



بررسی و تفسیر الگوی عوامل مؤثر بر سبک رهبری بصیر در صنعت پتروشیمی

الهام برنجی^۱

علیرضا قاسمی‌زاد^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۰۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۱۰

بری مشایخ^۳

حمیدرضا معتمد^۴

چکیده

از آنجاکه تاکنون الگوی مشخصی برای شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر سبک رهبری بصیر در مدیران صنعت پتروشیمی تدوین نشده است، در این پژوهش سعی بر آن است که الگویی برای شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری بصیر مدیران پتروشیمی ارائه شود. جامعه آماری این پژوهش منابع مرتبط با مدیران و به‌ویژه مدیران پتروشیمی بود. پایایی نتایج با استفاده از روش هولستی ۰,۹۵ برآورد گردید. در این مقاله مضمون‌ها و الگوی مدیران با استفاده از روش تحلیل مضمون تدوین شده است. فرآیند تحلیل مضمون به‌صورت دستی و نیز با استفاده از نرم‌افزار Nvivo انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داد که می‌توان عوامل مؤثر بر رهبری بصیر را در دو مضمون رهبری استراتژیک و قابلیت‌سازی خلاصه نمود. مضمون رهبری استراتژیک خود دارای مضمون سازمان‌دهنده و هفت مضمون پایه پیشرفت جمعی (گرایش تیمی، پرورش دیگران و بسترسازی)، کاربزماتیک (خودمدیریتی و اعتبار) و تفکر استراتژیک (فعال استراتژی و با بصیرت) خلاصه می‌شود. مضمون قابلیت‌سازی نیز دارای دو مضمون سازمان‌دهنده و چهار مضمون پایه نتیجه‌گرا، بهینه‌کننده منابع، دانش درون کارکردی و دانش برون کارکردی می‌باشد.

کلمات کلیدی

صلاحیت مدیران، سبک رهبری بصیر، تحلیل مضمون، تحلیل عاملی

- ۱- گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران. elhamberenji1976@gmail.com
- ۲- گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران. (نویسنده مسئول) alirezaghasemizad@gmail.com
- ۳- گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران. pmashayekh19@gmail.com
- ۴- گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران. hrrmotamed@yahoo.com

رهبری بصیر یکی از انواع رویکردهای رهبری است که خود دارای فرایند است (ژو و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین فرایندی انسانی است که تحت تأثیر عوامل تحول در برخورد با نیازها، چشم‌اندازی از هدف و جهت ارائه می‌کند (پرستیادی^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). تئوری رهبری بصیر که از تئوری‌های نئوکارزماتیک محسوب می‌شود، برای نخستین بار توسط ساشکین^۲ و ساشکین (۲۰۰۳) مطرح شد. بر اساس این تئوری، رهبران بصیر افرادی هستند که در درجه اول از قدرت تجسم، آینده‌نگری و تصویرپردازی نسبت به آینده برخوردارند (ساشکین و ساشکین، ۲۰۰۳). رهبری بصیر با ایجاد ارزش‌ها، آگاهی، اعطای اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی و ایجاد جوسازمانی مناسب به تحقق سلامت سازمانی، صداقت و قابل‌اعتماد بودن، عمل کردن به ارزش‌ها و نگرش‌ها در رفتارها، عمل کردن به ارزش‌ها در تصمیم‌گیری و رفتار عادلانه در هر موقعیتی را تشویق می‌کند (وستلی و مینتزبرگ، ۲۰۱۵). رهبری از طریق تقویت سطح بالاتر ارزش‌های درونی و بیرونی به ارتقاء عملکرد سازمانی کمک می‌کند و از طریق تشویق به تفکر و مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری به تقویت وفاداری و بهبود عملکرد با در نظر گرفتن کمک به رفع نیازهای کارکنان و قدردانی از زحمات آن‌ها به تقویت عملکرد کارکنان کمک می‌نماید (حسن‌زاده ثمرین و صحرانورد، ۲۰۱۸). تیلور^۳ و همکاران مؤلفه‌های نوآوری، موقعیت سنجی و پایش مداوم عملکرد سازمانی را به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های یک رهبر بصیر اعلام کردند (تیلور و همکاران، ۲۰۱۴). گوسکی^۴ (۲۰۰۳) علاوه بر نوآوری خلاقانه و موقعیت سنجی، مؤلفه انعطاف‌پذیری را به‌عنوان یک شاخص مهم در رهبران بصیر معرفی کرد (گوسکی، ۲۰۰۳). بونیکو و آتیراوانگ^۵ (۲۰۱۷) نیز مدیریت مشارکتی، انعطاف‌پذیری و ارتقاء مداوم دانش کارکنان را به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های یک مدیر بصیر اعلام کردند (بونیکو و آتیراوانگ، ۲۰۱۷). اما رهبری بصیر خود یک برآیند از مجموعه مؤلفه‌های مختلف فردی و سازمانی است (مک‌لاگولین و داوینسون^۶، ۲۰۰۶). عوامل و پارامترهای متعددی می‌توانند بر رهبری بصیر تأثیرگذار باشند و شناخت و میزان اهمیت هر یک از این عوامل، می‌تواند به مدیران سازمان‌ها برای تسهیل فرایندهای داخلی و خارجی سازمانی در جهت کسب اهداف سازمانی یاری رساند و اثربخشی سازمانی را افزایش دهند (علیزاده و محمدپور، ۱۳۹۷). آتیراوانگ^۷ و همکارانش جوسازمانی، ارتباطات سازمانی، سطح شایستگی در سازمان و هوش سازمانی را به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر رهبری بصیر اعلام کردند (آتیراوانگ و همکاران، ۲۰۲۱). دامیکا^۸ رویکرد سازمانی، استقرار شایستگی در لایه‌های مدیریتی و خلاقیت تولیدی را به‌عنوان عوامل مؤثر بر رهبری بصیر اعلام کرد (دامیکا، ۲۰۱۶). اوسینیلسون^۹ (۲۰۱۸) نشان داد دانش، توانایی‌ها، وظایف و نگرش‌ها می‌تواند بر سبک رهبری بصیر تأثیرگذار باشند. وورلی

بررسی و تفسیر الگوی عوامل موثر بر سبک رهبری بصیر در .../برنجی، قاسمی زاده، مشایخ و معتمد

^{۱۰}(۲۰۱۸) نیز عواملی چون تمامیت، توانایی تغییر، مثبت اندیشی، ایجاد تفاوت، مسئولیت پذیری و ... را از عوامل تأثیرگذار بر رهبری بصیر برشمرده است. در سال‌های اخیر، صنعت پتروشیمی در ایران با مشکلات بزرگی در حوزه شایستگی‌های مدیریت و رهبری مواجه شده است (دری و همکاران، ۱۳۹۴). شناسایی و توسعه رهبران و مدیران الهام‌بخش برای تربیت رهبران موفق آینده می‌تواند این مشکلات را از میان بردارد.

در بسیاری از مواقع با مشکلات رهبری در محیط‌های کاری‌شان مواجه می‌شوند (صبا^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۷). با این حال، برای حل مسائل درون‌سازمانی همچون هدایت کارکنان و منابع انسانی به سمت اهداف سازمانی و همچنین برقراری ارتباطات مؤثر با مردم، نیازمند رهبری بصیر است (نونس^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۹). برای شناسایی این خلأهای موجود و آشنایی با مسائل درون و برون‌سازمانی نیاز به پژوهش در زمینه انواع رهبری‌ها برای یافتن اثربخش‌ترین نوع رهبری می‌باشد (کیرنی^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۹). پرداختن به موضوع سبک رهبری در صنعت پتروشیمی، با توجه به نقش آن در شکل‌دهی ظرفیت شرکت‌های پتروشیمی از طریق ایجاد یک فضای مناسب و اتخاذ تصمیماتی که منجر به تولید و اجرای دانش از یک سو، و اهمیت آن در اقتصاد ایران از سوی دیگر، می‌تواند نقش بسیار مؤثری در کاهش چالش‌های مدیریت صنعتی و اقتصادی کشور داشته باشد (انوری، ۲۰۲۰). تجربه زیسته یک بازنمایی از تجربیات و انتخاب‌های شخص یا اشخاصی معین و دانشی است که او از این تجربیات و انتخاب‌ها به دست می‌آورد (موزیک^{۱۴} و همکاران، ۲۰۲۱). یکی از روش‌های مؤثر در دستیابی به روش‌های ساختاری در علم مدیریت، استفاده از تجارب زیسته مدیران است (میلر^{۱۵} و همکاران، ۲۰۱۸). نتایج برخی تحقیقات نشان داده است، تجارب زیسته مدیران زمانی که آن‌ها مهارت‌های کافی را برای چیره‌دست شدن داشته باشند، به چالشی برای آن‌ها تبدیل می‌شوند (کمپستر^{۱۶}، ۲۰۰۶). تجربه زیسته، به نحو قابل توجهی متأثر از توان و ناتوانی افراد است لذا تجربه زیسته، درکی مستقیم و بی‌واسطه است که فرد در بافت یا موقعیتی معین آن را می‌فهمد؛ بنابراین، با نوعی آگاهی بی‌واسطه همراه است (ون در هورن^{۱۷}، ۲۰۱۵).

بخش صنایع از جمله مهم‌ترین بخش‌های ساختاری هر کشور محسوب می‌شوند که نیازمند اعمال مدیریت قوی با مدیران با دانش هستند (پوینتر^{۱۸}، ۲۰۱۳). یکی از استراتژیک‌ترین صنایع در کشور ایران، صنعت پتروشیمی است. این صنعت نقش بسیار مهمی بر اقتصاد ایران دارد (دری و همکاران، ۲۰۱۵). صنایع پتروشیمی کشور که تبدیل به قطبی بسیار تأثیرگذار بر اقتصاد کشور شده‌اند نیازمند سبک رهبری اثربخش می‌باشند. این رهبری اثربخش را می‌تواند در سبک رهبری بصیر جستجو نمود و پیش‌نیاز آن، تعیین و شناخت عواملی است که می‌توانند بر این نوع سبک رهبری تأثیرگذار باشند در مقایسه با

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۷، پائیز ۱۴۰۱

پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه شناخت این عوامل، رتبه‌بندی آن‌ها و اعتباریابی الگوی به‌دست‌آمده دچار کمبود پژوهش می‌باشیم. لذا بررسی این عوامل می‌تواند به رهبران بصیر و مدیرانی که چنین سبک رهبری را انتخاب نموده‌اند، کمک شایانی نماید. از این رو، مسئله اصلی پژوهش حاضر، تعیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رهبری بصیر بر اساس تجارب زیسته مدیران پتروشیمی بود.

با توجه به مسائل مطرح‌شده و نیاز و ضرورت توجه بیشتر به رهبری بصیر و ابعاد آن، موضوع پژوهش به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر سبک رهبری بصیر با روش تحلیل مضمون در مدیران صنعت پتروشیمی اختصاص یافت تا با رویکرد کیفی تحلیل مضمون رهبری بصیر در مدیران صنعت پتروشیمی، ابعاد و شاخص‌های آن شناسایی و تعریف‌شده است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر کاربردی بوده که با رویکرد کیفی (تحلیل مضمون) انجام شد. روش تحلیل مضمون فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون و کلارک^{۱۹}، ۲۰۰۶). به این ترتیب، تحلیل مضمون مبنای سایر روش‌های تحلیل داده‌های کیفی است. در واقع، تحلیل مضمون اولین روش تحلیل کیفی است که پژوهشگران باید بیاموزند. این روش مهارت‌های اساسی موردنیاز برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی را فراهم می‌کند.

جامعه آماری در زمینه اسناد شامل کلیه مقالات، رساله‌ها، طرح‌ها و گزارش‌های پژوهشی مرتبط با موضوع مورد پژوهش از سال ۲۰۰۰ میلادی تا ۲۰۲۱ می‌باشد. جهت بررسی جامع اسناد معتبر در حیطه موضوع پژوهش، کلیه تولیدات علمی در پایگاه استنادی اسکوپوس با جستجوی کلیدواژه‌های: Educational Management، Principal School Leadership، Management، Administrative Management، Educational Leaders و نیز پایگاه‌های معتبر داخلی همچون مگ ایران، ایرانداک، سایت جهاد دانشگاهی، نور مگز و غیره با جستجوی معتبر داخلی همچون مگ ایران، ایرانداک، سایت جهاد دانشگاهی، نور مگز و غیره. با جستجوی کلیدواژه‌های "رهبری بصیر" و "صلاحیت‌های مدیران" و "شایستگی‌های مدیران" مورد بررسی قرار گرفت. با مراجعه به این منابع همه اطلاعات در دسترس، انتخاب و فیش‌برداری شد. تعداد ۱۵۰ منبع شناسایی شد و بعد از بررسی مجدد، در نهایت تعداد ۳۷ منبع دارای کد مرتبط باقی ماند که با مطالعه سطر به سطر مقالات و منابع، به صورت دستی کدگذاری گردید. منابع گردآوری‌شده داخلی و خارجی در جدول ۱ آمده است.

بررسی و تفسیر الگوی عوامل موثر بر سبک رهبری بصیر در .../ برنجی، قاسمی زاد، مشایخ و معتمد

جدول ۱- بررسی منابع معتبر در حیطه موضوع پژوهش

منابع داخلی	منابع خارجی
حسن زاده ثمرین و صحرانورد، ۱۳۹۷؛ انوری، ۱۳۹۹؛ امیر کبیری، ۱۳۹۷؛ رایبیز، ۱۳۹۶؛ دری و بهرامی، ۱۳۹۴	ژو و همکاران، ۲۰۱۸؛ پرستیادی و همکاران، ۲۰۱۹؛ ساشکین و ساشکین، ۲۰۰۳؛ وستلی و مینتزربرگ، ۲۰۱۵؛ تیلور و همکاران، ۲۰۱۴؛ بانویکو و آتریونگ، ۲۰۱۷؛ مک لاگیلین و داویدسون، ۲۰۰۶؛ آتریونگ و همکاران، ۲۰۲۱؛ دامیکا، ۲۰۱۶؛ اوسینیلسون، ۲۰۱۸؛ ورلی، ۲۰۱۸؛ صبا و همکاران، ۲۰۱۷؛ ونوس و همکاران، ۲۰۱۹؛ کیرنی و همکاران، ۲۰۱۹؛ موزیک و همکاران، ۲۰۲۱؛ میلر و همکاران، ۲۰۱۸؛ کمپستر، ۲۰۰۶؛ پوینتر، ۲۰۱۳؛ براون و کلارک، ۲۰۰۶؛ والتینی و داماسیو، ۲۰۱۶؛ اولفا و والیو، ۲۰۱۶؛ سودها و سینگ، ۲۰۲۱؛ نیادزی، ۲۰۱۹؛ استام و همکاران، ۲۰۱۹؛ لتوزی و گاربت، ۲۰۰۰؛ کنیت، ۲۰۱۶؛ برونسکومی و همکاران، ۲۰۱۹؛ ردموند، ۲۰۰۶؛ الکنگتون، ۲۰۱۷؛ کاشوآپ و رائنگنکار، ۲۰۱۶؛ بک، ۲۰۱۴؛ هانگ و همکاران، ۲۰۰۴

برای سنجش روایی این پژوهش، بررسی پیشینه، اسناد و نظرات جمعی از صاحب نظران در این خصوص لحاظ شده است همچنین در این پژوهش برای برآورد پایایی از روش هولستی استفاده شده است، در این روش متون در دو مرحله کدگذاری می شوند. سپس با استفاده از فرمول زیر درصد توافق مشاهده شده محاسبه می شود:

$$PAO = \frac{2M}{n1 + n2}$$

در این فرمول M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، n1 تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول و n2 تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم می باشد. PAO نیز عددی بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) خواهد بود. در نتیجه ضریب پایایی ۰/۹۵ به دست آمد. که این مقدار برای پژوهش حاضر به صورت زیر به دست آمد:

$$PAO = \frac{2 \times 801}{115 + 974} = 0.948$$

پس از فرآیند کدگذاری که با رفت و آمدهای مکرر بین منابع و نرم افزار انجام گردید، فرآیند تعیین مضامین آغاز گردید. در مرحله نخست کدهای مشابه در کنار یکدیگر قرار گرفتند و مضامین پایه را تشکیل دهند. در حین این اقدام، محققان پی بردند که برخی از کدها سطحی بالاتر دارند و امکان این که در سطوح پایین خرد شوند وجود دارد. به این ترتیب کدها مجدداً مورد بازبینی قرار گرفتند و کدهای سطح بالا به پایین ترین سطح ممکن تجزیه شدند و دوباره فرآیند تعیین مضامین ادامه یافت. سپس نامی برای هر مضمون پایه تعیین گردید. در ادامه مضامینی که به نظر می رسید که همپوشانی زیادی دارند با یکدیگر

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۷، پائیز ۱۴۰۱

تلفیق‌شده و یک مضمون را شکل دادند. این فرآیند تعیین مضامین تا تعیین مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر به همین منوال ادامه یافت. در نهایت شایستگی‌های مدیران کارکردی به دو مضمون رهبری استراتژیک و قابلیت‌ساز در رهبری بصیر مدیران پتروشیمی خلاصه گردید. برای تعیین اعتبار یافته‌ها نیز از خبرگان درخواست شد که نظر خود را در مورد الگوی اولیه ابراز دارند. الگو پس از بازخورد از خبرگان تکمیل گردید. جدول ۲ خلاصه‌ای از مضمون‌های مرتبط با رهبری استراتژیک در سبک رهبری بصیر را نشان می‌دهد.

جدول ۲- مضمون‌های مرتبط با رهبری بصیر مدیران کارکردی

مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های پایه	فراوانی کدها	
پیشرفت جمعی	گرایش تیمی	۲۹	رهبری استراتژیک
	پرورش دیگران	۱۶	
	بسترسازی	۱۶	
کاریزماتیک	خودمدیریتی	۳۳	
	اعتبار	۳۵	
تفکر استراتژیک	فعال استراتژی	۱۲۸	
	بابصیرت	۱۴	
جمع کل کدها		۲۷۱	

همان‌طور که جدول بالا نشان می‌دهد، مضمون رهبری بصیردارای سه بُعد پیشرفت جمعی (با ۶۱ کد)، کاریزماتیک (با ۶۸ کد) و تفکر استراتژیک (با ۱۴۲ کد) می‌باشد. به این ترتیب، تفکر استراتژیک با داشتن ۵۲ درصد کدهای مضمون رهبری بصیر مهم‌ترین بُعد این مضمون قلمداد می‌شود. دو بُعد کاریزماتیک و پیشرفت جمعی به ترتیب با ۲۵ درصد و ۲۳ درصد با فاصله زیاد در مراتب بعدی قرار می‌گیرند. قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون "تفکر استراتژیک" از متن منابع در ادامه آمده است:

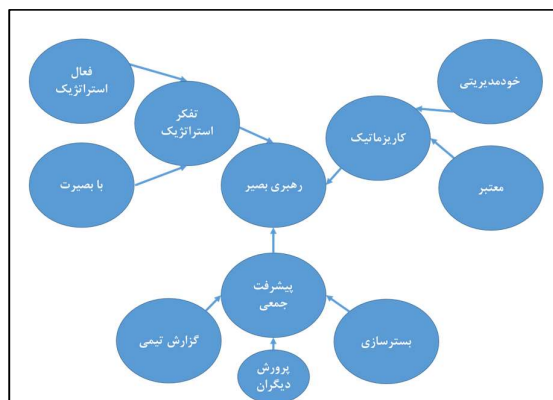
مدیر کارکردی برای دستیابی به مزیت رقابتی باید نقش استراتژیک در سازمان ایفا کند (تیلور و همکاران، ۲۰۱۴). استراتژی سازمان را به صورت مشارکتی ایجاد کند (گوسگی، ۲۰۰۳). به تشکیل و اجرای استراتژی کسب‌وکار کمک کند (دری و همکاران، ۱۳۹۴). دید بلندمدت دارد و به یک چشم انداز بلندمدت متعهد است (ونوس و همکاران، ۲۰۱۹). از واقعیت عملیاتی و استراتژیک سازمان آگاه است (موزیک و همکاران، ۲۰۲۱). خود را با الزامات بازار وفق می‌دهد (تیلور و همکاران، ۲۰۱۴). تغییرات در ترجیحات مشتریان را درک می‌کند (میلر و همکاران، ۲۰۱۸).

قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون "پیشرفت جمعی" از متن منابع در ادامه آمده است:

بررسی و تفسیر الگوی عوامل موثر بر سبک رهبری بصیر در .../برنجی، قاسمی زاده، مشایخ و معتمد

مدیر کارکردی به پیشرفت جمعی می‌اندیشد. می‌داند که چگونه باید یک تیم قدرتمند را ایجاد نمود (ون در هورن، ۲۰۱۵). اطمینان حاصل می‌نماید که حوزه خود به صورت یک گروه کارکردی کار می‌کند (پوینتر، ۲۰۱۳). به دیگران اطمینان می‌دهد که توانایی دستیابی به موفقیت را دارند (براون و کلارک، ۲۰۰۶). به دیگران اجازه می‌دهد که در تصمیم‌گیری، تعیین اهداف، دستیابی به نتایج و دریافت پاداش مشارکت داشته باشند (علیزاده و محمدپور، ۱۳۹۷).

قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون "کارزماتیک" از متن منابع در ادامه آمده است:
مدیر کارکردی می‌تواند خود را مدیریت کند (ژو و همکاران، ۲۰۱۸). از ارزش‌ها و نقاط قوت و ضعف خود به خوبی آگاه است (پرستیادی و همکاران، ۲۰۱۹). به توانایی‌ها و استعدادهای خود ایمان دارد (وسلی و مینتزبرگ، ۲۰۱۵). با افراد با صداقت و بی‌پرده برخورد می‌کند (حسن‌زاده ثمرین و صحرانورد، ۲۰۱۸). نگرش‌ها و رفتارهای حرف‌های برتر دارد (علیزاده و محمدپور، ۱۳۹۷).



شکل ۱: شبکه مضامین رهبری بصیر

جدول ۳ خلاصه‌ای از مضمون‌های مرتبط با قابلیت‌سازی در سبک رهبری بصیر را نشان می‌دهد.

جدول ۳- مضمون‌ها مرتبط با قابلیت‌سازی مدیران کارکردی

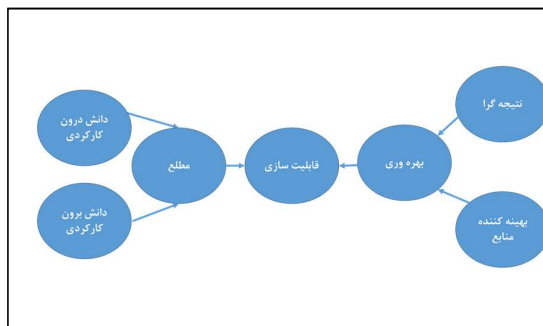
مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های پایه	فراوانی کدها
بهره‌ور	نتیجه‌گرا	۳۷
	بهینه‌کننده منابع	۳۵
مطلع	دانش درون کارکردی	۵۵
	دانش برون کارکردی	۶۴
جمع کل کدها		۱۹۱

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۷، پائیز ۱۴۰۱

همان‌گونه که در جدول بالا نشان داده شده، مضمون قابلیت‌سازی دارای دو بُعد بهره‌ور (با کد ۷۲) و مطلع (با کد ۱۹۹) می‌باشد. به این ترتیب، مطلع با داشتن ۶۲ درصد کدهای مضمون قابلیت‌سازی مهم‌ترین بُعد این مضمون قلمداد می‌شود. بُعد بهره‌ور با ۳۸ درصد با فاصله زیاد از این بُعد قرار می‌گیرد. مدیر کارکردی بر دانش پایه‌ای و بینش پذیرفته شده متکی است (میلر و همکاران، ۲۰۱۸). و به دلیل درک عمیق مبانی حوزه خود می‌تواند در سیستم‌های مختلف کار کند (پرستیادی و همکاران، ۲۰۱۹). می‌تواند روش‌های جدید کارکردی را ایجاد و تجربه نماید (گوسکی، ۲۰۰۳). دانشی عمیق از کسب و کار و صنعت دارد (موزیک و همکاران، ۲۰۲۱).

قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون "بهره‌ور" از متن منابع در ادامه آمده است:

مدیر کارکردی تفکری عمل‌گرا دارد و بر تلاش‌های خود در جهت دستیابی به نتایج تمرکز دارد (تیلور و همکاران، ۲۰۱۴). وی تحلیل‌های خود را بر شاخص‌های کارکردی متمرکز می‌نماید (دری و همکاران، ۱۳۹۴). وی می‌تواند منابع موجود را مدیریت کند (گوسکی، ۲۰۰۳). در درک ما از استفاده از شایستگی فناوریانه جای خالی تخصیص و انتقال منابع احساس می‌شود.



شکل ۲- شبکه ضامن قابلیت‌سازی

بحث و نتیجه‌گیری

الف) رهبری استراتژیک

رهبری استراتژیک به عواملی اشاره دارد که به پیشروی در تعیین جهت، مشارکت، سیاست‌ها و رویه‌های جدید مربوط است. فردی که دارای چنین ویژگی است می‌تواند بر ذهن، احساسات و نگرش دیگران تأثیر گذارد. با توجه به مضامین به دست آمده در بخش قبل مشخص گردید که رهبری استراتژیک دارای سه مؤلفه تفکر استراتژیک، پیشرفت جمعی و کاریزماتیک می‌باشد. در ادامه هر یک از این مؤلفه‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد.

بررسی و تفسیر الگوی عوامل موثر بر سبک رهبری بصیر در .../برنجی، قاسمی زاده، مشایخ و معتمد

تفکر استراتژیک دارای دو مؤلفه فعال استراتژی و با بصیرت می‌باشد. مدیر کارکردی فعال استراتژی است، به این معنی که ضمن خیال‌پردازی در مورد آینده سازمان؛ داخل سازمان، بازار و مشتریان را می‌شناسد و باهم راستاسازی استراتژی‌ها با اهداف و استراتژی‌های سطوح بالاتر در تعیین استراتژی‌ها فعالانه مشارکت می‌کند. همچنین مدیر کارکردی با بصیرت است به این معنی که از یک‌سو نگاهی سیستماتیک دارد، جامع‌نگر است و اجزای سازمان به‌ویژه اجزای کارکرد خود را به‌خوبی می‌شناسد و به روابط بین این اجزا اشراف کامل دارد و بدین طریق به‌خوبی می‌داند که تغییرات در یک جزء چه آثاری بر کدام قسمت‌ها خواهد داشت. از سوی دیگر مدیر کارکردی نگاهی انتقادی دارد و با دقت در مورد جنبه‌های مثبت و منفی قضاوت می‌کند و در پی شناسایی مشکلات و خطاها می‌باشد. به‌این ترتیب، مدیر کارکردی با مشارکت فعال در استراتژی و بصیرتی عمیق، بینشی استراتژیک دارد.

مؤلفه "تفکر استراتژیک" با نتایج برخی از پژوهش‌های همچون کریپ و منسفیلد (۲۰۰۲)، کترز و سیتلینگتون (۲۰۱۴)، برودبنت و کیتزیس (۲۰۰۴) همانندی دارد.

پیشرفت جمعی دارای مؤلفه گرایش تیمی، پرورش دیگران و بسترسازی می‌باشد. مدیر کارکردی از یک‌سو با ایجاد تیم‌ها و تفویض اختیار به تیم‌ها و افراد، سازوکار فعالیت جمعی را فراهم می‌کند و از سوی دیگر خود نیز کارها را به همراه دیگران و به‌صورت تیمی انجام دهد. به‌این ترتیب با تیم‌سازی و کار تیمی گرایش خود به کار مشارکتی را نشان می‌دهد. همچنین مدیر کارکردی سعی دارد که با مدیریت فرهنگی زمینه پرورش افراد را فراهم کند و با مدیریت بحران موانع پیشرفت را برطرف می‌سازد. بدین ترتیب با کمک مدیریت فرهنگی و مدیریت بحران برای پیشرفت بسترسازی می‌نماید. مدیر کارکردی همچنان که در دیگران ایجاد انگیزه می‌کند، همواره افراد را در انجام کارها توانمند می‌سازد و به‌این ترتیب زمینه پرورش آن‌ها را فراهم می‌کند. در مجموع، مدیر کارکردی با بسترسازی برای پیشرفت، تیم‌سازی و کار تیمی و پرورش دیگران در فکر پیشرفت جمعی است.

برای مؤلفه "پیشرفت جمعی" هیچ مشابهی در تحقیقات گذشته یافت نشد. زیرمؤلفه "گرایش تیمی" با نتایج تحقیقات چونگ-هززا (۲۰۰۳)، رنجر و فوکمن (۲۰۱۲) و وول و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. زیرمؤلفه "پرورش دیگران" با نتایج تحقیقات غلامزاده و همکاران (۱۳۹۲) همانند است.

کاریزماتیک دارای دو مؤلفه مدیریت بر خود و اعتبار می‌باشد. مدیر کارکردی به‌خوبی می‌داند که لازمه مدیریت افراد و پروژه‌های پیچیده، مدیریت بر خود است. وی ضمن آگاهی از توانایی‌های خود همواره به دنبال یادگیری است. وی همچنین بر رفتار خود کنترل دارد و با اعتماد به نفس رفتار می‌کند و بر استرس خود مسلط است. مدیر کارکردی همچنان که خود را مدیریت می‌کند، با توجه به رفتار

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۷، پائیز ۱۴۰۱

اخلاقی، صداقت، دیگر خواهی و ویژگی‌های ممتازی که دارد، نزد سایرین از اعتبار برخوردار است. وی فردی مورد احترام و تحسین سایرین است و دیگران به سخنان او گوش می‌دهند. به این طریق مدیر کارکردی نشانه‌های یک شخصیت کاریزماتیک را از خود بروز می‌دهد که بر دیگران اثرگذار است و می‌تواند منشأ تغییرات باشد.

برای مؤلفه "کاریزماتیک" هیچ مشابهی در تحقیقات گذشته یافت نشد. زیرمؤلفه "اعتبار" با نتایج تحقیقات بویاتزیس (۱۹۸۲)، بکر و همکاران (۲۰۰۱)، اولریچ و همکاران (۲۰۱۳) نظیر است. زیرمؤلفه "خودمدیریتی" با نتایج تحقیقات بینش و جوان جعفری (۱۳۹۰) مشابهت دارد. با وجود این مشابهت‌ها، زیرمؤلفه "بسترسازی" مضمون جدیدی است که در این پژوهش مطرح گردیده است. همچنین مضامین پیشرفت جمعی و نیز کاریزماتیک با وجود اینکه در زیرمؤلفه‌ها نظیرهایی در تحقیقات گذشته دارند، خود مفاهیمی هستند که در الگوهای گذشته استفاده نشده‌اند.

ب) قابلیت‌سازی

قابلیت‌سازی به عواملی اشاره دارد که به ایجاد فرآیندها، مهارت‌ها و یادگیری مربوط است. اشراف دانشی در کنار بهره‌وری امکان ایجاد قابلیت‌های جدید در کارکرد را به مدیر کارکردی می‌دهد. با توجه به مضامین به‌دست‌آمده در بخش قبل مشخص گردید که قابلیت‌سازی دارای دو مؤلفه بهره‌ور و مطلع می‌باشد. در ادامه هر یک از این مؤلفه‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد.

مطلع دارای دو مؤلفه دانش‌دورن‌کارکردی و دانش‌برون‌کارکردی می‌باشد. مدیر کارکردی از دانش اولیه و پایه‌ای حوزه خود آگاه است. این‌ها دانش و بینش پذیرفته‌شده هر کارکرد می‌باشند که به نحوه انجام کارها در آن حوزه مربوط است. وی از دانش روزآمد حوزه خود نیز مطلع است که به جدیدترین بینش‌ها در زمینه فعالیت‌های کلیدی مربوط است. این دانش آخرین پیشرفت‌هایی است که در فعالیت‌های کارکرد مربوطه حاصل شده است. بدین ترتیب مدیر کارکردی بر دانش حوزه خود تسلط دارد. از سوی دیگر مدیر کارکردی باید دانش زیادی نیز از کسب‌وکار داشته باشد. تنها در این صورت است که می‌تواند حوزه خود و فعالیت‌های سازمان را با شرایط در حال تغییر کسب‌وکار تطبیق دهند و برای سازمان ارزش خلق کنند. مدیر کارکردی باید دانش کلی از سایر کارکردهای سازمانی نیز داشته باشد. وی به این طریق خواهد توانست نحوه نقش‌آفرینی سایر حوزه‌های سازمانی در حل مشکلات کارکرد خود را درک کند و در جهت دستیابی به عملکرد برتر قدم بردارد.

بهره‌ور دارای دو مؤلفه نتیجه‌گرا و بهینه‌کننده منابع می‌باشد. مدیر کارکردی بر دستیابی به نتایج مطلوب تمرکز دارد و برای این کار شاخص‌های کارکرد خود را تحلیل و تفسیر می‌نماید و با توجه به نتایج

بررسی و تفسیر الگوی عوامل موثر بر سبک رهبری بصیر در .../برنجی، قاسمی زاده، مشایخ و معتمد

این تحلیل‌ها از وضعیت حوزه وظیفه‌ای خود آگاه می‌شود. وی همچنین با تمرکز به نتایج به حل مسائل پیچیده و جدید می‌پردازد تا دستیابی به هدف تسهیل گردد. وی با التزام و تعهد به اهداف بر نتایج تمرکز دارد. از سوی دیگر مدیر کارکردی منابع را در کنترل خود دارد و آن‌ها را به موقع و با توجه به اهمیت پروژه‌ها به‌طور مناسب به فعالیت‌های کارکردی تخصیص می‌دهد. وی باید بتواند از منابع استفاده اثربخش و کارآمدی داشته باشد. به این ترتیب مدیر کارکردی باید در جهت بهینه‌سازی منابع قدم بردارد. بنابراین، مدیر کارکردی با حرکت به سوی انجام کارهای درست (نتیجه‌گرا) و انجام درست کارها (بهینه‌کننده منابع) در جهت بهره‌وری قدم برمی‌دارد.

بعد "قابلیت‌سازی" با نتایج اولریچ و همکاران (۲۰۱۲) و اولریچ و همکاران (۲۰۱۳) مشابهت‌هایی داد. با این وجود مؤلفه‌هایی که در این پژوهش برای قابلیت‌سازی تدوین شده است با مؤلفه‌هایی که در این دو پژوهش برای آن در نظر گرفته شده است کاملاً متفاوت است. مؤلفه بهره‌ور با نتایج پژوهش‌هایی همچون کویین (۱۹۹۰) و هندرسون (۲۰۰۸) شباهت‌هایی دارد. همچنین زیرمؤلفه "نتیجه‌گرا" با نتایج پژوهش‌هایی همچون زنگر و فوکمن (۲۰۱۲) و غلام‌زاده و همکاران (۱۳۹۰) همانندی دارد. زیرمؤلفه بهینه‌کننده منابع با نتایج پژوهش‌هایی همچون ناصحی فر و همکاران (۱۳۸۹) مشابه است.

با توجه به این‌که در این پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده است، از لحاظ علمی پیشنهاد می‌شود که با استفاده از روش‌های دیگری نیز انجام شود تا اینکه عواملی که احیاناً در این پژوهش مغفول مانده‌اند نیز شناسایی شوند. با توجه به اینکه تمرکز این پژوهش تنها بر عوامل تشکیل‌دهنده شایستگی-های مدیران کارکردی معطوف بود، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی عوامل اثرگذار بر شایستگی-های مدیران کارکردی و نیز نتایج شایستگی‌های مدیران کارکردی نیز مورد بررسی قرار گیرند. با توجه به اهمیت حوزه‌های کارکردی سازمان و عدم توجه کافی به آن‌ها به‌عنوان یک کل واحد در جهت خلق ارزش، توصیه می‌شود که در پژوهش‌های آتی ارتباط‌های عملکردی آن‌ها، عواملی که ارتباط و یکپارچگی روزافزون این حوزه‌ها را ممکن می‌سازند و نیز راه‌های هم‌راستاسازی آن‌ها با سطوح عالی مورد دقت و بررسی قرار گیرند. پیشنهاد می‌گردد که در پژوهش‌های آتی بر فرآیند پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در حوزه‌های کارکردی توجه ویژه شود.

با توجه به این‌که الگوهای شایستگی قلب‌تپنده رویکرد مبتنی بر شایستگی منابع انسانی می‌باشند و نیز این‌که مدیران کارکردی بخش عمده مدیران سازمانی را تشکیل می‌دهند، از لحاظ کاربردی پیشنهاد می‌شود که الگوی حاصل از این پژوهش در پیاده‌سازی نظام‌های مبتنی بر شایستگی به‌ویژه بحث جانشین‌پروری که اخیراً مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است، مورد استفاده قرار گیرد. از آنجاکه

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۷، پائیز ۱۴۰۱

الگوی پیشنهادی این تحقیق از دل منابع به‌روز و مطرح استخراج‌شده است، سازمان‌ها به‌راحتی می‌توانند این الگو را مبنای کار خود قرار دهند و تنها با در نظر گرفتن نظرات ذی‌نفعان و دست‌اندرکاران و اقتضائات سازمانی، به الگوی بومی خود دست یابند. همچنین مسئولان جذب سازمان‌ها می‌توانند با اتکا بر این الگو فرآیند جذب و استخدام را پیش بگیرند. مسئولان آموزش سازمان‌ها نیز به‌راحتی می‌توانند با استفاده از این الگو در جهت آموزش و بهسازی مدیران پتروشیمی برآیند، چیزی که امروزه نوعی سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود. این الگو در بحث مدیریت و ارزشیابی عملکرد و جبران خدمات نیز می‌تواند اساس کار سازمان‌ها قرار گیرد. درنهایت شایان ذکر است که سازمان‌ها با حرکت در جهت جذب، آموزش، ارزشیابی عملکرد و جبران خدمات شایستگی‌محور تا حدودی می‌توانند به حفظ و نگهداشت سرمایه‌های انسانی خود امید داشته باشند.

تشکر و قدردانی

این پژوهش مستخرج شده از تز دکتری "خانم الهام" برنجی با عنوان "تدوین سبک رهبری بصیر بر اساس تجارب زیسته مدیران صنعت پتروشیمی" می‌باشد. لذا نویسنده از دکتر علیرضا قاسمی‌زاد، دکتر پری مشایخ و دکتر حمیدرضا معتد و همچنین از معاونت دانشگاه آزاد واحد کازرون تشکر به عمل می‌آورد.

بررسی و تفسیر الگوی عوامل موثر بر سبک رهبری بصیر در .../برنجی، قاسمی زاد، مشایخ و معتمد

منابع

- ۱) امیرکبیری، علیرضا، (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک، تهران: انتشارات نگاه دانش
- ۲) انوری. علیرضا، (۱۳۹۹). بررسی روابط ساختاری محرک‌های مدیریت زنجیره تأمین پایدار در صنایع پتروشیمی خلیج فارس. فصلنامه مدیریت صنعتی، ۱۵(۵۱)، ۱۲۵-۱۴۰.
- ۳) حسن‌زاده ثمرین. تورج. صحرانورد، علیرضا، (۱۳۹۷). بررسی نقش میانجی بلوغ سازمانی در تأثیر سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی کارکنان مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۹(۳۵)، ۱۰۴-۸۳.
- ۴) دری، بهروز، حبیبی، معصومه، بهرامی نسب، مریم، (۱۳۹۴). شناسایی شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد صنعت پتروشیمی. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۶(۲۳)، ۲۱۷-۲۴۲.
- ۵) رایبیز، استیون پی، (۱۳۹۶). رفتار سازمانی (علی پارساییان و سید محمد اعرابی، مترجمان)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- 6) 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).
- 7) Beck, C. D. (2014). Antecedents of servant leadership: A mixed methods study. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21, 299-314.
- 8) Becker, B. E., Huselid, M. A., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.
- 9) Binesh, M. and Javan Ja'fari, A. (2011). *Management and Leadership Competencies Development Model in SAPCO*. Institute of Productivity and Human Resources Studies, Retrieved March
- 10) Boyatzis, R. E. (1991). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- 11) Broadbent, M., Kitzis, E.S. (2004). *The New Competencies in IT*. Harvard Business School, Working Knowledge, Retrieved Feb. 14, 2016 from: <http://hbswk.hbs.edu/archive/4525.html>
- 12) Brownscombe, J. W., Hyder, K., Potts, W., Wilson, K. L., Pope, K. L., Danylchuk, A. J., ... & Post, J. R. (2019). The future of recreational fisheries: advances in science, monitoring, management, and practice.
- 13) Bunnoiko, K., & Atthirawong, W. (2017). Confirmatory factor analysis towards visionary leadership of supply chain managers in the manufacturing industry of Thailand. *Journal for Global Business Advancement*, 10(4), 395-414.

- 14) Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., Lankau, M. J. (2003). Grooming Future Hospitality Leaders: A Competency Model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17-25.
- 15) Coetzer, A., Sitlington, H. (2014). What knowledge, skills and attitudes should strategic HRM students acquire? A Delphi study. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52: 155-172.
- 16) Cripe, E. J., Mansfield, R. S. (2002). *The Value-added Employee*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- 17) Dhammika, K. A. S. (2016). Visionary leadership and organizational commitment: the mediating effect of leader member exchange (LMX). *Wayamba Journal of Management*, 4(1).
- 18) Elkington, R., Van der Steege, M., Glick-Smith, J., & Moss Breen, J. (2017). *Visionary leadership in a turbulent world*. Emerald Publishing Limited.
- 19) Gholamzadeh, D., Sehhat, S., and Sattarilaghhab, B. (2013). Identifying Managerial Competencies of an Insurance Company, *Journal of Tazehaye Jahan Bimeh*, 178, 4-16.
- 20) Grabot, B., & Letouzey, A. (2000). Short-term manpower management in manufacturing systems: new requirements and DSS prototyping. *Computers in industry*, 43(1), 11-29.
- 21) Guskey, T. R. (2003). Analyzing lists of the characteristics of effective professional development to promote visionary leadership. *NASSP bulletin*, 87(637), 4-20.
- 22) Henderson, L. S. (2008). The impact of project managers' communication competencies: Validation and extension of a research model for virtuality, satisfaction, and productivity on project teams. *Project Management Journal*, 39(2), 48-59.
- 23) Huang, C., Amorim, C., Spinoglio, M., Gouveia, B., & Medina, A. (2004). Organization, programme and structure: an analysis of the Chinese innovation policy framework. *r&d Management*, 34(4), 367-387.
- 24) Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: A sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10, 437-461.
- 25) Kearney, E., Shemla, M., van Knippenberg, D., & Scholz, F. A. (2019). A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- 26) Kempster, S. (2006). Leadership learning through lived experience: A process of apprenticeship?. *Journal of Management & Organization*, 12(1), 4-22.

- 27) Knight, W. A. (2016). Distinguishing and unifying visionary leadership and mechanical management. In *The Ashgate Research Companion to Political Leadership* (pp. 155-168). Routledge.
- 28) McLaughlin, C., & Davidson, G. (2006). *Visionary leadership, center for visionary leadership*.
- 29) Miller, H. E., Thomas, S. L., & Robinson, P. (2018). From problem people to addictive products: A qualitative study on rethinking gambling policy from the perspective of lived experience. *Harm reduction journal*, 15(1), 1-10.
- 30) Musić, S., Elwyn, R., Fountas, G., Gnat, I., Jenkins, Z. M., Malcolm, A., ... & Phillipou, A. (2021). Valuing the voice of lived experience of eating disorders in the research process: Benefits and considerations. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 0004867421998794.
- 31) Nasehifar, V., Sa'adat, M.R., and Ma'soumzadeh Zavareh, A. (2010). The Moodel of Assessing Capabilities and Competencies of Managers of Trade Ministry. *Journal of Barresihaye Bazarghani*, 41, 3-18
- 32) Ossiannilsson, E. (2018). *Visionary Leadership for Digital Transformation: In a Time when Learners Take Ownership of Their Learning*. *Asian Journal of Distance Education*, 13(1), 128-148.
- 33) Poynter, G. (2013). *Restructuring in the Service Industries: Management Reform and Workplace Relations in the UK Service Sector*. Routledge
- 34) Prestiadi, D., Zulkarnain, W., & Sumarsono, R. B. (2019, December). Visionary leadership in total quality management: efforts to improve the quality of education in the industrial revolution 4.0. In the 4th International Conference on Education and Management (COEMA 2019). Atlantis Press.
- 35) Quinn, B., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M., & Wiley, J. (2000). Becoming a master manager: A competency framework. *The Leadership Quarterly*, 11(3), 423-424.
- 36) Redmond, J. W. (2006). Issues in human relations management. In *Handbook of media management and economics* (pp. 125-154). Routledge.
- 37) 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.
- 38) Sashkin, M., & Sashkin, M.G. (2003). *Leadership that matters: The critical factors for making a difference in peoples lives & organizations success*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- 39) Stam, D. A., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). The role of regulatory fit in visionary leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 499-518.

- 40) Sudha, S., & Singh, A. (2021). The Blueprint of Managing Manpower in the Framework of Industry 4.0. In Next Generation Materials and Processing Technologies (pp. 567-577). Springer, Singapore.
- 41) Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 42) Ulfa D, Waluyo E. Relationship Between Visionary Leadership Of Principals And Teachers' Performance Of Early Childhood Education Institutions In Purworejo Sub District Of Purworejo Regency, Central Java. *BELIA: Early Childhood Education Papers*. 2016;5(2):70-73.
- 43) Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457-471.
- 44) Valentini, F., & Damasio, B. F. (2016). Average variance extracted and composite reliability: reliability coefficients/variancia media extraida e confiabilidade composta: indicadores de Precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2).
- 45) Van der Hoorn, B. (2015). Playing projects: Identifying flow in the 'lived experience'. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1008-1021.
- 46) Venus, M., Stam, D., & Van Knippenberg, D. (2019). Visions of change as visions of continuity. *Academy of Management Journal*, 62(3), 667-690.
- 47) Verle, K., Markič, M., Kodrič, B., & Zoran, A. G. (2014). Managerial competencies and organizational structures. *Industrial management & Data systems*.
- 48) Westley, F., & Mintezberg, H. (2015). Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32
- 49) Worley, J. A. (2018). Visionary leadership in a team-oriented setting. In *Engaged Leadership* (pp. 63-83). Springer, Cham.
- 50) Zenger, J., Folkman, J. (2012). Leadership: Are Women Better Leaders? *Harvard Business Review*, 12 March.
- 51) Zhou, L., Zhao, S., Tian, F., Zhang, X., & Chen, S. (2018). Visionary leadership and employee creativity in China. *International Journal of Manpower*.

بررسی و تفسیر الگوی عوامل موثر بر سبک رهبری بصیر در ... / برنجی، قاسمی زاد، مشایخ و معتمد

یادداشت‌ها :

-
- 1 Prestiadi
 - 2 Sashkin
 - 3 Taylor
 - 4 Guskey
 - 5 Bunnoiko & Atthirawong
 - 6 McLaughlin and Davidson
 - 7 Atthirawong
 - 8 Dhammika
 - 9 Ossiannilsson
 - 10 Worley
 - 11 Saba
 - 12 Venus
 - 13 Kearney
 - 14 Music
 - 15 Miller
 - 16 Kempster
 - 17 Van der Hoorn
 - 18 Poynter
 - 19 Braun & Clarke
 - 20 Westley and Mintezberg