

## نقش آفرینی رهبری استراتژیک در بهبود عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: صنعت برق استان اصفهان)

رباب ملانی، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران  
ابوذر قجاوند، کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۸/۲۵

تاریخ وصول: ۹۴/۰۳/۱۵

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی کارکنان صنعت برق استان اصفهان می‌باشد. روش پژوهش کاربردی از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری، کارکنان شاغل صنعت برق استان اصفهان به تعداد ۴۲۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه از طریق فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۲۰ نفر محاسبه شد. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه رهبری استراتژیک هیت و همکاران (۱۹۹۵) و عملکرد سازمانی اچیو می‌باشد. پایایی ابزار از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای رهبری استراتژیک ۰/۸۹ و برای عملکرد سازمانی ۰/۸۳ به دست آمد. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و آزمون‌های همبستگی گشتاوری پیرسون و رگرسیون گام به گام مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

نتایج نشان داد بین رهبری استراتژیک و مؤلفه‌های آن با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. از بین مؤلفه‌های رهبری استراتژیک چهار مؤلفه مسیر استراتژیک، توسعه منابع انسانی، فرهنگ همکاری اثربخش و کنترل‌های استراتژیک قابلیت پیش‌بینی ابعاد عملکرد سازمانی را داشتند.

**واژه های کلیدی:** رهبری استراتژیک، عملکرد سازمانی، صنعت برق، استان اصفهان.

## مقدمه

علم مدیریت در حکم یک حوزه مدرن از معرفت بشری از مجموع عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان، بر نقش مدیران و رهبران بسیار تأکید می‌ورزد (قنبری و رجیبی، ۱۳۸۹). رهبری یکی از فرآیندهای اصلی هر سازمان محسوب می‌گردد و بهره‌وری سازمان به شیوه‌های رهبری مدیران آن متکی است. مطالعات متعدد حاکی از آن هستند که هر سازمان برای نیل به اهداف، شیوه خاصی از رهبری و مدیریت را لازم دارد. امروزه هر چه به سمت آینده حرکت می‌کنیم با توجه به تغییرات سریع و پیچیده‌تر شدن محیط و اداره سازمان‌ها و بنگاه‌ها، رهبران سازمان‌ها با مشکلات غیر قابل پیش‌بینی روبه‌رو شده‌اند که انعطاف‌پذیری بالای آنها را در رفع مشکلات و مواجهه با محیط پر تلاطم پیرامون سازمان‌ها می‌طلبد (گل محمدی و همکاران، ۱۳۹۲).

رهبری فقط مختص رهبری فرد یا گروهی از افراد در موقعیت کاری نمی‌باشد بلکه فرآیندی است که رهبر برای دستیابی به هر هدفی در فعالیت‌های گوناگون درگیر می‌شود. رهبری به رفتار یا نگرش یک رهبر برای منسجم کردن و هدایت افراد به سوی اهداف اشاره دارد. بنابراین، اثربخشی هر سازمان به اثربخش بودن رهبر آن بستگی دارد و چنین رهبری سبک رهبری اثربخش را به کار می‌گیرد (کارامات، ۲۰۱۳).

با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و ... در عصر حاضر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند (گل محمدی و همکاران، ۱۳۹۲). لذا هدف هر سازمانی تنها حفظ بقاء نیست، بلکه تثبیت موجودیت خود از طریق بهبود عملکرد است. ادبیات گذشته بر نقش مهم رهبری در دستیابی به عملکرد سازمان‌ها تأکید می‌کنند. برخی از مطالعات بیان می‌کنند که نقش رهبری برای یک سازمان در دستیابی به سطح بالایی از عملکرد اهمیت اساسی دارد (کارامات، ۲۰۱۳). سازمان‌های خیلی اندکی یک استراتژی صریح و آشکار رهبری دارند و بدون یک رهبری درست و مناسب، استراتژی‌های سازمان تنها روی کاغذ باقی خواهد ماند (پاس مور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). مونتگومری<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) اشاره می‌کند که تعداد اندکی از رهبران به خودشان اجازه می‌دهند تا درباره استراتژی و آینده به تفکر پردازند (سرفونتین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

پژوهش‌های مرتبط با سبک‌های رهبری و مدیریتی بیان می‌کند که این سبک‌ها به عنوان متغیری قوی و مهم برای اندیشیدن در مورد رفتار مدیریتی و تأثیر آن بر عملکرد مدیر محسوب می‌شوند. نیاز جامعه به رهبران و عملکرد آنان موضوعی بدیهی است. تأثیر رهبران اثربخش، بارها در مقیاس ملی در تاریخ هر کشور و در مقیاس محلی در گذشته هر سازمان به وضوح نمایش داده می‌شود (سعادت‌ی و همکاران، ۱۳۹۲).

رهبران یک سازمان باید انعطاف‌پذیر و سازگار باشند. برای داشتن عملکرد بالا، سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند که به نیازهای در حال تغییر مشتریان، ذی‌نفعان و عوامل محیطی که در آن فعالیت دارند، پاسخ دهند. رهبران نیاز دارند تا از این عوامل آگاهی پیدا کنند و برای به کارگیری مؤثر آنها تلاش کنند (تیگین و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). رهبری استراتژیک شامل

1. Pasmore

2. Montgomery

3. Serfontein

4. Thigpen et al

به کارگیری استراتژی‌ها است (لاهترو و آویل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). رهبران استراتژیک می‌توانند پیامدهای سازمانی را از طریق انتخاب‌های شخصی خود تحت تأثیر قرار دهند (سیکس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

در بسیاری از موارد، عملکرد به عنوان رسیدن به هدف تعریف شده است. که این تعریف به استراتژی‌های رهبری مربوط می‌شود که رفتارهای تعیین شده برای کمک به کارکنان در رسیدن به اهداف سازمانی است (لدگارد برو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). رهبری استراتژیک اثربخش می‌تواند به سازمان‌ها برای ارتقای عملکرد در راستای رقابت با محیط غیرقابل پیش بینی یاری رساند (وندی لیر، ۲۰۱۲). با گسترش نقش رهبران استراتژیک نیاز به فهم این موضوع وجود دارد که چگونه رهبران بیشترین تأثیر مثبت را روی عملکرد سازمانی دارند (اوزر و تیناتپ، ۲۰۱۴).

پژوهش‌های گوناگون داخلی و خارجی اندکی به بررسی رابطه انواع سبک‌های رهبری و عملکرد پرداخته‌اند. در چندین مورد از پژوهش‌های خارجی که به بررسی این رابطه پرداخته‌اند، رهبری استراتژیک از عوامل مهم و مؤثر در ارتقای عملکرد سازمانی بوده است. با توجه به تغییرات شتابان عصر حاضر، نقش رهبری استراتژیک در عملکرد سازمانی جلوه بیشتری پیدا می‌کند. عصر حاضر به رهبرانی نیاز دارد که بتوانند نیازهای کارکنان خود را به خوبی تشخیص دهند و سازمان را در جهت رسیدن به اهداف راهبردی هدایت کنند و بتوانند با سازمان‌های دیگر وارد رقابت سالم شوند. که این امر نیازمند کسب مزیت رقابتی از طریق به کارگیری رهبری استراتژیک در سازمان است. شرکت توزیع نیروی برق استان اصفهان نیز از جمله سازمان‌هایی است که با توجه به ماهیت و گستردگی وظایف، نیازمند به کارگیری رهبری استراتژیک توسط مدیران است. با توجه به اهمیت هر دو مقوله رهبری و عملکرد در سازمان و ارتباط مستقیم و تنگاتنگ دو مفهوم بر اساس ادبیات پژوهشی، پژوهش حاضر در نظر دارد به بررسی رابطه این دو مقوله پردازد و در این راستا، هدف پژوهش، بررسی رابطه رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی در صنعت برق استان اصفهان می‌باشد.

رهبری استراتژیک<sup>۴</sup>

رهبری یک فرآیند است و یک رهبر اثربخش تیمی را به وجود می‌آورد و در یک سازمان با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کند (کیاک و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). عبارت رهبری استراتژیک از کار روی مدیریت استراتژیک آشکار شد. در اواسط دهه ۱۹۸۰ یک تغییر روش (دگرذیسی) از مطالعه نظارت<sup>۶</sup> در رهبری به سوی مطالعه رهبری استراتژیک آغاز شد. با این تغییر بر موضوع تازه کشف شده تأکید شد و تئوری‌های رده بالای مدیریت و مطالعه تیم مدیریت ارشد در مرکزیت قرار گرفت. رهبری در سطح استراتژیک به عنوان یکی از مسائل اساسی پیشروی سازمان‌ها در قرن ۲۱ شناخته شده است (وندی لیر، ۲۰۱۲).

آیرلند و هیت<sup>۷</sup> (۱۹۹۹)، رهبری استراتژیک را، توانایی شخص برای پیش‌بینی، انعطاف‌پذیری پایدار، تفکر استراتژیک و کار با دیگران برای شروع تغییرات که آینده مطمئنی را برای سازمان ایجاد خواهد کرد، تعریف کرده‌اند. رهبری استراتژیک توانایی تأثیرگذاری داوطلبانه بر دیگران با تصمیم‌گیری روزانه است که موجب بقای سازمان در دراز مدت می‌شود (وندی لیر، ۲۰۱۲).

1. Lahtero & Awale  
4. Strategic Leadership  
7. Ireland & Hitt

2. Six et al  
5. Kıyak et al

3. Ladegaard Bro et al  
6. Supervisory

نظریه اصلی پشت رهبری استراتژیک نظریه پلکانی<sup>۱</sup> است که توسط هامبریک و ماسون<sup>۲</sup> (۱۹۸۴) توسعه داده شده است. بر طبق این تئوری، ویژگی های جمعیت شناختی رهبران ارشد مانند سن، تحصیلات و تجربه بر نوع و میزان اطلاعاتی که آنها استفاده می کنند، تأثیر می گذارد و این هم تصمیم های استراتژیک و عملکرد مالی را مورد تأثیر قرار می دهد (کیاک و همکاران، ۲۰۱۱).

تکامل الگو استراتژی از طرح ریزی استراتژیک به مدیریت استراتژیک و سپس به تفکر استراتژیک، بازتابی از تغییرات اقتصادی، فناوری و اجتماعی است که آغاز آن در اواسط دهه ۱۹۵۰ بود و به ویژه از ۱۹۸۴ با سطوح بالاتری از بی ثباتی در محیط، اوج گرفت و فرآیند استراتژی در سازمان ها را با نیازهای جدیدی رو به رو کرد (گل محمدی و همکاران، ۱۳۹۲). بایک<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) اشاره می کند که رهبری استراتژیک یک سازمان نقش اساسی را در توسعه قابلیت های یک سازمان برای گسترش مزایای رقابتی و عملکرد ایفاء می کند (کیاک و همکاران، ۲۰۱۱).

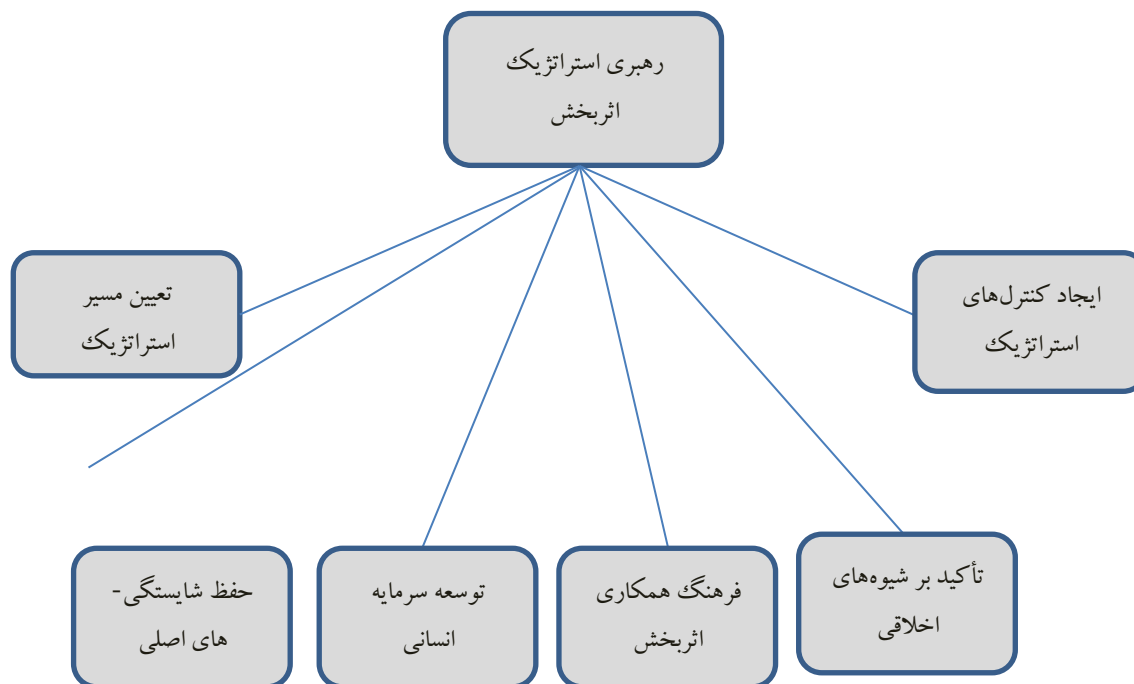
رهبران می توانند از طریق تفکر درباره مسائل و مشکلات پیچیده و چگونگی تصمیم گیری، مهارت های تفکر استراتژیک خود را به طور اثربخشی توسعه دهند. هنگامی که رهبران این بخش اساسی از تفکر استراتژیک را درک می کنند، آن ها می توانند به دیگران در توسعه مهارت های تفکر استراتژیک یاری رسانند (تیگین و همکاران، ۲۰۱۲). مطابق با نظر هاگن و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۹۸)، هیت و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) و جوست و فوری<sup>۶</sup> (۲۰۰۹)، شش معیار اساسی رهبری استراتژیک عبارتند از: تعیین مسیر استراتژیک، بهره برداری و حفظ شایستگی های اصلی، توسعه سرمایه انسانی، حفظ فرهنگ همکاری اثربخش، تأکید بر شیوه های اخلاقی و ایجاد کنترل های استراتژیک (وندی لیر، ۲۰۱۲).

شایستگی های اصلی منابع و قابلیت هایی هستند که به عنوان منبع مزیت رقابتی سازمان شناخته می شوند. هاگن و همکاران (۱۹۹۸) سرمایه انسانی را به عنوان دانش و مهارت های نیروهای سازمان (کارکنان به عنوان یک سرمایه ارزشمند) تعریف می کنند. فرهنگ سازمانی با الگوهای تصمیم گیری، اقدامات و ارتباط و شبکه های ارتباطی مورد ملاحظه قرار می گیرد. اخلاق مجموعه ای از استانداردهای رفتار درست می باشد و رهبران استراتژیک بر رفتارهای اخلاقی در سازمان تأکید می ورزند. مراقبت ها برای کمک به سازمان ها در اطمینان از دستیابی به پیامدهای مطلوب استراتژیک ضرورت دارند. کنترل استراتژیک در زمینه اقدامات استراتژیک به منظور دستیابی به پیامدهای مطلوب و مناسب تمرکز دارند (همان). در ادامه مدل رهبری استراتژیک ارائه شده است.

1. Upper Echelon Theory  
4. Hagen et al

2. Hambrick & Mason  
5. Hitt et al

3. Baik  
6. Jooste & Fouri



شکل ۱: مدل رهبری استراتژیک، منبع: هیت و همکاران (۲۰۰۱)، به نقل از وندی لیر، ۲۰۱۲.

#### عملکرد سازمانی<sup>۱</sup>

عملکرد در لغت یعنی حالت و کیفیت کارکرد؛ بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام دادن عملیات سازمانی اشاره می‌کند. چیچ ژن<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) عملکرد سازمان را به عنوان بازتاب تمرکز محیطی هریک از کارکردهای سازمان تعریف می‌کند که این بازتاب، درجه تحقق اهداف سازمانی است (شمس و همکاران، ۱۳۹۳). عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا مؤسسه را اندازه‌گیری می‌نماید (عباس‌پور و باروتیان، ۱۳۸۹).

چن<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، عملکرد سازمانی را انتقال درونداها به سوی پرونداها برای دستیابی به پیامدهای مشخص تعریف می‌کند (کارامات، ۲۰۱۳). لپنس و یوسکی<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) در خصوص شرح دادن مفهوم عملکرد سازمانی بیان می‌کنند که برای گزارش دادن سطح عملکرد یک سازمان ضروری است قادر به اندازه‌گیری کمی نتایج باشیم. هم‌چنین در تعریف عملکرد سازمانی بیان می‌کنند: عملکرد مجموعه‌ای از شاخص‌های مالی و غیرمالی است که اطلاعاتی را در خصوص میزان دستیابی به اهداف و نتایج ارائه می‌دهد (گاوری و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱).

تحقیق اتکینسون نشان داد که عملکرد «کنش انگیزش و توانایی است». به عبارت ساده‌تر، کارمند باید تا حدی میل و مهارت‌های لازم برای انجام تکلیف را داشته باشد. در این میان هرسی و گلداسمیت به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آوردن استراتژی‌های تغییر به منظور حل این مشکلات، هفت متغیر مربوط به

1. Organizational Performance  
4. Lebars&Euske

2. Chich-Jen  
5. Gavrea & et al

3. Chen

مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه انتخاب نمودند. این هفت متغیر که مدل اچیو<sup>۱</sup> را تشکیل می دهند عبارتند از:

توانایی<sup>۲</sup>: دانش و مهارت های قابل انتقال، به منظور انجام موفقیت آمیز یک وظیفه؛

وضوح<sup>۳</sup>: درک و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن؛

حمایت<sup>۴</sup>: کمک سازمانی که پیرو برای تکمیل و اثربخشی کار به آن نیاز دارد؛

انگیزنده<sup>۵</sup>: انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص؛

ارزیابی<sup>۶</sup>: بازخورد روزانه عملکرد و مرورهای گاه به گاه؛

اعتبار<sup>۷</sup>: مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم های مدیر در مورد منابع انسانی و محیط<sup>۸</sup>: عوامل خارجی که می توانند حتی با وجود داشتن تمام توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر بگذارند (هرسی و بلانچارد، ۲۰۰۳، به نقل از رحیمیان و همکاران، ۱۳۸۹).

مطابق با برخی از پژوهش ها، سبک رهبری استراتژیک تا حد زیادی بر مبنای رهبری تحول آفرین بنا نهاده شده است. با توجه به ارتباط رهبری استراتژیک با این نوع رهبری و ارتباط نزدیک آن ها در پژوهش های گوناگون، به ارتباط آن با عملکرد سازمانی و تفاوت آن با رهبری مراددهای اشاره می شود.

رهبری تحول آفرین<sup>۹</sup>: مطالعات نشان می دهد، واژه رهبری تحول آفرین برای اولین بار توسط دانتون در سال ۱۹۷۳ به کار گرفته شد ولی این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک ها به وسیله برنز<sup>۱۰</sup> آن را به کار نبردند، مشهور نشد. برنز اولین کسی بود که مفهوم رهبری تحول آفرین را به کار برد. پیرو تحقیقات برنز، در سال ۱۹۸۵، باسمدلی مدلی از رهبری ارائه داد که برای موقعیت های ثبات و تحول سازمانی، به ترتیب رهبر مراددهای و تحول آفرین را تجویز می کرد. آنان معتقد بودند، این نوع رهبری زمانی شکل می گیرد که رهبر علائق و منافع کارکنانش را توسعه بخشیده و آگاهی و پذیرش لازم را برای انجام مأموریت در آنان ایجاد و کارکنان را به سمت فراسوی منافع خویش و با اولویت دادن منافع گروهی بر منافع فردی برانگیزاند (گل محمدی و همکاران، ۱۳۹۲).

رهبری تحول آفرین به سطوح بالایی از تعهد، انگیزش، اعتماد و عملکرد در محیط سازمان دست پیدا می کند. همچنین، تأثیر مثبتی روی عملکرد فردی و پیامدهای سازمانی دارد. مطالعات بسیاری ارتباط مثبت بین رهبری تحول آفرین و پیامدهای آن در سطح فردی و سطح سازمانی را گزارش کرده اند (کارامات، ۲۰۱۳). این رهبری افراد را به عملکرد بالاتر از علائق شخصی برای سازمان سوق می دهد. این نشان دهنده بالاترین انگیزه در افراد است و به نیازهای گوناگون آن ها مانند رشد، خود شکوفایی، عزت نفس پاسخ می دهد. رهبری تحول آفرین زیردستان را آماده می کند تا رهبران خودشان باشند (تیگن و همکاران، ۲۰۱۲). رهبری تحول آفرین موجب عملکرد بالا در یک سازمان می شود و علاقه کارکنان را بهبود بخشیده و ارتقاء می دهد (زهیر و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۲).

اولین تمایز بین رهبری مراددهای<sup>۱۲</sup> و تحول گرا توسط جیمز برنز<sup>۱۳</sup> (۱۹۷۸) ایجاد شد و توسط برنارد ام باس<sup>۱۴</sup> توسعه داده شد. بر طبق نظر باس، رهبران مراددهای به کارکنان براساس آنچه که رهبران از آن ها خواسته اند تا انجام دهند، پاداش

1. ACHIEVE Model  
4. Help  
7. Validity  
10. Burns  
13. James Burns

2. Ability  
5. Incentive  
8. Environment  
11. Zehir & et al  
14. Bernard M. Bass

3. Clarity  
6. Evaluation  
9. Transformational Leadership  
12. Transactional Leadership

می‌دهند اما رهبران تحولی آگاهی کارکنان را از اهمیت اهداف سازمانی بالا می‌برند. به عبارت دیگر، رهبری مبادله‌ای یک استراتژی رهبری است که کارکنان از طریق علاقه شخصی خود (بدون تغییر) تشویق به انجام کارها می‌شوند در حالی که رهبران تحولی بر عملکرد کارکنان از طریق ایجاد تحول در آن‌ها تأثیر می‌گذارند (لدگارد برو و همکاران، ۲۰۱۴).

رهبر تحولی بینشی از اهداف مهم سازمان را با یک روش صحیح توسعه داده و تلاش می‌کند این بینش را با کارکنان به اشتراک بگذارد. رهبری مراوده‌ای شامل موافقت‌ها و پاداش‌های مشروط برای متقاعد کردن کارکنان برای عمل بر اساس علاقه شخصی در روشی که برای سازمان سودمند است، می‌باشد. هم‌چنین مستلزم استفاده از پیامدها یا عواقب عملکردی مشروط شامل پاداش نقدی محسوس<sup>۱</sup>، پاداش غیر نقدی غیر محسوس<sup>۲</sup> و پاداش مشروط<sup>۳</sup> است. کاربرد این سه نوع پیامدهای مشروط نیاز نظارت رهبر مراوده‌ای بر عملکرد و تلاش کارکنان را ضروری می‌سازد. این دو نوع استراتژی-های رهبری لزوماً در تضاد نیستند. بلکه باید به صورت ترکیبی به منظور دستیابی به عملکرد مورد انتظار مورد استفاده قرار گیرند. رفتار تحول‌گرا اثر مثبت رفتارهای با پاداش مشروط را تقویت می‌کند و منجر به سطوح بیشتری از تلاش و عملکرد تابعی می‌شود. وجود مطالعات انجام شده ناچیز در خصوص اثر ترکیبی استراتژی‌های رهبری هم‌چنین نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا/مراوده‌ای ترکیبی حتی منجر به عملکرد بالاتر از هر یک از استراتژی‌های رهبری به طور جداگانه می‌شود (همان).

### رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین متغیرها در پژوهش مدیریت و به طور متدل مهم‌ترین شاخص عملکرد در سازمان است (گاوریا و همکاران، ۲۰۱۱). هوس و آدیتیا<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) در بررسی جامع رهبری بیان کرده‌اند که پژوهش در رهبری استراتژیک عمدتاً به صورت مطالعات موردی است و مطالعات تجربی مورد غفلت قرار گرفته است. هم‌چنین آن‌ها بر کم بودن پژوهش در خصوص رابطه رهبری استراتژیک با عملکرد سازمانی تأکید کردند. چندین مورد از سبک‌های رهبری مربوط به رهبری استراتژیک هستند. به ویژه سبک‌هایی که بر رفتار رهبر تمرکز کرده‌اند و موضوع پژوهش‌های اخیر بوده-اند (اوزر و تیناتپ، ۲۰۱۴).

در طول بیست سال گذشته، زمینه مدیریت استراتژیک به طور فزاینده با تأثیر مدیران سطح بالا در تدوین استراتژی و عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. سازمان‌های رهبری شده به وسیله رهبران استراتژیک در یادگیری در هر دو سطح فردی و گروهی موفق‌تر هستند. مطالعات نشان داده‌اند هر دو جنبه مدیریتی و معنوی مدیر برای موفقیت گسترده سازمان در طرح‌های یادگیری ضروری هستند. همان‌گونه که بیان یک رهبری استراتژیک از چشم‌انداز به تغییر یادگیری نهادینه شده یک سازمان کمک می‌کند، رویکرد مدیریتی رهبر نیز در گسترش و تقویت طرح‌های یادگیری فعلی مؤثر است (وندی لیر، ۲۰۱۲).

رساله دکتری در آفریقای جنوبی (۲۰۱۲) با عنوان «بررسی رابطه رهبری استراتژیک و همراستایی استراتژیک در شرکت‌های با عملکرد بالا در آفریقای جنوبی» توسط وندی لیر<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) انجام شده است. در این پژوهش بیان شده است که نیاز به تحقیق بیشتر در زمینه رهبری استراتژیک در آفریقای جنوبی وجود دارد. این پژوهش بر بدنه دانش برای ارتقای

1. Tangible rewards  
4. House & Aditya

2. Non-tangible rewards  
5. Wendy Lear

3. Sanctions

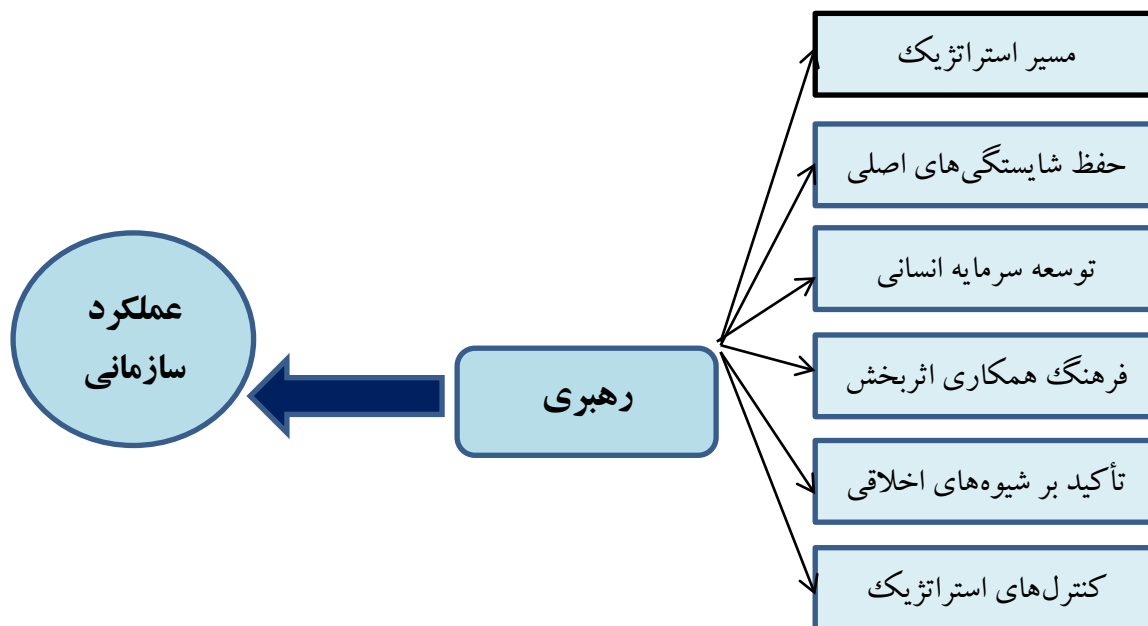
فهم از رهبری استراتژیک متمرکز شده است که رهبران بر سازمانشان تأثیر می گذارند. سهم این پژوهش گسترش مطالعات و پژوهش بر روی رهبری استراتژیک در آفریقای جنوبی و سپس ارائه بینشی به منظور پیشبرد عملکرد سازمانی است. نتایج حاصل از این مطالعه باید به گسترش تحقیق در خصوص رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی منجر شود. روش پژوهش، استفاده از دو پرسشنامه با طیف هفت درجه ای لیکرت از خیلی قوی تا خیلی ضعیف در خصوص رهبری استراتژیک و همراستایی استراتژیک است. جامعه آماری پژوهش، شرکت هایی موجود در ۲۰۰ سازمان با عملکرد اجرایی بالا بود. شش شرکت در پژوهش مشارکت کردند. داده ها با استفاده از روش همبستگی و رگرسیون خطی تحلیل شدند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری استراتژیک با همراستایی استراتژیک رابطه مثبت و بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی دارد.

پژوهشی دیگر با عنوان «تأثیر سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی در ترکیه»، توسط اوزر و تینازتپ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) انجام شده است. هدف پژوهش بررسی نقش سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی است. پژوهش بر روی ۲۱۵ نفر از کارکنان در پست های مدیریتی و غیر مدیریتی شاغل در دفترهای گوناگون یک شرکت صادراتی در ترکیه انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد رهبری استراتژیک به طور معناداری با عملکرد در ارتباط است و بر عملکرد تأثیر دارد.

### پوش های پژوهش

آیا بین رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی کارکنان صنعت برق اصفهان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؟  
آیا بین مؤلفه های رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی کارکنان صنعت برق اصفهان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؟

کدام یک از مؤلفه های رهبری استراتژیک در پیش بینی عملکرد سازمانی کارکنان صنعت برق اصفهان رابطه نقش دارند؟



شکل ۲: مدل پژوهش

<sup>1</sup>Ozer & Tinaztepe



پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و بر حسب گردآوری داده‌ها، توصیفی است. با توجه به بررسی رابطه دو متغیر، در حوزه پژوهش‌های از نوع همبستگی قرار می‌گیرد. جامعه آماری آن، کلیه کارکنان صنعت برق استان اصفهان به تعداد ۴۲۰ نفر می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی، ۱۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد) و آمار استنباطی شامل ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون گام به گام با استفاده از نرم افزار SPSS۲۱ استفاده شد.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه استفاده گردید: پرسشنامه رهبری استراتژیک: برای اندازه‌گیری رهبری استراتژیک از پرسش‌نامه هیت و همکاران (۱۹۹۵) استفاده شد. این پرسشنامه با طیف هفت درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق تنظیم شده است و شش مؤلفه تعیین مسیر استراتژیک، کشف و حفظ شایستگی‌های اصلی، توسعه سرمایه انسانی، حفظ فرهنگ همکاری اثربخش، تأکید بر شیوه‌های اخلاقی و ایجاد کنترل‌های استراتژیک را در بر می‌گیرد. برای تعیین روایی پرسشنامه، از روایی محتوایی استفاده گردید. پایایی پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، ۸۹/۰ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب آن است. پرسش‌نامه و مؤلفه‌های آن در پژوهش‌های تجربی هاگن و همکاران (۱۹۹۸)، بیپاس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، سرفونتین<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) و جوست و فوری (۲۰۰۹) در مطالعات سازمانی مورد آزمون قرار گرفته‌اند.

عملکرد سازمانی: این پرسشنامه بر اساس مدل اچیو شامل ۴۲ گویه می‌باشد و بر اساس طیف هفت درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق تنظیم شده است. مؤلفه‌های آن، شامل توانایی، وضوح، حمایت، انگیزنده، ارزیابی، اعتبار و محیط است. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، ۸۳/۰ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب آن است. روایی آن توسط چند نفر از صاحب‌نظران حوزه مدیریت مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

## یافته‌ها

از ۱۲۰ نفری که در پژوهش شرکت داشتند، ۴/۷۹ درصد مرد و ۲۰/۶ درصد زن و از نظر مدرک تحصیلی، ۸۵/۳ درصد دارای مدرک لیسانس، ۱۴/۷ درصد دارای مدرک فوق لیسانس بودند. ۲۰/۲ درصد کارکنان سابقه خدمت زیر ۱۰ سال، ۴۸/۸ درصد سابق خدمت بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۳۱ درصد سابق خدمت بیشتر از ۱۵ سال داشتند. یافته‌های استنباطی: به منظور بررسی رابطه رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی، ابتدا از تحلیل همبستگی گشتاور پیروان استفاده شد.

سؤال اصلی پژوهش: آیا بین رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی کارکنان صنعت برق استان اصفهان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؟

نتایج مربوط به سؤال اصلی پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است. نتایج جدول نشان می‌دهد که بین دو متغیر رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. ضریب همبستگی بین این دو متغیر با مقدار ۰/۷۴۸ در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

<sup>1</sup>Bipath

<sup>2</sup>Serfontein

**جدول ۱: میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی**

متغیر	میانگین	انحراف معیار	R	Sig
رهبری استراتژیک	۳/۳۳	۰/۴۷۳		
عملکرد سازمانی	۳/۳۶	۰/۵۱۵	۰/۷۴۸**	۰/۰۰۳

\*\* معنی داری در سطح ۰/۰۱

سؤال دوم: آیا بین مؤلفه های رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؟ نتایج مربوط به سؤال دوم پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است. همان گونه که در جدول مشخص است، بین مؤلفه های رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. از نتایج این جدول می توان به اهمیت رهبری استراتژیک در بهبود عملکرد سازمانی پی برد.

**جدول ۲: ضریب همبستگی پیرسون بین ابعاد رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی**

متغیرها	مسیر استراتژیک	حفظ شایستگی های اصلی	توسعه سرمایه انسانی	فرهنگ همکاری اثربخش	شیوه های اخلاقی	کنترل های استراتژیک
عملکرد سازمانی	R	۰/۵۴۱**	۰/۴۴۵**	۰/۵۶۸**	۰/۵۳۲**	۰/۴۸۰**
Sig	۰/۰۳۶	۰/۰۱۴	۰/۰۰۰	۰/۰۲۸	۰/۰۱۲	۰/۰۰۶

\*\* معنی داری در سطح ۰/۰۱

سؤال سوم: کدام یک از مؤلفه های رهبری استراتژیک در پیش بینی عملکرد سازمانی کارکنان صنعت برق اصفهان نقش دارند؟

جدول ۳، با استفاده از تحلیل رگرسیون گام به گام، سهم هر یک از مؤلفه های رهبری استراتژیک را در پیش بینی عملکرد سازمانی نشان می دهد. تحلیل ها نشان می دهد که چهار مؤلفه رهبری استراتژیک شامل مسیر استراتژیک، توسعه سرمایه انسانی، حفظ فرهنگ همکاری اثربخش و تأکید بر شیوه های اخلاقی قابلیت پیش بینی ابعاد عملکرد سازمانی را دارند. این متغیرهای پیش بین، در چهار مرحله وارد معادله رگرسیون شدند. ضرایب همبستگی به ترتیب ۰/۵۲، ۰/۵۸ و ۰/۶۹ و ۰/۷۲ به دست آمد. در گام اول ۲۵ درصد از واریانس عملکرد سازمانی توسط مؤلفه مسیر استراتژیک تبیین گردید و در گام دوم با اضافه شدن مؤلفه توسعه سرمایه انسانی معناداری این میزان به ۰/۳۶ ارتقاء یافت و در گام سوم با اضافه شدن متغیر حفظ فرهنگ همکاری اثربخش این معناداری به میزان ۰/۴۴ ارتقا یافت و در گام چهارم با اضافه شدن مؤلفه تأکید بر شیوه های اخلاقی این میزان به ۰/۵۳ رسید. برای تعیین سهم این مؤلفه ها در پیش بینی عملکرد سازمانی کارکنان، براساس ضریب استاندارد رگرسیون می توان عنوان کرد که مسیر استراتژیک، توسعه سرمایه انسانی، حفظ فرهنگ همکاری اثربخش و تأکید بر شیوه های اخلاقی در تبیین عملکرد سازمانی کارکنان به ۰/۳۰، ۰/۳۳، ۰/۲۸ و ۰/۳۵ می رسد.

بنابراین هر چهار متغیر با عملکرد سازمانی کارکنان رابطه مثبتی دارند. سایر مؤلفه های رهبری استراتژیک به دلیل نداشتن سهم معناداری در پیش بینی عملکرد سازمانی کارکنان، از معادله خارج شدند.

جدول ۳: تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش بینی عملکرد سازمانی بر اساس مؤلفه های رهبری استراتژیک

گام	متغیرها	R	R2	B	$\beta$	F	P
اول	مسیر استراتژیک	۰/۵۲	۰/۲۵	۰/۳۵	۰/۵۳	۹۲/۳۹	۰/۰۰۰
دوم	مسیر استراتژیک	۰/۵۸	۰/۳۶	۰/۲۹	۰/۴۵	۳۱/۳۱	۰/۰۰۰
	توسعه سرمایه انسانی			۰/۲۱	۰/۳۳		
سوم	مسیر استراتژیک	۰/۶۹	۰/۴۴	۰/۲۰	۰/۳۰	۴۰/۲۶	۰/۰۰۰
	توسعه سرمایه انسانی			۰/۲۱	۰/۳۳		
	فرهنگ همکاری اثربخش			۰/۱۸	۰/۲۸		
چهارم	مسیر استراتژیک	۰/۷۲	۰/۵۳	۰/۳۰	۰/۳۰		۰/۰۰۰
	توسعه سرمایه انسانی			۰/۳۳	۰/۳۳		
	فرهنگ همکاری اثربخش			۰/۲۸	۰/۲۸		
	تأکید بر شیوه های اخلاقی			۰/۲۵	۰/۲۵		

### بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی کارکنان صنعت توزیع برق اصفهان است. امروزه با توجه به محیط در حال تغییر و پیش بینی نشده، به کارگیری رهبری استراتژیک در هر سازمانی از ضرورت های اجتناب ناپذیر می باشد. براساس ادبیات نظری پژوهش، نقش این سبک رهبری در توسعه و ارتقای عملکرد کارکنان و مدیران سازمان ها چشم گیر می باشد.

در این بخش، نتایج تحلیل ها مورد بحث قرار گرفته و از آنها نتیجه گیری به عمل خواهد آمد.

نتیجه تحلیل با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون برای پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش، حاکی از رابطه مثبت و معنادار (۷۴/۰) رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی در سطح آلفای ۰/۰۱ در بین کارکنان می باشد. هم چنین، کلیه مؤلفه های رهبری استراتژیک با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند.

با بررسی پژوهش های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش، چندین پژوهش خارجی به بررسی این رابطه پرداخته اند اما در داخل کشور، پژوهش های بسیار اندکی به بررسی رابطه این دو متغیر پرداخته اند. نتایج این پژوهش با یافته های کالیاپن و هیلمان<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، کارامات (۲۰۱۳)، لادگارد برو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) و کیایک و همکاران (۲۰۱۱) همسو می باشد.

1. Kaliappen & Hilman

2. Ladegaard Bro et al

اگر مطابق با ادبیات پژوهشی، عملکرد را رسیدن به هدف تعریف کنیم، رهبری استراتژیک عاملی مهم در رسیدن به اهداف خواهد بود. در این مورد بایک (۲۰۰۴) بیان کرده است که این نوع رهبری نقش اساسی در ارتقای عملکرد یک سازمان دارد.

نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام نشان داد از بین مؤلفه های رهبری استراتژیک، چهار مؤلفه مسیر استراتژیک، توسعه نیروی انسانی، فرهنگ همکاری اثربخش و تأکید بر شیوه های اخلاقی سهم معناداری در پیش بینی عملکرد سازمانی کارکنان دارند. هیت و همکاران (۲۰۰۱) بیان می کنند که تعیین مسیر استراتژیک یک سازمان با ایجاد یک چشم انداز بلند مدت سر و کار دارد. هم چنین توسعه سرمایه انسانی یک معیار مهم برای رهبری استراتژیک اثربخش است زیرا بدون سرمایه انسانی مناسب، شایستگی های اساسی سازمان نمی توانند به طور اثربخشی توسعه داده شده و گسترش یابند. فرهنگ همکاری شامل ارزش های پایه مشترک بین تمام یا اکثر کارکنان است. رهبران استراتژیک باید یک فرهنگ مناسب را در سازمان توسعه دهند. عملکرد سازمانی مثبت به ارزش های فرهنگ سازمانی بستگی دارد که به طور گسترده در سازمان مشترک است. رهبران اخلاقی نیاز دارند تا نسبت به الزامات اخلاقی در سازمان بیشتر حساسیت نشان دهند. ارزش ها نه تنها رفتار فردی را تحت تأثیر قرار می دهند بلکه هم چنین، بر روی دستیابی به اهداف خاص تأثیر می گذارند. هر کدام از این مؤلفه ها جنبه های اصلی رهبری استراتژیک را تشکیل می دهند که استفاده از آن ها در سطح سازمان و به ویژه کارکنان، عملکرد سازمانی را به نحو مطلوبی ارتقاء خواهد داد.

به عنوان یک نتیجه کلی می توان گفت رهبری استراتژیک مقوله ای ارزشمند و اساسی در هر سازمانی است و در عصر حاضر به نوعی جزء الزامات هر سازمانی است. نهادینه کردن آن در سازمان نیازمند برنامه ریزی های بلند مدت است و توجه جزئی و موقت به آن در چند بخش سازمان یا در قالب چند همایش و سمینار نمی تواند اثربخش باشد. مطالب و نتایج ارائه شده در این مقاله می تواند تا حدی راهنمای سازمان ها و به ویژه مدیران در پرداختن به مشکلات و مسائل کارکنان باشد. کارکنان به عنوان هسته اصلی یک سازمان می توانند یاری گر مدیران در استفاده از شبکه رهبری استراتژیک باشند.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهادهایی برای به کارگیری رهبری استراتژیک و بهبود عملکرد در سازمان ها ارائه می شود:

با توجه به بینش بلند مدت رهبری استراتژیک بهتر است مدیران ابتدا به طور دقیق با جنبه های گوناگون آن آشنا شده (از طریق مطالعه منابع متعدد، راهنمایی گرفتن از مدیران ارشد، گفتگو با اساتید دانشگاهی و افراد متخصص در این حوزه) و سپس کارکنان را در قالب برگزاری جلسات متعدد با این نوع رهبری و الزامات پیاده سازی آن در سازمان آشنا سازند؛

این نوع رهبری فقط مختص مدیران سطح ارشد نمی باشد بلکه تا حد زیادی نیازمند همکاری مدیران سطوح میانی و عملیاتی و به ویژه کارکنان که بخش اصلی اجرای برنامه های سازمان را به عهده دارند، می باشد؛ لذا فراهم کردن زمینه های همکاری این افراد برای سازمان لازم است؛

بازخورد عملکرد برای بهبود عملکرد سازمان و کارکنان مفید و لازم است، بنابراین می توان با افزایش بازخورد مؤثر به صورت شفاهی یا کتبی و به صورت دوره ای، نسبت به نتایج واکنش های کاری کارکنان و ارتقای آن به

سطح بالا در بهبود عملکرد سازمانی و فردی اقدام نمود؛

ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب با سطح کارکنان سازمان و انجام ارزیابی دوره‌ای و شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان در راستای به کارگیری سبک رهبری استراتژیک در سازمان مفید خواهد بود و به بهبود عملکرد سازمانی هم منجر خواهد شد.

## منابع

### فارسی

- سعادت‌آبادی، ا. ر؛ صیادی، س؛ آهنگری، ش. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین انواع سبک‌های رهبری با میزان تفکر استراتژیک در مدیران سازمان‌های دولتی شهر کرمان، مدیریت بهره‌وری، ۷(۲۶)، ۶۱-۹۹.
- شمس، غ؛ پرداختچی، م ح؛ ملکی، ح. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمانی با واسطه یادگیری سازمانی: مطالعه موردی، اندیشه‌های نوین تربیتی، ۱۰ (۳)، ۹-۱۹.
- قنبری، س. و رجبی، ع. (۱۳۹۱). میزان آشنایی مدیران با مهارت‌های سه گانه مدیریتی و رابطه آن با عملکرد آنان، مجله پژوهش علوم انسانی، ۱۱(۲۸)، ۶۳-۴۷.
- گل محمدی، ع؛ کفچه، پ.؛ سلطان پناه، ه. (۱۳۹۲). سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی، مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۵، ۹۳-۱۱۴.

### انگلیسی

- Gavrea, C. , Iliies, L., Stegerean, R., (2011), **Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania**. Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society. 6(2), 285-300.
- Karamat, A U. , (2013), **Impact of Leadership on Organizational Performance. A Case Study of D&R Cambria Communication**. Business Economics and Tourism. university of applied sciences, 1-63.
- Kıyak, M., Bozaykut, T., Güngör, P., Aktas, Esra, (2011), **Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance: A Qualitative Study on Private Hospitals**. 7th International Strategic Management Conference. Procedia Social and Behavioral Sciences 24. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)., pp. 1521–1529.
- Ladegaard Bro, L., Andersen, Lotte Bøgh., Bøllingtoft, A., Eriksen, T., Holten, A-L., Jacobsen, Ch B., Jensen, U Th., Ladenburg, J., Nielsen, P A., Westergaard-Nielsen, N., (2014), **Leadership training, leadership strategies and organizational performance: Designing an experiment to test the causal effect of leadership on performance**. Paper presented on the IRPSM conference in Ottawa. available at [www.leap-project.dk](http://www.leap-project.dk). pp. 9-12.
- Lahtero, T J ., Awale, L K., (2013), **Realisation of strategic leadership in leadership teams' work as experienced by the leadership team members of basic education schools**. School Leadership & Management, 33(5), 457-472.

- Özer, F., & Tinaztepe, C., (2014), **Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME**. 10th International Strategic Management Conference. Procedia - Social and Behavioral Sciences 150. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).pp. 778 – 784.
- Pasmore, W., (2014), **Developing A Leadership Strategy. A Critical Ingredient for Organizational Success**. Center for Creative Leadership, pp. 1-28.
- Serfontein, J J., (2010), **The Impact of Strategic Leadership on The Operational Strategy and Performance of Business Organizations in South Africa**. Dissertation presented for the degree of PHILOSOPHIAE DOCTOR in the subject BUSINESS MANAGEMENT. UNIVERSITY OF STELLENBOSCH.
- Six, B., Normann, M., Stock, R M., Schiereck, D., (2013), **Strategic Leaders' Impact on Corporate Policies and Firm Performance: Insights from CEO s and CFOs of Large Listed Firms in Germany**. sbr 65 , pp. 82-111.
- Thigpen, M L., Beauclair, Th J., Carroll, Sh., (2012), **Achieving Performance Excellence: The Influence of Leadership on Organizational Performance**. **APEX Guidebook**. U.S. Department of Justice: The National Institute of Corrections (NIC).
- Wendy Lear, L., (2012), **The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa**. submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Business Leadership at the University of South Africa Graduate School of Business Leadership, pp. 1-250.
- Zehir, C., Sehitoglu, Y., ; Erdogan, E., (2012), **The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance**. 8th International Strategic Management Conference. Procedia - Social and Behavioral Sciences 58. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), pp. 207 – 216.