



## Designing a Leadership Model of the Holy Defense Commanders Through Mixed Method

Ebrahim Bahmani \*

Hadi Teimoori \*\*

Mohammad Hussein Musharraf Javadi \*\*\*

Ali Rabbani Khorasgani \*\*\*\*

### Abstract

This mixed research is carried out with the aim of designing the leadership model of the commanders of the Holy Defense. Grounded theory method was used in the qualitative part of the research. Statistical population of the research included the commanders of the holy defense era in one of the army units, 18 of whom were selected by purposive sampling method as the sample. The data were collected through in-depth interviews and were analyzed using NVivo-10 software. The statistical population of the quantitative part of the research included the commanders and employees of the same unit whose statistical sample was selected by stratified random sampling method. The data were collected by distribution of 351 copies of a researcher-made questionnaires. The results indicated that the self-sacrifice worldview was a central component of the leadership model of the commanders of the Holy Defense era, which was influenced by causal, intervening and contextual conditions, and caused behavioral strategies such as giving service and providing care to the followers, moral commitment, honesty, emotional and spiritual communication, courage and risk-taking by commanders leading to the realization of consequences such as victory on the battlefield, social cohesion and increased military deterrence. The findings of the structural equations in the quantitative section confirmed the relationships between the components of the designed leadership model.

**Keywords:** *Leadership and command model, scarification worldview, the Holy Defense, leadership.*

---

\* PhD candidate in business administration, University of Isfahan, Isfahan

e.bahmani@ase.ui.ac.ir

\*\* Associate professor at the Department of Management, University of Isfahan, Isfahan

h.teimouri@ase.ui.ac.ir

\*\*\* Assistant professor at the Department of Management, University of Isfahan, Isfahan

mhmj20032003@yahoo.com

\*\*\*\* Full professor at the Department of Social Sciences, University of Isfahan, Isfahan

a.rabbani@ltr.ui.ac.ir

شاپا چاپی: ۶۹۸۰ - ۲۲۵۱  
شاپا الکترونیکی: ۵۲۳۴ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
«مدیریت اسلامی»

(بهار ۱۴۰۰، سال ۲۹، شماره ۱: ۱۷۲ - ۱۴۵)



## طراحی الگوی رهبری فرماندهان دوران دفاع مقدس با استفاده از رویکرد ترکیبی

ابراهیم بهمنی \*

محمدحسین مشرف‌جوادی \*\*\*

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۴/۱۵

هادی تیموری \*\*

علی ربانی خوراسگانی \*\*\*

پذیرش نهایی: ۱۳۹۹/۸/۲۱

### چکیده

این پژوهش به صورت ترکیبی و با هدف طراحی الگوی رهبری فرماندهان دوران دفاع مقدس انجام شده است. در بخش کیفی پژوهش از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شده و جامعه مورد مطالعه، فرماندهان دوران دفاع مقدس یکی از یگانهای نیروی زمینی ارتش است که ۱۸ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب، و داده‌ها به روش مصاحبه عمیق، گردآوری و با استفاده از نرم‌افزار NVivo 10 شناسه‌گذاری و تحلیل شد. جامعه آماری بخش کمی پژوهش، فرماندهان و کارکنان آن یگان هستند که اعضای نمونه آماری به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شده‌اند. داده‌ها با توزیع و بازگشت ۳۵۱ پرسشنامه محقق ساخته، گردآوری شد. نتایج تحلیل داده‌ها حاکی است که مقوله جهان‌بینی ایثار، پدیده محوری الگوی رهبری فرماندهان دوران دفاع مقدس است که بعد از تأثیرپذیری از شرایط علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای، باعث اتخاذ راهبردهای رفتاری مانند خدمت و توجه به پیروان، تعهد اخلاقی، صداقت، ارتباطات عاطفی و معنوی، شجاعت و خطرپذیری از سوی فرماندهان شده و در ادامه تحقق پیامدهایی مانند پیروزی در میدان نبرد، انسجام جامعه و افزایش قدرت بازدارندگی نظامی را به همراه داشته است. یافته‌های معادلات ساختاری در بخش کمی، تأییدکننده روابط مؤلفه‌های الگوی رهبری طراحی شده است.

**کلیدواژه‌ها:** الگوی رهبری و فرماندهی؛ جهان‌بینی ایثار؛ دفاع مقدس؛ رهبری؛ مدیریت اسلامی.

e.bahmani@ase.ui.ac.ir

h.teimouri@ase.ui.ac.ir

mhmj20032003@yahoo.com

a.rabbani@ltr.ui.ac.ir

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

\*\* دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

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

\*\*\*\* استاد گروه علوم اجتماعی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

## مقدمه

رهبران با تأثیرگذاری و اعمال نفوذ در پیروان، همراهی و همکاری آنها را فراهم می‌کنند و باعث تحقق اهداف سازمان می‌شوند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که اعمال رهبری شایسته از طریق آسان‌سازی عملکردهای شغلی، تقویت خلاقیت و ترغیب کارکنان نسبت به اجرای رفتار شهروندی سازمانی باعث افزایش و بهبود اثربخشی سازمانی می‌شود (استولبرگرا، هراسب، روفسانینک و بوش<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۱۶۰). رهبران تلاش می‌کنند تا پیروانشان به موفقیت دست یابند؛ احساس خوبی در مورد نقش خود داشته باشند و تا حداکثر میزان توانمندی و انگیزش شخصی توسعه یابند (بایرا، پرت، لیدن و اردوگانا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۳۵۸). هر سازمان برای تحقق چشم‌انداز و مأموریت خود به رهبرانی توانمند نیاز دارد. هر مجموعه انسانی بدون رهبری وارد تعارض با یکدیگر می‌شود (لیفادزی، آیبابووا و تاوالا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۴۷۹). رهبری یکی از ضرورت‌های اصلی فعالیتهای سازمان‌های امروزی است که با استفاده از فرایند تأثیرگذاری و جهت‌دهی افراد، تحقق اهداف سازمان را امکان‌پذیر می‌کند (نصر اصفهانی، غضنفری و عامری نسب، ۱۳۹۱: ۱۲۹). با اینکه رهبری کارا و اثربخش از مهمترین عوامل موفقیت سازمانها است، بیشتر سازمانها بشدت از نبود رهبری در رنج هستند (کاتر<sup>۴</sup>، ۱۳۸۵: ۱۸).

گروهی از سازمانها مانند سازمانهای نظامی، محیط فعالیت و شرایط اجرای وظیفه بسیار پرخطری دارند که آنها را بیش از هر سازمان دیگری، نیازمند رهبران توانمندی می‌سازد که با نفوذ قلبی در پیروان خود، همراهی و همکاری کامل آنها را برای مأموریت‌های بسیار خطرناک فراهم سازند. رهبری در سازمانهای نظامی، قدمتی به اندازه پیشینه مربوط به جنگ دارد که با تغییر شکل جنگها مورد توجه ویژه قرار گرفته است (وانگ، بلیز و مک گورگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳: ۶۶۰). سبکهای مختلف رهبری بر منابع و موجودیت سازمان تأثیر متفاوتی دارد. مدیران موظفند با در نظر گرفتن شرایط محیطی سازمان و ویژگیهای خاص پیروان خود مناسبترین سبک رهبری را به کار گیرند (سیدجوادین، قلی‌پور و جانعلی‌زاده شوکی، ۱۳۹۳: ۱۱۰). متغیرهای متفاوت سازمانهای نظامی با

1. Stollbergera, Herasb, Rofcaninc & Bosch
2. Bauera, Perrotb, Liden & Erdogana
3. Liphadzi, Aigbavboa & Thwala
4. Kotter
5. Wong, Bliese & McGurk

دیگر سازمانها عبارت است از خطر، تلفات انسانی، رعایت اخلاق، مسئولیتهای مضاعف و فعالیتهای مداوم و با خطر زیاد (بی‌یر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۳۲).

تحقق رهبری اثربخش هنگام وقوع جنگ توسط فرماندهان واحدهای نظامی از مهمترین عوامل تضمین‌کننده تمامیت ارضی، حفظ هویت ملی، جان و ناموس مردمان هر سرزمینی است. اهمیت دفاع در مقابل دشمن و ایجاد تعهد درونی کارکنان سازمانهای نظامی برای مشارکت در دفاع، پرداختن به موضوع رهبری در این سازمانها را ضروری می‌سازد. برای بررسی الگوی رهبری در سازمانهای نظامی بر اساس شرایط فرهنگی و ارزشی داخلی، می‌توان به تجربه ارزشمند دوران دفاع مقدس مراجعه کرد. مشاهده رفتار فرماندهان و رزمندگان ایرانی و مشارکت آنها در مأموریت‌های پرخطر نشان از تحقق سبک رهبری خاصی دارد که مانند آن کمتر مشاهده شده است؛ از این رو در این پژوهش سعی شد تا الگوی رهبری در سازمان نظامی با توجه به موقعیت عملیاتی دوران دفاع مقدس و بر اساس تجربه‌های فرماندهان سطوح پایین (فرماندهان گردان، گروهان و دسته) در یکی از یگان‌های نیروی زمینی ارتش طراحی شود؛ بر این اساس، سؤال مقاله این است: عوامل شکل‌دهنده الگوی رهبری در یک سازمان نظامی دوران دفاع مقدس چیست؟ آیا الگوی رهبری طراحی‌شده از برازش مناسبی برخوردار است؟

### مبانی نظری پژوهش

تاکنون تعریفهای متعددی از رهبری ارائه شده است. رهبری به معنی فرایند اعمال نفوذ بر یک گروه برای تحقق اهداف تعیین‌شده است (هاگز، گینت و کارپی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۵). در تعریف رهبری به‌عنوان ویژگی فردی، رهبری مجموعه‌ای از صفات است که به فردی نسبت داده می‌شود که به‌عنوان رهبر مورد پذیرش قرار گرفته است (گریفین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۳۶۹). در تعریفهای جدید از رهبری به این نکته اشاره می‌شود که رهبری وابسته به موقعیت و مقام نیست و هر فردی می‌تواند در این فرایند مشارکت کند. رهبران با تدوین چشم‌انداز آینده، مسیر هدایت و حرکتها را روشن می‌کنند و در ادامه با برقراری ارتباط با افراد خود، آنها را در مسیر تحقق اهداف هدایت، و برای غلبه آنها

- 
1. Beyer
  2. Hughes, Ginnett & Curphy
  3. Griffin

بر موانع، الهامبخشی می‌کنند (رابینز و جاج<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۳۸۵).

رهبری هنر یا علم نفوذ در اشخاص است به طوری که افراد سازمان با میل و خواست خود در جهت رسیدن به هدفهای تعیین شده گام بردارند (پور کریمی و صداقت، ۱۳۹۲: ۲۰۴). در تعریفی با سطح انتزاع بالا، رهبری را فرایند اجتماعی و ارتباطی نفوذ معرفی کرده‌اند که در سامانه اجتماعی تحقق می‌یابد. ابعاد کلیدی این تعریف تأکید بر جنبه‌های اجتماعی، زمینه‌ای، فرایندی و ارتباطی رهبری است (کمپستر و پاری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۱۰۷). با وجود تعاریف متعدد از رهبری همچنان مفهوم آن مبهم است (هوس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). علت ارائه تعریفهای متعدد از رهبری را در دو حوزه می‌توان بررسی کرد: اول اینکه مفهوم رهبری تحت تأثیر ساختار اجتماعی قرار گرفته است که بر رهبر تمرکز می‌کند. ثانیاً روش درک رهبری در طول زمان تغییر کرده و این باعث ایجاد تعاریف متعدد از رهبری شده است (کومیوز، لوکاس و مک ماهان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۹۵). در مورد رهبری نیز نظریه‌های گوناگونی ارائه شده است. در جدول شماره ۱ برخی از نظریه‌های رهبری توضیح داده شده است.

- 
1. Robbins & Judge
  2. Kempster & Parry
  3. House & Associates
  4. Komives, Lucas & McMahon

## جدول ۱. نظریه‌های رهبری

نظریه	توضیح
رهبری معنوی <sup>۱</sup>	نظریه رهبری معنوی چارچوب نظری است که نشان‌دهنده تطبیق اقدامات، ارزشها، طرز تفکر و رفتار رهبران با ارزشهای اصلی سازمان است (استرام، ورا و کراسان <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۷: ۳۵۲).
رهبری خدمتگزار <sup>۳</sup>	اصطلاح رهبری خدمتگزار اولین بار توسط رابرت گرین لیف <sup>۴</sup> بیان شد. وی معتقد است رهبران بزرگ به‌منظور برآورده کردن نیازهای کارکنان، مشتریان و جامعه همچون خدمتگزار عمل می‌کنند. رهبری خدمتگزار توصیف‌کننده افرادی است که خود را خدمتکار دیگران می‌دانند و تلاش می‌کنند که دیگران را برای رسیدن به حداکثر ظرفیت خود توانمند سازند (بک <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۴: ۳۰۳).
رهبری تحول‌گرا <sup>۶</sup>	رهبران تحول‌گرا با داشتن توانایی انجام‌دادن چهار رفتار باعث عملکرد و تعهد زیاد پیروان می‌شوند. این چهار رفتار عبارت است از: نفوذ مطلوب از طریق ویژگیهای کاریزماتیک، توجه به همه زیردستان، انگیزش الهامبخش، تحریک و انگیزش فکری (دیون و همکاران <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۴: ۱۲).
رهبری کاریزماتیک <sup>۸</sup>	چهار ویژگی اصلی رهبران کاریزماتیک را داشتن چشم‌انداز، اهل خطرکردن، حساسیت نسبت به نیازهای پیروان، و انجام‌دادن رفتارهایی معرفی کرده‌اند که از عهده افراد عادی خارج است. رهبران کاریزماتیک افرادی با اعتمادبه‌نفس و قدرت بیان خوب هستند که به اهداف خود باور عمیق دارند (کینیکی و کریتنر <sup>۹</sup> ، ۱۳۸۴: ۵۰۹).
رهبری موثق <sup>۱۰</sup>	رهبری موثق به معنی صادق و شفاف‌بودن با دیگران و معتقد به استانداردهای اخلاقی و رفتاری بودن است (نیدر و چریشم <sup>۱۱</sup> ، ۲۰۱۱: ۱۱۵۲).
رهبری اخلاقی <sup>۱۲</sup>	رهبران اخلاقی بر مدیریت روابط متقابل اخلاقی تمرکز می‌کنند. آنها از شیوه‌های فعالانه تخصصی برای مدیریت اخلاقی و رفتارهای مناسب و درست به‌عنوان الگوی رفتاری در سازمانها استفاده می‌کنند و با استفاده از نظام پاداش باعث ارتقا و بهبود روند سازمانی می‌شوند (براون و تروینو <sup>۱۳</sup> ، ۲۰۰۶: ۵۹۷).

1. Spiritual leadership
2. Strum, Vera & Crossan
3. Servant leadership
4. Robert Greenleaf
5. Beck
6. Transformational leadership
7. Dionne & Associates
8. Charismatic leadership
9. Kiniki & Kreitner
10. Authentic leadership
11. Neider & Schriesheim
12. Ethical leadership
13. Brown & Tervino

## پیشینه پژوهش

ویژگیها و شاخصهای فرماندهان گروهانهای آموزشی در یکی از مراکز آموزش عالی سپاه مورد بررسی و واکاوی قرار گرفته است. محققان این پژوهش (خانی، رئیسی و بیگلری، ۱۳۹۸) با استفاده از روش آمیخته، ابتدا با مصاحبه، داده‌های بخش کیفی پژوهش را گردآوری، و با روش تحلیل محتوا تحلیل کرده‌اند. سپس در بخش کمی پژوهش با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته، به شناسایی و معرفی شاخصهای فرماندهان در دو بعد شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای اقدام کرده‌اند. از مهمترین شایستگی‌های عمومی فرماندهان، معرفت و ایمان، عبودیت و عمل صالح، اصالت خانوادگی و اعتقاد و التزام عملی به ولایت فقیه معرفی شده است. هم‌چنین دانش، توان مدیریت و فرماندهی و رهبری نیز از شایستگی‌های حرفه‌ای فرمانده برشمرده شده است.

الگوی شایستگی‌های دینی رهبران نظامی توسط آقامحمدی، جهانگیر فرد، حاج علیان و مجیبی (۱۳۹۸) و با استفاده از روش تحلیل مضمون تدوین شده است. این محققان الگوی طراحی شده را شامل مؤلفه‌های معنویت، رفتاری، مکتبی و بینشی می‌دانند و با تحلیل کمی نتایج پژوهش خود نشان داده‌اند که مؤلفه معنویت، که شامل متغیرهای ایمان، تقوا، بصیرت و توکل به خدا است بیشترین تأثیر را در الگوی شایستگی‌های دینی رهبران نظامی دارد.

میزان اثرگذاری رهبری تحولگرا بر نوآوری سازمانی با توجه به نقش واسطه‌ای مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی بین کارکنان یک یگان نظامی توسط تشکریان جهرمی و همکاران (۱۳۹۶) مورد بررسی قرار گرفته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحولگرا بر مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی کارکنان اثر مستقیم دارد. هم‌چنین آنها نشان دادند که رهبران تحول‌آفرین می‌توانند با ایجاد اتحاد بین پیروان، همراهی و همکاری کارکنان را فراهم سازند و با نفوذ آرمانی در آنها، نوآوری سازمانی را افزایش دهند.

مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح از دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) توسط زین‌الدینی (۱۳۹۶) و با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفته است. وی با تحلیل تمام بیانات و مکتوبات مقام معظم رهبری و شناسه‌گذاری مضمونها، در نهایت نشان داده که ابعاد مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح بر اساس گفتمان مقام معظم رهبری، عبارت است از: باور به خدا، باور به خود، باور به کارکنان، انقلابیگری، برنامه‌ریزی، بسیج منابع، هدایت و رهبری،

هماهنگی و کنترل و نظارت.

رابطه سبک رهبری تحول آفرین مدیران با اثربخشی، انگیزش و رضایت کارکنان توسط اکبری و صالحی (۱۳۹۳) مورد بررسی قرار گرفته است. آنها با مطالعه همبستگی و گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه<sup>۱</sup> MLQ نشان دادند که بین پیامدهای رهبری (انگیزش کارکنان، رضایت کارکنان و اثربخشی رهبری) با سبک رهبری تحول آفرین رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

هفت ویژگی اصلی رهبران خدمتگزار این گونه معرفی شده است: ۱. بازآفرینی هیجانی<sup>۲</sup> (حساس بودن نسبت به مشکلات پیروان) ۲. ایجاد ارزش برای مجموعه (تشویق پیروان برای کمک داوطلبانه به مجموعه) ۳. مهارت‌های مفهومی (مهارت حل مسئله برای کمک به پیروان) ۴. تقویت و ارتقای پیروان ۵. کمک به پیروان برای رشد و موفقیت ۶. اولویت دادن به پیروان ۷. انجام دادن رفتار اخلاقی. هسته مرکزی ویژگیهای رهبر خدمتگزار این است که رهبران خدمتگزار برای حمایت و رشد پیروان از خواست شخصی خود چشم‌پوشی می‌کنند (استولبرگرا و همکارانش، ۲۰۱۹: ۱۶۵). علاوه بر این رهبری خدمتگزار باعث افزایش رضایت شغلی، تناسب فرد و شغل و در نهایت تناسب فرد و سازمان خواهد شد (بایرا، پرت، لیدن و اردوگان، ۲۰۱۹: ۳۶۰).

رابطه این سبک رهبری و توانایی واحدهای کوچک نظامی در ارتش اسپانیا مورد بررسی قرار گرفته است (گارسیا، مویا، مولرو و آنتونیو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). نتایج این پژوهش نشان داده است که بین رهبری تحولگرا و توانمندی واحدهای کوچک نظامی رابطه مثبت برقرار است.

بخش عمده‌ای از مطالعات رهبری نظامی به علت عدم دسترسی به بافت و موقعیت میدان نبرد در نمونه‌های غیرنظامی انجام شده است (باس، آویلوی، جانگ و برسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳: ۲۱۰). هم‌چنین دسترسی به افرادی که مسئولیت هدایت و رهبری یک واحد نظامی را در شرایط عملیاتی بر عهده داشته‌اند دشوار است. در این پژوهش سعی شده است تا به‌جای آزمون نظریه‌های رهبری موجود با بررسی دیدگاه افرادی که در میدان واقعی جنگ، تجربه فرماندهی و رهبری واحدهای خود را داشته‌اند و با در نظر گرفتن شرایط فرهنگی و اجتماعی دوران دفاع مقدس، الگویی از رهبری در سازمان نظامی طراحی شود.

1. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)
2. Emotional healing
3. García, Moyaa, Molero & Antonio
4. Bass, Avolio, Jung & Berson



## روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر ماهیت ترکیبی (کیفی - کمی) و از لحاظ روش اکتشافی - پیمایشی می‌باشد و در پی آن است که ابتدا با استفاده از رویکرد سامانمند نظریه داده‌بنیاد<sup>۱</sup> (کرین و استراوس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) الگوی رهبری یک سازمان نظامی را طراحی کند و سپس در بخش کمی پژوهش با ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته، اعتبار الگوی ارزیابی و روابط بین مؤلفه‌ها را مورد بررسی قرار دهد.

روش داده‌بنیاد، مناسبترین رویکرد پژوهش کیفی برای کشف مفاهیم، ترکیب و ادغام آنها و ساخت الگوی نظری است. علاوه بر این، روش داده‌بنیاد برای مطالعه موقعیت‌های خاص، به کار گرفته می‌شود که فرایند و مجموعه‌ای از پیشامد و پیامدها را دارد (اسریجش و مهاپاترا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ فراستخواه، ۱۳۹۵).

از آنجا که هدف این پژوهش شناخت مفاهیم مرتبط با رفتار، صفات رهبران اثربخش و نوع ارتباط آنها با پیروانشان و پیامدهای عملکرد و در نهایت تدوین و طراحی الگویی نظری از سبک رهبری اثربخش فرماندهان است از روش داده‌بنیاد استفاده شده است به طوری که تلاش شد تا با افرادی که تجربه حضور در آن شرایط را داشته‌اند، ارتباط نزدیک برقرار، و مصاحبه شود. افرادی که همزمان با فرمانده بودن، سبک رهبری دیگر فرماندهان هم‌سطح و مافوق خود و نتایج مثبت یا منفی سبک رهبری آنها را مشاهده کرده‌اند.

جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، فرماندهان دوران دفاع مقدس یکی از یگانهای نیروی زمینی ارتش مستقر در شیراز است. در بخش کیفی پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۴</sup> استفاده، و داده‌های پژوهش با مصاحبه عمیق گردآوری شد.

### روش مصاحبه

مشارکت‌کنندگان در پژوهش با داشتن شرایط ۱. حداقل سه سال سابقه فرماندهی در دوران دفاع مقدس ۲. اعزام به مناطق عملیاتی از طرف یگان مورد پژوهش، انتخاب شدند. طی تماس تلفنی اولیه و معرفی محقق و تشریح هدف پژوهش، رضایت آنها برای شرکت در پژوهش و

1. Grounded theory
2. Corbin and Straus
3. Sreejesh & Mohapatra
4. Purposeful sampling

مصاحبه (در زمان و مکان انتخابی آنها) دریافت شد. مصاحبه‌ها به روش مصاحبه عمیق<sup>۱</sup> و به شکل نیمه‌ساختاریافته و به صورت چهره به چهره (محقق - فرمانده) انجام پذیرفت. همزمان با یادداشت برداری سریع نکات اصلی<sup>۲</sup> با هماهنگی خود مشارکت کنندگان، صدای آنها ضبط، و پس از هر مصاحبه، متن آن مکتوب، و قبل از تحلیل برای مشارکت کننده فرستاده شد تا اگر محقق برداشت نادرستی از مصاحبه کرده است تصحیح شود.

سؤالهای زیر مورد استفاده قرار گرفت:

۱. چه عواملی موجب بروز رفتارهای خاص در فرماندهان دوران دفاع مقدس شده بود؟
  ۲. مهمترین صفات بارز و رفتارهای خاص فرماندهان دوران دفاع مقدس چه بود؟
  ۳. مهمترین پیش‌زمینه‌های مورد نیاز برای بروز چنین صفات و رفتارهایی در فرماندهان دوران دفاع مقدس چه بود؟
  ۴. مهمترین عوامل تأثیرگذار بر بروز رفتارهای خاص فرماندهان دوران دفاع مقدس چه بود؟
  ۵. مهمترین راهبردهای رفتاری فرماندهان دوران دفاع مقدس چه بود؟
  ۶. سبک فرماندهی فرماندهان دوران دفاع مقدس چه نتایج و پیامدهایی به همراه داشت؟
- تأثیرگذارترین عامل تعیین کننده موفقیت فرمانده در رهبری بهتر نیروهای خود در میدان نبرد چیست؟

با توجه به نکاتی که درباره مصاحبه عمیق بیان شده است (چارمز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۵۹ - ۵۸) در این پژوهش نیز برای مصاحبه عمیق به فرماندهان دوران دفاع مقدس یگان نظامی مذکور مراجعه شد که تجربه دست اول از فرماندهی و حضور در شرایط میدانی جنگ را داشته‌اند و تلاش شد تا تجربه آنها به صورت عمیق و موشکافانه واکاوی شود. از آنجا که محقق خود عضو آن جامعه نظامی بود و ۱۹ سال در محیط نظامی حضور داشته است، امکان مصاحبه و درک بهتر نکات مطرح شده فراهم گردید. نمونه مورد بررسی به منظور جمع‌آوری داده‌های مصاحبه‌ها شامل ۱۸ نفر بود که ویژگیهای جمعیت‌شناختی آنها در جدول ۲ نمایش داده شده است.

- 
1. Intensive Interview
  2. Jotting down important points
  3. Charmaz

جدول ۲. ویژگیهای جمعیت‌شناختی نمونه آماری بخش کیفی

درجه	تعداد	مستولیت در دوران دفاع مقدس	سطح تحصیلات
افسر ارشد	۹	فرمانده گروهان و گردان	کارشناسی و ارشد
افسر جزء	۵	فرمانده گروهان	کارشناسی
درجه‌دار	۴	فرمانده دسته و گروهان	دیپلم و کارشناسی

گردآوری داده‌ها تا زمان تحقق اشباع نظری<sup>۱</sup> ادامه پیدا کرد به طوری که بعد از ۱۸ مصاحبه، داده جدید یا مرتبط به یک مقوله به دست نیامد و مقوله‌ها از لحاظ ویژگیها و ابعاد بخوبی پرورش یافت. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار NVivo 10 و سه مرحله شناسه‌گذاری باز، محوری و گزینشی انجام شده است. با توجه به اینکه معیار ارزیابی نظریه در روش نظریه داده بنیاد، شاخص قابلیت اعتماد<sup>۲</sup> و تأیید توسط افراد مورد مطالعه است (کربین و استراوس، ۲۰۰۸: ۴۵) برای رسیدن به معیار قابلیت اعتماد یافته‌ها در این پژوهش (معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمی)، راهبردهای مرور و بازخورد همتایان<sup>۳</sup>، تحلیل موردی متناقض<sup>۴</sup> و تأیید مشارکت‌کنندگان<sup>۵</sup> استفاده شد که همگی نشان‌دهنده اطمینان در مورد نتایج و الگوی نهایی پژوهش بود.

در بخش کمی پژوهش، جامعه آماری شامل فرماندهان و کارکنان واحد نظامی یادشده است که داده‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته گردآوری شده است. پرسشنامه پژوهش شامل ۶۲ سؤال (q) است و با توجه به رابطه تعیین حجم نمونه در مطالعات به روش معادلات ساختاری ( $5q \leq n \leq 15q$ ) حداقل تعداد نمونه آماری ۳۱۰ نفر تعیین شد (قاسمی، ۱۳۹۲: ۱۲۱). در ادامه ۵۰۰ پرسشنامه توزیع شد که ۳۵۱ پرسشنامه دارای اطلاعات صحیح بود و برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. نمونه‌گیری در بخش کمی به شکل طبقه‌ای تصادفی در سه طبقه افسران ارشد، افسران جزء و درجه‌داران انجام گرفت.

به منظور بررسی روایی پرسشنامه محقق‌ساخت، از تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار AMOS نسخه ۲۴ استفاده شد. بدین منظور، هر یک از متغیرهای الگو و مؤلفه‌ها و گویه‌های مربوط به آن،

1. Theoretical saturation
2. Trustworthiness
3. Peer review
4. Negative case analysis
5. Member checking

در قالب یک الگو مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ نرم افزار SPSS نسخه ۲۴ استفاده شد. در ادامه نتایج مربوط به روایی و پایایی هر یک از متغیرهای پژوهش گزارش شده است (جدول ۳).

جدول ۳. شاخصهای برازش الگوی تحلیل عاملی تأییدی متغیرها

PCLOSE	RMSEA	CFI	TLI	AGFI	GFI	X2/df	df	X2	
۰/۹۰	۰/۰۰۱	۱	۱	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	شرایط علی
۰/۱۶	۰/۰۶	۰/۹۸	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۹۸	۲/۴۰	۱۹	۴۵/۵۵	شرایط مداخله‌گر
۰/۰۰۰۱	۰/۵۱	۱	۱	۱	۱	۰/۰۰	۱	۰۰/۰۰	جهان‌بینی ایثار
۰/۶۳	۰/۰۵	۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۹۴	۰/۹۶	۱/۷۴	۴۳	۷۴/۷۱	شرایط زمینه‌ای
۰/۰۰۰۱	۰/۰۶	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۸۳	۰/۸۶	۲/۸۰	۱۸۶	۵۲۰/۱۶	راهبردهای رفتاری
۰/۰۰۸	۰/۰۷	۰/۹۴	۰/۹۱	۰/۸۳	۰/۹۵	۳/۰۴	۳۰	۹۱/۱۴	شرایط پیامدی
>۰/۰۵	<۰/۰۸	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	< ۳			مقادیر استاندارد

### یافته‌های پژوهش

در تحلیل داده‌های بخش کیفی در مرحله شناسه‌گذاری باز، ۲۲۳ شناسه اولیه به دست آمد. در ادامه با دسته‌بندی شناسه‌ها در مرحله شناسه‌گذاری محوری و انتخابی، تعداد شناسه‌ها به ۸۶ شناسه کاهش یافت و در مرحله تأیید روایی توسط مشارکت‌کنندگان و متخصصان، هشت شناسه دیگر حذف و نهایتاً ۷۸ شناسه ذیل شش مقوله اصلی قرار گرفت. با تعیین و تأیید نهایی شناسه‌ها شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردهای رفتاری و پیامدهای الگوی رهبری فرماندهان واحد مورد مطالعه مشخص، و عنوان "رهبری مبتنی بر ایثار" برای آن انتخاب شد که در ادامه توضیح داده شده است. مقوله‌های اصلی، فرعی، شناسه‌ها و توصیف‌های مقوله‌ها در الگوی رهبری فرماندهان دوران دفاع مقدس در قالب جدول شماره ۴ ارائه شده است. در بخش کمی پژوهش، ارتباط مؤلفه‌های الگوی رهبری ارائه‌شده مورد تحلیل قرار گرفته است.

## جدول ۴. مقوله‌های اصلی، فرعی، شناسه‌ها و توصیفهای مقوله‌ها در الگوی رهبری فرماندهان

## دوران دفاع مقدس

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	شناسه‌ها	نمونه‌ای از توصیفها
شرایط علی	دشمن	دشمن شناسی، دشمن مشترک، دشمن جنایتکار	دشمن برای همه ما شناخته شده بود. نیروهای عراقی دشمن مشترک همه ما بودند. دشمن در مناطق مرزی دست به جنایتهای زیادی زده بود.
	تعرض نظامی	حمله نظامی، تعرض به خاک کشور، تحریک غرور ملی	ما موردحمله نظامی قرارگرفته بودیم و نمی‌توانستیم ساکت بمانیم. دشمن به خاک کشور ما دست‌اندازی کرده بود. غرور ملی ما جریحه‌دار شده بود و باید اقدامی می‌کردیم.
شرایط زمینه‌ای	ارزشهای مذهبی	اعتقادات مذهبی، ایمان به خدا، الگوهای مذهبی، عمل برای رضایت خدا، وحدت مذهبی، باور به معاد و زندگی پس از مرگ	ما بر اساس اعتقادات مذهبیمان، دفاع در مقابل دشمن را یک ارزش و وظیفه خود می‌دانستیم. ایمان بالای برخی از افراد باعث نهایت همکاری آنها می‌شد. برخی از فرماندهان، ائمه را الگوی عملی خود قرار داده بودند و حاضر به هرگونه همکاری بودند. فرماندهان برای رضایت خدا کار می‌کردند. این باعث می‌شد که ما نیز در امور مشارکت کنیم. اکثریت ما مسلمان و شیعه بودیم و وحدت دینی ما باعث وفاق و همدلی بیشتر ما شده بود. ما به آخرت باور داشتیم و مرگ در راه دفاع از وطن را سعادت می‌دانستیم.
	ارزشهای ملی	غرور ملی، غیرت ملی، حس وطن‌پرستی، دفاع از خاک کشور، دفاع از ناموس کشور	غرور و غیرت ایرانی و ملی ما نمی‌گذاشت که دشمن هر کاری دلش می‌خواهد بکند. ما اجازه نمی‌دادیم یک وجب از خاک کشورمان به دست بیگانه بیفتد. وطن و کشور چیزی بود که به خاطر آن حاضر بودیم جانمان را هم بدهیم.
شرایط مداخله‌گر	انقلاب اسلامی	پیروزی انقلاب، هیجان و شور انقلابی و جهادی نیروهای نظامی، کسب و حفظ استقلال	انقلابی را که پس از سالها به پیروزی رسیده بود باید حفظ می‌کردیم. هم نیروهای نظامی و هم مردم شور و هیجانی انقلابی داشتند. ما بعد از سالها به استقلال و آزادی رسیده بودیم؛ نمی‌خواستیم باز زیر سلطه باشیم.
	وجود رهبر تحول‌آفرین	مقبولیت ملی رهبر، رهبری توانمند، مشروعیت دینی رهبر، قاطعیت رهبری، ولایت‌پذیری، ولایت‌محوری	ما و نیروهایمان امام خمینی (ره) را به‌عنوان یک رهبر پذیرفته بودیم. امام خمینی (ره) را مرجع دینی خودم می‌دانستیم. اقتدار و قاطعیت رهبر باعث شده بود که او مورد احترام قلبی ما باشد. اطاعت از فرمان او برای دفاع از کشور برای ما یک امر واجب درونی بود.
پدیده محوری	جهان‌بینی ایثار	شهادت‌طلبی، عمل خالص، ایثار با انگیزه درونی، افتخار کردن به ایثار، رقابت در ایثار، تشویق به ایثار، مشارکت در ایثار، اشتیاق به ایثار	اشتیاق به شهادت در اغلب افراد مشاهده می‌شد. افراد کار را برای رضای خدا انجام می‌دادند. ما چشمداشت مادی از کارها نداشتیم. شهادت برای افراد و خانواده‌هایشان یک افتخار بزرگ حساب می‌شد. برای ایثار کردن رقابت بود. وقتی در آن فضا قرار می‌گرفتیم و شاهد ایثار و فداکاری دیگران بودیم، ما هم برای فداکاری کردن آماده می‌شدیم. هرکسی به میزان توان خودش حاضر به ایثار بود.

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	شناسه‌ها	نمونه‌های از توصیفها
راهبردهای رفتاری	الگوهای ارتباطی و تعاملی سازنده	صداقت در ارتباطات، تعهد اخلاقی، توجه عمیق به پیروان، خدمت به پیروان، همکاری در کارها، کار کردن بدون توقع، کار با خلوص نیت، پذیرش مسئولیت‌های چندگانه، ارتباطات معنوی، عاطفی و دوستانه، خطرپذیری و شجاعت، مساوات و برابری، عدالت تعاملی	فرماندهان با زیردستان خود صادق بودند. آنها از نظر اخلاقی خود را نسبت به زیردستان متعهد می‌دانستند. فرماندهان به تمام نیازهای ما توجه می‌کردند. فرمانده ما عملاً خودش را خادم ما می‌دانست. ما به‌عنوان فرمانده، خودمان در کارها همکاری مستقیم می‌کردیم. کارها توسط افراد بدون هیچ توقع و چشمداشتی و با خلوص نیت انجام می‌شد. هر فرد هر کاری که می‌توانست بر عهده می‌گرفت، حتی اگر مسئولیت او نبود. ما با همدیگر و فرماندهان خود یک رابطه دوستانه و عاطفی داشتیم. شجاعت و خطرپذیری در رفتار فرماندهان همواره مشاهده می‌شد. رعایت عدالت در رفتار فرماندهان باعث می‌شد که ما به آنها باور داشته باشیم.
	تعهد جامع	تعهد درونی، تعهد قوی به مافوقها، تعهد عمیق به همکاران، تعهد عمیق به پیروان، تعهد عمیق به اهداف	ما به‌طور قلبی و درونی به انجام‌دادن کارها در مسیر دفاع از کشور متعهد بودیم. فرماندهان موردپذیرش قلبی نیروهای خود بودند. به هر شکلی به همکاران خود کمک می‌کردیم. فرمانده ما می‌گفت شما مانند فرزندان من هستید. ابتدا خود او برای کارها پیشقدم می‌شد. هدف همه ما دفاع از کشور بود و برای آن هرگونه همکاری می‌کردیم.
	نفوذ همه‌جانبه	نفوذ عمیق بر مافوقها، نفوذ عمیق بر همکاران، نفوذ عمیق بر پیروان، نفوذ دوجانبه، نفوذ معنوی	وقتی که شاهد بودم یکی از نیروهایم این‌گونه از خودگذشتگی می‌کند، تحت تأثیر او قرار می‌گرفتم. این‌ها هم‌دوره‌ای‌ها و رفتارشان باعث می‌شد که قلباً آنها را دوست داشته باشم. وقتی که فرمانده خودش در گشتی جلوی همه می‌رفت، ما که نیروهای او بودیم هم حرکت می‌کردیم. رفتار معنوی و اخلاقی فرماندهان باعث می‌شد که مورد احترام همه ما باشند.
پیامدها	انسجام جامعه	ایجاد وحدت ملی، انگیزش سریع نیروهای نظامی، انسجام بخش رسمی و غیررسمی جامعه، تعهد اجتماعی، حمایت مالی، حمایت عاطفی، حمایت مستقیم خانواده، حمایت بخشهای مختلف جامعه، بسیج نیروها و امکانات، مشارکت جمعی	در آن دوران یک وحدت سراسری در مقابل دشمن ایجاد شده بود. نیروهای زیادی برای حضور در میدان جنگ داوطلب می‌شدند. نهادهای مردمی و دولتی برای دفاع از کشور همکاری می‌کردند. افراد خودشان را برای دفاع از کشور متعهد می‌دانستند، هر کس به هر توانی که داشت کمک مالی می‌کرد. خانواده‌ها فرزندان خود را برای دفاع از کشور تشویق می‌کردند. تمام امکانات و نیروهای کشور برای دفع دشمن بسیج شده بود. از اقشار و گروه‌های مختلف در دفاع از کشور مشارکت داشتند.
	پیروزی نظامی	پیروزی نهایی، حفظ تمامیت ارضی کشور، کسب تجربه خوب در دفاع از کشور	نتیجه نهایی همکاریها پیروزی نهایی ما در جنگ بود. اجازه ندادیم یک وجب از خاک کشور را هم جدا شود. ما در امور نظامی تجربه خوبی کسب کردیم.
	افزایش قدرت بازدارندگی نظامی	سازماندهی سریع بخشهای کشور برای دفاع، ترس دیگر کشورها از حمله نظامی، افزایش توان رزمی و دفاعی	هنگامی که جنگ شود ما خیلی سریع می‌توانیم آماده دفاع شویم. در جنگ همه کشورها به عراق کمک کردند و نتوانستند به نتیجه برسند. حالا که ما از نظر نظامی قوی‌تر هم شده‌ایم. انجام عملیات متعدد و آموزشهای عملی باعث شد تا توان رزمی و دفاعی بالایی کسب کنیم

### شرایط علی

شرایط علی در اصل سبب‌ساز یا آغازکننده فرایند اجتماعی است که می‌تواند به پیامدی خاص منجر شود (عربی، ۱۳۹۵: ۲۶۴). هنگام شناسه‌گذاری داده‌های گردآوری‌شده، مشاهده شد که دو مقوله دشمن و تعرض به کشور ذیل شرایط علی قرار می‌گیرد و از اصلی‌ترین شرایط مؤثر بر شروع و آغاز مشارکت فرماندهان در فرایند رهبری است. یکی از فرماندهان می‌گوید:

"دژخیمان عراقی با ناجوانمردی تمام، سرسربازی از لشکر ذوالفقار را با طنابهای سیمی بریده، و جنازه او را در آن محل رها کرده بودند. صحنه تکان‌دهنده و متأثرکننده‌ای بود. سکوتی معنادار جمع ما را فراگرفت. از این همه بی‌رحمی و قساوت قلبان به درد آمد. پیکر پاک آن شهید و سایر شهدا را جمع‌آوری کردیم. با آنان پیمان بستیم که انتقام خونشان را بگیریم." یکی دیگر از فرماندهان بیان کرد:

"عراقیها روی دیوارهای خرمشهر نوشته بودند «جِنَّا لِنَبْقَى»؛ یعنی ما آمده‌ایم که بمانیم. تجاوز یک اجنبی به خاک کشور برایم قابل تحمل نبود. نمی‌توانستم مشاهده کنم که بخشی از کشورم را به ویرانه تبدیل کنند و دست به هر جنایتی بزنند. آنها حتی برای خرمشهر اسم "محمره" را انتخاب کرده بودند."

شناخت دشمن، مشاهده جنایات بیرحمانه و تعرض آنها به خاک کشور از علل مشارکت بهتر و کاملتر فرماندهان در فرایند رهبری نظامی بوده است.

### شرایط زمینه‌ای

تحلیل داده‌های گردآوری‌شده نشان داد که دو مقوله ارزش‌های مذهبی و ارزش‌های ملی از مهمترین شرایط زمینه‌ای مؤثر بر فرایند رهبری فرماندهان بوده است. باورهای فرماندهان به ارزش‌های مذهبی و ارزش‌های ملی از انگیزاننده‌های اصلی مشارکت آنها در رهبری بوده است؛ به‌عنوان مثال یکی از فرماندهان می‌گوید:

"یکی از نیروهایم پس از آتش تهیه دشمن مورد اصابت ترکش قرار گرفت و دست چپش از ناحیه آرنج قطع شد. علی‌رغم خونریزی شدید سعی می‌کرد که به پیشرویش ادامه دهد. هرچه اصرار می‌کردم تخلیه شود قبول نمی‌کرد. می‌گفت الگوی من حضرت ابوالفضل عباس (ع) است. نمی‌خواهم دشمن فکر کند که به من ضربه‌ای وارد کرده. بدون دست هم به دشمن حمله می‌کنم."

ارزشهای ملی نیز عمدتاً به شکل حس وطن پرستی، لزوم دفاع از خاک و ناموس کشور، غیرت و غرور ملی باعث ایجاد مشارکت و همراهی فرماندهان و نیروهای آنها در فرایند رهبری دوران دفاع مقدس شده است.

### شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر در واقع شرایط فنی، فرهنگی و اجتماعی است که خارج از تعامل فردی می‌تواند بر مشارکت فرماندهان و نیروهای آنها در فرایند رهبری واحدهای نظامی دوران دفاع مقدس مؤثر باشد. نتایج تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که دو مقوله "وجود رهبر تحول‌آفرین" و "انقلاب اسلامی" به‌عنوان شرایط مداخله‌گر در فرایند رهبری فرماندهان واحد نظامی مورد مطالعه مؤثر بوده است.

نقش بسیار مهم رهبری امام خمینی (ره) به‌عنوان رهبری تحول‌آفرین در رویکردهای تعاملی و انگیزه‌های رفتاری فرماندهان و نیروهای نظامی بسیار تأثیرگذار بوده است. نقش وی به‌عنوان رهبر و میزان زیاد پذیرش و اقتدار او باعث شده است فرماندهان و نیروهای آنها در فرایند مشارکت خود در جبهه و امور نظامی خیلی فراتر از وظایف خود عمل کنند؛ به‌عنوان مثال در دوران دفاع مقدس از تعدادی از نیروهای نظامی برای ملاقات با رهبر انقلاب، دعوت می‌شود. یکی از رزمندگان از حضور در این ملاقات خودداری می‌کند. او بیان می‌کند: من رهبرم را برای ملاقات و تماشا کردن نمی‌خواهم. من رهبرم را برای اطاعت دستور او و انجام وظیفه می‌خواهم. در جبهه می‌مانم و تنها به دستور او برای دفاع از کشور عمل می‌کنم. این رزمنده تا جایی غرق در اطاعت می‌شود که حتی ادامه مأموریت و انجام وظیفه را بر ملاقات با رهبر خود ترجیح می‌دهد.

تحلیل داده‌ها نشان داد که لزوم حفظ انقلاب اسلامی از دیگر علل مشارکت فرماندهان در فرایند رهبری بوده است. از اصلی‌ترین علتهای تحمیل جنگ بر ایران، وقوع انقلاب اسلامی در ایران و ایدئولوژی خاص این انقلاب و احساس خطر دیکتاتورهای منطقه از تسری و توسعه این انقلاب و همچنین در معرض خطر قرار گرفتن منافع نامشروع کشورهای سلطه‌گر بوده است (درودیان: ۱۳۸۸: ۲۵). پیروزی انقلاب اسلامی، که در نتیجه حمایت و خواست خود مردم اتفاق افتاده در ادامه، حمایتها و مشارکتهای گسترده‌ای را برای حفظ انقلاب از جمله مشارکت فرماندهان و نیروهای نظامی آنها را به دنبال داشته است. یکی از افسران بلندپایه ارتش عراق در مورد نقش انقلاب ایران در انگیزش نیروهای نظامی مطرح می‌کند:



"در برابر چنین خیزش انقلابی سهمگین و با توجه به احساس میلیون‌ها ایرانی که به خاطر احساس پیروزی و قدرت انقلابی و ژرفای دینی سر از پا نمی‌شناختند، ما ناگهان به خاطر دیکتاتوری و خودکامگی موجود در کشورمان و بدون آنکه حسابگری و تحلیل منطقی داشته باشیم، خود را در خط تماس و برخورد مستقیم با این جریان جدید قرار دادیم" (وفیق السامرای، ۱۳۹۱: ۱۹۳).

#### پدیده محوری

پدیده محوری یا به عبارتی همان مقوله محوری، نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است. این مقوله توانایی نزدیک کردن دیگر مقوله‌ها برای توضیح کل مطلب را دارد. در این پژوهش "جهان‌بینی ایثار" به‌عنوان پدیده محوری در الگوی رهبری فرماندهان انتخاب شد. ایثار به معنی «منفعت غیر را بر مصلحت خود مقدم داشتن، و این کمال درجه سخاوت است» (دهخدا، ۱۳۲۸: ۴۳۴). منظور از جهان‌بینی ایثار، میزان تمایل فرماندهان به ایثار و فداکاری برای تحقق اهداف و اجرای مأموریتها است. فرماندهان به شکلهای مختلفی حاضر به ایثار کردن بوده‌اند؛ برخی با شهادت‌طلبی، برخی با داوطلب شدن برای مأموریت‌های خطرناک و برخی با بخشیدن ماسک و تجهیزات خود به دیگر نیروها ایثار می‌کردند؛ به‌عنوان مثال یکی از فرماندهان بیان می‌کند:

"از حال رفته و از اطراف بی‌خبر بودم. دستم را که خواستم بالا بیاورم متوجه شدم که خیلی سبک شده است. خمپاره دستم را از من گرفته بود. بعد از عمل دستم، چمشانم هم که به علت موج انفجار آسیب دیده بود تحت عمل جراحی قرار گرفت. مرا که جانبازیم به ۷۰ درصد رسیده بود، بازنشسته اعلام کردند. سال ۶۳ داوطلبانه از طریق بسیج، خودم را دوباره به مناطق عملیاتی رساندم. شروع به یادگیری شنا کردم تا توانستم آموزش غواصی ببینم. در عملیات والفجر ۸ حضور پیدا کردم و موفق شدیم از اروند عبور کنیم و ضربه سختی به دشمن وارد کنیم."

#### راهبردهای رفتاری

راهبردهای رفتاری در واقع به چگونگی عمل فرماندهان در مدیریت موقعیت‌های میدان نبرد اشاره می‌کند. در الگوی رهبری فرماندهان دوران دفاع مقدس، کنشها و تعاملات فرماندهان، راهبردهای آنها برای پاسخ به درک خود از پدیده محوری یعنی جهان‌بینی ایثار است. سه مقوله الگوهای ارتباطی و تعاملی سازنده، نفوذ همه‌جانبه و تعهد جامع به‌عنوان سه گروه راهبردی

فرماندهان معرفی شده است. باید اشاره کرد که راهبردهای رفتاری فرماندهان در واقع صفات و رفتار عملی آنها در میدان نبرد بوده است.

#### پیامدها

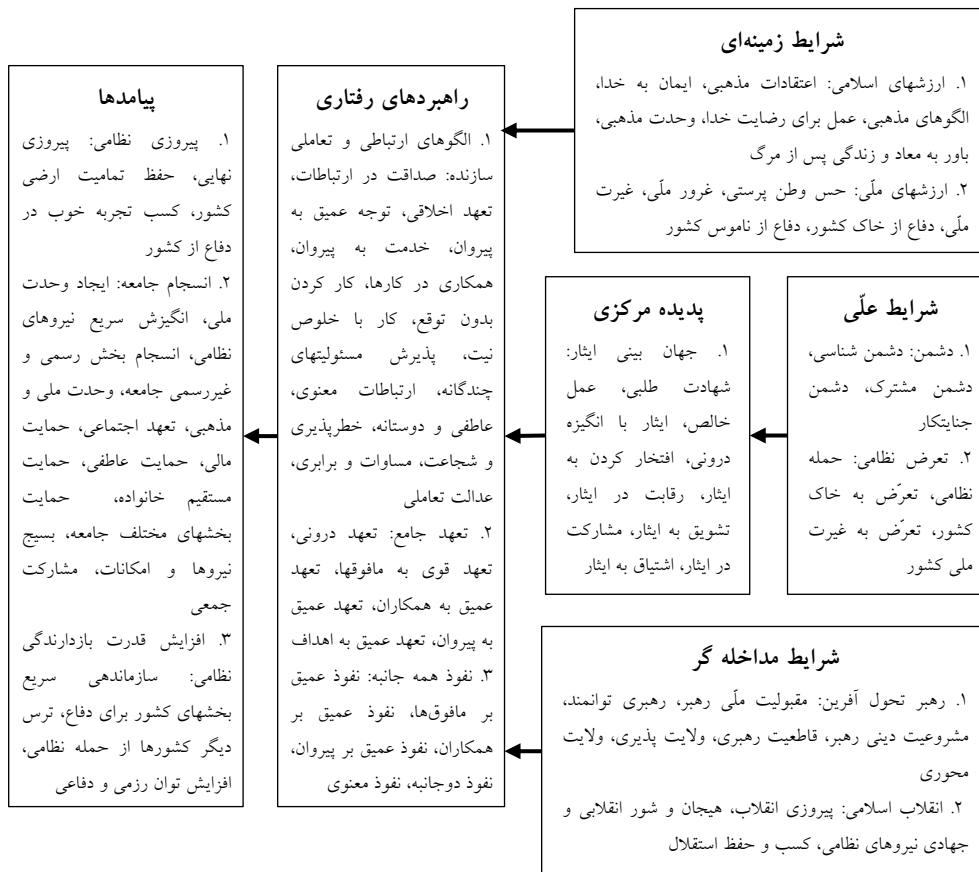
هر عمل و تعامل معینی توسط فرماندهان دوران دفاع مقدس در پاسخ به مسئله‌ای به نام لزوم دفاع از کشور در مقابل دشمن قوی، پیامدهایی را به دنبال داشته است. سه مقوله انسجام جامعه، پیروزی نظامی و افزایش توان بازدارندگی به‌عنوان پیامدهای فرایند رهبری فرماندهان دوران دفاع مقدس معرفی شد. آنچه در نتیجه تحلیل داده‌ها و استفاده از منابع گوناگون در مورد پیامدهای الگوی رهبری نظامی باید بیان کرد این است که پدیده رهبری در دوران دفاع مقدس با پویایی بسیار و حرکت بین سطوح فردی، سازمانی و ملی کار کرد خود را نمایان ساخته است؛ به‌عنوان مثال باورهای مذهبی و ملی فرماندهان در سطح فردی، باعث کنشهای خاص سازمانی آنها و تمایل به ایثار در میدان نبرد شده و در ادامه، واکنش جامعه در سطح ملی مانند ایجاد انسجام ملی را به‌عنوان پیامد این فرایند به دنبال داشته است. این فرایند تکرار، و با جذب نیروهای جدید و یا حمایت‌های مادی و معنوی گسترده‌تر، باعث شکل‌گیری کنشهای سازنده‌تری از سوی فرماندهان و دیگر نیروهای نظامی شده است.

#### الگوی رهبری مبتنی بر ایثار

نتایج تحلیل داده‌ها باعث شد تا عنوان "الگوی رهبری مبتنی بر ایثار" برای سبک رهبری فرماندهان دوران دفاع مقدس واحد نظامی مورد مطالعه انتخاب شود. همان‌طور که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است در الگوی رهبری مبتنی بر ایثار، فرماندهان بعد از شناخت دشمن و مشاهده تعرض او به خاک کشور و با تأثیرپذیری از نفوذ و اقتدار رهبر جامعه و شور و هیجان انقلابی آن دوران، همراه با اعتقاد راسخ به ارزشهای مذهبی، دینی و ملی خود در زمینه رهبری نظامی مشارکت کرده‌اند. فرماندهان از زمان حضور در میدان نبرد و مشاهده خطر به ایثار و فداکاری باور داشته‌اند و باور آنها به ایثار باعث فداکاری و داشتن راهبردهای رفتاری سازنده‌ای شده است. راهبردهای رفتاری فرماندهان در قالب الگوهای ارتباطی و تعاملی سازنده، نفوذ همه‌جانبه و تعهد جامع، نمود عملی و رفتاری داشته است.

راهبردهای رفتاری در اصل به صفات و رفتار رهبران (فرماندهان) در الگوی رهبری مبتنی بر

ایثار اشاره می‌کند. برخی از الگوهای ارتباطی و تعاملی سازنده‌ای که توسط فرماندهان به کار گرفته شده عبارت است از صداقت در ارتباطات، تعهد اخلاقی، توجه عمیق به پیروان، خدمت به پیروان، همکاری در کارها، کار کردن بدون توقع، کار با خلوص نیت، پذیرش مسئولیتهای چندگانه، ارتباطات معنوی، عاطفی و دوستانه، خطرپذیری و شجاعت، مساوات و برابری و عدالت تعاملی. در ادامه این فرماندهان با نشان دادن ارتباطات و رفتار سازنده با همکاران و پیروان خود و ایجاد نفوذی همه‌جانبه، تعهد و همراهی و همکاری قلبی پیروان خود را فراهم ساخته‌اند. راهبردهای رفتاری فرماندهان و ایثار آنها پیامدهایی مانند پیروزی نظامی، انسجام جامعه و ارتقای قدرت بازدارندگی نظامی را به دنبال داشته است.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش: الگوی رهبری مبتنی بر ایثار (منبع: محققان)

با استفاده از الگوی معادلات ساختاری با نرم افزار Amos 24، برازش تمامی عوامل اصلی الگوی رهبری طراحی شده، موردسنجش و تأیید نهایی قرار گرفت. شاخصهای برازش الگوهای اندازه گیری و الگوی ساختاری پژوهش در جدول شماره ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. شاخصهای برازش الگوهای اندازه گیری و الگوی ساختاری پژوهش

AGFI	GFI	CFI	RMSEA	P	X2/df	مقوله های فرعی	مقوله های اصلی
۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۰۱۰	۰/۰۰۰	۲/۷	دشمن	شرایط علی
۰/۹	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۰۳	۰/۰۰۲	۲/۶	تعرض نظامی	
۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱/۳	ارزشهای مذهبی	شرایط زمینه ای
۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۰۲	۰/۰۰۰	۱/۵	ارزشهای ملی	
۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۰۷	۰/۰۰۰	۱/۶	انقلاب اسلامی	شرایط مداخله گر
۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۰۱	۰/۰۰۰	۱/۹	وجود رهبر تحول آفرین	
۰/۹	۰/۹۱	۰/۹	۰/۰۱	۰/۰۰۰	۱/۸	جهانبینی ایثار	پدیده محوری
۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۲/۰	الگوهای ارتباطی و تعاملی سازنده	راهبردهای رفتاری
۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۰۹	۰/۰۰۰	۱/۹	تعهد جامع	
۰/۹	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۰۸	۰/۰۰۰	۲/۲	نفوذ همه جانبه	
۰/۹۸	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۰۲	۰/۰۰۰	۲/۳	انسجام جامعه	پیامدها
۰/۹۶	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۰۸	۰/۰۰۰	۲/۲	پیروزی نظامی	
۰/۹۴	۰/۹	۰/۹۳	۰/۰۴	۰/۰۰۱	۲/۶	افزایش قدرت بازدارندگی نظامی	
۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۹۲	۰/۰۵۱	۰/۰۰۰	۲/۳۲۱	الگوی ساختاری پژوهش	
۰/۹۹	> ۰/۹	> ۰/۹	< ۰/۱	۰/۰۵ <	< ۳	برازش مناسب	

بر اساس الگوی مفهومی پژوهش در شکل شماره ۱ ارتباط مقوله های الگوی رهبری مبتنی بر ایثار در قالب فرضیه های پژوهش و به صورت زیر تدوین شد:

۱. فرضیه ۱. شرایط علی بر پدیده محوری تأثیرگذار است.
۲. فرضیه ۲. پدیده محوری بر راهبردهای رفتاری تأثیرگذار است.
۳. فرضیه ۳. شرایط زمینه ای بر راهبردهای رفتاری تأثیرگذار است.
۴. فرضیه ۴. شرایط مداخله گر بر راهبردهای رفتاری تأثیرگذار است.

فرضیه ۵. راهبردهای رفتاری بر پیامدها تأثیرگذار است. در این مرحله از پژوهش با توجه به عوامل مؤثر در الگوی رهبری مبتنی بر ایثار در بخش کیفی پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته طراحی گردید و بین نمونه آماری توزیع شد. پایایی پرسشنامه نیز به روش آلفای کرونباخ تعیین شد که تمام ابعاد از ضریب پایایی مطلوب برخوردار بود (جدول ۶).

جدول ۶. ضریب پایایی به روش آلفای کرونباخ

ضریب آلفای کرونباخ	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۰/۷۷	دشمن	شرایط علی
۰/۸۸	تعرض نظامی	
۰/۸۹	ارزشهای مذهبی	شرایط زمینه‌ای
۰/۹۱	ارزشهای ملی	
۰/۷۳	انقلاب اسلامی	شرایط مداخله‌گر
۰/۸۸	وجود رهبر تحول‌آفرین	
۰/۹۲	جهان‌بینی ایثار	پدیده محوری
۰/۸۹	الگوهای ارتباطی و تعاملی سازنده	راهبردهای رفتاری
۰/۹۱	تعهد جامع	
۰/۸۹	نفوذ همه‌جانبه	
۰/۸۹	انسجام جامعه	پیامدها
۰/۹۳	پیروزی نظامی	
۰/۸۶	افزایش قدرت بازدارندگی نظامی	
۰/۸۷	الگوی ساختاری پژوهش	

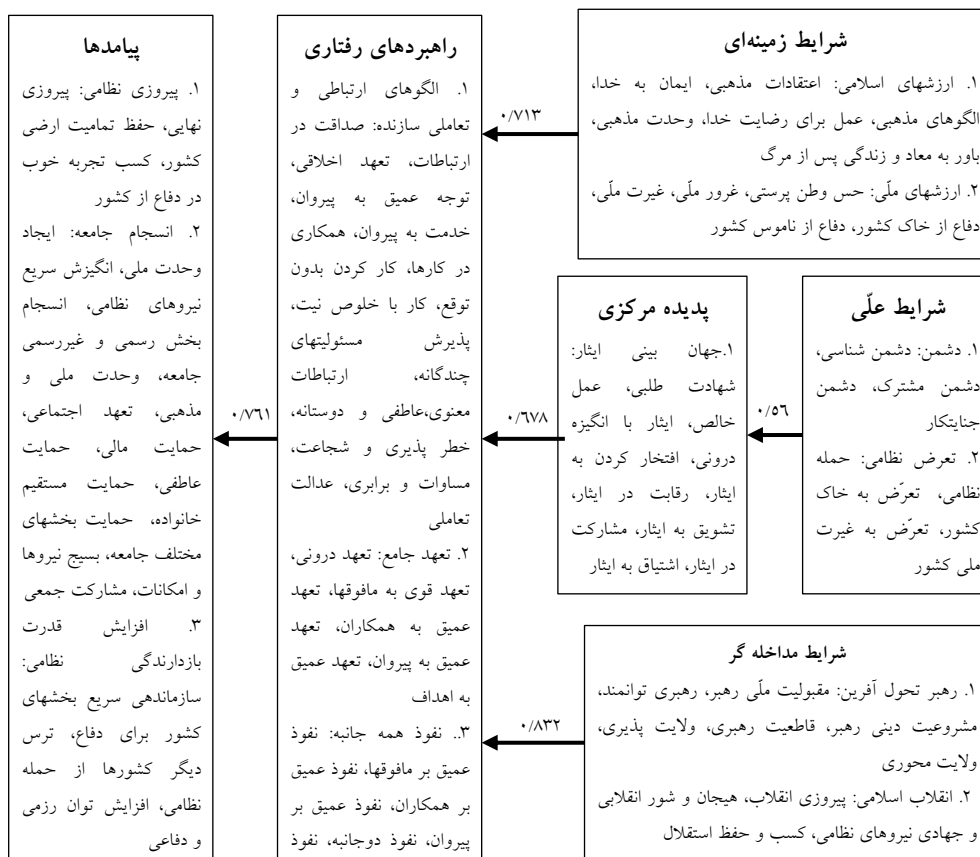
از بین پاسخ‌دهندگان، ۴۹ نفر مدرک دیپلم (۱۴ درصد)، ۲۱۴ نفر مدرک کارشناسی (۶۱ درصد)، و ۸۸ نفر مدرک ارشد (۲۵ درصد) داشتند. بیشترین گروه سنی به ۵۰ تا ۵۵ سال (۶۴/۳۳ درصد) مربوط است. به‌منظور بررسی عادی‌بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف<sup>۱</sup> استفاده گردید. نتایج این آزمون نشان داد که با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون از ۰/۰۵ بیشتر است، داده‌های پژوهش توزیع عادی دارد.

با توجه به عادی‌بودن توزیع داده‌ها امکان استفاده از آزمونهای پارامتریک برای آزمون

1. Kolmogorov-Smirnoff

فرضیه‌های پژوهش از طریق الگوسازی معادلات ساختاری وجود داشت که این کار با استفاده از نرم‌افزار AMOS 24 انجام شد. در شکل شماره ۲ الگوی معادلات ساختاری پژوهش آورده شده است.

بر اساس نتایج الگوی معادلات ساختاری، فرضیه‌های پژوهش آزمون شد که نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول شماره ۷ نشان داده شده است. با توجه به اینکه مقدار  $p$  برای هر پنج فرضیه از ۰/۰۵ کوچک‌تر است، فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شود.



شکل ۲. الگوی معادلات ساختاری پژوهش

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	مسیر	ضریب بتا	P	نتیجه
فرضیه ۱	شرایط علی <----- پدیده محوری	۰/۵۶	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
فرضیه ۲	پدیده محوری <----- راهبردهای رفتاری	۰/۶۷۸	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
فرضیه ۳	شرایط زمینه‌ای <----- راهبردهای رفتاری	۰/۷۱۳	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
فرضیه ۴	شرایط مداخله‌گر <----- راهبردهای رفتاری	۰/۸۳۲	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
فرضیه ۵	راهبردهای رفتاری <----- پیامدها	۰/۷۶۱	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش با استفاده از رویکرد ترکیبی، ابتدا در بخش کیفی پژوهش، الگوی رهبری فرماندهان در دوران دفاع مقدس طراحی شد و سپس در بخش کمی، برازش الگوی طراحی شده و روابط مؤلفه‌های آن مورد بررسی قرار گرفت. ابعاد الگوی ارائه شده ذیل شش مقوله اصلی شامل شرایط علی (دشمن، تعرض نظامی)؛ شرایط زمینه‌ای (ارزشهای ملی و ارزشهای مذهبی)؛ شرایط مداخله‌گر (انقلاب اسلامی، رهبر تحول آفرین)؛ پدیده محوری (جهان‌بینی ایثار)؛ راهبردهای رفتاری (الگوهای ارتباطی و تعاملی سازنده، تعهد جامع، نفوذ همه جانبه) و پیامدها (پیروزی نظامی، انسجام جامعه، افزایش توان بازدارندگی نظامی) معرفی شد. عنوان "رهبری مبتنی بر ایثار" برای الگوی رهبری فرماندهان واحد نظامی مورد مطالعه انتخاب شد؛ به این علت که داشتن جهان‌بینی ایثار توسط فرماندهان باعث اتخاذ راهبردهای رفتاری خاصی شد که آنها را به رهبرانی با نفوذ برای پیروان خود تبدیل کرد و این فرماندهان همراه با داشتن تمام ویژگیهای سازنده الگوهای رهبری موجود، حتی حاضر به ایثار جان خود نیز بوده‌اند.

بخش اصلی نتایج این پژوهش در مورد ویژگیهای رفتاری رهبران در الگوی رهبری مبتنی بر ایثار در قالب مقوله راهبردهای رفتاری فرماندهان نشان داده شده است. ویژگیهای رفتاری رهبران در این الگوی رهبری عبارت بود از: صداقت در ارتباطات، تعهد اخلاقی، توجه عمیق به پیروان، خدمت به پیروان، همکاری در کارها، کار کردن بدون توقع، کار با خلوص نیت، پذیرش مسئولیتهای چندگانه، ارتباطات معنوی، عاطفی و دوستانه، خطرپذیری و شجاعت، مساوات و عدالت تعاملی که در رفتار فرماندهان مشاهده شده است. رهبران با این رفتار، همراه با داشتن تعهد درونی و قلبی، باعث ایجاد تعهد جامع و نفوذ معنوی و همه جانبه بر پیروان خود شده‌اند.

نتایج بخش کمی پژوهش نشان می‌دهد که شرایط علی به میزان (۰/۵۶) بر جهان‌بینی ایثار فرماندهان تأثیرگذار بوده است. شرایط زمینه‌ای به میزان (۰/۷۱) بر راهبردهای رفتاری فرماندهان تأثیرگذار بوده است. شرایط مداخله‌گر به میزان (۰/۸۳) بر راهبردهای رفتاری فرماندهان تأثیرگذار بوده است. هم‌چنین جهان‌بینی ایثار به میزان (۰/۶۷۸) بر راهبردهای رفتاری فرماندهان تأثیر، و راهبردهای رفتاری فرماندهان به میزان (۰/۷۶) بر پیامدهای الگوی رهبری مبتنی بر ایثار تأثیر داشته است.

نتایج تحقیق فعلی با تحقیقات پیشین در بسیاری از موارد همسو است که در راهبردهای رفتاری فرماندهان قابل مشاهده است که به صفات و رفتار رهبران اشاره می‌کند؛ به‌عنوان مثال، رهبران تحول‌گرا با نفوذ مطلوب در کارکنان از طریق ویژگی‌های کاریزماتیک، توجه به فرد فرد زیردستان، انگیزش الهامبخش و تحریک و انگیزش فکری پیروان خود، باعث افزایش عملکرد و تعهد آنها می‌شوند (دیون و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۴). صفات و رفتار رهبران تحول‌آفرین در رفتار فرماندهان دوران دفاع مقدس مشاهده شده است؛ زیرا فرماندهان بارها به نفوذ آرمانخواهانه همراه با توجه و الهامبخشی کارکنان برای تحقق آرمان دفاع از کشور اشاره کرده، و این تعهد و عملکرد بهتر نیروهای آنها را به دنبال داشته است. تاکزینسکی و آریل<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در توصیف رهبران معنوی<sup>۲</sup> معتقدند این رهبران ارزشهای معنوی را در طرز فکر و رفتار خود نشان می‌دهند و در عمل پایبندی به ارزشها را به اثبات می‌رسانند؛ متقابلاً پیروان نیز به رهبران اعتماد دارند و تعهد و بهره‌وری آنها افزایش می‌یابد. فرماندهان دوران دفاع مقدس نیز عملاً و صادقانه تقید خود را به ارزشهای اخلاقی، معنوی و دینی نشان داده و باعث تعهد و همراهی پیروان تا پای جان شده‌اند. رهبری خدمتگزار را نه یک روش مدیریتی، بلکه سبک زندگی معرفی می‌کند که با این احساس طبیعی شروع می‌شود که کسی که خواهان خدمت است ابتدا باید خدمت کند (چینیارا و بنتین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۷۹). در این پژوهش نیز نشان داده شد که خدمت به پیروان و دیگران و مشارکت عملی در کارها از شاخصترین راهبردهای رفتاری رهبر در سازمان نظامی است.

در رهبری اخلاقی<sup>۴</sup>، رهبران با نمایش عملی رفتار بر اساس هنجارهای اخلاقی باعث توسعه و

1. Tkaczynski & Arli
2. Spiritual leadership
3. Chiniara & Bentein
4. Ethical leadership



تقویت این رفتار در تعامل فردی و بین فردی پیروان می‌شوند (آویلو، والومبوا و وبر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۴۲۴). نتایج این پژوهش نیز نشان داد که فرماندهان همراه با نظم و انضباط رفتاری و سازمانی با پیروان خود ارتباطی اخلاقی و دوستانه داشته‌اند و این رفتار در پیروان آنها نیز تقویت شده است. به طور کلی وجوه تمایز این پژوهش با دیگر پژوهشهای این حوزه را این گونه می‌توان بیان کرد:

بر عکس خیلی از پژوهشهای حوزه رهبری نظامی، که در محیط آموزشی انجام شده است، این پژوهش بر اساس تجربه رهبرانی انجام شده است که مسئولیت هدایت و رهبری نیروهای نظامی را در سطوح عملیاتی یک واحد نظامی بر عهده داشته، و شرایط پرخطر میدان جنگ را سالها از نزدیک تجربه کرده‌اند. هم‌چنین در اغلب تحقیقات در حوزه رهبری، رفتار و صفات فردی رهبران در محیط سازمان و زمان اعمال رهبری مورد توجه قرار گرفته و به منشأ و عوامل شکل دهنده رفتار رهبران (مانند عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر) اشاره محدودی شده است. در این پژوهش رهبری به‌عنوان فرایندی در نظر گرفته شده که از عوامل محیطی، فرهنگی و ارزشی تأثیر پذیرفته، و عوامل مؤثر بر سبک رهبری از قبل از حضور افراد در سازمان بر رهبران تأثیرگذار بوده است؛ به عنوان مثال ارزشهای ملی و اسلامی فرماندهان قبل از حضورشان در سازمان شکل گرفته و بر نوع راهبردهای رفتاری آنها تأثیر فراوانی داشته است. رهبرانی که باورها و ارزشهای ملی و دینی قوی‌تری داشته‌اند در فرایند رهبری بهتر مشارکت کرده و رفتارهایی از خود نشان داده‌اند که باعث نفوذ قلبی آنها در پیروان، همکاران و حتی افراد مافوق خود شده است. این نکته گویای این است که برای پرورش این گونه رهبرانی که حاضر به ایثار باشند از مدت‌ها قبل و حتی قبل از حضورشان در سازمان باید اقدام کرد.

هم‌چنین تحلیل داده‌های مصاحبه نشان داد که راهبردهای رفتاری فرماندهان همراه با داشتن وجوه اشتراک با رفتار رهبران در دیگر نظریه‌های رهبری مانند معنویت در نظریه رهبری معنوی، صداقت و شفافیت در الگوی رهبری موثق، خدمت به پیروان در الگوی رهبری خدمتگزار، رعایت اخلاق در الگوی رهبری اخلاقی، خطرپذیری و جاذبه رهبر در الگوی رهبری کاریزماتیک، یک تمایز اصلی دارد و آن، آمادگی فرماندهان برای ایثار و فداکاری تا پای جان و باور به اجرای وظیفه است. به طوری که در این الگوی رهبری، رهبران و پیروان آنها تنها به انجام دادن وظیفه فکر می‌کنند

1. Avolio, Walumbwa and Weber

و باور دارند که اگر در ظاهر هم شکست بخورند و یا برخی کشته (شهید) شوند از آنجا که عمل و رفتارشان برای خدا بوده است در واقع پیروز شده‌اند. در دوران دفاع مقدس بسیار مشاهده شده است که رهبران نظامی حتی بعد از مجروحیت، دوباره در میدان جنگ حاضر شده و بدون چشمداشت مادی همکاری خود را ادامه داده‌اند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، به منظور اجرای الگوی رهبری مبتنی بر ایثار پیشنهاد می‌شود ارزشهای اصیل دینی و اسلامی و الگوهای رفتاری سازنده برای فرماندهان و کارکنان تشریح، و در آنها تقویت شود؛ زیرا تقویت ارزشهای مذهبی و ایجاد باور عمیق و عملی به این ارزشها باعث خواهد شد که در زمان لازم مشارکت آنها در فرایند رهبری محقق شود و با اعتقاد به اجرای وظیفه در محیطهای پرخطر میدان نبرد حاضر شوند و حاضر به هرگونه ایثار باشند؛ همچنین ارزشهای ملی و حس وطن پرستی در فرماندهان و نیروهای آنها تقویت شود و نقش رهبر جامعه و جایگاه متعالی آن برای کارکنان یک سازمان نظامی مورد توجه ویژه قرار گیرد. در ادامه، دشمن و جنایات و دسیسه‌های آن برای فرماندهان و نیروهای آنها شناسانده، و رفتار و راهبردهای سازنده رهبران با نفوذ برای فرماندهان تشریح شود؛ زیرا این راهبردها باعث می‌شود که آنها با پیروان خود صادقانه و عادلانه رفتار کنند؛ خود را خادم آنها بدانند؛ معنویت و اخلاق را در رفتارشان به‌طور عملی نشان دهند و در ادامه، پیروان نیز حاضر باشند خدمتی صادقانه از خود نشان دهند و فراتر از وظایف خود عمل کنند. شرایط میدان نبرد و محیط فعالیت یک سازمان نظامی نیازمند این‌گونه رهبرانی است که با ایثار عملی، دیگران را تشویق به ایثار کنند و همراهی پیروان خود را برای مأموریت‌های خطرناک فراهم سازند.

بر اساس یافته‌ها و نتایج پژوهش کنونی می‌توان برای تحقیقات آینده این پیشنهادها را ارائه

کرد:

۱. دیدگاه اصلی الگوی رهبری مبتنی بر ایثار این است که رهبران در این الگو تا جایی در کار سازمان مشارکت و همکاری می‌کنند که حتی حاضر به ایثار و فدا کردن جان خود نیز هستند. پیشنهاد می‌شود که در پژوهشهای آینده این موضوع مورد بررسی قرار گیرد که رهبر در چه وضعیت و به چه دلایلی حاضر به همکاری در سازمان می‌شود که حتی در این راه از ایثار کردن نیز واهمه‌ای ندارد.

۲. ویژگیهای رفتاری و اخلاقی رهبر در الگوی رهبری مبتنی بر ایثار مورد بررسی دقیقتر قرار

گیرد.

۳. عواملی که باعث می‌شود رهبران در سازمانهایی مانند سازمان نظامی که به خاطر شرایط بحرانی و پرخطر، نیازمند آمادگی رهبر برای ایثار کردن است از ایثار کردن امتناع کنند، چیست؟

۴. این الگوی رهبری نتیجه پژوهش در یک سازمان نظامی است. پیشنهاد می‌شود که در پژوهشهای بعدی، عملیاتی کردن و کاربرد الگوی رهبری مبتنی بر ایثار در سازمان‌های غیرنظامی مورد بررسی قرار گیرد. هم‌چنین اقدامات لازم برای پرورش رهبرانی انجام شود که بتوانند با داشتن راهبردهای رفتاری الگوی رهبری مبتنی بر ایثار، این الگوی رهبری را در سازمان خود اجرا کنند.

### منابع فارسی

- آقامحمدی صمد؛ جهانگیرفرد، مجید؛ حاج علیان، فرشاد و مجیبی، تورج (۱۳۹۸)، تدوین الگوی شایستگی‌های دینی رهبران نظامی، مدیریت اسلامی، دوره ۲۷، ش ۱: ۸۸ - ۶۵.
- اکبری، محمد و صالحی، کیوان (۱۳۹۳)، بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران با اثربخشی، انگیزش و رضایت کارکنان، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ش ۴: ۱۵۵ - ۱۲۹.
- پورکریمی، جواد و صداقت، جواد (۱۳۹۲) تبیین رابطه شایستگی با سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران در سازمانهای پژوهشی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ش ۱: ۲۲۲ - ۲۰۱.
- تشکریان جهرمی، علیرضا؛ یعقوبی، نورمحمد؛ حجت دوست، سجاد و جهان بین، صدرالدین (۱۳۹۶)، تحلیل رهبری تحول‌گرا در تسهیل نوآوری با توجه به نقش واسطه‌ای تواناسازی روان‌شناختی و مدیریت دانش در بین کارکنان نظامی، فصلنامه مدیریت نظامی، ش ۲: ۲۲ - ۱.
- عربی، علی (۱۳۹۵)، کاوش فرایندهای اجتماعی اعتیاد به مواد مخدر در بین جوانان شهر کرج (به‌سوی یک نظریه زمینه‌ای)، رساله دکتری رشته جامعه‌شناسی، دانشگاه شیراز.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۹۵)، روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تأکید بر «نظریه برپایه» (گراندد تئوری GTM) تهران: آگاه
- قاسمی، وحید (۱۳۹۲)، مدل‌سازی معادلات ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphic. تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- درویدیان، محمد (۱۳۸۸)، خونین‌شهر تا خرم‌شهر، تهران: مرکز اسناد و تحقیقات دفاع مقدس
- دهخدا، علی اکبر (۱۳۲۸)، فرهنگ لغت، تهران: دانشگاه تهران
- زین‌الدینی، مجید (۱۳۹۶)، مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح از دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، مدیریت اسلامی، ش ۳: ۱۸۹ - ۱۶۳.

خانی، مهدی؛ رئیس، مهدی و بیگلری، محمد (۱۳۹۸)، احصای ویژگی‌ها و شاخص‌های فرماندهان گروهان‌های آموزشی (مورد مطالعه: یکی از مراکز آموزش عالی سپاه)، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ش ۴: ۲۹ - ۱.

سیدجوادین، سید رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ و جانعلی‌زاده شوکی، محمد (۱۳۹۳)، شناسایی تأثیر به‌کارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان بر نتایج و پیامدهای منابع انسانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ش ۴: ۱۰۹.

کاتر، جان (۱۳۸۵)، رهبران چه می‌کنند؟ ترجمه فضل‌اله امینی، تهران: فرا.

کینیک، آنجلو و کریتنر، رابرت (۱۳۸۴)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران: پیام پویا.

نصر اصفهانی، علی؛ غضنفری، احمد و عامری نسب، سیامک (۱۳۹۱)، رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ش ۱: ۱۲۸ - ۱۰۷.

السامرای، وفیق (۱۳۹۱)، ویرانی دروازه شرقی، ترجمه عدنان قارونی، تهران: مرکز اسناد و تحقیقات دفاع مقدس.

### منابع انگلیسی

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009), Leadership: Current theories, research and future directions. **Annual Review of Psychology**, 60(1), 421-449.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003), Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, 88(2), 207-218.
- Bauera T.N., Perrotb S., Liden R.C. & Erdogana B., (2019), Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership, **Journal of Vocational Behavior**, 112 / 356-368.
- Beck C. D. (2014), Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 21(3) 299-314
- Beyer P.D. (2010) Authentic leadership in-extremis: a study of combat leadership. A thesis of Phd: University of Capella
- Brown, M. and L. Tervino (2006), Ethical leadership: a review and future direction. **The leadership quarterly**, vol.17, Iss.6, pp. 595-616.
- Charmaz K. (2014), **Constructing grounded theory**, 2<sup>nd</sup> edition. Sage publication
- Chiniara M. & Bentein K. (2018), The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB, **The Leadership Quarterly**, 29 , 333-345.
- Corbin, J., Strauss, A. (2008), **Basics of Qualitative Research, Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**, 3<sup>rd</sup> edition, London: SAGE publication
- Dionne, S. D., Gupta A., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C., Kim, D. H., Yammarino, F. J. (2014), A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. **The Leadership Quarterly** 25, 6-35.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002), Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. **Academy of Management Journal**, 45, 735-744.

- García-Guiu, C., Miguel Moyaa, Fernando Molerob, Juan Antonio M. (2016), Transformational leadership and group potency in small mili-tary units: The mediating role of group identification and cohesion. **Journal of Work and Organizational Psychology**.
- Griffin, R.W. (2012), **Management Fundamentals**. Sixth edition. South westrn.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan,M., Dorfam, P.W., Gupta, V., & Associates (2004), **Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., Curphy G. J. (2012), **Leadership : enhancing the lessons of experience** ,7th ed. Published by McGraw-Hill/Irwin
- Kempster, S., Parry, K. W., (2011), Grounded theory and leadership research: A critical realist perspective , **The Leadership Quarterly**,22 : 106–120.
- Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (2013), **Exploring leadership: For college students who want to make a difference** (3rd ed.). San Francisco, CA:Jossey-Bass.
- Liphadzi, M., Aigbavboa, CO. & Thwala.W.Dc (2017), A theoretical perspective on the difference between leadership and management, **Procedia Engineering**, 196, 478 – 482.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011), The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. **Leadership Quarterly**, 22, 1146–1164.
- Robbins, S. P. Judge, T. A., (2009), **Organizational behavior**, Thirteenth ed.Pearson Education.
- Sreejesh S, Mohapatra S. Mixed Method Research Design, an Application in Consumer-Brand Relationships (CBR), New York: Springer; 2014.
- Stollbergera J., Herasb M. L., Rofcaninc Y. & Bosch M. J. (2019), Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. **Journal of Vocational Behavior**, 112, 158–171.
- Strum, R. E., Vera, D., & Crossan, M. (2017), The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. **The Leadership Quarterly**, 28(3), 349-366
- Tkaczynski, A. & Arli, D. (2018), Religious tourism and spiritual leadership development: Christian Leadership conferences, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 35,75-84.
- Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003), Military leadership: A context specific review. **The Leadership Quarterly**, 14, 657-692.

