



Identifying and Analyzing the Antecedents and Consequences of Using the Visionary Leadership Style in Knowledge-Based Organizations with the FCM Method

Ali Shariatnejad* 

Assistant Professor, Management
Department., Faculty of management,
Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Zahra Eyni nargeseh 

PhD student in public Administraion, Faculty
of Management, Lorestan University,
Khorramabad, Iran

Abstract

Considering today's competitive and turbulent environment, where change is an integral part, organizations need leaders who can determine the organization's path to success by using an effective leadership style, guiding people to achieve goals, and motivate. In this regard, the visionary leadership style, which is a form of transformational leadership, can be considered as an important

* Corresponding Author: shariat.al@lu.ac.ir

How to Cite: shariatnejad, A. and Eyni nargeseh, Z. (2025). Identifying and analyzing the antecedents and consequences of using the visionary leadership style in knowledge-based organizations with the FCM method. *Management Studies in Development and Evolution*, 33 (114), 73 - 114. doi: [10.22054/jmsd.2024.78896.4454](https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.78896.4454)

strategy for the development and advancement of the organization's goals. Therefore, the current research was conducted with the aim of identifying and analyzing the antecedents and consequences of using the visionary leadership style in knowledge-based organizations. The current research is practical in terms of its purpose, and in terms of gathering information, it is among exploratory research. Also, this research is a mixed qualitative and quantitative research based on comparative and inductive philosophy. The statistical population of the research is the experts who were selected by the purposeful sampling method and based on the principle of theoretical adequacy. The data collection tool is in the qualitative part of the interview, whose validity and reliability were confirmed using content validity and theoretical validity and intra-coder and inter-coder reliability methods. Also, the data collection tool is in the quantitative part of the questionnaire, whose validity and reliability were confirmed using the content validity and retest reliability of the test. Qualitative data was analyzed by content analysis method and quantitative data was analyzed by fuzzy cognitive mapping method. The findings of this research indicate that the ability to tolerate high ambiguity, systemic and multidimensional thinking, and flexibility are the most important antecedents of applying visionary leadership. Also, empowering employees, aligning employees through creating a vision, forming an active organizational voice were identified as the most important consequences of visionary leadership in knowledge-based organizations.

Keywords: Leadership, visionary leadership, knowledge-based organizations, Fuzzy cognitive map

1. Introduction

In any organization, leadership plays a key role, to the extent that no organization is formed without the presence of a leader (Rudolf et al., 2020). In today's situation where organizations are facing ever-increasing changes, the presence of a visionary leader is more necessary, so that he can pave the future path for the proper management of human resources and the organization (Ozdlik and Shahin, 2021). The existence of effective leaders is vital for the survival and achievement of the organization's long-term goals (Dahimen, 2023). Organizations need leaders to use a leadership style to set their axis towards decision-making, make people achieve dominant goals and create them. Leaders who are able to do such things are called visionary leaders (Sonhadjee and Heady, 2014). A leader's vision is said to be someone who clarifies the organization's purpose and prioritizes changing the organization's culture towards a culture maker. Since visionary leaders have new assets, they can analyze perspectives well, understand changes in the environment, and look to the future with a new vision (Ozdlik and Shahin, 2021). Considering today's changing and competitive environment, the importance of visionary leadership styles is not hidden from anyone. Therefore, the main question of the current research is, what are the antecedents and consequences of using a visionary leadership style?

2. Literature Review

Shariatnejad et al (2023) in research titled “Investigating the power of dreaming on emotional and cognitive creativity with the mediating role of positive psychological capital” concluded that, Visionary

leadership creates cognitive and emotional creativity of human resources by improving psychological capital. Ariani et al (2023) in research titled “Increasing work Productivity through organizational culture, visionary leadership, and achievement motivation” concluded that, Visionary leadership has a positive and significant effect on teachers' work productivity. Buss et al (2023) in research titled “Antecedents and effects of visionary leadership: when and visionary leadership and follower turnover intentions” concluded that, Visionary leadership is a tool to motivate followers.

3. Methodology

In terms of the nature of the method, the present study is mixed and the research is based on qualitative and quantitative research, in terms of research philosophy, it is included in the category of inductive comparative research. The current research is applied in terms of purpose and in terms of gathering information during exploratory research. The socio-statistical population of the present study consists of experts, university professors managers of knowledge-based companies in Lorestan province, and 25 of them were selected as sample members using the purposeful sampling method based on the principle of theoretical love. According to the special characteristics, experts should be called, considering that the topic is identifying and analyzing the antecedents and applying the visionary leadership style in knowledge-based organizations, it is possible to use people who were liked in knowledge-based organizations.

4. Results

The current research was conducted with the aim of identifying and analyzing the antecedents and consequences of the use of visionary leadership in knowledge-based organizations. In this research, the results can be presented in two parts, qualitative and quantitative. Antecedents of visionary leadership in knowledge-based organizations that were identified in the qualitative section including, Possessing systemic and multidimensional thinking, Insight and having a broad vision, Future-oriented career path management, Having flexibility, Injecting hope and inspiration in the heart of the organization, Taking advantage of decentralization, high ambiguity tolerance, fluid and, flexible intelligence, coaching and, mentoring, drawing a comprehensive and fundamental perspective. Also, the consequences or subsequent factors of visionary leadership, the formation of brand leadership in the organization, creating a competitive advantage, empowering employees, improving the competitiveness of the organization, Accumulation of capital in the field of work, increasing creative skills, making the organization more agile, prioritizing the organizational mission, aligning through creating a vision, and forming an active organizational voice.

5. Conclusion

According to the research, Among the antecedents of visionary leadership, tolerance of high ambiguity, systemic and multidimensional thinking, and having flexibility were identified as the most important antecedents of visionary leadership. Regarding the suffixes, empowering employees, aligning employees through

creating a vision, and forming an active organizational voice were identified as the most important.





پیشایندها و پسایندهای به کارگیری سبک رهبری رویایی در سازمان‌های دانش بنیان با روش FCM

علی شریعت نژاد *  استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

زهرا عینی نرگسه  دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

چکیده

با توجه به محیط رقابتی و متلاطم امروزی که تغییر و تحول رکن جدایی ناپذیر آن است، سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند تا با بهره‌گیری از یک سبک رهبری مؤثر بتوانند مسیر سازمان را به سمت موفقیت تعیین کنند، افراد را برای دستیابی به اهداف هدایت کنند و در آنان انگیزه ایجاد کنند. در این راستا سبک رهبری رویایی که شکلی از رهبری تحول‌آفرین است می‌تواند به عنوان یک راهکار مهم در جهت توسعه و پیشبرد اهداف سازمان مورد توجه قرار گیرد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای به کارگیری سبک رهبری رویایی در سازمان‌های دانش بنیان انجام پذیرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته به صورت کیفی و کمی و بر مبنای فلسفه قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان هستند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون‌کدگذار و میان‌کدگذار تایید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تایید شد. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است قدرت تحمل ابهام بالا، برخورداری از تفکر سیستمی و چند بعدی، برخورداری از انعطاف‌پذیری، مهم‌ترین پیشایندهای به کارگیری رهبری رویایی هستند. همچنین توانمندسازی کارکنان، همسوسازی کارکنان از طریق ایجاد چشم‌انداز، شکل‌گیری آوای فعال سازمانی به عنوان مهم‌ترین پسایندهای رهبری رویایی در سازمان‌های دانش بنیان شناسایی شدند.

واژه‌گان کلیدی: رهبری، رهبری رویایی، سازمان‌های دانش بنیان، روش نقشه‌شناختی فازی.

مقدمه

در هر سازمانی رهبری نقش کلیدی ایفا می‌کند، تا این اندازه که بدون حضور یک رهبر هیچ سازمانی شکل نمی‌گیرد (Rudolph et al, 2020). در شرایط امروزی که سازمان‌ها با تغییرات روزافزون مواجه هستند، بیش‌ازپیش حضور یک رهبر با بینش ضرورت دارد، تا بتواند مسیر آینده را برای مدیریت صحیح منابع انسانی و سازمان هموار کند (Ozdilek, Sahin, 2021). وجود رهبران مؤثر برای بقا و دستیابی سازمان به اهدافش در بلندمدت امری بسیار حیاتی است (Dehiman, 2023). در حقیقت، سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند تا با بهره‌گیری از یک سبک رهبری مؤثر بتوانند مسیر سازمان را به سمت موفقیت تعیین کنند، افراد را برای دستیابی به اهداف هدایت کنند و در آنان انگیزه ایجاد کنند. رهبرانی که قادر به انجام چنین کارهایی هستند، رهبران رویایی نامیده می‌شوند (Sonhadji & Huda, 2014)؛ که سبک رهبری آنان تحت عنوان رهبری رویایی^۱ شناخته می‌شود. در سبک رهبری رویایی، یک رهبر به دنبال راه‌هایی برای مدیریت مسائل به وجود آمده در سازمان و توانمندسازی کارکنان در جهت بهبود عملکرد آنها و توسعه ایده‌های جدید برای رشد و ترقی سازمان می‌باشد (Kadir et al, 2020).

رهبر رویایی به فردی گفته می‌شود که هدف مورد نظر سازمان را به وضوح مشخص می‌کند و تغییر فرهنگ سازمان را به سمت فرهنگ سازنده در اولویت قرار می‌دهد. از آنجا که رهبران رویایی دارای دیدگاه‌های جدید هستند لذا می‌توانند رویدادها را به خوبی تجزیه و تحلیل کنند، تغییرات محیط را درک کنند و با دیدی نوین به آینده نگاه کنند (Ozdilek, Sahin, 2021). همچنین، رهبران رویایی به عنوان افرادی مبتکر شهرت یافته‌اند، آنها اغلب تمایل به ایجاد مسیرهای جدید و انجام اقدامات جدید در سازمان را دارند (Hermanto Karwan et al, 2021). به گفته‌ی Taylor et al (2014) رهبری رویایی شکلی از رهبری تحول‌آفرین و مؤثر است که به دنبال توسعه ظرفیت اجزای سازمانی است. رهبر رویایی فرصتی را برای افزایش ظرفیت سازمان جهت برآوردن نیازهای اعضای سازمان فراهم می‌آورد (Khoiri, 2020).

1. visionary leadership

سبک رهبری رویایی مستلزم توانایی، ظرفیت و تخصص فوق‌العاده رهبر برای رساندن سازمان به موفقیت است. یک رهبر رویایی، می‌تواند حوادث احتمالی را پیش‌بینی کند، آینده را مدیریت کند و دیگران را به انجام کارهای درست تشویق کند. این امر بدان معناست که رهبران آینده‌نگر می‌توانند چالش‌ها و فرصت‌ها را در سازمان برای رسیدن به اهداف مدیریت کنند (Marlia et al, 2020). از طرفی رهبری رویایی انگیزه افراد را برای انجام کار فردی و تیمی تقویت می‌کند تا بتوانند به اهداف تعیین شده دست یابند (Saba et al, 2017). رهبری رویایی نقطه قوت سازمان محسوب می‌شود و به طور گسترده نقش اساسی در شادکامی اعضای سازمان و جامعه دارد (Marlia et al, 2020). همچنین Zhu et al (2005) معتقدند که رهبری رویایی یکی از نیروهای محرکه مهم برای بهبود عملکرد سازمان است. چراکه می‌تواند سازمان را با محیط بیرونی که همیشه در حال تغییر است سازگار کند.

به‌طور کلی، سبک رهبری رویایی می‌تواند وضعیت فعلی سازمان را بهبود ببخشد و چشم‌انداز واقع‌بینانه، معتبر و جذابی را برای آینده سازمان مطرح می‌کند (Anshar, 2017). لذا با توجه به محیط متحول و رقابتی امروز، ضرورت و اهمیت سبک‌های رهبری مؤثر همچون رهبری رویایی بر هیچ کس پوشیده نیست. از این رو، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است، پیشایندها و پسایندهای به کارگیری سبک رهبری رویایی کدام‌اند؟ اهمیت این سبک رهبری تا آنجاست که، سازمان‌ها با مدیریت رهبران شایسته و آگاه می‌توانند به اهدافشان دست یابند. رهبران شایسته تصمیمات درست می‌گیرند و از شکست جلوگیری می‌کنند که این امر عملکرد مناسب و کارآمدی سازمان را در پی دارد. رهبران مؤثر اغلب به دنبال بهبود عملکرد خود، کسب دانش نظری و عملی، و همچنین کسب تجربیات هستند تا سازمان را در مسیر توسعه و تعالی هدایت نمایند (Hinterhuber, 2002). سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند که می‌توانند چشم‌اندازی را جهت دستیابی به مزیت رقابتی ایجاد کنند (Atthirawong et al, 2021). درواقع، رهبری رویایی یک نیاز مبرم برای سازمان‌هایی است که می‌خواهند در آینده به رشد و موفقیت دست یابند. در این حالت اهمیت تدوین چشم‌انداز و اقدام برای رسیدن به آن دوچندان

می‌شود. رهبری که بدون چشم‌انداز باشد هیچ کاری انجام نخواهد داد. او مانند چرخ گردانی است که به صورت دایره‌وار و بیهوده به دور خود می‌چرخد (Maxwell, 2019). سازمان‌ها تنها با راهنمایی رهبران خود می‌توانند از یک دوره درگیری با چالش‌ها و دوره پس از درگیری با کمترین آسیب جان سالم به در ببرند. به همین دلیل، به جای یک مدیر، یک رهبر مورد نیاز است. رهبری رویایی که هدف آن برنامه‌ریزی برای آینده و رساندن سازمان به بهترین موقعیت است، الگویی است که از آن برای دستیابی به بهترین نتیجه به منظور غلبه بر تعارضات استفاده می‌شود (Çinar, Kaban, 2012). از طرفی تصمیم‌گیری یا انتخاب‌ها در سازمان‌ها همیشه خطراتی به همراه دارد که سازمان را در لبه بحران قرار می‌دهد. از این رو این اقدامات در سازمان باید به شیوه‌ای مسئولانه مدیریت شود. در چنین شرایطی رهبران رویایی با بهبود عملکرد کارکنان، توانایی آنان را برای مواجهه با شرایط و چالش‌های سخت افزایش می‌دهند و شجاعت را برای رویارویی با خطرات محیط به عنوان واقعیتهایی که باید حل و فصل و مدیریت شوند، تقویت می‌کند (Ubaidillah et al, 2019).

در این راستا توجه به این نکته حائز اهمیت است که، سازمان‌های دانش‌بنیان به عنوان سازمان‌هایی که در محیط‌های پویا و متلاطم فعالیت می‌کنند، در پرتو بهره‌مندی از رهبران و مدیران مبتکر و توانمند، می‌توانند از مخاطرات و تغییرات شتابنده محیطی عبور کرده و به سرمنزل مقصود برسند. بنابراین، آنچه که سازمان‌های دانش‌بنیان به عنوان سازمان‌های پیشرو به آن نیازمند هستند، وجود رهبرانی است که ضمن ترسیم چشم‌اندازی روشن از آینده، با تمرکززدایی و جلوگیری از انحصار قدرت در بخش‌های مختلف سازمان، فائق آمدن بر مشکلات و چالش‌ها را تسهیل نموده و سازمان را به سوی موفقیت و کامیابی رهنمون سازند (حکاکی و همکاران، ۱۳۹۹)؛ علاوه بر آنچه بیان شد مسئله قابل توجه این است که، در شرکت‌های دانش‌بنیان به عنوان قلب تپنده و موتور محرک اقتصاد مبتنی بر دانش، برای رسیدن به موفقیت و طی مسیر پر چالش پیش‌روی آن‌ها کمبود رهبرانی از جنس رهبران رویایی که قدرت تدوین چشم‌انداز، قدرت مدیریت چالش‌ها، حوادث احتمالی و در نهایت رساندن سازمان به موفقیت را دارد، کاملاً محسوس است.

متأسفانه بسیاری از شرکت‌های دانش‌بنیان به دلیل سبک رهبری نامناسب، نه تنها به دستاوردهای قابل توجهی نائل نمی‌شوند بلکه پس از مدت نه چندان طولانی با شکست مواجه می‌شوند (فتیحی چگنی و همکاران، ۱۴۰۱). از طرفی، با عنایت به اینکه سازمان‌های دانش‌بنیان در محیط پویا و رقابتی به فعالیت می‌پردازند، یکی از مهم‌ترین عوامل بقا و دستیابی به اهداف در این سازمان‌ها سطح توانمندی، خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی می‌باشد. با توجه به بررسی‌های به عمل آمده از شرکت‌های دانش‌بنیان استان لرستان مشخص شد که، دوام و ادامه‌ی مسیر این شرکت‌ها با توجه به محیط رقابتی و ضعف در خلاقیت و نوآوری با خطر جدی مواجه شده است. به این دلیل که سبک‌های رهبری مؤثر همچون رهبری رویایی در سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان کمتر به چشم می‌خورد و به تبع هیچ راهکاری وجود ندارد که باعث بروز خلاقیت، نوآوری و پیشرفت کارکنان و در نهایت سازمان شود. از این رو، به نظر می‌رسد کلید حل این مسئله در دست مدیران و رهبرانی است که با سبک رهبری خود همچون رهبری رویایی قادر هستند این شرکت‌ها را در عرصه رقابت داخلی و خارجی به موفقیت برسانند. چراکه، سبک رهبری رویایی می‌تواند به عنوان یک راهکار مهم در جهت توسعه و پیشبرد اهداف سازمان مورد توجه خاص قرار گیرد.

علاوه بر آنچه بیان شد، با مرور پژوهش‌های داخلی مشخص شد که تاکنون پژوهش‌های اندکی در خصوص رهبری رویایی صورت گرفته و پژوهش‌های انجام شده منحصر به پژوهش شریعت‌نژاد و همکاران (۱۴۰۲) می‌باشد که با مطالعه کمی به بررسی ارتباط این متغیر با دیگر مفاهیم پرداخته شده است. لذا آنچه که ضرورت نظری پژوهش را تعمیق بخشیده است، فقدان اقدامات پژوهشی مناسب در این حوزه در داخل کشور و در واقع شکاف نظری قابل ملاحظه‌ای است که در خصوص موضوع پژوهش وجود دارد. بر این اساس، ضروری است با انجام پژوهشی گسترده‌تر پیرامون این سبک رهبری ضمن کاهش شکاف نظری، بستری مناسب در راستای توسعه فعالیت پژوهشگران علاقه‌مند به موضوع مورد بررسی فراهم شود.

علاوه بر این، ضرورت این موضوع آشکار است که، در جهت تکمیل این شکاف تحقیقاتی، علاوه بر گسترده‌سازی سبک رهبری رویایی در بدنه‌ی تئوری‌ها و اندک ادبیات

موجود در این حوزه در داخل کشور، پیشایندها و پسایندهای به کارگیری این سبک رهبری ارائه شود تا بر خلاف نظری در پژوهش‌های داخل کشور از حیث عدم وجود چارچوب نظری مناسب و عوامل مؤثر بر آن فائق آییم. از طرفی آنچه که ضرورت کاربردی پژوهش را تعمیق بخشیده است، ضرورت این موضوع است که، با برجسته سازی این سبک رهبری، اهمیت این موضوع در نزد مدیران دوجندانی می‌شود که، از جمله اهرم‌های سازمان بخصوص سازمان‌های دانش‌بنیان، برای پیشرو بودن در محیط متغیر و رقابتی کنونی، بهره‌گیری از سبک رهبری مؤثری همچون رهبری رویایی است. چراکه متأسفانه بسیاری از شرکت‌های دانش‌بنیان به دلیل به کارگیری سبک‌های رهبری نامناسب نه تنها موفق به دستاوردهای قابل ملاحظه‌ای نمی‌شوند بلکه پس از مدتی با شکست مواجه می‌شوند. بنابراین، لازم است مدیران این سازمان‌ها با شناسایی و به کارگیری این سبک رهبری، قادر باشند تغییرات اساسی سازمان را شناسایی نمایند و در راستای بهبود عملکرد کارکنان و به تبع سازمان، تصمیمات دقیق‌تر و بهتری اخذ نمایند. از طرفی، ضروری است رهبران این سازمان‌ها با بهره‌گیری از چنین پژوهش‌هایی علاوه بر آگاهی از جوانب و زوایای این سبک رهبری و به کارگیری آن، بتوانند مورد پذیرش و مقبولیت کارکنان قرار گیرند و با اعمال نفوذ در میان آنان، ارتقا ظرفیت و تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش را به ارمغان بیاورند.

لذا بر اساس ضرورت نظری و کاربردی بیان شده، پژوهش حاضر بر آن است تا با شناسایی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری مذکور، علاوه بر داشتن سهمی اندک در ادبیات نوپای مرتبط با رهبری رویایی، اطلاعاتی کاربردی را در اختیار برنامه‌ریزان و متولیان اجرایی در حوزه مدیریت سازمان‌های دانش‌بنیان قرار دهد. بنابراین آنچه بیان شد، پژوهش حاضر در پی آن است، جهت پر کردن خلأ تحقیقاتی به شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری رویایی در سازمان‌های دانش‌بنیان پردازد.

مبانی نظری پژوهش

رهبری رویایی

رهبری رویایی در لغت به معنی هدایت‌گر ویژه، راهنمای ویژه و فرد توانمند آمده است (Hernandez et al, 2009). رهبران رویایی به عنوان افرادی با تصمیم‌گیری مستقل،

تعیین اهداف صریح، انجام اقداماتی که در ترفیع چشم‌انداز نقش دارند شناخته می‌شوند (Hermanto Karwan et al, 2021). رهبری رویایی توانایی رهبر برای شکل‌دهی و انتقال چشم‌انداز سازمان با ارائه جهت‌ها و تعیین اولویت‌ها برای پیشبرد سازمان و دستیابی به سطوح جدیدی از موفقیت است. چشم‌انداز سازمان عصاره جهت‌گیری‌های سازمان می‌باشد و به عنوان آنچه که سازمان قصد دستیابی به آن را در آینده دارد تعریف می‌شود (حق‌خواه رودسری و همکاران، ۱۴۰۰).

رهبری رویایی، توانایی یک رهبر را برای به اشتراک گذاشتن بینش، برای پیوند دادن تمایل سازمانی به اهداف آینده از طریق توانمندسازی زیردستان برای مشارکت را به نمایش می‌گذارد (Atthirawong et al, 2021). از طرفی رهبری رویایی سبکی از رهبری است که برای جهت دادن و معنا بخشیدن به کار طراحی شده است (Ariani et al, 2023). همچنین Nwachukwu et al (2017) بیان می‌کنند که هدف رهبران رویایی افزایش تعهد، ایجاد حس اعتماد، ایجاد و تقویت انگیزه و در نهایت عملکرد بهتر کارکنان در سازمان می‌باشد. رهبر رویایی، در راستای بهبود عملکرد افراد با هدف پیشرفت سازمان، علیرغم مواجهه با چالش‌های سخت تلاش می‌کند. همچنین شجاعت را برای رویایی با چالش‌ها و خطرات محیطی به عنوان واقعیتهایی که باید حل و فصل و مدیریت شوند تقویت می‌کند (Ubaidillah et al, 2019).

رهبران رویایی کارکنان خود را فراتر از چارچوب‌های متعارف تفکر و عملکرد هدایت می‌کنند و توانایی کارکنان را به طور مداوم توسعه می‌دهند تا از دانش و شایستگی خود برای پیشرفت سازمان بهره‌بگیرند (Hermanto Karwan et al, 2021). رهبران رویایی بر منافع سازمانی تمرکز می‌کنند نه بر منافع شخصی، این رهبران افراد را تشویق می‌کنند تا با یکدیگر همکاری کنند و سازمان را برای اهداف آینده آماده کنند (Zhou, Wu, 2018). این سبک رهبری منجر به توانمندی پیروان، و تغییر مثبت در عملکرد و رشد سازمان می‌شود (Anshar, 2017).

رهبران رویایی دارای دیدگاه‌های واقع‌بینانه هستند، می‌توانند بر دیگران اثر بگذارند و راهنمای سازمان برای دستیابی به شرایط ایده‌آل در آینده باشند (Ubaidillah et al, 2019). رهبری رویایی می‌تواند از طریق چند شاخص سنجیده شود، از جمله تعیین

استانداردهای برتر و انعکاس ایده‌های عالی، شفاف‌سازی اهداف، تقویت روحیه پیروان و افزایش تعهد آنان، عزم و اراده قوی برای تحقق ایده و آرمان‌ها (Anshar, 2017).
به طور کلی ده شایستگی را برای رهبران رویایی که باید از آن برخوردار باشند می‌توان برشمرد:

- ۱) تجسم‌سازی: به این معنا که رهبر رویایی باید تصویر روشنی از آینده و اقدامات مورد نیاز برای آینده داشته باشد.
- ۲) تفکر آینده‌نگر: رهبران رویایی در این اندیشه هستند که موقعیت کسب‌وکار در حال حاضر کجاست، همچنین در اندیشه موقعیت مطلوب در آینده هستند.
- ۳) نشان دادن آینده‌نگری: رهبر رویایی فردی برنامه‌ریز است که قادر است آینده را با در نظر گرفتن آنچه می‌خواهد انجام دهد، پیش‌بینی کند و فن‌آوری‌ها، رویه‌ها، سازمان‌ها و سایر عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی را در نظر بگیرد.
- ۴) برنامه‌ریزی فعال: به معنی تدوین استراتژی‌هایی است که مختص دستیابی به اهداف می‌باشد. رهبران رویایی می‌توانند موانع بالقوه را پیش‌بینی کنند و برنامه‌های جایگزین را برای غلبه بر موانع اعمال نمایند.
- ۵) تفکر خلاق: رهبران رویایی در هنگام مواجهه با چالش‌ها در جهت یافتن راهکارهای جایگزین و خروجی جدید در مورد مسائل، فرصت‌ها و مشکلات تلاش می‌کنند.
- ۶) ریسک کردن: رهبران رویایی جرئت ریسک کردن دارند و شکست‌ها را به عنوان فرصت در نظر می‌گیرند.
- ۷) همسویی فرایند: به معنای همسویی اهداف خود با اهداف سازمان و همسو کردن وظایف و کارهای هر بخش در سراسر سازمان می‌باشد.
- ۸) ائتلاف‌سازی: این مورد اشاره به هماهنگی کردن روابط در داخل و خارج سازمان، جستجوی فعالانه فرصت برای همکاری با طیف وسیعی از افراد، بخش‌ها و طبقات خاص دارد.
- ۹) یادگیری مستمر: به طور منظم در فرایند آموزش و یادگیری در داخل و خارج می‌توانند فعال باشند.

۱۰) پذیرش تغییر: تغییر بخش مهمی از رشد و توسعه است. رهبر رویایی به طور فعال مسیری که می‌تواند منجر به تغییرات سودمند شوند را بررسی می‌کند (Marlia et al, 2020).

ویژگی‌های رهبر رویایی

رهبران رویایی دارای ویژگی‌هایی هستند که این سبک را از سبک‌های دیگر رهبری متمایز می‌کند. اصطلاح رهبری رویایی بیانگر ویژگی‌های خاصی است که بر ظاهر رهبری تأثیر می‌گذارد و هویتی را تشکیل می‌دهد که ماهیت آن را منعکس می‌کند. چشم‌اندازی که در سبک رهبری رویایی به مرکز توجه تبدیل شده، رویای شگفت‌انگیزی است که در آینده تحقق می‌یابد (Ubaidillah et al, 2019).

رهبران مؤثر، خواه متحول، کاریزماتیک، رویایی، به دیگران الهام می‌بخشند تا فراتر از منافع شخصی خود به سمت آنچه که برای گروه یا سازمان ایده‌آل است حرکت کنند. رهبری با حذف الگوهای رفتاری ناکارآمد و جایگزینی الگوهای رفتاری جدید به سازمان کمک می‌کند تا با محیط خود سازگار شود (Taylor et al, 2014).

رهبران رویایی دارای توانایی بیان دیدگاه‌ها و مأموریت‌ها به پیروان خود هستند، آنها قادر هستند پیروان را در تغییر عملکرد و رشد سازمانی توانمند سازند (Zhu et al, 2005). رهبران رویایی به پیروان خود کمک می‌کنند تا هدف کلی از کار خود را بهتر درک کنند (Buss et al, 2023). همچنین رهبران رویایی توانایی بهبود و توسعه ایده‌های کارکنان را دارند (Utomo et al, 2022).

رهبران رویایی نسبت به آینده بینش دارند و در جهت توانمندسازی کارکنان برای بهبود عملکرد تلاش می‌کنند. در دستیابی به اهداف جسارت عمل دارند. رهبران رویایی سرشار از اعتماد بنفس هستند، آمادگی رویایی با خطرات را دارند و در حساب و کتاب از دقت بالایی برخوردارند. رهبران رویایی قادر به تدوین چشم‌انداز روشن، الهام‌بخش و برانگیزاننده هستند. این رهبران عملگرا هستند و قادر هستند اهداف را به خوبی به دیگران منتقل کنند و شخصا به اهداف بسیار متعهد هستند. رهبران رویایی ارزش‌های خود را به خوبی حفظ می‌کنند و به آن پایبند هستند، دارای شخصیتی قوی، پرنرژی و دارای اراده‌ای قوی برای ایستادگی در مواضع خویش هستند. این رهبران به کارکنان و زیردستان به عنوان

دارایی ارزشمندی می‌نگرند، از این رو، به آنان بسیار اهمیت می‌دهند و از آنان حمایت می‌کنند. رهبران رویایی، رهبرانی نوآور و فعال در کشف دنیای جدید هستند و نقشه‌های ذهنی قدیمی را به یک الگوی جدید و پویا برای پیشرفت تفکر خلاق تغییر دهند. همچنین رهبران رویایی از رویکرد برد-برد به جای برد-باخت بهره می‌گیرند (Marlia et al, 2020).

یکی دیگر از ویژگی‌های برجسته رهبران رویایی داشتن باورها و ارزش‌های شخصی قوی است. چرا که مدیران برجسته آن‌هایی هستند که پایبندی‌شان به باورهای خود مشهود است (Hermanto Karwan et al, 2021). به طور معمول رهبر رویایی دارای سه ویژگی متمایز است: (۱) به اشتراک گذاشتن دیدگاه که گامی برای توسعه رهبری رویایی برای آینده سازمان است. (۲) رویه‌هایی خیالی که براساس آن رهبران رویایی می‌خواهند بینش خود را با زیردستان به اشتراک بگذارند و با آنان ارتباط برقرار کنند. (۳) شناسایی زیرشاخه‌هایی که به نقش رهبر در مدیریت تغییرات سازمان کمک می‌کند (Atthirawong et al, 2021).

پیامدهای رهبری رویایی

رفتار رهبران رویایی فراتر از دیگر رهبران است. رهبری رویایی تأثیر سازنده‌ای بر خروجی کار و عملکرد کارکنان، افزایش اعتماد به رهبر، ایجاد سطح بالایی از علاقه و تعلق خاطر زیردستان به رهبر را دارد (Hermanto Karwan et al, 2021). رهبری رویایی منجر به ایجاد نتایج مثبت و مطلوب در طولانی مدت در سازمان می‌شود. در حقیقت اقدامات رهبر رویایی می‌تواند منجر به شکل‌گیری ادراکات مثبت در کارکنان شود. همچنین، این رهبران در فعال کردن چشم‌انداز سازمانی نقش اساسی ایفا می‌کنند (Taylor et al, 2014). از طرفی سبک رهبری رویایی، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را بهبود می‌بخشد (Çinar, Kaban, 2012). رهبران رویایی با ایجاد انگیزه در کارکنان، عملکرد آنها را افزایش می‌دهند و با گسترش آن در سراسر سازمان یک فرهنگ سازمانی قوی ایجاد می‌کنند (Tekin, Ehtiyar, 2011). Zhu et al (2005) بیان نمودند که رهبری رویایی سطوح بالایی از انسجام، اعتماد، انگیزه، تعهد، و عملکرد بالا را در سازمان به ارمغان می‌آورد. هنگامی که رهبران چشم‌انداز سازمانی را با کارکنان به اشتراک می‌گذارند و به

وضوح با کارکنان ارتباط برقرار می‌کنند. در این صورت چنانچه رهبران تأثیر مثبتی بر چشم‌انداز سازمانی داشته باشند، کارکنان اعتماد و تعهد بالایی به رهبر خواهند داشت که این امر منجر به سطوح بالاتر عملکرد کارکنان در سازمان خواهد شد (Maladzhi et al, 2012).

رهبران رویایی با انگیزه بخشیدن به کارکنان عملکرد آنان را افزایش می‌دهند (Tekin, Ehtiyar, 2011). رهبری رویایی فرصتی برای افزایش ظرفیت سازمان جهت برآوردن نیازهای اعضای سازمان فراهم می‌آورد (Khoiri, 2020). از طرفی، عملکرد رهبران تحول‌آفرین همچون رهبران رویایی چارچوب سرمایه روانشناختی یعنی خودکارآمدی، خوش‌بینی، امید و تاب‌آوری را بهبود می‌بخشد (Ghulam Muhammad et al, 2022). Çinar, Kaban (2012) خاطر نشان کردند که تمرکز اصلی رهبران رویایی بر روند جاری سازمان برای ماندن در ایده‌آل‌ترین وضعیت و اهداف آینده سازمان است. از این رو، رهبری رویایی تأثیر مثبتی بر عملکرد کلی سازمان خواهد داشت. رهبری رویایی منجر به مدیریت استعداد در سازمان می‌شود (Sariwulan et al, 2021).

رهبر رویایی نه تنها نتایج مثبت را افزایش می‌دهد بلکه سطح استرس پیروان را در سازمان کاهش می‌دهد، با کاهش تأثیرات منفی بر رضایت و عملکرد کارکنان چنین رهبرانی کارکنان را قادر می‌سازد تا بر اختلالات روانی غلبه کنند و قدرت مورد نیاز برای غلبه بر چالش‌های آینده را به دست آورند. رهبری رویایی نقش مهمی در بهبود عملکرد روانشناختی اعضای سازمان و بهبود بهزیستی آنها ایفا می‌کند. این امر به بهبود سرمایه روانشناختی کمک می‌کند و یک سابقه مهم سرمایه روانشناختی است (شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۲).

پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش نشانگر آن است که در باب رهبری رویایی در حوزه مطالعات داخلی خلأ پژوهشی قابل‌ملاحظه‌ای وجود دارد، همچنین در این مورد پژوهش‌های محدودی در خارج کشور انجام پذیرفته است. خلاصه برخی مطالعات انجام‌شده داخلی و خارجی، در حوزه رهبری رویایی در جدول‌های ۱ و ۲ آورده شده است.

جدول شماره (۱). پیشینه پژوهش‌های داخلی

منبع	عنوان مقاله	نتایج
شریعت نژاد و همکاران (۱۴۰۲)	بررسی تأثیر رهبری رویایی بر خلاقیت هیجانی و شناختی با نقش میانجی سرمایه روانشناختی مثبت	نتایج حاکی از آن بود که، سبک رهبری رویایی به واسطه ایجاد ظرفیت و بهبود قابلیت‌های ذهنی و فکری کارکنان موجب افزایش سطح سرمایه روانشناختی آنان شده و از این طریق باعث بهبود خلاقیت شناختی و هیجانی منابع انسانی می‌شود. در حقیقت نتایج پژوهش مؤید آن است که رهبری رویایی به واسطه بهبود سرمایه روانشناختی باعث ایجاد خلاقیت شناختی و هیجانی منابع انسانی می‌شود.

همچنین پژوهش‌های خارجی مرتبط با موضوع پژوهش به صورت جدول ۲ است.

جدول شماره (۲). پیشینه پژوهش‌های خارجی

منبع	عنوان مقاله	نتایج
Ariani et al (2023)	افزایش بهره‌وری کار از طریق فرهنگ سازمانی، رهبری رویایی و انگیزه پیشرفت.	رهبری رویایی بر بهره‌وری کار معلمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین راهبردهای بهبود نوآوری معلمان را می‌توان با حاکمیت رهبری رویایی، ایجاد انگیزه برای پیشرفت و فرهنگ سازمانی افزایش داد.
Buss et al (2023)	سوابق و آثار رهبری رویایی: چه زمانی و چگونه مرکزیت کار رهبر به رهبری رویایی و اهداف جابجایی پیروان مرتبط است.	رهبری رویایی ابزاری مؤثر برای ایجاد انگیزه در پیروان می‌باشد. همچنین رهبری رویایی، قصد جابجایی و ترک خدمت کارکنان را کاهش می‌دهد.
Ismail et al (2022)	رهبری رویایی، اعتماد سازمانی، غرور سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی: یک مدل میانجیگری متوالی	رابطه قابل توجهی میان رهبری رویایی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. سازمان‌هایی که می‌خواهند رفتار شهروندی سازمانی را تقویت کنند، باید در ابتدا چشم‌انداز شفاف‌تری ایجاد کنند و اعتماد را در سازمان تقویت کنند.
Atthirawong et al (2021)	شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری رویایی: شواهد تجربی از صنعت تولید تایلند	مهارت ارتباطی بیشترین تأثیر را بر رهبری رویایی و پس از آن جو سازمانی و خلاقیت دارد.

ادامه جدول شماره (۲).

منبع	عنوان مقاله	نتایج
Ozdilek, Sahin (2021)	نقش واسطه‌ای روانشناختی مثبت در رابطه بین رهبری رویایی و مدیریت استعداد بر اساس ادراک معلم	نتایج حاکی از آن بود که سطح سرمایه روان شناختی مثبت معلمان نقش واسطه‌ای جزئی در رابطه بین رهبری رویایی مدیران مدارس و مدیریت استعداد دارد.
Widodo & Ali Yusuf (2021)	تأثیر رفتار شهروندی سازمانی و رهبری رویایی بر عملکرد: مطالعه موردی در اندونزی	این پژوهش نشان داد عملکرد معلمان می‌تواند از طریق رهبری رویایی بهبود یابد.
Hermanto Karwan et al (2021)	رهبری رویایی: چیست، چرا، چگونه	رهبران رویایی دارای دید کلی و وسیع نسبت به آینده هستند، همچنین رهبری رویایی سبکی از رهبری روشنگر است و در این سبک کارها به درستی انجام می‌شوند. همچنین رهبری رویایی در هر کشور با جنبه‌های ایدئولوژیک، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مرتبط است.
Marlia et al (2020)	نقش رهبری رویایی: ساختن تمدن یک شهر ارواح	موفقیت رهبر رویای با ایجاد چشم‌اندازی برای شهر آغاز می‌شود، و پایداری این موفقیت با حرکت به سوی چشم‌انداز در زمان فعلی و ادامه آن در آینده توسط جانشین رهبر صورت می‌گیرد.
Ubaidillah et al (2019)	راهبرد رهبری رویایی در پیشرفت موسسات آموزشی	رهبران رویایی دارای دیدگاه واقع‌بینانه هستند، می‌توانند دیگران را متقاعد کنند، سازمان را برای دستیابی به شرایط ایده‌آل در آینده راهنمایی کنند. رهبران رویایی در دستیابی به چشم‌انداز ثابت و متمرکز هستند.
Nwachukwu et al (2017)	رهبری رویایی و رابطه آن با عملکرد اجتماعی شرکت	یک رابطه مثبت ضعیف بین عملکرد اجتماعی شرکت، رضایت کارکنان و رهبری رویایی وجود دارد. همچنین رضایت مشتری و جامعه رابطه مثبت ضعیفی با رهبری رویایی دارند.
Taylor et al (2014)	رهبری رویایی و رابطه آن با اثربخشی سازمانی	بین رهبری رویایی و اثربخشی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین رهبران رویایی با مهارت‌های بالای رهبری بیشترین اثربخشی را بر سازمان دارند.

آنچه در جدول‌های ۱ و ۲ بیان شده است، خلاصه‌ای توصیفی از تعدادی پژوهش داخلی و خارجی مرتبط با رهبری رویایی است. جدول ۱ بیانگر ضعف شدید مطالعات مرتبط با رهبری رویایی در پژوهش‌های داخلی است.

بررسی خلاصه مقالات در جدول ۲ حاکی از آن است که تحقیقات انجام شده در ارتباط با این سبک رهبری منحصر به ارتباط موضوع مطروحه با پدیده‌های دیگر، ماهیت و چیستی این سبک رهبری و بررسی این موضوع در قالب پژوهش‌های کمی است و پژوهشی که مبادرت به شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری رویایی با روش FCM پرداخته باشد تا زمان انجام پژوهش یافت نشد. از این رو، پژوهش حاضر بر آن است تا با شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای به کارگیری سبک رهبری رویایی مبتنی بر رویکردی کیفی - کمی، سهمی اندک، لیکن مفید به منظور درک بهتر این سبک رهبری در حوزه مدیریت و سازمان داشته باشد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث ماهیت و روش، آمیخته و بر مبنای پژوهش کیفی و کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی می‌گنجد. لذا پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان، متشکل از اساتید دانشگاه و مدیران شرکت‌های دانش بنیان استان لرستان می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری ۲۵ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شده است. در خصوص معیار انتخاب خبرگان باید عنوان نمود، با توجه به اینکه موضوع پژوهش شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای به کارگیری سبک رهبری رویایی در سازمان‌های دانش بنیان می‌باشد، لذا بایستی از افرادی استفاده می‌شد که سابقه کاری در سازمان‌های دانش بنیان را داشته باشند. از جانب دیگر باید از افرادی استفاده می‌شد که، از حیث نظری و عملی با این سبک رهبری آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به سؤالات مصاحبه و پرسشنامه را دارا باشند. از این رو، ۲۵ نفر از مدیران سازمان‌های دانش بنیان و اساتید دانشگاه به عنوان خبرگان و اعضای نمونه انتخاب شدند.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت شناختی

یافته‌های جمعیت شناختی پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول شماره (۴). ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۲۱	کمتر از ۱۰	۲	کارشناسی	۲	مدیران	۱۸
زن	۴	۱۱ تا ۲۰ بیش از ۲۰	۱۵ ۸	کارشناسی ارشد دکتری	۱۳ ۱۰	اساتید	۷

یافته‌های بخش کیفی

ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کد گذار و میان کد گذار برای مصاحبه‌ها انجام شد.

جدول (۵). پیشایندها و پسایندهای رهبری روایی

کد	پیشایند	کد	پسایند
C1	برخورداری از تفکر سیستمی و چند بعدی	C11	شکل‌گیری برند رهبری در سازمان
C2	ژرف‌نگری و داشتن دید وسیع	C12	خلق مزیت رقابتی
C3	مدیریت مسیر شغلی آینده‌محور	C13	توانمندسازی کارکنان
C4	برخورداری از انعطاف پذیری	C14	ارتقا ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان
C5	تزریق امید و الهام بخشی در بطن سازمان	C15	انباشت سرمایه مسیر شغلی
C6	بهره‌گیری از اصل تمرکززدایی	C16	افزایش مهارت تفکر خلاق کارکنان
C7	قدرت تحمل ابهام بالا	C17	چابک سازی سازمان
C8	هوش سیال و منعطف	C18	در اولویت قرار گرفتن مأموریت سازمانی
C9	مربی‌گری و مرشدی	C19	همسوسازی کارکنان از طریق ایجاد چشم‌انداز
C10	ترسیم چشم‌انداز جامع و اساسی	C20	شکل‌گیری آوای فعال سازمانی

در این پژوهش، داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۲۵ نفر از خبرگان و تا سرحد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. در این بخش از پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار "اطلس تی" پیشایندها و پسایندهای رهبری روایی شناسایی شد که به شرح زیر است.

یافته‌های بخش کمی

ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که برای روایی و پایایی آن، از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون بهره گرفته شد. در این پژوهش، داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فاز۲^۲ تحلیل شده است. بدین صورت که در بخش کمی، در ابتدا پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول: تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله اول، پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی شد و از پاسخ‌دهندگان درخواست شد که بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌ها مقیاس دهند. مرحله دوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فاز۲ و تشکیل ماتریس تصمیم فاز۲: با توجه به اینکه اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فاز۲ مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۳)، به اعداد فاز۲ تبدیل شدند.

جدول شماره (۳). اعداد فاز۲ مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فاز۲ مثلثی	(۱، ۱)	(۱، ۰/۷۵)	(۰/۷۵، ۰/۲۵)	(۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰/۲۵)

مرحله سوم: انجام فاز۲ زدایی با استفاده از روش میانگین فاز۲ و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله سوم برای اینکه اعداد فاز۲ مثلثی به اعدادی قطعی برای تجزیه و تحلیل

1. Atlas ti
2. Fuzzy Cognitive Map

تبدیل شوند. با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$1) \quad A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_i^{(1)} \cdot a_m^{(2)} \cdot a_u^{(3)})}{n}$$

$$2) \quad W = \frac{m_i + 2m_m + m_u}{6}$$

مرحله چهارم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هرکدام از مولفه‌ها: پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی شده، توان تأثیرگذاری (Outdegree)، ظرفیت تأثیرپذیری (indegree)، و در نهایت شاخص محوری (Centrality)، برای هرکدام از عوامل با استفاده از فرمول‌های زیر محاسبه شد.

$$3) \quad Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik}$$

$$4) \quad In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki}$$

$$5) \quad Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)}$$

مرحله پنجم: تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری هرکدام از عوامل، تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال داده‌های به دست آمده به نرم‌افزار گفی (Gephi)، که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد. بر اساس آنچه که بیان شد، ماتریس روابط فازی به صورت جدول زیر تشریح شده است.

جدول شماره (۱). ماتریس روابط فازی

	فاز اول										فاز دوم										فاز سوم									
	w01	w02	w03	w04	w05	w06	w07	w08	w09	w10	w11	w12	w13	w14	w15	w16	w17	w18	w19	w20	w21	w22	w23	w24	w25	w26	w27	w28	w29	w30
w01	0	0.22	0	0.71	0.75	0.83	0.57	0.81	0	0.83	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.83	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81
w02	0.22	0	0.71	0.75	0.83	0.57	0.81	0	0.83	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.83	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0
w03	0	0.71	0	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.83	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.83	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75
w04	0.71	0.75	0.43	0	0.71	0.75	0.83	0.57	0.81	0	0.83	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.83	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57
w05	0.75	0.83	0.51	0.48	0	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.83	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.83	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83
w06	0.57	0.81	0.43	0.51	0.48	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0
w07	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.59	0.75
w08	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0
w09	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.79	0.83	0.57	0.81	0
w10	0.83	0.57	0.81	0	0.83	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.83	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.83	0.43	0.51	0.48
w11	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0
w12	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0
w13	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.51	0.48	0.59
w14	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57
w15	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.59	0.75
w16	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0
w17	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.79	0.83	0.57	0.81	0
w18	0.83	0.57	0.81	0	0.83	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.83	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.83	0.43	0.51	0.48
w19	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0	0.57	0.81	0
w20	0	0.71	0	0.43	0.51	0.48	0.59	0.75	0.79	0.83	0.57	0.81	0	0.71	0.75	0.83	0.57	0.81	0	0.71	0.75	0.83	0.57	0.81	0	0.71	0.75	0.83	0.57	0.81

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مؤلفه‌ها بدین صورت محاسبه شد:

ظرفیت تأثیرپذیری (Indegree): میزان ظرفیت تأثیرپذیری هر مؤلفه را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است. مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه C4 برای پیشایندهای رهبری رویایی و C13 برای پسایندهای رهبری رویایی بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری (In) است.

توان تأثیرگذاری (outdegree): میزان تأثیرگذاری توسط یک عامل را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره است. مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه C10 برای پیشایندهای رهبری رویایی و C13 برای پسایندهای رهبری رویایی دارای بیشترین توان تأثیرگذاری (out) است.

شاخص مرکزی (Centrality): مجموع دو عامل قبلی (یعنی In و Out) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا In بالاتری و یا Out بالاتری داشته که در نتیجه عاملی مهم محسوب می‌شود و باید به آن به‌طور ویژه توجه کرد. در اینجا مؤلفه C7 برای پیشایندهای رهبری رویایی و C13 برای پسایندهای آن دارای بیشترین شاخص مرکزی است. در جدول زیر نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های In, Out و Centrality صورت گرفته، نشان داده شده است.

جدول شماره (۷). نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

ردیف	نمونه محاسبه
۱	$\begin{aligned} out(c1) = & 0/81 + 0/57 + 0/83 + 0/79 + 0/75 + 0/59 + 0/48 + \\ & 0/51 + 0/43 + 0/55 + 0/65 + 0/88 + 0/62 + 0/76 + 0/84 + \\ & 0/67 + 0/43 + 0/78 + 0/62 = 12/56 \end{aligned}$
2	$\begin{aligned} in(c1) = & 0/22 + 0/75 + 0/81 + 0/65 + 0/52 + 0/74 + 0/48 \\ & + 0/54 + 0/49 + 0/81 + 0/74 + 0/82 + 0/52 \\ & + 0/48 + 0/82 + 0/85 + 0/79 + 0/67 + 0/85 \\ & = 12/55 \end{aligned}$
3	$cen(c1) = 12/56 + 12/55 = 25/11$

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر است.

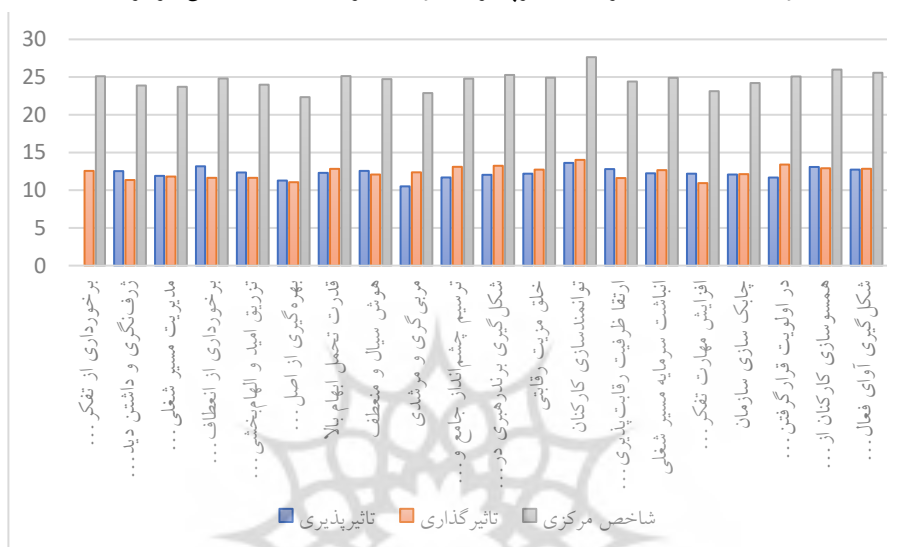
جدول شماره (۸). ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

کد	پیشایندهای رهبری رویایی	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C1	برخورداری از تفکر سیستمی و چند بعدی	۲۵/۱۱	۱۲/۵۶	۱۲/۵۵
C2	ژرف نگری و داشتن دید وسیع	۲۳/۸۸	۱۱/۳۵	۱۲/۵۳
C3	مدیریت مسیر شغلی آینده محور	۲۳/۷۱	۱۱/۸۱	۱۱/۹
C4	برخورداری از انعطاف پذیری	۲۴/۸۱	۱۱/۶۴	۱۳/۱۷
C5	تزریق امید و الهام بخشی در بطن سازمان	۲۳/۹۹	۱۱/۶۴	۱۲/۳۵
C6	بهره گیری از اصل تمرکززدایی	۲۲/۳۴	۱۱/۰۶	۱۱/۲۸
C7	قدرت تحمل ابهام بالا	۲۵/۱۳	۱۲/۸۳	۱۲/۳
C8	هوش سیال و منعطف	۲۴/۷۳	۱۲/۰۸	۱۲/۶۵
C9	مربی گری و مرشدی	۲۲/۸۸	۱۲/۳۷	۱۰/۵۱
C10	ترسیم چشم انداز جامع و اساسی	۲۴/۷۹	۱۳/۱	۱۱/۶۹
C11	شکل گیری برند رهبری در سازمان	۲۵/۲۸	۱۳/۲۴	۱۲/۰۴
C12	خلق مزیت رقابتی	۲۴/۹۲	۱۲/۷۳	۱۲/۱۹
C13	توانمندسازی کارکنان	۲۷/۶۴	۱۴/۰۲	۱۳/۶۲
C14	ارتقا ظرفیت رقابت پذیری سازمان	۲۴/۴۱	۱۱/۶۱	۱۲/۸
C15	انباشت سرمایه مسیر شغلی	۲۴/۹	۱۲/۶۶	۱۲/۲۴
C16	افزایش مهارت تفکر خلاق کارکنان	۲۳/۱۳	۱۰/۹۴	۱۲/۱۹
C17	چابک سازی سازمان	۲۴/۲۱	۱۲/۱۳	۱۲/۰۸
C18	در اولویت قرار گرفتن مأموریت سازمانی	۲۵/۰۸	۱۳/۴	۱۱/۶۸
C19	همسوسازی کارکنان از طریق ایجاد چشم انداز	۲۵/۹۹	۱۲/۹۱	۱۳/۰۸
C20	شکل گیری آوای فعال سازمانی	۲۵/۵۷	۱۲/۸۴	۱۲/۷۳

همانطور که در جدول ۸ نشان داده شده است، قدرت تحمل ابهام بالا، برخورداری از تفکر سیستمی و چند بعدی، برخورداری از انعطاف پذیری، برای پیشایندهای رهبری رویایی و توانمندسازی کارکنان، همسوسازی کارکنان از طریق ایجاد چشم انداز، شکل گیری آوای فعال سازمانی برای پیشایندهای رهبری رویایی که دارای بیشترین درجه مرکزیت هستند، به عنوان مهم ترین پیشایندهای به کارگیری سبک رهبری رویایی و

مهم ترین پسایندهای آن مشخص شده اند. در نهایت با محاسبه شاخص های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم افزار اکسل، نمودار کلی عوامل ترسیم شد.

نمودار شماره (۱). ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی



پس از اینکه شاخص ها به دست آمدند، داده ها به نرم افزار Gephi منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.

نمودار شماره (۲). مدل روابط علی پیشایندها و پسایندهای رهبری رویایی



قاعده اصلی در نمودار روابط علی مشتمل بر میزان اهمیت عوامل و ارتباط این عوامل با یکدیگر است. لذا براساس شکل فوق هرچقدر متغیرها از شاخص محوری دور شوند، دایره‌ها کوچک و کوچک‌تر می‌شوند. درواقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل براساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده است. یعنی عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگتر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچکتر مشخص شده‌اند. همانطور که در نمودار فوق نشان داده شده است، قدرت تحمل ابهام بالا به‌عنوان شاخص محوری رهبری رویایی و توانمندسازی کارکنان به‌عنوان پسایند رهبری رویایی که با دایره بزرگ‌تر نشان داده شده است، به‌عنوان عوامل محوری پیشایندها و پسایندها انتخاب شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه رهبران نقشی تعیین کننده و حائز اهمیت در توسعه و پیشرفت سازمان‌ها و جوامع ایفا می‌کنند. به‌طوری که سازمان‌ها جهت دستیابی به مأموریت و اهداف خود نیازمند مدیریت صحیح و کارآمد منابع و نیروی انسانی هستند تا از این طریق سازمان‌ها را به موفقیت برسانند. در واقع، رهبران به‌عنوان قهرمانان سازمان ساخته می‌شوند که عملکرد مناسب و مثبت آن‌ها می‌تواند موفقیت کارکنان و سازمان را تضمین کند. بر این اساس، می‌توان رهبران را مهم‌ترین دارایی‌های سازمان فرض کرد. در این راستا توجه به این نکته حائز اهمیت است که سرمایه اصلی سازمان‌های دانش‌بنیان، کارکنان آنها هستند که با تعبیری مانند کارکنان دانشی، دانشکاران یا دانشوران از آنها یاد می‌شود. چنین کارکنانی، ویژگی‌های منحصربه‌فرد و متمایزی نسبت به کارکنان معمولی دارند. ازاین‌رو، حفظ و نگهداشت آن‌ها در سازمان، کار ساده‌ای نیست و به همین علت، نیازمند سبک رهبری ویژه‌ای هستند (سالم و همکاران، ۱۴۰۰). در چنین حالتی، رهبری رویایی که شکلی از رهبری تحول‌آفرین است می‌تواند نقش بسزایی در حفظ و نگهداشت کارکنان، توسعه ظرفیت اجزای سازمانی، توانمندسازی کارکنان و دستیابی به اهداف سازمان ایفا نماید. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای به‌کارگیری سبک رهبری رویایی در سازمان‌های دانش‌بنیان انجام پذیرفت. در این پژوهش، نتایج در دو بخش کیفی و کمی قابل طرح است.

در بخش کیفی، با انجام مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، که بخشی از آن به صورت حضوری و بخش دیگری نیز به شکل تلفنی با اعضای نمونه در یک بازه سی تا چهل دقیقه‌ای انجام و از نکات مورد اشاره خبرگان فیش برداری شد، داده‌های مورد نظر که مشتمل بر شناسایی پیشایندها و پسایندهای به کارگیری رهبری رویایی در سازمان‌های دانش‌بنیان بودند، شناسایی شدند. داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار اطلس‌تی تحلیل شد. در خصوص تبیین پیشایندها و پسایندها در این پژوهش لازم به توضیح است که، پیشایندها شامل عوامل مؤثر بر به کارگیری رهبری رویایی در سازمان‌های دانش‌بنیان می‌باشند و پسایندها شامل آثار و پیامدهایی است که سبک رهبری مذکور بر جای می‌گذارد. بر این اساس، پیشایندهای رهبری رویایی در سازمان‌های دانش‌بنیان که در بخش کیفی شناسایی شدند شامل، برخورداری از تفکر سیستمی و چندبعدی، ژرف‌نگری و داشتن دید وسیع، مدیریت مسیر شغلی آینده محور، برخورداری از انعطاف‌پذیری، تزریق امید و الهام بخشی در بطن سازمان، بهره‌گیری از اصل تمرکززدایی، قدرت تحمل ابهام بالا، هوش سیال و منعطف، مربی‌گری و مرشدی، ترسیم چشم‌انداز جامع و اساسی می‌باشد. همچنین پیامدها یا عوامل پسایندهی رهبری رویایی، شکل‌گیری برنדרهبری در سازمان، خلق مزیت رقابتی، توانمندسازی کارکنان، ارتقا ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان، انباشت سرمایه مسیر شغلی، افزایش مهارت تفکر خلاق کارکنان، چابک‌سازی سازمان، در اولویت قرار گرفتن مأموریت سازمانی، همسوسازی کارکنان از طریق ایجاد چشم‌انداز، شکل‌گیری آوای فعال سازمانی هستند.

به علاوه، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای رهبری رویایی در سازمان‌های دانش‌بنیان می‌باشد. در بخش کمی به منظور سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای شناسایی شده، پرسشنامه‌ای بر مبنای یافته‌های بخش کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، مطابق با روش نقشه‌شناختی فازی به اولویت‌بندی مؤلفه‌ها پرداخته شد. بدین صورت که عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت، به اعداد فازی تبدیل شدند. با عنایت به اینکه اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل می‌باشند بایستی این اعداد به اعداد قطعی تبدیل شوند. بر این اساس، با استفاده از روش میانگین

فازی (رابطه‌های ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار Excel فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه‌ی عملیات فازی‌زدایی، یک ماتریس (۲۰×۲۰) که سطر و ستون‌های آن همان مولفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی می‌باشد، تشکیل شد (جدول شماره ۶). در نهایت با محاسبه توان تأثیرگذاری، توان تأثیرپذیری و شاخص مرکزی هر مؤلفه، که از مجموع دو عامل قبلی به دست می‌آید، به شناسایی میزان اهمیت و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها پرداخته شد.

در میان پیشنهادی‌های رهبری رویایی قدرت تحمل ابهام بالا با توان تأثیرپذیری (۱۲/۳)، توان تأثیرگذاری (۱۲/۸۳) و شاخص مرکزی (۲۵/۱۳) به عنوان مهم‌ترین پیشنهاد رهبری رویایی شناسایی شد. در این خصوص می‌توان عنوان نمود که، رهبران در صورت داشتن قدرت تحمل ابهام بالا دارای توانایی تشخیص تهدید و خطر در موقعیت‌های مبهم و بی‌ثبات، توانایی تصمیم‌گیری خردمندانه در موقعیت‌های حساس و فضای رقابتی و متلاطم سازمان‌ها را دارند. همچنین رهبران رویایی توانایی پیدا کردن راه‌حل برای مشکلات در شرایط بحرانی را دارند.

برخورداری از تفکر سیستمی و چندبعدی با توان تأثیرپذیری (۱۲/۵۵)، توان تأثیرگذاری (۱۲/۵۶)، و شاخص مرکزی (۲۵/۱۱) به عنوان دومین پیشنهاد رهبری رویایی شناسایی شد. در این حالت رهبران بر همه‌امور و جوانب کار تسلط دارند، مسائل پیچیده را به خوبی تحلیل می‌نمایند، به مسائل و مشکلات از زوایا و جوانب مختلف می‌نگرند و از قدرت درک همه‌جانبه مسائل برخوردارند.

برخورداری از انعطاف‌پذیری با توان تأثیرپذیری (۱۳/۱۷)، توان تأثیرگذاری (۱۱/۶۴) و شاخص مرکزی (۲۴/۸۱) به عنوان سومین پیشنهاد حائز اهمیت رهبری رویایی شناسایی شد. در این مورد باید عنوان نمود، رهبرای که از انعطاف‌پذیری برخوردارند در حقیقت توانایی انتخاب صحیح و تصمیم‌گیری درست در بین گزینه‌های موجود و مناسب که با تحولات آینده همسو باشد را دارند. همچنین این رهبران از توانایی سازگار کردن خود و پیروان را برای مواجهه با شرایط جدید و غیرمنتظره در محیط برخوردارند. در حقیقت این افراد با آینده‌نگری تصمیماتی اتخاذ می‌کنند که با تحولات سازگار باشد، از این‌رو در تصمیمات حیاتی و مهم سازمان موفق‌تر هستند.

ترسیم چشم‌انداز جامع و اساسی با توان تأثیرپذیری (۱۱/۶۹)، توان تأثیرگذاری (۱۳/۱)، شاخص مرکزی (۲۴/۷۹) چهارمین پیشاینده مهم، هوش سیال و منعطف با توان تأثیرپذیری (۱۲/۶۵)، توان تأثیرگذاری (۱۲/۰۸)، شاخص مرکزی (۲۴/۷۳) پنجمین پیشاینده مهم، تزریق امید و الهام‌بخشی در بطن سازمان با توان تأثیرپذیری (۱۲/۳۵)، توان تأثیرگذاری (۱۱/۶۴)، شاخص مرکزی (۲۳/۹۹) ششمین پیشاینده مهم، ژرف‌نگری و داشتن دید وسیع با توان تأثیرپذیری (۱۲/۵۳)، توان تأثیرگذاری (۱۱/۳۵)، شاخص مرکزی (۲۳/۸۸) هفتمین پیشاینده مهم، مدیریت مسیر شغلی آینده‌محور با توان تأثیرپذیری (۱۱/۹)، توان تأثیرگذاری (۱۱/۸۱)، شاخص مرکزی (۲۳/۷۱) هشتمین پیشاینده مهم، مربی‌گری و مرشدی با توان تأثیرپذیری (۱۰/۵۱)، توان تأثیرگذاری (۱۲/۳۷)، شاخص مرکزی (۲۲/۸۸) نهمین پیشاینده مهم، بهره‌گیری از اصل تمرکززدایی با توان تأثیرپذیری (۱۱/۲۸)، توان تأثیرگذاری (۱۱/۰۶)، شاخص مرکزی (۲۲/۳۴) به عنوان دهمین پیشاینده مهم شناسایی شدند. در خصوص پسایندها، توانمندسازی کارکنان با توان تأثیرپذیری (۱۳/۶۲)، توان تأثیرگذاری (۱۴/۰۲)، و شاخص مرکزی (۲۷/۶۴) به عنوان مهم‌ترین پساینده و در واقع پیامد رهبری رویایی شناسایی شد. در این خصوص باید گفت، در سازمان‌هایی که سبک رهبری رویایی به کار گرفته شده است، رهبران اصولاً به واسطه‌ی انجام رفتارهای حمایتی، انگیزه و الهام‌بخشی به کارکنان، تفویض اختیار و اعطای استقلال به کارکنان، پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش در سازمان، تسهیل تسهیم دانش و تجربه، استیلای فرهنگ بهبود مستمر منجر به توانمندسازی کارکنان می‌شوند.

همسوسازی کارکنان از طریق ایجاد چشم‌انداز با توان تأثیرپذیری (۱۳/۰۸)، توان تأثیرگذاری (۱۲/۹۱)، و شاخص مرکزی (۲۵/۹۹) به عنوان دومین پساینده حائز اهمیت به کارگیری سبک رهبری رویایی شناسایی شد. یکی از اهداف و اقدامات اساسی رهبران رویایی ارائه چشم‌انداز خوشبینانه و قابل دسترسی در آینده می‌باشد. رهبران رویایی با ترسیم چشم‌انداز و انتقال آن به کارکنان در وهله‌ی اول منجر به آشناسازی کارکنان با اهداف سازمان، پس از آن جهت دهی به اقدامات و عملکرد کارکنان و تعیین اولویت‌ها، همسویی بین اهداف فردی و سازمانی و در نهایت گردآوری افراد زیر چتری فکری واحد خواهند شد.

شکل‌گیری آوای فعال سازمانی با توان تأثیرپذیری (۱۲/۷۳)، توان تأثیرگذاری (۱۲/۸۴) و شاخص مرکزی (۲۵/۵۷) به عنوان سومین پسایند حائز اهمیت رهبری رویایی شناسایی شد. در این مورد باید عنوان نمود، در سازمان‌هایی که سبک رهبری رویایی به کار گرفته شده است، کارکنان مسائل و مشکلات و راه‌حل آن‌ها را با هدف سود رساندن به سازمان شفاف‌تر و بهتر بیان می‌کنند، ایده‌های افراد بدون ترس و استرس بازگو خواهند شد و در حقیقت فرصت کافی برای بیان ایده‌ها و نظرات سازنده فراهم می‌باشد. در چنین شرایطی آوای فعال سازمانی شکل می‌گیرد که در نهایت این امر تحولات دامن‌دار و جهشی در عملکرد افراد و سازمان را در پی خواهد داشت.

علاوه بر آنچه بیان شد، شکل‌گیری برنדרهبری در سازمان با توان تأثیرپذیری (۱۲/۰۴)، توان تأثیرگذاری (۱۳/۲۴)، شاخص مرکزی (۲۵/۲۸) به عنوان چهارمین پسایند مهم، در اولویت قرار گرفتن مأموریت سازمانی با توان تأثیرپذیری (۱۱/۶۸)، توان تأثیرگذاری (۱۳/۴)، شاخص مرکزی (۲۵/۰۸) پنجمین پسایند مهم، خلق مزیت رقابتی با توان تأثیرپذیری (۱۲/۱۹)، توان تأثیرگذاری (۱۲/۷۳)، شاخص مرکزی (۲۴/۹۲) ششمین پسایند مهم، ارتقا ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان با توان تأثیرپذیری (۱۲/۸)، توان تأثیرگذاری (۱۱/۶۱)، شاخص مرکزی (۲۴/۴۱) هفتمین پسایند مهم، چابک‌سازی سازمان با توان تأثیرپذیری (۱۲/۰۸)، توان تأثیرگذاری (۱۲/۱۳)، شاخص مرکزی (۲۴/۲۱) هشتمین پسایند مهم، انباشت سرمایه مسیر شغلی با توان تأثیرپذیری (۱۲/۲۴)، توان تأثیرگذاری (۱۲/۶۶)، شاخص مرکزی (۲۴/۹) نهمین پسایند مهم، افزایش مهارت تفکر خلاق کارکنان با توان تأثیرپذیری (۱۲/۱۹)، توان تأثیرگذاری (۱۰/۹۴)، شاخص مرکزی (۲۳/۱۳) به عنوان دهمین پسایند مهم شناسایی شد.

در خصوص وجه اشتراک و انطباق یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه باید گفت که، شریعت‌نژاد و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که، رهبری رویایی به واسطه ایجاد ظرفیت و بهبود قابلیت‌های ذهنی و فکری کارکنان موجب افزایش سطح سرمایه روانشناختی آنان شده و از این طریق باعث بهبود خلاقیت شناختی و هیجانی منابع انسانی می‌شود. در این خصوص می‌توان عنوان نمود، خلاقیت هیجانی به طور کلی به عنوان تولید ایده‌های جدید تعریف می‌گردد. در

پژوهش حاضر نیز افزایش مهارت تفکر خلاق کارکنان که به معنای افزایش توانایی فرد در تولید ایده‌ها و آثار ابتکاری می‌باشد، به عنوان یکی از عوامل پسایندی رهبری رویایی شناسایی شد. این امر حاکی از نوعی وجه اشتراک و تطابق دو پژوهش است.

نتایج پژوهش باس و همکاران (۲۰۲۳) به نوعی مطابق با یافته‌های پژوهش حاضر می‌باشد. آنان در پژوهش خود دریافتند که، رهبری رویایی ابزاری مؤثر برای ایجاد انگیزه در پیروان می‌باشد. همچنین رهبری رویایی قصد جابجایی و ترک خدمت کارکنان را کاهش می‌دهد. در پژوهش حاضر تزریق امید و الهام‌بخشی که همان انگیزه‌بخشی به پیروان است به عنوان یکی از پیشایندهای رهبری رویایی شناسایی شد.

هرمانتو کاروان و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که، رهبران رویایی دارای دید کلی و وسیع نسبت به آینده هستند، همچنین رهبری رویایی سبکی از رهبری روشنگر است که در آن کارها به درستی انجام می‌شوند. در پژوهش حاضر نیز ژرف‌نگری و داشتن دید وسیع به عنوان یکی از پیشایندها و در حقیقت عوامل مؤثر بر به کارگیری سبک رهبری رویایی شناسایی شد. توضیح اینکه، در حالت ژرف‌نگری، رهبر دارای دید وسیع، نکته‌سنج و همه‌جانبه نسبت به مسائل و موضوعات و مسیر سازمان در آینده را دارد. این امر در نهایت منجر می‌شود کارها در سازمان به درستی انجام شود و سازمان را به سوی موفقیت هدایت نماید. این امر به نوعی همراستایی و تطابق یافته‌های دو پژوهش را نشان می‌دهد.

همچنین پژوهش مارلیا و همکاران (۲۰۲۰) به نوعی همراستای با نتایج پژوهش می‌باشد. آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که، رهبری رویایی و موفقیت در این سبک رهبری با ایجاد چشم‌انداز آغاز می‌شود و پایداری این موفقیت با حرکت به سوی چشم‌انداز در زمان فعلی و ادامه آن در آینده توسط جانشین رهبر صورت می‌گیرد. در توضیح این خصوص می‌توان عنوان نمود که، یکی از عوامل مؤثر بر به کارگیری و موفقیت در سبک رهبری رویایی در وهله اول ترسیم چشم‌انداز جامع و اساسی توسط رهبر و انتقال آن به پیروان می‌باشد، که به هر دو مورد در پژوهش حاضر دست یافته شد. بدین صورت که، در پژوهش حاضر ترسیم چشم‌انداز جامع و اساسی به عنوان یکی از پیشایندهای سبک رهبری رویایی و همسوسازی کارکنان از طریق ایجاد چشم‌انداز به

عنوان یکی از پسایندهای این سبک رهبری که اشاره به انتقال چشم انداز به پیروان، پذیرش و حرکت پیروان در راستای آن دارد، شناسایی شد. این امر حاکی از انطباق یافته‌های دو پژوهش است.

از طرفی نتایج عبیدالله و همکاران (۲۰۱۹) حاکی از آن بود که، رهبران رویایی دارای دید واقع‌بینانه هستند، می‌توانند دیگران را متقاعد کنند و سازمان را برای دستیابی به شرایط ایده‌آل در آینده راهنمایی کنند و در دستیابی به چشم‌انداز ثابت و متمرکز هستند. در پژوهش حاضر نیز مربی‌گری و مرشدی که تأثیر بسزایی در متقاعدسازی و راهنمایی کارکنان و سازمان دارد، به عنوان یکی از پیشایندهای رهبری رویایی شناسایی شد. بدین صورت که رهبران رویایی با مربی‌گری و مرشدی بر کارکنان تأثیر گذاشته و با نظارت بر اعمال و راهنمایی آنان در جهت عملکرد مناسب، سازمان را برای دستیابی به شرایط ایده‌آل در آینده سوق دهند. همچنین این پژوهش با ترسیم چشم‌انداز جامع و اساسی که یکی از پیشایندهای این سبک رهبری در پژوهش حاضر است دارای انطباق می‌باشد. وجه نوآوری پژوهش حاضر آن است که رهبری رویایی که پیش از این به عنوان یک خلأ نظری در این زمینه قلمداد می‌شد، تا حدودی مرتفع شد و تمایز اساسی که یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های گذشته دارد در این است که این پژوهش توانست با استفاده از رویکرد نقشه شناختی فازی، پیشایندها و پسایندهای این نوع سبک رهبری را شناسایی کند که این کار در پژوهش‌های گذشته صورت نگرفته است.

درخصوص جنبه عملی و کاربردی پژوهش حاضر باید عنوان نمود که، امروزه سازمان‌ها برای داشتن حضوری موفق در عرصه ملی و بین‌المللی به وضوح دریافته‌اند که شیوه‌های سنتی مدیریت و رهبری برای اداره سازمان منسوخ شده است و برای اینکه قادر باشند در گستره تغییرات روزافزون، سازمان را به نحوی اثربخش هدایت و رهبری کنند و در راستای اهداف سازمان گام بردارند به روش‌ها و مهارت‌های جدیدتری نیازمند هستند. براین اساس، بسیاری از رهبران دریافته‌اند که به کارگیری سبک‌های رهبری گذشته و تکراری و یا در مواردی مخرب دیگر راهگشای مسائل جدید سازمانی نیست. بنابراین باتوجه به روندهای متغیر اثرگذار بر سازمان‌ها و کسب و کارها به ویژه سازمان‌های دانش بنیان که با روند رو به تحول محیط دانشی و محیط رقابتی درگیر هستند، مدیران این

سازمان‌ها و کسب و کارها باید با به کارگیری سبک رهبری مؤثری همچون رهبری رویایی در راستای حذف الگوهای رفتاری ناکارآمد و جایگزینی الگوهای رفتاری جدید به سازمان کمک می‌کند تا با محیط خود سازگار شوند، چراکه رهبران رویایی مهم‌ترین اسطوره‌های تغییر و تحول در سازمان‌ها تلقی می‌شوند. لذا براساس آنچه بیان شد، پژوهش حاضر توانست با شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای به کارگیری سبک رهبری رویایی گامی مهم در جهت آگاه‌سازی مدیران از این سبک رهبری بردارد. بدین صورت که مجموعه‌ای از پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری رویایی در سازمان‌های دانش‌بنیان در داخل کشور را شناسایی نموده است تا مدیران و رهبران این سازمان‌ها بتوانند از طریق به کارگیری این سبک رهبری، اهتمام خود را در جهت ارتقای سازمان در صحنه پر رقابت کنونی به کار گیرند.

پیشنهادهای کاربردی

- با عنایت به یافته‌های پژوهش قدرت تحمل ابهام بالا یکی از پیشایندهای رهبری رویایی می‌باشد. در راستای تقویت این توانایی و مهارت به مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌شود چالش‌پذیری و تبدیل آن به فرصت، قابلیت مدیریت ریسک و قدرت ریسک‌پذیری، توانایی عمل بدون داشتن جزییات کامل، پرهیز از ترس از تصمیم‌گیری در مواقع بحرانی را به عنوان مهارت‌های اساسی در اولویت اندوخته‌هایشان قرار دهند.
- همچنین نتایج پژوهش مبین آن است برخورداری از انعطاف‌پذیری یکی از پیشایندهای با اهمیت به کارگیری سبک رهبری رویایی می‌باشد. در این راستا به رهبران سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان پیشنهاد می‌شود برای اینکه به سطح انعطاف‌پذیری بالایی دست یابند، نیاز است از کارهای روتین و کسالت بار پرهیز کنند و با پایش مداوم محیطی و تغییرات روزافزون تلاش نمایند با به‌روز کردن دانش، توانش فکری خود را ارتقا بخشیده و سعی در سازگاری خود و اقدامات خود با محیط متحول شود همچنین در مواجهه با شرایط غافل‌گیرکننده محیطی از پافشاری بر اقدامات قدیمی پرهیز نموده و خود را با تغییرات انطباق دهند.

- براساس نتایج پژوهش توانمندسازی کارکنان از پساایندهای با اهمیت سبک رهبری رویایی در سازمان‌های دانش بنیان می‌باشد. ازاین‌رو به رهبران و مدیران سازمان‌های دانش بنیان پیشنهاد می‌شود در جهت تقویت توانمندسازی کارکنان در سازمان از راهکارهای نوین شغلی بهره گرفته و فرایند مدیریت استعداد آینده‌محور را محور فعالیت خود قرار دهند و در راستای کشف، جذب و حفظ استعدادهای افراد بکوشند و از استعداد آن‌ها در راستای رسیدن به اهداف سازمان بهره گیرند.
- نتایج پژوهش مؤید آن است همسوسازی کارکنان از طریق ایجاد چشم‌انداز از دیگر پساایندهای حائز اهمیت رهبری رویایی می‌باشد. لذا به رهبران و مدیران سازمان‌های دانش بنیان پیشنهاد می‌شود در وهله اول با استفاده از برنامه همسوسازی مبتنی بر آشنایی کارکنان با شرایط محل کار و اهداف سازمان و ارائه اطلاعات کافی در راستای معرفی فرآیندهای سازمانی به کارکنان و آموزش ضمن خدمت کارکنان با محوریت آشنایی با سازمان و وظایف آن‌ها را مدنظر قرار دهند و سپس با ترسیم چشم‌انداز یکپارچه، کارکنان را در مسیری واحد برای دستیابی به چشم‌انداز سازمان قرار دهند.
- نتایج پژوهش حاکی از آن است که شکل‌گیری آوای فعال سازمانی از دیگر پساایندهای حائز اهمیت رهبری رویایی می‌باشد. وجود آوای فعال سازمانی با خلق ایده و نظرات جدید مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان قرار می‌دهد و با ایجاد تعهد و اشتیاق وافر در کارکنان اعضای سازمان را برای ایجاد تغییرات بنیان در سازمان بسیج می‌نماید. لذا در راستای تقویت آوای فعال سازمانی به رهبران و مدیران سازمان‌های دانش بنیان پیشنهاد می‌شود با تزریق انگیزه، اعتمادبنفس و همدلی به کارکنان حس مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری کارکنان را افزایش دهند. همچنین با بهره‌گیری از سیستم پاداش عادلانه و ارتقای جایگاه فعلی آنان در صورت ارائه ایده و نظرات مفید به تحریک و تشویق آنان بپردازند.
- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که به بررسی و بازآفرینی نتایج پژوهش حاضر در سازمان‌های دولتی و سازمان‌های بخش خصوصی در شهرهایی دیگر غیر از قلمرو پژوهش حاضر بپردازند.

- از آنجا که پژوهش حاضر تلاشی اولیه در جهت توجه به سبک رهبری رویایی رهبران و مدیران سازمان‌های دانش بنیان صورت گرفت، لذا به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد که با انجام بیشتر چنین مطالعاتی زمینه جلب توجه رهبران را به این سبک عملکردی نوظهور و مؤثر فراهم سازند.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

از تمامی کسانی که پژوهشگران را در انجام مطالعه حاضر یاری کردند، به خصوص مدیران سازمان‌های دانش بنیان استان لرستان تقدیر و تشکر می‌شود.

Ali Shariat nejad



<https://orcid.org/0000-0001-8609-6960>

Zahra Eyni nargeseh



<https://orcid.org/0009-0000-1827-5561>

منابع

۱. سالم، سمیه؛ تیموری، هادی؛ مشرف جواد، محمد حسین؛ شائمی برزکی، علی. (۱۴۰۰). واکاوی الگوی رهبری دانش مدار در شرکت‌های دانش بنیان. پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران. ۱۱۰(۱)، ۹۹-۱۱۸.
<https://doi.org/10.22108/srsp.2021.124769.1609>
۲. شریعت‌نژاد، علی؛ حسنوند، امین؛ موسوی، سیده نسیم؛ منیشداوی، الهه. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر رهبری رؤیایی بر خلاقیت هیجانی و شناختی با نقش میانجی سرمایه روانشناختی مثبت. نشریه علمی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. ۱۳(۱)، ۳۴-۱.
۳. حکاک، محمد؛ مؤمنی فرد، معصومه؛ ساعدی، عبدالله. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری ناب بر بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر نقش میانجی سرمایه اجتماعی. مدیریت بهره‌وری. ۱۵(۲)، ۸۱-۱۰۸.
<https://doi.org/10.30495/qjopm.2020.1876890.2596>

۴. حق خواه رودسری، محمدرضا؛ گنجی نیا، حسین؛ سلیمی سعید، باقر؛ آزاده دل، محمدرضا. (۱۴۰۰). پیامدهای پیاده سازی مدل تعالی سازمانی (EFQM) با تأکید بر مؤلفه های اخلاقی و تأثیر آن بر چشم انداز سازمانی. / *اخلاق در علوم فناوری*. ۱۸(۱)، ۹۶-۱۰۶.
۵. فتحی چگنی، فربرز؛ نظری، امیر هوشنگ؛ موسوی، سید نجم الدین؛ سپهوند، رضا. (۱۴۰۱). شناسایی و تبیین اثرگذارترین و اثرپذیرترین مؤلفه های مؤثر بر رهبری چابک در سازمان های دانش بنیان. *مطالعات مدیریت راهبردی*. ۱۳(۵۱)، ۱۶۹-۱۹۱.
6. Ariani, R., Hardhienata, S., Entang, M. (2023). Increasing work Productivity through organizational culture, visionary leadership, and achievement motivation. *Journal of Education and Learning Review*, 2(2), 40-52. <https://doi.org/10.56943/sujana.v2i2.324>
7. Anshar, M. (2017). The impact of visionary leadership, learning organization, and innovative behavior to performance of customs and excise functional. *International Journal of Human Capital Management*, 1(2), 52-60. [10.21276/sjhss.2017.2.12.14](https://doi.org/10.21276/sjhss.2017.2.12.14)
8. Atthirawong, W., Bunnoiko, K., & Panprung, W. (2021). Identifying factors influencing visionary leadership: An empirical evidence from thai manufacturing industry. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(1), 39-53. [10.33844/ijol.2021.60516](https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60516)
9. Buss, M., Kearney, E., Noreen, R., Gandhi, N. (2023). Antecedents and effects of visionary leadership: when and visionary leadership and follower turnover intentions. *Journal of Leadership Organizational Studies*, 30(4), 0-0. [http://dx.doi.org/10.1177/15480518231203637](https://doi.org/10.1177/15480518231203637)
10. Çinar, F., & Kaban, A. (2012). Conflict management and visionary leadership: An application in hospital organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 197-206. [http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.993](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.993)
11. Dehiman, R. (2023). Effective leadership and organizations market success. Publisher: Taylor and Francis. [http://dx.doi.org/10.4324/9781003415565](https://doi.org/10.4324/9781003415565)
12. Ghulam Muhammad, A., Karim, J., Safiullah. (2022). The mediating role of psychological capital in the relationship between transformational leadership and job performance. *Pakistan Social Sciences Review*, 6(2), 823-839. [http://dx.doi.org/10.35484/pssr.2022\(6-II\)68](https://doi.org/10.35484/pssr.2022(6-II)68)

13. Hermanto Karwan, D., Hariri, H., Ridwan, R. (2021). Visionary leadership: what, why, and how. *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford University Press, 241-259. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.16-10-2020.2305217>
14. Hinterhuber, H. H., & Friendrich, S. A. (2002). The technology dimension of strategic leadership: the leadership challenge for production economists. *International Journal of Production Economics*, 77(3), 191–203. [http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273\(01\)00160-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(01)00160-8)
15. Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, p. (2008). *Metodologia de La investigcion bolistica* (3rd ed). Caracas, Venezuela: Supal
16. Ismail, N. H., Sevag Kertechian, K., Blaique, L. (2022). Visionary leadership, organizational trust, organizational pride, and organizational citizenship behaviour: a sequential mediation model. *Human Resource Development International*, 26(3), 264-291.
17. Kadir, A. N. J., Adebayo, T. A., & Olumide, S. A. (2020). Visionary leadership and staff innovative behaviour in public colleges of education in Kwara State, Nigeria. *International Journal of Education*, 12(2), 63–72. <http://dx.doi.org/10.17509/ije.v12i2.18998>
18. Khoiri, M. (2020). Visionary leadership on transforming organizational change in the era of disruption. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 490–495. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i10.2053>
19. Marlia, M. A., Fahmy, R., Lukito, H., Lita, R. P., & Rahim, R. (2020). Visionary leadership role: Building aghast town civilizations. *International Journal of Management (IJM)*, 11(1), 31–55. <http://dx.doi.org/10.34218/IJM.11.1.2020.005>
20. Maxwell, J. C. (2019). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Brilliance Audio.
21. Maladzhi, W. R., Yan, B., & Makinde, O. D. (2012). The impact of innovative leadership on organisational culture within South African small and medium enterprises in the Western Cape, South Africa. *African Journal of Business Management*, 6(39), 10438–10444. <http://dx.doi.org/10.5897/AJBM12.749>

22. Nwachukwu, C., Chladkova, H., Zufan, P., & Olatunji, F. (2017). Visionary leadership and its relationship to corporate social performance. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 3(4), 1302-1311.
23. Ozdilek, K., & Sahin, S. (2021). The mediating role of positive 2-psychological capital of the relationship between visionary leadership and talent management according to teacher perceptions. *Osmangazi Journal of Educational Research*, 8(2), 18-38.
24. Rudolph, C. W. , Murphy, L. D. , & Zacher, H. (2020). A systematic review and critique of research on 'healthy leadership'. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101335.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2019.101335>
25. Sariwulan, T. ., Thamrin, S. ., Suyatni, M. ., Agung, I. ., Widiputera, F. ., Susanto, A. B., & Capnary, M. C. (2021). Impact of Employee Talent Management. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 184-200. <http://dx.doi.org/10.36941/ajis-2021-0133>
26. Saba, S., Tabish, A., & Khan, A. B. (2017). Role of visionary leadership in the performance of the employees at a workplace: Moderating effect of organizational citizenship behavior. *Australasian Journal of Business, Social Science and Information Technology*, 3(2), 62-70.
27. Sonhadji, A., & Huda, A.Y. M. (2014). *Needs Assessment, Decision Making, and Planning: The Chain in Educational Management*. Malang: UM Press
28. Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary Leadership and its Relationship to Organizational Effectiveness. *Development Journal*, 35(6), 556-583.
<http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130>
29. Tekin, Y., Ehtiyar, R. V. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-402.
<https://doi.org/10.19168/jyu.47502>
30. Ubaidillah, M., Chistiana, R., & Sahrandi, A. (2019). The Visionary leadership strategy in advancing educational institutions. *Journal of Educational Innovation*, 6(2), 206-215.
<https://doi.org/10.18551/erudio.6-2.7>

31. Utomo, A. W., Udin, U., Haryono, S. (2022). Visionary Leadership and Employee Quality in the Public Service Sector. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 12(2), 31-37. <http://dx.doi.org/10.33094/ijaefa.v12i2.542>
32. Zhou, L., Zhao, S., Tian, F., Zhang, X & Chen, S. (2017). Visionary leadership and employee creativity in China, *International Journal of Manpower*, 93(1), 0-0. <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0092>
33. Zhou, F., and Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 375-387. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0181>

References [In Persian]

1. Fathi Chegeni, F., Nazarpouri, A., Mousavi, S. N., & Sepahvand, R. (2022). Identifying and explaining the Most Effective and Influential Components Affecting Agile Leadership in Knowledge-based Organizations. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(51), 169-191 <https://doi.org/10.22034/smsj.2022.157948>
2. Hakkak, M., Momenimofrad, M., & Abdollah, S. (2021). The Effect of Immaculate leadership on Human Resource Productivity: The Role of Social Capital. *Productivity Management (Beyond management)*, 15(2), 81-105. <https://doi.org/10.30495/qjopm.2020.1876890.2596>
3. Haghkhah roodsari, M., ganjiniya, H., Baghersalimi, S., & Azadeh Del, M. (2023). Consequences of Implementing the Organizational Excellence Model (EFQM) with Emphasis on Ethical Components and Its Impact on the Organizational Perspective. *ETHICS IN SCIENCE & TECHNOLOGY*, 18(1), 96-106.
4. Salem, S., Teimouri, H., Moshref Javadi, M. H., & Shaemi Barzoki, A. (2021). Analysis of the Knowledge-Oriented Leadership Model in Knowledge-Based Enterprises. *Strategic Research on Social Problems*, 10(1), 99-118 <https://doi.org/10.22108/srsp.2021.124769.1609>

5. Shariatnejade, A., Hasanvand, A., Mousavi, S. N., Manashdavi, E. (2023). Investigating the effect of visionary leadership on emotional and cognitive creativity with the mediating role of positive psychological capital. *Journal of Innovation and Creativity in Human Sciences*, 13(1), 1-34.



استناد به این مقاله: شریعت نژاد، علی و عینی نرگسه، زهرا. (۱۴۰۳). شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای به کارگیری سبک رهبری رویایی در سازمان‌های دانش بنیان با روش FCM. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳ (۱۱۴)، ۷۳-۱۱۴.

doi: 10.22054/jmsd.2024.78896.4454



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.