

# تبیین مؤلفه‌های رهبری اثربخش سازمان‌های نظامی ایران با استفاده از نظریه داده بنیاد

ابراهیم بهمنی\*

هادی تیموری\*\*

محمدحسین مشرف‌جوادی\*\*\*

علی ربانی خوراسگانی\*\*\*\*

## چکیده

رهبری اثربخش از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌های نظامی است. در این پژوهش مؤلفه‌های کلیدی رهبری اثربخش یک سازمان نظامی با استفاده از روش پژوهش کیفی داده بنیاد و با انجام ۱۸ مصاحبه عمیق با فرماندهان یکی از یگان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران معرفی و تبیین شده است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش که مسئولیت فرماندهی سطوح عملیاتی یگان خود را در دوران دفاع مقدس برعهده داشته‌اند، به‌شکل هدفمند و با روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شده‌اند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است؛ رهبران اثربخش نظامی، از بعد فردی دارای شخصیتی معنویت‌محور، توسعه‌یافته و هوشمند بوده‌اند. این رهبران نظامی، بعد از تأثیرپذیری از عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی، باور و اعتقاد درونی به‌ایثار داشته‌اند. آن‌ها در ادامه، راهبردهای رفتاری خاصی مانند اصول‌گرایی، اعتمادسازی، ایجاد فضای تعاملی سازنده، توانمندسازی و متقاعدسازی پیروان و اعمال نفوذ کارکردی را در تعامل با نیروهای خود به‌کار گرفته‌اند. اتخاذ راهبردهای رفتاری ذکرشده توسط رهبران نظامی، باعث تحقق پیامدهای فردی و سازمانی در ابعاد نگرشی، رفتاری و عملکردی، مانند تعهد و رضایت شغلی و سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و درنهایت انجام موفقیت‌آمیز مأموریت و پیروزی نظامی شده است. یافته‌های این پژوهش قابل‌استفاده‌ی سازمان‌های نظامی و غیرنظامی در تدوین طرح‌های جذب، پرورش و توسعه رهبری است.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری نظامی اثربخش، دفاع مقدس، جهان‌بینی ایثار، نظریه داده بنیاد

E.bahmani@ase.ui.ac.ir

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان

H.Teimouri@ase.ui.ac.ir

\*\* دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان (نویسنده مسئول)

Mhmj20032003@yahoo.com

\*\*\* استادیار گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان

A.rabbani@litr.ui.ac.ir

\*\*\*\* دانشیار گروه علوم اجتماعی، دانشگاه اصفهان، اصفهان

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۴/۳۰

فصلنامه راهبرد، سال بیست‌ونهم، شماره نودوینج، تابستان ۱۳۹۹، صص ۲۹-۵

## مقدمه

با وجود رهبران شایسته در هر سازمان، انجام وظایف شغلی تسهیل شده، ابتکار و نوآوری کارکنان افزایش یافته و اثربخشی سازمان با انجام رفتار شهروندی سازمانی بهبود می‌یابد (استولبرگرا، هراسب، روفسانینک و بوش<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۱۶۰). رهبران اثربخش باعث انگیزش کارکنان برای رسیدن به حداکثر توان عملکردی خود می‌شوند (بایرا، پرت، لیدن و اردوگانا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۳۵۸). چشم‌انداز و مأموریت هر سازمان، در سایه‌ی رهبری رهبران اثربخش محقق خواهد شد و بدون رهبری اثربخش، هر مجموعه‌ی انسانی وارد تعارض با یکدیگر می‌شوند (لیفادزی، آیگباوبا و تاوالا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۴۷۹). وجود رهبران اثربخش، اثر قابل توجهی بر توانایی سازمان در حفظ و به‌کارگیری استراتژی‌های نوآورانه‌ی تغییر دارد (آماگو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹: ۹۹۰).

رهبری، فرایند نفوذ اجتماعی است که به‌طور فزاینده‌ای با ارزش‌های افراد مرتبط بوده و با خلق چشم‌انداز، تحقق اهداف سازمان را دنبال می‌کند (بوش، بل و میدلوود<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹: ۴). رهبری، فرآیند اعمال نفوذ اجتماعی و ارتباطی است که در یک سیستم اجتماعی رخ می‌دهد و با ایجاد همکاری، اهداف را محقق کرده و

- 
1. Stollbergera, Herasb, Rofcaninc & Bosch
  2. Bauera, Perrotb, Liden & Erdogana
  3. Liphadzi, Aigbavboa & Thwala
  4. Amagoh
  5. Bush, Bell & Middlewood

تغییرات مثبت و سازنده‌ای را ایجاد می‌کند (کمپستر و پاری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ کومیوز، لوکاس و مک ماهان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳؛ هاگز، گینت و کارپی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). آماگو (۲۰۰۹: ۹۹۴) رهبری اثربخش را به‌عنوان زیربنای اصلی عملکرد و موفقیت سازمانی دانسته و آن را یک فرایند تحولی و به هم مرتبط از رویدادها و پاسخ به این رویدادها معرفی می‌کند. وی به نقل از وردامین، هوگوستون و جینکرسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) و بودینسون<sup>۵</sup> (۲۰۰۵)، رهبری اثربخش را به معنی موفقیت رهبر در اعمال نفوذ بر کارکنان، در راستای تحقق اهداف سازمان می‌داند.

مطالعه پدیده رهبری در سازمان‌های نظامی دارای سابقه طولانی بوده و مورد توجه گسترده‌ای قرار گرفته است (وانگ، بلیز و مک گورگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳: ۶۶۰). دستیابی و انتخاب مناسب‌ترین سبک رهبری اثربخش سازمان، نیازمند توجه به تفاوت‌ها و شرایط محیطی سازمان و ویژگی‌های خاص پیروان است (سیدجوادین، قلی‌پور و جانعلی‌زاده شوکی، ۱۳۹۳: ۱۱۰). سازمان‌های نظامی در متغیرهای اخلاق، مسئولیت‌های مضاعف و فعالیت‌های مداوم و با خطر بالا، با دیگر سازمان‌ها تفاوت دارند (بی‌یر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰: ۳۲). از آنجا که هدف و شرایط سازمان‌های نظامی دارای تفاوت‌های اساسی با سازمان‌های غیرنظامی است (کرچنر و ارکدر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷: ۳۵۷) و بخش عمده‌ای از مطالعات انجام شده در حوزه رهبری نظامی به علت عدم دسترسی به بافت و موقعیت میدان نبرد، در نمونه‌های غیرنظامی انجام شده است (باس، آویلو، جانگ و برسون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳: ۲۱۰)، همچنان مطالعه الگوی رهبری اثربخش در یک سازمان نظامی ضرورت دارد؛ مطالعه‌ای که

- 
1. Kempster & Parry
  2. Komives, Lucas & McMahon
  3. Hughes, Ginnett & Curphy
  4. Vardiman, Houghston & Jinkerson
  5. Bodinson
  6. Wong, Bliese & McGurk
  7. Beyer
  8. Kirchner & Akdere
  9. Bass, Avolio, Jung & Berson

براساس تجربه فرماندهانی باشد که شرایط واقعی میدان نبرد را درک کرده باشند. برای بررسی الگوی رهبری سازمان‌های نظامی براساس شرایط واقعی میدان نبرد، می‌توان به تجربه‌ی ارزشمند دوران دفاع مقدس مراجعه کرد. این پژوهش سعی دارد تا براساس تجربه فرماندهان دوران دفاع مقدس، که دارای سابقه فرماندهی در سطوح عملیاتی (گردان، گروهان و دسته) یکی از یگان‌های واکنش سریع نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران هستند، الگوی رهبری اثربخش را در ابعاد عوامل زمینه‌ساز، پدیده مرکزی، راهبردهای رفتاری و پیامدها مورد مطالعه و بررسی قرار دهد. از این رو سؤال اصلی این پژوهش این است که: عوامل زمینه‌ساز، پدیده مرکزی و راهبردهای رفتاری و در نهایت پیامدهای الگوی رهبری اثربخش در یک سازمان نظامی چه هستند؟

در بخش‌های بعدی پژوهش پس از بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش، روش انجام پژوهش توضیح داده خواهد شد. در ادامه، یافته‌ها و نتیجه‌گیری پژوهش ارائه شده است.

### مبانی نظری پژوهش

تأثیر عمیق رهبران اثربخش بر پیروان، مشتریان و دیگر ذی‌نفعان هر سازمان مورد تأکید دانشمندان قرار گرفته است (کویی و دولی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). بارو<sup>۲</sup> (۱۹۷۷) معتقد است از اصلی‌ترین عوامل موفقیت هر سازمان، داشتن رهبران کارا و اثربخش است. لوریا و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) اشاره می‌کنند که اثربخشی یک رهبر حاصل تعامل بین موقعیت و رهبر است. برای دستیابی به درکی عمیق‌تر از رهبری اثربخش توجه عمیق به بافت سازمان و موقعیت آن امری ضروری است (لیدن و آنتوناکیس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹؛ او سی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹؛ اسچریشیم و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹).

1. Qiu and Dooley

2. Barrow

3. Luria et al

4. Liden and Antonakis

5. Oc

6. Schriesheim et al

تحقیقات نشان‌دهنده‌ی اثربخش بودن سبک‌های رهبری ارزش‌مدار در محیط‌های سازمانی است. به‌عنوان مثال، هانا، سومانز، لستر و کاوارتا<sup>۱</sup> (۲۰۱۴: ۵۹۸) معتقدند، سبک‌های رهبری ارزش‌مدار بر رفتار رهبر و پویایی‌های بین فردی تأثیر مثبت داشته و باعث افزایش اعتماد پیروان، انگیزش کارکنان برای داشتن عملکردی بالاتر از انتظارات شغلی، خودتوانمندسازی مثبت<sup>۲</sup> و رفتارهای نوع‌دوستانه<sup>۳</sup> در محیط کار می‌شوند.

به وجود آمدن بحران‌ها و مشکلات سازمانی مانند رهبری زورگویانه<sup>۴</sup>، سوءاستفاده از قدرت و مشاهده رفتار غیراخلاقی، باعث افزایش تمایل و رغبت سازمان‌ها به سبک‌های رهبری ارزش‌مدار<sup>۵</sup> مانند رهبری تحول‌آفرین<sup>۶</sup>، رهبری موثق<sup>۷</sup>، رهبری معنوی<sup>۸</sup>، رهبری خدمتگزار<sup>۹</sup> و رهبری خود-اینثارگرانه<sup>۱۰</sup> شده است (سندجایا، سارس و سوناتا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸: ۴۰۲). تحقیقات نشان‌دهنده‌ی اثربخش بودن سبک‌های رهبری ارزش‌مدار در محیط‌های سازمانی است.

رهبری تحول‌آفرین، یکی از نظریه‌های مهم رهبری است که از دهه‌ی ۱۹۸۰ مورد توجه قرار گرفته است (هیچ، بومر، دولبون و وو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶: ۲). به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌آفرین، بهبود عملکرد سازمان در سطوح مدیران، کارکنان و تیم را به‌دنبال خواهد داشت. این سبک رهبری با بهبود نگرش‌های کارکنان مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت دارد و باعث کاهش فرسودگی

---

1. Hannah, Sumanth, Lester, & Cavarretta

2. Positive self-development

3. Prosocial behaviors

4. Bullying leadership

5. Value-laden leadership

6. Transformational leadership

7. Authentic leadership

8. Spiritual leadership

9. Servant leadership

10. Self-sacrificing leadership

11. Sendjaya, Sarros & Santora

12. Hoch, Bommer, Dulebohn & Wu

شغلی<sup>۱</sup> و ترک خدمت<sup>۲</sup> کارکنان می‌شود (فرهناک، اهره‌ارت، تورس و آرونز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۲). رهبران تحول‌آفرین با انگیزش الهام‌بخش، تحریک فکری پیروان، توجه به تمام کارکنان و بهره‌گیری از ویژگی‌های کارزماتیک خود، در پیروان اعمال نفوذ می‌کنند و باعث بهبود عملکرد و افزایش تعهد پیروان می‌شوند (دیون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۱۲).

رهبری موثق، یکی از سبک‌های رهبری رابطه‌مدار است که تلاش می‌کند تا با معنابخشی به کار، ترغیب افراد به داشتن روابط واضح و شفاف، ایجاد اعتماد و فراهم کردن محیط کاری سالم، عملکرد کارکنان را بهبود بخشیده و اهداف سازمانی را محقق سازد (الیلیانی، وانگ، کومینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸: ۵). نیدر و چریشم<sup>۶</sup> (۲۰۱۱: ۱۱۵۲) رهبری موثق را به معنی صادق و شفاف بودن با دیگران و معتقد بودن به استانداردهای اخلاقی و رفتاری می‌دانند.

رهبری معنوی نشان‌دهنده تطبیق اقدامات، ارزش‌ها، طرز تفکر و رفتار رهبران با ارزش‌های اصلی سازمان است (استرام، ورا و کراسان<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷: ۳۵۲). هریس، هالیفیلد، جونز، الیس و نیل<sup>۸</sup> (۲۰۱۹: ۳۱) به نقل از فری، لاتمن، کلینبل و کرانک<sup>۹</sup> (۲۰۱۷) رهبری معنوی را یکی از ضروریات لازم برای برآورده کردن نیازهای اساسی رهبر و پیروان در بعد سلامتی معنوی معرفی می‌کنند. رهبران معنوی با عمل خود پایبندی به ارزش‌ها را به نمایش گذاشته و باعث جلب اعتماد پیروان خود می‌شوند (تاکزینسکی و آرلی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸).

- 
1. Burnout
  2. Turnover
  3. Farahnak, Ehrhart, Torres & Aarons
  4. Dionne & Associates
  5. Alilyyani, Wong & Cummings
  6. Neider & Schriesheim
  7. Strum, Vera & Crossan
  8. Harris, Holyfield, Jones, Ellis & Neal
  9. Fry, Latham, Clinebell & Krahnke
  10. Tkaczynski & Arli

رهبری خدمتگزار که برای اولین بار توسط رابرت گرینلیف<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) معرفی شد، تأکید دارد «کسی که خواهان خدمت است ابتدا باید خدمت کند» (بک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۲۹۹). این سبک رهبری رویکردی دیگرمحور<sup>۳</sup> دارد و برآورده کردن نیازها و خواست‌های تک‌تک کارکنان را در اولویت قرار می‌دهد. توجه رهبران در این سبک رهبری به غیر خود بوده و نگران نیازهای افراد سازمان و جامعه هستند. رهبران خدمتگزار، خودمحوری<sup>۴</sup> را کنار گذاشته و از آنجاکه باور دارند افراد با هم متمایزند و هر فرد علاقه، توانمندی و محدودیت‌های خاص خود را دارد، هر کدام از کارکنان را به‌عنوان یک فرد خاص مورد توجه ویژه قرار می‌دهند (اوا، رابین، سندجایا، دیرندانک و لیدن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹: ۱۱۴).

ایثارگری فردی به عنوان بخش مهمی از هر ساختار اخلاقی و انسانی معرفی شده است (مصطفی و باتوملی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). علاوه بر این، ساچدوا و همکاران<sup>۷</sup>، (۲۰۱۵) اشاره می‌کنند که قوت و قدرت موقعیت اخلاقی یک رهبر به رفتار ایثارگرانه او بستگی دارد. بروز رفتار ایثارگرانه توسط رهبران باعث شده که سبکی از رهبری با عنوان رهبری خودایثارگرانه معرفی شود. چویی و مای دالتون<sup>۸</sup> (۱۹۹۸) معتقدند رهبری خودایثارگرانه با بروز مداوم رفتار ایثارگرانه توسط رهبران ایجاد می‌شود. آنها معتقدند که پیروان، ویژگی‌های کارزماتیک را به رهبران ایثارگر نسبت داده و تشویق می‌شوند تا در زمان لازم، رفتار ایثارگرانه داشته باشند.

## پیشینه پژوهش

- 
1. Robert Greenleaf
  2. Beck
  3. Other- oriented
  4. Self-orientation
  5. Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck & Liden
  6. Mostafa and Bottomley
  7. Sachdeva et al
  8. Choi and Mai-Dalton

آقامحمدی، جهانگیرفرد، حاج علیان و مجیبی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «تدوین الگوی شایستگی‌های دینی رهبران نظامی»، پس از بررسی اسناد، کتاب‌ها و تحقیقات انجام شده در حوزه رهبری نظامی، داده‌های گردآوری شده از طریق انجام مصاحبه عمیق با ۱۵ تن از فرماندهان نظامی دانشگاهی را به روش تحلیل مضمون، تحلیل کرده‌اند. آن‌ها مؤلفه‌های اصلی الگوی رهبری نظامی را معنویت، رفتاری، مکتبی و بینشی معرفی کرده‌اند. همچنین محققان با انجام تحلیل کمی نشان دادند که مؤثرترین مؤلفه در الگوی شایستگی‌های دینی رهبران نظامی، معنویت است که شامل متغیرهای ایمان، تقوا، بصیرت و توکل به خدا می‌شود.

خانی، رئیسی و بیگلری (۱۳۹۸) با استفاده از روش ترکیبی و گردآوری داده‌های کیفی و کمی، اقدام به بررسی شاخص‌های فرماندهان گروهان آموزشی کرده‌اند. آنها مهم‌ترین شایستگی‌های عمومی فرماندهان را معرفت و ایمان، عبودیت و عمل صالح، اصالت خانوادگی و اعتقاد و التزام عملی به ولایت فقیه معرفی کرده‌اند. همچنین دانش، توان مدیریت و فرماندهی و رهبری را نیز از شایستگی‌های حرفه‌ای یک فرمانده دانسته‌اند.

زین‌الدینی (۱۳۹۶) فرماندهی در نیروهای مسلح را امری مهم و حساس معرفی کرده و با هدف معرفی مؤلفه‌های مدیریت و فرماندهی در سازمان‌های نظامی از دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) اقدام به بررسی اندیشه‌های مقام معظم رهبری کرده است. نتایج پژوهش وی که به روش تحلیل مضمون انجام شده است، نشان می‌دهد که ابعاد مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح از دیدگاه مقام معظم رهبری عبارتند از: باور به خدا، باور به خود، باور به کارکنان، انقلابی‌گری، برنامه‌ریزی، بسیج منابع، هدایت و رهبری، هماهنگی و کنترل و نظارت.

رحمتی، خنیفر و کتابی (۱۳۹۵) در پژوهش خود با هدف استخراج الگوی رهبری امام حسین (ع) در قیام عاشورا، بررسی اسناد و مدارک مربوط به موضوع پژوهش را به‌عنوان شیوه گردآوری داده‌ها انجام داده و در ادامه با استفاده از شیوه تحلیل مضمون داده‌های گردآوری شده را تحلیل کرده‌اند. در پایان، سه مضمون



فراگیر هدف، اصول و روش‌ها را به‌عنوان مضمون‌های اصلی الگوی رهبری امام حسین(ع) معرفی کرده‌اند. آن‌ها مضمون‌های ظلم‌ستیزی، خدامحوری، اخلاق‌محوری، احکام‌محوری، عقل‌گرایی، تکلیف‌محوری و بصیرت‌محوری را به‌عنوان اصول رهبری امام حسین(ع) معرفی کرده‌اند.

استولبرگرا و همکارانش (۲۰۱۹: ۱۶۵) در تحقیق خود، هفت ویژگی رهبران خدمتگزار را این‌گونه معرفی کرده‌اند: «۱- بازآفرینی هیجانی<sup>۱</sup> (حساس بودن نسبت به مشکلات پیروان)؛ ۲- ایجاد ارزش برای مجموعه (تشویق پیروان برای انجام کمک داوطلبانه به مجموعه)؛ ۳- مهارت‌های مفهومی (مهارت حل مسئله برای کمک به پیروان)؛ ۴- تقویت و ارتقای پیروان؛ ۵- کمک به پیروان برای رشد و موفقیت؛ ۶- اولویت دادن به پیروان و ۷- انجام رفتار اخلاقی». این محققان چشم‌پوشی رهبر از تمایلات شخصی و تلاش برای تحقق خواست پیروان را هسته مرکزی رهبری خدمتگزار معرفی کرده‌اند.

بایرا و همکارانش (۲۰۱۹: ۳۶۰) نقش رهبری خدمتگزار در ارتباط بین رفتار فعالانه نیروهای جدید یک سازمان و میزان عملکرد آن‌ها را مورد بررسی قرار داده‌اند. نتیجه تحقیق آن‌ها نشان داده است؛ رهبری خدمتگزار باعث افزایش رضایت شغلی، تناسب فرد و شغل و در نهایت تناسب فرد و سازمان می‌شود.

کرچنر و ارکدر (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «توسعه استراتژی‌های رهبری نظامی برای کاربرد در سازمان‌های غیرنظامی»، چگونگی توسعه مهارت‌های رهبری نیروهای نظامی ارتش آمریکا را مورد بررسی قرار داده‌اند. آن‌ها در نتیجه پژوهش خود بیان کردند که آموزش و توسعه رهبری در بین نیروهای نظامی، پیشنهاد‌های خوبی را برای توسعه مهارت رهبری در سازمان‌های غیرنظامی ارائه می‌کند که در قالب چهار استراتژی توسعه رهبری قابل‌بیان است. این استراتژی‌ها عبارتند از: ۱) یادگیری الکترونیکی: امکان یادگیری مهارت‌های رهبری را با کمک فناوری اطلاعات برای کارکنان فراهم کرده و افرادی که دوره‌های الکترونیک را طی کنند، مورد تشویق قرار دهید؛ ۲) انتخاب همراه و شریک: افراد در مسیر

توسعه مهارت رهبری یک شریک و همراه انتخاب کنند و مهارت رهبری خود را مشترکاً توسعه دهند؛ ۳) روابط کارمند و سرپرست: کارکنان مهارت رهبری را از سرپرست خود فراگرفته و ضمن به‌کارگیری، به زیردستان خود آموزش دهند؛ ۴) ارزش‌های مرکزی: ارزش‌های اصلی هر سازمان شناخته شود و مهارت‌های رهبری در مسیر آن‌ها توسعه یابد.

### روش پژوهش

این پژوهش، یک مطالعه اکتشافی کیفی<sup>۱</sup> است که با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد<sup>۲</sup> و با انجام مصاحبه با ۱۸ نفر از فرماندهان سطوح عملیاتی تیپ ۵۵ هوابرد انجام شده است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش از فرماندهان تیپ ۵۵ هوابرد هستند که دارای حداقل سه سال سابقه فرماندهی در دوران دفاع مقدس هستند. تیپ ۵۵ هوابرد از یگان‌های رزمی و واکنش سریع نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران است که در استان فارس و شهر شیراز مستقر است. علت انتخاب تیپ ۵۵ هوابرد و فرماندهان آن به‌عنوان جامعه هدف پژوهش این است که یگان مذکور در اکثر عملیات‌های دوران دفاع مقدس حضور فعال و مستقیم داشته است و فرماندهان آن شرایط واقعی میدان رزم را از نزدیک تجربه کرده‌اند. مشارکت‌کنندگان در پژوهش به‌صورت هدفمند و با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری<sup>۳</sup> و به‌صورت کاملاً داوطلبانه انتخاب شدند.

داده‌های پژوهش از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق<sup>۴</sup> و نیمه‌ساختاریافته<sup>۵</sup> گردآوری شده است. سیو و براون<sup>۶</sup> (۲۰۱۸: ۶) به نقل از روبین و روبین<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) بیان می‌کنند، انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته، کمک‌کننده‌ی محقق در

---

1. exploratory qualitative investigation

2. Grounded theory

3. theoretical sampling

4. In-depth interview

5. Semi-structured interview

6. Seow & Brown

7. Rubin & Rubin

جستجو و کشف دیدگاه‌ها، تجارب و ایده‌های مختلف مشارکت‌کنندگان است. برای هدایت صحیح فرایند مصاحبه، پس از دریافت نظرات گروه کارشناسان<sup>۱</sup> (اساتید دانشگاه در رشته مدیریت و رهبری و تعدادی از فرماندهان) راهنمای مصاحبه<sup>۲</sup> تنظیم شد. در ادامه براساس راهنمای مصاحبه و به صورت آزمایشی با ۴ نفر از فرماندهان، مصاحبه انجام شد که نظرات آن‌ها در تحلیل نهایی مورد استفاده قرار نگرفت. بعد از تهیه راهنمای مصاحبه نهایی، سؤالات مصاحبه به شکلی تنظیم شد که مشارکت‌کنندگان دیدگاه خود را درخصوص عوامل زمینه‌ساز، پدیده مرکزی و راهبردهای رفتاری فرماندهان و در نهایت پیامدهای الگوی رهبری اثربخش در یک سازمان نظامی بیان کنند. انجام مصاحبه‌ها به مدت ۴۵ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید و فایل صوتی هر مصاحبه با هماهنگی قبلی ضبط شد. تجربه‌ی ۱۹ سال خدمت محقق در سازمان نظامی، باعث شد تا با برقراری ارتباط صمیمانه با مشارکت‌کنندگان، اصطلاحات به کار برده شده توسط فرماندهان را بهتر درک کند. پس از انجام ۱۸ مصاحبه، با توسعه‌ی مفاهیم از نظر ابعاد و ویژگی‌ها و تحقق اشباع نظری<sup>۳</sup> گردآوری داده‌های جدید متوقف شد.

جهت تحلیل داده‌های گردآوری شده، مصاحبه‌ها به صورت متن نوشته شده و بعد از دریافت نظر مشارکت‌کننده (در راستای تطبیق برداشت محقق با دیدگاه مشارکت‌کننده) وارد نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی NVivo 10 شد. کدگذاری باز<sup>۴</sup> با استفاده از تکنیک مقایسه مداوم و در راستای استخراج مفاهیم مرتبط با الگوی رهبری نظامی اثربخش<sup>۵</sup> انجام شد. در ادامه با گروه‌بندی مفاهیم براساس وجوه مشترک ذیل مقوله‌های کلی‌تر، کدگذاری محوری<sup>۶</sup> صورت پذیرفت و در مرحله کدگذاری انتخابی مقوله مرکزی انتخاب و ارتباط بین مقوله‌ها ترسیم و در قالب

- 
1. Panel of experts
  2. Interview guide
  3. Theoretical saturation
  4. Open coding
  5. Constant comparative method
  6. Axial coding

مدل مفهومی پژوهش ارائه شد. باتوجه به اینکه معیار ارزیابی نظریه در روش نظریه داده بنیاد، شاخص قابلیت اعتماد<sup>۱</sup> و تأیید توسط افراد مورد مطالعه است (کربین و استراوس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۴۵)، برای رسیدن به معیار قابلیت اعتماد یافته‌ها، (معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمی)، استراتژی‌های مرور و بازخورد هم‌تایان<sup>۳</sup> و تأیید مشارکت‌کنندگان<sup>۴</sup> استفاده شد که گویای منطقی بودن الگوی مفهومی ارائه شده درخصوص رهبری نظامی اثربخش بود.

### یافته‌های پژوهش

عوامل زمینه‌ساز، پدیده مرکزی، راهبردهای رفتاری و پیامدهای فرایند رهبری اثربخش فرماندهان موفق دوران دفاع مقدس در جدول ۱ نشان داده شده و در ادامه توضیح داده خواهد شد.

جدول ۱. عوامل زمینه‌ساز، پدیده مرکزی، راهبردهای رفتاری و پیامدهای الگوی رهبری اثربخش در یک

#### سازمان نظامی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها یا مفاهیم
	شخصیت معنویت‌محور	ایمان قلبی، بلوغ معنوی، توکل به خدا، مجاهدت برای خدا، نیت صادقانه، کار مخلصانه، دیدگاه فرامادی
عوامل زمینه‌ساز فردی	شخصیت توسعه‌یافته	سلحشور و شجاع، صبور، صادق، سازگار، تعامل‌پذیر، خودارزیاب، خودکنترل، خودباور، خودآگاه، خودساخته، مثبت‌گرا، وجدان‌گرا، اخلاق‌محور، دیگرمحور، دارای اعتمادبه‌نفس، قاطع
	شخصیت هوشمند	هوشمندی نظامی، هوشمندی اعتقادی، هوشمندی سیاسی، هوشمندی هیجانی
عوامل زمینه‌ساز سازمانی	مدل‌سازی رهبری	ارائه‌ی الگوهای شاخص رهبری، مربی‌گری رهبری، آموزش‌های سازمانی
	فرهنگ سازمانی	حمایت‌های سازمانی، تشویق و تقدیر سازمانی، ارزش‌گذاری خدمت سازمانی
عوامل زمینه‌ساز اجتماعی	ارزش‌های مذهبی	باورهای دینی، احکام دینی (حکم جهاد)، الگوهای مذهبی
	ارزش‌های ملی	وطن‌پرستی، هویت ملی، غرور ملی، عزت ملی
	گروه‌های مرجع	رهبر جامعه (مقبولیت، محبوبیت، مرجعیت، ولایت)، خانواده (والدین)

1. Trustworthiness
2. Corbin & Straus
3. Peer review
4. Member checking

همسر)، مراکز علمی (مدرسه، دانشگاه)، نهادهای رسمی، نهادهای غیررسمی		
تحولات اجتماعی	تهدید نظامی دشمن، در خطر قرار گرفتن تمامیت ارضی کشور	
پدیده مرکزی	ایثار برای پیروان، ایثار برای مافوق‌ها، ایثار برای سازمان، ایثار برای جامعه	جهان‌بینی ایثار
	رفتار براساس اصول دینی، انسانی، اخلاقی و نظامی	اصول‌گرایی
	تطبیق قول و عمل، عمل‌گرایی، پیشگامی، وفای به عهد، اعتماد قلبی، اعتماد متقابل	اعتمادسازی
راهبردهای رفتاری	فضای تکلیف‌مداری (عمل به تکالیف شغلی، شرعی، اجتماعی و ملی)، فضای مراقبتی (مراقبت از سلامتی جسمی و روحی پیروان)، فضای نظم و انضباط نظامی، فضای معنوی، فضای اخلاقی، فضای تعاملی عادلانه	ایجاد فضای تعاملی سازنده
	توانمندسازی روحی، جسمی، هیجانی، اعتقادی و فنی پیروان	توانمندسازی پیروان
	متقاعدسازی و توجیه منطقی، ارزشی و شغلی پیروان در مورد وظایف محول شده به آن‌ها	متقاعدسازی اثربخش
	نفوذ قلبی، نفوذ معنوی، نفوذ تحول‌آفرین، نفوذ کلامی، نفوذ غیر کلامی	نفوذ کارکردی
	تعهد شغلی، هویت‌پذیری از سازمان، هویت‌پذیری از فرمانده، پذیرش ذهنی وظایف، تطبیق ذهنی فرد و محیط، معنابخشی به کار، پاداش درونی، رضایت شغلی	پیامدهای نگرشی
پیامدهای فردی	همکاری در کارها، مشغولیت ذهنی و عملی در کار، انجام صمیمانه وظایف	پیامدهای رفتاری
	کار تیمی، انجام کار فراتر از وظایف شغلی تعیین شده	پیامدهای عملکردی
	تعهد سازمانی، مسئولیت‌پذیری سازمانی	پیامدهای نگرشی
پیامدهای سازمانی	ایثارگری سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، رفتار فعالانه	پیامدهای رفتاری
	پیروزی نظامی، انجام مؤثر مأموریت، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، انتقال تجربه سازمانی، ارتباط نزدیک با فرمانده، نوآوری و خلاقیت سازمانی	پیامدهای عملکردی

### عوامل زمینه‌ساز رهبری اثربخش واحد نظامی

این عوامل، در قالب سه مقوله اصلی عوامل زمینه‌ساز فردی، سازمانی و اجتماعی توضیح داده شده است. عوامل زمینه‌ساز فردی، به ابعاد شخصیتی رهبران نظامی یعنی معنویت‌گرایی، توسعه‌یافتگی و هوشمندی اشاره می‌کند. به‌عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند:

«کسانی که وارد شرایط جنگی می‌شوند، اگر ایمان و اعتقاد قوی نداشته‌اند

خیلی زود کم می‌آوردند. از دیدگاه صرفاً مادی، حضور در منطقه پرخطری

که هر لحظه مرگ را جلوی چشم می‌دید می‌دی هرگز قابل توجیه نبود».

یکی دیگر از فرماندهان گروهان، در مورد توسعه‌یافتگی شخصیت رهبران نظامی

اثربخش بیان می‌کند:

«نیروهامون ما را تست می‌کردند، اگر شجاع، باآموزش، بااخلاق، بادل و جرأت بودیم، ما را قبول داشتند. مثلاً وقتی که وارد منطقه شدم، همان روز اول، ارشد سربازها گفت: جناب سروان، امشب با ما می‌آیی بریم گشتی<sup>(۱)</sup>؟؛ من هم کم نیاوردم و باهاش رفتم».

یا مشارکت‌کننده دیگری درباره هوشمندی فرماندهان موفق می‌گوید:

«در شرایط جنگ که فشار روحی و روانی زیادی به ما و نیروهامون وارد می‌شد، برای این‌که بتوانیم یگان را خوب هدایت کنیم، نه تنها احساسات خودمون را باید کنترل می‌کردیم، بلکه روحیه و احساسات زیردست‌ها را هم باید تشخیص می‌دادیم و کنترل می‌کردیم».

این موضوع به ضروری بودن هوش هیجانی برای رهبری اثربخش در یک واحد نظامی اشاره می‌کند. همچنین تسلط بر دانش نظامی، سیاسی و اعتقادی از ملزومات یک فرمانده برای رهبری بهتری پیروانش بوده است.

عوامل زمینه‌ساز سازمانی که بر رهبری اثربخشی فرماندهان تأثیرگذار بوده‌اند، ریشه در ساختار سازمان نظامی دارد. در سازمان‌های نظامی که به صورت سلسله مراتبی سازماندهی شده‌اند، فرماندهان با الگوی عملی بودن در رهبری و ارائه پشتیبانی و راهنمایی‌های لازم به فرماندهان زیردست خود (مانند یک مربی)، و همچنین با آموزش آن‌ها، مهارت رهبری را در دیگر فرماندهان تقویت می‌کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند:

«وقتی که من به‌عنوان فرمانده گردان به خطوط مقدم رسیدم، دیدم که شهید صیاد که فرمانده وقت نیرو بود، خودش قبل از ما در منطقه حضور داشته است. این فرماندهان و این‌گونه رفتارشان برای ما یک الگو بود».

در مورد عوامل زمینه‌ساز اجتماعی، بارها مشارکت‌کنندگان به این نکته اشاره کردند که: «شاخص‌ترین و بهترین افراد ما، چه از فرماندهان و چه از نیروهای دیگر، کسانی بودند که ایمان قوی‌تری داشتند و حس وطن‌پرستی در آن‌ها پررنگ‌تر بود». همچنین تحلیل داده‌ها نشان داد که فرماندهان موفق، بعد از تأثیرپذیری از ارزش‌های ملی و دینی، گروه‌های مرجع اجتماعی مانند رهبری امام

خمینی (ره) که علاوه بر مرجعیت دینی، مورد پذیرش قلبی آن‌ها بوده است، از خانواده‌های خود که تشویق‌کننده و حامی آن‌ها برای حضور در عرصه‌ی دفاع مقدس بوده‌اند نیز تأثیرپذیری داشته‌اند. علاوه بر این، نهادهای رسمی و غیررسمی (مانند مدرسه و دانشگاه، مسجد و هیئت‌های مذهبی) و بروز تحولات اجتماعی مانند حمله دشمن به کشور نیز تأثیر فراوانی بر انگیزش فرماندهان و میزان مشارکت آن‌ها در امور جنگ داشته است.

### **پدیده مرکزی و راهبردهای رفتاری فرماندهان در الگوی رهبری اثربخش واحد نظامی**

پدیده یا مقوله مرکزی، نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است. این مقوله توانایی نزدیک کردن سایر مقوله‌ها برای توضیح کل مطلب را دارد (استراوس و کریبن، ۱۳۹۲: ۱۶۸). در این پژوهش «جهان‌بینی ایثار» به‌عنوان پدیده مرکزی الگوی رهبری اثربخش یک واحد نظامی معرفی شده است که باعث آمادگی ذهنی فرماندهان برای ایثار و فداکاری برای پیروان، مافوق‌ها، سازمان و جامعه شده است. در ادامه جهان‌بینی ایثار فرماندهان، باعث به‌کارگیری راهبردهای رفتاری خاصی توسط آن‌ها شده است. عمل براساس اصول، ایجاد اعتماد و فضای تعاملی سازنده، توسعه و توانمندسازی همه‌جانبه و متقاعدسازی (توجیه) اثربخش نیروها و اعمال نفوذ کارکردی از راهبردهای رفتاری فرماندهانی بوده است که به شکلی اثربخش، نیروهای خود را رهبری کرده‌اند.

رفتار براساس اصول ارزشی، انسانی، اخلاقی و همچنین اصول نظامی (که از ملزومات موفقیت یک یگان نظامی است)، در رفتار فرماندهان موفق، مشاهده شده است. همچنین فرماندهان با پیشگام شدن برای هر کاری، عمل‌گرا بودن و تطبیق قول و عمل خود، اعتماد قلبی پیروان را جلب می‌کرده‌اند. هنگامی که یک فرمانده به بهترین شکل ممکن به تکلیف شرعی، اجتماعی و شغلی خود عمل می‌کرده است، در واحد نظامی جو تکلیف‌مداری ایجاد شده و هنگامی که فرماندهان مراقب و نگران سلامتی پیروان خود بوده‌اند، پیروان نیز مراقبت از دیگران را وظیفه خود می‌دانسته‌اند و فضای مراقبتی ایجاد می‌شده است. رفتار فرمانده براساس نظم و

انضباط سازمانی، نظم سازمانی نیروهای آنها را به دنبال داشته است. همچنین فضای معنوی، اخلاقی و عادلانه ایجاد شده توسط فرمانده، انگیزش و تعهد درونی نیروها را فراهم می کرده است.

یک از مشارکت کنندگان بیان می کند:

«وقتی که وارد جبهه می شدی، فضای خاصی داشت که با پشت جبهه خیلی فرق می کرد. روت تأثیر می گذاشت و مجذوب این فضا می شدی، نبرات برای خدمت و ایثار کردن باهم رقابت می کردند. با خودت می گفتمی مگه من از این ها چی کم دارم که نتونم کار مفیدی انجام بدم.»  
فرماندهان موفق، پرورش همه جانبه نیروهای تحت امر خود را در ابعاد روحی، جسمی، عاطفی، اعتقادی و آموزشی مورد توجه ویژه قرار می داده اند.

یکی از فرماندهان بیان می کند:

«در منطقه مجبور بودیم که نیروهامون را همه جورى آماده کنیم. اگر کسی آماده نبود و توان نداشت، نه تنها کمکمون نمی کرد بلکه وبال گردنمون هم می شد. هم باید آموزش نظامی می دیدند، هم جسم اونها باید قوی می شد و هم روحیه بالایی باید می داشتند.»

متقاعدسازی پیروان از طریق برقراری ارتباط منطقی بین مأموریت محول شده و ارزش های دینی و وظایف شغلی و سازمانی، تبعیت و همراهی پیروان را به دنبال داشته و در ادامه نفوذ کارکردی و قلبی فرمانده بر پیروان را فراهم می ساخته است.

### پیامدهای رهبری اثربخش واحد نظامی

پیامدهای فردی و سازمانی انجام رهبری اثربخش توسط فرمانده واحد نظامی، در سه بعد نگرشی، رفتاری و عملکردی، بروز و ظهور داشته است. به طوری که نیروهای واحد نظامی، به انجام وظیفه متعهدتر شده و هویت خود را با یگان و فرمانده خود تعریف کرده اند. همچنین با پذیرش درونی وظیفه و تطبیق خود با شرایط محیطی میدان نبرد، کار خود را با معنا و مفهوم دانسته و از انجام وظیفه در آن شرایط رضایت داشته اند. یکی از مشارکت کنندگان که سابقه اسارت در دوران جنگ را داشت، بیان می کند:



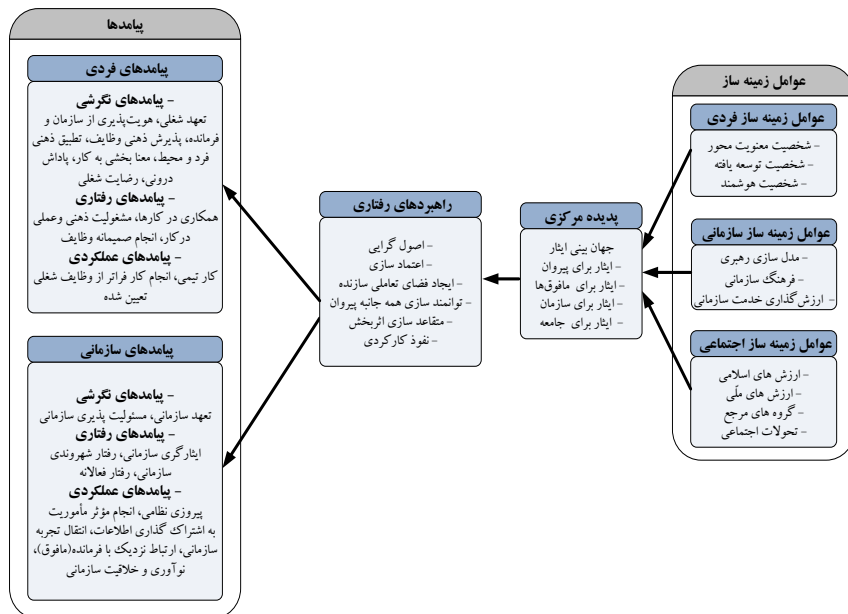
«ما به هواپردی بودن خودمون افتخار می‌کردیم. هر موقع که ارتش عراق مطلع می‌شد، تیپ ما در یک منطقه حضور داره وارد عمل نمی‌شد، چون می‌دونست که به راحتی نمی‌تونه از نیروهای ما عبور کنه. اینکه یکی از نیروهای ما را که خودشون می‌گفتند خمسو خمسین، اسیر کنند را کار خیلی بزرگی می‌دونستند.»

همکاری افراد در انجام صمیمانه‌ی وظایف باعث به وجود آمدن تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمانی، ایثارگری سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (رفتار داوطلبانه و اختیاری که وظیفه رسمی فرد نیست) شده و در نهایت پیروزی و موفقیت یگان در انجام مأموریت محوله را به دنبال داشته است. به عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کرد:

«وقتی که به مرخصی می‌رفتم و خانواده غذای خوبی درست می‌کرد، کمتر می‌خوردم، با خودم می‌گفتم: نباید شرایط سخت جبهه و سختی‌هاش را فراموش کنی، باید آمادگی خودت را برای تحمل کمبودهای جبهه حفظ کنی.»

این فرمانده حتی زمانی هم که در سازمان حضور ندارد، سعی می‌کند آمادگی خود برای تحمل سختی‌های جنگ را حفظ کند. این رفتار گویای نوعی از تعهد سازمانی است که حد و مرز و انتهایی ندارد. ارتباط بین مؤلفه‌های مؤثر در الگوی رهبری اثربخش در شکل ۱ نشان داده شده است.

شکل ۱. الگوی مفهومی رهبری اثربخش در یک سازمان نظامی



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج این پژوهش گویای این است که فرماندهانی که در دوران دفاع مقدس به شکلی اثربخش نیروهای خود را رهبری کرده‌اند، از بعد فردی دارای شخصیتی معنویت‌محور، توسعه‌یافته و هوشمند بوده‌اند که بعد از تأثیرپذیری از عوامل زمینه‌ساز سازمانی (الگوسازی رهبری و فرهنگ سازمانی خدمت‌محور) و عوامل زمینه‌ساز اجتماعی (ارزش‌های ملی و مذهبی، تحولات اجتماعی و گروه‌های مرجع مانند رهبر جامعه، خانواده، نهادهای رسمی و غیررسمی) به جهان‌بینی ایثار باور عملی داشته و راهبردهای رفتاری خاصی را به کار گرفته‌اند که باعث ارتقای عملکرد پیروان و تحقق اهداف سازمان شده است. آن‌ها با رفتارهایی مانند اصول‌گرایی، اعتمادسازی، ایجاد فضای تعاملی سازنده، توانمندسازی و متقاعدسازی پیروان، موفق به اعمال نفوذ کارکردی در نیروهای تحت امر خود و تحقق اهداف سازمان شده‌اند.

نوآوری و مشارکت این پژوهش در مطالعات حوزه رهبری در دو بعد روش

و نتایج قابل اشاره است. در بعد روش، این پژوهش با در نظر گرفتن شرایط ارزشی و فرهنگی داخلی، براساس دیدگاه فرماندهان نظامی که تجربه دست اول از فرماندهی در خطوط مقدم میدان نبرد داشته‌اند (و شاهد رفتار و نتایج مثبت و منفی سبک های رهبری فرماندهان در زمان جنگ بوده‌اند) انجام شده است. علاوه بر این، در پژوهش حاضر، رهبری به عنوان یک فرایند در نظر گرفته شده که از عوامل محیطی و اجتماعی تأثیر پذیرفته و دارای پیامدهای خاصی است. در بعد نتایج پژوهش نیز باید اشاره کرد که در اغلب الگوهای رهبری، هدف غایی، تحقق اهداف سازمان است. اما در الگوی رهبری اثربخش فرماندهان، تحقق اهداف ملی، اجتماعی، ارزشی و دینی، در اولویت است. همچنین در نظریه‌های موجود رهبری، رهبران توصیه به خدمت به پیروان می‌شوند. اما در الگوی رهبری اثربخش نظامی، فرماندهان خیلی فراتر از خدمت به پیروان خود عمل کرده و حتی حاضرند برای پیروان و تحقق اهداف سازمان ایثار کرده و از جان خود نیز بگذرند (اشاره به پدیده مرکزی، جهان‌بینی ایثار).

نتایج تحقیق فعلی در بسیاری از موارد دارای فصل مشترک با تحقیقات پیشین است. به‌عنوان مثال او و همکاران (۲۰۱۹: ۱۱۹) توجه به نیازهای پیروان و سندجایا و همکاران (۲۰۰۸: ۴۰۳) اولویت دادن به رفع نیازهای پیروان و خدمت به آن‌ها و معنویت را از مهم‌ترین مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار معرفی می‌کنند. همچنین بک (۲۰۱۴) به نقل از وان دیرندانکز<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) فرهنگ و صفات فردی و شخصیتی را از مهم‌ترین پیش‌نیازهای تحقق رهبری خدمتگزار معرفی می‌کند. فرماندهان موفق دوران دفاع مقدس نیز با انجام رفتار ایثارگرانه و داشتن روحیه‌ی خدمتگزاری و معنویت‌گرایی باعث بهبود و ارتقای عملکرد و تعهد سازمانی نیروهای خود شده‌اند. تاکزینسکی و آرل (۲۰۱۸) در توصیف رهبران معنوی<sup>۲</sup> معتقدند، این رهبران ارزش‌های معنوی را در طرز فکر و رفتار خود نشان می‌دهند و در عمل پایبندی به ارزش‌ها را به اثبات می‌رسانند، متقابلاً پیروان نیز به رهبران

---

1. Van Dierendonck's

2. Spiritual leadership

اعتماد دارند و تعهد و بهره‌وری آنها افزایش می‌یابد. فرماندهان دوران دفاع مقدس نیز عملاً و صادقانه، پابندی خود به ارزش‌های اخلاقی، معنوی و دینی را نشان داده و باعث تعهد و همراهی پیروان خود شده‌اند.

## یادداشت

۱. یک مأموریت نظامی که با اهداف شناسایی، کمین یا ضربه زدن به دشمن انجام می‌شود.

## منابع

- آقامحمدی، صمد؛ جهانگیرفرد، مجید؛ حاج علیان، فرشاد و تورج مجیبی (۱۳۹۸)، تدوین الگوی شایستگی‌های دینی رهبران نظامی، فصل‌نامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی دوره ۲۷، شماره ۱، ۶۵ تا ۸۸.
- استراوس، انسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۲). مبانی پژوهش کیفی، فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای، ترجمه ابراهیم افشار، نشر نی: تهران.
- خانی، مهدی؛ رئیس، مهدی و بیگلری، محمد (۱۳۹۸)، احصای ویژگی‌ها و شاخص‌های فرماندهان گروهان‌های آموزشی (مورد مطالعه: یکی از مراکز آموزش عالی سپاه)، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۴، ۲۹-۱.
- سیدجوادین، سید رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ و جانعلی‌زاده شوکی، محمد، (۱۳۹۳)، شناسایی تأثیر به‌کارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان بر نتایج و پی‌آمدهای منابع انسانی، فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال ششم، شماره ۴، ۱۰۹ تا ۱۲۷.
- رحمتی، محمد حسین؛ خنیفر، حسین و کتابی، ابراهیم (۱۳۹۵) الگوی رهبری امام حسین (ع) در قیام عاشورا، فصل‌نامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، دوره ۲۴، شماره ۳، ۱۲۹ تا ۱۴۵.
- زین‌الدینی، مجید، (۱۳۹۶)، مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح از دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، فصل‌نامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، دوره ۲۵، شماره ۳، ۱۶۳ تا ۱۸۹.

Alilyyani, B., Wong, C. A. & Cummings, G. (2018) Antecedents, Mediators, and Outcomes of Authentic Leadership in Healthcare: A Systematic

- Review. **International Journal of Nursing Studies**, <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001>
- Amagoh, F. (2009) Leadership development and leadership effectiveness, **Management Decision**, Vol. 47, (6), pp. 989-999
- Barrow, J.C. (1977) 'The variables of leadership: a review and conceptual framework', **Academy of Management Review**, Vol. 2, pp. 233-251.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003) Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, 88(2), 207-218
- Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C. & Erdogan, B. (2019) Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership, **Journal of Vocational Behavior**, 112, 356–368, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.001>
- Beck C. D. (2014). Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 21(3) 299–314
- Beyer P.D. (2010) Authentic leadership in-extremis: a study of combat leadership. A thesis of Phd: University of Capella
- Bodinson, G. (2005) Changing healthcare organizations from good to great”, **Quality Progress**, November, pp. 22-9.
- Bush, T., Bell, L. and Middlewood, D. (2019) **Principles of Educational Leadership & Management**, third edition, SAGE: London.
- Choi, Y. and Mai-Dalton, R.R. (1998) 'On the leadership function of self-sacrifice', **Leadership Quarterly**, Vol. 9, No. 4, pp. 475-503.
- Corbin, J., Strauss, A. (2008) Basics of Qualitative Research, Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, 3<sup>rd</sup> edition, London: SAGE publication
- Dionne, S. D., Gupta A., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C., Kim, D. H., Yammarino, F. J. (2014) A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. **The Leadership Quarterly** 25, 6–35.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, & Lidene, R. C. (2019) Servant Leadership: A systematic review and call for future research, **The Leadership Quarterly**, 30, 111–132.
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M. & Aarons, G. A. (2019) The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on

- Subordinate Attitudes and Implementation Success, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, sagepub.com/journals-permissions, DOI: 10.1177/1548051818824529
- Fry, L., Latham, J., Clinebell, S., & Krahnke, K, (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of Baldrige award recipients. **Journal of Management, Spirituality & Religion**. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>.
- Greenleaf, R. K. (1970). **The servant as leader**. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- Hannah, S. T., Sumanth, J. J., Lester, P. & Cavarretta, F. (2014) Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories. **Journal of Organizational Behavior**, 35: 598-621.
- Harris, D. E., Holyfield, L., Jones, L., Ellis, R., Neal, J. (2019) Spiritually and Developmentally Mature Leadership, Towards an Expanded Understanding of Leadership in the 21st Century, Springer Nature Switzerland AG.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. and Wu, D. (2016) Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis, **Journal of Management**, 1-29, DOI: 10.1177/0149206316665461
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., Curphy G. J. (2012). **Leadership: enhancing the lessons of experience**, 7th ed. Published by McGraw-Hill/Irwin
- Kempster, S., Parry, K. W., (2011) Grounded theory and leadership research: A critical realist perspective, **The Leadership Quarterly**, 22 : 106–120.
- Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (2013). **Exploring leadership: For college students who want to make a difference** (3rd Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kirchner, M. & Akdere, M. (2017) Military leadership development strategies: implications for training in non-military organizations. **Industrial and Commercial Training**, vol. 49 no. 7/8, pp. 357-364.
- Liden, R. C. and Antonakis, J. (2009) ‘Considering context in psychological leadership research. **Human Relations**, Vol. 62, pp. 1587-1605. Doi: 10.1177/0018726709346374.
- Liphadzi, M., Aigbavboa, CO. & Thwala.W.Dc (2017) A theoretical

- perspective on the difference between leadership and management, **Procedia Engineering**, 196, 478 – 482.
- Luria, G., Kahana, A., Goldenberg, J. and Noam Y. (2019) ‘Leadership Development: Leadership Emergence to Leadership Effectiveness’, **Small Group Research**, Vol. 50, No. 5, pp. 571–592.
- Mostafa, A. M. S. and Bottomley, P. A. (2018) ‘Self-Sacrificial Leadership and Employee Behaviours: An Examination of the Role of Organizational Social Capital, *Journal of Business Ethics*, published online, 28 June, <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3964-5>.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. **Leadership Quarterly**, 22, 1146–1164.
- Oc, B. (2018) ‘Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes’, **Leadership Quarterly**, Vol. 29, pp. 218-235.
- Qiu, S., Dooley, L. (2019) ‘Servant leadership: Development and validation of a multidimensional measure in the Chinese hospitality industry’, **Leadership and Organization Development Journal**, <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2018-0148>
- Rubin, H. J., & Rubin, I. (2012). **Qualitative interviewing: The art of hearing data**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sachdeva, S., Iliev, R., Ekhtiari, H. and Dehghani, M. (2015) ‘The role of self-sacrifice in moral dilemmas. *PLoS ONE*, Vol.10, No. 6, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0127409>.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations, **journal of management studies**, 45(2), 402-424.
- Seow D. & Brown L. (2018) The solo female Asian tourist, **Current Issues in Tourism**, <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1423283>
- Schriesheim, C. A., Wu, J. B., and Scandura, T. A. (2009) ‘A meso measure? Examination of the levels of analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)’, **Leadership Quarterly**, Vol. 20, pp. 604-616. doi:10.1016/j.leaqua.2009.04.005
- Stollbergera J., Herasb M. L., Rofcaninc Y. & Bosch M. J. (2019) Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership



- shapes employee work performance. **Journal of Vocational Behavior**, 112, 158–171.
- Strum, R. E., Vera, D., & Crossan, M. (2017) The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. **The Leadership Quarterly**, 28(3), 349e366
- Tkaczynski, A. & Arli, D. (2018) Religious tourism and spiritual leadership development: Christian Leadership conferences, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 35,75e84
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. **Journal of Management**, 37, 1228-1261.
- Vardiman, P., Houghston, J. and Jinkerson, D. (2006), “Environmental leadership development. Toward a contextual model of leader selection and effectiveness”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 27 No. 2, pp. 93-105.
- Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003), Military leadership: A context specific review. **The Leadership Quarterly**, 14, 657-692.