تجزیه و تحلیل رهبری استراتژیک برای تحول سازمانی و مشارکت کارکنان (نمونه موردی: بانک‌های کشاورزی شهر تهران)

عمید دیلمی معزی[۱]
مهران مختاری بایع کلایی[۲]

چکیده

در سازمان‌های امروزی، عملکرد یک سازمان می‌تواند تا حدود زیادی تحت تأثیر سبک رهبری آن سازمان باشد. در این راستا تحولات مدیریتی و حضور سازمان‌ها در دنیای رقابتی و پیچیدهٔ امروز نیازمند آن است که رهبری سازمان نیز به مانند سایر علوم نیازمند مهارت و تخصص ویژه باشد. رهبری استراتژیک اثرگذار به‌عنوان یک عنصر کلیدی در عملکرد مؤثر یک سازمان در نظر گرفته می‌شود که در محیط پویا و دشوار قرن بیست و یکم مطرح شده است. در مواجهه با ناامنی اطلاعات و کمبود منابع، رهبری استراتژیک برای رسیدگی به آشفتگی محیطی و نیاز دائمی به تحول سازمانی مناسب برای تحقق اهداف تعیین شده، مورد نیاز است. اکثر مطالعات مفهومی و تجربی نشان داده‌اند که رهبری استراتژیک به‌طور قابل توجهی بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. علی‌رغم اهمیت رهبری استراتژیک مطالعات نشان داده‌اند که تأثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد یک سازمان به عوامل متعددی بستگی دارد. تا به امروز، تنها برخی از مطالعات تجربی، ارتباط مستقیم و غیرمستقیم بین رهبری استراتژیک، محیط خارجی، تحول سازمانی و نتایج را تحلیل کرده‌اند. هدف این مقاله کشف این شکاف پژوهشی می‌باشد. این پژوهش در تجزیه و تحلیل به بیان نکته‌ای تازه می‌پردازد که نشان می‌دهد تأثیر مستقیم رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمان‌ها مبهم است، زیرا تأثیر محیط خارجی و تغییرات سازمانی می‌توانند تعدیل شوند.

واژگان کلیدی: رهبری استراتژیک، تحولات سازمانی، مشارکت کارکنان، عملکرد سازمانی.

مقدمه

اقتصاد جهانی دورنمای رقابتی جدیدی را به‌وجود آورده است که درآن رویدادها به‌طور مداوم و پیش‌بینی نشده تغییر می‌کند. تغییرات شتابان در محیط بیرونی باعث افزایش نیاز به نگریستن به استراتژی و رهبری به‌عنوان دو روی یک سکه شده است. الزامات محیطی، نیاز به رهبری استراتژیک را، به‌منظور تفسیر محیط، خلق استراتژی و ایجاد سازمانی که بتواند در چنین بافتی دوام بیاورد، القا می‌کند (کروسان[۳]، ۲۰۰۸). در شرایط محیطی پویا و بی‌ثبات، توانایی رهبری استراتژیک به یک ضرورت تبدیل شده است. به عبارت دیگر، رهبری در دوره‌هایی که در آن، تغییرات سریع و رقابت شدید در حال تجربه شدن است، باید به‌صورت رهبری استراتژیک باشد (توتار[۴]، ۲۰۱۱). محققان اذعان می‌کنند رهبری استراتژیک یک شایستگی پیچیده و چند بعدی است که ریزه‌کاری‌های فراوانی دارد و به همین دلیل مدون کردن آن دشوار است. دلیل این دشواری تا اندازهٔ زیادی به حوزهٔ گستردهٔ رهبری استراتژیک که ساختار سازمان و متغیرهای محیطی را در بر می‌گیرد، مربوط می‌شود (لیر[۵]، ۲۰۱۲).

مشارکت کارکنان به‌درستی به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از موفقیت یک شرکت در نظر گرفته می‌شود. توانایی نوآوری، انطباق و توسعه ممکن است از سوی مقام برتر یا مدیر مطرح شود، اما این کارمندان هستند که ابتکارات مدیر خود را اجرا می‌کنند و در نهایت در مورد نتیجه فعالیت تصمیم می‌گیرند. تحقیقات و بحث‌های زیادی در مورد ارزش کارکنان در حال فعالیت، انجام شده است. شاید برای شما این سوال پیش آمده باشد که کارمند متعهد کیست؟ کارکنان فداکار مستقل، به‌عنوان کسانی تعریف

۱. دانشجوی دکتری رفتارسازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس – پست الکترونیکی amid.deilami@gmail.com موبایل: ۰۹۱۱۲۲۷۷۳۲۴
۲. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس – پست الکترونیکی mokhtari@iauc.ac.ir موبایل : ۰۹۱۱۱۲۶۵۰۱۷

3. Crossan
4.Tutar
5. Lear

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

می‌شوند که عاشقانه کارفرمای خود را دوست دارند، کسانی هستند که معتقدند کمک آنها مهم و ارزشمند است و مشتاقانه از استراتژی‌های مدیریت حمایت می‌کنند. مزایای نیروی کار اختصاصی را می‌بینید. استراتژی‌های مورد تایید مدیریت سریع‌تر اتخاذ و اجرا می‌شوند و عملکرد بالاتری دارند (آتیشری[1]، ۲۰۲۰). وقتی مشکلات صنعت کار را دشوار می‌کند، نیروی کار انعطاف‌پذیرتر است و شانس بیشتری برای نوآوری دارد. کارمندان متعهد نه تنها مشتریان بالقوه را تشویق می‌کنند، بلکه منبعی عالی برای یافتن افرادی هستند که برای عملیات آینده به همان شیوه فکر می‌کنند. با این حال، سازمان گالوپ به‌عنوان یک سازمان بررسی و تجزیه و تحلیل، در پایان سال ۲۰۱۳ مطالعه‌ای را منتشر کرد. این مطالعه نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان در سازمان‌ها بسیار کم است. درک برخی اعداد به‌دست آمده از میزان مشارکت کارکنان، دشوار به نظر می‌رسد (در بین کارمندان در ایالات متحده و کانادا، فقط ۲۸٪ فعال هستند و ۵۵٪ اصلاً فعالیتی ندارند. حتی بدتر از آن، ۱۷٪ از کارمندان به‌طور فعال اخراج می‌شوند) به این معنی که آنها احتمالاً نگرش‌های منفی خود را به کارمندان و مشتریان منتقل می‌کنند (آتیشری، ۲۰۲۰).

مروری بر ادبیات و پیشینه نظری تحقیق

رهبری یک فرآیند است و یک رهبر اثربخش تیمی را به‌وجود می‌آورد و در یک سازمان با آنها ارتباط برقرار می‌کند (کریاک[2] و همکاران، ۲۰۱۱: ۴۸). رهبری استراتژیک به فرآیند هدایت برنامه‌های استراتژیک و حصول اطمینان از اجرای خوب آن برای کسب اطمینان از موفقیت سازمان در بلندمدت دلالت دارد (رضاییان، ۱۳۸۳: ۲۴۲). رهبری استراتژیک شامل به‌کارگیری استراتژی‌ها است (لاهترو و اوال[3]، ۲۰۱۳: ۵۱). رهبران استراتژیک می‌توانند پیامدهای سازمانی را از طریق انتخاب‌های شخصی خود تحت تأثیر قرار دهند (سیکس[4] و همکاران، ۲۰۱۳: ۶۷).

نظریه اصلی پشت رهبری استراتژیک، نظریه پلکانی است که توسط هامبریک و ماسون[5] (۱۹۸۴) توسعه داده شده است. بر طبق این تئوری، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی رهبران ارشد مانند سن، تحصیلات و تجربه بر نوع و میزان اطلاعاتی که آنها استفاده می‌کنند، تأثیر می‌گذارد و این هم تصمیم‌های استراتژیک و عملکرد مالی را مورد تأثیر قرار می‌دهد (کریاک و همکاران، ۲۰۱۱: ۳۸). مطابق با نظر هاگن و همکاران[6] (۱۹۹۸)، هیت و همکاران[7] (۲۰۰۱) و جوست و فوری[8] (۲۰۰۹)، شش معیار اساسی رهبری استراتژیک عبارت است از: تعیین مسیر استراتژیک، بهره‌برداری و حفظ شایستگی‌های اصلی، توسعه سرمایه انسانی، حفظ فرهنگ همکاری اثربخش، تأکید بر شیوه‌های اخلاقی و ایجاد کنترل‌های استراتژیک (وندی لئر[8]، ۲۰۱۲).

شایستگی‌های اصلی منابع و قابلیت‌هایی هستند که به‌عنوان منبع مزیت رقابتی سازمان شناخته می‌شوند. هاگن و همکاران (۱۹۹۸) سرمایه انسانی را به‌عنوان دانش و مهارت‌های نیروهای سازمان (کارکنان به‌عنوان یک سرمایه ارزشمند) تعریف می‌کنند. فرهنگ سازمانی با الگوهای تصمیم گیری، اقدامات و ارتباط و شبکه‌های ارتباطی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. اخلاق مجموعه‌ای از استانداردهای رفتار درست می‌باشد و رهبران استراتژیک بر رفتارهای اخلاقی در سازمان تأکید می‌ورزند. مراقبت‌ها برای کمک به سازمان‌ها در اطمینان از دستیابی به پیامدهای مطلوب استراتژیک ضرورت دارند. کنترل استراتژیک در زمینه اقدامات استراتژیک به‌منظور دستیابی به پیامدهای مطلوب و مناسب تمرکز دارند (همان منبع، ۲۰۱۲).

در شرایط امروزی که سازمان‌ها با محیط رقابتی جهانی مواجه هستند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود. نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور کرده است که بعد از ده‌ها سال ادامه روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدیدی را در پیش گیرند، به‌گونه‌ای که دیگر سازمان‌ها دارای ثبات کاری نیستند و از نوعی ثبات نسبی برخوردارند و برای اینکه از قافله عقب نیافتند اکثر این سازمان‌ها از مهارت‌های مدیریت تغییر بهره می‌گیرند و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند. در این میان مطلبی که باید مورد توجه قرار گیرد، توجه دائم سازمان‌ها بر رویدادهای داخلی و خارجی و نظارت بر روندها می‌باشد تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت در دوره‌های بلندمدت به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز، خود را با شرایط در حال تغییر وفق دهند. در چنین شرایطی استراتژیست‌های سازمانی تنها افرادی هستند که می‌توانند مسئولیت موفقیت یا شکست سازمان را برعهده بگیرند (پاسمور[9]، ۲۰۱۴).

رهبری استراتژیک فرایندی است برای اثرگذاری بر موفقیت مطلوب چشم‌انداز که به‌وسیله رهبران مورد استفاده قرار می‌گیرد

1. Atishree
2. Kiriak
3. Lahtro and Awal
4. Six
5. Hagen et al.
6. Hit et al.
7. Just and immediate
8. Wendy Lear
9. Pasmore

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

و با تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی، تخصیص منابع، هدایت از طریق سیاست‌گذاری و اجماع بر سر محیط جهانی پیچیده، مبهم، غیرقابل اطمینان و فرّار که با فرصت‌ها و تهدیدها مشخص می‌شود، همراه است. این نوع رهبری شامل نوعی تصمیم-گیری استراتژیک است که با در نظر گرفتن کلیه تمایلات، تفاوت‌های شخصیتی، برنامه‌ها، ذینفعان سازمان و فرهنگ‌های مختلف، تحقق می‌یابد. برنامه‌هایی که این رهبران طرح‌ریزی می‌کنند باید عملی بوده، خوشایند و مقبول ذینفعان سازمان و نمایندگی‌ها و شرکای ملی و بین‌المللی سازمان قرار گیرند. از آنجایی که استراتژی به‌عنوان طرحی کلی برای دستیابی به هدف تعریف می‌شود و هدف از آن برقراری ارتباط بین اهداف، روش‌ها و امکانات است، هدف از رهبری استراتژیک تعیین اهداف، انتخاب بهترین روش رسیدن به این اهداف و استفاده از اثربخش‌ترین امکانات و وسایل است. استراتژی نوعی طرح است و رهبری استراتژیک تفکر و تصمیم‌گیری مورد نیاز برای ایجاد یک طرح مؤثر است. مهارت‌هایی که برای رهبری در سطح استراتژیک مورد نیاز هستند، بسیار پیچیده‌تر و مبهم‌تر از مهارتهایی هستند که برای رهبری در سطوح فنی و عملیاتی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

به تعبیری دیگر می‌توان گفت، رهبری استراتژیک، پایداری در موفقیت یک سازمان است و در واقع وظیفه رهبری استراتژیک، چرخاندن و حرکت دادن سازمان در بلندمدت است. این تعریف هم شامل سازمان‌های انتفاعی و هم غیرانتفاعی است. رهبری استراتژیک تنها به این بسته است که آیا سازمان شما در جستجو و دستیابی به مجموعه‌ای از قابلیت‌ها و استعدادهای پایدار است یا خیر، تا بتواند پیروزی خود را در بلندمدت تضمین کند. موفقیت رهبری استراتژیک، تنها با بالا بردن توانایی‌های رهبری به‌دست نمی‌آید، بلکه یک رهبر استراتژیک قوی نیازمند تمرکز بر روی دیگر افراد سازمان است؛ زیرا ایجاد و پایدار نگاه داشتن امتیازات در یک سازمان پیچیده‌تر از آن است که از عهده یک نفر به تنهایی برآید. این پیچیدگی به دلیل وجود اطلاعات زیاد و در عین حال متنوع و نیز فرآیند دشوار تصمیم‌گیری است (مارکیدز[1]، ۲۰۰۰). به‌عنوان یک قاعده، اکثر برندهای آنلاین، فقط در ساخت برند موفق نبودند، بلکه وفاداری مشتری را به‌طور ساده‌ای افزایش داده‌اند (باتاچاریا و جها[2]، ۲۰۱۷). معمولاً از تکنیک مرکز برای جزئی از یک قسمت سازمان استفاده می‌شود که ممکن است آن قسمت نادیده گرفته شده باشد یا برای رقبای بزرگ‌تر به اندازه کافی بزرگ نباشد. این بخش باید پتانسیل زیادی برای توسعه داشته باشد، اما به اندازه کافی کم هم باشد که برای رقبا مهم نباشد. شرکت‌ها ممکن است از سیستم مرکزی به‌عنوان یک سیستم مستقل استفاده کنند یا ممکن است به‌عنوان یک مجموعه‌ای از آسان‌سازی فرایند سیستم با روش سیستم مرکز استفاده شوند. استراتژی‌های اساسی که در تکنیک حداقل تلاش مرکز استفاده می‌شوند شامل مراقبت فوق‌العاده از مشتری، بهبود مهارت عملیاتی، کنترل کیفیت اقلام و آماده‌سازی گسترده معاملات اولیه و پرسنل متخصص است (جاسیمودین و نقشبندی[3]، ۲۰۱۸).

یک انجمن باید چارچوب قراردادی مناسبی داشته باشد. باید راه جهت کمک به هر یک از نمایندگان برای رسیدن به توسعه و پیشرفت، باز باشد. فقط کارمندان راضی می‌توانند به منبع بهره‌وری تبدیل شوند. انجمن‌هایی با سطوح تعهد بالا به کارمندان خود، فرصت‌هایی را می‌دهند تا ظرفیت‌های خود را افزایش دهند، مهارت‌های امروزی را بیاموزند، اطلاعات جدید به‌دست آورند و تصدیق کنند که قابل تصور هستند (سربان و رابرتس[4]، ۲۰۱۶). به‌طور کلی بازارهای ثابت مدیران را قادر می‌سازد تا به سیستم‌های دشواری که مبتنی بر انتظارات آینده است، وابسته شوند (رانیکو[5]، ۲۰۱۲).

به هر حال، باتوجه به تغییر سریع مرکز تجاری و توسعه سرمایه‌داران سابقه‌دار، کسب فرصت در این شرایط ممکن است به یک روش جایگزین نیاز داشته باشد. هنگامی این روش به‌طور کامل اجرا می‌شود که افزایش استفاده از شیوه‌های کاری منعطف وجود داشته و همراه با مشارکت فزاینده و حفظ استعداد کارکنان، نتایج سازمانی بهتری را به همراه خواهد داشت. یافته‌ها باید کسب‌وکارها را تشویق کنند تا محیط‌های کاری حمایتی و انعطاف‌پذیر را به‌عنوان یک عادت مدیریتی بپذیرند که این امر به موفقیت اداره یا سازمان کمک می‌کند (پیتلیس و واگنر[6]، ۲۰۱۸). یکی از اهداف عمدتاً شناخته شده انحلال (یا تعطیلی) شرکت، اجرای نامناسب تکنیک و روش است (هوچ و دالبون[7]، ۲۰۱۳). به‌طورکلی تکنیک، با تطبیق به یک مرکز تجاری که به نظر می‌رسد، دائما در حال تغییر و به‌طور فزاینده‌ای غیرقابل پیش‌بینی است، مشخص می‌شود. تکنیک واقعی با شرایط مشروط دشوار و دستیابی به تصمیمات سخت، گره خورده است (چیونگ[8]، ۲۰۱۳). همچنین پرازرتچارو و گانگ تانگ[9] (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان تأثیر عوامل رهبری استراتژیک مدیران بر اثربخشی مدرسه تحت

1. Markides
2. Battacharyya & Jha
3. Jasimuddin & Naqshbandi
4. Serban & Roberts
5. Rannikko
6. Pitelis & Wagner
7. Hoch & Dulebohn
8. Chiung
9. Prazertcharo and Gang Tong

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

اداره منطقه خدمات آموزشی ابتدایی مها سرخام با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام داده و به این نتیجه رسید که مدیران تأثیر زیادی بر تعیین جهت مدرسه، اجرای عملیات استراتژیک و آگاهی بالای کنترل و ارزیابی استراتژیک داشتند.

روش تحقیق

روش نمونه‌گیری: الگوی پژوهش حاضر با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی، نمونه‌ها به‌صورت تصادفی انتخاب شده است. جامعه مورد مطالعه شامل کارمندان بانک کشاورزی می‌باشد. هدف تحقیق بررسی ۵۰۰ نمونه به‌صورت آزمایشی از جمعیت جامعه مورد مطالعه می‌باشد. آزمونی که بر روی داده‌های جمع‌آوری شده به‌کار می‌رود، آزمون کروسکال-والیس است.

فرضیه‌های مورد آزمون پژوهش عبارت است از:

فرضیه صفر: هیچ تفاوت معنی‌داری در رهبری موثر بر اساس طول خدمت وجود ندارد.

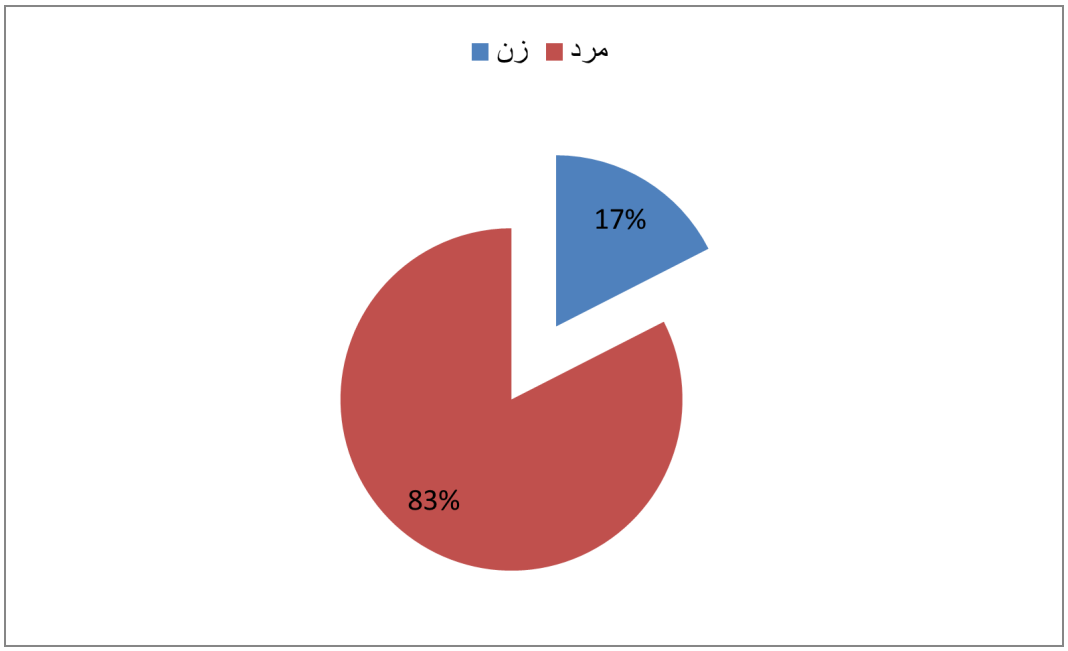
فرضیه یک: تفاوت قابل‌توجهی در رهبری مؤثر بر حسب مدت خدمت وجود دارد.

تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها

یافته‌های توصیفی:

باتوجه به نتایج حاصل شده در این قسمت مشاهده می‌شود که فراوانی در افراد با جنسیت مرد بیشتر و ۸۲ درصد از کل نمونه آماری است. همچنین لازم به ذکر است که در بانک مورد مطالعه پرسش‌نامه‌ها به‌صورت تصادفی به افراد داده شده و بنا بر اینکه تعداد کل آقایان در بانک بیشتر از بانوان است، به همان نسبت هم پرسش‌نامه توزیع شده است، شرایط برابر در استخدام بانوان و آقایان وجود نداشته است که دقیقاً نمونه‌ها از نظر جنسیت دو نیمه نسبتاً مساوی داشته باشند.

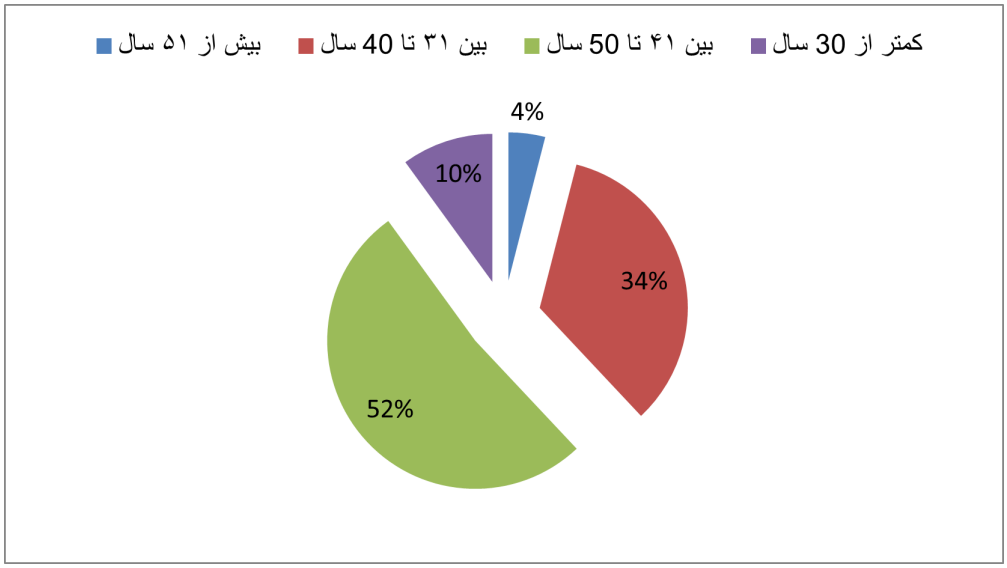
نمودار ۱: توزیع فراوانی برحسب جنسیت



باتوجه به نتایج حاصل شده در این قسمت مشاهده می‌شود که فراوانی افراد در سنین بین ۴۱ الی ۵۰ سال بیشینه و برابر با ۵۲ درصد از کل نمونه آماری است.

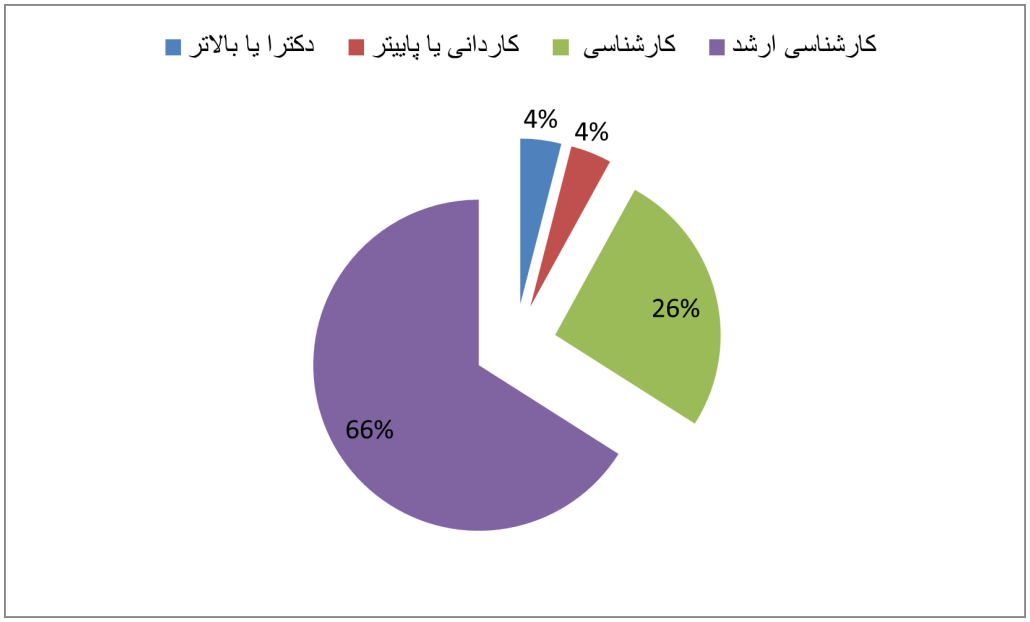
[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

نمودار ۲: توزیع فراوانی برحسب سن



باتوجه به نتایج حاصل شده در این قسمت مشاهده می‌شود که فراوانی افراد با تحصیلات کارشناسی ارشد برابر با ۶۵ درصد از کل نمونه آماری و بیشینه است.

نمودار ۳: توزیع فراوانی برحسب مقطع تحصیلی



[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

یافته‌های تحلیلی:

جدول ۱: رتبه‌بندی داده‌ها

	مدت خدمت (سال)	میانگین رتبه‌ها	تعداد نمونه
کار گروهی	۵-۰	۲۶۱/۹۴	۱۰
	۱۰-۵	۲۳۵/۰۵	۲۰
	۱۵-۱۰	۲۴۲/۷۷	۵۰
	۲۰-۱۵	۲۶۹/۴۳	۵
	۲۵-۲۰	۲۵۵/۲۱	۱۵
	کل		۱۰۰
القای اطمینان	۵-۰	۲۵۴/۴۱	۱۰
	۱۰-۵	۲۴۱/۵۵	۲۰
	۱۵-۱۰	۲۴۱/۶۸	۵۰
	۲۰-۱۵	۲۷۲/۸۷	۵
	۲۵-۲۰	۲۵۲/۹۲	۱۵
	کل		۱۰۰
وجدان اخلاقی	۵-۰	۲۵۹/۳۸	۱۰
	۱۰-۵	۲۳۶/۶۸	۲۰
	۱۵-۱۰	۲۶۰/۲۵	۵۰
	۲۰-۱۵	۲۳۷/۰۳	۵
	۲۵-۲۰	۲۵۵/۲۹	۱۵
	کل		۱۰۰
شیوه‌های اخلاقی	۵-۰	۲۵۶/۳۱	۱۰
	۱۰-۵	۲۳۳/۲۳	۲۰
	۱۵-۱۰	۲۶۲/۴۶	۵۰
	۲۰-۱۵	۲۳۸/۱۳	۵
	۲۵-۲۰	۲۵۷/۵۷	۱۵
	کل		۱۰۰
راه‌حل‌های مبتنی بر وضعیت	۵-۰	۲۵۷/۴۴	۱۰
	۱۰-۵	۲۳۴/۲۷	۲۰
	۱۵-۱۰	۲۶۳/۹۳	۵۰
	۲۰-۱۵	۲۴۲/۶۳	۵
	۲۵-۲۰	۲۴۹/۸۷	۱۵
	کل		۱۰۰

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

	مدت خدمت (سال)	میانگین رتبه‌ها	تعداد نمونه
انعطاف‌پذیری	۵-۰	۲۵۴/۹۱	۱۰
	۱۰-۵	۲۳۴/۴۵	۲۰
	۱۵-۱۰	۲۶۱/۰۴	۵۰
	۲۰-۱۵	۲۴۳/۷۰	۵
	۲۵-۲۰	۲۵۵/۲۱	۱۵
	کل		۱۰۰
تدبیر	۵-۰	۲۵۸/۰۶	۱۰
	۱۰-۵	۲۳۶/۹۵	۲۰
	۱۵-۱۰	۲۶۲/۳۴	۵۰
	۲۰-۱۵	۲۳۷/۷۰	۵
	۲۵-۲۰	۲۵۲/۴۷	۱۵
	کل		۱۰۰
پویایی	۵-۰	۲۵۴/۴۴	۱۰
	۱۰-۵	۲۳۷/۵۰	۲۰
	۱۵-۱۰	۲۵۹/۰۷	۵۰
	۲۰-۱۵	۲۴۲/۱۷	۵
	۲۵-۲۰	۲۵۶/۱۸	۱۵
	کل		۱۰۰
فراتر از وظیفه	۵-۰	۲۵۵/۳۸	۱۰
	۱۰-۵	۲۳۵/۲۰	۲۰
	۱۵-۱۰	۲۶۲/۸۹	۵۰
	۲۰-۱۵	۲۳۸/۹۰	۵
	۲۵-۲۰	۲۵۵/۰۰	۱۵
	کل		۱۰۰
نظری	۵-۰	۲۵۶/۰۶	۱۰
	۱۰-۵	۲۳۴/۵۲	۲۰
	۱۵-۱۰	۲۶۱/۹۵	۵۰
	۲۰-۱۵	۲۳۸/۱۳	۵
	۲۵-۲۰	۲۵۷/۲۱	۱۵
	کل		۱۰۰

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

جدول ۲: نتایج آزمون Chi-Square

آزمون‌های آماری			
	Chi-Square	درجه آزادی	سطح معناداری
کارگروهی	۳/۷۵۴	۵	۰/۰۰۱
القای اطمینان	۲/۸۰۱	۵	۰/۰۰۰
وجدان اخلاقی	۲/۸۱۸	۵	۰/۰۲۰
شیوه‌های اخلاقی	۳/۵۷۹	۵	۰/۰۰۱
راه‌حل‌های مبتنی بر وضعیت	۳/۳۵۴	۵	۰/۰۰۰
انعطاف‌پذیری	۲/۰۸۴	۵	۰/۰۱۶
تدبیر	۲/۰۷۳	۵	۰/۰۰۰
پویایی	۱/۵۷۸	۵	۰/۰۰۷
فراتر از وظیفه	۳/۳۵۴	۵	۰/۰۰۲
نظری	۳/۰۷۹	۵	۰/۰۱۰

از آنجایی که مقدار سطح معناداری همه عوامل کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین فرضیه صفر را رد می‌کنیم و نتیجه می‌گیریم که تفاوت قابل توجهی در رهبری مؤثر بر اساس مدت زمان خدمت در عوامل زیر وجود دارد:

• کار گروهی:

از آنجایی که میانگین رتبه پاسخگویانی که مدت زمان خدمت آنها ۱۵-۲۰ سال بوده ۲۶۹/۴۳ و میانگین رتبه پاسخگویانی که مدت زمان خدمت آنها ۵-۱۰ سال بوده ۲۳۵/۰۵ است، بنابراین این مطلب بیانگر این است که پاسخ‌دهندگانی که سابقه خدمت آنها ۱۵ تا ۲۰ سال است، بیشتر از پاسخ‌دهندگانی که طول خدمت آنها ۵ تا ۱۰ سال است، موافق اثرگذاری رهبری موثر در مدت زمان خدمت بوده‌اند.

• القای اطمینان:

از آنجایی که میانگین رتبه پاسخگویانی که مدت زمان خدمت آنها ۱۵-۲۰ سال بوده ۲۷۲/۸۷ و میانگین رتبه پاسخ‌گویانی که مدت زمان خدمت آنها ۵-۱۰ سال بوده ۲۴۱/۵۵ است، بنابراین این مطلب بیانگر این است که پاسخ‌دهندگانی که سابقه خدمت آنها ۱۵ تا ۲۰ سال است بیشتر از پاسخ‌دهندگانی که طول خدمت آنها ۵ تا ۱۰ سال است، موافق اثرگذاری رهبری موثر در القای اطمینان بوده‌اند.

• شیوه‌های اخلاقی :

از آنجایی که میانگین رتبه پاسخ‌گویانی که مدت زمان خدمت آنها ۱۵-۱۰ سال بوده ۲۶۲/۴۶ و میانگین رتبه پاسخ‌گویانی که مدت زمان خدمت آنها ۵-۱۰ سال بوده ۲۳۳/۲۳ است، بنابراین

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

این مطلب بیانگر این است که پاسخ‌دهندگانی که سابقه خدمت آنها ۱۵ تا ۱۰ سال است بیشتر از پاسخ‌دهندگانی که طول خدمت آنها ۵ تا ۱۰ سال است، موافق اثرگذاری رهبری موثر در شیوه‌های اخلاقی بوده‌اند.

• فراتر از وظیفه :

از آنجایی که میانگین رتبه پاسخ‌گویانی که مدت زمان خدمت آنها ۱۵-۱۰ سال بوده ۲۶۲/۸۹ و میانگین رتبه پاسخ‌گویانی که مدت زمان خدمت آنها ۵-۱۰ سال بوده ۲۳۵/۲۰ است ، بنابراین این مطلب بیانگر این است که پاسخ‌دهندگانی که سابقه خدمت آنها ۱۵ تا ۱۰ سال است بیشتر از پاسخ‌دهندگانی که طول خدمت آنها ۵ تا ۱۰ سال است، موافق اثرگذاری رهبری موثر در عامل فراتر از وظیفه بوده‌اند.

• نظری :

از آنجایی که میانگین رتبه پاسخ‌گویانی که مدت زمان خدمت آنها ۱۵-۱۰ سال بوده ۲۶۱/۹۵ و میانگین رتبه پاسخ‌گویانی که مدت زمان خدمت آنها ۵-۱۰ سال بوده ۲۳۴/۵۲ است، بنابراین این مطلب بیانگر این است که پاسخ‌دهندگانی که سابقه خدمت آنها ۱۵ تا ۱۰ سال است بیشتر از پاسخ‌دهندگانی که طول خدمت آنها ۵ تا ۱۰ سال است، موافق اثرگذاری رهبری موثر در عامل نظری بوده‌اند.

محدودیت‌ها و موانع بزرگ مشارکت کارکنان :

• ارتباطات بالا به پایین در بانک مورد مطالعه می‌تواند به‌عنوان موضوعی در سازمان‌های فعلی ثبت شود؛ اما این رابطه، عمدتاً نظری است. ارتباطات فعلی کارکنان اساساً ماهیت بالا به پایین دارد. کارمندان باید این مطلب را مدنظر داشته باشند که باید به شیوه‌ای مناسب با کارکنان، زیردستان و روسا مشارکت فعال داشته باشند. در حال حاضر، به اشتراک گذاشتن پیشرفت‌ها، دارایی‌ها و افکار با توجه به وضعیت سازمان‌های فعلی بسیار دشوار است، هر چند خیلی دور از ذهن نیست که اگر سازمان به طور مؤثر راه‌هایی را برای مردم جهت برقراری ارتباط افکار و کار ایجاد نکند، از مشارکت کارکنان محروم می‌ماند.

• وسایل ارتباطی - ایمیل، خبرنامه، اینترانت و بروشورها- ناکارآمد هستند، زیرا همه کارکنان بانک نمی‌توانند به این وسایل ارتباطی دسترسی داشته باشند و این وسایل نمی‌توانند مطالب مهم را به سرعت ارائه دهند. استفاده از این وسایل ارتباطی، سخت است و محتوا در این وسایل اغلب به‌روز نمی‌شود. در واقع، این وسایل ارتباطی اغلب توسط کاربران با وجود اینکه به رایانه به‌راحتی دسترسی دارند، نادیده گرفته می‌شوند.

• کمبود دانش تکنولوژیکی سبب شده است تا همه کارکنان سازمان آماده استفاده از رایانه شخصی نباشند. انجمن‌ها جهت دستیابی به متخصصان غیرحقوق بگیر خود و برقراری ارتباط با آنها در موارد مهم و کلیدی، با مشکلات واقعی مواجه هستند که این شرایط می‌تواند برای سازمان‌هایی مانند خرده‌فروشان، سازندگان، سازمان‌های حمل‌ونقل و بسیاری از سازمان‌های دیگر، حیاتی باشد. در زمانی که نیاز به جذب نیروی کار دارید، باید این مطلب را مدنظر داشته باشید که تمام کارمندان باید مورد نیاز سازمان باشند.

• کارکنان جهت ارتباط با یکدیگر نیاز به یک رهبر و مدیر دارند. ترتیب و استفاده برای چنین پروژه‌هایی معمولاً در یکی از دو نقطه یعنی منابع انسانی یا ارتباطات داخلی متمرکز است. در حالی که ارتباط درون‌سازمانی کارکنان و گروه‌های مکاتبات نقطه آغاز تبادلات درون سازمانی است، هر دو باید به شدت با یکدیگر همکاری کنند. هر کدام عملکردهای مختلفی را به همراه دارد. علاوه بر این، همه گروه‌ها برای اینکه این دو (کارکنان و گروه‌های مکاتبات) با یکدیگر با موفقیت کار کنند، باید از دارایی‌های مختلفی استفاده کنند که شامل فناوری اطلاعات، تبلیغات، زندگی مبتنی بر اینترنت و گروه‌های تبلیغات می‌شود.

• موانع جغرافیایی و زبانی: در حال حاضر کارکنان در سراسر جهان از لحاظ موقعیت جغرافیایی و زبان مشابه هم نیستند و در تلاش خود در به اشتراک‌گذاری اطلاعات و افکار بین افرادی که به زبان دیگر و یا در کشورهای مختلف هستند با مشکلات اساسی مواجه می‌باشند. یک نوع هدف یا حرکت که در یک منطقه جغرافیایی دارای ظرفیت و شرایط خوبی است، به دلیل مسائل زبانی و اجتماعی ممکن است در منطقه دیگر آن هدف و حرکت با مشکل مواجه شوند.

استراتژی‌های مشارکت کارکنان و تحول سازمانی:

خلاصه‌ای از ۱۰ استاندارد پیشرفت می‌تواند به محققان باسابقه در مساله مورد مطالعه، کمک کند تا به‌طور مؤثری باعث تغییر در گروه‌های مشکل‌دار شوند.

• برقراری ارتباط در هر طبقه:

آنچه در واقع برای کارکنان مورد نیاز است تشویق در هر سطحی است؛ زیرا همه تغییرات موفقیت‌آمیز همیشه از بالای سازمان شروع می‌شود، زمانی که مردم یا افراد غیرسازمان، باید توسط مقامات بالاتر حمایت شوند و به جای تصمیم‌گیری بر مبنای توانایی شخصی یک فرد، همیشه توصیه می‌شود که افراد در تصمیم گیری‌ها در نظر گرفته شوند، خواه آنها زیردستان شما در

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

انتهای سازمان باشند.

رهبران استراتژیک باید همیشه دلیل محکمی پشت هر تغییری داشته باشند و همچنین باید با زیردستان خود جهت اتخاذ هر تصمیمی که در فکر یا در مرحله اجرای آن جهت اصلاح سازمان هستند، در تعامل باشند.

• تعادل منطقی و احساسی:

انسان نه تنها موجودی عقلانی بلکه احساسی نیز تست. از این رو، رهبران باید همواره سعی کنند تمایلات عقلانی و احساسی کارکنان را متعادل سازند تا مشارکت مناسبی از آنها داشته باشند و آنها را تشویق کنند تا تمام تلاش خود را در تحول و رشد سازمان داشته باشند.

در بسیاری از موارد مشاهده شده است که مزایا و تشویق‌های مالی تنها راه حل فعالیت بیشتر کارکنان نیست؛ بلکه بیش از آن توجه به تصمیم‌های احساسی کارکنان هم باعث فعالیت بیشتر آنها می‌گردد. این امر در بسیاری از شرکت‌ها مشاهده می‌شود که شرکتی که در آن عمدتاً بر ارزش‌ها و سنت‌ها و فرهنگ غنی سازمان تمرکز می‌کند و مدیریت ارشد، کارکنان را از فرهنگ غنی سازمان آگاه می‌کند، موجب می‌شود که کارکنان آن شرکت احساس ارتباط و مشارکت با سازمان داشته باشند.

• نقشه راه موفقیت:

حفظ کارمند در یک موسسه یا سازمان به پله‌های موفقیتی که او در سازمان انتظار دارد بستگی دارد، بنابراین برای سازمان بسیار مهم است که به‌طور شفاف جزئیات کامل نقشه راه یا روند پیشرفت شغلی را ارائه دهد، از این طریق می‌تواند فردی متعهد که تمام تلاش خود برای سازمان می‌کند را نگه دارد.

بنابراین، برای تحقق این معیارها، شرکت‌ها می‌توانند استراتژی‌هایی را ایجاد کنند که بتواند مجموعه مهارت‌هایی را توسعه دهند و به کارکنان در انجام مسئولیت‌های اضافی که توسط سازمان به آنها واگذار می‌کند، کمک کند.

• به رسمیت شناختن کار خوب و مناسب:

با شناخت و به رسمیت شناختن کار خوب کارکنان، شرکت می‌تواند نشان دهد که چگونه برای کارمندان خود ارزش قائل می‌شوند و در عین حال با برخی تشویق‌های مالی و حمایت احساسی به آنها پاداش می‌دهند، این چیزی است که نوعی احساس انسجام و تعلق را در کارمندان ایجاد می‌کند. به رسمیت شناختن کار خوب نیز باید به‌صورت علنی اعلام شود، زیرا این امر بسیار مورد انتظار و پیش‌بینی کارمندان است.

• تعیین مقصود یا هدف:

تنها فراهم کردن یک وظیفه برای یک فرد کافی نیست، بلکه داشتن هدف و مقصود نیز برای آن بسیار مهم است، زیرا این حس مثبت را به کارمند می‌دهد که اگر آنها با هم همکاری کنند به نفع سازمان است. در غیر این صورت مانند یک گلوله بدون جهت است که نمی‌داند کجا باید برود، چگونه باید برود و به کجا باید برسد. بنابراین، هدف یا مجموعه‌ای از اهداف و مقصود، همیشه به کارکنان کمک می‌کند تا با انرژی و تعهد کامل در یک جهت حرکت کنند.

• منصفانه و واقع‌بینانه:

از آنجایی‌که مدیران ارشد در بالای پله موفقیت قرار دارند، باید نسبت به نگرش کارکنان خود بسیار آگاه باشد و همیشه از این مدیران ارشد انتظار می‌رود که منصفانه و واقع‌بینانه نسبت به کارکنان خود باقی بمانند، نه اینکه برخی سیاست‌های ساختگی داشته باشند، این سیاست‌ها دوام زیادی نمی‌آورند و مدیران ارشد و رهبران نمی‌توانند مستقلاً پیش‌بینی کنند، بنابراین باید مجموعه‌ای از استانداردهای رفتار یا پروتکل‌ها وضع شود و مدیران ارشد همه آنها را بدون تعصب حفظ کنند.

نتیجه‌گیری

با توجه به نتیجه پژوهش حاضر، رابطه مثبت بین رهبری استراتژیک و مشارکت کارکنان وجود دارد، همچنین نه تنها رهبری استراتژیک بر مشارکت کارکنان اثرگذار است، بلکه بر تحول سازمانی نیز اثر دارد. تحول سازمانی عاملی است که به مشارکت کارکنان بستگی دارد و مشارکت کارکنان هم نتیجه رهبری استراتژیک موثر است. برای ادامه فعالیت سازمان و عملکرد بهتر آن، رهبری استراتژیک باید به‌طور خاص باتجربه باشد و نه تنها مدیریت، بلکه کارمند هم باید با پیشرفته‌ترین تغییراتی که در اطراف اتفاق می‌افتد، سازگار شود. مدیران ارشد، نمی‌توانند با احساس مالکیت، بهترین نتیجه را از کارمندان خود بگیرید، اما مدیران باید در سطح کارمندان فکر کنند و احساس مالکیت را در کارمندان تحقق ببخشند. مشارکت کارکنان یک فرآیند کوتاه مدت نمی‌باشد و نیازمند زمان، انرژی و منابع است. برای بقا و توسعه سازمان، رهبران باید پروتکل‌ها و استانداردهایی را در هر سازمان تنظیم کنند که عملکرد سازمان را افزایش دهد و به سازمان کمک کند تا خود را با تغییراتی که اتفاق می‌افتد تطبیق دهد.

رهبری استراتژیک تنها به انگیزه دادن کارکنان محدود نمی‌شود، بلکه رهبری استراتژیک چیزی است که باید احساس مشارکت را در بین کارکنان ایجاد کند. سازمان‌های تجاری موفق فقط به دلیل سیاست‌ها و استراتژی‌های محکم و سخت خود موفق نیستند، بلکه این سازمان‌ها به این دلیل موفق هستند که کارکنان

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

خود را در هر سطحی از سازمان درگیر می‌کنند و در مسیر موفقیت سازمان، کارکنان با موفقیت سازمان، پول، عزت و دارایی را به‌دست آورده‌اند و سازمانها با ایمان و اعتماد کارکنان خود توانستند عملکرد خود را بهبود ببخشند.

پیشنهادات

با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود:

- مدیران استفاده از سبک‌های رهبری استراتژیک را در جلسات مربوط به موضوعات استراتژیک سازمان با مشارکت مدیران و کارکنان سطوح مختلف سازمان اعمال کرده و از نظرات و پیشنهادات آنان استقبال و استفاده شود. این امر موجب می‌شود مدیران بانک از ایده‌ها و دیدگاه‌های مختلف آگاه و در تصمیم‌گیری نهایی از آنها بهره مند شوند.
- به منظور بهبود سازگاری و انطباق‌پذیری افراد در بانک، اقدام به آموزش کارکنان توسط مدیران و مسئولین رده بالا شود.
- از طریق تأکید بر چشم‌انداز، افکار کارکنان را در جهت هدف و تعالی سازمان به یکدیگر پیوند زده و با ایجاد جو رقابتی و حمایت از ایده‌های خالقانه از طریق پاداش‌های معنوی و مادی، بسترساز توسعهٔ ظرفیت‌های بالقوهٔ کارکنان باشد.
- همچنین با تفویض اختیار و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، موجب توانمندسازی و عملکرد بهتر آنها در سازمان باشند.
- مدیران با آموزش کارکنان، نگاه آنان را نسبت به سازمان تغییرداده و به آنان القاء کنند که سازمان را به‌عنوان یک سیستمی کلی و دارای اجزاء به هم پیوسته درنظر گیرند و با درک روابط پدیده‌های درونی و بیرونی سازمان، تأثیر فعالیت و تصمیم‌های خود بر دیگر بخش‌های سازمان را در نظر گیرند.
- مدیران بانک با برقراری روابط صمیمانه و دوستانه که منعکس‌کننده یک شبکه قوی و به هم پیوسته حمایت اجتماعی بی‌اعضا است، جوی سرشار از اعتماد در بانک به وجود آورده و با مشخص نمودن اهداف واضح سازمانی و شفاف نمودن نقش کارکنان و همچنین ایجاد یک سیستم پاداش عادلانه متناسب با خدمات کارکنان و ایجاد سیستم ارتباطی موثر و روش‌های بهینه انجام کار، زمینه ایجاد جوی باز و حمایت کننده را به‌وجود آورند.
- مدیران به علایق و شایستگی کارکنان احترام گذاشته، حامی و پشتیبان آنان باشند، عواطف و احساسات آنان را شناسایی کرده و با برقراری رابطهٔ دوستی نیازهای آنان را برآورده کرده، همچنین از طریق پاداش و تشویق از تلاش و کوشش آنان قدردانی کنند.
- همچنین مدیران با مشارکت دادن کارکنان در خلق چشم‌انداز، علاوه بر ایجاد تعهد مشترک موجب همسویی فعالیت‌های آنان در جهت تحقق اهداف سازمان می‌شوند.
- طراحی مجدد سازمان بر پایه استراتژی‌های حمایت‌کننده از فرهنگ مشارکت و نوآوری کارکنان و با رویکرد طراحی به صورت افقی.
- توجه بیشتر مدیران به توسعه و پرورش ارزش‌های سازمانی در برنامه‌های تغییر، بهبود و بازسازی سازمان.
- اصلاح و بهبود بینش و عمق دادن به نگرش‌های سالم و بارور کردن قدرت تشخیص و تحلیل افراد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

منابع

۱.رضاییان، علی (۱۳۸۳)، اصول مدیریت. تهران: انتشارات سمت.

2. Atishree, B., Swati , M & Trilok, K (2020). Analysis of strategic leadership for organizational transformation and employee engagement, Materials Today: Proceedings, 18,1-6.

3. Battacharyya, S. S & Jha, S (2017). Development of a Firm Level Strategic Shared Leadership Scale, The Indian Journal of Industrial Relations, 52(3), 499-514.

4. Crossan, M., Vera, D & Nanjad, L (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments, The Leadership Quarterly, 19, 569-581.

5. Jasimuddin, S. M & Naqshbandi, M. M (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of Knowledge management capability in France-based multinationals. International Business Review.

6. 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., pp. 1521–1529.

7. Lear, L. W (2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in south Africa. PhD thesis, Graduate school of business leadership, University of South Africa.

8. Markides, C. (1997). Strategic innovation. Sloan Management Review, 38, 9-24. 45) Markides, C. (2000). All the right moves - A guide to crafting breakthrough strategy. London, Harvard Business School Press.

9. Pasmore, W., (2014), Developing A Leadership Strategy. A Critical Ingredient for Organizational Success. Center for Creative Leadership, pp. 1-28.- Pitelis, C. N & Wagner, J. D (2018). Strategic Shared Leadership and Organizational Dynamic Capabilities, The Leadership Quarterly, 1-10.

10. Rannikko, H (2012). Early development of new technology-based firms, A longitudinal analysis on new technology-based firms development from population level and firm perspectives, Hanken School of Economics, 1-177.

11. Serban. A & Roberts, A. J. B (2016). Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed methods approach, The Leadership Quarterly.

12. 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.

13. Tutar, H., Altinoz, M & Cakiroglo, D (2011). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey, 7th international strategic management conference. Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, 1378-1388.

14.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.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]