



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518  
Online ISSN: 3456-6452

Spring 2023 (Serial No. 45), Vol. 12, No. 1

## Identifying the Components of the Leadership Style of the Commanders of Eight Years of Holy Defense

Zolfa Haghgooyan<sup>1</sup>  
Abilfazl Gaeni (Ph. D.)<sup>2</sup>  
Raziye Zeali<sup>3</sup>

### Abstract

Leadership is a crucial aspect of management that plays a vital role in organizational survival and efficiency. This study aims to identify the leadership style of commanders during the eight years of holy defense and develop a leadership model applicable to managers in organizations, thus contributing to the advancement of leadership theory. The research adopts an exploratory approach in terms of purpose and utilizes qualitative data collection methods and thematic analysis. The data collection methods employed include fieldwork and library research, with semi-structured interviews serving as the primary data collection tool. The study focuses on fighters (followers) who had direct contact with the commanders during the eight years of holy defense. Additionally, relevant books and documents on the leadership style of the commanders were consulted. A sample size of eight soldiers was purposefully selected, employing non-probability sampling. For qualitative data analysis, coding and thematic analysis methods were employed. The results of the study reveal that the leadership style exhibited by the commanders during the eight years of holy defense can be characterized as "monotheistic leadership." This style combines elements of spiritual leadership, servant leadership, transformational leadership, and an attractive leadership style.

**Keywords:** *Leadership Style; Servant Leadership; Transformational Leadership; Spiritual Leadership; Holy Defense Commanders*

- 
1. Ph.D., Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Qom University, Iran (corresponding author), zolfa.haghgooyan@yahoo.com
  2. Assistant Professor, Department of Management, Research Institute and University, Qom, Iran
  3. Master's degree, Public Management, Tolo Mehrqom Institute of Higher Education, Qom, Iran



## شناسایی مؤلفه‌های سبک رهبری فرماندهان هشت سال دفاع مقدس

زلفا حق‌گویان<sup>۱\*</sup>، ابوالفضل کائینی<sup>۲\*</sup>، رضیه زعلی<sup>۳\*\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۲۶

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۲/۲۰

### چکیده

رهبری، یکی از مهم‌ترین محورهای بحث مدیریت است که نقش مهمی در سازمان‌ها، بقا و کارآمدی آنها دارد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی سبک رهبری فرماندهان هشت سال دفاع مقدس و الگوسازی سبک رهبری آنان برای مدیران سازمان‌ها به منظور توسعه نظریه رهبری تدوین شده است. این تحقیق از نظر هدف، اکتشافی و از نظر روش گردآوری داده‌ها کیفی و از نوع تحلیل تم است. روش گردآوری اطلاعات میدانی و کتابخانه‌ای است و ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. جامعه آماری، رزمندگان (پیروان) هشت سال دفاع مقدس است که با فرماندهان ارتباط مستقیم داشته‌اند. همچنین از کتب و اسناد موجود در رابطه با سبک رهبری فرماندهان استفاده شده است که از میان رزمندگان ۸ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. نمونه‌برداری در این تحقیق از نوع نمونه‌برداری غیراحتمالی و هدف‌مند است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در این پژوهش از روش کدگذاری و تحلیل تم استفاده شده است. پس از بررسی‌ها و تحلیل‌های صورت گرفته، نتیجه این است که سبک رهبری کشف شده فرماندهان هشت سال دفاع مقدس «رهبری توحیدی» است که ترکیبی از سبک‌های رهبری معنوی، رهبری خدمت‌گزار، رهبری تحول‌آفرین و سبک رهبری پرجاذبه است.

**کلیدواژه:** سبک رهبری؛ رهبری خدمت‌گزار؛ رهبری تحول‌آفرین؛ رهبری معنوی؛ فرماندهان دفاع مقدس

zolfahaghooyan@yahoo.com

\*. دکتري، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه قم، ایران (نویسنده مسئول)

\*\* . استادیار، گروه مدیریت، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم، ایران

\*\*\* . دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، مؤسسه آموزش عالی طلوع مهر قم، ایران

## بیان مسئله

در عصر حاضر، دنیا به جای ثبات، به سمت چیزی در حرکت است که دانشمندان به آن لبه هرج و مرج (آشوب) می گویند. سازمان‌ها برای مواجه شدن با چنین شرایطی، باید بتوانند بیشترین بهره‌برداری را از منابع و توانمندی‌های موجود خود ببرند (عزیزیان و همکاران، ۱۴۰۱). برای بهره‌مندی از توانمندی‌های موجود، رهبران سازمانی نقش مهمی دارند؛ چنانکه رهبری را یکی از مهم‌ترین محورهای بحث مدیریت می‌دانند که نقش مهمی در سازمان‌ها، بقا و کارآمدی آنها دارد (شیرین‌بیک، ۱۳۹۳). رهبری در پذیرش تغییرات و چالش‌ها نقش مهمی را ایفا می‌کند (جونید<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۰). همچنین در تطبیق سریع سازمان با شرایط محیط متغیر و حفظ ثبات سازمان نقش اساسی دارد (شیرین‌بیک، ۱۳۹۳). رهبری با توانایی تأثیرگذاری، انگیزه‌دادن به افراد و توانمند نمودن آنها در راستای اثربخشی و موفقیت سازمان نقش مهمی ایفا می‌کند و تلاش می‌کند تا تحقق مسئولیت‌ها را تسهیل نموده و با ارتباط مؤثر با کارکنان و علاقه‌مند کردن آنان به کار، به تحقق اهداف سازمانی کمک نماید. رهبر با نفوذترین شخص در تعیین وظایف است؛ زیرا فقط رهبر اختیار حدود فرامین رسمی را دارد و می‌تواند از این راه وظایف افراد را تعیین کند. به همین دلیل، رهبران می‌توانند عامل تمایز در سازمان باشند. بدون رهبری قوی، تغییر سازمانی ممکن نیست. رهبر برای ایجاد تعهد به اهداف با کارکنان ارتباط برقرار می‌کند، به کارکنان انگیزش داده و الهام‌بخش است. طبق نظر ایولیو و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) رهبران به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان کلیدی توسعه منابع انسانی، تضمین منابع سازمانی به محصولات و خدمات ارزشمند را تضمین می‌کنند (کاراکسونی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). همچنین رهبری به‌عنوان سیاست‌گذار و تصمیم‌گیرنده، عنصر اصلی برای موفقیت سازمان در نظر گرفته می‌شود (شاکل و سیدالاولی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

باتوجه به تأثیر رهبری بر عملکرد زیردستان و موفقیت سازمان، سؤال درمورد اینکه رهبر مؤثر یا موفق چه رفتارهایی دارد؛ تاکنون الهام‌بخش بسیاری از تحقیقات گوناگون بوده است (صحت و همکاران، ۱۳۹۹) و کتاب‌ها و منابع فراوانی از محققین و پژوهشگران غربی و اسلامی به‌دست آمده است. هرچند به نظر می‌رسد ردپای بیشتر سبک‌ها و روش‌های ارائه‌شده در آن منابع، در آموزه‌ها و منابع اسلامی یافت

1. Junnaid et.al
2. Evolio et.al
3. Karacsony
4. Shakeel & Saidalavi

می‌شود، شناسایی و پرداختن به مؤلفه‌های سبک رهبری آن دسته از فرماندهانی که با معیار قرارداد سفارشات قرآن و پیشوایان دینی موفقیت‌هایی در حوزه مدیریت داشته‌اند، ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین، این پژوهش در نظر دارد تا با بررسی سبک رهبری فرماندهان هشت سال دفاع مقدس، مؤلفه‌های رهبری آنها را شناسایی کند و با شناسایی مؤلفه‌های رهبری فرماندهان دفاع مقدس، الگویی از سبک رهبری فرماندهان هشت سال دفاع مقدس، ترسیم نماید.

## ادبیات نظری

### تعریف رهبری

موضوع رهبری، یک موضوع پویا برای مطالعه بوده و خواهد بود. (شیخ‌زاده، ۱۳۹۲، ۱۸) رهبری قدمتی به اندازه تمدن بشر دارد. اولین اصول نوشته‌شده در مورد رهبری به مصر باستان مربوط می‌شود (توما و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). رهبری یکی از پیچیده‌ترین و چندبعدی‌ترین پدیده‌هاست و اهمیت آن در دنیای جهانی شده روبه افزایش است. بنیس<sup>۲</sup> معتقد است که در علوم اجتماعی بیشترین مطالعه در مورد رهبری انجام شده است، در حالی که کمترین درک از آن وجود دارد (بنمیرا و آگبولا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). از رهبری تعریف‌های مختلفی ارائه شده است؛ برخی تعریف‌های رهبری عبارتند از:

رهبری فرایند نفوذ در دیگران برای درگیر شدن داوطلبانه آنها جهت تحقق اهداف سازمانی می‌باشد (آگنیزکا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). براساس نظر یوکل<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)، رهبری عبارت است از تسهیل تلاش‌های فردی و جمعی برای درک و نفوذ در افراد به منظور اینکه افراد بتوانند تشخیص دهند که چه کاری را باید انجام دهند و چگونه آن کار باید انجام شود (کاکیر و ادیگوزل<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). رهبری به‌عنوان هنر و چگونگی انگیزش دادن به افراد و نفوذ در رفتار کارکنان جهت دستیابی به اهداف تعریف می‌شود (جونید و همکاران، ۲۰۱۰). رهبری عبارت است از فرایند نفوذ بین رهبر و زیردستان برای تحقق اهداف سازمانی و تیمی

1. toma et.al
2. Bennis
3. Benmira & Agboola
4. Agnieszka
5. yukl
6. Cakir and Adiguzel

(نگوگ کونگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). رهبری، به‌عنوان یک فرایند عبارت است از قدرت استفاده از نفوذ بدون اجبار برای هدایت و هماهنگ کردن فعالیت‌های اعضای گروه به‌منظور دستیابی به هدف (مورهد و گریفین، ۱۳۷۹، ۳۳۴)؛ کوزس و پوسنر<sup>۲</sup> معتقدند که رهبری هنر تشویق دیگران برای رسیدن به اهداف مشترک است (بنیرا و اگبولا، ۲۰۲۱). رهبری، هنر یا فرایند نفوذ بر مردم است طوری که از روی میل و اشتیاق در جهت دستیابی به اهداف گروه تلاش کنند (کونتز و همکاران، ۱۳۷۰، ۳۹۷). کمرس<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) بیان می‌کند که رهبری عبارت است از فرایند نفوذ اجتماعی که باعث می‌شود رهبر دیگران را برای دستیابی به اهداف مشترک حمایت و کمک کند (کاکیر و ادیگوزل، ۲۰۲۰).

با وجود تعاریف زیاد در مورد رهبری، یک تعریف واحد یا رویکرد خاص رهبری که جهانی در نظر گرفته شود، وجود ندارد (بنیرا و اگبولا، ۲۰۲۱). اما به‌طور خلاصه سه عنصر را در تعاریف رهبری می‌توان یافت: «توانایی نفوذ»، «میل و اشتیاق افراد» و «جهت‌گیری به سمت اهداف» (آقایروز، ۱۳۸۹، ۱۵).

### نظریه‌ها و سبک‌های رهبری

نظریه‌های رهبری که بر چگونگی انگیزش افراد مبتنی است، (Karacsony, 2021) در طول دهه‌های متمادی به‌طور تدریجی گسترش یافتند (Ngoc Khuong Mai, 2022). اولین مطالعات مربوط به سبک رهبری توسط لوین و همکارانش<sup>۴</sup> در سال ۱۹۳۹ انجام شد. آنها سه نوع سبک رهبری را شناسایی کردند. سبک رهبری استبدادی<sup>۵</sup> که در آن رهبر به کنترل زیردستان می‌پردازد و در مواقع اضطراری کاربرد دارد. سبک رهبری موکراتیک<sup>۶</sup> که در آن رهبر پیروان را در انجام کارها و تصمیمات مشارکت می‌دهد. سبک رهبری آزاد از کنترل<sup>۷</sup> که در آن رهبر برای تصمیم‌گیری آزادی کامل به پیروان خود می‌دهد و منابع و ابزارهای موردنیاز را در اختیار آنها قرار می‌دهد (کاراکسونی<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱).

1. Ngoc Khuong et.al
2. Kouzes & posner
3. Chemers
4. Levin et.al
5. Autocratic
- 6 . Laissez fair
7. Karacsony

در سال‌های اخیر، پژوهشگران و محققان، نظریه‌های جدیدی را برای شناخت و تحلیل رهبری توصیه و تدوین نموده‌اند. برخی از این نظریه‌ها پشتوانه تحقیقات تجربی ندارند و صرفاً در حد طرح نظریه‌اند. با وجود این، تاکنون پژوهش‌ها در نظریه‌ها و الگوهای رهبری، عمیق نبوده و روش‌ها و ابزارهای لازم پژوهشی در این خصوص به اندازه کافی تدوین نشده‌اند. به همین دلیل، این نظریه‌ها بیشتر جنبه توصیه‌ای و پیشنهادی دارند و درست یا نادرست بودن آنها به مطالعات تجربی بیشتری نیاز دارد. با این حال، این بحث‌ها در فرهنگ‌های مختلف با اقبال اندیشمندان مواجه شده است. نظر به اهمیت این مطالعات و تأثیرگذاری آنها در رهبری به برخی از مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود (شفیعی، ۱۳۹۱، ۵۳).

### رهبری پرجاذبه<sup>۱</sup>

رهبری پرجاذبه قدرت خارق‌العاده رهبر در تغییر و تحول باورها، ارزش‌ها و عملیات پیروان صورت می‌گیرد (امیری، ۱۳۹۴، ۱۵۹). رهبری فرهمند (پرجاذبه) بیانگر این مطلب است که پیروان رفتارهای خاص رهبر را به عنوان توانایی‌های خارق‌العاده در نظر گرفته و به او نسبت قهرمانی می‌دهند؛ چه اینکه، این رهبران می‌توانند به صورتی خارق‌العاده بر پیروان خود نفوذ کرده و آنها را در راه تعالی بخشیدن به خواسته‌های خود الهام بخشند و نیز آنان توجه خود را به خیر و صلاح پیروان معطوف داشته و همواره در پی رشد، ترقی و تأمین نیازهای آنها هستند (شفیعی، ۱۳۹۱، ۵۸) این نفوذ در پیروان به خاطر ویژگی‌های مثبتی است که رهبران پرجاذبه دارند. ویژگی‌های مثبت رهبران شامل درستکاری<sup>۲</sup>، کمال<sup>۳</sup>، نوع‌دوستی<sup>۴</sup>، قابل اعتماد بودن<sup>۵</sup>، انگیزش جمعی<sup>۶</sup>، تشویق<sup>۷</sup> و عدالت<sup>۸</sup> است (هستیار و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱).

محدودیت‌های رهبری پرجاذبه بدین شرحند: انتظارات غیرواقعی، وابستگی و عدم وابستگی رهبر، عدم تمایل پیروان به مخالفت با رهبر، نیاز به معجزه برای تداوم راه رهبری، احساس خیانت نسبت به

1. Charismatic leadership
2. Honesty
3. Integrity
4. Altruism
5. Trustworthiness
6. Collective motivation
7. Encouragement
8. Justice
9. Hastyar et.al

کسانی که در مسیر چشم‌انداز رهبری حرکت نکنند، عدم پذیرش حقوق و اختیارات دیگر سطوح مدیریتی و همچنین محدودیت مربوط به تعداد این نوع رهبر. برخی محققان، رهبری پرجاذبه را برای رهبری اثربخش سازمان، شرطی لازم (اما نه کافی) می‌دانند (شیخ‌زاده، ۱۳۹۲، ۲۳).

### رهبری تعاملی<sup>۱</sup> (تبادلی یا مبادله‌ای)

رهبری تعاملی بر مبادلات بین رهبر و پیرو مثل دریافت پاداش از سوی رهبر درازای کاهش هزینه و بهبود بهره‌وری تمرکز دارد (دهقانی سلطانی و سلیمانی دامنه، ۱۴۰۱). نظریه رهبری تعاملی بر نتایج تمرکز داشته و موفقیت را طبق نظام تنبیه و پاداش سازمان ارزیابی می‌کند (ساکانم و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). این نوع رهبری براساس نوعی مبادله اجتماعی و توافق‌های قراردادی میان رهبران و پیروان شکل می‌گیرد (امیری، ۱۳۹۴، ۱۵۹). رهبری تعاملی بر این فرض استوار است که می‌توان با پاداش یا تنبیه در افراد انگیزه ایجاد کرد و رهبران با این نگاه به پیروان نزدیک می‌شوند که بتوانند با دادن چیزی به آنها، چیز دیگری را به دست آورند: دادن شغل برای کسب آرای بیشتر، یا دادن کمک‌های مالی برای جلب حمایت افراد در انتخابات. به عقیده بس (۱۹۸۵) رهبر تعاملی به دنبال یک معامله اقتصادی بر مبنای تحلیل هزینه-منفعت است، تا در مقابل خدماتی که از سوی زیردستان ارائه می‌شود، نیازهای مادی و جسمی آنها برآورده شود. چنین مبادله‌ای میان رهبر و پیرو بر مبنای این تصور شکل می‌گیرد که افراد اساساً ابزار و محاسبه‌گرند و رهبران نیز کسانی هستند که نسبت به برآورده کردن نیازهای جاری پیروان خود (که به دلیل رفع همین نیازهایشان از رهبران تبعیت می‌کنند) حساس هستند (شیخ‌زاده، ۱۳۹۲، ۲۴). طبق نظر بس<sup>۳</sup> (۱۹۸۰) رهبری تبادلی دارای دو مؤلفه است که عبارتند: از پاداش مقتضی و مدیریت براساس استثنا. پاداش مقتضی به این معناست که رهبر پاداشی را ارائه می‌دهد که به خاطر تلاش فرد مبادله می‌شود. مدیریت بر مبنای استثنا با سنجش دقیق عملکرد جهت پیگیری عملکرد و توزیع پاداش و تنبیه براساس آن مرتبط است. مدیریت براساس استثنا یک رویکرد منفعلانه به رهبری است که در آن رهبر صرفاً زمانی مداخله می‌کند که استثناها برآورده نشوند (ساکانم و همکاران، ۲۰۱۹).

1. transactional leadership  
2. Sacanem et.al  
3. Bass

## رهبری تحول‌آفرین<sup>۱</sup>

رویکرد رهبری تحول‌آفرین با تفکرات برنز<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) شروع شد که تلاش می‌کرد نیازها و انگیزه‌های زیرستان را آشکار سازد تا هم رهبر به اهداف خود برسد و هم زیردستان از حداکثر توانایی خود استفاده کنند (ساکانم و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). طبق نظر برنز (۱۹۷۸) این نوع رهبری وقتی رخ می‌دهد که با مشارکت یک یا چند شخص، رهبران و پیروان به همدیگر کمک می‌کنند تا به سطوح بالایی از بلوغ و روحیه دست یابند (زارعی متین، ۱۳۹۳، ۱۶۵). رهبری تحول‌آفرین عبارت است از فرایندی که ارتباط بین رهبر و زیردستان از طریق افزایش انگیزش و وجدان تسهیل می‌شود (ساکانم و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). میرکمالی (۱۳۸۵) معتقد است که رهبری تحول‌آفرین، نوعی رهبری است که در آن علائق و منافع زیردستان توسعه یافته و در آنها، احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان به‌وجود آید. به‌عبارت‌دیگر، رهبر، فردی الهام‌بخش و دارای ملاحظات انسانی است که زیردستان را هوشمندانه تحریک می‌کند که با نگاهی متفاوت و جدی‌تری به مسائل نگاه کنند (پورکریمی و مزاری، ۱۳۹۶). رهبری تحول‌آفرین به بسط و گسترش ایده‌های جدید کمک می‌کنند و اهمیت آن به حدی است که امروزه درباره مجموعه رهبر باید بیندیشیم، نه فرد رهبر، یعنی مجموعه‌ای که با هم همکاری مبتنی بر اعتماد دارند. وجود رهبری تحول‌آفرین می‌تواند در ایجاد و توسعه یک سازمان یادگیرنده بسیار مؤثر باشد. همچنین رهبری تحول‌آفرین بر توسعه تعهد و انگیزش پیروان تمرکز دارد (زارعی متین، ۱۳۹۳، ۱۶۵). رهبری تحول‌آفرین به‌طور مثبت در کارکنان نفوذ پیدا کرده و با رضایت شغلی، تعهد و موفقیت کارکنان رابطه مستقیم دارد (سیماب و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). بس (۱۹۸۵) چارچوبی برای رهبری تحول‌آفرین ارائه داد که براساس آن رهبری تحول‌آفرین دارای ۴ ویژگی می‌باشد که عبارتند از: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تشویق ذهنی و ملاحظات فردی (ساکانم و همکاران، ۲۰۱۹). در ادامه این ۴ ویژگی توضیح داده خواهد شد.

۱. نفوذ آرمانی: شمال ویژگی‌های آرمانی و رفتار آرمانی است. القای افتخار و غرور به اعضا برای

1. Transformational leadership
2. Burns
3. Sacanem et.al
4. Sacanem et.al
5. Seemab et.al



همکاری و مشارکت با رهبر و صرف نظر کردن از تمایلات فردی به خاطر گروه و فداکردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران از بارزترین مشخصات و ویژگی‌های آرمانی یک رهبر به‌شمار می‌آید.

۲. ترغیب ذهنی: از طریق ترغیب ذهنی، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند باعث ارتقای پیروان برای فهم ماهیت سازمانی و مشکلاتی که با آن روبه‌رو هستند، بشود.

۳. انگیزش الهام‌بخش: انگیزش الهام‌بخش را برانگیختن و بالا بردن انگیزه در پیروان به وسیله رهبران، توصیف کرده‌اند که با توسل به احساسات زیردستان صورت می‌پذیرد.

۴. ملاحظه فردی: توجه به دیگران یکی از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌آفرین است. این موضوع تأثیر مثبتی بر رضایت‌مندی پیروان، رهبران و به‌طور کلی ثمربخشی داد (موغلی، ۱۳۸۳).

## رهبری معنوی

فرهلم (۱۹۹۶)، از اولین پژوهشگرانی بود که واژه معنویت و رهبری را با هم برای تشریح معنویت در رهبری محیط کار به کار برد و از آن تاریخ دیگران کوشش کردند تا به مدل خود اعتبار بخشیده، به سوی نظریه رهبری معنوی رهنمون شوند. برخی از نویسندگان، مدل‌هایی ارائه کردند که با سازه‌هایی مانند هوش عاطفی، اخلاقیات، ارزش‌ها و با مدل‌های رهبری مانند پرجاذبه، مباشرت، تحول‌آفرین و خدمت‌گزار مرتبط بوده است. در رهبری معنوی، رهبر خدمت‌گزار و امدار است و چشم‌اندازی از آینده سازمان ایجاد و به گونه‌ای انگیزه درونی کارکنان را برای تلاش بیشتر افزایش می‌دهد (امیری، ۱۳۹۴، ۱۶۰). نظریه رهبری معنوی یک نظریه علی برای تحول سازمانی است که به منظور ایجاد یک سازمان یادگیرنده و دارای محرک درونی به وجود آمده است. نظریه رهبری معنوی براساس الگوی انگیزش درونی توسعه یافته است که ترکیبی از چشم‌انداز، ایمان به تحقق هدف، نوع دوستی و بقای معنوی است. هدف رهبری معنوی توجه به نیازهای اساسی پیروان است تا موجبات بقای معنوی آنان را فراهم آورد. چنین رهبری موجب می‌شود کارکنان معنای واقعی شغل خود را درک کنند و برای شغلی که دارند، اهمیت قائل شوند (معنی‌داری). همچنین به آنها این احساس دست می‌دهد که شغلشان از نظر سازمان و دیگر همکاران نیز دارای اهمیت است (عضویت). این رهبران چشم‌انداز و ارزش‌های مشترکی برای کارکنان ایجاد نموده و موجبات توانمندی تیمی و سازمانی آنان را فراهم می‌آورند که در نهایت سطح رفاه

زیستی و سلامتی و تندرستی کارکنان و نیز بهره‌وری و تعهد سازمانی آنان افزایش خواهد یافت (شفیعی، ۱۳۹۱، ۶۹).

### رهبری خدمت‌گزار<sup>۱</sup>

تاریخچه رهبری خدمت‌گزار، به هزاران سال پیش برمی‌گردد. بسیاری از حکومت‌های سلطنتی تأکید کردند که رهبری، خدمت‌رسانی به افراد کشور است (گندلفی و استون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). در بستر جدید رابرت گرین لیف<sup>۳</sup> اولین فردی بود که در مقاله خود تحت عنوان خدمت‌گزار در نقش رهبر در سال ۱۹۷۰ به معرفی این سازه پرداخت و رهبر خدمت‌گزار را اساساً و ابتدائاً در نقش یک خدمت‌گزار نسبت به زیردستان خود معرفی نمود (ساکنم و همکاران، ۲۰۱۹). از دیدگاه او رهبر خدمت‌گزار کسی است که انگیزش افراد را از طریق الهام‌بخشی و کمک به رشد دیگران بهبود می‌دهد (زارعی متین، ۱۳۹۳، ۱۷۹). براساس گفته گرین لیف، رهبر باید در آغاز بر نیازهای دیگران توجه کند (شفیعی، ۱۳۹۱، ۶۵). گرین لیف در توصیف بیشتر رهبر خدمت‌گزار مطرح می‌کند که رهبری خدمت‌گزار با حس طبیعی فرد آغاز می‌شود. یعنی فردی که تمایل ذاتی به خدمت دارد این انتخاب آگاهانه، فرد را مشتاق می‌کند تا دیگران را هدایت کند. زمانی که به افراد خدمت ارائه می‌شود آنها با دریافت خدمات، سالم‌تر، خرمندتر، آزادتر و دارای استقلال بیشتری می‌شوند. (زارعی متین، ۱۳۹۳، ۱۷۹) گرین لیف معتقد بود تمرکز قدرت در یک فرد واحد، سلسله‌مراتب را غیرنرمال و فاسد می‌کند؛ همچنین شیوه‌های قدیمی بالا به پایین - دستور و کنترل - روحیه‌ها را از بین می‌برند و جلوی خلاقیت افراد را می‌گیرند. از این رو، مدل رهبری خدمت‌گزار الگوهای سنتی مدیریت را کاملاً واژگون کرد و موجب تغییر در فلسفه مدیریت و رهبری شد (شیخ‌زاده، ۱۳۹۲، ۲۶).

علاوه بر گرین لیف، نویسندگان دیگری رهبری خدمت‌گزار را نظریه معتبر و مدرن در زمینه رهبری سازمان ذکر کرده‌اند. رهبری خدمت‌گزار، برابری انسان‌ها را ارج نهادن و در سازمان در پی توسعه فردی اعضای سازمان است (شفیعی، ۱۳۹۱، ۶۵). در مدل لاری اسپیرز<sup>۴</sup>، ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار به شرح

1. servant leadership
2. Gandolfi and Stone
3. Robert Green Leaf
4. Larry Spears

ذیل مطرح می‌شود: شنود مؤثر، همدلی، قدرت التیام‌بخشی، خودآگاهی، ترغیب، نفوذآرمانی، آینده‌نگری، رفاقت و مباشرت، تعهد نسبت به رشد افراد، اعتماد (زارعی متین، ۱۳۹۳، ۱۸۰).

## پیشینه پژوهش

پژوهشی با موضوع تبیین آیین رهبری شهدا براساس نگرش فرماندهان شهید توسط داود عباسی در سال ۱۳۹۰ صورت گرفته است. در این پژوهش با بررسی جامع ادبیات رهبری (رویکردها و نظریه‌ها) و مفاهیم مربوط به شهادت، مهم‌ترین مقولات مربوط به نگرش و رفتار فرماندهان شهید احصا و در ادامه گزاره‌های پویا، پیشرو، هدفدار و جهان‌شمول برای توسعه مفاهیم فرهنگی و معنوی رهبری تدوین شد. نمونه انتخابی شامل پانزده نفر از فرماندهان شهید است که هنگام شهادت، عالی‌ترین درجه فرماندهی یعنی مسئولیت رهبری یک یا چندین لشکر را برعهده داشتند. این فرماندهان در عزم جهاد فی سبیل‌الله، عالی‌ترین نگرش را به مسائل گوناگون از جمله مفهوم رهبری داشته‌اند و در ادامه با نائل آمدن به فیض شهادت، از فعل و شعور دائمی برخوردار شده و به مقام درک حقایق اعمال و معانی نفسانیه، رسیدند. طبق نتایج پژوهش، «میل به تبعیت از اسوه‌های الهی» کانون رهبری فرماندهان شهید است. این مقوله از الزامات و راهبردهای معینی مثل اعتقادات و باورها، جهاد نرم، بصیرت، جهاد سخت، انفاق، اهتمام به نماز و صبر و استقامت، سرچشمه می‌گیرد. محقق پیامد این بحث را، «رهبری شاهد» نامیده و در نهایت با استنباط از مستندات تحقیق، گزاره‌های حکمی آن را تنظیم کرده است (عباسی، ۱۳۹۱).

پژوهشی با هدف شناسایی الگوی رهبری شهید سیدمرتضی آوینی در فعالیت‌های رسانه‌ای توسط سیاوش صلواتیان، غلامرضا گودرزی و میثم حق‌وردی طاقانکی در سال ۱۳۹۶ صورت گرفته است. روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به دلیل سازگاری با موضوع و روند پیش‌رو به عنوان روش این پژوهش انتخاب شده است. مصاحبه باز و عمیق و روش اسنادی، ابزار گردآوری داده بوده است. جامعه موردبررسی این پژوهش آثار شهید آوینی و نوشته‌ها و مصاحبه‌هایی است که اطلاعاتی درباره رهبری شهید آوینی در اختیار قرار بدهد و نیز همراهان و همکاران شهید آوینی است. نمونه‌های این پژوهش با استفاده از نمونه‌برداری نظری انتخاب شده است. طی تحقیق، مصاحبه‌ها و اسناد به روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مطالعه و داده‌ها به روش شناسه‌گذاری کیفی و با کمک فن مقایسه دائمی در سه مرحله شناسه‌گذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. در مجموع، طی این تحلیل‌ها ۱۹۷ مفهوم مشخص شد. این مفاهیم نیز طی

روند انتزاع در ۶۶ زیرمقوله، ۱۲ مقوله و در آخر سه مقوله محوری دسته‌بندی شد. نهایتاً طی این مراحل الگوی رهبری شهید آوینی در قالب یک الگوی مفهومی طراحی شد. «نظر و عمل دینی»، «نظر و عمل تشکیلاتی» و «ولایت‌داشتن» مقولات محوری این الگوست (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۶).

پژوهشی با عنوان تبیین سبک رهبری خدمت‌گزار فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس و پیامدهای آن بین بسیجیان در سال ۱۳۹۵ توسط مه‌ری عسکری، اصغر فروغی ابری و ابوالحسن فیاض انوش انجام شده که در این پژوهش سبک رهبری فرماندهان مورد بررسی قرار گرفته است. این پژوهش به روش پیمایش و با ابزار پرسشنامه به بررسی سبک رهبری خدمت‌گزار شهید حسین خرازی فرمانده لشکر ۱۴ امام حسین (علیه‌السلام) بین ۲۱۰ نفر از بسیجیان حاضر در این یگان طی دوران دفاع مقدس پرداخته است. اعتبار تحقیق از نوع صوری و روایی مقیاس‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، تأیید شد. داده‌ها پس از گردآوری توسط نرم‌افزارهای اسپاس و لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌ها بیانگر آن است که بین سبک رهبری خدمت‌گزار شهید حسین خرازی با سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی بسیجیان داوطلب، ارتباط معنی‌دار وجود دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد با افزایش سرمایه اجتماعی بسیجیان، میزان تعهد سازمانی آنها نیز افزایش می‌یابد. نتایج رگرسیون نیز بیانگر این است که تعهد سازمانی افراد به ترتیب، تحت تأثیر متغیرهای سبک رهبری خدمت‌گزار (۵۰٪) و سرمایه اجتماعی (۳۶٪) است که در مجموع این دو متغیر توانسته‌اند ۶۰ درصد از واریانس تعهد سازمانی را تبیین کنند. همچنین نتایج آزمون الگوسازی معادلات ساختاری، توسط نرم‌افزار لیزرل نشان داد که الگوی تحقیق با داده‌ها برازش داشته است (عسکری و همکاران، ۱۳۹۵).

پژوهشی با موضوع طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس توسط مسلم باقری و سحر مرادی رودبالی در سال ۱۳۹۵ انجام شد. این پژوهش، با هدف شناسایی و بررسی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی شهید محمدابراهیم همت نگاشته شده است. داده‌ها از مطالعه و بررسی کتب، مقالات و دیگر منابع اطلاعاتی موجود پیرامون این شهید، گردآوری و با روش تحقیق تحلیل محتوای کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در نهایت پس از اجرای گام‌های روش مذکور، الگوی مدیریت منابع انسانی شهید همت در چهار بخش اصول مدیریت منابع انسانی (شامل هفت اصل)، جذب منابع انسانی (۴ شاخص)، توسعه منابع انسانی (۷ شاخص)، نگهداشت منابع انسانی (۱۲ شاخص) ارائه شده است (باقری، مرداری رودبالی، ۱۳۹۵).

خودسایانی، هادی مرادپیری و اسماعیل خان احمدی در پژوهش خود با عنوان بررسی نقش رهبری و فرماندهی نظامی در دفاع مقدس و جنگ آینده از منظر فرماندهان عالی جنگ در سال ۱۳۹۱ به نقش فرماندهی در دوران دفاع مقدس و تبیین جنگ آینده پرداخته‌اند. نوشتار حاضر در نظر دارد با توجه به اهداف متعالی انقلاب اسلامی، دستورالعمل‌ها و توصیه‌های مؤکد مبانی ارزشی مؤثر در موفقیت نبرد، تجارب ارزشمند هدایت نبرد در دوران دفاع مقدس و ویژگی‌های جنگ آینده، نقش فرماندهی را در دوران دفاع مقدس و جنگ آینده تبیین و به رشته تحریر درآورد و الگویی مناسب، در حوزه فرماندهی به منظور هدایت صحنه جنگ در نبردهای احتمالی آینده ارائه نماید. این تحقیق که متأثر از چند مسئله از جمله نقش پیچیده فرماندهی در هدایت جنگ در دوران دفاع مقدس و جنگ آینده در بهره‌گیری از فرصت‌ها و ظرفیت‌های مختلف سیاسی، نظامی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، در موفقیت نبرد و ... و ازسویی متأثر از پیچیدگی شرایط، فراوانی متغیرها، تنوع تهدیدات، وجود چالش‌های (فرماندهی، منطقه‌ای و داخلی) در اخذ تصمیمات فرماندهان در دو مقطع دوران دفاع مقدس و جنگ آینده است که نتیجه‌ی یک طرح پژوهشی است؛ از حیث هدف، تحقیقی کاربردی؛ از حیث سطح تحلیل، برخوردار از ماهیتی توصیفی - تحلیلی و از حیث رویکرد و طبقه‌بندی روش متکی به روش کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی است. داده‌های مورد نیاز از راه مطالعات کتابخانه‌ای و با استفاده از ابزار فیش و پرسشنامه گردآوری شده است. اعتبار ابزار اندازه‌گیری براساس آلفای کرونباخ  $0/928$  بوده که پس از تجزیه و تحلیل آماری نتایج با سطح اطمینان  $0/99$  به دست آمد. در این نوشتار، نظر به شاخص‌های مورد تأکید جامعه محقق، سه نتیجه زیر را متصور است: میزان تأثیر شاخص‌های فرماندهی در دوران دفاع مقدس، میزان تأثیر شاخص‌های فرماندهی در جنگ آینده و ایجاد ظرفیت‌های پنج‌گانه شامل ظرفیت‌سازی جهت مقابله با تهدیدات سخت، ظرفیت‌سازی جهت مقابله با تهدیدات نیمه سخت، ظرفیت‌سازی جهت مقابله با تهدیدات نرم، ظرفیت‌سازی جهت عمق‌بخشی داخلی، ظرفیت‌سازی جهت عمق‌بخشی خارجی.

تحقیقات مختلفی در مورد مدیریت فرماندهان دفاع مقدس و یا بررسی سبک‌های مدیریتی در دوران دفاع مقدس صورت پذیرفته است. از جمله ظرافت‌های این تحقیق توجه به رهبری فرماندهان به جای مدیریت آنان است. همچنین از آنجا که سبک فرماندهی فرماندهان، مدیریت بدون رهبری نبوده و مفهوم رهبری به عملکرد فرماندهان هشت سال دفاع مقدس نزدیکتر است؛ از این رو توجه به این مفهوم از نوآوری‌های موضوعی این تحقیق به حساب می‌آید.

همچنین نظر به اینکه در موضوع سبک رهبری فرماندهان هشت سال دفاع پژوهش‌های اندکی صورت گرفته است، لذا تعداد پژوهش‌های نام‌برده در پیشینه پژوهش کم است. پژوهشی که به موضوع سبک رهبری فرماندهان نزدیک بوده، رساله دکتری داود عباسی است که به تبیین آیین رهبری شهدا و فرماندهان عالی رتبه شهید پرداخته است و به رهبری شاهد رسیده است. اما در پژوهش پیش رو سبک رهبری و مؤلفه‌های سبک رهبری فرماندهان شهید و حاضر و همچنین فرماندهان در رده‌های عالی، میانی و عملیاتی مورد بررسی قرار گرفته است. در پژوهش صلواتیان و همکاران (۱۳۹۶) سبک رهبری شهید آوینی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد مورد بررسی قرار گرفته است. در این تحقیق فقط سبک رهبری یک شهید مورد بررسی قرار گرفته است، در حالی که در تحقیق حاضر سبک رهبری جمعی از فرماندهان حاضر و شهید مورد بررسی قرار گرفته است. در پژوهش عسگری و همکاران (۱۳۹۵) پیمایشی در مورد سبک رهبری خدمت‌گزار انجام شده است که در فرضیه این بوده است که سبک رهبری فرماندهان از نوع خدمت‌گزار است، در حالی که پژوهش حاضر بدون پیش‌فرضی در مورد سبک رهبری فرماندهان به دنبال شناسایی سبک رهبری فرماندهان می‌باشد.

## روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، اکتشافی و از نظر روش گردآوری داده‌ها کیفی و از نوع تحلیل تم است. راهبردهای پژوهش کیفی، داده‌بنیاد، روایت پژوهشی، قوم‌نگاری، پدیدارشناسی، تحلیل سند، تحلیل تم، تحلیل محتوا و مطالعه موردی است که این پژوهش از نظر جمع‌آوری داده‌ها کیفی و از نوع تحلیل تم است. در تحقیق حاضر از روش کیفی تحلیل تم برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌هاست. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند. تم انتزاعی‌ترین سطح داده‌هاست که شکل گرفتن و انتخاب آنها بستگی زیادی به ساختارهای تحقیق دارد. استفاده از مطالعات کیفی به‌ویژه روش تحلیل تم زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعاتی اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام‌شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به صورت جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد. علی‌رغم مطالعات و تحقیقاتی که در حوزه مدیریت فرماندهان هشت سال دفاع مقدس

صورت گرفته است، اما تحقیقی در ارتباط با شناسایی مؤلفه‌های سبک رهبری فرماندهان هشت سال دفاع مقدس انجام نشده است. دلیل انتخاب روش تحلیل تم در تحقیق حاضر این بود که هدف تحقیق شناسایی ایده‌هایی اولیه و عمیق برای توسعه الگوهای نظری برای تحقیقات تجربی آتی در حوزه سبک رهبری، براساس یافته‌های کیفی بوده است.

### روش گردآوری اطلاعات

برای شناسایی مؤلفه‌های سبک رهبری فرماندهان هشت سال دفاع مقدس، ابتدا نظریه‌های سبک‌های رهبری کشف شده، استخراج شد و مؤلفه‌های هر سبک نیز تفکیک شد. همچنین تلاش شد تا مقالاتی با موضوع سبک رهبری مورد مطالعه قرار گیرد که این مقالات بسیار اندک بوده و به‌طور ویژه با این موضوع کار نشده است. سپس کتب مربوط به سیره و روش فرماندهی فرماندهان هشت سال دفاع مقدس مورد مطالعه قرار گرفت. پرسشنامه‌های سبک‌های رهبری و شناسایی سبک رهبری مطالعه شد و برخی سئوالات مصاحبه‌های رفتار سازمانی نیز بررسی و در نهایت ۱۹ سؤال مصاحبه آماده شد.

### جامعه آماری و نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری رزمندگان (پیروان) هشت سال دفاع مقدس است که با فرماندهان ارتباط مستقیم داشته‌اند. همچنین از کتب و اسناد موجود در رابطه با سبک رهبری فرماندهان استفاده شده است. از میان رزمندگان ۸ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. با توجه به انتخاب افراد خاص و دارای اطلاعات مطلوب، نمونه‌برداری در این تحقیق از نوع نمونه‌برداری غیراحتمالی و هدفمند است.

### روش تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در این پژوهش از روش کدگذاری و تحلیل تم استفاده شده است. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها ابتدا نکات کلیدی جمع‌آوری شد و سپس کدهای اولیه ایجاد شد. تم‌ها از میان کدهای اولیه شناسایی و سپس بازبینی شد. تم‌ها نامگذاری شده و در نهایت مدل به‌دست آمده است.

اندرسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، یک فرایند پانزده مرحله‌ای را برای تحلیل تم ارائه می‌دهد. همچنین کلارک و

1. Anderson

برون (۲۰۰۶)، نیز فرایندی شش مرحله‌ای بدین منظور سامان داده‌اند که در این تحقیق از این رویکرد استفاده خواهیم کرد. تحلیل تم فراگردی بازگشتی است که در آن حرکت به عقب و جلو بین مراحل ذکر شده وجود دارد. به‌علاوه تحلیل تم فراگردی است که در طول زمان انجام می‌پذیرد.

### روایی و پایایی پژوهش کیفی

بسیاری از پژوهشگران پیش‌تاز در عرصه پژوهش‌های کیفی به‌جای تعیین چگونگی توجه به دقت علمی در پژوهش کیفی، ادعا کردند که روایی و پایایی واژه‌های خاص رویکرد کمی بوده و با پژوهش کیفی سنخیت ندارند. برخی از اندیشمندان معیارهای دیگری را برای تعیین روایی و پایایی و همین‌طور تضمین دقت علمی در پژوهش کیفی پیشنهاد کردند. در دهه ۱۹۸۰ گویا و لینکلن<sup>۱</sup> مفهوم "قابلیت اعتماد"<sup>۲</sup> را به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند. برای تأیید دقت علمی در پژوهش‌های کیفی با استفاده از مفهوم "قابلیت اعتماد" و عناصر چندگانه آن راهبردهای متعددی نظیر ردیابی حسابرسی گونه<sup>۳</sup>، بازیابی در زمان، کدگذاری، طبقه‌بندی یا تأیید نتایج با مراجعه به آزمودنی‌ها، تأیید همکاران پژوهشی<sup>۴</sup>، تحلیل مورد کیفی<sup>۵</sup>، تأیید ساختاری<sup>۶</sup> و کفایت منابع مورد ارجاع<sup>۷</sup> مورد استفاده قرار داده‌اند (دانایی فرد، ۱۳۸۷).

در این پژوهش از خاصیت رفت و برگشتی استفاده شده است. بدین شکل که ابتدا سه نفر از رزمندگان که ارتباط مستقیمی با فرماندهان ارشد جنگ داشتند و خود نیز فرمانده گردان یا گروهان بوده‌اند، شناسایی و انتخاب شدند. اولین مصاحبه صورت گرفت و بلافاصله مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت و کدهای اولیه آن صادر شد. سپس نفرات مصاحبه‌شونده بعدی از طریق مصاحبه‌شوندگان اولیه شناسایی شدند و از آنها نیز مصاحبه به‌عمل آمد. مصاحبه بعدی با رفع اشکالات مصاحبه اول صورت پذیرفت و تحلیل شد و به‌همین ترتیب مصاحبه‌ها تا پایان ادامه یافت. بعد از اتمام همه مصاحبه‌ها، کدهای اولیه تجمیع، مؤلفه‌ها استخراج و سبک‌ها شناسایی شد. سپس مدل طراحی شد و مدل طراحی شده مجدد

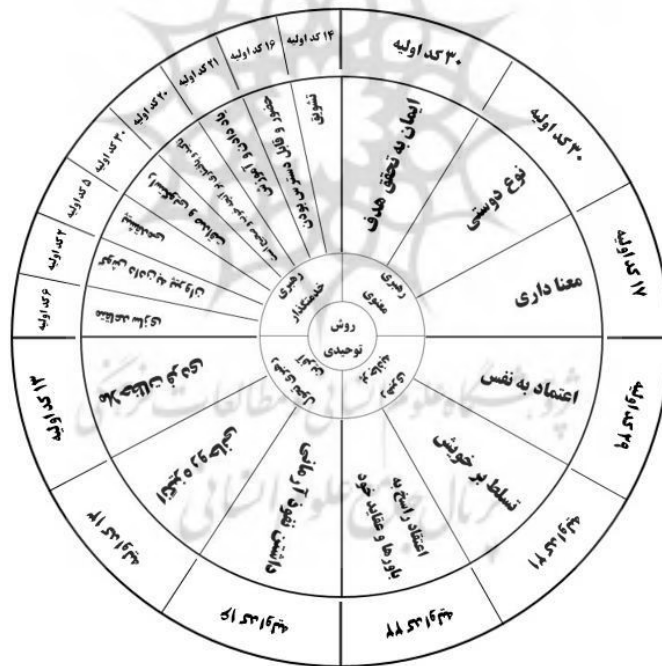
1. Guba and Lincoln
2. Trustworthiness
3. Audit trail
4. Peer Debriefing
5. Negative Case Analysis
6. Structural Corroboration
7. Referential material adequacy



برای اساتید خبره جهت تأیید و ممیزی پژوهش ارسال شد. نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفت و اشکالات مطرح شده در مدل مرتفع شد و مدل نهایی آماده شد.

### یافته‌های پژوهش

باتوجه به کیفی بودن پژوهش، مصاحبه‌ها صورت گرفت. در بخش تحلیل داده‌های پژوهش، مصاحبه‌های انجام شده بعد از شرح رزومه مصاحبه شونده، برای هر مصاحبه جدولی تعبیه شده که کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه در آن نوشته شده است. در ادامه از ادغام کدهای اولیه مفاهیم و سپس از ادغام مفاهیم، مؤلفه‌های سبک رهبری فرماندهان هشت سال دفاع مقدس استخراج شد. در نهایت براساس تحلیل داده‌ها مدل رهبری فرماندهان هشت سال دفاع مقدس طراحی شد که در شکل (۱) آمده است. در نتیجه گیری این پژوهش سبک رهبری فرماندهان هشت سال دفاع مقدس را «رهبری توحیدی» نامگذاری کردیم که ترکیبی از سبک‌های رهبری خدمت‌گزار، معنوی، تحول‌آفرین و پرجاذبه است.



شکل ۱. مدل سبک رهبری فرماندهان هشت سال دفاع مقدس

جدول ۱. کدهای اولیه سبک رهبری خدمت‌گزار

شماره	تشویق	شماره	یاد دادن و آموزش	شماره	تأکید و پافشاری بر آنچه خوب و صحیح است
۱	• ارتقای سمت	۱	• استفاده از نیروها برای آموزش • باتوجه به توانایی آنان	۱	• اهتمام به نظم نیروها
۲	• اولویت انتخاب فرد	۲	• امانت بودن نیرو دست فرمانده	۲	• تعصب دینی به جای خشونت
۳	• تشویق اخلاقی رفتاری فرمانده با نیرو	۳	• انگیزه‌سازی برای آموزش	۳	• جدیت در اجرای فرمان و دستور
۴	• عدم تشویق مادی	۴	• اهتمام برای کسب آموزش خود فرمانده	۴	• جذب معنوی
۵	• تشویق‌های معنوی	۵	• اهتمام به ساختار	۵	• حرف‌های دقیق
۶	• انجام کار خوب	۶	• اهمیت آموزش دادن به نیرو	۶	• حفظ شأن نیروها
۷	• تنبیه بازدارنده بود	۷	• اولویت اول هر کار آموزش نیروها	۷	• دغدغه دینی و ملی
۸	• دلبری فرماندهان از نیروها	۸	• آموزش‌های عمومی و معنوی	۸	• دلجویی از نیروها
۹	• دلگرمی دادن فرماندهان	۹	• آموزش حین کار و عمل	۹	• رابطه برادرانه
۱۰	• رفتار خوب	۱۰	• آموزش در صحنه تجربه و عمل	۱۰	• عدم تبعیض میان نیروها
۱۱	• شخصیت دادن	۱۱	• آموزش دقیق و ریز	۱۱	• عدم تصمیم‌گیری براساس هوای نفس
۱۲	• صمیمی بودن فرماندهان	۱۲	• آموزش قبل از کار و عملیات	۱۲	• عدول از تصمیم اشتباه
۱۳	• مرخصی دادن	۱۳	• توجه به تخصص در آموزش	۱۳	• قاطعیت در رفتار و اخلاق و مدیریت و فرماندهی
۱۴	• مسئولیت دادن	۱۴	• توجه به همه نیازهای آموزشی نیروها	۱۴	• داشتن معیار در قاطعیت
۱۵		۱۵	• جدیت در آموزش	۱۵	• قضاوت عادلانه
۱۶		۱۶	• سخت‌گیری در آموزش	۱۶	• نبود تحکم
۱۷		۱۷	• سطح بالای تخصص و اطلاعات فرمانده	۱۷	• نداشتن پارتی‌بازی
۱۸		۱۸	• طراحی مرحله آزمون و خطا	۱۸	• هیبت و اقتدار
۱۹		۱۹	• مسئول آموزش اطلاعات عملیات	۱۹	• وجود صفا و صمیمیت
۲۰		۲۰	• برگزاری دوره‌های آموزشی	۲۰	• قاطعیت در تصمیم، گفتار و عمل
۲۱		۲۱	• آموزش اخلاق		

متقاعدسازی	رتبه	حضور و قابل دسترس بودن	رتبه	راستگویی و صداقت و تواضع	رتبه
• افتناع سازی قبل از عمل	۱	• نگاه معنوی	۱	• احترام به نیرو	۱
• قانع کردن نیروها	۲	• وفا به عهد	۲	• افتادگی و کم توقعی	۲
• منطق در عمل	۳	• بکرنگی و بی تکلفی	۳	• الگو بودن فرماندهان	۳
• توضیح نظرات ناقص و تکمیل آن	۴	• یکی بودن حرف و عمل	۴	• اهل صدر مجلس نبودن	۴
• تلاش برای تفهیم طرف مقابل	۵	• عدم تفاوت میان رزمندگان و فرماندهان	۵	• ایستادگی تا رسیدن به هدف	۵
• توجیه کردن و تفهیم کردن نیرو	۶	• عدالت محوری بین فرمانده و همه زمینه‌ها	۶	• با اخلاق	۶
		• حکومت بر دل‌ها	۷	• با مهارت	۷
		• تعهد نسبت به نیروها	۸	• باهوش	۸
		• توجه به تقویت روحیه معنوی نیرو	۹	• تقوی در عمل	۹
		• توجیه مسلط فرماندهان	۱۰	• انجام کار برای خدا	۱۰
		• حضور فرمانده در بطن عملیات	۱۱	• یاری و نصرت خداوند	۱۱
		• قوت قلب برای نیرو	۱۲	• خدامحوری در اعمال	۱۲
		• مدت‌ها حضور در منطقه	۱۳	• سخت کوشی	۱۳
		• مدیریت در صحنه	۱۴	• شجاع	۱۴
		• در دسترس بودن فرماندهان	۱۵	• صداقت محوری در گفتار، رفتار و عمل	۱۵
		• کنار نیرو بودن	۱۶	• عادی رفتار کردن در جمع نیروها	۱۶
				• فرماندهی بر قلب‌ها	۱۷
				• متواضع	۱۸
				• اخلاص در کلام و عمل و تقوی	۱۹
				• تواضع داشتن و افتادگی فرمانده	۲۰
				• هم‌رنگی با نیرو	۲۱

ردیف	راستگویی و صداقت و تواضع	ردیف	حضور و قابل دسترس بودن	ردیف	متقاعدسازی
۲۲	• همسطحی با نیرو				
۲۳	• توجه به نظرات همه رده‌ها و بخش‌ها				
۲۴	• هیچ کس خود را عقل کل نمی‌دانست				
۲۵	• صداقت و زلالی	ردیف	پیشقدمی	ردیف	گوش دادن به پیروان
۲۶	• خلوص نیت	۱	• حضور فرمانده جلوتر از نیروها و در خط مقدم	۱	• همنشینی و همراهی با نیروها
۲۷	• خود را کوچک‌دانستن	۲	• قبل از عملیات، ورود به عملیات	۲	• ارتباط عاشقانه و دوستانه با نیرو
۲۸	• دنبال مشهور شدن نبود	۳	• تقدم جان نیرو بر جان خود		
۲۹	• فرمانده خود را فرمانده نمی‌دید و دوست بود	۴	• اعتقاد فرمانده به اینکه اول خودش باید کار را انجام دهد تا بتواند خوب طراحی کند		
۳۰	• دنبال تعریف و تمجید نبودن	۵	• امامت فرمانده		

## جدول ۲. کدهای اولیه سبک رهبری معنوی

ردیف	نوع دوستی	ردیف	ایمان به تحقق هدف	ردیف	معناداری
۱	• اعتماد به نیرو	۱	• استفاده از آیات قرآن و روایات	۱	• اجرا کردن برنامه در دانشگاه‌ها
۲	• اولویت دادن کار نیرو به کار شخصی خودش	۲	• صحبت کردن با نیروها و دادن امید	۲	• ارزیابی از زیردستان
۳	• دلجویی از خانواده‌ی نیرو	۳	• معنویت	۳	• آگاه‌سازی جوانان از مدیریت فرماندهان

شماره	نوع دوستی	شماره	ایمان به تحقق هدف	شماره	معناداری
۴	• بنا بر صحت و صداقت افراد	۴	• تشریح هدف و کار و شفاف سازی	۴	• بررسی و نظارت بر کارها
۵	• تا حد توان سرکشی به نیروها	۵	• انجام درست کارها	۵	• تبدیل فرهنگ به برنامه
۶	• توجه به شرایط فرمانده توسط نیرو	۶	• جذب نیرو	۶	• تربیت فرماندهان جدید
۷	• توضیح و شرح وقایع کار	۷	• شناخت درست کارها	۷	• ترویج و گسترش روش الگویی و مطرح کردن شهدا
۸	• اولویت دادن مسائل جنگ به مشکلات شخصی	۸	• اعتقاد به نصرت و یاری خدا و امدادهای غیبی	۸	• حذف مفاسد و روابط ضد اخلاقی که از نظام مدیریت غرب آمده
۹	• دلداری و همدردی	۹	• قرائت پیام امام	۹	• فرهنگ سازی کلان
۱۰	• رسیدگی به مشکلات نیرو	۱۰	• کم نیاوردن در شکست ها	۱۰	• گزینش افراد
۱۱	• رفع ابهام نسبت به کار	۱۱	• مهارت احیای روحیه نیروها	۱۱	• همراه بودن تخصص و مسئولیت
۱۲	• عدم تجسس	۱۲	• نداشتن غرور در کار	۱۲	• تفکیک موارد فرماندهی از وظائف و رسالت ها
۱۳	• فرمانده معنوی و اجتماعی بودن	۱۳	• نفوذ کلام	۱۳	• سمت براساس شایستگی بوده
۱۴	• کار بی ریا	۱۴	• وظیفه محوری نه نتیجه محوری	۱۴	• هماهنگ بودن اعضا
۱۵	• کتمان کردن مسائل شخصی توسط نیرو	۱۵	• مدیریت موفق فرماندهان	۱۵	• برنامه ریزی برای انسان سازی و کادر سازی
۱۶	• ملاقات نیروهای آسیب دیده	۱۶	• توسل به اهل بیت	۱۶	• در دسترس بودن نظریه های مدیریتی فرماندهان
۱۷	• نداشتن هیچ توقعی از فرمانده	۱۷	• ترجیح کار کردن به استراحت کردن	۱۷	• قابل اجرا بودن نظریه های مدیریتی فرماندهان
۱۸	• همدلی کردن	۱۸	• هدایت و فرماندهی دقیق		
۱۹	• کمک در اندازه وسیع و توان	۱۹	• فرماندهان جوان، الگوی عینی		
۲۰	• اولویت قراردادن کار بر امور شخصی	۲۰	• کار با توکل		

معناداری	ردیف	ایمان به تحقق هدف	ردیف	نوع دوستی	ردیف
		• کار با عشق و ایمان و اعتقاد	۲۱	• اولویت قراردادن کار نیرو	۲۱
		• کارهای عاشقانه و ولایتی	۲۲	• توجه به شرح مسئولیت و تکلیف	۲۲
		• گذشتن از خود برای تحقق خوبی‌ها	۲۳	• رسیدگی و توجه به مشکلات نیروها	۲۳
		• حضور و نقش روحانیت در کنار نیروها	۲۴	• عدم استفاده شخصی فرمانده یا نیرو از بیت‌المال	۲۴
		• رهبری جهادی	۲۵	• عدم تحمیل امور شخصی به نیرو	۲۵
		• روحیه جهادی	۲۶	• عدم گذاشتن فرق بین نیرو و فرمانده	۲۶
		• مدیریت جهادی	۲۷	• عدم واگذاری امور شخصی به دیگران	۲۷
		• ولایت‌مداری	۲۸	• عمل کردن به حرف‌ها	۲۸
		• داشتن یک هدف	۲۹	• فرمانده تافته جدا بافته نبود	۲۹
		• توکل به خدا	۳۰	• یک‌دل بودن	۳۰

جدول ۳. کدهای اولیه سبک رهبری تحول آفرین

ردیف	داشتن نفوذ آرمانی	ردیف	انگیزه روحانی	ردیف	ملاحظات فردی
۱	• متحول ساختن انسان‌ها	۱	• فرمانده می‌خواست باری از دوش اسلام و نظام بردارد	۱	• گرم و صمیمی
۲	• ایجاد شور و نشاط	۲	• فدایی دستور ولایت شدن	۲	• سادگی و بی‌آلایشی
۳	• ایجاد محبت بین نیروها	۳	• عشق به ولی	۳	• مؤدب بودن

ردیف	داشتن نفوذ آرمانی	ردیف	انگیزه روحانی	ردیف	ملاحظات فردی
۴	• وجود صمیمت	۴	• عمل به دستورات ولی	۴	• ساده زیستی
۵	• اهل تجملات نبودن	۵	• پذیرفتن دستور ولایت با جان و دل	۵	• صفای دل
۶	• تحسین نظرات خوب	۶	• ولایت مداری	۶	• بی تکلفی و سادگی
۷	• کمک از نیروها در شناسایی	۷	• اخلاق مداری	۷	• ترک محل هنگام عصبانیت
۸	• کمک گرفتن برای جلوگیری از کارها	۸	• رعایت حرام و حلال	۸	• تجسس نکردن
۹	• مشورت قبل از انجام کار و تصمیم نهایی	۹	• توجه به حق الناس و بیت المال	۹	• تذکر برای انجام دقیق امور
۱۰	• تعیین شورای فرماندهی	۱۰	• اجازه ندادن تخلف به خود در کار	۱۰	• تذکر خطاها به صورت مخفیانه
۱۱	• اولویت مشورت با فرد متخصص	۱۱	• گذشت توأم با عطفوت	۱۱	• تذکر فردی
۱۲	• پذیرش انتقادات و پیشنهادات	۱۲	• ستاریت و چشم پوشی از خطاها	۱۲	• توجیه فرد
۱۳	• کار شورایی	۱۳	• اخلاق محوری در تنبیه و تشویق	۱۳	• توضیح کار
۱۴	• فرماندهی بر قلوب نیروها				
۱۵	• قدیس بودن فرمانده				
۱۶	• تبعیت محض نیروها از فرماندهان				

جدول ۴. کدهای اولیه سبک رهبری پرجاذبه

ردیف	اعتماد به نفس	ردیف	تسلط بر خویش	ردیف	اعتقاد راسخ به باورها و عقاید خود.
۱	• ابتکار و نوآوری	۱	• آموزش متناسب با موقعیت	۱	• انگیزه مبارزه و مدیریت
۲	• اعتماد به نفس الهی	۲	• تسلط به نقشه راه و عملیات	۲	• آتش به اختیار بودن فرماندهان
۳	• تصمیم بسزا	۳	• تعصب در انجام مأموریت	۳	• دل پاک، متقی، متصل به خدا
۴	• تصمیم‌گیری خود نیروها در شرایط بحران	۴	• استقامت و پایداری در مقابل مشکلات	۴	• داشتن روحیه معنوی
۵	• تلاش برای انجام خوب تصمیمات	۵	• تسلط بر خویش	۵	• داشتن هدف والا
۶	• دقت	۶	• تسلط به کار هنگام بحران	۶	• اطاعت‌پذیری و ولایت‌مداری
۷	• رصد کردن شرایط	۷	• تمرکز بر وظائف و اهداف	۷	• انس با قرآن
۸	• شناخت دقیق مسئله	۸	• اولویت دادن هدف به سلامتی فردی	۸	• تنها ترس از خدا
۹	• عدم انجام اقدام عجولانه	۹	• انجام کار با آغوش باز	۹	• اعتقاد به انجام تکلیف
۱۰	• کار شبانه‌روزی	۱۰	• انجام کار با قدرت	۱۰	• انجام کار با عشق و علاقه و ایثار
۱۱	• مدیریت بحران	۱۱	• جوانمردی	۱۱	• انجام کار به بهترین وجه
۱۲	• مشخص بودن هدف و رسالت	۱۲	• داشتن آرامش	۱۲	• دائم‌الذکر بودن
۱۳	• نبوغ	۱۳	• شجاعت	۱۳	• هدایت و راهبری معنوی نیروها
۱۴	• نتایج خوب	۱۴	• صبر	۱۴	• توکل و تکیه بر قدرت خداوند
۱۵	• وقت گذاشتن برای کار	۱۵	• مدیریت کنترل‌شده	۱۵	• تعهد به مسئولیت
۱۶	• حضور در صحنه بحران	۱۶	• ناراحت شدن فرمانده	۱۶	• امداد الهی
۱۷	• خستگی‌ناپذیری	۱۷	• نبود ترس به معنای فرار	۱۷	• ارتباط دائمی با خدا
۱۸	• اراده قوی	۱۸	• نوآوری و خلاقیت در بحران‌ها	۱۸	• تکلیف‌محوری
۱۹	• اشراف اطلاعاتی	۱۹	• استقامت برای دادن روحیه به نیروها	۱۹	• فضای انجام تکلیف
۲۰	• حاکمیت اخلاق	۲۰	• کشف استعدادها	۲۰	• کار با اراده و انتخاب



ردیف	اعتماد به نفس	ردیف	تسلط بر خویش	ردیف	اعتقاد راسخ به باورها و عقاید خود.
۲۱	• سبک کردن کار برای نداشتن اضطراب	۲۱	• الگوبودن فرمانده و عمل به گفته‌های خودش	۲۱	• کار خوب، فرهنگ عمومی
۲۲	• شناسایی کار از نزدیک			۲۲	• کار برای خدا
۲۳	• شناسایی منطقه قبل از عملیات				
۲۴	• عدم رقابت غیرسالم				
۲۵	• مطرح‌نمودن خود				
۲۶	• نیازسنجی آموزشی				
۲۷	• وجود رفاقت میان فرماندهان				
۲۸	• مسئولیت‌پذیری				
۲۹	• اراده و انگیزه فرماندهی				

## بحث و نتیجه‌گیری

رهبری یکی از مهم‌ترین محورهای بحث مدیریت است که نقش مهمی در سازمان‌ها، بقا و کارآمدی آنها دارد. همچنین با توجه به محیط متغیر کنونی که سازمان‌ها با تغییرات سریع و پیچیده در اوضاع و شرایط خود مواجه هستند، رهبر در تطبیق سریع سازمان با شرایط محیط متغیر و حفظ ثبات سازمان نقش اساسی دارد (شیرین‌بیک، ۱۳۹۳). رهبری با توانایی تأثیرگذاری، انگیزه‌دادن به افراد و توانمند نمودن آنها در راستای اثربخشی و موفقیت سازمان نقش مهمی ایفا می‌کند و تلاش می‌کند تا تحقق مسئولیت‌ها را تسهیل نموده و با ارتباط مؤثر با کارکنان و علاقه‌مند کردن آنان به کار، به تحقق اهداف سازمانی کمک نماید. با توجه به تأثیر رهبری بر عملکرد زیردستان، مدیران به دنبال شناسایی سبک رهبری هستند که این تأثیرگذاری را داشته باشد. یکی از روش‌ها برای شناسایی سبک رهبری اثربخش، بررسی سبک رهبری رهبران موفق است. با توجه به موفقیت‌های زمان دفاع مقدس، یکی از الگوهای موفق رهبری، رهبری فرماندهان هشت سال دفاع مقدس است. در این پژوهش با بررسی سبک رهبری فرماندهان هشت سال دفاع مقدس، مؤلفه‌های رهبری شناسایی و با شناسایی مؤلفه‌های رهبری، الگویی از سبک رهبری

فرماندهان هشت سال دفاع مقدس ارائه شده است که رهبری توحیدی نامگذاری شده است و ترکیبی از سبک‌های رهبری خدمت‌گزار، معنوی، تحول‌آفرین و پرجاذبه می‌باشد.

در سبک رهبری معنوی، شفيعی (۱۳۹۱) در کتاب خود عنوان می‌کند که نظریه رهبری معنوی براساس الگوی انگیزش درونی توسعه یافته است که مؤلفه‌های آن: چشم‌انداز، ایمان به تحقق هدف، نوع‌دوستی، بقای معنوی. فری (۲۰۰۳)، نیز مؤلفه‌های رهبری معنوی را این‌گونه بیان می‌کند: بقای معنوی، معنی‌داری، عضویت مطرح. همچنین زارعی متین (۱۳۹۳) مؤلفه‌های سبک رهبری را بدین شکل نام برده است: تحقق چشم‌انداز، معنی‌داری، شکل‌گیری اعتقادات و ارزش‌ها، ایمان به کار.

در این پژوهش محقق با کدگذاری و ادغام کدهای اولیه برای سبک رهبری معنوی مؤلفه‌های ایمان به تحقق هدف، معنی‌داری و نوع‌دوستی در نظر گرفته شده است.

در سبک رهبری خدمت‌گزار، گرین لیف مؤلفه‌هایی را برای رهبری خدمت‌گزار در نظر گرفته است که برخی از آنها بدین شرحند: تقاعدسازی، الگوسازی، حضور و قابل‌دسترس بودن، پیش‌قدمی، قدردانی از دیگران و گوش دادن به پیروان. در مدل لاری اسپرز<sup>۱</sup>، ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار به شرح ذیل مطرح می‌شود: شنود مؤثر، همدلی، قدرت التیام‌بخشی، خودآگاهی، ترغیب، نفوذآرمانی، آینده‌نگری، رفاقت و مباشرت، تعهد نسبت به رشد افراد و اعتماد.

در این پژوهش محقق با کدگذاری و ادغام کدهای اولیه برای سبک رهبری خدمت‌گزار مؤلفه‌های تشویق، حضور و قابل‌دسترس بودن، یاددادن و آموزش، تأکید و پافشاری بر آنچه خوب و صحیح است، راستگویی و صداقت، پیش‌قدمی، گوش دادن به پیروان و متقاعدسازی در نظر گرفته شده است.

در سبک رهبری تحول‌آفرین، طبق نظر بس و اولیو (۱۹۹۳) مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین به شرح ذیل است: داشتن نفوذ آرمانی، انگیزه روحانی، محرک ذهنی و عقلانی و ملاحظات فردی.

در این پژوهش محقق با کدگذاری و ادغام کدهای اولیه برای سبک رهبری تحول‌آفرین مؤلفه‌های داشتن نفوذ آرمانی، انگیزه روحانی و ملاحظات فردی در نظر گرفته شده است.

در سبک رهبری پرجاذبه، استیفن پی. رابینز<sup>۲</sup> پنج ویژگی عمده در مورد رهبران پرجاذبه بیان می‌کند: اعتمادبه‌نفس، دیگه بلند (رؤیا)، اعتقاد راسخ به آن دیدگاه، رفتار خارق‌العاده و عامل تغییر. وارن بنیس نیز

1. Larry Spears  
2. Stephen P. Robbins

پس از مطالعات بسیار، به این نتیجه می‌رسد که رهبران فرهمند چهار ویژگی دارند:

- در رسیدن به هدف قاطع و در عزم خود راسخ هستند؛
- قادرند دیگه یا هدف خود را به پیروان تفهیم کنند؛
- در مسیر خود هیچ‌گاه دچار لغزش و تردید نمی‌شوند؛
- از توانایی‌های خود آگاهی داشته، می‌کوشند در این منابع سرمایه‌گذاری کنند.

در این پژوهش محقق با کدگذاری و ادغام کدهای اولیه برای سبک رهبری پرجاذبه مؤلفه‌های اعتمادبه‌نفس، تسلط بر خویش، اعتقاد راسخ به باورها و عقاید خود در نظر گرفته شده است.

مدل به‌دست آمده در این پژوهش از رفتارها و عمل مدیرانی سرچشمه می‌گیرد که در رابطه با مدیریت و رهبری تخصص علمی نداشته‌اند، اما با توجه به موفقیت‌های حاصل از مدیریت آنها سبک رهبری آنان مورد مطالعه قرار گرفته است. بنابراین مدیران ما در سازمان‌ها اگر می‌خواهند رهبران لایقی باشند و نفوذ و تبعیت نیرو را برای خود بخرند، لازم است سبک رهبری فرماندهان را مورد مطالعه قرار دهند و آنان را الگوی خود برای موفقیت سازمانشان قرار دهند. با استفاده از این پژوهش و الگو قراردادن رهبری فرماندهان، پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

۱. از طریق برنامه‌های آموزشی، مبانی نظری و عملی، چگونگی پیاده‌سازی، شاخص‌ها و دستاوردهای سبک رهبری، فرماندهان دفاع مقدس به مدیران آموزش داده شود.

۲. الگوهای رهبری فرماندهان دفاع مقدس به عنوان رهبران موفق در سطح کشور در قالب جزوه، کتاب و بروشور به مدیران معرفی شود.

۳. الگوی رهبری فرماندهان با استفاده از ارائه اطلاعات در مورد نتایج و دستاوردهای این نوع سبک رهبری در جامعه نهادینه شود.

۴. قوانینی برای تغییر نظام مدیریتی سازمان‌ها به سمت نظام رهبری موفق با استفاده از الگوهای همچون فرماندهان هشت سال دفاع مقدس تنظیم شود.

همچنین برای تحقیقات آتی پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- با توجه به اینکه یکی از راه‌های پیاده‌سازی سبک رهبری فرماندهان شناخت عوامل مؤثر آن است، پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی عوامل مؤثر بر سبک رهبری فرماندهان شناسایی شود.
- از طریق تحقیق کیفی موانع موجود برای پیاده‌سازی سبک رهبری فرماندهان شناسایی شود.

- با توجه به اینکه مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش در شهر قم بودند، پیشنهاد می‌شود که تحقیقی مشابه در شهرهای مختلف انجام شود تا تفاوت‌ها و شباهت‌های سبک رهبری فرماندهان دفاع مقدس، روشن شده و بتوان الگوی جامعی برای آن ارائه داد.



## منابع

- آقایروز، علی (۱۳۸۹)، **مدیریت در اسلام**. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- استیفن. پی رایینز (۱۳۷۸)، **رفتار سازمانی: مفاهیم و نظریه‌ها و کاربردها**، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- الوانی، سیدمهدی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ البرزی، محمد و کاظمی، حسین (۱۳۹۲)، ارائه مدل رهبری معنوی در نظام اداری ایران، **مدیریت دولتی**، دوره پنجم، شماره اول: ۲۱-۴۰.
- امیرکبیری، علی رضا؛ خدایاری، ابراهیم؛ نظری، فرزاد و محمد، مرادی (۱۳۸۵)، بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول-آفرین و تبدالی با تعهد سازمانی کارکنان، **فرهنگ مدیریت**، دوره چهارم، شماره چهاردهم: ۱۱۷-۱۴۲.
- امیری، علی‌نقی (۱۳۹۴)، **ویژگی‌ها و وظایف مدیران در نهج‌البلاغه**، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- باقری، مسلم و مرادی رودبالی، سحر (۱۳۹۵)، طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس، **فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج**، دوره نوزدهم، شماره هفتاد و یکم: ۸۲-۱۱۱.
- پورکریمی، جواد و مزاری، ابراهیم (۱۳۹۶)، نقش واسطه‌ای خودتوسعه‌ای در رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی سرمایه انسانی، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، سال ششم، شماره دوم: ۱۰۱-۱۲۴.
- خودسیانی، مصطفی؛ مرادپیری، هادی و خان‌احمدی، اسمعیل (۱۳۹۱)، بررسی نقش رهبری و فرماندهی نظامی در دفاع مقدس و جنگ آینده از منظر فرماندهان عالی‌جنک، **مجله سیاست دفاعی**، دوره بیست و یکم، شماره هشتاد و یکم: ۶۹-۱۰۸.
- دانائی‌فرد، حسن و مظفری، زینب (۱۳۸۷)، ارتقای روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی، **پژوهش‌های مدیریت**، دوره یکم، شماره یکم: ۱۳۱-۱۶۲.
- دهقانی سلطانی، مهدی و سلیمانی دامنه، رضا (۱۴۰۱)، تأثیر رهبری دوسوتوان بر دوسوتوانی کارکنان باتأکید بر میانجی‌گری رفتارهای منعطف و سازگار، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، سال یازدهم، شماره سوم: ۳۱-۶۰.
- زارعی متین، حسن (۱۳۹۳)، **مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته**، تهران: آگه.
- شیرینی‌یک، سمیرا (۱۳۹۲)، **پرسی ارتباط بین سبک رهبری با تعهد سازمانی**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شاهد.
- شفیعی، عباس (۱۳۹۱)، **الگوی رهبری امام خمینی (ره)**، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۲)، **رهبری خدمت‌گزار پارادایم نوین رهبری از دیدگاه اندیشمندان مدیریت**، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

- صحت، سعید؛ صفری مقدم، امیر؛ اشعاری، محسن و پانی، بهناز (۱۳۹۹)، شناسایی برخی از کارکردهای استعاره در رهبری سازمان، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال دهم، شماره اول: ۱-۲۸.
- صلواتیان، سیاوش؛ گودرزی، غلامرضا و حق‌وردی طاقانکی، میثم (۱۳۹۶)، الگوی رهبری شهید سیدمرتضی آوینی در فعالیت‌های رسانه‌ای، *فصلنامه مدیریت اسلامی*، دوره بیست‌ونهم، شماره چهارم: ۹۵-۱۲۱.
- عباسی، داوود (۱۳۹۱)، *تبیین آیین رهبری شهدا بر اساس نگرش فرماندهان شهید*، رساله دکتری.
- عباسی، رضا (۱۳۹۵)، *تأثیر سبک رهبری مدیران بر میزان انعطاف‌پذیری استراتژیک آنان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام‌نور ساوه.
- عزیزیان، عزیزه؛ نیک‌پور، امین؛ شکوه، زهرا و محمدباقری، مهدی (۱۴۰۱)، ارائه الگوی رهبری دانش‌محور در جهت دوسوتوانی سازمانی، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، دوره یازدهم، شماره سوم، ۱۷۹-۱۵۳.
- عسکری، مه‌ری؛ فروغی ابری، اصغر و فیاض انوش، ابوالحسن (۱۳۹۵)، تبیین سبک رهبری خدمتگزار فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس و پیامدهای آن بین بسیجیان (مطالعه موردی: سیره شهید حسین خرازی)، *فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج* ۱۹، دوره یازدهم، شماره هفتم: ۷۲-۱۰۱.
- مورهد، گریفن (۱۳۸۰)، *رفتار سازمانی*، تهران: مروارید.
- موغلی، علی‌رضا (۱۳۸۳)، رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ)، *مطالعات مدیریت*، دوره چهل و چهارم، شماره چهل و سوم: ۹۵-۱۱۲.
- Agnieszka, Schuetz. (2016). Effective Leadership and its Impact on an organization s Success. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(3), 73-90.
- Cakir ,Fatma Sonmez., and Adiguzel, Zafer. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. [journals.sagepub.com/home/sgo](http://journals.sagepub.com/home/sgo), 1-14.
- Gandolfi, Franco., and Stone, Seth. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Hastyar Hiwa Hama Amin, Durmaz Osman., & Demir, Salim. (2021). Leadership Styles and their effects on Organizational Effectiveness. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 2(2), 26-33.
- Karacsony, Peter. (2021). Relationship between the leadership style and organizational performance in Hungary. *Economic Annals-XXI*, 6(2), 128-135.
- Junnaid, Maqsood Hussain., Miralam, Mohammad Saleh., & Jeet, Vikram. (2020). International Transaction. *Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 11(16), 1-12.
- Ngoc Khuong, Mai., Thanh Tung, Do., & Nhu Ai, Phan. (2022). The impact of leadership traits and organizational learning on business innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7, 1-9.

- Sacanem, Antonio., Cruz, Rui., Sousa, Maria Jose., & Gomes, Joao Salis. (2019). An Integrative Literatur Review on Leadership Models for Innovatve Organizations. **Journal of Reviews On Global Economics**, 8, 1741-1751.
- Seemab. Chaman., Sehar, Zulfiqar., Sadia, Shaheen., & Sharjeel, Saleem. (2021). Leadership styles and employee knowledge sharing: Exploring the mediating role of introjected motivation. **PLOS ONE** <https://doi.org/10.1371/journal.pone>, pp1-18.
- Shakeel, Ahmad.,& Saidalavi, K. (2019). Cultural Intelligence and Leadership Effectiveness in Global Workplaces. *International Journal on Leadership*, 7 (1), 1-7.
- Benmira, Sihame., & Agboola, Moyosolu. (2021). Evolution of leadership theory. **BMJ Leader**, 5, 3-5.
- Toma, sorin-George., catană, İtefan., & Grădinaru, cătălin. (2021). leadership: an overview. **Challenges of entrepreneurship in the 21st century**, 32, 51-59.

