



Transformational Strategic Leadership in the Public Sector: Modeling Rear Admiral Sayyari's Leadership Style

Naser Asgari 

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: nasgari@ssau.ac.ir

Abstract

Objective

Strategic Transformational Leadership, defined as an amalgamation of transformational leadership and strategic leadership, stands as one of the key drivers for the successful implementation of organizational transformation and excellence programs. It also plays a crucial role in ensuring an organization's survival and sustainable productivity amid today's dynamic and highly complex environments. Gaining a deep understanding of the nature and practical applications of this leadership style within the public sector can provide a valuable guiding model and a solid foundation for action. This is particularly relevant for senior managers in these organizations as they fulfill such a vital and demanding role. In line with this perspective, the present study aims to design a comprehensive ontological model of the leadership style exemplified by Rear Admiral Sayyari. He serves as an outstanding and prominent example of a strategic transformational leader during his tenure commanding the Navy of the Islamic Republic of Iran's Army.

Methods

This research is applied in purpose and qualitative in nature, conducted within the framework of the interpretive-constructive paradigm. The participants were selected from experts who possess in-depth knowledge of the subject and have a history of direct and longterm professional interactions with Rear Admiral Sayyari. Sampling commenced with purposive judgmental methods and was subsequently expanded using the snowball technique to ensure comprehensive coverage. Data were gathered through in-depth semi-structured interviews and meticulously analyzed employing the emergent Grounded Theory method, specifically following the Glaserian approach. To evaluate the reliability of the data, intra-subject agreement between two independent coders was calculated and verified. Additionally, to guarantee the accuracy and validity of the categorizations, expert reviews were conducted, incorporating necessary modifications and refinements where required.

Citation: Asgari, Naser (2026). Transformational Strategic Leadership in the Public Sector: Modeling Rear Admiral Sayyari's Leadership Style. *Journal of Public Administration*, 18(1), 1-37. (in Persian)



Results

The emergent model of Rear Admiral Sayyari's strategic transformational leadership is structured around four interconnected core layers, each building upon the others to form a cohesive framework:

- a) The foundational layer of leadership, encompassing human-centered leadership, ethics-oriented leadership, and field-based leadership. This layer represents the philosophical and intellectual bedrock that underpins his entire approach, emphasizing core values and principles.
- b) The empowering leadership approach, which focuses on the development of human and psychological capital, alongside fostering motivation and inspiration. This delineates the practical methods for cultivating capable, self-assured, and highly motivated human resources, essential for driving organizational transformation forward.
- c) The core thematic layer of leadership, integrating visionary transformational leadership with strategic interactional leadership. This layer encapsulates the essential character of this leadership style, where comprehensive and purpose-driven changes are pursued. It leverages intra-organizational synergy and extra-organizational networking to accelerate and facilitate these transformations effectively.
- d) The leadership orientation layer, oriented toward achieving strategic transformation at organizational, national, and international levels. This signifies the ultimate outcomes and tangible accomplishments resulting from the application of this leadership paradigm in pursuit of an excellence-oriented vision.

These layers are not isolated but interlinked, creating a dynamic and holistic model that reflects the multifaceted nature of strategic transformational leadership.

Conclusion

The integration of transformational leadership capabilities and functions with strategic considerations gives rise to dynamic capabilities. These capabilities significantly enhance the probability of successful transformational leadership, particularly within complex environments and at the macro-organizational level. The model presented in this research elucidates the dimensions of strategic transformational leadership and the intricate relationships between them through a comprehensive and holistic lens. Identifying the constituent dimensions of this leadership style and explaining the interconnections among them represents a significant theoretical contribution of this study. Furthermore, this model can serve as a practical guiding framework for developing and nurturing strategic leaders at the top management levels within the defense sector, as well as other governmental organizations. By providing actionable insights, it offers a roadmap for leaders to navigate challenges and achieve sustained excellence.

Keywords: Leadership, Transformational leadership, Strategic transformational leadership, Emergent grounded theory, Rear admiral Sayyari.



رهبری راهبردی تحول آفرین در بخش دولتی: الگودازی سبک رهبری دریادار سیاری

ناصر عسگری

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: nasgari@ssau.ac.ir

چکیده

هدف: رهبری راهبردی تحول آفرین که آمیزه‌ای از رهبری تحول آفرین و رهبری راهبردی است، از پیشران‌های کلیدی موفقیت در اجرای برنامه‌های تحول و تعالی سازمانی و نیز، تضمین بقا و بهره‌وری پایدار سازمان در محیط‌های پویا و پیچیده کنونی به‌شمار می‌رود. شناخت ماهیت و شیوه‌های اعمال این نوع رهبری در بخش دولتی، می‌تواند به‌عنوان الگویی راهنما و مبنای عمل برای مدیران عالی این سازمان‌ها، در ایفای چنین نقش حیاتی‌ای به‌کار برده شود. در این راستا، پژوهش حاضر درصدد طراحی الگویی ماهیت‌شناسانه از سبک رهبری دریادار سیاری است. دریادار سیاری، نمونه‌ای برجسته از یک رهبر راهبردی تحول آفرین، در دوران فرماندهی در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران است.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی است و در چارچوب پارادایم تفسیری - برساخت‌گرایی اجرا شده است. مشارکت‌کنندگان پژوهش را خبرگان آگاه به موضوع تشکیل داده‌اند. این افراد با دریادار سیاری، تعامل کاری مستقیم و بلندمدت داشته‌اند. نمونه‌گیری به‌روش هدفمند قضاوتی آغاز و با تکنیک گلوله برفی ادامه یافت. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با به‌کارگیری روش نظریه داده‌بنیاد پدیدارشنونده (رویکرد گلیزری) تحلیل شدند. برای سنجش قابلیت اعتماد داده‌ها، از توافق درون‌موضوعی بین دو کدگذار استفاده شد. همچنین، به‌منظور اطمینان از صحت مقوله‌سازی‌ها، از نظرسنجی خبرگان و اعمال اصلاحات لازم بهره‌گیری شد.

یافته‌ها: الگوی نمایانگر رهبری راهبردی تحول آفرین دریادار سیاری، از چهار لایه اصلی و هم‌پیوند تشکیل شده است: الف. بنیان‌های رهبری (شامل رهبری انسان‌مدارانه، رهبری اخلاق‌گرایانه و رهبری میدانی) که بیانگر مبانی فکری و فلسفی رهبری ایشان است؛ ب. رویکرد رهبری توانمندساز (که شامل توانمندسازی و رشد سرمایه‌های انسانی، توسعه سرمایه‌های روان‌شناختی و انگیزش و الهام‌بخشی است)، چگونگی پرورش منابع انسانی توانمند، خودباور و پُرانگیزه برای پیشبرد تحول را توصیف می‌کند؛ ج. بن‌مایه‌های رهبری (شامل رهبری تحول‌گرای چشم‌اندازمدار و رهبری تعامل‌گرای راهبردی است)، جوهره اصلی این نوع رهبری را نشان می‌دهد که در آن تحولاتی همه‌جانبه و هدفمند دنبال می‌شود و از همگراسازی درون‌سازمانی و شبکه‌سازی برون‌سازمانی برای تسریع و تسهیل این تحولات بهره‌برده می‌شود. د. جهت‌گیری رهبری (شامل رهبری تحول راهبردی در سطوح سازمانی، ملی و بین‌المللی)، گویای نتایج و دستاوردهای حاصل از اعمال این نوع رهبری در مسیر تحقق چشم‌انداز تعالی است.

استناد: عسگری، ناصر (۱۴۰۵). رهبری راهبردی تحول آفرین در بخش دولتی: الگودازی سبک رهبری دریادار سیاری. مدیریت دولتی، ۱۸(۱)، ۳۷-۱.

نتیجه‌گیری: تلفیق قابلیت‌ها و کارکردهای رهبری تحول‌آفرین با ملاحظات راهبردی، به خلق قابلیت‌های پویایی منجر می‌شود که احتمال موفقیت رهبری تحول در محیط‌های پیچیده و در سطح کلان سازمان را ارتقا می‌دهد. الگوی ارائه‌شده در این پژوهش ابعاد رهبری راهبردی تحول‌آفرین و روابط میان آن‌ها را با نگاهی فراگیر و جامع تبیین کرده است. شناسایی ابعاد تشکیل‌دهنده این نوع رهبری و تبیین روابط میان آن‌ها، مساعدت نظری ویژه این پژوهش بوده است. این الگو می‌تواند به‌عنوان چارچوبی راهنما برای پرورش رهبران راهبردی در سطوح عالی مدیریتی در بخش دفاعی و دیگر سازمان‌های حاکمیتی استفاده شود.

کلیدواژه‌ها: رهبری، رهبری تحول‌آفرین، رهبری راهبردی تحول‌آفرین، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد پدیدارشنونده، دریادار سیاری.

مقدمه

در ادبیات مدیریت معاصر، رهبری به‌عنوان پیشرانی کلیدی برای موفقیت سازمان معرفی شده است (کوزس و پوزنر^۱، ۱۴۰۲؛ ژائو، فان و چن^۲، ۲۰۲۱). در میان انبوه مطالعات این حوزه، رهبری تحول‌آفرین، در دهه‌های اخیر، به‌عنوان یکی از تأثیرگذارترین رویکردهای رهبری در محیط‌های پویا و پیچیده سازمانی مطرح شده است (آندوکو، پراوتو، واه یونیوسی و سوسیلواتی^۳، ۲۰۲۴). رهبری تحول‌آفرین الگویی از رهبری است که با ایجاد چشم‌انداز مشترک، الهام‌بخشی عاطفی و تحریک شناختی، تغییراتی مثبت و پایدار در نگرش‌ها، باورها و رفتارهای کارکنان ایجاد می‌کند و موجب ارتقای عملکرد سازمانی و نوآوری می‌شود (ژوان، هوآن، دونگ و دین^۴، ۲۰۲۵). رهبری تحول‌آفرین با ابعادی مانند نفوذ آرمانی، تحریک ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی شناخته می‌شود (القاوه^۵، ۲۰۱۸) و نتایج و تأثیرهای سازنده فراوانی در سازمان به همراه دارد که از آن جمله می‌توان به تعهد کارکنان، نوآوری، تحول سازمانی، عملکرد و تاب‌آوری اشاره کرد (فرانکه و فلفه^۶، ۲۰۱۱؛ کلمن و دونوهور^۷، ۲۰۲۲). از این رو، برای مدیران عالی، رهبری تحول‌آفرین، نه تنها یک سبک مدیریتی، بلکه نوعی الزام راهبردی است؛ زیرا این رهبران با ایجاد چشم‌انداز، انگیزش و نوآوری، سازمان را به سوی پایداری، رقابت‌پذیری و تحول بنیادین هدایت می‌کنند (گوی، لوئو، ژانگ و دنگ^۸، ۲۰۲۰).

این نتایج و تأثیرهای ارزشمند رهبری تحول‌آفرین، آن را به موضوع مطالعات فراوانی تبدیل کرده است (جینکینگ، حامد و منصور^۹، ۲۰۲۵). همچنین کاربردهای چشمگیری داشته است، از جمله: طراحی برنامه‌های توسعه رهبری و مربیگری (لاراسون، شاو، ترنیدیج و کته^{۱۰}، ۲۰۲۳) و ایجاد تغییرات راهبردی، برای هم‌سوسازی چشم‌انداز با تحولات گوناگون سازمانی (ساهد، امیرالله، خیریه، ناصر و سیف‌الدین^{۱۱}، ۲۰۲۳).

با وجود این، چالش‌ها و محدودیت‌هایی در این مطالعات وجود دارد که دستیابی به این اهداف را به چالش می‌کشد، از جمله: ابهام مفهومی در ماهیت، تعاریف و ابعاد رهبری تحول‌آفرین، غلبه بیش از حد مطالعات کمی برای شناخت پیشایندها و نتایج آن (های^{۱۲}، ۲۰۰۶) و کم‌توجهی به تفاوت‌های فرهنگی و بافتاری در کاربرد این مدل رهبری (کری و لاکت^{۱۳}، ۲۰۰۷). در این میان، شکاف نظری اصلی‌ای که این مقاله در صدد کاهش آن برآمده، فقدان یک الگوی بومی، کاربردی و زمینه‌محور از رهبری تحول‌آفرین در بخش دولتی (حاکمیتی) ایران است؛ الگویی که هم‌زمان از سه ویژگی برخوردار باشد:

1. Kouzes & Posner
2. Zhao, Fan & Chen
3. Andoko, Prawoto, Wahyuningsih & Susilowati
4. Xuan, Huan, Dung & Dinh
5. Alqatawenh
6. Franke & Felfe
7. Coleman & Donoher
8. Gui, Luo, Zhang & Deng
9. Jinking, Hamid & Mansor
10. Lawrason, Shaw, Turnnidge & Côté
11. Sahid, Amirullah, Khaeriyah, Natsir & Syafaruddin
12. Hay
13. Currie & Lockett

۱. ریشه در نظریه‌های معتبر جهانی داشته باشد؛
 ۲. با مقتضیات خاص بوروکراسی دولتی ایران و بستر فرهنگی سازمان‌های ایرانی سازگار باشد؛
 ۳. از دل یک نمونه موفق عمل تحول استخراج شده باشد؛
 ۴. بر نقش و کارکرد رهبری در سطح راهبردی سازمان تمرکز کرده باشد.
- به این منظور، این پژوهش به مطالعه و واکاوی چگونگی اعمال این نوع رهبری توسط دریادار سیاری، در سطح راهبردی نیروی دریایی ارتش ج.ا.ا. پرداخته است.

نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، به‌عنوان یکی از ارکان مهم دفاعی در منطقه استراتژیک خلیج فارس و دریای عمان، در دوران فرماندهی دریادار حبیب‌الله سیاری، شاهد نمونه‌ای بارز از تلفیق رهبری تحول‌آفرین با الزامات راهبردی بوده است. ایشان با به‌کارگیری سبک رهبری نظامی منحصربه‌فرد خود، نیروی دریایی را از سازمانی با مأموریت‌های ساحلی محدود، به سازمانی پایدار، پویا و اثرگذار در عرصه امنیت ملی و بین‌المللی ارتقا داد. از جمله اقدامات برجسته وی، می‌توان به توسعه توانمندی‌های بومی، تقویت هویت و خودباوری سازمانی، گسترش برد عملیاتی، حضور فعال در آب‌های آزاد، انجام مأموریت‌های بین‌المللی و ارتقای جایگاه نیروی دریایی در صحنه جهانی اشاره کرد. این تحولات، نیروی دریایی ارتش ج.ا.ا. را به «نیروی دریایی راهبردی» تبدیل کرد که امروزه به‌مثابه «دست بلند جمهوری اسلامی ایران» در تأمین امنیت و صیانت از منافع ملی در عرصه‌های بین‌المللی ایفای نقش می‌کند.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تدوین الگویی ماهیت‌شناختی از سبک رهبری دریادار سیاری، به‌عنوان نمونه‌ای بومی از رهبری تحول‌آفرین در بخش حاکمیتی (حوزه دفاعی) انجام شده است. به این منظور، این مطالعه با واکاوی رفتارهای رهبری، تصمیم‌های راهبردی، تعاملات بین‌فردی و اقدامات وی، در پی پاسخ به این پرسش است: سبک رهبری دریادار سیاری از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده است و چگونه می‌توان آن را الگوپردازی کرد و این الگو چگونه می‌تواند نظریه و عمل رهبری را در بخش دولتی غنا بخشد؟

انجام این پژوهش، دست‌کم از سه جهت اهمیت و ضرورت دارد:

نخست، نظریه رهبری تحول‌آفرین در بافتار حاکمیتی کشور و به‌ویژه در بخش دفاعی بررسی می‌شود؛ دوم، تلاش می‌شود که پیوندی منطقی و نظام‌مند میان ابعاد رهبری تحول‌آفرین و ملاحظات رهبری در سطح راهبردی ایجاد شود و جلوه کمابیش جدیدی از رهبری تحول‌آفرین معرفی شود که تاکنون کمتر مطالعه شده است؛ سوم، مدلی بومی و زمینه‌مدار از رهبری تحول‌آفرین ارائه می‌دهد که می‌تواند به‌عنوان معیاری برای پرورش رهبران نظامی و رهبران راهبردی بخش حاکمیتی استفاده شود.

به این منظور، در ادامه، ادبیات نظری رهبری تحول‌آفرین، رهبری راهبردی و رهبری راهبردی تحول‌آفرین بررسی و چارچوب نظری پژوهش معرفی می‌شود. معرفی منابع اطلاعاتی، روش گردآوری و تحلیل داده‌ها، در بخش روش‌شناسی گنجانده شده است. در بخش بعد به تشریح فرایند و خروجی تحلیل داده‌ها پرداخته می‌شود و در پایان، الگوی مفهومی بومی و پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر آن مطرح می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری راهبردی

«رهبری راهبردی»^۱ به فعالیت‌های رهبری در لایه‌های بالای سازمان مربوط می‌شود. این نوع رهبری به معنای توانایی یک رهبر مجرب، ارشد و برخوردار از خرد و بینش برای خلق و اجرای طرح‌ها و اتخاذ تصمیم‌های مؤثر در محیط راهبردی پویا، نامطمئن، پیچیده و مبهم است (گیلوت^۲، ۲۰۰۳). به دیگر سخن، رهبری راهبردی به توانایی رهبر برای پیش‌بینی، به تصویر کشیدن و ایجاد تغییرات استراتژیک در سازمان دلالت دارد. این کار شامل انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط پویا و همچنین، داشتن ظرفیت یادگیری و درک شرایط محیطی است (بلیاس و تریهاس^۳، ۲۰۲۲). در تعریفی جامع‌تر، رهبری راهبردی این گونه توصیف شده است: کارکردهایی که افراد رده‌عالی در سازمان (مانند مدیر عامل، معاونان، اعضای هیئت‌مدیره و مدیران کل) با این هدف انجام می‌دهند که نتایجی راهبردی برای سازمان در پی داشته باشند (صمیمی، کورتز، اندرسون و هرمان^۴، ۲۰۲۲).

در مدل‌های گوناگون ابعاد مختلفی برای رهبری راهبردی معرفی شده است. برای نمونه می‌توان به این عوامل

اشاره کرد:

۱. تفکر راهبردی، شامل تفکر سیستمی، تفکر خلاق، تحلیل محیطی و پیش‌بینی روندها (فینکلشتاین، هامبریک و کانالا^۵، ۲۰۰۹)؛
۲. چشم‌اندازمداری، شامل ترسیم چشم‌انداز، تبیین چشم‌انداز، القای معنا و هدف آن (ایرلند و هیت^۶، ۲۰۰۵)؛
۳. هماهنگی و هم‌سوسازی سازمانی، شامل هم‌سوسازی استراتژی و فرهنگ، طراحی ساختار متناسب، تخصیص بهینه منابع (نورتون و کاپلان^۷، ۲۰۰۸)؛
۴. توانمندسازی و توسعه رهبری، شامل توسعه سرمایه انسانی، ایجاد فرهنگ یادگیری، تفویض اختیار و مسئولیت‌پذیری (یوکل^۸، ۲۰۱۲)؛
۵. انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری، شامل واکنش به بحران‌ها، یادگیری از شکست‌ها، آزمون و نوآوری مستمر (کاپلان و نورتون، ۲۰۱۵)؛
۶. تصمیم‌گیری راهبردی، شامل تحلیل ریسک و بازده، مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری، تعادل بین کوتاه‌مدت و بلندمدت (آیزنهارت و زباراکی^۹، ۱۹۹۲).

1. Strategic Leadership

2. Guillot

3. Belias & Trihas

4. Samimi, Cortes, Anderson & Herrmann

5. Finkelstein, Hambrick & Cannella

6. Ireland & Hitt

7. Norton & Kaplan

8. Yukl

9. Eisenhardt & Zbaracki

بدین ترتیب، رهبری راهبردی ترکیبی از تفکر بلندمدت، ارتباط مؤثر، هم‌سوسازی سازمانی، توانمندسازی افراد، انعطاف‌پذیری و تصمیم‌گیری هوشمند است. این ابعاد به صورت متقابل عمل می‌کنند و موفقیت رهبر راهبردی نیز در گرو توانایی او در هماهنگ کردن این مؤلفه‌ها در بستر محیطی پویا و رقابتی است.

رهبری تحول‌آفرین

این مفهوم در کارهای پیشگامانه برنز^۱ (۱۹۷۸) و باس^۲ (۱۹۹۷) ریشه دارد. برنز، رهبری تحول‌آفرین را این گونه توصیف کرد: رهبران تحول‌آفرین با ایجاد انگیزش، ارزش‌های اخلاقی و چشم‌انداز مشترک، پیروان را به سطحی فراتر از منافع شخصی سوق می‌دهند. باس نظریه برنز را بسط داد و آن را به مدلی تجربی تبدیل کرد. او چهار مؤلفه اصلی ارکان رهبری تحول‌آفرین را معرفی کرد که عبارت است از: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظه فردی (استوارت^۳، ۲۰۰۶). از آن زمان تاکنون، این نظریه یکی از پُراجاع‌ترین مدل‌های رهبری در حوزه مدیریت سازمانی محسوب می‌شود (آبرل، رولود، وایبلر و مونیگهف^۴، ۲۰۱۱). در ادامه به تشریح این مؤلفه‌ها پرداخته می‌شود:

۱. نفوذ آرمانی: رهبر به‌عنوان الگوی اخلاقی عمل می‌کند، احترام و اعتماد پیروان را جلب می‌کند و پیروان ارزش‌ها و رفتارهای رهبر را تقلید می‌کنند. این عامل باعث بهبود کیفیت رابطه رهبر - پیروان، ارتقای تعهد سازمانی و هویت می‌شود.

۲. انگیزش الهام‌بخش: رهبر چشم‌انداز جذابی ترسیم می‌کند، خوش‌بینی را تشویق می‌کند و انتظارات والایی القا می‌کند. این عامل باعث تقویت انگیزه، خودکارآمدی و عملکرد پیروان می‌شود.

۳. تحریک فکری: رهبر خلاقیت را تشویق می‌کند، پیش‌فرض‌ها را به چالش می‌کشد و حل مسئله خلاقانه را ترویج می‌دهد. این عامل باعث نوآوری، رفتارهای ریسک‌پذیرانه و مدیریت تعارض یکپارچه می‌شود.

۴. ملاحظات فردی (توانمندسازی): رهبر به نیازهای تک‌تک افراد توجه دارد، مربیگری می‌کند و پیروان را رشد می‌دهد. این عامل مرادده بین رهبر - پیروان را تقویت می‌کند، اعتماد را ارتقا می‌دهد و باعث توسعه پیروان می‌شود (اردورمازلی^۵، ۲۰۲۵).

این ابعاد در دو دسته عوامل رابطه‌ای (نفوذ آرمانی و ملاحظات فردی) و عوامل انگیزشی (انگیزش الهام‌بخش و تحریک فکری) قرار می‌گیرند و هم کیفیت رابطه رهبر - پیروان را شکل می‌دهند و هم جوئی برانگیزاننده برای تغییر ایجاد می‌کنند (کلمن و دونر، ۲۰۲۲).

با وجود کاربرد گسترده، این نظریه با نقدهایی نیز روبه‌روست. برخی محققان آن را بیش از حد هنجارمحور و آرمان‌گرایانه می‌دانند و معتقدند که در بسترهای فرهنگی و سازمانی مختلف، ممکن است کارکرد متفاوتی داشته باشد

1. Burns

2. Bass

3. Stewart

4. Abrell, Rowold, Weibler & Moenninghoff

5. Erdurmazli

(بودور^۱، ۲۰۲۰). همچنین تمایز میان مؤلفه‌های آن به‌خوبی روشن نیست و در عمل، مرز بین رهبری تحول‌آفرین و سبک‌های دیگر مانند رهبری کاریزماتیک یا خدمتگزار چندان روشن نیست (ایوا، نیومن، ژو و ژو^۲، ۲۰۲۰).

رهبری راهبردی تحول‌آفرین

«رهبری راهبردی تحول‌آفرین» را می‌توان تلفیقی از دو مفهوم «رهبری تحول‌آفرین» و «رهبری راهبردی» دانست. از این نگاه، رهبری راهبردی تحول‌آفرین، به‌معنای آن است که رهبران عالی‌سازمان با خلق و ترویج چشم‌اندازهای تحول‌آفرین در کنار توجه به الزامات راهبردی سازمان، توان سازمان را برای یادگیری، نوآوری و تطابق با محیط پیچیده افزایش دهند (لو^۳، ۲۰۲۴). به‌دیگر سخن، این نوع رهبری بر نقش رهبر در پیشبرد تحول سازمانی، ترویج نوآوری و همگرایی چشم‌انداز با رشد پیروان تأکید دارد (کاظمی، ناراناوجا و وارسیلا^۴، ۲۰۱۶). رهبری راهبردی تحول‌آفرین به‌عنوان عاملی کلیدی در موفقیت سازمان به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا و همراه با تنوع فرهنگی عمل می‌کند (چن، شارما، ژان و لیو^۵، ۲۰۱۹).

در مطالعات انجام شده، ابعاد چندان متمایزی برای این نوع از رهبری تحول‌آفرین ارائه نشده؛ اما کارکردهای اصلی آن به این صورت معرفی شده است:

۱. چشم‌اندازسازی و راهبری استراتژیک: رهبران عالی با ترسیم چشم‌انداز روشن، معنادار و قابل توافق در سطوح بالای سازمان منابع را به‌سوی اولویت‌های راهبردی هدایت می‌کنند (بول و هویجبرگ^۶، ۲۰۰۰):
۲. توانمندسازی سرمایه‌انسانی و توسعه قابلیت‌ها: این رهبران از راه ملاحظه فردی، آموزش و مشارکت سرمایه‌انسانی را تقویت می‌کنند (سامسور و رفیعی^۷، ۲۰۲۴):
۳. ایجاد زمینه‌ای برای نوآوری و یادگیری سازمانی: ایجاد تحریک ذهنی توسط این نوع رهبران نوعی کنجکاوی و ریسک‌پذیری عقلایی را ترویج می‌کند که زمینه‌ساز نوآوری و یادگیری مستمر می‌شود (عمران، الیاس و اسلم^۸، ۲۰۱۶).

مرور انتقادی و لنز نظری پژوهش

مرور مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد که حجم مطالعات مربوط به رهبری راهبردی تحول‌آفرین در مقایسه با موضوع رهبری و رهبری تحول‌آفرین، به‌عنوان یک موضوع کلی، بسیار محدودتر است (روبن^۹، ۲۰۱۹). این محدودیت در مطالعات داخل کشور بیشتر است؛ به‌گونه‌ای که جست‌وجوی پژوهشگر، به یافته‌ای با این عنوان منتهی نشد و

1. Budur
 2. Eva, Newman, Zhou & Zhou
 3. Luo
 4. Kazmi, Naarananoja & Wartsila
 5. Chen, Sharma, Zhan & Liu
 6. Boal & Hooijberg
 7. Samsur & Rofi'i
 8. Imran, Ilyas & Aslam
 9. Ruben

نزدیک‌ترین مطالعات به این موضوع، شامل پژوهش‌هایی با عناوینی مانند رهبری راهبردی (عسگری، ۱۴۰۴) و رهبری تحول‌آفرین (یزدانی، شیرازی، رحیم‌نیا و مرتضوی، ۱۴۰۳) بوده است. این در حالی است که پژوهش حاضر، بر گونه‌ای خاص از رهبری تحول‌آفرین تمرکز دارد که در سطح عالی سازمان اعمال می‌شود و به دنبال تغییرات کلان در سطح راهبردی سازمان است. همچنین مرور ادبیات نشان داد که برای رهبری تحول‌آفرین راهبردی، ابعادی متمایز از رهبری تحول‌آفرین ارائه نشده است و در پیشینه موجود، فقط به تعریف رهبری راهبردی تحول‌آفرین (لو، ۲۰۲۴) و ویژگی‌ها (چن و همکاران، ۲۰۱۹) و کارکردهای آن (مانند سامسور و روفی، ۲۰۲۴) پرداخته شده و در نهایت، ماهیت رهبری راهبردی تحول‌آفرین، تلفیقی از دو گونه رهبری راهبردی و رهبری تحول‌آفرین معرفی شده است (لو، ۲۰۲۴).

بر این اساس، پژوهش حاضر «رهبری راهبردی تحول‌آفرین» را به‌عنوان تلفیقی ماهوی از رهبری تحول‌آفرین (باس و ریجیو^۱) و رهبری راهبردی (کاظمی و همکاران، ۲۰۱۶) در نظر گرفته است. برای شناخت ابعاد تشکیل‌دهنده آن نیز، ترکیبی از ابعاد این دو نوع رهبری مبنا قرار داده شده است. به این ترتیب، ابعاد رهبری تحول‌آفرین شامل نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی، انگیزش الهام‌بخش و تحریک فکری بوده‌اند (استوارت، ۲۰۰۶) و ابعاد منتخب برای رهبری راهبردی نیز شامل این عوامل بوده است: تفکر راهبردی (فینکلشتاین و همکاران، ۲۰۰۹) چشم‌اندازمداری (ایرلند و هیت، ۲۰۰۵)، هماهنگی و هم‌سوسازی سازمانی (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۸)، توانمندسازی و توسعه رهبری (یوکل، ۲۰۱۲)، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری (هلفات و پیتراف، ۲۰۱۵) و تصمیم‌گیری راهبردی (آیزنهارت، ۱۹۹۲).

معرفی کوتاهی از دریادار سیاری

حبیب‌الله سیاری، زاده ۱۳۳۴ در شهرستان فسا، استان فارس است. او پس از دریافت مدرک دیپلم متوسطه، در سال ۱۳۵۳ وارد دانشکده افسری ارتش شد و پس از اتمام تحصیلات این دوره، به دلیل کسب رتبه برتر و شایستگی‌های علمی، فکری و جسمی مورد نیاز، برای رسته تکاوری نیروی دریایی ارتش برگزیده شد و دوره کلاه‌سبزی را طی کرد (روزی‌طلب و زارع، ۱۳۹۹).

سیاری در نخستین روزهای حمله ارتش عراق به خرمشهر و آغاز رسمی جنگ ایران و عراق، به‌عنوان یکی از تکاوران گردان تکاوران دریایی بوشهر، در منطقه عملیاتی آبادان - خرمشهر حضور داشت. وی در عملیات‌های نبرد خرمشهر، حصر آبادان و آزادسازی خرمشهر، همچنین عملیات مروارید حضوری فعال داشت و در خلال عملیات ثامن‌الائمه، بر اثر اصابت ترکش خمپاره، به شدت مجروح و جانباز ۷۵ درصد شد. او در طول جنگ، در مجموع ۹۴ ماه در مناطق عملیاتی بود و در این مدت، افزون بر ۳۲ مأموریت جنگی در پرونده خدمتی وی ثبت شده است (ویکی‌پدیا، حبیب‌الله سیاری).

او دانش‌آموخته رشته مدیریت امور دفاعی در دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس) و دکتری رشته علوم دفاعی استراتژیک از دانشگاه عالی دفاع ملی است و در حال حاضر، عضو هیئت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی، در رتبه استاد تمام است. فرماندهی آموزش تفنگ‌داران دریایی منجیل، فرماندهی تیپ یکم تفنگ‌داران دریایی بندرعباس، جانشین

فرمانده منطقه یکم دریایی، فرمانده آموزش تخصص‌های دریایی رشت و منطقه چهارم دریایی نداجا، از جمله مسئولیت‌های سیاری بوده است. سیاری پس از آن، به ستاد مشترک ارتش ج.ا.ا. منتقل شد و به‌عنوان جانشین معاون هماهنگ‌کننده و معاون امور اجرایی و پشتیبانی خدمات رزمی ستاد مشترک ارتش، مشغول به خدمت شد. وی در سال ۱۳۸۴ به نداجا بازگشت و تا سال ۱۳۸۶ جانشین فرمانده نیروی دریایی ارتش بود، سپس برای مدت یک دهه، در فاصله سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۶ فرماندهی نیروی دریایی ارتش را برعهده داشت. دریادار سیاری، از آبان ۱۳۹۶ به‌عنوان رئیس ستاد و معاون هماهنگ‌کننده فرمانده کل ارتش فعالیت می‌کند. هم‌اکنون درجه نظامی وی دریادار (معادل سرتیپ) است (آهنگری، پورنصرانی و رحمانی، ۱۴۰۰).

دریادار سیاری، هفتمین فرمانده نیروی دریایی ارتش ج.ا.ا. است. از جمله ویژگی‌های خاص این انتصاب، آن است که ایشان تنها تکاوری است که توانسته در نیروی دریایی ایران، به این جایگاه دست یابد؛ در حالی که دیگر فرماندهان این نیرو، اغلب از رسته عرشه برگزیده شده‌اند. همچنین ایشان با سابقه ۱۰ سال و سه ماه فرماندهی نیروی دریایی، از بیشترین دوره خدمت در این جایگاه برخوردار است. انتصاب ایشان در سمت جانشین و فرمانده نیروی دریایی با انتقال این نیرو از خلیج فارس به دریای عمان هم‌آغاز شد. با وجود این، وی در طول مدت فرماندهی خود بر این نیرو، توانست نداجا را از حالت سنتی با ظرفیت عملیاتی محدود، احیا و پویا و به‌روزرسانی کند. انتقال و استقرار نیروی دریایی از خلیج فارس به دریای عمان، توسعه مأموریت نیروی دریایی به اقیانوس‌ها و آب‌های آزاد بین‌المللی، برقراری دیپلماسی دفاعی از طریق نیروی دریایی، مقابله با تروریسم دریایی، عضویت کشور در اجلاس بین‌المللی آیونز، شناساندن ظرفیت‌ها و زمینه‌سازی توسعه سواحل مکران، تجدید ساختار نیروی دریایی، احیا، بازسازی و ساخت انواع تجهیزات سنگین دریایی، جریان‌سازی برای توسعه فرهنگ دریایی و تبیین نظریه بازگشت به دریا، بخشی از دستاوردهای دوران فرماندهی ایشان بوده است (آهنگری و همکاران، ۱۴۰۰). ایشان در سال ۱۳۹۷ به «پاس خدمات شایسته و صیانت از مرزهای آبی کشور و دریای عمان، حفظ منافع ملی و اهتزاز پرچم ایران در آب‌های آزاد، اهتمام به نوسازی تجهیزات و آبادانی سواحل مکران در مدت تصدی فرماندهی نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران»، نشان درجه یک فتح^۱ را دریافت کرد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در قالب پارادایم تفسیرگرایی انجام شده است و از نگاه نوع داده‌ها و شیوه تحلیل داده‌ها، رویکرد کیفی دارد. منابع اطلاعاتی پژوهش شامل تجربه زیسته مستقیم و دیدگاه خبرگان منتخب درباره ایشان است. مشارکت‌کنندگان در این تحقیق، فرماندهان، مدیران و مسئولانی بودند که در دوره ده ساله فرماندهی دریادار سیاری در نیروی دریایی ارتش ج.ا.ا. دست‌کم دو سال در تعامل کاری مستقیم با ایشان بوده‌اند و خودشان نیز در مشاغل سطح راهبردی (جایگاه سازمانی ۱۸ به بالا) خدمت کرده‌اند یا همچنان خدمت می‌کنند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و قضاوتی، بر اساس

۱. نشان فتح به نشانی در نظام جمهوری اسلامی ایران گفته می‌شود که توسط مقام معظم رهبری، به رزمندگان نبردهایی با پیروزی چشمگیر داده می‌شود. مدال فتح در ۳ رده طلایی (فتح درجه یک)، نقره‌ای (فتح درجه دو) و برنزی (فتح درجه سه) اهدا می‌شود.

معیارهای مدنظر برای انتخاب مشارکت‌کنندگان و با هدف حداکثر تنوع در میان آن‌ها (مدیران و فرماندهان زیرمجموعه، فرادستان، هم‌رده‌ای‌ها، مسئولان عالی‌رتبه سازمان‌های متعامل، هم‌دوره‌ای‌ها) آغاز شد و به‌روش گلوله برفی ادامه یافت. بدین ترتیب، در مجموع ۳۵ مصاحبه انجام شد که دو تا از آن‌ها به‌صورت گروهی دو نفره و سه نفره برگزار شد. برای گردآوری داده‌ها، از روش مطالعه کتابخانه‌ای و پیمایشی و برای نظرسنجی از مشارکت‌کنندگان، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. چارچوب این مصاحبه، مشتمل بر دو بخش بود: شایستگی‌های رهبری (که خارج از دامنه موضوعی این مقاله است) و سبک رهبری که پروتکل آن بر پایه مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین (استوارت، ۲۰۰۶) و رهبری راهبردی (کاظمی و همکاران، ۲۰۱۶) تدوین شده است. پروتکل مصاحبه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. پروتکل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان

پروتکل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان

۱. شیوه فرماندهی و سبک رهبری ایشان را چگونه توصیف می‌کنید؟
۲. ایشان در دوره رهبری خود، بر چه اصول و ارزش‌های بنیادین تأکید می‌کردند؟
۳. نحوه رفتار و تعامل ایشان با افراد زیرمجموعه و دیگران چگونه بوده است؟
۴. ایشان برای رشد و توانمندسازی افراد چگونه عمل کرده‌اند و چه اقدام‌هایی انجام داده‌اند؟
۵. ایشان برای تشویق، دلگرمی و انگیزش افراد چه کارهایی انجام داده‌اند؟
۶. چشم‌انداز مدنظر ایشان برای نیروی دریایی چه بوده است و چگونه طرح‌ها و برنامه‌های تحولی را در این مسیر برنامه‌ریزی و اجرا کرده‌اند؟
۷. مهم‌ترین اقدام‌ها، دستاوردها، تحولات و نوآوری‌های حاصل شده در دوران فرماندهی ایشان چه بوده است؟

با توجه به نیمه‌ساختاریافته بودن ماهیت مصاحبه‌ها، برخی داده‌های گردآوری شده، مربوط به سؤال‌های مبتنی بر نظریه (رویکرد قیاسی) و برخی داده‌ها، حاصل تلفیق تجربه‌های زیسته مصاحبه‌شوندگان بودند (رویکرد استقرایی)؛ از این رو پژوهشگر با داده‌های خاصی درباره شیوه رهبری مورد مطالعه مواجه شد که به‌صورت تفسیری و خلاقانه، به‌دنبال بهترین مفهوم برای آن بود، از این جهت پژوهش مبتنی بر نگاه قیاس عملی^۱ است که در رویکرد گلیزری در نظریه داده‌بنیاد، نقشی محوری دارد و در آن، پژوهشگر در پی پاسخ به این پرسش است که «چه چیزی می‌تواند محتمل‌ترین توضیح برای ظهور این داده‌ها باشد؟» این فرایند، یک فرایند مبتنی بر قیاس عملی (ابداکتیو) است که به تشکیل مقوله‌ها و در نهایت، یک نظریه منتهی می‌شود (رایشرتز^۲، ۲۰۱۴).

راهبرد پژوهش، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رویکرد پدیدارشنونده گلیزری^۳ است. هدف اصلی نظریه داده‌بنیاد، توسعه نظریه‌های جدید است و می‌تواند نظریه‌ای مبتنی بر دیدگاه مشارکت‌کنندگان ارائه کند (فلیک^۴، ۱۴۰۲). از آنجاکه این نوع سبک رهبری کمابیش نوین است و تاکنون مطالعات چندانی برای شناخت این سازه انجام نشده است و شناخت

1. Abduction
2. Reichertz
3. Glaserian Emerging Grounded Theory
4. Flick

چندانی درباره آن به صورت نظام‌مند وجود ندارد، در این پژوهش از میان رویکردهای مختلف نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، رویکرد پدیدارشنونده گلیزر انتخاب شده است. در این رویکرد پژوهشگر با ذهنی باز و بدون چارچوب تئوریک پیشین، به استقبال موضوع می‌رود و تلاش می‌کند آنچه در واقعیت رخ داده است، دریابد و فهم او درباره پدیده مورد مطالعه، به‌طور مستقیم از داده‌ها پدیدار می‌شود (گلیزر، ۱۹۹۲). به باور گلیزر، این روش در بالاترین سطح مفهوم‌سازی انتزاعی قرار دارد و نظریه در درون داده‌ها نهفته است (گلیزر و هالتون^۱، ۲۰۰۵). ماهیت استقرایی این نظریه باعث خلاقیت، آزادی عمل و انعطاف بیشتر آن می‌شود (سباستین^۲، ۲۰۱۹). این رویکرد در مقایسه با رویکرد نظام‌مند داده‌بنیاد، الگوهای متنوع‌تری برای تلفیق داده‌ها ارائه می‌کند و به‌جای تحمیل نظریه به داده‌ها، نظریه را از بطن داده‌ها کنکاش می‌کند (یوسفی امیری، خائف الهی، فانی و مرتضوی، ۱۴۰۰). در رویکرد گلیزری نظریه داده‌بنیاد، تجزیه و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و نظری انجام می‌شود که دو مرحله اول کدگذاری (باز و انتخابی) را کدگذاری واقعی (جوهری) گویند (قلی‌پور، محمدی، رضایی و کریمی، ۱۳۹۷). چگونگی انجام هر یک از این مراحل کدگذاری و خروجی هر مرحله در بخش یافته‌ها ارائه شده است.

- به‌منظور اطمینان از کیفیت و اعتبار یافته‌های این پژوهش کیفی، معیارهای چندگانه زیر در کانون توجه قرار گرفت:
۱. هم‌خوانی: از آنجا که فرایند کدگذاری و ظهور مقوله‌ها، به‌طور مستقیم و بدون پیش‌فرض، از دل داده‌های مصاحبه‌ها بود، اطمینان حاصل شد که مدل نهایی با واقعیت‌های میدان پژوهش هم‌خوانی کامل دارد. با دقت و حساسیت صورت‌گرفته در فرایند کدگذاری، ریشه‌کدهای تشکیل‌دهنده مقوله‌های فرعی و اصلی کاملاً مشخص است.
 ۲. بازمینی توسط اعضا: مدل نهایی در اختیار سه تن از خبرگان مشارکت‌کننده قرار گرفت و تأیید آنان مبنی بر انعکاس صحیح تجربه‌ها و دیدگاهشان دریافت شد.
 ۳. توافق درون موضوعی کدگذاران: بخشی از فرایند کدگذاری، به‌عنوان نمونه و به‌صورت مستقل توسط دو پژوهشگر مجرب انجام و اختلاف نظرها از طریق بحث و اجماع حل شد و در نهایت، به افزایش عینیت فرایند تحلیل انجامید. میزان توافق بین دو تحلیلگر ۷۶ درصد بود.
 ۴. بازمینی و تأیید توسط خبرگان: مقوله‌بندی‌های انجام‌شده در معرض داوری سه خبره آگاه به موضوع (که در مصاحبه‌ها مشارکت نداشتند) قرار گرفت و اصلاحات پیشنهادی آنان در مدل اعمال شد.
 ۵. توصیف غنی: با ارائه جزئیات کافی از بافت پژوهش، ویژگی‌های رهبر مورد مطالعه، فرایند تحلیلی و ارکان و روابط استخراج شده در الگوی نهایی، این امکان برای خواننده فراهم می‌شود تا در خصوص انتقال‌پذیری یافته‌ها به بافت‌های دیگر قضاوت کند.

یافته‌های پژوهش

۱. کدگذاری باز

در مرحله نخست فرایند تحلیل داده‌ها، محتوای گردآوری شده از منابع اطلاعاتی پیش‌گفته با استفاده از روش کدگذاری باز بررسی شد. در این مرحله، مفاهیم و گزاره‌های مرتبط استخراج و نشانه‌های معنادار از بخش‌های مختلف متون شناسایی شد. این فرایند موجب تفکیک و تجزیه داده‌ها به واحدهای تحلیلی مجزا (گویه‌ها) شد که در نهایت، زمینه را برای پیدایش نشانه‌ها و الگوهای نهفته در داده‌ها فراهم ساخت. نمونه‌هایی از این کدگذاری در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز و استخراج نشانه‌ها

نشانه‌ها	گویه‌ها
<ul style="list-style-type: none"> - معمار نیروی دریایی نوین ایران - شکوفاسازی نداجا - اعتبار بین‌المللی نداجا - برگزاری رزمایش‌های مشترک بین‌المللی 	<p>امیر سیاری، این معمار نیروی دریایی نوین ایران نه تنها در داخل کشور موجب شکوفایی و راهبردی شدن نیروی دریایی شد، بلکه در سطح بین‌المللی هم نیروی دریایی را مطرح کرد. چقدر به واسطه همین دیپلماسی بین‌المللی، کشورهای دیگر با ما رزمایش و آموزش دریایی برگزار کردند. قبل از آن، تصور حضور در رژه‌های دریایی با روسیه و چین برای ما غیر ممکن بود؛ اما رقم خورد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - بازخورگیری - ایجاد فضای امن - پیگیری مشکلات - پیگیری حضوری 	<p>از کارکنان می‌خواست مشکلات را بدون رودربایستی بگویند، یعنی فضا می‌داد کارکنان راحت و بی‌واسطه و بدون سانسور صحبت کنند و مشکلاتشان را بگویند؛ چون می‌دانستند امیر دوباره خواهد آمد و سر خواهد زد، آن‌ها هم مسائل را می‌گفتند تا کار پیش برود.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - آزادی عمل دادن - نظارت مؤثر - عدم مداخله - فرمانده راهبردی - تقویت خلاقیت افراد 	<p>مثلاً امیر سیاری به من می‌گفت برو این لیوان را بساز، دیگر دخالت نمی‌کرد چگونه؛ لیوانی که دستور داده بود را می‌خواست، البته نظارت هم می‌کرد؛ اما دخالت نمی‌کرد و به غایت یک فرمانده راهبردی بود و دست مدیرش را باز می‌گذاشت تا او بتواند خلاقیت‌ها و ابداعات خودش را هم به نمایش بگذارد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - میدانی بودن - همراه و همپای کارکنان - ترغیب تمهد وجدانی - پیشرو بودن در کارها 	<p>اگر امیر سیاری در اتاقش می‌نشست و به من فرمان می‌داد، شاید اصلاً عمل نمی‌کردم، اما وقتی می‌بینم امیر سیاری خودش هم برای انجام کارها در آفتاب می‌ایستاد با آن لباس سفید که یک لکه هم نباید روی لباسش باشد و از طرفی هم وضعیت جسمی ایشان (جانبازی)، خوب ما هم می‌ایستادیم. انسان وجدان دارد. دقیقاً مصداق بارز این جمله «چیزی را که برای خودت نمی‌پسندی برای دیگران هم نپسند.»</p>

در این مرحله از تحلیل داده‌ها، فرایند کدگذاری باز به شناسایی ۲۴۶۰ نشانه اولیه منتهی شد. با بررسی این نشانه‌ها، مشاهده شد که بخشی از آن‌ها از لحاظ معنایی هم‌پوشانی دارند و برخی مفاهیم مشابه با عبارت‌بندی‌های متفاوت بیان شده‌اند. به این ترتیب، نشانه‌های هم‌سو و مشابه در قالب مفاهیم انتزاعی‌تر و جامع‌تری تلفیق شدند. در عین حال، نشانه‌هایی که از غنای محتوایی کافی و تمایز مفهومی برخوردار بودند، بدون تغییر و به‌عنوان مفاهیم مستقل حفظ شدند. در نهایت، این فرایند به شکل‌گیری شبکه‌ای منسجم از مضامین اولیه برای مراحل بعدی تحلیل منتهی شد.

۲. کدگذاری انتخابی

در دومین گام از فرایند کدگذاری، مفاهیم (مضامین پایه) استخراج شده از مرحله پیشین، بر اساس اشتراکات ماهوی و قرابت مفهومی دسته‌بندی و به مقوله‌های فرعی سطح اول تبدیل شدند. در ادامه، این مقوله‌ها نیز با در نظرگیری هم‌پوشانی‌های محتوایی و انسجام موضوعی با یکدیگر تلفیق شدند و مقوله‌های فرعی سطح دوم را تشکیل دادند. براینکه این فرایند، شکل‌گیری ۶۲ مقوله فرعی سطح دوم بود که این مقوله‌ها در ذیل ۱۰ مقوله اصلی سازمان‌دهی شدند. نتایج این طبقه‌بندی در جدول ۳ درج شده است.

جدول ۳. فرایند کدگذاری انتخابی سبک رهبری در یادار سیاری

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی سطح دوم	مقوله‌های فرعی سطح اول		
رهبری میبانی	رهبری در صحنه	<ul style="list-style-type: none"> - مطالبه فرماندهی میدانی 	<ul style="list-style-type: none"> - فرماندهی در صحنه - حضور عملیاتی 	<ul style="list-style-type: none"> - پرهیز از پشت میز نشینی - مدیریت از نزدیک
	نظارت پویا و نتیجه‌گرا	<ul style="list-style-type: none"> - سرکشی به افراد و واحدها - نظارت بر اجرای دستورها و برنامه‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> - بازدهی‌های همه‌جانبه و طولانی - بازدهی‌های با برنامه و سرزده 	<ul style="list-style-type: none"> - بازدید شخصی - نظارت دقیق و مستمر
	هدایتگری دوسویه	<ul style="list-style-type: none"> - راهنمایی دادن و مشورت‌گیری - بررسی‌های جمعی و میان‌بخشی 	<ul style="list-style-type: none"> - بازخورگیری - سؤال پرسیدن مؤثر 	<ul style="list-style-type: none"> - بازخورد دادن محترمانه - گزارش‌گیری عملکرد و برنامه‌ها
	پیگیری و تسهیلگری دلسوزانه	<ul style="list-style-type: none"> - پیگیری دلسوزانه و مسئولانه - تسهیلگری مشکلات 	<ul style="list-style-type: none"> - پیگیری نتیجه‌گرا - شناخت نزدیک از مشکلات 	<ul style="list-style-type: none"> - پیگیری شخصی و حضوری - پیگیری امور و برنامه‌ها
	فرهنگ‌سازی انضباط و آمادگی	<ul style="list-style-type: none"> - اقدام انضباطی اصلاحی - حفظ آراستگی و ایمنی واحدها 	<ul style="list-style-type: none"> - عملیاتی بودن تجهیزات - پیشگیری از خطاها و حوادث 	<ul style="list-style-type: none"> - آمادگی حاصل از بازدهی‌ها - شب‌حمله‌ای فکر کردن
رهبری انسان‌مدارانه (بر پایه کرامت، رشد و رفاه)	تکریم و احترام همه‌جانبه	<ul style="list-style-type: none"> - حفظ شأن و شخصیت افراد - توجه هم‌زمان به افراد و عملیات 	<ul style="list-style-type: none"> - توجه به کرامت انسانی - به‌پا دادن به نخبگان و خبرگان 	<ul style="list-style-type: none"> - تکریم و احترام به افراد - شرکت در مراسم کارکنان
	ارتباطات همدلانه	<ul style="list-style-type: none"> - گوش دادن مؤثر - دیدارهای پیاپی با کارکنان 	<ul style="list-style-type: none"> - فاصله نداشتن با کارکنان - القای احساس نزدیکی با کارکنان 	<ul style="list-style-type: none"> - رفتار صمیمانه و مؤدبانه - همراهی و همدلی با کارکنان
	حمایتگری فعالانه	<ul style="list-style-type: none"> - حمایت و پشتیبانی بی‌دریغ 	<ul style="list-style-type: none"> - مشکل‌گشایی از کارکنان - تشکیل دفتر معین و ارتباط مردمی 	<ul style="list-style-type: none"> - حمایتگری همه‌جانبه - حفظ کارکنان در بحران‌ها

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی سطح دوم	مقوله‌های فرعی سطح اول		
	حفظ و رشد منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> حفظ حرمت‌ها در انتصاب‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> به‌کارگیری طردشدگان بهره‌گیری از پیش‌کسوتان و خبرگان 	<ul style="list-style-type: none"> نگهداشت مدیران عمر خدمتی زیاد منصوبان تسهیل رشد علمی کارکنان
	رهبری جمع‌گرا و عادلانه	<ul style="list-style-type: none"> رفتار عادلانه ایجاد وفاق و همدلی 	<ul style="list-style-type: none"> نداشتن سوگیری به افراد رفاقت و صمیمیت 	<ul style="list-style-type: none"> روحیه کار و جمع‌گرایی مدارا با مخالفان
	رهبری پدرانانه	<ul style="list-style-type: none"> مراقبت از کارکنان 	<ul style="list-style-type: none"> رفتار پرمحبت و دلسوزانه مهربانی و قاطعیت پدرانانه 	<ul style="list-style-type: none"> حمایت پدرانانه و بردارانه برخورد پدرانانه
	خانواده‌گرایی	<ul style="list-style-type: none"> تأمین رفاه خانواده‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> رسیدگی به مسائل خانواده‌ها تکریم خانواده شهیدا و جانبازان 	<ul style="list-style-type: none"> رسیدگی به خانواده شخصی اهمیت دادن به خانواده‌ها
رهبری اخلاقی مدار و ارزش‌بنیان	اخلاص و صداقت	<ul style="list-style-type: none"> ساده و صمیمی بودن 	<ul style="list-style-type: none"> خلاص در خدمتگزاری و عمل صداقت در گفتار و کردار 	<ul style="list-style-type: none"> خلوص نیت و نیت خدایی بی‌ریایی و پرهیز از تظاهر
	عدالت‌مداری و انصاف	<ul style="list-style-type: none"> پرهیز از تبعیض و پارتی 	<ul style="list-style-type: none"> عدالت در روابط و رفت 	<ul style="list-style-type: none"> عدالت قانون‌مدارانه انصاف و رعایت حقوق افراد
	ایثارگری و از خودگذشتگی	<ul style="list-style-type: none"> وقف میهن و سازمان بودن 	<ul style="list-style-type: none"> جان‌بازی و جان‌فشانی گذشتن از منافع شخصی خود 	<ul style="list-style-type: none"> ایثارگری و فداکاری اولویت به منافع دیگران
	میهن‌پرستی و وفاداری سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> منفعت‌گرایی ملی و سازمانی عرق و تعصب سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> غیرت و تعهد سازمانی تعهد به میهن و نظام 	<ul style="list-style-type: none"> میهن‌دوستی تعصب به وطن و عرق ملی
	ساختارگرایی و قانون‌مداری	<ul style="list-style-type: none"> نظم و انضباط فردی و سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> حفظ سلسله‌مراتب رعایت اصول و قواعد 	<ul style="list-style-type: none"> ساختارگرا و ضابطه‌مدار قانون‌مداری
	پاک‌دستی و سلامت مالی	<ul style="list-style-type: none"> حفظ سلامت سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> پرهیز از سوءاستفاده شخصی بی‌حاشیه 	<ul style="list-style-type: none"> پاک‌دستی درست‌کاری
توانمندسازی و رشد سرمایه‌های انسانی	رویکرد رشد و توانمندسازی	<ul style="list-style-type: none"> باور داشتن به جوانان خوش‌حالی از رشد و ارتقای افراد 	<ul style="list-style-type: none"> حمایت از خبرگان و نخبگان شکوفاسازی استعدادها 	<ul style="list-style-type: none"> باور به پرورش افراد فضاسازی برای رشد
	توسعه رهبری و فرمانده‌پروری	<ul style="list-style-type: none"> رشد دادن فرماندهان و مدیران 	<ul style="list-style-type: none"> تعالی سطح فرماندهی شخصیت دادن به فرماندهان 	<ul style="list-style-type: none"> پرورش فرماندهان به‌روز نگاه‌داشتن فرماندهان
	مشورت‌گرایی و مشارکت‌محوری	<ul style="list-style-type: none"> پذیرش نظرهای منطقی 	<ul style="list-style-type: none"> کارشناس‌محوری برگشتن از دستور اشتباه خود 	<ul style="list-style-type: none"> هم‌فکری و مشورت‌گرایی مشارکت جمعی در تصمیم‌ها

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی سطح دوم	مقوله‌های فرعی سطح اول			
	مربیگری و یادگیری مستمر	<ul style="list-style-type: none"> - هدایتگری تکمیل پروژه‌ها - مشاوره‌های پدرا نه 	<ul style="list-style-type: none"> - توجه به آموزش مستمر - تسهیم دانش و تجربه 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتقای علمی و تحصیلی - مربیگری و هدایتگری 	
	تفویض اختیار و مسئولیت‌پذیری	<ul style="list-style-type: none"> - فرمانده بودن دادن ابتکار عمل - امکان آزادی عمل و احساس 	<ul style="list-style-type: none"> - تفویض اختیار مؤثر - قدرت دادن به کارکنان 	<ul style="list-style-type: none"> - میدان دادن به افراد - مسئولیت‌خواهی بدون دخالت 	
	شناسایی و مدیریت استعدادها	<ul style="list-style-type: none"> - به کارگیری استعدادها 	<ul style="list-style-type: none"> - حمایت از استعدادها - حمایت از نخبگان 	<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی استعدادها - استعدادپروری 	
	انتصابات مبتنی بر شایستگی	<ul style="list-style-type: none"> - آماده‌سازی برای ارتقا - بهره‌برداری مؤثر از افراد 	<ul style="list-style-type: none"> - شایسته‌سالاری - تخصص‌گرایی در انتصابات 	<ul style="list-style-type: none"> - انتصابات دقیق و هوشمندانه - جوان‌گرایی در انتصابات 	
	تبیین چشم‌انداز و انتظارات	<ul style="list-style-type: none"> - آگاه‌سازی از برنامه و چشم‌انداز 	<ul style="list-style-type: none"> - القای ارزش و اهمیت کار 	<ul style="list-style-type: none"> - تبیین مأموریت و اهداف - تبیین انتظارات و مطالبات 	
توسعه سرمایه روان‌شناختی	اعتمادپروری دوجانبه	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد زمان‌بر - جلب اعتماد نیروها 	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد بر پایه شناخت و عملکرد - اعتماد همراه با نظارت 	<ul style="list-style-type: none"> - اعتمادگرایی - اعتمادسازی 	
		ارتقای خودکارآمدی	<ul style="list-style-type: none"> - شهامت برای تحول 	<ul style="list-style-type: none"> - پرورش خودباوری - ارتقای اعتماد به نفس 	
		مسئولیت‌پذیری معنادار	<ul style="list-style-type: none"> - احساس مسئولیت کردن 	<ul style="list-style-type: none"> - احساس تأثیرگذار بودن - احساس مالکیت به سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> - احساس اهمیت دادن - احساس مشارکت
		تعلق و تعهد سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - احساس مشارکت در تحول 	<ul style="list-style-type: none"> - دل‌بستگی شغلی و سازمانی - وفاداری به سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> - تقویت تعهد سازمانی - ایجاد تعهد برای توسعه
		هویت‌سازی و تفاخر سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - عزت‌بخشی به کارکنان 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتقای هویت سازمانی - ارتقای منزلت اجتماعی 	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد تفاخر سازمانی - ارتقای شأن و منزلت اجتماعی
انگیزش و الهام‌بخشی	انگیزه شخصی رهبری	<ul style="list-style-type: none"> - عشق و علاقه شخصی - موفقیت‌گرایی و پیشرفت‌مداری 	<ul style="list-style-type: none"> - انگیزه ملی‌گرایانه - انگیزه سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> - پرانگیزه و پرتلاش - انگیزه دینی و معنوی 	
		الهام‌بخشی و نفوذ عاطفی	<ul style="list-style-type: none"> - همگامی با فرمانده - تلاش متعهدانه 	<ul style="list-style-type: none"> - نفوذ بر دل‌ها - مجاب کردن به جای اجبار 	<ul style="list-style-type: none"> - الهام‌بخشی - جان دادن برای فرمانده
		امیدآفرینی و روحیه‌بخشی	<ul style="list-style-type: none"> - تشویق و دلگرمی 	<ul style="list-style-type: none"> - دلگرمی و روحیه دادن - تاب‌آوری در سختی‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> - امیدآفرینی - تلاش جانانه و مشتاقانه
		تقدیر و ارزش‌گذاری	<ul style="list-style-type: none"> - تقدیر به موقع و فوری - تقدیر شخصی و حضوری 	<ul style="list-style-type: none"> - ارزش گذاشتن به تلاش‌ها - ارزش و احترام برای افراد 	<ul style="list-style-type: none"> - قدردانی و قدرشناسی - تقدیر از تلاش‌ها و دستاوردها

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی سطح دوم	مقوله‌های فرعی سطح اول		
	انگیزش درونی و معنوی	<ul style="list-style-type: none"> - انگیزش معنوی و ایمانی - تبیین اهمیت مأموریت 	<ul style="list-style-type: none"> - تبیین معنا و ارزش کار و مأموریت 	<ul style="list-style-type: none"> - انگیزه پیشرفت و موفقیت - انگیزش وطن‌پرستانه
	پرورش روحیه جمعی	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد رقابت سالم و برانگیزاننده - برگزاری جشن‌ها و دوره‌های 	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد خانواده کاری - کار و رفاقت هم‌زمان 	<ul style="list-style-type: none"> - گفت‌وگو جمع‌گرایانه - ایجاد جمع مشتاق و هماهنگ
	انگیزش مادی و رفاهی	<ul style="list-style-type: none"> - تأمین رفاه کارکنان - ارتقای منزلت و معیشت 	<ul style="list-style-type: none"> - پرداخت به‌موقع و ارزشمند - جبران زحمات کارکنان 	<ul style="list-style-type: none"> - انگیزش مادی و نقدی - پاداش هدفمند و به‌موقع
تعامل‌گرایی راهبردی	مدیریت روابط سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - تفکیک روابط و انتظارات 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتباط صمیمانه با کارکنان - رفاقت و قاطعیت هم‌زمان 	<ul style="list-style-type: none"> - تعامل با کارکنان - ارتباط مستقیم با تمام رده‌ها
	ایجاد همگرایی سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - جلب حمایت سازمان‌های همکار 	<ul style="list-style-type: none"> - هماهنگی میان‌بخشی - آرامش محیط کاری 	<ul style="list-style-type: none"> - همدلی و همگرایی - مدیریت تعارض‌ها
	هماهنگی میان‌سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - جلب همراهی سلسله‌مراتب ارشد 	<ul style="list-style-type: none"> - هماهنگی با نهادهای حفاظتی و عقیدتی 	<ul style="list-style-type: none"> - تعامل با ستادهای بالاتر - تعامل با سازمان‌های دفاعی
	توسعه شبکه‌های برون‌سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - دعوت از مسئولان دولتی - توسعه تعاملات بین‌المللی 	<ul style="list-style-type: none"> - تعامل با دولت‌مردان - همکاری با بخش کشوری 	<ul style="list-style-type: none"> - تعامل با دانشگاه‌ها - استفاده از ظرفیت‌های ملی
	تعامل رسانه‌ای هوشمند	<ul style="list-style-type: none"> - معرفی نداجا با رسانه 	<ul style="list-style-type: none"> - بهره‌برداری مؤثر از رسانه - ارائه دستاوردها با رسانه 	<ul style="list-style-type: none"> - شناخت ظرفیت - تعامل با رسانه
	جلب حمایت راهبردی	<ul style="list-style-type: none"> - جذب اعتبارات مورد نیاز - جلب همراهی ستادی 	<ul style="list-style-type: none"> - جلب همیاری دولت‌مردان - جلب اعتماد عمومی 	<ul style="list-style-type: none"> - جلب حمایت رهبر و فرادستان - جلب اعتماد و حمایت مسئولان
تحول‌گرایی چشم‌اندازمدار	مدل ذهنی تحول‌گرا	<ul style="list-style-type: none"> - چالش‌گرایی - تعالی‌گرایی و سرآمدسازی 	<ul style="list-style-type: none"> - گرایش به تغییر و تحول - روحیه سازندگی 	<ul style="list-style-type: none"> - تحول‌گرایی - قانع نبودن به وضع موجود
	چشم‌اندازمداری و راهبردی‌گرایی	<ul style="list-style-type: none"> - آینده‌نگری - تحول برنامه‌محور 	<ul style="list-style-type: none"> - راهبردی‌گرایی - تعالی مستمر و هدفمند 	<ul style="list-style-type: none"> - تفکر راهبردی - چشم‌اندازمداری
	فرصت‌شناسی و فرصت‌سازی	<ul style="list-style-type: none"> - بهره‌برداری از فرصت‌ها - شکار فرصت‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> - بهره‌برداری از ظرفیت‌ها - تبدیل تهدید به فرصت 	<ul style="list-style-type: none"> - فرصت‌شناسی - فرصت‌سازی
	عمل‌گرایی و نتیجه‌محوری	<ul style="list-style-type: none"> - پیاده‌سازی ایده‌ها و طرح‌ها - مهارت در اجرا 	<ul style="list-style-type: none"> - نتیجه‌گرایی - توان تحقق امور 	<ul style="list-style-type: none"> - عمل‌گرایی - عمل‌کردگرا

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی سطح دوم	مقوله‌های فرعی سطح اول		
حمایت از نوآوری و ریسک‌پذیری	تحوّل همه‌جانبه و متوازن	توسعه زیرساخت‌ها و امکانات تحوّل و تعالی نداجا	حمایت از کارهای نو	تشویق ابتکار و نوآوری
			ایجاد فضای امن تغییر	حمایت در شکست پروژه‌ها
			توسعه صنایع دریایی	توسعه همه‌جانبه نداجا
راهبری و فرهنگ‌سازی تحوّل	تحوّل همه‌جانبه و متوازن	توسعه زیرساخت‌ها و امکانات تحوّل و تعالی نداجا	توسعه تجهیزات و ناوگان دریایی	توسعه ساختاری نداجا
			ایجاد پذیرش برای تغییر	راهبری و زمینه‌سازی تحوّل
			تشویق به تحوّل و تغییر	مطالبه‌گری پیشرفت و تحوّل
تحوّل و بازآفرینی راهبردی	مدیریت ابرتغییر انتقال نداجا	همراه‌سازی کارکنان در انتقال فرصت‌سازی از انتقال نداجا	ساخت پایگاه‌های دریایی	انتقال نداجا به خلیج فارس
			ساخت سه هزار منزل سازمانی	مدیریت شوک انتقال نیرو
	احیا و نوسازی بنیادین نداجا	دوران بدون حادثه نداجا کهنگی‌زدایی و پویاسازی نداجا	احیای نداجا رو به زوال	معمار نیروی دریایی نوین ایران
			خروج نداجا از انزوا	پدر نیروی دریایی نوین
	چشم‌اندازسازی برای نداجا	چشم‌انداز اقتدار بین‌المللی نداجا آرمان اعتلای نداجا	ایجاد افق‌های جدید	تدوین طرح ولایت برای اعتلای نداجا
			تبدیل تهدید انتقال به فرصت	
	بازآفرینی و تغییر پارادایمی نداجا	دوران طلایی نداجا جهش استاندارد عملکرد نداجا	فرمانطقه‌ای کردن نداجا	تبدیل نداجا به نیروی راهبردی
			بازیگری در عرصه راهبردی	هویت اقیانوسی یافتن نداجا
تحوّل در توان رزمی و عملیاتی	توسعه و نوسازی ناوگان دریایی	افزایش برد عملیاتی نداجا	تحوّل در اوج محدودیت‌ها	
		تحوّل ساختاری نداجا	ارتقای توان و آمادگی رزمی	
توسعه منطقه‌ای و محرومیت‌زدایی	توسعه سواحل مکران محرومیت‌زدایی از مناطق جنوب	تبدیل جاسک به منطقه استراتژیک	ارتقای توان ماندگاری در دریا	
		توسعه سواحل مکران	توسعه سواحل مکران	
زمینه‌سازی توسعه دریامحور و اقتصادی	تأمین امنیت برای گردشگری شناساندن ظرفیت‌های مکران	انتقال جمعیت به سواحل جنوب	زمینه‌سازی توسعه دریامحور	
			زمینه‌سازی توسعه اقتصادی	

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی سطح دوم	مقوله‌های فرعی سطح اول		
	ارتقای اقتدار و امنیت ملی	<ul style="list-style-type: none"> - ارتقای توان بازدارندگی دفاعی - گشت‌های امنیت دریایی 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتقای اقتدار و عزت ملی - مقابله با دزدان دریایی 	<ul style="list-style-type: none"> - تأمین امنیت سواحل جنوب - تأمین امنیت کشتیرانی
	هویت‌سازی اجتماعی نداجا	<ul style="list-style-type: none"> - برندسازی نداجا با اقدامات نمادین 	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد احساس هویت و افتخار در کارکنان 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتقای منزلت اجتماعی نداجا - شناساندن نداجا به جامعه
	دیپلماسی دریایی فعال	<ul style="list-style-type: none"> - تأمین منافع ملی در آب‌های آزاد 	<ul style="list-style-type: none"> - اثرگذاری در روابط بین‌المللی - نقش‌آفرینی مؤثر در آیونز 	<ul style="list-style-type: none"> - توسعه دیپلماسی دریایی - اثرگذاری در کنفرانس‌های بین‌المللی
	اعتباربخشی و اقتدار بین‌المللی	<ul style="list-style-type: none"> - اجرای رزمایش‌های مشترک بین‌المللی - حضور در عرصه رقابت بین‌المللی 	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد اقتدار بین‌المللی برای کشور - برافراشتن پرچم ایران در آب‌های بین‌الملل 	<ul style="list-style-type: none"> - اعزام ناوگروه‌ها به آب‌های بین‌المللی و اقیانوس‌ها - اعتباربخشی بین‌المللی نداجا - عزت‌آفرینی برای مسلمانان

همان‌گونه که در جدول ۳ دیده می‌شود، با تلفیق و طبقه‌بندی کدهای اولیه (نشانه‌ها و مفاهیم) استخراج شده از متن مصاحبه‌ها، در مجموع تعداد ۳۴۲ مقوله فرعی سطح اول حاصل شد. این عوامل در قالب ۶۲ مقوله فرعی سطح دوم تلفیق و طبقه‌بندی شدند. در نهایت، این مقوله‌ها نیز، در ۱۰ طبقه اصلی دسته‌بندی شدند که عبارت‌اند از: رهبری میدانی، رهبری انسان‌مدارانه، رهبری اخلاق‌مدار، رشد سرمایه‌های انسانی، توسعه سرمایه‌های روان‌شناختی، انگیزش و الهام‌بخشی، تعامل‌گرایی راهبردی، تحول‌گرایی چشم‌اندازمدار و تحول و بازآفرینی راهبردی. در سومین مرحله از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد پدیدارشونده، به تبیین روابط میان این عوامل پرداخته می‌شود.

۳. کدگذاری نظری

کدگذاری نظری که سومین و مرحله نهایی فرایند کدگذاری محسوب می‌شود، با هدف آشکارسازی ارتباط نظام‌مند میان مفاهیم انجام می‌شود. گلیزر (۲۰۰۵) می‌گوید بدون این مرحله، کدهای اولیه در نهایت به انتزاع‌هایی بی‌معنا تبدیل خواهند شد. این کدهای نظری، در حکم مفاهیم انتزاعی هستند که مقوله‌های اصلی را برای دستیابی به یک نظریه یکپارچه می‌سازند و محقق را قادر می‌سازند تا با تأمل و تحلیل این مقوله‌ها، درباره چگونگی پیوندهای ممکن میان آن‌ها اندیشه کند (گلیزر و هالتون، ۲۰۰۵). گلیزر ۴۰ گونه مختلف کدگذاری نظری را معرفی کرده است که یکی از آن‌ها، گونه «سطح‌ها» یا «لایه‌ها» است. این گونه برای ترسیم یک طرح انتزاعی تطبیقی سطح‌بندی‌شده بسیار سودمند است (محمدپور، ۱۳۹۰). بر این اساس، الگوی چندسطحی سبک رهبری در یادار سیاری در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی رهبری راهبردی تحول‌آفرین در یادار سیاری

بحث

همان گونه که شکل ۱ نشان می‌دهد، الگوی نمایانگر رهبری راهبردی تحول‌آفرین در یادار سیاری، از چهار لایه اصلی و هم‌پیوند تشکیل شده است: الف. بنیان‌های رهبری (رهبری انسان‌مدارانه، اخلاق‌گرایانه و میدانی)؛ ب. رویکرد رهبری (رهبری توانمندساز)؛ ج. بن‌مایه‌های رهبری (رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا) و د. جهت‌گیری رهبری (رهبری تحول‌راهبردی در سطح سازمانی، ملی و بین‌المللی). در ادامه به تشریح ارکان تشکیل‌دهنده این الگو، شامل مقوله‌های اصلی تشکیل‌دهنده هر لایه و ارتباط میان آن‌ها پرداخته می‌شود.

الف. بنیان رهبری: رهبری انسانی، اخلاقی و میدانی

لایه اول بیانگر بنیان‌های رهبری در این الگو است. در واقع، این بنیان‌ها مبانی فکری و فلسفی رهبری ایشان را تشکیل می‌دهند و خاستگاه شکل‌گیری رویکرد، بن‌مایه‌ها و جهت‌گیری رهبری ایشان به شمار می‌روند. این لایه از الگو، از سه مقوله اصلی تشکیل شده است: ۱. رهبری انسان‌مدارانه؛ ۲. رهبری اخلاق‌گرایانه؛ ۳. رهبری میدانی.

الف - ۱. رهبری انسان‌محور. این مفهوم، مبنایی بنیادین برای دیگر اجزای این الگو تشکیل می‌دهد و موجب می‌شود که سازمان به‌عنوان «سامانه‌ای انسانی» پنداشته و هدایت شود. در این نگاه رشد سازمان در گرو و به‌معنای رشد افراد است. نمودهای رفتاری این مفهوم را می‌توان در مضامینی همچون «تکریم و احترام همه‌جانبه» یافت که نمایانگر توجه عملی رهبر به کرامت ذاتی و منزلت انسانی همه اعضای سازمان، صرف نظر از جایگاه سازمانی آن‌هاست. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص گفت: «امیر سیاری کاملاً شخصیت آدم‌ها را حفظ می‌کند، برای ایشان مهم است که یک انسان با او طرف است و درجه [نظامی] افراد در برخورد ایشان با افراد تفاوتی ندارد». استفاده از «ارتباطات همدلانه» نیز ابزاری برای ایجاد رابطه‌ای نزدیک و صمیمانه میان رهبر و پیروان است که زمینه تقویت اعتماد و پیوندهای عاطفی عمیق میان اعضای سازمان را فراهم می‌آورد. «حمایتگری فعالانه» ایشان از اعضای سازمان، همچون پدری مهربان و برادری دلسوز برای رفع مشکلات شخصی و سازمانی، حمایت از آن‌ها در موقعیت‌های بحرانی و دشوار و مساعدت به آن‌ها در انجام وظایف و مأموریت‌ها بوده است. نتیجه این حمایت را می‌توان در ایجاد حس امنیت و پشتگرمی در کارکنان دید که موجب انگیزش آن‌ها و تقویت جرئت و تمایل آن‌ها برای نوآوری و تغییر می‌شود. مقوله «حفظ و رشد منابع انسانی» گویای تلاش حاصل از همان نگاه انسان‌محور ایشان است که موجب حفظ و بهره‌برداری حداکثری از منابع انسانی شایسته، حتی طردشگان و رهاشدگان از سازمان می‌شود و به امنیت خاطر تلاش متعهدانه کارکنان می‌انجامد. به‌کارگیری «رهبری جمع‌گرا و عادلانه»، فضایی ایجاد کرده است تا همگان خود را در سرنوشت سازمان سهیم بدانند و برای پیشبرد طرح‌های تحولی مساعدتی مسئولانه داشته باشند. مقوله «رهبری پدرانه» نیز گویای مراقبت و دلسوزی عمیق این رهبر به پیروان است که نمودهای آن‌ها را می‌توان در حمایت‌های عاطفی، تلاش برای تأمین رفاه، آسایش و آرامش کارکنان مشاهده کرد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره می‌گفت: «امیر سیاری خودشان می‌فرمودند یک فرمانده سه خصلت دارد، اول، فرمانده است و فرمان می‌دهد و کار می‌خواهد؛ دوم مربی است که آموزش می‌دهد و تربیت می‌کند؛ سوم فرمانده یک پدر هم باید باشد. ... بسیاری از افسرانی که در نیروی دریایی با ایشان خدمت

کردند، احساس فرزندى - پدرى یا برادر بزرگ‌تر - کوچک‌تر داشتند». مقوله «خانواده‌گرایی» نیز به‌معنای توجه ویژه این رهبر تحول‌آفرین به آرامش و آسایش و رفاه خانواده‌های کارکنان است که به‌ویژه در مأموریت‌های دشوار و طولانی موجب آرامش خاطر و تلاش بی‌دغدغه کارکنان می‌شود. در مجموع، این نگاه انسان‌محور در رهبری موجب می‌شود کارکنان احساس دیده شدن، درک شدن، ارزشمند بودن و ایمنی کنند و به همراهانی متعهد برای رهبر در پیشبرد اهداف و برنامه‌های تحولی تبدیل شوند.

الف - ۲. رهبری اخلاق‌گرا. تحول راهبردی موفق و اثربخش، زمانی رخ می‌دهد که رهبر هم یک معمار راهبردی و هم یک الگوی اخلاقی باشد. شخصیت اخلاقی و پایبندی عمیق در یادار سیاری به اصول اخلاقی، از ایشان یک رهبر تحول‌آفرین اصیل ساخته است که می‌تواند به‌عنوان الگوی عملی پیروان خود ایفای نقش کند. در میان اصول ارزشی و اخلاقی مورد تأکید ایشان، «خلاص و صداقت» موجب کسب اعتماد و اعتبار ایشان در میان پیروان شده است. خلوص نیت، کار برای خدا و خدمتگزاری صادقانه برای میهن و مردم، موجب همراهی کارکنان در مسیر دشوار تحول شده است. علاوه بر این، پایبندی عملی ایشان به «عدالت‌مداری و انصاف» و برخورد منصفانه و قانون‌مدارانه با کارکنان، باعث ایجاد انگیزه، برابری و احترام در میان کارکنان می‌شود و مشارکت داوطلبانه آن‌ها را تقویت می‌کند. «ایثار و از خودگذشتگی» ایشان نیز، از او در ذهن کارکنان رهبری اصیل ساخته است که به‌راستی منافع ملی و سازمانی را بر منافع شخصی خود ترجیح می‌دهد. مشاهده رفتارهای بارزی همچون جانبازی در دوران دفاع مقدس و ساعات طولانی کار در شرایط سخت و گذشتن از رفاه و امتیازهای شخصی خود، نوعی الگوسازی رفتاری ایجاد می‌کند، الگویی که با پیشگامی خود ایشان در انجام رفتارها و اقدام‌های مورد انتظار از دیگران همراه بوده است. به قول یکی از از مصاحبه‌شوندگان: «بنده وقتی می‌دیدم امیر خودش درست است و چیزی که می‌خواهد هم درست است و برای منافع سازمان است و هیچ چیزی از من جز برای منافع سازمان نمی‌خواهد و همه این چیزها را من که پشت سر ایشان هستم می‌بینم و لمس می‌کنم و وقتی سر کار می‌آیم انگیزه می‌گیرم و پشت سر فرمانده می‌دوم». این حالت موجب تقویت نفوذ آرمانی ایشان به‌عنوان یک رهبر تحول‌آفرین شده است. افزون بر این، «میهن‌پرستی و وفاداری سازمانی» ایشان نیز پیشران تصمیمات و رفتارهای ایشان بوده است. این ارزش حرفه‌ای، هم به شغل ایشان معنا بخشیده و انگیزه درونی شدیدی به‌وجود آورده و هم به ایجاد نوعی هویت جمعی در میان کارکنان مساعدت کرده است. به ظاهر «ساختارگرایی و قانون‌مداری» با تحول‌آفرینی هم‌خوانی ندارد؛ اما ایشان با پایبندی به این اصل، تحول را در قالب نوعی چارچوب ساختاری منظم پیش برد و از ساختار به‌عنوان ابزاری در خدمت برنامه‌های تحولی بهره برد. در نهایت «پاک‌دستی و سلامت مالی» ایشان نیز، عاملی کلیدی در ارتقای اعتبار و مشروعیت اخلاقی ایشان محسوب می‌شود. درست‌کار بودن و پرهیز از سوءاستفاده شخصی، کارکنان و ذی‌نفعان را مطمئن می‌کند که ایشان برای منافع ملی و سازمانی تلاش می‌کند، نه برای منافع شخصی. در مجموع، پایبندی ایشان به چنین اصول اخلاقی‌ای، موجب جلب همراهی کارکنان و ذی‌نفعان شده است.

الف - ۳. رهبری میدانی. رهبری میدانی در یادار سیاری، برگرفته از نوعی فلسفه عمیق رهبری و باور قلبی ایشان به حضور در صحنه است. ریشه‌های این رویکرد رهبری ایشان را می‌توان در پیشینه تکاورى وی جست‌وجو کرد؛ زیرا

تکاوران، پیشگام و پیشتاز انجام عملیات‌های دشوار هستند. پرهیز از پشت میزنشینی و حضور عملیاتی در صحنه، از این باور سرچشمه می‌گیرد که تصمیم‌های کلیدی در میدان عمل و در تماس مستقیم با واقعیت‌ها گرفته می‌شود. یکی از اقدام‌های اساسی در این حضورهای میدانی، «نظارت پویا و نتیجه‌گرا» بود که با بازدیدهای شخصی، مستمر، دقیق، طولانی، هدفمند و برنامه‌ریزی انجام می‌شد. بدین ترتیب، او با حضور در میان نیروها و واحدهای عملیاتی، نه تنها بر پیشبرد برنامه‌ها و دستورهای نظارت می‌کرد، بلکه الهام‌بخش و تسهیلگر آنان هم بود. این کار هم به نیروها انگیزه می‌داد و هم برای خود او آگاهی و شناخت فنی و سازمانی به همراه داشت. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه گفت: «میر سیاری از پشت میز هدایت و کنترل نمی‌کردند و همیشه در صحنه و میدان بودند و بازدید می‌کردند و از همین طریق، از روند کارها پیگیری کرده و مطلع می‌شدند ... حضور میدانی ایشان باعث این می‌شد که حتی پایین‌ترین رده احساس مهم بودن برای نیروی دریایی کند». ایشان با پرسش‌های هوشمندانه و مستقیم، نه تنها از وضعیت مطلع می‌شد، بلکه نیروها را به تفکر عمیق وامی‌داشت. این کار نوعی «هدایتگری دلسوزانه» ایشان نیز نشان‌دهنده جدیت در پیشبرد برنامه‌های یاد می‌گرفت. علاوه بر این، «پیگیری و تسهیلگری دلسوزانه» ایشان نیز نشان‌دهنده جدیت در پیشبرد برنامه‌های مدنظرش و حمایت از نیروها در مسیر تحقق این برنامه‌ها و مساعدت به رفع مشکلات و موانع بود. در نهایت، این اقدام‌ها به «فرهنگ‌سازی انضباط و آمادگی» مساعدت می‌کردند؛ بدین ترتیب که این حضور و پیگیری‌های مستمر، موجب پویایی و آمادگی مستمر شده و اطمینان از ایمنی و عملیاتی بودن تجهیزات، به کاهش خطاها و حادثه‌ها و رقم‌زدن ده سال فرماندهی بدون حادثه انجامیده است. در مجموع، پرهیز از برج عاج نشینی و عجین بودن با واقعیت‌های سازمانی، موجب انگیزش، توانمندسازی، الهام‌بخشی، فرهنگ تعالی و پویایی و آمادگی مستمر شده است.

ب. رویکرد رهبری توانمندساز

دومین لایه از این الگوی رهبری راهبردی تحول‌آفرین را «رهبری توانمندساز» تشکیل می‌دهد. این لایه، خود از بنیان‌های رهبری ریشه می‌گیرد و با هدف آماده ساختن منابع و سرمایه‌های انسانی مورد نیاز برای پیشبرد تحول انجام شده است. این لایه بر ضرورت پرورش توانمندی‌ها، انگیزه‌ها و نگرش‌های سازنده تأکید دارد و به همین دلیل از سه مقوله اصلی تشکیل شده است: رشد و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی، توسعه سرمایه‌های روان‌شناختی و انگیزش و الهام‌بخشی.

ب - ۱. رشد سرمایه‌های انسانی. رهبری توانمندساز دریادار سیاری، حاصل نگاه انسان‌محور ایشان است. در این راستا «رویکرد رشد و توانمندسازی» ایشان با هدف پرورش نسل و مجموعه‌ای که از توان، انگیزه و خودباوری مورد نیاز برای پیشبرد تحول همه‌جانبه برخوردار باشند، اتخاذ شده است. در این میان، فضاسازی برای رشد افراد و به‌کارگیری هم‌زمان جوانان مستعد و خبرگان باتجربه، ذخیره ارزشمندی از ایده و دانش و تجربه فراهم ساخت. خوشحالی اصیل و واقعی ایشان از رشد نیروها، موجب می‌شد که آن‌ها احساس ارزشمندی کنند و برای رشد بیشتر انگیزه یابند. علاوه بر این، تلاش ایشان برای «توسعه رهبری و فرمانده‌پروری» به این دلیل بود که به‌جای تمرکز قدرت، بر تکثیر و توسعه رهبری تأکید داشته‌اند. اختیار و میدان دادن به فرماندهان، واگذاری مسئولیت‌های مهم و مشورت گرفتن از آنان، به آن‌ها هویت

و اعتبار حرفه‌ای می‌بخشید و باعث می‌شد که آنان خود را صاحب مقام و مسئولیت بدانند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص گفت: «آزادی عمل نسبتاً خوبی به مسئولین زیرمجموعه‌شان می‌دادند، همیشه به بنده می‌گفتند که شما معاون عملیات یعنی فرمانده نیروی دریایی در حوزه عملیات هستید. اختیارات بسیار خوبی هم به زیرمجموعه‌شان می‌دادند که بتوانند خودشان آن اختیارات را داشته باشند». مقوله «مشورت‌گرایی و مشارکت‌محوری» بر نقش ایشان به عنوان یک هماهنگ‌کننده خرد جمعی اشاره دارد. هم‌فکری جمعی، مشورت‌گرایی و کارشناس‌محوری، هم موجب پختگی تصمیم‌ها و هم موجب احساس مسئولیت و توانمندی زیرمجموعه می‌شد. همچنین «انتصابات دقیق و هوشمندانه» که حاصل ترکیب جوان‌گرایی با شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی بود، باعث تزریق خون تازه به رگ‌های مدیریت و جلوگیری از روزمرگی می‌شد. در نهایت، «تبیین مأموریت و اهداف و آگاه‌سازی از برنامه و چشم‌انداز» موجب می‌شد تا نیروها به‌وضوح بدانند که چرا این کار را انجام می‌دهند و ارزش و اهمیت نقش خود را در تحقق چشم‌انداز و اجرای مأموریت به‌خوبی درک کنند. به این ترتیب، یکی از میراث‌های گران‌بهای سیاری، پرورش مجموعه فرماندهان و مدیرانی توانمند است که رنگ و بوی او را گرفته‌اند و خود این‌ها نیز، همان سبک و منش رهبری را در میان زیرمجموعه خود ترویج می‌دهند.

ب - ۲. انگیزش و الهام‌بخشی. رهبری الهام‌بخش هنر ایجاد دلگرمی برای تلاش مشتاقانه، به‌منظور دستیابی به اهداف مدنظر است. سرچشمه این هنر در دریا دار سیاری، انگیزه و اشتیاق وافر شخصی خود او بود که در میان پیروان و سازمانش نیز اشاعه یافت. ترکیب انگیزه‌های دینی و معنوی با انگیزه‌های ملی‌گرایانه و میهن‌پرستانه، به همراه باور داشتن به ارزش و معنای کار و همچنین، موفقیت‌گرایی و پیشرفت‌مداری حاصل از ویژگی‌های شخصیتی ایشان، منبعی از انرژی بی‌پایان برای تلاش، پشتکار و پویایی خستگی‌ناپذیر در او به‌وجود آورد که به‌عنوان یک الگوی رفتاری عملی، پیام انگیزشی قوی‌ای به پیروانش القا کرد. الهام‌بخشی و روحیه‌بخشی به افراد در انجام مأموریت‌ها و پروژه‌های دشوار، موجب جلب تلاش مشتاقانه و جانانه آن‌ها شد. افزون‌براین، تقدیر به‌موقع و فوری و مستقیم، بلافاصله پس از موفقیت‌ها و انجام مأموریت‌ها، اثرگذاری آن‌ها را دوچندان می‌کرد. این تقدیرهای شخصی و حضوری که با قدردانی چهره به چهره و در جمع انجام می‌شد، حس دیده شدن و ارزشمند بودن را به نیروها منتقل کرد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در خصوص استقبال شخصی و همیشگی ایشان از ناوگروه‌هایی که از مأموریت بین‌المللی برمی‌گشتند گفت: «همین که شما بدانید از دریا برمی‌گردید فرمانده نیرو منتظرت است، نه تنها من فرمانده ذوق دیدنشان را داشتیم تا رده‌های پایین هم منتظر بودند. حتی یک‌بار من آمدم و به ما گفتند که فرمانده نیرو یک مأموریتی رفته و جانشین نیرو آمده، همه ناراحت شده بودند، بعد رفتیم دیدیم نه فرمانده نیرو خودشان آمده‌اند و بعد متوجه شدیم ایشان گفتند نه، مأموریت را بگذارید برای هفته بعد من باید برای استقبال از این ناوگروه برسم، خیلی ارزش داشت». افزون‌براین، در بُعد معنوی انگیزش نیز ایشان انگیزه‌های ایمانی را با انگیزه‌های وطن‌پرستانه پیوند می‌زد و دفاع از وطن را عبادت تبیین می‌کرد و با تبیین ارزش کار و مأموریت برای نیروها، برای آن‌ها رسالت و آرمان تعریف می‌کرد. در کنار این‌ها، پرورش روحیه جمعی، از طریق ایجاد جمع همدلانه، برگزاری جشن‌ها و دورهمی‌های مناسبتی و خانوادگی، به ایجاد «مای» توانمند و علاقه‌مند مساعدت کرد. در

کنار این انگیزه‌های درونی و معنوی، ایشان از انگیزه‌های مادی نیز به‌گونه‌ای اثربخش استفاده کرده است. ارائه پرداخت‌ها و پاداش‌های هدفمند و به‌موقع و تلاش ایشان برای تأمین رفاه و آسایش کارکنان و ارتقای منزلت و معیشت آنان، موجب ارتقای رضایت و انگیزه آن‌ها برای خدمت در شرایط دشوار شده است. برای مثال، می‌توان به تصویب و پرداخت دو پایه حقوق برای خدمت در سواحل مکران یا پرداخت حق مأموریت‌های خارجی چشمگیری که تغییر شایان توجهی در زندگی کارکنان ایجاد می‌کرد، اشاره کرد.

ب - ۳. توسعه سرمایه‌های روان‌شناختی. اجرای تحولات بزرگ، به نیروهای توانمند نیاز دارد و توانمندی منابع انسانی نیز، علاوه بر رشد مهارت‌ها و انگیزش آن‌ها، به وجود نگرش‌ها و باورهای مثبت و سازنده نیازمند است. از این رو، در این الگوی رهبری توسعه سرمایه‌های روان‌شناختی (نگرش‌ها و احساسات مثبت) از جایگاهی ویژه برخوردار است. در این راستا، سیاری بنیان رابطه خود با نیروها را بر «اعتماد‌پروری دوجانبه» بنا ساخته است. این اعتماد حاصل شناخت نزدیک افراد در بازدیدها و رهبری میدانی ایشان است و به‌صورت زمان‌بر و بر پایه شناخت و عملکرد شکل می‌گیرد. البته از دیدگاه ایشان، اعتماد همراه با نظارت و حمایت مفید است تا بتواند احساس ارزشمندی و احساس مسئولیت را در نیروها تقویت کند و به تفویض اختیار مؤثر منتهی شود. همچنین ایشان با صداقت، شفافیت و پابندی به وعده‌ها، به‌طور فعالانه در پی جلب اعتماد نیروها بود. این دوجانبه بودن اعتماد، رابطه‌ای عمیق و پایدار ایجاد می‌کرد. افزون‌براین، ایشان «پرورش خودباوری و اعتمادبه‌نفس» در مجموعه را از طریق واگذاری مأموریت‌های چالش‌برانگیز و در عین حال قابل دستیابی همراه با حمایت و پشتیبانی مسئولانه تقویت می‌کرد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص می‌گفت «میر سیاری نه تنها به ما بلکه به ناوها هم اعتمادبه‌نفس و خودباوری داد تا بتوانیم با باور به دانش و توانایی‌های خودمان آن ناوهای قدیمی را احیا کنیم، از ساحل جدا شویم و رهسپار اقیانوس‌ها شویم ... شناخت زبان بین‌الملل را ایشان به ما یاد داد تا به‌عنوان افسران دیپلماتیک نظامی، بتوانیم در این عرصه‌ها حضور داشت‌ه باشیم و قدرت‌نمایی و نمایش پرچم داشته باشیم». حاصل این اقدام‌ها، تقویت جرئت و جسارت برای ورود به عرصه‌های تغییر و نوآوری بوده است. مقوله «تعلق و تعهد سازمانی»، حاصل احساس مالکیت به سازمان است. وقتی افراد چیزی را مال خود بدانند برای حفظ و بهبود آن تلاش می‌کنند. چنین احساسی در نتیجه مشارکت، احساس ارزشمند بودن، احساس تأثیرگذار بودن و مهم بودن ایجاد می‌شود و زمینه وفاداری سازمانی و مساعدت جانانه کارکنان را فراهم می‌سازد. در نهایت، موفقیت‌ها و دستاوردهایی که در نتیجه این تلاش‌ها به‌دست می‌آید، موجب احساس غرور و سربلندی، ارتقای شأن و منزلت اجتماعی و عزت کارکنان در جامعه می‌شود.

ج. رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا

در یادار سیاری، معمار تحول در نداجا بود. مدل ذهنی و عملیاتی ایشان مبتنی بر بسنده نکردن به وضع موجود و اشتیاق برای سرآمدی بود. این تحول‌گرایی حاصل ویژگی‌های شخصیتی و شایستگی‌های فردی ایشان، پیروی از راهبردی دقیق، عزم و اراده قوی و اشتیاق برای تحول و پیشرفت بود. همچنین، ایشان رهبری تعامل‌گرا هستند که همگراسازی

درون‌سازمانی و شبکه‌سازی برون‌سازمانی را به‌عنوان عواملی پیشران و تسهیلگر در مسیر تحول‌گرایی انجام داده‌اند. در ادامه به تشریح این مقوله‌ها در الگوی رهبری ایشان پرداخته می‌شود.

ج - ۱. تحول‌گرایی چشم‌اندازمدار. در یادار سیاری به‌عنوان رهبر تحول‌آفرین از «مدل ذهنی تحول‌گرا» برخوردار است. سوابق خدمتی او نشان می‌دهد که قانع نبودن به وضع موجود و گرایش به تغییر و تحول، در ذات شیوه مدیریت و رهبری نظامی او تنیده است. شاید به‌دلیل همین ویژگی‌های چالش‌گرایی، تعالی‌گرایی و سرآمدسازی برای انجام چنین تحول بزرگی در نداجا انتخاب شده بوده است. تحولی که ایشان در پیش گرفتند مبتنی بر یک نقشه‌راه «چشم‌اندازمدار و راهبردگرا» بوده است. ایشان با برخورداری از تفکر راهبردی و آینده‌نگری که داشتند، در آغاز فرماندهی خود در نیروی دریایی، طرح تحول جامع نداجا را تدوین و ارائه کردند و در آن، چگونگی بهره‌برداری از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های سازمانی و دریایی را برای ایجاد نیروی دریایی قدرتمند و اثرگذار بین‌المللی را به تصویر کشیدند. این سند به‌عنوان چراغ راهنمای برنامه‌های تحول ایشان به‌شمار می‌رود. در این برنامه «تحول همه‌جانبه و متوازن» نداجا مدنظر بوده است؛ به‌گونه‌ای که تحول در تمام سطوح و بخش‌ها را در کنار هم پیش برده‌اند. از تحول ساختاری و توسعه زیرساخت‌ها و امکانات گرفته تا توسعه صنایع دریایی و توسعه تجهیزات و ناوگان دریایی و تحول فرهنگی و فرماندهی و رشد سرمایه‌های انسانی. موتور محرک این تحولات و پیشرفت‌ها، «فرصت‌شناسی و فرصت‌سازی» ایشان بوده است که به‌صورت خلاقانه بر محدودیت‌ها چیره شده، از ظرفیت‌ها بهره‌برداری مؤثر کرده و تهدیدها را به فرصت تبدیل کرده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان درباره فرصت‌شناسی ایشان می‌گوید: «ایشان شکارچی فرصت‌ها بودند و به‌خوبی می‌توانستند منافع قابل دسترس را تشخیص داده و آن‌ها را برای سازمان و نیرو به‌دست آورند... یکی از بزرگ‌ترین نمونه‌های آن تبدیل تهدید انتقال نیروی دریایی از خلیج فارس به دریای عمان به فرصتی برای شکوفایی و رشد آن بوده است». در این مسیر «عمل‌گرایی و نتیجه‌گرایی» ایشان هم که حاصل مهارت در تصمیم‌گیری و اقدام است، به تحقق برنامه‌ها مساعدت کرده است. همه این اقدام‌ها در بستری از «فرهنگ تحول و نوآوری» انجام شده‌اند که در آن هم از ابتکارها و نوآوری‌ها و شکست‌ها حمایت شده و هم عزم و همگرایی سازمانی برای اجرای برنامه‌های تحول را ایجاد کرده است.

ج - ۲. تعامل‌گرایی راهبردی. کلید موفقیت این تحولات عظیم، در «تعامل‌گرایی راهبردی» ایشان نهفته بود. در یادار سیاری، به‌دستی دریافته بود که تحولی در این مقیاس، به همگراسازی درون‌سازمانی و بهره‌برداری از ظرفیت‌ها، منابع و امکانات و فرصت‌های برون‌سازمانی نیاز دارد؛ از این رو، ایجاد اتحاد و شبکه‌سازی گسترده‌ای را در جهت تحول به کار گرفت. در سطح سازمانی، این تعامل‌گرایی به‌صورت «مدیریت روابط سازمانی» و «ایجاد همگرایی سازمانی» درون نیروی دریایی تحقق یافت. ایشان با تعامل مستقیم با تمام رده‌ها و برقراری ارتباطی هم‌زمان صمیمانه و قاطع و نیز با تفکیک روابط و انتظارات، فضایی از اعتماد و همدلی ایجاد می‌کرد که بستر لازم برای پذیرش تغییرات بزرگ را فراهم می‌ساخت. هماهنگی میان‌بخشی و مدیریت تعارض‌ها میان معاونت‌ها و بخش‌های مختلف نداجا نیز، موجب انسجام درونی و همگرایی تمام بخش‌ها حول اهداف مشترک می‌شد. در سطح برون‌سازمانی، ایشان به «هماهنگی میان‌سازمانی» و «توسعه شبکه‌های برون‌سازمانی» می‌پرداخت. تحول نیروی دریایی بدون حمایت نهادهای کلان

حاکمیتی کشور ناممکن بود. از این رو، با جلب حمایت فرماندهی معظم کل قوا، سلسله‌مراتب ارتش و ستاد کل نیروهای مسلح و همچنین جلب اعتماد و همیاری دولت‌مردان، منابع و اعتبارات لازم برای پروژه‌های بزرگ را تأمین می‌کرد. به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان: «همان‌طور که جو زمین هم باید همراه آن بچرخد تا تعادل و تغییر زمین حفظ شود، سیاری هم توانسته بود حمایت و موافقت سلسله‌مراتب فرماندهی را برای اجرای تغییرات در نادجا جلب کند». تعامل با دانشگاه‌ها و مراکز علمی و استفاده از ظرفیت‌های ملی، نیروی دریایی را از بدنه علمی کشور بهره‌مند ساخت. سرانجام، دریادار سیاری با «تعامل رسانه‌ای هوشمند»، به دیپلماسی عمومی اثرگذار دست می‌زد. ایشان با بهره‌برداری مؤثر از رسانه و معرفی دستاوردهای نادجا، هم روحیه و تفاخر داخلی را تقویت می‌کرد، هم اعتماد عمومی را جلب می‌نمود. بدین ترتیب این «تعامل‌گرایی استراتژیک» برنامه‌های تحول نادجا را تسریع و تسهیل می‌کرد.

د. جهت‌گیری رهبری: رهبری تحول راهبردی

در دوران فرماندهی دریادار سیاری بر نیروی دریایی ارتش ج.ا.ا، تحولات عظیمی در این نهاد حاکمیتی رخ داد و دگرگونی‌هایی بنیادین در کارکرد و دامنه تأثیر آن ایجاد شد. این تحولات هم در سطح سازمانی تغییراتی بنیادین و کلان بوده است، هم در سطح ملی تأثیرهای راهبردی بر جای گذاشته و هم در سطح بین‌المللی تأثیرگذار بوده است. در ادامه به تشریح این تحولات در سطوح سه‌گانه سازمانی، ملی و بین‌المللی پرداخته می‌شود.

د - ۱. تحولات سطح سازمانی. دستاوردهای تحولی سطح سازمانی دریادار سیاری را می‌توان با عنوان «احیا و نوسازی بنیادین نادجا» تبیین کرد. ایشان «معمار نیروی دریایی نوین ایران» محسوب می‌شوند. تحولات ایشان در نادجا از «مدیریت ابرتغییر انتقال نادجا» آغاز شد. در این تغییر کلی مقرر بود نیروی دریایی که تقریباً تمام پایگاه‌ها، مناطق، شناورها، تجهیزات و امکانات آن، از دیرباز در خلیج فارس مستقر بود، به دریای عمان منتقل شود که کمابیش هیچ زیرساخت و امکاناتی در آن وجود نداشت. انتقال به منطقه بسیار محروم جاسک و کنارک، شوک عظیمی برای نیروی دریایی بود که با تدبیر و تلاش‌های وصف‌ناپذیر انجام شد. نبود زیرساخت، دشواری انتقال تجهیزات و ناوگان دریایی و مهم‌تر از همه، انتقال چند هزار نفر از کارکنان نادجا و خانواده‌های آن‌ها به آن منطقه محروم و رفع نارضایتی و جلب همراهی کارکنان در این مسیر، تغییری عظیم بود که شکست در آن ممکن بود به زوال نادجا منجر شود. با این حال، این شوک بزرگ، هوشمندانانه مدیریت شد. نیروی دریایی در سواحل پهناور دریای عمان مستقر شد، چندین منطقه و پایگاه دریایی ایجاد شد، حدود سه هزار منزل مسکونی ساخته و بازسازی شد و زیرساخت‌های گوناگون برای عملیاتی شدن نیروی دریایی ایجاد و ساخته شد. بدین ترتیب، ایشان این تهدید را به فرصتی طلایی تبدیل کردند: فرصت احیا و نوسازی نیروی دریایی و فراهم کردن امکان دسترسی آن به آب‌های بین‌المللی. در نتیجه این تغییر، در نیروی دریایی نوعی بازآفرینی و تغییر پارادایمی ایجاد شد. نیروی دریایی که تا پیش از این ماهیتی ساحلی داشت و توانایی انجام مأموریت‌های محدودی در دامنه نزدیک مرزهای آبی جنوبی کشور داشت، به نیرویی فرامنطقه‌ای تبدیل شد و هویت اقیانوسی پیدا کرد، به مرور به بازیگری کلیدی در عرصه آبی و اقیانوسی منطقه تبدیل شد و به‌عنوان «نیروی دریایی راهبردی»، دوران نوین نقش‌آفرینی فعال خود را آغاز کرد و «به دست بلند جمهوری اسلامی ایران در تأمین منافع ملی

در عرصه آب‌های بین‌المللی تبدیل شد». این تحول بزرگ با شناسایی و شکوفاسازی هوشمندانه ظرفیت‌ها در عرصه جدید مأموریتی نداجا امکان‌پذیر شد و تجسمی از تحقق چشم‌انداز نیروی دریایی مقتدر بین‌المللی بود که برای آن تعریف شده بود. در نتیجه این تحولات همه‌جانبه، توان و آمادگی رزمی نداجا ارتقایی چشمگیر یافت، توان ماندگاری ناوگان در دریاها جهش یافت، بُرد عملیاتی و دامنه تأثیرگذاری نداجا افزایش یافت و ناوگان دریایی با بازسازی و ساخت تجهیزات جدید توسعه‌ای درخور توجه پیدا کرد. در نهایت، در این دوران طلایی نداجا، استانداردها و رکوردهای جدید و بی‌سابقه‌ای برای عملکرد نیروی دریایی ایجاد و ثبت شد.

ج ۲- دستاوردهای تحولی سطح ملی. دامنه دستاوردهای تحولی دریادار سیاری، به نیروی دریایی محدود نبوده و رهاوردهای ارزشمندی برای سطح ملی نیز داشته است. حضور و توسعه نیروی دریایی در خلیج فارس، به «توسعه منطقه‌ای و محرومیت‌زدایی» در این مناطق ساحلی مساعدت کرده است. احیای نام باستانی «سواحل مکران» و شناسایی ظرفیت‌های مغفول مانده آن و توسعه این سواحل هزار کیلومتری از بندرعباس گرفته تا مرز پاکستان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم حضور نیروی دریایی در این منطقه به شمار می‌رود. توسعه زیرساخت‌های شهری و رفاهی در مناطقی مانند جاسک و کنارک و تأمین امنیت در این منطقه آن را به منطقه‌ای استراتژیک از نظر اقتصادی و گردشگری تبدیل کرده است. زمینه‌سازی حضور جمعیت ساکن و گردشگر در این منطقه نیز، به رونق آن مساعدت کرده است. همچنین ایجاد زیرساخت‌های دریایی و ساحلی در منطقه و تأمین امنیت منطقه‌ای و مرزی برای «توسعه دریامحور و اقتصادی» زمینه‌سازی کرده است. افزون‌براین، «ارتقای اقتدار و امنیت ملی» حاصل حضور تأثیرگذار نداجا در این منطقه بوده است. تأمین امنیت سواحل جنوبی و خطوط کشتیرانی، ارتقای توان بازدارندگی دفاعی در مقابل تهدیدهای خارجی و منطقه‌ای و ارتقای اقتدار و عزت ملی از جمله دستاوردهای مهم در این زمینه محسوب می‌شود. در نتیجه این دستاوردها و موفقیت‌ها «هویت‌سازی اجتماعی» نوینی برای نیروی دریایی ایجاد شده و تصویر جدیدی از نیروی دریایی در اذهان عمومی جامعه شکل گرفته است.

ج ۳- دستاوردهای تحولی بین‌المللی. دریادار سیاری، نیروی دریایی ارتش ج.ا.ا. را به بازیگری مؤثر در صحنه بین‌المللی تبدیل کرد. کسب توانایی دریانوردی در آب‌های آزاد، ماندگاری طولانی در اقیانوس‌ها و انجام مأموریت‌های بین‌المللی مانند انجام رزمایش‌های مشترک، تأمین امنیت خطوط کشتیرانی و نفتکش‌ها، مقابله با دزدان دریایی جایگاه ارزشمند نیروی دریایی ایران را در عرصه بین‌الملل ایجاد و تثبیت کرد. اعزام بیش از ۵۰ ناوگروه به آب‌های بین‌المللی موجب بالندگی و پختگی آن‌ها شد و این ناوگروه‌ها، به تدریج ظرفیت پیمایش دور زمین را کسب کردند. این حضور موجب «اعتباربخشی به نیروی دریایی در عرصه بین‌الملل» و «ارتقای اقتدار دریایی بین‌المللی برای کشور» شد. حضور در میان قدرت‌های دریایی در آب‌های آزاد و برافراشتن پرچم ایران در آب‌های بین‌الملل، موجب عزت‌آفرینی برای کشور و مسلمانان جهان شد. افزون‌براین، فعال‌سازی و توسعه دیپلماسی دریایی و انجام اقداماتی همچون نقش‌آفرینی مؤثر کشور در آیونز، اثرگذاری در کنفرانس‌های بین‌المللی، نقش‌آفرینی در جهت سیاست خارجی در راستای تأمین منافع ملی در آب‌های آزاد نیروی دریایی را به بازیگری تأثیرگذار در عرصه منطقه و بین‌الملل تبدیل کرد.

مرور ابعاد محتوایی این الگو نشان می‌دهد که برخی ابعاد این الگو با الگوی متداول رهبری تحول‌آفرین (استوارت، ۲۰۰۶) انطباق دارد. برای نمونه رهبری اخلاق‌گرا نمودی از نفوذ آرمانی است و با نتایج رهبری اخلاقی موکتامار^۱ (۲۰۲۳) نیز هم‌خوانی دارد که می‌تواند موجب ارتقای رضایت، تعهد، تمایل به همکاری کارکنان شود. علاوه‌براین، برخی مؤلفه‌های انگیزش و الهام‌بخشی (جنبه‌های معنوی و درونی انگیزش) با انگیزش الهام‌بخش هم‌خوانی دارد. این یافته با نتایج مطالعه شریستا^۲ (۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد که رهبری الهام‌بخش با ویژگی‌هایی همچون ترغیب فکری، چشم‌اندازسازی، مدیریت هیجان‌ها و الگو بودن بر تعهد و عجزین شده کارکنان تأثیرگذار است. همچنین تلفیق مقوله‌های رهبری انسان‌محور، رشد سرمایه‌های انسانی و توسعه سرمایه‌های روان‌شناختی را می‌توان با بُعد ملاحظات فردی الگوی متداول هم‌گرا دانست. علاوه‌براین، مقوله‌های زیرمجموعه مقوله اصلی «تحول‌گرایی چشم‌اندازمدار» تا حد زیادی محتوای مؤلفه ترغیب ذهنی را دربرمی‌گیرد.

با این حال، در این الگو ارکان و مقوله‌هایی ویژه و یکتا نیز وجود دارند که وجه تمایز آن به شمار می‌روند. از جمله تلفیق هم‌زمان رهبری میدانی که جنبه عملیاتی دارد با ابعاد رهبری راهبردی مانند فرصت‌گرایی، چشم‌اندازمداری و راهبردگرایی. اهمیت رهبری میدانی در این الگو با نتایج مطالعه هتريک^۳ (۲۰۲۳) و عسگری (۱۴۰۲) هم‌سو بوده است که تأثیر مدیریت در صحنه را در بازآفرینی راهبردی سازمان و تعالی سازمانی تأیید کرده است. علاوه‌براین، در این الگو ابعادی سه‌گانه و هم‌تکامل برای رهبری توانمندساز معرفی شده است (توانمندی‌ها، نگرش‌های مثبت و انگیزش). این یافته‌ها با نتایج مطالعه (اسپریتزر^۴، ۱۹۹۵) تناسب دارد. همچنین مقوله اصلی «تعامل‌گرایی راهبردی»، به‌طور خاص در این الگو ارائه شده است و به نقش هم‌گراسازی درون‌سازمانی و شبکه‌سازی برون‌سازمانی در تسهیل و تسهیل تحول توجه دارد.

افزون بر مساعدت‌های پیش‌گفته، الگوی ارائه‌شده در این پژوهش از جامعیت و یکپارچگی مناسبی برخوردار است. با نشان دادن روابط میان ارکان سبک رهبری مدنظر به‌صورت فرایندی و چندسطحی، به شناخت ماهیت سبک و شیوه رهبری این رهبر نظامی برجسته مساعدت کرده است. این در حالی است که در الگوهای پیشین رهبری تحول‌آفرین، تنها به معرفی ابعاد تشکیل‌دهنده آن پرداخته شده و چگونگی روابط میان این ابعاد چندان تبیین نشده است (مانند استوارت، ۲۰۰۶). همچنین این الگو هم بیانگر رفتارهای رهبری است و هم نتایج و دستاوردهای آن. معرفی مصادیق عینی و کاربردی مرتبط با مقوله‌های مفهومی و انتزاعی تشکیل‌دهنده الگو نیز درک و قابلیت کاربرد آن را تسهیل کرده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

رهبری از نقشی اساسی در تعالی سازمانی برخوردار است. رهبری اثربخش می‌تواند ضمن مدیریت تحولات سازمانی، از موفقیت بلندمدت سازمان اطمینان حاصل کند (موکتامار، ۲۰۲۳). شناخت چگونگی اعمال رهبری در محیط‌های پویای

1. Mukhtar
2. Shrestha
3. Hetrick
4. Spreitzer

امروزین توسط رهبران برجسته و موفق، می‌تواند چارچوب و راهنمایی مفید برای توسعه رهبری در ابعاد نظری و عملی باشد. در این راستا، پژوهش حاضر به الگوپردازی رهبری در یادار سیاری در دوران فرماندهی ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته است. این مطالعه با بهره‌گیری از رویکرد پدیدارشنونده نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، به این پرسش پاسخ داد که شیوه اعمال رهبری ایشان و همچنین، الگوی نمایانگر ماهیت رهبری ایشان چگونه بوده است؟

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سبک رهبری ایشان از نوع «رهبری راهبردی تحول‌آفرین» است. این سبک بیانگر گونه‌ای ویژه از رهبری تحول‌آفرین است که در تلفیق با ابعاد کلیدی رهبری راهبردی در سطح کلان سازمان اعمال شده است. الگوی ماهیت‌شناسانه‌ای که در این مطالعه برای معرفی این سبک رهبری ارائه شده است، از چهار لایه اصلی و هم‌پیوند تشکیل شده است: «بنیان‌های رهبری» شامل رهبری انسان‌مدارانه، اخلاق‌گرایانه و میدانی به‌عنوان مبانی فکری و فلسفی رهبری؛ «رویکرد رهبری» مبتنی بر رهبری توانمندساز به‌عنوان سازوکار توسعه سرمایه‌های انسانی؛ «بن‌مایه‌های رهبری» متشکل از رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا به‌عنوان موتور محرک رهبری تحول؛ و «جهت‌گیری رهبری» در قالب رهبری تحول راهبردی در سطوح سازمانی، ملی و بین‌المللی. تحول راهبردی ایجاد شده در نیروی دریایی، حاصل تعامل پویای این لایه‌ها بوده است؛ به‌گونه‌ای که بنیان‌های انسان‌مدارانه و اخلاقی، زمینه‌ساز شکل‌گیری رویکرد رهبری توانمندساز شد و این دو، به سهم خود، امکان تحقق بن‌مایه‌های تحول‌گرای و تعامل‌گرای را فراهم آورد و در نهایت، دستاوردهای متعدد و ارزشمندی از این تحولات حاصل شد.

این الگو از چند جهت مساعدت نظری داشته است: نخست، مدلی یکپارچه از رهبری تحول‌آفرین در بافت سازمان‌های حاکمیتی (بخش دفاعی) ارائه شده که تاکنون کمتر به این زمینه پرداخته شده است. دوم، الگویی بومی از رهبری تحول‌آفرین در بافت فرهنگی - اجتماعی سازمان‌های ایرانی ارائه شده که فهم و لمس محتوای آن برای اندیشوران و دست‌اندرکاران ایرانی راحت‌تر است. سوم، در این الگو ابعاد سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، تحول به‌طور هم‌زمان مورد توجه قرار گرفته است که تأثیر همه‌جانبه‌نگری در موفقیت برنامه‌های تحول را نشان می‌دهد؛ چهارم، در این الگو تعامل پویای رهبری تحول‌آفرین در سطوح خرد، میانه و کلان نشان داده شده است. پنجم، این الگو به مدون‌سازی تجربه رهبری موفق یک رهبر تحول‌آفرین در سطح راهبردی پرداخته است که می‌تواند به ثبت، بازآموزی و ترویج این تجربه موفق مساعدت کند.

بر این اساس، الگوی ارائه شده در این پژوهش با عنوان «رهبری راهبردی تحول‌آفرین»، نشان می‌دهد که تحقق تحول‌های بزرگ، بیش از هر چیز در گرو رهبرانی است که توانایی دیدن افق‌های دور، شجاعت اقدام عالمانه، هنر بسیج کردن نیروهای جمعی و بهره‌برداری خلاقانه از ظرفیت‌ها و فرصت‌های موجود را داشته باشند. بدین ترتیب، این نوع رهبری، به تلفیقی از قابلیت‌ها و اقدام‌های رهبری تحول‌گرا و رهبری راهبردی نیاز دارد.

این الگو بر پایه یک موردپژوهی ارائه شده است؛ اما می‌تواند با ملاحظاتی به‌عنوان الگویی عملی و کارساز برای رهبری تحول در سازمان‌های گوناگون دفاعی، دولتی و حتی خصوصی استفاده شود. از این رو، پیشنهادهای کاربردی زیر بر اساس نتایج تحقیق ارائه می‌شود:

- توجه هم‌زمان مدیران عالی به سه مقولهٔ انسان‌محوری، اخلاق‌مداری و رهبری مدیرانی، می‌تواند اعتبار و پذیرش آن‌ها را در نزد پیروان ارتقا دهد.
 - ارتقای همگرایی درون‌سازمانی، شبکه‌سازی برون‌سازمانی و جلب حمایت و همراهی ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان می‌تواند پیشبرد طرح‌های تحولی را تسهیل کند.
 - در مراکز و مدارس رهبری، تدوین دوره آموزشی توسعهٔ رهبری مبتنی بر ابعاد این الگو، می‌تواند برای پرورش رهبران تحول‌آفرین مؤثر باشد.
 - مدیران رده‌عالی سازمان‌ها نیز می‌توانند از این الگو به‌عنوان راهنمایی برای خودارزیابی و توسعه فردی خود در حوزه رهبری تحول بهره‌برداری کنند. بدین منظور، طراحی فرم ارزیابی رفتارها و اقدامات رهبری تحول‌آفرین بر اساس مؤلفه‌های این الگو مفید خواهد بود.
 - گنجاندن محتوای این پژوهش به‌عنوان مطالعهٔ موردی در سرفصل دروس دانشگاهی رهبری نیز، می‌تواند برای ترویج آموزه‌های این الگو و پرورش رهبران تحول‌آفرین مورد نیاز آینده سازمان‌ها مفید باشد.
- با وجود این قوت‌ها و تمایزها، این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. یکی از محدودیت‌های اساسی پژوهش این است که محدود بودن زمینهٔ پژوهش به یک سازمان دفاعی واحد موجب می‌شود که تعمیم و الگوپردازی از یافته‌های آن با احتیاط انجام شود. دامنهٔ بسیار گستردهٔ اطلاعات و مفاهیم مرتبط با سبک رهبری مدنظر نیز امکان پرداختن عمیق و تفصیلی به همه آن‌ها در قالب یک مقاله را محدود ساخت. از این‌رو، به پژوهشگران علاقه‌مند به این حوزه، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، به مطالعهٔ عمیق‌تر هر یک از ارکان این الگو، به‌ویژه در خصوص رهبری توانمندساز، تعامل‌گرایی راهبردی و رهبری میدانی بپردازند. مطالعهٔ شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین راهبردی نیز می‌تواند به تکمیل یافته‌های این مطالعه مساعدت کند. طراحی ابزار سنجش ارکان این الگو، می‌تواند به پیشبرد نتایج این پژوهش مساعدت کند. مطالعهٔ تطبیقی این الگو با دیگر رهبران تحول‌آفرین برجستهٔ سازمان‌های دولتی و خصوصی نیز می‌تواند نتایج ارزشمندی فراهم سازد. بدین ترتیب، این پژوهش می‌تواند زمینه‌ساز انجام مطالعات گسترده‌تر و عمیق‌تر در این حوزه در کشور شود.

تقدیر و سپاسگزاری

این مقاله برگرفته از یک طرح پژوهشی است که نویسندهٔ مقاله، به سفارش معاونت علوم، تحقیقات و فناوری ارتش ج.ا.ا. انجام داده است. در اینجا، از مسئولان محترم این معاونت که در اجرای این پژوهش نهایت یاری و همکاری را داشتند و همچنین، از مشارکت‌کنندگان ارجمندی که طی انجام مصاحبه‌های طولانی دانش، دیدگاه و تجربه خود را به اشتراک گذاشتند و همین‌طور از جناب آقایان آرمین حسن‌زاده و محسن رحمانی که در هماهنگ‌سازی انجام مصاحبه‌ها مساعدت ارزشمندی انجام دادند، سپاسگزاری می‌شود.

منابع

- آهنگری، عرفان؛ پورنصرانی، سیداحمد؛ رحمانی، محسن (۱۴۰۰). *ژنرال سپیدپوش دریاها*. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های نظری و مطالعات راهبردی نداجا.
- روزی طلب، علی و زارع، لاله (۱۴۰۰). *تکاور مکران*. *رمان مستند روایت زندگی امیر دریادار دکتر حبیب‌الله سیاری*. شیراز: انتشارات مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری.
- عسگری، ناصر (۱۴۰۲). رهبری ستودنی: الگوپردازی سبک رهبری شهید ستاری، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۲(۳)، ۱-۳۴.
- عسگری، ناصر (۱۴۰۴). واکاوی شایستگی‌های رهبری راهبردی شهید ستاری: آموزه‌هایی برای مدیران دولتی. *مدیریت دولتی*، ۱۷(۱)، ۴۴-۷۴.
- فلیک، اوه (۱۴۰۲). *نظریه پردازی داده‌بنیاد*. (الهام ابراهیمی و راضیه‌السادات فروزان، مترجمان)، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- قلی‌پور، رحمت‌الله؛ محمدی، علی؛ رضایی، محسن و کریمی، فرزاد (۱۳۹۷). *روش‌شناسی پژوهش کیفی: نظریه داده‌بنیاد در مدیریت*. تهران: انتشارات سمت.
- کوزس، جیمز زد و پوزنر، پریام (۱۴۰۲). *چالش رهبری* (ناصر عسگری و سید فرامرزی قرآنی، مترجمان). (تاریخ اصلی ۲۰۰۷). تهران: نشر فوژان.
- محدیپور، احمد (۱۳۹۲). *روش تحقیق کیفی، صدروشن، مراحل و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی* (چاپ دوم)، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- یزدانی، پروانه؛ شیرازی، علی؛ رحیم‌نیا، فریبرز و مرتضوی، سعید (۱۴۰۳). *راهبردهای توسعه شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران*. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۷(۶۳)، ۶۵-۹۰.
- یوسفی امیری، علی؛ خائف الهی، احمد؛ فانی، حجت و مرتضوی، سیدمحمدرضا (۱۴۰۰). *مقایسه رویکردهای کیفی در پژوهش‌های مدیریتی: مطالعه موردی نظریه داده‌بنیاد و تحلیل مضمون*. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

References

- Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J. & Moeninghoff, M. (2011). Evaluation of a long-term transformational leadership development program. *German Journal of Human Resource Management*, 25(3), 205-224.
- Ahangari, E., Pournasrani, S. A. & Rahmani, M. (2021). *The White-Clad General of the Seas*. Tehran: Nedaja Center for Theoretical Research and Strategic Studies Publications. (in Persian)
- Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verslas: teorija ir praktika*, 19(1), 17-24.

- Andoko, B. W., Prawoto, N., Wahyuningsih, S. H. & Susilowati, I. (2024). The future of leadership: Exploring the relationship between transformational leadership and organizational performance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), 1-26.
- Asgari, N. (2023). Exemplary leadership: Modeling the Leadership Style of Shahid Sattari. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 12(3), 1-34. (in Persian)
- Asgari, N. (2025). Analyzing the Strategic Leadership Competencies of Shahid Sattari: Lessons for Public Managers. *Journal of Public Administration*, 17(1), 44-74. (in Persian)
- Bass, B. (1997). The Ethics of Transformational Leadership. *Working Papers*, 169 - 192.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Belias, D. & Trihas, N. (2022, November). The Concept and the Measurement of Strategic Leadership: The case of Greek Hotel Employees with the use of Exploratory Factor Analysis. In *ECMLG 2022 18th European Conference on Management, Leadership and Governance*. Academic Conferences and publishing limited.
- Boal, K. B. & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Budur, T. (2020). Effectiveness of transformational leadership among different cultures. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 7(3), 119-129.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Chen, J. X., Sharma, P., Zhan, W. & Liu, L. (2019). Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty. *Journal of Business Research*, 96, 85-96.
- Coleman, R. A. & Donohue, W. J. (2022). Looking beyond the dyad: How transformational leadership affects leader-member exchange quality and outcomes. *Journal of Leadership Studies*, 15(4), 6-17.
- Currie, G. & Lockett, A. (2007). A critique of transformational leadership: Moral, professional and contingent dimensions of leadership within public services organizations. *Human relations*, 60(2), 341-370.
- Eisenhardt, K. M. & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37.
- Erdurmazli, E. (2025). Transformational leadership and follower performance: Relational and motivational bases of leader behaviors. *Human Resource Development Quarterly*, 36(2), 129-154.
- Eva, N., Newman, A., Zhou, A. J. & Zhou, S. S. (2020). The relationship between ethical leadership and employees' internal and external community citizenship behaviors: The mediating role of prosocial motivation. *Personnel Review*, 49(2), 636-652.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.

- Flick, R.S. (2023). *Grounded Theory*. (Elham Ebrahimi and Raziyesadat Forouzan, Trans.). Tehran: Jihad Daneshgahi Publication Organization. (in Persian)
- Franke, F. & Felfe, J. (2011). How does transformational leadership impact employees' psychological strain? Examining differentiated effects and the moderating role of affective organizational commitment. *Leadership*, 7(3), 295-316.
- Gholipour, R., Mohammadi, A., Rezaei, M. & Karimi, F. (2018). *Qualitative research methodology: Grounded theory in management*. Tehran: Samt Publications. (in Persian)
- Glaser, B. G. (1992). *Emergence vs forcing: Basics of grounded theory analysis*. Sociology Press.
- Glaser, B. G. (2002). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *International journal of qualitative methods*, 1(2), 23-38.
- Glaser, B. G. & Holton, J. (2005). Staying open: The use of theoretical codes in grounded theory. *The Grounded Theory Review*, 5(1), 1-20.
- Gui, C., Luo, A., Zhang, P. & Deng, A. (2020). A meta-analysis of transformational leadership in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2137-2154.
- Guillot, W. (2003). Strategic Leadership: Defining the Challenge. *Air & Space Power Journal*, 17, 67-75.
- Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2).
- Hetrick, S. (2023). *Toxic Organizational Cultures and Leadership: How to Build and Sustain a Healthy Workplace*. Taylor & Francis.
- Imran, M. K., Ilyas, M. & Aslam, U. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *The learning organization*, 23(4), 232-248.
- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (2005). Achieving a strategic advantage through high-quality strategic leadership. *Business Horizons*, 48(1), 31-40.
- Jinking, L., Hamid, A. H. A. & Mansor, A. N. (2025). Evolving Research Themes on Transformational Leadership in Basic Education (2000-2025). *Akademika*, 95(2), 244-262.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Kazmi, S. A. Z., Naarananoja, M. & Wartsila, J. K. (2016). Integrating strategic thinking and transformational leadership for NPD idea support process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 387-397.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons.

- Lawrason, S.V., Shaw, R.B., Turnnidge, J. & Côté, J. (2023). Characteristics of transformational leadership development programs: A scoping review. *Evaluation and Program Planning*, 101, 102354.
- Luo, Z. (2024). Leadership in the Digital Age: How Strategic Transformational Leadership Communication Advances Design System Adoption.
- Muktamar, B. A. (2023). The role of ethical leadership in organizational culture. *Jurnal Mantik*, 7(1), 77-85.
- Norzailan, Z., Yusof, S. M. & Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. *Journal of Advanced Management Science Vol*, 4(1), 66-71.
- Putri, N. & Meria, L. (2022). The effect of transformational leadership on employee performance through job satisfaction and organizational commitment. *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*, 4(1), 8-21.
- Reichertz, J. (2014). Induction, Deduction, Abduction. In U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (pp. 123-135). Sage Publications.
- Rouzitalab, A. & Zare, L. (2021). *The Commando of Makran: A Documentary Novel Narrating the Life of Rear Admiral Dr. Habibollah Sayyari*. Shiraz: Regional Information Center for Science and Technology Publications (in Persian)
- Ruben, B. (2019). An Overview of the Leadership Competency Framework. In R. Gigliotti (Ed.), *Competencies for Effective Leadership* (pp. 19-28). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Sahid, A., Amirullah, I., Khaeriyah, K., Natsir, N. & Syafaruddin, S. (2023). Transformational leadership in organizational change. *International Journal of Economics and Management Research*, 2(2), 172-177.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H. & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353.
- Samsur, S. & Rofi'i, A. (2024). Transformative Leadership: Empowering Human Capital in Senior High Schools. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 464-478.
- Sebastian, K. (2019). Distinguishing between the types of grounded theory: Classical, interpretive and constructivist. *Journal for Social Thought*, 3(1), 1-9.
- Shrestha, M. (2022). Inspirational Leadership Among Teachers: An Explanatory Sequential Mixed-Methods Study in the School Setting of Nepal. *Journal of Education and Research*, 12(1), 87-113.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian journal of educational administration and policy*, (54).

- Xuan, L. H. T., Huan, D. D., Dung, M. N. T. & Dinh, H. P. (2025). How transformational leadership affects job performance among hospital employees: Does power distance matter? *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 482.
- Yazdani, P., Shirazi, A., Rahimnia, F. & Mortazavi, S. (2023). Designing a Competency-Based Model of Global Transformational Leadership (A Case Study of the Ministry of Energy in Iran and its Subsidiaries). *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 6(2), 157-194. (in Persian)
- Yousefi Amiri, A., Khaef Elahi, A., Fani, H. & Mortazavi, S.M.R. (2021). *Comparison of qualitative approaches in management research: A case study of grounded theory and thematic analysis*. Tehran: University of Tehran Press.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.
- Zhao, N., Fan, D. & Chen, Y. (2021). Understanding the Impact of Transformational Leadership on Project Success: A Meta-Analysis Perspective. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2021(1), 7517791.