

«مدیریت بهره وری»

سال هفتم - شماره 26 - پاییز 1392

ص ص 91 - 69

تاریخ دریافت مقاله: 92/02/14

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 92/05/16

بررسی رابطه بین انواع سبک‌های رهبری با میزان تفکر استراتژیک در مدیران سازمانهای دولتی شهر کرمان

امیدرضا سعادت^{1*}

دکتر سعید صیادی²

شورش آهنگری³

چکیده

امروزه در مطالعات مدیریتی بحث پیرامون تفکر استراتژیک و سبک‌های رهبری مدیران بویژه در سطح سازمانی جایگاه خاصی را به خود اختصاص داده است. به همین منظور پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری با میزان تفکر استراتژیک در مدیران سازمانهای دولتی شهر کرمان با استفاده از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی می‌پردازد. برای جمع آوری اطلاعات از شیوه میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شده است. جامعه آماری 133 نفر از مدیران سازمانهای دولتی شهر کرمان است که با استفاده از پرسشنامه محقق ساخت از بین ایشان داده‌های لازم استخراج گردیده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات به کمک استفاده از آزمونهای T، ANOVA و ضریب همبستگی پیرسون بوده است. نتایج حاصله نشان می‌دهد که بین سبک رهبری بی‌خاصیت و تفکر استراتژیک کارکنان رابطه معنی‌دار و عکس وجود دارد. بین سبک رهبری وظیفه مدار و تفکر استراتژیک مدیران رابطه معنی‌داری وجود ندارد. بین سبک رهبری میانه‌رو و تفکر استراتژیک مدیران رابطه معنی‌داری وجود ندارد. بین سبک رهبری باشگاهی و تفکر استراتژیک مدیران رابطه مثبتی وجود دارد. بین سبک رهبری تیمی و تفکر استراتژیک مدیران رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد. بنابراین مدیران بیشتر از سبک رهبری تیمی استفاده می‌کنند و مدیرانی که این سبک را دارند به طور میانگین از بیشترین میزان تفکر استراتژیک برخوردارند.

واژه‌های کلیدی: سبک‌های رهبری، تفکر استراتژیک، مدیریت سازمان، کرمان

¹ - کارشناس ارشد مدیریت دولتی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران، نویسنده مسئول (Omidrezas@yahoo.com)

² - عضو هیأت علمی (استادیار) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، گروه مدیریت، کرمان، ایران (Saeed.sayadi@gmail.com)

³ - کارشناس ارشد برنامه ریزی شهری - دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (Ahangari.sh@gmail.com)

مقدمه

امروزه با افزایش پیچیدگی‌ها و تغییرات روزافزون در محیط کسب و کار شیوه‌ای مناسب از تصمیم‌گیری و نگرش می‌تواند رهبران را در موفقیت کمک کند. مدیرانی که در محیط‌های پویا فعالیت می‌کنند باید بتوانند در ضمن ایفای نقش‌های تولیدی و اجرایی خود، با بهره‌گیری از قدرت تشخیص و نوآوری، برای تصحیح و تغییر اهداف و ویژگی‌های نظام اجرایی موجود اقدام کنند (رضائیان، 1386، 76). پژوهش‌های مرتبط با سبک‌های رهبری و مدیریتی بیان می‌کند که این سبک‌ها به عنوان متغیری قوی و مهم برای اندیشیدن در مورد رفتار مدیریتی و تأثیر آن بر عملکرد مدیر محسوب می‌شوند. از سوی دیگر، انسان به عنوان عامل تشکیل دهنده، طراحی کننده، و به حرکت درآورنده سازمان، از جمله منابعی است که توجه محققین را به خود معطوف کرده است (مهرام و همکاران، 1388، 8). یکی از وظایف مهم مدیریت رهبری است. اولین وظیفه رهبری بیان دورنما و ارزشها در یک سازمان است. رهبری در مفهوم سازمان آن به عنوان جزئی مجزا و مستقل از مدیریت طرح نبوده، بلکه یکی از وظایف عمده و اصلی آن به شمار می‌آید (الوانی، 1384، 138) نیاز جامعه به رهبران و عملکرد آنان موضوعی بدیهی است. تأثیر رهبران اثر بخش، بارها در مقیاس ملی در تاریخ هر کشور و در مقیاس محلی در گذشته هر سازمان به وضوح نمایش داده می‌شود (فیدلر و همکاران، 1382، 9). مدیران به هر حال به طریقی سازمانهای خود را اداره می‌کنند ولی امروزه با پیچیدگی روزافزون مهارت‌ها، موفقیت سازمانها بدون استفاده از سبک‌های مطلوب رهبری امکان پذیر نمی‌باشد، به همین دلیل از گذشته تا حال نگرش‌های مختلفی درباره رهبری ارائه شده است که این نگرشها شامل نگرش دیرینه و نگرش رفتاری که در بر گیرنده مطالعات رهبری میشیگان، اوهایو، شبکه مدیریت، پویایی شناسی گروهی و مطالعات رهبری در دانشگاه اوهایو و تحقیقات متعدد دیگری می‌باشد (هرسی و همکاران، 1382، 72) در حال حاضر سازمانها مجبورند در کنار سبک‌های رهبری تفکر استراتژیک را نیز سرلوحه کار خود قرار دهند و از طرف دیگر جهت اجرای آن، فرایندهای مدیریت استراتژیک را جایگزین شیوه قبلی و معمولی مدیریت نمایند تا بهتر بتوانند سازمان را از دورن و برون پویا و سرپا نگاه دارند، برنامه‌ریزی استراتژیک و حتی پیاده نمودن آن کار زیاد دشواری نیست آنچه در این راستا دشوار به نظر می‌رسد دوام و پایداری برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان است (سلطانی، 1386، 2) تفکر استراتژیک کمک می‌کند تا عوامل متعدد کسب و

کار بر مبنای میزان تاثیرگذاری در خلق ارزش برای مشتری رده‌بندی شده و منابع سازمان صرفاً بر روی عوامل اصلی تاثیرگذار متمرکز شود. آنچه در خلق ارزش برای مشتریان ویژه اهمیت دارد احساس تشخیص و ویژه بودن است (غفاریان و همکاران، 1383، 49) تفکر استراتژیک به همراه انسجام و نظم فکری ابزار اصلی یک استراتژیست را تشکیل می‌دهند. به مدد این ابزار و با اتکا به سایر همکاران در زمینه تامین اطلاعات و تخصص‌های مورد نیاز، استراتژیست برای طراحی روشی برای مرتفع ساختن تنگناها و پیچیدگی‌های که شرکت را به دشواری مبتلا ساخته است به صحنه عمل گام می‌نهد (یچی‌اومی، 1371، 59).

مفهوم مدیریت: مدیریت تعاریف زیادی دارد. در تعریف جامع می‌توان گفت یک مدیر کسی است که مسئول کار با همکاری دیگران است. او فعالیت‌های انسانی را به کمک سایر منابع موجود در جهت رسیدن به اهداف تعیین شده‌ای هدایت نماید (کاوتتری و همکاران، 1382، 31) مدیریت عبارت است از هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای نیل به یک هدف معنوی (غنوی، 1384، 23) مدیریت را می‌توان علم و هنر تشکل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی برای نیل به هدف‌های مطلوب با حداکثر کارایی تعریف کرد (گیوریان و همکاران، 1384، 9). مدیریت از راه‌های مختلف می‌تواند تعریف شود. شاید بتوان گفت به تعداد دانشمندان مدیریت، از مدیریت تعریف به عمل آمده است. عده‌ای مدیریت را کار از طریق دیگران یا کار به وسیله مردم تعریف می‌کنند، برخی مدیریت را عامل ایجاد ارزش افزوده می‌دانند. برخی مدیریت را به عنوان هنر یا مهارتی تلقی می‌کنند که برای رسیدن به اهداف سازمان تلاش می‌کنند (کیلینگ و همکاران، 1996، 3)¹.

مفهوم رهبری: رهبری پدیده‌ای پیچیده است و شامل رهبر و خصوصیات وی، پیروان و ویژگی‌های آنان و شرایط و موقعیت می‌باشد. بعضی از پژوهشگران رهبری، روی شخصیت، خصوصیات فیزیکی و یا رفتارهای رهبری تمرکز دارند (برومند و همکاران، 138، 6) تاکنون تعاریف مختلفی در مورد رهبری مطرح گردیده است که برخی از آنها در اینجا آورده می‌شود.

¹ - Keeling, Billy Lewis, Kallaus, Norman Francis (1996)

رهبری فرایند نفوذ در فعالیت‌های یک گروه سازمان یافته است، برای رسیدن به اهداف (راش و همکاران، 1984، 46)¹، رهبری عبارت است از رفتار فرد، هنگامی که او فعالیت‌های یک گروه را برای تحقق هدفی مشترک هدایت می‌کند (همفیل و همکاران، 1987، 7)². رهبری رابطه‌ای است که در آن یک شخص رهبر، دیگران را از روی میل به کار کردن با همدیگر درباره وظایف مربوطه و می‌دارد تا به آنچه که می‌خواهد نائل شوند (تری، 1997، 410)³. رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان است (ایوانسویچ، 1997، 58)⁴. رهبری عبارت است از فرایند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنان برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق هدفهای سازمان (بویی و همکاران، 2003، 486)⁵. در بسیاری از سازمانها اینگونه به نظر می‌رسد که فقط افراد مافوق بر زیر دستان تاثیر می‌گذارند ولی در واقع رابطه بین رهبر و رهرو متقابل است و زیر دستان بر افراد ما فوق خود تاثیر می‌گذارند. البته باید توجه داشت که افراد درگیر در رابطه رهبر و رهرو و خواهان تغییرات عمده هستند و این امر به ماهیت وظیفه رهبری و پیروی باز می‌گردد که در آن ایجاد تغییر اصل و حفظ وضعیت موجود ضد ارزش تلقی می‌گردد (بلانچارد، 1384، 130).

در خصوص مقوله رهبری تئوریه‌ها و نظریات بسیاری ارائه گردیده است از آن جمله می‌توان تئوریه‌های اقتضایی رهبری، تئوری موقعیتی رهبری، تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر و اعضا، تئوری مسیر - هدف و... اما در این قسمت با توجه به اطاله کلام به ذکر دو مورد بسنده می‌نماییم.

تئوری صفات شخصی: این نظریه قدیمی ترین و یکی از منظم‌ترین مطالعات در زمینه رهبری است که از لحاظ تاریخ به اوایل قرن بیستم بر می‌گردد. البته سرآغاز این رویکرد به تفکرات افلاطون و ارسطو فیلسوفان بزرگ یونان در باب رهبری باز می‌گردد. آنها معتقد بودند که برخی از بدو تولد رهبر و بعضی‌ها پیرو می‌باشند (هوی و همکاران، 1382، 85). طبق این نظریه، رهبران دارای ویژگی‌هایی هستند که این ویژگی‌ها از آغاز تولد در آنها وجود داشته و آنها را از دیگران متمایز می‌کند. براساس این نظریه، رهبران مشهور جهان دارای مجموعه‌ای از صفات و ویژگی‌های منحصر به فرد می‌باشند که

¹-Rauch, C. F, Behling, O (1984)

²-Hemphill, J.K, Coons.A.E (1987)

³-Terry, George, R (1997)

⁴-Ivancevich, J.M (1997)

⁵-Bovee, Courtland.L, Thill, John.V, Wood, Marian Burk, Dovel, George.P (2003)

آنها را نسبت به دیگران برتری می‌دهد و مردان بزرگ را از عوام و رهبران اثر بخش متمایز می‌کند (جاسبی، 1386، 238) به دلایل گوناگون از جمله ناکافی بودن نظریه‌ها، نارسایی در اندازه‌گیری بسیاری از صفات و عدم موفقیت در تشخیص تفاوت‌های ممکن در سازمان‌ها و موقعیت‌های مختلف، بررسی‌ها تا آن حد موفقیت آمیز نبود است که یک نظریه کلی در خصوص صفات رهبری به دست آید (شرمهورن و همکاران، 1379، 230).

تئوری رهبری مسیر - هدف: این نظریه یکی ارزشمندترین شیوه‌های رهبری اقتضایی است که ابتدا توسط ایوانز تنظیم شده و سپس هاوس نگرش جدید در حال تکوین را معرفی نمود (برومند، 1386، 49-48). پایه و اساس تئوری مذکور بر این قرار گرفته که رهبران موفق راه را برای پیروان روشن و مشخص نموده، مسیر هدف‌ها را به آنها نشان داده و آنان را یاری می‌دهند تا در راه رسید به اهداف مورد نظر هر نوع سد یا مانعی را از میان بردارند (رایینز، 1381، 665). براساس این نظریه، رفتار رهبر تا آن درجه برای کارکنان قابل قبول است که بتواند موجبات رضایت آنها را در حال و آینده تأمین نماید (رایینز و همکاران، 1379، 345) این نظریه چنین فرض می‌کند که یکی از وظایف اصلی رهبر این است که رفتارش را برای تکمیل آنچه که موقعیت اقتضا می‌کند تعدیل کند (شرمهورن و همکاران، 1379، 237-236). این تئوری شامل چهار نوع اساسی رفتار رهبری: 1- رهبری دستوری 2- رهبری موفقیت مدار 3- رهبری حمایتی 4- رهبری مشارکتی و دو متغیر اقتضایی: ویژگی‌های زیردست و خصوصیات محل کار است.

تفکر استراتژیک: در مورد تفکر استراتژیک در بین صاحب‌نظران این حوزه اتفاق نظر وجود ندارد. بویژه در کشورمان، این موضوع به حکایت تاریکی تبدیل شده و هر فردی بر مبنای درک خود چهارچوبی را بر آن پیشنهاد کرده است. در این قسمت تعاریف متفاوتی که در این حوزه مطرح شده اند. به اختصار مرور می‌شوند.

تفکر استراتژیک از دید میتنبرگ 1994 عبارت است از یک فرآیند ذهنی که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه از کسب و کار را در ذهن ایجاد می‌کند (میتنبرگ، 1994، 108)¹. گرت تفکر استراتژیک را فرایندی می‌داند که مدیران ارشد طبق آن می‌توانند فراتر از بحرانها و فرایندهای مدیریتی روزانه بیندیشند تا نگرشی

¹ - Mintzberg, Henry (1994)

متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن بدست آورند (گرتز، 2002: 457)¹. آبراهام نیز تفکر استراتژیک را شناسایی استراتژی‌های قابل اطمینان و یا مدل‌های کسب و کاری می‌داند که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند (آبراهام، 2005، 6)². پورتر تفکر استراتژیک را فرایند تدوین و بررسی فرضیات مربوطه به آینده می‌داند. فرضیاتی که زیر بنای رسالت، اهداف، و استراتژی سازمان را تشکیل می‌دهند. این فرآیند طیف وسیعی از موضوعات را در بر می‌گیرد و به همین خاطر اگر به شکلی ساختار یافته انجام نشود ممکن است به فعالیتی بی‌ثمر و زمان بر تبدیل شود (بروس و همکاران، 1384، 1). تفکر استراتژیک، فرایند مداوم است که هدف آن، رفع ابهام و معنا بخشیدن به تحولات محیط پیچیده است. این فرآیند، تجزیه و تحلیل موقعیت و همچنین ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل در قالب یک برنامه استراتژیک موفقیت آمیز را در بر می‌گیرد (مشبکی و همکاران، 1387، 107). تفکر استراتژیک، مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثرند و چه عواملی مؤثر نیستند و چرا (پورصادق و همکاران، 1390، 145). تفکر استراتژیک آن نوع از اندیشیدن است که حاصل آن فهم فرصتها و خلق راهکارهای استفاده از این فرصتهاست. چنین قابلیت‌هایی مجهز به نگاهی هدف‌دار (پاسخ‌جو) و انتخاب‌گر است. به عبارت دیگر، توان تشخیص موضوعات اساسی از غیراساسی را داراست. لازمه این کار فهم درست قواعد بازی است (کیانی، 1389، 51).

بی‌یونگ و همکاران (2013): در مطالعه خود با عنوان سوابق و نتایج تفکر استراتژیک، با بررسی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در سطح سازمانی در زمینه‌های گوناگون مدیریت از جمله استراتژی بازاریابی، مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی نشان دادند که نتیجه آشفته‌گی بازار و تلاطم فن‌آوری، ترویج تفکر استراتژیک در سطح سازمانی است و یک رابطه مثبت بین تفکر استراتژیک و عملکرد بازاریابی وجود دارد (بی‌یونگ، 2013، 1698)³. رادولوان (2012): در مطالعه‌ای با عنوان چشم‌انداز تجربی از شخصیت و سبک رهبری یک سازمان در کشور رومانی در رابطه بین ابعاد شخصیت و سبک رهبری نشان دادند که گروه آزمون زمانی که با یک رهبر دموکراتیک مواجه می‌شود تمایل به معاشرت با توافق دارد. بنابراین اهمیت سازمانی از دیدگاه رهبری در سازمان رومانیایی وجود دارد. و نیاز به توسعه مطالعات تحقیقات آینده در یک جامعه

¹ - Graetz, Fiona (2002)

² - Abraham, Stan (2005)

³ - Byeong-Joon, Moon (2013)

سازمانی پویا و انطباق با چالش‌ها و تقاضاهای اقتصاد بین‌المللی در سازمانهای رومانی احساس می‌شود (رادو- ایون، 2012، 488)¹. منور و همکاران (2012) در تحقیق خود با عنوان اثر سبک رهبری و هماهنگی ارتباطاتی مدیران بانکها در رضایت شغلی کارکنان: مطالعه موردی بانک‌های ترکیه نشان دادند که سبک رهبری تعاملی و مهارت‌های ارتباطی یک ارتباط قوی با رضایت شغلی دارند. اما رهبری تحول‌گرا و فردی‌گرا هیچ تاثیر آشکار بر رضایت شغلی کارکنان بانک ندارد (منور و همکاران، 2012، 227)². ویتک‌کراپ (2012): در پژوهشی با عنوان مدیریت استراتژیک پایدار و اثربخشی تعهد بازاریابی با هدف بررسی رابطه بین دو پدیده پایداری از شیوه‌های مدیریت استراتژیک و اثربخشی بازار شرکت به دنبال پاسخگویی به سوال زیر که آیا ارتباط بین سطح پایداری از شیوه‌های مدیریت استراتژیک و اثربخشی بازار شرکت وجود دارد؟ بوده اند. نتایج حاصل از پژوهش انجام شده بر روی 150 شرکت لهستانی نشان داد که همبستگی مثبت و معنی‌داری بین سطح پایداری از شیوه‌های مدیریت استراتژیک و اثربخشی بازار سرمایه‌گذاری وجود دارد (ویت- کراپ، 2012، 889)³.

زرنوشه فراهانی و همکاران (1386): در مقاله‌ای با عنوان بررسی رابطه بین سبک رهبری و راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران با هدف بررسی ارتباط سبک‌های رهبری مدیران و راهبردهای مدیریت تعارض در نظام بهداشتی- درمانی سپاه و با روش یک مطالعه توصیفی مقطعی نشان دادند که اکثر مدیران با افزایش سن، سابقه و تجربه نسبت به بهره‌گیری از راهبرد راه‌حل‌جویی در مدیریت تعارض و سبک رهبری رابطه‌گرایی تمایل پیدا می‌کنند (زرنوشه فراهانی و همکاران، 1386، 79). رضایی و همکاران (1387): در پژوهشی با عنوان رابطه بین نگرش به عوامل انسانی موثر در بهره‌وری و سبک رهبری سرپرستان با تعهد سازمانی در کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران نشان دادند که بین نگرش سرپرستان به عوامل انسانی موثر در بهره‌وری و تعهد سازمانی زیردستان و بین سبک رهبری سرپرستان و تعهد سازمانی زیردستان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین ممکن است نگرش سرپرستان سبک رهبری آنان را پیش‌بینی کند. ولی بین نگرش سرپرستان و توصیف رفتار رهبری توسط زیردستان رابطه معناداری مشاهده نشد (رضایی و همکاران، 1387، 129).

¹ - Radu-Ioan, Popa(2012)

² - Munevver, Cetin, Melisa, Erdilek, Karabay, Mehmet, Naci, Efe (2012)

³ - Witek Crabb, Anna (2012)

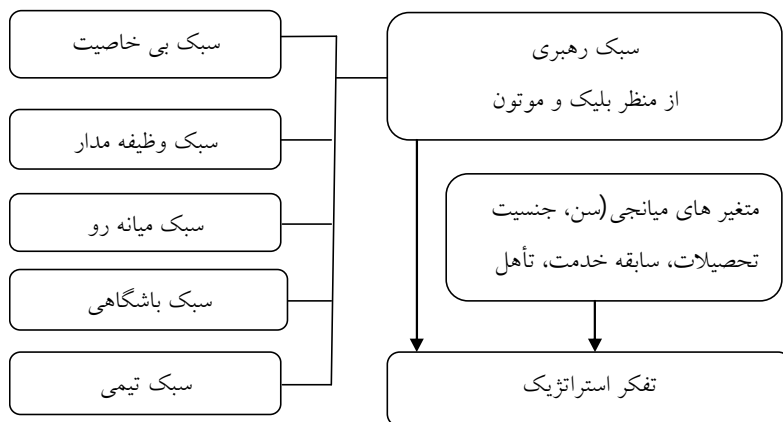
ابزار و روش

مقطع زمانی این پژوهش سال 1390-1391 بوده است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخت در سه بخش استفاده شده است، بخش اول به منظور سنجش متغیرهای جمعیت شناختی، بخش دوم به منظور سنجش متغیر سبک رهبری و بخش سوم به منظور سنجش متغیر تفکر استراتژیک می‌باشد که این سؤالات بر اساس طیف چند گزینه‌ای لیکرت طراحی گردیده‌اند.

جامعه آماری این تحقیق را 133 نفر از مدیران سازمانهای دولتی شهر کرمان تشکیل می‌دهند، به دلیل محدود بودن جامعه آماری، نمونه‌گیری انجام نشد و تمامی افراد مورد آزمون قرار گرفتند. اطلاعات در مورد جامعه آماری از طریق روابط عمومی استانداری و مراجعه حضوری به روابط عمومی سازمانها تهیه گردیده است.

متغیرهای این پژوهش شامل متغیرپیش بین: سبک رهبری مدیران و متغیرملاک: تفکر استراتژیک می‌باشد. همچنین متغیرهای میانجی: سن، جنسیت، تأهل، سابقه خدمت، تحصیلات می‌باشند.

روایی پرسشنامه سبک رهبری 0/87 و روایی پرسشنامه تفکر استراتژیک 0/88 تعیین گردید. به منظور تعیین پایایی نیز از روش آزمون-آزمون مجدد، با توزیع پرسشنامه مجدد بین 20 نفر از اعضای جامعه آماری استفاده شد. بر این اساس نتایج بیش از 95 درصد مشابه نتایج اولیه بوده است. همچنین محاسبه ضریب آلفای کرونباخ نیز با توجه به نشان دادن مقادیر 0/72 و 0/86 پایایی ابزار سنجش این تحقیق را تایید می‌نماید. در پایان به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، تلفیقی از مختصات آمار توصیفی و آمار استنباطی در قالب جداول و نمودارهای توزیع فراوانی و درصد و همچنین آماره‌هایی چون آزمون ANOVA، T، و ضرایب همبستگی پیرسون و اسپیرمن استفاده شده است.



شکل 1- مدل مفهومی تحقیق

یافته‌ها

با توجه به داده‌ها از بین آزمودنی‌های مورد بررسی 84/2 درصد مرد و 15/8 درصد زن هستند. 20/3 درصد سن آنها 31-40 سال، 57/9 درصد 41-50 سال و 21/8 درصد آنها بالاتر از 50 سال سن دارند. 12/8 درصد 6-10 سال، 19/5 درصد 11-15 سال، 29/3 درصد 16-20 سال، 24/8 درصد 21-25 سال و 13/5 درصد 26-30 سال سابقه کار دارند. همچنین 3 درصد دیپلم، 18 درصد فوق دیپلم، 35/3 درصد لیسانس و 43/6 درصد فوق لیسانس و بالاتر هستند.

وضعیت متغیرهای تحقیق سبک رهبری: نمره متغیر سبک‌های رهبری از طریق محاسبه جمع نمره سؤال‌های مربوطه در پرسشنامه حاصل شده است و برای توصیف این متغیر نمرات آن به پنج رده خیلی کم، کم، تا حدی زیاد، زیاد و خیلی زیاد به صورت زیر تقسیم گردید:

سبک رهبری بی‌خاصیت: از بین آزمودنی مورد بررسی، 6 درصد نمره سبک رهبری بی‌خاصیت آنها کم، 37/6 درصد متوسط، 51/1 درصد زیاد و 5/3 درصد نمره سبک رهبری بی‌خاصیت آنها خیلی زیاد است. در مجموع 56/4 درصد نمره سبک رهبری بی‌خاصیت آنها مثبت (زیاد و خیلی زیاد) است (جدول 1).

جدول 1- توزیع فراوانی متغیر سبک رهبری بی‌خاصیت

سبک رهبری بی‌خاصیت	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
خیلی کم	0	0	0
کم	8	6	6
متوسط	50	37/6	43/6
زیاد	68	51/1	94/7
خیلی زیاد	7	5/3	100
کل	133	100	-

سبک رهبری وظیفه مدار: از بین آزمودنی مورد بررسی، $1/5$ درصد نمره سبک رهبری وظیفه مدار آنها کم، $27/8$ درصد متوسط، $69/2$ درصد زیاد و $1/5$ درصد نمره سبک رهبری وظیفه مدار آنها خیلی زیاد است. در مجموع $70/7$ درصد نمره سبک رهبری وظیفه مدار آنها مثبت (زیاد و خیلی زیاد) است (جدول 2).

جدول 2- توزیع فراوانی متغیر سبک رهبری وظیفه مدار

سبک رهبری وظیفه مدار	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
خیلی کم	0	0	0
کم	2	$1/5$	$1/5$
متوسط	37	$27/8$	$29/3$
زیاد	92	$69/2$	$98/5$
خیلی زیاد	2	$1/5$	100
کل	133	100	-

سبک رهبری باشگاهی: از بین آزمودنی مورد بررسی، $1/5$ درصد نمره سبک رهبری باشگاهی کم، $39/8$ درصد متوسط، $54/1$ درصد زیاد و $4/5$ درصد نمره سبک رهبری باشگاهی خیلی زیاد است. در مجموع $58/6$ درصد نمره سبک رهبری باشگاهی مثبت (زیاد و خیلی زیاد) است (جدول 3).

جدول 3- توزیع فراوانی متغیر سبک رهبری باشگاهی

سبک رهبری باشگاهی	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
خیلی کم	0	0	0
کم	2	1/5	1/5
متوسط	53	39/8	41/4
زیاد	72	54/1	95/5
خیلی زیاد	6	4/5	100
کل	133	100	-

سبک رهبری تیمی: از بین آزمودنی مورد بررسی، 3 درصد نمره سبک رهبری تیمی کم، 25/6 درصد متوسط، 54/1 درصد زیاد و 17/3 درصد نمره سبک رهبری تیمی خیلی زیاد است. در مجموع 71/4 درصد نمره سبک رهبری تیمی مثبت (زیاد و خیلی زیاد) است (جدول 4).

جدول 4- توزیع فراوانی متغیر سبک رهبری تیمی

سبک رهبری تیمی	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
خیلی کم	0	0	0
کم	4	3	3
متوسط	34	25/6	28/6
زیاد	72	54/1	82/7
خیلی زیاد	23	17/3	100
کل	133	100	-

سبک رهبری میانه رو: از بین آزمودنی مورد بررسی، 3/8 درصد نمره سبک رهبری میانه رو کم، 39/8 درصد متوسط، 50/4 درصد زیاد و 6 درصد نمره سبک رهبری میانه رو خیلی زیاد است. در مجموع 56/4 درصد نمره سبک رهبری میانه رو مثبت (زیاد و خیلی زیاد) است (جدول 5).

جدول 5- توزیع فراوانی متغیر سبک رهبری میانه رو

سبک رهبری میانه رو	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
خیلی کم	0	0	0
کم	5	3/8	3/8
متوسط	53	39/8	43/6
زیاد	67	50/4	94
خیلی زیاد	8	6	100
کل	133	100	-

وضعیت متغیر تفکر استراتژیک: از بین آزمودنی مورد بررسی، 27/1 درصد نمره تفکر استراتژیک متوسط، 54/1 درصد زیاد و 18/8 درصد نمره تفکر استراتژیک خیلی زیاد است. که در مجموع 72/9 درصد نمره تفکر استراتژیک مثبت (زیاد و خیلی زیاد) است (جدول 6).

جدول 6- توزیع فراوانی متغیر تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
خیلی کم	0	0	0
کم	0	0	0
متوسط	36	27/1	27/1
زیاد	72	54/1	81/2
خیلی زیاد	25	18/8	100
کل	133	100	-

در این بخش یافته‌های استنباطی (آزمون فرضیه‌های تحقیق) به صورت زیر مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند
فرضیه 1: بین سبک رهبری بی‌خاصیت مدیران و میزان تفکر استراتژیک رابطه وجود دارد.

H_0 : بین سبک رهبری بی‌خاصیت مدیران و میزان تفکر استراتژیک رابطه وجود ندارد.

H_1 : بین سبک رهبری بی‌خاصیت مدیران و میزان تفکر استراتژیک رابطه وجود دارد.

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها، مشخص شد که ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر سبک رهبری بی‌خاصیت مدیران و میزان تفکر استراتژیک برابر $0/175$ - و با P - مقدار (معنی داری) برابر $0/044$ می باشد، که معنی داری کوچکتر از سطح معنی داری $a = 0.05$ است، لذا در این سطح فرض یعنی H_0 عدم وجود رابطه رد می شود و در نتیجه بین سبک رهبری بی‌خاصیت مدیران و میزان تفکر استراتژیک در سازمان‌ها و ادارات شهر کرمان رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر است یا $0/0307$ ($R^2 = 0/0307$) به عبارتی $3/7$ درصد تغییرات بین دو متغیر مشترک است ($3/7$ تغییرات میزان تفکر استراتژیک به وسیله رابطه سبک رهبری بی‌خاصیت مدیران توجیه می شود) (جدول 7).

جدول 7- آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون مربوط به سبک رهبری بی‌خاصیت مدیران و میزان تفکر استراتژیک

میزان تفکر استراتژیک					متغیر
R^2	نوع رابطه	وجود رابطه	پیرسون		
			تعداد	معنی داری	ضریب همبستگی
$0/0307$	عکس	دارد	133	$0/044$	$-0/175$

فرضیه 2: بین سبک رهبری وظیفه مدار مدیران و میزان تفکر استراتژیک رابطه وجود دارد.

H_0 : بین سبک رهبری وظیفه مدار مدیران و میزان تفکر استراتژیک رابطه وجود ندارد.

H_1 : بین سبک رهبری وظیفه مدار مدیران و میزان تفکر استراتژیک رابطه وجود دارد.

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها، مشخص شد که ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر سبک رهبری وظیفه مدار مدیران و میزان تفکر استراتژیک برابر $0/004$ - و با p - مقدار (معنی داری) برابر $0/962$ می باشد، که معنی داری بزرگتر از سطح معنی داری $a = 0.05$ است، لذا در این سطح فرض یعنی عدم وجود رابطه رد نمی شود و در نتیجه بین سبک رهبری وظیفه مدار مدیران و میزان تفکر استراتژیک در سازمان‌ها و ادارات شهر کرمان رابطه معنی داری وجود ندارد. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر

0/000 ($R^2 = 0/001$) است یا به عبارتی کمتر از 0/001 درصد تغییرات بین دو متغیر مشترک است (0/001 تغییرات میزان تفکر استراتژیک به وسیله رابطه سبک رهبری وظیفه مدار مدیران توجیه می‌شود) (جدول 8).

جدول 8- آماره های آزمون همبستگی پیرسون مربوط به سبک رهبری وظیفه مدار مدیران و میزان تفکر استراتژیک

میزان تفکر استراتژیک					متغیر سبک رهبری وظیفه مدیران
R^2	نوع رابطه	وجود رابطه	پیرسون		
			تعداد	معنی داری	
0/000	-	ندارد	133	0/962	-0/004

فرضیه 3: بین سبک رهبری باشگاهی مدیران و میزان تفکر استراتژیک رابطه وجود دارد.

H_0 : بین سبک رهبری باشگاهی مدیران و میزان تفکر استراتژیک رابطه وجود ندارد.

H_1 : بین سبک رهبری باشگاهی مدیران و میزان تفکر استراتژیک رابطه وجود دارد.

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها، مشخص شد که ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر سبک رهبری باشگاهی مدیران و میزان تفکر استراتژیک برابر 0/533 و با p - مقدار (معنی داری) کمتر از 0/001 می‌باشد، که معنی داری کوچکتر از سطح معنی داری $a = 0.05$ است، لذا در این سطح فرض H_0 یعنی عدم وجود رابطه رد می‌شود و در نتیجه بین سبک رهبری باشگاهی مدیران و میزان تفکر استراتژیک در سازمانها و ادارات شهر کرمان رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر 0/284 ($R^2 = 0/284$) است یا به عبارتی 28/4 درصد تغییرات بین دو متغیر مشترک است (28/4 تغییرات میزان تفکر استراتژیک به وسیله رابطه سبک رهبری باشگاهی مدیران توجیه می‌شود) (جدول 9).

جدول 9- آماره های آزمون همبستگی پیرسون مربوط به سبک رهبری باشگاهی مدیران و میزان تفکر استراتژیک

میزان تفکر استراتژیک					متغیر	
R^2	نوع رابطه	وجود رابطه	پیرسون			سبک رهبری
			تعداد	معنی داری	ضریب همبستگی	
0/284	مستقیم	دارد	133	0/000	0/533	

فرضیه 4: بین سبک رهبری تیمی مدیران و میزان تفکر استراتژیک رابطه وجود دارد.
 H_0 : بین سبک رهبری تیمی مدیران و میزان تفکر استراتژیک رابطه وجود ندارد.
 H_1 : بین سبک رهبری تیمی مدیران و میزان تفکر استراتژیک رابطه وجود دارد..

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها، مشخص شد که ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر سبک رهبری تیمی مدیران و میزان تفکر استراتژیک برابر 0/546 و با $p < 0/001$ کمتر از 0/001 می باشد، که معنی داری کوچکتر از سطح معنی داری مقدار (معنی داری) کمتر از 0/001 می باشد، که معنی داری کوچکتر از سطح معنی داری $a = 0.05$ است، لذا در این سطح فرض H_0 یعنی عدم وجود رابطه رد می شود و در نتیجه بین سبک رهبری تیمی مدیران و میزان تفکر استراتژیک در سازمانها و ادارات شهر کرمان رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر 0/298 ($R^2 = 0/298$) است یا به عبارتی 29/8 درصد تغییرات بین دو متغیر مشترک است (29/8) تغییرات میزان تفکر استراتژیک به وسیله رابطه سبک رهبری بی‌خاصیت مدیران توجیه می‌شود (جدول 10)

جدول 10- آماره های آزمون همبستگی پیرسون مربوط به سبک رهبری تیمی مدیران و میزان تفکر استراتژیک

میزان تفکر استراتژیک					متغیر	
R^2	نوع رابطه	وجود رابطه	پیرسون			سبک رهبری
			تعداد	معنی داری	ضریب همبستگی	
0/298	مستقیم	دارد	133	0/000	0/546	

فرضیه 5: بین سبک رهبری میانه رو مدیران و میزان تفکر استراتژیک رابطه وجود دارد.

H_0 : بین سبک رهبری میانه رو مدیران و میزان تفکر استراتژیک رابطه وجود ندارد.

H_1 : بین سبک رهبری میانه رو مدیران و میزان تفکر استراتژیک رابطه وجود دارد.

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها، مشخص شد که ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر سبک رهبری میانه رو مدیران و میزان تفکر استراتژیک برابر $0/118$ و با p -مقدار (معنی داری) برابر $0/174$ می‌باشد، که معنی داری بزرگتر از سطح معنی داری $\alpha = 0.05$ است، لذا در این سطح فرض H_0 یعنی عدم وجود رابطه رد نمی‌شود و در نتیجه نمی‌توان گفت بین سبک رهبری میانه رو مدیران و میزان تفکر استراتژیک در سازمان‌ها و ادارات شهر کرمان رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر $0/014$ ($R^2 = 0/014$) است یا به عبارتی $1/4$ درصد تغییرات بین دو متغیر مشترک است ($1/4$ تغییرات میزان تفکر استراتژیک به وسیله رابطه سبک رهبری میانه رو مدیران توجیه می‌شود) (جدول 11)

جدول 11- آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون مربوط به سبک رهبری میانه رو مدیران و میزان تفکر استراتژیک

میزان تفکر استراتژیک					متغیر		
R^2	نوع رابطه	وجود رابطه	پیرسون			تعداد	نسب
			تعداد	معنی داری	ضریب همبستگی		
0/014	نسبی و مستقیم	ندارد	133	0/174	0/118	3	3

فرضیه 6: بین میزان استفاده مدیران از سبک‌های رهبری تفاوت وجود دارد.

H_0 : توزیع میزان استفاده مدیران از سبک‌های رهبری یکسان است.

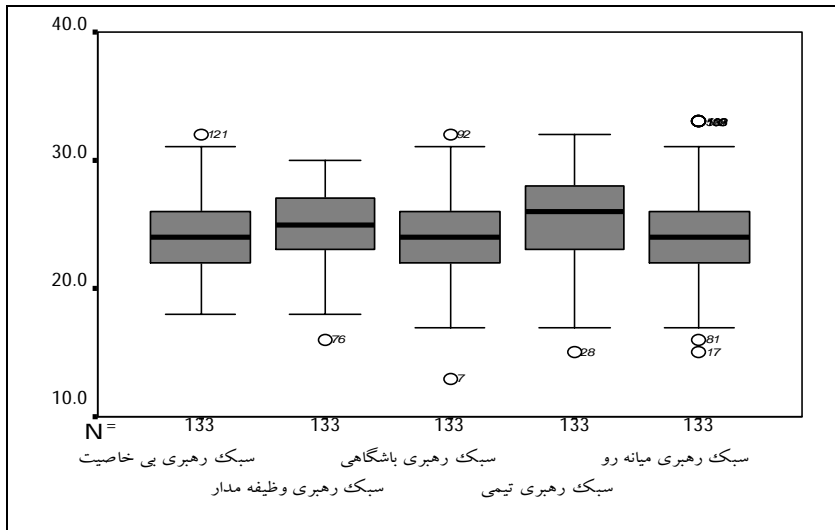
H_1 : توزیع میزان استفاده مدیران از سبک‌های رهبری یکسان نیست.

مقایسه میزان استفاده مدیران از سبک‌های رهبری براساس محاسبات از طریق آزمون Friedman بدست آمده و چون p -مقدار (معنی داری) برابر با $0/000$ و کوچکتر

از سطح معنی دار $\alpha = 0.05$ است. لذا در این سطح فرض H_0 رد می‌شود و در نتیجه می‌توان گفت توزیع میزان استفاده مدیران از سبک‌های رهبری تفاوت معنی‌داری دارد. مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که مدیران بیشتر از سبک رهبری تیمی استفاده می‌کنند و سبک‌های رهبری وظیفه مدار، میانه رو، باشگاهی و بی‌خاصیت به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند (جدول 12).

جدول 12- آماره های آزمون Friedman برای مقایسه توزیع میزان استفاده مدیران از سبک‌های رهبری

معنی‌داری	درجه آزادی	کای دو	تعداد	میانگین رتبه	سبک رهبری
0/000	4	31/391	133	3/74	سبک رهبری بی‌خاصیت
				3/11	سبک رهبری وظیفه مدار
				2/75	سبک رهبری باشگاهی
				3/61	سبک رهبری تیمی
				2/79	سبک رهبری میانه رو



نمودار 2 - مقایسه توزیع میزان استفاده مدیران از سبک‌های رهبری

بحث و نتایج

امروزه اداره سازمانهای عظیم و پیشرفته مرهون زحمات مدیران لایق، مطلع و با کفایتی است که با به کارگیری دانش، فنون و مدیریت در انجام این امر مهم توفیق یافته‌اند. پیشرفت روزافزون تکنولوژی و کاربرد رو به تزاید آن در سازمانهای مختلف، وظایف دشواری بر عهده مدیران گذارده است. یکی از وظایف اساسی مدیر در فرایند مدیریت، رهبری سازمان است، در واقع عصاره رهبری، آن نفوذ قابل توجه و رو به افزایش است که توسط رهبر بر روی زیر دستان اعمال می‌شود. در رأس وظایف رسمی و سازمانی یک مدیر قرار دارد. رهبری جزء جدایی ناپذیر مدیریت است و نقش اساسی را در عملیات مدیریت ایفا می‌کند. اگر فقط یک عامل وجود داشته باشد که وجوه افتراق بین سازمان‌های موفق و ناموفق را معلوم کند، بدون شک آن عامل رهبری پویا و موثر است. بنابراین با توجه به نتایج تحقیق و تجزیه و تحلیل نتایج ذیل مشاهده می‌گردد:

- بین سبک رهبری بی‌خاصیت و تفکر استراتژیک رابطه معنی‌دار و عکس وجود دارد.
- بین سبک رهبری وظیفه‌مدار و تفکر استراتژیک رابطه معنی‌داری وجود ندارد.
- بین سبک رهبری میانه‌رو و تفکر استراتژیک رابطه معنی‌داری وجود ندارد.
- بین سبک رهبری باشگاهی و تفکر استراتژیک رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد.
- بین سبک رهبری تیمی و تفکر استراتژیک رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد.

به طور کل می‌توان گفت، مدیران ارشد، برای کارآمد شدن، باید به ابزار ساده و مهمی به نام تفکر استراتژیک مجهز شوند. تفکر استراتژیک مدتهاست که به عنوان یک برگ برنده در عرصه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی شناخته می‌شود. این مهارت معمولاً در نگاه اول برای بسیاری از مدیران ابهام‌انگیز است. گرچه می‌دانند که راه موفقیت در کسب و کار از شناسایی آن می‌گذرد. برای آنکه این مهارت را بتوان به صورت آگاهانه ارتقا داد، باید در شناخت آن کوشید.

در پایان با توجه به اینکه تفکر استراتژیک رابطه مثبت و مستقیم با سبک‌های رهبری باشگاهی و تیمی دارد، پیشنهاد می‌شود مدیران از اعمال سبک‌های امرانه در سازمانها خودداری کرده و از سبک‌های باشگاهی و تیمی استفاده کنند و با برقراری روابط صمیمانه و دوستانه که منعکس‌کننده یک شبکه قوی و به هم پیوسته حمایت

اجتماعی بین اعضا است، جوی سرشار از اعتماد در سازمان به وجود آورده و با مشخص نمودن اهداف واضح و معین 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 حمایت‌کننده را به وجود آورند.

منابع:

- الوانی، مهدی (1384)، مدیریت عمومی، تهران: انتشارات نی، چاپ بیست و سوم. ص 416
- استیسی، رالف (1384)، تفکر استراتژیک و مدیریت تحول، ترجمه مه‌زیار کاظمی موحد و مصطفی جعفری، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا، ص 294
- ایچی‌اومی، کن (1371)، تفکر یک استراتژیست، ترجمه داود مسگریان حقیقی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، ص 248
- بروس، اندی، لانگدن، کن (1384)، تفکر استراتژیک بامقدمه علی وثوقی، مترجم سعید علی میرزایی، تهران: انتشارات سارگل، چاپ دوم، ص 69
- برومند، زهرا (1386)، رفتار سازمانی، تهران: انتشارات پیام نور، چاپ سیزدهم، ص 329
- برومند، زهرا، سکاکی، مهدی (1389)، رهبری مشارکتی، تهران: انتشارات جنگل، چاپ اول، ص 80
- بلانچارد، کنت (1384)، رهبری و مدیر یک دقیقه‌ای، ترجمه بهزاد رضانی، تهران: نشر گندمان، چاپ اول، ص 263
- پورصادق، ناصر، یزدانی، بهرنگ (1390)، «تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط»، فصل‌نامه مطالعات مدیریت راهبردی، سال دوم، ش 7، صص 143-159
- جاسبی، عبدالله (1386)، اصول و مبانی مدیریت، تهران: انتشارات معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد، چاپ هفدهم، ص 336
- رایینز، استیون (1381)، رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها: سازمان، ترجمه سیدمحمد اعرابی، علی پارساییان، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم، جلد دوم، ص 418
- رایینز، استیون، دی‌سنزو، دیویدای (1379)، مبانی مدیریت، ترجمه سیدمحمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی بهروز اسراری ارشاد، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول، ص 464
- رضایی لیل، ساعتچی، محمود (1387)، «رابطه بین نگرش به عوامل انسانی موثر در بهره‌وری و سبک رهبری سرپرستان با تعهد سازمانی در کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران»، فصل‌نامه دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، سال دهم، ش 37، صص 129-146
- رضاییان، علی (1386)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت، چاپ هشتم، ص 508

- زرنوشه فراهانی، محمدتقی، فتحی آشتیانی، علی، توفیقی، شهرام، حبیبی، مهدی (1386)، بررسی رابطه بین سبک رهبری و راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران، فصل‌نامه علوم رفتاری، سال اول، ش 1، صص 79-86
- سلطانی، ایرج (1386)، مبانی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، اصفهان: انتشارات ارکان دانش، ص 118
- غفاریان، وفا، کیانی، غلام رضا (1383)، 5 فرمان برای تفکر استراتژیک، تهران: انتشارات فرا، چاپ اول، ص 200
- غنوی، غلامرضا (1384)، سازمان و مدیریت آن، تهران: نشر ترمه، چاپ اول، ص 288
- فیدلر، فرد، شمرز، مارتین (1382)، رهبری اثربخش، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ پنجم، ص 212
- کاوتتری، ویلیام فردریک، بارکر، جان (1382)، اصول مدیریت به زبان ساده، ترجمه محمدرضا رئوفی و بهمن آرمان، تهران: نشر موحدین، چاپ اول، ص 560
- کیانی، غلام رضا (1389)، 10 اصل اثر بخشی استراتژی، تهران: انتشارات سازمان فرهنگی فرا، چاپ دوم، ص 186
- گیوریان، حسن، تدبیری، سیروس (1384)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات کسری، چاپ اول، ص 148
- مشبکی اصفهانی، اصغر، خزاعی، آناهیتا (1387)، «طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی»، فصل‌نامه مدیریت بازرگانی، سال اول، ش 1، 105-118
- مهرام، بهروز، دشتی رحم تأبادی، مرضیه (1388)، تأثیر سبک رهبری مدیران بر احساس برابری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد، فصلنامه مدیریت سلامت، شماره 38، صص 7-16
- هرسی، پال، بلانچارد، کنت (1382)، مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه بند، تهران: انتشارات امیرکبیر، چاپ بیست و چهارم، ص 274
- هوی، وین، میکسل، سیسل (1382)، تئوری تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه عباس زاده، ارومیه: انتشارات شابک، چاپ سوم، ص 888

- Abraham, Stan (2005), "Stretching Strategic Thinking" Strategy and Leadership, Vol33. P.5-12

-
- Bovee, Courtland.L, Thill, John.V, Wood, Marian Burk, Dovel, George.P (2003), Management, International Ed: Mc Grow Hill Book Co
 - Byeong-Joon, Moon (2013), "Antecedents and Outcomes of Strategic Thinking", Journal of Business Research, Vol 66, Issue 10. P: 1698-1708
 - Graetz, Fiona (2002),"Strategic Thinking Versus Strategic Planning (Towards Understanding The Complementarities)", Management Decision: Vol.40/50
 - Hemphill, J.K, Coons.A.E (1987), Development of the Leader Behaviour description questionnaire In R.M .Stogdill & A.E.Coons (Eds.).Leader Behaviour: Its Description and Measurement Colum Bus/Ohio: Bureau Of Business Research: Ohio Stat University. P.6-33
 - Ivancevich, J.M (1997), Organizational Behavior And Performance Californiya: Goodyear Publishing Co
 - Keeling, Billy Lewis, Kallaus, Norman Francis (1996), Administrative Office Management, South-Wstern Educational Publishing .P.672
 - Mintzberg, Henry (1994), The Fall And Rise Of Stategic Planning, Harvard Business Review School Publishing, U.S. And Canada Subscription: American Express, P. 105 -115
 - Munevver, Cetin, Melisa, Erdilek, Karabay, Mehmet, Naci, Efe (2012), "The Effects of Leadership Styles ond The Communication Competency Of bank Managers on The Employee's Job Satisfaction: The Case Of Turkish Banks", Social And Behavioral Sciences, Vol 58, P.227-235
 - Radu-Ioan, popa (2012), "An Experimental Perspective over Personality and Leadership Styles inside Romanian Organizations", Social and Behavioral Sciences, Vol33. P.488-492

-
- Rauch, C. F, Behling, O (1984), Functionalism: Basis for an alternative approach to the study of leadership. In J.G. Hunt, D.M. Hisking, C.A. Schriesheim and R.Stewart (Eds.), Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership. Elmsford, NY: Pergamon Press, pp. 45-62
 - Terry, George, R (1997), Principles of Management, Homewood: Richard D. Irwin, Inc
 - Witek Crabb, Anna (2012), "Sustainable Strategic Management And Market Effectiveness Of Enterprises", Social And Behavioral Sciences, Vol 58, P. 899-905

