

## شناسایی شایستگی‌های رهبری استراتژیک با رویکرد رضایت

### ذینفعان سازمان در صنعت حمل و نقل هوایی ایران

زهرا محمدیگی<sup>۱</sup>، سید مهدی الوانی<sup>۲</sup>، اکبر حسن پور<sup>۳</sup>، رضا یوسفی زنوز<sup>۴</sup>

#### چکیده

**زمینه و هدف:** مسئولیت کلی هر سازمان بر عهده رهبران استراتژیک است و عملکرد سازمانی متأثر از انتخاب‌های استراتژیک، بازتاب عمل و رویکرد مدیران ارشد آن است. پویایی کنونی فضای کسب‌وکار و پیشرفت فن‌آوری، سازمان‌ها را در تقابل با گروه‌های مختلف ذینفع قرار داده است که خواسته‌های متعارض و واگرایی دارند. از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی توانمندی‌های مورد نیاز رهبران استراتژیک برای جلب رضایت ذینفعان مختلف سازمانی در شرکت‌های هوایمایی ایرانی انجام شد.

**روش شناسایی:** این پژوهش به لحاظ جهت‌گیری در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای قرار دارد و با استفاده از روش کیفی تحلیل تم بر روی داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته ۱۷ نفر از رهبران استراتژیک شرکت‌های هوایمایی (مدیرعامل، اعضای هیئت‌مدیره و مدیران ارشد اجرایی) انجام شد. برای نمونه‌گیری از روش هدفمند قضاوتی و جهت تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار QSR Nvivo استفاده شد. پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها با استفاده از روش درصد توافق درون موضوعی تایید شد.

**یافته‌ها:** در نتیجه تحلیل داده‌های پژوهش، ۴ تم اصلی شامل ویژگی‌ها و مهارت‌های بنیادین رهبری در جایگاه استراتژیک، ویژگی‌های فردی، مهارت‌های رفتاری بین فردی، مهارت‌های مدیریتی، ۲۴ تم فرعی و ۶۰ مفهوم برای رهبری استراتژیک با رویکرد ذینفعان شناسایی شدند.

**نتیجه‌گیری:** الگوی چهار وجهی رهبری استراتژیک ذینفع‌محور در راستای توفیق تیم مدیریت ارشد سازمان‌ها برای جلب رضایت ذینفعان مختلف ارائه شد. الگوی مذکور را می‌توان به عنوان مبنایی برای انتخاب و آموزش مدیران استراتژیک شرکت‌های هوایمایی به کار گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری استراتژیک، ذینفعان سازمان، تئوری ذینفعان، تحلیل تم

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۴. استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۶/۰۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۸/۱۰/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: زهرا محمدیگی

E-mail: Z\_572000@yahoo.com

## مقدمه

این که چگونه مدیر عامل و تیم مدیریت ارشد سازمان (رهبران استراتژیک) می‌توانند موجب بقا و رونق سازمان شوند، محور توجه بسیاری از پژوهشگران و افرادی بوده است که در دنیای تجارت مشغول به فعالیت هستند؛ اما پیشرفت در درک و فهم پدیده رهبری استراتژیک در سازمان‌ها عملاً بسیار محدود بوده است؛ چراکه اصولاً مطالعات رهبری بر چگونگی انگیزش کارکنان توسط رهبران به گونه‌ای که بیشتر از سطح انتظار فعالیت کنند (رهبری در سطح فردی و گروهی) متمرکز بوده است. اگرچه توانایی ایجاد انگیزش در افراد، جنبه مهم رهبری است، اما این بُعد رهبری به تنهایی برای توجیه و توضیح عملکرد موفق یک سازمان کافی نیست (ماهسود، ۲۰۰۶)؛ به عبارت دیگر، اگرچه مهارت‌های اولیه رهبری در سطح رهبری استراتژیک سازمان لازم و مورد نیاز است ولی کافی نیست و توانمندی‌هایی چون داشتن دید کلی و عمیق نسبت به سازمان و درک و فهم محیط بیرونی، لازمه رهبری در سطح استراتژیک است (نورزیلان و همکاران، ۲۰۱۶). مسأله محدودکننده دیگر مطالعات رهبری استراتژیک آن است که کسب اطلاعات در خصوص مدیران ارشد سازمان‌ها به خصوص در سازمان‌های بزرگ با دشواری‌های بسیاری روبرو است؛ چراکه مدیران در این سطوح کمتر متمایل به انجام مصاحبه و انجام تست‌های روانشناختی (بخصوص در حوزه‌های پژوهشی مرتبط با ویژگی مدیران) هستند (فینکلشتاین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۵۰).

امروزه برخورداری از دانش رهبری استراتژیک نوعی ضرورت به شمار می‌رود و در شرایط پیچیده امروزی تقاضا برای آن افزایش یافته است. به خصوص که رهبران استراتژیک دیگر تنها مسئول حداکثرسازی ثروت سهامداران نیستند و از آن‌ها انتظار می‌رود که با اتخاذ رویکرد ذینفعان مبتنی بر تئوری ذینفعان<sup>۲</sup> خواسته‌های حوزه بزرگ‌تری از ذینفعان سازمانی را برآورده سازند (کارتز و گرییر، ۲۰۱۳). تئوری ذینفعان با مرکز توجه قرار دادن ذینفعان مختلف سازمانی و تلاش برای ایجاد ارزش برای آن‌ها یکی از ابزارهایی است که به سازمان‌های امروزی که در محیط‌های پیچیده و متلاطم مشغول هستند در کسب مزیت رقابتی و بقا کمک می‌کند (جنسن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱).

---

1. Finkelstein, Hambrick & Cannella

2. Stakeholder theory

3. Jensen

امروزه تجهیز تیم مدیریت ارشد سازمان به داشتن نگاه ذینفعان اهمیت بیشتری یافته است؛ چرا که پیشرفت تکنولوژی، سازمان‌ها را از پشت دیوارهای بلند و نفوذناپذیر خارج کرده و در فضای شیشه‌ای قرار داده است؛ به گونه‌ای که همیشه از سوی گروه‌های مختلف ذینفع رصد می‌شوند و مورد سؤال قرار می‌گیرند. کارکنان دانشی، مشتریان حساس به قیمت و کیفیت در فضای رقابتی، طرفداران محیط‌زیست، دولت و قانون‌گذاران و نیز صاحبان سرمایه، خواسته‌های متفاوت و گاه متعارضی را از سازمان‌ها طلب می‌کنند که تصمیم‌گیری تیم مدیریت ارشد سازمان را با چالش مواجه می‌کند. با در نظر گرفتن این موضوع که تیم مدیریت ارشد سازمان هدایت‌گر سازمان در مسیر کلی و منشأ تصمیمات و انتخاب‌های استراتژیک هستند و این مهم که این انتخاب‌ها تحت تأثیر ویژگی‌ها، ارزش‌ها و انگیزاننده‌های افراد سازنده انتخاب‌هاست و پیاده‌سازی تصمیمات نیز متأثر از توانمندی‌ها و مهارت‌های این افراد است؛ این پژوهش در نظر دارد به شناسایی آن دسته از شایستگی‌هایی بپردازد که موجب توفیق رهبران استراتژیک و تیم مدیریت ارشد سازمان در برآوردن نیازهای ذینفعان مختلف می‌شود. به عبارت دیگر سؤال اصلی این پژوهش این است که «ویژگی‌ها و مهارت‌های مناسب رهبران استراتژیک در راستای جلب رضایت ذینفعان مختلف سازمان کدام‌اند؟»

## پیشینه پژوهش

### خاستگاه و مفهوم رهبری استراتژیک

رهبری استراتژیک با ارائه مقاله‌ای توسط همبریک و ماسون<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۴ با عنوان «نظریه رده‌های بالا<sup>۲</sup>: سازمان به عنوان بازتاب مدیران ارشد آن» مورد توجه قرار گرفت و مفهوم رهبری استراتژیک توسعه یافت (همبریک و ماسون، ۱۹۸۴). این دو پژوهشگر مدلی ارائه دادند که اثرات انسانی در تصمیمات استراتژیک و چرایی انتخاب‌های استراتژیک‌شان متفاوت مدیران ارشد سازمان را توضیح می‌داد (سپرا و بنزتو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). پایه و اساس این نظریه، مفهوم ارائه شده توسط چاپلند (۱۹۷۲) بود (والدمن<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). وی اظهار

1. Donald C. Hambrick & Phyllis Mason

2. Upper echelons theory

3. Sierra and Banzato

4. Waldman

داشت انتخاب‌ها و تصمیمات مدیریت ارشد سازمان بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. پژوهشگران دیگری چون استاو و ساتن (۱۹۹۳) ضمن تأیید دیدگاه مذکور، چنین اظهار داشتند که افراد قدرتمند در درون هر سازمان (مانند مدیرعامل) می‌توانند رفتار سازمان را از طریق تصمیمات استراتژیکی که اتخاذ می‌کنند و تعیین نوع افرادی که به استخدام سازمان درمی‌آیند، تحت تأثیر قرار دهند (والدمن و یامارینو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹)؛ به عبارت دیگر، عملکرد سازمانی مستقیماً از انتخاب‌های استراتژیک سازمان متأثر است و این انتخاب‌ها تحت تأثیر ویژگی‌ها، ارزش‌ها و انگیزه‌های افراد سازنده این انتخاب‌ها است. در واقع آنچه در سازمان اتفاق می‌افتد انعکاس عمل تیم مدیریت ارشد آن است (سیرا و بنزتو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

مفهوم رهبری استراتژیک به گروهی از مدیران در سازمان اشاره دارد که مسئولیت کلی سازمان بر عهده آن‌هاست و مبتنی بر این اصل است که این گروه به طور کلی و در نهایت، مسئول هر آن چیزی هستند که برای سازمان پیش می‌آید (همبریک، ۱۹۸۹؛ همبریک و ماسون، ۱۹۸۴). مسئولیت کلی سازمان نه تنها بر عهده مدیر عامل شرکت که بر عهده تیم مدیریت ارشد و ائتلاف‌های حاکم است (سیرت و مارچ<sup>۳</sup>، ۱۹۶۳). به تعبیر دیگر، تئوری‌های نظارتی رهبری، در مورد رهبری در سازمان‌هاست؛ اما تئوری‌های رهبری استراتژیک به رهبری بر سازمان مربوط است (هانت<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱؛ بوآل و هوایبرگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). بوآل (۲۰۰۴) رهبری استراتژیک را مجموعه اقدامات و تصمیماتی تعریف می‌کند که در رأس هرم سازمانی انجام می‌شود (اصلان<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۱)

طبق نظر ارینلد و هیت، رهبر استراتژیک فردی است که توانایی پیش‌بینی، حفظ انعطاف‌پذیری، تفکر استراتژیک و کار کردن با دیگران برای ایجاد تغییرات متناسب با آینده پیش‌رو را داشته باشد. رهبران در همه سطوح سازمان باید این توانمندی‌ها را در خود ایجاد کنند؛ اما در بالاترین سطح مدیریت، مدیران باید این توانمندی‌ها را در خود پرورش دهند چراکه ذینفعان سازمانی، اعمال این دسته از مدیران را همواره رصد می‌کنند و آن‌ها را مسئول

---

1. Waldman & Yammarino  
2. Sierra and Banzato  
3. Cyret & March  
4. Hunt  
5. Boal & Hoojberg  
6. Aslan

عملکرد کنونی سازمان و شکل‌دهی زمینه لازم برای بقای سازمان در طول زمان می‌دانند (هیت و اریلند<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). رهبری استراتژیک هنر ایجاد تعادل بین محیط بیرونی، مأموریت سازمان و سیستم پیاده‌سازی مرتبط با آن است (به لیر، ریورا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲؛ مغروری و رولاند<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷). رهبران استراتژیک باید بین مجموعه‌ای از ارزش‌ها و نیروهای متعارض تعادل برقرار کنند؛ چرا که تقاضاهای ذینفعان، متعدد و گوناگون است (کریگر و زووتوبراخ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

### تئوری ذینفعان

واژه ذینفعان در شکل کنونی آن، در سال ۱۹۶۳ در تفاهم‌نامه‌ای داخلی در موسسه تحقیقات استنفورد شکل گرفت. این اصطلاح، چالشی برای این مفهوم (تصور) بود که سهامداران تنها گروهی هستند که مدیران باید در قبال آن‌ها پاسخگو باشند. تا اواخر ۱۹۷۰ و اوایل ۱۹۸۰، پژوهشگران به دنبال توسعه نظریه‌های مدیریتی بودند که به مدیران در حل مسائل دارای سطح بالایی از تغییر و عدم اطمینان کمک کنند. بسیاری از واژه‌های مدیریتی که تا پیش از آن گسترش یافته بود، متأثر از تئوری بروکراسی وبر، چنین فرض می‌کردند که سازمان‌ها در محیطی به نسبت ثابت فعالیت می‌کنند. به علاوه از زمان بارنارد (۱۹۳۸) توجه اندکی به جنبه‌های اخلاقی تجارت و مدیریت می‌شد و تعالیم مدیریت آکنده از جستجو برای نظریه‌هایی بود که به اطمینان بیشتر، پیش‌بینی و کنترل رفتار ارزش می‌داد. در چنین شرایطی فریمن<sup>۵</sup> در سال ۱۹۸۴، اصطلاحی مبتنی بر مفهوم ذینفعان را به کار گرفت (فریمن و همکاران، ۲۰۱۰).

فریمن اصطلاح ذینفعان را برای کسانی به کار برد که از اقدامات سازمان در تجارت<sup>۶</sup> و ایجاد ارزش تأثیر می‌پذیرند و بر آن تأثیر می‌گذارند (هوریش و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). در اصل مفهوم ذینفعان به گروه‌هایی اطلاق شد که بدون حمایت آن‌ها، سازمان از ادامه حیات محروم خواهد شد (دانه‌ام<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). طبق این تعریف، ذینفعان سازمان

- 
1. Hitt & Ireland
  2. Blair & Rivera
  3. Maghroori & Rolland
  4. Kriger & Zhovtobryukh
  5. Freeman
  6. Trade
  7. Hörisch
  8. Dunham

شامل سهامداران، کارکنان، مشتریان، عرضه‌کنندگان، تامین‌کنندگان و جامعه<sup>۱</sup> است (فریمن و همکاران، ۲۰۱۰). این تئوری اظهار می‌دارد که منافع همه این گروه‌های ذینفع در گرو هم است و مدیران باید در ایجاد ارزش به ارزش ایجاد شده برای هر کدام و همه ذینفعان به طور هم‌زمان توجه کنند (فریمن و همکاران، ۲۰۱۰).

فریمن با ارائه تئوری ذینفعان، برای پژوهشگران و مدیران تصویر روشنی از محیط آشفته‌ای را ارائه کرد که نیازمند سیستم یا چارچوبی برای مدیریت روابط مختلف موجود در این محیط پویا بود. بر اساس نظر فریمن، مطالبات مالکان، مشتریان، کارکنان و عرضه‌کنندگان یعنی ذینفعانی که به طور سنتی توسط تئوری‌ها و مدل‌های مدیریتی درک و فهم شده‌اند، با مطالبات ذینفعان جدید و نوظهوری که پتانسیل زیادی برای تأثیرگذاری بر سازمان دارند، توأم شده است. ذینفعانی چون دولت‌ها، رقبا، حامیان مصرف‌کنندگان، طرفداران محیط‌زیست و رسانه‌ها. دیدگاه ذینفعان که توسط فریمن شکل گرفت و به وسیله دیگر پژوهشگران به تفصیل شرح داده شد، ارائه نمایشی سیستماتیک‌تر و کامل‌تر از سازمان و ذینفعان آن است. اعتقاد داشتن به دیدگاه ذینفعان، مدیران و دیگر افراد سازمانی را به ارزیابی روابط ذینفعان در هر زمانی و با توجه به اهمیت هر یک از آنان برای سازمان، پتانسیل‌شان برای منفعت‌رسانی یا آسیب‌رسانی به سازمان، ثبات یا بی‌ثباتی آن‌ها به عنوان یک عامل تغییر در محیط سازمانی قادر می‌کند (وِبر و واسیلیسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

یک دلیل بسیار واقع‌بینانه برای پذیرش نظریه مدیریت ذینفعان این است که این کار دقیقاً همان کاری است که هر کسب و کار موفق به واقع انجام می‌دهد. مدیران باید بر ایجاد و حفظ ارزش برای ذینفعان کلیدی سازمان تمرکز کنند، صرف‌نظر از اینکه هدف نهایی یا مسیر حرکت خاص آن کسب‌وکار چیست؛ آن‌ها باید محصولات و خدمات فوق‌العاده‌ای تولید و ارائه کنند که مشتریان، خواهان خرید آن باشند. باید به عرضه‌کنندگان و روابط کارکنان توجه کنند. البته مدیران اجرایی باید به کسب سود برای سرمایه‌گذاران و تأمین‌کنندگان منابع و در عین حال دیگر ذینفعان هم توجه کافی کنند (فریمن و همکاران، ۲۰۰۷).

---

1. communities  
2. Weber & Wasieleski

## رهبری استراتژیک با رویکرد ذینفعان

بر اساس این رویکرد اگرچه رهبران ارشد سازمان (تیم مدیریت ارشد) نماینده سهامداران هستند، اما باید اقداماتشان در راستای منافع همه ذینفعان سازمان از جمله کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، محیط و جامعه‌ای قرار گیرد که سازمان در آن فعالیت می‌کند. به عنوان مثال، سازمان در قبال منافع و رفاه کارکنان مسئول است، صرف‌نظر از اینکه توجه به کارکنان مستقیماً موجب منافع مالی سهامداران شود یا خیر. این رویکرد، بر خلاف رویکرد اقتصادی، رهبران را تشویق می‌کند تا با تکیه بر ارزش‌های اخلاقی، به رهبری مسئولیت‌پذیر تبدیل شوند. به علاوه، این رویکرد معتقد است که دقت محاسبات بازده احتمالی سرمایه‌گذاری‌ها در طول زمان و بسته به ماهیت سرمایه‌گذاری کاهش می‌یابد و اساساً نتایج مالی و منفعت اقتصادی پارهای از تصمیمات مدیریتی در کوتاه‌مدت قابل پیگیری نیست؛ پس تمام تصمیمات سازمان تنها با نگاه اقتصادی قابل اتخاذ نیست (والدمن و گالوین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در سازمان‌هایی که رویکرد ذینفعان را انتخاب می‌کنند رهبران باید در قبال دنیایی که در آن فعالیت می‌کنند، حساس باشند. آن‌ها ضمن حفاظت از منافع سهامداران، تأثیر تصمیمات تجاری‌شان را بر محیط طبیعی و اجتماعی پیرامون خود ارزیابی می‌کنند. آن‌ها به این اطمینان دست می‌یابند که فرآیند تولید و ارائه خدمات‌شان تا حد امکان دوستدار محیط زیست است و در حد توان از تکنولوژی‌های سبز و منابع تجدیدپذیر و مواد قابل بازیافت استفاده می‌کنند. همچنین آن‌ها رفتارهای اجتماعی را تقویت می‌کنند مانند مشارکت در طرح‌های رفاه اجتماعی و تشویق کارکنان برای مشارکت داوطلبانه (ماک و پلس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

## پیشینه تجربی

در راستای شناسایی شایستگی‌های رهبران استراتژیک با رویکرد ذینفعان ابتدا پژوهش‌های مرتبط با حوزه رهبری استراتژیک مطالعه شد. در این پژوهش‌ها عمدتاً به توانایی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز رهبران استراتژیک برای انجام مسئولیت‌های این رهبران در جایگاه تیم مدیریت ارشد یعنی سه وظیفه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک (تدوین چشم‌انداز و مأموریت و اهداف سازمان)، شکل‌دهی و ایجاد ارزش‌های سازمانی، یکپارچه‌سازی اقدامات و فرآیندهای سازمانی برای تحقق

1. Waldman & Galvin  
2. Maak & Pless

اهداف پرداخته شده بود. هیت (۱۹۹۸) و اریلند (۱۹۹۹)، بر اساس چشم‌انداز محیط و شرایط رقابتی قرن بیست‌ویکم، توانمندی‌های<sup>۱</sup> مورد نیاز رهبران استراتژیک برای رویارویی با این موقعیت را به این شرح اعلام کردند: ۱- ایجاد و به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز، ۲- ایجاد شایستگی‌های محوری پویا<sup>۲</sup>، ۳- تأکید بر سرمایه انسانی و کاربرد مؤثر آن، ۴- سرمایه‌گذاری در بهبود و توسعه فن‌آوری‌های جدید، ۵- ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی اثربخش<sup>۳</sup>، ۶- ایجاد و پیاده‌سازی کنترل‌های متوازن<sup>۴</sup>، ۷- تأکید بر اقدامات اخلاقی و ۸- تأکید بر به‌کارگیری استراتژی‌های ارزشمند<sup>۵</sup>. در پژوهشی دیگر، هیت و همکارانش (۲۰۱۰)، ضمن تأیید ویژگی‌های مذکور، سرعت در تصمیم‌گیری و چابکی ذهنی، برخورداری از تفکر تیمی در رهبری استراتژیک، برخورداری از ذهنیت و نگرش جهانی (تفکر استراتژیک جهانی)، توجه به خلاقیت و کارآفرینی بیش از گذشته، مدیریت اثربخش منابع (مالی، انسانی و اجتماعی)، توجه به انجام درست کارها را نیز به عنوان ویژگی‌های رهبری استراتژیک اثربخش ارائه کردند.

بوال و هواپرگ (۲۰۰۰)، با تکیه بر این نکته که سازمان‌های امروزی در محیطی فعالیت می‌کنند که به‌طور فزاینده‌ای متلاطم است، سه توانمندی را برای رهبران استراتژیک پیشنهاد کردند؛ قابلیت جذب، قابلیت سازگاری و برخورداری از خرد مدیریتی<sup>۶</sup>. این پژوهشگران معتقد بودند که آنچه که موجب تقویت و بروز قابلیت جذب، قابلیت تغییر و خرد مدیریتی در رهبران سطوح بالای سازمان می‌شود، انعطاف‌پذیری و پیچیدگی‌های رفتاری و شناختی<sup>۷</sup> و نیز هوش اجتماعی است. کراسان و همکارانش<sup>۸</sup> (۲۰۰۸)، در پژوهشی اظهار داشتند که رهبری متعالی در سطح رهبری استراتژیک (مدیرعامل)، فردی است که سطح بالایی از رهبری بر (خود، دیگران، سازمان) داشته باشد. این پژوهشگران در سطح سازمانی مهارت‌هایی چون توانایی ایجاد تغییر، تمرکز بر توانمندسازی و توسعه نیروی انسانی و ایجاد زیرساخت‌هایی برای یادگیری سازمانی را لازمه رهبری استراتژیک دانستند و در سطح رهبری خود و دیگران به برخورداری از سطح بالایی از خودآگاهی، انعطاف‌پذیری و رفتار اخلاقی تأکید کردند. دیویس و دیویس<sup>۹</sup> (۲۰۰۴)، برای رهبران

- 
1. Capabilities
  2. Build dynamic core competencies
  3. Develop and implement balanced control
  4. Engage in valuable strategies
  5. Managerial Wisdom
  6. Behavioral and cognitive complexity
  7. Mary Crossan, Dusya Vera, Len Nanjad
  8. Davies & Davies



استراتژیک موفق، نه ویژگی را مطرح کردند که ۵ مورد به توانمندی‌های سازمانی (استراتژی محور بودن، ترجمه استراتژی به عمل، پیوند دادن افراد با سازمان، تعیین میزان مداخلات استراتژیک مؤثر و ایجاد شایستگی‌های استراتژیک) و ۴ مورد درباره ویژگی‌های فردی رهبران استراتژیک (قابلیت جذب، قابلیت سازگاری، خرد (بصیرت) و حس نارضایتی از وضع موجود) مربوط بود.

عثمان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، برای رهبران استراتژیک سازمان، سه شایستگی کلیدی برخوردار از تفکر استراتژیک، مهارت مدیریت تغییر و مدیریت اعمال سیاسی کارانه و ائتلاف‌ها را مطرح کردند. نورزیلان<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۶)، مدلی را برای شایستگی‌های رهبران استراتژیک به این شرح ارائه کرده‌اند؛ در لایه بیرونی این مدل که به ویژگی‌هایی که لازمه رهبری در جایگاه استراتژیک است اشاره شده، ویژگی‌هایی چون موفقیت‌طلبی، نیاز به شناخت، تمایل به رهبری و تیزفهمی و درک کسب‌وکار مورد تأکید قرار گرفته‌اند و در لایه درونی مدل توانایی‌های رهبران استراتژیک شامل رهبری مبتنی بر وجدان، تفکر سیستمی، توانایی متقاعدسازی و اثرگذاری، توانایی مدیریت تغییر و توانایی پرورش استعدادها مورد توجه قرار گرفته‌اند. در ایران نیز پژوهشی توسط صحت و یاراحمدی (۱۳۹۴) با عنوان «تأثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد شرکت در شرکت‌های تکنولوژی محور پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران» انجام شد که در آن ۳ بعد و ۱۸ مؤلفه رهبری استراتژیک با استفاده از روش دلفی استخراج شدند. در بعد قابلیت فردی رهبران استراتژیک؛ مؤلفه‌های تفکر استراتژیک، قابلیت جذب، قابلیت سازگاری، تدبیر، قابلیت شبکه‌سازی، نفوذ استراتژیک، اخلاق‌مداری، نارضایتی از وضع موجود، ایجاد چشم‌انداز، گزینش استراتژی مناسب، ترجمه استراتژی به عمل و در بعد قابلیت‌های سازمانی؛ ایجاد فرهنگ سازمانی اثربخش، توسعه سرمایه انسانی، ایجاد شایستگی‌های محوری، ترویج نوآوری، استقرار ساختار سازمانی مناسب، تعیین نقاط مداخله مؤثر، استقرار کنترل استراتژیک و در بعد قابلیت‌های محیطی؛ تحلیل محیط اقتصادی، تحلیل محیط فرهنگی-اجتماعی، تحلیل محیط سیاسی-قانونی، تحلیل محیط فن‌آوری و تحلیل محیط رقابتی مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. بر اساس پژوهش‌های حوزه رهبری استراتژیک فوق، فارغ از رویکرد این مدیران عمدتاً به شناسایی شایستگی‌های کلی این جایگاه پرداخته شده است.

1. Othman  
2. Norzailan

پژوهش‌های دیگر رهبری که تا حدودی با توجه به مفهوم ذینفعان سازمانی انجام شده‌اند با عناوین رهبری مسئولیت‌پذیر، رهبری پایداری، رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی<sup>۱</sup> (افرادی که در سازمان نقش پیگیری و پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی را بر عهده دارند) مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. در تئوری رهبری مسئولیت‌پذیر که در سال ۲۰۰۶ توسط ماک و پلس<sup>۲</sup> مطرح شد، چنین اظهار شد که رهبری یک پدیده اجتماعی - ارتباطی و اخلاقی است که در تعامل رهبر و گروه کثیری از پیروان داخلی و خارجی که در واقع ذینفعان رهبری هستند و از اقدامات رهبر متأثر می‌شوند و نیز سهمی در پروژه رهبری دارند، اتفاق می‌افتد. این دو پژوهشگر چهار نقش اصلی ناظر<sup>۳</sup> (حافظ ارزش‌ها و منافع سازمان)، نقش الهام‌بخش<sup>۴</sup>، نقش شهروند خوب<sup>۵</sup>، نقش خدمتگزار و چهار توانمندی عملیاتی در قالب ۴ نقش معمار، روایتگر و معنابخش، عامل تغییر و مربی را برای رهبری مسئولیت‌پذیر برشمردند (ماک و پلس، ۲۰۰۶). داه و کوئیگی<sup>۶</sup> در سال ۲۰۱۴ با انجام پژوهشی نشان دادند که رهبری مسئولیت‌پذیر ضمن اینکه مستلزم برخورداری از گشودگی، شفافیت و اطمینان است، با دو شیوه روانشناختی (ایجاد اعتماد، مالکیت، تعهد) و دانش‌محور (اختیار، خلاقیت و تسهیم دانش) می‌تواند بر افراد مرتبط با سازمان اثرگذار باشد. در پژوهشی دیگر تیرمیزی (۲۰۱۷)، چارچوبی را برای رهبری مسئولیت‌پذیر ارائه کرد و سه دسته شایستگی و توانمندی را لازمه این نوع رهبری مطرح کرد: شایستگی‌های ارتباطی، قابلیت انطباق و سازگاری و شایستگی‌های اعتباری. والدمن و گالوین<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) موفقیت رهبران مسئولیت‌پذیر با رویکرد ذینفعان را با داشتن سه توانمندی تدوین چشم‌انداز با اهمیت دادن به ذینفعان، تحریک (برانگیختن) فکری و توانمندسازی کارکنان مرتبط دانستند.

در سال ۲۰۱۱ رساله دکتری توسط شوآب<sup>۸</sup> با عنوان شایستگی‌های رهبر پایداری<sup>۹</sup> با استفاده از روش گراند تئوری با هدف شناسایی ارزش‌ها، مهارت‌ها، رفتارها و تمایلات منحصر به فرد (در مجموع شایستگی‌های موردنیاز) رهبرانی انجام گرفت که به دنبال تحقق مفهوم

---

1. Corporate social responsible leadership

2. Maak & Pless

3. Steward

4. Visionary

5. Good citizen

6. Doh & Quigley

7. Waldman & Galvin

8. Schwalb

9. Sustainability Leader Competencies

پایداری در کسب‌وکار هستند. در این پژوهش تفکر سیستمی و برخورداری از ویژگی‌های مثبت روانشناختی مانند اشتیاق و باور به عنوان دو پیش‌نیاز برای رهبری پایداری مطرح شد و اظهار شد که این رهبران بسته به اینکه در کدام قسمت سازمان فعالیت کنند باید از مهارت‌هایی چون توانایی مواجهه با ابهام، حل پیچیدگی و ارتباطات و ... برخوردار باشند. پژوهش‌ها هیند و همکاران در سال ۲۰۰۹ با عنوان پرورش رهبران برای کسب‌وکار پایدار در کشورهای اروپایی انجام شد که در دو مرحله به احصای شایستگی‌های مورد نیاز رهبران مسئولیت‌پذیر پرداخت. در مرحله اول ۷ ویژگی رهبران مسئولیت‌پذیر بر اساس مبانی نظری شامل موارد زیر بود؛ صداقت و روراستی، توجه به دیگران، بروز رفتارهای اخلاقی، برقراری ارتباط با دیگران، برخورداری از نگاه بلندمدت، گشودگی ذهن و مدیریت پاسخگویی مؤثر به بازیگران خارج از سازمان؛ و در گام بعد از طریق مصاحبه با ۱۱ مدیر ارشد بین‌المللی شایستگی‌هایی در سه بعد دانش، مهارت‌ها (خلاقیت، نوآوری، مهارت شنیداری، هوش هیجانی و ...) و نگرش‌ها (صداقت، گشودگی ذهن، درک تنوع و ...) برای رهبران مسئولیت‌پذیر احصا شد.

پژوهشی دیگر در سال ۲۰۱۱ با عنوان «ماهیت رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی» توسط ویزر با همکاری دانشگاه کمبریج انجام شد که در آن بر اساس نمونه‌های عینی از این رهبران (از طریق انجام مصاحبه)، ویژگی‌ها و اقداماتی برای آنان شناسایی شد. درک سیستمی، هوش هیجانی، ارزش محوری، برخورداری از چشم‌انداز قوی با ایجاد تمایز، سبک ایجادکننده اعتماد، دید بلندمدت و رویکرد نوآورانه ویژگی‌های احصا شده در این پژوهش بودند. در سال (۲۰۱۳) شینارانانتانا<sup>۱</sup> و همکارانش به منظور شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی پژوهشی با روش کیفی و از طریق مصاحبه با مدیران و مشاوران مسئولیت اجتماعی شرکتی انجام دادند. در نهایت، این پژوهش به شناسایی ۴ دسته شایستگی و مهارت برای مدیران مجری مسئولیت اجتماعی منجر شده است: شایستگی‌های اساسی<sup>۲</sup> (شامل تفکر استراتژیک، خلاقیت و نوآوری، ارزش محوری و ...)، شایستگی‌های مدیریتی (مشمول بر مدیریت پروژه، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع، مربیگری تیمی، رهبری تغییر و ...) مهارت‌های مرتبط با افراد: شامل شایستگی‌های فردی (شامل ذهنیت مثبت‌گرا، بلوغ فردی، ذهن چالشی و گشوده و ...) و بین فردی (شامل دیدگاه متوازن، رفتار اخلاقی، رهبری و کار تیمی و ...).

---

1. Shinnaranantana

2. Fundamental competencies

مطالعه پژوهش‌های رهبری استراتژیک نشان می‌دهد که در تمامی پژوهش‌های خارجی فارغ از اینکه، نوع نگاه مدیران این جایگاه حداکثرسازی ثروت سهامداران یا برآوردن نیازها و خواسته‌های ذینفعان مختلف سازمان باشد، صرفاً توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی برای رهبران استراتژیک احصا شده است. از سوی دیگر، پژوهش‌های منطبق با مفهوم ذینفعان شامل رهبری مسئولیت‌پذیر، رهبری پایداری و رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی نیز به شناسایی ویژگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز مدیرانی پرداخته‌اند که در سازمان، مسئول پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی و توسعه پایدار هستند و عمدتاً هم در سطوح میانی و عملیاتی ایفای نقش می‌کنند. از این رو، این پژوهش در نظر دارد با توجه به این مهم که سازمان انعکاس عمل و رویکرد تیم مدیریت ارشد آن است و این افراد قدرتمند می‌توانند رفتار سازمان را از طریق تصمیمات استراتژیک‌شان تحت تأثیر قرار دهند و نیز با مدنظر قرار دادن دیدگاه همبریک و ماسون در سال ۱۹۸۴ که با ارائه مفهوم رهبری استراتژیک، اثرات انسانی را در تصمیمات و انتخاب‌های مدیران ارشد سازمان دخیل دانستند، مشخص کند که اساساً تیم مدیریت ارشد سازمان با برخورداری از چه توانمندی‌ها و مهارت‌هایی قادر به برآوردن نیازهای ذینفعان مختلف سازمان خواهند بود.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ جهت‌گیری پژوهش در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای قرار دارد. همچنین، با توجه به اینکه پس از گردآوری داده‌ها، اقدام به ساخت چارچوب پژوهش شد، رویکرد آن از نوع استقرائی (تحلیلی) است. به علاوه، با در نظر گرفتن هدف پژوهش، روش پژوهش از نوع کیفی تحلیل تم<sup>۱</sup> انتخاب شد. تحلیل تم یکی از شیوه‌های متداول تحلیل محتوا و روشی برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه است. مضمون یا تم مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات پژوهش است و تا حدی معنا و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (کلارک و براون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). مضمون، الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده می‌پردازد (بویاتزیس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۴). طبق

---

1. Thematic analysis  
2. Braun & Clark  
3. Boyatzis

نظر براون و کلارک (۲۰۰۶) تحلیل تم در ۶ گام زیر صورت می‌گیرد: آشنا شدن با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، جستجو و شناخت مضامین، ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین، ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن (خنیفر، مسلمی، ۱۳۹۷: ۵۹).

به دلیل نو بودن عنوان پژوهش مقرر شد که با تأکید بر رویکرد اکتشافی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شود. تعیین چارچوب کلی سؤالات برای انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته از طریق مرور ادبیات موضوع صورت گرفت. پس از آن، با توجه به اینکه مفهوم رهبر استراتژیک در پژوهش حاضر معادل تیم مدیریت ارشد سازمان (مدیرعامل، اعضای هیئت‌مدیره و مدیران ارشد اجرایی) در نظر گرفته شد، با افراد دارای سمت‌های مذکور در شرکت‌های هواپیمایی ایرانی مصاحبه شد. انتخاب افراد برای مصاحبه از طریق روش غیر احتمالی هدفمند قضاوتی انجام شد. با توجه به هدف پژوهش، موارد زیر به عنوان سؤالات فرعی در نظر گرفته شدند و سؤالات دیگری نیز با توجه به پاسخ‌های ارائه‌شده طرح شدند.

۱- به عنوان تیم مدیریت ارشد سازمان در قبال چه افراد و گروه‌هایی احساس مسئولیت دارید؟ ۲- برخورداری از چه ویژگی‌هایی به شما کمک می‌کند تا در اتخاذ تصمیمات، منافع گروه‌های مختلف را در نظر بگیرید؟ ۳- معتقد هستید که داشتن چه مهارت‌ها و شایستگی‌هایی در جایگاه شما برای تحقق رویکرد ذینفعان مورد نیاز است؟ ۴- توصیه شما برای تحقق و پیاده‌سازی تئوری ذینفعان در سازمان چیست و چه موانعی را بر سر راه این رویکرد مدیریتی در صنعت حمل و نقل هوایی ایران می‌بینید؟

به منظور ثبت داده‌ها، با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها به شکل صوتی ضبط شد و در مواردی که مصاحبه‌شوندگان تمایل به ضبط مصاحبه نداشتند، در حین انجام مصاحبه توسط پژوهشگر یادداشت‌برداری صورت گرفت. (از مجموع ۱۷ مصاحبه‌شونده یک مورد یادداشت‌برداری و ۱۶ مورد ضبط شد) پس از انجام مصاحبه‌ها، داده‌های گردآوری‌شده وارد نرم‌افزار ورد شد و سپس در قالب فایل پی دی اف وارد نرم‌افزار کیو ایس آر این ویوو شد تا برای انجام تحلیل، کدگذاری صورت پذیرد. این کار برای تک‌تک مصاحبه‌ها انجام شد و در صورتی که بخش‌هایی از مفاهیم در مصاحبه‌های قبلی وجود داشت؛ از همان کدهای قبلی استفاده شد. پس از انجام ۱۷ مصاحبه، داده‌ها و کدها به حد اشباع نظری رسید و مصاحبه‌ها متوقف شد.

### جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	پست سازمانی	تعداد
۱	مدیرعامل	۸
۲	عضو هیئت‌مدیره	۵
۳	مدیر ارشد اجرایی	۴

از مجموع ۱۷ مصاحبه انجام‌شده، تعداد ۴۳۸ کدگذاری صورت گرفت (مجموع تعداد گره‌ها<sup>۱</sup>). فرآیند شناسایی گره‌ها به صورت رفت و برگشتی بود. به این معنا که ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، مفاهیم اولیه و کلی در مورد ویژگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز رهبران استراتژیک برای جلب رضایت ذینفعان سازمان استخراج شد. پس از آن با انجام مصاحبه‌ها و مطرح شدن مفاهیم جدید، مجدداً و به دفعات به ادبیات موضوع مراجعه شد تا معادل بحث‌های مطرح‌شده در مصاحبه‌های انجام‌شده، در ادبیات جستجو شود. این رفت و برگشت از ادبیات به مصاحبه‌ها و از مصاحبه‌ها به ادبیات در نهایت به شناسایی ۴۳۸ گره یا کد منجر شد. لازم به ذکر است که برخی از کدهای استخراج‌شده دارای چندین فراوانی بودند که در نرم‌افزار کیو ایس آر این ویوو تحت عنوان مراجع<sup>۲</sup> نشان داده شدند؛ به عبارت دیگر در فرآیند کدگذاری ۴۷۸ کد شناسایی شده است که از این تعداد ۴۳۸ کد منحصر به فرد بودند. شکل ۱ نمایی از خروجی نرم‌افزار است که ستون دوم آن نشان‌دهنده ۴۳۸ کد منحصر به فرد و ستون دوم نشان‌دهنده ۴۷۸ کد مرجع است که از ۱۷ مصاحبه انجام‌شده (ستون اول) حاصل شده است.

Name	Nodes	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
مفهوم تم 1	27	37	06/20/2019 11:16 ق.م	N	07/19/2019 02:35 ب.م	N
مفهوم تم 2	18	22	06/20/2019 11:15 ق.م	N	06/20/2019 11:15 ق.م	N
مفهوم تم 3	25	26	06/20/2019 11:15 ق.م	N	06/20/2019 11:15 ق.م	N
مفهوم تم 4	37	40	06/20/2019 11:15 ق.م	N	06/20/2019 11:15 ق.م	N
مفهوم تم 5	27	30	06/20/2019 10:39 ق.م	N	06/20/2019 10:39 ق.م	N
مفهوم تم 6	22	22	06/20/2019 10:39 ق.م	N	06/20/2019 10:39 ق.م	N
مفهوم تم 7	26	27	06/20/2019 10:38 ق.م	N	06/20/2019 10:38 ق.م	N
مفهوم تم 8	34	35	06/20/2019 10:37 ق.م	N	06/20/2019 10:37 ق.م	N
مفهوم تم 9	20	20	07/19/2019 09:53 ق.م	N	07/19/2019 09:53 ق.م	N
مفهوم تم 10	24	25	06/20/2019 11:18 ق.م	N	06/20/2019 11:18 ق.م	N
مفهوم تم 11	27	29	06/20/2019 11:18 ق.م	N	06/20/2019 11:18 ق.م	N
مفهوم تم 12	26	32	06/20/2019 11:17 ق.م	N	06/20/2019 11:17 ق.م	N
مفهوم تم 13	22	23	06/20/2019 11:17 ق.م	N	06/20/2019 11:17 ق.م	N
مفهوم تم 14	24	28	06/20/2019 11:17 ق.م	N	06/20/2019 11:17 ق.م	N
مفهوم تم 15	18	18	06/20/2019 11:17 ق.م	N	06/20/2019 11:17 ق.م	N
مفهوم تم 16	34	36	06/20/2019 11:17 ق.م	N	06/20/2019 11:17 ق.م	N
مفهوم تم 17	27	34	06/20/2019 10:35 ق.م	N	07/19/2019 02:35 ب.م	N

شکل 1. کدگذاری مصاحبه‌ها در نرم‌افزار QSR Nvivo

گام بعدی، پس از کدگذاری متون، تحلیل، تلفیق و ترکیب کدها در قالب مفاهیم است. در این گام کدهای شناسایی‌شده، بر اساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شده و در مجموع ۶۰ مفهوم استخراج شد. در مرحله بعد مفاهیم شناسایی‌شده بر اساس شهود و درک پژوهشگر از موضوع مورد بررسی و با توجه به وجه اشتراک مفاهیم، در قالب تم‌های فرعی و سپس تم‌های اصلی دسته‌بندی شدند. این فرآیند تا زمانی ادامه پیدا کرد که تمامی مفاهیم شناسایی‌شده به تم‌های مربوطه اختصاص داده شدند. در پژوهش حاضر، پس از شناسایی تم‌های فرعی، این تم‌ها در زیرمجموعه تم‌های اصلی قرار داده شدند. فرآیند تخصیص مفاهیم به تم‌های فرعی و سپس تم‌های اصلی چندین بار مورد بازنگری قرار گرفت. در واقع، تم‌های اصلی و فرعی بارها مورد پالایش قرار گرفتند و حسب نیاز، مواردی حذف، اضافه یا ترکیب شد تا در نهایت یک نقشه تماتیک رضای‌کننده از داده‌ها به دست آمد. در مجموع ۴ تم اصلی و ۲۴ تم فرعی از مفاهیم به دست آمده در مرحله قبل استخراج شد.

Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
مهارت های ارتباطی بین فردی	0	0	07/18/2019 08:27	N	08/08/2019 12:47	N
ایجاد ارتباط و تعاضل محور	0	0	07/09/2019 05:08	N	12/02/2019 06:16	N
ایجاد حد مطلب و پیوند آن از روابط	0	0	07/18/2019 04:01	N	07/18/2019 04:07	N
باشکلیت محور	0	0	07/09/2019 05:29	N	07/18/2019 08:26	N
نگاشتن و تعاضل نوسویه	0	0	07/18/2019 04:00	N	07/18/2019 04:00	N
مهارت شیارکار	0	0	07/18/2019 04:00	N	07/18/2019 04:00	N
ایجاد ارتباط منطبق بر ایجاد	0	0	07/09/2019 05:08	N	12/02/2019 06:16	N
ایجاد فرایند از مبدا و اختراع	0	0	07/18/2019 12:12	N	07/18/2019 02:32	N
ایجاد خبر بر روی و تعاضل	0	0	07/18/2019 12:12	N	07/18/2019 12:12	N
ایجاد تعاضل و زبان مشترک	0	0	07/18/2019 12:13	N	07/18/2019 12:13	N
ایجاد تعاضل به نظر و فریندوی بر ترکیب برای ایجاد تعاضل	1	1	07/06/2019 07:05	N	07/13/2019 11:43	N
ایجاد تعاضل و تعاضل با علوین زبان بر نگاشتن فرایند و توجه به ایجاد	1	1	07/05/2019 01:16	N	07/13/2019 11:43	N
ایجاد خبر هر اقل بر ترکیب با نظرسنج بر مبنای تعاضل با تعاضل فرایند و توجه بر ترکیب	1	2	07/06/2019 06:32	N	07/13/2019 11:43	N
ایجاد خبر هر اقل و تعاضل بر مبنای تعاضل و استفاده از ایجاد داده از آن	1	1	07/06/2019 07:10	N	07/13/2019 11:43	N
ایجاد توجه مشترک	1	1	06/27/2019 03:05	N	06/27/2019 03:05	N
ایجاد تعاضل از نظر و فرایند	1	1	06/27/2019 12:01	N	06/27/2019 12:01	N
ایجاد تعاضل بر ترکیب از طریق سازه	1	3	06/27/2019 02:16	N	06/27/2019 02:37	N
ایجاد تعاضل بر روی سازه	1	1	06/27/2019 12:43	N	06/27/2019 12:43	N
ایجاد تعاضل بر روی سازه	1	1	06/27/2019 03:08	N	06/27/2019 03:08	N
ایجاد تعاضل بر ترکیب با ایجاد خبر تعاضل	1	1	07/05/2019 10:44	N	07/13/2019 11:43	N
ایجاد تعاضل و ترکیب مشترک بر ترکیب	1	1	07/05/2019 11:28	N	07/05/2019 11:28	N
ایجاد و فرایند مرکزی از داخل ترکیب برای ایجاد نظری و هر اقل	1	1	07/19/2019 10:05	N	07/19/2019 10:05	N
ایجاد تعاضل بر ترکیب از طریق تعاضل و تعاضل از ابتدا	1	1	07/05/2019 10:37	N	07/13/2019 11:43	N

## شکل ۲. نمایی از مفاهیم شناسایی شده در نرم افزار QSR Nvivo

جدول ۲ مثالی از نقل قول‌ها و مفاهیم (تلفیق و ترکیب کدهای اولیه (شکل ۲)) در یک نمونه متن مصاحبه است که در قالب تم‌های اصلی و فرعی دسته‌بندی شده‌اند. در این پژوهش برای بررسی قابلیت اعتماد (پایایی)، از روش توافق درونی موضوعی دو کدگذار استفاده شد. به این صورت که از یک نفر دعوت شد که به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. از این رو پس از تهیه دستورالعمل و راهنمای کدگذاری، آموزش‌های لازم در مورد موضوع پژوهش و نحوه کدگذاری به ایشان داده شد. سپس تعدادی از مصاحبه‌ها برای کدگذاری در اختیار همکار پژوهش قرار گرفت. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که از نظر هر دو نفر با هم مشابه هستند به عنوان توافق و کدهای غیرمشابه به عنوان عدم توافق شناسایی شدند و در نهایت درصد توافق درون موضوعی با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد.

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

نتایج حاصل در جدول ۳ ارائه شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، درصد توافق ۸۲/۸ محاسبه شده است که بیش از ۶۰ درصد (ترنر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) است؛ از این رو قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.



## جدول ۲. نمونه‌ای از نقل قول، مفاهیم و تم‌های فرعی و اصلی در یک مصاحبه

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم	نقل قول مرتبط
ویژگی‌های فردی	مشورت‌پذیری	عدم خودمحوری در تصمیم‌گیری	مدیرعامل اول عضو هیئت مدیره است و بعد مدیرعامل. باید تصمیمات ما با هم اندیشی در این جایگاه گرفته شود. دین اسلام هم به ما می‌گوید و «امرهم شوری بینهم» این مشورت‌پذیری در سطح مدیریتی ما بسیار لازم است.
مهارت‌های بنیادین رهبری در جایگاه استراتژیک	تفکر استراتژیک با رویکرد ذینفعان	جهت‌دهی سازمان و وارد کردن موضوع ذینفعان در استراتژی سازمان	ما مباحث مربوط به محیط‌زیست را در درون استراتژی‌های خودمان وارد کردیم. ما پروژه ایرلاین سبز را استارت زدیم و توانستیم استفاده از کاغذ را تا حد زیادی حذف کنیم و ظروف پلاستیکی را از کیت‌زینگ خود حذف کردیم. در درون سازمان هم کارهایی در این حوزه انجام شده است.
مهارت‌های مدیریتی	مدیریت تعاملات سیاسی	برخورداری از تعاملات سیاسی مناسب در راستای اهداف سازمان	به طور کلی توانایی ایجاد ارتباط مؤثر با نهادهای تصمیم‌گیر و تعاملات مؤثر سیاسی برای پیشبرد اهداف ما اثربخش است. جلب حمایت‌های بیرونی از طریق انجام مذاکره درست و نشان دادن اهمیت کار سازمان و به عبارتی آوردن شرکت روی میز تصمیم‌گیران کشور هنر مدیریت در سطح ماست.
مهارت‌های رفتاری بین فردی	ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد	ایجاد همدلی و زبان مشترک	در مورد کارهای عام‌المنفعه اگر بتوانیم با نظر کارکنان یک کاری را انجام دهیم، میل و رغبت و پذیرش زیاد می‌شود و همه حمایت می‌کنند. ما کارکنان را جمع می‌کنیم و می‌پرسیم چه کاری انجام بدهیم که خوب باشد این یعنی ایجاد حس همدلی.

## جدول ۳. نمونه‌ای از نتایج ضریب توافق بین دو کدگذار

کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد توافق
مصاحبه‌شونده ۶	۴۹	۲۰	۴	۸۱/۶
مصاحبه‌شونده ۷	۶۷	۲۸	۲	۸۳/۶
کل	۱۱۶	۴۸	۶	۸۲/۸

همچنین، سنجش روایی در پژوهش حاضر از طریق بررسی مشارکت‌کنندگان و ممیزی خارجی مورد ارزیابی قرار گرفت. به این ترتیب که پژوهشگر داده‌های گردآوری شده را به تعدادی از مشارکت‌کنندگان ارائه داد و از آن‌ها خواست تا در مورد صحت و اعتبار آن‌ها قضاوت کنند و همچنین داده‌های گردآوری شده با تعدادی از اساتید دانشگاه که در حوزه رهبری صاحب‌نظر بودند نیز مورد بررسی و در صورت لزوم مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفت.

### **یافته‌های پژوهش**

در راستای شناسایی ویژگی‌ها و مهارت‌های رهبران استراتژیک به منظور جلب رضایت ذینفعان مختلف سازمان، چهار تم اصلی از کدگذاری مصاحبه‌ها شناسایی شد که عبارت‌اند از: ویژگی‌ها و مهارت‌های بنیادین رهبری در جایگاه استراتژیک (جامع‌نگر و جامعه‌محور)، ویژگی‌های فردی (اخلاقی و ارزش‌محور)، مهارت‌های رفتاری بین فردی (مشارکت‌جو و اعتمادساز) و مهارت‌های مدیریتی (ارتباط‌محور و مواجهه‌کننده با بحران و مسائل سیاسی).

### **ویژگی‌ها و مهارت‌های بنیادین رهبری (جامع‌نگر و جامعه‌محور)**

منظور از ویژگی‌های بنیادین، ویژگی‌هایی است که فرد برای قرار گرفتن در یک جایگاه و موقعیت باید از آن‌ها برخوردار باشد و تداوم مسئولیت در آن جایگاه موجب بهبود این ویژگی‌ها در فرد می‌شود. بر اساس نتایج پژوهش حاضر می‌توان گفت از میان ویژگی‌های متفاوت رهبران استراتژیک، برخورداری از هفت ویژگی احصا شده در جدول ۴ (۷ تم فرعی و ۱۷ مفهوم) برای تحقق رویکرد ذینفعان در سازمان ضروری است.

### **ویژگی‌های فردی (اخلاقی و ارزش‌محور)**

نتایج تحلیل مصاحبه‌های پژوهش نشان داد که تیم مدیریت ارشد سازمان به لحاظ فردی باید از ویژگی‌هایی به شرح جدول ۵ (۶ تم فرعی و ۱۵ مفهوم) برخوردار باشد تا بتواند در هنگام تصمیم‌گیری منافع گروه‌های مختلف ذینفع را مدنظر قرار دهد.

جدول ۴. مفاهیم و تم‌های فرعی برای تم اصلی ویژگی‌ها و مهارت‌های بنیادین رهبری در جایگاه استراتژیک

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم
ویژگی‌ها و مهارت‌های بنیادین رهبری در جایگاه استراتژیک (جامع‌نگر و جامعه‌محور)	ایجاد انگیزه و الهام‌بخشی	ایجاد انگیزه در ذینفعان مشارکت‌کننده در ارزش ذینفع‌محوری سازمان
		ایجاد انگیزه در کارکنان در راستای استراتژی ذینفع‌محور
	تفکر استراتژیک با رویکرد ذینفعان	جهت‌دهی سازمان و وارد کردن موضوع ذینفعان در استراتژی سازمان
		رویکرد بلندمدت در اتخاذ تصمیمات و آینده‌نگری
		عدم توجه صرف به هزینه و بودجه در کوتاه‌مدت
	تفکر تیمی	اعتقاد به تسهیم مسئولیت رهبری واحد کسب‌وکار
		اعتقاد به کسب موفقیت با استفاده از خرد جمعی و کار تیمی
		به اشتراک‌گذاری گسترده اطلاعات و پذیرش نفوذ همه افراد اداره‌کننده سازمان
	تیزفهمی و درک کسب‌وکار	دانش و تجربه در زمینه کسب‌وکار و توانایی پیش‌بینی آینده با ایجاد تغییرات
		درک چگونگی انجام فرآیند کار
	رویکرد سیستمی (کلان‌نگری)	پذیرش شبکه‌های مختلفی از روابط
		توانایی دیدن موضوعات به طور جامع و همه‌جانبه
		درک وابستگی متقابل اجزای سیستم کسب‌وکار
	قابلیت انطباق و سازگاری	ایجاد تغییر و تحول با درک پیچیدگی‌ها و روابط متقابل
		تصمیم‌گیری سریع و مناسب حسب شرایط
	مدیریت اثربخش منابع	کنترل درآمدها و هزینه‌های شرکت
		استفاده بهینه از نیروی انسانی به عنوان سرمایه اصلی سازمان

جدول ۵. مفاهیم و تم‌های فرعی برایتیم اصلی ویژگی‌های فردی

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم
ویژگی‌های فردی (اخلاقی و ارزش محور)	تفکر خلاق	ارائه راه‌حل‌های جدید در رویارویی با مسائل پیچیده
		تصمیم‌گیری خلاقانه و مناسب در موقعیت‌های ناشناخته
	ذهنیت اخلاقی و ارزش‌محوری	صداقت و روراستی
		عدالت و انصاف
		معنویت
	روحیه خدمتگزاری	احساس مسئولیت برای انجام اقدامات درست و به نفع دیگران
		خیرخواهی و از خودگذشتگی
		تلاش برای حمایت دیگر افراد و حساس به منافع آن‌ها
	شجاعت در تصمیم‌گیری	پذیرش مخاطرات و ریسک تصمیمات
		توانایی تصمیم‌گیری خارج از چارچوب
	مشورت‌پذیری	گشودگی ذهن
		عدم خودمحوری در تصمیم‌گیری
	هوش ارتباطی	برخورداری از هوش هیجانی و اخلاقی
		توانایی رویارویی با روابط پیچیده
		کنترل عواطف خود و دیگران

### مهارت‌های رفتاری بین‌فردی (مشارکت‌جو و اعتمادساز)

رهبران استراتژیک در راستای تحقق رویکرد ذینفعان مستلزم برخورداری از پنج مهارت رفتاری بین فردی به قرار جدول ۶ (۵ تم فرعی و ۱۳ مفهوم) هستند؛ به عبارت دیگر، تیم مدیریت ارشد سازمان زمانی می‌تواند نیازهای واگرای گروه‌های ذینفع متعارض را برآورده سازد که بتواند با برخورداری از مهارت توجه به دیگران، تحریک و برانگیختگی فکری (به معنای توانایی جذب ایده‌های خلاقانه و نوین از داخل و خارج از سازمان) و ارتباطات مؤثر، جوی آمیخته از اعتماد و فضایی مشارکتی را ایجاد کند.

جدول ۶. مفاهیم و تم‌های فرعی برای تم اصلی مهارت‌های بین فردی

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم
مهارت‌های رفتاری بین فردی (مشارکت‌جو و اعتمادساز)	ایجاد ارتباط و تعامل مؤثر	ایجاد حد مطلوب و بهینه‌ای از روابط
		گفتمان و تعامل دوسویه
		مهارت شنیداری
		پاسخگویی مؤثر
	ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد	ایجاد جو آمیخته از باور و احترام
		ایجاد حس برابری و عدالت
		ایجاد همدلی و زبان مشترک
	ایجاد مشارکت	توانایی تیم‌سازی
		فعالیت به عنوان عضو یک تیم
	تحریک یا برانگیختگی فکری	به چالش کشیدن افراد برای فکر کردن و ارائه ایده‌های خلاقانه
		توانایی جذب ایده‌های نو از داخل و خارج از سازمان
	توجه به دیگران	درک و احترام به تنوع
		ایجاد فرصت برابر برای همه

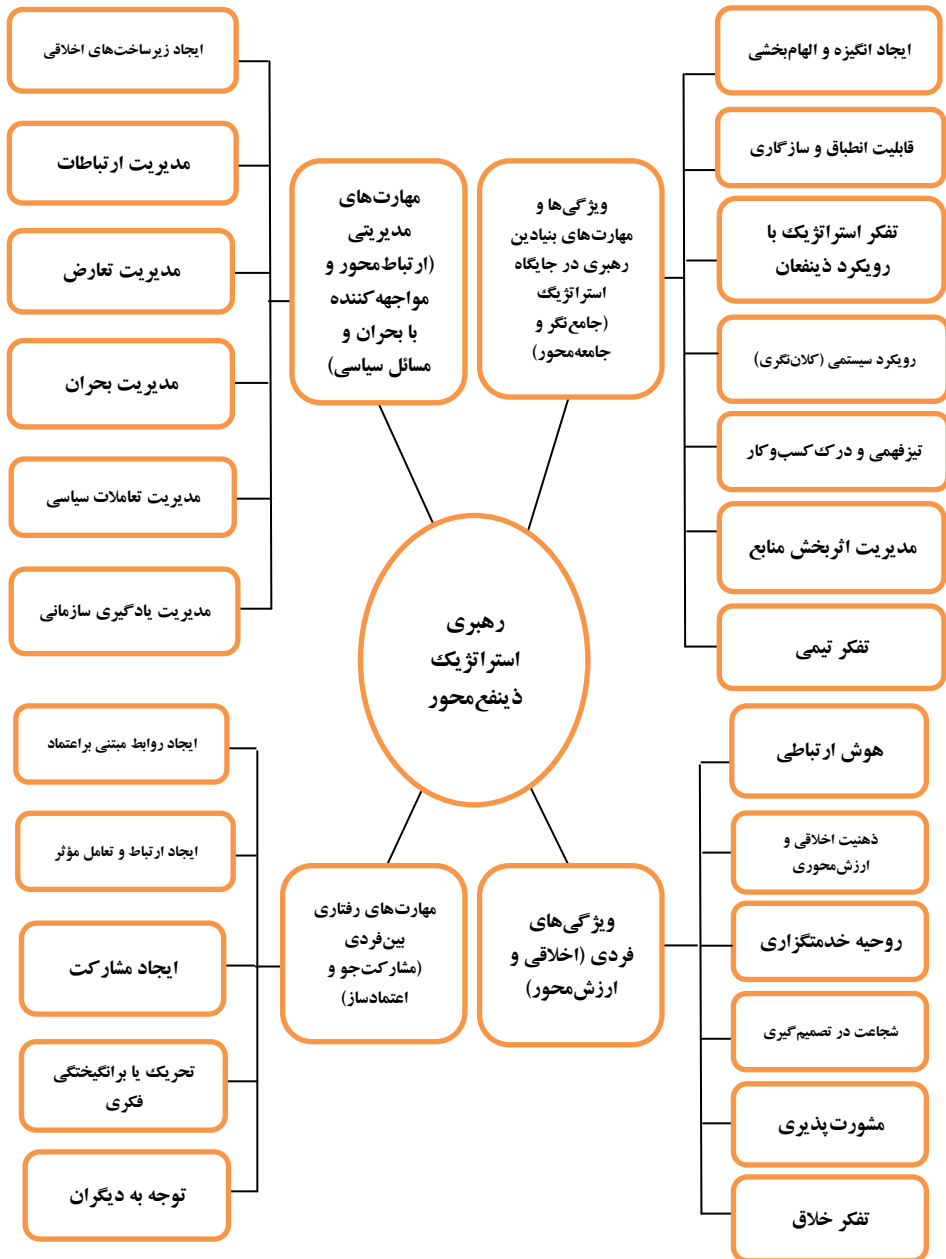
### مهارت‌های مدیریتی (ارتباط‌محور و مواجهه‌کننده با بحران و مسائل سیاسی)

تحلیل مصاحبه‌های پژوهش نشان داد که رهبران استراتژیک در جایگاه مدیریت ارشد اجرایی با داشتن شش مهارت ارائه‌شده در جدول ۷ (۶ تم فرعی و ۱۵ مفهوم) قادر خواهند بود بر مسائل و مشکلات مدیریت گروه‌های مختلف ذینفع غلبه کنند.

جدول ۷. مفاهیم و تم‌های فرعی برای تم اصلی مهارت‌های مدیریتی

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم
مهارت‌های مدیریتی (ارتباط‌محور و مواجهه‌کننده با بحران و مسائل سیاسی)	مدیریت یادگیری سازمانی	آموزش کارکنان مرتبط با گروه‌های ذینفع
		توانمندسازی مدیران و کارکنان در مواجهه با موضوع ذینفعان
		کسب دانش از نظرات ذینفعان و یکپارچه‌سازی رویکردهای مختلف
	ایجاد زیرساخت‌های اخلاقی	الگوسازی رفتار و فرهنگ‌سازی با رویکرد ذینفعان
		ایجاد فرهنگ شفافیت و پاسخگویی در قالب رویه‌ها و ارزش‌های سازمان
	مدیریت تعاملات سیاسی	برخورداری از تعاملات سیاسی مناسب در راستای اهداف سازمان
		شناخت و پیش‌بینی مسائل سیاسی
	مدیریت ارتباطات	ایجاد سیستم‌های مشترک معنا
		ایجاد شبکه روابط با ذینفعان
		قدرت مذاکره و چانه‌زنی
	مدیریت بحران	توانایی رویارویی با شرایط بحرانی
		ایجاد سازوکارهایی برای جلوگیری از بحران در آینده
	مدیریت تعارض	توانایی تأثیرگذاری و متقاعدسازی
		قضاوت متعادل و متوازن
		مدیریت پیچیدگی و حل مسئله

بر اساس موارد پیش گفته، در شکل ۱ یافته‌های پژوهش در قالب الگوی چهاروجهی رهبری استراتژیک ذینفع‌محور ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی چهاروجهی رهبری استراتژیک ذینفع‌محور

## بحث و نتیجه‌گیری

نظر به اینکه تصمیم‌گیری در مورد اهداف بلندمدت و اساسی سازمان در سطوح بالای سازمانی صورت می‌گیرد، از این رو تلاش برای برآوردن انتظارات ذینفعان مختلف سازمان که گاه به نظر متعارض و واگرا می‌رسند از چالش‌هایی است که امروزه رهبران استراتژیک (مدیر عامل و تیم مدیریت ارشد) در هر سازمان با آن روبرو هستند که به نظر می‌رسد کسب مزیت رقابتی و بهبود عملکرد مالی و اجتماعی را به همراه خواهد داشت (سری بومز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). همچنین، با توجه به اینکه جیمز تامپسون (۱۹۶۷)، تنوع و تمایز مدیران ارشد اجرایی در اتخاذ تصمیمات و انتخاب رویکردهای مختلف را در تجارب، توانمندی‌ها، ارزش‌ها و شخصیت آن‌ها دانست (فینکلشتاین و همکاران، ۲۰۰۹: ۸) و نیز بر اساس نظریه رده‌های بالا که توسط همبریک و ماسون در سال ۱۹۸۴ ارائه شد و انتخاب‌های استراتژیک را تحت تأثیر ویژگی‌ها، ارزش‌ها و انگیزاننده‌های افراد سازنده این انتخاب‌ها عنوان کردند، می‌توان چنین اظهار داشت که انتخاب رویکرد ذینفعان<sup>۲</sup> و موفقیت در پیاده‌سازی آن یا به عبارت دیگر پاسخگویی هم‌زمان به نیازهای گروه‌های مختلف و متعارض می‌تواند ناشی از ویژگی‌ها و توانمندی‌های رهبران در جایگاه استراتژیک باشد.

از این رو در این پژوهش با عنایت به ماهیت مسئله پژوهش، ویژگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز رهبران استراتژیک در راستای جلب رضایت ذینفعان مختلف سازمان شناسایی شد. نتایج تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که برخورداری از ۴ دسته از ویژگی‌ها و مهارت‌ها به رهبران سازمانی در سطوح استراتژیک کمک می‌کند تا بتوانند در پیاده‌سازی رویکرد ذینفعان توفیق بیشتری داشته باشند. دسته اول ویژگی‌های شناسایی شده با عنوان ویژگی‌ها و مهارت‌های بنیادین رهبری در جایگاه استراتژیک (جامع‌نگر و جامعه‌محور) مبین این واقعیت است که تیم مدیریت ارشد سازمان در این جایگاه (نقش) باید از ویژگی‌هایی چون تفکر استراتژیک (منطبق بر پژوهش والدمن و گالوین، ۲۰۰۸) برخوردار باشند تا بتوانند رویکرد ذینفعان را به عنوان رویکردی قالب در

---

1. Ceri-Booms

2. Stakeholder theory



اهداف و استراتژی‌های سازمان وارد کنند تا از این طریق بستر مناسبی برای پیاده‌سازی این دیدگاه در سازمان فراهم کنند و با داشتن تفکر تیمی و نیز ایجاد انگیزه و الهام‌بخشی در ذینفعان داخل و خارج سازمان از توانمندی همه افراد و گروه‌های مرتبط برای رسیدن به این هدف استفاده کنند. همچنین، یکی از ویژگی‌هایی که بسیار مورد نظر رهبران استراتژیک در نمونه مورد بررسی بود، برخورداری از تفکر سیستمی (هم‌راستا با پژوهش هیند و همکاران، ۲۰۰۹؛ ویزر، ۲۰۱۱) در جایگاه رهبری استراتژیک است؛ چراکه موجب می‌شود که مدیران، پذیرای شبکه‌های مختلفی از روابط در درون و بیرون سازمان باشند و وابستگی متقابل سیستم کسب‌وکار و جامعه را درک کنند و درک عمیقی از روابط داخلی سازمان و پویایی‌های زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی داشته باشند. تیزفهمی و درک کسب‌وکار که عمدتاً به معنای داشتن تجربه در این صنعت و شناخت زوایای مختلف آن تعبیر شده است از دیگر مهارت‌هایی است که به رهبران استراتژیک در تحقق این هدف کمک می‌کند. چرا که شناخت درست و اساسی از صنعت می‌تواند زمینه‌ساز تصمیمات مناسب‌تر و متناسب‌تر شود. در واقع، چنین به نظر می‌رسد که از بین مهارت‌های متعددی که برای رهبران استراتژیک در ادبیات موضوع شناسایی شده بود، هفت مهارت بنیادین تأکید شده توسط رهبران استراتژیک در صنعت حمل و نقل هوایی ایران می‌تواند به تیم مدیریت ارشد سازمان در شناسایی اثربخش نیازهای ذینفعان مرتبط با این صنعت و چگونگی ایجاد توازن بین این نیازها حسب اولویت، کمک کند.

دسته دوم از ویژگی‌ها نشان می‌دهد که اصولاً برخورداری از برخی ویژگی‌های فردی (اخلاقی و ارزش‌محور) می‌تواند زمینه‌ساز برخورداری از رویکرد ذینفعان و مدنظر قرار دادن افراد مختلف در اتخاذ تصمیمات شود. اساساً برخورداری از ویژگی‌هایی چون حس ترحم نسبت به هموعان و از خودگذشتگی، عدالت و انصاف و در مجموع پایبندی به اصول اخلاقی (طبق نتایج پژوهش‌های شینارانتا، ۲۰۱۳، ویزر، ۲۰۱۱، کاکابادس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹) و معنویت در کنار داشتن هوش ارتباطی (ماک و پلس، ۲۰۰۶؛ شی و یی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶) و تشخیص روابط پیچیده و نحوه برخورد با آن‌ها موجب می‌شود تا افراد بتوانند هم‌زمان نیازهای

1. Kakabadse  
2. Shi & Ye

گروه‌های مختلف را در نظر بگیرند و برای تحقق آن تلاش کنند. دو ویژگی دیگری که توسط مدیران ارشد در این صنعت برای تحقق رویکرد ذینفعان مورد تأکید قرار گرفت، مشورت‌پذیری و شجاعت در تصمیم‌گیری است. این مدیران معتقد بودند که شناسایی نیازهای متفاوت گروه‌های مختلف ذینفع، مستلزم پذیرش نظرات و پیشنهادهای متخصصین در هر حوزه است، از این رو افرادی که معتقد به آیه شریفه «وامرهم شوری بینهم» هستند، بهتر می‌توانند در حوزه ذینفعان مختلف و شناسایی نیازهای آن‌ها کسب دانش کنند. همچنین، طبق اظهار نظر این مدیران ایجاد رضایت نسبی بین گروه‌های مختلف گاهی نیازمند تصمیم‌گیری خارج از چارچوب و ترجیح نیازهای یک گروه نسبت به گروه‌های دیگر حسب شرایط است که لازمه آن داشتن جسارت در اتخاذ تصمیمات برای رسیدن به هدفی کلان در بلندمدت است.

در دسته سوم به مهارت‌های رفتاری بین فردی (مشارکت‌جو و اعتمادساز) رهبران استراتژیک اشاره شده است. در واقع، رهبران استراتژیک باید قادر باشند تا با برقراری ارتباط و تعاملات مؤثر در قبال ذینفعان مختلف (مانند پاسخگویی مؤثر به مشتریان در زمان ایجاد تأخیر در پرواز و اختصاص زمان به کارکنان برای شنیدن نظراتشان) جوی آمیخته از باور و احترام را در فضای کسب‌وکار خود ایجاد کنند. همان‌گونه که در مفاهیم رهبری پایداری نیز هدف رهبری ایجاد و پرورش روابط مبتنی بر اعتماد (ماک و پلس، ۲۰۰۶؛ دوه و گوئیکیلی، ۲۰۱۴) برای ذینفعان مختلف در داخل و خارج از سازمان و هماهنگی اقدامات آن‌ها برای دستیابی به اهداف مشترک (تحقق اهداف سه‌گانه عملکرد)، مشروعیت و پایداری کسب‌وکار و درنهایت کمک به فهم خوبی (آنچه اخلاقی است) و چشم‌انداز مشترک کسب‌وکار عنوان شده است (ماک و پلس، ۲۰۰۶). انجام اقدامات باورپذیر و پرهیز از رفتارهای منفعت‌طلبانه، به رهبران کمک می‌کند که کارکنان سازمان و سهامداران در پذیرش رویکرد ذینفعان و تلاش برای برآوردن نیازهای آن‌ها در راستای انتفاع بلندمدت سازمان بیشتر همراه و همدل شوند. به علاوه، توانایی مدیران ارشد در ایجاد مشارکت و به چالش کشیدن افراد درون و بیرون سازمان در ارائه ایده‌های نوآورانه نیز در شناسایی نیازها و اهداف مشترک گروه‌های مختلف در بلندمدت تأثیرگذار خواهد بود.

در پژوهش حاضر، مهارت‌های مدیریتی (ارتباط‌محور و مواجهه‌کننده با بحران و مسائل سیاسی) رهبران استراتژیک در دسته چهارم قرار می‌گیرند؛ این بدان معناست که رهبران

استراتژیک در جایگاه مدیران ارشد اجرایی برای ایجاد توازن و تعادل در خواسته‌های متعارض گروه‌های مختلف باید با استفاده از قدرت تأثیرگذاری و مقاعدسازی (مطابق با پژوهش هیند و همکاران، ۲۰۰۹، شیناراتانا، ۲۰۱۳) و با داشتن قضاوت متعادل و متوازن تعارض را مدیریت نموده و با ایجاد زیرساخت‌های اخلاقی مانند فرهنگ‌سازی و تدوین رویه‌ها و ارزش‌های سازمانی مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی و نیز با استفاده از مدیریت ارتباطات، با شکل‌دهی شبکه‌ای از روابط با ذینفعان و نیز تقویت قدرت چانه‌زنی و مذاکره بستر سازمانی لازم برای رویکرد ذینفعان را فراهم کنند. نظر به اینکه حمل‌ونقل هوایی در ایران تا حد بسیار زیادی از مسائل سیاسی متأثر می‌شود و در سال‌های اخیر نیز با تحریم‌های بسیاری مواجه شده است؛ از این رو مدیران ارشد صنعت معتقد بودند که برخورداری از دانش سیاسی و آشنایی با روابط بین‌الملل و نیز داشتن تعاملات سیاسی مناسب در سطح کشور تا حد بسیار زیادی برای تیم مدیریت ارشد سازمان مورد نیاز است و در وهله اول بتوانند تا حد مناسبی بر بحران‌های موجود در صنعت که عمدتاً ناشی از تحریم‌ها هستند، غلبه کنند و در گام بعد پاسخگوی نیازهای افراد درون و بیرون سازمان باشند.

علی‌رغم انجام پژوهش در صنعت حمل‌ونقل هوایی ایران به نظر می‌رسد به جز تعداد محدودی از ویژگی‌ها و مهارت‌های رهبران استراتژیک که خاص این صنعت هستند، بسیاری از مؤلفه‌ها می‌تواند در تحقق هدف جلب رضایت گروه‌های مختلف ذینفع همه سازمان‌ها مفید باشد. با توجه به دشواری انجام مصاحبه با تیم مدیریت ارشد و رعایت برخی مصالح سازمانی توسط آنان پیشنهاد می‌شود این پژوهش در صنایع دیگری انجام شود.

## منابع

- خنیفر، حسین. مسلمی، ناهید (۱۳۹۷). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی رویکردی نو و کاربردی*. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- صحت، سعید. یارمحمدی، محسن (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد شرکت: مورد مطالعه: شرکت‌های تکنولوژی محور پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۳، شماره ۴، ۱۰۹۰-۱۰۶۵.

Aslan, S. Diken, A. Sendogdu, A. (2011). Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 627-642.

- Boal, K. B. Hooijberg; R.(2000). Strategic Leadership Research: moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Braun, V. Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Carter, M. S. Greer, R. Ch. (2013). Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1–19.
- Ceri-Booms M. Lucian Curșeu P. Oerlemans A.G. Leon. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27, 178–192.
- Crossan M. Vera, D. Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19, 569–581.
- Davies, J. B. and Davies, B. (2004). Developing a Model for Strategic Leadership in Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121–139.
- Doh J. P. and Quigley N. R. (2014). Responsible Leadership and Stakeholder Management: Influence Pathways and Organizational Outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 28(3).
- Donald, C, Hambrick. Phyllis, Mason. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management Review*, 9(2), 193-206.
- Finkelstein, S. C Hambrick, D. Cannella, Jr. A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press, p: 8 & 50.
- Freeman, R. E. Jeffrey S. Harrison, A. C. Wicks, Parmar, B. Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory, The State of the Art*. Cambridge University Press, New York.
- Freeman, R. E. Jeffrey S. Harrison, A. C. Wicks. (2007). *Managing for Stakeholders Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press, New Haven & London.
- Hind, P. Wilson, A. and Lenssen, G. (2009). Developing leaders for sustainable Business. *Corporate Governance*, 9(1), 7-20.
- Hitt A. M. Katalin T. H. Roy S. (2010). *Strategic leadership for the 21th century*. Business Horizons, 53, 437-444.
- Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3-14.
- Hörisch, J. Freeman, R. E. and Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization & Environment*, 27(4), 328–346.

- Jensen, C. M. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8-22.
- Julio, Cesar. Volpp, Sierra. Banzato, Carlos, Roberto. (2016). Implications of theory and research on strategic leadership: A critical review. *Revista Ibero-Americana de Estrategia – RIAE*, 15(3), 118-130.
- Kakabadse, N. K. Kakabadse, A.P. and Lee-Davies, L. (2009). CSR leaders road-map, *Corporate governance*, vol. 9 No. 1, 50-57.
- Kruger, M. Zhovtobryukh, Y. (2016). *Strategic Leadership for Turbulent Times. Published By Palgrave Macmillan, New York*, 35-36.
- Maak, Thomas. & Pless, M. Nicola. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99–115.
- Mahsud. R. (2006). *Results Based Strategic Leadership: Strategic Leadership and Determinants of Firm Performance*. A Dissertation Submitted to the University at Albany, State University of New York.
- Norzailan Z. Rozhan, B. O. Hiroyuki, I. (2016). Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it? *Industrial and commercial training*, 48(8), 394-399.
- Norzailan. Z. Shazlinda, Md, Y. and Rozhan, O. (2016). Developing Strategic Leadership Competencies. *Journal of Advanced Management Science*, 4(1), 66-71.
- Shi, Y. Ye, M. (2016). Responsible Leadership: Review and Prospects, *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 877-884.
- Shinnaranantana N. Dimmitt, N. and Siengthai, S. (2013). CSR manager competencies: a case study from Thailand. *Social Responsibility Journal*, 9(3), 395-411.
- Tirmizi, S. A. (2017). *An Integrative Framework for Responsible Leadership Practice*, Enacting Values-Based Change, 123-136.
- Turner, III, D. W. (2011). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754.
- Visser, W. (2011). The Nature of CSR Leadership Definitions, Characteristics and Paradoxes. *CSR International Paper Series*, 4, 1-10.
- Waldman, A, D. and Yammarino, J. F. (1999). Ceo Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects. *Academy of Management Review*, 24(2), 22-38.
- Waldman, D. A. Galvin, B.M. (2008). Alternative Perspectives of Responsible Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327–341.
- 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, 355–380.
- Weber, J. and Wasieleski, D. (2003). Managing Corporate Stakeholders, *Journal of Corporate Citizenship* (9), 133-153.