

به نام خدا

# رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی

مؤلف :

زهرا سپهریان

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۲)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

chaponashr.ir

سرشناسه: سپهریان، زهرا، ۱۳۷۳ -  
عنوان و نام پدیدآور: رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی / مولف زهرا سپهریان.  
مشخصات نشر: ارسطو (سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۲.  
مشخصات ظاهری: ۹۹ ص.  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۶۲۴-۳  
وضعیت فهرست نویسی: فیبا  
یادداشت: کتابنامه: ص. ۹۹ - ۹۴.  
موضوع: رهبری  
برنامه ریزی راهبردی  
سازمان -- مدیریت  
رده بندی کنگره: HD۵۷/۸  
رده بندی دیویی: ۶۵۸  
شماره کتابشناسی ملی: ۹۴۹۸۰۶۱  
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

Leadership

Strategic planning

Organization -- Management

نام کتاب: رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی  
مولف: زهرا سپهریان  
ناشر: ارسطو (سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)  
صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر  
تیراژ: ۱۰۰۰ جلد  
نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲  
چاپ: زیرجد  
قیمت: ۱۰۰۰۰۰ تومان  
فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان:  
<https://chaponashr.ir/ketabresan>  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۶۲۴-۳  
تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵  
[www.chaponashr.ir](http://www.chaponashr.ir)



انتشارات ارسطو



## فهرست مطالب

مقدمه .....	۵
بخش اول: رهبری استراتژیک .....	۵
۱-۱- رهبری استراتژیک .....	۵
۱-۲- تعریف رهبری استراتژیک .....	۶
جدول ۱-۱. مقایسه مدیریت و رهبر(افجه:۱۳۹۳) .....	۷
۱-۲-۱- وجوه تمایز رهبری و رهبری استراتژیک .....	۱۲
جدول ۲-۲. نمونه هایی گویا از رهبری استراتژیک(نارایانان و زین،۲۰۱۳) .....	۱۵
۱-۳- اهمیت رهبری استراتژیک در دورنمای رقابتی جدید .....	۲۰
ویژگی های رهبران استراتژیک .....	۳۴
رفتارهای رهبران استراتژیک .....	۳۵
الگوی سوسیک و همکاران .....	۴۶
جدول ۲-۵- الگوی رهبری استراتژیک سوسیچ و همکاران(سوسیچ و همکاران،۲۰۱۵) .....	۴۷
برونداد های رهبری استراتژیک .....	۵۰
الگوی دیویس و دیویس .....	۵۱
قابلیت های سازمانی .....	۵۲
ویژگی های فردی .....	۵۳
الگوی هاییت و همکاران .....	۵۶

۶۵	بخش دوم: عملکرد سازمانی.....
۶۵	۲-۱ تشریح مفهوم عملکرد.....
۶۶	۲-۲ تعریف عملکرد سازمانی.....
۶۹	۲-۳ سنجش عملکرد سازمانی.....
۷۰	۲-۴ رویکردهای سنجش عملکرد.....
۷۱	۲-۵ معیارهایی برای سنجش عملکرد.....
۷۲	۲-۶ عملکرد شرکت ها از دیدگاه های مختلف.....
۷۳	معیارهای مالی.....
۷۳	عملکرد سازمان از دیدگاه بازارهای عوامل.....
۷۴	۲-۷- مفهوم ارزیابی عملکرد سازمانی.....
۷۷	ویژگی های یک سیستم مطلوب اندازه گیری عملکرد.....
۷۸	جدول ۲-۶: سطوح ارزیابی عملکرد سازمانی.....
۸۵	دیدگاه های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد.....
۸۶	..... میکنند:
۸۸	مدیریت عملکرد.....
۹۱	مدیریت عملکرد در سطح سازمانی.....
۹۴	منابع و مأخذ.....

## مقدمه

این کتاب شامل دو بخش است: بخش اول به مباحث مربوط به تعریف مفاهیم و نظریه های مربوط به رهبری استراتژیک می پردازد. بخش دوم به مباحث مربوط به عملکرد سازمانی می پردازد.

### بخش اول: رهبری استراتژیک

#### ۱-۱- رهبری استراتژیک

سازمانها به طور روز افزونی از کارکنان خود در تمام سطوح می خواهند که استراتژیک باشند. حتی اگر این واژه را نشنیده باشید، لازم است که بیشتر استراتژیک باشید. همچنین می توانید تشخیص دهید که کدام یک از همکاران شما که با آنها کار می کنید نیازمند توسعه توانمندی های استراتژیک خود هستند. به هر حال روش استراتژیک بودن نه روشن است و نه تعریف شده! حتی در برخی از موارد مانند یادگیری موج سواری است. خود را میان انبوهی از مسائل مدیریتی می یابید که همه آنها شبیه امواج اقیانوس می باشند. مطمئن نیستید که کدام یک باعث موفقیت شما می شود.

افراد و تیم ها رهبری استراتژیک را زمانی به اجرا در می آورند که فکر، عمل و تاثیر آنان به گونه ای باشد که سبب افزایش مزیت های رقابتی با دوام سازمان شود. این عبارت بسیار ثقیل است. اما از آنجا که شامل تمام اجزای اصلی رهبری استراتژیک می باشد، ما آن را به عنوان تعریف خود ارائه می کنیم. تمرکز رهبری استراتژیک مزایای رقابتی با دوام و موفقیات ماندگار سازمان است. در این قسمت به بررسی ادبیات و مفاهیم مربوط به رهبری استراتژیک می پردازیم.

### ۱-۲- تعریف رهبری استراتژیک

صاحب‌نظران و اندیشمندان اولیه دانش مدیریت، رهبری را از اجزاء مدیریت می‌دانستند اما با گسترش دانش مدیریت و گستره شمول آن بویژه در مسائل روانشناختی انسان در سازمان، برخی را عقیده بر آن قرار گرفت که رهبری اعم از مدیریت بوده و شمول گسترده تری دارد و منحصر به ملاحظات ساختار و روابط رسمی سازمانی نمی‌تواند باشد. به هر حال تفاوت این دو به مفهوم سازمانی آن، مطالعات زیادی را به خود اختصاص داده است. رهبری در بعد سازمانی نه تنها نمی‌تواند از مدیریت مجزا باشد بلکه یکی از کارکردهای اصلی مدیر در سازمان است (دلخوش کسمایی، ۲۲: ۱۳۹۱). اما رهبری با مدیریت تفاوت هم دارد. در حالی که مطالعه رهبری می‌تواند به دوران ارسطو باز گردد تاریخ مدیریت به اوایل قرن بیستم و ظهور جامعه صنعتی باز می‌گردد. کاتر در کتابی که وظایف مدیریت را با وظایف رهبری مقایسه می‌کند بیان می‌دارد که این دو وظیفه کاملاً با هم متفاوتند (جدول ۲-۲). وظیفه اصلی مدیریت فراهم آوردن نظم و ترتیب و هماهنگی در سازمان است در حالی که وظیفه اولیه رهبری ایجاد تغییر و حرکات است. مدیریت به دنبال جستجوی نظم و نبات است ولی رهبری در پی تغییرات سازنده و جارج و تعادیل است افجه، تعاریف زیادی از واژه رهبری شده است اما با این حال در تعریف رهبری می‌توان روی چند نقطه مشترک در تمامی این تعاریف تکیه کرد. این نقاط مشترک عبارتند از:

الف - رهبری یک فرآیند است. ب- رهبری با تغییر آمیخته است ج- رهبری در داخل یک گروه اتفاق می‌افتد.

د- رهبری هدفمند است. براساس این اجزاء رهبری عبارت است از: انری که یک فرد بار یک گروه از افراد برای دستیابی به یک هدف مشترک عمومی ایجاد می کند (افجه ۱۳۹۴: ۳۱)

جدول ۱-۱. مقایسه مدیریت و رهبر (افجه: ۱۳۹۳)

رهبری	مدیریت
ایجاد تغییر و حرکت	ایجاد نظم و همانگی
-تصویر سازی و تغییر سیاست های بلند مدت	-برنامه ریزی و بودجه
-ارتباط برقرار کردن و متحد کردن مردم	-سازماندهی و کارگزینی
-برانگیختن و الهام دادن	-کنترل و حل مسائل سازمانی

رهبری سرپرستی در ارتباط با رهبری در درون سازمان موضوعیت دارد در حالی که رهبری استراتژیک به رهبری در سطح سازمان مربوط می شود (کروسان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۲۹). تأثیر گذاری روی کارکنان به منظور اتخاذ تصمیمات داوطلبانه ای که باعث ارتقاء سازمان ها می شود مهمترین بخش رهبری استراتژیک به شمار می آید (گلن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۷۸) تعریف رهبری استراتژیک بخاطر گسترده و پیچیده بودن حوزه آن باعث ایجاد چالش شده است. استراتژی یک طرح است در حالیکه رهبری استراتژیک عبارت است از تفکر و تصمیم گیری مورد نیاز برای ایجاد و توسعه طرح (داوی و سندرز، ۲۰۱۱ ک ۶۸) در

<sup>1</sup> Crossan

<sup>2</sup> Glenn

اینجا به مرور تعاریف ارائه شده برای رهبری استراتژیک پرداخته می شود. رهبری استراتژیک عبارت است از توانایی نفوذ در دیگران به منظور اتخاذ داوطلبانه تصمیمات روزانه ای که دوام بلند مدت سازمانها را افزایش داده، وهمزمان موفقیت مالی کوتاه مدت آنها را نیاز حفاظ می کند (لیر، ۲۰۱۲: ۶۵) ایرلند و هایت رهبری استراتژیک را اینگونه تعریف کرده اند: توانایی شخصی جهت پایش بینیای کردن، تجسام کردن، حفاظ انعطاف پذیری، تفکر استراتژیک، و کار کردن با دیگران به منظور ایجاد تغییراتی که یک آینده نویدبخش را برای سازمان رقم می زند (کروسان، ۲۰۱۲: ۹۳) (اسکات<sup>۱</sup> ۲۰۱۷: ۹۸) معتقد است که رهبری استراتژیک شامل پنج مرحله است: ایجاد چشم اندازه، جلب مشارکت، ارائه"، اجرا و نظارت، دیویس و همکارانش (۲۰۱۶) معتقدند که رهبران استراتژیک مجموعه ای از فرآیندها را بکار می گیرند که شامل مفهوم سازی، مشارکت، ارائه و اجرا است و باید نظارت و ارزیابی را به آن اضافه نمود (دیویس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۷۸). رهبری استراتژیک زمانی بکار گرفته می شود که تصمیمات و اقدامات رهبران استراتژیک پیامدهای استراتژیکی برای سازمان در پی داشته باشد، ویژگی های آن به شرح ذیل است:

(۱) حوزه (اثر) رهبری استراتژیک گسترده است،

(۲) اثر رهبری استراتژیک در یک دوره زمانی بلندمدت احساس می شود، و

(۳) رهبری استراتژیک اغلب تغییرات سازمانی چشمگیری را دربر می گیرد. هر چند که همکاری در تدوین و اجرای استراتژی ها به شیوه های متعدد و در قالبهای مختلفی صورت می گیرد اما یکی از آنها که نیازمند توجه بیشتری است تیم رهبری استراتژیک

<sup>1</sup> scott

<sup>2</sup> Davies

است. تیم رهبری استراتژیک تیمی است که اقدامات آن، پیامدهای استراتژیکی برای یک واحد تجاری، خط محصول، حوزه خدماتی، حوزه وظیفه‌ی، یک بخش خاص و یا کل شرکت به همراه دارد (هاگز و بیٹی، ۲۰۱۵: ۶۹). در تحقیقی که توسط سوسیک و همکاران (۲۰۱۵) انجام شد آنها رهبری استراتژیک در سازمانهای تکنولوژی - محاور را در قالب یک سیستم معرفی کردند که شامل دروندادها، فرآیندها، و بروندادها می‌شود. دروندادهای این سیستم عبارتند از: رهبری اجرایی، کارکنان، روندها، فرصتهای کسب و کار، تکنولوژی و اطلاعات، منابع مالی، و شرکا. طبق این مدل فرآیندهای سیستم رهبری استراتژیک عبارتند از: شناسایی و به جریان انداختن روندها، تمرکز بر پیام و اساترژئی اصلی و محاور، انتخاب و آموزش افراد در راستای استراتژی، یکپارچه کردن افراد متناسب با تکنولوژی، ایجاد مالکیت و اعتماد، حمایت از نوآوری و یادگیری، تقویت پیام و استراتژی محوری، تمرکز مجدد بر تصویر موفقیت‌های آتی، نهایتاً، برون دادهای این مدل عبارتند از: عملکرد مالی عالی، رضایت مشتری، پایه‌های توسعه یافته دانش، ارتباطات یکپارچه با سهامداران، بهبود فرآیند افراد، رهبری مشارکتی. باول و هوپبرگ (۲۰۱۶) معتقدند که جوهره مدیریت استراتژیک شامل ظرفیت یادگیری و تغییر و همچنین خرد مدیریتی می‌شود بر پایه کارهای همبریاک (۲۰۱۵)، هاوس و آدیتا (۲۰۱۶: ۲۵) تعریف زیر از رهبری استراتژیک شکل گرفته است: «رهبران استراتژیک مدیرانی هستند که مسئولیت کلی یک سازمان را به عهده دارند». این تعریف، رهبری استراتژیک را با مدیران و سازمان پیوند می‌دهد (لیر، ۲۰۱۲: ۱۹) به عبارتی دیگر، در صورتی که یک سازمان رسمی وجود نداشته باشد رهبری استراتژیک موجودیت نمی‌یابد. ارزش‌های مشترک و چشم‌انداز روشن مهمترین ابعاد رهبری استراتژیک به شمار می‌آیند که هر دوی آنها کارکنان را قادر می‌سازند تا تحت حداقل نظارت رسمی و

مکانیسم های کنترل اقدام به تصمیم گیری نمایند. با انجام این کار، یک رهبر زمان و نیز ظرفیت بیشتری را جهت تمرکز بر مسائل اصلی از قبیل انطباق دادن چشم انداز با محیط کسب و کار در حال تغییر، در اختیار خواهد داشت. مسئولیت اصلی یک رهبر استراتژیک داشتن رویکردی منسجم، رهبری استراتژیک عبارت است از خلق یک استراتژی از طریق تحلیل مناسب محیط درونی و بیرونی که سازمان در آن قرار دارد، پیاده سازی استراتژی مناسب در زمان مناسب، ارزیابی و اتخاذ رفتار مناسبی که مقتضای محیط فعلی است. رهبر استراتژیک کسی است که مسئولیت اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک را در سازمان به عهده دارد. اساساً رهبر استراتژیک، رهبر سازمان به حساب می آید (توتار، ۲۰۱۱: ۵۸) رهبری استراتژیک به معنای توانایی پیش بینی و تجسم آینده، حفظ انعطاف پذیری، تفکر استراتژیک و پی ریزی تغییراتی است که باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان در آینده خواهد شد (دافت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۱۸) به اعتقاد آیرلند و هایت (۲۰۱۱) رهبری استراتژیک شامل تدوین و ابلاغ یک چشم انداز روشن می شود. وظیفه اولیه رهبری استراتژیک تدوین چشم انداز و فراهم نمودن شرایط برای تحقق آن است سوسایک و همکارانش (۲۰۱۵: ۴۸) رهبری استراتژیک را یکسری از فرآیندهایی می دانند که تعیین کننده میزان اثربخشی سازمانها در ایجاد روابط درست میان افراد، تکنولوژی، فرآیندهای کاری و فرصت های کسب و کار با هدف افزایش سرمایه اقتصادی، اجتماعی، و فکری برای سهامداران، جامعه و کارکنان است. رهبران استراتژیک برجسته آن دسته از مدیران ارشد هستند که رفتارهای کلیدی را از خود بروز می دهند که سازمان را قادر می سازد تا استراتژی اش را بطور اثربخش اجرا نماید. آنها رهبرانی "استراتژی - محور" هستند. رهبری استراتژیک عبارت است از توانایی مدیریت

<sup>1</sup> Daft

اثربخش عملیات سازمان و حفظ عملکرد بالا در طول زمان (سرفروشن ۲۰۱۷)، (آموس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۳) معتقد است که رهبری استراتژیک عبارت است از توانایی درک کل سازمان و محیطی که در آن فعالیت می کند و استفاده از این شناخت و درک به منظور ایجاد تغییر استراتژیک از طریق سایر افراد سازمان برای تثبیت جایگاه آن در محیط هم در کوتاه مدت و هم در بلند مدت، (مونتگومری<sup>۲</sup> ۲۰۱۵: ۹۱) رهبری استراتژیک را اینگونه تعریف می کند: توانایی رهبران در ارائه دلیل و برهان برای تداوم وجود سازمان. رهبر باید از یک طرف توانایی نظارت بر این موضوع که در حال حاضر سازمان چگونه ارزش افزوده ایجاد می کند و از طرف دیگر توانایی نظارت بر تغییرات موجود در درون و بیرون سازمان که ممکن است جایگاه سازمان را با تهدید مواجه کنند و یا فرصت هایی را برای ایجاد ارزش افزوده فراهم نمایند را داشته باشد (وینگا، ۲۰۱۱: ۸۷) از منظر مدیریت کسب و کار، رهبری استراتژیک را باید به مثابه توانایی انتخاب یک گزینه استراتژیک تعریف نمود. انتخاب های استراتژیک در کسب و کار عبارت است از دسترسی به تعداد بیشتری از مشتریان و بنابراین رسیدن به سود بالاتر، بر پایه این منطق، رهبری استراتژیک برای ایجاد یک مزیت رقابتی بلند مدت و نیز حفظ این مزیت بعنوان یک هدف در نظر گرفته شده است اسکات (۲۰۱۷) رهبری استراتژیک را حرکت در یک مسیر پنج مرحله ای می داند: ایجاد چشم انداز، جلب مشارکت، ارائه، اجرا و نظارت. دیوس و همکارانش (۲۰۱۶) معتقدند که رهبران استراتژیک مجموعه ای از فرآیندها را بکار می گیرند که شامل مفهوم سازی، جلب مشارکت، ارائه و اجرا است و باید نظارت و ارزیابی را به آن اضافه نمود. مفهوم سازی به این معناست که برداشت رهبران استراتژیک از جایی که هم اکنون

---

<sup>1</sup> Amos

<sup>2</sup> Montgometry

در آن قرار دارند و جایی که قصد دارند به آن دست یابند به چه صورت است. مفهوم سازی شامل سه مرحله آشکارسازی، تفکر استراتژیک و تحلیل استراتژیک می شود. آشکار سازی به این سوال که "ما اکنون کجا هستیم؟" پاسخ می دهد. تفکر استراتژیک به این سوال که "ما باید کجا باشیم؟" پاسخ می دهد. تحلیل استراتژیک به این سوال پاسخ میدهد که باید از چه چیزی آگاه باشیم؟ ". جلب مشارکت به معنی درگیر کردن افراد سازمان و ایجاد تعهد در آنهاست.

رهبران استراتژیک برای این کار می توانند از گفتگوهای استراتژیک بهره بگیرند. این گفتگوها می تواند ساختار یافته و رسمی و یا غیر رسمی باشد. ارائه به معنی نوشتن طرح است، اجرا سخت ترین مرحله فرآیند است. عنصر کلیدی در اجرا تمرکز بر حادث شدن استراتژی و حصول اطمینان از آن است. نهایتاً فرآیندهای استراتژیک باید مورد نظارت و ارزیابی قرار گرفته و وجود حلقه بازخورد می تواند به بهبود فرآیندها کمک می کند (دیویس، ۲۰۱۵: ۹۸)

## ۲-۱- وجوه تمایز رهبری و رهبری استراتژیک

از اواسط دهه ۸۱ میلادی شواهدی دال بر تغییر جهت از مطالعه رهبری سرپرستی (هوس و ادیتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۱۴) به سوی مطالعه رهبری استراتژیک وجود دارد. این تغییر جهت با یک احساس علاقمندی نوپا همراه شده بود، که در آغاز بر نظریه آپرکلنزه (موسان و هامبریک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۶۷) و مطالعه تیم های مدیریت ارشد، و نیز آنچه که اصطلاحاً نظریه های جدید رهبری نامیده می شود متمرکز بود. توجه محققان اولیه رهبری بطور عمده ای روی آنچه که مدیران سطح پایین در تلاشهای خود برای فراهم

<sup>1</sup> House & Adity

<sup>2</sup> Hambrick & Mosan

نمودن راهنمایی های حمایت ها و دادن بازخورد به زیردستان انجام داده و یا باید انجام می دادند متمرکز بود. ادبیات رهبری عموماً بر حسب سبک رفتار رهبر و روابط رهبر - پیرو مفهوم سازی شده است (لیار، ۲۰۱۲: ۶۳) نظریه های سرپرستی رهبری، به رهبری در درون یک سازمان مرتبط می شود در حالی که رهبری استراتژیک به کل سازمان مربوط میشود (سرفرونشن، ۲۰۱۷: ۶۴). نظریه رهبری استراتژیک، چیزی بیش از ترکیب گروهی از نظریه های رهبری است و در ادبیات تجربی نیز همواره این نکته روشن نبوده که آیا رهبران استراتژیک مورد مطالعه قرار گرفته اند یا رهبری استراتژیک (هاویبرگ و باول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۱۲۷) خصیصه هایی که برای رهبری مورد نیاز است، برای رهبری استراتژیک نیز اعتبار دارد. با این حال، آن خصیصه ها، خصیصه هایی هستند که در راستای حمایت از سود شرکت، توسعه و تضامین مزیت رقابتی به کار گرفته می شوند (توتار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۴۱) هر چند که منابع بیشماری برای رهبری سطح استراتژیک وجود دارد اما بخش وسیعتر مطالعات تحلیلی به رهبری در سطوح پایین تر سازمانها پرداخته است (هاورن و زاکاروگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۶۱) کمتر از ۵ درصد ادبیات بر رهبری مدیران ارشد اختصاص دارد و در مقابل بخش عمده ی مطالعات بر رهبری سطح پایین تمرکز نموده است (استوری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶: ۶۴). باید میان رهبری در درون سازمانها " و " رهبری بر سازمانها " تمایز قائل شد و تلاش ها بر شناسایی موضوعات کلیدی که بویژه با رهبری در سطح عالی مرتبط است متمرکز شود (لیر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲: ۵۱) تعاریف موجود در جدول ۱-۲، تلاش نویسندگان را در ایجاد تمایز بین رهبری سرپرستی و رهبری استراتژیک، و نیاز تعیین

<sup>1</sup> Boal & Hooijberg

<sup>2</sup> Tutar

<sup>3</sup> Zaccarog & Horn

<sup>4</sup> Story

محتوای رهبری استراتژیک نشان می‌دهد. تفاوت‌های موجود در این تعاریف، دو برداشت را در مورد چگونگی تمایز رهبری استراتژیک از رهبری سرپرستی آشکار می‌سازد که عبارتند از: حوزه دسترسی و میزان مشارکت عناصر بیرونی حوزه دسترسی: نفوذ و حوزه تأثیر رهبری استراتژیک کل سازمان و بخش‌های اصلی آن را دربر می‌گیرد در حالی که رهبران سرپرستی عمدتاً نفوذ و اثرگذاری را بار زیردستان بلافصل خود اعمال می‌کنند. حوزه دسترسی وسیعتر رهبری استراتژیک چندین پیامد دارد. نخست، برخلاف رهبران سرپرستی، از رهبران استراتژیک انتظار می‌رود که تا اندازه‌ای و البته نه زیاد بر سازمانهایی که به طور مستقیم زیر نظر آنها نیستند نیز تأثیر بگذارند. دوم، علاوه بر مکانیسم‌های رفتاری بکار گرفته شده توسط رهبران سرپرستی، رهبران استراتژیک باید از ابزارهای غیر شخصی از قبیل طراحی ساختارهای سازمان و سیستم‌های انگیزش برای اثرگذاری بر سازمان استفاده نمایند و بنابراین از این حیث نیز مورد قضاوت قرار می‌گیرند (هوفر و شندل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۲۶). سوم، انتخاب مدیران شرکتها و تعیین اهداف و خطوط زمانی از اقدامات اصلی رهبری به حساب می‌آید (بوئر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۶۸) (چهارم، جایگزین‌هایی برای رهبری به شکل سیستم‌های که نقش مدیران را بیشتر می‌کند وجود دارد) (پودساکوف<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۸۱) (نهایتاً، انجام اقدامات نمادین برای رهبران استراتژیک در مقایسه با رهبران سرپرستی از اهمیت بیشتری برخوردار است) (ناریانان و زین، ۲۰۱۱: ۸۴).

---

<sup>1</sup> Hofer&Schendel

<sup>2</sup> Bower

<sup>3</sup> Podsakoff

جدول ۲-۲. نمونه هایی گویا از رهبری استراتژیک (نارایانان و زین، ۲۰۱۳)

نویسنده	تعریف	اجزا
آیرلند و هایت (۲۰۱۵)	توانایی فردی جهت پیش بینی تجسم، حفظ انعطاف پذیری، تفکر استراتژیک و کار کردن با دیگران به منظور ایجاد تغییراتی که آینده ای موفقیت آمیز را برای سازمان رقم خواهد زد	سطح فرد ذینفعان سازمان (مبتنی بر ویژگی ها)
هاوس آدینا (۱۹۹۷)	رهبری استراتژیک معطوف است به دادن هدف، معنا و راهنمایی به سازمانها	سطح: فرد با سازمان
بروگلمن و گراو (۲۰۱۷)	رهبری استراتژیک، چگونگی طرح ریزی فرآیند استراتژی سازی توسط مدیریت ارشدراهی است که از طریق آن سبک رهبری بر طول عمر شرکت تاثیر می گذارد	سطح: سازمان با گروه ذینفعان: سازمان (مبتنی بر فرایند)
پاول (۲۰۱۴)	رهبری استراتژیک عبارت است از یکسری از تصمیم ها و اقدامات ماهیتا فرآیند محور و رسمی که از طریق آن و در طی زمان گذشته، حال و آینده سازمان به هم پیوند می خورد. رهبری استراتژیک به منظور حفظ پیوستگی و انسجام سازمان به هنگام مبارزه با   واقعیت ها و پیشامدهای شناخته شده و شناخته نشده، از طریق تأکید بر هویت و ارزش های محوری، پلی میان گذشته، حال و آینده ایجاد می	سطح سازمان ذینفعان: نامشخص فرآیندها: تصمیمات، اعلام ارزشها، توسعه قابلیت ها، ایجاد معنا، ایجاد چشم انداز (مبتنی بر فرایند)