

# نقش رهبری تحول آفرین در مدیریت اجرایی راهبردی

محمد رضا نادی\*<sup>۱</sup>

۱- دکترای مدیریت اجرایی راهبردی

Phd.nadi@yahoo.com

## چکیده

سبک رهبری تحول آفرین با عملکرد و شخصیت رهبر در ارتباط است. به همین دلیل بسیاری از محققان به اهمیت و لزوم بررسی رهبری تحول آفرین تأکید دارند. هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش رهبری تحول آفرین در مدیریت اجرایی راهبردی می باشد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی - نظری و از نظر روش، توصیفی - تحلیلی است. اطلاعات و داده های موردنیاز از طریق روش کتابخانه ای و میدانی جمع آوری شده است. رهبری تحول آفرین در مدیریت اجرایی راهبردی به عنوان یک عامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمانها و تحقق اهداف بلندمدت شناخته می شود. این نوع رهبری با استفاده از قدرت الهام بخشی و نوآوری های خود، می تواند موجب افزایش تعهد و مشارکت کارکنان، بهبود فرآیندها و ایجاد فرهنگ سازمانی مساعد برای نوآوری شود. با این حال، بالقوه آن با نقاط ضعف و تهدیداتی مانند وابستگی به شخصیت رهبر و مقاومت فرهنگی مواجه است. مدل SWOT با شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات در این زمینه، به مدیران کمک می کند تا استراتژی های موثری را برای بهره برداری از نقاط قوت و فرصت های موجود و غلبه بر ضعف ها و تهدیدات شناسایی شده طراحی کنند. به طور کلی، موفقیت رهبری تحول آفرین در مدیریت اجرایی راهبردی نیازمند توجه به تعادل میان این عناصر و ایجاد یک فضای مناسب برای نوآوری و تطبیق با تغییرات محیطی است.

**کلید واژه ها:** رهبری، تحول آفرین، مدیریت اجرایی راهبردی، مدل SWOT

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها با چالش‌های فراوانی رو به رو هستند و از جمله مهم‌ترین و جدی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها در قرن بیست و یکم، جهانی شدن است که به سازمان‌ها از طرف بازارهای باز، اتحادیه‌ها و رقبا فشار زیادی را وارد کرده است. بنابراین در این شرایط نیاز به تغییر و تحول اساسی در نحوه مدیریت سازمان‌ها، امری اجتناب‌ناپذیر است (Cherif, 2022). از این رو، نیاز به رهبرانی که سازمان را در مسیر تحول هدایت کنند در قرن بیست و یکم ضروری است (پژوهان و همکاران، ۱۴۰۳). رهبران سازمانی، در اجرای تغییرات سازمانی به معنای تأثیرگذاری بر کارکنان برای انجام کاری جدید یا رفتاری متفاوت، اهمیت زیادی دارند (Potosky & Azan, 2022). رهبری تحول‌آفرین اساس و شالوده‌ای برای موفقیت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد. رهبران تحول‌آفرین، اثربخشی را به کارایی ترجیح می‌دهند و سعی می‌کنند با توجه به روحیات خود و کارکنان، از منابع انسانی سازمان بهره‌مند شوند. رهبری تحول‌آفرین از جدیدترین سبک‌های رهبری است که بسیار به آن توجه شده است (راستی و کاخکی، ۱۴۰۱). واژه رهبری بیشتر شبیه واژه آزادی، عشق و صلح است. هرچند هر یک از انسان‌ها به طور ادراکی می‌دانند که این واژه‌ها چه معنایی دارد و آن را با تمام وجود حس می‌کنند با این حال هر یک از این کلمات می‌تواند تعاریف مختلفی برای مردم داشته باشد. به محض این که کسی شروع به تعریف رهبری می‌کند بلافاصله در می‌یابد که رهبری تعاریف مختلفی دارد. در پنجاه سال گذشته بیش از شصت و پنج طبقه‌بندی سیستمی مختلف برای تعریف موازین رهبری ارائه شده است (عظیمی مطلق و عطایی، ۱۴۰۰). رهبری تحول‌آفرین با استفاده از مکانیزم‌های سازمانی مانند پاداش، ارتباطات، سیاست‌های سازمانی و شیوه‌ها و روش‌ها باعث ایجاد فرهنگ مولد روانی با ویژگی‌های معنوی بودن، شخصی، مولد، منفعل و تمایل به حفظ وضع موجود می‌شود که این فرهنگ موجب می‌شود که رهبری تحول‌آفرین در محیط‌های پویا موفق عمل کند (Para-Gonzalez, et al, 2019). هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش تحول‌آفرین در مدیریت اجرایی راهبردی می‌باشد. رهبری تحول‌آفرین به عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در علم مدیریت و رهبری، به فرایندهای تغییر و بهبود در سازمان‌ها تأکید دارد. این نوع رهبری به جای تمرکز بر حفظ وضع موجود، به تحریک و هدایت فرآیندهای نوآوری، خلاقیت و تحول در محیط‌های سازمانی می‌پردازد. در دنیای پیچیده و متغیر امروز، مدیریت اجرایی راهبردی به رهبرانی نیاز دارد که نه تنها قابلیت هدایت سازمان را داشته باشند، بلکه بتوانند فرهنگ سازمانی را نیز به سمتی هدایت کنند که کارکنان به مشارکت فعال و بهبود مستمر فرآیندها بپردازند. به عبارت دیگر، رهبری تحول‌آفرین

در مدیریت اجرایی راهبردی باعث می‌شود که کارکنان نه تنها اطلاعات و دانش خود را به کار گیرند، بلکه به کار تیمی و نوآوری نیز تشویق شوند.

### پیشینه پژوهش

السادات فرخجسته و رجیبی فرجاد، (۱۴۰۰) مقاله با عنوان؛ تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش های هویت و درگیری شغلی به این نتیجه رسیدند که نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش میانجی هویت سازمانی تاثیر دارد و همچنین رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش میانجی درگیری شغلی موثر است که می تواند تاثیر مستقیم و مثبتی بر ساختار مدیریتی، عملکرد مدیریتی، رضایت کارکنان، انسجام و کارآیی سازمانی داشته باشد.

علیزاده، (۱۴۰۱) مقاله با عنوان؛ بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین و جو سازمانی بر نوآوری در آموزش و پرورش مشکین شهر به این نتیجه رسیدند که ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه می باشد که برای تایید روایی و پایایی آن ها با استفاده از روایی محتوا و آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که سبک رهبری تحول آفرین و جوسازمانی و همچنین ابعاد سبک رهبری تحول آفرین و ابعاد جوسازمانی بر نوآوری تاثیر مثبت و معناداری دارند.

عربی و زیبودار، (۱۴۰۲) مقاله با عنوان؛ نقش رهبری تحول آفرین در نوآوری سازمانی به این نتیجه رسیدند که سازمانهای امروزی برای آمادگی در برابر تغییرات گسترده در آینده و دستیابی به عملکرد بهتر سازمانی و کسب مزیت رقابتی به مدیریت اثربخش نیاز دارند رهبری تحول آفرین یکی از مهم ترین اقدامات در راستای مدیریت اثربخش عملکرد سازمان هاست.

علوی اصل و همکاران، (۱۴۰۳)، سبک رهبری تحول آفرین و اثرات مثبت آن بر عناصر و افراد سازمان به این نتیجه رسیدند که یافته های این پژوهش حاکی از آن بود، که با توجه به دستاورد های این سبک، رهبری تحول آفرین به عنوان یک الگوی اثر گذار و موفق به مدیران ارشد و رهبران سازمان های خصوصی و دولتی داخل کشور معرفی و جهت ایجاد تحول و حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب، پیشنهاداتی ارائه شد.

سادبیجو و پرامیسواری، (۲۰۲۱) نیز رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار کاری نوآورانه را با توجه به نقش میانجی اثرات اشتراک دانش و تناسب فرد - سازمان مورد مطالعه قرار دادند. نتایج مطالعه ی آنها که با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی و مدل سازی معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل داده های ۲۶۰ معلم مدرسه ابتدایی خصوصی در جاکارتای

جنوبی اندونزی صورت پذیرفت نشان داد که رهبری تحول آفرین به طور مستقیم بر رفتار کاری نوآوران معلمان تأثیر نمی گذارد. با این حال، تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار کاری نوآوران از طریق متغیر میانجی اشتراک دانش، مثبت می شود. مای و همکاران، (۲۰۲۲) تأثیر ویژگی های رهبری و یادگیری سازمانی بر نوآوری کسب و کار با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی بر روی ۶۳۸ نفر از رهبران شاغل در شرکت های گردشگری در ویتنام مورد مطالعه قرار گرفت. در پژوهش آن ها این نتیجه حاصل گردید که ویژگی های شخصیتی رهبری، مانند خودارزیابی، خودشیفتگی، نیاز به موفقیت و تمایل به ریسک، تأثیر مستقیم یا غیر مستقیم بر نوآوری کسب و کار دارند. علاوه بر این، اکتساب دانش، توزیع دانش و تفسیر دانش سه زیر فرایند یادگیری سازمانی هستند که نقش میانجی را در رابطه بین ویژگی های رهبری و نوآوری کسب و کار ایفا می کنند.

سون و فونگ، (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی نقش رهبری تحول آفرین بر یادگیری سازمانی و مزیت رقابتی با نقش میانجی نوآوری در ۶۵ شرکت با ۳۶۵ شرکت کننده در ویتنام و با استفاده از روش کمی معادلات ساختاری پرداخته است. نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین با نقش میانجی نوآوری بر مزیت رقابتی تأثیر معنی داری داشته است؛ اما تأثیر رهبری تحول آفرین بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی نوآوری بیشتر بوده است.

## مبانی نظری

امروزه با شکل گیری محیط های پیچیده و رقابتی، سازمان هایی می توانند به فعالیت خود ادامه دهند که عملکرد خود را در قابلیت های مهم سازمانی هم چون نوآوری تقویت کنند. سازمان ها با تکیه بر نوآوری به دنبال افزایش بهره وری و بهبود وضعیت اقتصادی خود هستند (بارانی و حسینی، ۱۴۰۰). امروزه کارآفرینی و حرکت سازمان به سمت آن، یکی از روش های مهم در ایجاد مزیت رقابتی است که نوآوری را در سازمان نهادینه می سازد و در پی آن تعالی اقتصادی کشورها را در پی خواهد داشت. از مهمترین ویژگی های جهان امروز، تغییرات گسترده، افزایش پیچیدگی ها و رقابتهاست و سازمان های امروزی در محیطی پیچیده و در عین حال پویا فعالیت می کنند (جعفری، ۱۴۰۰). رهبری تحول آفرین یک رهبر فعال است که به عنوان عامل تغییر عمل می کند، آگاهی پیروان را افزایش می دهد و به آن ها در دستیابی به اهداف کمک می کند (Busari,etal,2019). رهبری تحول آفرین یکی از نیروهای محرک کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان ها است (Than&Le,2023). فیدلر (۱۹۹۶) با این استدلال که اثربخشی یک رهبر عامل تعیین کننده کلیدی موفقیت یا شکست سازمان ها است، بر نقش مهم رهبری تأکید کرد. در واقع، به منظور مقابله با نوسانات و آشفتگی روزافزون محیط خارجی، بسیاری از سازمان ها سعی در آموزش و توسعه رهبران و همچنین تجهیز آن ها به مهارت های لازم برای غلبه بر چالش ها

دارند (Anning-Dorson, 2018). رهبران تحول آفرین، رهبرانی هستند که بر پیروان خود، نوعی نفوذ عمیق و فوق العاده دارند. رهبری تحول آفرین غالباً با عملکرد کاری سرپرستان و نگرش کارکنان در مسایلی نظیر اعتماد به رهبران، رضایت شغلی، تعهد تیمی و سازمانی و وفاداری در ارتباط است (حیدری و خاوری هاشمی، ۱۴۰۳). اهمیت رهبری در فرایند مدیریت تغییر به این دلیل است که تغییر مستلزم ایجاد و نهادینه سازی سیستم ها و روندهای جدیدی است و این امر بدون رهبری موثر امکان پذیر نخواهد بود. بنابراین مدیریت تغییر و پیاده سازی آن وابسته به رهبری می باشد. تغییر سازمانی به طور خاص فرایندی برنامه ریزی شده و کوششی آگاهانه در جهت تقویت روش هایی است که گروه ها، بخش ها یا کل سازمان بر اساس آن عمل می کنند (رضا زاده و احتشام راثی، ۱۳۹۸). رهبری تحول آفرین نوعی فرایند پیچیده و پویا است که در آن رهبران، ارزش ها، باورها و اهداف پیروان را تحت تأثیر قرار می دهند. رهبری تحول آفرین وقتی تحقق می یابد که یک رهبر، پیروان را برای بینش مشترک برمی انگیزد، آنها را در رسیدن به چشم انداز تشویق می کند و منابع لازم را برای رشد پتانسیل شخصی آنها فراهم می کند (کیانی رشید، ۱۴۰۳). رهبران تحول آفرین با خلق ایده ها و چشم اندازهای تازه و با ایجاد تعهد و اشتیاق وافر در بین مدیران و کارکنان مسیری نو از رشد و شکوفایی را برای سازمان ها به ارمغان می آورند. همچنین اعضای سازمان را با کسب آگاهی و توانمندی های لازم جهت حرکت در مسیر جدید، در برابر تغییرات بنیادی و تحولی ارکان سازمانی و عملکردی آرمانی بسیج نمایند (مقتدایی و همکاران، ۱۴۰۰).

## روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی - تحلیلی پیمایشی می باشد. اطلاعات و داده های مورد نیاز از طریق روش کتابخانه ای و میدانی جمع آوری شده است. در شیوه کتابخانه ای ابتدا به منظور بررسی سوابق و پیشینه موضوع و تبیین چارچوب نظری - مفهومی پژوهش، کتب مقالات و پایان نامه های موجود مورد مطالعه قرار گرفته است. در تنظیم اطلاعات و محاسبات در این پژوهش از ابزارها و تکنیک های مدل SWOT استفاده شده است.

## یافته های پژوهش

### معرفی معیارهای و زیرمعیارهای

این پژوهش شامل ۴ عامل اصلی SWOT شامل نقاط قوت (S)، ضعف (W)، فرصت (O) و تهدید (T) می باشد و هر عامل اصلی شامل زیرمعیارهایی است که در جدول ۱ آورده شده اند.

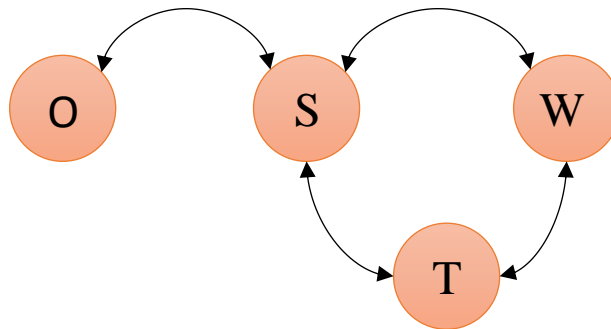
جدول ۱: معرفی معیارها و زیرمعیارهای پژوهش

مولفه‌ها	نام عامل
S1: الهام بخشی S2: نوآوری S3: تعهد و وفاداری S4: توسعه مهارت های کارکنان S5: فرهنگ بازخورد S6: بهبود روحیه سازمانی S7: تقویت سرمایه اجتماعی S8: قدرت تصمیم گیری مشارکتی	قوت (S)
O1: تحولات تکنولوژیک O2: افزایش رقابت جهانی O3: تغییرات اجتماعی و فرهنگی O4: پتانسیل مشارکت با دانشگاه ها O5: گسترش بازارهای جدید O6: گسترش فرهنگ نوآوری O7: حمایت از طرح های دولتی و خصوصی O8: تغییر در مدل های کسب و کار O9: مدیریت تنوع	فرصت (O)
W1: وابستگی به شخصیت رهبر W2: از بین رفتن تمرکز W3: افزایش فشار بر کارکنان W4: نقص در ارتباطات W5: هزینه های بالا W6: تضادهای فرهنگی W7: پوشش ناکافی آموزش و توانمندسازی W8: در معرض خطرات روانی و عاطفی W9: تفاوت در ایدئولوژی	ضعف (W)
T1: رقابت شدید T2: بحران های اقتصادی T3: از بین رفتن اعتماد عمومی T4: فقدان منابع انسانی مناسب T5: عدم حمایت سازمانی T6: بحران های جهانی T7: شکاف های اجتماعی	تهدید (T)

T8: افزایش محافظه کاری	
T9: مشکلات امنیت سایبری	

منبع، یافته های پژوهش، ۱۴۰۴

روابط درونی بین معیارهای اصلی پژوهش بر اساس شکل ۱ نیز می باشد.

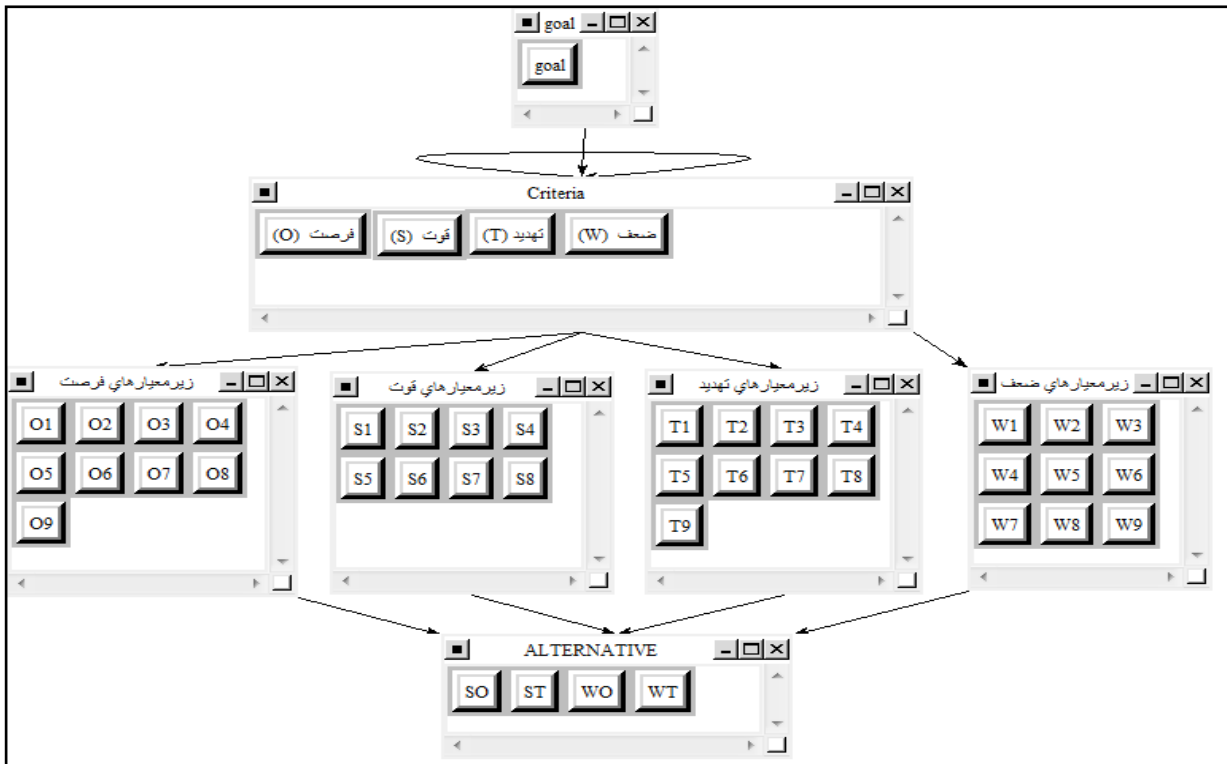


شکل ۱: روابط درونی بین عوامل اصلی

### ایجاد مدل در نرم افزار سوپر دسیژن

بعد از معرفی معیارها و زیرمعیارها و تعیین روابط درونی، مدل را در نرم افزار سوپردسیژن رسم می کنیم که در شکل ۲ آورده شده است.

شکل ۲: مدل پژوهش در نرم افزار سوپردسیژن



منبع، یافته های پژوهش، ۱۴۰۴

## تشکیل مقایسات زوجی و محاسبه اوزان

در این قسمت مقایسات زوجی معیارها و زیرمعیارها را تشکیل داده و با ایجاد سوپر ماتریس اوزان نهایی را بدست می آوریم. این مراحل در نرم افزار سوپردسیژن انجام شده است.

### مقایسه زوجی معیارها نسبت به هدف

۴ معیار اصلی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید با یکدیگر نسبت به هدف تشکیل مقایسه زوجی می دهند که در جدول زیر آورده شده است و سپس وزن معیارها محاسبه می شود.

جدول ۳: مقایسه زوجی معیارها نسبت به هدف (نرخ ناسازگاری: ۰.۰۱۶)

	فرصت (O)	قوت (S)	تهدید (T)	ضعف (W)	وزن
فرصت (O)	۱.۰۰۰	۰.۳۳۲	۰.۲۴۳	۰.۵۰۴	۰.۰۹۳
قوت (S)	۳.۰۱۳	۱.۰۰۰	۰.۳۹۷	۱.۶۷۵	۰.۲۴۴

تهدید (T)	۴.۱۲۳	۲.۵۲۲	۱.۰۰۰	۳.۴۴۲	۰.۵۰۶
ضعف (W)	۱.۹۸۵	۰.۵۹۷	۰.۲۹۱	۱.۰۰۰	۰.۱۵۷

منبع، یافته های پژوهش، ۱۴۰۴

مقایسه زوجی معیارها نسبت به هدف در نرم افزار سوپر دسیژن وارد شد و نرخ ناسازگاری برابر با ۰.۰۱۶ و چون کمتر از ۰.۱ است نشان از سازگاری بالای مقایسه زوجی است.

شکل ۳: نرخ ناسازگاری و وزن معیارها

Inconsistency: 0.01603		
فرصت (O)		0.09294
قوت (S)		0.24431
تهدید (T)		0.50588
ضعف (W)		0.15687

منبع، یافته های پژوهش، ۱۴۰۴

### مقایسه زوجی زیرمعیارهای فرصت (O)

معیار فرصت دارای ۹ زیرمعیار است که مقایسه زوجی آنها در زیر آورده شده است.

جدول ۴: مقایسه زوجی زیرمعیارهای فرصت (نرخ ناسازگاری: ۰.۰۶۵)

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	وزن
O1	۱,۰۰۰	۱,۵۸۴	۴,۳۶۰	۶,۸۸۲	۶,۸۸۲	۵,۷۲۰	۴,۵۸۴	۱,۵۸۲	۲,۳۵۲	۰,۲۷۷
O2	۰,۶۳۱	۱,۰۰۰	۱,۵۵۲	۳,۶۸۰	۷,۲۳۷	۴,۳۶۰	۷,۷۴۰	۱,۹۸۵	۱,۴۵۲	۰,۱۹۸
O3	۰,۲۲۹	۰,۶۴۴	۱,۰۰۰	۴,۸۲۹	۴,۶۶۳	۴,۸۲۹	۳,۶۸۰	۲,۶۶۵	۱,۷۵۸	۰,۱۶۰
O4	۰,۱۴۵	۰,۲۷۲	۰,۲۰۷	۱,۰۰۰	۲,۳۶۰	۰,۱۸۴	۰,۴۹۱	۰,۶۰۴	۰,۴۲۵	۰,۰۳۶
O5	۰,۱۴۵	۰,۱۳۸	۰,۲۱۴	۰,۴۲۴	۱,۰۰۰	۰,۲۷۲	۰,۸۱۰	۰,۲۴۴	۰,۲۷۴	۰,۰۲۵
O6	۰,۱۷۵	۰,۲۲۹	۰,۲۰۷	۵,۴۳۱	۳,۶۸۰	۱,۰۰۰	۱,۴۳۴	۰,۵۰۴	۱,۰۱۲	۰,۰۷۲
O7	۰,۲۱۸	۰,۱۲۹	۰,۲۷۲	۲,۰۳۶	۱,۲۳۴	۰,۶۹۷	۱,۰۰۰	۰,۷۹۹	۰,۶۰۲	۰,۰۴۷
O8	۰,۶۳۲	۰,۵۰۴	۰,۳۷۵	۱,۶۵۵	۴,۰۹۸	۱,۹۸۵	۱,۲۵۲	۱,۰۰۰	۰,۴۳۱	۰,۰۸۵
O9	۰,۴۲۵	۰,۶۸۹	۰,۵۶۹	۲,۳۵۲	۳,۶۵۵	۰,۹۸۸	۱,۶۶۲	۲,۳۲۲	۱,۰۰۰	۰,۰۹۹

منبع، یافته های پژوهش، ۱۴۰۴

نرخ ناسازگاری مقایسه زوجی زیرمعیارهای فرصت برابر با ۰.۰۶۵ شده است. که در شکل ۴ نیز آورده شده است.

شکل ۴: نرخ ناسازگاری و وزن شاخص های فرصت

Inconsistency: 0.06541		
O1		0.27745
O2		0.19762
O3		0.16036
O4		0.03620
O5		0.02544
O6		0.07170
O7		0.04707
O8		0.08487
O9		0.09928

منبع، یافته های پژوهش، ۱۴۰۴

### مقایسه زوجی زیرمعیارهای قوت (S)

معیار قوت دارای ۸ زیرمعیار است که مقایسه زوجی آن‌ها در زیر آورده شده است.

جدول ۴: مقایسه زوجی زیرمعیارهای قوت (نرخ ناسازگاری: ۰.۰۸۵)

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	وزن
S1	۱,۰۰۰	۱,۵۷۵	۱,۸۵۵	۳,۲۱۰	۳,۱۶۵	۷,۰۷۶	۵,۱۶۵	۰,۴۲۵	۰,۲۱۷
S2	۰,۶۳۵	۱,۰۰۰	۳,۶۲۴	۳,۱۹۴	۲,۴۴۲	۶,۷۶۶	۱,۳۵۲	۰,۵۹۳	۰,۱۸۱
S3	۰,۵۳۹	۰,۲۷۶	۱,۰۰۰	۱,۵۸۴	۳,۱۵۶	۳,۱۱۹	۳,۰۱۵	۰,۴۲۵	۰,۱۱۸
S4	۰,۳۱۲	۰,۳۱۳	۰,۶۳۱	۱,۰۰۰	۱,۸۲۰	۵,۷۲۰	۰,۷۹۸	۰,۴۲۵	۰,۰۸۱
S5	۰,۳۱۶	۰,۴۱۰	۰,۳۱۷	۰,۵۴۹	۱,۰۰۰	۴,۹۹۸	۰,۳۹۲	۰,۲۰۴	۰,۰۵۸
S6	۰,۱۴۱	۰,۱۴۸	۰,۳۲۱	۰,۱۷۵	۰,۲۰۰	۱,۰۰۰	۰,۵۲۵	۰,۲۸۴	۰,۰۳۰
S7	۰,۱۹۴	۰,۷۴۰	۰,۳۳۲	۱,۲۵۳	۲,۵۵۱	۱,۹۰۴	۱,۰۰۰	۰,۶۵۶	۰,۰۸۶

S8	۲,۳۵۲	۱,۶۸۵	۲,۳۵۳	۲,۳۵۲	۴,۹۰۴	۳,۵۲۴	۱,۵۲۴	۱,۰۰۰	۰,۲۳۰
----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

منبع، یافته های پژوهش، ۱۴۰۴

نرخ ناسازگاری مقایسه زوجی زیرمعیارهای قوت برابر با ۰.۰۸۵ شده است. که در شکل ۵ نیز آورده شده است.

شکل ۵: نرخ ناسازگاری و وزن زیرمعیارهای قوت

Inconsistency: 0.08553		
S1		0.21657
S2		0.18101
S3		0.11814
S4		0.08149
S5		0.05775
S6		0.02950
S7		0.08566
S8		0.22987

منبع، یافته های پژوهش، ۱۴۰۴

### مقایسه زوجی زیرمعیارهای تهدید (T)

معیار تهدید دارای ۹ زیرمعیار است که مقایسه زوجی آنها در زیر آورده شده است.

جدول ۵: مقایسه زوجی زیرمعیارهای تهدید (نرخ ناسازگاری: ۰.۰۳۵)

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	وزن
T1	۱,۰۰۰	۲,۳۵۳	۱,۹۹۸	۳,۰۱۲	۱,۶۲۷	۲,۳۵۷	۲,۰۶۳	۰,۷۱۱	۱,۲۴۹	۰,۱۷۶
T2	۰,۴۲۵	۱,۰۰۰	۰,۹۶۷	۰,۵۰۴	۲,۳۶۲	۱,۹۹۵	۱,۳۱۳	۰,۴۵۲	۰,۷۹۵	۰,۰۹۳
T3	۰,۵۰۱	۱,۰۳۴	۱,۰۰۰	۰,۶۷۹	۱,۰۷۰	۳,۰۱۲	۲,۳۶۲	۰,۴۶۸	۰,۸۲۲	۰,۰۹۸
T4	۰,۳۳۲	۱,۹۸۵	۱,۴۷۴	۱,۰۰۰	۱,۵۷۷	۲,۲۸۶	۲,۹۹۵	۰,۶۸۹	۲,۳۶۲	۰,۱۴۰
T5	۰,۶۱۵	۰,۴۲۳	۰,۹۳۴	۰,۶۳۴	۱,۰۰۰	۳,۲۵۱	۱,۹۹۵	۰,۲۷۶	۰,۷۶۸	۰,۰۸۷
T6	۰,۴۲۴	۰,۵۰۱	۰,۳۳۲	۰,۴۳۸	۰,۳۰۸	۱,۰۰۰	۰,۸۷۵	۰,۳۰۲	۰,۵۳۰	۰,۰۴۸
T7	۰,۴۸۵	۰,۷۶۲	۰,۴۲۳	۰,۳۳۴	۰,۵۰۱	۱,۱۴۳	۱,۰۰۰	۰,۳۴۵	۰,۶۰۵	۰,۰۵۶
T8	۱,۴۰۷	۲,۲۱۱	۲,۱۳۸	۱,۴۵۱	۳,۶۲۵	۳,۳۱۶	۲,۹۰۲	۱,۰۰۰	۱,۷۵۷	۰,۲۰۰
T9	۰,۸۰۱	۱,۲۵۹	۱,۲۱۷	۰,۴۲۳	۱,۳۰۳	۱,۸۸۸	۱,۶۵۲	۰,۵۶۹	۱,۰۰۰	۰,۱۰۱

منبع، یافته های پژوهش، ۱۴۰۴

نرخ ناسازگاری مقایسه زوجی زیرمعیارهای تهدید برابر با ۰.۰۳۵ شده است. که در شکل ۶ نیز آورده شده است.

شکل ۶: نرخ ناسازگاری و وزن زیرمعیارهای تهدید

Inconsistency: 0.03543		
T1		0.17572
T2		0.09346
T3		0.09834
T4		0.14034
T5		0.08678
T6		0.04817
T7		0.05629
T8		0.20004
T9		0.10085

منبع، یافته های پژوهش، ۱۴۰۴

### مقایسه زوجی زیرمعیارهای ضعف (W)

معیار ضعف دارای ۹ زیرمعیار است که مقایسه زوجی آنها در زیر آورده شده است.

جدول ۶: مقایسه زوجی زیرمعیارهای ضعف (نرخ ناسازگاری: ۰.۰۶۰)

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	وزن
W1	۱,۰۰۰	۰,۷۹۷	۱,۷۴۲	۳,۲۵۱	۲,۲۵۲	۱,۹۸۵	۰,۳۷۵	۳,۲۵۲	۲,۵۵۲	۰,۱۵۹
W2	۱,۲۵۴	۱,۰۰۰	۱,۹۸۵	۲,۳۵۳	۲,۶۶۲	۱,۶۸۲	۱,۰۰۰	۲,۳۳۵	۱,۹۸۵	۰,۱۶۶
W3	۰,۵۷۴	۰,۵۰۴	۱,۰۰۰	۲,۵۵۴	۱,۸۷۵	۲,۳۳۵	۰,۳۰۸	۱,۹۸۵	۲,۳۵۳	۰,۱۲۰
W4	۰,۳۰۸	۰,۴۲۵	۰,۳۹۲	۱,۰۰۰	۰,۲۹۰	۱,۸۷۵	۰,۳۷۶	۰,۶۳۶	۰,۲۷۶	۰,۰۵۲
W5	۰,۴۴۴	۰,۳۷۶	۰,۵۳۳	۳,۴۴۵	۱,۰۰۰	۲,۵۲۵	۰,۵۰۴	۰,۹۵۶	۱,۰۱۲	۰,۰۹۰
W6	۰,۵۰۴	۰,۵۹۵	۰,۴۲۸	۰,۵۳۳	۰,۳۹۶	۱,۰۰۰	۰,۵۹۷	۰,۷۲۵	۰,۷۶۷	۰,۰۶۱
W7	۲,۶۶۵	۰,۹۹۵	۳,۲۵۲	۲,۶۶۲	۱,۹۸۵	۱,۶۷۴	۱,۰۰۰	۱,۲۱۴	۱,۲۸۵	۰,۱۸۵
W8	۰,۳۰۸	۰,۴۲۸	۰,۵۰۴	۱,۵۷۲	۱,۰۴۶	۱,۳۷۹	۰,۸۲۴	۱,۰۰۰	۱,۰۵۸	۰,۰۷۹
W9	۰,۳۹۲	۰,۵۰۴	۰,۴۲۵	۳,۶۲۵	۰,۹۸۹	۱,۳۰۳	۰,۷۷۸	۰,۹۴۵	۱,۰۰۰	۰,۰۸۹

منبع، یافته های پژوهش، ۱۴۰۴

نرخ ناسازگاری مقایسه زوجی زیرمعیارهای ضعف برابر با ۰.۰۶۰ شده است. که در شکل ۷ نیز آورده شده است.

شکل ۷: نرخ ناسازگاری و وزن زیرمعیارهای ضعف

Inconsistency: 0.06065		
W1		0.15915
W2		0.16626
W3		0.11955
W4		0.05177
W5		0.09040
W6		0.06079
W7		0.18464
W8		0.07881
W9		0.08863

منبع، یافته های پژوهش، ۱۴۰۴

### تشکیل سوپرماتریس اولیه، وزن دار وحدی

بعد از محاسبه اوزان معیارها و زیرمعیار اقدام به تشکیل سوپرماتریس اولیه می کنیم ابعاد این سوپرماتریس شامل تمام معیارها و زیرمعیارها که شامل اوزان نسبی است سپس سوپرماتریس وزن دار را تشکیل می دهیم این سوپرماتریس نرمال شده سوپرماتریس اولیه است. سپس از به توان رساندن سوپرماتریس وزن دار و همگرا شدنش، سوپرماتریس حدی تشکیل می شود، حاصل این وزن های همگرا شده همان وزن نهایی معیارها و زیرمعیارها است که در جدول ۷ آورده شده است.

جدول ۷: وزن نهایی عوامل

نام شاخص	وزن نرمال	وزن حاصل از سوپرماتریس
SO	۰.۲۷۹	۰.۱۴۰
ST	۰.۳۴۲	۰.۱۷۱
WO	۰.۲۱۷	۰.۱۰۹
WT	۰.۱۶۱	۰.۰۸۱
(O) فرصت	۰.۰۳۳	۰.۰۰۸
(S) قوت	۰.۲۰۷	۰.۰۵۲
(T) تهدید	۰.۳۹۶	۰.۰۹۹
(W) ضعف	۰.۳۶۳	۰.۰۹۱
T1	۰.۱۷۶	۰.۰۱۷
T2	۰.۰۹۳	۰.۰۰۹
T3	۰.۰۹۸	۰.۰۱۰
T4	۰.۱۴۰	۰.۰۱۴
T5	۰.۰۸۷	۰.۰۰۹

T6	۰.۰۴۸	۰.۰۰۵
T7	۰.۰۵۶	۰.۰۰۶
T8	۰.۲۰۰	۰.۰۲۰
T9	۰.۱۰۱	۰.۰۱۰
W1	۰.۱۵۹	۰.۰۱۴
W2	۰.۱۶۶	۰.۰۱۵
W3	۰.۱۲۰	۰.۰۱۱
W4	۰.۰۵۲	۰.۰۰۵
W5	۰.۰۹۰	۰.۰۰۸
W6	۰.۰۶۱	۰.۰۰۶
W7	۰.۱۸۵	۰.۰۱۷
W8	۰.۰۷۹	۰.۰۰۷
W9	۰.۰۸۹	۰.۰۰۸
O1	۰.۲۷۷	۰.۰۰۲
O2	۰.۱۹۸	۰.۰۰۲
O3	۰.۱۶۰	۰.۰۰۱
O4	۰.۰۳۶	۰.۰۰۰
O5	۰.۰۲۵	۰.۰۰۰
O6	۰.۰۷۲	۰.۰۰۱
O7	۰.۰۴۷	۰.۰۰۰
O8	۰.۰۸۵	۰.۰۰۱
O9	۰.۰۹۹	۰.۰۰۱
S1	۰.۲۱۷	۰.۰۱۱
S2	۰.۱۸۱	۰.۰۰۹
S3	۰.۱۱۸	۰.۰۰۶
S4	۰.۰۸۱	۰.۰۰۴
S5	۰.۰۵۸	۰.۰۰۳
S6	۰.۰۳۰	۰.۰۰۲
S7	۰.۰۸۶	۰.۰۰۴
S8	۰.۲۳۰	۰.۰۱۲

منبع، یافته های پژوهش، ۱۴۰۴

با توجه به جدول ۸ رتبه‌بندی استراتژی‌ها به صورت زیر می‌باشد.

جدول ۸

رتبه	وزن نرمال	نام شاخص
۲	۰.۲۷۹	SO
۱	۰.۳۴۲	ST
۳	۰.۲۱۷	WO
۴	۰.۱۶۱	WT

منبع، یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴

### اوزان معیارهای اصلی

جدول ۹

رتبه	وزن نرمال	نام شاخص
۴	۰.۰۳۳	(O) فرصت
۳	۰.۲۰۷	(S) قوت
۱	۰.۳۹۶	(T) تهدید
۲	۰.۳۶۳	(W) ضعف

منبع، یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴

### اوزان زیرمعیارهای تهدید

جدول ۱۰

رتبه	وزن نرمال	نام شاخص
۲	۰.۱۷۶	T1
۶	۰.۰۹۳	T2
۵	۰.۰۹۸	T3
۳	۰.۱۴۰	T4
۷	۰.۰۸۷	T5
۹	۰.۰۴۸	T6
۸	۰.۰۵۶	T7
۱	۰.۲۰۰	T8

T9	۰.۱۰۱	۴
----	-------	---

منبع، یافته های پژوهش، ۱۴۰۴

### اوزان زیرمعیارهای ضعف

جدول ۱۱

رتبه	وزن نرمال	نام شاخص
۳	۰.۱۵۹	W1
۲	۰.۱۶۶	W2
۴	۰.۱۲۰	W3
۹	۰.۰۵۲	W4
۵	۰.۰۹۰	W5
۸	۰.۰۶۱	W6
۱	۰.۱۸۵	W7
۷	۰.۰۷۹	W8
۶	۰.۰۸۹	W9

منبع، یافته های پژوهش، ۱۴۰۴

### اوزان زیرمعیارهای فرصت

جدول ۱۲

رتبه	وزن نرمال	نام شاخص
۱	۰.۲۷۷	O1
۲	۰.۱۹۸	O2
۳	۰.۱۶۰	O3
۸	۰.۰۳۶	O4
۹	۰.۰۲۵	O5
۶	۰.۰۷۲	O6
۷	۰.۰۴۷	O7
۵	۰.۰۸۵	O8
۴	۰.۰۹۹	O9

منبع، یافته های پژوهش، ۱۴۰۴

## اوزان زیرمعیارهای قوت

جدول ۱۳

رتبه	وزن نرمال	نام شاخص
۲	۰.۲۱۷	S1
۳	۰.۱۸۱	S2
۴	۰.۱۱۸	S3
۶	۰.۰۸۱	S4
۷	۰.۰۵۸	S5
۸	۰.۰۳۰	S6
۵	۰.۰۸۶	S7
۱	۰.۲۳۰	S8

منبع، یافته های پژوهش، ۱۴۰۴

## بحث و نتیجه گیری

قبل از هرگونه اقدامی در جهت پیاده سازی اهداف برتر سازمانی، شناخت کافی وضعیت موجود و مولفه های رهبری کارآمد ضروری می باشد. رهبران تحول آفرین با بیان چشم انداز جذاب و گیرا، تزریق ارزش ها، ایدئولوژی -های جدید و پیوند دادن علائق فردی و جمعی، سازمان را یاری می کنند. رهبران تحول آفرین در باورها، ارزش ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق العاده ای در پیروان خود به جای می گذارند. آنها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول می کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد و وفاداری می کنند. رهبران تحول آفرین افراد جذابی هستند که زیردستان خود را به لحاظ عاطفی و احساسی شناسایی می کنند و از این طریق، کارکنان زمانی به افزایش تلاش ها و کوشش های فوق العاده در جهت پیاده سازی اهداف برتر سازمان مبادرت خواهند کرد که با رهبران حمایتی و تحول آفرین روبه رو باشند. هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش تحول آفرین در مدیریت اجرایی راهبردی می باشد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی - نظری و از نظر روش، توصیفی - تحلیلی است. اطلاعات و داده های موردنیاز از طریق روش کتابخانه ای و میدانی جمع آوری شده است. نقش رهبری تحول آفرین در مدیریت اجرایی راهبردی به عنوان یکی از ارکان اساسی در موفقیت سازمان ها در عصر تغییرات سریع و پرچالش امروزی به شمار می رود. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل مدل SWOT، می توان گفت نقاط قوت این نوع رهبری شامل توانایی در الهام بخشی، ایجاد انگیزه و شکل دهی به چشم انداز

مشترک برای کارکنان است که به بهبود همکاری و کارآمدی در سازمان کمک می‌کند. به علاوه، رهبری تحول آفرین می‌تواند از فرصت‌های موجود برای نوآوری و روش‌های جدید کسب و کار نهایت بهره را ببرد. با این حال، نقاط ضعف مانند وابستگی به شخصیت رهبر و احتمال مقاومت فرهنگی کارکنان باید شناسایی و مدیریت شوند تا اثرات منفی آنها به حداقل برسد. همچنین، تهدیداتی چون نوسانات اقتصادی و چالش‌های قانونی می‌تواند بر فرآیند رهبری تحول آفرین تأثیر منفی بگذارد و لذا نیاز به برنامه‌ریزی دقیق و پاسخگویی به این تهدیدات احساس می‌شود. در نهایت، برای توانمندسازی رهبری تحول آفرین، سازمان‌ها باید فرهنگسازی مناسب، آموزش‌های مستمر و ارتقای سیستم‌های حمایتی را مدنظر قرار دهند. این استراتژی‌ها نه تنها به بهبود توانایی‌های رهبری در سازمان کمک می‌کند، بلکه موجب خواهد شد سازمان‌ها در مواجهه با چالش‌ها و به‌کارگیری فرصت‌ها، عملکرد بهتری از خود نشان دهند. در نتیجه، رهبری تحول آفرین به‌عنوان یک ضرورت در مدیریت اجرایی راهبردی، تضمین‌کننده تحقق اهداف و افزایش کارایی سازمان‌ها در محیط‌های کسب و کار پویا و رقابتی خواهد بود.

## منابع

- السادات فرخجسته، وحیده، رجیبی فرجاد، حاجیه، (۱۴۰۰)، تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش های هویت و درگیری شغلی، فصلنامه علمی پژوهشی مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۳.
- پژوهان، ایوب، بهور، شهین، ملک پور، زینب، (۱۴۰۳)، واکاوی تأثیرپذیری کارآفرینی سازمانی از سبک رهبری تحول آفرین با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمان، فصلنامه پژوهش های مدیریت عمومی، دوره ۱۷، شماره ۶۳.
- جعفری، رضا، (۱۴۰۰)، بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی سازمانی، فصلنامه چشم انداز حسابداری و مدیریت، دوره ۴، شماره ۴۱.
- حیدری، اسماعیل، خاوری هاشمی، سید وحید، (۱۴۰۳)، بررسی رابطه رهبری تحول آفرین، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی، فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، دوره ۲، شماره ۷.
- راستی، علی، کاخکی، محمود، (۱۴۰۱)، رهبری تحول آفرین، مولفه های رهبری تحول آفرین و مقایسه با رهبری مبادله ای، نهمین همایش علمی پژوهشی و توسعه و ترویج علوم مدیریت و حسابداری ایران.
- رضا زاده، رضا، احتشام راثی، رضا، (۱۳۹۸)، سنجش تاثیر مدیریت تغییر بر رهبری تحول آفرین با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی در بین کارکنان وزارت کشور، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال سوم، شماره ۱۵.
- عزیززاده، رقیه، (۱۴۰۱)، بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین و جو سازمانی بر نوآوری در آموزش و پرورش مشکین شهر، نشریه پژوهش های نوین در مدیریت کارآفرینی و توسعه کسب و کار، جلد ۳، شماره ۲.
- عظیمی مطلق، سارا، عطایی، محمد، (۱۴۰۰)، رهبری تحول آفرین، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال پنجم، شماره ۸۳.
- عربی، فریبا، زیودار، مهدی، (۱۴۰۲)، نقش رهبری تحول آفرین در نوآوری سازمانی، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد، کارآفرینی و مهندسی صنایع.
- علوی اصل، فاطمه، امیری، دنیا، برزگر، مریم، (۱۴۰۳)، سبک رهبری تحول آفرین و اثرات مثبت آن بر عناصر و افراد سازمان، سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت، تعلیم و تربیت در آموزش و پرورش.

- کیانی رشید، سجاد، (۱۴۰۳)، بررسی رابطه بین قابلیت های رهبری تحول آفرین جهت پیاده سازی اهداف برتر سازمانی، مجله علمی تخصصی پژوهش های پیشرفت و تعالی، دوره ۷، شماره ۱.
- مقتدایی، لیلا، ربیعی فرادنبه، نیلوفر، جمشیدیان، عبدالرسول، (۱۴۰۰)، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و اشتیاق شغلی با نقش میانجی خلاقیت هیجانی در بین معلمان مدارس ابتدایی، نشریه علمی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره پانزدهم، شماره ۳.
- Anning-Dorson, T. (2018). Innovation and competitive advantage creation: The role of organisational leadership in service firms from emerging markets. *International Marketing Review*, 35(4), 580-600.
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2019). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2): 181-209.
- Cherif, F. M. (2022). Corporate Entrepreneurship and Innovation Performance: The Mediating Effect of Employee Engagement through Leader's Supervision. *Economies*, 10(7), 156.
- Mai, N. K., Do, T. T., & Phan, N. A. (2022). The impact of leadership traits and organizational learning on business innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3): 100204.
- Para-González, L., Jimenez-Jimenez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2019). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412-432.
- Potosky, D., & Azan, W. (2022). Leadership behaviors and human agency in the valley of despair: A meta-framework for organizational change implementation, *Human Resource Management Review*, 100927.
- Son, T. T., & Phong, L. B. (2023). Antecedents of Competitive Advantage for Vietnamese Firms: The Roles of Transformational Leadership, Organizational Learning and Innovation. *Journal of International Business and Management*, 6(5), 01-15.
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person-organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6): 34-73.
- Than, S. T., Le, P. B., Le, P. T., & Nguyen, D. T. N. (2023). Stimulating product and process innovation through HRM practices: the mediating effect of knowledge management capability. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 11(1), 85-102.

# **The Role of Transformational Leadership in Strategic Executive Management**

**Mohammad Reza Nadi <sup>1</sup>**

1- PhD in Strategic Executive Management  
Phd.nadi@yahoo.com

## **Abstract**

Transformational leadership style is related to the performance and personality of the leader. For this reason, many researchers emphasize the importance and necessity of studying transformational leadership. The purpose of the present study is to examine the role of transformational leadership in strategic executive management. This study is applied-theoretical in terms of purpose and descriptive-analytical in terms of method. The required information and data have been collected through library and field methods. Transformational leadership in strategic executive management is known as a key factor in improving the performance of organizations and achieving long-term goals. Using its power of inspiration and innovations, this type of leadership can increase employee commitment and participation, improve processes, and create an organizational culture conducive to innovation. However, it is potentially faced with weaknesses and threats such as dependence on the leader's personality and cultural resistance. By identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats in this context, the SWOT model helps managers design effective strategies to exploit existing strengths and opportunities and overcome identified weaknesses and threats. In general, the success of transformational leadership in strategic executive management requires attention to the balance between these elements and the creation of a suitable space for innovation and adaptation to environmental changes.

**Keywords:** Leadership, Transformational, Strategic Executive Management, SWOT Model