

## تجزیه و تحلیل رهبری استراتژیک برای تحول سازمانی و دلبستگی (مشارکت-تعامل) کارکنان

فرهاد کیانفر<sup>۱\*</sup>

جلال دریس<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۵ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۱/۰۱

### چکیده

رهبری استراتژیک کارآمد به عنوان یک عنصر مهم در کارایی عملکرد شرکت هایی که در فضای پویا و دشوار قرن بیست و یکم فعالیت می کنند، محسوب می شود. در مواجهه با عدم امنیت و کمبود منابع اطلاعاتی، برای رفع آشفتگی های محیطی و نیاز مستمر به تحول سازمانی مناسب برای تحقق اهداف تعیین شده، به رهبری استراتژیک نیاز است. اکثر مطالعات مفهومی و تجربی نشان داده اند که رهبری استراتژیک به طور معناداری بر نتایج تأثیر می گذارد. علیرغم اهمیت رهبری استراتژیک، مطالعات نشان داده است که تأثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد شرکت به محدودیتهای شرطی یا اثر تصادفی بستگی دارد. تاکنون، فقط تعداد اندکی از مطالعات تجربی ارتباط مستقیم و غیر مستقیم بین رهبری استراتژیک، محیط خارجی، تحول سازمانی و نتایج را تجزیه و تحلیل کرده اند. هدف این مقاله بررسی این شکاف تحقیقاتی از طریق تجزیه و تحلیل انتقادی جنبه های مفهومی و تجربی مبانی نظری مرتبط با آن می باشد که بیان می کند این احتمال وجود دارد که محیط خارجی و تغییرات سازمانی بر رابطه بین رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی تأثیر بگذارد. این مقاله، با آنالیز فرضیات نوظهور بیان می کند که تأثیر مستقیم رهبری استراتژیک بر نتایج، بحث برانگیز و مبهم است، زیرا تأثیر محیط خارجی و تغییرات سازمانی را می توان تعدیل و میانجی گری کرد. باید امیدوار بود که محققان و ژورنال ها برای تسریع در رفع خلا دانش موجود، تحقیقات تجربی در زمینه های مختلف انجام دهند.

### واژه های کلیدی

رهبری استراتژیک، تغییر سازمانی، محیط خارجی، عملکرد سازمانی

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور، گروه مدیریت آموزشی. ([Kyanfar@yahoo.com](mailto:Kyanfar@yahoo.com))

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، شوشتر، ایران.

([jalal.deris4149@gmail.com](mailto:jalal.deris4149@gmail.com))

## مقدمه

دلبستگی کارکنان قطعاً بخشی جدایی ناپذیر از موفقیت شرکت تلقی می شود. ظرفیت نوآوری، انطباق و توسعه ممکن است از اختیارات مافوق حاصل شود، اما این افراد هستند که برنامه های رهبری خود را اجرا می کنند و در نهایت در مورد نتیجه فعالیت تصمیم می گیرند. تحقیقات و بحثهای زیادی در مورد ارزش کارکنان مشارکت کننده انجام شده است. شاید دوست داشته باشید بدانید که یک کارمند متعهد کیست؟ کارمندان متعهد به طور کلی به عنوان کسانی تعریف می شوند که مشتاقانه کارفرما خود را دوست دارند و معتقدند که کمک آنها مهم و ارزشمند است و با اشتیاق از استراتژی های مدیریت حمایت می کنند. از جمله مزایای یک نیروی کار متعهد این است که استراتژیهای مورد تأیید مدیریت سریعتر پذیرش و اجرا می شوند. عملکرد بهبود می یابد. وقتی مشکلات به وجود آمده برای صنعت، موجب دشواری کار می شود، نیروی کار انعطاف پذیرتر است و شانس بیشتری برای نوآوری دارد. کارمندان متعهد نه تنها تشویق کننده مشتریان بالقوه هستند، بلکه منبع خوبی برای یافتن افرادی با تفکر مشابه خود برای فعالیت های آتی شرکت هستند. با این حال، مجله سازمان بررسی و تجزیه و تحلیل گالپ (موسسه ی آماری گالپ)، در پایان سال ۲۰۱۳ منتشر شد. یک مطالعه نشان می دهد که دلبستگی کارکنان در سازمان ها بسیار کم است. درک برخی از آمار و ارقام دشوار به نظر می رسد - در میان کارمندان در ایالات متحده و کانادا، فقط ۲۸٪ پویا هستند و ۵۵٪ اصلاً فعال نیستند. حتی بدتر اینکه، ۱۷٪ به طور فعال از کار بیکار می شوند - به این معنی که احتمالاً نگرش منفی خود را به کارمندان و مشتریان گسترش می دهند.

## مرور ادبیات

به عنوان یک قاعده، اکثر برندهای آنلاین در ساختن برند متمرکز نبوده اند و فقط وفاداری مشتری را افزایش داده اند (پاپوا و اوپن ۲۰۰۰). در نظر داشته باشید که سازمان ها از رهبری هزینه برای شرکت های وب دوری می کنند. علاوه بر این، در عوض استفاده از یک سیستم مختلط و ترکیبی را بیان می کنند که مولفه های رهبری هزینه را به عنوان جداسازی در خود داشته باشد. ساختار رهبری هزینه دورمان اغلب توسط مدیران و رؤسا اشتباه گرفته می شود. به عنوان مثال، دست بالاتر و ریاست به معنای مهم و محترم شمردن هر انجمن است. دورمان در توصیف دست بالاتر به عنوان یک برتری و مزیت ارزشی در مقابل رقبا کاملاً مطمئن بود.

تکنیک مرکزی برای قاپیدن و ربودن تکه ای از شیرینی استفاده می شود که ممکن است مورد غفلت واقع شده باشد یا به اندازه کافی برای مدعیان بزرگ تر، بزرگ نباشد. این بخش باید پتانسیل توسعه زیادی داشته باشد، اما به اندازه کافی کم باشد و برای مدعیان، حیاتی نباشد. شرکت ها ممکن است از سیستم مرکزی به عنوان یک سیستم مستقل استفاده کنند یا ممکن است با متدولوژی مرکزی راحت تر باشند. استراتژی های اساسی که در تکنیک مرکزی / حداقل تلاش استفاده می شوند شامل مراقبت فوق العاده از مشتری، بهبود مهارت عملیاتی، کنترل کیفیت اقلام و آماده سازی گسترده معاملات و پرسنل متخصص است (اکین، آلن، هلمس و اسپرولز ۲۰۰۶).

یک انجمن باید چارچوب قراردادی مناسبی داشته باشد، درهای باز معادل توسعه و پیشرفت برای هر یک از نمایندگان را ارائه دهد. فقط پرسنل راضی می‌توانند به یک منبع بهره‌وری تبدیل شوند، انجمن‌هایی با سطوح بالایی از تعهد، کارگران را قادر می‌سازند تا ظرفیت‌های خود را بالا ببرند، کار روزانه کنونی را بیاموزند، اطلاعات جدیدی را کسب نموده و تصور کنند که امکان پذیر هستند (وزیرانی ۲۰۰۷).

به طور کلی بازارهای ثابت، روستا را قادر می‌سازند تا به سیستم‌های دشواری وابسته باشند که بر مبنای انتظارات آینده هستند (آیزنهاور و سالک ۲۰۰۱). به هر حال در مرکز تجاری به سرعت در حال حرکت کنونی و با توسعه سرمایه‌ها، استفاده از فرصت ممکن است نیازمند یک متدولوژی جایگزین باشد. اقدامات و عملکردهای کاری قابل انعطاف در صورتی که به طور کامل اجرا شوند، با رشد و مشارکت تدریجی و حفظ استعداد، به نتایج سازمانی بهتری می‌رسند. یافته‌ها باید کسب و کارها را ترغیب نمایند تا محیط‌های کاری حمایتی و پذیرش انعطاف‌پذیری در محل کار را به عنوان یک عرف و رسم مدیریتی در نظر بگیرند که به موفقیت شرکت کمک می‌کنند (ریچمن ۲۰۰۸).

یکی از اهداف عمده شناخته شده در مورد انحلال شرکت، اجرای نامناسب تکنیک است. تکنیک به طور کلی از طریق سازگاری با مرکز تجاری در حال تغییر مشخص می‌شود که به نظر می‌رسد به طور فزاینده‌ای غیرقابل پیش‌بینی است. تکنیک اصلی با ایجاد مشاغل و شرایط سخت و دشوار و اتخاذ تصمیمات سخت‌گیرانه است (مارتین ۲۰۱۴).

## اهداف تحقیق

تحقیق حاضر دارای اهداف زیر است.

۱. مطالعه محدودیتهای عمده در دل‌بستگی کارکنان.

۲. مطالعه استراتژی‌های دل‌بستگی کارکنان و تحول سازمانی.

۳- مطالعه رهبری موثر برحسب طول خدمت

## فرضیه حقیق

H0: از نظر مدت خدمت تفاوت معناداری در رهبری موثر وجود ندارد.

H1: از نظر مدت خدمت تفاوت معناداری در رهبری موثر وجود دارد.

## طرح پژوهش

۱. **تکنیک نمونه‌گیری** - الگوی مطالعه عبارت است از: انتخاب تصادفی نمونه با استفاده از تکنیک نمونه‌گیری غیر احتمالی.

۲. **جامعه آماری و نمونه** - نمونه مورد مطالعه شامل کارمندان بانک‌های بخش خصوصی و دولتی در اهواز است.

۳. **اندازه نمونه** - هدف کشف شده، ۵۰۰ نمونه آزمایشی از منطقه جمعیتی در مطالعه کنونی است.

## تحلیل و تفسیر داده‌ها

آزمون به کار برده شده در مورد داده‌های جمع‌آوری شده، آزمون Kruskal-Wallis، آزمون‌های NPar است.

## رتبه بندی

	مدت زمان خدمات	N	میانگین رتبه
فعالیت گروهی	۵-۰ سال	۸۰	۲۶۱,۹۴
	۱۰-۵ سال	۱۱۰	۲۳۵,۰۵
	۱۵-۱۰ سال	۱۴۰	۲۴۲,۷۷
	۲۰-۱۵ سال	۷۵	۲۶۹,۴۳
	۲۵-۲۰ سال	۹۵	۲۵۵,۲۱
	جمع	۵۰۰	
القا اعتماد به نفس	۵-۰ سال	۸۰	۲۵۴,۴۱
	۱۰-۵ سال	۱۱۰	۲۴۱,۵۵
	۱۵-۱۰ سال	۱۴۰	۲۴۱,۶۸
	۲۰-۱۵ سال	۷۵	۲۷۲,۸۷
	۲۵-۲۰ سال	۹۵	۲۵۲,۹۲
	جمع	۵۰۰	
صداقت اخلاق	۵-۰ سال	۸۰	۲۵۹,۳۸
	۱۰-۵ سال	۱۱۰	۲۳۶,۶۸
	۱۵-۱۰ سال	۱۴۰	۲۶۰,۲۵
	۲۰-۱۵ سال	۷۵	۲۳۷,۰۳
	۲۵-۲۰ سال	۹۵	۲۵۵,۲۹
	جمع	۵۰۰	
اقدامات اخلاق	۵-۰ سال	۸۰	۲۵۶,۳۱
	۱۰-۵ سال	۱۱۰	۲۳۳,۲۳
	۱۵-۱۰ سال	۱۴۰	۲۶۲,۴۶
	۲۰-۱۵ سال	۷۵	۲۳۸,۱۳
	۲۵-۲۰ سال	۹۵	۲۵۷,۷۴
	جمع	۵۰۰	
راه حل مبتنی بر موفقیت	۵-۰ سال	۸۰	۲۵۷,۴۴
	۱۰-۵ سال	۱۱۰	۲۳۴,۲۷
	۱۵-۱۰ سال	۱۴۰	۲۶۳,۹۳

	سال ۲۰-۱۵	۷۵	۲۴۲,۶۳
	سال ۲۵-۲۰	۹۵	۲۴۹,۸۷
	جمع	۵۰۰	
انطباق پذیری	سال ۵-۰	۸۰	۲۵۴,۹۱
	سال ۱۰-۵	۱۱۰	۲۳۴,۶۵
	سال ۱۵-۱۰	۱۴۰	۲۶۱,۰۴
	سال ۲۰-۱۵	۷۵	۲۴۳,۷۰
	سال ۲۵-۲۰	۹۵	۲۵۵,۲۱
	جمع	۵۰۰	
تدبیر	سال ۵-۰	۸۰	۲۵۸,۰۶
	سال ۱۰-۵	۱۱۰	۲۳۶,۹۵
	سال ۱۵-۱۰	۱۴۰	۲۶۲,۳۴
	سال ۲۰-۱۵	۷۵	۲۳۷,۷۰
	سال ۲۵-۲۰	۹۵	۲۵۲,۴۷
	جمع	۵۰۰	
بویایی	سال ۵-۰	۸۰	۲۵۴,۴۴
	سال ۱۰-۵	۱۱۰	۲۳۷,۵۰
	سال ۱۵-۱۰	۱۴۰	۲۵۹,۸۷
	سال ۲۰-۱۵	۷۵	۲۴۲,۱۷
	سال ۲۵-۲۰	۹۵	۲۵۶,۱۸
	جمع	۵۰۰	
فرا تراز وظیفه	سال ۵-۰	۸۰	۲۵۵,۳۸
	سال ۱۰-۵	۱۱۰	۲۳۵,۲۰
	سال ۱۵-۱۰	۱۴۰	۲۶۲,۸۹
	سال ۲۰-۱۵	۷۵	۲۳۸,۹۰
	سال ۲۵-۲۰	۹۵	۲۵۵,۰۰
	جمع	۵۰۰	
چشم انداز و بصیرت	سال ۵-۰	۸۰	۲۵۶,۰۶
	سال ۱۰-۵	۱۱۰	۲۳۴,۵۲

	۱۰-۱۵ سال	۱۴۰	۲۶۱,۹۵
	۱۵-۲۰ سال	۷۵	۲۳۸,۱۳
	۲۰-۲۵ سال	۹۵	۲۵۷,۲۱
	جمع	۵۰۰	

## جدول کای اسکور

سطح معناداری	درجه آزادی	کای اسکور	
۰,۰۰۸	۴	۳,۸۴۱	فعالیت گروهی
۰,۰۰۰	۴	۲,۹۸۸	القا اعتماد به نفس
۰,۵۷۸	۴	۲,۸۸۰	صداقت اخلاق
۰,۰۰۱	۴	۳,۶۱۰	اقدامات اخلاق
۰,۵۲۵	۴	۳,۱۹۷	راه حل مبتنی بر موفقیت
۰,۶۲۸	۴	۲,۵۹۳	انطباق پذیری
۰,۵۷۸	۴	۲,۸۷۸	تدبیر
۰,۷۳۷	۴	۱,۹۹۱	پویایی
۰,۰۰۶	۴	۳,۰۶۸	فرا تراز وظیفه
۰,۰۰۳	۴	۳,۲۷۲	چشم انداز و بصیرت

## یافته ها

از آن جایی که مقدار  $p$  عبارات زیر کمتر از  $۰,۰۵$  است، بنابراین ما فرضیه صفر را رد می کنیم و نتیجه می گیریم که تفاوت قابل توجهی در رهبری موثر بر اساس مدت خدمت در عبارات زیر وجود دارد:

## ۱. کار تیمی

از آن جایی که میانگین رتبه پاسخ دهندگان  $۲۶۹,۴۳$  است که طول خدمت آن ها  $۱۵$  تا  $۲۰$  سال است و میانگین رتبه پاسخ دهندگان  $۲۳۵,۰۵$  است که طول خدمت آن ها  $۵$  تا  $۱۰$  سال است، بنابراین پاسخ دهندگانی که طول خدمت آن ها

۱۵ تا ۲۰ سال است، با عبارت فوق موافقت بیشتری دارند نسبت به پاسخ دهندگانی که طول خدمت آن ها ۵ تا ۱۰ سال است.

## ۲. القای اعتماد به نفس:

از آن جایی که میانگین رتبه پاسخ دهندگان ۲۷۲,۸۷ است که طول خدمت آن ها ۱۵ تا ۲۰ سال است و میانگین رتبه پاسخ دهندگان ۲۴۱,۵۵ و طول خدمت آن ها ۵ تا ۱۰ سال است، بنابراین پاسخ دهندگانی که طول خدمت آن ها ۱۵ تا ۲۰ سال است موافقت بیشتری با عبارت فوق دارند نسبت به پاسخ دهندگانی که طول خدمت آن ها ۵ تا ۱۰ سال است.

## ۳. اقدامات اخلاقی:

از آن جایی که میانگین رتبه پاسخ دهندگان ۲۶۲,۴۶ است که طول خدمت آن ها ۱۰ تا ۱۵ سال است و رتبه میانگین پاسخ دهندگانی که ۲۳۳,۲۳ است، طول خدمت آن ها ۵ تا ۱۰ سال است، بنابراین پاسخ دهندگانی که طول خدمت آن ها ۱۰ تا ۱۵ سال است موافقت بیشتری با عبارت فوق دارند نسبت به پاسخ دهندگانی که طول خدمت آن ها ۵ تا ۱۰ سال است.

## ۴. فراتر از وظیفه:

از آن جایی که میانگین رتبه پاسخ دهندگان ۲۶۲,۸۹ است که طول خدمت آن ها ۱۰ تا ۱۵ سال است و میانگین رتبه پاسخ دهندگانی که ۲۳۵,۲۰ است، طول خدمت آن ها ۵ تا ۱۰ سال است بنابراین، پاسخ دهندگانی که طول خدمت آن ها ۱۰ تا ۱۵ سال است موافقت بیشتری با عبارت فوق دارند نسبت به پاسخ دهندگانی که طول خدمت آن ها ۵ تا ۱۰ سال است.

## ۵. چشم انداز و بصیرت:

از آن جایی که میانگین رتبه پاسخ دهندگان ۲۶۱,۹۵ است که طول خدمت آن ها ۱۰ تا ۱۵ سال است و میانگین رتبه پاسخ دهندگانی که ۲۳۴,۵۲ است، طول خدمت آن ها ۵ تا ۱۰ سال است، بنابراین پاسخ دهندگانی که طول خدمت آن ها ۱۰ تا ۱۵ سال است موافقت بیشتری با عبارت فوق دارند نسبت به پاسخ دهندگانی که طول خدمت آن ها ۵ تا ۱۰ سال است.

## محدودیت های اصلی در مشارکت کارمند:

**ارتباطات بالا به پایین** - این امر را می توان به عنوان یک موضوع با لوازم کنونی ثبت کرد، اما این امر بیشتر نظری است. ارتباطات فعلی کارمندان اساساً ماهیت بالا به پایین دارد. کارمندان باید این امکان را داشته باشند که به طریقی مناسب با همراهان، زیردستان و رؤسا فعالیت و ارتباط فعال داشته باشند. امروزه به اشتراک گذاری پیشرفت، دارایی ها و تفکرات با توجه به دستگاه ها و لوازم کنونی، سنگین و کند صورت می گیرد اما زمانی سخت و غیرقابل تصور است که سازمان روش های برقراری ارتباط جهت تفکر و انرژی افراد را به طور موثر عملی نکند.

**ابزارهای ارتباطی-ایمیل،** خبرنامه ها و بروشورها بی تاثیر هستند زیرا نمی توانند به همه کارمندان در سازمان دسترسی داشته باشند و نمی توانند مطالب و محتوای مهم را به سرعت ارائه دهند. استفاده از این ابزارها ناخوشایند است و مطالب و محتوا اغلب به روزرسانی نمی شوند. در حقیقت، این ابزارهای ارتباطی اغلب توسط کاربران با دسترسی آسان به رایانه، نادیده گرفته می شوند.

**بی سوادی تکنولوژیکی-** همه افراد در یک سازمان دسترسی آسان به رایانه شخصی ندارند. انجمن ها برای مراجعه و ارتباط با متخصصان غیرحقوق بگیر خود با مشکلات واقعی مواجه هستند که این امر می تواند عامل مهم و حیاتی برای سازمان هایی مانند خرده فروشان، سازندگان و سازمان های حمل و نقل بسته های نرم افزاری باشد. در فرصتی که باید نیروی کار خود را جذب کنید، باید این گزینه را داشته باشید که به همه کارمندان خود برسید و با آن ها در ارتباط باشید.

**ارتباطات کارمند نیاز به یک رهبر دارد-**تنظیم و استفاده از چنین پروژه هایی معمولا در یکی از این دو نقطه متمرکز است- منابع انسانی یا ارتباطات داخلی. در حالی که تبادل پرسنل و گروه مکاتبات داخلی، نقاط باورنکردنی برای شروع است، هر دو باید همکاری کاملا محکمی داشته باشند. هر یک نیازهای متفاوتی را به ارمغان می آورند. علاوه براین، همه با هم برای گردهمایی این دو به طور موفقیت آمیز کار می کنند، آن ها باید از دارایی های مختلفی استفاده نمایند که شامل IT، تبلیغات، زندگی مبتنی بر اینترنت و گروه های تبلیغاتی است.

**جغرافیا و موانع زبان-** کارمندان در حال حاضر در سطح کار در سراسر جهان یکسان و همگن نیستند، این امر موجب می شود تا در به اشتراک گذاری اطلاعات و تفکرات بین افرادی که به زبان دیگری نقل می کنند یا در کشورهای مختلف مرتب و تنظیم شده اند، با مشکلات اساسی مواجه شوند. هدف یا جنبش معمولی که ظرفیت های شرافتمندانه ای در یک منطقه جغرافیایی را داشته باشد، به دلیل مسائل زبان و مشکلات اجتماعی در منطقه دیگر مختل می شود.

### **استراتژی هایی برای مشارکت کارمند و تغییر و تحول سازمانی:**

خلاصه ای از ۱۰ استاندارد پیشرفت می تواند به پیشگامان کمک کند تا از طریق گروه های تغییر حيله گرانه، به طور موثر حرکت کنند.

### **برقراری ارتباط در هر لایه:**

آن چه که در واقع برای کارمندان مورد نیاز است این است که در هر سطح تشویق و ترغیب شوند زیرا همه تغییرات موفقیت آمیز همواره از بالای هرم شروع می شود زمانی که افراد یا پرسنل توسط مقامات بالاتر مورد حمایت و پشتیبانی قرار می گیرند، بلکه تصمیماتی را با ظرفیت شخصی خود اتخاذ می کنند و همواره توصیه می شود که افراد اعتماد به نفس داشته باشند (هر چند به عنوان زیردست در یک هرم فعالیت داشته باشند).



رهبران استراتژیک همواره باید دلیل قوی و مستحکمی برای هر تغییر داشته باشند و هم چنین باید با زیردستان خود برای هر تصمیم تعامل برقرار نمایند، آن‌ها انتظار دارند یا فکر می‌کنند که برای رفاه سازمان آن‌ها در سازمان پیاده سازی می‌کنند.

### تعادل احساسی و عقلانی:

کارهای انسان‌ها نه تنها عقلانی، بلکه عاطفی و احساسی هم هستند، بنابراین رهبران همیشه باید سعی کنند تا تمایل عاطفی و عقلانی کارمندان را تعادل بخشند تا تعامل مناسبی با آن‌ها داشته باشند و به آن‌ها انگیزه دهند تا در تحول و رشد سازمانی به کار گیرند. در بسیاری از موارد مشاهده شده است که مزایا و مشوق‌های پولی تنها راه حل برای دلبستگی کارکنان نیستند بلکه بالاتر از آن، تصمیمات احساسی هم وجود دارند. این امر در بسیاری از شرکت‌ها مشاهده شده است که شرکت‌ها اساساً بر ارزش‌ها و سنت و فرهنگ غنی سازمان تمرکز دارند، جایی که مدیریت ارشد آن‌ها را در مورد فرهنگ غنی سازمان آگاه می‌کند و باعث می‌شود آن‌ها احساس ارتباط و مشارکت داشته باشند.

### نقشه راه برای موفقیت:

حفظ و ماندگاری کارمند در یک موسسه یا سازمان بستگی به نردبان موفقیت دارد که او در سازمان انتظار دارد، بنابراین تهیه و ارائه یک نقشه راه شفاف یا روند پیشرفت شغلی برای یک سازمان بسیار مهم است که می‌تواند توسط فرد محقق شود اگر فرد متعهد شده و تلاش کند تا ۱۰۰ درصد عملکرد و انگیزه خود را در سازمان ارائه دهد؛ بنابراین، برای تحقق این معیارها، شرکت‌ها می‌توانند استراتژی‌هایی را ایجاد کنند که می‌توانند مجموعه‌ای از مهارت‌ها را توسعه دهند که این امر می‌تواند به کارمندان کمک کند تا مسئولیت‌های اضافی را که توسط سازمان به آن‌ها تحویل داده می‌شود، انجام دهند.

### شناخت یک کار خوب و مناسب و تقدیر از آن

با شناخت کار خوب کارمندان و تقدیر از آن، شرکت‌ها می‌توانند بیان کنند که چگونه برای کارمندان خود ارزش قائل هستند در حالی که با برخی از مشوق‌های پولی و حمایت روحی و روانی به آن‌ها پاداش می‌دهند و این امر حقیقتاً احساس انسجام و تعلق را ایجاد می‌کند و هم چنین شناخت و تقدیر باید آزاد انجام شود زیرا انتظار کارمندان بسیار زیاد است.

### تعیین هدف

ارائه یک وظیفه به یک فرد کافی نیست، داشتن هدف نیز بسیار اهمیت دارد زیرا احساس مثبتی را برای کارمند ایجاد می‌کند که آن‌ها با یکدیگر برای مزیت و بهره‌مندی سازمان کار می‌کنند، شبیه یک گلوله بدون جهت است که نمی‌داند کجا برود، چگونه برود و به کجا برسد؛ بنابراین، هدف یا تعیین هدف همواره به کارمندان کمک می‌کند تا با تمام انرژی و تعهد در یک جهت واحد حرکت کنند.

## منصف و واقع بینانه بودن

فردی که در بالای نردبان قرار دارد باید در مورد نگرش خود نسبت به کارمندان بسیار آگاه باشد و همیشه انتظار می رود که مدیریت ارشد به جای داشتن سیاست های ساختگی، منصفانه و واقع بینانه باشد و این امر دوام طولانی ندارد و رهبران نمی توانند برای خودشان پیش بینی کنند و بنابراین برخی از مجموعه ای از استانداردهای رفتاری یا پروتکل ها باید وضع شوند و همه باید بدون تعصب آن ها را حفظ کنند.

## نتیجه گیری

محقق رابطه مثبت و بسیار مهمی را بین رهبری استراتژیک و دل بستگی کارکنان تشخیص داده است و همچنین تأثیر رهبری استراتژیک بر تحول سازمانی را نیز تایید کرده است، تحول سازمانی چیزی است که به دل بستگی کارکنان بستگی دارد و دل بستگی کارکنان پیامد مثبتی از یک رهبری استراتژیک کارآمد است.

برای بقا و عملکرد بهتر در این جهان رقابتی، رهبری استراتژیک باید به طور خاص انجام شود و نه تنها مدیریت بلکه کارمندان باید با بیشتر تغییرات پیشرفته ای که در اطراف اتفاق می افتد، سازگاری داشته باشند.

در این جهان رقابتی، شما نمی توانید با احساس مالکیت بهترین نتیجه را از کارمندان خود بگیرید اما شما رهبران باید در سطح آن ها فکر کرده و موجب شوید تا آن ها احساس مالکیت را درک کنند.

مشارکت و تعامل کارمندان یک فرایند یک شبه نیست، به زمان و انرژی و منابع نیاز دارد. برای بقا و توسعه، رهبران باید پروتکل ها و استانداردهایی را در هر سازمان وضع کنند که آن ها را به سطح بعدی برسانند و این امر به سازگاری با تغییراتی که در اطراف اتفاق می افتد، کمک می کند.

در این عصر رقابتی، ایده رهبری استراتژیک فقط به انگیزه دادن به کارمندان محدود نمی شود بلکه چیزی است که آن ها باید حس تعامل و مشارکت را در بین کارمندان ایجاد کنند. خانه های تجاری موفق به دلیل سیاست ها و استراتژی های سخت گیرانه خود موفق نیستند بلکه آن ها به دلیل دل بستگی کارکنان خود در هر سطح این موفقیت را کسب کرده اند و در این مسیر نه تنها پول، ایمان، عزت نفس و دارایی کسب کرده اند بلکه ایمان و اعتماد کارمندان خود را به دست آورده اند که آن ها را به سطح بعدی موفقیت رسانده است.

[1] Strategic Leadership and Employee Engagement|Open...., from <https://courses.opened.uoguelph.ca/search/public/Course/Search/Details.do?Method=load&courseId=16459413>, 2019, Retrieved on October 2, 2019.

[2] Case Study: Increasing Employee Engagement During Times of from <https://engageforsuccess.org/case-study-increasing-employee-engagement-during-times-of-organisational-transformation-westfield>, 2019, Retrieved on October 2, 2019.

[3] Transformation management from [https://en.wikipedia.org/wiki/Transformation\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Transformation_management), 2019, Retrieved on October 2, 2019.

[4] Employee Engagement Summit, from <https://engageemployee.com/summits/2020-employee-engagement-summit/>, 2019, Retrieved on October 2, 2019.

- [5] Employee Engagement Training Program: Motivational Leadership”, from <http://seec.schulich.yorku.ca/program/employee-engagement-and-strategicleadership-the-managers-course/details/>. 2019. Retrieved on October 2, 2019.
- [6] Brathay, Employee Engagement, from <https://www.brathay.com/development-programmes/employee-engagement>, 2019, Retrieved on October 2, 2019.
- [7] Employee engagement in a Transformation environment|Strategic HR, from <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14754390910937549>, 2019. Retrieved on October 2, 2019
- [8] “Institute for Strategic Leadership Executive Development and...”, from <https://www.leadership.ac.nz/>, 2019, Retrieved on October 2, 2019.
- [9] Our Customer Strategies and Employee Engagement Books|Strativity, from <https://strativity.com/bookstore/>. 2019, Retrieved on October 2, 2019.
- [10] Strategy, Leadership & Culture, from <https://www.gpstrategiesltd.com/blended-learning-solutions/strategy-leadership-culture/>.2019, Retrieved on October 2, 2019.
- [11] The Culture Factor, from <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>, 2019, Retrieved on October 2, 2019.
- [12] The Importance of Leadership Skills to Organizational Success, from <https://catalyst.nejm.org/importance-leadership-skills-organizationalsuccess/>.2019, Retrieved on October 2, 2019.
- [13] The Importance of Leadership Skills to Organizational Success, from <https://catalyst.nejm.org/importance-leadership-skills-organizationalsuccess/>, 2019, Retrieved on October 2, 2019.
- [14] Dr. L.A. Anderson, Employee Engagement as a Key Strategy for Transformation” from <https://blog.beingfirst.com/employee-engagement-asa-key-strategy-for-Transformation>, 2019, Retrieved on October 2, 2019.
- [15] K. Moore, Leadership Engagement Always Trumps Employee Engagement, from <https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2016/08/31/leadershipengagement-always-trumps-employee-engagement/>, 2019, Retrieved on October 2, 2019.
- [16] K. Moore, Leadership Engagement Always Trumps Employee Engagement from <https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2016/08/31/leadershipengagement-always-trumps-employee-engagement/>, 2019, Retrieved on October 2, 2019. [17] Prosci, What is Transformation Management and How Does it Work? from <https://www.prosci.com/resources/articles/the-what-why-and-how-ofTransformation-management>, 2019, Retrieved on October 2, 2019.
- [18] Strategic Leadership and Employee Engagement, Evidences, from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=70161>. Retrieved on October 2, 2019, Scientific Research Publishing.
- [19] Strategic Leadership and Employee Engagement, Evidences, from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=70161>. Retrieved on October 2, 2019, 2019, Scientific Research Publishing.

## Strategic leadership analysis for organizational transformation and employee involvement (participation-interaction)

Farhad Kianfar <sup>\*1</sup>

Jalal Deris <sup>2</sup>

Date of Receipt: 2021/03/05 Date of Issue: 2020/03/21

### Abstract

Effective strategic leadership is considered as an important element in the performance efficiency of companies operating in the dynamic and difficult environment of the 21st century. In the face of insecurity and lack of information resources, strategic leadership is needed to address environmental disturbances and the ongoing need for appropriate organizational transformation to achieve the set goals. Most conceptual and empirical studies have shown that strategic leadership significantly affects outcomes. Despite the importance of strategic leadership, studies have shown that the impact of strategic leadership on firm performance depends on conditional constraints or random effects. To date, only a handful of empirical studies have analyzed the direct and indirect relationship between strategic leadership, the external environment, organizational change, and outcomes. The purpose of this paper is to investigate this research gap through critical analysis of the conceptual and empirical aspects of the theoretical foundations associated with it, which suggests that the external environment and organizational change are likely to affect the relationship between strategic leadership and organizational performance. This article, by analyzing emerging hypotheses, states that the direct impact of strategic leadership on results is controversial and ambiguous, because the impact of the external environment and organizational change can be moderated and mediated. It is to be hoped that researchers and journals will conduct empirical research in various fields to expedite the elimination of existing knowledge gaps.

### Keywords

Strategic leadership, organizational change, external environment, organizational performance

1. Faculty member of Payame Noor University. ([Kyanfar@yahoo.com](mailto:Kyanfar@yahoo.com))

2. Master student of Islamic Azad University, Shushtar Branch, Shushtar, Iran. ([jalal.deris4149@gmail.com](mailto:jalal.deris4149@gmail.com))