

سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی

عماد گل محمدی*، پرویز کفچه**، هیرش سلطان پناه***

چکیده

امروزه سازمان‌ها به دلیل تغییرات شدید محیط پیرامون و تکنولوژی با مشکلاتی مواجه هستند که هر روز پیچیده‌تر می‌شوند. حل آن نیازمند سبک رهبری مناسب و توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیر مرتبط و برنامه‌ریزی نشده است. که این توانایی در واقع همان تفکر استراتژیک در یک سازمان می‌باشد. هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی در شرکت‌های صنعتی فعال در بخش غذایی و دارویی استان ایلام است. این پژوهش با رویکرد توصیفی همبستگی از طریق توزیع پرسشنامه بین مدیران و کارکنان شرکت‌های صنعتی مذکور صورت گرفته است. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد چندعاملی رهبری (MLQ)، رهبری مبادله رهبر پیرو لیدن و ماسلین (۱۹۹۸) و پرسشنامه محقق ساخته تفکر استراتژیک استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از آزمون آماری همبستگی و رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که بین سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و همچنین براساس تحلیل رگرسیون مشخص شد که رهبری تحول آفرین بیشترین تأثیر مثبت را بر تفکر استراتژیک دارد.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول آفرین؛ مبادله رهبر - پیرو؛ تفکر استراتژیک.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۱/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۰۴/۱۰

* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد سنندج (نویسنده مسئول).

Email: emad_818@yahoo.com

** استادیار، دانشگاه کردستان.

*** استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج.

۱. مقدمه

تغییرات در محیط کسب و کار، از مشخصه‌های اصلی قرن حاضر است [۵۸]. در عصر حاضر سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه‌اند. بنابراین به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به بیان دیگر باتوجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و ... در عصر حاضر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند [۱۶].

این مهم، از طریق رویکردهای سنتی مدیریت امکان‌پذیر نیست. تغییرات گسترده و جهانی شدن در دنیای امروز مستلزم سبک رهبری متفاوت و جدیدی است [۱۸] که بتواند سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب و کار را در جهت دستیابی به اهداف و تعالی سازمانی یاری رساند. رهبری یکی از فرایندهای اصلی هر سازمان محسوب می‌گردد و بهره‌وری سازمان به شیوه‌های رهبری مدیران آن متکی است. مطالعات متعدد حاکی از آن هستند که هر سازمان برای نیل به اهداف، شیوه خاصی از رهبری و مدیریت را لازم دارد [۲۰].

امروزه هرچه به سمت آینده حرکت می‌کنیم باتوجه به تغییرات سریع و پیچیده‌تر شدن محیط و اداره سازمان‌ها و بنگاه‌ها [۲۳] رهبران سازمان‌ها با مشکلات غیرقابل پیش‌بینی روبه‌رو شده‌اند که انعطاف‌پذیری بالای آنها را در رفع مشکلات و مواجهه با محیط پرتلاطم پیرامون سازمان‌ها می‌طلبد [۴].

توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیرمرتبط و برنامه‌ریزی نشده، بزرگ‌ترین نشان موفقیت مدیران موفق سازمان‌های کنونی است. که این توانایی‌ها در واقع همان تفکر استراتژیک^۱ در یک سازمان می‌باشد که خود مبین یک کمبود اساسی برای رساندن یک سازمان به تعالی و توانمندسازی می‌باشد. این توانایی استراتژیک می‌تواند به مدیران کمک نماید که بتوانند وقایع آینده را درک، تشخیص، پیش‌بینی و کنترل نمایند و به‌جای آنکه تحت تأثیر تغییرات قرار بگیرند، تغییرات آتی را تحت تأثیر خود قرار دهند [۵۵].

موضوع تفکر استراتژیک در بیش از یک دهه گذشته در حوزه مدیریت استراتژیک بسیار مورد توجه بوده و در تحقیقات بسیاری به اهمیت‌دار بودن قابلیت تفکر استراتژیک برای مدیران اشاره شده است. تفکر استراتژیک به‌عنوان یکی از دو قابلیت اصلی رهبران دارای عملکرد برجسته برشمرده شده است [۳۲].

از طرفی کاربرد تفکر استراتژیک در یک سازمان بدون توجه به نوع اقدام و سبک مدیریتی مدیران امروز منتج به موفقیت نخواهد شد. چرا که بالندگی یک سازمان صرفاً به خود مدیر، تفکرات و تصمیمات او به تنهایی بستگی ندارد. توجه به شرایط و موقعیت سازمان، ویژگی‌ها، شرایط، نیازها و اولویت‌های کارکنان سازمان بستگی دارد. لذا مهم است که تفکر استراتژیک مدیران در راستای اهداف سازمان و نیز جهت‌دهی فعالیت‌های کارکنان قرار گیرد. بنابراین تشخیص مهم‌ترین سبک‌های رهبری که بتواند فعالیت‌های کارکنان را به تحقق اهداف سازمان سوق دهد و در عین حال بر اساس تفکر استراتژیک عمل نماید به‌عنوان چالش امروزی مدیران سازمان‌های کنونی تلقی می‌شود [۵۵].

سازمان‌هایی موفق و اثربخش خواهند بود که رهبران آنها با اتخاذ سبک رهبری مناسب و نفوذی که بر کارکنان دارند، بتوانند آنها را برانگیزند و تلاش‌های آنها را در جهت تحقق اهداف و تعالی سازمان همسو و منسجم کنند. لذا برای دستیابی به چنین امری سازمان‌ها نیازمند رهبرانی با مهارت تفکر استراتژیک خواهند بود، که این مهارت را در سطح سازمان توسعه دهند و مزیت رقابتی برای سازمان خلق کنند. با توجه به مطالب ذکر شده هدف اصلی پژوهش حاضر "بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی" می‌باشد. سبک‌های مدیریتی نماد بیرونی تفکرات، خواسته‌ها و شخصیت مدیران است که به‌صورت الگوی پایدار در صحنه عمل مورد مشاهده و امتحان همه افرادی که با سازمان سر و کار دارند قرار می‌گیرند [۱۳]. واگنر (۲۰۰۵)، سبک مدیریت را ترکیبی از صفات، مهارت‌ها و رفتارهایی می‌داند که مدیر برای تعامل با کارکنان خود از آن استفاده می‌کند [۱۴].

محققان طبقه‌بندی و الگوهای متعدد و متنوعی از سبک‌های رهبری ارائه داده‌اند. به‌زعم گرین و همکاران (۲۰۰۶) سبک‌های رهبری در هفت طبقه: صفات مشخصه، سبکی، وضعیتی، اقتضایی، مسیر هدف، تحولی و مبادله رهبر پیرو، قرار می‌گیرند [۳۶].

برای این منظور در این پژوهش از دو سبک رهبری تحول‌آفرین و رهبری مبادله رهبر پیرو (LMX) استفاده شده است. پژوهش حاضر از آن جهت حائز اهمیت است که اکثر مطالعات به مفهوم و شناسایی عوامل تفکر استراتژیک (در سطح فرد) اختصاص دارد و اغلب مطالعات با استفاده از روش‌های کیفی، آن هم به‌طور منفک یا جدا از هم پرداخته‌اند. همچنین مطالعات صورت‌گرفته بیشتر بر مهارت تفکر استراتژیک مدیران تأکید داشته و کمتر به مطالعه تفکر استراتژیک در سطح سازمان پرداخته‌اند، درحالی که این پژوهش اولین پژوهشی است که به‌صورت کمی به بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری با تفکر استراتژیک در سطح سازمانی می‌پردازد. نتایج تحقیق می‌تواند در انتخاب سبک رهبری مناسب برای بالندگی و تعالی سازمان به‌وسیله توسعه و تبیین تفکر استراتژیک در سطح سازمان مفید واقع شود.

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

رهبری تحول‌آفرین^۱. رهبری تحول‌آفرین، بخشی از پارادایم جدید رهبری است و بیانگر فرایندی است که افراد را متحول می‌کند و با ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی و اهداف بلندمدت در ارتباط است [۱۶]. ریشه پارادایم رهبری تحول‌آفرین به قرن شانزدهم، زمانی که تحقیقاتی در مورد پادشاه توسط ماکیاول صورت پذیرفت برمی‌گردد [۴].

مطالعات نشان می‌دهد، واژه رهبری تحول‌آفرین برای اولین بار توسط دانتون در سال ۱۹۷۳ به کار گرفته شد ولی این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک‌ها به وسیله برنز آن را به کار نبردند، مشهور نشد [۳]. برنز^۲ (۱۹۷۸) اولین کسی بود که مفهوم رهبری تحول‌آفرین را به کار برد [۲۹]. پیرو تحقیقات برنز، در سال ۱۹۸۵، باس^۳ مدلی از رهبری ارائه داد که برای موقعیت‌های ثبات و تحول سازمانی، به ترتیب رهبر مرآوده‌ای و تحول‌آفرین را تجویز می‌کرد [۴۱]. آنان معتقد بودند، این نوع رهبری زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علایق و منافع کارکنانش را توسعه بخشیده و آگاهی و پذیرش لازم را برای انجام مأموریت در آنان ایجاد و کارکنان را به سمت فراسوی منافع خویش و با اولویت دادن منافع گروهی بر منافع فردی برانگیزاند [۳].

بعد از برنز و باس، همچنین بنیس و نانوس (۱۹۸۵) و تیچی و دوانا (۱۹۸۶ و ۱۹۹۰) به توسعه رهبری تحول‌آفرین کمک شایانی کردند [۲۱].

باس رهبر تحول‌آفرین را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار کرده و آنان را تشویق کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند. همچنین این رهبران زیردستان خود را برمی‌انگیزانند تا آنچه را در توان دارند، انجام دهند [۳۰].

رهبران تحول‌آفرین بینش سازمانی پویایی را به وجود می‌آورند که اغلب موجب دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی می‌شود که نوآوری بزرگ‌تر را منعکس کنند. رهبری تحول‌آفرین همچنین به دنبال پیوند (اتصال) بین علایق فردی و جمعی می‌باشند تا به زیردستان اجازه دهند برای اهداف متعالی‌تر کار کنند [۲۱].

در کل رهبری تحول‌آفرین، چشم‌انداز را به روشنی توضیح داده و چگونگی دستیابی به چشم‌انداز را بیان می‌کند. رهبری تحول‌آفرین با اطمینان و دیدی مثبت خوشبینانه عمل می‌نماید. اعتماد و اطمینان را در پیروان به وجود آورده و با اقداماتی اصولی بر ارزش‌ها تأکید می‌کند. مثال‌هایی ارائه داده و توانایی رسیدن به چشم‌انداز و اهداف را در پیروان ایجاد می‌کند [۶۲].

1. Transformational leadership

2. Burns

3. Bass

براساس مدل باس (۱۹۸۵) رهبری تحول‌آفرین دارای چهار بعد: نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی می‌باشد.

نفوذ آرمانی^۱. نفوذ آرمانی در برگیرندهٔ عامل کارزماتیک رهبری تحولی است [۱۸]. با استفاده از کاریزما رهبر تحول‌آفرین، تحسین، احترام و وفاداری را به پیروانش القاء و بر اهمیت داشتن یک تعهد مشترک برای رسیدن به رسالت‌های سازمان تأکید می‌کند [۳۸].

ترغیب ذهنی^۲. رهبران تحول‌آفرین از ترغیب ذهنی برای به چالش کشیدن افکار، تصورات و خلاقیت پیروان استفاده می‌کنند [۴۵]. به وسیلهٔ تحریک ذهنی، رهبر علایق کارکنانش را توسعه و ارتقاء می‌دهد و پیروانش را به تفکر در مورد حل مشکلات قدیمی به وسیلهٔ راه‌حل‌های جدید بر می‌انگیزاند [۳۸].

انگیزش الهام‌بخش^۳. یک توانایی و ایجاد انگیزه در پیروان برای نشان‌دادن رفتار مناسب است. چنین رفتاری به‌طور ضمنی نشان‌دهندهٔ شور و شوق و خوش‌بینی، تحریک کار گروهی، تمرکز بر نتایج مثبت، تأکید بر اهداف و تحریک‌کنندهٔ پیروان است [۵۹]. انگیزش الهام‌بخش تصویر واضحی از آینده ترسیم می‌کند؛ آینده‌ای که خوشبینانه و قابل دسترس است [۱۸].

ملاحظات فردی^۴. با استفاده از این بعد، رهبر تحول‌آفرین یک رابطهٔ یک به یک (یکسان) را با پیروانش برقرار کرده و نیازها، مهارت‌ها و خواسته‌های متفاوت آنها را درک و در نظر می‌گیرد [۳۸]. این رهبران مانند یک مربی یا معلم، عمل کرده و پیوسته پیروان خود را در جهت نیل به سطوح عالی تر ظرفیت خود سوق می‌دهند [۲۵].

مبادلهٔ رهبر - پیرو (LMX)^۵. در سه دههٔ گذشته مبادلهٔ رهبر- پیرو (LMX) به یکی از محبوب‌ترین موضوعات مورد مطالعه در میان پژوهشگران سازمانی تبدیل شد. بیشتر کار علمی در LMX متمایل به تمجید و ستایش از پیامدهای مثبت آن بوده است برای مثال: افزایش عملکرد فردی و اثربخشی سازمانی [۶۳].

1. Idealized Influence
2. Intellectual Stimulation
3. Inspirational Motivation
4. Individual Consideration
5. Leader^o member exchange

نظریه مبادله رهبر- پیرو ابتدا توسط دانسر و همکاران (۱۹۷۵)، گرین^۱ و کاشمن (۱۹۷۵) و گرائن (۱۹۷۶)، تحت عنوان نظریه پیوند زوجی عمودی بیان شد [۵۰]. اما بعدها به مبادله رهبر- پیرو تغییر اسم داد [۲۶].

بر مبنای نظریه مبادله رهبر- پیرو، رهبران سبک مشابهی برای رفتار با زیردستان خود به کار نمی‌گیرند، بلکه با هر زیردست یک نوع رابطه یا تبادل متفاوت برقرار می‌کنند. تبادل روابط عبارت است از: تبادلات مؤثر و دوجانبه‌ای که در طول زمان به رشد و توسعه روابط اجتماعی منجر می‌شود [۵۳].

مبادله رهبر- پیرو ریشه در نظریه نقش و تبادل اجتماعی دارد [۳۴]. گرائن مبادله رهبر- پیرو را کیفیت روابط پدیدار شده بین رهبر و پیرو در طول فرآیند نقش‌سازی می‌داند [۳۷]. نظریه نقش، سهم قابل توجهی در درک نقش رهبران و پیروان دارد. نظریه نقش، انتظارات یک سرپرست و میزانی که پیرو این انتظارات را برآورده می‌سازد، زمینه ارتباطی فرآیند مبادله را تشکیل می‌دهد [۴۶].

براین اساس، گرین و اسکاندورا یک مدل سه‌مرحله‌ای از توسعه LMX معرفی کردند: نقش-پذیری، نقش‌سازی و روزمره کردن نقش [۶۰]. مرکز توجه نظریه مبادله رهبر- پیرو بر روابط اجتماعی بین رهبر و پیروان قرار دارد [۶].

نظریه مبادله رهبر- پیرو به منظور توضیح توسعه روابط زوجی و ارتباطات بین فرآیندها و نتایج رهبری از تبادل اجتماعی گرفته می‌شود [۴۲]. نظریه تبادل اجتماعی یک مدل اقتصادی از رفتار انسان است که در آن انگیزه فرآیندهای تعاملی بین افراد بر مبنای تمایل به حداکثر کردن پاداش‌ها و به حداقل رساندن تلفات است [۳۳].

نظریه مبادله اجتماعی حاکی از آن است که چطور قدرت و نفوذ در میان مدیران و زیردستان مشروط به قابلیت دسترسی به منابع مبادله‌ای جایگزینی است که رهبران و پیروان می‌توانند از آنها، منابع ارزشمندی را کسب کنند [۱۰].

لیدن و ماسلین چهار بعد برای مبادله رهبر- پیرو پیشنهاد کردند که عبارت‌اند از: همکاری و مساعدت (به عنوان مثال: اجرای کار در ورای آنچه در شرح شغلی بیان شده است)، عواطف (مانند دوستی و علاقه)، وفاداری (مانند وفاداری و تعهد متقابل) و احترام حرفه‌ای (مانند احترام به توانایی‌های حرفه‌ای) [۴۹]. در جدول ۱ نیز تعاریف هر یک از این ابعاد به صورت خلاصه آمده است.

جدول ۱. ابعاد سبک رهبری مبادله رهبر-پیرو در دیدگاه لیدن و ماسلین (۱۹۹۸) [۱۱]

تعریف	ابعاد
تأثیر متقابل اعضای زوج که مبتنی بر جاذبه‌های بین شخصی است تا ارزش‌های کاری و حرفه‌ای	مهرو علاقه
سطح جاری فعالیت‌های کاری اعضا در جهت تحقق اهداف دو جانبه	کمک
ابراز حمایت و پشتیبانی از اهداف و خصوصیات شخصی اعضای زوج	وفاداری
میزان ایجاد شهرت هر عضو در درون یا خارج سازمان برای سرپرست و سازمان	احترام حرفه‌ای

تفکر استراتژیک. در اواسط دهه ۱۹۸۰ اثربخش نبودن فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، بسیاری از متخصصان این زمینه را هدایت کرد تا بر لزوم تفکر استراتژیک تأکید داشته باشند در دهه ۱۹۹۰ پارادایم استراتژی با ظهور تفکر استراتژیک تکامل بیشتری پیدا کرد تا به طرح‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک کمک و آنها را تسهیل کند. تکامل پارادایم استراتژی از طرح‌ریزی استراتژیک به مدیریت استراتژیک و سپس به تفکر استراتژیک، بازتابی از تغییرات اقتصادی، فناوری و اجتماعی است که از آغاز آن در اواسط دهه ۱۹۵۰ بود و به‌ویژه از ۱۹۸۴ با سطوح بالاتری از بی‌ثباتی در محیط، اوج گرفت و فرایند استراتژی در سازمان‌ها را با نیازهای جدیدی روبه‌رو کرد [۵۴].

تفکر استراتژیک مفهومی جذاب است. اما جذابیت این مفهوم مانع از آن نمی‌شود که مبهم نباشد [۱۷].

واژه "تفکر استراتژیک" امروزه اغلب به‌صورت گسترده و عمومی در ادبیات مدیریت استراتژیک به کار برده می‌شود که بیم بی‌معنی‌شدن، آن را تهدید می‌کند. بیشتر کسانی که از آن استفاده می‌نمایند، نمی‌توانند آن را معنی کنند. این واژه بیشتر مفهوم تفکر در استراتژی که دارای ویژگی‌های خاص است، به خود گرفته است. ولی این تعاریف عام از تفکر استراتژیک منظور کسانی که این واژه را بیان نموده‌اند نبوده است [۴۸].

برخی از نویسندگان آن را به‌صورت واژه‌ای به‌جای مفاهیمی چون برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک به کار برده‌اند. برای مثال ویلسن بیان می‌کند: جستجوی مستمر برای بهبود، به‌طور عمیقی ویژگی برنامه‌ریزی استراتژیک را تغییر داده است و به همین خاطر بهتر است به آن مدیریت استراتژیک یا تفکر استراتژیک اطلاق شود. برخی دیگر از نویسندگان بر فرآیندهای استراتژیک تمرکز کرده و به وضوح بیان کرده‌اند که برنامه‌ریزی استراتژیک مناسب به تفکر استراتژیک منجر می‌شود یا به‌طور ضمنی فرض کرده‌اند که سیستم مدیریت استراتژیک که به‌خوبی طراحی شده باشد، تفکر استراتژیک را در سازمان تسهیل می‌کند. مینتزبرگ بین برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک تمایز قائل شد و بیان نمود که "برنامه‌ریزی

استراتژیک، تفکر استراتژیک نیست" [۲۷]. مینتزرگ بیان می‌دارد، برنامه‌ریزی به تجزیه و تحلیل، ایجاد و فرموله کردن سیستم‌ها و رویه‌ها می‌پردازد، درحالی که تفکر استراتژیک برای ایجاد چشم‌انداز منسجمی از شرکت، روی سنتز و تشویق به استفاده از شهود و خلاقیت در همه سطوح سازمانی، تأکید می‌کند [۲۷: ۲]. همچنین او بیان می‌کند که برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که بعد باید بعد از تفکر استراتژیک اتفاق بیفتد [۲۷].

هراکلیوس تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک در یک فرآیند منطقی به هم پیوند خورده‌اند، به‌گونه‌ای که هر دو برای مدیریت مؤثر استراتژیک ضروری‌اند و هر کدام به خودی خود لازم‌اند، اما کافی نیستند [۴۷].

تفکر استراتژیک محتوای معنایی مدیریت استراتژیک را پوشش می‌دهد. تفکر استراتژیک به‌عنوان نگرشی نو و جان تازه‌ای به نوع تفکر قدیمی مدیریت استراتژیک است [۴۳]. تلاش‌های متعددی صورت گرفته‌اند تا مفهوم تفکر استراتژیک معنی‌دار شود (برای مثال اوهمی ۱۹۸۲، مینتزرگ ۱۹۹۴، استیسی ۱۹۹۳، زابریسکی و هولمانتل ۱۹۹۳، بیتس و دیلارد ۱۹۹۳، ریمون ۱۹۹۶، لیدکا ۱۹۹۸، ویلسن ۱۹۹۴ و ۱۹۹۸، هراکلیوس ۱۹۹۸، تورست ۲۰۰۱، بون ۲۰۰۵) و افرادی درصدد برآمدند که تفکر استراتژیک را بیشتر مفهوم‌سازی کنند تا به درک این موضوع کمک کنند [۹].

ویلسن تفکر استراتژیک را فکر کردن در مورد استراتژی تعریف می‌کند [۴۷]. زابریسکی تفکر استراتژیک را "پیش‌درآمدی برای طراحی آینده سازمان" تعریف می‌کند. پورتر تفکر استراتژیک را شبیه به چسبی می‌داند که خرده‌سیستم‌های سازمان را نگه می‌دارد [۵۶]. به زعم مینتزرگ، تفکر استراتژیک یک فرآیند سنتز ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه‌ای از کسب و کار در ذهن ایجاد می‌کند [۲۵: ۲]. بون تفکر استراتژیک را روشی که رویکردهای منطقی و همگرایی را با فرآیند تفکر خلاق و چندگانه (واگرا) را ترکیب می‌نماید، برای حل مسائل استراتژیک تعریف می‌نماید [۲۸].

تفکر استراتژیک در سطح سازمان. بون (۲۰۰۵) بیان می‌کند که یک چارچوب مناسب برای تفکر استراتژیک نیاز به ادغام تمرکز سطح خرد روی افراد و گروه‌ها با تمرکز سطح کلان روی سازمان و بافت سازمانی دارد. به‌عبارت دیگر، آن نیازمند تصدیق نفوذ ویژگی‌های منحصر به فرد و اقدامات افراد روی بافت سازمانی و تأثیر و نفوذ بافت سازمانی روی افراد و تفکر افراد می‌باشد. واضح است، ویژگی‌های یک فرد متفکر استراتژیک، در صورت حمایت از ساختار و فرآیندها در گروه و سطوح سازمانی، ارزشمند و تقویت می‌شود. به زعم بون تفکر استراتژیک مختص به مدیرعالی نبوده، سطوح پائین مدیریتی نیز تا حدودی در این فرآیند نقش داشته و درگیر هستند

[۲۸]. گلدمن در تحقیق خود با اشاره به تحقیقات قبلی در خصوص تفکر استراتژیک بیان می‌کند که توانایی تفکر استراتژیک مدت‌هاست به‌عنوان یکی از نیازهای مدیران ارشد شناخته شده است. ضمن اینکه با توجه به افزایش پیچیدگی محیط اجتماعی، این توانایی در سطح پایین‌تر سازمان هم مورد نیاز است [۳۹].

تفکر استراتژیک راهی است که افراد در یک سازمان فکر می‌کنند، ارزیابی می‌کنند، می‌نگرند و آینده را برای خود و دیگران خلق می‌کنند [۵]. به‌زعم مورسی تفکر استراتژیک در سطح سازمان، هماهنگ کردن فکرهای خلاق در یک دیدگاه مشترک است که سازمان را قادر می‌سازد به سمت تهیه و تدوین روشی که در آینده همه ذی‌نفعان را خشنود می‌کند، پیشروی نماید [۵۱]. محققان در پژوهش‌های خود ویژگی‌هایی را برای سازمان بیان کردند که در القاء تفکر استراتژیک در سطح سازمان، مهم تلقی می‌شوند که عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، پاداش و سیستم جبران خدمات، فناوری و نظام اطلاعات [۲۸،۹].

عناصر تفکر استراتژیک. لیدکا (۱۹۹۸) عناصر تفکر استراتژیک را به‌صورت یک مدل که دارای پنج عنصر می‌باشد ارائه داده است که شامل: چشم‌انداز سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت-طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان، فرضیه‌مداری [۴۸].

آکور و انگلیست (۲۰۰۶) عناصری مانند آگاهی نسبت به صنعت و رقبا، نقد خود، آگاهی نسبت به مشکلات شرکت اصلی شرکت و یادگیری از تجربیات گذشته ارائه دادند و تفکر استراتژیک را بر مبنای آنها تعریف کردند [۲۳].

بون در مطالعات خود (۲۰۰۵ و ۲۰۰۱) عناصر تفکر استراتژیک را در چند سطح مطرح کرده است. وی عناصر تفکر استراتژیک را در سطح فردی شامل: تفکر سیستمی، خلاقیت و چشم‌اندازی از آینده سازمان، ارائه کرده است [۲۷،۲۸].

طی تحقیقات صورت گرفته در حوزه تفکر استراتژیک محققان برای استقرار این تفکر مدل‌هایی را پیشنهاد کردند، به‌عنوان مثال الگوی مورسی (۱۹۹۶)، الگوی پیترو ویلیامسون (۲۰۰۱)، الگوی گری‌هامل و الگوی لیدکا (۱۹۹۸) و الگوی یادگیری تفکر استراتژیک کیسی و گلدمن (۲۰۱۰) می‌باشد. هریک از این الگوها، دارای ویژگی‌های خاص خود بوده و از منظر خاصی به این رویکرد نگریده‌اند، هرچند وجه مشترک آنها نیز قابل توجه است. تأکید الگوی ویلیامسون بر توانمندسازی از طریق توسعه قابلیت‌ها و شناخت بازار است. گری‌هامل ایجاد شور و شوق تازه در سازمان را برای خلق دیدگاه‌های جدید استراتژیک توصیه می‌کند و لیدکا تمرکز انرژی سازمان را بر اهداف را امری حیاتی می‌داند. علی‌رغم این تفاوت‌ها، همه الگوهای مذکور بر یادگیری به‌عنوان اساس درک رفتار بازار و به‌کارگیری آن در جهت‌گیری استراتژیک سازمان

تأکید داشته‌اند [۱۵]. اکثر مطالعات انجام‌شده توسط محققان بیشتر در سطح فردی بوده و کمتر مطالعه‌ای در سطوح سازمانی انجام شده است. در مدل لیدکا اگرچه بیشتر سطح فردی را در نظر می‌گیرد، ولی او بیان می‌کند که افراد برای بهره‌گیری از تفکر استراتژیک نیازمند بستر سازمانی هستند که حامی این نوع تفکر و گفتگوی استراتژیک در سطح سازمان باشد [۴۸].

بون مدلی دوسطحی از تفکر استراتژیک ارائه کرد که از یک سو قابلیت‌های فردی را در نظر می‌گیرد و از سوی دیگر فرآیندهای سازمانی مؤثر بر آن را مورد بررسی قرار داد. این مدل در دو سطح فردی و سطح سازمانی بیان شد که سطح فردی شامل: درک کلی از سازمان و محیط آن، خلاقیت و چشم‌اندازی از آینده سازمان، و سطح سازمانی آن شامل: ترویج گفتگوی استراتژیک و استفاده از ابتکار کارکنان می‌باشد [۲۷].

همچنین بون در مطالعه بعدی خود سطح سومی را به تفکر استراتژیک اضافه کرد که هدف آن بررسی تعاملات گروهی مؤثر بر تفکر استراتژیک می‌باشد [۲۸]. طی مطالعات انجام گرفته توسط محققان، تنها یک مورد از این مدل‌ها است که توسط تورست (۲۰۰۱) انجام شده، حاصل کار تحقیقی میدانی است، از طریق روش کیفی و با استفاده از مصاحبه با کارکنان و مدیران میانی در باره مشارکت در تفکر استراتژیک در سطح سازمان، صورت گرفته است [۹].

در ایران نیز تنها مدلی که تفکر استراتژیک را در سطح سازمان بررسی نموده مدل سازمانی تفکر استراتژیک رحمان سرشت و کفچه (۱۳۸۷) است که مبنای تحقیق حاضر می‌باشد. این مدل عوامل تفکر استراتژیک را در دو دسته، عوامل محتوای و عوامل فرآیندی، در نظر می‌گیرد. عوامل محتوایی عبارت‌اند از: خلاقیت، چشم‌انداز، تفکر سیستمی. عوامل فرآیندی نیز عبارت‌اند از: ارتباطات استراتژیک و تجزیه و تحلیل استراتژیک. در ادامه به شرح هر یک از این عوامل پرداخته خواهد شد.

خلاقیت^۱. خلاقیت استراتژی است برای خلق ایده‌ها و توسعه راه‌حل‌های جایگزین برای ایجاد مزیت رقابتی. متفکران استراتژیک باید روش‌ها و راه‌حل‌های نو برای انجام بهتر کارها پیش‌بینی کنند. محققان متعددی ویژگی خلاقیت را مورد توجه قرار داده‌اند (برای مثال آمابیل، ۱۹۹۸، ۱۹۹۳؛ درازین و همکاران، ۱۹۹۹؛ اولدهام و کام مینگز، ۱۹۹۶؛ وودهامن و همکاران، ۱۹۹۳) [۲۸]. یک شرط برای خلاق بودن این است که توانایی زیر سؤال بردن مفاهیم رایج وجود داشته باشد؛ روش دیگر، برقراری ارتباط بین موضوعاتی که ظاهراً غیرمرتبط به نظر می‌رسند. دو بونو (۱۹۹۶) به روشنی بیان می‌کند که " بدون خلاقیت ما قادر نخواهیم بود به‌طور کامل از اطلاعات

و تجربه‌هایی که در دسترس قرار دارند و در ساختارهای قدیمی، الگوهای قدیمی، مفاهیم قدیمی و ادراکات قدیمی قفل شده‌اند، استفاده کنیم [۲۷].

چشم‌انداز^۱ چشم‌انداز یکی از ویژگی‌های مهم و مورد تأکید بسیار محققان می‌باشد. در اهمیت وجود چشم‌انداز، هلن کلر بیان می‌کند: "بیچاره‌ترین انسان‌ها در دنیا فردی بینایی است که فاقد یک چشم‌انداز آرمانی است" [۵]. یک چشم‌انداز حقیقی، جهت‌دهنده بوده و زمینه را برای تمرکز روی فعالیت‌های داخل یک سازمان فراهم می‌کند. چشم‌اندازی که در گستره سازمان جاری شده و تعهد و حس مشترک بودن را در سراسر سازمان گسترش دهد. چنین چشم‌اندازی به اذهان کارکنان الهام بخشیده و کانونی را به وجود می‌آورد که به افراد اجازه داده تا از استعدادها و تخصص خود بیشترین استفاده را ببرند [۴۱، ۴۰:۲]. کالینز و پوراس (۱۹۹۸)، اهمیت یک چشم‌انداز روشن را به اثبات رسانده‌اند. تحقیقات آنها نشان داد که بازده فعالیت شرکت‌های دارای چشم‌انداز روشن، با شرکت‌های بدون چشم‌انداز روشن، تفاوت معناداری دارد [۲۷].

تفکر سیستمی^۲ به‌زعم کافمن (۱۹۹۱)، تفکر سیستمی تغییر در نگاه به سازمان است. تغییر در تلقی سازمان به‌عنوان ترکیب بخش‌های (یا کارمندان) به هم ناپیوسته و نا مرتبط در حال رقابت بر سر منابع، به تلقی از سازمان به‌عنوان یک سیستم کلی که هر بخش آن در رابطه با کل سیستم و به‌طور یکپارچه مشخص شده است. این امر مستلزم فاصله گرفتن افراد از توجه به مسائل عملیاتی روزانه و ببیند که چگونه مسائل و مشکلات مختلف به یکدیگر پیوند خورده‌اند، چگونه بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و چگونه یک راه‌حل در یک قسمت سازمان بر دیگر قسمت‌ها تأثیر می‌گذارد [۲۸].

ارتباطات استراتژیک. از جمله ویژگی‌های مورد تأکید است [۹]. به‌عقیده بون (۲۰۰۱)، سازمان‌ها باید زمان و فضای را برای مدیران ارشد فراهم کنند که بتوانند در گفتگو در مورد مقولات استراتژیک، بینش‌ها، و ایده‌ها به‌صورت منظم مشارکت کنند. مجموعه گفتگوهای استراتژیک، اگر به روش سازنده انجام گیرد منافع سینرژیک فراوانی خواهد داشت، زیرا چند مغز مکمل، بصیرت و آگاهی بیشتری نسبت به یک مغز تنها ایجاد خواهند کرد [۲۷]. به‌نظر لیدتکا (۱۹۹۸)، مکالمات استراتژیک تعاملاتی هستند که از طریق آنها، انتخاب‌های استراتژیک صورت می‌گیرند، آموزش می‌شوند و منطق مبنایی آنها بسط می‌یابد [۴۸]. آیزنهارد (۱۹۹۷) بیان می‌کند:

1. Vision
2. Systems thinking

چنین گفتگوهایی موجب می‌شود مدیران بیان استدلال‌های مؤثر و روشن را توسعه دهند و به دیگران منتقل کنند [۲۷].

تجزیه و تحلیل استراتژیک. یکی از عوامل مهم فرایند تفکر استراتژیک است که طی آن ایده‌ها خلاق و بدیع در فرایندی عقلایی و با منطق علمی، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند [۹]. از دید لیدتکا (۱۹۹۸)، فرضیه‌گرایی نشان‌دهنده "روش علمی" است و به ایجاد فرضیه و آزمون آن، به‌عنوان فعالیت‌های اصلی و محوری می‌نگرد [۴۸]. به عقیده وی، برای مدیران کسب‌وکار، فرضیه‌گرا بودن نسبت به دیگر اجزای تفکر استراتژیک بیشتر حالت خارجی و بیرونی دارد. باوجود این، در محیطی که اطلاعات در دسترس روبه افزایش و زمان برای تفکر رو به کاهش است، توانایی پروراندن فرضیه‌ای خوب و آزمون کارای آن، حیاتی است [۹].

باتوجه به تازه بودن رویکرد تفکر استراتژیک، مطالعات انجام شده در این خصوص کم‌شمارند و همچنین تاکنون مطالعه‌ای که ارتباط یا تأثیر آن را با متغیرهایی همچون سبک‌های رهبری ذکر شده در این پژوهش، بررسی نکرده است. لذا در ادامه به‌اختصار به مطالعات انجام شده درخصوص هریک از متغیرها، خواهیم پرداخت. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین با متغیرهایی نظیر: نتایج کار و عدالت [۵۷]، رضایت شغلی و تعهد سازمانی [۲۹]، خلاقیت و نوآوری سازمانی [۴۴، ۳۸]، توانمندسازی کارکنان [۸، ۲۱]، یادگیری سازمانی [۱۸] و ... همچنین مبادله رهبر پیرو با متغیرهایی نظیر: اعتماد [۶۰]، انرژی و خلاقیت در کار [۲۴]، رهبری خدمتگذار [۲۶]، رفتار شهروندی [۱۲، ۴۲]، شخصیت و نتایج کار [۴۰]، عدالت [۳۵]، رضایت شغلی کارکنان [۱۰] رابطه معناداری وجود دارد. تفکر استراتژیک نیز با متغیرهایی نظیر: عملکرد [۱۹]، هوش سازمانی [۶۱]، هوش‌های چندگانه [۱]، نوآوری [۵۲] رابطه معناداری دارد و همچنین فرهنگ سازمانی بر تفکر استراتژیک اثر معناداری دارد [۷]. باتوجه به مطالب ذکر شده و تحقیقات انجام‌گرفته فرضیات و مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱) به شرح زیر می‌باشد.

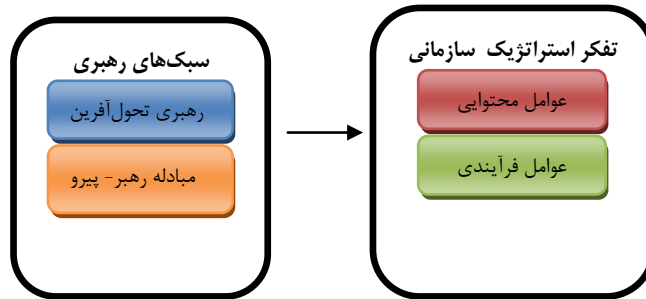
فرضیه اصلی: بین سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی: ۱. بین رهبری تحول‌آفرین و عوامل محتوایی تفکر استراتژیک در سطح سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

۲. بین رهبری مبادله رهبر^۰ پیرو و عوامل محتوایی تفکر استراتژیک در سطح سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

۳. بین رهبری تحول‌آفرین و عوامل فرآیندی تفکر استراتژیک در سطح سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

۴. بین رهبری مبادله رهبر پیرو و عوامل فرآیندی تفکر استراتژیک در سطح سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. روش جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه بوده است. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران و کارکنان شرکت‌های صنعتی فعال در بخش غذایی و دارویی استان ایلام می‌باشد که براساس فرمول کوکران حجم نمونه برابر ۲۱۹ نفر است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری چندعاملی بخش رهبری تحول‌آفرین (MLQ)، پرسشنامه رهبری مبادله رهبر پیرو لیدن و ماسلین (۱۹۹۸) و پرسشنامه محقق ساخته تفکر استراتژیک استفاده شده است. از ۲۱۹ پرسشنامه توزیع شده ۲۱۵ پرسشنامه برگشت داده شد. به منظور اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است، نتایج نشان می‌دهد مقدار آلفای محاسبه شده برای پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین ۰/۹۱۸، مبادله رهبر-پیرو ۰/۸۸۵ و برای پرسشنامه تفکر استراتژیک ۰/۸۷۸ می‌باشد و همچنین ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه برابر با ۰/۹۴۷ می‌باشد. از آنجا که مقادیر بدست آمده بیشتر از ۰/۷۰ می‌باشند. می‌توان گفت که پایایی ابزار تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. برای تعیین روایی پرسشنامه از نظر خبرگان و اساتید استفاده شده است. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری همبستگی رگرسیون خطی و چندگانه به کمک نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

۴. تحلیل یافته‌ها

تحلیل توصیفی داده‌ها. با توجه به اطلاعات بدست آمده در پرسشنامه تحقیق، وضعیت پاسخ‌دهندگان در نمونه آماری موجود به شرح جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲. وضعیت جمعیت‌شناختی نمونه آماری

جنسیت	سطح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۶۴	۰/۷۶۶
	زن	۵۱	۰/۲۳۷
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۱۱	۰/۵۱۶
	۳۱ تا ۴۰ سال	۸۲	۰/۳۸۱
	۴۱ تا ۵۰ سال	۲۰	۰/۹۳
	۵۱ سال به بالا	۲	۰/۰۹
تحصیلات	دیپلم	۵۵	۰/۲۵۶
	کاردانی	۴۰	۰/۱۸۶
	کارشناسی	۹۳	۰/۴۳۳
	کارشناسی ارشد	۲۷	۰/۱۲۶
سابقه خدمت	زیر ۵ سال	۸۵	۰/۳۹۵
	۶ تا ۱۰ سال	۸۰	۰/۳۷۲
	۱۱ تا ۲۰ سال	۳۶	۰/۱۶۷
	۲۱ تا ۳۰ سال	۱۴	۰/۰۶۵

تحلیل استنباطی داده‌ها. قبل از آزمون همبستگی و رگرسیون، باید نرمال بودن متغیرهای پژوهش آزمون شود. به این منظور از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای نرمال بودن متغیرها استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرها

متغیر	آزمون کولموگروف - اسمیرنوف	سطح معناداری	نتیجه
رهبری تحول آفرین	۰/۶۵۹	۰/۷۷۸	توزیع نرمال است
مبادله رهبر-پیرو	۱/۰۹۷	۰/۱۸۰	توزیع نرمال است
تفکر استراتژیک	۱/۰۶۲	۰/۲۱۰	توزیع نرمال است

باتوجه به نتایج جدول ۳ سطح معناداری برای تمام متغیرها بیشتر از سطح خطای ۰/۰۵٪ است لذا توزیع نرمال است. بنابراین می‌توان از آزمون‌های آماری همبستگی و رگرسیون برای

تحلیل داده‌ها استفاده نمود. به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج آزمون همبستگی در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. بررسی همبستگی و ارزیابی فرضیه‌های پژوهش

متغیر اول	متغیر دوم	r	p	شماره
سبک‌های رهبری	تفکر استراتژیک	۰/۷۰۹	۰/۰۰۰	۱
تحول آفرین	عوامل محتوایی	۰/۶۳۰	۰/۰۰۰	۲
مبادله رهبر - پیرو	عوامل محتوایی	۰/۵۹۰	۰/۰۰۰	۳
تحول آفرین	عوامل فرآیندی	۰/۶۴۴	۰/۰۰۰	۴
مبادله رهبر - پیرو	عوامل فرآیندی	۰/۴۷۴	۰/۰۰۰	۵

باتوجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون، بین سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک با ضریب همبستگی ۰/۷۰۹ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین با سطح اطمینان ۹۹٪ فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌گردد.

همچنین بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر پیرو با عوامل محتوای و فرآیندی تفکر استراتژیک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. باتوجه نتایج بدست آمده با سطح اطمینان ۹۹٪ همه فرضیه‌های فرعی نیز تأیید می‌گردند. همچنین به‌منظور مقایسه میزان تأثیر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر پیرو بر تفکر استراتژیک در سطح سازمانی از رگرسیون گام به گام استفاده شده است.

پیش از انجام رگرسیون، به‌منظور بررسی استقلال خطاها از آماره دوربین واتسون استفاده شده است مقدار آماره دوربین واتسون برابر ۱/۷۵۶ می‌باشد که در فاصله ۱/۵ تا ۲/۵ قرار دارد. لذا استقلال خطاها را نتیجه می‌گیریم. در ادامه تحلیل‌ها از آزمون رگرسیون چندگانه به روش گام به گام برای بررسی میزان تأثیر روابط موجود در مدل مفهومی تحقیق استفاده شده است (جدول ۵ و ۶).

جدول ۵. خلاصه مدل رگرسیونی

مدل	r	R ²	تعدیل شده R ²	خطای استاندارد تخمین
۱	۰/۶۸۶	۰/۴۷۰	۰/۴۶۸	۰/۵۳۶
۲	۰/۷۱۱	۰/۵۰۶	۰/۵۰۱	۰/۵۱۹

جدول ۶. ضرایب متغیرهای وارد شده در رگرسیون

مدل	متغیر	B	خطای استاندارد B	Beta	T	Sig
۱	مقدار ثابت	۰/۹۴۶	۰/۱۸۳	-	۵/۱۶۳	۰/۰۰۰
	رهبری تحول آفرین	۰/۷۳۲	۰/۰۵۳	۰/۶۸۶	۱۳/۷۴۴	۰/۰۰۰
۲	مقدار ثابت	۰/۶۷۵	۰/۱۹۰	-	۳/۵۴۷	۰/۰۰۰
	رهبری تحول آفرین	۰/۵۶۱	۰/۰۶۸	۰/۵۲۵	۸/۲۷۸	۰/۰۰۰
	مبادله رهبر-پیرو	۰/۲۲۲	۰/۰۵۹	۰/۲۴۸	۳/۹۱۷	۰/۰۰۰

طبق نتایج بدست آمده اولین متغیری که وارد معادله رگرسیونی شده، رهبری تحول آفرین است. این بدان معنی است که رهبری تحول آفرین بیشترین تأثیر را بر تفکر استراتژیک دارد. در این مرحله ضریب همبستگی برابر $(r = 0/686)$ ، ضریب تعیین تعدیل شده $(R = 0/470)$ و ضریب تعیین تعدیل شده برابر $(R^2 = 0/468)$ محاسبه شده است و از طرف دیگر مقدار f حاصل از تجزیه و تحلیل واریانس در سطح $P = 0/000$ که معنی دار می باشد لذا می توان گفت که رهبری تحول آفرین ۴۷٪ تغییرات تفکر استراتژیک در سطح سازمانی را تبیین می کند. در مرحله دوم مبادله رهبر - پیرو وارد معادله شد که ضریب همبستگی برابر $(r = 0/711)$ ، ضریب تعیین تعدیل شده $(R = 0/506)$ و ضریب تعیین تعدیل شده برابر $(R^2 = 0/501)$ محاسبه شده است و از طرف دیگر مقدار f حاصل از تجزیه و تحلیل واریانس در سطح $P = 0/000$ که معنی دار می باشد لذا می توان گفت که متغیر رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر پیرو ۵۰٪ تغییرات تفکر استراتژیک در سطح سازمانی را تبیین می کند. همچنین باتوجه به ستون ضرایب بتای استاندارد شده جدول ۶، مشاهده می شود از دو سبک رهبری، رهبری تحول آفرین با ضریب استاندارد شده $0/525$ بیشترین تأثیر مثبت نسبت به رهبری مبادله رهبر- پیرو بر تفکر استراتژیک را دارد. معادله رگرسیون به صورت زیر می باشد:

$$\text{تفکر استراتژیک} = 0/675 + 0/525 + 0/248$$

۵. نتیجه گیری و پیشنهاد

این پژوهش به بررسی رابطه بین سبک های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی در شرکت های صنعتی فعال در بخش غذایی و دارویی استان ایلام پرداخته است. براساس مبانی نظری، نتایج و یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده می توان بیان کرد که بین سبک های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی در شرکت های صنعتی استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. باتوجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون همه فرضیه های

تحقیق تأیید می‌گردد. همچنین براساس نتایج رگرسیون، سبک‌های رهبری تأثیر مثبتی بر عوامل محتوایی و فرآیندی تفکر استراتژیک دارند. براساس نتایج رگرسیون چندگانه به روش گام‌به‌گام از بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر پیرو، رهبری تحول‌آفرین با ضریب بتای استاندارد ۰/۵۲۵ بیشترین تأثیر مثبت را نسبت به رهبری مبادله رهبر پیرو بر تفکر استراتژیک دارد و می‌توان اظهار داشت که رهبری تحول‌آفرین تفکر استراتژیک در سطح سازمانی را بهتر تبیین می‌کند. سبک‌های رهبری در مجموع توانستند ۵۰٪ تغییرات تفکر استراتژیک را تبیین کنند. از آنجا که این پژوهش اولین پژوهشی است در کشور که رابطه بین سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک را بررسی می‌کند و پژوهش مشابهی برای آن نیست، لذا نمی‌توان مقایسه‌ای انجام داد. براساس نتیجه فرضیه اصلی پژوهش به مدیران شرکت‌های صنعتی مذکور توصیه می‌گردد بیشتر از سبک رهبری تحول‌آفرین در اداره شرکت‌ها بهره ببرند. رهبر تحول‌آفرین با نفوذ کاریزمای خود تحسین، احترام و وفاداری را در پیروان خود توسعه می‌دهد که موجب به‌وجود آمدن تعهدی مشترک در سازمان می‌شود. با ترغیب ذهنی کارکنان زمینه بروز خلاقیت و خلق راه‌حل‌های بدیع برای مسائل را به‌وجود آورد. به‌وسیله انگیزش، شور و شوق و رفتار مناسب را در کارکنان ایجاد می‌کند و تصویر واضح و روشنی از آینده سازمان (چشم‌انداز مناسب) را ترسیم می‌کند. با ارتباط مناسب با کارکنان نیازهای آنان را درک کرده و با برآورده کردن آنها در جهت توسعه ظرفیت‌های آنان و در نتیجه افزایش تعهد و اثربخشی گام برمی‌دارد. همچنین مدیران می‌توانند از طریق تأکید بر چشم‌انداز، افکار کارکنان را در جهت هدف و تعالی سازمان به یکدیگر پیوند زده و با ایجاد جو رقابتی و حمایت از ایده‌های خلاقانه از طریق پاداش‌های معنوی و مادی، بستر ساز توسعه ظرفیت‌های بالقوه کارکنان باشد. همچنین با تفویض اختیار و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، موجب توانمندسازی و عملکرد بهتر آنها در سازمان باشند. در خصوص رهبری مبادله رهبر- پیرو، به مدیران توصیه می‌شود به علائق و شایستگی کارکنان احترام گذاشته، حامی و پشتیبان آنان باشند، عواطف و احساسات آنان را شناسایی کرده و با برقراری رابطه دوستی نیازهای آنان را برآورده کرده، همچنین از طریق پاداش و تشویق از تلاش و کوشش آنان قدردانی کنند.

براساس نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنادار سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر - پیرو با عوامل محتوایی و عوامل فرآیندی تفکر استراتژیک و باتوجه به اینکه رهبری تحول‌آفرین بیشترین ضریب همبستگی را نسبت به مبادله رهبر - پیرو با عوامل محتوایی (خلاقیت، چشم‌انداز، تفکر سیستمی) و عوامل فرآیندی (ارتباطات استراتژیک، تجزیه و تحلیل استراتژیک) تفکر استراتژیک دارد به مدیران شرکت‌های صنعتی پیشنهاد می‌شود:

- با بهره‌گیری از ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین بستری را مهیا کنند که کارکنان بتوانند ایده‌ها و راه‌حل‌های تازه‌ای در خصوص محصول جدید، ورود به بازار جدید، افزایش فروش و... ارائه دهند. با تشویق ایده‌های افراد خلاق، دیگر اعضای سازمان را به خلاقیت ترغیب کنند.

- مشارکت کارکنان در خلق چشم‌انداز. مدیران با مشارکت دادن کارکنان در خلق چشم‌انداز سازمان، علاوه بر ایجاد تعهد مشترک موجب همسویی فعالیت‌های آنان در جهت تحقق اهداف سازمان می‌شوند.

- مدیران با آموزش کارکنان، نگاه آنان را نسبت به سازمان تغییر داده و به آنان القاء کنند که سازمان را به‌عنوان یک سیستمی کلی و دارای اجزاء به‌هم پیوسته در نظر بگیرند، و با درک روابط پدیده‌های درونی و بیرونی سازمان، تأثیر فعالیت و تصمیم‌های خود بر دیگر بخش‌های سازمان را در نظر بگیرند.

- جلسات مربوط به موضوعات استراتژیک سازمان (تولید محصول جدید، ورود به بازار جدید و...) را با مشارکت مدیران و کارکنان سطوح مختلف سازمان برگزار کرده و از نظرات و پیشنهادات آنان استقبال و استفاده شود. این امر موجب می‌شود مدیران سازمان از ایده‌ها و دیدگاه‌های مختلف آگاه شوند و در تصمیم‌گیری نهایی از آنها بهره‌مند شوند.

- مدیران و کارکنان سازمان در جلسات مربوط به موضوعات استراتژیک قبل از اتخاذ تصمیم ابعاد و نتایج آن را بررسی کرده و از اطلاعات مختلفی برای این منظور استفاده کنند.



منابع

۱. ایرانزاده، سلیمان، صادقی، علی (۱۳۸۷). تعیین رابطه مهارت تفکر استراتژیک و هوش‌های چندگانه در بین مدیران بازرگانی و فروش، علوم مدیریت، سال ۱، شماره ۴، صص ۸۵-۱۱۶.
۲. ایرانزاده، سلیمان، صباحی، عیسی، عمار، حسین (۱۳۸۷). تفکر استراتژیک، چاپ اول، تبریز، انتشارات فروزش.
۳. تسلیمی، محمد سعید، بازرگان، عباس، موسی‌خانی، محمد، الوداری، حسن (۱۳۹۰). تدوین الگوی توسعه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی، مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۸، صص ۱۹-۳۸.
۴. حسینی سرخوش، سید مهدی (۱۳۸۹). چارچوب مفهومی تأثیر رهبر تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ۷، شماره ۳۰، صص ۵۹-۷۲.
۵. حمیدی‌زاده، محمدرضا، معتمدی، نگار (۱۳۸۷). دستیابی به عوامل کلیدی موفقیت تفکر استراتژیک، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران.
۶. حسینی، فرشید، رایج، حمزه، استیری، مهرداد، شریفی، سید مهدی، (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر پیرو، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۴، صص ۵۵-۷۲.
۷. حسینی، سید یعقوب، حاجی حسینی، عفت (۱۳۸۷). بررسی تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر تفکر راهبردی، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران.
۸. حسن‌پور، اکبر، عباسی، طیبه، نوروزی، مجتبی (۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمند سازی کارکنان، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۱، صص ۱۵۹-۱۸۰.
۹. رحمانسرشت حسین، کفچه‌پرویز (۱۳۸۷). مدل سازمانی برای تفکر راهبردی، پیام مدیریت، شماره ۲۸، صص ۴۷-۷۷.
۱۰. رسولی، رضا، شهائی، بهنام (۱۳۸۸). تأثیر رویکرد مبادله رهبر- پیرو بر رضایت شغلی کارکنان شعبه‌های تامین اجتماعی تهران، چشم‌انداز مدیریت، شماره ۳۳، صص ۶۷-۸۴.
۱۱. سید جوادین، سیدرضا، یزدانی، حمیدرضا، رایج، حمزه، (۱۳۸۹). تأثیرگذاری سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر- پیرو بر رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی بانک‌های دولتی استان گلستان) دانشور رفتار/ مدیریت و پیشرفت، شماره ۴۱، صص ۱۰۳-۱۲۰.
۱۲. سید نقوی، میر علی، جعفری فارسانی، جواد (۱۳۸۹). رابطه بین کیفیت ادراک شده در سبک رهبری رهبر عضو و رفتار شهروندی سازمانی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۶، صص ۱۱۵-۱۲۶.
۱۳. سید قراعتی، خدیجه، سیدعباس‌زاده، میرمحمد (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران و فرسودگی شغلی دبیران دبیرستان‌های ارومیه در سال تحصیلی ۸۵-۸۶، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۹۷، صص ۱۰۹-۱۳۲.
۱۴. شیرزاد کبریا، بهارک، شعبانی زنگنه، فاطمه (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران ارشد مناطق آموزشی شهر تهران و روحیه مدیران مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال ۲، شماره ۴، صص ۱۰۵-۱۲۴.
۱۵. غفاریان، وفا، علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۲). تفکر استراتژیک، مجله تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۳۷.

۱۶. گل محمدی، عماد، محمدی، نشاط (۱۳۹۱). تفکر استراتژیک مبنای تحول سازمانی در ایران، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی، قم.
۱۷. لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۰). فرامین و فنون تفکر استراتژیک، چاپ اول، تهران، انتشارات نص.
۱۸. میرکمالی، سید محمد، نارنجی ثانی، فاطمه، اعلامی، فرنوش (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول با یادگیری سازمانی (مورد مطالعه شرکت ساییا)، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶.
۱۹. ناظمی، شمس‌الدین، مرتضوی، سعید، جعفریانی، حسن (۱۳۸۹). ارتباط تفکر استراتژیک و عملکرد، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۲، پیاپی ۳۵.
۲۰. نوین نام، غلام عباس، شکرکن، حسین، مهرابی‌زاده هنرمند، مهناز (۱۳۸۰). بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری، مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره ۳، سال ۸، شماره ۳، صص ۸۷-۱۰۶.
۲۱. نیستانی، محمد رضا، چوپانی، حیدر، غلام‌زاده حجت، زارع خلیلی، مجتبی (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با توانمند سازی کارکنان کویرتایر بیرجند، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد سنندج، سال ۷، شماره ۲۰، صص ۴۹-۶۴.
22. Acur, N. & Englyst, L. (2006). Assessment of strategy formulation: How to ensure quality in process and outcome. *International Journal of Operations and production managemen*, 26(1), 69-91.
23. Arayesh, B. & golmohammadi, E. (2011). Strategic thinking, the necessity of present managers of Iran. International Conference on Financial Management and Economics.
24. Atwater, L. & Carmeli, A. (2009). Leader° member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20, 264-275.
25. Bass, B.M & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, Mahwah, New Jersey, Erlbaum Associates.
26. Barbu to, J. E. & Hayden, R.W. (2011). Testing Relationships between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX). *Journal of Leadership Education*, 10(2). 22-37.
27. Bonn, I. (2001). Developing strategic thing as a core competency. *Management Decision*, 39(1). 63-70.
28. Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, Iss: 5, 336 ° 354.
29. Bushra, F, Usman, A. & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18).
30. Burke, S.& Collins, K. (2001). 'Gender differences in leadership styles and management skills'. *Women in Management Review*, 16(5-6), 244-456.
31. Casey, A.J & Goldman, E .F, (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*, 41(2), 167° 185.
32. Collins, Doris B. Lowe, Janis S. and Arnett & Carson. R. (2000). High-Performance Leadership at the Organization Level. *A dvances in Developing Human Resources*, 2(18), 19-46.
33. Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67,315-326.

34. Dulebohn, J.H, Bommer, W. H, Liden , R , C , Brouer , R. L & Ferris, G. R.(2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
35. Erdogan, B., Liden, R.C. & Kraimer, M.L. (2006). Justice and leader-member exchange: the moderating role organizational culture . *Academy of Management Journal*, 49, (2), 395° 406.
36. Green, C.B, Craven, A. E, & Scott, J(2006). Exploration of the Relationship between LMX and Demographic Variables. *Journal of Business & Economics Research*, 4(12), 37-50.
37. Graen, G.B & Uhl-Bien ,M.(1995). Development of Leader-member Exchange Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-level Multidomain Perspective .*Leadership Quarterly*, 47-219.
38. Gumusluoglu, L. & Ilsev, A.(2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
39. Goldman, E, F. (2008). The power of work experiences: characteristics critical to Developing expertise in strategic thinking .*human resource development quarterly*, 19(3), 217-239.
40. Harris, K; Harris, R. B & Eplion, D. M (2007). Personality Leader-Member Exchanges and Work Outcomes. *Indiana. University Soughteast, Indiana: Institute of Behavioral and Applied Management*.
41. Higgs, M., (2003). How can we make sense of leadership in the 21 st century?.*Leadership & Organization Development Journal*, 273-284.
42. Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F.P. (2007). Leader° Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
43. JELENC, L., (2009). The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of Croatian entrepreneurial practice. Doctoral Dissertation, university of Ljubljana.
44. Khan, R., Rehman, A. U. & Fatima, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size. *African Journal of Business Management*, 3 (11), 678-684.
45. Kurland, H, Peretz, H. & Hertz-Lazarowitz, R, (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48, Iss: 1, 7 ° 30.
46. Kang, D. & Stewart, J. (2006). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.
47. Lawrence, E., (1999). Strategic Thinking, A Discussion Paper. *Otawa: Research Directorate Public Service Commission of Canada*.
48. Liedtka, J. M., (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught?. *Long Range Planning*. 31(1), 120-129.
49. Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-member Exchange: an Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24, 43-73.
50. Madlock, P. E, Martin, M.M, & Ervin, M (2007). The Impact of Communication Traits on Leader-Member Exchange. *Human Communication*, 10(4), 541-464.

51. Morrisey, G., (1996). *A Guide To strategic Thinking (Building Your Planning Foundation)*. Hard Cover.
52. Nafie, B.M. , (2006). Investigation of the Relationship Between strategic thinking and innovativeness of the management at the ministry of health in gaza strip. Thesis the Master Degree in Business Administration, the Islamic University ° Gaza.
53. Omez, C. R. (2001).The Leader-member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group and Organization Management*, 53-69.
54. O' Shannassy,T.(1999), Lessons from the Evolution of the Strategy Paradigm, *RMIT Business ,School of Management*.
55. Pisapia, J, Sun-Keung Pang, N, Hee, T .F , Lin, Y . & Morris, J. D. (2009). A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: Exploratory Study . *International Education Studies*, 2(2).
56. Tavakoli. I & Lawton .J. (2005). Strategic thinking and knowledge management. *Handbook of Business Strategy*, Vol. 6, Iss: 1, 155 ° 160.
57. Rokhman, W. & Hassan, A. (2012). Transformational Leadership and Work Outcomes: Organizational Justice as Mediator. *World Review of Business Research*, 2(4), 164 ° 171.
58. Singh, k. (2008). Relationship between learning organization and transformational leadership: banking organizations in India. *International Journal of Business and Management Science*, 1(1), 97-111.
59. Sahgal, P. & Pathak,A. ,(2007).Transformational Leaders: Their Socialization, Self-Concept, and Shaping Experiences.*International Journal of Leadership Studies*, 2, Issue 3, 263-279.
60. Scandura, T.A. & Pellegrini,E.K. ,(2008). Trust and Leader° Member Exchange A Closer Look at Relational Vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Volume 15 (2), 101-110.
61. Yaghoobi, N.M., Khaksar, M.S., Afrasiabi, F. & Skakhsian,F.(2011). The Relationship Between Organizational intelligence and strategic Thinking *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 31(1), 60-73.
62. Yukl, G. (2002). "*Leadership in Organizations*", 5th Ed, Prentice ° Hall, Inc Upper Saddle. River, NJ.
63. Zhao, H., Peng,Z. & Han,Y. ,(2012). Defining the perceptive aspects of leader-member exchange: A grounded investigation in the People s Republic of China. *African Journal of Business Management*, Vol. 6(17), 5799-5806.