

## تحلیل نقش تفکر راهبردی در رهبری تحول‌آفرین

عادل صلواتی\*، فرزاد کمانگر\*\*

### چکیده

امروزه تفکر راهبردی به‌عنوان یکی از قابلیت‌های اصلی رهبران سازمانی مطرح شده است. هدف این پژوهش تحلیل نقش تفکر راهبردی در رهبری تحول‌آفرین در شرکت‌های مهندسی مشاور مستقر در حوزه انرژی است. تفکر راهبردی بر اساس مدل لیدکا (۱۹۹۸) و رهبری تحول‌آفرین نیز بر اساس مدل بس و اولیو (۲۰۰۰) مورد بررسی قرار گرفته است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی از نوع پیمایشی است. جهت دستیابی به این هدف تعداد ۳۱۵ نفر از کارشناسان، مدیران میانی و مدیران عالی ۱۶ شرکت فعال در حوزه انرژی در داخل کشور به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شده است. به منظور بررسی اثرات میان متغیرهای پژوهش از فن مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار LISREL استفاده شده است. نتایج به‌دست‌آمده بیانگر آن است که تفکر راهبردی و ابعاد آن دارای اثر معنادار و مستقیمی بر رهبری تحول‌آفرین می‌باشند. "فرصت‌جویی هوشمندانه" بیشترین اثر و "تمرکز بر هدف" کمترین اثر را بر رهبری تحول‌آفرین دارند.

**کلیدواژه‌ها:** تفکر راهبردی؛ رهبری تحول‌آفرین؛ شرکت‌های مهندسان مشاور مستقر در حوزه انرژی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۱۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۰۴/۰۵

\* استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنج.

\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنج (نویسنده مسئول).

Email: farzad\_kamy2000@yahoo.com

## ۱. مقدمه

بس در سال ۱۹۸۵ نظریه رهبری تحول‌آفرین را چنین مطرح کرد که: رهبری تحول‌آفرین، فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها به منظور ایجاد تغییر و تحول در وضع موجود و کارکردهای سازمان به‌عنوان یک کل است. گرسنر و دی<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) همچنین مطرح کردند که رهبری تحول‌آفرین، فرآیند ارتباطی منحصربه‌فرد میان اعضای سازمان است که سبب انگیزش مثبت در اعضای سازمان از طریق رهبران سازمان می‌شود. رهبران تحول‌آفرین با ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآورانه آن‌ها در کل سازمان، جو سازمانی انعطاف‌پذیری به وجود می‌آورند که احساسات کارکنان را به چالش کشیده و آن‌ها را وادار می‌دارد تا در جست‌وجوی چشم‌اندازهای نوآورانه در کارشان، تفکر واگرا در شیوه‌های انجام کار و افزایش عملکرد کل سازمانی باشند [۲۱].

عبارت تفکر راهبردی در بسیاری از موارد به‌اشتباه و برای اشاره به مفاهیمی مانند برنامه‌ریزی راهبردی و یا مدیریت راهبردی به‌کار رفته است [۲۷].

پژوهش‌های متعدد تلاش نموده‌اند که به تعریف و معرفی مفهوم تفکر راهبردی بپردازند و افرادی درصد برآمده‌اند که تفکر راهبردی را مفهوم‌سازی و مدل‌هایی ارائه نمایند تا به درک این موضوع کمک کند [۳۵، ۲۹، ۲۷، ۱۳]. تفکر راهبردی در پی یافتن فرصت‌های منحصربه‌فرد و توسعه آنان است تا بدین‌وسیله بتواند خلق ارزش کند. این ارزش می‌تواند سود حاصل از یک معامله، کمک‌های دریافت شده از دولت یا دیگر سازمان‌ها، نام تجاری خوب و معتبر یا داشتن سازمانی مترقی باشد. یافتن فرصت‌ها و بروز خلاقیت و رفتارهای کارآفرینانه، یکی از وظایف مدیران با تفکر راهبردی است [۲۷]. مطالعات نشان می‌دهد که در ۲۵ سال گذشته، فقدان تفکر راهبردی در میان رهبران سازمان‌ها به‌عنوان مانع اصلی عملکرد سازمانی مطرح شده است [۳۵، ۲۸، ۱۵، ۱۲].

هنگامی که تفکر راهبردی در سازمان جریان یابد، تصمیم‌های مشارکتی بهتری گرفته شده و ارزش بیشتری به اجزای اصلی تصمیم‌ها داده می‌شود. سه دلیل برای شکاف (فقدان) تفکر راهبردی پیشنهاد شده است: فقدان درک صحیح از مفهوم تفکر راهبردی؛ سردرگمی دائم متخصص و تئوریسین‌ها از "تفکر راهبردی" در مقایسه با "برنامه‌ریزی راهبردی" و رشد محدود تفکر راهبردی میان رهبران سازمانی به‌عنوان چالش‌های اساسی رهبران فاقد تفکر راهبردی عنوان شده است [۱۸].

1. Bass

2. Gerstner & Day

با این حال، گزارش‌ها نشان می‌دهد که خود سازمان‌ها نیز باید در مقام یادگیری تفکر راهبردی باشند. این فرآیند به‌عنوان کنشی پویا، تعاملی، تکراری و یادگیری غیررسمی شناخته شده است [۲۹، ۱۸]. تفاوت‌های فردی، همانند عادات شخصی [۳۱، ۳۳] و سبک‌های یادگیری [۲۵] عوامل مؤثری هستند، اما تجارب در محیط کاری تأثیری عمده‌ای بر تفکر راهبردی مدیران سازمان‌ها [۱۷، ۱۹] دارد. همچنین عواملی که برای یادگیری تفکر راهبردی در نظر گرفته شده‌اند می‌توانند عواملی مهم در ارتقای تفکر راهبردی رهبران باشند. عواملی مانند نوع‌شناسی سازمانی، آرایش گروه کاری و فرهنگ سازمانی [۱۳، ۱۸].

با توجه به آنچه بیان گردید تأثیر تفکر راهبردی بر رهبری تحول آفرین به‌روشنی آشکار گردید تا آنجا که پژوهش‌های زیادی در داخل و خارج از کشور این مهم را به‌صورت جداگانه مورد بررسی قرار داده‌اند که از جمله پژوهش‌های خارج از کشور می‌توان به مطالعات مینتزرگ (۱۹۹۴)، لیدکا (۱۹۹۸)، بون (۲۰۰۵)، گوموسولگو و ایلسو<sup>۱</sup>، (۲۰۰۹) و گلدمن<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) اشاره کرد. همچنان که اشاره گردید این بحث در پژوهش‌های داخل کشور نیز مورد توجه بوده است [۷، ۵، ۴، ۳].

با توجه به اینکه تفکر راهبردی بر رهبری تحول آفرین تأثیر دارد، این فرض وجود دارد که وجود تفکر راهبردی در یک سازمان موجب تأثیر بر سبک‌های رهبری تحول آفرین در سازمان می‌شود اما پژوهشی که به‌صورت جامع و کامل این مهم را مورد توجه قرار داده باشد به چشم نمی‌خورد. بر این اساس این مطالعه درصدد است که با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری به این سؤال اصلی پاسخ دهد که تا چه اندازه تفکر راهبردی بر رهبری تحول آفرین در شرکت‌های مهندسان مشاور مستقر در حوزه نفت و گاز مؤثر است؟

مهم‌ترین هدف در این پژوهش شناسایی اثرات تفکر راهبردی بر سبک‌های رهبری تحول آفرین در شرکت‌های مهندسان مشاور مستقر در حوزه انرژی است. در همین راستا این مطالعه اهداف فرعی زیر را دنبال می‌کند:

- شناسایی اثرات تفکر دستگامی بر رهبری تحول آفرین
- شناسایی اثرات تمرکز بر هدف بر رهبری تحول آفرین
- شناسایی اثرات فرصت‌جویی هوشمندانه بر رهبری تحول آفرین
- شناسایی اثرات تفکر در طول زمان بر رهبری تحول آفرین
- شناسایی اثرات فرضیه‌سازی بر رهبری تحول آفرین

1. Gumusluoglu and Ilsev

2. Goldman

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

**تفکر راهبردی.** تفکر راهبردی عنصری حیاتی برای همه سازمان‌هاست اما مفهوم آن کمتر به‌درستی درک شده است. برای تبیین تفکر راهبردی، مدل‌هایی ارائه شده است اما به دلیل پیچیدگی و گستردگی این مفهوم، مدلی جامع برای آن تدوین نگردیده است. در چارچوب نظریات مینتزبرگ (۱۹۹۴)، راهبردهای اثربخش یک پدیده خلاقانه‌اند که انسان‌ها و نه فرآیندهای برنامه‌ریزی سازنده آن هستند و برای این امر باید به‌جای برنامه‌ریزی به توسعه تفکر راهبردی پرداخت. از دیدگاه مینتزبرگ، تقویت تفکر راهبردی، به تدوین راهبردهای بهتر منجر می‌شود. مینتزبرگ معتقد است مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر راهبردی هستند قادرند، سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. به این ترتیب می‌توان تفکر راهبردی را پیش درآمدی برای طراحی آینده سازمان دانست.

کافمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) نیز تفکر راهبردی را چیزی بیش از پاسخگویی به مشکلات روزانه می‌داند. تفکر راهبردی روی ایجاد آینده‌ای بهتر از طریق آینده‌سازی و هم‌چنین روی افزایش ارزش‌های هدف در جامعه از طریق دستیابی به نتایج بسیار سودمند تمرکز دارد. جین لیدکا<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) دیدگاه‌های هنری مینتزبرگ درباره تفکر راهبردی (راهبردک) را در قالب یک مدل مفهومی توسعه داده است.

ابعاد به‌کار رفته در این پژوهش برای سنجش تفکر راهبردی به‌عنوان متغیر مستقل بر اساس مدل لیدکا (۱۹۹۸) انتخاب شده است. در این مدل پنج عنصر برای تفکر راهبردی پیشنهاد شده که عبارت‌اند از: تفکر سیستمی<sup>۳</sup>، تمرکز بر هدف<sup>۴</sup>، فرصت‌جویی هوشمندانه<sup>۵</sup>، تفکر در طول زمان<sup>۶</sup> و فرضیه مداری<sup>۷</sup>.

**تفکر سیستمی.** تفکر راهبردی بر مبنای نگرش سیستمیک شکل می‌گیرد. یک متفکر راهبردی همیشه باید مدل کاملی از عوامل ایجاد ارزش را در ذهن خود داشته و تعامل این زنجیره از عوامل را به‌درستی درک کند. ناپیر و آلبرت<sup>۸</sup> (۱۹۹۰) در پژوهش خود شاخص‌های تفکر سیستمی را توجه به کل به‌جای اجزاء، توجه به زنجیره کامل ارزش‌آفرینی و درک تعاملات میان اجزاء آن و شناسایی

1. Kaufman

2. Jean Liedtka

3. System Thinking

4. Intent Focus

5. Intelligent Opportunism

6. Thinking in Time

7. Hypothesis Driven

8. Napier & Albert

- نقش فرد در سیستم‌های بزرگ‌تر و درک تأثیر رفتار او بر خروجی‌ها برشمرده‌اند [۳۰]. همچنین بون (۲۰۰۵) شاخص‌های تفکر سیستمی را چنین برشمرده است:
- توجه به روابط میان راهبردهای سطح شرکت، واحد کسب‌وکار و وظیفه‌ای با یکدیگر، با محیط خارجی و با تصمیم‌گیری‌های روزمره.
  - توجه به ارتباطات میان واحدها و وظایف سازمانی.
  - تفکر فرآیندی.
  - درک پویایی‌های محیط داخلی و خارجی [۱۳]

**فرصت‌جویی هوشمندانه.** در تفکر راهبردی، به همان اندازه که تمرکز بر اهداف یک اصل مهم و اساسی است، کشف فرصت‌ها و بهره‌گیری از آن‌ها یک اصل مهم است. این ویژگی به مفهوم استقبال از تجارب و موضوعات جدید است و سازمان را برای اتخاذ راهبردهای تازه در جهت فرصت‌های جدید آماده می‌سازد [۲۷].

**تمرکز بر هدف.** تفکر راهبردی جهت‌گیری سازمان را مشخص می‌سازد و آن را در کانون توجه سازمان قرار می‌دهد. این تمرکز به سازمان و افراد اجازه می‌دهد که تمامی انرژی خود را در این جهت صرف کنند. هامل و پراهالاد<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) این نکته را که تفکر راهبردی، جهت‌گیری سازمان را مشخص می‌کند برای نزدیک به ده سال بازگو کرده‌اند و انقلابی را در ذهن ما درباره راهبرد در فرآیندها به وجود آوردند [۲۷].

**تفکر در طول زمان.** لیدکا چنین مطرح می‌کند که راهبرد تنها بر پایه آینده نیست. او چنین استدلال می‌کند که یک شکاف میان واقعیت‌های امروزی و مقاصدی که در آینده قرار دارند وجود دارد. تفکر راهبردی، تفکری در طول زمان است که به متفکران راهبردی کمک می‌کند تا ارتباط زمان گذشته، حال و آینده را باهم مرور کرده و درک می‌کنند. از دید لیدکا، سازمان صرفاً در زمان حال زندگی نمی‌کند، بلکه این گذشته سازمان است که آن را از زمان حال به آینده هدایت می‌کند. گذشته، حال و آینده از هم جدا نیستند [۲۷].

---

1. Hamel & Prahalad

**فرضیه مداری.** فرضیه مداری، حلقه واصل میان خصوصیات خلاقانه و تحلیلی تفکر راهبردی است. تفکر راهبردی هم خلاق است و هم از ابزارهای تحلیلی بهره می‌جوید، این تلفیق از طریق فرضیه‌سازی (خلاقیت) و آزمون فرضیه (تحلیل) صورت می‌پذیرد. لیدکا می‌گوید: "زمانی که پیچیدگی کار به مراتب بیشتر از توانمندی مدل‌های تحلیلی است و زمان برای تصمیم‌گیری و اقدام محدود است، برای کشف قواعد موفقیت ساز در محیط کسب‌وکار، باید از روش علمی فرضیه و آزمون فرض استفاده کرد. او همچنین اشاره می‌کند اگرچه تفکر راهبردی از افراد آغاز می‌شود اما افراد به این منظور نیازمند بهره‌مندی از بستر سازمانی حامی تفکر و گفتمان راهبردی در فضای سازمان هستند [۲۷]."

شمس‌الدین ناظمی و همکاران (۱۳۸۹) نشان دادند که میان تفکر راهبردی و عملکرد ارتباط قوی و مستقیم وجود دارد بنابراین می‌توان چنین استنتاج کرد بالا بودن این ویژگی (تفکر راهبردی) در راهبردها نوید عملکرد بالایی را برای سازمان می‌دهد.

علی احمدی و نامداری (۱۳۸۴) در مقاله‌ای با عنوان، تفکر سناریویی، جایگزین تصمیم‌گیری راهبردی عقلانی، از منظر مفاهیم جدیدی به مفهوم راهبرد و تفکر راهبردی پرداختند. آن‌ها معتقد بودند که هنگامی که از راهبرد سخن می‌گوییم اغلب مخاطبان ما سندی راهبردی را به خاطر می‌آورند که بیانگر سیاست‌ها و چارچوب حرکتی است که سیستم انسانی در بازه زمانی مشخص (اغلب سه تا پنج سال) است. این تصور زائیده این نگرش است که هر سازمان در برخورد با محیط در حال تحول، باید راهی را که بهترین مسیر برای نیل به اهداف سازمانی است جست‌وجو کرده و پس از یافتن آن راه، تمام منابع خود را برای طی کردن آن بسیج سازد. این نگرشی است که ما آن را فرایند عقلانی تصمیم‌گیری راهبردی می‌نامیم.

اصغر مشبکی و آناهیتا خزاعی (۱۳۸۷) مدلی را برای تفکر راهبردی تبیین کردند. پژوهشگران در این مدل عناصر تفکر راهبردی را در چهار سطح و بر اساس میزان وابستگی و همچنین قدرت پیش‌برندگی آن‌ها در ارتباط با سایر عوامل، دسته‌بندی کردند. هم‌چنین مدلی سازمانی برای تفکر راهبردی از سوی رحمان سرشت و کفچه (۱۳۸۷) ارائه شده است. در این مدل تلاش شده است مدلی از تفکر راهبردی در سطح سازمانی ارائه و آزمایش شود. این مدل بیانگر مشارکت افراد گوناگون در سطوح سازمانی در فرایند تفکر راهبردی و عوامل گوناگون اثرگذار بر این سطح از مشارکت است. مدل آزمون شده بیانگر نقش هریک از عوامل یادشده در مدل برای تفکر راهبردی در سطح سازمانی است. همچنین صلواتی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه میان تفکر راهبردی و موفقیت استقرار مدل EFQM در شرکت‌های مستقر در حوزه انرژی پرداختند. یافته‌های

این پژوهش نشان داد که میان چهار بعد از ابعاد تفکر راهبردی و موفقیت استقرار مدل EFQM رابطه معناداری وجود دارد.

**رهبری تحول‌آفرین.** در شرایط امروزی که سازمان‌ها با محیط رقابتی جهانی مواجه‌اند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود. نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور می‌کند که بعد از ده‌ها سال ادامه روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدیدی را جایگزین کنند، به‌گونه‌ای که سازمان‌هایی که دارای ثبات کاری نیستند برای اینکه از قافله رقابت عقب نمانند از نوعی ثبات نسبی برخوردار می‌شوند. بیشتر این سازمان‌ها از مهارت‌های مدیریت تغییر، بهره می‌گیرند و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند. در چنین اوضاعی نقش رهبران تحول‌آفرین پررنگ‌تر خواهد شد [۱].

برنز<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) نخستین بار مفهوم رهبری تحول‌آفرین را در پژوهش‌های خود با اشاره به رهبران سیاسی معرفی کرد، اما این اصطلاح امروزه در روانشناسی هم استفاده می‌شود. با توجه به پژوهش‌های برنز، رهبری تحول‌آفرین فرآیندی است که رهبران و پیروان برای پیشرفت به سطح بالاتری از روحیه و انگیزه به یکدیگر کمک می‌کنند. برنز دشواری در تمایز قائل شدن میان مدیریت و رهبری را بازگو کرده و ادعا می‌کند که تفاوت میان مدیریت و رهبری در خصوصیات و رفتارهای مورد استفاده است [۱۴].

رهبری تحول‌آفرین، فرایند ارتباطی منحصر به فرد میان اعضای سازمان است که سبب انگیزش مثبت در اعضای سازمان از طریق رهبران سازمان می‌شود. رهبران تحول‌آفرین با ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآورانه آن‌ها در کل سازمان، جو سازمانی انعطاف‌پذیری به وجود می‌آورند که احساسات کارکنان را به چالش کشیده و آن‌ها را وامی‌دارد تا در جست‌وجوی چشم‌اندازی نوآورانه در کارشان، تفکر واگرا در شیوه‌های انجام کار و افزایش عملکردی کل سازمان باشند [۲۱، ۱۱]. در تعریفی دیگر رهبری تحول‌گرا، بخشی از پارادایم جدید رهبری است که افراد را متحول کرده و بالارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی و اهداف بلندمدت در ارتباط است [۲۴].

ابعاد رهبری تحول‌آفرین<sup>۲</sup> که مورد تأیید اکثر پژوهشگران است عبارت‌اند از: نفوذ آرمانی<sup>۳</sup>، انگیزش الهام‌بخش<sup>۴</sup>، ترغیب ذهنی<sup>۱</sup> و ملاحظات فردی<sup>۲</sup> [۱۰]. ابعاد به‌کاررفته در این پژوهش برای

1. Burns

2. Transformational leadership

3. Idealized Influence

4. Inspirational Motivation

سنجش رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان متغیر وابسته بر اساس مدل بس و اولیو (۲۰۰۰) انتخاب شده است. نفوذ آرمانی، عامل اول رهبری تحول‌آفرین، رهبرانی را شرح می‌دهد که به‌عنوان اُسوه برای پیروان عمل می‌کنند. پیروان از سوی این رهبران شناخته می‌شوند و می‌خواهند با آن‌ها رقابت کرده و بیانگر میزان تأثیرگذاری رهبران بر پیروانشان است [۱۱].

در انگیزش الهام‌بخش، الهام بخشی از ویژگی رهبرانی است که انتظاراتی فرا روی پیروان قرار می‌دهند و از تحریک احساسات و عواطف آنان برای تحقق این انتظارات سود می‌جویند [۱۱]. این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارات بالا دارند و به آن‌ها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا در راستای افزایش تعهد آنان گام برداشته و تحقق چشم‌اندازهای مشترک را تسهیل نمایند [۱۱، ۱۰۸].

رهبران تحول‌آفرین، ترغیب ذهنی را به‌منظور به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت و نوآوری پیروان و همچنین در جهت افزایش دانش آنان به کار می‌گیرند [۱۱، ۱۰۸].

ملاحظات فردی و توجه به دیگران یکی دیگر از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌آفرین است. این مقوله تأثیر مثبتی بر رضایت‌مندی پیروان، رهبران و به‌طور کلی تأثیری مثبت در اثربخشی افراد دارد [۱۱، ۱۰]. این عامل زمانی رخ می‌دهد که رهبر به پیروان خود در راستای نیازهای مطلوبشان خدمت می‌کند و در جهت توسعه توان بالقوه افراد تلاش می‌کند [۲۱، ۱۰].

برنز (۱۹۷۸) معتقد بود که رویکردهای تحول‌گرایانه تغییر مهمی را در زندگی مردم و سازمان‌ها ایجاد می‌کنند. این رویکردها احساسات و ارزش‌های اعضای سازمان‌ها را دوباره تعریف کرده و انتظارات و توقعات کارمندان را تغییر می‌دهند. رویکردهای تحول‌گرایانه برخلاف رویکردهای تبادل بر اساس یک ارتباط "بده و بستان" نیستند، بلکه بر اساس شخصیت رهبر، صفات و توانایی ایجاد تغییر رهبران از طریق بیان دیدگاه انرژی‌بخش و به چالش کشیدن اهداف از سوی آنان است. دگرگونی رهبران در اینکه آن‌ها می‌توانند سرمشقی اخلاقی از کار به نفع گروه، سازمان یا جامعه باشند. برنز استدلال می‌کند رهبری تحول‌آفرین دقیقاً در تقابل با سبک‌های انحصاری است. در سبک‌های مبادله‌ای، مدیران معمولاً برای تغییرات فرهنگی در سازمان تلاش نمی‌کنند بلکه آن‌ها با فرهنگ موجود کار می‌کنند درحالی‌که رهبران تحول‌گرا می‌توانند برای تغییر فرهنگ سازمانی نیز



تلاش کنند. گلدمن<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) پس از تبیین: "شیوه‌های رهبری که تفکر راهبردی را ترغیب می‌کند" به بررسی تعریف تفکر راهبردی و سپس واری‌های ظهور شیوه‌های رهبری سازمانی است که فرهنگ تفکر راهبردی را ترغیب می‌بخشد پرداخت.

حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۰) در بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان داشتند در جست‌وجوی پاسخ این پرسش بودند که رهبران چگونه می‌توانند کارکنان را توانمند سازند؟ با استناد به اطلاعات جمع‌آوری شده و نتیجه این پژوهش، پژوهشگران به این نتیجه دست یافتند که رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان بسیار تأثیرگذار است و ارتباط معناداری با احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران دارد.

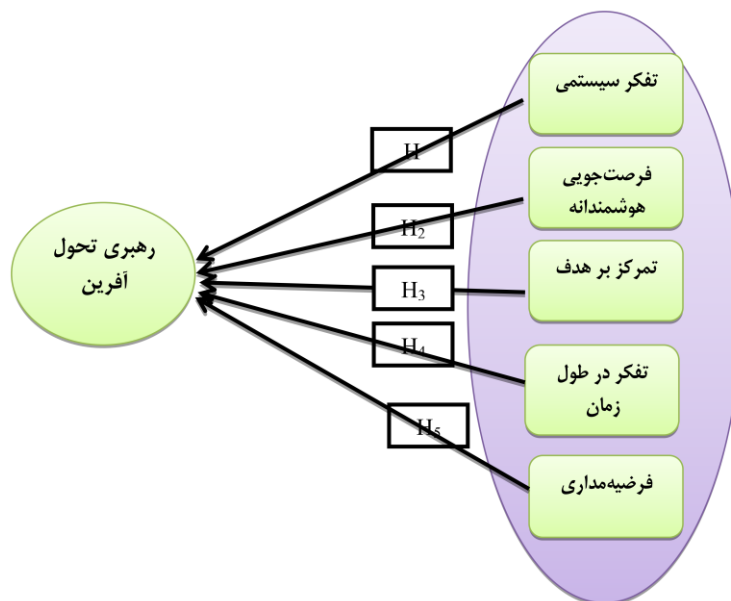
همچنین تابلوی و همکاران (۱۳۹۱) در بررسی رابطه میان سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نیریز انجام دادند. نتایج اصلی پژوهش نشان داد میان رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد. سبک‌های رهبری تحول‌آفرین که شامل نفوذ آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی است رابطه معنادار و مستقیم با خلاقیت کارکنان دارند. رهبری تحول‌آفرین، منجر به خلاقیت بیشتر کارکنان می‌شود. از طریق رفتار رهبری تحول‌آفرین، انگیزه درونی پیروان افزایشی یابد و منجر به خلاقیت بیشتر آن‌ها می‌شود.

**مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش.** هر پژوهش میدانی و پیمایشی نیازمند یک نقشه ذهنی و مدل مفهومی است که در قالب ابزار تحلیلی مناسب، متغیرها و روابط میان آن‌ها را ترسیم می‌کنند. برای این پژوهش از مدل نظری لیدکا<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) برای متغیر تفکر راهبردی و از مدل بس و اولیو<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) برای متغیر رهبری تحول‌آفرین استفاده شده است.

---

1. Goldman  
2. Liedtka  
3. Bass & Avolio

## تفکر راهبردی



شکل ۱. مدل مفهومی تفکر راهبردی و رهبری تحول آفرین

فرضیه اصلی پژوهش فوق چنین بیان می‌کند که میان تفکر راهبردی در شرکت‌های مهندسان مشاور مستقر در حوزه انرژی و رهبری تحول آفرین رابطه معنادار وجود دارد. همچنین پژوهش فوق دارای ۵ فرضیه فرعی به شرح زیر است:

- میان نگرش سیستمی در شرکت‌های مهندسان مشاور مستقر در حوزه انرژی و رهبری تحول آفرین رابطه معنادار وجود دارد.
- میان فرصت‌طلبی هوشمندانه در شرکت‌های مهندسان مشاور مستقر در حوزه انرژی و رهبری تحول آفرین رابطه معنادار وجود دارد.
- میان تمرکز بر هدف در شرکت‌های مهندسان مشاور مستقر در حوزه انرژی و رهبری تحول آفرین رابطه معنادار وجود دارد.
- میان تفکر در طول زمان در شرکت‌های مهندسان مشاور مستقر در حوزه انرژی و رهبری تحول آفرین رابطه معنادار وجود دارد.
- بین فرضیه محوری در شرکت‌های مهندسان مشاور مستقر در حوزه انرژی و رهبری تحول آفرین رابطه معنادار وجود دارد.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

در این مبحث انواع مدل‌های عملیاتی و فرایند شاخص‌سازی متغیرهای پژوهش، مدل عملیاتی ابعاد تفکر راهبردی، مدل عملیاتی رهبری تحول‌آفرین ارائه می‌شود.

مدل عملیاتی و فرایند شاخص‌سازی متغیرهای پژوهش

– مدل عملیاتی ابعاد تفکر راهبردی

همان‌گونه که در جدول شماره (۱) مشاهده می‌شود در پژوهش حاضر نسخه اصلی پرسشنامه لیدکا (۱۹۹۸) برای سنجش ابعاد تفکر راهبردی استفاده شده است. به‌منظور استفاده از پرسشنامه تفکر راهبردی ابتدا گویه‌های آن به فارسی ترجمه شده و جهت انطباق با موضوع ایران در موارد معدودی برخی اصلاحات ادبی جایگزین شد. پرسشنامه اصلاح شده دارای ۵ بُعد و ۳۰ گویه (برای هر شاخص یک پرسش) است که تفکر سیستمی، فرصت‌جویی هوشمندانه، تمرکز بر هدف، تفکر در طول زمان و فرضیه‌مداری به‌عنوان ابعاد تفکر راهبردی معرفی می‌شوند. همچنین برای تدوین پاسخ‌ها از طیف لیکرت پنج درجه‌ای (دامنه مقیاس ۱ برای کاملاً مخالف و ۵ برای کاملاً موافق) استفاده شده است.

جدول ۱. مدل عملیاتی ابعاد تفکر راهبردی نحوه کدگذاری آن

مفهوم	ابعاد و مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
تفکر سیستمی		ارتباط میان سیستم‌های فرعی داخل سازمان
		QT1
		تأثیرگذاری محیط داخلی و خارجی در برنامه‌ریزی‌های سازمان
		QT2
		ارتباط میان راهبرد شرکت، راهبرد کسب‌وکار و راهبردهای عملیاتی
		QT3
فرصت‌جویی هوشمندانه		توجه به کل سیستم
		QT4
		توجه به روزمرگی و مسائل روزانه در ایجاد یک مشکل
		QT5
		ارتباط میان راه‌حل‌های مشکلات
		QT6
<b>منبع: Liedtka (1998)</b>		
فرصت‌جویی هوشمندانه		استقبال از تجارب و موضوعات جدید
		QT7
		درک وضعیت موجود
		QT8
		تحولات فضای کسب‌وکار
		QT9
تمرکز بر هدف		ظرفیت‌های نهفته در سازمان
		QT10
		انعطاف‌پذیری مقاصد و اهداف
		QT11
		هوشیاری نسبت به نقاط ضعف و قوت
		QT12
<b>منبع: Liedtka (1998)</b>		
تمرکز بر هدف		توجه به اهداف و جهت‌گیری سازمان
		QT13
		مطابقت اهداف واقعی و از پیش تعیین‌شده
		QT14
		تجسم اهداف و آینده مطلوب
		QT15
تفکر در طول زمان		نقش نگرش کارکنان در تعیین اهداف سازمان
		QT16
		تمرکز بر اهداف سازمان
		QT17
		پیگیری تحقق اهداف راهبرد
		QT18
<b>منبع: Liedtka (1998)</b>		
تفکر در طول زمان		ارتباط میان توانمندی امروز و موفقیت آینده
		QT19
		مرور گذشته و حال برای خلق آینده
		QT20
		ارتباط میان درک گذشته، حال و آینده با فرموله کردن راهبرد
		QT21
فرضیه مداری		ارتباط میان درک گذشته، حال و آینده با اجرای خوب راهبرد
		QT22
		تداوم گذشته و کنترل تغییرات آینده
		QT23
		استفاده از الگوهای تکرارشونده
		QT24
<b>منبع: Liedtka (1998)</b>		
فرضیه مداری		ارزیابی رابطه‌های معمول و روزمره
		QT25
		بررسی حالات مختلف انجام کارها
		QT26
		تفکر درباره تصمیمات
		QT27
فرضیه مداری		تصمیم‌گیری مبتنی بر حدس و احتمالات
		QT28
		فراهم کردن زمینه برای دانستن ندانسته‌ها
		QT29
		سناریوسازی
		QT30
<b>منبع: Liedtka (1998)</b>		

## - مدل عملیاتی رهبری تحول آفرین

جدول ۲. مدل عملیاتی رهبری تحول آفرین

مفهوم	ابعاد و مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
رهبری تحول آفرین (RT)	نفوذ آرمانی	القای حس افتخار و غرور به اعضا برای ارتباط با دیگران
		احساس قدرت و شایستگی به افراد جهت افزایش انگیزش کاری افراد
		رفتار با دیگران به طوری که احترام دیگران را برانگیزاند
		منافع شخصی به خاطر منافع دیگران فدا می‌شود
		منبع: Bass & Avolio(2000)
	انگیزش الهام‌بخش	صحبت کردن خوش‌بینانه در مورد آینده
		جدی صحبت کردن درباره کارهایی که باید انجام شود
		تأکید بر اهمیت آینده‌نگری
		امید دادن به اعضا در این زمینه اهداف دست‌یافتنی است
		منبع: Bass & Avolio(2000)
ترغیب ذهنی	بررسی دقیق پیشنهادهای جهت اطمینان از مناسب بودن آنها	
	در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف در هنگام حل مشکلات	
	درخواست بررسی مشکلات از زوایای مختلف	
	پیشنهاد راه‌های جدید چگونگی انجام کار	
	منبع: Bass & Avolio(2000)	
ملاحظات فردی	در نظر گرفتن وقت برای راهنمایی و آموزش اعضا	
	رفتار با اعضا به عنوان یک شخص و نه به عنوان یک عضو	
	در نظر گرفتن افراد با نیازها و توانایی‌ها و خلاقیت‌های مختلف	
	کمک به دیگران جهت توسعه و گسترش توانایی‌های آنان	
	منبع: Bass & Avolio(2000)	

برای سنجش رهبری تحول آفرین از پرسشنامه بس و اولیو (۲۰۰۰) استفاده شده است. متغیر رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر وابسته تنها در سطح بُعد مورد بررسی قرار گرفته است. ابعاد رهبری تحول آفرین عبارت‌اند از: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی. هم‌چنین برای تدوین پاسخ‌ها از طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای (دامنه مقیاس ۱ برای کاملاً مخالف و ۵ برای کاملاً موافق) استفاده شده است.

نوع پژوهش بر اساس هدف، کاربردی و بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی و

به‌طور اخص از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> SEM یک فن تحلیل چند متغیری بسیار نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق‌تر بسط مدل خطی کلی<sup>۲</sup> GLM است که به محقق امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه همزمان مورد آزمون قرار دهد. جامعه آماری این پژوهش، کارشناسان، مدیران میانی و مدیران عالی شرکت‌های مهندسان مشاور مستقر در حوزه انرژی در داخل کشور می‌باشند. در این پژوهش، جامعه آماری نامحدود اما جامعه هدف مشخص است. به دلیل مشخص نبودن تعداد جامعه پاسخ‌دهندگان در شرکت‌های مورد نظر، از فرمول جامعه نامحدود کوکران استفاده شده است. با توجه به فرمول استفاده شده، نمونه آماری این مطالعه در مرحله مطالعه میدانی شامل ۳۸۴ نفر است:

حجم نمونه با توجه به برآورد حجم نمونه بر حسب حداکثر برآورد احتیاطی ۳۸۴ پرسش‌نامه محاسبه شد که برای رفع اثرات پرسشنامه‌های ناقص و گم‌شده ۴۱۸ پرسشنامه توزیع گردید که ۳۳۴ پرسشنامه از پرسشنامه‌های پخش‌شده جمع‌آوری گردید که از این تعداد ۳۱۵ پرسشنامه جهت تجزیه و تحلیل مناسب بودند.

### برآورد مدل و تحلیل نتایج

**پایایی (قابلیت اعتماد).** جدول ۳ نتایج آزمون پایایی را ارائه می‌دهد. در این پژوهش برای به دست آوردن پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ جهت پیش‌آزمون (Pre-Test) استفاده شده است. بدین نحو که قبل از اجرای نهایی، ۳۰ نفر از نمونه تحقیق به‌طور تصادفی انتخاب شدند، سپس پرسشنامه در اختیار آنان قرار گرفت و با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که به شرح جداول ۳ و ۴ ارائه می‌گردد. همان‌گونه که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود آلفای کرونباخ کل برای پرسشنامه تفکر راهبردی برابر با ۰/۸۳۸ است و بیانگر ثبات و همسانی درونی پرسشنامه است.

1. Structural Equation Model (SEM)

2. General Linear Model (GLM)

جدول ۳. میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه تفکر راهبردی

ردیف	عنوان متغیر	تعداد سؤالات	میزان آلفای کرونباخ	ضریب کل
۱	تفکر سیستمی	۶	۰/۸۱۶	۰/۸۳۸
۲	تمرکز بر هدف	۶	۰/۷۶۴	
۳	فرصت جویی هوشمندانه	۶	۰/۸۳۴	
۴	تفکر در طول زمان	۶	۰/۷۹۶	
۵	فرضیه محوری	۶	۰/۸۰۶	

همچنین همان گونه که در جدول شماره ۴ مشاهده می شود آلفای کرونباخ کل برای پرسشنامه رهبری تحول آفرین برابر با ۰/۸۴۶ است و بیانگر ثبات و همسانی درونی پرسشنامه است.

جدول ۴. میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه رهبری تحول آفرین

ردیف	عنوان متغیر	تعداد سؤالات	میزان آلفای کرونباخ	ضریب کل
۱	نفوذ آرمانی	۴	۰/۸۳۲	۰/۸۴۶
۲	انگیزش الهام بخش	۴	۰/۸۴۶	
۳	ترغیب ذهنی	۴	۰/۷۷۵	
۴	ملاحظات فردی	۴	۰/۸۸۱	

با توجه به جداول بالا مقدار آلفای کرونباخ برای هر دو متغیر تفکر راهبردی و رهبری تحول آفرین و ابعادشان بیشتر از ۰/۷ بوده و گویای مطلوب بودن ابزار جمع آوری داده ها برای یک تحقیق اکتشافی است.

#### ۴. تحلیل یافته ها

**تحلیل توصیفی سؤالات پژوهش.** این بخش از دو قسمت تشکیل شده است. در بخش اول تحلیل آماری مربوط به پرسش های مفهوم تفکر راهبردی و در بخش دوم تحلیل آماری مربوط به پرسش های سلامت اداری ارائه شده است.

**تحلیل آماری مربوط به پرسش های مفهوم تفکر راهبردی.** در جدول ۵ تحلیل آماری مربوط به پرسش های تفکر راهبردی ارائه شده است. در این جدول آمارهای فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار مربوط به هر پرسش قرار داده شده است. از میان شاخص های مربوط به تفکر سیستمی شاخص ارتباط بین راهبرد شرکت، راهبرد کسب و کار و راهبردهای عملیاتی با میانگین ۳/۶۳۴۹ بالاترین امتیاز را به خود

اختصاص داده است و شاخص ارتباط میان راه‌حل‌های مشکلات با میانگین ۳/۱۸۴۱ پایین‌ترین امتیاز را دارد. از میان شاخص‌های مربوط به فرصت‌جویی هوشمندانه شاخص درک وضعیت موجود با میانگین ۳/۴۲۵۴ بالاترین امتیاز و شاخص استقبال از تجارب و موضوعات جدید با میانگین ۲/۹۳۶۵ کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است.

همچنین از میان شاخص‌های مربوط به تمرکز بر هدف، پیگیری تحقق اهداف راهبردی با میانگین ۳/۵۳۹۷ بالاترین امتیاز و شاخص توجه به اهداف و جهت‌گیری سازمان، با میانگین ۳/۱۸۱۰ کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است.

از میان شاخص‌های مربوط به تفکر در طول زمان شاخص ارتباط میان توانمندی امروز و موفقیت آینده، با میانگین ۳/۳۴۶۰ بالاترین امتیاز و شاخص استفاده از الگوهای تکرارشونده با میانگین ۳/۱۳۰۲ کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است.

سرانجام اینکه از میان شاخص‌های مربوط به فرضیه‌مداری شاخص تصمیم‌گیری مبتنی بر حدس و احتمالات با میانگین ۳/۴۵۴۰ بالاترین امتیاز و شاخص بررسی حالات مختلف انجام کارها با میانگین ۳/۱۸۴۱ کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است.



جدول ۵. تحلیل آماری مربوط به سؤالات مفهوم تفکر راهبردی

مفهوم	ابعاد	سؤالات	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	کاملاً زیاد	میانگین	انحراف معیار
تفکر سیستمی		فرآوانی	۲۰	۳۶	۸۶	۸۰	۹۳	۳/۶۰۲۲	۱/۲۰۱۶۴
		درصد فرآوانی	۶۱٪	۱۱٪	۳۷٪	۲۵٪	۳۹٪		
		فرآوانی	۱۰	۵۴	۸۴	۱۰۱	۶۶	۳/۵۰۴۸	۱/۰۹۸۳۷
		درصد فرآوانی	۳۱٪	۱۷٪	۲۶٪	۳۲٪	۲۱٪		
		فرآوانی	۱۲	۳۸	۸۸	۹۲	۸۵	۳/۶۳۴۹	۱/۱۱۵۹۲
		درصد فرآوانی	۳۱٪	۱۲٪	۲۷٪	۲۹٪	۳۷٪		
		فرآوانی	۲۰	۶۶	۸۸	۹۷	۴۴	۳/۲۵۰۸	۱/۱۲۷۵۲
		درصد فرآوانی	۶۱٪	۲۱٪	۳۷٪	۳۰٪	۱۴٪		
تفکر راهبردی فرصت‌جویی هوشمندانه		فرآوانی	۱۸	۴۶	۸۴	۱۰۳	۶۴	۳/۴۷۳۰	۱/۱۳۷۸۳
		درصد فرآوانی	۵۱٪	۱۴٪	۲۶٪	۳۲٪	۲۰٪		
		فرآوانی	۱۶	۶۴	۱۱۳	۹۰	۳۲	۳/۱۸۴۱	۱/۰۳۳۳۹
		درصد فرآوانی	۵۱٪	۲۰٪	۳۵٪	۲۸٪	۱۰٪		
		فرآوانی	۱۸	۱۰۶	۱۰۱	۵۸	۳۲	۲/۹۳۶۵	۱/۰۷۴۸۰
		درصد فرآوانی	۵۱٪	۳۳٪	۳۳٪	۱۸٪	۱۰٪		
		فرآوانی	۲۴	۵۴	۷۱	۹۶	۷۰	۳/۴۲۵۴	۱/۲۲۲۱۴
		درصد فرآوانی	۷۱٪	۱۷٪	۲۲٪	۳۰٪	۲۲٪		
تمرکز بر هدف		فرآوانی	۱۶	۶۸	۱۰۹	۸۴	۲۸	۳/۱۹۰۵	۱/۰۶۵۶۲
		درصد فرآوانی	۵۱٪	۲۱٪	۳۴٪	۲۶٪	۱۲٪		
		فرآوانی	۲۸	۶۶	۶۶	۸۵	۷۰	۳/۳۳۷۰	۱/۲۷۳۵۹
		درصد فرآوانی	۸۱٪	۲۱٪	۲۱٪	۳۷٪	۲۲٪		
		فرآوانی	۲۸	۵۸	۷۰	۱۰۱	۵۸	۳/۳۳۷۰	۱/۲۲۲۵۶
		درصد فرآوانی	۸۱٪	۱۸٪	۲۲٪	۳۲٪	۱۸٪		
		فرآوانی	۲۸	۴۶	۹۳	۸۰	۶۸	۳/۳۶۱۹	۱/۲۲۱۸۱
		درصد فرآوانی	۸۱٪	۱۴٪	۲۹٪	۲۵٪	۲۱٪		
		فرآوانی	۲۰	۷۰	۹۴	۹۵	۳۶	۳/۱۸۱۰	۱/۰۹۸۱۸
		درصد فرآوانی	۶۳٪	۲۲٪	۲۹٪	۳۰٪	۱۱٪		
		فرآوانی	۲۳	۴۳	۱۰۴	۸۳	۶۲	۳/۳۷۴۶	۱/۱۵۹۰۱
		درصد فرآوانی	۷۱٪	۱۳٪	۳۳٪	۲۶٪	۱۹٪		
		فرآوانی	۱۹	۵۶	۹۴	۹۷	۴۹	۳/۳۲۰۶	۱/۱۱۸۲۰
		درصد فرآوانی	۶٪	۱۷٪	۲۹٪	۳۰٪	۱۵٪		
		فرآوانی	۱۳	۴۳	۱۰۸	۸۷	۶۴	۳/۴۶۳۵	۱/۰۸۶۰۰
		درصد فرآوانی	۴۱٪	۱۳٪	۳۴٪	۲۷٪	۲۰٪		
		فرآوانی	۲۴	۵۸	۸۸	۱۰۱	۴۴	۳/۲۶۳۵	۱/۱۴۱۴۷
		درصد فرآوانی	۷۱٪	۱۸٪	۳۷٪	۳۲٪	۱۴٪		
		فرآوانی	۱۹	۴۱	۸۵	۹۱	۳/۵۳۹۷	۱/۱۷۳۳۹	
		درصد فرآوانی	۱۹٪	۴۱٪	۸۵٪	۹۱٪			

			۲۵/۱٪	۲۸/۹٪	۳۷٪	۱۳٪	۶٪	درصد فراوانی	
۱/۰۷۸۵۷	۳/۳۴۶۰	۴۹	۹۶	۹۸	۵۹	۱۳	۱۳	فراوانی	QT19
		۱۵/۶٪	۳۰/۵٪	۳۱/۱٪	۱۸/۷٪	۴/۱٪	۴/۱٪	درصد فراوانی	
۱/۱۵۲۰۰	۳/۲۸۸۹	۵۹	۷۵	۹۴	۷۲	۱۵	۱۵	فراوانی	QT20
		۱۸/۷٪	۲۳/۸٪	۲۹/۸٪	۲۲/۹٪	۴/۸٪	۴/۸٪	درصد فراوانی	
۱/۱۷۹۲۴	۳/۳۳۹۷	۵۷	۹۷	۷۹	۶۰	۲۲	۲۲	فراوانی	QT21
		۱۸/۱٪	۳۰/۸٪	۲۵/۱٪	۱۹٪	۷٪	۷٪	درصد فراوانی	
۱/۱۱۱۶۱	۳/۳۳۳۳	۵۱	۹۴	۹۶	۵۷	۱۷	۱۷	فراوانی	QT22
		۱۶/۲٪	۲۹/۸٪	۳۰/۵٪	۱۸/۱٪	۵/۴٪	۵/۴٪	درصد فراوانی	
۱/۱۶۱۶۰	۳/۲۵۴۰	۵۱	۸۷	۹۰	۶۵	۲۲	۲۲	فراوانی	QT23
		۱۶/۲٪	۲۷/۶٪	۲۸/۶٪	۲۰/۶٪	۷٪	۷٪	درصد فراوانی	
۱/۱۶۷۰۴	۳/۱۳۰۲	۴۵	۷۹	۸۶	۸۲	۲۳	۲۳	فراوانی	QT24
		۱۴/۳٪	۲۵/۱٪	۲۷/۳٪	۲۶٪	۷/۳٪	۷/۳٪	درصد فراوانی	
۱/۲۲۳۳۹	۳/۳۹۳۷	۶۹	۸۸	۸۲	۵۰	۲۶	۲۶	فراوانی	QT25
		۲۱/۹٪	۲۷/۹٪	۲۶٪	۱۵/۹٪	۸/۳٪	۸/۳٪	درصد فراوانی	
۱/۰۸۱۵۸	۳/۱۸۴۱	۳۷	۸۹	۱۰۲	۶۹	۱۸	۱۸	فراوانی	QT26
		۱۱/۷٪	۲۸/۳٪	۳۲/۴٪	۲۱/۹٪	۵/۷٪	۵/۷٪	درصد فراوانی	
۱/۱۷۰۹۳	۳/۴۱۵۹	۷۴	۹۰	۷۶	۵۲	۲۳	۲۳	فراوانی	QT27
		۲۳/۵٪	۲۸/۶٪	۲۴/۱٪	۱۶/۵٪	۷/۳٪	۷/۳٪	درصد فراوانی	
۱/۱۶۴۸۸	۳/۴۵۴۰	۶۱	۱۰۵	۷۳	۵۶	۲۰	۲۰	فراوانی	QT28
		۱۹/۴٪	۳۳/۳٪	۲۳/۲٪	۱۷/۸٪	۶/۳٪	۶/۳٪	درصد فراوانی	
۱/۰۹۹۱۰	۳/۲۱۵۹	۶۹	۸۹	۹۴	۴۲	۲۱	۲۱	فراوانی	QT29
		۲۱/۹٪	۲۸/۳٪	۲۹/۸٪	۱۳/۳٪	۶/۷٪	۶/۷٪	درصد فراوانی	
۱/۰۹۷۴۹	۳/۲۱۱۲	۷۳	۸۵	۹۲	۴۴	۲۱	۲۱	فراوانی	QT30
		۲۳/۱٪	۲۷٪	۲۹/۲٪	۱۴٪	۶/۷٪	۶/۷٪	درصد فراوانی	

تفکر در طول  
زمان

فرضیه مداری

تحلیل آماری رهبری تحول آفرین. در جدول ۶ تحلیل آماری مربوط به پرسش‌های رهبری تحول آفرین ارائه شده است. در این جدول آمارهای فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار مربوط به هر پرسش قرار داده شده است. از میان شاخص‌های مربوط به نفوذ آرمانی شاخص رفتار با دیگران به طوری که احترام دیگران را برانگیزاند با میانگین ۳/۸۲۲۲ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است و شاخص منافع شخصی به خاطر منافع دیگران فدا می‌شود با میانگین ۳/۴۳۱۷ پایین‌ترین امتیاز را دارد. از میان شاخص‌های مربوط به انگیزش الهام‌بخش شاخص صحبت کردن خوش‌بینانه در مورد آینده با میانگین ۳/۶۳۸۱ بالاترین امتیاز و شاخص تأکید بر اهمیت آینده‌نگری با میانگین ۳/۰۲۲۲ کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. همچنین از میان شاخص‌های مربوط به ترغیب ذهنی شاخص در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف در هنگام حل مشکلات با میانگین ۳/۵۹۳۷ بالاترین امتیاز و شاخص بررسی دقیق پیشنهادها جهت اطمینان از مناسب بودن آن‌ها با میانگین ۳/۳۴۳۹ کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. از میان شاخص‌های مربوط به ملاحظات فردی، شاخص کمک به دیگران جهت توسعه و گسترش توانایی‌های آنان با میانگین ۳/۳۷۴۶

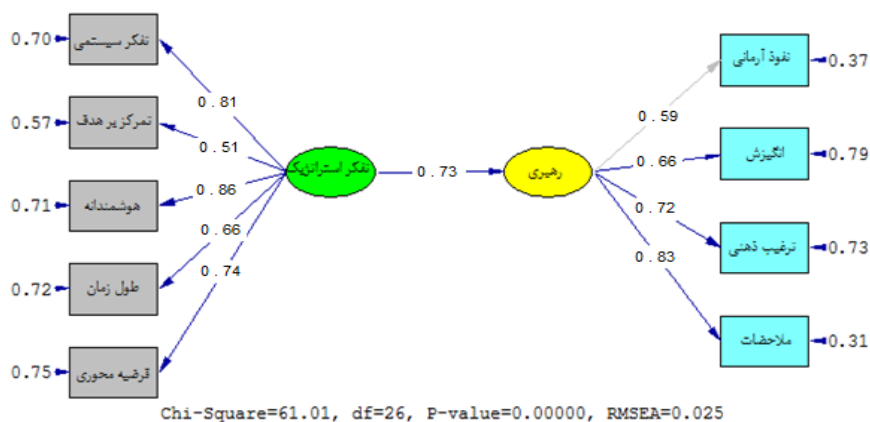
بالاترین امتیاز و شاخص در نظر گرفتن افراد با نیازها و توانایی‌ها و خلاقیت‌های مختلف با میانگین ۳/۲۹۲۱ کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است.

جدول ۶- تحلیل آماری مربوط به سؤالات رهبری تحول آفرین

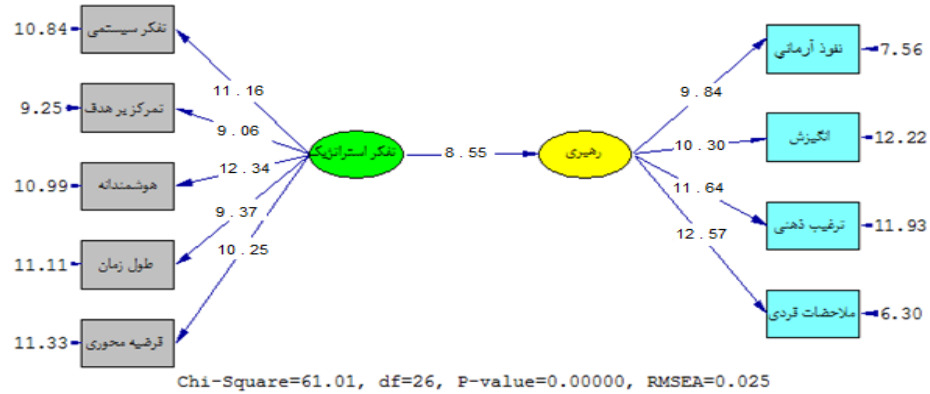
مفهوم	ابعاد	سؤالات	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	کاملاً زیاد	میانگین	انحراف معیار																																																																																																																																																																																																																								
نیو درامتی	RT1	فراوانی	۲۷	۲۵	۶۱	۸۴	۱۱۸	۳/۷۶۵۱	۱/۲۶۷۷۰																																																																																																																																																																																																																								
		درصد فراوانی	۸/۶٪	۷/۹٪	۱۹/۴٪	۲۶/۷٪	۳۷/۵٪																																																																																																																																																																																																																										
		فراوانی	۱۰	۳۶	۶۶	۱۲۰	۸۳	۳/۷۳۰۲	۱/۰۷۰۸۴																																																																																																																																																																																																																								
		درصد فراوانی	۳/۲٪	۱۱/۴٪	۲۱٪	۳۸/۱٪	۲۶/۳٪																																																																																																																																																																																																																										
		فراوانی	۱۴	۳۱	۶۴	۹۴	۱۱۲	۳/۸۱۲۲۲	۱/۱۵۱۰۸																																																																																																																																																																																																																								
درصد فراوانی	۴/۴٪	۹/۸٪	۲۰/۲٪	۲۹/۸٪	۳۵/۶٪			انگیزش الهام بخش	RT4	فراوانی	۱۹	۴۹	۷۴	۱۲۳	۵۰	۳/۴۳۱۷	۱/۱۱۳۴۴	درصد فراوانی	۶٪	۱۵/۶٪	۲۳/۵٪	۳۹٪	۱۵/۹٪			فراوانی	۱۸	۳۱	۷۶	۱۱۲	۷۸	۳/۶۳۸۱	۱/۱۲۶۸۹	درصد فراوانی	۵/۷٪	۹/۸٪	۲۴/۱٪	۳۵/۶٪	۲۴/۸٪			فراوانی	۱۸	۵۶	۱۲۱	۹۲	۲۸	۳/۱۷۷۸	۱/۰۱۳۷۳	درصد فراوانی	۵/۷٪	۱۷/۸٪	۳۸/۴٪	۲۹/۲٪	۸/۹٪			ترغیب ذهنی	RT7	فراوانی	۱۶	۹۸	۹۸	۶۹	۳۴	۳/۰۲۲۲	۱/۰۸۰۸۸	درصد فراوانی	۵/۱٪	۳۱/۱٪	۳۱/۱٪	۲۱/۹٪	۱۰/۸٪			فراوانی	۲۷	۳۷	۶۳	۱۰۵	۸۳	۳/۵۷۱۴	۱/۲۳۵۲۹	درصد فراوانی	۸/۶٪	۱۱/۷٪	۲۰٪	۳۳/۳٪	۲۶/۳٪			فراوانی	۱۳	۵۷	۱۰۴	۹۱	۵۰	۳/۳۴۲۹	۱/۰۷۵۱۶	درصد فراوانی	۴/۱٪	۱۸/۱٪	۳۳٪	۲۸/۹٪	۱۵/۹٪			ملاحظات فردی	RT10	فراوانی	۲۷	۴۱	۶۲	۸۸	۹۷	۳/۵۹۳۷	۱/۲۷۹۴۱	درصد فراوانی	۸/۶٪	۱۳٪	۱۹/۷٪	۲۷/۹٪	۳۰/۸٪			فراوانی	۲۱	۴۱	۵۹	۱۱۹	۷۵	۳/۵۹۰۵	۱/۱۷۵۸۹	درصد فراوانی	۶/۷٪	۱۳٪	۱۸/۷٪	۳۷/۸٪	۲۳/۸٪			فراوانی	۲۴	۳۵	۸۱	۹۳	۸۲	۳/۵۵۲۴	۱/۲۰۴۹۳	درصد فراوانی	۷/۶٪	۱۱/۱٪	۲۵/۷٪	۲۹/۵٪	۲۶٪			ملاحظات فردی	RT13	فراوانی	۱۷	۵۳	۹۵	۱۰۷	۴۳	۳/۳۳۶۵	۱/۰۷۷۱۷	درصد فراوانی	۵/۴٪	۱۶/۸٪	۳۰/۲٪	۳۴٪	۱۳/۷٪			فراوانی	۱۶	۴۳	۱۱۹	۱۰۶	۳۱	۳/۲۹۵۲	۰/۹۹۳۸۸	درصد فراوانی	۵/۱٪	۱۳/۷٪	۳۷/۸٪	۳۳/۷٪	۹/۸٪			فراوانی	۲۲	۴۱	۱۱۰	۱۰۷	۳۵	۳/۲۹۲۱	۱/۰۵۴۴۶	درصد فراوانی	۷٪	۱۳٪	۳۴/۹٪	۳۴٪	۱۱/۱٪			ملاحظات فردی	RT16	فراوانی	۱۴	۳۷	۱۲۴	۹۷	۴۳	۳/۳۷۲۶	۱/۰۰۶۰۳	درصد فراوانی	۴/۴٪	۱۱/۷٪	۳۹/۴٪	۳۰/۸٪	۱۳/۷٪		
انگیزش الهام بخش	RT4	فراوانی	۱۹	۴۹	۷۴	۱۲۳	۵۰			۳/۴۳۱۷	۱/۱۱۳۴۴																																																																																																																																																																																																																						
		درصد فراوانی	۶٪	۱۵/۶٪	۲۳/۵٪	۳۹٪	۱۵/۹٪																																																																																																																																																																																																																										
		فراوانی	۱۸	۳۱	۷۶	۱۱۲	۷۸			۳/۶۳۸۱	۱/۱۲۶۸۹																																																																																																																																																																																																																						
		درصد فراوانی	۵/۷٪	۹/۸٪	۲۴/۱٪	۳۵/۶٪	۲۴/۸٪																																																																																																																																																																																																																										
		فراوانی	۱۸	۵۶	۱۲۱	۹۲	۲۸	۳/۱۷۷۸	۱/۰۱۳۷۳																																																																																																																																																																																																																								
درصد فراوانی	۵/۷٪	۱۷/۸٪	۳۸/۴٪	۲۹/۲٪	۸/۹٪			ترغیب ذهنی	RT7	فراوانی	۱۶	۹۸	۹۸	۶۹	۳۴	۳/۰۲۲۲	۱/۰۸۰۸۸	درصد فراوانی	۵/۱٪	۳۱/۱٪	۳۱/۱٪	۲۱/۹٪	۱۰/۸٪			فراوانی	۲۷	۳۷	۶۳	۱۰۵	۸۳	۳/۵۷۱۴	۱/۲۳۵۲۹	درصد فراوانی	۸/۶٪	۱۱/۷٪	۲۰٪	۳۳/۳٪	۲۶/۳٪			فراوانی	۱۳	۵۷	۱۰۴	۹۱	۵۰	۳/۳۴۲۹	۱/۰۷۵۱۶	درصد فراوانی	۴/۱٪	۱۸/۱٪	۳۳٪	۲۸/۹٪	۱۵/۹٪			ملاحظات فردی	RT10	فراوانی	۲۷	۴۱	۶۲	۸۸	۹۷	۳/۵۹۳۷	۱/۲۷۹۴۱	درصد فراوانی	۸/۶٪	۱۳٪	۱۹/۷٪	۲۷/۹٪	۳۰/۸٪			فراوانی	۲۱	۴۱	۵۹	۱۱۹	۷۵	۳/۵۹۰۵	۱/۱۷۵۸۹	درصد فراوانی	۶/۷٪	۱۳٪	۱۸/۷٪	۳۷/۸٪	۲۳/۸٪			فراوانی	۲۴	۳۵	۸۱	۹۳	۸۲	۳/۵۵۲۴	۱/۲۰۴۹۳	درصد فراوانی	۷/۶٪	۱۱/۱٪	۲۵/۷٪	۲۹/۵٪	۲۶٪			ملاحظات فردی	RT13	فراوانی	۱۷	۵۳	۹۵	۱۰۷	۴۳	۳/۳۳۶۵	۱/۰۷۷۱۷	درصد فراوانی	۵/۴٪	۱۶/۸٪	۳۰/۲٪	۳۴٪	۱۳/۷٪			فراوانی	۱۶	۴۳	۱۱۹	۱۰۶	۳۱	۳/۲۹۵۲	۰/۹۹۳۸۸	درصد فراوانی	۵/۱٪	۱۳/۷٪	۳۷/۸٪	۳۳/۷٪	۹/۸٪			فراوانی	۲۲	۴۱	۱۱۰	۱۰۷	۳۵	۳/۲۹۲۱	۱/۰۵۴۴۶	درصد فراوانی	۷٪	۱۳٪	۳۴/۹٪	۳۴٪	۱۱/۱٪			ملاحظات فردی	RT16	فراوانی	۱۴	۳۷	۱۲۴	۹۷	۴۳	۳/۳۷۲۶	۱/۰۰۶۰۳	درصد فراوانی	۴/۴٪	۱۱/۷٪	۳۹/۴٪	۳۰/۸٪	۱۳/۷٪																																																				
ترغیب ذهنی	RT7	فراوانی	۱۶	۹۸	۹۸	۶۹	۳۴			۳/۰۲۲۲	۱/۰۸۰۸۸																																																																																																																																																																																																																						
		درصد فراوانی	۵/۱٪	۳۱/۱٪	۳۱/۱٪	۲۱/۹٪	۱۰/۸٪																																																																																																																																																																																																																										
		فراوانی	۲۷	۳۷	۶۳	۱۰۵	۸۳			۳/۵۷۱۴	۱/۲۳۵۲۹																																																																																																																																																																																																																						
		درصد فراوانی	۸/۶٪	۱۱/۷٪	۲۰٪	۳۳/۳٪	۲۶/۳٪																																																																																																																																																																																																																										
		فراوانی	۱۳	۵۷	۱۰۴	۹۱	۵۰	۳/۳۴۲۹	۱/۰۷۵۱۶																																																																																																																																																																																																																								
درصد فراوانی	۴/۱٪	۱۸/۱٪	۳۳٪	۲۸/۹٪	۱۵/۹٪			ملاحظات فردی	RT10	فراوانی	۲۷	۴۱	۶۲	۸۸	۹۷	۳/۵۹۳۷	۱/۲۷۹۴۱	درصد فراوانی	۸/۶٪	۱۳٪	۱۹/۷٪	۲۷/۹٪	۳۰/۸٪			فراوانی	۲۱	۴۱	۵۹	۱۱۹	۷۵	۳/۵۹۰۵	۱/۱۷۵۸۹	درصد فراوانی	۶/۷٪	۱۳٪	۱۸/۷٪	۳۷/۸٪	۲۳/۸٪			فراوانی	۲۴	۳۵	۸۱	۹۳	۸۲	۳/۵۵۲۴	۱/۲۰۴۹۳	درصد فراوانی	۷/۶٪	۱۱/۱٪	۲۵/۷٪	۲۹/۵٪	۲۶٪			ملاحظات فردی	RT13	فراوانی	۱۷	۵۳	۹۵	۱۰۷	۴۳	۳/۳۳۶۵	۱/۰۷۷۱۷	درصد فراوانی	۵/۴٪	۱۶/۸٪	۳۰/۲٪	۳۴٪	۱۳/۷٪			فراوانی	۱۶	۴۳	۱۱۹	۱۰۶	۳۱	۳/۲۹۵۲	۰/۹۹۳۸۸	درصد فراوانی	۵/۱٪	۱۳/۷٪	۳۷/۸٪	۳۳/۷٪	۹/۸٪			فراوانی	۲۲	۴۱	۱۱۰	۱۰۷	۳۵	۳/۲۹۲۱	۱/۰۵۴۴۶	درصد فراوانی	۷٪	۱۳٪	۳۴/۹٪	۳۴٪	۱۱/۱٪			ملاحظات فردی	RT16	فراوانی	۱۴	۳۷	۱۲۴	۹۷	۴۳	۳/۳۷۲۶	۱/۰۰۶۰۳	درصد فراوانی	۴/۴٪	۱۱/۷٪	۳۹/۴٪	۳۰/۸٪	۱۳/۷٪																																																																																																						
ملاحظات فردی	RT10	فراوانی	۲۷	۴۱	۶۲	۸۸	۹۷			۳/۵۹۳۷	۱/۲۷۹۴۱																																																																																																																																																																																																																						
		درصد فراوانی	۸/۶٪	۱۳٪	۱۹/۷٪	۲۷/۹٪	۳۰/۸٪																																																																																																																																																																																																																										
		فراوانی	۲۱	۴۱	۵۹	۱۱۹	۷۵			۳/۵۹۰۵	۱/۱۷۵۸۹																																																																																																																																																																																																																						
		درصد فراوانی	۶/۷٪	۱۳٪	۱۸/۷٪	۳۷/۸٪	۲۳/۸٪																																																																																																																																																																																																																										
		فراوانی	۲۴	۳۵	۸۱	۹۳	۸۲	۳/۵۵۲۴	۱/۲۰۴۹۳																																																																																																																																																																																																																								
درصد فراوانی	۷/۶٪	۱۱/۱٪	۲۵/۷٪	۲۹/۵٪	۲۶٪			ملاحظات فردی	RT13	فراوانی	۱۷	۵۳	۹۵	۱۰۷	۴۳	۳/۳۳۶۵	۱/۰۷۷۱۷	درصد فراوانی	۵/۴٪	۱۶/۸٪	۳۰/۲٪	۳۴٪	۱۳/۷٪			فراوانی	۱۶	۴۳	۱۱۹	۱۰۶	۳۱	۳/۲۹۵۲	۰/۹۹۳۸۸	درصد فراوانی	۵/۱٪	۱۳/۷٪	۳۷/۸٪	۳۳/۷٪	۹/۸٪			فراوانی	۲۲	۴۱	۱۱۰	۱۰۷	۳۵	۳/۲۹۲۱	۱/۰۵۴۴۶	درصد فراوانی	۷٪	۱۳٪	۳۴/۹٪	۳۴٪	۱۱/۱٪			ملاحظات فردی	RT16	فراوانی	۱۴	۳۷	۱۲۴	۹۷	۴۳	۳/۳۷۲۶	۱/۰۰۶۰۳	درصد فراوانی	۴/۴٪	۱۱/۷٪	۳۹/۴٪	۳۰/۸٪	۱۳/۷٪																																																																																																																																																								
ملاحظات فردی	RT13	فراوانی	۱۷	۵۳	۹۵	۱۰۷	۴۳			۳/۳۳۶۵	۱/۰۷۷۱۷																																																																																																																																																																																																																						
		درصد فراوانی	۵/۴٪	۱۶/۸٪	۳۰/۲٪	۳۴٪	۱۳/۷٪																																																																																																																																																																																																																										
		فراوانی	۱۶	۴۳	۱۱۹	۱۰۶	۳۱			۳/۲۹۵۲	۰/۹۹۳۸۸																																																																																																																																																																																																																						
		درصد فراوانی	۵/۱٪	۱۳/۷٪	۳۷/۸٪	۳۳/۷٪	۹/۸٪																																																																																																																																																																																																																										
		فراوانی	۲۲	۴۱	۱۱۰	۱۰۷	۳۵	۳/۲۹۲۱	۱/۰۵۴۴۶																																																																																																																																																																																																																								
درصد فراوانی	۷٪	۱۳٪	۳۴/۹٪	۳۴٪	۱۱/۱٪			ملاحظات فردی	RT16	فراوانی	۱۴	۳۷	۱۲۴	۹۷	۴۳	۳/۳۷۲۶	۱/۰۰۶۰۳	درصد فراوانی	۴/۴٪	۱۱/۷٪	۳۹/۴٪	۳۰/۸٪	۱۳/۷٪																																																																																																																																																																																																										
ملاحظات فردی	RT16	فراوانی	۱۴	۳۷	۱۲۴	۹۷	۴۳			۳/۳۷۲۶	۱/۰۰۶۰۳																																																																																																																																																																																																																						
		درصد فراوانی	۴/۴٪	۱۱/۷٪	۳۹/۴٪	۳۰/۸٪	۱۳/۷٪																																																																																																																																																																																																																										

تحلیل آماری استنباطی و آزمون فرضیه‌ها. این بخش از دو قسمت تشکیل شده است. در بخش اول مدل‌یابی معادلات ساختاری و در بخش دوم آزمون‌های نیکویی برازش مدل ارائه شده است.

**مدل‌یابی معادلات ساختاری.** مدل معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای اندازه‌گیری شده و متغیرهای مکنون است. مدل‌یابی ساختاری برای فرضیه اصلی پژوهش که معناداری رابطه میان تفکر راهبردی و رهبری تحول‌آفرین در شرکت‌های مهندسان مشاور مستقر در حوزه انرژی را حالات مختلف تخمین استاندارد و عدد معناداری نشان می‌دهد در نمودارهای زیر نشان داده شده است:

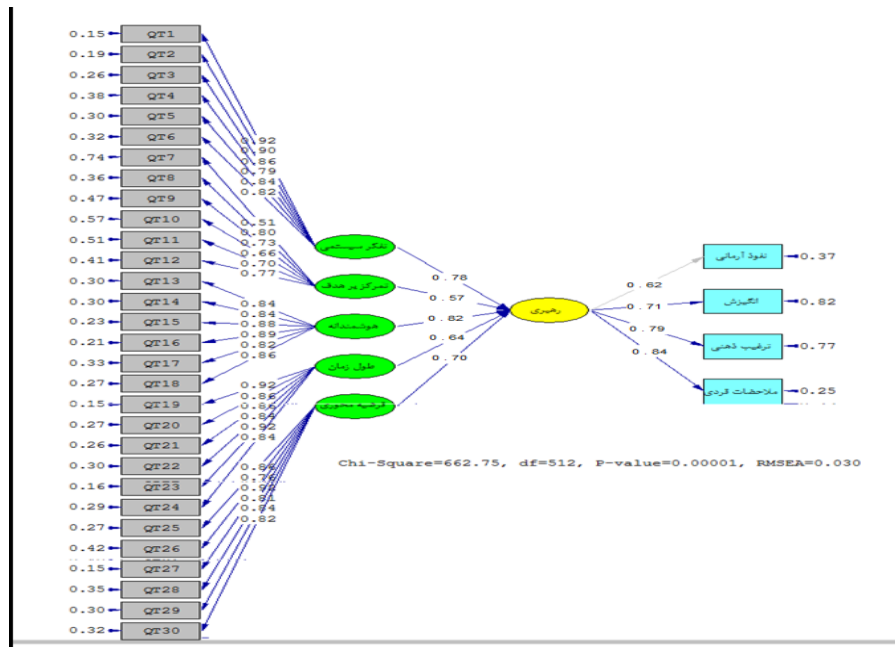


نمودار ۱. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد (فرضیه اصلی پژوهش)



نمودار ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت عدد معناداری (فرضیه اصلی پژوهش)

این پژوهش دارای ۵ فرضیه فرعی به شرح زیر است که نمودار شماره ۳، مدلیابی ساختاری را برای ۵ فرضیه عنوان شده در زیر نشان می‌دهد. همچنین جدول شماره ۷ و توضیحات موجود در آن ضرایب مسیر، معناداری و ترتیب تأثیرگذاری هرکدام از ابعاد را بر متغیر رهبری تحول آفرین نشان می‌دهد.



نمودار ۳. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد (فرضیه‌های فرعی)

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیه‌های مربوط به فرضیه‌های پژوهش

فرضیات پژوهش	جهت مسیر	ضریب مسیر	T	نتیجه	پ
فرضیه اصلی	از تفکر راهبردی به رهبری تحول‌آفرین	۰/۷۳	۸/۵۵	تأیید مسیر	-
$H_1$	از بُعد تفکر سیستمی به رهبری تحول‌آفرین	۰/۷۸	۱۰/۶۴	تأیید مسیر	۲
$H_2$	از بُعد تمرکز بر هدف به رهبری تحول‌آفرین	۰/۵۷	۷/۵۰	تأیید مسیر	۵
$H_3$	از بُعد فرصت‌جویی هوشمندانه به رهبری تحول‌آفرین	۰/۸۲	۱۱/۵۱	تأیید مسیر	۱
$H_4$	از بُعد تفکر در طول زمان به رهبری تحول‌آفرین	۰/۶۴	۸/۱۶	تأیید مسیر	۴
$H_5$	از بُعد فرضیه محوری به رهبری تحول‌آفرین	۰/۷۰	۹/۲۸	تأیید مسیر	۳

تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد مطالعه در این پژوهش (اصلی و فرضیه‌های فرعی ۱ تا ۵) تأیید می‌شوند. زیرا ضریب مسیر T تمام متغیرها بیشتر از ۱/۹۶ بوده است، در نتیجه تمامی فرضیات تأیید می‌شوند. مشاهده می‌شود میان تفکر راهبردی و ابعاد آن با رهبری تحول‌آفرین معناداری وجود داشته است. نتایج نشان داد، تفکر راهبردی با (ضریب اثر ۰/۷۳ و عدد معناداری ۸/۵۵) بر رهبری تحول‌آفرین تأثیر معناداری داشته است. از میان ابعاد تفکر راهبردی، بُعد فرصت‌جویی هوشمندانه با (ضریب اثر ۰/۸۲ و عدد معناداری ۱۱/۵۱) بیشترین میزان تأثیر را بر رهبری تحول‌آفرین را داشته و بُعد تفکر سیستمی با (ضریب اثر ۰/۷۸ و عدد معناداری ۱۰/۶۴) در رتبه دوم از لحاظ میزان تأثیر بر رهبری تحول‌آفرین قرار گرفته است. بُعد فرضیه محوری با (ضریب اثر ۰/۷۰ و عدد معناداری ۹/۲۸) در رتبه سوم، بُعد تفکر در طول زمان با (ضریب اثر ۰/۶۴ و عدد معناداری ۸/۱۶) در رتبه چهارم و نهایتاً بُعد تمرکز بر هدف با (ضریب اثر ۰/۵۷ و عدد معناداری ۷/۵۰) در رتبه پنجم قرار گرفته و کمترین میزان تأثیر را بر رهبری تحول‌آفرین داشته است.

**آزمون‌های نیکویی برازش مدل<sup>۱</sup>.** به‌طور کلی چندین شاخص برای سنجش برازش مدل مورد استفاده قرار می‌گیرد ولی معمولاً برای تأیید مدل، استفاده از سه تا پنج شاخص کافی است. به‌طور کلی، در این تحقیق برای ارزیابی نیکویی برازش تمامی مدل از معیارهایی استفاده شده است. عدد مربوط به هر CFI، NNFI، NFI، RMSEA، AGFI، GFI، RMR یک از این شاخص‌ها، در جدول (۸) آمده است.

جدول ۸. شاخص‌های نیکویی برازش مدل

نام شاخص	نوع شاخص	محدوده	مقدار قابل قبول برای برازش مطلوب مدل	مقدار برای مدل ما	نتیجه
Chi-Square	----	---	سطح معناداری P بیشتر از ۰/۰۵ باشد.	Chi-square= ۶۱/۰ ۰/۵۴P =	برازندگی قابل قبول مدل
AIC <sup>۱</sup>	معیار اطلاعات	ندارد	کمتر از مقادیر مدل استقلال	۱۵۴/۳۶	مقدار مدل استقلال= ۳۴۷/۸۳ پس قابل قبول
CAIC	معیار اطلاعات	ندارد	کمتر از مقادیر مدل استقلال	۱۳۷/۴۲	مقدار مدل استقلال= ۳۹۸/۴۸ پس قابل قبول
RMR <sup>۲</sup> استاندارد	معیار اطلاعات	۱ و ۰	کمتر از ۰/۰۵	Standardized ۰/۰۳۱RMR =	مورد قبول
GFI <sup>۳</sup>	تطبیقی	بین ۱ و ۰	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۲	مورد قبول
TLI یا NNFI <sup>۴</sup>	تطبیقی	بین ۱ و ۰	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۲	مورد قبول
CFI <sup>۵</sup>	تطبیقی	بین ۱ و ۰	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۱	مورد قبول
N بحرانی	کفایت حجم نمونه	ندارد	برای مدل مختلف متفاوت	۱۷۶	حجم نمونه ۳۷۱ و بزرگ‌تر بود پس قابل قبول

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به جدول شماره (۸) و نتایج برآورد مدل ساختاری پژوهش می‌توان چنین نتیجه گرفت که میان تفکر راهبردی و ابعاد آن با رهبری تحول‌آفرین رابطه معناداری وجود داشته است. نتایج نشان داد، تفکر راهبردی بر رهبری تحول‌آفرین تأثیر معناداری داشته است. با توجه به نتایج تحلیل مسیر می‌توان گفت که: از میان ابعاد تفکر راهبردی، بُعد فرصت‌جویی بیشترین میزان تأثیر را بر رهبری تحول‌آفرین را داشته است. بُعد تفکر سیستمی در رتبه دوم از لحاظ میزان تأثیر بر رهبری تحول‌آفرین قرار گرفته است. بُعد فرضیه محوری در رتبه سوم، بُعد تفکر در طول زمان در رتبه چهارم و نهایتاً بُعد تمرکز بر هدف در رتبه پنجم قرار گرفته و کمترین میزان تأثیر را بر رهبری تحول‌آفرین داشته است.



پس تفکر راهبردی به عنوان یکی از قابلیت‌های اصلی رهبران تحول آفرین برشمرده شده است. برای تقویت تفکر راهبردی مدیران و رهبران سازمانی پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌گردد:

**۱. شناسایی و تقویت توانمندی‌های عمومی مدیران.** تفکر راهبردی باید از توانمندی‌های مدیران به سازمان منتقل شود. هر فردی که زمینه مجهز شدن به تفکر راهبردی را دارد، کافی است برای شناخت و تقویت ظرفیت‌ها و استعداد‌های استفاده نشده تلاش نماید تا بتواند چه به صورت فردی و چه به صورت سازمانی آن‌ها را پرورش داده و با توانمند کردن مدیران سازمان، نگرش راهبردی را در کارکنان و مدیران پرورش دهد، این کار در درازمدت به راهبردی کردن سازمان و خلق راهبرد به عنوان پارادایمی ذهنی و عملی کمک می‌کند.

**۲. استقبال از تغییر و تحول جهت استفاده از فرصت‌های محیطی.** برای تغییرات عمده و اساسی لازم است که از تحول در تفکر و اندیشه رهبران شروع کنیم. سازمان جهت استفاده از فرصت‌های محیطی و کاهش تهدیدهای ناشی از محیط به تفکر خلاق و واگرایانه رهبران سازمانی نیاز دارد. هیچ سازمانی بدون تحول مدیران، متحول نمی‌شود. رهبران تحول‌گرا پیروان خود را ترغیب می‌کنند که علایق و ملاحظات کارکنان را به علایق و اهداف سازمان پیوند بزنند، این امر سبب می‌شود که کارکنان از خلاقیت‌های فردی و تفکر نوآورانه خود در راستای تحقق اهداف و راهبردهای سازمان بهره گیرند.

**۳. برنامه آموزشی سازمانی برای کاهش مقاومت در برابر تغییرات کارکنان.** هر برنامه و تغییر جدید در یک سازمان با مقاومت کارکنان روبه رو می‌شود. انسان‌ها به دلیل شناخت و آگاهی نسبت به وضع موجود، در برابر هر تغییری از خود مقاومتی نسبی نشان داده و یک نوع اینرسی به حفظ وضع موجود دارند. رهبران سازمان با برقراری ارتباطات مناسب و برنامه‌های آموزشی که ضرورت تغییرات جدید را در سازمان نشان می‌دهد، می‌توانند مقاومت کارکنان را در برابر این تغییرات کاهش دهند.

**۴. طراحی برنامه‌های راهبردی برمبنای تفکر راهبردی و مشارکت کارکنان.** تفکر راهبردی جان و جوهره برنامه‌ریزی راهبردی است. هرچه این برنامه دارای جنبه‌های ذهنی چند سوپه و جامع افراد مختلف موجود در سازمان باشد، با تبع برنامه‌ریزی کامل‌تر، تصمیم‌های آسان‌تر، نتایج قابل پیش‌بینی‌تر و تعهد سازمانی برای اجرای برنامه‌ها بیشتر خواهند شد. افراد خود را به برنامه‌ای متعهد می‌دانند که خودشان در

فرایند تدوین آن مشارکت داشته باشند. کلیه برنامه‌های راهبردی باید با همکاری و مشارکت کارکنان و مدیران تدوین شده و جهت‌گیری آینده سازمان، هم‌جهت با منافع افراد و دغدغه‌های آن‌ها باشد.

**۵. ایجاد تعهد و احساس مالکیت نسبت به موفقیت و آینده سازمان.** توجه به نیازهای مادی، روانی و عاطفی کارکنان توسط سازمان‌ها در ایجاد تعهد و احساس مالکیت کارکنان به سازمان‌ها نقش اساسی دارند. رهبران تحول‌آفرین با درکی که از نیازها و مسائل رفتاری موجود در سازمان‌ها، نوع ارتباطات سازمانی و انگیزش نیروهای دانشی دارند، در می‌یابند که سازمان‌های موفق امروزی بیش از هر چیز به نیروهای دانشی توسعه‌یافته، توانمند و متعهد نیازمندند. برای خلق و پیاده‌سازی راهبردها، باید رهبران سازمانی، کارکنان را در تمام سطوح سازمانی آموزش و سهم‌ه‌ریک از کارکنان و واحدهای سازمانی را در خلق و پیاده‌سازی راهبردهای مدنظر مشخص کنند، مدیران باید با انگیزش و ترغیب ذهنی کارکنان، نقش کارکنان را در اهداف و راهبردهای سازمانی برجسته‌تر کرده و کارکنان را به این آرمان‌ها و راهبردها متعهد کنند. هرچه کارکنان احساس مالکیت بیشتری به این راهبردها و اهداف داشته باشند، به مسائل و آینده سازمان حساس‌تر بوده و در خلق روش‌های نوین انجام کار و برنامه‌های جدید مشارکت بیشتری می‌نمایند. تعهد سازمانی و احساس مالکیت کارکنان سبب ورود تفکرهای خلاق به سازمان شده و در تحقق اهداف و راهبردهای سازمانی کمک شایانی خواهد کرد.

## منابع

۱. تابلی، حمید؛ تیرگر، هدایت‌الله؛ مظفری، لیلا؛ مرتضوی، حمید؛ مهربانی فر، فاطمه (۱۳۹۱). بررسی رابطه میان سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نی‌ریز، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره دوم، شماره اول.
۲. حسن‌پور، اکبر؛ عباسی، طیبه؛ نوروزی، مجتبی (۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان، مدرس علوم انسانی - پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۵ شماره ۱.
۳. رحمان‌سرشت، حسین؛ کفچه، پرویز (۱۳۸۷). مدلی سازمانی برای تفکر راهبردی، پیام مدیریت، شماره ۲۸ ص ۴۷-۷۷.
۴. رضازاده، آرش؛ عزیزی، غلامرضا (۱۳۹۱). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان (مورد مطالعه: نمایندگی‌های یک شرکت بیمه‌ای در استان یزد)، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، شماره ۱۷۲.
۵. صلواتی، عادل؛ کریمی، محمد شریف و کمانگر، فرزاد (۱۳۹۱). بررسی رابطه میان تفکر راهبردی و موفقیت استقرار مدل EFQM در شرکت‌های مستقر در حوزه انرژی، نشریه مهندسی مدیریت، شماره ۲ ص ۹۹ تا ۱۲۰.
۶. علی احمدی، علیرضا، نامداری، نیما (۱۳۸۴). تفکر سناریویی، جایگزین تصمیم‌گیری راهبردی عقلانی، سومین اجلاس بین‌المللی مدیریت.
۷. غفاریان، وفا؛ علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۱). رویکردهای نوین راهبرد، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۰.
۸. مشبکی، اصغر؛ خزاعی، آناهیتا (۱۳۸۷). طراحی مدل عناصر تفکر راهبردی در سازمان‌های ایرانی، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱ شماره ۱ ص ۱۰۵-۱۱۸.
۹. ناظمی، شمس‌الدین؛ مرتضوی، سعید؛ جعفریانی، حسن (۱۳۸۹). ارتباط تفکر راهبردی و عملکرد، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی شماره ۲ پیاپی ۳۵ ص ۸۷-۶۹.
10. Amram, Y. (2005). *Intelligence Beyond IQ: The contribution of emotional and spiritual intelligences to effective business leadership*. Institute of Transpersonal Psychology.
11. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
12. Bass, B.M and Avolio, B.J, (2000). Potential Biases in leadership measures: how prototypes, leniency and general satisfaction relate rating and rankings of transformational and transactional leadership construct, *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), 112-32.
13. Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
14. Bonn, Ingrid. (2005). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach Leadership & Organization, *Development Journal*, 26(5), 336-354.

15. Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency, *Management Decision*, 39(1), 63-71.
16. Burns, J.M, (1978). Leadership, N.Y, Harper and Row.
17. Essery, E. (2002). Reflecting on leadership, *Works Management*, 55(7), 54-7.
18. Gerstner, C.R. and Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-44.
19. Goldman, E. (2008). The power of work experiences: characteristics critical to developing expertise in strategic thinking, *Human Resource Development Quarterly*, 19 (3), 217-39.
20. Goldman, E. and Casey, A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking, *Journal of Leadership Organizational Studies*, 17(2), 119-128.
21. Goldman, E., Cahill, T. and Filho, R. (2009). Experiences that develop the ability to thinkstrategically, *Journal of Healthcare Management*, 54(6), 403-17.
22. Goldman, Ellen F. (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking, *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 25-40.
23. Gumusluoglu, L. and Ilsev, A.(2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, *Journal of Business Research*, 62, 461-73.
24. Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994). .Competing for the Future, Harvard Business School Press, and Harvard.
25. Kaufman, R. (2003). Strategic Planning For Success (Aligning People, Performance And Pay Offs), Hard Cover.
26. Keller, T., Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective, *Human Relations*, 48 (2).
27. Kolb, D.A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
28. Levi, D. (2007). Group Dynamics for Teams, Sage, Thousand Oaks, CA.
29. Liedtka, J.M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?, *Long Range Planning*, 31(1), 120-9.
30. Mason, J. (1986). Developing strategic thinking, *Long Range Planning*, 19(3), 72-80.
31. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning, *Harvard Business Review*, 72(1), 107-14.
32. Napier, Nancy K. & Albert, Martha S. (1990). East Asian and American perspectives On Thinking Strategically: The Leopard and His Spots. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 28(40). 40-50.
33. Ohmae, K. (1982). The Mind of the Strategist, McGraw-Hill, New York, NY.
34. Organizational Development Journal, 26 Nos 5-6, 336-54.
35. Sloan, J. (2006). Learning to Think Strategically, Butterworth-Heinemann, Burlington, MA.
36. Wheatley, M.J. (2006). Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World, 3rd ed., Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
37. Zabriskie, N.B. and Huellmantel, A.B. (1991). Developing strategic thinking in senior management, *Long Range Planning*, 24 (6), 25-33.