۲): ۸۳-۱۰۰.
- Sarwat, N., Khansa, H., Javeria, A.Q. & Mehwish, A. (۲۰۱۱). Impact of strategic leadership on organizational performance, in the context of job satisfaction and organizational commitment, evidence form educational institutions of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Rersearch in Business*. ۳(۴): ۶۵۸-۳۷۵.
- Serfontein, J.J. (۲۰۱۰). The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organizations in South Africa, ph.D thesis, University of Stellenbosch.
- Shiu, Y.M., & Yu, T.W. (۲۰۱۰). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organizational performance in non-life insurance. *The Service Industries Journal*. ۳۰(۶): ۷۹۳-۸۰۹.
- Sosik, J.J., Jung, D.I., Berson, Y.D., Shelley D., & Jaussi, K.S. (۲۰۰۵). The strategic leadership of top executives in high- tech organizations. *Organizational Dynamics*. ۳۴(۱): ۴۷-۶۱.
- Tutar, H., Altinoz, M., & Cakiroglo, D. (۲۰۱۱). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey". ۷th international strategic management conference. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. ۲۴: ۱۳۷۸-۱۳۸۸.
- Valeanu C., Cosma S., & Sofica A. (۲۰۱۲). Strategic marketing and management tools used to increase employee efficiency, *Procedia Economics and Finance*. ۳: ۸۷۷ - ۸۸۲.