



Designing a Strategic Leadership Model in Knowledge-Based Companies

Esmail MalekAkhlagh

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran (Corresponding Author).

Email: malekakhlagh@guilan.ac.ir

Reza emailpour

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran

Hani Nikookar gohari

PhD Candidate in Commercial Policy Management, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran

Alireza Nosrati

PhD in Futures Studies, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran

Abstract

In today's business world, the pivotal role of leadership in organizational success is undeniable. Strategic leadership is considered a distinctive form of contemporary leadership that integrates most leadership concepts within a unified framework and enables organizations to be effectively guided in today's dynamic and hyper-competitive business environment. The purpose of this study is to design a strategic leadership style model for knowledge-based companies. The present research is applied in terms of purpose, exploratory in nature, qualitative in approach, and interpretive in terms of research paradigm. The study participants consisted of 15 academic experts and senior managers of knowledge-based companies in Guilan Province. A purposive snowball sampling method was employed, and theoretical saturation was used to determine the sample size. Data were collected through field research using semi-structured expert interviews, and data analysis was conducted using thematic analysis. The results of the thematic analysis led to the identification of 115 key themes, 30 organizing themes, and four overarching dimensions: (a) strategic leadership at the individual level, (b) strategic leadership at the interpersonal level, (c) strategic leadership at the organizational level, and (d) strategic leadership at the supra-organizational level. Based on the findings, a strategic leader must possess high levels of capability and skill across four levels: individual, interpersonal, organizational, and supra-organizational. Accordingly, knowledge-based companies in Guilan Province should foster strategic leadership among their senior managers across these four levels in order to enhance overall strategic leadership performance.

Keywords: Strategic leadership Style, Knowledge-Based Companies, Thematic Analysis



طراحی الگوی رهبری راهبردی در شرکت‌های دانش‌بنیان

اسماعیل ملک اخلاق

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران (نویسنده مسئول)

Email: malekakhlagh@guilan.ac.ir

رضا اسماعیل‌پور

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

هانی نیکوکار گوهری

دانشجوی دکتری مدیریت سیاست‌گذاری بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

علیرضا نصرتی

دکتری آینده‌پژوهی، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

چکیده

در جهان کسب‌وکار کنونی نقش بی‌بدیل عامل رهبری در موفقیت سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست؛ رهبری راهبردی نوع خاصی از رهبری نوین به شمار می‌رود که اکثر مفاهیم رهبری را در یک سقف قرار داده و قادر به هدایت اثربخش سازمان‌ها در محیط کسب‌وکار پویا و فرا-رقابتی امروزی است. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی سبک رهبری راهبردی در شرکت‌های دانش‌بنیان است. پژوهش کنونی از نظر هدف کاربردی، از لحاظ ماهیت اکتشافی، برحسب رویکرد کیفی و بر اساس پارادایم پژوهش، تفسیری است. مشارکت‌کنندگان پژوهش، ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان بودند؛ روش نمونه‌گیری جهت انتخاب اعضای نمونه، نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌ی برفی و مبنای تعیین حجم نمونه اشباع نظری است. روش گردآوری داده‌ها میدانی، ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها فن تحلیل مضمون است. نتایج ناشی از فن تحلیل مضمون نشان داد که ۱۱۵ مضمون کلیدی، ۳۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون کلان: الف - رهبری راهبردی در سطح فردی، ب- رهبری راهبردی در سطح بین فردی، پ- رهبری راهبردی در سطح سازمانی و ت- رهبری راهبردی در سطح فرا سازمانی احصاء شد. با توجه به نتایج پژوهش یک رهبر راهبردی باید در چهار سطح: فردی، بین فردی، سازمانی و فرا سازمانی دارای قابلیت و مهارت بالایی باشد؛ بنابراین، شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان باید رهبری راهبردی در ۴ سطح فردی، بین فردی، سازمانی و فرا سازمانی را در میان مدیران ارشد خود توسعه دهند تا عملکرد رهبری راهبردی آن‌ها بهبود یابد.

کلیدواژه‌ها: سبک رهبری راهبردی، شرکت‌های دانش‌بنیان، تحلیل مضمون

مقدمه

در دنیای کنونی توسعه دانش محوری و نوآوری محوری جهت رقابت در اقتصاد جهانی به راهبرد ملی کلیدی کشورها تبدیل شده است و در اکثر کشورهای دنیا به ویژه کشورهای در حال توسعه همچون ایران شرکت های «دانش بنیان»^۱ و نوآوری محور، به عنوان موتور محرکه رشد و توسعه اقتصادی، توسعه فناوری برای رشد سریع، توسعه اقتصاد دانش بنیان، منابع اصلی خلق ثروت و ایجاد اشتغال پایدار به شمار می آیند و مورد توجه سیاست گذاران و محققان قرار گرفته اند (نیک کار و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۰۸-۱۰۹؛ اسماعیل پور و نیکوکار گوهری، ۱۴۰۲: ۱۹۳؛ زو و همکاران^۲، ۲۰۲۲: ۱؛ بیکی دمنه و همکاران^۳، ۲۰۲۳: ۲۲)؛ با این وجود، به دلیل توسعه سریع فناوری های نوظهور و پیشرفت های فناورانه، «جهانی سازی»^۴، تلاطم شدید محیطی و غیره، شرکت های دانش بنیان از جمله شرکت های دانش بنیان استان گیلان، فاقد عملکرد مطلوب و ضعف در نوآوری و خلق دانش بوده اند؛ بنابراین، نیازمند پاسخ سریع و دائمی به چنین شرایطی هستند تا بقا و پیشرفت خود را تضمین کنند (نیک کار و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۰۸؛ وانگ و همکاران^۵، ۲۰۲۰: ۱۱۰۳؛ لئو و همکاران^۶، ۲۰۲۲: ۱۹۱۷؛ علیوند زمهیری و همکاران^۷، ۲۰۲۳: ۱۴۵۳). شرکت ها دانش بنیان کشور و به تبع آن شرکت های دانش بنیان استان گیلان به دلیل چالش های مختلف برون سازمانی و درون سازمانی از جمله ی ضعف های مدیریتی و عدم به کارگیری سبک رهبری صحیح و مناسب، نتوانسته اند به خوبی از ظرفیت های شگرف شرکت های دانش بنیان استفاده کنند (آتشی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۵۲؛ نیک کار و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۰۹؛ بیکی دمنه و همکاران، ۲۰۲۳: ۲۲)؛ در پژوهش حاضر، مسئله اصلی وجود چالش در سبک رهبری مدیران ارشد شرکت های دانش بنیان استان گیلان است (نیک کار و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۰۸؛ بیکی دمنه و همکاران، ۲۰۲۳: ۲۲). در سال های اخیر، پژوهش های مختلف پیرامون شرکت های دانش بنیان نشان می دهند رهبری یک شرکت دانش بنیان در سال های اولیه اساسی ترین چالش پیش روی این

1. Knowledge-Based

2. Zhou & et al.

3. Beiki Demneh

4. Globalization

5. Wang & et al.

6. Liu & et al.

7. Alivand Zamhariri & et al.



شرکت‌ها به شمار می‌رود (نیک کار و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۰۹؛ بیکی دمنه و همکاران، ۲۰۲۳: ۲۲؛ هادی و مارپاونگ^۱، ۲۰۲۳: ۶۵-۶۶). شرکت‌های دانش‌بنیان نشان استان گیلان همانند بسیاری از شرکت‌های دانش‌بنیان کشور بیش از نیاز به منابع مالی و پولی، به‌ویژه در سال‌های اولیه تأسیس خود، به رهبری قدرتمند با یک سبک ویژه نیاز دارند تا کل سازمان را به‌صورت یکپارچه از خطرات و دام‌های موجود برهاند و به ساحل امن هدایت کند. تغییرات و تحولات عمیق ایجادشده در محیط کسب‌وکار امروزی، رهبران شرکت دانش‌بنیان استان گیلان را بر آن داشته که به ارزیابی مجدد سبک و تاکتیک رهبری خود هم‌راستا با این اقتضائات و «ضروریات»^۲ روی آورند (ویلز و همکاران^۳، ۲۰۲۲: ۱۸؛ اکبری و همکاران^۴، ۲۰۲۳: ۴۷؛ آنوگوئو و آکولوچا، ۲۰۲۳: ۲۸). «سبک رهبری راهبردی»^۵ یکی از این عکس‌العمل‌های مهم و حیاتی در زمینه علوم مدیریتی و سازمانی در مواجهه با این تحولات است (زارعی و همکاران، ۱۳۹۸: ۷۵؛ بیکی دمنه و همکاران^۶، ۲۰۲۳: ۲۲). رهبری راهبردی نوعی سبک رهبری است که رفتار مدیران عالی را تبیین کرده و توضیح داده و به تلفیق اندیشه راهبردی با عمل راهبردی و انتقال این دستاورد به مسیری راهبردی و انجام تغییر راهبردی می‌پردازد (پور صادق و قرایی آشتیانی، ۱۴۰۲) و بر نقش‌آفرینی حیاتی مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان در سطوح بالای سازمان‌ها جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و موفقیت بلندمدت اشاره دارد (صمیمی و همکاران^۷، ۲۰۲۰: ۵۶؛ کونینگ و همکاران^۸، ۲۰۲۰: ۱۳۲؛ چادلر و همکاران^۹، ۲۰۲۲: ۲؛ هندراتا و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۳: ۵۰۳۸؛ بیکی دمنه و همکاران، ۲۰۲۳: ۲۲؛ هادی و مارپاونگ، ۲۰۲۳: ۶۵-۶۶)؛ هدف اساسی رهبری راهبردی، بقای سازمان در بلندمدت با استفاده از کسب سود از طریق بهبود رقابت‌پذیری و عملکرد سازمانی در راستای اهداف اصلی کسب و کار است (پور صادق و قرایی آشتیانی، ۱۴۰۲؛ هندراتا و همکاران،

1. Hadi & Marpaung
2. Exigencies
3. Willis & et al.
4. Akbari & et al.
5. Strategic Leadership Style
6. Beiki Demneh
7. Samimi & et al.
8. K'onig.
9. Schaedler & et al.
10. Hendrata & et al.

۲۰۲۳: ۵۰۳۹). با توجه به انطباق، هماهنگی و سازگاری میان سبک رهبری راهبردی با ویژگی‌های عمومی و ماهیت و ذات شرکت‌های دانش‌بنیان (زارعی و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۸؛ نیک‌کار و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۰۹؛ ترن و فام، ۲۰۲۰: ۱۶۷۳؛ صمیمی و همکاران، ۲۰۲۰: ۵۶)، این شرکت‌ها از ظرفیت و زمینه مساعد برای واکاوی پدیده رهبری راهبردی برخوردار هستند. با توجه به شکاف عمیق و نبود الگویی از رهبری راهبردی در شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان، پژوهش کنونی قصد دارد با کنکاش و واریسی چالش‌های مدیریتی شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان، به ارائه‌ی یک الگوی سبک رهبری راهبردی اثربخش در شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان بپردازد.

۱. مبانی نظری پژوهش

۱-۱. رهبری

رهبری به عنوان هنر رفتار با نوع بشر یا هنر نفوذ بر رفتار انسان و هدایت گروهی افراد به سوی یک هدف خاص تعریف می‌شود به نحوی که از اطاعت، اعتماد، احترام و همکاری آن‌ها اطمینان حاصل شود (الزوبی و همکاران^۱، ۲۰۲۳). به عقیده کاستا و همکاران (۲۰۲۳)، رهبری به تعامل و روابط ایجادشده با پیروان اشاره دارد که منجر به نفوذ بر آن‌ها می‌شود، آن‌ها را برمی‌انگیزاند و جهت‌دستیابی به اهداف معین آن‌ها را توانمند می‌سازد. «آل-ماهاسنه و همکاران»^۲ (۲۰۲۳) نیز رهبری را توانایی متقاعدسازی افراد جهت تعقیب قوی و پایدار اهداف خاص تعریف می‌کند. سبک رهبری نیز روش و فنی است که رهبران از طریق آن کارمندان را برمی‌انگیزانند، به آن‌ها جهت و مسیر حرکت را نشان می‌دهند و در تحقق اهداف به کارکنان کمک می‌کنند (آریانی و همکاران^۳، ۲۰۲۲: ۲۳۱).

1. Al-Zoubi; Issa, Musallam,

2. Almahasneh & et al.

3. Ariani & et al



۲-۱. تئوری رهبری راهبردی

تئوری رهبری راهبردی در سال ۱۹۷۹ توسط دو دانشمند به نام «هاوس و باتز»^۱ مطرح شد (مایلو و کاریوکی^۲، ۲۰۲۲: ۳۹۲). درحالی‌که سایر انواع رهبری را می‌توان در سطوح مختلف سازمان مشاهده کرد، اما سبک رهبری راهبردی فقط در سطح عالی سازمان مشاهده می‌شود و رهبران راهبردی تنها در میان تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان عالی و ارشد سازمان (به‌طور مشخص مدیرعامل (CEO)، هیئت‌مدیره (BOD) و تیم مدیریتی عالی (TMT)) ظهور می‌کنند و به همین دلیل تأثیر گسترده‌ای روی ستاده‌های سازمان‌ها به‌ویژه عملکرد سازمانی دارند (کلیچ، ۲۰۲۲: ۶۵۶؛ ویلز و همکاران، ۲۰۲۲: ۱۸-۱۹؛ چادلر و همکاران، ۲۰۲۲: ۲؛ هندراتا و همکاران، ۲۰۲۳: ۵۰۳۸). رهبران راهبردی علاوه بر نیاز به داشتن تخصص در مدیریت محیط داخلی سازمان، در زمینه‌ی مدیریت محیط خارجی سازمان نیز باید از دانش کافی برخوردار باشند (موریتی و کاریوکی^۳، ۲۰۲۲: ۲). پیزاپیا^۴ (۲۰۰۵) یکی از صاحب‌نظران برتر تئوری رهبری راهبردی چهار چهار بعد تحول‌گرایی، مدیریتی، سیاسی و اخلاقی را به‌عنوان ابعاد اساسی رهبری راهبردی یاد می‌کند (کلیچ^۵، ۲۰۲۲). تئوری رهبری راهبردی نشان می‌دهد که رهبران راهبردی به شکل‌دهی مأموریت (فلسفه وجودی)، چشم‌اندازها و اهداف سازمان می‌پردازند و جهت خلق و اجرایی کردن راهبردها در اقدامات راهبردی نفوذ می‌کنند، به‌طوری‌که زیست‌پذیری بلندمدت سازمان و در همان حال زیست‌پذیری مالی کوتاه‌مدت سازمان را امکان‌پذیر می‌سازند (مایلو و کاریوکی، ۲۰۲۲: ۳۹۲؛ هندراتا و همکاران، ۲۰۲۳: ۵۰۳۸).

۳-۱. شرکت‌های دانش‌بنیان

شرکت‌های دانش‌بنیان نقشی کلیدی در توسعه اقتصاد دانش‌بنیان دارند و با توجه به قابلیت بالای نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان رشد اقتصادی و «اشتغال‌زایی»^۶ را محقق می‌کنند

1. House & Baetz
2. Mailu & Kariuki
3. Muriithi & Kariuki
4. Pisapia
5. Kılıc
6. Job Creation

(بیکی دمنه و همکاران، ۲۰۲۳: ۲۲). شرکت‌های دانش‌بنیان بخش حیاتی و موردنیاز اقتصاد هر کشوری هستند و با سرمایه‌گذاری نسبتاً کمی اشتغال‌زایی قابل توجهی ایجاد می‌کنند (علیوند زمهریری و همکاران، ۲۰۲۳). شرکت‌های دانش‌بنیان بنگاه‌ها یا سازمان‌هایی قانونی هستند و تحت حمایت دولت قرار دارند و با اتکا به تحقیق و توسعه^۱ (R & D) به ایجاد ثروت دانش‌پایه و فعالیت‌های تجاری سودمند می‌پردازند؛ شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان عامل ارتباطی بین ایده، فناوری و بازار در نظر گرفته می‌شوند (حیدری مُقَدَّم و همکاران، ۲۰۲۰: ۴). در ایران بر اساس تأکیدات فراوان مقام معظم رهبری جهت تولید دانش و خلق نوآوری و ایجاد تشکیلات تولیدی مبتنی بر دانش از سال ۱۳۸۷ شرکت‌های دانش‌بنیان با هدف اساسی خلق محصولات و خدمات دانش‌پایه و نوآورانه ایجاد شدند؛ اکثر شرکت‌های دانش‌بنیان در پارک‌ها و «مراکز رشد علم و فناوری»^۳ مستقر هستند؛ پارک‌ها و مراکز رشد علم و فناوری از طریق انتشار دانش بین شرکت‌ها، مؤسسات کوچک، بازارها و صنایع، دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی، گسترش فرهنگ رقابت و نوآوری و انتقال فناوری به بخش‌های مختلف اقتصاد، نقش مؤثری در توسعه اقتصاد دانش‌بنیان کشور ایفا می‌کنند (حیدری مُقَدَّم و همکاران، ۲۰۲۰: ۴؛ علیوند زمهریری و همکاران، ۲۰۲۳: ۱۴۵۸). تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان و واحدهای فناور مستقر در پارک‌ها و مراکز رشد علم و فناوری در سال‌های اخیر افزایش یافته است که نشان‌دهنده افزایش جامعه فناوریان و کارآفرینان در کشور است (علیوند زمهریری و همکاران، ۲۰۲۳: ۱۴۵۸).

۲. پیشینه پژوهش

بخشی از مهم‌ترین، جدیدترین و نزدیک‌ترین مطالعات صورت پذیرفته پیرامون موضوع پژوهش در جدول (۱)، خلاصه و نشان داده شده است.

1. Research and Development

2. Heidari Moghadam & et al.

3. Parks and Science and Technology Growth Centres



جدول ۱: برخی از مهم‌ترین، جدیدترین و نزدیک‌ترین پژوهش‌ها حول موضوع پژوهش

محقق و سال	عنوان	یافته‌ها
پور صادق و همکاران (۱۴۰۲)	تأثیر رهبری راهبردی بر بهبود عملکرد سازمانی با میانجیگری دوستوانی نوآوری (مورد مطالعه: یکی از سازمان‌های دفاعی نیروهای مسلح)	یافته‌ها نشان داد که رهبری راهبردی و هر یک از مؤلفه‌های آن (چشم‌انداز آینده، ساختار و فرایند سازمانی، سرمایه انسانی، ارزش‌های اخلاقی، شایستگی و فرهنگ سازمانی) بر بهبود عملکرد سازمانی از طریق دوستوانی نوآوری تأثیر دارد؛ همچنین، دوستوانی نوآوری بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
شخصی نیائی (۱۴۰۱)	تحلیل مدیریت و رهبری راهبردی برای تحول سازمانی و افزایش مشارکت کارمندان	یافته‌ها نشان داد که مدیریت و رهبری راهبردی تأثیر مثبتی بر تحول سازمانی و افزایش مشارکت کارکنان دارد.
امیر نژاد و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی الگوی شایستگی‌های راهبردی برای مدیران از دیدگاه امام خمینی ^(ره) و مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)	یافته‌ها نشان داد که شایستگی‌های راهبردی مدیران دارای ۱۷ مؤلفه است که از این تعداد مؤلفه‌های بهبود رشد و توسعه انسانی، بهبود انتظارات رهبری و بهبود الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفته به ترتیب دارای بالاترین اولویت هستند.
دیلمی معزی و مختاری بایع کلایی (۱۴۰۱)	تجزیه و تحلیل رهبری راهبردی برای تحول سازمانی و مشارکت کارکنان (نمونه موردی: بانک‌های کشاورزی شهر تهران)	یافته‌ها نشان داد که رهبری راهبردی تأثیر مثبتی بر تحول سازمانی و مشارکت کارکنان دارد.
شیرینی (۱۴۰۰)	بررسی تأثیر رهبری راهبردی بر اثربخشی سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی	یافته‌ها نشان داد که رهبری راهبردی بر اثربخشی سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

محقق و سال	عنوان	یافته‌ها
سالم و همکاران (۱۴۰۰)	واکاوی الگوی رهبری دانش‌مدار در شرکت‌های دانش‌بنیان	یافته‌ها نشان داد که ابعاد اصلی رهبری دانش‌مدار در شرکت‌های دانش‌بنیان هدایت یادگیری توسط رهبر دانش‌مدار، ایجاد فضای متبوع دانشی، حمایت رهبر دانش‌مدار از یادگیری و رهبر دانش‌مدار در نقش الگو (ویژگی‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌ها) است.
مهدی زاده و همکاران (۱۴۰۰)	سبک رهبری راهبردی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش نوآوری سازمانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران استان فارس	یافته‌ها نشان داد که رهبری راهبردی بر بهبود عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی نوآوری سازمانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران استان فارس تأثیر معناداری دارد.
نیک کار و همکاران (۱۳۹۹)	الگوی رهبری مشارکتی راهبردی در شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی	یافته‌ها نشان داد که در الگوی رهبری مشارکتی راهبردی مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی، شرایط علی شامل ویژگی‌ها رهبران و ویژگی‌ها تیم؛ شرایط زمینه‌ای شامل عوامل بسترساز و عوامل محیطی؛ مقوله محوری شامل رهبری مشارکتی راهبردی؛ شرایط مداخله‌گر شامل یکپارچگی رفتاری، فضای حمایتی، تصمیم‌گیری جمعی، یادگیری سازمانی، رویکرد شایستگی محور و رویکرد استعداد محور؛ راهبردها شامل توسعه مشارکت رهبران و توانمندسازی رهبران و پیامدها شامل دستاوردهای نگرشی و دستاوردهای عملکردی است.
قائد امینی هارونی و همکاران (۱۳۹۸)	تأثیر رهبری راهبردی از طریق تفکر راهبردی بر عملکرد سازمانی در شرکت ساپکو	یافته‌ها نشان داد رهبری راهبردی بر عملکرد سازمانی و تفکر راهبردی دارای تأثیر مثبت و معنی‌داری است؛ تفکر راهبردی نیز، بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و در نهایت نقش میانجی‌گری تفکر راهبردی در رابطه‌ی بین رهبری راهبردی و عملکرد سازمانی تأیید شد.



محقق و سال	عنوان	یافته‌ها
زارعی و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی الگوی رهبری راهبردی اسلامی در سازمان: بر اساس تحلیل محتوای عهدنامه مالک‌اشتر	یافته‌ها نشان داد رهبری راهبردی عبارت است از «تبیین و یادآوری مأموریت‌ها» و «تعیین اولویت‌ها و عمل بر اساس آن‌ها» از طریق «رايه الگوهای عملی»، «استفاده از تجارب (عبرت‌ها و سنت‌ها)» و «سازمان‌دهی و اصلاح امور کارکنان» که در بستر «ایجاد توافق و وحدت رویه در میان کارکنان»، «رعایت صبر و پایداری»، «رعایت میانه‌روی، انصاف و عدالت» و «رفتار توأم با مدارا و لطف با کارکنان» محقق می‌شود.
نیکوکار گوهري و همکاران (۱۳۹۸)	تبیین نقش رهبری آینده‌نگر (نوعی رهبری راهبردی) در بهبود بهره‌وری سازمانی با میانجیگری تعهد سازمانی	یافته‌ها نشان داد که رهبری آینده‌نگر دارای نقش مثبت و معنی‌داری بر بهره‌وری سازمانی از طریق نقش میانجی تعهد سازمانی است.
محمدبیگی و همکاران (۱۳۹۸)	شناسایی شایستگی‌های رهبری راهبردی با رویکرد رضایت‌ذی‌نفعان سازمان در صنعت حمل‌ونقل هوایی ایران	یافته‌ها نشان داد که شایستگی‌های رهبری راهبردی با رویکرد رضایت‌ذی‌نفعان سازمان در صنعت حمل‌ونقل هوایی ایران شامل ۴ تم اصلی ویژگی‌ها و مهارت‌های بنیادین رهبری در جایگاه راهبردی ویژگی‌های فردی، مهارت‌های رفتاری بین فردی و مهارت‌های مدیریتی است.
هندراتا و همکاران (۲۰۲۳)	تأثیر رهبری راهبردی، رهبری تحول‌آفرین و رهبری آینده‌نگر بر عملکرد با میانجی‌گری کیفیت تصمیم‌گیری	یافته‌ها نشان داد که سبک‌های رهبری راهبردی، تحول‌آفرین و آینده‌نگر، هر سه، دارای تأثیر مثبت و معنی‌دار بر عملکرد سازمانی و کیفیت تصمیم‌گیری است.

محقق و سال	عنوان	یافته‌ها
آحمد و همکاران ^۱ (۲۰۲۲)	اثر مداخله‌ای حفظ کارمندان در رابطه‌ی بین رهبری راهبردی و عملکرد کارکنان مراقبت‌های بهداشتی در شمال شرقی کنیا	یافته‌ها نشان داد که سبک رهبری راهبردی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر حفظ کارکنان و عملکرد کارکنان داشت؛ حفظ کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد کارکنان داشت.
ناهاک و ایلیتان ^۲ (۲۰۲۲)	نقش رهبری راهبردی در حمایت از برنامه‌ریزی راهبردی و ارتقای رقابت‌پذیری سازمانی	یافته‌ها نشان داد که رهبری راهبردی مثبت و معنی‌دار بر برنامه‌ریزی راهبردی و رقابت‌پذیری سازمانی دارد.
أدمان و دیاه ^۳ (۲۰۲۲)	تأثیر مدیریت دانش و رهبری راهبردی روی رقابت‌پذیری شرکت‌های مشاور املاک در شهر اربیل	یافته‌ها نشان داد که مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رهبری راهبردی و رقابت‌پذیری سازمانی دارد؛ رهبری راهبردی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رقابت‌پذیری سازمانی دارد؛ نهایتاً بررسی نقش غیرمستقیم رهبری راهبردی در رابطه‌ی میان مدیریت دانش و رقابت‌پذیری سازمانی تأیید شد.
کلیچ (۲۰۲۲)	نقش رهبری راهبردی در عملکرد نوآوری	یافته‌ها نشان داد که رهبری راهبردی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد نوآوری دارد.
موریتای و کاریئوکی (۲۰۲۲)	تأثیر رهبری راهبردی بر رقابت‌پذیری شرکت‌های لجستیکی در کنیا	یافته‌ها نشان داد که رهبری راهبردی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رقابت‌پذیری شرکت‌های آماد و پشتیبانی در کنیا دارد.
ویلز و همکاران ^۴ (۲۰۲۲)	رهبری راهبردی به‌عنوان یک پیش‌نیاز برای مزیت رقابتی: مرور ادبیات	یافته‌ها نشان داد که سه بُعد رهبری راهبردی یعنی خلاقیت، انگیزش و تشریک‌مساعی تأثیر مثبت و معنی‌دار بر مزیت رقابتی دارند.

1. Ahmed et al.
2. Nahak & Ellitan
3. Othman & Diah
4. Willis & et al.



محقق و سال	عنوان	یافته‌ها
سوهرلان ^۱ (۲۰۲۲)	تأثیر رهبری راهبری و انگیزش بر عملکرد کارکنان	یافته‌ها نشان داد که رهبری راهبری و انگیزش تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد کارکنان دارد.
مایلو و کاریوکی (۲۰۲۲)	تأثیر رهبری راهبردی بر عملکرد در سازمان‌های غیردولتی در شهر نایروبی	یافته‌ها نشان داد که رهبری راهبردی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمان‌های غیرانتفاعی دارد.

مطالعات تجربی گذشته حول موضوع پژوهش - که بخشی از مهم‌ترین آن‌ها در جدول (۱)، آمده است - از سه جنبه اساسی «موضوع»، «روش» و «زمینه» قابل تحلیل، نقد و بررسی است. از نظر موضوعی با بررسی «ادبیات و پیشینه‌ی نظری» می‌توان به‌وضوح دریافت مبانی نظری مرتبط با «سبک رهبری راهبردی» بسیار محدود است و محققان و دانشمندان در این باره به‌ندرت سخن گفته‌اند؛ «از نظر تجربی» نیز محققان و دانشمندان پژوهش‌های بسیار محدودی درباره موضوع «سبک رهبری راهبردی» انجام داده‌اند؛ بنابراین، انجام پژوهش‌ها، همانند پژوهش حاضر به غنی‌تر شدن دانش، مباحث و موضوعات مرتبط با «سبک رهبری راهبردی» کمک می‌کند. از نظر «روش» نیز با ملاحظه مطالعات انجام‌شده می‌توان به‌خوبی دریافت که در داخل کشور پژوهش‌ها پیرامون «سبک رهبری راهبردی» بیشتر با «رویکرد کمی» انجام شده است؛ در خارج از کشور، علاوه بر کمی بودن پژوهش‌ها، مطالعات بیشتر درباره‌ی ماهیت، چیستی و مفهوم‌سازی تئوری «سبک رهبری راهبردی» بوده است؛ بر مبنای «زمینه پژوهش» نیز پژوهش‌های کیفی و کمی انگشت‌شماری در داخل و خارج از کشور با عنوان «سبک رهبری راهبردی» در «شرکت‌های دانش‌بنیان» اجرا شده است؛ انتظار می‌رود با توجه به هماهنگی و تطابق ظریف «سبک رهبری راهبردی» با ماهیت «شرکت‌های دانش‌بنیان»، پژوهش‌های بیشتری در شرکت‌های دانش‌بنیان صورت پذیرد. به‌طور کلی، مطالعات در زمینه

تئوری رهبری راهبردی در دوران طفولیت خود به سر می‌برد و شکاف نظری و تجربی عمیقی در این زمینه وجود دارد که پژوهش کنونی قصد دارد با انجام پژوهشی کیفی در شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان، سهمی هرچند کوچک در پر کردن این شکاف ایفا کند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش کنونی بر اساس هدف، کاربردی است؛ چراکه به دنبال شناسایی مؤلفه‌های «سبک رهبری راهبردی» در شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان جهت موفقیت حال و آینده این شرکت‌ها است. از نظر ماهیت نیز پژوهش کنونی در زمره‌ی پژوهش‌های اکتشافی است؛ زیرا به دنبال شناسایی، استخراج و اکتشاف عناصر، اجزاء و مؤلفه‌های «سبک رهبری راهبردی» در شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان است؛ بر اساس رویکرد و فلسفه پژوهش نیز، پژوهش حاضر در زمره‌ی پارادایم تفسیری است، چراکه داده‌ها ذهنی و کیفی هستند و بر اساس تفسیر متن به دست می‌آیند. مشارکت‌کنندگان پژوهش، «خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت» (اساتید دانشگاهی با دکتری تخصصی مدیریت راهبردی، مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت بازاریابی، مدیریت نظام‌ها) و «مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان» بودند؛ نمونه آماری پژوهش ۱۵ نفر از افراد بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی انتخاب شدند. مبنای تعیین حجم نمونه اشباع نظری بود؛ بدین معنا که امر مصاحبه با خبرگان تا جایی ادامه یافت که دیگر داده‌ها و مفاهیم جدیدی حاصل نشد و اجزا و عناصر و مؤلفه‌های رهبری تعالی‌گرا به مرحله تکرار رسیدند (در واقع با اضافه شدن مصاحبه‌شوندگان جدید، دیگر مفاهیم معنی‌دار جدیدی حاصل نشد)؛ در تعداد نمونه ۱۵ اشباع نظری حاصل شد. ابزار اصلی گردآوری داده مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استفاده بود؛ بدین صورت که پس از مصاحبه، تمامی اظهارنظرهای مصاحبه‌شوندگان با دقت کامل و بدون کم‌وکاست مکتوب شد؛ پس از آن فن کیفی تحلیل مضمون جهت یافتن عبارات و جمله‌های معنی‌دار متن مصاحبه مورد استفاده قرار گرفت؛ در این فن نخست مضامین کلیدی شناسایی شدند؛ سپس مضامین کلیدی بر اساس روابطی



که با یکدیگر داشتند در یک مرحله بالاتر در دسته‌های خاصی قرار گرفتند و مضامین سازمان‌دهنده را تشکیل دادند و در نهایت در مرحله بالاتر با دسته‌بندی مضامین سازمان‌دهنده بر مبنای شباهت و روابطی که با یکدیگر داشتند، مضامین کلان شکل گرفتند.

در این پژوهش جهت افزایش صحت و اعتبار داده‌های گردآوری‌شده و تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش سه‌سویه‌سازی (مثلث‌سازی) استفاده شد. بر مبنای این روش چهار معیار مثلث‌سازی بررسی شد: الف. مثلث‌سازی منابع داده: جهت تأمین این معیار علاوه بر مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان، از نظرات اساتید راهنما و مشاور بهره‌جسته شد؛ ب. مثلث‌سازی محقق: جهت تأمین این معیار محقق از یک پژوهشگر همکار در کنار خود جهت گردآوری و تحلیل داده‌ها استفاده کرد؛ پ. مثلث‌سازی نظریه: جهت تأمین این معیار از نظریات نظریه‌پردازان داخلی و خارجی استفاده شد و ت. مثلث‌سازی روش‌شناختی: جهت تأمین این معیار علاوه بر مصاحبه، به‌صورت هدفمند اما محدود از روش مشاهده نیز استفاده شد. در پژوهش حاضر جهت سنجش «کیفی روایی و پایایی فن تحلیل مضمون» از روش «لینکلن و گوبا»^۱ (۱۹۸۵) استفاده شد. در روش لینکلن و گوبا برای بررسی صحت علمی پژوهش کیفی و سنجش اعتبار فن کیفی از چهار معیار «قابلیت اعتبار»^۲، «قابلیت ثبات»^۳، «تأییدپذیری»^۴ و «قابلیت انتقال‌پذیری»^۵ استفاده می‌شود. قابلیت اعتبار به درجه حقیقی بودن داده‌ها اشاره دارد (اعتبار داخلی پژوهش)، (حبیبی، ۱۴۰۰)؛ در پژوهش کنونی جهت تأمین قابلیت اعتبار، مشارکت‌کنندگان با حداکثر تنوع تجربیات انتخاب شدند، نمونه‌گیری تا سر حد اشباع داده‌ها ادامه یافت و متن مصاحبه‌ها و کدهای استخراج‌شده برای مشارکت‌کنندگان پژوهش ارسال شد و در صورت هرگونه مغایرت، مراتب مورد توجه و بازبینی قرار گرفت. قابلیت ثبات به پایداری داده‌ها در طول زمان و شرایط متفاوت اشاره دارد (مشابه معیار پایایی در پژوهش کمی)، (حبیبی، ۱۴۰۰)؛ در پژوهش

1. Lincoln & Guba
2. Credibility
3. Dependability
4. Confirmability
5. Transferability

حاضر با استفاده از حسابرسی پژوهش و بررسی دقیق داده‌ها توسط ناظر خارجی و خودداری از طولانی شدن زمان گردآوری داده‌ها میزان ثبات پژوهش ارتقا یافت. تأییدپذیری نشان می‌دهد که نتایج پژوهش، حاصل فرضیه‌ها و پیش دانسته‌های پژوهشگر نیست (حبیبی، ۱۴۰۰)؛ جهت تأمین این معیار فرایند انجام کار در اختیار چند تن از همکاران قرار داده شد و اطمینان یافته شد که نتایج پژوهش حاصل پیش‌فرض‌های پژوهش‌گر نیست. قابلیت انتقال‌پذیری اشاره به این دارد که یافته‌های مطالعه تا چه حدی در دیگر گروه‌ها یا جاها قابل انتقال یا استفاده است (حبیبی، ۱۴۰۰)؛ در تحقیق حاضر از طریق استفاده از دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون مشارکت‌کنندگان مختلف یا همان اصل حداکثر تنوع، قابلیت انتقال یافته‌ها ارتقاء یافت. در پژوهش حاضر جهت سنجش «کمی روایی و پایایی فن تحلیل مضمون» از ضریب توافق بین دو استفاده شد که با مقدار ۰/۹ تأیید شد.

۴. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱. یافته‌های تحقیق

مشارکت‌کنندگان پژوهش را ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان تشکیل می‌دادند که اطلاعات مشروح آن‌ها در جدول (۲)، نمایش داده شده است.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	سن	سابقه خدمت	تحصیلات	رتبه دانشگاهی
۱	مرد	۴۹	۱۵	دکتری مدیریت بازاریابی	دکتری
۲	مرد	۴۸	۱۱	دکتری مدیریت راهبردی	دانشیار
۳	مرد	۵۳	۱۵	دکتری مدیریت بازاریابی	استاد
۴	مرد	۴۸	۱۴	دکتری مدیریت راهبردی	دانشیار
۵	مرد	۶۰	۲۴	دکتری مدیریت راهبردی	دکتری
۶	مرد	۴۶	۱۱	دکتری مدیریت نظام‌ها	دانشیار



ردیف	جنسیت	سن	سابقه خدمت	تحصیلات	رتبه دانشگاهی
۷	زن	۵۹	۱۹	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	دانشیار
۸	مرد	۶۰	۲۰	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	دانشیار
۹	مرد	۵۷	۱۹	دکتری مدیریت منابع انسانی	دکتری
۱۰	مرد	۵۶	۱۸	دکتری مدیریت منابع انسانی	دکتری
۱۱	مرد	۶۳	۱۶	دکتری مدیریت راهبردی	دانشیار
۱۲	زن	۵۲	۱۸	دکتری مدیریت بازاریابی	دکتری
۱۳	زن	۵۲	۱۸	دکتری مدیریت نظام‌ها	استاد
۱۴	مرد	۵۸	۱۸	دکتری مدیریت بازاریابی	دانشیار
۱۵	مرد	۵۸	۱۸	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	استادیار

۴-۲. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

پژوهش کنونی و الگوی پژوهش کنونی و الگوی مفهومی آن بر اساس فن کیفی تحلیل مضمون توسعه داده شده است تا پدیده رهبری راهبردی را در شرکت‌های دانش‌بنیان واکاوی و تبیین کند. در این پژوهش جهت توسعه الگوی مفهومی رهبری راهبردی در شرکت‌های دانش‌بنیان، با ۱۵ تن از خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته صورت پذیرفت و مصاحبه با خبرگان تا جایی ادامه پیدا کرد که داده‌ها و مفاهیم پژوهش به مرحله تکرار و اشباع رسیدند و با اضافه شدن مصاحبه‌شونده جدید، دیگر جمله‌ها یا عبارات معنی‌دار جدیدی در متن مصاحبه ظاهر نشد. پس از خاتمه یافتن فرایند مصاحبه تمامی مصاحبه‌ها جهت تحلیل متن به دقت و سهولت مکتوب شدند. سپس همه عبارات معنی‌دار متن مصاحبه کشف و سه سطحی مضمون کلیدی (۱۵ مضمون)، مضمون سازمان‌دهنده (۳۰ مضمون) و مضمون کلان: الف. رهبری راهبردی در سطح فردی، ب. رهبری راهبردی در سطح بین فردی، پ. رهبری راهبردی در سطح سازمانی و ت. رهبری راهبردی در سطح فرا سازمانی احصا شد که در ادامه فرایند آن تشریح می‌شود:

گام اول؛ تشکیل مضامین کلیدی: (استخراج مضامین کلیدی به وسیله مفاهیم به دست آمده از متن مصاحبه): در این گام با رجوع به متون مکتوب برگرفته از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان و تحلیل آن‌ها، «واحد‌های معنایی مصاحبه» یا «عبارت‌های کوتاه» مرتبط با رهبری راهبردی استخراج شد و «مفاهیم» تشکیل شد (۱۹۶ مفهوم). پس از آن از طریق «تلخیص، تلفیق، ترکیب و ادغام» ۱۹۶ مفهوم شکل گرفته، «مضامین کلیدی» تشکیل شدند. در این گام ۱۱۵ «مضمون کلیدی» به دست آمد. در جدول (۳)، نمونه‌هایی از استخراج «مضامین کلیدی» از «جمله‌های معنی‌دار متن مصاحبه» و «مفاهیم» نشان داده شده است.

جدول ۳: نمونه‌هایی از استخراج مضامین کلیدی

مضامین کلیدی	مفاهیم	جمله‌های معنی‌دار متن مصاحبه
حساسیت نسبت به نیازهای کارکنان	آگاهی درباره نیازهای کارکنان	به نظر من یک رهبر راهبردی نه تنها باید از نیازهای کارکنان خود به خوبی آگاه باشد؛ بلکه باید توجه خاصی جهت تأمین و برآورد این نیازها داشته باشد و تأمین خواسته‌های کارکنان را در رأس امور قرار دهد.
	توجه به تأمین و برآورد نیازهای کارکنان	
	در رأس امور بودن خواسته‌های کارکنان	
الهام‌بخشی راهبردهای کلان	تشریح راهبردهای کلان سازمان به صورت انگیزه‌بخش	رهبران راهبردی باید راهبردهای کلان سازمان را به نحوه‌ای انگیزه‌بخش برای کارکنان خود تشریح کنند؛ بهتر بگویم باید الهام‌بخش راهبردهای کلان سازمان باشند.
	الهام‌بخش بودن درباره راهبردهای کلان سازمان	
ایستادگی و پافشاری بر ارزش‌های راهبردی سازمان	در اولویت بودن ارزش‌های راهبردی سازمان	برای رهبران راهبردی ارزش‌های راهبردی سازمان باید همیشه در اولویت امور باشد؛ و به هیچ وجه نباید از آن تخطی کرد؛ بلکه برعکس باید در برابر چیزهایی که ارزش‌های راهبردی سازمان را به خطر می‌اندازد ایستادگی کرد.
	عدم تخطی از ارزش‌های راهبردی سازمان	
	ایستادگی در برابر عوامل به خطر انداز ارزش‌های راهبردی سازمان	



گام دوم؛ تشکیل مضامین سازمان‌دهنده: (استخراج مضامین سازمان‌دهنده به وسیله ترکیب مضامین کلیدی): در این گام از طریق «تلفیق، ترکیب و ادغام» مضامین کلیدی مستخرج از گام قبل، مضامین سازمان‌دهنده استخراج شدند. ۱۱۵ مضمون کلیدی مستخرج از گام قبل، ۳۰ مضمون سازمان‌دهنده را تشکیل دادند. جدول (۴)، تشکیل مضامین سازمان‌دهنده از مضامین کلیدی مربوطه را به نمایش گذاشته است.

جدول ۴: استخراج مضامین سازمان‌دهنده (تشکیل مضامین سازمان‌دهنده از مضامین کلیدی)

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین کلیدی	شماره مصاحبه‌شونده
فهم اخلاقی بالا	توانایی بخشش اشتباهات خود و دیگران	۱۵، ۱۲، ۸، ۳، ۱
	فضیلت مداری و ردیلت‌گریزی	۱۵، ۱۰، ۵، ۱
	پرهیز از رشوه‌خواری و رانت‌خواری	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۶
	اقرار به شکست و اشتباهات	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۸، ۴
	ایستادگی و پافشاری بر ارزش‌های راهبردی سازمان	۱۵، ۸، ۶، ۲
فهم سیاسی بالا	درک بازی‌های سیاسی و اجتماعی	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۸، ۱
	تصمیم‌گیری بر مبنای تفکر سیاسی	۱۵، ۱۳، ۱۲، ۸، ۲
	رفتارها و تعاملات سیاسی خردمندانه	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۴
	داشتن شخصیت سیاسی	۱۱، ۹، ۸، ۴
تیزفهمی و درک کسب‌وکار	قابلیت دانش و درک پویایی‌های کسب‌وکار	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۴
	توانایی پیش‌بینی آینده متغیر و متلاطم	۱۴، ۱۰، ۸، ۴
	فرصت‌انگاری تغییر	۱۵، ۸، ۳، ۱
تفکر نظامی	پذیرش شبکه‌های مختلفی از روابط	۴، ۲، ۱
	توانایی دیدن موضوعات به‌طور جامع و همه‌جانبه	۱۵، ۹، ۱
	درک وابستگی متقابل اجزای نظام کسب‌وکار	۱۴، ۸، ۳
الهام‌بخشی راهبری	الهام‌بخشی چشم‌اندازها	۱۱، ۴
	الهام‌بخشی مأموریت سازمان	۷، ۴
	الهام‌بخشی راهبردهای کلان	۹، ۱
	الهام‌بخشی سرنوشت مشترک	۱۵، ۱۴، ۱۲، ۱
شفاف‌سازی چشم‌انداز سازمان	تبیین و روش کردن چشم‌اندازهای سازمان	۹، ۶، ۲
	تبیین تغییرات با چشم‌اندازهای روشن برای سازمان	۱۳، ۱۲، ۶، ۴
	هدایت مجموعه به سمت چشم‌اندازهای نشاط‌بخش	۱۵، ۱۲، ۲

مضامین سازمان دهنده	مضامین کلیدی	شماره مصاحبه شونده
رویکرد بلندمدت	هدف گذاری و دید بلندمدت در سازمان	۱۰، ۸، ۳
	تعیین کردن نقشه راهبردی برای سازمان	۸، ۶، ۵، ۴
	عدم توجه صرف به هزینه و بودجه در کوتاه مدت	۱۵، ۱۳، ۱۲، ۸، ۴، ۱
	تعهد سرمایه گذاری بلندمدت و صبوری	۱۵، ۱۴، ۱۱، ۳، ۱
بصیرت و تدبیر	دوراندیشی چشم انداز محور	۱۴، ۱۲، ۵، ۱
	داشتن سعه صدر و صبر مدیریتی	۱۵، ۱۲، ۱۱، ۷، ۴
	مشورت پذیری	۱۵، ۱۴، ۱۲، ۵، ۱
	مصلحت اندیشی	۱۱، ۱۰، ۹، ۷، ۴
تفکر خلاق	داشتن دید راهبردی در حل مسئله	۲، ۱
	ارائه مستمر راه حل های خلاقانه برای حل مسئله	۱۰، ۹، ۴
	به چالش کشیدن مفروضات قبلی	۱۵، ۶
	قدرت سناریو پردازی	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۵، ۱
	تفکر بهنگام	۸، ۵، ۳
هوشمندی محیطی	تحلیل ذی نفعان	۱۴، ۵، ۴
	تحت نظر گیری هوشمندانه ی رقبا	۱۵، ۸، ۷، ۶، ۵
	همکاری رقابتی با سازمان های موفق	۱۴، ۱۳، ۱۲
فرصت طلبی هوشمندانه	تعقیب هوشمندانه فرصت ها	۱۵، ۱۱
	انطباق پذیری و پاسخ گویی هوشمندانه به نیازهای بازار	۱۴، ۱۳، ۴، ۲
	گوش سپاری به آواهای جدید در بازار	۶، ۱
تفکر شهودی	کل نگری	۱۲، ۸
	تبدیل راهبردهای کلان در قالب قواعد ساده و عمیق	۱۴، ۱۳، ۱۱، ۱۰
	ایجاد الگوی ذهنی ویژه برای تصمیمات روزمره	۱۵، ۱۴، ۱۳
	درک روابط بین پدیده ها	۸، ۷، ۶
روحیه خدمتگزاری	از خود گذشتگی برای دیگران	۱۲، ۱۰، ۹
	خیرخواهی برای دیگران	۱۱، ۹، ۶
	مسئولیت پذیری در خدمت گذاری	۸، ۷، ۴، ۱
کاریزما بودن	داشتن نفوذ آرمانی	۱۵، ۸، ۳
	داشتن جذبه ی روحانی	۱۴، ۸، ۵، ۴، ۲، ۱
	توانایی بالای سخنوری	۸، ۱
	تسخیرگری قلب ها	۱۳، ۱۱، ۸



مضامین سازمان‌دهنده	مضامین کلیدی	شماره مصاحبه‌شونده
آینده‌نگری	تجسم هدف و آینده مطلوب	۱۵، ۱۴
	درک چالش‌ها و تهدیدات آتی	۱۴، ۹، ۷
	عبرت‌گیری از تجارب گذشته	۱۵، ۱۴
	انعطاف ذهنی و عملی به دلیل قطعیت آینده	۱۲، ۱۱، ۸، ۱
برقراری روابط راهبردی با کارکنان	ارتباطات باز و اخلاقی با کارکنان	۱۰، ۸، ۶، ۲
	حساسیت نسبت به نیازهای کارکنان	۱۲، ۱۰، ۹
	ظرافت و دقت در تعامل با کارکنان	۱۴، ۱۱، ۱۰
	قابلیت مواجهه با روابط پیچیده	۱۵، ۱۳، ۱۲
تحریک خلاقیت و نوآوری کارکنان	کنترل هیجانات خود و دیگران	۸، ۳، ۱
	فراهم‌سازی شرایط لازم برای خلاقیت و نوآوری کارکنان	۱۳، ۸، ۲
	به چالش کشی افراد جهت فکر کردن و ارائه ایده‌های خلاقانه	۱۵، ۵، ۴
	قدردانی از ایده‌های خلاقانه و نوآورانه کارکنان	۱۵، ۱۴، ۱۳
خرد جمعی راهبردی	پیاده‌سازی تیم‌های خلاقیت و نوآوری جهت تجاری‌سازی ایده‌های خلاق	۱۱، ۸، ۶
	خرد جمعی کارکنان در واحدهای کاری، جهت برنامه‌ریزی فعالیت‌های آینده سازمان	۱۵، ۱۳، ۱۲، ۹، ۱
	تحقق راهبردهای کلان سازمان از طریق خرد جمعی	۹، ۲
	استفاده جمعی از ظرفیت‌ها و تخصص کارکنان اداری و علمی در پیشبرد اهداف سازمان	۱۴، ۱۱، ۱۰
مدیریت اثربخش منابع	نمایش شفاف پیامدهای مثبت بلندمدت به کارگیری خرد جمعی	۱۴، ۳، ۲، ۱
	شناسایی اولویت‌های اصلی و اقدام بر اساس آن‌ها	۱۴، ۱۳، ۱۲
	کنترل درآمدها و هزینه‌های سازمان	۱۳، ۹، ۶، ۱
	شفافیت امور	۱۲، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱
هدایت اخلاقی کارکنان	انتخاب و استفاده بهینه از نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه اصلی سازمان	۳، ۱
	هدایت اخلاقی مدیرانه	۱۱، ۹، ۴
	هدایت اخلاقی توأم با صبر و شکیبایی	۹، ۵
	هدایت اخلاقی توأم با حسن تدبیر و گشاده‌رویی	۱۵، ۱۲

مضامین سازمان دهنده	مضامین کلیدی	شماره مصاحبه شونده
توسعه سرمایه انسانی	سرمایه انسانی توانمند	۶، ۳، ۱
	سرمایه انسانی با دانش	۱۲، ۶، ۲
	سرمایه انسانی هدف مدار	۱۵، ۱۴
جهت دهی راهبردی سازمان	ترسیم واضح چشم اندازها و اهداف راهبردی	۷، ۴، ۲
	تدوین شفاف اهداف عملیاتی و کوتاه مدت بر مبنای اهداف راهبردی	۹، ۸
	اعلام علنی چشم اندازها و اهداف راهبردی	۹، ۸، ۲
	شناسایی و پیش بینی پارادایم ها و تغییر جهت های آتی و داشتن برنامه برای هر یک	۵، ۴، ۲
توسعه کنترل راهبردی	رصدگری بر مبنای چشم انداز راهبردی	۱۳، ۱۰، ۹، ۸، ۶، ۳
	حلقه های بازخورد مبتنی بر چشم انداز راهبردی	۱۵، ۱۴، ۱۲
	پاداش و تنبیه بر مبنای تحقق چشم انداز راهبردی	۱۴، ۱۲
	پایش و نظارت اخلاقی کارکنان	۷، ۵، ۱
	یادگیری پیوسته	۹، ۸
توسعه یادگیری راهبردی	گفتگو و پرسشگری	۱۵، ۱۲
	همکاری و یادگیری تیمی	۸، ۳، ۲
	چشم انداز مشترک	۱۴، ۸
	ارتباط با محیط	۱۵، ۱۴، ۱۰
	توانایی تصمیم گیری خارج از چارچوب	۱۰، ۸، ۳
توسعه تصمیم گیری راهبردی	تصمیم گیری مبتنی بر منابع و محدودیت ها	۱۴، ۱۱، ۱۰
	پذیرش مخاطرات و ریسک تصمیمات	۱۴، ۱۱، ۱۰
	سرعت بالای اتخاذ تصمیمات نوآورانه	۱۵، ۱۴، ۱۲
	بهره گیری از دانش مدیریت تغییر جهت تطبیق سریع با شرایط جدید	۱۳، ۱۲، ۵
یکپارچه سازی راهبردی سازمان	بهره گیری از دانش مدیریت تنوع کارکنان جهت استفاده مفید از تنوع کارکنان	۸، ۳، ۲
	قابلیت بالای دانش بحران زدایی جهت اداره بحران های تهدید کننده مأموریت و چشم اندازهای راهبردی	۱۰، ۵، ۴
	بهره گیری از دانش مدیریت تعارض جهت وحدت افزایی سازمان	۱۳، ۶، ۵



مضامین سازمان‌دهنده	مضامین کلیدی	شماره مصاحبه‌شونده
مدیریت شأن و منزلت سازمان	توانایی تدوین طرح‌های راهبردی ایجاد تصویر مثبت از سازمان	۱۴، ۵، ۴
	توانایی ارزیابی تصویر سازمان در افکار عمومی	۱۴، ۵، ۳
	توانایی حمایت از تصویر معتبر و خوش‌نام سازمان	۶، ۳، ۲
اشراف بر محیط کلان	شناخت و درک محیط اقتصادی حاکم بر سازمان	۱۴، ۵، ۶، ۷، ۱۲، ۱۳
	شناخت و درک محیط قانونی - سیاسی حاکم بر سازمان	۱۴، ۲، ۶، ۷، ۱۰، ۱۲
	شناخت و درک محیط فرهنگی - اجتماعی حاکم بر سازمان	۸، ۳، ۲
	شناخت و درک محیط رقابتی حاکم بر سازمان	۱۵، ۲
	درک پیشرفت‌های دانشی و فناوریانه محیطی و ظرفیت جذب بالای سازمان	۱۵، ۱۳
مدیریت روابط عمومی و تعاملات با جامعه	مدیریت و مهارت به‌کارگیری رسانه‌های نوین جهت تعامل با جامعه	۱۱، ۸، ۷
	تعاملات مبتنی بر همکاری و مودت با جامعه در راستای منافع طرفین (سازمان و جامعه)	۱۰، ۸، ۷
	مردم‌شناسی و چگونه هم‌زیستی با مردم	۱۵، ۶، ۴
	توانایی تهیه طرح اطلاع‌رسانی به‌موقع همگانی جهت هدایت افکار عمومی	۱۵، ۲
عدالت‌گرایی فرا سازمانی	عدالت و برابری در تحقق حقوق ذی‌نفعان	۱۲، ۱۰، ۸، ۶، ۵، ۴، ۱
	حمایت و تضمین حقوق ذی‌نفعان	۱۳، ۱۱، ۹
	ایجاد توازن بین منافع مدیریت و ذی‌نفعان	۱۴، ۱۱، ۸

گام سوم؛ تشکیل مضامین کلان: (استخراج مضامین کلان به‌وسیله ترکیب مضامین سازمان‌دهنده): در این گام از طریق «تلفیق، ترکیب و ادغام» مضامین سازمان‌دهنده مستخرج از گام قبل، مضامین کلان استخراج شدند. ۳۰ مضمون سازمان‌دهنده مستخرج از گام قبل و ۴ مضمون کلان را تشکیل دادند. جداول (۵)، (۶)، (۷) و (۸) مضامین کلان چهارگانه پژوهش به همراه مضامین سازمان‌دهنده و مضامین کلیدی آن‌ها را به نمایش گذاشته‌اند.

جدول ۵: استخراج مضمون کلان رهبری راهبردی در سطح فردی

مضامین کلان	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین کلیدی
رهبری راهبردی در سطح فردی	فهم اخلاقی بالا	توانایی بخشش اشتباهات خود و دیگران
		فضیلت‌مداری و ردیلت‌گریزی
		پرهیز از رشوه‌خواری و رانت‌خواری
		اقرار به شکست و اشتباهات
	فهم سیاسی بالا	ایستادگی و پافشاری بر ارزش‌های راهبردی سازمان
		درک بازی‌های سیاسی و اجتماعی
		تصمیم‌گیری بر مبنای تفکر سیاسی
		رفتارها و تعاملات سیاسی خردمندانه
	تیزفهمی و درک کسب‌وکار	داشتن شخصیت سیاسی
		قابلیت دانش و درک پویایی‌های کسب‌وکار
		توانایی پیش‌بینی آینده متغیر و متلاطم
	تفکر نظامی	فرصت‌انگاری تغییر
		پذیرش شبکه‌های مختلفی از روابط
		توانایی دیدن موضوعات به‌طور جامع و همه‌جانبه
	الهام‌بخشی راهبری	درک وابستگی متقابل اجزای نظام کسب‌وکار
		الهام‌بخشی چشم‌اندازها
		الهام‌بخشی مأموریت سازمان
		الهام‌بخشی راهبردهای کلان
	شفاف‌سازی چشم‌انداز سازمان	الهام‌بخشی سرنوشت مشترک
		تبیین و روشن کردن چشم‌اندازهای سازمان
		تبیین تغییرات با چشم‌اندازهای روشن برای سازمان
	رویکرد بلندمدت	هدایت مجموعه به سمت چشم‌اندازهای نشاط‌بخش
		هدف‌گذاری و دید بلندمدت در سازمان
		تعیین کردن نقشه راهبردی برای سازمان
		عدم توجه صرف به هزینه و بودجه در کوتاه‌مدت
	بصیرت و تدبیر	تعهد به سرمایه‌گذاری در بلندمدت
		دوراندیشی چشم‌انداز محور
		داشتن سعه صدر و صبر مدیریتی
		مشورت‌پذیری
		مصلحت‌اندیشی



مضامین کلیدی	مضامین سازمان‌دهنده	
داشتن دید راهبردی در حل مسئله	تفکر خلاق	
ارائه مستمر راه‌حل‌های بکر و خلاقانه برای حل مسئله		
به چالش کشیدن مفروضات قبلی		
قدرت سناریوپردازی		
تفکر بهنگام		
تحلیل ذی‌نفعان	هوشمندی محیطی	
تحت نظرگیری هوشمندانه‌ی رقبا		
همکاری رقابتی با سازمان‌های موفق		
تعقیب هوشمندانه فرصت‌ها	فرصت‌طلبی هوشمندانه	
انطباق‌پذیری و پاسخ‌گویی هوشمندانه به نیازهای بازار		
گوش‌سپاری به آواهای جدید در بازار		
کل‌نگری	تفکر شهودی	
تبدیل راهبردهای کلان در قالب قواعد ساده و عمیق		
ایجاد الگوی ذهنی ویژه برای تصمیمات روزمره		
درک روابط بین پدیده‌ها		
از خودگذشتگی برای دیگران	روحیه خدمتگزاری	
خیرخواهی برای دیگران		
مسئولیت‌پذیری در خدمت‌گزاری		
داشتن نفوذ آرمانی	کاریزما بودن	
داشتن جذبه روحانی		
توانایی بالای سخنوری		
تسخیرگری قلب‌ها		
تجسم هدف و آینده مطلوب	آینده‌نگری	
درک چالش‌ها و تهدیدات آتی		
عبرت‌گیری از تجارب گذشته		
انعطاف ذهنی و عملی به دلیل قطعیت آینده		

با توجه به جدول (۵)، مضمون کلان «رهبری راهبردی در سطح فردی» دارای ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۵۶ مضمون کلیدی است.

جدول ۶: استخراج مضمون کلان رهبری راهبردی در سطح بین فردی

مضامین کلان	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین کلیدی
رهبری راهبردی در سطح بین فردی	برقراری روابط راهبردی با کارکنان	ارتباطات باز و اخلاقی با کارکنان
		حساسیت نسبت به نیازهای کارکنان
		ظرافت و دقت در تعامل با کارکنان
		قابلیت مواجهه با روابط پیچیده
		کنترل هیجانات خود و دیگران
	تحریک خلاقیت و نوآوری کارکنان	فراهم‌سازی شرایط لازم برای خلاقیت و نوآوری کارکنان
		به چالش کشی افراد جهت فکر کردن و ارائه ایده‌های خلاقانه
		قدردانی از ایده‌های خلاقانه و نوآورانه کارکنان
		پیاپی‌سازی تیم‌های خلاقیت و نوآوری جهت تجاری‌سازی ایده‌های خلاق
	خرد جمعی راهبردی	خرد جمعی کارکنان در واحدهای کاری، جهت برنامه‌ریزی
		فعالیت‌های آینده سازمان
		تحقق راهبردهای کلان سازمان از طریق خرد جمعی
		استفاده جمعی از ظرفیت‌ها و تخصص کارکنان اداری و علمی در پیشبرد اهداف سازمان
		نمایش شفاف پیامدهای مثبت بلندمدت به کارگیری خرد جمعی

با توجه به جدول (۵)، مضمون کلان «رهبری راهبردی در سطح بین فردی» دارای ۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۳ مضمون کلیدی است.

جدول ۶: استخراج مضمون کلان رهبری راهبردی در سطح سازمانی

مضامین کلان	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین کلیدی
رهبری راهبردی در سطح سازمانی	مدیریت اثربخش منابع	شناسایی اولویت‌های اصلی و اقدام بر اساس آن‌ها
		کنترل درآمدها و هزینه‌های سازمان
		شفافیت امور
		انتخاب و استفاده بهینه از نیروی انسانی به عنوان سرمایه اصلی سازمان
	هدایت اخلاقی کارکنان	هدایت اخلاقی مدیرانه
		هدایت اخلاقی توأم با صبر و شکیبایی



اهدایت اخلاقی توأم با حسن تدبیر و گشاده‌رویی		
سرمایهٔ انسانی توانمند	توسعهٔ سرمایه انسانی	
سرمایهٔ انسانی با دانش		
سرمایهٔ انسانی هدف مدار		
ترسیم واضح چشم‌اندازها و اهداف راهبردی		جهت‌دهی راهبردی سازمان
تدوین شفاف اهداف عملیاتی و کوتاه‌مدت بر مبنای اهداف راهبردی		
اعلام علنی چشم‌اندازها و اهداف راهبردی		
شناسایی و پیش‌بینی پارادایم‌ها و تغییر جهت‌های آتی و داشتن برنامه برای هر یک		
رصدگری بر مبنای چشم‌انداز راهبردی	توسعهٔ کنترل راهبردی	
حلقه‌های بازخورد مبتنی بر چشم‌انداز راهبردی		
پاداش و تنبیه بر مبنای تحقق چشم‌انداز راهبردی		
پایش و نظارت اخلاقی کارکنان		
یادگیری پیوسته	توسعهٔ یادگیری راهبردی	
گفتگو و پرسشگری		
همکاری و یادگیری تیمی		
چشم‌انداز مشترک		
ارتباط با محیط		
توانایی تصمیم‌گیری خارج از چارچوب	توسعهٔ تصمیم‌گیری راهبردی	
تصمیم‌گیری مبتنی بر منابع و محدودیت‌ها		
پذیرش مخاطرات و خطر تصمیمات		
سرعت بالای اتخاذ تصمیمات نوآورانه		
بهره‌گیری از دانش مدیریت تغییر جهت تطبیق سریع با شرایط جدید	یکپارچه‌سازی راهبردی سازمان	
بهره‌گیری از دانش مدیریت تنوع کارکنان جهت استفاده مفید از تنوع کارکنان		
قابلیت بالای دانش بحران‌زدایی جهت ادارهٔ بحران‌های تهدیدکنندهٔ مأموریت و چشم‌اندازهای راهبردی		
بهره‌گیری از دانش مدیریت تعارض جهت وحدت‌افزایی سازمان		
توانایی تدوین طرح‌های راهبردی ایجاد تصویر مثبت از سازمان		مدیریت شأن و منزلت سازمان
توانایی ارزیابی تصویر سازمان در افکار عمومی		
توانایی حمایت از تصویر معتبر و خوش‌نام سازمان		

با توجه به جدول (۷)، مضمون کلان «رهبری راهبردی در سطح سازمانی» دارای ۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۳۴ مضمون کلیدی است.

جدول ۸: استخراج مضمون کلان رهبری راهبردی در سطح فرا سازمانی

مضامین کلان	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین کلیدی
رهبری راهبردی در سطح فرا سازمانی	اشراف بر محیط کلان	شناخت و درک محیط اقتصادی حاکم بر سازمان
		شناخت و درک محیط قانونی-سیاسی حاکم بر سازمان
		شناخت و درک محیط فرهنگی-اجتماعی حاکم بر سازمان
		شناخت و درک محیط رقابتی حاکم بر سازمان
		درک پیشرفت‌های دانشی و فناوریانه محیطی و ظرفیت جذب بالای سازمان
	مدیریت روابط عمومی و تعاملات با جامعه	مدیریت و مهارت به‌کارگیری رسانه‌های نوین جهت تعامل با جامعه
		تعاملات مبتنی بر همکاری و مودت با جامعه در راستای منافع طرفین (سازمان و جامعه)
		مردم‌شناسی و چگونه هم‌زیستی با مردم
		توانایی تهیه طرح اطلاع‌رسانی به‌موقع همگانی جهت هدایت افکار عمومی
	عدالت‌گرایی فرا سازمانی	عدالت و برابری در تحقق حقوق ذی‌نفعان
		حمایت و تضمین حقوق ذی‌نفعان
		ایجاد توازن بین منافع مدیریت و ذی‌نفعان

با توجه به جدول (۸)، مضمون کلان «رهبری راهبردی در سطح فراسازمانی» دارای ۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۲ مضمون کلیدی است.

پس از خاتمه‌یافتن گام‌های سه‌گانه فن کیفی تحلیل مضمون الگوی سبک رهبری راهبردی در قالب ۱۱۵ مضمون کلیدی، ۳۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون کلان الف. رهبری راهبردی در سطح فردی؛ ب. رهبری راهبردی در سطح بین فردی؛ پ. رهبری



راهبردی در سطح سازمانی و ت. رهبری راهبردی در سطح فرا سازمانی احصا شد. الگوی مفهومی پژوهش در شکل (۱)، به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۱: الگوی رهبری راهبردی

در ادامه به تشریح هر یک از مضامین کلان پژوهش مندرج در الگوی فوق پرداخته شده

است:

مضمون کلان رهبری راهبردی در سطح فردی: بر اساس الگوی رهبری راهبردی که در شکل (۱)، نمایش داده شده است، مضمون کلان رهبری راهبردی در سطح فردی شامل پانزده مضمون سازمان‌دهنده یا مؤلفه کلیدی است که عبارت‌اند از: فهم اخلاقی بالا، فهم سیاسی بالا، تیزفهمی و درک کسب‌وکار، تفکر نظامی، الهام‌بخشی رهبری، شفاف‌سازی چشم‌انداز سازمان، رویکرد بلندمدت، بصیرت و تدبیر، تفکر خلاق، هوشمندی محیطی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر شهودی، روحیه خدمتگزاری، کاریزما بودن و آینده‌نگری. نظر به جهان متغیر، پیچیده و پرتلاطم امروزی که هم رقابت و هم مسائل اخلاقی در حال گسترش است، رهبری در سطح فردی (رهبری بر خود) بسیار مهم جلوه می‌کند (ایلز و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۷۷؛ کراسان، ۲۰۰۸: ۵۷۲؛ اکبری و همکاران، ۱۳۹۵: ۳؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۳۹۶: ۱۶۸؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۴۰۲: ۱۹۷)؛ قبل از اینکه کسی بتواند دیگران را هدایت کند، باید خودش را بشناسد و هدایت کند (لاو، ۲۰۱۲: ۵۲؛ اسمیت و همکاران، ۲۰۱۹: ۹۹۵؛ موسوی و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۴۰۱: ۳). اگر یک رهبر، قصدی درباره رهبری در سطح فردی (رهبری بر خود) نداشته باشد، بعید است که قادر به رهبری در سطح بین فردی (رهبری بر دیگران) باشد. هنگامی که هیچ برنامه‌ای برای رهبری در سطح فردی (رهبری بر خود) وجود نداشته باشد، بعید است که یک رهبر قادر به ایجاد تغییری موفقیت‌آمیز در سطح بین فردی (رهبری بر دیگران) در راستای دستیابی به مزیت رقابتی و رعایت مسئولیت اخلاقی و اجتماعی باشد (اسمیت و همکاران، ۲۰۱۹: ۹۹۶؛ موسوی و همکاران، ۱۴۰۱: ۴). رهبران سازمان باید قابلیت‌ها و توانایی‌های فردی خود از راه‌طور فعالانه بشناسد و به دنبال توسعه آن‌ها باشند (ایلز و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۷۸؛ کراسان، ۲۰۰۸: ۵۷۲؛ اکبری و همکاران، ۱۳۹۵: ۳؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۳۹۶: ۱۶۴؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۴۰۲: ۱۹۸). رهبر امروزی باید از تعصبات و ضعف‌های رفتاری و همچنین ادراکات از نقش خود که می‌تواند احساسات، تفکرات، تصمیمات و اعمالش را تحت تأثیر قرار دهد، آگاه باشد. بعلاوه، او به‌غیر از شناخت کمبودها و ضعف‌های خود باید بتواند درک و فهم بالایی از توانایی‌ها و قابلیت‌های منحصر به فرد خود و همچنین استفاده از

1. Ilies & et al.

2. Love

3. Smith et al.



دانش و تجربه برای اخذ تصمیم‌های زیرکانه‌تر و هوشمندانه‌تر داشته باشد (کراسان، ۲۰۰۸: ۵۷۲؛ گارسیا - مورالس و همکاران^۱، ۲۰۱۲: ۱۰۴۳؛ اکبری و همکاران، ۱۳۹۵: ۴؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۳۹۶: ۱۶۵؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۴۰۲: ۱۹۶). از طرف دیگر، رهبران راهبردی در سطح فردی باید بتوانند اهداف، انگیزه‌ها، امیال و ارزش‌های خود را با اهداف و چشم‌اندازهای سازمان هماهنگ و سازگار کنند؛ بنابراین خودآگاهی و خودتنظیمی از خصوصیات حیاتی رهبری در سطح فردی است (کراسان، ۲۰۰۸: ۵۷۳؛ اکبری و همکاران، ۱۳۹۵: ۴؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۳۹۶: ۱۶۵؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۴۰۲: ۱۹۸).

مضمون کلان رهبری راهبردی در سطح بین فردی: بر اساس الگوی رهبری راهبردی که در شکل (۱)، نمایش داده شده است، مضمون کلان رهبری راهبردی در سطح بین فردی شامل سه مضمون سازمان‌دهنده یا مؤلفه کلیدی است که عبارتند از: برقراری روابط راهبردی با کارکنان، تحریک خلاقیت و نوآوری کارکنان و خرد جمعی راهبردی. برخلاف رهبری در سطح فردی، درباره رهبری در سطح بین فردی (رهبری بر دیگران) مطالب فراوانی نوشته شده است، از صفات مشخصه و تئوری‌های رفتاری تا تئوری‌های اقتضایی و تعاملات رهبر-پیرو، همگی به رهبری در سطح بین فردی (رهبری بر دیگران) پرداخته‌اند (کراسان، ۲۰۰۸: ۵۷۱؛ اکبری و همکاران، ۱۳۹۵: ۴؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۳۹۶: ۱۶۶؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۴۰۲: ۱۹۹). در حقیقت بیشتر پژوهش‌ها راجع به رهبری، روی رابطه دوجانبه بین رهبر-پیرو، رئیس-مرئوس، مدیر-کارمند، کارفرما-کارگر در سطوح مختلف مدیریتی متمرکز بوده است. علی‌رغم اینکه، رهبر راهبردی بیشتر در رأس سازمان است، اما در محیط‌های رقابتی امروزی رهبران باید از روابط بین فردی و اجتماعی و مجموعه‌ای از رفتارهای قابل اعتماد و صحیح برخوردار باشند تا بتوانند بر دیگران به‌طور مؤثر نفوذ و رهبری کنند. بنابراین ترکیب و تلفیق رهبری بر خود با رهبری بر دیگران، یک جزء کاملاً ضروری در رهبری راهبردی است (آوولیو و همکاران^۲، ۲۰۰۴: ۱۱؛ اکبری و همکاران، ۱۳۹۵: ۴؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۳۹۶: ۱۶۷؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۴۰۲: ۱۹۶).

1. García-Morales et al.

2. Avolio & et al.

مضمون کلان رهبری راهبردی در سطح سازمانی: بر اساس الگوی رهبری راهبردی که در شکل (۱)، نمایش داده شده است، مضمون کلان رهبری راهبردی در سطح بین فردی شامل نه مضمون سازمان‌دهنده یا مؤلفه کلیدی است که عبارتند از: مدیریت اثربخش منابع، هدایت اخلاقی کارکنان، توسعه سرمایه انسانی، جهت‌دهی راهبردی سازمان، توسعه کنترل راهبردی، توسعه یادگیری راهبردی، توسعه تصمیم‌گیری راهبردی، یکپارچه‌سازی راهبردی سازمان و مدیریت شأن و منزلت سازمان. کراسان (۲۰۰۸) خاطرنشان می‌کند که رهبری در سطح فردی (رهبری بر خود) و رهبری در سطح بین فردی (رهبری بر دیگران) باید با رهبری در سطح سازمانی (رهبری بر سازمان) تلفیق شود. به‌زعم کراسان (۲۰۰۸) رهبری در سطح سازمانی (رهبری بر سازمان) عبارت است از رهبری عناصر غیرانسانی - یعنی استراتژی، تصمیمات، تغییرات، کنترل، ساختار، مقررات، رویه‌ها و ... - که «افراد» و «گروه‌ها» را از «سازمان» متمایز می‌کند؛ رهبری در سطح سازمانی (رهبری بر سازمان) جزء اساسی رهبری راهبردی است و مدیران ارشد سازمان باید سازمان را به‌صورت یک کل سازمان‌یافته و منسجم و همانند یک نظام ببینند و هدایت کنند؛ بدین‌جهت، یک مدیر ارشد باید به تمامی وظایف نه‌گانه‌ی خود به‌صورت یکپارچه و متوازن توجه و تأکید ورزد تا بتواند کل سازمان را به‌صورت یکپارچه هدایت کند و به سمت چشم‌اندازها سوق دهد (کراسان، ۲۰۰۸: ۵۷۱؛ اکبری و همکاران، ۱۳۹۵: ۵؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۳۹۶: ۱۶۴؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۴۰۲: ۱۹۶).

مضمون کلان رهبری راهبردی در سطح فراسازمانی: بر اساس الگوی رهبری راهبردی که در شکل (۱)، نمایش داده شده است، مضمون کلان رهبری راهبردی در سطح فراسازمانی شامل سه مضمون سازمان‌دهنده یا مؤلفه کلیدی است که عبارتند از: اشراف بر محیط کلان، مدیریت روابط عمومی و تعاملات با جامعه و عدالت‌گرایی فرا سازمانی. رهبری راهبردی در سطح فراسازمانی (رهبری بر محیط) به مدیران ارشد گوشزد می‌کند که آن‌ها نه‌تنها نیازمند داشتن تخصص در مدیریت محیط داخلی سازمان هستند، بلکه باید بتوانند به مدیریت اثربخش محیط خارجی سازمان بپردازند و با جامعه و ذی‌نفعان به‌خوبی ارتباط برقرار کنند



(موریتای و کاریئوکی، ۲۰۲۲: ۲). رهبری راهبردی در سطح فراسازمانی (رهبری بر محیط) به این موضوع مهم اشاره دارد که رهبران امروزی نباید فقط دریافت‌کنندگان منفعل تغییرات پیچیده، سریع و متلاطم محیط خود باشند، بلکه باید بتوانند نقش خود را در این سطح به‌درستی ایفا کنند و تا حدی بتوانند بر تغییرات در محیط اثرگذار باشند و مسیر این تغییرات را به نفع خود تغییر دهند و پیش‌بینی کنند؛ فقط رهبران راهبردی هستند که وظایفی در سطح فراسازمانی (سطح محیطی) دارند و قابلیت تأثیرگذاری بر محیط و انجام وظایف در این سطح را دارا هستند؛ درواقع فقط رهبران راهبردی هستند که با جامعه و محیط پیوندی ناگسستنی دارند؛ بنابراین، نقش رهبران راهبردی در این سطح منحصر به فرد است (اکبری و همکاران، ۱۳۹۵: ۵؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۳۹۶: ۱۶۴؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۴۰۲: ۱۹۷).

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف پژوهش کنونی شناسایی عناصر، اجزا و مؤلفه‌های رهبری راهبردی و ارائه یک الگوی رهبری راهبردی اثربخش در شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان بود؛ باوجود اهمیت فراوان رهبری راهبردی، این پدیده تاکنون به‌صورت شایسته و درخور موردتوجه جدی قرار نگرفته است و مطالعات تجربی و نظری در این حیطه، هم در داخل و هم در خارج از کشور بسیار محدود است و جنبه‌ها و زوایای پنهان و شکاف عمیقی درزمینه رهبری راهبردی، مبانی نظری و پیشینه آن، مفهوم‌سازی و چگونگی سنجش آن وجود دارد. با توجه به این کمبودها و شکاف و نظر به اهمیت پدیده رهبری راهبردی برای سازمان‌های امروزی به‌خصوص شرکت‌های دانش‌بنیان، پژوهش کنونی به رشته‌ی تحریر درآمد. جهت شناسایی عناصر و اجزاء و مؤلفه‌های رهبری راهبردی و ارائه‌ی یک الگوی رهبری راهبردی اثربخش در شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان به اجرای مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۵ تن از خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان مبادرت گردید؛ پس از اتمام مصاحبه با افراد، همه مصاحبه‌ها با دقت و متانت خاصی مکتوب گردید. جهت

شناسایی جمله‌های معنی‌دار موجود در متن مصاحبه و استخراج مؤلفه‌های رهبری راهبردی از فن کیفی تحلیل مضمون استفاده شد؛ این فن در سه مرحله تشکیل مضامین کلیدی، تشکیل مضامین سازمان‌دهنده و تشکیل مضامین کلان صورت پذیرفت. در گام اول، ۱۱۵ مضمون کلیدی، در گام دوم، ۳۰ مضمون سازمان‌دهنده و در نهایتاً در گام سوم ۴ مضمون کلان رهبری راهبردی در سطح فردی؛ رهبری راهبردی در سطح بین فردی؛ رهبری راهبردی در سطح سازمانی و رهبری راهبردی در سطح فراسازمانی استخراج گردید. مضمون کلان رهبری در سطح فردی (رهبری بر خود) (با ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۵۶ مضمون کلیدی ارائه شده در جدول ۵)، در ادبیات نوین مدیریت یک حیطه نوظهور و جدید است؛ یک مدیر ارشد در سطح فردی باید از خودآگاهی و خودتنظیمی بالایی برخوردار باشد؛ خودآگاهی به او کمک می‌کند تا بداند در چه ویژگی‌هایی در سطح فردی دارای شایستگی است و باید در پی تقویت آن‌ها باشد و در چه ویژگی‌هایی دارای ضعف است و باید در پی رفع آن‌ها باشد. خودتنظیمی نیز به او کمک می‌کند ویژگی‌ها، علائق، خواسته‌ها، باورها و اعتقادات فردی خود را با اهداف و چشم‌اندازهای سازمان سازگار کنند. مضمون کلان رهبری در سطح بین فردی (رهبری بر دیگران) (با ۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۳ مضمون کلیدی ارائه شده در جدول ۶)، تمرکز اصلی پژوهش‌های رهبری در طول تاریخ مطالعات مدیریتی و سازمانی بوده است. اکثر این مطالعات تلاش کرده‌اند رابطه‌ی دوطرفه‌ی بین رهبر و پیرو را تبیین و تشریح کنند. در پژوهش کنونی نیز رابطه‌ی دوطرفه‌ی بین رهبر و پیرو مد نظر قرار گرفت؛ یکی از مهم‌ترین وظایف یک مدیر ارشد برقراری یک رابطه‌ی بین فردی و اجتماعی سالم با کارکنان در قالب یک الگوی راهبردی رابطه و احترام به خرد جمعی در مسائل مختلف است (کراسان، ۲۰۰۸: ۵۷۱؛ اکبری و همکاران، ۱۳۹۵: ۲؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۳۹۶: ۱۶۳؛ محمدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۳۰؛ اسد و همکاران، ۱۴۰۰: ۷۷۰؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۴۰۲: ۱۹۷). مضمون کلان رهبری در سطح سازمانی (رهبری بر سازمان) (با ۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۳۴ مضمون کلیدی ارائه شده در جدول ۷)، که به رهبری عناصر غیرانسانی (برای مثال رهبری اثربخش تغییر، رهبری



اثربخش منابع و ...) در سازمان اشاره دارد. یک مدیر ارشد باید در رهبری در سطح سازمانی (رهبری بر سازمان) سرآمد باشد و بتواند وظایف سطح سازمانی خود را به‌خوبی ایفا کند. مدیران ارشد سازمان باید سازمان را به‌صورت یک نظام و کل سازمان‌یافته و منسجم در نظر بگیرند تا بتواند کل سازمان را به‌صورت یکپارچه به‌سوی چشم‌اندازها هدایت کنند (کراسان، ۲۰۰۸: ۵۷۱؛ اکبری و همکاران، ۱۳۹۵: ۵؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۳۹۶: ۱۶۵؛ محمدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۳۱؛ اسماعیل‌پور و نیکوکار گوهری، ۱۴۰۲: ۱۹۶). مضمون کلان رهبری در سطح فراسازمانی (رهبری بر محیط) (با ۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۲ مضمون کلیدی ارائه‌شده در جدول ۸)، که به رابطه سازمان با جامعه و محیط در قالب مسئولیت و پاسخ‌گویی اجتماعی مربوط می‌شود (محمدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۳۰؛ اکبری و همکاران، ۲۰۲۲: ۴۴۰)، همانند مضمون کلان رهبری در سطح فردی (رهبری بر خود) حوزه‌ای جدید و نوظهور در طول تاریخ مطالعات مدیریتی و سازمانی به شمار می‌رود؛ یک مدیر ارشد باید بتواند با ایفای وظایف سطح فراسازمانی (رهبری بر محیط) خود علاوه بر اشراف بر محیط کلان، رابطه‌ی خود با ذی‌نفعان را تنظیم کند و منافع همه‌ی آن‌ها را به‌صورت یکپارچه تأمین کند (وبلز و همکاران ۲۰۲۲: ۱۸؛ چادلی و همکاران، ۲۰۲۲: ۲؛ هندراتا و همکاران، ۲۰۲۳: ۵۰۳۹). مضامین کلان رهبری راهبردی در سطح فردی، بین فردی، سازمانی و فراسازمانی به‌صورت تلویحی در پژوهش زارعی و همکاران (۱۳۹۶)، زارعی و همکاران (۱۳۹۸)، محمدی‌گی و همکاران (۱۳۹۸) و بختیاری (۱۳۹۹) اشاره شده است.

پیشنهادهای پژوهش

در ادامه جهت بهبود عملکرد رهبری راهبردی مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان پیشنهادهایی ارائه گردیده است:

- ✓ با توجه به اینکه در پژوهش کنونی مضمون کلان «رهبری راهبردی در سطح فردی» دارای ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده (مؤلفه) است؛ پیشنهاد می‌شود شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان جهت ارتقای عملکرد سازمانی و در پی آن موفقیت

کوتاه‌مدت و بلندمدت خود، از این ۱۵ مؤلفه برای بهبود عملکرد رهبری راهبردی مدیران ارشد خود در سطح فردی بهره بگیرند. مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان باید با ارتقای پویایی ذهن و قدرت فکری خود در قالب «تفکر نظامی»، «تفکر خلاق» و «تفکر شهودی»، بهبود قدرت درک و فهم راهبردی خود در قالب «فهم اخلاقی بالا»، «فهم سیاسی بالا» و «تیزفهمی و درک کسب‌وکار»، تقویت ذهن راهبردی خود در قالب «رویکرد بلندمدت»، «شفاف‌سازی چشم‌انداز سازمان» و «آینده‌نگری» و با توسعه جذبه‌ی روحانی خود در قالب «بصیرت و تدبیر»، «کاریزما بودن» و «روحیه خدمتگزاری»، به الهام‌بخشی چشم‌اندازها، مأموریت سازمان، راهبردهای کلان و سرنوشت مشترک (الهام‌بخشی راهبری) برای کارکنان بپردازند، با هوشمندی بالا ذی‌نفعان، رقبا و سازمان‌های موفق را تحت نظر بگیرند (هوشمندی محیطی) و از طریق تعقیب فرصت‌ها، انطباق‌پذیری و پاسخ‌گویی به نیازهای بازار و گوش سپاری به آواهای جدید در بازار به‌صورت هوشمندانه (فرصت‌طلبی هوشمندانه) فرصت‌ها را شکار کنند و تهدیدات را نیز به فرصت بدل کنند؛

✓ با توجه به اینکه در پژوهش کنونی مضمون کلان «رهبری راهبردی در سطح بین فردی» دارای ۳ مضمون سازمان‌دهنده (مؤلفه) است؛ پیشنهاد می‌شود شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان جهت ارتقای عملکرد سازمانی و در پی آن موفقیت کوتاه‌مدت و بلندمدت خود، از این ۳ مؤلفه برای بهبود عملکرد رهبری راهبردی مدیران ارشد خود در سطح بین فردی بهره بگیرند. مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان می‌توانند از طریق «برقراری روابط راهبردی با کارکنان» و بهره‌گیری از قدرت «خلاقیت و نوآوری کارکنان» از ظرفیت دانشی، تخصص و تجربه آن‌ها (به‌عنوان دارایی کلیدی، سرمایه فکری و منبع حیاتی، راهبردی و غیرقابل جایگزین) به‌صورت جمعی (خرد جمعی راهبردی) در جهت تحقق اهداف، رسالت و چشم‌اندازهای سازمان استفاده کنند.



✓ با توجه به اینکه در پژوهش کنونی مضمون کلان رهبری راهبردی در سطح سازمانی دارای ۹ مضمون سازمان‌دهنده (مؤلفه) است؛ پیشنهاد می‌شود شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان جهت ارتقای عملکرد سازمانی و در پی آن موفقیت کوتاه‌مدت و بلندمدت خود، از این ۹ مؤلفه برای بهبود عملکرد رهبری راهبردی مدیران ارشد خود در سطح سازمانی بهره بگیرند. مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان می‌توانند با استفاده از «جهت‌دهی راهبردی سازمان»، «توسعه تصمیم‌گیری راهبردی»، «توسعه یادگیری راهبردی»، «توسعه کنترل راهبردی»، «یکپارچه‌سازی راهبردی سازمان»، «هدایت اخلاقی کارکنان» و «توسعه سرمایه انسانی» به‌طور اثربخش از منابع سازمان (مدیریت اثربخش منابع) در راستای تحقق رسالت و چشم‌انداز راهبردی سازمان بهره گیرند و جایگاه رقابتی و شأن و منزلت سازمان (مدیریت شأن و منزلت سازمان) را در جامعه و نزد رقبای مردم و ذی‌نفعان ارتقا و بهبود بخشند؛

✓ با توجه به اینکه در پژوهش کنونی مضمون کلان رهبری راهبردی در سطح فراسازمانی دارای ۳ مضمون سازمان‌دهنده (مؤلفه) است؛ پیشنهاد می‌شود شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان جهت ارتقاء عملکرد سازمانی و در پی آن موفقیت کوتاه‌مدت و بلندمدت خود، از این ۳ مؤلفه برای بهبود عملکرد رهبری راهبردی مدیران ارشد خود در سطح فراسازمانی بهره بگیرند. مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان استان گیلان می‌توانند با استفاده از «مدیریت روابط عمومی و تعاملات با جامعه» و «عدالت‌گرایی فراسازمانی» تحقق و حمایت از حقوق مردم و ذی‌نفعان را بهبود بخشند و با «اشراف بر محیط کلان» (محیط کلان اقتصادی، قانونی - سیاسی، فرهنگی - اجتماعی، رقابتی و دانشی و فناورانه) راه را برای رشد، توسعه و موفقیت سازمان در کوتاه‌مدت و بلندمدت هموار کند.

فهرست منابع

- آتشی، علی؛ رستگار، عباسعلی؛ دامغانیان، حسین (۱۳۹۸). *الگوی رهبری دانشوران در سازمان‌های دانش‌بنیان ایران: رویکرد تئوری داده بنیاد*. فصلنامه مجلس و راهبرد، ۲۶ (۹۷)، ۲۵۱-۲۸۷.
- اکبری، محسن؛ نیکوکار گوهری، هانی؛ اسماعیل‌زاده، محمد (۱۳۹۵). *بررسی نقش رهبری متعالی بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری مزیت رقابتی*. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۶ (۳)، ۱-۱۷.
- اسماعیل‌پور، رضا؛ نیکوکار گوهری، هانی (۱۳۹۶). *بررسی تأثیر رهبری متعالی بر بهره‌وری سازمانی با تأکید بر معنویت در محیط کار*. مدیریت بهره‌وری، ۱۰ (۴)، ۱۵۹-۱۸۳.
- اسماعیل‌پور، رضا؛ نیکوکار گوهری، هانی (۱۴۰۲). *ارائه‌ی الگویی جامع جهت بررسی تأثیر علی رهبری متعالی بر تاب‌آوری سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد تلفیقی الگوسازی ساختاری-تفسیری (ISM) و الگوی یابی معادلات ساختاری (SEM)*. مدیریت فردا، ۵۶ (۱۷)، ۱۶۶-۱۹۲.
- اسد، حمیدرضا؛ محمودی، امیرحسین؛ شیرزاد کبریا، بهارک؛ حمیدی فر، فاطمه (۱۴۰۰). *طراحی الگوی توسعه مهارت‌های مدیریتی مدیران با روش نظریه داده بنیاد (مطالعه موردی: اعضای هیئت علمی دانشگاه جامع علمی-کاربردی شهرداری تهران)*. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹ (۴)، ۷۶۵-۷۸۸.
- امیر نژاد، قنبر؛ مصطفوی، اکرم‌السادات (۱۴۰۱). *طراحی الگوی شایستگی‌های راهبردی برای مدیران از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)*. فصلنامه منابع انسانی تحول‌آفرین، ۱ (۱): ص. ۷۴-۸۶.
- بختیاری، لطفعلی (۱۳۹۹). *الگوی راهبردی رهبری تحول با رویکرد جهادی*. پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، ۱۳ (۴) (پیاپی ۵۲)، ۲۲۹-۲۵۴.
- پورصادق، ناصر؛ قرایی آشتیانی، محمدرضا (۱۴۰۲). *تأثیر رهبری راهبردی بر بهبود عملکرد سازمانی با میانجیگری دوسوتوانی نوآوری (مورد مطالعه: یکی از سازمان‌های دفاعی نیروهای مسلح)*. فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۱۳ (۵۲): ص ۲۵-۴۵.
- حبیبی، آرش (۱۴۰۰). *روش تحقیق پیشرفته*. تهران: انتشارات نارون.



- دیلمی معزی، عمید؛ مختاری بایع کلایی، مهران (۱۴۰۱). *تجزیه و تحلیل رهبری راهبردی برای تحول سازمانی و مشارکت کارکنان (نمونه موردی: بانک‌های کشاورزی شهر تهران)*. فصلنامه‌ی تخصصی اندیشه‌ی مدیران دولتی، ۴ (۱۴)، ۵۴-۶۵.
- زارعی، محمدامین؛ افجه، سید علی‌اکبر؛ خاشعی وحید؛ دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۹۶). *تدوین مؤلفه‌های ویژگی‌ها رهبری راهبردی و بررسی تطابق آن با ویژگی‌ها موردنیاز مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان از دیدگاه متخصصان*. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۳۸ (۲).
- زارعی، محمدامین؛ افجه، سید علی‌اکبر؛ خاشعی وحید؛ دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۹۸). *طراحی الگوی رهبری راهبردی اسلامی در سازمان: بر اساس تحلیل محتوای عهدنامه مالک‌اشتر*. اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۳ (۲)، ۷۳-۹۴.
- سالم، سمیه؛ تیموری، هادی؛ مشرف جوادی، محمدحسین؛ شائمی برزکی، علی (۱۴۰۰). *واکاوی الگوی رهبری دانش‌مدار در شرکت‌های دانش‌بنیان*. پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، ۱۰ (۳۲)، ۹۹-۱۱۸.
- شیرینی، ناصر (۱۴۰۰). *بررسی تأثیر رهبری راهبردی بر اثربخشی سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی*. رهبری آموزشی کاربردی، ۲ (۴)، ۶۵-۷۸.
- شخصی نیائی، مرتضی (۱۴۰۱). *آنالیز مدیریت و رهبری راهبردی به منظور تحول سازمانی و افزایش مشارکت کارمندان*. ماهنامه علمی-تخصصی برند آفرین، ۳ (۳۰)، ۱-۱۰.
- قائدامینی هارونی، عباس؛ ابراهیم زاده دستجردی، رضا؛ صادقی ده چشمه، مهرداد؛ ماهرانی برزانی، مجید (۱۳۹۸). *تأثیر رهبری راهبردی از طریق تفکر استراتژیک بر عملکرد سازمانی در شرکت سایکو*. فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۱۰ (۳۴)، ۱-۱۴.
- محمدی، احمد؛ بهشتی فر، ملیکه؛ کاظمی، حسین (۱۳۹۸). *طراحی الگوی رهبری اثربخش در آجا مبتنی بر فن دلفی فازی*. فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۹ (۷۶)، ۱۲۷-۱۶۲.
- محمدبیگی، زهرا؛ الوانی، سید مهدی؛ حسن‌پور، اکبر؛ یوسفی زنوز، رضا (۱۳۹۸). *شناسایی شایستگی‌های رهبری راهبردی با رویکرد رضایت ذی‌نفعان سازمان در صنعت حمل‌ونقل هوایی ایران*. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۲ (۴)، ۷۹-۱۰۸.

- مهدی زاده رستم، مهدی؛ زارع، شکوفه؛ پیروز، پیمان (۱۴۰۰). سبک رهبری راهبردی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش نوآوری سازمانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران استان فارس. فصلنامه آموزش و بهبود منابع انسانی، ۴(۲)، ۹۹-۱۰۸.
- نیکوکار گوهری، هانی؛ اکبری، محسن؛ آهی، پرویز؛ قیاسی، رضا (۱۳۹۸). تبیین نقش رهبری آینده‌نگر در بهبود بهره‌وری سازمانی با میانجیگری تعهد سازمانی. پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، ۱۴(۱)، ۱۰۱-۱۲۲.
- نیکوکار گوهری، هانی؛ آهی، پرویز؛ اکبری، محسن (۱۴۰۰). بررسی تأثیر رهبری آینده‌نگر بر اثربخشی سازمانی: نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی. مدیریت بهره‌وری، ۱۵(۲)، ۵۷-۱۳۸-۱۰۷.
- نیک کار، امیر؛ حقیقی، محمد؛ شاه‌حسینی، محمدعلی؛ کردنائیج، اسدالله (۱۳۹۹). الگوی رهبری مشارکتی راهبردی در شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۶(۷۹)، ۱۰۷-۱۳۷.



References

- Akbari, M., Omrane, A., Nikookar-Gohari, H., & Ebrahim, Ranji (2023). The impact of transformational leadership on CWBs: the moderating effect of management level in a developing country. *Transnational Corporations Review*, DOI: 10.1080/19186444.2022.2118492.
- Akbari, M., Omrane, A., Hoseinzadeh, A., & Nikookar-Gohari, H. (2022). Effects of innovation on corporate performance of manufacturing companies: which roles associated to social responsibility? *Transnational Corporations Review*, 14(4): 438-453. DOI: 10.1080/19186444.2021.1940055.
- Ahmed, A. O., Keino, D., & Machoka, P. (2022). Intervening Effect of Employee Retention on the Relationship between Strategic Leadership and Performance of Health Care Workers in North Eastern Kenya. *Journal of Human Resource & Leadership*, 6(4), 81-102. <https://doi.org/10.53819/81018102t50127>.
- Alivand Zamhariri, A., Heirany, F., & Moeinaddin M. (2023). Investigation of the strategic entrepreneurship components' effect on the knowledge-based companies' performance by applying new dimensions of balanced score card. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 14 (1): 1457-1480. <http://dx.doi.org/10.22075/ijnaa.2022.27143.35> 12.
- Almahasneh, Y. A. S., Rahman, M. S. B. A., Omar, K. B., & Zulkiffli, S. N. A. (2023). The impact of organizational culture and leadership styles on the performance of public organizations. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(1): 158-165. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i1p15>.
- Ariani, N., Sansuwito, T. B., Prasath, R., Novera, M., Sarli, D., & Sandeep, P. (2022). The Effect of Leadership Styles on Nurse Performances and Job Satisfaction among Nurses in Dumai Public Hospital: Technological Innovation as Mediator. *Malaysian Journal of Medicine and Health Sciences*, 18(2): 229-234.
- Anugwu, C.C. & Okolocha, C.B. (2023). Leadership Styles and Employee Productivity in Pharmaceutical Companies in Nigeria. *Advance Journal of Management and Social Sciences*, 7(1): 26-40.
- Adegboyega, O. & Olawumi D.A. (2021). The Effect of Leadership Styles on Employee's Productivity in the Nigerian Oil and Gas Industry. *Information Management and Business Review*, 13(1): 47-64.
- Al-Zoubi, Z.H.; Issa, H.M.B.; Musallam, F.Y. (2023). The Degree of Practicing Creative Leadership by Academic Leaders at Jordanian Universities and Its Relationship to the Level of Teaching Performance. *Educ. Sci.*, 13 (2023), 163-176. <https://doi.org/10.3390/educsci13020163>.
- Avolio, B. J., Luthans F., & Walumbwa, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance, (Working Paper), Lincoln, NE: Gallup Leadership Institute.
- Beiki Demneh, Z., Allameh, M., Etebaryan Khorasgani, A., & Sharifi, S. (2023). Identifying the Required Components to Learn Passionate Leadership for Knowledge-Based Companies: Qualitative Metasynthesis Approach. *The International Journal of Learning Space Studies (IJLSS)*, 1(3): 21-34.
- Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A.C (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences*, 13(2023): 47-62.. <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>.

- Crossan, M., Vera, D., Nanjad. L., (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly* 19 (2008) 569–581. doi:10.1016/j.leaqua.2008.07.008.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(2012): 1040–1050.
- Hendrata, D., Arofah, W., & Dedi, S., & Martadisastra, D. S. (2023). The influence of strategic leadership, transformational leadership and visionary leadership on performance at the naval academy mediated by decision making. *Journal of Management*, 12(6): 5034-5043.
- Hadi, T. & Marpaung, A.B. (2023). Transformational Leadership & Knowledge Management Impact on Organization Performance: A Systematic Review. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 5(1): 64–72.
- Heidari moghadam, R. H., Mohammadfam, I., Babamiri, M., Soltanian, A. R., Hassan Khotanlou, H., & Sohrabi, M. S., (2020). Study Protocol and Baseline Results for a Quasi-Randomized Control Trial: An investigation on the Effects of Ergonomic Interventions on Work-related Musculoskeletal Disorders, Quality of Work-life and Productivity in knowledge-based Companies. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 80(4):103030. DOI: 10.1016/j.ergon.2020.103030.
- Ilies, R., Morgeson, F., & Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader– follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3): 373-394.
- K'onig, A.S., Graf-Vlachy, L., Bundy, J.N., & Little, L. (2020). A blessing and a curse: how CEOs' empathy affects their management of organizational crises. *Acad. Manag. Rev.* 45(2020): 130–153.
- Kılıc, F. (2022). The Role of Strategic Leadership in Innovation Performance. *Open Journal of Business and Management*, 10(2022): 654-669. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.102037>.
- Liu, M., Zhang, P., Zhu, Y., & Li, Y. (2022). How and When Does Visionary Leadership Promote Followers' Taking Charge? The Roles of Inclusion of Leader in Self and Future Orientation. *Psychology Research and Behavior Management*, 15(2022): 1917-1929.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Love, A. (2012). Passion and purpose: Leading from the inside out. *Leader to Leader*, 65 (2012): 50-56.
- Mailu, R. M., & Kariuki, P. (2022). Influence of strategic leadership on performance in non-governmental organizations in Nairobi County. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 4(1): 386-407.
- Muriithi, D. K. & Kariuki, P. (2022). Influence of Strategic Leadership on Competitiveness of Logistics Firms in Kenya. *Journal of International Business and Management*, 5(5): 1-25.
- Nahak, M., & Ellitan, L. (2022). The Role of Strategic Leadership in Supporting Strategic Planning and Increasing Organizational Competitiveness. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 6(3): 1441-1446.



- Othman, B.J. & Diah, M.L.M.D. (2022). Impact of Knowledge Management and Strategic Leadership on the Competitiveness of the Real Estate Companies in Erbil City. *Journal of Positive School Psychology*, 6(4): 6444 – 6462.
- Rowe, W. G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 15 (2001): 81-94. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4251395>.
- Schaedler, L., Graf-Vlachy, L., & König, A. (2022). Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda. *Long Range Planning*, 55(2022): 102156. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102156>.
- Smith, D.A., Arnold, W.L., Krupinski, E.A., Powell, C., & Meltzer, CC. (2019). Strategic talent management: Implementation and impact of a leadership development program in radiology. *Journal of the American College of Radiology*, 16(7): 992-998. Doi: 10.1016 /j.jacr.2018.12.030.
- Samimi, M., Cortes, A.F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2019). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(1):101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>.
- Soeherlan S, L. (2022). The influence of strategic leadership and motivation on employee performance. *International Journal of Health Sciences*, 6(S1), 3548-3563.
- Tran, N.M. & Pham, B-N.T. (2020). The influence of CEO characteristics on corporate environmental performance of SMEs: Evidence from Vietnamese SMEs. *Management Science Letters*, 10(2020): 1671–1682.
- Willis, A. O. C., Kinyua, G., & Muchemi, A. (2022). Strategic Leadership as an Antecedent of Competitive Advantage: A Review of Literature. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 10(1): 18-33. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.1001003>.
- Wang, Q., Wang, J., Zhou, X., Li, F., & Wang, M. (2020). How inclusive leadership enhances follower taking charge: the mediating role of affective commitment and the moderating role of traditionality. *Psychol Res Behav Manag*. 13(2020), 1103–1114. Doi: 10.2147/ PRBM.S2809112.
- Zhou, Y., Zhou, Y., Zhang, L., Zhao, X., & Chen, W. (2022) Effects of Top Management Team Characteristics on Patent Strategic Change and Firm Performance. *Front. Psychol*. 12:762499, 1-10. Doi: 10.3389/fpsyg.2021.762499.

