

تدوین مؤلفه‌های ویژگی‌های رهبری استراتژیک و بررسی تطابق آن با ویژگی‌های مورد نیاز مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان از دیدگاه متخصصان

محمدامین زارعی* / سید علی‌اکبر افجه‌ای** / وحید خاشعی و رنامخواستی*** / مصطفی دلشاد تهرانی****

چکیده

این پژوهش با هدف تدوین مؤلفه‌های رهبری استراتژیک از طریق مراجعه به نظریات و تعاریف ارائه شده از سوی متخصصین و بررسی تطابق آن با ویژگی‌های مورد نیاز مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان انجام شده است. در حقیقت جامعه پژوهش حاضر در بخش کیفی متشکل از تعاریف ارائه شده از سوی صاحب‌نظران رهبری استراتژیک حد فاصل زمانی ۱۹۸۰ تا سال ۲۰۱۵ بوده و در بخش کمی ۵۰ نفر از مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان که حاضر به همکاری در پژوهش بوده‌اند می‌باشد. برای دستیابی به اهداف فوق از روش پژوهش آمیخته استفاده شده است، در مرحله کیفی برای استخراج و تدوین مؤلفه‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی و در مرحله کمی از روش مطالعه موردی توصیفی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد از جنبه فردی، رهبری استراتژیک دارای ویژگی‌هایی چون خرد مدیریتی، یادگیرندگی، انعطاف‌پذیری، ظرفیت جذب، ظرفیت تنظیم و تنش خلاق است. از نظر سازمانی، رهبر استراتژیک با ویژگی‌های پیوند فعالیت‌ها با استراتژی سازمان، یکسان‌نگری به حال و آینده، مدیریت سراسری، بهره‌وری و بهبود مستمر، انگیزش و ترغیب، مدیریت تغییر، نظارت مستمر، رابطه تنگاتنگ رهبر و پیرو و غیره شناخته می‌شود. در حوزه محیطی نیز یک رهبر استراتژیک باید با رصد کردن محیط اطراف سازمان، تفکر استراتژیک، تبیین مسیر صحیح، آینده‌نگری، پیش‌بینی کردن، مزیت رقابتی، مشتری‌مداری و توسعه بازار را در برنامه‌های خود لحاظ کند. همچنین نتایج پژوهش

* دانشجوی دوره دکتری رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی (aminz854@gmail.com)

** استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی، نویسنده مسئول (afjahi@atu.ac.ir)

*** استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

**** استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

۱۰ _____ فصلنامه پیام فرهیختگان (مدیریت)؛ سال اول، شماره ۱، تابستان ۱۳۹۷

نشان داد که به غیر از ویژگی مزیت رقابتی تمامی ویژگی‌های دیگر رهبری استراتژیک برای مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان از دیدگاه متخصصان ضروری شناخته شد.

کلید واژگان: تحلیل محتوای کیفی، دانشگاه فرهنگیان، رهبری استراتژیک.

مقدمه

رهبری استراتژیک از مفاهیم جدید مطرح شده در حوزه مدیریت است. علیرغم اینکه تاکنون تعاریف و مدل‌های گوناگونی برای آن ارائه شده است، اما تحقیقات جامعی که در این خصوص به صورت کاربردی زمینه‌های ارتقاء کارایی سازمان‌ها را در پی داشته باشد صورت نپذیرفته است، بنابراین بررسی نظامند این مفهوم ضروری احساس می‌شود.

اولین نویسندگان مدرنی که ارتباط بین مفهوم استراتژی و کسب‌وکار را در کتاب «تئوری‌های بازی‌ها و رفتار اقتصادی»^۱ مطرح کردند، وان نومن و مورگنسترن^۲ در سال ۱۹۴۷ بودند. مطالعه استراتژی همراه با مفهوم مدیریت در دهه ۱۹۵۰ آغاز شد، زمانی که فورد فندیشن^۳ و سازمان کارنگی^۴ شروع به تحقیق در زمینه برنامه‌ریزی آموزشی مدارس مدیریت کسب‌وکار کردند؛ همزمان با تحقیق ریپورت^۵ در ۱۹۵۹ که مطالعات مدیریت کسب‌وکار را گسترش داد. این مطالعات رشته‌نمایی با عنوان «سیاست کسب‌وکار»^۶ را توصیه کرد (راندا و مارتین^۷، ۲۰۱۲، ص ۱۶۲-۱۸۸).

برخی از ایده‌های دیگر در حال حاضر مزیت‌های رقابتی و کارایی سازمان را در بسیاری از تعاریف استراتژی‌ها مورد توجه قرار دادند (هیت، ایرلند و هاسکیسن^۸، ۲۰۰۳، ص ۱۲-۴۴). درحالی که یک گروه از نویسندگان، استراتژی را فرآیندی می‌دانند که از طریق آن، سازمان تصمیمات خود را بر اساس اهداف پیشرو می‌گیرد (ویتینگتون^۹، ۱۹۹۳، ص ۱۹-۵۳)؛ دیگران استراتژی را مجموعه‌ای از فن‌های واقعی برای ساختن تصمیمات در سازمان متصور شده‌اند (نایتس و مورگان^{۱۰}، ۱۹۹۱، ص ۲۵۱). باید به این نکته اذعان کرد که استراتژی منشأ تغییر درون سازمان است. محیط سازمان، نیز یکی از عناصر مهم در تعریف استراتژی است.

1 Theory of Games & Economic Behavior.

2 Von Neumann & Morgenstern.

3 Ford Foundation.

4 Carnegie Corporation.

5 Gordon-Howell Report.

6 Business policy.

7 Ronda p & Martin G

8 Ireland, Hitt & Hoskisson

9 Whittington

10 Knights & Morgan

اسلاوینسکی^۱ (۲۰۱۱) معتقد است که تا به حال، جنبه‌های متعدد رهبری استراتژیک به خوبی تشریح نشده و توافق همگانی بر سر تعاریف آن وجود ندارد. بعضی آن را ناظر به رهبری می‌دانند که باید برای تک تک افراد سازمان اجرا شود و بعضی آن را به عنوان سر تیم گروه مدیریت تلقی می‌کنند. تحقیقات اندکی با مفهوم رهبری استراتژیک به انجام رسیده است (کارتر و گریر^۲، ۲۰۱۳، ص ۹۹). اگرچه در ادبیات موضوع، بعضاً نظریه پردازان به ارائه رویکردهای یکپارچه‌ای از مدل‌های رهبری استراتژیک مبادرت ورزیده‌اند، همین مدل‌ها نیز مورد نقد سایر دانشمندان قرار گرفته‌اند. تعاریف رهبری استراتژیک که در تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند، دارای مضامین ظاهری و پنهانی هستند که برای به دست آوردن آن‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شده است.

شرایط سازمان‌ها با شروع قرن ۲۱ تغییر کرد؛ علت این تغییر عواملی چون جهانی شدن، ظهور دمکراسی و فناوری‌های مدرن است (دورسما^۳، ۲۰۱۳، ص ۵). این قرن را می‌توان قرن دانش نامید. دانش برخلاف منابع فیزیکی سازمان‌ها، زمانی که نشر پیدا می‌کند، افزایش می‌یابد و نشر آن باعث گسترش آن می‌شود. سازمان‌ها در این شرایط نسبت به سرمایه‌های فیزیکی شان بیشتر روی ظرفیت یادگیری و هوشمندی، تکیه می‌کنند (مک‌کلوی^۴، ۲۰۰۱، ص ۱۸۱-۲۱۲). سازمان‌ها با شرایطی روبرو شده‌اند که باید سرعت و قابلیت انعطاف‌پذیری و سازگاری از خود نشان دهند (آیزنهارت^۵، ۱۹۸۹، ص ۵۴۳-۵۷۶). دیگر رهبر به عنوان کسی که فقط در درون سازمان باشد و افراد را برای انجام کارهای خود تهییج کند، مؤثر واقع نمی‌شود، زیرا محیط سازمان به داخل سازمان فشار وارد می‌کند و با فشارهای درونی سازمان هم‌راستا می‌شود.

سازمان‌ها با محیط بسیار رقابتی مواجه هستند و برای پاسخ‌گویی به این شرایط، ساختارهای عمودی که در رأس آن یک رهبر به تنهایی همه موارد را رصد می‌کند، جای خود را به ساختارهای افقی داده است. در این ساختار، فقط تولید و منابع فیزیکی اهمیت ندارد، بلکه دانش به عنوان یک منبع، جایگاه ویژه‌ای را به سازمان می‌دهد و با رفتن به سمت کار تیمی دانش‌محور، مدل‌ها و رویکردهای قبلی رهبری، دیگر مفید فایده نیستند.

1 Slawinski

2 Carter & Greer

3 Duursema

4 McKelvey

5 Eisenhardt

در شرایطی که رفته‌رفته تغییرات محیط روی کارایی سازمان تأثیر می‌گذاشت و برای ادامه حیات سازمان باید با این محیط بسیار پیچیده و متلاطم ارتباط داشت، به اعتقاد برخی از پژوهشگران و نویسندگان همچون هوسمر^۱ (۱۹۸۲)، دیگر تئوری‌های رهبری اقتضایی برای سازمان‌ها در محیط رقابتی کارساز نیست و وظایف مدیر و رهبر را باید از هم تفکیک کرد. رهبر باید به استراتژی سازمان که در ارتباط با محیط بیرونی سازمان است، توجه مداوم داشته باشد. بر اساس این تفکر، همبریک و مایسون^۲ نظریه‌ای را در سال ۱۹۸۴ مطرح کردند که به تئوری پله بالاتر^۳ معروف شد. اساس تئوری پله بالاتر این است که با توجه به این‌که رهبر در سطح استراتژیک ایفای نقش می‌کند، بنابراین سازمان، بازتاب درک و ارزش‌های مدیر ارشد سازمان است (کلی و مارک^۴، ۲۰۱۰، ص ۱۳۷-۱۵۷). این تئوری، نقطه عطفی بود که پایه‌گذار مفهوم رهبری استراتژیک شد. در واقع، دانش، تجربه و ارزش‌های سازمان روی ارزیابی مدیر از محیط بیرونی سازمان اثر می‌گذارد و انتخاب استراتژی سازمان بر اساس این مهم انتخاب می‌شود. اوگبانا و همکاران^۵ (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان عملکرد و ساختارهای سازمانی نوآور به این نتیجه رسیدند که تغییر ساختارهای سنتی به ساختارهای جدید بر اساس ویژگی‌هایی مانند رهبری به جای مدیریت، توسعه مسئولیت‌ها، توانمندسازی، همکاری و مشارکت و از بین بردن سلسله مراتب سازمانی مشخص می‌گردد.

پژوهشگران بعدی، تئوری پله بالاتر را توسعه دادند و تئوری رهبری استراتژیک را برای اولین بار مطرح کردند (دورسما، ۲۰۱۳، ص ۴۶). اساس این فرضیه بر این بنا شده است که چشم‌انداز و نوع تفسیر رهبر از داده‌های پیرامونی، متأثر از ارزش‌ها، شناخت و شخصیت اوست (کانالا و مونرو^۶، ۱۹۹۷، ص ۲۱۳-۲۳۱). در ادامه، تئوری رهبری استراتژیک توسط محققان بعدی بهبود یافت و این سؤال مهم را مطرح کردند که چطور یک رهبر ارشد سازمان به کارایی سازمان خود کمک می‌کند؟

1 Hosmer

2 Hambrick and Mason

3 upper echelon

4 Kelly & Mark

5 Ogbonna, at all

6 Cannella & Monroe

افرادی چون کگن^۱ (۱۹۸۲) و لوئیز و جاکوب^۲ (۱۹۹۲) اظهار داشتند که ظرفیت وجودی یک رهبر برای معنا بخشیدن به محیط سازمان، بسیار مهم‌تر از دیگر عوامل همچون ارزش‌ها و سبک رهبری است.

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، برای مفهوم «رهبری استراتژیک»، تعاریف و مفاهیم جهان‌شمولی که مورد تأیید همه محققین و دانشمندان باشد، وجود ندارد. مفاهیم و تعاریف زیادی از رهبری استراتژیک در سازمان وجود دارد که خود نشانگر پیچیدگی و چندجانبه بودن آن است؛ دلایل زیادی نیز وجود دارد که وجود رهبری استراتژیک برای دستیابی به اثربخشی فردی و سازمانی و نیز موفقیت در محیط کسب‌وکار - که به‌سرعت تغییر می‌کند و به‌طور روزافزون در حال جهانی شدن است - بسیار حیاتی است (کوین و بیٹی^۳، ۲۰۱۰، ص ۴-۵).

ایرلند و هیت^۴ (۱۹۹۹) رهبری استراتژیک را «توانایی پیش‌بینی، تعیین افق، حفظ انعطاف‌پذیری، تفکر استراتژیک و کار با دیگران برای آغاز تغییر که یک آینده بادوام را برای سازمان به وجود می‌آورد» تعریف می‌کنند. بحران‌ها و چالش‌هایی که سازمان‌ها در محیط جهانی غیرقابل پیش‌بینی و سرکش با آن روبرو هستند با این توانایی‌ها به فرصت‌های بزرگ برای سازمان‌ها تبدیل می‌شوند. دیویس^۵ (۲۰۰۳) نه فاکتور کلیدی را مرتبط با رهبری استراتژیک می‌داند؛ که پنج مورد از آن، به توانایی‌های سازمانی ارتباط دارد و عبارت‌اند از روحیه استراتژیکی، تبدیل استراتژی به اقدام، هم‌راستا کردن مردم و سازمان، بررسی و نمایاندن تأثیرات مثبت حرکت‌های استراتژیکی، توسعه استراتژی‌های رقابتی. چهار مورد دیگر به ویژگی‌های فردی ارتباط پیدا می‌کند که عبارت‌اند از نارضایتی از وضعیت فعلی، توانایی جذب، توانایی سازگاری و انعطاف و درنهایت دانایی.

ایرلند و هیت شش جزء رهبری استراتژیک که کارایی سازمان را افزایش می‌دهند، این‌گونه بیان می‌دارند: مشخص کردن اهداف و افق سازمان^۶، حفظ مزیت‌های رقابتی اصلی و هسته‌ای^۷، ایجاد

1 Kegan

2 Lewis and Jacobs

3 Beatty & Quinn

4 Ireland and Hitt

5 Davies

6 Determining The Firm's Purpose Or Vision

7 Exploiting And Maintaining Core Competencies

ظرفیت در افراد^۱، حفظ فرهنگ سازمانی مؤثر^۲، تأکید روی اخلاقیات^۳ و ایجاد کنترل‌های سازمانی متوازن^۴ (اسلاوینسکی^۵، ۲۰۰۷، ص ۳۴۴-۳۷۹). همچنین رانو^۶ (۲۰۰۱) رهبری استراتژیک را این‌گونه بیان می‌دارد. «توانایی اثرگذاری روی دیگران برای اینکه تصمیماتی را که قابلیت ادامه حیات سازمان را در بلندمدت افزایش می‌دهد، داوطلبانه انجام دهند. درحالی‌که در همین زمان، اهداف مالی کوتاه‌مدت خود را به‌صورت پایدار حفظ کند».

این نوع رهبری، ترکیب هم‌افزای است از رهبری نظری که روی سرمایه‌گذاری در آینده تمرکز دارد و رهبری مدیریتی که روی حفظ ترتیب‌ها تمرکز دارد. رهبری استراتژیک روی هر دو فعالیت روزانه و گرایش‌های بلندمدت استراتژیک سازمان متمرکز است. رهبران استراتژیک نسبت به بالادست‌های خود، همکاران خود، زیردستان خود و خودشان انتظار کارایی بالا را دارند.

این انتظارات، اعضاء سازمان را برای تصمیم‌سازی داوطلبانه که مربوط به موارد کوتاه‌مدت پایدار و بلندمدت مداوم سازمان است، حمایت و تشویق می‌کند. رهبران استراتژیک زمان زیادی را صرف تلاش برای کنترل و نظارت نمی‌کنند. کرانتسون^۷ (۲۰۰۵) در بررسی خود بر روی ساختار سازمانی اداره آموزش و پرورش در استرالیا مشخص کرد که ساختار آن‌ها سلسله‌مراتبی، متکبر و بوروکراتیک باقی مانده است. با وجود این اساس مدیریت مدارس تمرکززدایی در دهه اخیر از این سو به آن سو حرکت کرده است؛ بنابراین اختیار زیادی برای مدارس آشکار ساختند، اما عمدتاً گذشته اصلاح‌ها و دگرگونی‌های ساختار آموزش و پرورش، مدارس و تحصیلات نتیجه زیادی برای بوروکراتیک مرکزی نداشته است. جکسون^۸ (۲۰۰۷) در تحقیقی به بررسی رابطه میان ادراکات روسای مدارس ابتدایی درباره تصمیم‌گیری گروهی و سه ساختار سازمانی پرداخته است. یافته‌ها نشان داد که بیشتر مدیران معتقدند که مدرسه آنان ساختار سازمانی رسمی داشته، درحالی‌که متمرکز بود. رابطه قوی میان ساختار

-
- 1 Developing Human Capital
 - 2 Sustaining an Effective Organizational Culture
 - 3 Emphasizing Ethical Practices
 - 4 Establishing Balanced Organizational Controls
 - 5 Slawinski
 - 6 Row
 - 7 Crantson
 - 8 Jackson

سازمانی، تمرکز و سازمان واقعی معلمان در تصمیم‌گیری گروهی به دست آمد. مدیران، ادراکات مثبتی درباره پیچیدگی و رسمیت ساختار سازمانی و ادراکات منفی نسبت به ساختار سازمانی متمرکز داشتند. رهبران استراتژیک زمان زیادی را صرف تلاش برای کنترل و نظارت نمی‌کنند. رهبرانی که نقش رهبری استراتژیک را به نمایش می‌گذارند، از توسعه اعضای سازمان حمایت می‌کنند. با این نگاه، رهبری استراتژیک می‌تواند در تمام سطوح سازمان به صورت بلند مدت جاری باشد. رهبران استراتژیک نسل بعدی، رهبران برای ادامه حیات سازمان در دراز مدت خواهند بود (بول و هوجبرگ^۱، ۲۰۰۰، ص ۵۱۵-۵۵۴). گراندی^۲ (۲۰۱۳) پژوهشی را برای بررسی این مهم در کلیساها انجام داده و راهکارهایی را برای رشد و بقای بلندمدت کلیساها به‌عنوان نوعی از سازمان‌های غیرانتفاعی پیشنهاد کرده است. تأکید بیشتر این مقاله تغییر نگاه رهبری صرفاً مبتنی بر تعیین چشم‌انداز و مأموریت به رهبری همراه با توسعه توانایی‌ها و دانایی مدیریتی اعضا است.

در یک تلاش مشابه که در سال ۲۰۰۰ توسط بول و هوجبرگ^۳ انجام شد، به تأثیر رهبری استراتژیک بر کارایی سازمان پرداخته شد. آن‌ها معتقدند که به‌جای اینکه ارتباط متغیرهای جامعه‌شناختی با رهبری استراتژیک را بررسی کنیم، به ارتباط زمینه‌های دیگر که به‌وسیله آن، رهبران استراتژیک روی خروجی‌های سازمان تأثیر می‌گذارند، پرداخته شود. آن‌ها پیشنهاد کردند که هسته اصلی رهبری استراتژیک درباره توانایی رهبر برای خلق و حفظ سه ظرفیت درونی سازمان است. این سه ظرفیت عبارت‌اند از ظرفیت جذب‌کننده (ظرفیت برای یادگیری)، ظرفیت تغییر و ظرفیت مدیریت خردمندان.

هم اکنون در سراسر جهان توسعه و کیفیت تربیت معلم مورد توجه زیادی قرار گرفته است. چالش اصلی قرن ۲۱ در خصوص چگونگی کیفیت بخشی به تعلیم و تربیت معلمان این است که سازمان‌ها و مدیریت دانشگاه‌ها و مراکز تربیت معلم باید چگونه باشند تا معلمان تربیت کنند که بتوانند در محیط‌های آموزش و یادگیری پیچیده‌ی کنونی، دانش آموزان با نیازهای متنوع آموزشی را حمایت کنند (نینا هلگوارد، ۲۰۱۵). اغلب کشورهای توسعه‌یافته پیشرفت خود را مدیون دانشگاه‌ها و مراکز علمی پژوهشی می‌دانند و شاید به همین دلیل در کشورهای در حال توسعه دانشگاه و دانشگاهیان در حل

1 Boal & Hooijberg

2 Grandy

3 Boal and Hooijberg

مسائل و رفع نیازهای ملی بیشترین نقش داشته‌اند درعین‌حال اگر دانشگاه‌ها بخواهند همچنان در عرصه دانش حال و آینده نقش اساسی ایفا کنند باید ساختار و مدیریت خود را با شرایط و پیچیدگی‌های عصر اطلاعات منطبق سازد. چنانچه در این وضعیت ساختار مناسبی برای دانشگاه طراحی نشود سازمان از مسیر اهداف خود منحرف خواهد شد که کمترین خسارت آن اتلاف منابع سازمان خواهد بود، علاوه بر این تنش و تعارض در سازمان نیز مانع ابتکار و خلاقیت که اساسی‌ترین و برجسته‌ترین کنش یک سازمان عملی است می‌شود (ایزدی و همکاران، ۱۳۸۵)

دانشگاه فرهنگیان در دی ۱۳۹۰، با تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی و با تجمیع کلیه مراکز تربیت معلم سراسر ایران تأسیس شد و از سال ۱۳۹۱ شروع به کار کرد. دارای حدود ۹۸ واحد دانشگاهی (در قالب ۶۴ پردیس و ۳۴ مرکز وابسته به پردیس) و بیش از ۶۵ هزار دانشجو می‌باشد. این دانشگاه هر چند نوپاست اما متکی به پیشینه صد ساله مراکز تربیت معلم در ایران است. این دانشگاه طبق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مستند به راهکارهای زیر است:

- راهکار ۱ / ۱۱ - استقرار نظام ملی تربیت معلم و راه‌اندازی دانشگاه ویژه فرهنگیان با رویکرد آموزش تخصصی و حرفه‌ای تربیت محور توسط وزارت آموزش و پرورش با همکاری دستگاه‌های ذی‌ربط.
 - راهکار ۲ / ۱۱ - طراحی و ارتقای نظام تربیت حرفه‌ای معلمان در آموزش و پرورش با تأکید بر حفظ تعامل مستمر دانشجو معلمان با مدارس و نهادهای علمی و پژوهشی در طی این دوره و فراهم آوردن امکان کسب تجربیات واقعی از کلاس درس و محیط‌های آموزشی.
 - راهکار ۱۰ / ۱۱ - جلب مشارکت دانشگاه‌های برتر و حوزه‌های علمیه در امر تربیت تخصصی-حرفه‌ای و دینی معلمان، کارشناسان و مدیران با همکاری دانشگاه فرهنگیان.
- اهدافی که برای این دانشگاه پیش بینی شده است عبارت‌اند از:
۱. تأمین و تربیت معلمان، مدیران، مربیان، کارکنان و پژوهشگرانی مؤمن و متعهد، معتقد به مبانی دینی و ارزش‌های اسلامی و انقلابی، دارای فضائل اخلاقی و ارزش‌های والای انسانی، کارآمد و توانمند در طراز جمهوری اسلامی ایران.
 ۲. تربیت مدیران آموزشی و تربیتی توانمند، شایسته و تحول‌آفرین، مبتنی بر مبانی و معارف اسلامی و اقتضائات بومی.

۳. توانمندسازی و ارتقای سطح تربیتی، دانشی و مهارتی فرهیختگان از طریق آموزش‌های کوتاه‌مدت پس از اخذ مجوز از مراجع ذیصلاح.
۴. ارتقای توانمندی‌های دانشجو معلمان به منظور ایجاد مهارت تدریس چند رشته‌ای.
۵. حرکت در مسیر نظریه‌پردازی و کاربردی نظریه‌های اسلامی در زمینه تعلیم و تربیت اسلامی با مشارکت حوزه‌های علمیه و مراکز علمی و پژوهشی.
۶. برگزاری کارگاه‌ها، همایش‌ها و گردهمایی‌های آموزشی، پژوهشی و اعتقادی و تحقیقاتی به منظور تولید، توصیف، تبیین و ارزیابی دانش (دانشگاه فرهنگیان، ۱۳۹۱).

دانشگاه فرهنگیان در حال حاضر سه نوع دانشجو می‌پذیرد:

دانشجوی کارشناسی پیوسته (دانشجو معلم): این افراد با مدرک تحصیلی دوره متوسطه و از طریق آزمون سراسری و پس از مصاحبه و گزینش انتخاب می‌شوند. نحوه آموزش این دانشجو معلمان به صورت تمام وقت و شبانه‌روزی است. برنامه کلاسی این دانشجو معلمان روزهای شنبه تا چهارشنبه است. آنان از ابتدای تحصیل به استخدام آموزش و پرورش درمی‌آیند و تعهد خدمت می‌دهند و پس از پایان تحصیلات به عنوان معلم در مدارس مشغول به کار خواهند شد.

دانشجوی کارشناسی ناپیوسته (معلم دانشجو): این افراد در واقع معلمان دارای مدرک کاردانی هستند که در دوره کارشناسی ناپیوسته ادامه تحصیل می‌دهند. برنامه کلاسی این معلم دانشجویان معمولاً روزهای پنجشنبه و جمعه است یعنی روزهایی که مدارس تعطیل است و آنان می‌توانند در کلاس‌ها سازمان کنند.

دانشجوی کارشناسی ارشد از میان معلمان که در حال حاضر به شکل محدود است و در آینده تعداد بیشتری دانشجو را در رشته‌های متعدد و مورد نیاز آموزش و پرورش خواهد پذیرفت.

این دانشگاه که برای تأمین، تربیت و توانمندسازی معلمان و نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش در جمهوری اسلامی ایران تأسیس شده است نسبت به سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است، چرا که دانش‌آموخته‌های این دانشگاه بلافاصله پس از اتمام تحصیلات در یکی از مدارس مربوط به آموزش و پرورش مسئولیت تعلیم و تربیت تعدادی از آینده‌سازان کشور را به دست می‌گیرد و این مهم را باید با استفاده از اندوخته‌های خود به سرانجام

برساند. از این نظر هدایت‌گران یا همان مدیران ارشد این دانشگاه و سبک مدیریتی آن‌ها مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته است به طوری که تحقیقات متعددی در این خصوص انجام گرفته است. تخصصی شدن مراکز تربیت معلم همراه با برنامه آموزشی هدفمند آن از ضرورت‌های احصاء شده در شرایط کنونی است که تحقق این مهم در گرو تغییر اساسی در ساختار مدیریتی است، تغییری که نشان از اعمال رهبری استراتژیک داشته باشد نه از جنس مدیریت. نتیجه پژوهش طاهرپور، رجایی پور و شهبازی (۱۳۸۸) در خصوص وضعیت ساختار سازمانی مراکز تربیت معلم با دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان نشان می‌دهد که میزان پیچیدگی در دانشگاه‌های دولتی بیشتر از مراکز تربیت معلم است؛ در حالی که میزان رسمیت و تمرکز در مراکز تربیت معلم بیشتر از دانشگاه‌های دولتی است در حالی که متولیان خواهان تخصصی شدن و رسمیت بیشتر هستند این ویژگی‌ها در ساختار موجود نسبتاً کم بوده است. در همین راستا ایزدی یزدان‌آبادی و بهرنگی (۱۳۸۵) در پژوهش خود به بررسی و تحلیل ساختار سازمانی دانشگاه تربیت معلم پرداخته‌اند. یافته‌های حاصل حاکی از آن است که بین ویژگی‌های ساختار سازمانی موجود در مراکز تربیت معلم و ساختار سازمانی مطلوب تفاوت معناداری وجود داشته است.

در پژوهش پیش رو سؤال اصلی این است که مؤلفه‌های اصلی و فرعی رهبری استراتژیک از دیدگاه متخصصان کدامند؟ آیا مؤلفه‌های رهبری استراتژیک احصاء شده در پژوهش پیش رو بر ویژگی‌های مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان تطابق دارد؟

روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف در زمره‌ی تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. از لحاظ نوع داده‌های مورد استفاده در پژوهش، از روش آمیخته (کیفی و کمی) و طرح اکتشافی استفاده شده است. طرح اکتشافی یک طرح آمیخته دو مرحله‌ای است که با جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کیفی شروع می‌شود. (کرسول و پلانوکلاک، ۲۰۰۹).

جامعه پژوهش در بخش کیفی، برخی از اسناد و مدارک زبان فارسی و انگلیسی مرتبط با موضوع رهبری استراتژیک در حد فاصل زمانی ۱۹۸۰ تا حداقل ۲۰۱۵ بوده است. انتخاب نمونه‌ها در بین جامعه فوق‌الذکر به شکل هدفمند انجام گرفته است. حجم نمونه در این روش نمونه‌گیری که خاص تحقیقات میدانی-کیفی است، به اشباع نظری مفاهیم در اسناد بستگی دارد، بدین معنی که بررسی

نمونه‌ها تا زمانی که مفاهیم به تکرار برسد ادامه خواهد داشت و در نهایت تعداد ۱۶ مورد از مقالات به عنوان نمونه‌های اصلی مرحله‌ی کیفی انتخاب شدند.

جامعه مورد نظر در بخش کمی متخصصین دانشگاه‌های کشور در حوزه پژوهش پیش بینی شده است. با توجه به شرایط خاص موضوع پژوهش، نمونه‌ها به شکل در دسترس انتخاب شده‌اند. برای تعیین حجم نمونه، تعداد ۵۰ نفر از متخصصین دانشگاه فرهنگیان، اساتید و دانشجویان دوره‌ی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه علامه طباطبائی از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب می‌شوند.

برای گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی ابتدا از اسناد، مدارک مکتوب و پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی همچون: ساینس دایرکت^۱، اریک^۲، گوگل اسکولار^۳، مگ ایران، نورمگز، ایران داک، کتابخانه ملی، کتابخانه دانشگاه علامه طباطبائی، در زبان انگلیسی و فارسی جستجو و بررسی‌های لازم انجام و سپس از آنها فیش برداری می‌شود. در بخش کمی؛ با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته و از طریق روش توصیفی - پیمایشی میزان تطابق مؤلفه‌های استخراج شده با ویژگی‌های مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان مورد سنجش قرار می‌گیرد.

برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. برای احصاء مؤلفه‌های تشکیل دهنده‌ی الگو ابتدا به بررسی و تحلیل محتوای اسناد، مدارک مکتوب و پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی در زبان فارسی و انگلیسی پرداخته شد. فرآیند تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با کد گذاری باز آغاز و با نزدیک شدن به مراحل پایانی فرآیند تحلیل، کد گذاری محوری بیشتر مطرح می‌شود. این فرآیند دو مرحله غیرخطی است که به مضامین اصلی، پاراگراف‌ها و جملات کلیدی و داده‌های حاصل از مرور مبانی نظری در اسناد مکتوب و الکترونیکی و همچنین مصاحبه‌های کیفی عنوان‌هایی داده می‌شود و سپس، از دل آنها مفاهیم و مقولات اصلی مربوط به رهبری استراتژیک استخراج شدند. پژوهشگر در جریان کار میان دو مرحله از کدگذاری، رفت و برگشت دارد. در مرحله اول یا کدگذاری باز، محقق به بررسی متن (شامل کتاب، مقاله، پایان نامه، دست نوشته‌ها یادداشت‌های حاصل از بررسی اسناد) جهت مفاهیم مستتر در اطلاعات پرداخته است. سپس کدگذاری محوری انجام شد، بدین ترتیب که؛ مجموعه‌ای از مفاهیم (کدها) اولیه استخراج شدند، مفاهیم مشترک بر

1 Science Direct

2 Eric

3 Google scholar

اساس مقایسه‌های ثابت تشابه‌ها و تفاوت‌ها در قالب مقولات عمده دست بندی شدند. کدگذاری محوری تا اشباع مقوله‌ها (مفاهیم) ادامه پیدا کرد. اشباع مفاهیم تا زمانی رخ داد که مفاهیمی مثل؛ خرد مدیریتی، یادگیرندگی، انعطاف‌پذیری، ظرفیت جذب، ظرفیت تنظیم و تنش خلاق و مابقی مفاهیم به نوعی زیر مجموعه آنها قرار داشتند و در واقع مفاهیم به تکرار رسید و دیگر اطلاعات جدیدی حاصل نشد. پس از انجام کدگذاری محوری، مؤلفه‌های اصلی استخراج شده است و اطمینان از صحت آنها توسط سه نفر از متخصصان مورد بازبینی و اعتبار اولیه آنها مورد تأیید قرار گرفته است. در مرحله کمی از روش مطالعه موردی توصیفی استفاده شده است. در حقیقت سطر به سطر متون انتخاب شده توسط محقق بررسی و خروجی نهایی توسط سیستم کدگذاری انتخاب شده است. ابزار مورد استفاده در این پژوهش یک پرسشنامه ۱۳ سؤالی محقق ساخته مبتنی بر طیف لیکرت ۵ درجه‌ای است که ویژگی‌های رهبری استراتژیک را در ۳ سطح فردی، سازمانی و محیطی می‌سنجد. اعتبار این پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۰ به دست آمد و با روش تنصیف ۰/۸۷ برآورد شد که نشان دهنده اعتبار ابزار پژوهش است.

یافته‌های پژوهش

سؤال پژوهش: مؤلفه‌های اصلی رهبری استراتژیک کدامند؟

از آن جایی که هدف این پژوهش، دستیابی به مؤلفه‌های رهبری استراتژیک است، برای دستیابی به این منظور ابتدا تعاریف رهبری استراتژیک که بر اساس شاخص‌های زیر انتخاب شدند، بررسی می‌گردند: کلیه تعاریف ارائه شده برای رهبری استراتژیک بین سال ۱۹۸۰ تاکنون، (به این علت که دهه ۸۰ میلادی نقطه عطفی در تعاریف و نظریه‌های رهبری استراتژیک بوده و تعاریف زیادی از آن زمان به بعد ارائه شده است) گردآوری و مورد استفاده قرار گرفته است.

ارائه‌دهندگان تعاریف از برجسته‌ترین افراد حوزه رهبری و مدیریت هستند که تعاریف آنها در بسیاری از مقالات مورداستفاده قرار گرفته است.

واحد تحلیل در این پژوهش، مضامین موجود در تعاریفی است که در زمینه تعاریف رهبری استراتژیک وجود دارند. تمام تعاریفی که به‌عنوان منتخب در این پژوهش انتخاب شدند در جدول ذیل آورده شده‌اند.

جدول ۱: مجموعه تعاریف منتخب رهبری استراتژیک (دورسما^۱، ۲۰۱۳، ص ۶۱)

تعریف رهبری استراتژیک	سال	نویسنده
رهبری استراتژیک رویکرد بررسی و بهبود مداوم استراتژی، ساختار و سیستم یک سازمان است که مسئولیت آن به دوش مدیریت کل سازمان است.	۱۹۸۲	هوسمر
رهبری استراتژیک به دنبال بهره‌برداری و کشف امور حیاتی است، که با استفاده از اثرگذاری روی یادگیری و نوآوری سازمان به دست می‌آید.	۲۰۰۹	جانسون
توانایی نفوذ در دیگران برای تصمیم‌گیری داوطلبانه در کار روزانه خود برای رشد اهداف بلندمدت سازمان و حفظ و نگهداری اهداف مالی کوتاه‌مدت.	۲۰۰۹	رائو
رهبری استراتژیک در یک محیط آکنده از ابهام، پیچیدگی و مملو از اطلاعات بکار می‌رود.	۱۹۸۹	همبریک/ من وایل
رهبری استراتژیک را در قالب موارد ذیل متجلی می‌بینند: ترسیم چشم‌اندازی مشترک برای آینده؛ پیوند دادن فعالیت‌های افراد در سازمان با اهداف سازمانی؛ نه تنها دستیابی به اهداف، بلکه ایجاد بهبود مستمر در سازمان.	۲۰۱۰	کوین ^۲ و بیٹی ^۳
پیش‌تر رهبری استراتژیک به صورت «تعیین جایی که سازمان به سمت آن هدایت می‌شود و چگونگی دستیابی به آن» تعریف می‌شد. این موارد بیشتر در ارتباط با رهبرانی بود که درگیر برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و بلندمدت بودند. همچنین به‌عنوان فرآیندی مدنظر بود که تنها در سطوح عالی مدیریت و معمولاً	۲۰۰۰	چنگ ^۴

1. Dorsema

2 Quinn

3 Beatty

4 Cheng

تعریف رهبری استراتژیک	سال	نویسنده
پشت درهای بسته صورت می‌گرفت.		
رهبری استراتژیک یعنی توانایی اثرگذاری بر نظرات، عقاید، گرایش‌ها و رفتار سایرین.	۱۹۹۵	کول ^۱
توانایی شخصی در پیش‌بینی کردن، تدوین چشم‌انداز، حفظ و نگهداری انعطاف‌پذیری، تفکر استراتژیک و همکاری و تشریک‌مساعی با دیگران برای ایجاد تغییر در سازمان به‌منظور دستیابی سازمان به آینده‌ای بهتر.	۱۹۹۹	آیرلند ^۲ و هیت ^۳
رهبران استراتژیک، مدیرانی هستند که مسئولیت کلی و سراسری در سازمان دارند و نیز خصوصیات آن‌ها، کارهایی که انجام می‌دهند، شیوه‌ای که برای انجام کارها دارند و به‌ویژه چگونگی اثرگذاری آن‌ها بر خروجی‌های سازمان مورد توجه است.	۲۰۰۹	فینکلستین ^۴ و همکاران
رهبر استراتژیک، در مورد تمام فعالیت‌ها و انتخاب‌های استراتژیک افراد در رأس سازمان دغدغه دارد. این تعریف بر جنبه‌های رابطه‌ای برحسب هر دو نوع فعالیت‌های راهبردی و نمادین تأکید می‌ورزد.	۲۰۰۱	کانلا ^۵
رهبری استراتژیک را می‌توان به‌عنوان توانایی مدیران در تبیین چشم‌انداز استراتژیک برای سازمان یا گروه و انگیزش و ترغیب افراد به دنبال کردن آن چشم‌انداز توصیف کرد.	۲۰۱۲	مارسلا ^۶ و همکاران
رهبران استراتژیک همواره به دنبال خلق و ارائه بهترین ارزش برای سهام‌داران با در نظر گرفتن محدودیت‌ها هستند. رهبرانی	۲۰۱۰	کوبین و بتی

1 Cole

2 Ireland

3 Hitt

4 Finkelstein

5 Cannella

6 Marcella

تعریف رهبری استراتژیک	سال	نویسنده
که به دنبال توسعه توانایی‌های استراتژیک هستند، می‌بایست سه بخش از رهبری استراتژیک را مدنظر قرار دهند: رهبری استراتژیک به دنبال حصول چه چیزی است؟ رهبری استراتژیک چگونه به انجام می‌رسد؟ و چه کسی در سازمان مسئولیت رهبری استراتژیک را بر عهده دارد؟		
رهبری استراتژیک توانایی تأثیر بر دیگران به صورت روزانه دارد، به گونه‌ای که افراد تصمیماتی را اتخاذ کنند که بقای بلندمدت سازمان را تضمین کرده و از طرفی پایداری سودآوری کوتاه مدت را ضمانت کند.	۲۰۰۱	رائو
رهبری استراتژیک را می‌توان فرآیند تصمیم‌گیری‌ای دانست که تمام سازمان را تحت تأثیر قرار داده و عهده‌دار تمرکز و معنا دهی به چشم‌انداز و مأموریت‌های یک سازمان است که با کمک گروه مدیریت آن را انجام می‌دهد.	۲۰۰۰	بول و هوجبرگ
رهبری استراتژیک: رهبری تمام یک سازمان یا کسب‌وکار همراه با مسئولیت پاسخگویی در مورد تمامی رهبران زیردست.	۲۰۰۴	جان آدیر ^۱
- بحث‌های زیادی در خصوص اینکه چه کسی باید رهبری استراتژیک را انجام دهد وجود دارد. برخی از محققان، معتقدند باید این توانایی توسط مدیران سطح پایین، میانی و بالایی انجام شود. برخی دیگر معتقدند، این مهم توسط کسانی که مسئولیت کلی در سازمان دارند، باید به انجام شود که نه تنها شامل مسئولین اصلی سازمان بلکه شامل مدیران ارشد نیز می‌شود. - رهبری استراتژیک، توانایی یکپارچه کردن چشم‌انداز کوتاه مدت و بلندمدت در سازمان است.	۲۰۱۳	دورسما ^۲

1 John Adair

2 Duursema

تعریف رهبری استراتژیک	سال	نویسنده
<p>- رهبری استراتژیک، توانایی تأثیرگذاری بر دیگران در تصمیم‌گیری‌های داوطلبانه روزانه است. تصمیماتی که هم‌زمان با افزایش درصد حیات طولانی‌مدت سازمان، به حفظ ثبات مالی کوتاه‌مدت آن نیز کمک می‌کنند.</p> <p>- رهبری استراتژیک، شامل فعال‌سازی و برانگیختن دستور کارهای سازمان نه برای تغییر چشم‌انداز بلکه به منظور ایجاد ظرفیت برای اجرای تغییرات است. رهبری نیازمند پذیرش تناقض تغییر/ثبات به منظور درک پیچیدگی تغییر به‌عنوان یک صلاحیت جمعی و چند سطحی در سازمان است.</p> <p>- رهبری استراتژیک، جاذبه‌های عجیب‌وغریبی را در سازمان ترویج می‌دهد تا بتواند بین بوروکراسی و هرج‌ومرج تعادل ایجاد کند. برای درک راه‌هایی که رهبری استراتژیک بر سازمان می‌گذارد، بحث در خصوص سازمان -به‌مثابه یک سیستم پیچیده با رهبری استراتژیکی که بتواند بین ثبات کامل و اختلال غیرقابل مدیریت، تعادل برقرار کند- مفید خواهد بود.</p>		

در گام بعد کدها (مفاهیم اولیه و کلی) را که از تعریف اولیه می‌توان اقتباس کرد را استخراج می‌کنیم؛ که در جدول ذیل آن‌ها را مشاهده می‌کنید. به عبارت بهتر جدول شماره دو حاصل بررسی تمامی تعاریف جدول شماره یک است. در مرحله بعد سعی می‌شود که از طریق کدهای استخراج شده (مفاهیم اولیه) مؤلفه‌های محوری که در واقع کلمات کلیدی پژوهش هستند به دست می‌آید. به‌طورکلی ۶۰ مفهوم از میان تعاریف ارائه شده در جدول شماره ۱ استخراج گردید که در ادامه به شرح زیر می‌باشند.

جدول ۲: کدگذاری باز

کد	واحد‌های تحلیل (مضمون)
رویکرد بررسی و بهبود مداوم استراتژی	رهبری استراتژیک رویکرد بررسی و بهبود مداوم استراتژی، ساختار و سیستم یک سازمان است که مسئولیت آن به دوش مدیریت کل سازمان است.
بررسی و بهبود مداوم ساختار و سیستم یک سازمان	
اثرگذاری روی یادگیری و نوآوری سازمان	رهبری استراتژیک به دنبال بهره‌برداری و کشف امور حیاتی است که با استفاده از اثرگذاری روی یادگیری و نوآوری در سازمان به دست می‌آید.
بهره‌برداری و کشف امور حیاتی سازمان	
یادگیری و نوآوری در سازمان	
رشد اهداف بلندمدت سازمان با حفظ و نگهداری اهداف کوتاه‌مدت	توانایی نفوذ در دیگران برای تصمیم‌گیری داوطلبانه در کار روزانه خود برای رشد اهداف بلندمدت سازمان و حفظ و نگهداری اهداف مالی کوتاه‌مدت.
توانایی نفوذ در دیگران	
توانایی کار در محیط آکنده از ابهام، پیچیدگی و مملو از اطلاعات	رهبری استراتژیک در یک محیط آکنده از ابهام، پیچیدگی و مملو از اطلاعات بکار می‌رود.
ترسیم چشم‌اندازی مشترک برای آینده	رهبری استراتژیک را در قالب موارد ذیل متجلی می‌بینند: ترسیم چشم‌اندازی مشترک برای آینده؛ پیوند دادن فعالیت‌های افراد در سازمان با اهداف سازمانی؛ نه تنها دستیابی به اهداف، بلکه ایجاد بهبود مستمر در سازمان.
پیوند دادن فعالیت‌های افراد در سازمان با اهداف سازمانی	
ایجاد بهبود مستمر در سازمان در حین دستیابی به اهداف سازمان	
توانایی اثرگذاری بر نظرات، عقاید، گرایش‌ها و رفتار سایرین	توانایی اثرگذاری بر نظرات، عقاید، گرایش‌ها و رفتار سایرین.
پیش‌بینی کردن آینده	

کد	واحدهای تحلیل (مضمون)
تدوین چشم‌انداز	توانایی شخصی در پیش‌بینی کردن، تدوین چشم‌انداز، حفظ و نگهداری انعطاف‌پذیری، تفکر استراتژیک، همکاری و تشریک‌مساعی با دیگران برای ایجاد تغییر در سازمان به‌منظور دستیابی سازمان به آینده‌ای بهتر را رهبری استراتژیک گویند.
توانایی حفظ و نگهداری انعطاف‌پذیری	
تفکر استراتژیک	
توانایی در همکاری و تشریک‌مساعی با دیگران	
ایجاد تغییر در سازمان به‌منظور دستیابی سازمان به آینده‌ای بهتر	
مسئولیت کلی و سراسری سازمان	مدیرانی که مسئولیت کلی و سراسری در سازمان دارند.
دغدغه در مورد تمام محدوده فعالیت‌ها	دغدغه در مورد تمام محدوده فعالیت‌ها و انتخاب‌های استراتژیک افراد در رأس سازمان تعریف می‌کند. این تعریف بر جنبه‌های رابطه‌ای برحسب هر دو نوع فعالیت‌های راهبردی و نمادین تأکید می‌ورزد.
دغدغه در مورد انتخاب‌های استراتژیک افراد در رأس سازمان	
تبیین چشم‌انداز استراتژیک	رهبری استراتژیک را می‌توان به‌عنوان توانایی مدیران در تبیین چشم‌انداز استراتژیک برای سازمان یا گروه و انگیزش و ترغیب افراد به دنبال کردن آن چشم‌انداز توصیف کرد.
انگیزش و ترغیب افراد به دنبال کردن چشم‌انداز استراتژیک	
توسعه توانایی‌های استراتژیک	رهبران استراتژیک همواره به دنبال خلق و ارائه بهترین ارزش برای سهام‌داران با در نظر گرفتن محدودیت‌ها هستند. رهبرانی که به دنبال توسعه توانایی‌های استراتژیک هستند.
توجه توأم به بقای بلندمدت سازمان و پایداری سودآوری کوتاه‌مدت	رهبری استراتژیک توانایی تأثیر روزانه بر دیگران است به‌گونه‌ای که افراد تصمیماتی را اتخاذ کنند که بقای بلندمدت سازمان را تضمین کرده و از طرفی پایداری
توانایی تأثیر روزانه بر دیگران	

کد	واحدهای تحلیل (مضمون)
	سودآوری کوتاهمدت را ضمانت کند.
توانایی تصمیم‌گیری مؤثر	رهبری استراتژیک را می‌توان فرآیند تصمیم‌گیری‌ای دانست که تمام سازمان را تحت تأثیر قرار داده و عهده‌دار تمرکز و معنا دهی به چشم‌انداز و مأموریت‌های یک سازمان است که با کمک گروه مدیریت آن را انجام می‌دهد.
عهده‌دار تمرکز و معنا دهی به چشم‌انداز و مأموریت‌های یک سازمان	
رهبری تمام یک سازمان یا کسب‌وکار	رهبری استراتژیک: رهبری تمام یک سازمان یا کسب‌وکار همراه با مسئولیت پاسخگویی در مورد تمامی رهبران زیردست.
مسئولیت پاسخگویی در مورد تمامی رهبران زیردست	
توانایی یکپارچه کردن چشم‌انداز کوتاه‌مدت و بلندمدت در سازمان	رهبری استراتژیک توانایی یکپارچه کردن چشم‌انداز کوتاه‌مدت و بلندمدت در سازمان است.
توانایی تأثیرگذاری بر دیگران در تصمیم‌گیری‌های داوطلبانه روزانه است. تصمیماتی که هم‌زمان با افزایش درصدد حیات طولانی‌مدت سازمان، به حفظ ثبات مالی کوتاه‌مدت آن نیز کمک می‌کنند.	رهبری استراتژیک، توانایی تأثیرگذاری بر دیگران در تصمیم‌گیری‌های داوطلبانه روزانه است. تصمیماتی که هم‌زمان با افزایش درصدد حیات طولانی‌مدت سازمان، به حفظ ثبات مالی کوتاه‌مدت آن نیز کمک می‌کنند.
رهبری استراتژیک، شامل فعال‌سازی و برانگیختن دستور کارهای سازمان نه برای تغییر چشم‌انداز بلکه به‌منظور ایجاد ظرفیت برای اجرای تغییرات است. رهبری نیازمند پذیرش تناقض تغییر/ثبات به‌منظور درک پیچیدگی تغییر به‌عنوان یک صلاحیت جمعی و چند سطحی در سازمان است.	
ایجاد ظرفیت جهت تغییرات در سازمان	کارهای سازمان نه برای تغییر چشم‌انداز بلکه به‌منظور ایجاد ظرفیت برای اجرای تغییرات است. رهبری نیازمند پذیرش تناقض تغییر/ثبات به‌منظور درک پیچیدگی تغییر به‌عنوان یک صلاحیت جمعی و چند سطحی در سازمان است.
پذیرش تناقض تغییر/ثبات به‌منظور درک پیچیدگی تغییر	
ایجاد تعادل بین بوروکراسی و هرج‌ومرج در سازمان	رهبری استراتژیک، جاذبه‌های عجیب‌وغریبی را در سازمان ترویج می‌دهد تا بتواند بین بوروکراسی و
ایجاد تعادل بین ثبات کامل و	

کد	واحدهای تحلیل (مضمون)
اختلال غیرقابل مدیریت	هرج و مرج تعادل ایجاد کند. برای درک راه‌هایی که بر رهبری استراتژیک بر سازمان می‌گذارد، بحث در خصوص سازمان به‌مثابه یک سیستم پیچیده با رهبری استراتژیکی که بتواند بین ثبات کامل و اختلال غیرقابل مدیریت، تعادل برقرار کند مفید خواهد بود.
تشریح صلاحیت‌ها و ظرفیت‌هایی برای به اجرا درآوردن رسالت سازمان	رهبری استراتژیک، صلاحیت‌ها و ظرفیت‌هایی که برای به اجرا درآوردن رسالت از طریق فعالیت‌ها نیاز است را تشریح می‌کند. قدرت استراتژیک از اینکه چه کسی برای انتقال ارزش به مشتری مناسب است نشأت می‌گیرد.
تشخیص افراد مناسب برای انتقال ارزش به مشتری	برای بررسی صحت انجام فرآیندها در جهت رسالت سازمان نیاز به معیارها و استانداردهایی دارم که از ارتباط تنگاتنگ با مشتریان به دست می‌آید.
نظارت بر انجام فرآیندها، تدوین معیارها و استانداردها در راستای رسالت سازمان	در رهبری استراتژیک به‌صورت خودکار گروه‌هایی با عنوان تیم‌های ارزش‌آفرین تشکیل می‌شوند. هر گروه برای خود رسالتی دارد. جایگاه خود را در فرآیند ارزش‌آفرینی می‌داند. صلاحیت و مزیت رقابتی خود را می‌داند و استانداردهای مربوطه را تدوین نموده‌اند.
تشکیل خودکار گروه‌ها و تیم‌های ارزش‌آفرین در سازمان	بعد از تدوین استراتژی مناسب برای سازمان نیاز به تبدیل این راهبرد به فعالیت‌های قابل اجرا بسیار احساس می‌شود.
تبدیل استراتژی به فعالیت‌های قابل اجرا	این کار را کاپلان و نورتون ^۱ با نام نقشه استراتژی ^۲ و کارت متوازن ^۳ رهبران استراتژیک موقعیت کنونی سازمان را تحلیل می‌کنند و برای اعضاء دیگر سازمان وضعیت
تدوین استراتژی مناسب برای سازمان	
تحلیل موقعیت کنونی سازمان و	

1 Kaplanand Norton
 2 Strategy Maps
 3 Balanced scorecards

کد	واحدهای تحلیل (مضمون)
تشریح آن برای اعضای دیگر سازمان	موجود را تشریح می‌کنند و آن‌ها را متقاعد می‌سازند که ادامه حیات سازمان با وضع موجود امکان‌پذیر نیست.
متقاعد کردن اعضای سازمان نسبت به تغییر وضع کنونی سازمان	
دانستن زمان مناسب برای تغییر استراتژیک	رهبر استراتژیک زمان مناسب و لحظه حساس برای شروع تغییر استراتژیک را می‌داند. این توانایی زاینده بصیرت و تفکر رهبر استراتژیک است که نه تنها برای سازمان استراتژی مناسب تدوین می‌کند بلکه زمان مناسب برای تغییر استراتژیک را هم می‌داند.
بصیرت و تفکر استراتژیک	
احساس یک ناآرامی و بی‌قراری دائمی در درون خود	رهبران استراتژیک یک ناآرامی و بی‌قراری دائمی را همواره در درون خود احساس می‌کنند. این ناآرامی را پیتر سنگه در سال ۱۹۹۰ از آن با عنوان «تنش خلاق» یاد می‌کند.
به دست آوردن و هضم و به‌کارگیری اطلاعات جدید	رهبران استراتژیک اطلاعات جدید را به دست می‌آورند آن‌ها را هضم می‌کنند و از آن‌ها یاد می‌گیرند و مهم‌تر این‌که آن‌ها را بکار می‌گیرند.
داشتن روحیه تغییر	
تنظیم استراتژی مناسب برای سازمان‌ها	به اعتقاد بلک و بویل ^۱ توانایی در ایجاد تغییر همان تنظیم ظرفیت است. با توجه به این‌که رهبران استراتژیک روحیه تغییر دارند و سعی در تنظیم استراتژی‌های مناسب برای سازمان‌ها هستند به‌طور مداوم با شرایط جدید و مبهم روبرو هستند و برای مواجهه با این شرایط نیاز به انعطاف‌پذیری بالایی دارند. به عبارت خیلی ساده شاید بتوان خردمندی را این‌گونه
توانایی تقابل مستمر با شرایط جدید و مبهم	
ظرفیت برای انجام کار درست در زمان درست	

کد	واحد‌های تحلیل (مضمون)
	تعریف کرد که ظرفیت برای انجام کار درست در زمان درست خردمندی است.
خرد مدیریت	به اعتقاد بول و هویجبرگ، رهبر استراتژیک باید سه ویژگی را در خود ایجاد کند؛ که آن‌ها را ظرفیت جذب، ظرفیت تنظیم و خرد مدیریتی معرفی کردند رهبر استراتژیک باید سه ویژگی را در خود ایجاد کند؛ که آن‌ها را ظرفیت جذب، ظرفیت تنظیم و خرد مدیریتی معرفی کردند.
توانایی ایجاد تغییر	
مشخص کردن چشم‌انداز سازمان	
نشأت گرفته از قصد و نیت	
استراتژیک سازمان	
رفتار مشتری مدارانه	
عدم تمرکز بیش‌ازحد بر روی مشتریان کنونی سازمان	برای جهت دادن به سازمان، رهبر استراتژیک باید چشم‌انداز سازمان را که از قصد و نیت استراتژیک سازمان نشأت می‌گیرد، مشخص سازد.
توجه به تکنولوژی‌های نوین و بازارهای جدید پیش روی سازمان	به زعم دورسما رفتار مشتری مدارانه در جایی که از محیط باید حداکثر استفاده را برد مناسب است. در محیط بسیار رقابتی، حیاتی‌ترین اصل برای کسب‌وکار مشتری مداری است. از طرف دیگر تمرکز بیش‌ازحد روی مشتری کنونی سازمان موجب عدم توجه به تکنولوژی‌های نوین و بازارهای جدید پیش روی سازمان می‌شود.
ظرفیت‌یابی	
مزیت سازمان در فضای رقابتی	منظور از رهبری استراتژیک صلاحیت‌های ویژه‌ای است که سازمان را نسبت به دیگر رقبا متمایز می‌کند.

جدول ۳: استخراج مؤلفه‌های محوری

مؤلفه‌ها	کدهای استخراج شده
تفکر استراتژیک	رویکرد بررسی و بهبود مداوم استراتژی
بهره‌وری و بهبود مستمر	بررسی و بهبود مداوم ساختار و سیستم یک سازمان
بهره‌وری و بهبود مستمر	بهره‌برداری و کشف امور حیاتی سازمان
انگیزش و ترغیب	اثرگذاری روی یادگیری و نوآوری سازمان
بهره‌وری و بهبود مستمر	یادگیری و نوآوری در سازمان
یکسان نگری به حال و آینده	رشد اهداف بلندمدت سازمان با حفظ و نگهداری اهداف کوتاه‌مدت
انگیزش و ترغیب	توانایی نفوذ در دیگران
انعطاف‌پذیری	توانایی کار در محیط آکنده از ابهام، پیچیدگی و مملو از اطلاعات
تفکر استراتژیک	ترسیم چشم‌اندازی مشترک برای آینده
تبدیل اهداف سازمان به اهداف شخصی کارکنان	پیوند دادن فعالیت‌های افراد در سازمان با اهداف سازمانی
بهره‌وری و بهبود مستمر	ایجاد بهبود مستمر در سازمان در حین دستیابی به اهداف سازمان
انگیزش و ترغیب	توانایی اثرگذاری بر نظرات، عقاید، گرایش‌ها و رفتار سایرین
پیش‌بینی کردن	پیش‌بینی کردن آینده
تفکر استراتژیک	تدوین چشم‌انداز
انعطاف‌پذیری	توانایی حفظ و نگهداری انعطاف‌پذیری
تفکر استراتژیک	تفکر استراتژیک
همکاری و تشریک‌مساعی با دیگران	توانایی در همکاری و تشریک‌مساعی با دیگران
بهره‌وری و بهبود مستمر	ایجاد تغییر در سازمان به‌منظور دستیابی سازمان به

مؤلفه‌ها	کدهای استخراج شده
	آینده‌ای بهتر
مدیریت سراسری	مسئولیت کلی و سراسری در سازمان
مدیریت سراسری	دغدغه در مورد تمام محدوده فعالیت‌ها
تفکر استراتژیک	دغدغه در مورد انتخاب‌های استراتژیک افراد در رأس سازمان
تفکر استراتژیک	تبیین چشم‌انداز استراتژیک
انگیزش و ترغیب	انگیزش و ترغیب افراد به دنبال کردن چشم‌انداز استراتژیک
تفکر استراتژیک	توسعه توانایی‌های استراتژیک
انگیزش و ترغیب	توانایی تأثیر روزانه بر دیگران
یکسان نگری به حال و آینده	توجه توأم به بقای بلندمدت سازمان و پایداری سودآوری کوتاه‌مدت
خرد مدیریتی	توانایی تصمیم‌گیری مؤثر
تبیین مسیر صحیح	عهده‌دار تمرکز و معنا دهی به چشم‌انداز و مأموریت‌های یک سازمان
مدیریت سراسری	رهبری تمام یک سازمان یا کسب‌وکار
پاسخ‌گویی در قبال عملکرد مدیران زیردست	مسئولیت پاسخگویی در مورد تمامی رهبران زیردست
یکسان نگری به حال و آینده	توانایی یکپارچه کردن چشم‌انداز کوتاه‌مدت و بلندمدت در سازمان
انگیزش و ترغیب	توانایی تأثیرگذاری بر دیگران در تصمیماتی که توأم با افزایش حیات طولانی‌مدت سازمان، به حفظ ثبات مالی کوتاه‌مدت آن نیز کمک می‌کنند.
مدیریت تغییر	ایجاد ظرفیت جهت تغییرات در سازمان

مؤلفه‌ها	کدهای استخراج شده
مدیریت تغییر	پذیرش تناقض تغییر / ثبات به منظور درک پیچیدگی تغییر
ظرفیت تنظیم	ایجاد تعادل بین بوروکراسی و هرج و مرج در سازمان
ظرفیت تنظیم	ایجاد تعادل بین ثبات کامل و اختلال غیرقابل مدیریت
پیوند فعالیت‌ها با استراتژی	تشریح صلاحیت‌ها و ظرفیت‌هایی برای به اجرا درآوردن رسالت سازمان
مشتری مداری	تشخیص اشخاص مناسب برای انتقال ارزش به مشتری
نظارت مستمر	نظارت بر انجام فرآیندها، تدوین معیارها و استانداردها در راستای رسالت سازمان
بهره‌وری و بهبود مستمر	تشکیل خودکار گروه‌ها و تیم‌های ارزش‌آفرین در سازمان
تفکر استراتژیک	تدوین استراتژی مناسب برای سازمان
پیوند فعالیت‌ها با استراتژی	تبدیل استراتژی به فعالیت‌های قابل اجرا
بهره‌وری و بهبود مستمر	تحلیل موقعیت کنونی سازمان و تشریح آن برای اعضای دیگر سازمان
رابطه تنگاتنگ رهبر و پیرو	متقاعد کردن اعضای سازمان نسبت به تغییر وضع کنونی سازمان
تفکر استراتژیک	دانستن زمان مناسب برای تغییر استراتژیک
تفکر استراتژیک	بصیرت و تفکر استراتژیک
تنش خلاق	احساس یک ناآرامی و بی‌قراری دائمی در درون خود
یادگیرندگی	به دست آوردن و هضم و به‌کارگیری اطلاعات جدید
انعطاف‌پذیری	داشتن روحیه تغییر
آینده‌نگری	تنظیم استراتژی‌های مناسب برای سازمان‌ها

مؤلفه‌ها	کدهای استخراج شده
انعطاف‌پذیری	توانایی تقابل مستمر با شرایط جدید و مبهم
خرد مدیریتی	ظرفیت برای انجام کار درست در زمان درست
خرد مدیریتی	خرد مدیریت
انعطاف‌پذیری	توانایی ایجاد تغییر
ظرفیت جذب	ظرفیت‌یابی
تفکر استراتژیک	مشخص کردن چشم‌انداز سازمان نشأت گرفته از قصد و نیت استراتژیک سازمان
مشتری مداری	رفتار مشتری مدارانه
توسعه بازار	عدم تمرکز بیش‌ازحد بر روی مشتریان کنونی سازمان
توسعه بازار	توجه به تکنولوژی‌های نوین و بازارهای جدید پیش روی سازمان
مزیت رقابتی	مزیت سازمان در فضای رقابتی

بعد از انجام کدگذاری محوری از مفاهیم استخراج شده ۲۴ مؤلفه احصاء گردید، سپس از طریق کدگذاری محوری مفاهیم اصلی ۱۳ مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌ها اصلی مشخص شدند که در قالب جدول زیر به شرح آن‌ها پرداخته می‌شود:

جدول ۴: استخراج مؤلفه‌های اصلی

مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها محوری	شرح
خرد مدیریتی	خردمندی	توانایی انجام کار درست در زمان درست نشان خردمندی رهبر استراتژیک است. او به دنبال کارهای صحیح و انجام صحیح کار است تا بهره‌وری فردی خود را افزایش دهد.
ظرفیت تنظیم	توسعه ظرفیت	رهبر استراتژیک دائماً در حال ظرفیت‌سازی و توسعه فرد خود است به‌گونه‌ای که همیشه در حال
انعطاف‌پذیری	فردی	

شرح	مؤلفه‌ها محوری	مؤلفه‌ها
یادگیری است. او اطلاعات را جذب کرده، پالایش و تحلیل می‌کند و از آن‌ها استفاده می‌کند. رهبر استراتژیک برای مقابله با ابهام و پیچیدگی‌های پیش روی خود ایجاد ظرفیت می‌کند و نسبت به تغییرات منعطف خواهد بود و خود عامل تغییر است.		یادگیرندگی
		ظرفیت جذب
رهبر استراتژیک یک ناآرامی و تنش را در خود احساس می‌کند و همیشه به دنبال خلق یک راه‌حل جدید برای مسائل می‌گردد و نسبت به شرایط کنونی خود ناراضی است.	خلاقیت و نوآوری فردی	تنش خلاق
رهبر استراتژیک با ملاحظه شرایط کنونی و محدودیت‌های سازمان و نگاه به آینده سعی در پیش‌بینی اوضاع آینده کسب‌وکار خود دارد و در کنار همه این‌ها تصمیماتی را اتخاذ می‌کند که تضمین‌کننده اهداف بلندمدت سازمان است.	تفکر استراتژیک	تفکر استراتژیک
		پیش‌بینی کردن
		آینده‌نگری
در واقع رهبر استراتژیک وظیفه تبدیل استراتژی به فعالیت را دارد.	اجرای استراتژی	پیوند فعالیت‌ها با استراتژی
رهبری استراتژیک توانایی یکپارچه کردن چشم‌انداز کوتاه‌مدت و بلندمدت در سازمان را دارد. در واقع رهبر استراتژیک وظیفه تبدیل استراتژی به فعالیت را داراست.		همکاری و تشریک‌مساعی با دیگران
		یکسان‌نگری به حال و آینده
		نظارت مستمر
		تبدیل اهداف سازمان به اهداف

مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها محوری	شرح
شخصی کارکنان		
پاسخ‌گویی در قبال عملکرد مدیران زیردست	مسئولیت‌پذیری	رهبری استراتژیک مسئولیت تمام سازمان را می‌پذیرد، به اهداف سازمان متعهد است و در قبال تمام افراد زیردست، پاسخگوست.
مدیریت سراسری	اشراف بر کلیه فعالیت‌ها و روابط درون سازمان	رهبری استراتژی قائل به مدیریت در پشت درهای بسته نیست؛ بلکه وی با استفاده از ابزار خود، همچون رود در سراسر سازمان جاری است.
بهره‌وری و بهبود مستمر	ظرفیت آفرینی سازمانی	رهبر استراتژیک مدام در حال ایجاد ظرفیت در زیردستان خود است و فضا را برای یادگیری آن‌ها فراهم می‌کند. رهبر استراتژیک تسهیل‌کننده فعالیت‌های استراتژیک برای اجرای هرچه بهتر آن‌ها توسط کارکنان است.
مدیریت تغییر		
انگیزش و ترغیب	نفوذ در دیگران	رهبری استراتژیک، توانایی تأثیرگذاری بر دیگران برای برانگیختن انگیزه و ایجاد شور و اشتیاق در آن‌ها را دارد. او توانایی اثرگذاری بر نظرات، عقاید، گرایش‌ها و رفتار سایرین دارد.
رابطه تنگاتنگ رهبر و پیرو		
تبیین مسیر صحیح	هدف‌گذاری و تبیین اهداف	هدف‌گذاری، تبیین اهداف سازمانی به‌طور ساده و قابل فهم است. به‌طوری‌که که قابلیت تصمیم‌گیری و واگذاری اجرا برای خود فرد و افراد سازمان را داشته باشد.
مشتری‌مداری	مشتری‌مداری	در محیط بسیار رقابتی، حیاتی‌ترین اصل برای کسب‌وکار مشتری‌مداری است. رهبری استراتژیک در مواجهه با مشتریان سعی در جلب رضایت آنان دارد.

مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها محوری	شرح
توسعه بازار	توسعه بازار	رهبری استراتژیک به تکنولوژی‌های نوین و بازارهای جدید که پیش روی سازمان است، توجه می‌کند.
مزیت رقابتی	مزیت رقابتی	رهبری استراتژیک به دنبال کشف صلاحیت‌های ویژه‌ای است که سازمان را نسبت به دیگر رقبا متمایز می‌سازد.

فرضیه پژوهش

مؤلفه‌های رهبری استراتژیک احصاء شده در پژوهش پیش رو بر ویژگی‌های مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان تطابق دارد.

به منظور بررسی و تأیید ویژگی‌های رهبری استراتژیک در مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان اطلاعات جمع‌آوری شده از گروه نمونه با آزمون T تک نمونه‌ای مورد آزمون قرار گرفتند. این محاسبات در ۳ حوزه ویژگی‌های رهبری استراتژیک انفرادی، ویژگی‌های رهبری استراتژیک سازمانی و ویژگی‌های رهبری استراتژیک محیطی انجام شده است. با توجه به طیف مقیاس لیکرت مقدار ملاک برای مقایسه این میانگین‌ها ارزش عددی ۳ در نظر گرفته شد. تعداد نمونه در این محاسبات ۵۱ نفر از صاحب‌نظران و متخصصان در زمینه مدیریت بودند.

جدول ۵- نتایج بررسی ویژگی‌های رهبری استراتژیک حوزه فردی مورد نیاز مدیران

ارشد دانشگاه فرهنگیان

ویژگی‌های فردی	میانگین	انحراف معیار	t ارزش	درجه آزادی	معنی‌داری
خردمندی	4.43	.72	14.04	50	.001
توسعه ظرفیت فردی	4.21	.80	10.75	50	.001
خلاقیت و نوآوری فردی	4.25	.89	10.06	50	.001

نتایج بررسی ویژگی‌های رهبری استراتژیک حوزه فردی مورد نیاز مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان نشان داد که نتایج برای هر سه ویژگی خردمندی ($M=4.43, t=14.04, p<0.001$)، توسعه ظرفیت فردی ($M=4.21, t=10.75, p<0.001$) و اخلاقیت و نوآوری ($M=4.25, t=10.06, p<0.001$) معنی‌دار است.

جدول ۶- نتایج بررسی ویژگی‌های رهبری استراتژیک سازمانی مورد نیاز مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان

ویژگی‌های سازمانی	میانگین	انحراف معیار	t ارزش	درجه آزادی	معنی‌داری
ظرفیت آفرینی سازمانی	4.13	.91	8.86	50	.001
نفوذ در دیگران	4.31	.70	13.27	50	.001
مسئولیت‌پذیری	4.17	.91	9.23	50	.001
اجرای استراتژی	4.25	.86	10.32	50	.001
اشراف بر فعالیت‌ها و روابط	4.29	.78	11.82	50	.001

نتایج بررسی ویژگی‌های رهبری استراتژیک حوزه سازمانی مورد نیاز مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان نشان داد که نتایج برای هر ۵ ویژگی ظرفیت آفرینی سازمانی ($M=4.13, t=8.86, p<0.001$)، نفوذ در دیگران ($M=4.21, t=13.27, p<0.001$)، مسئولیت‌پذیری ($M=4.176, t=9.23, p<0.001$)، اجرای استراتژی ($M=4.21, t=10.32, p<0.001$) و اشراف بر واقعیت‌ها و روابط ($M=4.29, t=11.82, p<0.001$) معنی‌دار است.

جدول ۷- نتایج بررسی ویژگی‌های رهبری استراتژیک محیطی مورد نیاز مدیران ارشد

دانشگاه فرهنگیان

ویژگی‌های محیطی	میانگین	انحراف معیار	t ارزش	درجه آزادی	معنی داری
تفکر استراتژیک	4.35	.86	11.13	50	.001
هدف‌گذاری و تبیین	4.33	.84	11.32	50	.001
مشتری مداری	4.33	.79	12.02	50	.001
توسعه بازار	4.37	.69	14.17	50	.001
مزیت رقابتی	2.88	.65	-1.28	50	.204

نتایج بررسی ویژگی‌های رهبری استراتژیک حوزه محیطی مورد نیاز مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان نشان داد که نتایج برای ۴ ویژگی تفکر استراتژیک ($M=4.35, t=11.135, p<0.001$)، هدف‌گذاری و تبیین ($M=4.33, t=11.32, p<0.001$)، مشتری مداری ($M=4.33, t=12.02, p<0.001$) و توسعه بازار ($M=4.29, t=14.17, p<0.001$) و ویژگی مزیت رقابتی برای مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان معنی‌دار نشان نداد ($M=2.88, t=1.28, p>0.204$).

در جمع‌بندی نتایج محاسبات انجام شده می‌توان بیان نمود که به غیر از ویژگی مزیت رقابتی تمامی ویژگی‌های دیگر رهبری استراتژیک برای مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان تأیید شد و ضروری شناخته شد.

بحث و نتیجه‌گیری

در بحث و نتیجه‌گیری پیرامون سؤال پژوهش می‌توان گفت که ویژگی‌های رهبری استراتژیک در سه بعد، قابل مطالعه و دسته‌بندی است، از بعد فردی، رهبری استراتژیک دارای ویژگی‌هایی چون: خرد مدیریتی، یادگیرندگی، انعطاف‌پذیری، ظرفیت جذب، ظرفیت تنظیم و تنش خلاق است. از نظر بعد سازمانی، رهبر استراتژیک با ویژگی‌های همچون: پیوند فعالیت‌ها با استراتژی سازمان، یکسان‌نگری به حال و آینده، مدیریت سراسری، بهره‌وری و بهبود مستمر، انگیزش و ترغیب، مدیریت تغییر، نظارت مستمر، رابطه تنگاتنگ رهبر و پیرو و... شناخته می‌شود. در حوزه بعد محیطی نیز یک رهبر استراتژیک

باید با رصد کردن محیط اطراف سازمان، تفکر استراتژیک، تبیین مسیر صحیح، آینده‌نگری، پیش‌بینی کردن، مزیت رقابتی، مشتری‌مداری و توسعه بازار را در برنامه‌های خود لحاظ کند. برای رسیدن به مدلی جامع، مؤلفه‌ها به دست آمده در سه سطح ارائه می‌گردند. در شکل ۱، ویژگی‌های رهبری استراتژیک در قالب نمودار ارائه می‌گردد. این مدل به صورت دسته‌بندی شده در سه بعد فردی، سازمانی و محیطی طراحی شده است.

جدول ۸: تفکیک سه حوزه فردی، سازمانی و محیطی در تعریف رهبری استراتژیک

سطوح	مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها محوری	شرح
فردی	خرد مدیریتی	خردمندی	توانایی انجام کار درست در زمان درست نشان خردمندی رهبر استراتژیک است. او به دنبال کارهای صحیح و انجام صحیح کار است تا بهره‌وری فردی خود را افزایش دهد.
	ظرفیت تنظیم	توسعه ظرفیت فردی	رهبر استراتژیک دائماً در حال ظرفیت‌سازی و توسعه فرد خود است به گونه‌ای که همیشه در حال یادگیری است. او اطلاعات را جذب کرده، پالایش و تحلیل می‌کند و از آن‌ها استفاده می‌کند. رهبر استراتژیک برای مقابله با ابهام و پیچیدگی‌های پیش روی خود ایجاد ظرفیت می‌کند و نسبت به تغییرات منعطف خواهد بود و خود عامل تغییر است.
	انعطاف‌پذیری		
	یادگیرندگی		
ظرفیت جذب		رهبر استراتژیک یک ناآرامی و تنش را در خود احساس می‌کند و همیشه به دنبال خلق یک راه‌حل جدید برای مسائل	
	تنش خلاق	خلاقیت و نوآوری فردی	

سطوح	مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها محوری	شرح
			می‌گردد و نسبت به شرایط کنونی خود ناراضی است.
سازمانی	بهره‌وری و بهبود مستمر	ظرفیت‌آفرینی سازمانی	رهبر استراتژیک مدام در حال ایجاد ظرفیت در زیردستان خود است و فضا را برای یادگیری آن‌ها فراهم می‌کند. رهبر استراتژیک تسهیل‌کننده فعالیت‌های استراتژیک برای اجرای هرچه بهتر آن‌ها توسط کارکنان است.
	مدیریت تغییر		
	انگیزش و ترغیب	نفوذ در دیگران	رهبری استراتژیک، توانایی تأثیرگذاری بر دیگران برای برانگیختن انگیزه و ایجاد شور و اشتیاق در آن‌ها را دارد. او توانایی اثرگذاری بر نظرات، عقاید، گرایش‌ها و رفتار سایرین دارد.
	رابطه تنگاتنگ رهبر و پیرو		
	پاسخ‌گویی در قبال عملکرد مدیران زیردست	مسئولیت‌پذیری	رهبری استراتژیک مسئولیت تمام سازمان را می‌پذیرد، به اهداف سازمان متعهد است و در قبال تمام افراد زیردست، پاسخگوست.
	مدیریت سراسری	اشراف بر کلیه فعالیت‌ها و روابط درون سازمان	رهبری استراتژی قائل به مدیریت در پشت درهای بسته نیست؛ بلکه وی با استفاده از ابزار خود، همچون رود در سراسر سازمان جاری است.
	پیوند فعالیت‌ها با استراتژی	اجرای استراتژی	در واقع رهبر استراتژیک وظیفه تبدیل استراتژی به فعالیت را دارد.
	همکاری و		رهبری استراتژیک توانایی یکپارچه کردن

سطوح	مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها محوری	شرح
	تشریک‌مسابی با دیگران		چشم‌انداز کوتاه‌مدت و بلندمدت در سازمان را دارد. در واقع رهبر استراتژیک وظیفه تبدیل استراتژی به فعالیت را داراست.
	یکسان‌نگری به حال و آینده		
	نظارت مستمر		
	تبدیل اهداف سازمان به اهداف شخصی کارکنان		
محیطی	تفکر استراتژیک	تفکر استراتژیک	رهبر استراتژیک با ملاحظه شرایط کنونی و محدودیت‌های سازمان و نگاه به آینده سعی در پیش‌بینی اوضاع آینده کسب‌وکار خود دارد و در کنار همه این‌ها تصمیماتی را اتخاذ می‌کند که تضمین‌کننده اهداف بلندمدت سازمان است.
	پیش‌بینی کردن		
	آینده‌نگری		
	تبیین مسیر صحیح	هدف‌گذاری و تبیین اهداف	هدف‌گذاری، تبیین اهداف سازمانی به‌طور ساده و قابل‌فهم است. به‌طوری‌که که قابلیت تصمیم‌گیری و واگذاری اجرا برای خود فرد و افراد سازمان را داشته باشد.
	مزیت رقابتی	مزیت رقابتی	رهبری استراتژیک به دنبال کشف صلاحیت‌های ویژه‌ای است که سازمان را نسبت به دیگر رقبا متمایز می‌سازد.
	مشتری‌مداری	مشتری‌مداری	در محیط بسیار رقابتی، حیاتی‌ترین اصل

سطوح	مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها محوری	شرح
			برای کسب‌وکار مشتری مداری است. رهبری استراتژیک در مواجهه با مشتریان سعی در جلب رضایت آنان دارد.
	توسعه بازار	توسعه بازار	رهبری استراتژیک به تکنولوژی‌های نوین و بازارهای جدید که پیش روی سازمان است، توجه می‌کند.

نتایج این پژوهش در این بخش با نتایج پژوهش‌های گراندی (۲۰۱۳)، دیویس (۲۰۰۳) و گرین (۲۰۰۱) هم سویی دارد.

بررسی میزان انطباق مؤلفه‌های احصاء شده با ویژگی‌های مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان نشان می‌دهد در حوزه فردی رابطه‌ی هر سه ویژگی خردمندی، توسعه ظرفیت فردی و خلاقیت و نوآوری با ویژگی‌های مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان معنی‌دار است، این بدان معناست که امکان پیاده‌سازی و ضرورت رهبری استراتژیک برای تحقق اهداف دانشگاه فرهنگیان برای تربیت نسلی توانمند از معلمان که بتوانند زمینه‌های اجرایی شدن اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش را فراهم کنند وجود دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های طاهرپور، رجایی‌پور و شهبازی (۱۳۸۸) و ایزدی (۱۳۸۵) اوگبانا و همکاران (۲۰۰۳)، کرانتسون (۲۰۰۵)، جکسون (۲۰۰۷) همسویی دارد.

بررسی میزان انطباق مؤلفه‌های احصاء شده با ویژگی‌های مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان نشان می‌دهد در حوزه سازمانی نشان می‌دهد رابطه‌ی هر ۵ ویژگی ظرفیت آفرینی سازمانی، نفوذ در دیگران، مسئولیت‌پذیری، اجرای استراتژی و اشراف بر واقعیت‌ها و روابط با ویژگی‌های مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان معنی‌دار است. این بدان معناست که گستردگی و تنوع جغرافیایی پردیس‌های تابعه دانشگاه فرهنگیان ایجاب می‌کند که مدیران ارشد برای هدایت و ایجاد رویه‌های موفق در سراسر کشور لازم است ویژگی‌هایی همچون ظرفیت‌سازی فردی و سازمانی از طریق یادگیری مستمر داشته باشند تا بتواند در مقابل پیچیدگی‌های ناشی از ویژگی‌های عصر دیجیتال در محیط‌های آموزشی سازمان را منعطف کند و از اتلاف منابع و فرصت‌ها در اجزاء پراکنده دانشگاه فرهنگیان جلوگیری کنند.

همچنین مؤلفه‌هایی همچون تفکر استراتژیک، هدف‌گذاری و تبیین، مشتری‌مداری نیز با ویژگی‌های مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان رابطه معنی‌دار داشتند. تفکر استراتژیک به‌عنوان یکی از ویژگی‌های مهم برای مدیران ارشد دانشگاه مطرح شد، در این خصوص متخصصین تعلیم و تربیت ژاپن معتقدند شایستگی هر نظامی به‌اندازه شایستگی نظام تعلیم و تربیت آن است، طبعاً موفقیت هر سیستم آموزشی و تربیتی به اثربخشی معلمان وابسته است، بنابراین به هر میزان مدیریت تربیت معلم کارآمدتر باشد به همان اندازه باید انتظار کارآمدی نظام تعلیم و تربیت کشور را داشت، از این جهت داشتن تفکر استراتژیک در مدیریت‌های مختلف دانشگاه فرهنگیان می‌تواند مسیر دستیابی به اهداف مهم نظام تعلیم و تربیت را محقق سازد چرا که سازمان با رویکرد رهبری استراتژیک صلاحیت‌های ویژه‌ای زیرمجموعه را شناسایی و با هدایت موجب حرکت رو به رشد دانشگاه برای دستیابی به شایستگی‌های مورد نظر خواهد شد.

ویژگی مزیت رقابتی برای مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان معنی‌دار نشان نداد. این بدان معناست که شرایط و ویژگی‌های حاکم بر نظام مدیریتی دانشگاه فرهنگیان فاقد زمینه‌های رقابتی است.

محدودیت‌های تحقیق

مهم‌ترین محدودیت تحقیق حاضر تبیین و تفهیم صحیح مفهوم رهبری استراتژیک برای جامعه اصلی پژوهش در مرحله کمی است.

از دیگر محدودیت‌های تحقیق دسترسی محقق به مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان در گام اول و همکاری ایشان در گام بعد می‌باشد.

پیشنهاد‌های تحقیق

بدون تردید اجرای تحقیق در میان سازمان‌ها و نهادهای دیگر و بازبینی شاخص‌ها و ویژگی‌های رهبری استراتژیک با توجه به نتایج بدست آمده و همچنین نظریات جدید مطرح شده پیشنهاد اصلی محقق است.

همچنین از آنجایی که تعیین اهداف و ارزش‌ها از مهم‌ترین گام‌های هر تصمیمی است. در دانش مدیریت بهره‌وری به‌عنوان هدف سازمان در نظر گرفته می‌شود که توفیق یا عدم توفیق سازمان با آن محک می‌خورد. بهره‌وری در سازمان‌ها عمدتاً با مقایسه‌های مالی و در الگوهای کامل‌تر با ابعاد چندگانه‌ای مانند مخاطبان (مشتریان)، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری سنجیده می‌شود که منجر

به مقایسه‌های مالی سازمان می‌شود. پس از به دست آوردن شاخص‌های کاربردی، می‌توان دو دوره از یک سازمان با دو مدیر را انتخاب کرد و با بررسی آن‌ها و با توجه به این شاخص‌ها، عملکرد و خروجی سازمان را بررسی نمود.

منابع

- اساس‌نامه دانشگاه فرهنگیان، (اردیبهشت، ۱۳۹۱).
- اسفیجانی، اعظم؛ زمانی، بی‌بی عشرت و بختیار نصرآبادی، حسنعلی. (۱۳۸۷). مقایسه کتاب‌های درسی علوم ابتدایی ایران از نظر میزان توجه به مهارت‌های گوناگون در فرآیند پژوهش با آمریکا و انگلستان. فصلنامه مطالعات درسی، ۲(۸): ۱۳۲-۱۵۵.
- ایزدی، یزدان‌آبادی؛ بهرنگی، محمدرضا. (۱۳۸۵). بررسی و تحلیل ساختار سازمانی دانشگاه تربیت معلم. مجله پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۰، ص ۱۶.
- طاهرپور، فاطمه؛ رجایی‌پور، سعید و شهبازی، زهرا (۱۳۸۸). بررسی ساختار سازمانی مراکز تربیت معلم و دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان. چشم‌انداز مدیریت، ۱۶۱: ۳-۱۸۰.
- طاهرپور، فاطمه؛ رجایی‌پور، سعید و شهبازی، زهرا (۱۳۸۸). بررسی ساختار سازمانی مراکز تربیت معلم و دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان. چشم‌انداز مدیریت، ۱۶۱: ۳-۱۸۰.
- کرس ول، جان دیلو (۲۰۰۹). «طرح پژوهش رویکردهای کیفی، کمی ترکیبی». ترجمه علیرضا کیامنش، مریم دانای طوسی. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد علامه طباطبائی، ۱۳۹۲
- مؤمنی راد، اکبر، علی‌آبادی، خدیجه، فردانش، هاشم و مزینی، ناصر. (۱۳۹۲). تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج. فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، ۱۴(۲): ۱۸۸-۲۲۲.
- هولستی، آل. آر. (۱۳۷۳). تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی، ترجمه نادر سالار زاده امیری. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی تاریخ ترجمه اثر به زبان اصلی (۱۹۶۹).

Beatty, k, & quinn, l. (2010). Strategic command taking the long view for organizational success. *Leadership in action*, 30(1), 3 .

boal, k. b, & hooijberg, r. (2000). strategic leadership research: moving on. *leadership quarterly*, 11, 515-549 .

cannella, a. a, & pettigrew, a. (2001). upper echelons: donald hambrick on executives and strategy. *the academy of management executive*, 15(3), 36-42 .

carter, s. m, & greer, c. r. (2013). strategic leadership: values, styles, and organizational performance. *journal of leadership & organizational studies*, 1548051812471724 .

- cheng, y. c. (2000). strategic leadership for educational transformation in the new millennium .
- duursema h. 2013. strategic leadership moving beyond the leader-follower dyad .
- finkelstein, s, hambrick, d. c, & cannella, a. a. (1996). strategic leadership. st. paul, minn.: west .
- g, & nejad, h. (2009). strategic leadership: short-term stability and long-term viability. ivey business journal, 73(5), 2-6 .
- ireland, r. d, & hitt, m. a. (1999). achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. academy of management executive, 13, 43-57 .
- jackson, j.m(2007).an examination of the relationship between elementary school principals perceptions of shared decision making and three organizational structure. (doctoral dissertation) wney state university. available from proquest dissertation & theses database. (umi no.1407499351 . (
- jansen, j. j, vera, d, & crossan, m. (2009). strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism. the leadership quarterly, 20(1), 5-18 .
- marcella, a. r, njanja, l, & ochieng, i. (2012). the role of strategic leadership during change. kca journal of business management, 4(1), 48-61 .
- nina helgevold gro nasheim- bjokvik(2015). key fovus areas and use of tools in mentoring conversations during internship in initial teacher education university of stavonger 4036. ullandhaug. norwag .
- rowe, w. g. (2001). creating wealth in organizations: the role of strategic leadership. the academy of management executive, 15(1), 81-94 .
- slawinski, n. (2011). strategic leadership. cases in leadership, sage, thousand oaks, ca, 344-379 .
- tone hosmer, l. (1982). the importance of strategic leadership. journal of business strategy
- crantson, n.c, (2005), game, setandmatch: bureaucracy1, schools: time to change the rules? [online] at: www.eiconsortium.org.848
- ogbonna, m, lloyd, c, harris, (2003), innovative organizational structures and performance: a case study of structural transformation to "groovy community centers, journal of organizational change management: volume: 16(5), 512-533 .

boal, k. b., & hooijberg, r. (2000). strategic leadership research: moving on. *leadership quarterly*, 11, 515-549.

hitt ma, ireland rd, hoskisson re. (2003). *strategic management. competitiveness & globalization* (5th edn). thomson-south western: mason, oh. 12-44.

katz, e., & lazarsfeld, p. f. (1970). *personal influence, the part played by people in the flow of mass communications*. transaction publishers.

knights d, morgan g. (1991). corporate strategy, organizations & subjectivity: a critique. *organizationstudies* 12(2): 251-273.

ronda-pupo, g. a., & guerras-martin, l. á. (2012). dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *strategic management journal*, 33(2), 162-188.

whittington r. (1993). *what is strategy & does it matter?* international thomson business press: boston, ma, 19-53.

venkatraman n. (1989). strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, & measurement. *management science* 35(8): 942–962.

