

A Framework of Effective Leadership for Environmental NGOs

Raziyeh Taghizadeh¹ Ph.D. Student, Department of Public Administration, Ghazvin Branch of Azad University, Iran (Author Corresponding).

HamidReza Yazdani² Assistant Professor, Faculty of Management & Accounting, Farabi Campus University of Tehran, Qom, Iran.

Abstract

The challenge and inability to effectively manage organizational resources such as financial capital, human resources, and management of intra- and inter-organizational conflict resolution is one of the issues non-governmental organizations are faced with. Therefore, the purpose of this study is to present an effective leadership model for environmental people-based organizations (PBSs/NGOs) in Iran. The present study was developmental in terms of purpose and descriptive-exploratory in terms of methodology. Grounded method, together with Strauss and Corbin approach, was applied to collect qualitative data. Alongside this, 12 experts from these organizations were selected and interviewed. The process of coding in the founded theory involved the process of continuous data analysis in open, central and selective stages. Results show: (a) participation, service rendering, transformation orientation and legal orientation are effective leadership dimensions, (b) capacity of grassroots organizations, governance networks and organizational capabilities are among the causal factors, (c) flexible organizational structure and organizational climate are effective contextual factors, (d) supportive policies and strategies (both internal and external) are intervening factors in the effective leadership model, (e) public participation and organizational performance are effective leadership outcomes.

Keywords: Effective Leadership, PBSs/NGOs, Grounded Theory, Participation Orientation, Service Rendering, Transformation Orientation.

1. r.taghizadeh@qiau.ac.ir

2. hryzdani@ut.ac.ir

عنوان مقاله: تدوین چارچوب رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی

راضیه تقی‌زاده^۱ - حمیدرضا یزدانی^۲

دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۰۸

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۲۳

مقاله پژوهشی

چکیده:

ناتوانی در رهبری اثربخش منابع سازمانی مانند سرمایه‌های مالی، منابع انسانی، و مدیریت حل تعارض‌های درون و برون سازمانی از مسائلی است که سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن) غیردولتی با آن مواجه‌اند. هدف این پژوهش، ارائه مدل رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی ایران است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، توسعه‌ای و نوع روش، توصیفی - اکتشافی است. گردآوری داده‌های کیفی به روش داده بنیاد و با مصاحبه از ۱۲ نفر از خبرگان سمن‌های زیست‌محیطی در شهر تهران صورت می‌گیرد. فرایند کدگذاری نظریه داده‌بنیاد شامل فراگرد تحلیل مستمر داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری، و گزینشی است. نتایج فرایند کدگذاری نشان می‌دهد که مشارکت‌جویی، خدمت‌گزاری، تحول‌گرایی، و قانون‌مداری از ابعاد رهبری اثربخش؛ ظرفیت تشکل‌های مردمی، شبکه‌های حکمرانی، و ظرفیت‌های سازمانی از عوامل علی؛ ساختار سازمانی منعطف و فضای سازمانی از عوامل زمینه‌ای موثر؛ و خط‌مشی و راهبرد حمایتی از عوامل مداخله‌گر الگوی رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی هستند. همچنین، راهبردها به دو بخش درون و برون سازمانی طبقه‌بندی می‌شوند. در پایان، مشارکت عمومی و عملکرد سازمانی به عنوان پیامدهای رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی محسوب می‌شوند.

کلیدواژه‌ها: رهبری اثربخش، سازمان‌های مردم‌نهاد، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، مشارکت‌جویی، خدمت‌گزاری، تحول‌گرایی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران (نویسنده مسئول).
r.taghizadeh@qiau.ac.ir

۲. استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم، ایران.
hryazdani@ut.ac.ir

رهبری یکی از کلیدی‌ترین اجزای سازمانی است. مدیران فرهنگی در سازمان‌ها باید نسبت به تغییر و تحول‌های جهانی به عنوان یک چالش مهم توجه کنند و از طرفی، به این مسائل به عنوان فرصتی برای رشد و توسعه سازمانی بنگرند (Chuang, 2013). یکی از مهم‌ترین الزام‌هایی که سازمان‌ها برای تثبیت فعالیت‌های خود در تغییر و تحول‌های محیطی، و همچنین رفع چالش‌ها و مسائل پیش‌پا رو به آن نیازمندند، رهبری اثربخش است. رهبران اثربخش به کسانی اطلاق می‌شود که کنترل فعالیت‌های سازمان را بر عهده دارند و با بکارگیری و تعیین اهداف کلان و جزئی بهینه، راهبرد اثربخشی را برای نیل به اهداف سازمانی تعیین می‌کنند (Hao & Yazdanifard, 2015). سازمان‌هایی که علاوه بر فعالیت در محیط‌های داخلی، روابط مناسبی در عرصه بین‌المللی دارند، با مسائل پیچیده‌ای مواجه می‌شوند که برای حل آن‌ها به هدایت و رهبری موثری نیازمندند. مسائل اجتماعی، مدیریت و توسعه منابع انسانی در سمن‌های زیست‌محیطی که مستقل از دولت، تحت نظارت و هدایت سازمان‌هایی همچون یونسکو یا محیط‌زیست بین‌الملل هستند، بیش‌تر مشاهده می‌شود (Chuang, 2013). در کم‌تر از یک دهه اخیر، سازمان‌هایی همچون سمن‌های محیط‌زیست که دارای روابط بین‌الملل با یکدیگر هستند، با نقص‌ها و چالش‌های جدی در روابط دولت‌ها با یکدیگر مواجه‌اند. از نظر مجمع اقتصاد جهانی^۱ (۲۰۱۴)، دلایل این کاستی‌ها شامل نبود سازوکار مطلوب برای رفع مسائل بین‌المللی چون صلح و امنیت؛ نبود سازوکار رضایت‌بخش برای پیش‌بینی و مواجهه با تغییر و تحول‌های ناگهانی در سطح جهانی؛ نبود ابزارهای موثر برای اطمینان یافتن از اهمیت خدمات ارائه‌شده توسط سازمان‌های رقیب؛ و همچنین در نظر گرفتن مسائل پیرامونی مانند تغییرهای آب‌وهوایی یا میزان سلامت عمومی جامعه می‌شود.

یکی دیگر از مشکلاتی که سمن‌های غیردولتی، از جمله سازمان حفاظت محیط‌زیست با آن مواجه‌اند، چالش و ناتوانی در رهبری اثربخش منابع سازمانی مانند منابع مالی و انسانی، و توانایی در مدیریت حل تعارض‌های درون و برون سازمانی است. با توجه به آن که سمن‌هایی مانند حفاظت محیط‌زیست در ارائه خدمات و پیشبرد اهداف سازمانی تا حد زیادی به منابع انسانی سازمان وابسته‌اند، و اگر خللی در فعالیت‌های نیروی انسانی سازمان به‌وجود آید، موانع زیادی در فرایندهای

1. World Economic Forum (WEF)

درون‌سازمانی و روابط بیرونی آن‌ها به‌وجود می‌آید، رهبری اثربخش این سازمان‌ها از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت به‌شمار می‌رود.

در پژوهش‌های پیشین، اصول کلی و جهان‌شمولی برای رهبری اثربخش سازمان‌هایی که در محیط‌های فرهنگی مشغول فعالیت‌اند، ارائه می‌شود که این اصول کلی زمینه موفقیت سازمان‌ها را در ارائه خدماتشان به بازار و مصرف‌کنندگان فراهم نمی‌کند. رهبری اثربخش می‌تواند با بکارگیری سبک‌های رهبری در محیط‌های بین‌المللی احیا شود، که در آن رسالت سازمان به‌گونه‌ای تدوین شود که کارکنان برای همگامی با تحول‌های محیطی آماده باشند و قابلیت‌های کارکنان در سازمان‌ها با برانگیختن احساسات و هدایت آن‌ها به سمت اهداف بزرگ و پذیرفتن مسئولیت‌های آتی بکار گرفته شود (Rentfrow, 2007). از نظر کلاک^۱ (۲۰۱۷)، هرچه افراد از توانایی‌های رهبری بالایی برخوردار باشند، اگر از قدرت ارتباطات و حل تعارض‌های میان‌فردی در سازمان بهره‌نبرند، در رهبری اثربخش سازمان خود با شکست مواجه می‌شوند.

یکی از امور سازمان‌های غیردولتی و مردم‌نهادی همچون حفاظت محیط‌زیست، برقراری ارتباطات مردمی با دولت‌هاست. در دهه‌های اخیر، مشارکت مردم به شکل جدی‌تری دنبال می‌شود و بر همین اساس در تدوین برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی کشور، تمرکززدایی، شناسایی و واگذاری امور دستگاه‌های اجرایی به بخش‌های غیردولتی با هدف رهاسازی دولت از تصدی‌های غیرضروری، جلب مشارکت مردم در اداره امور کشور بیش از پیش مورد اهمیت قرار گرفته است. با این حال، سمن‌ها برای حل مسائل درون‌سازمانی، مانند هدایت منابع انسانی به سمت اهداف سازمانی و همچنین برقراری ارتباطات موثر با مردم، نیازمند رهبری اثربخش هستند. از این‌رو، مسئله اصلی پژوهش حاضر، ارائه مدل رهبری اثربخش در سازمان‌های غیردولتی زیست‌محیطی در ایران است.

ضرورت نظری پژوهش حاضر از آن جهت است که در سال‌های اخیر، موضوع رهبری اثربخش با گسترده شدن ارتباطات سازمانی، و همچنین بروز چالش‌های فرهنگی و نیاز به حل بحران‌های ارتباطات، به شکل روزافزونی مورد توجه پژوهشگران سازمانی قرار گرفته است. به‌طور مسلم، رهبری اثربخش با سبک‌های رهبری تفاوت زیادی دارد. به این صورت که سبک‌های رهبری، مفاهیم رفتاری را به صورت کلی ارائه می‌دهند و به پیروان خود در امر یادگیری و هدایت امور کاری راهکارهایی را نشان می‌دهند، اما رهبری اثربخش در سطح عملیاتی مورد بحث قرار می‌گیرد و مفهوم رهبری را در دسته‌بندی‌های سبک‌های رهبری قرار نمی‌دهد (Jayavant, 2016).

1. Clack

پژوهشگران تاکید می‌کنند که رهبران اثربخش، محرک برخی رفتارهای خاص هستند و رفتارها یا سبک‌های رهبری ویژه‌ای از خود نشان می‌دهند (Madanchian *et al.*, 2017).

بیش از ۹۰ درصد پژوهش‌هایی که در زمینه رهبری اثربخش در سازمان‌ها به انجام می‌رسد، در سال‌های اخیر و در بازه زمانی سال‌های ۲۰۱۳ به بعد است. آنچه از شکاف نظری موجود در پیشینه‌های تجربی مشهود است، می‌تواند این‌گونه استنباط شود که درصد زیادی از پژوهش‌ها تنها شاخص‌های کلی رهبری اثربخش در سازمان‌های مختلف را که شباهت‌های زیادی نیز با سبک‌های رهبری دارند، بررسی می‌کنند، یا درصد کمی از این پژوهش‌ها به بررسی عوامل موثر بر رهبری اثربخش در محیط‌های کاری می‌پردازند (Boerrigter, 2015; Viet Thanh & Nguyen, 2015; John & Chattopadhyay, 2015; Lituchy *et al.*, 2017; Madanchian *et al.*, 2017). در مقابل، در پژوهش‌های داخلی به‌طور جامع و کامل در زمینه رهبری اثربخش پژوهشی وجود ندارد و بیش‌تر به ترجمه و پرداختن به تعاریفی توجه می‌شود که در پژوهش‌های خارجی ارائه می‌شوند. این امر به شناخت جامع مفهوم رهبری اثربخش کمک چندانی نمی‌کند. شکاف‌های نظری موجود در پژوهش‌های پیشین در زمینه رهبری اثربخش را می‌توان این‌گونه تحلیل کرد: ۱. یکی از شکاف‌های موجود، مشکل در تعریف دقیق رهبری اثربخش و تفکیک مرز آن بین مفهوم رهبری و سبک‌های رهبری است، به‌گونه‌ای که پژوهشگران بیش‌تر سعی در تفکیک بین رهبری اثربخش و سبک‌های رهبری دارند. از این‌رو، استفاده از یک راهبرد جامع مانند داده‌بنیاد برای کشف این مفهوم ضروری است؛ ۲. شباهت و همگنی زیاد شاخص‌های شناسایی‌شده رهبری اثربخش در پژوهش‌های پیشین؛ ۳. نبود بررسی جامع و همه‌جانبه مفهوم رهبری اثربخش در سازمان‌ها از جنبه‌های عوامل موثر بر رهبری اثربخش، الزام‌ها، زیرساخت‌ها، راهبردها؛ چالش‌ها، و پیامدهای آن؛ ۴. چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی رهبری اثربخش در سازمان‌ها به تعداد معدودی به انجام رسیده و همین پژوهش‌های اندک نیز با رویکردهای نامشخص در روش‌شناسی کیفی انجام گرفته‌اند.

همچنین ضرورت کاربردی پژوهش حاضر از آن جهت است که ادبیات در زمینه رهبری اثربخش، مبحث ارتباطات درون و بیرون از سازمان بیش‌تر مورد توجه است. از آن‌جا که محیط پژوهش حاضر، سازمان‌های غیردولتی فعال در عرصه محیط‌زیست است، مبحث مشارکت و ارتباطات، فرایندی مهم برای آموزش اعضا، داوطلبان، و جوامع محلی در اتخاذ تصمیم‌های گروهی و در عین حال سهیم شدن در مسئولیت‌ها به‌شمار می‌رود. همچنین، برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران از یک طرف، توسعه مشارکت افراد در امور کشور

را در راستای ایجاد زمینه‌های لازم برای توسعه کشور، افزایش بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی، و تقویت امور حاکمیتی دولت مورد توجه ویژه قرار می‌دهد و از سوی دیگر، سیاست حفظ و ارتقای سرمایه اجتماعی، ارتقای رضایت‌مندی عمومی، و گسترش کمی و کیفی سازمان‌های غیردولتی را در راستای توسعه پایدار کشور دنبال می‌کند (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۹).

این پژوهش با اتخاذ راهبرد داده‌بنیاد کمک می‌کند که بر مبنای ویژگی‌ها و چالش‌های خاص و کنکاش وجوه مختلف سمن‌های زیست‌محیطی در ایران، تصویری جامع از پدیده رهبری اثربخش در این سازمان‌ها ارائه دهد. از این‌رو، مسئله اصلی پژوهش حاضر ارائه چارچوب رهبری اثربخش در سازمان‌های غیردولتی زیست‌محیطی در ایران است و تلاش می‌کند به این پرسش‌ها که اجزای چارچوب تبیین‌کننده رهبری اثربخش در سمن‌های محیط‌زیست چگونه است؟ و ابعاد و مولفه‌های رهبری اثربخش در سمن‌ها کدام‌اند؟ پاسخ دهد.

مبانی نظری پژوهش

رهبری اثربخش

رهبری به معنای تلاش برای اثرگذاری و نفوذ بر تعداد زیادی از کارکنان از راه ارتباطات و تحقق اهداف از پیش تعیین‌شده است. رهبری، فرایندی است که توسط فردی به نام رهبر در راستای اثرگذاری و انگیزه‌بخشی به دیگران انجام می‌شود. در این میان، رهبری سعی دارد حس داوطلبانه کارکنان را برای انجام کاری که او تعیین می‌کند، ایجاد کند. سبک رهبری، مدلی است که میان دو یا چند گروه در موقعیت‌های تعیین‌شده ارتباط برقرار می‌کند و احساسات و انتظاراتشان را با هم مرتبط می‌سازد (Syafii et al., 2015). از نظر مجمع اقتصاد جهانی، رهبران اثربخش در سازمان‌ها بر اساس شاخص‌هایی همچون انتخاب رهبران بر اساس شایستگی و انتخاب مجدد آن‌ها؛ مدیریت عملکرد؛ ایجاد و ارزیابی استانداردهای اخلاقی؛ توسعه و نگهداری استعدادها؛ ایجاد راهبردهای برتر؛ برقراری ارتباطات موثر با ذی‌نفعان؛ و ارزیابی به صورت موثر و مستقل تعریف می‌شوند (WEF, 2014). فردی که دارای قدرت رهبری اثربخش است، با تغییر سازمان‌های کوچک و هدایت آن‌ها به سمت سازمان‌های بزرگ، در برابر مسائلی که در آینده با آن روبه‌رو می‌شود، پاسخگوست. رهبران اثربخش، افرادی که برای سازمان بهره‌وری دارند، حفظ می‌کنند و آن‌هایی که به سازمان آسیب می‌رسانند، به‌راحتی حذف می‌نمایند (Rentfrow, 2007).

رهبری اثربخش به معنای کنترل و اعمال قدرت در سازمان نیست، بلکه به معنای سازماندهی

باز، دوری از فضای دیوان‌سالاری، و از بین بردن عواملی است که از ایجاد فضای خلاقانه در تصمیم‌گیری‌های سازمانی جلوگیری می‌کنند. رهبری اثربخش به معنای مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مبتنی بر ارزش‌هاست و نیازمند تلاشی بیش‌تر از حد تعیین‌شده برای افراد است (Keqekolla, 2014). رهبران اثربخش با قدرت برانگیختن، به بینش افراد در سازمان نفوذ پیدا می‌کنند. از این راه، رهبران اثربخش در مواقع بحرانی با ایجاد و توسعه محیطی چالشی در سازمان، رفتارهای داوطلبانه دیگران را برای حل مسائل برمی‌انگیزانند. از این‌رو، ارتباطات اثربخش یکی از مهم‌ترین عوامل موثر در برانگیختن دیگران است. سازمان و رهبران آن، حتی به جزئی‌ترین مسائل محیط کار و همچنین، تطبیق مهارت‌های افراد با راهبردهای سازمان حساسیت نشان می‌دهند (Aabdeen et al., 2016).

رهبران اثربخش، در برابر مسائلی که در آن‌ها یادگیری اتفاق می‌افتد، پاسخگو هستند، چشم‌اندازهای واقعی را به اشتراک می‌گذارند، باورهایشان را مورد ارزیابی قرار می‌دهند، و فهم درستی از سازماندهی و ساختار محیط کاری دارند. همچنین، از تجارب به صورت منطقی می‌آموزند و مهارت‌هایشان را در طول زمان ارتقا می‌دهند. از طرفی، در موقعیت‌های مختلف از سبک‌های تعاملی، تحولی، انفعالی، و اخلاقی در رهبری‌شان بهره می‌جویند (Jayavant, 2016).

رهبری اثربخش در سمن‌ها

رهبران سمن‌ها بیش‌تر اوقات با چالش‌های عمده‌ای در سطوح شخصی و سازمانی روبه‌رو هستند. چالش‌های مدیریتی پیچیده آنان در پژوهش‌ها استناد می‌شود (James et al., 2005; Hailey & James, 2004; Edwards & Fowler, 2002). که نتایج این بررسی‌ها نشان می‌دهد این چالش‌ها متمایز از آن‌هایی است که دولت‌ها یا بخش انتفاعی روبه‌رو هستند (Apostu, 2013). متأسفانه بیش‌تر درک پژوهش‌های صورت‌گرفته از نحوه کار رهبران و انگیزه آن‌ها، مبتنی بر پژوهش راجع به نقش و شخصیت رهبران در تجارت، بخش‌های سیاسی یا نظامی است (Kotter, 1996; Adair, 2002; Bennis & Nanus, 2004). پژوهش‌های به‌نسبت کمی در مورد رهبری بخش غیرانتفاعی یا دولتی انجام شده است (Apostu, 2013).

آینده بسیاری از سازمان‌های غیردولتی به توانایی آن‌ها در جذب و نگهداشت رهبران موثری بستگی دارد که مبتکر هستند و توانایی ایجاد تغییر واقعی را دارند. چنین رهبران «کاتالیزوری»^۱ این امکان را دارند که ضمن توازن تصمیم‌های سخت در مورد اولویت‌های راهبردی با ارزش،

1. Catalytic

دیدگاه راهبردی بلندمدت داشته باشند. موفقیت آن‌ها به توانایی برای واگذاری کار به همکاران با استعداد و ایجاد ائتلاف و توسعه اتحادهای راهبردی بستگی دارد. مهم‌تر از همه، آن‌ها دارای شبکه‌های موثر و متعهد هستند که می‌توانند با تعامل فعالانه با ذی‌نفعان خارجی و همکاری با طیفی از شرکا، منابع را تقویت کنند و موقعیت خود را ارتقا بخشند. مدیر سازمان غیردولتی باید سبک رهبری خدمت‌گزار را برای افزایش سطح انگیزه و عملکرد کارکنان اتخاذ کند. رهبر خدمت‌گزار به عنوان خادم کارمندان مشغول به کار است و دغدغه رفع نیازها و تامین منافع کارکنانش را دارند (Apostu, 2013).

مدل‌های رهبری اثربخش

پژوهش‌هایی که در زمینه رهبری اثربخش در سازمان‌های مختلف به انجام می‌رسد، این مفهوم را تحت تاثیر عوامل و متغیرهای محیطی نیز بررسی می‌کنند. جدول (۱)، به بررسی عوامل موثر بر رهبری اثربخش در ادبیات می‌پردازد.

جدول ۱: عوامل موثر بر رهبری اثربخش

منبع (سال)	عوامل موثر بر رهبری اثربخش
جان و چاتوپادهای (۲۰۱۵)	سبک‌های رهبری، ساختار سازمانی، راهبرد سازمان، فرهنگ سازمانی، شخصیت رهبران، الگوی تعامل با پیروان.
وویت تانه و ان‌جواین (۲۰۱۵)	رفتارهای رهبری، مهارت‌های رهبری، سبک‌های رهبری، موقعیت رهبری.
گروه مشاوره چتسورث (۲۰۱۴)	سیستم‌های سازمانی، مدیریت منابع انسانی، ویژگی‌های شخصیتی، ارتباطات سازمانی، فرایندهای سازمانی.
بوئرگتر (۲۰۱۵)	سن رهبران.
شویتز (۲۰۱۶)	ادراک رهبران، زمینه رهبران، تجربه رهبران، بلوغ رهبران، شخصیت رهبران، قدرت فهم وظایف، انتظارات روشن.

همچنین، در بیش‌تر پژوهش‌هایی که در زمینه رهبری اثربخش در سازمان‌ها به انجام رسیده، ابعاد کلی رهبری اثربخش در سازمان‌ها بررسی شده است. جدول (۲)، به نمایش ابعاد رهبری اثربخش در ادبیات می‌پردازد.



جدول ۲: ابعاد رهبری اثربخش

منبع (سال)	ابعاد رهبری اثربخش
گیگلیوتی و روبن ^۱ (۲۰۱۷)	۱. ادغام دانش و مهارت ۲. انسجام میان شایستگی‌های عمودی و افقی در سازمان ۳. برقراری ارتباط میان سازمان و دانشگاه ۴. پرورش و تقویت همکاری با سرمایه‌گذاران.
بالی و همکاران ^۲ (۲۰۱۷)	۱. اعتقاد به قدرت ۲. ارزش‌های اخلاقی ۳. اقدام‌های مبتنی بر عرف.
لیتوچی و همکاران (۲۰۱۷)	۱. انتخاب سبک رهبری مناسب ۲. تعیین رسالت روشن ۳. احترام به فرهنگ و هنجارهای جامعه.
انسودو ^۳ (۲۰۱۶)	۱. رفتار سیاستمدارانه ۲. حرفه‌ای بودن از طریق افزایش مهارت‌ها ۳. دفاع از حقوق دیگران ۴. داشتن فلسفه ۵. توجه به دیگران ۶. همدلی با دیگران ۷. ارتباطات ۸. اختیارات.

با توجه به شاخص‌های شناسایی شده رهبری اثربخش در پژوهش‌های پیشین، می‌توان شاخص‌های رهبری اثربخش را در طبقه‌های ویژگی‌های رفتاری، شخصیتی، و مدیریتی رهبری اثربخش و ارتباطات اثربخش تقسیم‌بندی نمود. و عوامل موثر بر رهبری اثربخش را در سه دسته کلی فرهنگ سازمانی، هوش هیجانی، و موقعیت رهبری در سازمان طبقه‌بندی کرد. همچنین، در برخی از پژوهش‌ها به پیامدهای رهبری اثربخش اشاره می‌شود که مهم‌ترین آن‌ها تغییر سازمانی است. در موضوع رهبری اثربخش در سازمان‌های مختلف، پژوهش‌های متعددی در سال‌های اخیر انجام شده است. در جدول (۳)، به نمونه‌ای از آن در زمینه رهبری اثربخش سازمان‌های مختلف اشاره می‌شود.

جدول ۳: خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش

منبع (سال)	یافته‌ها
معدنچیان و همکاران (۲۰۱۷)	رهبران اثربخش، محرک برخی رفتارهای خاص هستند و رفتارها یا سبک‌های رهبری ویژه‌ای از خود نشان می‌دهند.
لیتوچی و همکاران (۲۰۱۷)	در این پژوهش، بینش‌هایی در زمینه سازگاری فرهنگی رهبری اثربخش ارائه می‌شود. لازمه این امر، ترکیب کردن بهترین سبک‌های رهبری از سایر نقاط جهان، و ارائه دادن آن به سازمان‌های آفریقایی است.
انسودو (۲۰۱۶)	پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت بنیاد کلیتون ناشی از توانایی کلیتون در مهارت‌های رهبری شامل درک کردن، تناسب، همدلی، ایمان، اعتماد، و رفتار عاری از قضاوت نسبت به زیردستان و همکاران است.

1. Gigliotti & Ruben
2. Bulley et al.
3. Nsoedo

ادامه جدول ۳: خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش

منبع (سال)	یافته‌ها
شوینتز (۲۰۱۶)	پژوهش به بررسی رهبری اثربخش و تاثیر آن بر موفقیت سازمان بر اساس یافته‌های قوم‌نگارانه می‌پردازد.
چکشیان و همکاران (۱۳۹۷)	نتایج نشان می‌دهد که به‌ترتیب مولفه‌های بصیرت، اخلاق‌مداری، دین‌محوری، سعه صدر، مدیریت قلب‌ها، خودکنترلی، قابلیت اعتماد، انگیزه‌بخشی، خودسازی، تعالی‌جویی، و در نهایت رشد و توانمندسازی از رتبه بالاتری برخوردار هستند.
دارتی‌باه (۲۰۱۴)	پژوهش با بررسی رابطه بین رهبری اثربخش و توسعه پایدار در آفریقا نشان می‌دهد که ناهمخوانی بسیاری بین وضعیت رهبری و دستیابی به توسعه پایدار وجود دارد. همچنین، بین رویکردهای رهبری اثربخش از جمله رویکرد رهبری تحول‌گرا و دستیابی به توسعه پایدار رابطه وجود دارد.
آپوستو (۲۰۱۳)	این پژوهش مروری بر ادبیات در مورد ویژگی‌های رهبران سمن‌هاست، و چالش‌های طراحی برنامه‌های توسعه رهبری متناسب با نیاز سمن‌ها را بررسی می‌کند.
علیزاده زوارم و رجب‌زاده (۱۳۹۳)	بر اساس یافته‌های پژوهش، مشخص می‌شود که در میان سبک‌های مختلف رهبری، سبک پیروی اثربخش با برخورداری از تفکر انتقادی مستقل و عملکردی فعالانه، بهترین سبک در تعامل با رهبری اثربخش به منظور تحقق اهداف سازمانی است.
افجه‌ای و همکاران (۱۳۹۳)	بر اساس یافته‌های پژوهش، هر دو از الگوهای اسلامی و ایرانی در حوزه رهبری دارای مبانی اعتقادی بسیار محکم و استواری هستند.
اوان و همکاران (۲۰۱۲)	بر اساس نتایج پژوهش، رهبران خدمت‌گزار می‌توانند از راه انگیزش کارکنان، عملکرد کارکنان را افزایش دهند، و برای افزایش سطح انگیزه و عملکرد کارکنان باید سبک رهبری خدمت‌گزار را اتخاذ کنند. رهبران به عنوان خادم کارمندان مشغول به کار هستند و دغدغه تامین رضایت و منافع کارکنان را دارند.

هرچند در خصوص رهبری در سازمان‌های دولتی و خصوصی پژوهش‌هایی صورت گرفته است، در خصوص تعمیم ادبیات به سمن‌ها و سمن‌های زیست‌محیطی باید جانب احتیاط رعایت شود. این احتمال را نباید نادیده گرفت که زمینه خاص فعالیت سمن‌ها، ابعاد جدیدی را برای تعریف عملیاتی رهبری اثربخش در سمن‌ها الزام‌آور می‌سازد. سمن‌های زیست‌محیطی ویژگی‌های خاص خود را دارند و در جامعه ایران با چالش‌های خاصی مواجه هستند؛ از این‌رو، موضوع رهبری اثربخش در سمن‌ها هنوز موضوعی نوپا به‌شمار می‌آید. به‌طور کلی، شکاف‌های نظری موجود در پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه رهبری اثربخش ضرورت پژوهش‌های تکمیلی را آشکار می‌سازد. در نتیجه، مسئله اصلی پژوهش حاضر، ارائه چارچوب رهبری اثربخش در سازمان‌های غیردولتی زیست‌محیطی در ایران است.

1. Dartey-Baah
2. Awan et al.

روش‌شناسی پژوهش

مبانی معرفت‌شناسی پژوهش حاضر از دیدگاه هستی‌شناسی، و روش‌شناسی آن به مکتب تفسیرگرایی نزدیک‌تر است. همچنین، از دیدگاه شناخت‌شناسی، ارتباط بین پژوهشگران و پدیده به صورت تبادلی و ذهنی‌گرایی است. رویکرد روش‌شناسی در این پژوهش، فرااثبات‌گرایی^۱ است. از دیدگاه فرااثبات‌گرایی، پدیده‌های اجتماعی مستقل از تفسیر پژوهشگران، هستی و موجودیت ندارند. از این‌رو، تفاسیر معانی پدیده‌های اجتماعی، مانند رهبری اثربخش، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند و تنها تفاسیر معانی‌اند که می‌توانند در چارچوب یک گفتمان یا سنت دریافت و فهمیده شوند. این پژوهش از لحاظ هدف، توسعه‌ای است و در گروه شاخه مطالعات میدانی قرار می‌گیرد. همچنین از جهت نوع روش، توصیفی - اکتشافی است که برای گردآوری اطلاعات از ابزار مصاحبه استفاده می‌شود. رویکرد جمع‌آوری داده‌ها در راستای پاسخ به پرسش‌های پژوهش، کیفی است. همچنین، برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رهیافت کوربین و استراوس^۲ (۱۹۹۸) استفاده می‌شود. فرایند کدگذاری نظریه داده‌بنیاد در رهیافت کوربین و استراوس از طریق فراگرد تحلیل مستمر داده‌ها، شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری، و گزینشی است. در جدول (۴)، راهنمای مصاحبه نیمه‌ساختار یافته ارائه می‌شود:

جدول ۴: راهنمای مصاحبه نیمه‌ساختار یافته

پرسش اصلی	پرسش‌های فرعی
	۱. آیا با تجربه‌های دیگر کشورها در زمینه رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی آشنا هستید؟
مهم‌ترین چالش‌های مرتبط با رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی کدام‌اند؟	۲. به نظر شما، چه عوامل محیطی در داخل و خارج از سازمان (مانند قوانین بالادستی، فرهنگ سازمانی، و سبک‌های رهبری)، بر رهبری اثربخش سمن‌های زیست‌محیطی موثرند؟
	۳. به نظر شما، چه بسترها و زیرساخت‌هایی (بسترهای فناوری، قانونی، ساختار سازمانی، و سلسله‌مراتب سازمانی)، برای پیاده‌سازی رهبری اثربخش سمن‌های زیست‌محیطی موثرند؟
	۴. بر اساس تجربه شما، موانع استقرار رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی ایران کدام‌اند؟
	۵. چه اقدام‌هایی برای استقرار رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی ایران انجام شده است؟

1. Meta-Positivism
2. Corbin & Strauss

ادامه جدول ۴: راهنمای مصاحبه نیمه ساختاریافته

پرسش اصلی	پرسش های فرعی
ابعاد و مولفه های رهبری اثربخش	۱. تا چه اندازه با چارچوب های مفهومی ارائه شده در حوزه رهبری اثربخش آشنا هستید؟
در سمن های زیست محیطی کدام اند؟	۲. چه ابعاد یا مولفه های دیگری را برای رهبری اثربخش در سمن های زیست محیطی پیشنهاد می کنید؟
پیامدهای استقرار رهبری اثربخش در سمن های زیست محیطی	۳. تعریف شما از رهبری اثربخش در سمن های زیست محیطی چیست؟
در سمن های زیست محیطی کدام اند؟	۱. خط مشی گذاران دولتی چه اهدافی را برای رهبری اثربخش در سمن های زیست محیطی دنبال می کنند؟
	۲. دولت چه سیاست ها و راهبردهایی را برای استقرار رهبری اثربخش در سمن های زیست محیطی انتخاب کرده است؟

با توجه به موضوع، جامعه آماری مورد نظر در این پژوهش سمن های زیست محیطی ایران هستند. روش نمونه گیری به صورت گلوله برفی و هدفمند انتخاب شده است. به خاطر استقرار دبیرخانه شبکه ملی سمن های زیست محیطی در تهران، بررسی از افرادی شروع می شود که در این شبکه ملی عضو هستند و در شهر تهران سکونت دارند. در ابتدا نیز مصاحبه با دبیر شبکه ملی شروع می شود، که مانند یک شرکت کننده در پژوهش ما را به شرکت کنندگان دیگر هدایت می کند. تعداد نمونه گیری تا جایی ادامه می یابد که در تدوین چارچوب مورد نظر اشباع نظری حاصل شود. در این راستا، تعداد ۱۲ مصاحبه با میانگین ۱۲۰ دقیقه ای با هر یک از اعضای شبکه انجام می شود که دارای تحصیلات مرتبط با محیط زیست هستند و در تشکیل سمن های محیط زیست سطح کشور نقش اساسی دارند. بیش تر آنان عضو شبکه استانی و شبکه ملی هستند که ویژگی های جمعیت شناختی آنان در جدول (۵) ارائه می شود.

جدول ۵: توصیف ویژگی های جمعیت شناختی خبرگان

ویژگی ها	سِمَت سازمانی		مدرک تحصیلی		جنسیت		سابقه فعالیت		
	هیئت مدیره	مدیر عامل	نماینده سمن	کارشناسی ارشد	دکتری	مرد	زن	بیش از ۱۰ سال	بیش از ۲۵ سال
فراوانی	۶	۵	۱	۷	۵	۹	۳	۴	۸
درصد فراوانی	۵۰	۴۱/۶	۸/۳	۵۸/۳	۴۱/۶	۷۵	۲۵	۳۳	۶۷

ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها

در این پژوهش، برای ارزیابی اتکاپذیر بودن داده‌ها و تفسیرها، ترکیبی از معیارهای ارزیابی پژوهش‌های تفسیری و مبتنی بر روش‌شناسی نظریه‌برخاسته از داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد تا بتواند داده‌ها و تفسیرهایی مناسب و موثق را برای پاسخگویی سازمان‌های غیردولتی ارائه دهد. معیارهای پژوهش‌های تفسیری شامل اعتمادپذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری، و راستی است (Lincoln & Guba, 1985)، و معیارهای نظریه‌برخاسته از داده‌ها شامل تطابق، فهم‌پذیری، عمومیت، و کنترل‌پذیری است (Corbin & Strauss, 1998). جدول (۶)، خلاصه‌ای از معیارهای سنجش کفایت فرایند پژوهش و کیفیت داده‌ها و تفسیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۶: ارزیابی اتکاپذیری یافته‌های پژوهش

معیار	شرح
اعتمادپذیری	۱. بررسی پرسش‌های مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به لحاظ شفاف بودن؛ ۲. ارسال خلاصه‌ای از طرح پژوهشی به منظور آماده بودن ذهن مصاحبه‌شونده؛ ۳. دقت پژوهشگر و چندین بار بررسی کدهای اتخاذشده از مصاحبه‌ها؛ و ۴. بررسی نظریه صورت‌بندی‌شده با چند نفر از خبرگان.
انتقال‌پذیری	۱. نمونه‌گیری نظری و هدفمند؛ ۲. اطلاعات ارائه‌شده در مورد پدیده تحت بررسی از کفایت لازم برای ارزیابی امکان انتقال یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه برخوردار است؛ و ۳. مفاهیم نظری ارائه‌شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان استخراج شدند.
پایایی و اتکاپذیری	در مصاحبه‌ها، خبرگان تجربه‌های جاری و پیشین خود را در مورد موضوع عنوان کردند.
عمومیت	۱. باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آن‌ها پرده از ماهیت پیچیده پدیده مورد بررسی برداشت؛ و ۲. شناسایی ابعاد متعدد پدیده مورد بررسی از راه انجام ۱۵ مصاحبه با افراد خبره.
تصدیق‌پذیری	۱. مرور مصاحبه‌های پیاده‌شده و ارزیابی تفسیرهای پژوهشگران از سوی دیگران؛ و ۲. بسط و پالایش تفسیرها از راه تایید خلاصه الگوی صورت‌بندی‌شده توسط سه تن از مصاحبه‌شوندگان.
راستی	مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای، بی‌نام، و در فضایی دوستانه و به دور از فشار یا تهدید انجام گرفت، و شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوع‌های مورد بحث یافت نشد.
تطابق	تطبیق یافته‌ها با مبانی نظری و روش‌شناسی پژوهش کیفی.
فهم‌پذیری	یافته‌های پژوهش در اختیار دو تن از مصاحبه‌شوندگان گذاشته شد که برای آن‌ها قابل فهم بود.

پایایی نتایج

برای سنجش پایایی و قابلیت اعتماد نتایج نظریه داده‌بنیاد از روش ماتریس کیفی مقوله‌ها استفاده می‌شود که این روش به اشباع نظری مدل هم کمک می‌کند. نتایج ماتریس کیفی مقوله‌ها در جدول (۷) به نمایش گذاشته می‌شود.

جدول ۷: ماتریس کیفی و فراوانی زیرمقوله‌ها

ردیف مقوله	مقوله	زیرمقوله	خبرگان														
			۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱			
۱	ظرفیت تشکل‌های مردمی	عوامل	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲	شبکه‌های حکمرانی	عوامل علی		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۳	ظرفیت‌های سازمانی			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۴	انعطاف‌پذیری ساختاری	عوامل	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۵	فضای سازمانی	زمینه‌های			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۶	خط‌مشی حمایتی	عوامل		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۷	راهبرد حمایتی	مداخله‌گر			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۸	برون‌سازمانی	راهبردها		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۹	درون‌سازمانی		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۰	مشارکت عمومی		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۱	عملکرد سازمانی	پیامدها	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۲	مشارکت‌جویی		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۳	خدمت‌گزاری	مولفه‌ها	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۴	تحول‌گرایی		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۵	قانون‌مداری		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

فراوانی پاسخ‌های خبرگان در مورد تایید مقوله‌های کشف‌شده (جدول ۷)، نشان‌دهنده توافق جمعی خبرگان در رابطه با تایید مدل استخراج‌شده است.

یافته‌های پژوهش

در مرحله کدگذاری باز، کدهای کلی (کوچک‌ترین واحد مفهومی) در مصاحبه‌ها استخراج می‌شوند. پس از آن در مرحله کدگذاری محوری، به مقوله‌بندی و دسته‌بندی هر کدام از کدها در قالب عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها، پیامدهای رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی پرداخته می‌شود. در مرحله کدگذاری گزینشی شرح روایت مدل ارائه می‌شود.

پرسش اصلی: ابعاد و مولفه‌های رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی کدام‌اند؟

پرسش اصلی پژوهش در پی شناسایی ابعاد و مولفه‌های رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی است. کد (F)، مربوط به مولفه‌های رهبری اثربخش است که از مصاحبه‌شونده یکم (F1)، تا مصاحبه‌شونده دوازدهم (F12) تعریف می‌شود. نتایج کدگذاری باز و محوری داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه در جدول (۸) ارائه می‌شود.

جدول ۸: نتایج تحلیل ابعاد و مولفه‌های رهبری اثربخش سمن‌ها

کدگذاری	کدهای باز	زیرمقوله
F8	مشارکت‌های مردمی در حل مسائل	مشارکت‌جویی
F2, F3, F12, F8	اعتمادسازی	
F1, F3, F12	توسعه قابلیت‌های مشارکتی سمن‌ها	
F2	ایجاد فضای حضور داوطلبان فعال	
F1, F3	ارتباط موثر سمن‌ها با دولت	
F1, F2, F3	تصمیم‌گیری مشارکتی در سطح کلان	خدمت‌گزاری
F1, F3	افزایش حمایت‌های دولتی	
F1, F3	تقویت جامعه محلی برای حفاظت و حمایت از محیط‌زیست	
F1, F3	جذب داوطلبان خدمت‌گزار به محیط‌زیست	
F12	ظرفیت‌سازی نیروهای داوطلب خدمت‌گزار	تحول‌گرایی
F3, F6, F10	گسترش مهارت و دانش تخصصی رهبران سمن‌ها	
F3, F12	جذب و توسعه حامیان در سطح ملی و بین‌المللی	
F5	گسترش ارتباطات با ذی‌نفعان	
F5	افزایش اعتبارهای مالی	

ادامه جدول ۸: نتایج تحلیل ابعاد و مولفه‌های رهبری اثربخش سمن‌ها

کدهای باز	کدهای باز	زیرمقاله
F1, F8	تدوین قوانین برای تعیین حوزه و دامنه فعالیت سمن‌ها	قانون‌مداری
F4	قوانین منعطف در مقابله با فشارهای سیاسی	
F1	تعهد مدیران به قوانین سمن‌ها	
F8	تدوین اصول قانونی مرتبط با حمایت از محیط‌زیست	

نتایج کدگذاری محوری مولفه‌های رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی نشان می‌دهد که مشارکت‌جویی، خدمت‌گزاری، تحول‌گرایی، و قانون‌مداری از جمله ابعاد و مولفه‌های الگوی رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی هستند.

پرسش یکم: عوامل علی رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی کدام‌اند؟

در نظریه داده‌بنیاد بر اساس رهیافت کوربین و استراوس (۱۹۹۸)، عوامل علی به آن دسته از متغیرها گفته می‌شود که به‌طور کلی و در قالب مجموعه‌ای از کدهای شناسایی شده، بر راهبردها، عوامل زمینه‌ای، مداخله‌گر، و پیامدها تاثیر دارند. پرسش اول پژوهش در پی بررسی عوامل موثر بر رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی است. کد (A)، مربوط به عوامل علی است که از مصاحبه‌شونده نخست (A1)، تا مصاحبه‌شونده دوازدهم (A12) تعریف می‌شود. همچنین، نتایج مقوله‌بندی کدها در مرحله کدگذاری محوری در جدول (۹) ارائه می‌شود.

جدول ۹: نتایج تحلیل عوامل موثر بر رهبری اثربخش سمن‌ها

کدهای باز	کدهای باز	زیرمقاله
A1	روابط موثر با تشکل‌ها	ظرفیت تشکل‌های مردمی
A1	روابط موثر با بومیان مناطق زیست‌محیطی	
A1	اهداف مشترک با تشکل‌ها	فرهنگ و نگرش مثبت به محیط‌زیست در جامعه
A2	فعالیت‌های مدنی	
A1, A2, A12		
A12	جذب نیروهای داوطلب مردمی	

ادامه جدول ۹: نتایج تحلیل عوامل موثر بر رهبری اثربخش سمن‌ها

کدگذاری	کدهای باز	زیرمقاله
A1, A3, A8, A9, A10, A11, A12	حمایت نهادهای دولتی	
A1	حمایت سازمان برنامه و بودجه	شبکه‌های حکمرانی
A5	ارتباطات موثر با ذی‌نفعان	
A12	جذب سرمایه‌گذاران خارجی	
A4	لابی‌های سیاسی	
A1, A2, A3, A4, A5, A11, A12	حمایت مدیران از سمن‌ها	
A1, A2, A5, A8, A9, A10	قوانین و مقررات انعطاف‌پذیر	
A3	تصمیم‌گیری مشارکتی	
A3	الگوگیری از سمن‌های موفق جهانی	
A4	داشتن برنامه مشخص	ظرفیت‌های سازمانی
A4	تبلیغات سمن‌ها	
A4, A5	آموزش و ارتقای مهارت‌های نیروهای انسانی	
A5	اعتبارهای مالی	
A8	تسهیل در فرایند ارائه مجوز به سمن‌ها	
A12	سرمایه اجتماعی	

نتایج کدگذاری محوری عوامل علی موثر بر رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی نشان می‌دهد که عوامل ظرفیت تشکل‌های مردمی، شبکه‌های حکمرانی، و ظرفیت‌های سازمانی از جمله عوامل علی موثر بر الگوی رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی هستند.

پرسش دوم: شرایط زمینه‌ای موثر بر رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی کدام‌اند؟

عوامل زمینه‌ای، مجموعه علل و شرایطی است که کنشگر را ترغیب به روی آوردن به رفتاری خاص می‌کند. با تحلیل داده‌های کیفی می‌توان دریافت که الزام‌های رهبری اثربخش در چه دسته‌هایی طبقه‌بندی می‌شوند. پرسش دوم پژوهش در پی بررسی عوامل زمینه‌ای و زیرساخت‌های لازم در الگوی رهبری اثربخش سمن‌های زیست‌محیطی است. کد (B)، مربوط به عوامل زمینه‌ای است که از مصاحبه‌شونده نخست (B1)، تا مصاحبه‌شونده دوازدهم (B12) تعریف می‌شود. نتایج مقوله‌بندی کدها در مرحله کدگذاری باز و محوری در جدول (۱۰) ارائه می‌شود.

جدول ۱۰: نتایج تحلیل عوامل زمینه‌ای رهبری اثربخش سمن‌ها

کدگذاری	کدهای باز	زیرمقوله
B1	ایجاد فضای غیررسمی در حین رعایت رسمیت	
B1	وحدت رویه	
B1, B2	سلسله‌مراتب و تمرکز پایین در سازمان	ساختار سازمانی
B7	شفافیت و پاسخگویی	منعطف
B12	دیوان‌سالاری پایین در سازمان	
B12	تشکیل تیم‌های کاری	
B1	تعهد مدیران	
B1, B4, B8, B10	اهداف و برنامه	
B2, B7	مدیریت منابع مالی	
B3, B4, B5, B7	نیروی انسانی متخصص	
B3, B8	مدیریت دانش	فضای سازمانی
B3, B9	سیستم اطلاع‌رسانی	
B1, B5, B6, B9, B11	زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و رسانه	
B8	منشور اخلاقی	
B6	آموزش مدیران به صورت حضوری و مجازی	

نتایج کدگذاری محوری عوامل زمینه‌ای موثر بر رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی نشان می‌دهد که ساختار سازمانی منعطف و فرایندهای سازمانی از جمله عوامل زمینه‌ای موثر بر الگوی رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی هستند.

پرسش سوم: عوامل مداخله‌گر موثر بر رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی کدام‌اند؟

این بخش در پی بررسی چالش‌ها و مشکلات رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی است. کد (C)، مربوط به عوامل مداخله‌گر است که از مصاحبه‌شونده نخست (C1)، تا مصاحبه‌شونده دوازدهم (C12) تعریف می‌شود. نتایج کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه برای شناسایی چالش‌های رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی در جدول (۱۱) به نمایش گذاشته می‌شود.

جدول ۱۱: نتایج تحلیل عوامل مداخله‌گر در رهبری اثربخش سمن‌ها

کدگذاری	کدهای باز	زیرمقوله
C1, C2, C4	وجود قوانین مناسب	خط‌مشی حمایتی
C3, C4, C12	فضای انتقاد از دولت	
C8	حمایت‌های مناسب دولتی	
C1, C4, C9, C12	شرایط مساعد مالی	راهبردهای حمایتی
C3	بومی‌سازی سمن‌ها	
C5, C7	دسترسی به مدیران متخصص	
C5	وجود نظریه در زمینه سمن‌ها	
C7, C8	تفویض اختیار مناسب	
C7	حمایت از اجرایی شدن ایده‌ها	
C7	مدیریت انتظارهای اعضا	

نتایج کدگذاری محوری عوامل مداخله‌گر در رهبری اثربخش سمن‌های زیست‌محیطی نشان می‌دهد که مسائل قانونی و سازمانی از جمله عوامل مداخله‌گر در الگوی رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی هستند.

پرسش چهارم: راهبردهای استقرار رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی کدام‌اند؟

راهبردها، مجموعه اقدام‌هایی هستند که سازمان در پاسخ به عوامل علی و زمینه‌ای در راستای پیاده‌سازی رهبری اثربخش انجام می‌دهد. پرسش چهارم پژوهش در پی بررسی راهبردهای رهبری اثربخش سمن‌های زیست‌محیطی است. کد (D)، مربوط به راهبردهاست که از مصاحبه‌شونده یکم (D1)، تا مصاحبه‌شونده دوازدهم (D12) تعریف می‌شود. نتایج کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه در جدول (۱۲) به نمایش گذاشته می‌شود.

جدول ۱۲: نتایج تحلیل راهبردهای استقرار رهبری اثربخش سمن‌ها

زیرمقوله	کدهای باز	کدگذاری
	خصوصی سازی سمن‌ها	D1
	افزایش ظرفیت‌های تامین مالی سمن‌ها	D1, D2, D8, D9
	توسعه شبکه حامیان محیط‌زیست	D1, D4, D8
راهبردهای	افزایش ارتباطات موثر برون‌سازمانی	D5
	افزایش ظرفیت‌های اعتمادسازی در بین مردم و نهادهای دولتی	D5, D8
	بکارگیری موثر از رسانه‌ها	D6
	تدوین قوانین مناسب	D1
	کاستن مخرب‌های زیست‌محیطی	D8
	افزایش ظرفیت‌های فناوری	D1, D2, D9, D12
	ارتقا و توسعه رهبری سمن‌ها	D2, D6
راهبردهای	افزایش ظرفیت‌های یادگیری در سازمان	D2, D4, D5, D9
درون‌سازمانی	چابک‌سازی سازمان	D4
	مدیریت بر مبنای نتیجه	D7
	افزایش شفافیت در مسئولیت‌پذیری	D12

نتایج کدگذاری محوری راهبردهای موثر در رهبری اثربخش سمن‌های زیست‌محیطی نشان می‌دهد که این راهبردها به دو بخش راهبردهای درون و برون سازمانی طبقه‌بندی می‌شوند.

پرسش پنجم: پیامدهای رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی کدام‌اند؟

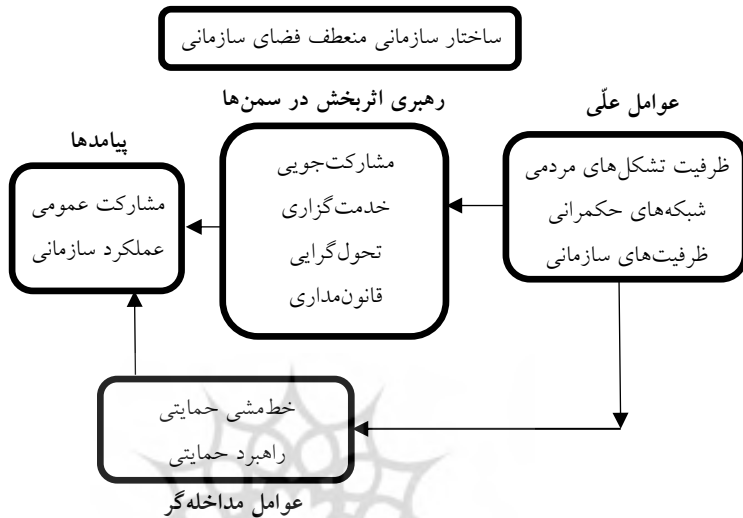
پیامدها، مجموعه عواملی هستند که در نتیجه پیاده‌سازی و اجرای رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی به‌دست می‌آیند. پرسش پنجم پژوهش در پی بررسی پیامدهای رهبری اثربخش سمن‌های زیست‌محیطی است. کد (E)، مربوط به پیامدهاست که از مصاحبه‌شونده یکم (E1)، تا مصاحبه‌شونده دوازدهم (E12) تعریف می‌شود. نتایج کدگذاری باز و محوری داده‌های کیفی گردآوری‌شده با استفاده از ابزار مصاحبه در جدول (۱۳) به نمایش گذاشته می‌شود.

جدول ۱۳: نتایج تحلیل پیامدهای رهبری اثربخش در سمن‌ها

کدگذاری	کدهای باز	زیرمقوله
E2, E11	افزایش سلامت روانی و تعادل اجتماعی در جامعه	
E1, E6	افزایش حساسیت جامعه به محیط‌زیست	
E2	افزایش حضور مردمی و فعالان داوطلب	مشارکت عمومی
E3	افزایش توان مشارکت عمومی	
E10	تقویت و گسترش جامعه مدنی	
E2	افزایش توان تشکل‌های مردمی	
E3, E4	توسعه پایدار زیست‌محیطی	
E6	استفاده بهینه از منابع	
E6	استفاده بهینه از نیروهای داوطلب	
E6	افزایش ظرفیت‌های نهادهای مدنی در اثرگذاری بر سیاست‌ها	عملکرد سازمانی
E10	بهبود و توسعه ارتباطات با مردم	
E10	افزایش ظرفیت‌های اعتمادسازی	
E10	بهبود ارتباطات بین دولت و مردم	
E10	افزایش ظرفیت‌های اقتصادی سمن‌ها	

نتایج کدگذاری محوری پیامدهای رهبری اثربخش سمن‌های زیست‌محیطی نشان می‌دهند که مشارکت عمومی و عملکرد سازمانی از جمله پیامدهای رهبری اثربخش هستند. در این پژوهش برای کدگذاری محوری از رهیافت کوربین و استرواس (۱۹۹۸) و نظریه داده‌بنیاد استفاده می‌شود. این پارادایم چارچوب منسجمی است که به کمک آن می‌توان روابط

احتمالی میان مقوله‌ها را سنجید و امکان فهم به‌نسبت جامع پدیده مورد نظر را فراهم نمود. مدل پارادایمی پژوهش حاضر در شکل (۱) ارائه می‌شود:



شکل ۱: چارچوب رهبری اثربخش در سمن های زیست محیطی

همان‌طور که در چارچوب کوربین و استراوس (۱۹۹۸) مشاهده می‌شود، عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها، و پیامدهای موثر و مرتبط با رهبری اثربخش در سمن های زیست محیطی شناسایی می‌شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

ناتوانی در رهبری اثربخش منابع سازمانی مانند منابع مالی، سرمایه‌های انسانی، و مدیریت حل تعارض‌های درون و برون سازمانی از مسائلی است که سمن‌های غیردولتی با آن مواجه‌اند و نیاز مبرمی احساس می‌شود که این سازمان‌ها به رهبری اثربخش روی آورند. بنابراین هدف این پژوهش، ارائه مدل رهبری اثربخش در سمن‌های زیست محیطی در ایران است.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد در مسیر اجرای موفق الگوی رهبری اثربخش سمن‌های زیست محیطی، ظرفیت تشکل‌های مردمی، شبکه‌های حکمرانی، و ظرفیت‌های سازمانی بر آن موثرند. زیرساخت‌هایی از قبیل ساختار سازمانی منعطف و فضای سازمانی برای فراهم کردن

شرایط رهبری اثربخش ضروری‌اند و با توجه به نقش عوامل مداخله‌گر در مسیر رهبری اثربخش سمن‌های زیست‌محیطی، خطامشی و راهبرد حمایتی از جمله عوامل مهم هستند. همچنین، در راستای رهبری اثربخش سمن‌های زیست‌محیطی، راهبردهای برون و درون سازمانی مورد شناسایی قرار می‌گیرند. با توجه به نتایج کدگذاری‌های باز و محوری، موفقیت در رهبری اثربخش سمن‌های زیست‌محیطی، پیامدها و دستاوردهایی از قبیل مشارکت عمومی و عملکرد سازمانی را به همراه دارد. از سویی، مقوله محوری رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی شامل مولفه‌های مشارکت‌جویی، خدمت‌گزاری، تحول‌گرایی، و قانون‌مداری است.

با وجود آن‌که مفهوم رهبری اثربخش، به گفته بیش‌تر پژوهشگران رفتار سازمانی، مستقل از سبک‌های رهبری است، هنوز پژوهشی چه در داخل و چه در خارج از ایران، به بررسی جامع و نظریه‌پردازانه در زمینه رهبری اثربخش نپرداخته است. به‌گونه‌ای که بیش‌تر پژوهش‌های مرتبط با این مفهوم، به شناسایی شاخص‌های کلی رهبری اثربخش که شباهت‌های زیادی نیز با سبک‌های رهبری دارند، می‌پردازند یا درصد کمی از این پژوهش‌ها عوامل موثر بر رهبری اثربخش را در محیط‌های کاری بررسی می‌کنند (Madanchian et al., 2017; Lituchy et al., 2017; Boerrigter, 2015)، که این امر به شناخت جامع مفهوم رهبری اثربخش کمک چندانی نمی‌کند.

بر مبنای یافته‌های این پژوهش در هیچ‌کدام از پژوهش‌های نظری و تجربی بررسی‌شده به صورت جامع، به مشارکت‌جویی، قانون‌مداری، تحول‌گرایی، و خدمت‌گزاری به عنوان ابعاد رهبری اثربخش اشاره نشده است. در این پژوهش، تحول‌گرایی به عنوان یکی از ابعاد رهبری اثربخش است. همچنین، پژوهش حاضر خدمت‌گزاری را علاوه بر جذب داوطلبان خدمت‌گزار به محیط‌زیست از طریق دوستی و علاقه و ایثار و فداکاری، با افزایش حمایت‌های دولتی، تقویت جامعه محلی، ظرفیت‌سازی نیروهای داوطلب معرفی می‌کند و قانون‌مداری را یکی از مولفه‌های رهبری اثربخش معرفی می‌کند که از طریق تدوین قوانین برای تعیین دامنه فعالیت سمن‌ها و حامی محیط‌زیست و مقابله با فشارهای سیاسی و تعهد مدیران به قوانین سمن‌ها مطرح می‌سازد.

در ادبیات موضوع رهبری اثربخش شایستگی‌های شخصی و ویژگی‌های فردی رهبر از عوامل علی‌موثر مطرح می‌شود، در حالی که پژوهش حاضر به ظرفیت‌تشکل‌های مردمی، شبکه‌های حکمرانی، و ظرفیت‌های سازمانی می‌پردازد، و عوامل شخصیتی رهبر (آموزش و ارتقای مهارت‌های نیروی انسانی)، یکی از زیرمقوله‌های تشکیل‌دهنده ظرفیت‌های سازمانی است.

با وجود پژوهش‌های پیشین، در این پژوهش بر مبنای اتخاذ چارچوب نظری داده‌بنیاد، عوامل زمینه‌ای رهبری اثربخش در دو مقوله اصلی ساختار سازمانی منعطف و فضای سازمانی؛ و عوامل

مداخله‌گر رهبری اثربخش در دو مقوله اصلی خط‌مشی حمایتی و راهبردی حمایتی به‌دست آمده است. همچنین، به افزایش ظرفیت‌های فناوری و چابک‌سازی سازمان به عنوان راهبردهای درون‌سازمانی؛ و خصوصی‌سازی سمن‌ها، افزایش ظرفیت‌های تامین مالی سمن‌ها، توسعه شبکه حامیان محیط‌زیست، افزایش ارتباطات موثر برون‌سازمانی، افزایش ظرفیت‌های اعتمادسازی در بین مردم و نهادهای دولتی، بکارگیری موثر از رسانه‌ها، تدوین قوانین مناسب، و کاستن مخرب‌های زیست‌محیطی به عنوان راهبردهای برون‌سازمانی مطرح می‌شوند. در حالی که در پژوهش‌های پیشین به غیر از برقراری ارتباطات موثر با ذی‌نفعان، این عوامل مطرح نیستند. همچنین به پیامدهای رهبری اثربخش به این گستردگی و در دو مقوله مشارکت عمومی و عملکرد سازمانی پرداخته نمی‌شود.

بر مبنای یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی برای رهبری اثربخش سمن‌ها ارائه می‌شود: افزایش ظرفیت‌های مالی و بستر قانونی فعالیت سمن‌ها از طریق افزایش توان تخصصی سمن‌ها و افزایش مشارکت بین سمن‌های تخصصی ممکن است. با فراهم شدن این دو رکن اصلی می‌توان انتظار داشت که سمن‌ها باب گفتگو و لابی‌گری مناسبی با نهادهای دولتی و غیردولتی باز کنند و خود را برای اخذ حمایت مالی و قانونی این نهادها در راستای توسعه پایدار محیط‌زیستی با رابطه برد-برد به‌خوبی معرفی نمایند، بدون این‌که وام‌دار نهادی شوند و از رسالت اصلی که دفاع از محیط‌زیست کشور است فاصله بگیرند. از طرفی، با تخصصی کردن حوزه فعالیت و افزایش توان تخصصی اعضا و رهبران، ایجاد و توسعه کارگروه‌های تخصصی و به اشتراک‌گذاری دانش می‌توانند ضمن جلوگیری از ورود بحث محیط‌زیست به مسائل سیاسی و جلوگیری از اثرهای منفی آن بر عملکرد سمن‌ها، نسبت به تعریف و اجرای پروژه‌های وزینی اقدام نمایند و چارچوب و الزام‌هایی را برای فعالیت‌های اثربخش سمن‌ها در حوزه مالی، حسابرسی، و پاسخگویی مانند نحوه همکاری سمن‌ها با نهادهای بین‌المللی، معافیت‌های مالیاتی، و تنظیم و حمایت قانونی کسب نمایند.

افزایش ظرفیت‌های شفاف‌سازی عملکرد با هدف جلب اعتماد و مشارکت عمومی که از طریق ایجاد کانون ارزیابی عملکرد سمن‌ها و بسترهای نوین اطلاع‌رسانی (سایت و رسانه‌جمعی) ممکن است. پس پیشنهاد می‌شود که مدل ارزیابی بر مبنای نتایج این پژوهش و چارچوب رهبری اثربخش سمن‌های زیست‌محیطی تهیه شود. ضمن پیشنهاد خودارزیابی بر مبنای این مدل، ارزیابی و تعریف و اجرای برنامه‌های بهبود برای نواحی بهبودپذیر شناسایی شود، و به صورت دوره‌ای عملکرد سمن‌ها از طریق کانون ارزیابی، و نتایج به ذی‌نفعان آن‌ها اطلاع‌رسانی شود. در این صورت، اخبار نادرست نسبت

به سمن‌ها مانند تاسیس آن‌ها برای پولشویی از بین می‌رود و با افزایش اعتماد، مشارکت عمومی در توسعه پایدار زیست‌محیطی کشور به معنای واقعی محقق می‌شود.

افزایش قدرت تصمیم‌گیری سازمانی با پایبندی به مشارکت‌دهی کلیه ذی‌نفعان. این سازمان‌ها با مشارکت اعضا و بر مبنای تحلیل محیطی و انتظارهای ذی‌نفعان خود، نسبت به تعریف چشم‌انداز، اهداف، منشور اخلاقی، و تنظیم برنامه‌ها و عملیات همسو با این اهداف و منشور اقدام می‌کنند و به تحقق آن‌ها متعهد هستند. رهبران باید ضمن انعطاف‌پذیری در سیاست‌ها و رویکردهای خود، به اساسنامه سمن پایبند باشند و برای این که منحرف نشوند، به تصمیم‌گیری مشارکتی بها دهند. وقتی مشارکت جمعی ضعیف می‌شود، در عمل نظرهای جدیدی مطرح می‌شود که باعث می‌شود سازمان از اهداف خود منحرف شود و اعتماد و سرمایه اجتماعی را از دست بدهد. با توجه به وجه مطالبه‌گری و آگاهی‌بخشی سمن‌ها، وقتی آن‌ها در کار تصمیم‌گیری مشارکتی و رسیدن به تصمیم دچار اشکال می‌شوند، وارد یک فرایند زمان‌بر می‌شوند و اثربخشی رهبری را در آن کنش یا واکنشی که می‌خواهند انجام دهند، از دست می‌دهند. همچنین، آموزش و ارتقای فرهنگ کار مشارکتی برای کلیه ذی‌نفعان از طریق بهینه‌کاوی از سمن‌های موفق جهانی و بومی‌سازی یادگیری‌های صورت‌گرفته از آن‌ها برای سمن‌های زیست‌محیطی؛ جانشین‌پروری در سمن‌های زیست‌محیطی؛ فعال‌سازی اتاق‌های فکر در سمن‌ها برای بهره‌مندی از ایده‌های استادان برجسته دانشگاه، بدنه تیم کارشناسی و ظرفیت‌های داخلی سازمان‌ها؛ و جلب مشارکت اقشار مختلف جامعه به منظور ارائه آموزش‌های شهروندی پیشنهاد می‌شود.

در پایان به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود راهبردهای موثر بر رهبری اثربخش را در سمن‌های زیست‌محیطی بکار گیرند و اثرهای آن را بسنجند. با توجه به این که چارچوب به‌دست‌آمده بر مبنای دیدگاه خبرگان است، از این‌رو توصیه می‌شود که پژوهشگران روابط بین متغیرها را با روش‌شناسی کمی آزمون کنند.

پژوهشگران در انجام فرایند این پژوهش با محدودیت‌ها و مشکلاتی روبه‌رو هستند، از جمله محدودیت زمانی برای انجام پژوهش در حوزه‌های گسترده‌تر و ممکن نبودن تعمیم نتایج این پژوهش به سازمان‌های مشابه یا سازمان‌های دیگر به دلیل آن که ماهیت روش این پژوهش، کیفی است. از آن‌جا که امکان تفاسیر مختلف از پدیده مورد بررسی، از محدودیت‌های پژوهش‌های کیفی است، به‌طور حتم تفسیر صورت‌گرفته از پدیده مورد مطالعه تنها یکی از تفاسیر ممکن و پذیرفتنی در مورد آن است. ماهیت بسیار ذهنی این رهیافت، نتایج کسب‌شده را به نتایج شخصی و نامتعارفی مبدل می‌سازد که امکان بکارگیری آن در شرایط خارج از محیط پژوهش دشوار است.

الف) فارسی

افجه‌ای، سید علی‌اکبر؛ بانسی، عباداله؛ خسروپناه، عبدالحسین، و امیری، مقصود (۱۳۹۳). طراحی الگوی رهبری اثربخش سازمانی به استناد سیره پیامبر اسلام(ص). *فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج*، ۱۷(۶۴)، ۲۶-۵.

چکشیان، محمد؛ سپهوند، رضا؛ اسماعیلی، محمودرضا، و نظریوری، امیرهوشنگ (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی مولفه‌های رهبری اثربخش در سازمان‌های فرهنگی-هنری با رویکرد اسلامی ایرانی. *نشریه مدیریت فردا*، ۵۴(۱۷)، ۸۹-۱۰۲.

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۹). قانون برنامه چهارم و پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.

علیزاده زوارم، علی، و رجب‌زاده، محسن (۱۳۹۳). مروری بر مفهوم پیروی اثربخش و ارتباط آن با رهبری اثربخش. *فصلنامه توسعه سازمانی پلیس*، ۱۱(۴۹)، ۱۰۹-۱۲۹.

ب) انگلیسی

Aabdeen, Z., Khan, M., Khan, H., Farooq, H., Salman, M., & Rizwan, M. (2016). The Impact of Ethical Leadership, Leadership Effectiveness, Work Related Stress and Turnover Intention on the Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(2), 7-14.

Adair, J. (2002). *Effective Strategic Leadership*. London Macmillan Publishers Limited.

Awan, K., Qureshi, I., & Arif, S. (2012). The Effective Leadership Style in NGOs: Impact of Servant Leadership Style on Employees' Work Performance and Mediation Effect of Work Motivation. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(11), 43-56.

Batool, B. F. (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), 84-94.

Bennis, W., & Nanus, B. (2004). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Collins Business Essentials.

Boerrigter, C. (2015). How Leader's Age Is Related to Leader Effectiveness: Through Leader's Affective State and Leadership Behavior (*Bachelor's Thesis, University of Twente*).

Bulley, C. A., Osei-Bonsu, N., & Rasaq, H. A. (2017). Attributes of Leadership Effectiveness in West Africa. *AIB Insights*, 17(1), 11-14.

Chuang, S.-F. (2013). Essential Skills for Leadership Effectiveness in Diverse

- Workplace Development. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 6(1), 1-23.
- Clack, L. (2017). Examination of Leadership and Personality Traits on the Effectiveness of Professional Communication in Healthcare. *Journal of Healthcare Communications*, 2(2), 1-4.
- Viet Thanh, D., & Nguyen, V. A. (2015). *Factors Affecting Effective Leadership-An Empirical Study in Vietnam Logistics Enterprises*. Paper Presented at the Proceedings of the Second Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences.
- Apostu, D.-C. (2013). Non-Governmental Organization Leadership and Development. A Review of the Literature. *Manager*, 1(17), 145-161.
- Edwards, M., & Fowler, A. (2002). *The Earthscan Reader on NGO Management*. Earthscan.
- Gigliotti, R. A., & Ruben, B. D. (2017). Preparing Higher Education Leaders: A Conceptual, Strategic, and Operational Approach. *Journal of Leadership Education*, 16(1), 96-114.
- Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. *Global Journal of Management and Business Research*, 15(9), 1-6.
- Hailey, J., & James, R. (2004). "Trees Die from the Top": International Perspectives on NGO Leadership Development. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(4), 343-353.
- James, R., Oladipo, J., Isosoba, M., Mboizi, B., & Kusima, I. (2005). Realities of Change: How Can African NGO Leaders Develop. *Praxis Paper*, 6.
- Jayavant, S. (2016). Mapping the Complexities of Effective Leadership for Social Justice Praxis in Urban Auckland Primary Schools. *Education Sciences*, 6(11), 1-25.
- John, S., & Chattopadhyay, P. (2015). Factors Impacting Leadership Effectiveness: A Literature Review. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(6), 1-5.
- Keqekolla, S. (2014). *Effective Leadership and Gender Issues*. (Master Thesis), Kolejji AAB.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press).
- Dartey-Baah, K. (2014). Effective Leadership and Sustainable Development in Africa: Is There "Really" a Link? *Journal of Global Responsibility*, 5(2), 203-218.
- Lincon, Y., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills. CA: Sage Publications.

- Lituchy, T. R., Metwally, E. K., & Henderson, C. A. (2017). Views on Effective Leadership from Insiders and Outsiders. *AIB Insights*, 17(1), 19-22.
- Syafii, L. I., Thoyib, A., & Nimran, U. (2015). The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related With the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211(1), 1142-1147.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2017). Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes. *Procedia Engineering*, 181(1), 1043-1048.
- Nsoedo, E. E. (2016). Effective Leadership in the 21st Century: Bill Clinton and the New Way to Philanthropy. *Open Journal of Social Sciences*, 4(2), 186-198.
- Rentfrow, T. J. (2007). Effective Leadership within a Multinational Environment. *Leadership Advance Online*, 10(1), 1-8.
- Schuetz, A. (2016). Effective Leadership and Its Impact on an Organization's Success. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(3), 73-90.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications.
- World Economic Forum (WEF) (2014). Effective Leadership in International Organization. *Global Agenda Council on Institutional Governance Systems, World Economic Forum*, 1-86.