



Antecedents, Processes, and Consequences of Charismatic Strategic Leadership Development in Higher Education: A Theory-Generating Meta-Synthesis Approach

Maryam Shafiee sarvestani *¹  Marzieh Hajizadeh, ²  Mehdi Mohammadi³ 
Jaafar Torkzadeh⁴ 

1. Associate Professor, Department of Educational management and Planning, Faculty of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.

2. PhD student, Department of Educational management and Planning, Faculty of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.

3. Professor, Department of Educational management and Planning, Faculty of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.

4. Professor, Department of Educational management and Planning, Faculty of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.

ARTICLE INFO

Article Type:

Original Research

Received: 14.09.2025

Revised: 21.10.2025

Accepted: 17.02.2026

Keyword:

Higher Education
Leadership
Strategic Leadership
Charismatic Leadership

*Corresponding Author:

Maryam Shafiee sarvestani

Email:

maryam.shafiei@gmail.com

ABSTRACT

As a social institution, universities require effective leadership to address challenges and achieve organizational goals. The main objective of this study was to present a model of antecedents, processes, and consequences of developing charismatic strategic leadership in higher education. The research employed a qualitative meta-synthesis theory-building design using the seven-step method by Finfgeld-Connett (2018). Following the research question formulation, keywords such as leadership, strategic leadership, and charismatic leadership were searched in reputable Persian and international databases including Noormags and Scopus, covering publications from 2000 to 2025 (1380-1404 SH). After evaluation, 111 articles were selected for analysis. A total of 54 open codes were identified and categorized into 16 axial codes under three selective codes: antecedents (e.g., effective communication skills, empathy), processes (e.g., influencing and inspiring followers to achieve strategic organizational goals), and consequences (e.g., improved student academic performance, enhanced quality of higher education programs). The final model was then delineated. The validity of the research findings was confirmed using four methods: descriptive, interpretive, theoretical, and pragmatic validation. The findings indicated that the success of an organization such as a university requires leaders with the antecedents of charismatic strategic leadership so that the processes of this leadership style can be properly implemented and its desired outcomes realized in the higher education institution. It was also suggested that to enhance university productivity, training courses such as emotional intelligence and communication management should be considered.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Higher education institutions face unprecedented global challenges that demand effective leadership to achieve organizational goals and maintain societal relevance. University leaders bear critical responsibilities including policy formulation, quality enhancement of education and research, resource management, and creating environments conducive to knowledge and technology development. Among contemporary leadership approaches, strategic leadership has emerged as a comprehensive framework focusing on organizational outcomes. However, research indicates that organizations led solely by strategic leadership often struggle to fully achieve their objectives due to weaknesses such as excessive self-confidence, overestimation of control over outcomes, cultural deficiencies, and ineffective communication.

Conversely, charismatic leadership demonstrates powerful influence without coercion, creating security among followers. Its characteristics include follower attribution, sensitivity to follower needs, effective communication, and inspiring commitment. However, charismatic leadership faces limitations including lack of strategic frameworks, excessive dependence, and absence of succession planning. The integration of strategic and charismatic leadership addresses these limitations by combining strategic vision with charismatic inspiration, creating a synergistic leadership approach. Despite extensive research on both leadership styles, no comprehensive model exists that specifically addresses their integration within higher education contexts. This study aims to develop a comprehensive model of charismatic strategic leadership in higher education by identifying its antecedents, processes, and consequences through a qualitative meta-synthesis approach.

Methodology

This study employed a qualitative theory-building meta-synthesis design following the seven-step approach. A specialist in synthesis research methodology and educational management provided theoretical validation throughout the process. The first step involved formulating research objectives and questions to design a model explaining antecedents, processes, and consequences of charismatic strategic leadership development in higher education. The second and third steps comprised systematic literature search and selection using comprehensive search queries across Persian and international databases including Springer, Emerald, Science Direct, Wiley, Ebesco, Elsevier, Taylor & Francis, Pro-Quest, Scopus, Magiran, Noormags, and SID. Search terms included "strategic leadership," "charismatic leadership," "higher education," and "universities" spanning publications from 2000 to 2025. Following screening, 111 articles meeting inclusion criteria were selected for analysis based on temporal relevance and database credibility.

The fourth step involved information extraction through multiple readings of selected

articles to identify implicit content themes and concepts, categorized by author, publication year, and findings. The fifth step employed qualitative content analysis using open, axial, and selective coding through classification and taxonomy methods, identifying 54 open codes. The sixth step ensured quality control through transparent documentation of search strategies and use of peer-reviewed sources. The seventh step presented findings through model development. Data validation employed descriptive, interpretive, theoretical, and pragmatic validation methods. Data analysis utilized qualitative content analysis with three-level coding.

Results and Discussion

The analysis identified three selective codes encompassing 16 axial codes and 54 open codes. **Antecedents** included five axial categories: Communication and Social Skills (effective communication, influence power, empathy); Management and Problem-Solving (problem-solving expertise, conflict resolution, issue identification and prioritization); Leadership and Collaboration (employee appreciation, team-building, promoting cooperation); Innovation and Change (change management, crisis management, fostering innovative culture); and Psychological and Personality Traits (attractiveness, creativity, courage, foresight, vision articulation, positive attitude, inspirational ability). These findings confirm that charismatic strategic leaders require multifaceted competencies combining interpersonal skills with visionary capabilities.

Processes comprised three axial categories: Individual level (empathy and self-awareness, influence and motivation, positive visualization and inspiration, delegation of authority, inspirational guidance); Group level (alignment and collaboration, motivation and trust-building, team creation and direction, conflict management, challenge identification and creative solutions, strong empathetic communication); and Organizational level (attraction and inspirational leadership, commitment and creativity enhancement, trust-building, talent attraction and stakeholder support, vision articulation and policy setting, guiding strategic changes, crisis management, and long-term success orientation). These findings demonstrate that effective charismatic strategic leadership operates across multiple organizational levels.

Consequences included eight axial categories: Improved Organizational Performance (student academic outcomes, competitive advantage); Increased Motivation and Employee Satisfaction (commitment strengthening, job satisfaction); Innovation and Creativity Culture Development (innovation culture establishment, participation in creativity enhancement); Communication and Alignment Strengthening (effective communication establishment, goal alignment); Educational and Research Capability Expansion (quality enhancement, employee empowerment); Optimal Resource Management (improved resource management, technology utilization); Increased Talent Attraction and Retention (superior talent recruitment, retention capability enhancement); and Crisis Management Capability (organizational resilience, environmental adaptation). The integrated model demonstrates that organizational success, particularly in universities, requires leaders possessing charismatic strategic leadership antecedents enabling proper implementation of leadership processes and realization of desired outcomes. The model's novelty lies in synthesizing strategic and charismatic leadership dimensions, addressing gaps in both

approaches while providing a comprehensive framework specifically applicable to higher education contexts.

Conclusions

This study successfully developed a comprehensive model of charismatic strategic leadership in higher education through systematic meta-synthesis, identifying that effective leadership requires optimal combination of personal characteristics, strategic interactions, and organizational achievements. The findings reveal that universities, as knowledge-based institutions driving societal development, need leaders capable of combining strategic intelligence, faculty empowerment, and organizational flexibility to address digital age challenges. The model emphasizes antecedents, processes, and consequences, providing a robust framework for redefining leadership in higher education.

Practical recommendations include designing training courses based on emotional intelligence, leadership resilience, and systems thinking for university administrators to strengthen psychological antecedents; developing interactive mechanisms such as knowledge management systems and horizontal communication networks to facilitate innovation processes; implementing technology integration through artificial intelligence and big data analytics for continuous leadership process optimization; and developing comprehensive frameworks for measuring charismatic strategic leadership consequences through quantitative performance indicators, soft indicators, and subjective indicators. The study acknowledges limitations including limited empirical precedent due to the model's novelty, suggesting future research employ in-depth qualitative methods to examine concrete applications of this leadership model, thereby contributing to the theoretical and practical advancement of leadership studies in higher education.



پیشایندها، فرایندها و پیامدهای توسعه رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی (رویکرد فراترکیب نظریه‌ساز)

- مریم شفیعی سروسستانی* ^۱id، مرضیه حاجی زاده ^۲id، مهدی محمدی ^۳id، جعفر ترک زاده ^۴id
- ۱- دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
- ۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
- ۳- استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
- ۴- استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

چکیده

اطلاعات مقاله

دانشگاه به‌عنوان یک نهاد اجتماعی، نیازمند رهبری اثربخش در برابر چالش‌ها و تحقق اهداف سازمانی است. هدف کلی پژوهش حاضر ارائه مدلی از پیشایندها، فرایندها و پیامدهای توسعه رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی بود. طرح پژوهش کیفی، از نوع فراترکیب نظریه‌ساز و با استفاده از روش هفت‌مرحله‌ای فینفگلد - کانت بود. پس از ارائه سؤال پژوهش، با جستجوی کلمات کلیدی مانند رهبری، رهبری راهبردی، رهبری فرمند در پایگاه‌های داده معتبر فارسی و لاتین مانند نورمگز، اسکوپوس و...، مقالات در بازه زمانی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵ و ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۴ مشخص و مورد ارزیابی قرار گرفتند. در نهایت ۱۱۱ مقاله برای تحلیل و استخراج مؤلفه‌های مرتبط انتخاب شدند و در مجموع ۵۴ کدباز در ۱۶ کد محوری که زیرمجموعه ۳ کد گزینشی پیشایندها (با کدهای باز مانند مهارت ارتباطی مؤثر، مهارت همدلی و...)، فرایندها (با کدهای باز مانند نفوذ و ایجاد انگیزه و امید در ذهن پیروان برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان و...) و پیامدهای رهبری راهبردی فرمند (با کدهای باز مانند بهبود نتایج تحصیلی دانشجویان، ارتقای کیفیت برنامه‌های آموزش عالی و...) بودند استخراج شد و مدل نهایی ترسیم شد. اعتبار یافته‌های پژوهش به وسیله چهار روش اعتباریابی توصیفی، تفسیری، نظری و پراگماتیک مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد موفقیت سازمانی نظیر دانشگاه، نیازمند رهبرانی با پیشایندهای رهبری راهبردی فرمند بوده تا فرایندهای این سبک رهبری به‌درستی اجرا و پیامدهای مطلوب آن در سازمان آموزش عالی محقق شود. همچنین پیشنهاد شد جهت تقویت بهره‌وری دانشگاه، دوره‌های آموزشی نظیر هوش هیجانی و مدیریت ارتباطات در نظر گرفته شوند.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۶/۲۳

بازنگری مقاله: ۱۴۰۴/۰۷/۲۹

پذیرش مقاله: ۱۴۰۵/۰۴/۰۷

کلید واژگان:

آموزش عالی

رهبری

رهبری راهبردی

رهبری فرمند

*نویسنده مسئول: مریم شفیعی

سروسستانی

پست الکترونیکی:

maryam.shafiei@gmail.com



۱. مقدمه

شتاب فزاینده تحولات جهانی، بستری جدید و پرچالش را پیش روی مؤسسات و مراکز آموزش عالی نهاده است (شاه‌محمدی و شهبازی، ۱۴۰۳). تحقق اهداف و دستیابی به موفقیت در این نهاد اجتماعی مهم، متأثر از عوامل متعددی است که رهبری اثربخش، یکی از کلیدی‌ترین آن‌ها به شمار می‌رود (حسین‌مصطفی و همکاران، ۱۴۰۳). رهبران دانشگاهی مسئولیت‌های مهمی از جمله تدوین و اجرای سیاست‌ها، ارتقا کیفیت آموزش و تحقیقات، مدیریت منابع و ایجاد فضایی مناسب برای توسعه دانش و فناوری را بر عهده دارند و با ایجاد رهبری مؤثر و مدیریت مناسب، می‌توانند به توسعه دانشگاه و جامعه کمک نمایند (نورت‌هاوس^۱، ۲۰۱۸). از جمله سبک‌های رهبری نوین که توانایی مواجهه با شرایط آشوبناک جدید را دارد می‌توان به سبک رهبری راهبردی که به طور جامع به‌عنوان رهبری که بر پیامدهای راهبردی (به‌عنوان مثال، اقتصادی، محیطی و اجتماعی) برای سازمان‌ها (به‌عنوان مثال، شرکت‌های چندملیتی، شرکت‌های کوچک و متوسط)، متمرکز است اشاره داشت (مارشال^۲، ۲۰۱۹). با این وجود تحقیقات انجام شده نظیر ون‌زانت و مور^۳ (۲۰۱۳)؛ گاسلا^۴ (۲۰۲۱) و کاظمی و همکاران^۵ (۲۰۱۵)، در زمینه موفقیت سازمان‌هایی که توسط سبک رهبری راهبردی اداره می‌شوند نشان دهنده ضعف سازمان‌ها در رسیدن کامل به اهداف سازمانی می‌باشند. چنانچه پژوهش ون‌زانت و مور^۳ (۲۰۱۳)، به نقاط ضعف رهبران راهبردی همچون اعتمادبه‌نفس بیش از حد و احساس کنترل زیاد روی نتایج که به تصمیم‌گیری نادرست و در نتیجه شکست سازمانی منجر می‌شود اشاره دارد. گاسلا (۲۰۲۱) نیز، در پژوهش خود به شکست رهبران راهبردی در سازمان به علت ضعف و عدم آشنایی کارکنان سازمان با مهارت‌های لازم برای چگونگی اجرای راهبردها، نقاط ضعف فرهنگی سازمانی و یا عدم ارتباطات اثربخش داخلی و یا خارجی سازمان اشاره داشته است.

از جمله سبک‌های رهبری تأثیرگذار و الهام بخش سبک رهبری فرمند است (نیکولوسکی^۶، ۲۰۱۵). اثرگذاری این سبک از رهبری، بدون اعمال زور یا استفاده از پاداش صورت می‌پذیرد و در نتیجه منجر به ایجاد احساس امنیت در پیروان خود می‌گردد (گبرت و همکاران^۷، ۲۰۱۶). همان‌طور که اشاره شد، رهبری راهبردی دارای نقاط ضعفی است (گاسلا، ۲۰۲۱). این نقاط ضعف می‌تواند با ویژگی‌های رهبری فرمند از جمله انتساب رهبر توسط خود پیروان (آنتوناکیس و همکاران^۸، ۲۰۱۶)، حساسیت به نیازهای پیروان، اعتماد به نفس و شجاعت (کریم و همکاران^۹، ۲۰۲۰)، برقراری ارتباط مؤثر با پیروان (نیکولوسکی، ۲۰۱۵) که کم‌تر مورد توجه رهبران راهبردی است، تکمیل و تقویت شود. از طرفی فقر استراتژی‌های رهبری در سبک رهبری فرمند منجر به عدم اثربخشی کامل این سبک در مواجهه با شرایط آشوبناک امروزی است (کمپستر و پری^{۱۰}، ۲۰۱۳). با توجه به اینکه رهبری راهبردی بیشتر در سطوح بالای سازمانی و شرایط آشوبناک کاربرد داشته و رهبری فرمند به

¹ Northouse

² Marshall

³ Van Zant & Moore

⁴ Gasela

⁵ Kazmi

⁶ Nikoloski

⁷ Gebert

⁸ Antonakis

⁹ Karim

¹⁰ Kempster & Parry

اعضای سازمانی توجه ویژه‌ای دارد؛ این دو سبک رهبری با تکمیل یکدیگر اثرگذاری ویژه‌ای بر سبک رهبری مدیران و نتایج سازمانی خواهند داشت. بنابراین نظر به اهمیت وجود رهبری قوی در دانشگاه‌ها و نقش کلیدی دانشگاه در جامعه (جعفرزاده و همکاران، ۱۳۹۹)، ضرورت وجود سبک رهبری که برگرفته از ویژگی‌های مطلوب این دو سبک رهبری است احساس می‌گردد، بنابراین هدف این پژوهش تعیین پیشابندها، فرایندها و پیامدهای توسعه رهبری راهبردی فرمند در بستر آموزش عالی است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دانشگاه به‌عنوان یک نهاد اجتماعی، با پیوند و ارتباط متقابل با سایر نهادها، به‌طور مستقیم بر اثربخشی و بهره‌وری یک جامعه تأثیرگذار است (حمزوی و همکاران، ۱۴۰۲). سرعت تغییر و تحولات جهان امروز شرایط نوینی برای آموزشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی فراهم آورده است و دانشگاه‌ها با داشتن نقش‌هایی چون ارتقا سطح دانش و تحقیقات، آموزش و پرورش نیروی انسانی، ارتباطات بین‌المللی، توسعه اقتصادی و حفظ و گسترش فرهنگ و هویت ملی به‌عنوان مراکز اصلی تحقیق و توسعه علمی و فناوری در جهان شناخته می‌شوند (محمدی و همکاران، ۱۴۰۳ و جعفرزاده و همکاران، ۱۳۹۹). موفقیت دانشگاه، این نهاد اجتماعی، به عوامل گوناگونی از جمله این عوامل رهبری دانشگاه بستگی دارد (شاه‌محمدی و عزیزی، ۱۴۰۱). سبک‌های مختلفی از رهبری وجود دارند، از جمله تحول‌آفرین^۱، دموکراتیک^۲، خودکامه^۳، تعاملی^۴ و راهبردی^۵ (مکسوانی و مکسوانی^۶، ۲۰۲۳)، یکی از سبک‌های رهبری که به هیچ یک از سبک‌های اصلی^۷، استبدادی، بوروکراتیک^۸، دموکراتیک، تبدالی، تحول‌آفرین و خدمتگزار^۹ محدود نمی‌شود، سبک رهبری راهبردی^{۱۰} است (سینگ و جها^{۱۱}، ۲۰۲۴). رهبران دانشگاهی که این سبک از رهبری را به کار می‌گیرند، به دنبال تغییرات و نوآوری در دانشگاه هستند (مارشال، ۲۰۱۹). رهبری راهبردی به توانایی رهبران برای تدوین و اجرای راهبردهای بلندمدت و کارآمد که به دستیابی به اهداف و تحقق ارزش‌های مشترک سازمانی یا جامعه‌ای کمک می‌کند، اشاره دارد. این نوع رهبری نیازمند داشتن دیدگاه گسترده، توانایی تحلیل و تصمیم‌گیری راهبردی، و توانایی ایجاد همبستگی و تعامل مؤثر با اعضای سازمان یا جامعه است (صمیمی و همکاران^{۱۲}، ۲۰۲۲)، اما، با توجه به اهمیت و جایگاه دانشگاه در تأمین نیروی انسانی جامعه و تحقق اهداف آن لازم است (حسینی و همکاران، ۱۴۰۳) تا نقاط ضعف این سبک از رهبری به وسیله سایر سبک‌ها به نقاط قوت تبدیل شده تا رهبری اثربخش صورت پذیرد.

از میان سبک‌های رهبری مختلف، سبک رهبری فرمند به دلیل توانایی الهام‌بخشی و تأثیرگذاری بالا، از اهمیت بیشتری برخوردار است (نیکولوسکی، ۲۰۱۵). از جمله ویژگی‌های مثبت این سبک از رهبری می‌توان

¹ Transformational Leadership

² Democratic Leadership

³ Authoritarian Leadership

⁴ Transactional Leadership

⁵ Strategic Leadership

⁶ Mexhuani & Mexhuani

⁷ Authentic Leadership

⁸ Bureaucratic Leadership

⁹ Servant Leadership

¹⁰ Strategic Leadership

¹¹ Singh & Jha

¹² Samimi

به اعتماد به نفس بالا که خود موجب الهام بخشی به سایر پیروان خواهد شد (چروانوا^۱، ۲۰۱۷)، توانایی تغییر شکل سازمان ها، شرکت ها و جوامع، توانایی پرورش محیطی مثبت تر، خلاقانه تر و انسانی تر (کریم و همکاران، ۲۰۲۰)، حساسیت به نیازهای پیروان (هازام و ویلکینز^۲، ۲۰۲۳) و مشتاق بودن به درمان، مشاوره کارکنان خود (ایشاق و همکاران^۳، ۲۰۲۳) و اثرگذاری بدون اعمال زور یا استفاده از پاداش و در نتیجه احساس امنیت برای پیروان خود (گبرت و همکاران، ۲۰۱۶)، انتساب رهبر توسط خود پیروان (آنتوناکیس و همکاران، ۲۰۱۶)، اعتماد به نفس و شجاعت (کریم و همکاران، ۲۰۲۰)، برقراری ارتباط مؤثر با پیروان (نیکولوسکی، ۲۰۱۵) و اعتقاد و اشتیاق به مأموریت (جانسون و هکمن^۴، ۲۰۱۸) اشاره داشت که همه این جوانب منجر به اثربخشی رهبری دانشگاهی و در نتیجه رسیدن به اهداف دانشگاهی خواهد شد (مین^۵، ۲۰۲۱). لیکن این سبک از رهبری نیز علی رغم داشتن ویژگی های مثبت، نقاط ضعفی چون اعتماد به نفس بیش از حد (مور و بازمن^۶، ۲۰۲۲) رد رهبری فرماند توسط پیروانی که دارای عزت نفس بالا هستند، عدم اثربخشی رهبری فرماند برای پیروانی که دارای خود تعیینی بالایی دارند (وگه و همکاران^۷، ۲۰۲۲)، وابستگی بیش از حد پیروان به رهبر (ولز^۸، ۲۰۱۴) و عدم برنامه ریزی جانشین پروری (اپیاه^۹، ۲۰۱۵) را دارد که می تواند موانعی را برای رهبران دانشگاهی و کل دانشگاه ایجاد نماید، همچنین فقر استراتژی های رهبری در این سبک از رهبری منجر به عدم اثربخشی کامل این سبک در مواجهه با شرایط آشوبناک امروزی بوده است (کمپستر و پری^{۱۰}، ۲۰۱۳). با توجه به مطالب ذکر شده هر دو سبک رهبری با تکمیل یکدیگر منجر به دستیابی به یک سبک رهبری اثربخش و در نتیجه تسهیل دستیابی دانشگاه به اهداف خود خواهد شد. در حقیقت سبک رهبری راهبردی فرماند به معنی رهبری است که از تلفیق دو سبک رهبری راهبردی و رهبری فرماند ایجاد می گردد. به بیان دیگر این رهبری عبارت است از رهبری که از ترکیب راهبردهای مشخص رهبران راهبردی و ویژگی های کاریزماتیک رهبران فرماند استفاده می کند. در این نوع رهبری، رهبر با داشتن کاریزما و جذابیت شخصیتی، توانایی جذب و الهام بخشی به اعضای گروه یا سازمان را داشته (آنتوناکیس و همکاران، ۲۰۱۶؛ هو و دوتا^{۱۱}، ۲۰۲۲) و می تواند با استفاده از رویکردهای راهبردی اهداف و راهبردهای مشخص را برای سازمان تعیین نماید (صمیمی و همکاران، ۲۰۲۲) و به دنبال دستیابی به این اهداف با استفاده از کاریزما و الهام بخشیدن به اعضا باشد. از جمله تفاوت این سبک از رهبری با سبک های رهبری مختلف نظیر سبک رهبری تحول آفرین که تمرکز عمده آن بر تحولات سازمانی با ایجاد چشم انداز مشترک سازمانی میان اعضا و پیروان است، ایجاد مزیت رقابتی (سی و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۵؛ حسن پور و همکاران، ۱۳۹۹) و حفظ انسجام سازمانی با نفوذ و تأثیرگذاری الهام بخش رهبران بر اعضا در جهت دستیابی به چشم انداز بلندمدت سازمانی است (ژانگ و همکاران^{۱۲}، ۲۰۲۵).

¹ Chervanova^۲ Hazzam & Wilkins³ Ishaq⁴ Johnson & Hackman⁵ Min⁶ Moore & Bazerman^۷ Wegge^۸ Wells⁹ Appiah^{۱۰} Hu & Dutta^{۱۱} Sieweke^{۱۲} Zhang

طی جست‌وجوهای کتابخانه‌ای و اینترنتی صورت پذیرفته در تحقیقات ارائه شده پایگاه‌های مختلف نظیر اسکوپوس^۱، الزویر^۲، اریک^۳، پژوهشگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و...، تاکنون مدلی از رهبری راهبردی فرمند یافت نشده است. مطالعاتی در ارتباط با نقش رهبری راهبردی و رهبری فرمند در موفقیت دانشگاهی صورت پذیرفته است، نظیر مطالعه اکبری و همکاران (۱۳۹۸) که نشان‌دهنده تأثیر مثبت رهبری راهبردی بر توانمندسازی، تعهد عاطفی و در نتیجه و عملکرد شغلی اعضای دانشگاه می‌باشد، همچنین رسول دشت و همکاران (۱۴۰۲) که طی پژوهشی به طراحی و تبیین الگوی پرورش تفکر راهبردی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی پرداختند و شرایط علی چون عوامل فردی، سازمانی و گفتمان‌سازی را لازمه پرورش تفکر راهبردی در مدیران دانشگاهی برای تبدیل این دسته مدیران به رهبران راهبردی دانشگاهی دانستند. همچنین پژوهش کاروالهو و همکاران^۴ (۲۰۲۱) که با تدوین یک مدل توسعه‌یافته رهبری راهبردی بیان نمودند که رهبران راهبردی با ویژگی‌هایی چون ایجاد چشم‌انداز و تعیین هدف، تفکر و عمل، درک و سازگاری با زمینه، توسعه حرفه‌ای، اخلاق و مسئولیت اجتماعی منجر به موفقیت سازمان خود می‌گردند. در ارتباط با رهبری فرمند پژوهش‌های اندکی در حوزه دانشگاهی در ایران صورت پذیرفته است و بیشتر پژوهش‌های انجام شده در بستر دانشگاهی مربوط به خارج از کشور می‌باشند، چنانچه مین (۲۰۲۱) طی پژوهشی به تعیین رابطه بین ادراکات استادان نسبت به رهبری فرمند و تعهد سازمانی آنها در دانشکده علوم زیستی در یک دانشگاه در یونان، چین پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که میان ادراکات استادان نسبت به رهبری فرمند و تعهد سازمانی آنها در دانشکده علوم زیستی دانشگاه یونان چین رابطه مثبتی وجود دارد. هازام و ویلکینز (۲۰۲۳)، نیز در ارتباط با این سبک رهبری در دانشگاه به شناسایی رهبری فرمند و استفاده تکنولوژیکی استادان که مشارکت دانشجویان و در نهایت یادگیری و رضایت دانشجویان را ممکن می‌سازد پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که استفاده همزمان از رهبری فرمند و فناوری توسط اساتید به طور قابل توجهی مشارکت دانشجویان را بالا برده و به طور قابل توجهی تعامل رفتاری دانشجویان را بهبود می‌بخشد. با این حال، هیچ یک از مطالعات یافت شده به مکمل بودن این دو سبک از رهبری تحت عنوان رهبری راهبردی فرمند اشاره‌ای نداشته‌اند. لذا در این پژوهش، با تلفیق این دو سبک از رهبری و با استفاده از ویژگی‌های مثبت هر یک از سبک‌ها، به طراحی مدل توسعه رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی پرداخته شده که نشان‌دهنده پیشایندها، فرایندها و پیامدهای توسعه رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی است.

باتوجه به مطالب ذکر شده، انجام این پژوهش بنا به دلایل متعددی از جمله ۱- بررسی ابعاد «پیشایندها، فرایندها و پیامدها» و اهداف حمایتی آنها در زمینه توسعه رهبری راهبردی در آموزش عالی ۲- ایجاد و افزایش آگاهی در مدیران و برنامه‌ریزان سازمان‌های مختلف (دانشگاه‌ها) از چیستی و چگونگی تأثیر و تأثر رهبری راهبردی فرمند در جهت ارتقا عملکرد و بهره‌وری سازمانی ۳- ایجاد و توسعه رهبری راهبردی فرمند در دانشگاه‌ها و تسهیل دستیابی به اهداف مطلوب سازمانی در سطوح مختلف، حائز اهمیت خواهد بود. لذا در این پژوهش، با تلفیق این دو سبک از رهبری و با استفاده از ویژگی‌های مثبت هر یک از سبک‌ها، به طراحی مدل توسعه رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی پرداخته شده که نشان‌دهنده پیشایندها، فرایندها و پیامدهای توسعه رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی است.

¹ Scopus² Elsevier³ ERIC⁴ Carvalho

۳. اهداف و سؤالات پژوهش

هدف این پژوهش، تعیین پیشایندها، فرایندها و پیامدهای توسعه رهبری راهبردی فرمند در بستر آموزش عالی است.

پرسش‌های پژوهش عبارت‌اند از:

۱. پیشایندهای توسعه رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی چیستند؟
۲. فرایندهای توسعه رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی چیستند؟
۳. پیامدهای مرتبط با رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی چیستند؟
۴. چه رابطه‌ای بین پیشایندها، فرایندها و پیامدهای توسعه رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی وجود دارد؟

۴. روش پژوهش

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات، داده‌ها و تدوین مدل توسعه رهبری راهبردی رهبری فرمند، از روش فراترکیب نظریه‌ساز کیفی با رویکرد استقرایی بر اساس مدل هفت‌مرحله‌ای (Finfgeld-Connett 2018) استفاده شد.

پیش از شروع گام اول، تیم فراترکیب مشخص شد. برای اعتباربخشی نظری، در طراحی و اجرای پژوهش فراترکیب نظریه‌ساز، از یک متخصص در حوزه روش‌های پژوهش سنتزپژوهی و به ویژه فراترکیب نظریه‌ساز و حوزه برنامه درسی و مدیریت آموزشی، کمک گرفته شد.

گام اول: تنظیم هدف و پرسش‌های پژوهش: هدف از این پژوهش کیفی، طراحی مدلی است که پیشایند، فرایند و پیامدهای توسعه رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی را توضیح می‌دهد.

گام دوم و سوم: جستجوی سیستماتیک و انتخاب پیشینه: مرور ادبیات به شکل نظام‌مند مطابق با جدول شماره ۱ صورت پذیرفت و تمامی پژوهش‌ها بر اساس ارتباط عنوان مقاله با واژه‌های کلیدی در یک فایل صفحه گسترده جمع‌آوری شدند.

جدول شماره ۱. کوثری‌های جستجو و راهبردهای گزارش‌دهی

پایگاه‌داده‌ها	کوثری
Springer / Emerald Science Direct / Wiley Ebesco/ Elsevier Taylor & Francis Pro-Quest Scopus	“Strategic leadership*” AND “charismatic leadership*” Guide words: leadership AND / OR higher “+ education AND / OR universities
مگیران نورمگز	«رهبری راهبردی» یا «رهبری استراتژیک» و «رهبری کاریزماتیک» یا «رهبری فرمند»
SID	با حداقل یکی از این کلمات هدایت‌کننده: رهبری و / یا آموزش عالی و / یا دانشگاه

براین اساس، ابتدا تعدادی از عناوین مقاله برای انتخاب مطالعات مرتبط در نظر گرفته شد. سپس، مقالاتی که به طور خاص حداقل به یکی از مؤلفه‌های رهبری راهبردی و یا فرمند پرداخته‌اند انتخاب شدند و در نهایت، چکیده مقالات منتخب مورد بررسی قرار گرفت. در مجموع مطالعات کیفی، ترکیبی و خاکستری ۳۲۰ مقاله و پایان‌نامه متشکل از ۲۸۰ مقاله انگلیسی و ۴۰ مقاله فارسی شناسایی شدند. شایان ذکر است که یک متخصص حوزه برنامه درسی و یک متخصص حوزه سنتزپژوهی اعتبار روش‌های طبقه‌بندی مقالات را ارزیابی کردند. معیار ورود یک منبع به فهرست مطالعات تحت بررسی اولاً محدوده زمانی منبع جهت منابع خارجی بین ۲۰۰۰ الی ۲۰۲۵ و منابع داخلی بین ۱۳۸۰ الی ۱۴۰۴ و ثانیاً اعتبار پایگاه اطلاعاتی بود که منبع از آن استخراج شده بود. با رویکرد غربالگری، ابتدا چکیده‌ها، سپس متن اصلی مقالات بررسی شدند و پس از حذف مقالات نامرتب‌نهایتاً ۱۱۱ مقاله برای تحلیل و استخراج مؤلفه‌های مرتبط انتخاب شدند.

گام چهارم: استخراج اطلاعات: در این بخش به منظور دستیابی به مضامین و مفاهیم درون محتواهایی ضمنی هر پژوهش مقالات منتخب و نهایی شده چندین بار مورد مطالعه قرار گرفتند و بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی محقق یا محققان، سال انتشار و یافته‌های آن دسته‌بندی شدند و مطالب هدفمند از مباحث کیفی استخراج شدند.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این مرحله پس از بررسی ۱۱۱ مقاله نهایی در زمینه موضوع، با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی به بررسی کدهای باز^۲، کدهای محوری^۳ و کدهای گزینشی^۴ مربوط به این پدیده پرداخته شد و داده‌های جمع‌آوری شده مرتبط با توسعه رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی را با بهره‌گیری از روش دسته‌بندی یافته‌ها^۵ و روش طبقه‌بندی^۶ که از جمله روش‌های مهم تحلیل داده‌ها در فراترکیب بشمار می‌روند، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

گام ششم: کنترل کیفیت: پژوهشگر به دنبال بررسی اعتبار یافته‌های مرتبط با رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی بود. در سرتاسر پژوهش تلاش شد تا برای هر یک از گام‌ها و اقدامات اتخاذ شده توضیحات روشن ارائه و راهبردهای جستجوی منابع در اشکال مختلف بکار گرفته شود تا تمامی منابع موردبررسی قرار گیرند. همچنین با توجه به اینکه مقالات پژوهشی و پایان‌نامه‌ها مورد نظارت و داوری‌های معتبر و خاصی قرار می‌گیرند، به عنوان منابع معتبر انتخاب شدند.

گام هفتم: ارائه یافته‌ها: پس از تحلیل داده‌های کیفی و استخراج مؤلفه‌های «مدل توسعه رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی»^۷، در قالب کدهای باز^۸، کدهای محوری^۹ و گزینشی^{۱۰} مدل متناسب با آن طراحی شدند.

^۱ لازم به ذکر است به علت محدودیت در انتشار، منابع سال ۲۰۲۵ تا جایی که انتشار یافته‌اند بررسی شدند.

2. Open coding

3. Axial coding

4. Selective coding

5. Classification

6. Taxonomy

7. Model of Charismatic Strategic Leadership Development in Higher Education

8. Open coding

9. Axial coding

10. Selective coding

اعتباریابی داده‌ها: در پژوهش حاضر، از تمامی فرایندهای بهینه‌سازی اعتبار یابی سند لوفسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۷)، یعنی اعتباریابی‌های توصیفی، تفسیری، نظری و پراگماتیک به‌صورت زیر استفاده شد (جدول ۲).

جدول ۲. فرایندهای بهینه‌سازی اعتبار فراترکیب (سندوفسکی و باروسو، ۲۰۰۶)

نوع اعتباریابی	فرایندها
توصیفی- تفسیری	ارتباط با نویسندگان مطالعات اولیه
توصیفی	مشورت با کتابدار مرجع
نظری توصیفی	مشورت با متخصص پژوهش‌های ترکیب / جستجوی مستقل منابع حداقل توسط دو بازنگر
توصیفی- تفسیری	ارزیابی مستقل هر گزارش حداقل توسط دو بازنگر
توصیفی	جلسه‌های هفتگی تیم پژوهشی به‌منظور بحث درباره نتایج جستجوها و شکل‌دهی و اصلاح راهبردهای جستجوی منابع
توصیفی- تفسیری	جلسه‌های هفتگی تیم پژوهشی به‌منظور بحث درباره نتایج ارزیابی‌ها و تصمیم‌گیری درباره‌ی راهبردهای ارزیابی مطالعات
توصیفی- تفسیری- نظری	جلسه‌های هفتگی تیم پژوهشی به‌منظور تثبیت حوزه‌های مورد توافق و مذاکره درباره حوزه‌ها و موارد شامل اختلاف نظر تا رسیدن به اجماع

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: داده‌ها نیز با تکنیک تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری در سه سطح (باز، محوری و گزینشی) تحلیل شدند که در نهایت منجر به ترسیم مدل توسعه رهبری راهبردی فرمند با رویکرد فراترکیب نظریه‌ساز گردید.

۵. یافته‌های تحقیق

۱. پیشایندهای توسعه رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی چیستند؟ در این پژوهش، با تحلیل داده‌ها به روش کدگذاری، پیشایندهای مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی با ۳ کد باز، پیشایندهای مدیریت و حل مسائل با ۳ کد باز و پیشایندهای رهبری و همکاری با ۳ کد باز، پیشایندهای نوآوری و تغییر با ۳ کد باز، پیشایندهای ویژگی شخصیتی و روانشناختی با ۷ کد باز شناسایی شدند. جدول شماره ۳، ۱۹ کد باز مرتبط با پیشایندهای رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳. پیشایندهای توسعه رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی

کد گزینشی	کد محوری ۱	کدهای باز	شواهد
--------------	---------------	-----------	-------

^۱ Sandelowski & Barroso

پیشابندهای رهبری راهبردی فرمند	مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی	مهارت ارتباطی مؤثر و قوی	(عوامله، ۲۰۲۳)؛ (کورتس و هرمان ^۱ ، ۲۰۲۱)؛ (بن محمد علی و علی ^۲ ، ۲۰۱۵)
		قدرت تأثیرگذاری بر اعضا	(زکی و النجار ^۳ ، ۲۰۲۵)؛ (چرنیل ^۴ ، ۲۰۲۱)؛ (فولادیان و جلابی‌پور، ۱۴۰۳).
		مهارت همدلی	(ژوست ^۵ ، ۲۰۲۴)؛ (دوگیانو ^۶ ، ۲۰۲۳)؛ (بیسواس و رحمان ^۷ ، ۲۰۲۱).
	مدیریت و حل مسائل	تخصص در حل مسئله	(راکتوم و کلیپ ^۸ ، ۲۰۲۴)؛ (فولادیان و جلابی-پور، ۱۴۰۳)؛ (کرین و مدیروس ^۹ ، ۲۰۲۰).
		مهارت حل تعارضات سازمانی	(آنانداری و سوپریادی ^{۱۰} ، ۲۰۲۳)؛ (پلاس و همکاران ^{۱۱} ، ۲۰۲۱)؛ (الحداد و همکاران ^{۱۲} ، ۲۰۲۱).
		توانایی شناسایی و اولویت بندی مسائل مهم	(راکتوم و کلیپ ^{۱۳} ، ۲۰۲۴)؛ (الوینیوس و همکاران ^{۱۴} ، ۲۰۱۸)؛ (صحت و یاراحمدی، ۱۳۹۴).
	رهبری و همکاری	اهمیت‌دهی به کارکنان سازمان	(کاناوسی و مینلی ^{۱۵} ، ۲۰۲۲)؛ (صحت و یاراحمدی، ۱۳۹۴)؛ (صمد و همکاران ^{۱۶} ، ۲۰۲۱).
		مهارت تیم سازی	(بخاری و همکاران ^{۱۷} ، ۲۰۲۴)؛ (لینچ ^{۱۸} ، ۲۰۲۱)؛ (صحت و یاراحمدی، ۱۳۹۴).
		مهارت ترویج همکاری و مشارکت	(مریم ^{۱۹} ، ۲۰۲۵)؛ (الحداد و همکاران، ۲۰۲۱)؛ (فولادیان و جلابی‌پور، ۱۴۰۳).

¹ Cortes & Herrmann^۲ bin Mohd Ali & Ali³ Zaki & Elnagar⁴ Chernyl⁵ Juste⁶ Dogeanu^۷ Biswas & Rahman⁸ Ruckthum & Clapp^۹ Crayne & Medeiros¹⁰ Anandari & Supriyadi¹¹ Pless^{۱۲} El Haddad¹³ Ruckthum & Clapp^{۱۴} Alvinius¹⁵ Canavesi & Minelli^{۱۶} Samad¹⁷ Bukhari¹⁸ Lynch¹⁹ Mariam

نوآوری و تغییر	مهارت مدیریت تغییر	(هیوم و همکاران ^۱ ، ۲۰۲۳)؛ (کوبان و همکاران ^۲ ، ۲۰۱۹)؛ (ادواردز، رحیم و دامپسون ^۳ ، ۲۰۱۷).
	مهارت مدیریت بحران	(پوندی ^۴ ، ۲۰۲۴)؛ (راندال ^۵ ، ۲۰۱۸)؛ (صحت و یاراحمدی، ۱۳۹۴).
	مهارت ترویج فرهنگ نوآورانه	(سلام و همکاران ^۶ ، ۲۰۲۴)؛ (کورتس و هرمان، ۲۰۲۱).
ویژگی شخصیتی و روان شناختی	قدرت جذب	(الغامدی ^۷ ، ۲۰۲۴)؛ (صحت و یاراحمدی، ۱۳۹۴)؛ (مانکوزو ^۸ ، ۲۰۱۷).
	خلاقیت	(سلیمان و همکاران ^۹ ، ۲۰۲۴)؛ (فولادیان و جلائی-پور، ۱۴۰۳)؛ (سپ ^{۱۰} ، ۲۰۱۸).
	شجاعت	(هوانگ و همکاران ^{۱۱} ، ۲۰۲۵)؛ (رادومسکا و همکاران ^{۱۲} ، ۲۰۲۱)؛ (صحت و یاراحمدی، ۱۳۹۴).
	آینده نگر	(سلام و همکاران، ۲۰۲۴)؛ (حسن پور و همکاران، ۱۳۹۹).
	مهارت ترسیم چشم انداز	(جوهری و همکاران ^{۱۳} ، ۲۰۲۴)؛ (آتش و همکاران ^{۱۴} ، ۲۰۲۰).
	نگرش مثبت	(سینگ و جها ^{۱۵} ، ۲۰۲۴)؛ (یامئوگو ^{۱۶} ، ۲۰۲۳)؛ (حسن پور و همکاران، ۱۳۹۹).
	توانایی الهام بخشی به دیگران	(فردینسیاه و همکاران ^{۱۷} ، ۲۰۲۵)؛ (هیوم و همکاران، ۲۰۲۳).

¹ Huma² COBAN^۳ Edwards⁴ Ponndee^۵ Randall⁶ Salloum⁷ Alghamdi^۸ Mancuso⁹ Sulaiman^{۱۰} Sipe¹¹ Huang^{۱۲} Radomska¹³ Jauhari¹⁴ Ateş¹⁵ Singh & Jha^{۱۶} Yameogo¹⁷ Fardiansyah

۱. فرایندهای توسعه رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی چیستند؟ تحلیل داده‌ها در این قسمت یک کد گزینشی به‌عنوان فرایند رهبری راهبردی فرمند در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی به دست آمد که در ۳ کد محوری سطح ۱، شامل «سطح فردی» و «سطح گروهی» و «سطح سازمانی» دسته‌بندی شدند. جدول شماره ۴، ۱۹ کدباز مرتبط با کدباز با فرایندهای رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴. فرایندهای توسعه رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی

کد گزینشی	کد محوری ۱	کدهای باز	شواهد
فرایندهای رهبری راهبردی فرمند	فردی	همدلی با دیگران و خودآگاهی و مدیریت هیجانات خود و دیگران برای تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه و نوآورانه در جهت تحقق راهبردهای سازمان.	(ژوست، ۲۰۲۴)؛ (دوگیانو، ۲۰۲۳)؛ (بیسواس و رحمان، ۲۰۲۱).
		نفوذ و ایجاد انگیزه و امید در ذهن پیروان برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان.	(زکی و النجار، ۲۰۲۵)؛ (جرنیل، ۲۰۲۱).
		تصویرسازی ذهنی مثبت به همراه الهام‌بخشی به کارکنان با ایجاد محیطی نوآورانه و مقابله خلاقانه با چالش‌ها در جهت تحقق اهداف سازمانی و مزیت رقابتی	(سینگ و جها، ۲۰۲۴)؛ (یامئوگو، ۲۰۲۳).
		تفویض اختیار به کارکنان همراه با فرهنگ سازمانی مطلوب و موفقیت در مواجهه با چالش‌ها.	(بخاری و همکاران، ۲۰۲۴)؛ (کورتس‌مهیا و همکاران، ۲۰۲۲).
		هدایت الهام‌بخش و خوش‌بینانه کارکنان به‌سوی موفقیت‌های بزرگ سازمانی	(فردیانسیاه و همکاران، ۲۰۲۵)؛ (نیک‌کار و همکاران، ۱۴۰۰).
	گروهی	ایجاد همسویی، همکاری و یکپارچگی میان کارکنان جهت هم‌افزایی درون سازمانی	(مریم، ۲۰۲۵)؛ (فولادیان و جلائی‌پور، ۱۴۰۳)؛ (الحداد و همکاران، ۲۰۲۱).
		ایجاد انگیزش، تقویت روحیه، الهام‌بخشی و ایجاد اعتماد و نوآوری جهت هدایت نظام‌مند فرایند تغییر.	(هیوم و همکاران، ۲۰۲۳)؛ (عسکری، ۱۴۰۱)؛ (کوبان و همکاران، ۲۰۱۹).

	ایجاد و هدایت تیم‌های الهام‌بخش و متعهد جهت دستیابی به اهداف راهبردی سازمان.	<u>(بخاری و همکاران، ۲۰۲۴)؛</u> <u>(لینچ، ۲۰۲۱).</u>
	مدیریت مؤثر تعارضات و ایجاد محیطی هماهنگ با ترویج جو همکاری میان پیروان در سازمان.	<u>(آنانداری و سوپریادی، ۲۰۲۳)؛</u> <u>(الحداد و همکاران، ۲۰۲۱)؛</u> <u>(رضاییان و همکاران، ۱۳۸۸).</u>
	شناسایی و مدیریت چالش‌های پیچیده سازمانی و ارائه راه‌حل‌های خلاقانه و الهام‌بخش جهت ترغیب پیروان به مشارکت فعال در حل چالش‌ها.	<u>(پوندی، ۲۰۲۴)؛</u> <u>(عسکری، ۱۴۰۱)؛</u> <u>(راندا، ۲۰۱۸).</u>
	ایجاد ارتباط قوی و همدلانه با پیروان برای جلب مشارکت آنان در اتخاذ تصمیمات راهبردی	<u>(ژوست، ۲۰۲۴)؛</u> <u>(فولادیان و جلائی‌پور، ۱۴۰۳)؛</u> <u>(دوگیانو، ۲۰۲۳).</u>
سازمانی	جذب، الهام‌بخشی و رهبری مؤثر پیروان برای همسوسازی آنان با اهداف و راهبردهای سازمانی	<u>(الغامدی، ۲۰۲۴)؛</u> <u>(مانکوزو، ۲۰۱۷)؛</u> <u>(صحت و یاراحمدی، ۱۳۹۴).</u>
	تقویت تعهد و خلاقیت کارکنان جهت ایجاد محیط حمایتی و توسعه‌دهنده استعداد کارکنان در پاسخگویی به نیازهای سازمانی.	<u>(سلیمان و همکاران، ۲۰۲۴)؛</u> <u>(فولادیان و جلائی‌پور، ۱۴۰۳)؛</u> <u>(سیپ، ۲۰۱۸).</u>
	ایجاد اعتماد در کارکنان بانفوذ و تأثیرگذاری الهام‌بخش در جهت تحقق اهداف سازمان.	<u>(زکی و النجار، ۲۰۲۵)؛</u> <u>(چرنیل، ۲۰۲۱)؛</u> <u>(عسکری، ۱۴۰۱).</u>
	جذب کارکنان مستعد، حمایت ذینفعان کلیدی در جهت ایجاد مزیت رقابتی.	<u>(الغامدی، ۲۰۲۴)؛</u> <u>(مانکوزو، ۲۰۱۷)؛</u> <u>(حسن پور و همکاران، ۱۳۹۹).</u>
	ترسیم چشم‌انداز بلندمدت جذاب و تنظیم اهداف و سیاست‌ها جهت بهبود مزیت رقابتی سازمان.	<u>(جوهری و همکاران، ۲۰۲۴)؛</u> <u>(آتش و همکاران، ۲۰۲۰).</u>
	هدایت کارکنان به سمت تغییرات و پیشرفت‌های راهبردی در جهت تحقق اهداف سازمانی.	<u>(هیوم و همکاران، ۲۰۲۳)؛</u> <u>(کوبان و همکاران، ۲۰۱۹)؛</u> <u>(راندا، ۲۰۱۸)؛</u> <u>(حسن پور و همکاران، ۱۳۹۹).</u>

<u>(پوندی، ۲۰۲۴)؛ (فولادیان و جلائی پور، ۱۴۰۳).</u>	مواجهه با بحران به وسیله هدایت و الهام بخشی کارکنان.	
<u>(سلام و همکاران، ۲۰۲۴)؛ (عسکری، ۱۴۰۱).</u>	هدایت کارکنان به سوی موفقیت های بلندمدت سازمانی.	

۳- پیامدهای مرتبط با رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی چیستند؟ تحلیل داده ها در این قسمت یک کد گزینشی به عنوان پیامدهای رهبری راهبردی فرمند به دست آمد که در ۸ کد محوری سطح یک، شامل «بهبود عملکرد سازمانی» و «افزایش انگیزش و رضایت کارکنان»، «توسعه فرهنگ نوآوری و خلاقیت»، «تقویت ارتباطات و همسویی»، «گسترش توانمندی های آموزشی و پژوهشی»، «مدیریت بهینه منابع»، «افزایش جذب و نگهداشت استعدادها» و «توانمندی در مواجهه با بحران ها» دسته بندی شدند. جدول شماره ۵، ۱۶ کد باز مرتبط با پیامدهای رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی را نشان می دهد.

جدول شماره ۵. پیامدهای مرتبط رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی

کد گزینشی	کد محوری ۱	کدهای باز	شواهد
پیامدهای رهبری راهبردی فرمند	بهبود عملکرد سازمانی	بهبود نتایج تحصیلی دانشجویان	<u>(پوترا و ساری^۱، ۲۰۲۴)؛ (حمزینه^۲، ۲۰۲۴)؛ (عسکری، ۱۴۰۱).</u>
		ایجاد مزیت رقابتی سازمان	<u>(پاشیرا و سارجونو^۳، ۲۰۲۴)؛ (ماچوکوتو، ۲۰۱۹)؛ (صحت و یاراحمدی، ۱۳۹۴).</u>
	افزایش انگیزش و رضایت کارکنان	تقویت تعهد کارکنان	<u>(ماچوکوتو، ۲۰۱۹)؛ (فولادیان و جلائی پور، ۱۴۰۳).</u>
		افزایش رضایت شغلی در اعضا	<u>(مصطفی و همکاران^۴، ۲۰۲۰)؛ (فولادیان و جلائی پور، ۱۴۰۳).</u>
	توسعه فرهنگ نوآوری و خلاقیت	برقراری فرهنگ نوآوری در سازمان	<u>(سلام و همکاران^۵، ۲۰۲۴)؛ (هوانگ و همکاران^۶، ۲۰۲۱)؛ (نوه ابراهیم و همکاران، ۱۳۹۸).</u>

^۱ Putra & Sari^۲ Hamsinah^۳ Pashiera & Sardjono^۴ Mustapha^۵ Salloum^۶ Hoang

		افزایش مشارکت در ارتقا خلاقیت سازمانی	(سلام و همکاران، ۲۰۲۴)؛ (نوه ابراهیم و همکاران، ۱۳۹۸).
تقویت ارتباطات و همسویی		ایجاد ارتباطات مؤثر	(پاسکویی و همکاران ^۱ ، ۲۰۲۳)؛ (عسکری، ۱۴۰۱)؛ (عوامله، ۲۰۲۲).
		همسویی اهداف سازمان و کارکنان	(حمزینه، ۲۰۲۴)؛ (اودرتش و بلیتسکی ^۲ ، ۲۰۲۲)؛ (صحت و یاراحمدی، ۱۳۹۴).
گسترش توانمندی‌های آموزشی و پژوهشی		ارتقای کیفیت برنامه‌های آموزش عالی	(پاله و همکاران ^۳ ، ۲۰۲۲)؛ (عبدالرحمان و همکاران ^۴ ، ۲۰۲۲)؛ (نوه ابراهیم و همکاران، ۱۳۹۸).
		توانمندسازی کارکنان و دانشجویان	(حمزینه، ۲۰۲۴)؛ (حسن پور و همکاران، ۱۳۹۹).
مدیریت بهینه منابع		بهبود مدیریت منابع	(هریادی و سومارجوکو ^۵ ، ۲۰۲۴)؛ (حسن پور و همکاران، ۱۳۹۹).
		استفاده از فناوری	(بنکس و همکاران ^۶ ، ۲۰۲۲)؛ (عسکری، ۱۴۰۱)؛ (کورتس و هرمان، ۲۰۲۱).
افزایش جذب و نگهداشت استعدادها		افزایش نیروی سازمانی با استعداد برتر	(سلام و همکاران، ۲۰۲۴)؛ (فولادیان و جلالی‌پور، ۱۴۰۳).
		ارتقا توانایی نگهداشت نیروی انسانی	(کابرال ^۷ ، ۲۰۲۴)؛ (میتوزیس و همکاران ^۸ ، ۲۰۲۱).
توانمندی در مواجهه با بحران‌ها		تقویت توانایی سازمان در مواجهه با چالش‌ها	(گورجیان خانزاد و گوایادی ^۹ ، ۲۰۲۱)؛ (گیچوهی ^{۱۰} ، ۲۰۲۱)؛ (صحت و یاراحمدی، ۱۳۹۴).
		افزایش سازگاری سازمان با تغییرات محیطی	(ایرانی و همکاران ^{۱۱} ، ۲۰۲۴)؛ (فولادیان و جلالی‌پور، ۱۴۰۳).

¹ Pascucci² Audretsch & Belitski^۳ Palah⁴ Abdurrahman⁵ Hariadi & Sumardjoko⁶ Banks⁷ Cabral⁸ Mitosis⁹ Gorjian Khanzad & Gooyabadi^{۱۰} Gichuhi¹¹ Iriani

۴- چه رابطه‌ای بین پیشایندها، فرایندها و پیامدهای توسعه رهبری راهبردی فرمانده در آموزش عالی وجود دارد؟ بر اساس مجموعه یافته‌های پرسش‌های ۱ تا ۳ و چینه‌های استخراج شده مدل نهایی توسعه رهبری راهبردی فرمانده در آموزش عالی طراحی گردید (شکل شماره ۱).

پیشایند ها

مهارت های ارتباطی و اجتماعی:

مهارت ارتباطی مؤثر و قوی/ قدرت تأثیرگذاری بر اعضا/ مهارت همدلی

مدیریت و حل مسائل:

توانایی شناسایی و اولویت بندی مسائل مهم/ مهارت حل تعارضات سازمانی/ تخصص در حل مسئله

رهبری و همکاری:

اهمیت دهی به کارکنان سازمان/ مهارت تیم سازی/ مهارت ترویج همکاری و مشارکت

نوآوری و تغییر:

مهارت مدیریت تغییر/ مهارت مدیریت بحران/ مهارت ترویج فرهنگ نوآورانه و ویژگی شخصیتی و روان شناختی قدرت جذب/ خلاقیت/ شجاعت/ آینده نگری/ مهارت ترسیم چشم انداز/ نگرش مثبت/ توانایی الهام بخشی به دیگران

فرایند ها

فردی: همدلی با دیگران و خودآگاهی و مدیریت هیجانات خود و دیگران برای تصمیم گیری های هوشمندانه و نوآورانه در جهت تحقق راهبردهای سازمان/ نفوذ و ایجاد انگیزه و امید در ذهن پیروان برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان/ تصویرسازی ذهنی مثبت به همراه الهام بخشی به کارکنان با ایجاد محیطی نوآورانه و مقابله خلاقانه با چالش ها در جهت تحقق اهداف سازمانی و مزیت رقابتی/ تفویض اختیار به کارکنان همراه با فرهنگ سازمانی مطلوب و موفقیت در مواجهه با چالش ها/ هدایت الهام بخش و خوش بینانه کارکنان به سوی موفقیت های بزرگ سازمانی/ ایجاد همسویی، همکاری و یکپارچگی میان کارکنان جهت هم افزایی درون سازمانی.

گروهی: ایجاد انگیزش، تقویت روحیه، الهام بخشی و ایجاد اعتماد و نوآوری جهت هدایت نظام مند فرایند تغییر/ ایجاد و هدایت تیم های الهام بخش و متعهد جهت دست یابی به اهداف راهبردی سازمان/ ایجاد ارتباط قوی و همدلانه با پیروان برای جلب مشارکت آنان در اتخاذ تصمیمات راهبردی/ شناسایی و مدیریت چالش های پیچیده سازمانی و ارائه راه حل های خلاقانه و الهام بخش جهت ترغیب پیروان به مشارکت فعال در حل چالش ها/ مدیریت مؤثر تعارضات و ایجاد محیطی هماهنگ با ترویج جو همکاری میان پیروان در سازمان.

سازمانی: جذب، الهام بخشی و رهبری مؤثر پیروان برای همسوسازی آنان با اهداف و راهبردهای سازمانی/ تقویت تعهد و خلاقیت کارکنان جهت ایجاد محیط حمایتی و توسعه دهنده استعداد کارکنان در پاسخگویی به نیازهای سازمانی/ ایجاد اعتماد در کارکنان بانفوذ و تأثیرگذاری الهام بخش در جهت تحقق اهداف سازمان/ جذب کارکنان مستعد، حمایت دینفعان کلیدی در جهت ایجاد مزیت رقابتی/ ترسیم چشم انداز بلندمدت جذاب و تنظیم اهداف و سیاست ها جهت بهبود مزیت رقابتی سازمان/ هدایت کارکنان به سوی موفقیت های بلندمدت سازمانی/ مواجهه با بحران به وسیله هدایت و الهام بخشی کارکنان/ هدایت کارکنان به سمت تغییرات و پیشرفت های راهبردی در جهت تحقق اهداف سازمانی.

پیامد ها

بهبود عملکرد سازمانی: بهبود نتایج تحصیلی دانشجویان/ ایجاد مزیت رقابتی سازمان افزایش انگیزش و رضایت کارکنان/ تقویت تعهد کارکنان/ افزایش رضایت شغلی در اعضا توسعه فرهنگ نوآوری و خلاقیت/ برقراری فرهنگ نوآوری در سازمان/ افزایش مشارکت در ارتقا خلاقیت سازمانی

تقویت ارتباطات و همسویی: ایجاد ارتباطات مؤثر/ همسویی اهداف سازمان و کارکنان گسترش توانمندی های آموزشی و پژوهشی/ ارتقای کیفیت برنامه های آموزش عالی/ توانمندسازی کارکنان و دانشجویان

مدیریت بهینه منابع:

مدیریت بهینه منابع/ استفاده از فناوری

افزایش جذب و نگهداشت استعدادها:

افزایش جذب و نگهداشت استعدادها/ افزایش نیروی سازمانی با استعداد برتر/ ارتقا توانایی نگهداشت نیروی انسانی توانمندی در مواجهه با بحران ها: تقویت توانایی سازمان در مواجهه با چالش ها/ افزایش سازگاری سازمان با تغییرات محیطی

جدول شماره ۶. فراوانی کدهای باز و محوری پژوهش

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
پیشایندهای رهبری راهبردی فرمند	۵	۱۹
فرایندهای رهبری راهبردی فرمند	۳	۱۹
پیامدهای رهبری راهبردی فرمند	۸	۱۶

۶. بحث و بررسی یافته‌ها

پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل توسعه رهبری راهبردی فرمند در آموزش عالی از طریق رویکرد فراترکیب نظریه‌ساز صورت پذیرفت. براین اساس، اولین کد محوری پیشایندهای رهبری راهبردی فرمند، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی است که شامل ۳ کدباز مهارت ارتباطی قوی و مؤثر، قدرت تأثیرگذاری بر اعضا و مهارت همدلی می‌باشد. مدیران دانشگاهی برای اجرای رهبری راهبردی فرمند به گونه‌ای مطلوب می‌بایست دارای مهارت ارتباطی قوی و مؤثر باشند تا بتوانند با گوش‌دادن فعال به صحبت‌های کارکنان و همدلی با آنان میان افراد هماهنگی ایجاد نمایند و سازمان بتواند اهداف مورد نظر خود را محقق سازد، چنانچه [عوامله \(۲۰۲۲\)](#)، طی پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که رهبران با داشتن مهارت ارتباطی قوی، قادر به شکستن مقاومت کارکنان در پذیرش اهداف می‌باشند. نتایج پژوهش‌های [کورتس و هرمان \(۲۰۲۱\)](#) و [اوجوگیا \(۲۰۲۱\)](#) که به بررسی رهبری استراتژیک و مهارت ارتباطی و اجتماعی می‌پردازند، این یافته‌ها را تأیید می‌کنند. همچنین، رهبران راهبردی فرمند به‌خوبی محیط سازمان را شناسایی، مسائل مهم سازمانی را تشخیص داده و با توجه‌کردن به تعارضات سازمانی میان کارکنان و حل آن و تشکیل جو همکاریانه سازمانی به مدیریت و حل مسئله می‌پردازند، که همین امر موجب جلوگیری از تعارضات عمیق سازمانی و ایجاد همبستگی و تعهد سازمانی بالاتر در سازمان می‌شود. پژوهش [آناندری و سوپرادی \(۲۰۲۳\)](#) نشان می‌دهند که رهبری راهبردی می‌تواند به‌عنوان ابزاری مؤثر برای مدیریت و کاهش تعارض‌های اجتماعی و سیاسی در این منطقه عمل نموده و با تقویت همکاری بین گروه‌های مختلف و اجرای سیاست‌های جامع، می‌توانند به حل پایدار تعارض‌ها کمک کنند. همچنین پژوهش‌های [راکتوم و کلیپ \(۲۰۲۴\)](#) و [صمد و همکاران \(۲۰۲۱\)](#) که به بررسی رهبری راهبردی و رهبری فرمند پرداخته‌اند، این یافته‌ها را تأیید می‌کنند. از دیگر کدهای محوری پیشایندهای رهبری راهبردی فرمند، رهبری و همکاری است. رهبران راهبردی فرمند با توانایی نفوذ در اعضای سازمان فضای اعتماد و شرایط همکاری و مشارکت اعضا با یکدیگر را ایجاد نموده و به این ترتیب تحقق اهداف سازمانی تسریع می‌گردد. چنانچه پژوهش [مریم \(۲۰۲۵\)](#)، با عنوان مطالعه کیفی درباره ائتلاف‌های استراتژیک و شبکه‌سازی کسب‌وکار برای خلق ارزش نشان داد که ائتلاف‌های استراتژیک و شبکه‌سازی مؤثر می‌توانند به ایجاد ارزش افزوده برای سازمان‌ها کمک کنند. پژوهش‌های [بخاری و همکاران \(۲۰۲۴\)](#)، [کاناوسی و مینلی \(۲۰۲۲\)](#) و [لینچ \(۲۰۲۱\)](#) این یافته‌ها را تأیید می‌کنند. نوآوری و تغییر نیز از دیگر کدهای محوری می‌باشد که از سه کدباز مهارت مدیریت تغییر، مهارت مدیریت بحران و مهارت ترویج فرهنگ نوآورانه تشکیل شده است. مهارت مدیریت بحران و تغییر، زمینه‌ای برای پذیرش نوآوری‌های سازمانی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی در شرایط پیچیده امروزی است. پژوهش [سلام و همکاران \(۲۰۲۴\)](#)، با عنوان نقش رهبر فرمند در بهره‌وری شرکت‌های کوچک و متوسط؛ نشان داد که رهبران فرمند با ایجاد انگیزه، الهام‌بخشی و ایجاد اعتماد در کارکنان، می‌توانند به طور قابل توجهی بهره‌وری سازمانی را افزایش دهند. همچنین پژوهش‌های [کوبان و همکاران \(۲۰۱۹\)](#) و [کورتس و هرمان \(۲۰۲۱\)](#) تأیید کننده تأثیر سبک رهبری راهبردی در ارتقا نوآوری سازمانی هستند.

ویژگی‌های روان‌شناختی یکی دیگر از کدهای محوری پیشایندهای رهبری راهبردی فرمند می‌باشد، مدیران هر سازمان دارای مجموعه‌ای از ویژگی‌های روان‌شناختی و دیدگاه و نگرش خاص خود هستند و همین ویژگی‌ها بر

انتخاب سبک مدیریتی و برخورد مدیران با سایر کارکنان تأثیرگذار بوده و در نتیجه انتخاب سبک مدیریتی متناسب با سازمان موفق سازمان تعیین می‌گردد (سیمیک و همکاران^۱، ۲۰۲۲). این کد محوری از ۷ کد باز با عنوان‌های قدرت جذب، خلاقیت، شجاعت، آینده‌نگری، مهارت ترسیم چشم‌انداز و نگرش مثبت، انعطاف‌پذیری و توانایی الهام‌بخشی به دیگران است. رهبران راهبردی فرمند با داشتن قدرت جذب بالا، اهداف کارکنان و سازمان را هم‌راستا نموده و با شجاعت و خلاقیت و آینده‌نگری بالا، ریسک‌پذیر هستند. همچنین این رهبران با مثبت‌نگر بودن و داشتن چشم‌انداز سازمان را به سمت موفقیت هدایت می‌نمایند. چنانچه پژوهش کورتس و هرمان (۲۰۲۱)، با عنوان رهبری استراتژیک و نوآوری، ویژگی‌های چون دارای چشم‌انداز بودن، ریسک‌پذیری و خلاقیت را به‌عنوان عوامل حیاتی موفقیت یک رهبر در سازمان محسوب نموده‌اند. پژوهش‌های سینگ و جها (۲۰۲۴) و پوندی (۲۰۲۴) نیز یافته‌های این بخش از پژوهش را تأیید می‌کنند.

در جریان رهبری و مدیریت، علاوه بر مجموعه پیشایندهایی که با رهبر سازمانی به سازمان وارد می‌شود، مجموعه‌ای از فرایندهایی نیز بر اساس این پیشایندها صورت می‌پذیرند. فرایندهای رهبری راهبردی فرمند در سه کد محوری فردی، گروهی و سازمانی دسته‌بندی شده‌اند. اولین کد محوری فرایند رهبری راهبردی فرمند، سطح فردی است که شامل ۵ کد باز است. از جمله کدهای باز رهبری راهبردی فرمند در سطح فردی سازمان همدلی رهبر با دیگران و خودآگاهی و مدیریت هیجانات خود و دیگران برای تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه و نوآورانه است که در نهایت به تحقق راهبردهای سازمان منجر می‌شود. نفوذ و ایجاد انگیزه و امید در ذهن پیروان برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان، تصویرسازی ذهنی مثبت به همراه الهام‌بخشی به کارکنان با ایجاد محیطی نوآورانه و مقابله خلاقانه با چالش‌ها در جهت تحقق اهداف سازمانی و مزیت رقابتی، تواضع، اعتماد به کارکنان و تفویض اختیار به آنان همراه با ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب و موفقیت در مواجهه با چالش‌ها، الهام‌بخشی و انگیزش در کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمان است نیز از جمله کدهای باز فرایند رهبری راهبردی فرمند در سطح فردی است. توجه مدیران به هر یک از فرایندهای رهبری راهبردی فرمند در سطح فردی منجر به تحقق این موارد در سطوح گروهی و سازمانی نیز می‌شود، چرا که سطوح گروهی و سازمانی یک مجموعه از افراد آن سازمان تشکیل شده است. نتایج پژوهش‌های سینگ و جها (۲۰۲۴)، کورتس و هرمان (۲۰۲۲) و زکی و النجار (۲۰۲۵) این یافته‌ها را تأیید می‌کنند.

همچنین کد محوری گروهی فرایندهای رهبری راهبردی فرمند از ۶ کد باز تشکیل شده است. از جمله کدهای باز این کد محوری ایجاد همسویی، همکاری و یکپارچگی میان کارکنان است که این امر منجر به هم‌افزایی درون سازمان می‌شود. مهارت در انگیزش، تقویت روحیه، الهام‌بخشی و ایجاد اعتماد و نوآوری نیز از دیگر کدهای باز فرایندهای رهبری راهبردی فرمند هستند که لازمه هدایت نظام‌مند فرایند تغییر بوده و هنگامی که تیم‌های الهام‌بخش و متعهد جهت دست‌یابی به اهداف راهبردی سازمان، ایجاد و هدایت شوند، مدیریت مؤثر تعارضات و ایجاد محیطی هماهنگ با ترویج جو همکارانه میان پیروان در سازمان، تسهیل خواهد شد. در نهایت، شناسایی و مدیریت چالش‌های پیچیده سازمانی و ارائه راه‌حل‌های خلاقانه و الهام‌بخش، منجر به ترغیب پیروان به مشارکت فعال در حل چالش‌ها و بالا رفتن اعتماد آنان می‌شود. از جهتی الهام‌بخشی به پیروان در جهت توسعه و اجرای راهبردهای سازمانی نیز از دیگر کدهای محوری فرایندهای رهبری راهبردی فرمند بوده که منجر به تحقق و تسریع اهداف سازمانی می‌شود. سونوتو و داریانتو^۲ (۲۰۲۵)، در پژوهش خود با عنوان نقش رهبری استراتژیک در

^۱ Simic^۲ Sunoto & Daryanto

ایجاد تاب‌آوری سازمانی به این نتیجه دست یافتند که رهبران راهبردی با ایجاد یک دیدگاه واضح، و تشویق نوآوری می‌توانند زمینه‌ساز افزایش تاب‌آوری در سازمان شوند. همچنین پژوهش‌های [پوندی \(۲۰۲۴\)](#)، [ژوست \(۲۰۲۴\)](#)، [زکی و النجار \(۲۰۲۵\)](#) و [الغامدی \(۲۰۲۴\)](#) این بخش از یافته‌ها را تأیید می‌کنند.

کد محوری سازمانی نیز از ۸ کد باز تشکیل شده است. جذب، الهام‌بخشی و رهبری مؤثر پیروان برای همسوسازی آنان با اهداف و راهبردهای سازمانی همزمان با تقویت تعهد و خلاقیت کارکنان جهت ایجاد محیط حمایتی و توسعه‌دهنده استعداد کارکنان منجر به افزایش پاسخگویی به نیازهای پیش‌روی سازمان می‌شود. همچنین رهبران سازمانی با ایجاد جو اعتماد سازمانی و نفوذ و تأثیرگذاری الهام‌بخش در جهت تحقق اهداف سازمان، جذب کارکنان مستعد، جلب حمایت ذینفعان کلیدی موجب ایجاد مزیت رقابتی سازمان با سایر سازمان‌ها خواهند شد. بنابراین رهبران سازمانی با ترسیم چشم‌انداز بلندمدت جذاب و تنظیم اهداف و سیاست‌ها جهت بهبود مزیت رقابتی سازمان می‌بایست، کارکنان را به سمت تغییرات و پیشرفت‌های راهبردی در جهت تحقق اهداف سازمانی هدایت نمایند. در صورت مواجهه با بحران رهبران سازمانی با به‌کارگیری ابزارهای رهبری متنوع و متناسب با شرایط در جهت هدایت عملکرد کارکنان به پاسخگویی سریع و منعطف اقدام نمایند تا سازمان به‌سوی موفقیت‌های بلندمدت سازمانی گام بردارد. پژوهش [شمس و همکاران^۱ \(۲۰۲۵\)](#)، با عنوان نقش رهبری در موفقیت پروژه، به این نتیجه دست یافتند که رهبران با داشتن ویژگی کاریزما و ایجاد جو اعتماد در سازمان، توانایی مقابله با چالش‌ها و هدایت سازمان به سمت موفقیت‌های مورد نظر خود را دارند. همچنین پژوهش‌هایی چون [الغامدی \(۲۰۲۴\)](#) این یافته‌ها را تأیید می‌کنند.

در نهایت پیامدهای رهبری راهبردی فرمند به عنوان آخرین کد گزینشی، متأثر از پیشایندها و فرایندهای رهبری راهبردی فرمند بوده و در ۸ کد محوری بهبود عملکرد سازمانی، افزایش انگیزش و رضایت کارکنان، توسعه فرهنگ نوآوری و خلاقیت، تقویت ارتباطات و همسویی، گسترش توانمندی‌های آموزشی و پژوهشی، مدیریت بهینه منابع، توانمندی در مواجهه با بحران‌ها و افزایش جذب و نگهداشت استعدادهای می‌باشد. کد محوری بهبود عملکرد سازمانی شامل دو کد باز بهبود نتایج تحصیلی دانشجویان و ایجاد مزیت رقابتی سازمان است. در حقیقت بهبود عملکرد دانشگاه به‌عنوان سازمان اجتماعی در بهبود نتایج تحصیلی دانشجویان افزایش کارایی و اثربخشی پیروان می‌باشد. یافته‌های پژوهش [تیهازانه و همکاران^۲ \(۲۰۲۴\)](#)، با عنوان تحلیل اجرای سبک رهبری فرمند توسط مدیران مؤسسه در ارتقای عملکرد آموزش‌دهندگان، نشان داد که ویژگی‌های رهبری فرمند و فرایندهای رهبری فرمند منجر به ارتقا عملکرد حرفه‌ای مربیان و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد. نتایج پژوهش‌های [چرنیل \(۲۰۲۱\)](#)، [پاشیرا و سارجونو^۳ \(۲۰۲۴\)](#) و [ماچوکوتو \(۲۰۱۹\)](#)، یافته‌های این پژوهش را تأیید می‌کنند.

افزایش انگیزش و رضایت کارکنان نیز از دیگر کدهای محوری پیامدهای رهبری راهبردی فرمند است که از دو کد باز تقویت تعهد کارکنان و افزایش رضایت شغلی در اعضا تشکیل شده است. در حقیقت رهبر راهبردی فرمند با ایجاد اعتماد در سازمان منجر به تقویت اعتماد و تعهد کارکنان و همچنین ایجاد جو مطلوب و در نتیجه افزایش رضایت شغلی کارکنان خواهد شد، پژوهش‌های [ماچوکوتو \(۲۰۱۹\)](#) و [باکونرو و همکاران^۴ \(۲۰۱۹\)](#) یافته‌های این بخش از پژوهش را تأیید می‌کنند.

^۱ Shams^۲ Sari^۳ Pashiera & Sardjono^۴ Baquero

از دیگر کدهای محوری پیامدهای رهبری راهبردی فرمند توسعه فرهنگ نوآوری و خلاقیت می‌باشد که از دو کدباز برقراری فرهنگ نوآوری در سازمان و افزایش مشارکت در ارتقا خلاقیت سازمانی است. در حقیقت رهبران راهبردی فرمند با تشویق کارکنان به خلاقیت و ایجاد اعتمادبه‌نفس در آنان زمینه پرورش خلاقیت اعضا را فراهم آورده و فرهنگ نوآورانه و خلاقیت را در سازمان توسعه می‌دهند. پژوهش‌های [سلام و همکاران \(۲۰۲۴\)](#) و [کریستیانو و فاخرونیس \(۲۰۱۷\)](#) که در زمینه رهبری راهبردی و رهبری فرمند صورت پذیرفته است این یافته‌ها را تأیید می‌کنند. تقویت ارتباطات و همسویی نیز از دیگر کدهای محوری پیامدهای رهبری راهبردی فرمند است این کد از دو کدباز ایجاد ارتباطات مؤثر و همسویی اهداف سازمان و کارکنان تشکیل شده است. رهبران سازمانی با داشتن پیشایندهایی چون مهارت‌های ارتباطی و تأثیر الهام‌بخش بر پیروان خود قادر به تحقق پیامدهایی چون ارتباطات اثربخش و در نتیجه همسویی اهداف سازمان و افراد سازمان هستند. پژوهش‌های [عوامله \(۲۰۲۲\)](#) و [حمزینه \(۲۰۲۴\)](#) مؤید این یافته‌ها هستند. همچنین گسترش توانمندی‌های آموزشی و پژوهشی از دیگر پیامدها است که از دو کدباز ارتقای کیفیت برنامه آموزش عالی و توانمندسازی کارکنان و دانشجویان است که همان‌طور که در قسمت بهبود عملکرد سازمانی نیز گفته شد رهبران راهبردی فرمند با توانایی ایجاد اعتماد و ایجاد فضای رشد و ارتقای سازمانی پیروان خود منجر به ارتقا توانمندی‌های پیروان شده و بهبود سازمانی تحقق می‌یابد. پژوهش‌های [عبدالرحمان و همکاران \(۲۰۲۲\)](#) و [حمزینه \(۲۰۲۴\)](#) این یافته‌ها را تأیید می‌کنند. مدیریت بهینه منابع نیز از دو کدباز بهبود مدیریت منابع و استفاده از فناوری تشکیل شده است، رهبران راهبردی فرمند با استفاده از فناوری‌های روز و نرم‌افزارهای جدید از وقت و انرژی سازمانی استفاده بهتری خواهند داشت و با برنامه‌ریزی‌های راهبردی و ترسیم چشم‌انداز و ترسیم اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمانی مدیریت منابع بهتری خواهند داشت. تحقیقات [کورتس و هرمان \(۲۰۲۱\)](#)، [عزیزی و همکاران^۱ \(۲۰۲۱\)](#) یافته‌های این بخش از پژوهش را تأیید می‌کنند. افزایش جذب و نگهداشت استعدادها نیز از دیگر کدهای محوری پیامدهای رهبری راهبردی فرمند است که دارای دو کدباز افزایش نیروی سازمانی با استعداد برتر و ارتقا توانایی نگهداشت نیروی انسانی است. در حقیقت رهبران راهبردی فرمند با داشتن ویژگی‌هایی چون قدرت جذب و نفوذ و اثرگذاری در پیروان خود مطابق با ویژگی رهبر فرمند و همچنین توانایی گزینش کارکنان باتوجه‌به ویژگی‌های راهبردی خود توانایی جذب استعدادها و نگهداشت آنان در سازمان را دارد که این امر خود منجر به وجود منابع انسانی حرفه‌ای و در نتیجه بهبود فعالیت سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی سازمانی خواهد شد. چنانچه نتایج پژوهش‌های [سلام و همکاران \(۲۰۲۴\)](#)، [کابرال \(۲۰۲۴\)](#) و [وان لوی^۲ \(۲۰۲۱\)](#) در مورد رهبری راهبردی و رهبری فرمند این یافته‌ها را تأیید می‌کنند و در نهایت توانایی مواجهه با بحران از آخرین کدهای محوری رهبری راهبردی فرمند بوده که از دو کدباز تقویت توانایی سازمان در مواجهه با چالش‌ها و افزایش سازگاری سازمان با تغییرات محیطی تشکیل شده است. رهبران راهبردی فرمند با توانایی مدیریت بحران قوی و اعتمادبه‌نفس بالا و افزایش خلاقیت در پیروان، آمادگی مواجهه با بحران‌ها و چالش‌های سازمانی را داشته و با توانایی هماهنگی بالا میان پیروان خود آنان را به سمت تحقق اهداف سازمانی و سازگاری با تغییرات محیطی است هدایت می‌کنند. پژوهش‌های [ایرانی و همکاران \(۲۰۲۴\)](#)، [سلام و همکاران \(۲۰۲۴\)](#) و [گیچوهی^۳ \(۲۰۲۱\)](#) یافته‌های این بخش از پژوهش را تأیید می‌کنند.

^۱ Azizi^۲ Van Looy^۳ Gichuhi

با توجه به واکاوی عمیق مؤلفه‌های مدل توسعه رهبری راهبردی فرمند، این پژوهش به این نتیجه دست یافت که رهبری اثربخش در گرو ترکیب بهینه ویژگی‌های فردی، تعاملات راهبردی و دستاوردهای سازمانی است. دانشگاه‌ها به‌عنوان نهادهای دانش‌بنیان و پیشران توسعه، نیازمند رهبرانی هستند که بتوانند با ترکیب هوش راهبردی، توانمندسازی اعضای هیئت علمی و انعطاف‌پذیری سازمانی، پاسخگوی چالش‌های فزاینده عصر دیجیتال باشند. مدل توسعه رهبری راهبردی فرمند با تأکید بر پیشایندها (مهارت ارتباطی و اجتماعی، ویژگی‌های شخصی و روانشناختی و...)، فرایندها (فردی، گروهی و سازمانی) و پیامدها (بهبود عملکرد سازمانی، توسعه فرهنگ نوآوری و خلاقیت و...)، چارچوبی جامع برای بازتعریف رهبری در آموزش عالی ارائه داده است.

پیشنهادهای

با توجه به پیشایندهای این مدل از رهبری پیشنهاد می‌شود تا جهت پرورش ویژگی‌های روانشناختی رهبران، به طراحی دوره‌های آموزشی مبتنی بر هوش هیجانی، تاب‌آوری رهبری و تفکر سیستمی برای مدیران دانشگاهی و ارتقا دانش روانشناختی مدیران جهت تقویت پیشایندهای رهبران راهبردی فرمند پرداخته شود. در خصوص فرایندهای رهبری راهبردی فرمند نیز پیشنهاد می‌گردد تا این رهبران با توسعه مکانیسم‌های تعاملی نظیر استقرار سیستم‌های مدیریت دانش و ایجاد شبکه‌های ارتباطی افقی برای تسهیل فرایندهای نوآوری و ارتقا همکاری بین‌بخشی اقدام نمایند و با ادغام فناوری در فرایندهای رهبری و به‌کارگیری هوش مصنوعی و تحلیل کلان داده به پایش و بهینه‌سازی مداوم فرایندهای رهبری در دانشگاه‌ها بپردازند. در ارتباط با پیامدهای رهبری راهبردی فرمند نیز پیشنهاد می‌گردد تا با توسعه چارچوبی برای سنجش پیامدهای رهبری راهبردی فرمند در قالب شاخص‌های عملکردی (همچون نرخ نوآوری آموزشی، تعداد گرنت‌ها و قراردادهای پژوهشی بین‌رشته‌ای و بین‌بخشی جذب‌شده، سهم درآمدهای نوآورانه، کاهش نرخ ترک خدمت اساتید و مدیران کلیدی و...)، شاخص نرم (همچون رضایت دانشجویان) و شاخص‌های ذهنی (تجربه و رضایت ذی‌نفعان داخلی، احساس توانمندی و اعتماد در میان اساتید و کارکنان، میزان انسجام و همکاری میان‌بخشی، میزان تاب‌آوری سازمانی، میزان نفوذ و قدرت رهبری در دانشگاه و...) به تدوین شاخص‌های کمی و کیفی پرداخته شود. از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به کمبود پیشینه تجربی اشاره داشت که به دلیل نوبا بودن این مدل، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با روش‌های کیفی عمیق (مطالعات موردی چندگانه) به واکاوی مصداق‌های عینی آن بپردازند.

تشکر و قدرانی

این پژوهش برگرفته از رساله دکترای مدیریت آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی شیراز، دانشگاه شیراز است. نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت بزرگوارانی که در این پژوهش یاری نمودند سپاسگزاری نمایند.

References

- Abdurrahman, L., Ikhwan, A., & Syam, A. R. (2022). Kyai's charismatic leadership in shaping students personality at islamic boarding schools. *Edukasia Islamika*, 7(2), 191-208. <https://doi.org/10.28918/jei.v7i2.6118>
- Akbari, M., Dustar, M., Esmailzadeh, M., & Hosseini, H. (2019). Explaining the Strategic Leadership Pattern for Empowerment Performance's Personnels. *Journal of Strategic Management Studies*, 6(22), 203-218. (in persian). https://www.smsjournal.ir/article_90581.html?lang=en
- Alalfy, H. R. (2014). Strategic leadership and its application in Egyptian Universities. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 8(4), 317-326. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v8i4.379>
- Alghamdi, A. M. (2024). Leadership Talent Management and Its Relationship to Strategic Entrepreneurship: A Mixed Study on a Sample of Academic Leaders and Faculty Members at Umm Al-Qura University. *التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*, ٤٣ (٢٠٢), ٦١٨-٥٧٧. <https://doi.org/10.21608/jsrep.2024.353343>
- Alvinus, A., Ohlsson, A., & Larsson, G. (2020). Organizational challenges and leaders' coping strategies: a qualitative study of Swedish military staff organization. *Journal of military studies*, 9(1), 24-33. <https://doi.org/10.1515/jms-2017-0002>
- Anandari, A. A., & Supriyadi, A. A. (2023). Strategic Leadership to Deal with the Separatism Movement in Papua. *Jurnal Pertahanan: Media Informasi Ttg Kajian & Strategi Pertahanan Yang Mengedepankan Identity, Nasionalism & Integrity*, 9(1), 72-91. <http://dx.doi.org/10.33172/jp.v9i1.1834>
- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3(1), 293-319. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305>
- Appiah, D. (2015). The Attitudes of Christian Church Pastors and Leaders toward Leadership Succession, For Leadership Continuity, in Charismatic and Pentecostal Church Organizations in Kumasi, Ghana. In. <https://www.essays.se/essay/288d8184b3/>
- Askari Jahaghi, M. (2022). A Study of the Themes and Components of Charismatic Leadership in the Speeches of Mahmoud Ahmadi Nezhād in his Provincial Trips. *Transcendent Policy*, 10(36), 235-254. (in persian). https://sm.psas.ir/article_252678.html?lang=en
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665. <https://doi.org/10.1177/014920631881156>
- Audretski, D. B., & Belitski, M. (2022). A strategic alignment framework for the entrepreneurial university. *Industry and Innovation*, 29(2), 285-309. <https://doi.org/10.1080/13662716.2021.1941799>
- Awamleh, F. T. (2022). Charismatic leadership style to overcome employee resistance to the management of organizational change process. *Global Journal of Management and Business Research*, 22(3), 11-18. <https://doi.org/10.34257/GJMBRAVOL22IS3PG11>

- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. In (Vol. 33, pp. 101634): Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101634>
- Baquero, A., Delgado, B., Escortell, R., & Sapena, J. (2019). Authentic leadership and job satisfaction: A fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA). *Sustainability*, 11(8), 2412. <https://doi.org/10.3390/su11082412>
- Bin Mohd Ali, H., & Ali, A. (2015). Do strategic leadership and self efficacy among school leaders make a difference? *Asian Social Science*, 11(27), 219. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n27p219>
- Biswas, M., & Rahman, M. S. (2021). Do the elements of emotional intelligence determine charismatic leadership?: An empirical investigation. *Business Perspective Review*, 3(1), 24-40. <https://doi.org/10.38157/business-perspective-review.v3i1.256>
- Bukhari, S. U. P., Rafique, M., Raza, F., Iqbal, S., & Khan, D. A. (2024). Leadership philosophies and team dynamics: A qualitative exploration of lived experiences of educational leaders in Karachi. *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(2), 307-316. <https://doi.org/10.55737/qjssh.711315467>
- Cabral, K. L. (2024). *Influence of Leadership Style on Employee Retention and Turnover: A Qualitative Phenomenological Study* [National University].
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant leadership and employee engagement: A qualitative study. *Employee responsibilities and rights journal*, 34(4), 413-435. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9>
- Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J. L., & Alves, J. M. (2021). Strategy and strategic leadership in education: A scoping review. *Frontiers in Education*, <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.706608>
- Chernyl, E. A. (2021). *Charismatic leadership: Perceptions and impacts on organizational health* [Northcentral University].
- Chervanova, Z. (2017). Charismatic leadership as a socio-psychological phenomenon. *Теорія і практика управління соціальними системами*(1), 76-86. <https://doi.org/10.20998/%25x>
- Coban, O., Ozdemir, S., & Pisapia, J. (2019). Top managers' organizational change management capacity and their strategic leadership levels at Ministry of National Education (MoNE). *Eurasian Journal of Educational Research*, 19(81), 129-146. <https://doi.org/10.14689/ejer.2019.81.8>
- Cortes-Mejia, S., Cortes, A. F., & Herrmann, P. (2022). Sharing Strategic Decisions: CEO Humility, TMT Decentralization, and Ethical Culture. *Journal of Business Ethics*, 178(1). <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04766-8>
- Cortes, A. F., & Herrmann, P. (2021). Strategic leadership of innovation: a framework for future research. *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 224-243. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12246>
- Crayne, M. P., & Medeiros, K. E. (2021). Making sense of crisis: Charismatic, ideological, and pragmatic leadership in response to COVID-19. *American Psychologist*, 76(3), 462. <https://doi.org/10.1037/amp0000715>
- Dogeanu, I. A. (2023). Smart and empathetic: the dual imperatives of effective political leadership. Smart Cities International Conference (SCIC) Proceedings,

- Edwards, A. K., Raheem, K., & Dampson, D. G. (2017). Strategic thinking and strategic leadership for change: Lessons for technical universities in Ghana. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 6(1), 53-67. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol6no1.4>
- El Haddad, P., Bonnet, M., & Tabchoury, P. (2021). Transforming hidden conflicts into participation: The case of charismatic leadership in the Middle East. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 84-103. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2016-0236>
- Fardiansyah, I. E., Jumady, E., & Djaharuddin, D. (2025). Leadership and Organizational Commitment in Improving Employee Performance: The Role of Job Satisfaction as a Mediator. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(1), 221-231. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i1.862>
- Finfgeld-Connett, D. (2018). *A guide to qualitative meta-synthesis* (Vol. 2). Routledge New York, NY, USA. <https://doi.org/10.4324/9781351212793>
- Fouladiyan, M., & Jalaeipour, H. (2024). National Charismatic Leader in Constitutional Revolution versus Islamic Revolution in Iran: A comparison. (in persian). http://www.jsi-isa.ir/article_717215.html?lang=en
- Gasela, M. M. (2021). The impact of strategy alignment on organisational performance in national public entities in the Northern Cape Province of South Africa. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 9(1), 489. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v9i1.489>
- Gebert, D., Heinitz, K., & Buengeler, C. (2016). Leaders' charismatic leadership and followers' commitment—The moderating dynamics of value erosion at the societal level. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 98-108. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.006>
- Gezahagn, H., Gagura, G., & Wasyihun, A. (2024). Evolution of Leadership Theories and their Implications for Educational Settings. *Ethiopian Journal of Education Studies*, 4(1). <https://journals.hu.edu.et/hu-journals/index.php/ejes/article/view/1090>
- Gichuhi, J. M. (2021). Shared leadership and organizational resilience: a systematic literature review. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(1), 67-88. <https://10.33844/ijol.2021.60536>
- Gorjian Khanzad, Z., & Gooyabadi, A. A. (2021). Development of strategic resilience framework for small businesses post-COVID-19. *Businesses*, 1(3), 127-141. <https://doi.org/10.3390/businesses1030010>
- Hamsinah, H. (2024). A Qualitative Examination of Leadership Styles and Their Impact on Employee Motivation in Indonesian Non-Profit Organizations. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(1), 169-175. <https://doi.org/10.56457/jimk.v12i1.547>
- hamzavi, h., khademi, A., & mohebi, a. (2023). The effect of authentic leadership style on the job performance of faculty members of Allameh Tabatabai University with the mediating role of social self-efficacy. *Journal of Academic Management*, 2(2), 48-20. <https://doi.org/10.22034/jam.2023.62815>
- Hariadi, N., & Sumardjoko, B. (2024). Charismatic Leadership in Improving The Quality of Resources in Islamic Boarding School. *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3(2), 83-96. <https://doi.org/10.59373/kharisma.v3i2.42>
- Hasan Pour, M., Tabari, M., & Matani, M. (2020). Designing and Explaining a Geographical-Regional Model for Leadership Development in Iranian Government Organizations

- (Case Study: Mazandaran University of Medical Sciences). *Geography (Regional Planning)*, 10(3-1), 265-282. (in persian).
https://www.jgeoqeshm.ir/article_117684.html?lang=en
- Hazzam, J., & Wilkins, S. (2023). The influences of lecturer charismatic leadership and technology use on student online engagement, learning performance, and satisfaction. *Computers & Education*, 200, 104809.
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104809>
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53, 437-444. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.004>
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, L. (2021). Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 416-437. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0279>
- Hosseini, N. K., Enayati, T., & Niaz Azari, K. (2024). A Comparative Study of Leadership Style in Islamic Azad Universities of Iran and Canadian Universities. *Iranian Journal of Comparative Education*, 7(2), 2917-2935.
<https://doi.org/10.22034/ijce.2023.378509.1459>
- Hu, J., & Dutta, T. (2022). What's charisma got to do with it? Three faces of charismatic leadership and corporate social responsibility engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 829584. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.829584>
- Huang, M., Ouyang, Y., Huang, Q., & Xu, G. (2025). Understanding Moral Courage From Nurse Leaders' Perspectives: A Qualitative Exploration. *Journal of Nursing Management*, 2025(1), 6468962. . <https://doi.org/10.1155/jonm/6468962>
- Huma, E., Nduku, E., & Mwalw'a, S. (2023). Relationship between Charismatic Leadership and Implementation of Change Management strategies in Private Secondary Schools in Nairobi County. *Journal of Education*, 6(1), 39-56.
<https://doi.org/10.53819/81018102t6050>
- Humaisi, M. S., Thoyib, M., Arifin, I., Imron, A., & Sonhadji, A. (2019). Pesantren education and charismatic leadership: A qualitative analysis study on quality improvement of islamic education in pondok pesantren nurul jadid paiton, probolinggo. *Universal Journal of Educational Research*, 7(7), 1509-1516.
<https://doi.org/10.13189/ujer.2019.070704>
- Hussein Mustafa, A., Azizi, N., & Shirbagi, N. (2024). Women's Management Empowerment Strategies: Studying the Role of University Counseling and Psychological Services. *Karafan Journal*, 21(2), 141-164. <https://doi.org/10.48301/kssa.2023.396812.2580>
- Iriani, N., Agustianti, A., Sucianti, R., Rahman, A., & Putera, W. (2024). Understanding risk and uncertainty management: A qualitative inquiry into developing business strategies amidst global economic shifts, government policies, and market volatility. *Golden Ratio of Finance Management*, 4(2), 62-77. <https://doi.org/10.52970/grfm.v4i2.444>
- Ishaq, F. R., Hamzeh, M., & Tabieh, A. A. (2023). The degree of charismatic leadership practice among school principals from teachers perspective. *Educational Administration: Theory and Practice*, 29(1), 58-75. <https://doi.org/10.17762/kuey.v29i1.454>
- Jafarzadeh, M., & Tahmasebi, S. (2020). Identifying and Evaluating the Functions of Islamic University with Importance-Performance Approach (Case Study of Imam Sadegh University). (in persian). <https://sid.ir/paper/378839/en>

- Jauhari, M. I., Kholid, I., & Sai'in, D. (2024). Visionary and Charismatic Leadership of Kiai in Driving Social Change. *Journal of Pesantren and Diniyah Studies*, 1(2), 175-184. <https://doi.org/10.63245/jpds.v1i2.27>
- Johnson, C. E., & Hackman, M. Z. (2018). *Leadership: A communication perspective*. Waveland Press. <https://books.google.com/books/about/Leadership.html?id=RJ5GDwAAQBAJ>
- Juste, D. (2024). *The Leadership Role and Emotional Intelligence as Empathy: A Qualitative Study* Capella University]. <https://www.proquest.com/openview/4168200cf3896b136b3a3d59d0e43ad2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Karim, A., Purnomo, H., Fikriyah, F., & Kardiyati, E. N. (2020). A charismatic relationship: how a Kyai's charismatic leadership and society's compliance are constructed? *Journal Of Indonesian Economy & Business*, 35(2). <https://journal.ugm.ac.id/jieb/article/view/54705>
- Kazmi, S. A. Z., Naaranoja, M., & Kytölä, J. (2015). Fusing theory to practice: A case of executing analytical strategic leadership tool. *International Journal of Strategic Decision Sciences (IJSDS)*, 6(4), 22-41. <https://doi.org/10.4018/ijds.2015100102>
- Kempster, S., & Parry, K. (2013). Charismatic leadership through the eyes of followers. *Strategic HR Review*, 13(1), 20-23. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2013-0076>
- Kristiono, C., & Fachrunnisa, O. (2017). A Qualitative Study Of Creative Leadership And School Performance. *IJIBE (International Journal of Islamic Business Ethics)*, 2(4), 174-186. <https://jurnal.unissula.ac.id/index.php/ijibe/article/view/4319/0>
- Lynch, W. (2021). *A Qualitative Exploration of the Impact of Leadership Style on Organizational Performance in the Construction Industry* Colorado Technical University]. <https://www.proquest.com/docview/2591387425>
- Machokoto, W. (2019). The relationship between charismatic leadership and affective commitment: A systematic review. *Journal of International Business and Management*, 2(1), 1-11. <https://repository.uwl.ac.uk/id/eprint/9012>
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafirc, M. K. (2021). Strategic leadership capabilities and sustainable competitive advantage in private universities. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1-23. <https://www.abacademies.org/articles/strategic-leadership-capabilities-and-sustainable-competitive-advantage-in-private-universities-10439.html>
- Mancuso, R. J. (2017). *Leadership: A mixed-method case study to explore the behaviors a consultancy firm managing partner uses to create meaning in their leadership—for themselves and their followers—through character, relationships, inspiration, vision, and wisdom* Brandman University]. [Leadership: A Mixed-Method Case Study to Explore the Behaviors a Consultancy Firm Managing Partner Uses to Create Meaning in Their Leadership—for Themselves and Their Followers—through Character, Relationships, Inspiration, Vision, and Wisdom - ProQuest](https://www.proquest.com/docview/2591387425)
- Mariam, S. (2025). Exploring Collaboration and Partnerships: A Qualitative Study on Strategic Alliances and Business Networking for Value Creation. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 5(2), 386-399. <https://doi.org/10.52970/grmapb.v5i2.1170>

- Marshall, S. (2019). *Strategic leadership of change in higher education*. Routledge London and New York. <https://doi.org/10.4324/9780429468766>
- McNair, T. B., Albertine, S., McDonald, N., Major Jr, T., & Cooper, M. A. (2022). *Becoming a student-ready college: A new culture of leadership for student success*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1177/1521025116680218>
- Mexhuani, B., & Mexhuani, F. (2023). Leadership styles and the legitimacy of Kosovo's leaders. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 2242611. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2242611>
- Min, W. (2021). A study of the relationship between lecturers' perceptions towards charismatic leadership and their organizational commitment in the school of life sciences at a university in Yunnan, China. <https://repository.au.edu/bitstream/6623004553/24009/2/AU-Thesis-Fulltext-24009.pdf>
- Mitosis, K., Lamnisos, D., & Talias, M. (2021). Talent Management in Healthcare: A Systematic Qualitative Review. *Sustainability* 2021, 13, 4469. In: s Note: MDPI stays neutral with regard to jurisdictional claims in published <https://doi.org/10.3390/su13084469>
- Mohamad Karkouti, I. (2016). Professional leadership practices and diversity issues in the US higher education system: A research synthesis. *Education*, 136(4), 405-412. <https://www.researchgate.net/publication/303839360> PROFESSIONAL LEADERSHIP PRACTICES AND DIVERSITY ISSUES IN THE US HIGHER EDUCATION SYSTEM A RESEARCH SYNTHESIS
- Mohammadi, M., Ghaderi, H., Shafiei, M., Salimi, G., & Alborzi, M. (2024). Inquiry into the Influencing Factors in the Development of Entrepreneurial Students with the Perspective of Sustainopreneurship – A Meta-synthesis Approach. *Karafan Journal*, 21(2), 341-364. <https://doi.org/10.48301/kssa.2024.436016.2815>
- Moore, D. A., & Bazerman, M. H. (2022). Leadership & overconfidence. *Behavioral Science & Policy*, 8(2), 59-69. <https://doi.org/10.1177/237946152200800206>
- Msusa, K., Chowa, T., & Mwanza, J. (2022). Characterising strategic thinking in a public university setting: a qualitative approach. *Open Journal of Business and Management*, 11(1), 149-173. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.111009>
- Mustapha, M., Zulkifli, F. Z., & Awang, K. W. (2020). Enhancing sustainability through implementation of balanced scorecard: A case study of beach resorts. *Journal of Sustainability Science and Management*, 15(1), 136-147. <http://jssm.umt.edu.my/wp-content/uploads/sites/51/2020/01/12-15.1.pdf>
- NAVEH, E. A., Jafarinia, S., HASSANPOOR, A., & EYDI, A. (2020). Metasynthesis the patterns of formulating training management strategies and human resources. (in persian). <https://sid.ir/paper/261988/en>
- Nikkar, A., haghghi, m., shahhoseini, M. A., & kordnaej, a. (2021). Strategic Shared Leadership Model in Manufacturing Knowledge – Based Companies. *Strategic Management Researches*, 26(79), 107-138. <https://sanad.iau.ir/en/Journal/smr/Article/1095403/FullText>
- Nikoloski, K. (2015). Charismatic leadership and power: Using the power of charisma for better leadership in the enterprises. *Journal of Process Management–New Technologies, International*, 3(2), 18-27. <https://eprints.ugd.edu.mk/id/eprint/14393>

- Nisbett, M., & Walmsley, B. (2016). The romanticization of charismatic leadership in the arts. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 46(1), 2-12. <https://doi.org/10.1080/10632921.2015.1131218>
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Offermann, L. R., Thomas, K. R., Lanzo, L. A., & Smith, L. N. (2020). Achieving leadership and success: A 28-year follow-up of college women leaders. *The Leadership Quarterly*, 31(4), 101345. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101345>
- Ojogiwa, O. T. (2021). The crux of strategic leadership for a transformed public sector management in Nigeria. *International Journal of Business and Management Studies*, 13(1), 83-96. <https://doi.org/10.48080/ijbms.20210105>
- Palah, S., Wasliman, I., Sauri, S., & Gaffar, M. A. (2022). Principal strategic management in improving the quality of education. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 3(5), 2041-2051. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v3i5.497>
- Pascucci, F., Savelli, E., & Gistri, G. (2023). How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation. *Italian Journal of Marketing*, 2023(1), 27-58. <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6>
- Pashiera, R. S., & Sardjono, W. (2024). The Role of Digital Marketing as a Company Strategy to Gain a Competitive Advantage in Dealing with Consumer Behavior in the Era of the Industrial Revolution 4.0. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(2), 1396-1406. <http://dx.doi.org/10.33087/ekonomis.v8i2.1805>
- Pless, N. M., Sengupta, A., Wheeler, M. A., & Maak, T. (2022). Responsible leadership and the reflective CEO: Resolving stakeholder conflict by imagining what could be done. *Journal of Business Ethics*, 180(1), 313-337. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04865-6>
- Ponndee, M. (2024). *Emotional Intelligence Strategies Used by Emergency Dispatch Leaders: A Qualitative Exploratory Case Study* University of Phoenix]. <https://www.proquest.com/openview/d1f4ece6e461be1cbe0581369d112c9b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Putra, M., & Sari, S. M. (2024). Analysis of Charismatic Leadership Style Implementation by School Principals in Enhancing Teacher Performance and Professionalism: A Study of 61 Elementary Schools. *Jurnal Komunikasi Pendidikan*, 8(1), 108-115. <https://doi.org/10.32585/jurnalkomdik.v8i1.5408>
- Radomska, J., Wołczek, P., & Szpulak, A. (2021). Injecting courage into strategy: the perspective of competitive advantage. *European Business Review*, 33(3), 505-534. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2019-0306>
- Randall, W. (2018). *Leadership, strategy, and management: A qualitative study of crisis survival* Capella University]. [Leadership, Strategy, and Management: A Qualitative Study of Crisis Survival - ProQuest](https://www.proquest.com/openview/d1f4ece6e461be1cbe0581369d112c9b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y)
- Rasoldasht, y., beikzad, J., beigzadah, y., & Nejad Haji Ali Irani, f. (2024). Designing and explaining the strategic thinking development model of Islamic Azad University administrators. *Applied Educational Leadership*, 5(Special issue of leadership in higher education), 113-130. <https://doi.org/10.22098/acl.2023.11373.1142>
- Rezaeyan, A., Esmaily Givi, H., & Ebrahimi, A. (2009). Presentation of. *Journal of Public Administration*, 1(3). (in persian). https://jipa.ut.ac.ir/article_20312.html?lang=en

- Ruckthum, V., & Clapp, R. (2024). A qualitative view of problem-solving in the context of large organisations. *abac odi JOURNAL Vision. Action. Outcome*, 12(1), 150. <https://doi.org/10.14456/abacodijournal.2024.28>
- Salloum, C., Jarrar, H., Chaanine, N., Al Sayah, M., & Verdie, J.-F. (2024). Winning hearts and minds: the charismatic leader's role in SME productivity. *European Business Review*, 36(4), 494-509. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2023-0126>
- Samad, A., Muchiri, M., & Shahid, S. (2022). Investigating leadership and employee well-being in higher education. *Personnel Review*, 51(1), 57-76. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0340>
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
- Sandelowski, M., Sandelowski, M. J., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company .[Handbook for Synthesizing Qualitative Research - Margarete Sandelowski, Margarete J. Sandelowski, Julie Barroso - Google Books](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353)
- Schaedler, L., Graf-Vlachy, L., & König, A. (2022). Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda. *Long range planning*, 55(2), 102156. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102156>
- Sehhat, S., & Yar Ahmadi, M. (2016). Investigating the Effect of Strategic Leadership on Firm Performance (Case: Technology-driven Enterprises Listed in Tehran Stock Exchange). *Organizational Culture Management*, 13(4), 1065-1090. <https://doi.org/10.22059/jomc.2016.55428>
- Shahmohammadi, A., & Azizi, N. (2022). Identification, Analysis and Prioritization of Success Indicators on Quality in Distance Education System: The Case of Payame Noor University. *Research in School and Virtual Learning*, 10(1), 67-86. <https://doi.org/10.30473/etl.2022.50564.3672>
- Shahmohammadi, A., & Shahbazi, M. (2024). Developing a Model for Development of Managers in the Distance Higher Education System (Case Study: Payam Noor University). *Karafan Journal*, 21(2), 81-97. <https://doi.org/10.48301/kssa.2024.421683.2751>
- Shams, H. A., Waheed, H., Aamir, A. A., Shams, M. A., & Ahmed, S. (2025). The Role of Authentic Leadership in Project Success: Exploring the Mediating Effect of Trust and the Moderating Influence of Charisma. *Journal of Regional Studies Review*, 4(1), 110-121. <https://doi.org/10.62843/jrsr/2025.4a056>
- Sieweke, J., Hentschel, T., Gazdag, B. A., & Henningsen, L. (2025). The business case for demographic diversity in strategic leadership teams: A systematic and critical review of the causal evidence. *The Leadership Quarterly*, 36(1), 101843. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101843>
- Simic, J., Ristic, M. R., Milosevic, T. K., & Ristic, D. (2017). The relationship between personality traits and managers leadership styles. *European journal of social science education and research*, 4(6), 194-199. <https://doi.org/10.26417/ejser.v11i2.p194-199>
- Singh, A., & Jha, S. (2024). Strategic leadership and team innovation: a qualitative study from the lens of leader-member exchange. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(7), 2254-2283. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2022-0372>

- Sipe, L. J. (2018). Leadership, innovation outputs, and business performance: a mixed methods study of senior managers in the attractions industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(4), 440-463. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1348922>
- Sulaiman, S., Patoni, A., Naim, N., & Supriyadi, A. (2024). Kiai Charismatic Leadership in Developing the Mamba'ul Ma'arif Denanyar Islamic Boarding School. *International Journal of Science, Technology & Management*, 5(1), 50-59. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v5i1.1056>
- Sunoto, S. P., & Daryanto, E. (2025). The Role of Strategic Leadership in Building Organizational Resilience. *International Journal of Integrative Sciences*, 4(3), 517-532. <https://doi.org/10.55927/ijis.v4i3.89>
- Tushima, C. (2016). Leadership succession patterns in the apostolic church as a template for critique of contemporary charismatic leadership succession patterns. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*, 72(1). <https://doi.org/10.4102/hts.v72i1.2968>
- Van Looy, A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*, 58(2), 103413. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>
- Van Zant, A. B., & Moore, D. A. (2013). Avoiding the pitfalls of overconfidence while benefiting from the advantages of confidence. *California Management Review*, 55(2), 5-23. <https://doi.org/10.1525/cmr.2013.55.2>
- Vilkinas, T., Murray, D. W., & Chua, S. M. Y. (2020). Effective leadership: Considering the confluence of the leader's motivations, behaviours and their reflective ability. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 147-163. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0435>
- Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 355-380. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.013>
- Wegge, J., Jungbauer, K.-L., & Shemla, M. (2022). When inspiration does not fit the bill: Charismatic leadership reduces performance in a team crisis for followers high in self-direction. *Journal of Management & Organization*, 28(6), 1201-1218. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.64>
- Wells, G. A. (2014). Cults of personality. *Think*, 13(37), 13-17. <https://doi.org/10.1017/S1477175613000419>
- Yamego, M. (2023). *Examining the Relationship Between Christian's Perceptions of Charismatic Leadership and Followers' Trust*. Grand Canyon University. [Examining the Relationship Between Christian's Perceptions of Charismatic Leadership and Followers' Trust - ProQuest](#)
- Zaki, K., & Elnagar, A. K. (2025). Unpacking talent management: a moderated mediation analysis of team dynamics and competitive performance in luxury hotels. *Employee Relations: The International Journal*, 47(1), 48-77. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2024-0114>
- Zhang, Y., Mooney, A., & Ozgen, S. (2025). Racial minorities in strategic leadership: An integrative literature review and future research roadmap. *The Leadership Quarterly*, 36(1), 101840. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101840>

