

## تأثیر رهبری تحول آفرین بر ارتقاء توان رزمی در یک سازمان دفاعی

سید مصطفی مدنی<sup>۱</sup>، محمد آبسالان<sup>۲</sup>

### چکیده

توان رزم، میزان توانایی سازمان‌های نظامی در اجرای مأموریت واگذاری است که تلاش جهت ارتقاء آن، به عنوان یک وظیفه‌ی مهم فرماندهی در سازمان‌های نظامی، حیاتی است. برای دستیابی به هدف فوق (ارتقاء توان رزم)، عوامل متعددی دخیل است که یکی از مهم‌ترین این عوامل، سبک رهبری و فرماندهی سازمان می‌باشد. از طرف دیگر سازمان‌های نظامی یکی از سازمان‌های مهم و تأثیرگذار در جامعه بوده که در راستای تأمین امنیت کشور تلاش‌های بی‌وقفه‌ای را انجام می‌دهند. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر ارتقاء توان رزمی انجام شده است که از حیث هدف، یک تحقیق کاربردی و از نظر ماهیت، در زمره‌ی تحقیقات توصیفی است و به دو روش کتابخانه‌ای و میدانی به فرجام رسیده است. ابزار پیمایش پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته با اعتبار ۰/۸۸، و پایایی ۰/۹۱، جامعه‌ی آماری پایوران یک سازمان دفاعی به استعداد ۴۶۰ نفر است که حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۱۰ نفر انتخاب و مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج نشان داد که همه‌ی مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین، ترغیب ذهنی (با ضریب تعیین ۰/۳۴۷)، نفوذ آرمانی (با ضریب تعیین ۰/۴۳۴)، انگیزش الهام‌بخش (با ضریب تعیین ۰/۴۱۷) و ملاحظه فردی (با ضریب تعیین ۰/۴۶۳) بر ارتقاء توان رزمی، مؤثر هستند.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری تحول آفرین، توان رزم، عوامل فیزیکی، عوامل غیرفیزیکی، عوامل برتری‌ساز.

<sup>۱</sup> استادیار علوم دفاعی راهبردی، دانشگاه امام حسین (ع)

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه امام حسین (ع)

## ۱- مقدمه

توان رزم در سازمان‌های نظامی نشان‌دهنده میزان کارایی و اثربخشی آن سازمان در هر کشور است و مدیران و فرماندهان سازمان‌ها همواره به دنبال ارتقاء آن هستند.

قرآن کریم در خصوص ارتقاء توان رزم چنین می‌فرماید: «در برابر دشمنان هر قدر توانایی دارید، از نیرو و قدرت نظامی آماده سازید...» (قرآن کریم، انفال، آیه ۶۰).

از تکنیک‌های مؤثر جهت افزایش توان رزم سازمان‌های نظامی و دفاعی، استفاده بهینه و مؤثر از کلیه منابع، امکانات و تجهیزات موجود سازمان، در راستای تحقق اهداف از پیش تعیین شده می‌باشد. در میان این منابع، نیروی انسانی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است که فرماندهان و مدیران این سازمان‌ها باید توجه بیشتری به آن نمایند.

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنان در راستای اهداف سازمانی است و در واقع می‌توان با استفاده از این فرآیند بسیار مهم، آمادگی انفرادی و سازمانی نیروها را در جهت آمادگی برای مقابله با تهدیدات احتمالی افزایش داد.

چون افزایش توان رزمی سازمان‌های نظامی و دفاعی از دیرباز جزء جدایی‌ناپذیر راهبرد نظامی یک کشور بوده، همواره مورد توجه ویژه رهبران نظامی قرار می‌گیرد و رهبران نقش مؤثری در این راستا دارند و می‌توانند با نوع رهبری خود، زمینه ارتقاء توان رزمی را به نحو شایسته‌ای فراهم آورند و برای رسیدن به هدف‌های عالی از پیش تعیین شده، گام‌های بلندتری بردارند.

توسعه‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیرمعمولی فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست، به سمت نظریه‌های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول‌آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کند، توجه یافته است (عابدی و دیگران، ۱۳۸۷).

رهبری تحول‌آفرین، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور انگشت‌شمار است. نظریه‌ی سبک رهبری تحول‌آفرین یکی از چارچوب‌های نظری در دنیا است که از سوی برنز (۱۹۷۸) و بس (۱۹۸۵) مطرح شده

است. در سال‌های اخیر نیز توجه زیادی به آزمودن الگوی نوین مدیریتی رهبری تحول‌گرا شده است به طوری که تنها در طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ بیش از یک صد تحقیق و پایان‌نامه در دانشگاه‌های مختلف دنیا مفهوم رهبری تحول‌گرا را بررسی کرده است. بس در سال ۱۹۹۰، بیان کرد که رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌آفرین، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون کنند (یعقوبی و دیگران، ۱۳۸۸).

## ۲- بیان مسئله

موضوعی که محقق در پی تحلیل آن می‌باشد؛ بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توان رزمی در یک سازمان دفاعی است.

در عصر کنونی سازمان‌ها با یک سری چالش‌هایی روبرو بوده که تاکنون با آن مواجه نشده‌اند و تفاوت آن با دوران ظهور انقلاب صنعتی در این است که این موارد با سرعت روزافزونی در حال گسترش می‌باشد. این چالش‌ها در سازمان‌های متفاوت با توجه به اهداف از پیش تعیین شده سازمان، گوناگون است ولی در همه این چالش‌ها، منابع انسانی به عنوان عامل مهم تأثیرگذار مطرح بوده و مورد توجه صاحب نظران عرصه مدیریت و مدیران سازمان‌ها قرار گرفته است.

مدیران سازمان‌ها نیز برای اینکه بتوانند حالت فعال داشته و به حیات خود در دنیای پرقاب‌ت کنونی ادامه دهند باید نیروی انسانی سازمان خود را برای مواجه با چنین چالش‌هایی آماده نموده تا علاوه بر اینکه از چالش‌ها عبور کرده؛ بلکه از آن‌ها جهت تحقق اهداف سازمانی استفاده مؤثر نمایند.

در واقع می‌توان بیان نمود که رشد و توسعه سازمان‌های صنعتی، اجتماعی، نظامی و... در گرو به کارگیری صحیح و مؤثر کلیه منابع و امکانات موجود، به ویژه منابع انسانی است و به عبارت دیگر منابع انسانی سازمان‌ها عامل مهم و بسیار تأثیرگذار پیشرفت سازمان‌ها هستند.

از طرف دیگر سازمان‌های دفاعی جایگاه ویژه‌ای در میان سازمان‌های یک کشور دارد زیرا وجود این سازمان‌ها در یک کشور، موجب تأمین امنیت برای کشور و سازمان‌های موجود در آن کشور شده و به یقین، بدون تأمین امنیت در هر کشوری هیچ سازمانی توانایی پیشرفت و یا حتی ادامه حیات نخواهد داشت.

سازمان‌های دفاعی نیز برای این که بتوانند امنیت یک کشور را به خوبی تأمین نمایند، باید از کلیه منابع و تجهیزات خود به ویژه نیروی انسانی کارآمد و توانا بهره‌گیری نمایند یا به عبارت دیگر، این سازمان‌ها باید برای اجرای مأموریت فوق به طور مؤثر، توان رزمی خود را ارتقاء دهند.

ارتقاء توان رزمی در سازمان‌های دفاعی مستلزم توانمندی‌های فرمانده آن سازمان است، که همواره رهبری، یکی از مهارت‌های فرماندهان این گونه سازمان‌ها محسوب می‌شود. از میان سبک‌های مختلف رهبری، امروزه رهبری تحول‌آفرین به دلیل کارآمدتر بودن، بیشتر مورد توجه است، که در این پژوهش به آن پرداخته می‌شود.

حال سؤال اینجاست که: رهبری تحول‌آفرین، که یکی از مهارت‌های فرماندهان سازمان‌های دفاعی است، تا چه اندازه بر توان رزمی تأثیر دارد؟ کدام یک از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین تأثیر بیشتر و کدام یک تأثیر کمتری بر توان رزمی دارد؟

### ۳- اهمیت و ضرورت موضوع

همان گونه که اشاره شد، سازمان‌های دفاعی در کشور وظیفه خطیر و مهم تأمین امنیت آن کشور در مقابل تهدیدات داخلی و خارجی را بر عهده داشته و در واقع این سازمان‌ها مظهر اراده و قدرت ملی هر کشور محسوب می‌شوند، بنابراین استقلال و تمامیت ارضی یک کشور و ایجاد امنیت و آرامش در جامعه، به سازمان دفاعی توانمند در آن کشور بستگی دارد که توانمندی این سازمان‌ها با بررسی توان رزمی آن سازمان تعیین می‌شود.

جهت توانمندسازی یا به عبارت دیگر ارتقاء توان رزمی سازمان‌های دفاعی در کشور، توجه به عامل اساسی و تأثیرگذار آن سازمان بسیار حائز اهمیت است. در این سازمان‌ها نیز مانند تمام سازمان‌های دیگر، نیروی انسانی مؤثرترین و مهم‌ترین رکن سازمان محسوب می‌شود و در واقع نیروی انسانی در این سازمان‌ها، عنصر اصلی توان رزم بوده که ترسیم‌کننده استراتژی دفاع، هماهنگ‌کننده و به کارگیرنده کلیه امکانات موجود در صحنه نبرد می‌باشد.

بنابراین توجه هر چه بیشتر به این عامل و هموار نمودن مسیر حرکت آن، هدایت و جهت‌دهی مناسب فعالیت‌ها و ایجاد زمینه‌های لازم و کافی برای رشد و شکوفایی استعداد‌های آن‌ها باید مورد توجه فرماندهان این سازمان‌ها قرار گیرد.

این فرماندهان، برای انجام فعالیت‌های فوق، باید توانایی‌های خود را در زمینه رهبری افزایش داده، در واقع مهارت رهبری جهت فرماندهان سازمان‌های دفاعی، نه تنها از اهمیت و جایگاه بالاتری برخوردار است، بلکه دشواری‌های خاصی نیز نسبت به سایر سازمان‌ها به همراه داشته، چرا که در سازمان‌های دفاعی شرایطی به وجود آمده که این شرایط برای هیچ کدام از سازمان‌های دیگر، مانند سازمان‌های صنعتی، اجتماعی، تجاری و... متصور نیست. به طور مثال، قرار گرفتن نیروها در شرایط بحران نبرد و اتفاقات مختلفی که ممکن است برای هر کدام از نیروها به وجود آید، نیازمند توانایی‌های ویژه رهبری است که آن را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد.

مهارت‌های رهبری، فرماندهان سازمان‌های دفاعی در زمان صلح موجب افزایش انگیزه، ایمان، تعهد سازمانی، نظم و انضباط و به طور کلی شایستگی رزمی و آمادگی دفاعی نیروها شده، همچنین در صحنه نبرد نیز این مهارت‌ها، زمینه به کارگیری توان رزمی و افزایش روحیه جسارت، شجاعت و شهادت‌طلبی نیروها را فراهم می‌آورد.

لذا بررسی تأثیر مهارت‌های رهبری بر توان رزمی، امری مهم و ضروری بوده که در این پژوهش به بررسی یکی از مهم‌ترین این مهارت‌ها، یعنی سبک رهبری تحول‌آفرین بر توان رزمی یک سازمان دفاعی پرداخته می‌شود.

#### ۴- ادبیات و پیشینه تحقیق

##### ۴-۱- رهبری تحول‌آفرین

در این بخش، ابتدا به مفهوم رهبری می‌پردازیم، سپس رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

##### ۴-۱-۱- رهبری

در حالی که رهبری، مفهومی تازه نیست، با این وجود، تعریف واحدی از آن در بین همه صاحب‌نظران وجود ندارد. صاحب‌نظران مختلف تعاریف نسبتاً متفاوتی از رهبری را ارائه کرده از جمله آنان هوارد (۲۰۰۵)، نورتیس (۲۰۰۱) و آونز (۲۰۰۴) هستند. لالی به نقل از هوارد و همچنین نورتیس تعریف ساده‌ای از رهبری را پیشنهاد می‌کند:

"رهبری فرایندی از ارتباطات (کلامی و غیرکلامی) است که شامل مربی‌گری، برانگیختن/القاء کردن، هدایت/راهنمایی و حمایت/مشورت، به منظور دستیابی به اهداف از قبل تعیین شده سازمانی است" (اطهری و دیگران، ۱۳۹۱: ۱۲۱).

همریگ به نقل از برنز (۲۰۰۵) بیان می‌کند: من رهبری را به منزله تشویق پیروان به تحقق اهداف مشخصی که نشان‌دهنده‌ی ارزش‌ها و انگیزه‌های آنان است یعنی تحقق نیازها، انتظارات و ارزش‌های رهبران و پیروان تعریف می‌کنم. رهبری صرفاً یک اعمال قدرت نیست، بلکه برانگیختن پیروان بر اساس اهداف مشترک و رسیدن به سطح بالایی از رضایت و انگیزه و نفوذ بر پیروان مبتنی بر یک حس مشترک است (طرقی و اسماعیلی، ۱۳۸۶: ۱۸۴).

دوبرین (۱۹۸۹) معتقد است: رهبری یعنی: تأثیرگذاری بر دیگران برای رسیدن به اهداف مشخص، به دور از هر نوع خشونت، به علاوه‌ی احساس هدایت‌گری، واداشتن فعالیت مؤثر با دیگران و در کنار دیگران (همان).

شهید مطهری در مقاله رهبری می‌گوید: رهبری با روان بشر سروکار دارد، جلب همکاری روان‌ها و به حرکت در آوردن آن‌ها به سوی هدفی مقدس و عالی، مهارت و ظرافت فوق‌العاده می‌خواهد (همان).

- رهبری سازمانی، فرآیند نفوذ بر رفتار انسانی برای تحقق اهداف سازمان است. این تعریف می‌تواند در مورد هر سازمانی، از جمله سازمان‌های نظامی، به کار رود. رهبر سازمانی به وسیله سازمان منصوب می‌شود و لزوماً همان شخصی نیست که از داخل گروه به عنوان رهبر آن برخاسته است و یا الزاماً کسی نیست که توسط زبردستان انتخاب شده باشد (صبحی، ۱۳۷۶: ۱۱۸).

از تعاریف فوق استنباط می‌شود که منشأ اختیار یک مدیر یا سرپرست به عنوان رهبر کارکنان سازمان، تنها احکام صادره و آیین‌نامه و مقررات اداری نیست، بلکه توانایی‌های دیگری لازم است تا مدیران را موفق به کسب چنین موهبت عظیمی کند (میرسپاسی، ۱۳۹۱: ۳۶۴).

#### ۴-۱-۲- رهبری تحول‌آفرین

موضوع رهبری تحول‌آفرین را اولین بار دان‌تاون، مطرح کرد. در هر حال ظهور آن به عنوان نگرش مهم به رهبری با اثر جامعه‌شناس سیاسی، جیمز مک، گرگور برنز با عنوان رهبری آغاز

شد. برنز در اثر خود تلاش می‌کند، نقش رهبری و پیروی را به هم متصل کند. او از رهبرانی می‌نویسد که توانستند به انگیزش‌های پیروان تلنگری بزنند، تا هدف‌های پیروان و رهبران بهتر تحقق یابد. برنز در کتاب خود به نام "رهبری"، اصطلاحات رهبری تبدالی و تحول‌آفرین را وضع می‌کند. علاقه ابتدایی وی رهبری سیاسی بود، اما اصطلاحات وی به سرعت در حوزه‌های مدیریت سازمانی نیز به کار گرفته شد (مظلومی و دیگران، ۱۳۹۲: ۳۶).

بعدها توسط بس (۱۹۸۵) بیشتر بسط یافت. از نظر بس رهبر تحول‌آفرین به فردی اطلاق می‌شود که پیروان را توانمند می‌سازد، به آن‌ها برای عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آن‌ها را به جای تعقیب منافع زودگذر، تشویق به پیروی از هدف‌های جمعی می‌نماید (سنجقی و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۱۴).

به نقل از کانگر و کانانگو در مقاله برسون و اولیو در ۲۰۰۴، رهبران تحول‌آفرین چشم‌اندازی را جهت ایجاد ایده‌ها و امکانات جدید برای آینده در طی زمان بحران و تغییر ترسیم می‌کنند و اغلب جهات راهبردی جدیدی خلق می‌نمایند این نوع رهبری درباره تغییر، نوآوری، توانمندسازی دیگران و قدرت یافتن همراه با دیگران و نه توسط دیگران است (عابدی جعفری و آغاز، ۱۳۸۷: ۷۹).

شرمهورن (۱۹۹۷) نیز اظهار می‌دارد: واژه رهبری تحول‌آفرین، افرادی را توصیف می‌کند که کاریزما (فرمندی) و ویژگی‌های مربوط به آن را برای تحریک آمال و آرزوهای زیردستان و تغییر سیستم‌های سازمانی، در جهت دستیابی به الگوهای عملکرد بالا، مورد استفاده قرار می‌دهند. او همچنین خاطرنشان می‌سازد که رهبری تحول‌آفرین، رهبری الهام‌بخش است که زیردستان را برای دستیابی به عملکرد فوق‌العاده در یک زمینه، نوآوری و تغییر به مقیاس وسیع تحت تأثیر قرار می‌دهد (جاودانی، ۱۳۹۰: ۱۴۵).

#### ۴-۱-۳- ابعاد رهبری تحول‌آفرین

ابعاد رهبری تحول‌آفرین، توسط صاحب نظران متعددی به شکل گوناگون، بیان شده است که به برخی از آن‌ها با توجه به جدول ۱ اشاره می‌شود:

جدول ۱- ابعاد رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه‌های مختلف

ابعاد	نظریه پردازان
نفوذ آرمانی، ترغیب به تفکر، انگیزش الهام‌بخش، توجه به افراد	بیس و اولیو (۱۹۹۵)
توجه به دیدگاه و ارزش گذاشتن به ارتباطات، توسعه شخصیت و ایجاد اعتماد	بنیس و نانس (۱۹۸۵)
درک موقعیت و طراحی دیدگاه، توانمندسازی دیگران، ایجاد ارتباطات مؤثر، ترویج تعهد و اعتمادسازی	کانگر (۱۹۸۹)
بیان دیدگاه، گسترش پذیرش اهداف، انتظار عملکرد بالا، حمایت فردی، ترغیب به تفکر	پودساکوفتال (۱۹۹۰)
ترویج دیدگاه مشترک، توانمند سازی دیگران، تشویق و طراحی مسیر	کوزز و پوسنر (۱۹۹۵)
ایجاد دیدگاه، خلق امکانات، ارتباطات مؤثر، ایجاد روحیه و اشتیاق و خود مدیریتی	کنت و همکارانش (۱۹۹۶)
انگیزش الهام بخش، نوآوری، مدیریت تأثیر، توجه به افراد و ترغیب تفکر	پوندرا (۲۰۰۱)
ارتباطات الهام بخش، ترغیب به تفکر، رهبری حمایتی، شناخت کارکنان	رافریتی و گریفین (۲۰۰۴)

اقتباس از: (حسن پور و دیگران، ۱۳۹۰)

در این پژوهش ابعاد رهبری تحول‌آفرین، از نظریه بیس و اولیو (۱۹۹۵) برگرفته شده که به اختصار به تشریح هر یک پرداخته می‌شود:

- نفوذ آرمانی: سرافرازی، فرهنگندی، احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان از رهبری است که حس آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ آرمانی باعث می‌شود که رهبران به عنوان یک الگوی رفتاری برای پیروان باشند (عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۸۹: ۶۴).

- ترغیب ذهنی: رهبران به طور فعالانه نگاه جدید به مسایل و روش‌های قدیمی را تشویق می‌کنند. آن‌ها قدرت ابتکار را پرورش می‌دهند و باعث می‌شوند تا کارکنان به طور اثر بخش‌تر حل کننده مسایل‌شان با کمک و بدون کمک رهبران باشند (اطهری و دیگران، ۱۳۹۱: ۱۲۲).

- انگیزش الهام‌بخش: رهبران تحول‌آفرین با به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروان خود، به آن‌ها انگیزه می‌دهند. روحیه‌ی گروهی با این نوع رهبری ارتقا می‌یابد، به خصوص، این کار با نشان دادن همدلی و خوش‌بینی، درگیر کردن پیروان در ارائه‌ی چشم‌اندازهای آینده و داشتن انتظارات بالا از آن‌ها انجام می‌شود (سنجقی و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۱۵).

- ملاحظات فردی: رهبران بر شناخت نیازها و ظرفیت‌های کارکنان خود تمرکز می‌کنند. آن‌ها نیازهای کارکنانشان را می‌شناسند و با آن‌ها همراه می‌شوند. همچنین آن‌ها نماینده، مربی، مشاور و فراهم کننده بازخورد برای رشد شخصی کارکنانشان هستند (اطهری و دیگران، ۱۳۹۱: ۱۲۲).



## ۴-۲- توان رزم

توان رزم نیز توسط صاحب‌نظران متعددی تعریف شده است، که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

توان رزم، مجموعه‌ای از عوامل فیزیکی و غیرفیزیکی موجود با کارایی لازم بوده که ترکیب و تلفیق مناسب و کاربرد صحیح آن‌ها در انجام موفقیت‌آمیز مأموریت، مؤثر می‌باشد (قنبری جهرمی، ۱۳۸۱: ۶).

توان رزم، عبارت است از: قدرت و توانایی یک یگان نظامی هنگام عملیات رزمی که ناشی از عوامل فیزیکی، غیرفیزیکی و برتری‌ساز می‌باشد (خان احمدی و میار، ۱۳۹۲: ۲۰۹).

ارتش ایالات متحده، مانور مؤثر را عنصر اصلی و اول در قدرت رزمی نظامی می‌داند (آیین‌نامه FM3 ارتش ایالات متحده آمریکا، ۱۹۱۷: ۲).

دانش‌نامه‌ی دفاعی-نظامی بین‌المللی سه عامل فناوری، حرفه‌ای‌گرایی و مؤلفه‌های کارایی رزمی را توجیه‌کننده‌ی توان رزمی قلمداد نموده است (صبحی، ۱۳۷۶: ۷).

توان رزمی، مجموعه‌ای از عوامل فیزیکی، عوامل غیرفیزیکی و عوامل برتری‌ساز است که ترکیب و تلفیق مطلوب و کاربرد صحیح آن‌ها در زمان و مکان مناسب در انجام موفقیت‌آمیز مأموریت مؤثر می‌باشد (نوذری، ۱۳۸۹: ۱).

مفهوم توان رزمی با مفاهیم دیگری همچون: توان (استعداد) و آمادگی رزمی مرتبط بوده ولی تفاوت‌های عمده‌ای در این مفاهیم وجود دارد.

مفهوم توان یا استعداد به عوامل فیزیکی که کمی و قابل شمارش می‌باشند دلالت داشته همچون تعداد نفرات، جنگ‌افزارها، تجهیزات و ... که با شمارش آن‌ها نمی‌توان به میزان توانایی و قابلیت‌های یک یگان نظامی برای اجرای یک مأموریت پی برد.

آمادگی رزمی نیز به منزله ایجاد قابلیت و به کیفیت درآوردن توان و استعداد کمی واحد نظامی برای اجرای بهینه مأموریت است و به تعبیر دیگر آمادگی رزمی؛ با ایجاد قابلیت و مهارت‌بخشی به عناصر توان نسبی، کیفیت به کارگیری آن‌ها را از حالت بالقوه به بالفعل مبدل می‌نماید....

از طرفی مفهوم توان رزمی علاوه بر توان نسبی (کمیت) و آمادگی رزمی (کیفیت)، تحت تأثیر عوامل محیطی دیگری نیز قرار دارد که از آن‌ها به عنوان عوامل برتری‌ساز یاد می‌شود و با توجه به شرایط محیط و اقتضاء زمان در جهت افزایش یا کاهش توان رزم مؤثر هستند (اقتباس از: نوذری، ۱۳۸۹: ۱).

#### ۴-۲-۱- ابعاد توان رزم

قنبری جهرمی (۱۳۷۸)، در تعریف توان رزم، مؤلفه‌های آن را شامل عوامل فیزیکی و عوامل غیرفیزیکی دانسته ولی معتقد است که عوامل دیگری نیز بر توان رزم مؤثر هستند.

خان‌احمدی و میار (۱۳۹۲)، به نقل از دانش آشتیانی (۱۳۹۰)، همچنین نوذری (۱۳۸۹) ابعاد توان رزم را عوامل فیزیکی، عوامل غیرفیزیکی و عوامل برتری‌ساز برمی‌شمارند.

بنابراین در این پژوهش از این نظریات فوق استفاده شده و به بررسی سه مؤلفه فوق پرداخته می‌شود.

- عوامل فیزیکی: عوامل مادی و محسوس که قابل شمارش هستند و با کمیت خود در ایجاد توان و استعداد رزمی برای اجرای مأموریت ایفای نقش می‌نمایند.

عوامل فیزیکی از لحاظ کمیت شامل؛ نیروهای نظامی، استعداد و تنوع جنگ‌افزارها، تجهیزات نظامی و... و از نظر یگان‌های نظامی شامل؛ یگان‌های مانوری رزمی، یگان‌های پشتیبانی رزمی و یگان‌های پشتیبانی خدمات رزمی است. (اقتباس از: نوذری، ۱۳۸۹: ۲).

- عوامل غیرفیزیکی: عوامل غیرمادی و نامحسوس، هستند که از نظر کمی قابل شمارش نیستند و امکان سنجش دقیق آن‌ها میسر نیست، بلکه می‌توان با استفاده از مکانیزم‌های خاص و تبدیل میزان کیفیت به کمیت، به طور نسبی اندازه آن را تعیین نمود. این عوامل در ایجاد قابلیت و ارتقای آمادگی رزمی عوامل فیزیکی و بالا بردن توان رزمی یگان‌های نظامی برای اجرای موفقیت‌آمیز مأموریت نقش قابل ملاحظه‌ای ایفا می‌کنند. از جمله مهم‌ترین عوامل غیرفیزیکی، عبارتند از: ایمان، انگیزه، روحیه، نظم و انضباط دینی و انقلابی، رهبری، آموزش و آمادگی رزمی، حمیت قسمتی و ... (همان).

- عوامل برتری‌ساز: عواملی هستند که در میدان نبرد، با تأثیر گذاشتن بر حرکات و فعالیت‌های یگان‌های نظامی، موجب افزایش یا کاهش توان رزمی یگان‌های مزبور می‌شوند.

بنابراین، از عوامل فوق بایستی در شرایطی بهره گرفت، که از لحاظ شرایط مکانی و زمانی متناسب و در جهت افزایش توان رزمی یگان در صحنه نبرد باشد. در مقابل در صورتی که از این عوامل در زمان و مکان نامناسب بهره‌برداری شود، موجب کاهش توان رزمی یگان خواهد شد و حتی ممکن است باعث وارد آمدن خسارات جبران‌ناپذیری به یگان گردد.

از جمله مهم‌ترین عوامل برتری‌ساز عبارتند از: شرایط جوی و آب و هوا، استفاده صحیح و مناسب از زمین، آسیب‌پذیری و قبول خطر، اشراف اطلاعاتی و حفاظت اطلاعات، عملیات روانی، اقدامات پدافند غیرعامل و... (اقتباس از: نوذری، ۱۳۸۹: ۴).

عوامل غیرفیزیکی، مهم‌ترین و حساس‌ترین بخش از توان رزمی را تشکیل می‌دهد که دو بخش دیگر تحت تأثیر این بخش از توان رزمی، است (خان احمدی و میار، ۱۳۹۲: ۲۱۰).

#### ۴-۳- رهبری تحول‌آفرین و ارتقاء توان رزمی

بس (۱۹۸۵) بیان نمود که رهبری تحول‌آفرین منجر به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط‌های سازمانی می‌شود. تحقیقات نیز به طور تجربی ثابت کردند، که ارتباط مثبتی مابین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین تحقیقات نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین با تعهد کارکنان، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت شغلی و رضایت از رهبر، خلاقیت، هوش عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط مثبتی وجود دارد (بعقوبی و دیگران، ۱۳۸۹: ۸۰).

اطه‌ری به نقل از موغلی (۱۳۸۳) بیان می‌کند که رهبران تحول‌آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق‌العاده‌ای در پیروان خود به جای می‌گذارند. آن‌ها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آن‌ها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند. نفوذ رهبران تحول‌آفرین از طریق کلمات، گفتگو، بینش و الهام‌بخشی به دیگران است (اطه‌ری و دیگران، ۱۳۹۱: ۱۳۷).

با توجه به مطالب فوق، روشن می‌شود که رهبری تحول‌آفرین افراد جذابی هستند و ضمن اینکه نیروهای خود را به لحاظ عاطفی و احساسی شناسایی می‌کنند، در اعتقادات، نگرش‌ها، افکار، رفتار و به طور کلی در اهداف آن‌ها نفوذ کرده و باعث افزایش انگیزه، روحیه، انضباط، حمیت قسمتی و اعتماد سازمانی نیروها می‌گردند. همچنین با آموزش‌های کاربردی و مداوم، زمینه‌های لازم جهت رشد و افزایش توانمندی‌های نیروها را فراهم می‌آورند. به بیان دیگر،

رهبری تحول‌آفرین ضمن فراهم آوردن زمینه لازم جهت افزایش عوامل فیزیکی، با نفوذ بر نیروها بر عوامل غیرفیزیکی و با آموزش‌های ضمن خدمت نیروها، بر برخی از عوامل برتری‌ساز همچون: استفاده صحیح و مناسب از زمین، رعایت پدافند غیرعامل و ... تأثیر بسزایی دارند.

#### ۴-۴- پیشینه‌ی تحقیق

در خصوص بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر ارتقاء توان رزمی، پژوهشی انجام نگرفته است. در اینجا به برخی از پژوهش‌هایی که در زمینه‌های نزدیک به موضوع رهبری تحول‌آفرین و توان رزمی صورت گرفته، اشاره می‌گردد.

- خیرگو، شکوهی و شکری (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان "بررسی تطبیقی تأثیر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبدالی بر توسعه‌ی رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی" به بررسی متغیرهای فوق در یکی از مراکز نظامی پرداخته و به این نتایج دست یافتند که: سبک رهبری تحول‌آفرین رابطه مستقیم، مثبت و معناداری بر اعتماد سازمانی و تأثیر غیرمستقیم، مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد ولی رابطه بین سبک رهبری تبدالی، اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی تأیید نشد.

- عسگری، خیراندیش، هوشیار و حامدی (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان "رابطه‌ی بین سبک رهبری فرماندهان نظامی و تعهد سازمانی کارکنان" به این نتایج دست یافتند که: سبک رهبری فرماندهان بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد و بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبدالی با تعهد سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد ولی این رابطه برای سبک رهبری عدم مداخله منفی است.

- خان‌احمدی و میار (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان "نقش بصیرت در ارتقاء توان رزم نیروهای مسلح" به این نتیجه دست یافتند که: بین بصیرت و توان رزم نیروهای مسلح رابطه معناداری وجود دارد.

- نیستانی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی کارکنان کویر تاپیر بیرجند"، به این نتایج دست یافتند که: تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری دارند.

- مصباحی، توفیقی و عباسزاده (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان "تعیین رویکردی برای توسعه منابع انسانی در مدیریت پرستاری"، به این نتایج دست یافتند که: عوامل توسعه منابع انسانی شامل: ایجاد آرمان مشترک، ترویج نگرش سیستمی، آزادی ارتباطات و تبادل اطلاعات، ارزیابی عملکرد، اخذ پیشنهادات، افزایش بینش کاری و دسترسی به سوابق عملکردی و آموزشی کارکنان می‌باشد.

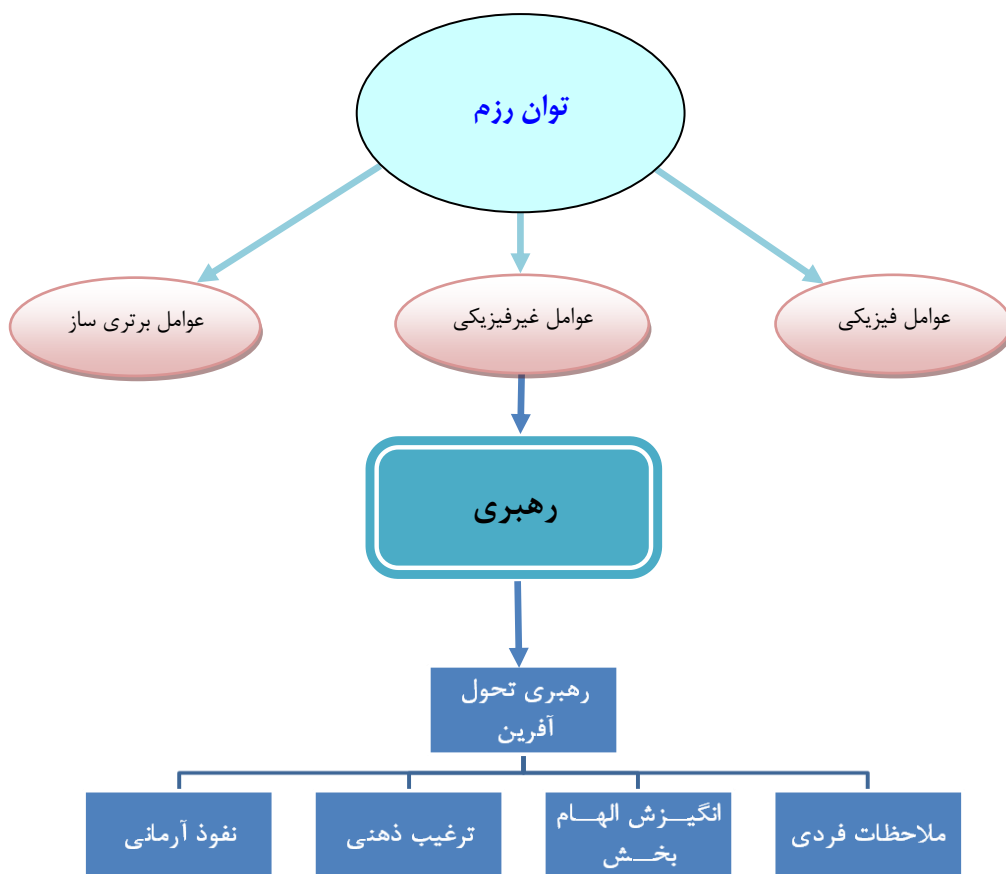
- یعقوبی، مقدمی و کیخا (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان"، به این نتایج دست یافتند که: رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است. به علاوه، تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. همچنین تحلیل رگرسیون چندعاملی بیان‌گر این است که: از میان مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند.

- ورا و کراسون (۲۰۰۴) پس از تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از تحقیقاتشان اظهار می‌دارند: رهبران تحولی از طریق ایجاد چشم‌انداز، فرایند یادگیری سازمانی را تسهیل می‌نمایند و پویایی محیط به عنوان یک میانجی مهم در ادراک رابطه رهبری و یادگیری سازمانی عمل می‌کند.

- بنیس و نانوس (۱۹۸۵) در یک مطالعه ۵ ساله، ضمن مصاحبه با ۹۰ مأمور اجرایی برجسته و رهبران سازمان‌های بخش عمومی دریافتند که رهبران تحول‌آفرین با تفویض اختیار به پیروان، آن‌ها را توانمند می‌سازند و به موجب آن برای توسعه شایستگی لازم در انجام اهداف سازمانی، به زیردستان کمک می‌نمایند (تابلی و دیگران، ۱۳۹۱).

## ۵- مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش، یک الگوی مفهومی است مبتنی بر روابط تئوریک میان شماری از عوامل که در مورد مسئله پژوهش، با اهمیت تشخیص داده شده‌اند. این نظریه با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسئله به گونه‌ای منطقی جریان پیدا می‌کند. چارچوب نظری این تحقیق ترکیبی از تئوری‌های بیس و اولیو (۱۹۹۵) در بخش رهبری تحول‌آفرین و نوذری (۱۳۸۹) در بخش توان رزم است که با بررسی ادبیات تحقیق، ابعاد رهبری تحول‌آفرین شامل؛ ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه فردی و همچنین ابعاد توان رزم شامل؛ عوامل فیزیکی، عوامل غیرفیزیکی و عوامل برتری‌ساز است.



نمودار شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش

۶- فرضیه‌های پژوهش

۶-۱- فرضیه‌های اصلی

- رهبری تحول‌آفرین بر ارتقاء توان رزمی سازمان دفاعی مورد مطالعه تأثیر دارد.

۶-۲- فرضیه‌های فرعی

- ترغیب ذهنی بر ارتقاء توان رزمی سازمان دفاعی مورد مطالعه تأثیر دارد.

- نفوذ آرمائی بر ارتقاء توان رزمی سازمان دفاعی مورد مطالعه تأثیر دارد.

- انگیزش الهام‌بخش بر ارتقاء توان رزمی سازمان دفاعی مورد مطالعه تأثیر دارد.

- ملاحظه فردی بر ارتقاء توان رزمی سازمان دفاعی مورد مطالعه تأثیر دارد.

## ۷- روش تحقیق

هدف این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توان رزمی در سازمان دفاعی می‌باشد، لذا این تحقیق از حیث هدف، کاربردی و از حیث ماهیت، توصیفی است که به شیوه‌ی پیمایشی انجام شده است. تحقیقات کاربردی تحقیقاتی هستند که با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که توسط تحقیقات بنیادی فراهم شده برای رفع نیازمندی‌های بشر، مورد استفاده قرار می‌گیرند. همچنین هدف این تحقیق بررسی توزیع ویژگی‌ها و صفات یک جامعه است و بیشتر تحقیق‌های مدیریت از این نوع است. در پژوهش پیمایشی پارامترهای جامعه بررسی می‌شوند. در اینجا پژوهش‌گر، با انتخاب نمونه‌ای که معرف جامعه است، به بررسی متغیرهای پژوهش می‌پردازد.

### ۷-۱- جامعه (N) و نمونه آماری (n)

جامعه‌ی آماری در این تحقیق، نیروهای یک سازمان دفاعی با پست‌های مختلف شغلی اعم از فرماندهی و مدیریتی، کارشناسی، تصدی‌گری و... است که تعداد ۴۶۰ تن است.

از آنجایی که بررسی تمامی نیروهای سازمان دفاعی مورد مطالعه به دلیل وسعت و حجم زیاد و نیز عدم در دسترس بودن همه کارکنان، امکان‌پذیر نیست، از روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده بهره‌برداری می‌شود که بر اساس فرمول کوکران تعیین گردیده و حجم نمونه ۲۱۰ نفر می‌باشد.

$$n = \frac{\frac{Z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{Z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

### ۷-۲- ابزار پژوهش

ابزار اصلی سنجش در این پژوهش، پرسش‌نامه است. پرسش‌نامه‌ها، در مقیاس اندازه‌گیری لیکرت است و ابعاد رهبری تحول‌آفرین و توان رزمی را مورد سنجش قرار می‌دهد. هر دو

پرسش‌نامه پنج گزینه‌ای بوده و با احتساب نمراتی به ترتیب از یک تا پنج برای گزینه‌ها طراحی شده است. در این طیف، هر قدر از مقادیر کم به طرف مقادیر زیاد حرکت کنیم، نشان‌دهنده وضعیت بهتر دیدگاه پاسخ‌دهندگان است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش‌های مختلف آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است.

### ۷-۳- روایی و پایایی

در این پژوهش اعتبار سازه ابزار مورد سنجش قرار گرفته که نتیجه سنجش اعتبار (روایی) ابزار جمع‌آوری داده‌ها از طریق آزمون KMO and Bartlett و با استفاده از نرم‌افزار SPSS 21 محاسبه شده که ۰/۸۸۳ می‌باشد. همچنین پایایی ابزار از روش آلفای کرونباخ محاسبه شده که ضریب آن ۰/۹۱۴ می‌باشد.

### ۷-۴- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش برای تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی از آمار توصیفی استفاده می‌شود. همچنین بر مبنای تجزیه و تحلیل آمار استنباطی، داده‌های ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه فردی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. فرضیات تحقیق بر اساس آزمون رگرسیون مورد ارزیابی قرار گرفته و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS 21 استفاده شده است.

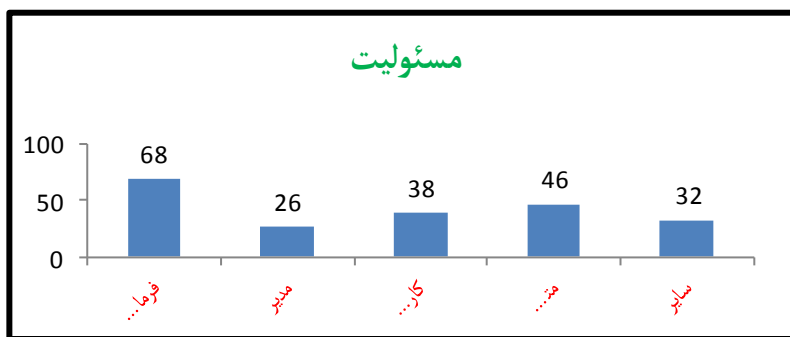
### ۸- یافته‌های پژوهش

#### ۸-۱- یافته‌های توصیفی

در این تحقیق، برای داده‌های جمعیت‌شناختی، شاخص‌های مسئولیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه شغلی مورد بررسی قرار گرفت که خلاصه اطلاعات حاصل از نمونه‌های آماری پژوهش به شرح ذیل است:

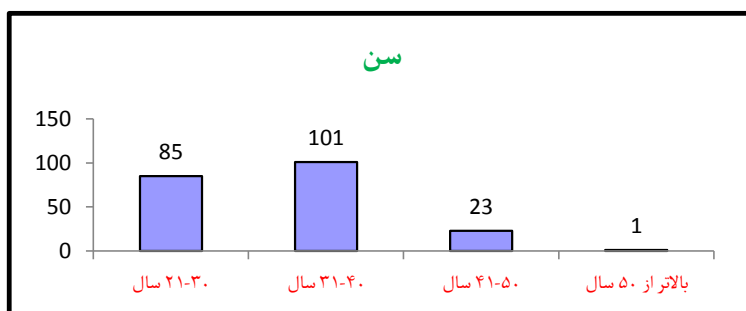
- از مجموع ۲۱۰ نفر نمونه آماری، ۶۸ نفر فرمانده، ۲۶ نفر مدیر، ۳۸ نفر کارشناس، ۴۶ نفر متصدی و ۳۲ نفر سایر مسئولیت‌ها را دارند.





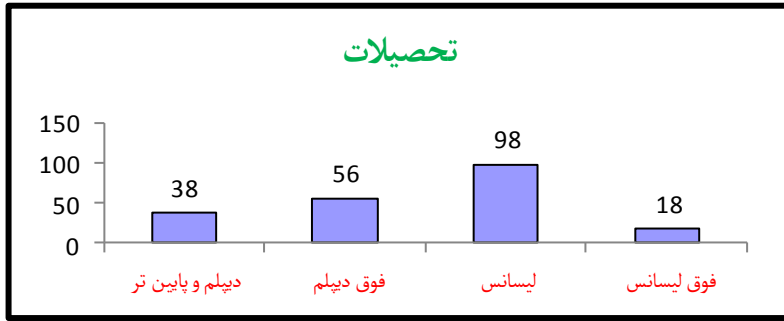
نمودار شماره ۲- توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب متغیر مسئولیت

- از مجموع ۲۱۰ نفر نمونه آماری ۸۵ نفر پاسخگویان سن بین ۲۱ تا ۳۰ سال، ۱۰۱ نفر پاسخگویان سن بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۳ نفر پاسخگویان سن بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱ نفر پاسخگویان دارای سن بالاتر از ۵۰ سال هستند.



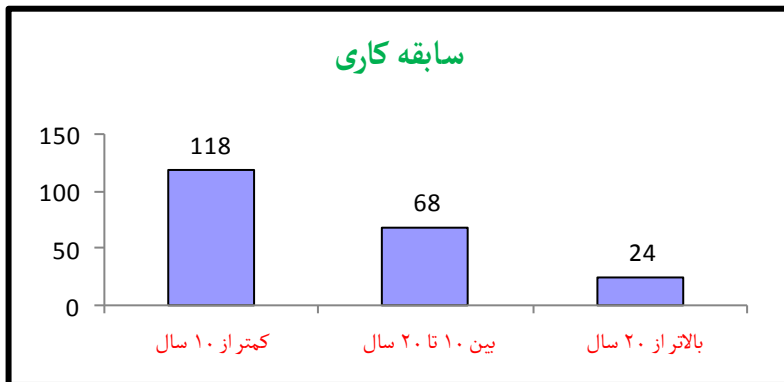
نمودار شماره ۳- توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب متغیر سن

- از مجموع ۲۱۰ نفر، ۳۸ نفر پاسخگویان دارای تحصیلات دیپلم و پایین‌تر، ۵۶ نفر پاسخگویان دارای تحصیلات فوق دیپلم، ۹۸ نفر پاسخگویان دارای تحصیلات لیسانس، ۱۸ نفر پاسخگویان دارای تحصیلات فوق لیسانس می‌باشند.



نمودار شماره ۴- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب متغیر تحصیلات

- از مجموع ۲۱۰ نفر، ۱۱۸ نفر پاسخگویان دارای سابقه کاری کمتر از ۱۰ سال، ۶۸ نفر پاسخگویان دارای سابقه کاری بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۲۴ نفر پاسخگویان دارای سابقه کاری بالاتر از ۲۰ سال هستند.



نمودار شماره ۶- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب متغیر سابقه کاری

## ۲-۸ توصیف آماری متغیرهای تحقیق

بر اساس جدول شماره ۲، میانگین نمره رهبری تحول‌آفرین در نمونه مورد بررسی، ۳/۱۹۳ و انحراف معیار آن، ۰/۴۱، همچنین میانگین نمره توان رزم، ۳/۵۵۶ و انحراف معیار آن، ۰/۳۱ می‌باشد.

جدول شماره ۲- توصیف آماری رهبری تحول آفرین، توان رزم و ابعاد آن‌ها در نمونه مورد بررسی

نام متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
ترغیب ذهنی	۲۱۰	۳/۲۲۱	۰/۰۴۷
نفوذ آرمانی	۲۱۰	۳/۱۰۵	۰/۰۵۲
انگیزش الهام بخش	۲۱۰	۳/۱۸۳	۰/۰۵۸
ملاحظه فردی	۲۱۰	۳/۱۹۷	۰/۰۵۸
رهبری تحول آفرین	۲۱۰	۳/۱۷۷	۰/۰۴۸
عوامل فیزیکی	۲۱۰	۳/۲۳۹	۰/۰۵۲
عوامل غیر فیزیکی	۲۱۰	۳/۶۳۱	۰/۰۳۴
عوامل برتری ساز	۲۱۰	۳/۷۰۸	۰/۰۳۶
توان رزم	۲۱۰	۳/۵۲۶	۰/۰۳۵

### ۸-۳- یافته‌های تحلیلی

در این بخش، در ابتدا با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف، نرمال یا غیرنرمال بودن متغیرها بررسی شده، سپس از طریق آزمون رگرسیون خطی ساده، فرضیات اصلی و فرعی پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است و در نهایت، به منظور اولویت بندی میانگین متغیرهای تحقیق از رتبه بندی فریدمن استفاده می شود.

جدول شماره ۳- آزمون کلموگروف اسمیرنوف (تعیین نرمال بودن متغیرها)

نام متغیر	تعداد	آماره آزمون	سطح معناداری
ترغیب ذهنی	۲۱۰	۲/۲۴۲	۰/۱۰۳
نفوذ آرمانی	۲۱۰	۱/۳۱۹	۰/۰۸۳
انگیزش الهام بخش	۲۱۰	۱/۸۱۲	۰/۰۹۶
ملاحظه فردی	۲۱۰	۱/۹۴۹	۰/۰۷۸
رهبری تحول آفرین	۲۱۰	۱/۴۵۲	۰/۰۸۱
توان رزم	۲۱۰	۱/۱۹۰	۰/۰۶۹

بر اساس جدول شماره ۳، سطح معناداری کلیه متغیرها بزرگ تر از ۰/۰۵ بوده (sig > ۰/۰۵) پس نرمال می باشد.

جدول شماره ۴- ارزیابی نتایج تجزیه و تحلیل فرضیات

نتیجه‌گیری	ضریب تعیین	شدت همبستگی	سطح معنی داری	فرضیه‌های پژوهش
پذیرش	۰/۵۱۸	۰/۷۲۰	۰/۰۰۰	فرضیه ۱ - رهبری تحول‌آفرین بر توان رزمی تأثیر دارد.
پذیرش	۰/۳۴۷	۰/۵۸۹	۰/۰۰۰	فرضیه ۲ - ترغیب ذهنی بر توان رزمی تأثیر دارد.
پذیرش	۰/۴۳۴	۰/۶۵۹	۰/۰۰۰	فرضیه ۳ - نفوذ آرمانی بر توان رزمی تأثیر دارد.
پذیرش	۰/۴۱۷	۰/۶۴۶	۰/۰۰۰	فرضیه ۴ - انگیزش الهام‌بخش بر توان رزمی تأثیر دارد.
پذیرش	۰/۴۶۳	۰/۶۸۰	۰/۰۰۰	فرضیه ۵ - ملاحظه فردی بر توان رزمی تأثیر دارد.

بر اساس جدول شماره ۴ سطح معناداری کلیه متغیرها برابر صفر بوده ( $Sig = 0$ )، لذا همه فرضیات پژوهش تأیید شده و کلیه ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر توان رزمی سازمان دفاعی مورد مطالعه مؤثر هستند.

جدول شماره ۱۰ نتایج آزمون فریدمن را نشان داده و بیان‌گر اولویت‌بندی تأثیر ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر توان رزمی سازمان دفاعی مورد مطالعه مؤثر هستند.

جدول شماره ۵- رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق بر اساس آزمون فریدمن

اولویت‌بندی	میانگین رتبه‌ها	متغیرها
اولویت اول	۲/۷۲	ترغیب ذهنی
اولویت دوم	۲/۵۷	انگیزش الهام‌بخش
اولویت سوم	۲/۴۷	ملاحظه فردی
اولویت چهارم	۲/۲۳	نفوذ آرمانی

## ۸-۴- رابطه یافته‌های توصیفی و فرضیه اصلی

الف) سن:

جدول شماره ۶- رابطه سن با فرضیه اصلی

فرضیه	سن	تعداد	شدت همبستگی	ضریب تعیین
رهبری تحول‌آفرین بر توان رزمی تأثیر دارد.	۲۱ تا ۳۰ سال	۸۵ نفر	۰/۶۷۲	۰/۴۵۰
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۰۱ نفر	۰/۷۰۱	۰/۴۹۱
	۴۱ تا ۵۰ سال	۲۴ نفر	۰/۹۵۲	۰/۹۰۶

ب) سابقه کاری:

جدول شماره ۷- رابطه سابقه کاری با فرضیه اصلی

فرضیه	سابقه کاری	تعداد	شدت همبستگی	ضریب تعیین
رهبری تحول‌آفرین بر توان رزمی تأثیر دارد.	کمتر از ۱۰ سال	۱۱۸ نفر	۰/۶۲۵	۰/۳۹۰
	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۶۸ نفر	۰/۷۱۰	۰/۵۰۴
	بالاتر از ۲۰ سال	۲۴ نفر	۰/۹۷۳	۰/۹۴۸

براساس اطلاعات جداول شماره ۶ و ۷، با افزایش سن و سابقه پاسخگویان، شدت همبستگی و ضریب تعیین تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر ارتقاء توان رزمی بیشتر می‌شود.

## ۹- نتیجه‌گیری

همان‌گونه که اشاره شد، پژوهشی در زمینه تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توان رزم سازمان دفاعی انجام نشده است، ولی نتایج این پژوهش با نظریات و یافته‌های دانشمندان و صاحب‌نظران در خصوص تأثیر رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن بر توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌ها، موافق است که به شرح زیر بیان می‌گردد:

### ۹-۱- فرضیه اصلی

همان‌گونه که مشاهده شد؛ رهبری تحول‌آفرین بر توان رزم سازمان دفاعی مورد مطالعه تأثیر داشته که شدت همبستگی آن ۰/۷۲۰ و ضریب تعیین آن ۰/۵۱۸ است. این نتایج با یافته‌های

نیستانی و همکاران (۱۳۹۱)، خیرگو، شکوهی و شکری (۱۳۹۳) و بنیس و نانوس (۱۹۸۵) مطابقت دارد.

## ۹-۲- فرضیه‌های فرعی

- فرضیه اول: نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که ترغیب ذهنی بر توان رزم سازمان دفاعی مورد مطالعه تأثیر داشته و شدت همبستگی آن  $0/589$  و ضریب تعیین آن  $0/347$  است. این نتایج با یافته‌های نیستانی و همکاران (۱۳۹۱) و بنیس و نانوس (۱۹۸۵) مطابقت دارد.

ترغیب ذهنی بیان‌گر این است که رهبران قدرت ابتکار را در نیروهای سازمان پرورش داده و باعث می‌شوند تا کارکنان به طور اثربخش‌تر حل‌کننده مسایل‌شان را با و بدون کمک رهبران باشند؛ یا به عبارت دیگر رهبری تحول‌آفرین، به صورت ذهنی کارکنان را برانگیخته و آن‌ها را تشویق کرده که در حل مسایل خلاقانه برخورد کنند و مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله را نوآورانه پیاده کنند.

- فرضیه دوم: نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که نفوذ آرمانی بر توان رزم سازمان دفاعی مورد مطالعه، تأثیر داشته و شدت همبستگی آن  $0/659$  و ضریب تعیین آن  $0/434$  می‌باشد. این نتایج با یافته‌های یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) و معطری (۱۳۸۳) مطابقت دارد.

نفوذ آرمانی از شاخص‌های بسیار مهم رهبری تحول‌آفرین بوده و باعث می‌شود که رهبران به عنوان یک الگوی رفتاری برای پیروان بوده و به گونه‌ای رفتار نموده که مورد اعتماد و تحسین زیردستان باشند و زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل بشناسند و سعی کنند که همانند او شوند.

- فرضیه سوم: نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که انگیزش الهام‌بخش بر توان رزم سازمان دفاعی مورد مطالعه تأثیر داشته و شدت همبستگی آن  $0/646$  و ضریب تعیین آن  $0/417$  است. این نتایج با یافته‌های مصباحی و همکاران (۱۳۹۰) و ورا و کراسون (۲۰۰۴) مطابقت دارد.

رهبران تحول‌آفرین با به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروان خود، به آن‌ها انگیزه می‌دهند و با نشان دادن همدلی و خوش‌بینی، درگیرکردن پیروان در ارائه‌ی چشم‌اندازهای

آینده و داشتن انتظارات بالا از آن‌ها، کارکنان را ترغیب نموده تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند.

- فرضیه چهارم: نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که ملاحظه فردی بر توان رزم سازمان دفاعی مورد مطالعه تأثیر داشته و شدت همبستگی آن  $0/۶۸۰$  و ضریب تعیین آن  $0/۴۶۳$  است. این نتایج با یافته‌های یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) و تونکه‌نژاد و داوری (۱۳۸۸) مطابقت دارد.

ملاحظات فردی بیان‌گر توجه و شناخت رهبران به نیازها و ظرفیت‌های کارکنان است. به عبارت دیگر رهبری تحول‌آفرین به هر فرد به طور ویژه و جداگانه و با در نظر گرفتن تفاوت‌ها و نیازهای شخصی، توجه نموده و به آن‌ها کمک می‌کند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند، که در این راستا لازم است رهبران زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش آن‌ها نمایند.

- رابطه یافته‌های توصیفی و فرضیه اصلی: نتایج حاصل نشان می‌دهد که هرچه سن و سابقه کاری پاسخگویان بیشتر می‌شود، شدت همبستگی و ضریب تعیین تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته بیشتر شده، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش سابقه کار و سن کارکنان، بر مهارت‌های رهبری به ویژه رهبری تحول‌آفرین و تأثیر آن بر ارتقای توان رزمی بیشتر تأکید می‌گردد. به عبارت بهتر، بالا رفتن سابقه‌ی کار و به تبع آن افزایش سن پایوران باعث پختگی بیشتر و انباشت تجربه‌ی کاری افراد شده که موجب افزایش درک اهمیت ابعاد رهبری تحول‌آفرین توسط آنان می‌گردد. پس از درک اهمیت ابعاد رهبری تحول‌آفرین، کارکنان نسبت به استفاده از این ابعاد در راستای بهبود وضعیت رهبری - به عنوان یکی از عوامل غیرفیزیکی به وجود آورنده‌ی توان رزمی - اقدام مؤثر به عمل می‌آورند که نتیجه‌ی مستقیم آن، ارتقاء توان رزمی سازمان دفاعی است.

## ۱۰- پیشنهادات

با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش مشاهده گردید که رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن بر توان رزمی سازمان دفاعی مورد مطالعه تأثیر داشته است. بنابراین به طور کلی هر چه رفتار مدیران به شاخص‌های رهبری تحولی نزدیک‌تر باشد، توان رزمی سازمان افزایش خواهد یافت. همان گونه که اشاره شد، صاحب‌نظران شاخص‌های متعددی برای رهبری تحول‌آفرین

بیان نموده‌اند که در این پژوهش به این شاخص‌ها از دیدگاه بیس و اولیو (۱۹۹۵) پرداخته شده که توجه به آن‌ها برای مدیران، برای دستیابی به هدف مهم فوق (توان رزمی) بسیار ضروری است.

- فرماندهان باید با ترغیب ذهنی زمینه پرورش قدرت ابتکار عمل نیروها را فراهم آورند تا آن‌ها بتوانند در صحنه نبرد، از آمادگی رزمی خود در شرایط موجود به بهترین نحو استفاده نمایند. به بیان دیگر، فرماندهان باید با ترغیب ذهنی نیروهای تحت امر، علاقه کارکنان را برای آگاهی به مسایل مورد نیازشان فزونی بخشیده و شوق و توانایی آنان را برای تفکر در آن مسایل به شیوه‌ای نو توسعه دهند تا مشکل‌گشایی همراه با دقت نیروها در شرایط متفاوت، به ویژه صحنه نبرد افزایش یابد.

- رهبران نظامی تحول‌آفرین با نفوذ آرمانی در نیروهای سازمان، موجب افزایش روحیه، انگیزه، ایمان، تعهد سازمانی، نظم و انضباط دینی و ظاهری، آموزش و در واقع آمادگی دفاعی و شایستگی رزمی نیروها که از عوامل غیرفیزیکی توان رزم و ارتقاء روحیه جنگجویی، رشادت، شجاعت و شهادت طلبی نیروها که از عوامل برتری‌ساز توان رزم هستند، می‌گردند.

- فرماندهان، باید با مشارکت نیروها در ارائه چشم‌اندازها، مشخص نمودن اهداف و مأموریت‌های سازمان، تلاش آن‌ها را در راستای تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان جهت‌دار نمایند که با این عمل نه تنها نیروها را برای قبول مسئولیت‌های بالاتر آماده نموده، بلکه موجب افزایش حمیت قسمتی و تعهد سازمانی آن‌ها که از عوامل غیرفیزیکی توان رزم می‌باشد، می‌گردند.

- فرماندهان برای نزدیک شدن به رهبری تحول‌آفرین می‌بایست با شناسایی کامل هر نیرو و با درک نیازها و تفاوت‌های مختلفی که در آن‌ها وجود دارد، برای رسیدن به آمادگی و شایستگی رزمی مورد انتظار، آن‌ها را آموزش داده تا از توانایی‌ها و استعداد‌های هر فرد به طور ویژه استفاده گردد.



## فهرست منابع

- ۱- قرآن کریم، ترجمه: موسوی همدانی، محمد (۱۳۸۱)؛ چاپ دوم، تهران، خورشید
- ۲- اطهری، عاطفه-آهنچیان، محمدرضا-مهرام، بهروز (۱۳۹۱)؛ بررسی درجه انطباق رفتار مدیران در دانشگاه فردوسی مشهد با شاخص‌های چهارگانه رهبری تحولی و رابطه آن با بهسازی کارکنان، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال چهارم، شماره سوم، صص ۱۴۳ - ۱۱۷
- ۳- تابلی، حمید- تیرگر، هدایت الله- مظفری، لیلا-مرتضوی، حمید- مهربانی‌فر، فاطمه (۱۳۹۱)؛ بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نیریز، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره دوم، شماره ۱، صص ۲۵ - ۱
- ۴- جاودانی، محمد (۱۳۹۰)؛ بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و تعامل گرا با تعهد سازمانی معلمان، پژوهش نامه مبانی تعلیم و تربیت، سال اول، شماره ۱، صص ۱۵۸ - ۱۴۳
- ۵- حسن پور، اکبر- عباسی، طیبه- نوروزی، مجتبی (۱۳۹۰)؛ بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمند سازی کارکنان، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۱، صص ۱۸۰ - ۱۵۹
- ۶- خان احمدی، اسماعیل- میار، یحیی (۱۳۹۲)؛ نقش بصیرت در ارتقای توان رزم نیروهای مسلح، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال یازدهم، شماره ۴۴، صص ۲۲۱ - ۱۸۷
- ۷- خیرگو، منصور- شکوهی، جواد - شکری، زینب (۱۳۹۳)؛ بررسی تطبیقی تأثیر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبدالی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه؛ یکی از مراکز نظامی)، فصلنامه مدیریت نظامی، سال چهارم، شماره ۵۳، صص ۷۰ - ۴۹
- ۸- صبحی، حسن (۱۳۷۶) رهبری، مدیریت و فرماندهی نظامی، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشکده فرماندهی و ستاد
- ۹- طرقي بيدآبادی، جعفر- اسماعیلی، علی (۱۳۸۶)؛ دانش مدیریت : مبانی سازمان و مدیریت، چاپ اول، دانشگاه اصفهان

- ۱۰- عابدی جعفری، حسن- آغاز، عسل (۱۳۸۷)؛ رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی)، دانش مدیریت، دوره ۲۱، شماره ۸۰، صص ۷۷ - ۹۲
- ۱۱- عابدی جعفری، حسن- تسلیمی، محمد سعید- مرادی، محمد- پورابراهیم، سهراب (۱۳۸۹)؛ بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین با هوش عاطفی و بهره‌ی هوشی، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۲۰، صص ۶۲ - ۷۵
- ۱۲- عسگری، ناصر - خیراندیش، مهدی- هوشیار، اکبر - حامدی، اشکان (۱۳۹۲)؛ رابطه‌ی بین سبک رهبری فرماندهان نظامی و تعهد سازمانی کارکنان، فصلنامه مدیریت نظامی، دوره سیزدهم، شماره ۵۲، صص ۸۹ - ۶۹
- ۱۳- قنبری جهرمی، محمدحسین (۱۳۸۱)؛ اصول جنگ و توان رزمی، تهران، انتشارات دانشکده فرماندهی و ستاد
- ۱۴- مصباحی، مریم- توفیقی، شهرام- عباس زاده، عباس (۱۳۹۰)؛ تعیین رویکردی برای توسعه منابع انسانی در مدیریت پرستاری، پژوهش پرستاری، دوره ۶، شماره ۲۰، صص ۲۶ - ۱۷
- ۱۵- مظلومی، نادر- ناصحی فر، وحید- احسان فر، گلشن (۱۳۹۲)؛ رابطه رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه در ایران، پژوهشنامه بیمه، سال بیست و هشتم، شماره ۱، صص ۵۶ - ۳۳
- ۱۶- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۱)؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، چاپ سی و دوم، تهران، انتشارات میر
- ۱۷- نوذری، فضل‌الله (۱۳۸۹)؛ مفاهیم توان رزمی و اصول جنگ، چاپ اول، تهران، دانشکده و پژوهشکده علوم دفاعی
- ۱۸- نیستانی، محمدرضا- چوپانی، حیدر- غلام زاده، حجت- زارع خلیلی، مجتبی (۱۳۹۱)؛ بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی کارکنان کویر تاپر بیرجند، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی- دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال هفتم، شماره ۲۰، صص ۶۴ - ۴۹

۱۹- یعقوبی، نورمحمد- یزدانی، بدرالدین- مقدمی، مجید (۱۳۸۸)؛ بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین، پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، سال نهم، شماره ۱، صص ۱۴۴ - ۱۱۹

۲۰- یعقوبی، نورمحمد- مقدمی، مجید- کیخا، عالمه (۱۳۸۹)؛ بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهش نامه مدیریت تحول، نیمه سال دوم، شماره ۴، صص ۹۶ - ۶۴

- 21- Gilley, J. & S. Egglend (1992). Principle of Human Resource Development. Nj: Addison Wesley, First Edition, Malden-Head, pp. 12-13
- 22-Nadler, L. & Nadler, Z. (1989). Developing Human Resource. Jossey-Bass Press, First Edition, San Francisco, p. 4.
- 23-Vera, D. & M. Crossan (2004). Strategic leadership and organizational learning. Academy of Management Review, 29(3), 222-240.
- 24- Regulations FM3-100/MCWP3-3.7.1: 1917 , United States of America army