

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

* محمدامین زارعی^۱
سید علی اکبر افجه‌ای^۲
وحید خاشعی ورنامخواستی^۳
مصطفی دلشاد تهرانی^۴

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. 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 پیمایشی 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، یکسان نگری به حال و آینده، مدیریت سراسری، بهره‌وری و بهبود مستمر، انگیزش و ترغیب، مدیریت تغییر، نظارت مستمر، رابطه تنگاتنگ

Commented [D]: با ۵۰ نفر آن هم به روش انتخاب نمونه در دسترس چه پیمایشی انجام داده اید!!!

۱ دانشجوی دوره دکتری رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی (aminz854@gmail.com)
۲ استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی، نویسنده مسئول (afjahi@atu.ac.ir)
۳ استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی
۴ استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

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 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.

کلمات کلیدی: رهبری استراتژیک، تحلیل محتوای کیفی، دانشگاه فرهنگیان.

[3Commented] D: از دیدگاه چه کسانی؟؟

مقدمه و بیان مسئله

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 به‌صورت 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 نئومن و مورگنسترین^۲ **در سال ۱۹۴۷** بودند. مطالعه استراتژی همراه با مفهوم مدیریت در دهه ۱۹۵۰ آغاز شد، زمانی که فورد فاندیشن^۳ و سازمان کارنگی^۴ شروع به تحقیق در زمینه برنامه‌ریزی آموزشی مدارس مدیریت کسب‌وکار کردند؛ همزمان با تحقیق **ریپورت^۵ در ۱۹۵۹** که

[FCommented] D: منبع بسیار قدیمی است مشخص کنید به نقل از چه کسی؟ در ضمن در فهرست منابع موجود نیست. این مورد منبع نیست بخشی از پاراگرافی هستند که از مارتین ۲۰۱۲ نقل شده است

[5Commented] D: اشکال قبلی این مورد منبع نیست بخشی از پاراگرافی هستند که از مارتین ۲۰۱۲ نقل شده است

1 Theory of Games & Economic Behavior.
2 Von Neumann & Morgenstern.
3 Ford Foundation.
4 Carnegie Corporation.
5 Gordon-Howell Report.

مطالعات مدیریت کسب‌وکار را گسترش داد. این مطالعات رشته‌نهایی با عنوان «سیاست کسب‌وکار»^۱ را توصیه کرد (راندا و مارتین^۲، ۲۰۱۲، ص ۱۶۲-۱۸۸).

برخی از ایده‌های دیگر در حال حاضر مزیت‌های رقابتی و کارایی سازمان را در بسیاری از تعاریف استراتژی‌ها موردتوجه قرار دادند (هیت، ایرلند و هاسکیسن^۳، ۲۰۰۳، ص ۱۲-۴۴). درحالی‌که یک گروه از نویسندگان، استراتژی را فرآیندی می‌دانند که از طریق آن، سازمان تصمیمات خود را بر اساس اهداف پیشرو می‌گیرد (ویتینگتون^۴، ۱۹۹۳، ص ۱۹-۵۳)؛ دیگران استراتژی را مجموعه‌ای از فن‌های واقعی برای ساختن تصمیمات در سازمان متصور شده‌اند (نایتس و مورگان^۵، 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.

اسلاوینسکی^۶ (۲۰۱۱) معتقد است که تا به حال، جنبه‌های متعدد رهبری استراتژیک به‌خوبی تشریح نشده و توافق همگانی بر سر تعاریف آن وجود ندارد. بعضی آن را ناظر به رهبری می‌دانند که باید برای تکتک افراد سازمان اجرا شود و بعضی آن را به‌عنوان سر تیم گروه مدیریت تلقی می‌کنند. تحقیقات اندکی با مفهوم رهبری استراتژیک به انجام رسیده است (کارتز و گریر^۷، ۲۰۱۳، ص ۹۹). اگرچه در ادبیات موضوع، بعضاً نظریه‌پردازان به ارائه رویکردهای یکپارچه‌ای از

6 Business policy.

2 Ronda p & Martin G

3Ireland, Hitt & Hoskisson

4 Whittington

5 Knights & Morgan

2 Slawinski

7 Carter & Greer

مدل‌های رهبری استراتژیک مبادرت ورزیده‌اند، همین مدل‌ها نیز موردنقد 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 جهانی‌شدن، ظهور دموکراسی و فناوری‌های مدرن است (دورسما^۱، 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 فیزیکی‌شان بیشتر روی ظرفیت یادگیری و هوشمندی، تکیه می‌کنند (مککلوی^۲، ۲۰۰۱، ص ۱۸۱-۲۱۲). سازمان‌ها با شرایطی روبرو شده‌اند که باید سرعت و قابلیت انعطاف‌پذیری و سازگاری از خود نشان دهند (آیزنهارت^۳، ۱۹۸۹، ص ۵۴۳-۵۷۶). دیگر رهبر به‌عنوان 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 به‌تنهایی 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 به‌عنوان یک منبع، جایگاه ویژه‌ای را به سازمان می‌دهد و با رفتن به سمت کار تیمی

1 Duursema
2 McKelvey
3 Eisenhardt

دانش‌محور، مدل‌ها و رویکردهای قبلی رهبری، دیگر مفید فایده نیستند.

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.

1 Hosmer

2 Hambrick and Mason

3 upper echelon

4 Kelly & Mark

5 Ogbonna, et al

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 (کانلا و مونروا، 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؟

افرادی چون کگن^۲ (۱۹۸۲) و لوئیز و جاکوب^۳ (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 به سرعت تغییر می‌کند و به‌طور روزافزون در حال جهانی‌شدن است - بسیار حیاتی است (کویین و بیٹی^۴، ۲۰۱۰، ص ۴-۵).

ایرلند و هیته^۵ (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

1 Cannella & Monroe

2 Kegan

3 Lewis and Jacobs

4 Beatty & Quinn

5 Ireland and Hitt

می‌آورد» تعریف می‌کنند. بحران‌ها و چالش‌هایی که سازمان‌ها در محیط جهانی غیرقابل‌پیش‌بینی و سرکش با آن روبرو هستند با این توانایی‌ها به فرصت‌های بزرگ برای سازمان‌ها تبدیل می‌شوند. دیویس^۱ (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^۲، حفظ مزیت‌های رقابتی اصلی و هسته‌ای^۳، ایجاد ظرفیت در افراد^۴، حفظ فرهنگ‌سازمانی مؤثر^۵، تأکید روی اخلاقیات^۶ و ایجاد کنترل‌های سازمانی متوازن^۷ (اسلاوینسکی^۸، ۲۰۰۷، ص ۳۴۴-۳۷۹). همچنین راثو^۹ (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

1 Davies

2 Determining The Firm's Purpose Or Vision

3 Exploiting And Maintaining Core Competencies

4 Developing Human Capital

5 Sustaining an Effective Organizational Culture

6 Emphasizing Ethical Practices

7 Establishing Balanced Organizational Controls

8 Slawinski

9 Row

زمان، اهداف مالی کوتاه مدت خود را به صورت پایدار حفظ کند».

این نوع رهبری، ترکیب هم افزای است از رهبری نظری که روی سرمایه گذاری 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 تصمیم سازی داوطلبانه که مربوط به موارد کوتاه مدت پایدار و بلندمدت مداوم سازمان است، حمایت و تشویق می کند. رهبران استراتژیک زمان زیادی را صرف تلاش برای کنترل و نظارت نمی کنند. کرانتسون^۱ (۲۰۰۵) در بررسی خود بر روی ساختار سازمانی اداره آموزش و پرورش در استرالیا مشخص کرد که ساختار آنها سلسله مراتبی، متکبر و بوروکراتیک باقی مانده است. با وجود این اساس مدیریت مدارس تمرکززدایی در دهه اخیر از این سوبه 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^۲ (۲۰۰۷) در تحقیقی به بررسی رابطه میان ادراکات روسای مدارس ابتدایی درباره تصمیم گیری گروهی و سه ساختار سازمانی پرداخته است. یافته ها نشان داد که بیشتر مدیران معتقدند که مدرسه آنان ساختار سازمانی رسمی داشته، در حالی که متمرکز بود. رابطه قوی میان ساختار سازمانی، تمرکز و سازمان واقعی معلمان در تصمیم گیری گروهی به دست آمد. مدیران، ادراکات مثبتی درباره پیچیدگی و رسمیت ساختار سازمانی و

1 Crantson

2 Jackson

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 به عنوان 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 به جای اینکه ارتباط متغیرهای جامعه‌شناختی با رهبری استراتژیک را بررسی کنیم، به ارتباط زمینه‌های دیگر که به وسیله 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.

1 Boal & Hooijberg
2 Grandy
3 Boal and Hooijberg

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 معلمانی 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 مسائل و رفع نیازهای ملی بیشترین نقش داشته‌اند در عین حال 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 راه اندازی 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 اقتضات بومی.
۳. توانمندسازی و ارتقای سطح تربیتی، دانشی و مهارتی فرهنگیان 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 کاربری 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:

۱. 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.

۲. 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.

۳. 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؟

[8Commented ID]: مشخص کنید که از دیدگاه چه کسانی؟؟؟

روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف در زمره ی تحقیقات کاربردی محسوب می شود. از لحاظ نوع داده های مورد استفاده در پژوهش، از روش آمیخته (کیفی و کمی) و طرح اکتشافی استفاده شده است. طرح اکتشافی یک طرح آمیخته دو مرحله ای است که با جمع آوری و تحلیل داده های کیفی شروع می شود. (کرسول و پلانوکلاک، ۲۰۰۹).

جامعه پژوهش در بخش کیفی، اسناد و مدارک زبان فارسی و انگلیسی مرتبط با موضوع رهبری استراتژیک در حد فاصل زمانی ۱۹۸۰ تا حداقل ۲۰۱۵ بوده است.

انتخاب نمونه ها در بین جامعه فوق الذکر به شکل هدفمند انجام گرفته است. حجم نمونه در این روش نمونه گیری که خاص تحقیقات میدانی-کیفی است، به اشباع نظری مفاهیم در اسناد بستگی دارد، بدین معنی که بررسی نمونه ها تا زمانی که مفاهیم به تکرار برسد ادامه خواهد داشت و در نهایت تعداد ۱۶ مورد از مقالات به عنوان نمونه های اصلی مرحله ی 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، نمونه ها به شکل در دسترس انتخاب شده اند. برای تعیین حجم نمونه، تعداد ۵۰ نفر از متخصصین دانشگاه فرهنگیان، اساتید و دانشجویان دوره ی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه علامه طباطبائی از طریق نمونه گیری هدفمند انتخاب می شوند.

[9Commented ID]: در فاصله چه سالهایی؟ به نظر شما این ادعا منطقی است که شما کلیه اسناد را بررسی کرده اید در حالی که حتی یک منبع در سال ۱۳۹۶ و یا ۲۰۱۷ ندارید. شما برخی از منابع را بررسی کرده اید.

[10Commented ID]: در روش کمی که از روش هدفمند استفاده نمی شود روش در دسترس است.

برای گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی ابتدا از اسناد، مدارک مکتوب و پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی^۱ همچون: ساینس دایرکت^۲، اریک^۳، 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 مولفه‌های 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 مولفه‌های تشکیل دهنده 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

1 Science Direct
2 Eric
3 Google scholar

یادداشتهای حاصل از بررسی اسناد) جهت مفاهیم مستتر در اطلاعات پرداخته است. سپس کدگذاری محوری انجام شد، بدین ترتیب که؛ مجموعه ای از مفاهیم (کدها) اولیه استخراج شدند، مفاهیم مشترک بر اساس مقایسه های ثابت تشابه ها و تفاوتها در قالب مقولات عمده دست بندی شدند. کدگذاری محوری تا اشباع مقوله ها (مفاهیم) ادامه پیدا کرد. اشباع مفاهیم تا زمانی رخ داد که مفاهیمی مثل؛ خرد مدیریتی، یادگیرندگی، انعطاف پذیری، 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، مولفه های اصلی استخراج شده است و اطمینان از صحت آنها توسط سه نفر از متخصصان مورد بازبینی و اعتبار اولیه آنها مورد تایید قرار گرفته است.

در مرحله کمی از روش پیمایشی 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 درجه ای است که ویژگی های رهبری استراتژیک را در ۳ سطح فردی، سازمانی و محیطی می سنجد. 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.

Commented [D12]: ???

Commented [D13]: برای ۱۳ سوال چگونه از روش تنصیف استفاده کرده اید.

یافته های پژوهش

سؤال پژوهش: مؤلفه های اصلی رهبری استراتژیک کدامند؟

از آن جایی که هدف این پژوهش، دستیابی به مولفه های 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 مورد استفاده 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، ۲۰۱۳، ص ۶)

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	۲۰۰۹	رائو

¹. Dorsema

نویسنده	سال	تعریف رهبری استراتژیک
		بلندمدت سازمان و حفظ و نگهداری اهداف مالی کوتاه مدت.
همبریک/ من و ایل	۱۹۸۹	رهبری استراتژیک در یک محیط آکنده از ابهام، پیچیدگی و مملو از اطلاعات بکار می رود.
کوین ^۱ و بیتی ^۲	۲۰۱۰	رهبری استراتژیک را در قالب موارد ذیل متجلی می بینند: ترسیم چشم اندازی مشترک برای آینده؛ پیوند دادن فعالیت های افراد در سازمان با اهداف سازمانی؛ نه تنها دستیابی به اهداف، بلکه ایجاد بهبود مستمر در سازمان.
چنگ ^۳	۲۰۰۰	پیشتر رهبری استراتژیک به صورت «تعیین جایی که سازمان به سمت آن هدایت می شود و چگونگی دستیابی به آن» تعریف می شد. این موارد بیشتر در ارتباط با رهبرانی بود که درگیر برنامه ریزی های استراتژیک و بلندمدت بودند. همچنین به عنوان فرآیندی مدنظر بود که تنها در سطوح عالی مدیریت و معمولاً پشت درهای بسته صورت می گرفت.

- 1 Quinn
2 Beatty
3 Cheng

تعریف رهبری استراتژیک	سال	نویسنده
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	۲۰۰۱	کانلا ^۵

1 Cole

2 Ireland

3 Hitt

4 Finkelstein

5 Cannella

نویسنده	سال	تعریف رهبری استراتژیک
		راهبردی و نمادین تأکید می‌ورزد.
مارسلا ^۱ و همکاران	۲۰۱۲	رهبری استراتژیک را می‌توان به عنوان توانایی مدیران در تبیین چشم انداز استراتژیک برای سازمان یا گروه و انگیزش و ترغیب افراد به دنبال کردن آن چشم انداز توصیف کرد.
کویین و بتی	۲۰۱۰	رهبران استراتژیک همواره به دنبال خلق و ارائه بهترین ارزش برای سهام داران با در نظر گرفتن محدودیتها هستند. رهبرانی 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؟
رائو	۲۰۰۱	رهبری استراتژیک توانایی تأثیر بر دیگران به صورت روزانه دارد، به گونه ای که افراد تصمیماتی را اتخاذ کنند که بقای بلندمدت سازمان را تضمین کرده و از طرفی پایداری سودآوری کوتاه مدت را ضمانت کند.

تعریف رهبری استراتژیک	سال	نویسنده
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 کوتاه‌مدت 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 به‌منظور ایجاد ظرفیت برای اجرای تغییرات است. رهبری نیازمند پذیرش تناقض‌تغییر/ ثبات به‌منظور 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 هرچ‌ومرج 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	رهبری استراتژیک به دنبال بهره‌برداری و کشف امور حیاتی است که با استفاده از اثرگذاری روی یادگیری و نوآوری در سازمان به دست می‌آید.
اثرگذاری روی یادگیری و نوآوری سازمان	توانایی نفوذ در دیگران برای تصمیم‌گیری داوطلبانه در کار روزانه خود برای رشد اهداف بلندمدت سازمان و حفظ و نگهداری اهداف مالی کوتاه‌مدت.
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	

کد	واحدهای تحلیل (مضمون)
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 چشم اندازی مشترک برای آینده	رهبری استراتژیک را در قالب موارد ذیل متجلی می‌بینند:
پیوند دادن فعالیت‌های افراد در سازمان با اهداف سازمانی	ترسیم چشم اندازی مشترک برای آینده؛ پیوند دادن فعالیت‌های افراد در سازمان با اهداف سازمانی؛
ایجاد بهبود مستمر در سازمان در حین دستیابی به اهداف سازمان	نه تنها دستیابی به اهداف، بلکه ایجاد بهبود مستمر در سازمان.
توانایی اثرگذاری بر نظرات، عقاید، گرایش‌ها و رفتار سایرین	توانایی اثرگذاری بر نظرات، عقاید، گرایش‌ها و رفتار سایرین.
پیش‌بینی کردن آینده	توانایی شخصی در پیش‌بینی کردن، تدوین چشم انداز، حفظ و نگهداری انعطاف‌پذیری، تفکر استراتژیک، همکاری و تشریک‌مسابی با دیگران برای ایجاد تغییر در سازمان به منظور دستیابی سازمان به آینده ای بهتر را رهبری استراتژیک گویند.
تدوین چشم انداز	
توانایی حفظ و نگهداری انعطاف‌پذیری	
تفکر استراتژیک	
توانایی و همکاری و تشریک‌مسابی با دیگران	
ایجاد تغییر در سازمان به منظور	

کد	واحدهای تحلیل (مضمون)
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 چشم انداز استراتژیک	رهبری استراتژیک را می‌توان به‌عنوان توانایی مدیران در تبیین چشم انداز استراتژیک برای سازمان یا گروه و انگیزش و ترغیب افراد به دنبال کردن آن چشم انداز توصیف کرد.
انگیزش و ترغیب افراد به دنبال کردن چشم انداز استراتژیک	
توسعه توانایی‌های استراتژیک	رهبران استراتژیک همواره به دنبال خلق و ارائه بهترین ارزش برای سهام داران با در نظر گرفتن محدودیتها هستند. رهبرانی که به دنبال توسعه توانایی‌های استراتژیک هستند.
توجه توأم به بقای بلندمدت سازمان و پایداری سودآوری کوتاه مدت	رهبری استراتژیک توانایی تأثیر روزانه بر دیگران است به‌گونه‌ای که افراد تصمیماتی را اتخاذ کنند که

کد	واحدهای تحلیل (مضمون)
توانایی تأثیر روزانه بر دیگران	بقای بلندمدت سازمان را تضمین کرده و از طرفی پایداری 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.
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	رهبری استراتژیک توانایی یکپارچه کردن چشم‌انداز کوتاه‌مدت و بلندمدت در سازمان است.
توانایی یکپارچه کردن چشم‌انداز کوتاه‌مدت و بلندمدت در سازمان	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.
توانایی تأثیرگذاری بر دیگران در تصمیماتی که توأم با افزایش حیات طولانی‌مدت سازمان، به حفظ ثبات مالی کوتاه‌مدت آن نیز کمک می‌کنند.	رهبری استراتژیک، شامل فعال‌سازی و برانگیختن

کد	واحدهای تحلیل (مضمون)
ایجاد ظرفیت جهت تغییرات در سازمان	دستور کارهای سازمان نه برای تغییر چشم انداز بلکه به منظور ایجاد ظرفیت برای اجرای تغییرات است. رهبری نیازمند پذیرش تناقض تغییر/ثبات به منظور درک پیچیدگی تغییر به عنوان یک صلاحیت جمعی و چند سطحی در سازمان است.
پذیرش تناقض تغییر/ثبات به منظور درک پیچیدگی تغییر	رهبری استراتژیک، جاذبه های عجیب و غریبی را در سازمان ترویج می دهد تا بتواند بین بوروکراسی و هرج و مرج تعادل ایجاد کند. برای درک راه هایی که بر رهبری استراتژیک بر سازمان می گذارد، بحث در خصوص سازمان به مثابه یک سیستم پیچیده با رهبری استراتژیکی که بتواند بین ثبات کامل و اختلال غیرقابل مدیریت، تعادل برقرار کند مفید خواهد بود.
ایجاد تعادل بین بوروکراسی و هرج و مرج در سازمان	رهبری استراتژیک، صلاحیتها و ظرفیت هایی که برای به اجرا درآوردن رسالت سازمان طریق فعالیتها نیاز است را تشریح می کند. قدرت استراتژیک از اینکه چه کسی برای انتقال ارزش به مشتری مناسب است نشأت می گیرد.
ایجاد تعادل بین ثبات کامل و اختلال غیرقابل مدیریت	
تشریح صلاحیتها و ظرفیت هایی برای به اجرا درآوردن رسالت سازمان	
تشخیص افراد مناسب برای انتقال ارزش به مشتری	

کد	واحدهای تحلیل (مضمون)
نظارت بر انجام فرآیندها، تدوین معیارها و استانداردها در راستای رسالت سازمان	برای بررسی صحت انجام فرآیندها در جهت رسالت سازمان نیاز به معیارها و استانداردهایی دارم که از ارتباط تنگاتنگ با مشتریان به دست می‌آید.
تشکیل خودکار گروه‌ها و تیم‌های ارزش‌آفرین در سازمان	در رهبری استراتژیک به صورت 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.
تدوین استراتژی مناسب برای سازمان	بعد از تدوین استراتژی مناسب برای سازمان نیاز به تبدیل این راهبرد به
تبدیل استراتژی به فعالیت‌های قابل اجرا	فعالیت‌های قابل اجرا بسیار احساس می‌شود. 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 موجود را تشریح می‌کنند و آن‌ها را متقاعد می‌سازند که ادامه
تحلیل موقعیت کنونی سازمان و تشریح آن برای اعضاء دیگر سازمان	
متقاعد کردن اعضاء سازمان	

1 Kaplanand Norton
2 Strategy Maps
3 Balanced scorecards

کد	واحدهای تحلیل (مضمون)
نسبت به تغییر وضع کنونی سازمان	حیات سازمان با وضع موجود امکان‌پذیر نیست.
دانستن زمان مناسب برای تغییر استراتژیک	رهبر استراتژیک زمان مناسب و لحظه حساس برای شروع تغییر استراتژیک را می‌داند. این توانایی زاییده بصیرت و تفکر رهبر استراتژیک است که نه‌تنها 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
توانایی تقابل مستمر با شرایط جدید و مبهم	

کد	واحدهای تحلیل (مضمون)
ظرفیت برای انجام کار درست در زمان درست	<p>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.</p> <p>به عبارت خیلی ساده شاید بتوان خردمندی را این‌گونه تعریف کرد که ظرفیت برای انجام کار درست در زمان درست خردمندی است.</p>
خرد مدیریت توانایی ایجاد تغییر	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.
مشخص کردن چشم‌انداز سازمان نشأت گرفته از قصد و نیت استراتژیک سازمان	برای جهت دادن به سازمان، رهبر استراتژیک باید چشم‌انداز سازمان را که از قصد و نیت استراتژیک سازمان نشأت می‌گیرد، مشخص سازد.
رفتار مشتری مدارانه	به زعم دورسما رفتار مشتری مدارانه در جایی که از
عدم تمرکز بیش‌ازحد بر روی مشتریان کنونی سازمان	
توجه به تکنولوژی‌های نوین و بازارهای جدید پیش روی سازمان	
ظرفیت‌یابی	

کد	واحدهای تحلیل (مضمون)
	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.
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
یکسان‌نگری به حال و آینده	رشد اهداف بلندمدت سازمان با حفظ و نگهداری اهداف کوتاه‌مدت
انگیزش و ترغیب	توانایی نفوذ در دیگران

مؤلفه‌ها	کدهای استخراج شده
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 تفکر استراتژیک	پیش‌بینی کردن آینده 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 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

مؤلفه‌ها	کدهای استخراج شده
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
یکسان‌نگری 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
یکسان‌نگری 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

مؤلفه‌ها	کدهای استخراج شده
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
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
مشتری‌مداری	رفتار مشتری‌مدارانه
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

شرح	مؤلفه‌ها محوری	مؤلفه‌ها
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.	خردمندی	خرد مدیریتی
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.	توسعه ظرفیت فردی	ظرفیت تنظیم
		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 می‌گردد و نسبت به شرایط کنونی خود ناراضی است.	خلاقیت و نوآوری فردی	تنش خلاق

شرح	مؤلفه ها محوری	مؤلفه ها
<p>رهبر استراتژیک باملاحظه 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.</p>	تفکر استراتژیک	تفکر استراتژی ک
		پیش‌بینی کردن
		آینده‌نگری
<p>در واقع رهبر استراتژیک وظیفه تبدیل استراتژی به فعالیت را دارد.</p>	اجرای استراتژی	پیوند فعالیت‌ها با استراتژی
<p>رهبری استراتژیک توانایی یکپارچه کردن چشم‌انداز کوتاه‌مدت و بلندمدت در سازمان را دارد. در واقع رهبر استراتژیک وظیفه تبدیل استراتژی به فعالیت را داراست.</p>		همکاری و تشریک‌مساعی با دیگران
		یکسان‌نگری به حال و آینده
		نظارت مستمر
		تبدیل اهداف سازمان به اهداف شخصی کارکنان

شرح	مؤلفه‌ها محوری	مؤلفه‌ها
رهبری استراتژیک مسئولیت تمام سازمان را می‌پذیرد، به اهداف سازمان متعهد است و در قبال تمام افراد زبردست، پاسخگوست.	مسئولیت‌پذیری	پاسخ‌گویی در قبال عملکرد مدیران زبردست
رهبری استراتژی قائل به مدیریت در پشت درهای بسته نیست؛ بلکه وی با استفاده از ابزار خود، همچون رود در سراسر سازمان جاری است.	اشراف بر کلیه فعالیت‌ها و روابط درون سازمان	مدیریت سراسری
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.	ظرفیت آفرینی سازمانی	بهره‌وری و بهبود مستمر
		مدیریت تغییر
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.	نفوذ در دیگران	انگیزش و ترغیب
		رابطه تنگاتنگ رهبر و پیرو
هدفگذاری، تبیین اهداف سازمانی به‌طور ساده و قابل‌فهم است. به‌طوری‌که	هدفگذاری و تبیین اهداف	تبیین مسیر صحیح

شرح	مؤلفه‌ها محوری	مؤلفه‌ها
که قابلیت تصمیم‌گیری و واگذاری اجرا برای خود فرد و افراد سازمان را داشته باشد.		
در محیط بسیار رقابتی، حیاتی‌ترین اصل برای کسب‌وکار مشتری‌مداری است. رهبری استراتژیک در مواجهه با مشتریان سعی در جلب رضایت آنان دارد.	مشتری مداری	مشتری مداری
رهبری استراتژیک به تکنولوژی‌های نوین و بازارهای جدید که پیش روی سازمان است، توجه می‌کند.	توسعه بازار	توسعه بازار
رهبری استراتژیک به دنبال کشف صلاحیت‌های ویژه‌ای است که سازمان را نسبت به دیگر رقبا متمایز می‌سازد.	مزیت رقابتی	مزیت رقابتی

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	4.431	.728	14.04	50	.001
توسعه ظرفیت فردی	4.216	.808	10.75	50	.001
خلاقیت و نوآوری فردی	4.255	.891	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 خلاقیت 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	درجه آزادی	معنی‌داری
ظرفیت آفرینی سازمانی	4.137	.917	8.86	50	.001
نفوذ دیگران	4.314	.707	13.27	50	.001
مسئولیت‌پذیری	4.176	.910	9.23	50	.001
اجرای استراتژی	4.255	.868	10.32	50	.001
اشراف بر فعالیت‌ها و روابط	4.294	.782	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 ($M=4.176, t=9.23, p<0.001$)، مسئولیت‌پذیری ($M=4.21, t=13.27, p<0.001$)، 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	درجه آزادی	معنی‌داری
تفکر استراتژیک	4.353	.868	11.135	50	.001
هدف‌گذاری و تبیین	4.333	.841	11.327	50	.001

0.001	50	12.028	.792	4.333	م
0.001	50	14.171	.692	4.373	توسعه
					بازار
0.204	50	-1.287	.653	2.882	مزیت رقابتي

نتایج بررسی ویژگی‌های رهبری استراتژیک حوزه محیطی مورد نیاز مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان نشان داد که نتایج برای ۴ ویژگی تفکر استراتژیک ($M=4.35$)، هدفگذاری و تبیین ($t=11.135, p<0.001$)، مشتری مداری ($M=4.33, t=12.02, p<0.001$) و توسعه بازار ($M=4.29, t=14.17, p<0.001$) معنی‌دار شد. ویژگی مزیت رقابتي 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 رقابتي 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، قابل‌مطالعه 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، یکسان نگری 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 انعطاف‌پذیری	توسعه ظرفیت فردی	رهبر استراتژیک دائماً در حال

شرح	مؤلفه ها محوری	مؤلفه ها	سطوح
<p>ظرفیت‌سازی و توسعه فرد خود است به‌گونه‌ای 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</p>		<p>یادگیرندگی</p> <p>ظرفیت جذب</p>	

شرح	مؤلفه‌ها محوری	مؤلفه‌ها	سطوح
و خود عامل تغییر است.			
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 مدام در حال ایجاد ظرفیت در زیردستان خود است و فضا را برای پادگیری آن‌ها فراهم	ظرفیت‌آفرینی سازمانی	بهره‌وری و بهبود مستمر مدیریت تغییر	سازمان ی

شرح	مؤلفه‌ها محوری	مؤلفه‌ها	سطوح
می‌کند. رهبر استراتژیک تسهیل‌کننده فعالیت‌های استراتژیک برای اجرای هرچه بهتر آن‌ها توسط کارکنان است.			
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.	نفوذ در دیگران	انگیزش و ترغیب رابطه تنگاتنگ رهبر و پیرو	

شرح	مؤلفه ها محوری	مؤلفه ها	سطوح
رهبری استراتژیک مسئولیت تمام سازمان را می پذیرد، به اهداف سازمان متعهد است و در قبال تمام افراد زیر دست، پاسخگوست.	مسئولیت پذیر ی	پاسخگویی در قبال عملکرد مدیران زیر دست	
رهبری استراتژی قائل به مدیریت در پشت درهای بسته نیست؛ بلکه وی با استفاده از ابزار خود، همچون رود در سراسر سازمان جاری است.	اشراف بر کلیه فعالیتها و روابط درون سازمان	مدیریت سراسری	
در واقع رهبر استراتژیک وظیفه تبدیل	اجرای استراتژی	پیوند فعالیتها با استراتژی	

شرح	مؤلفه‌ها محوری	مؤلفه‌ها	سطوح
استراتژی به فعالیت را دارد.			
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 تشریک‌مسابی با دیگران یکسان‌نگری به حال و آینده نظارت مستمر	
		تبدیل اهداف سازمان به اهداف شخصی کارکنان	
رهبر استراتژیک با ملاحظه شرایط کنونی و محدودیت‌های سازمان و نگاه به آینده سعی در پیش‌بینی اوضاع	تفکر استراتژیک	تفکر استراتژیک	محیطی

شرح	مؤلفه‌ها محوری	مؤلفه‌ها	سطوح
آینده کسب‌وکار خود دارد و در کنار همه این‌ها تصمیماتی را اتخاذ می‌کند که تضمین‌کننده اهداف بلندمدت سازمان است.			
		پیش‌بینی کردن آینده‌نگری	
هدف‌گذاری، تبیین اهداف سازمانی به‌طور ساده و قابل‌فهم است. به‌طوری‌که که قابلیت تصمیم‌گیری و واگذاری اجرا برای خود فرد و افراد سازمان را	هدف‌گذاری و تبیین اهداف	تبیین مسیر صحیح	

شرح	مؤلفه‌ها محوری	مؤلفه‌ها	سطوح
داشته باشد.			
رهبری استراتژیک به دنبال کشف صلاحیت‌های ویژه‌ای است که سازمان را نسبت به دیگر رقبا تمایز می‌سازد.	مزیت رقابتی	مزیت رقابتی	
در محیط بسیار رقابتی، حیاتی‌ترین اصل برای کسب‌وکار مشتری مداری است. رهبری استراتژیک در مواجهه با مشتریان سعی در جلب رضایت آنان دارد.	مشتری مداری	مشتری مداری	
رهبری استراتژیک به	توسعه بازار	توسعه بازار	

شرح	مؤلفه‌ها محوری	مؤلفه‌ها	سطوح
تکنولوژی‌ها ی 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 آموزش‌وپرورش 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 بتوانند در مقابل پیچیدگی‌های ناشی از ویژگی‌های عصر دیجیتال در محیط‌های آموزشی سازمان را منعطف کنند 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 این‌خصوص متخصصین تعلیم و تربیت ژاپن معتقدند شایستگی هر نظامی به اندازه 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.

منابع

- اساسنامه دانشگاه فرمندگان، (اردیبهشت، ۱۳۹۱).
- اسفنجانی، 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 دبیلو (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، ال. 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 BEYAND 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) Wnay 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 & DoesIt 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.