

## طراحی الگوی رهبری اثربخش در آجا مبتنی بر تکنیک دلفی فازی

احمد محمدی<sup>۱</sup>، ملیکه بهشتی فر<sup>۲\*</sup>، حسین کاظمی<sup>۳</sup>

### چکیده

رهبری اثربخش در سازمان، عامل اصلی و اساسی در ایجاد هم‌فکری و هم‌دلی است و رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر چتر فکری خود و نظر واحد گرد آورند. پژوهش حاضر به بررسی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری اثربخش در ارتش جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه خبرگان این سازمان پرداخته است. پژوهش، از نظر نتیجه، توسعه‌ای، از نظر اهداف، کاربردی و از نظر داده‌ها، کیفی است. جامعه‌ی پژوهش را همه‌ی خبرگان در حوزه‌ی فرماندهی ارتش که شناخت کاملی از سازمان و اهداف و وظایف آن داشته‌اند، تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری هدفمند بود و تعداد افراد نمونه تا حد اشباع نظری، ادامه یافت (در این پژوهش، اشباع نظری در حد ۱۰ خبره به دست آمد). ابزار سنجش، یک پرسش‌نامه‌ی ۸۰ سؤالی نیمه‌ساختمند پژوهشگر ساخته بود که با بررسی یافته‌های پیشین، گردآوری و سپس به کمک فن دلفی فازی در دو مرحله، برای خبرگان ارسال شد و در نهایت ۸۱ سؤال نهایی حاصل شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که رهبری اثربخش در ارتش، مشتمل بر ۳ بعد فردی، سازمانی، فرا سازمانی و ۱۱ مؤلفه‌ی صفات فردی، سلامت روان، اعتقادی، اخلاقی، توانایی‌های ویژه، توانایی‌های مدیریتی، توانایی‌های تخصصی سازمانی، فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، سیاسی - قانونی و فناورانه است.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری اثربخش، دلفی فازی، ارتش جمهوری اسلامی ایران

- 
۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده‌ی علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رفسنجان، ایران.
  ۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده‌ی علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رفسنجان، ایران. (نویسنده مسئول) m.beheshtifar@yahoo.com
  ۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده‌ی علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر<sup>(ع)</sup>، رفسنجان، ایران.

## مقدمه

رهبری اثربخش در سازمان، عامل اصلی در ایجاد هم‌فکری و هم‌دلی است و رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر یک چتر فکری و نظر واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات، جزئی و کم‌اهمیت است و آنچه اعتبار و ارزش دارد، روح جمعی است که باید در یک مجموعه یا سازمان حاکم باشد. یکی از وظایف مهم و اساسی که بر عهده‌ی مدیریت نهاده شده، رهبری سازمان است. در واقع شالوده عملکرد یک رهبر سازمان در میزان تأثیرگذاری و نفوذ وی در اعضای سازمان و افراد جامعه است که قوای محرکه پیشرفت و نیل به اهداف تعیین‌شده را تولید می‌کند و این مهم در رأس وظایف رسمی و سازمانی یک مدیر قرار می‌گیرد. محیط، آشفته و متغیر است و رهبری یک عنصر کلیدی در هدایت و مدیریت این محیط است. با کمی دقت بر روی شرکت‌های مختلف می‌توان فهمید که رهبران بزرگ تفاوت‌های بزرگی ایجاد می‌کنند، رهبران مؤثر کسانی هستند که نتایج را در یک چارچوب زمانی معینی به دست می‌آورند تا برای سازمان و کار خود مؤثر واقع شوند (ساعتچی و عزیز پور شویی، ۱۳۸۴).

به نقل از جان کارتر<sup>۱</sup>، «بدون احیای نقش رهبری اثربخش، اثربخشی سازمانی، امری محال بوده؛ به‌طوری‌که امروزه بیشتر سازمان‌ها از فقدان رهبری اثربخش، در رنج‌اند» (امینی، ۱۳۸۵: ۱۶). به اعتقاد هرسی، بلانچارد و دیوی<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، یکی از نکات روشن معمول در ادبیات رهبری عبارت از این است که رهبری اثربخش مرز میان سازمان‌های موفق از ناموفق را مشخص می‌کند (کانینگهام<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۴). امروزه می‌توان رهبری را مکمل مدیریت دانست؛ زیرا مدیریت برای سازمان و روابط رسمی و رهبری برای هدایت روابط غیررسمی و رفتار (چنان‌که هست) مورد استفاده قرار می‌گیرد (افجه‌ای، ۱۳۹۰).

یکی از نکات روشن معمول در ادبیات رهبری عبارت از این است که رهبری اثربخش مرز میان سازمان‌های موفق از ناموفق را مشخص می‌کند (کانینگهام<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۴). امروزه می‌توان

<sup>۱</sup>. John Carter

<sup>۲</sup>. Hersey, Blanchard & Dewey

<sup>۳</sup>. Cunningham

رهبری را مکمل مدیریت دانست؛ چرا که مدیریت برای سازمان و روابط رسمی و رهبری برای هدایت روابط غیررسمی و رفتار (چنان که هست) مورد استفاده قرار می‌گیرد (افجه‌ای، ۱۳۹۰).

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. همسو کردن سازمان‌های دفاعی در مسیر وظیفه خطیر و مهم تأمین امنیت در مقابل تهدیدات داخلی و خارجی، حفظ استقلال و تمامیت ارضی یک کشور و ایجاد امنیت و آرامش در جامعه، به سازمان دفاعی توانمند در آن کشور بستگی دارد که در رأس آن یک رهبری اثربخش قرار دارد (مدنی و آبسالان، ۱۳۹۴).

با توجه به تفاوت عمده در رهبری اثربخش در آجا با سایر سازمان‌ها و تغییر و تحولات به وجود آمده در نظام رهبری عصر جدید، تحقق اهداف سازمان آجا نیازمند شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری اثربخش در این سازمان مقدس می‌باشد.

بنابراین، از آنجا که رهبری اثربخش در موفقیت، بهبود عملکرد و ارتقای توان رزمی یگان‌های نظامی، نقش مهمی ایفا می‌کند و با توجه به مباحث مطرح‌شده، پژوهش حاضر بر آن است که الگوی رهبری اثربخش در آجا را توسعه دهد؛ بنابراین سؤالات اصلی به صورت زیر طراحی می‌شوند:

۱. ابعاد اصلی رهبری اثربخش در ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟
۲. مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی رهبری اثربخش در ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

### عنوان مسئله

در عصر کنونی، بسیاری از فیلسوفان علم بر این امر تأکید دارند که هر جامعه‌ای نیازمند به مجموعه دانشی است که متناسب با حافظه‌ی تاریخی، فرهنگی و به طور کلی، سازگار با محیط زندگی آن جامعه باشد. بر این اساس، جهان‌شمول بودن بسیاری از تئوری‌ها، نه تنها در حوزه‌ی علوم اجتماعی و علوم انسانی، بلکه در حوزه‌ی علوم فیزیکی و مادی نیز زیر سؤال رفته است (قلی‌پور و حضرتی، ۱۳۸۸).

ضرورت تولید دانش بومی با تکیه بر فرهنگ و ارزش‌های جامعه‌ی ایران سیاست‌گذاری بر مبنای مسائل و مقتضیات خاص آن، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های موجود در کشور است (صادق زاده قمصری، ۱۳۹۱). با تغییر و تحولاتی که در محیط کاری روی داده است، مدل‌های سنتی رهبری دیگر پاسخ‌گوی نیازها و الزامات عصر و دوره حاضر نیستند و نیاز به مدل‌های جدید رهبری بیش از هر زمان دیگری به چشم می‌خورد (قلی‌پور و حضرتی، ۱۳۸۸: ۵). سبک‌های قدیمی رهبری را نمی‌توان برای عصر حاضر نیز به کاربرد و گونه جدیدی از رهبران موردنیاز می‌باشند که خود را عضوی از یک تیم به حساب آورده و بین اهداف سازمانی و نیازهای کارکنان تعادل ایجاد کنند (قلی‌پور و حضرتی، ۱۳۸۸: ۱۳).

در این میان، آجا با داشتن فرهنگ متفاوت با دیگر سازمان‌ها، به تئوری‌ها خاص خود نیاز دارد. در حوزه‌ی رهبری به‌عنوان یکی از شاخصه‌های مهم در اداره امور آجا، تئوری‌های مختلفی ارائه شده است که برخی از آن‌ها با مبانی آجا سنخیت چندانی ندارد. عدم کاربرد آن‌ها در عمل، شکاف میان نظریه و عمل را در اذهان متبادر کرده است. از این‌رو، آنچه به نظر می‌رسد این است که مسئله اصلی، نیاز به یک نظریه رهبری اثربخش متناسب با فرهنگ و ارزش‌های بومی آجا به منظور ارتقای توان رزمی (به‌ویژه در بعد نیروی انسانی) می‌باشد، لذا محقق خواهد کوشید که نوعی الگوی رهبری اثربخش در آجا را ارائه دهد.

در حقیقت وجود رهبران کارآمد، نیاز اساسی هر سازمانی و اثربخشی رهبری مسئله بسیار پراهمیتی است و سلامت اقتصاد کشور، موفقیت سازمان‌ها و حیات مؤسسات تا حدود زیادی بستگی به نوع رهبری آن‌ها دارد (فیدلر و شمرز، ۱۳۹۱: ۱۵). در تغییر و تحولات منطقه و در کل جهان که نقش سازمان‌های نظامی در کنار دیپلماسی پررنگ شده است، رهبری و مدیریت اثربخش در نیروهای مسلح نقشی تعیین‌کننده دارد. اهمیت رهبری در فرآیند تغییرات به این دلیل است که تغییر مستلزم ایجاد و نهادینه‌سازی سیستم‌ها و ساختار جدید است و این امر بدون سبک رهبری مؤثر امکان‌پذیر نخواهد بود. رهبری فرآیندی است که بر مردم جهت‌دهی به برون‌دادهای موردنظر تأثیر می‌گذارد، سبک رهبری راهی است که رهبران جهت‌دهی و تحریک کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی مورد استفاده قرار می‌دهند

(الموتیری و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). سبک رهبری به عنوان یک عامل تسهیل کننده و برانگیزاننده کارکنان به طور مستقیم و غیرمستقیم بر بازدهی کاری سازمان اثر می گذارد.

در غیاب این مؤلفه مهم در نهادهای نظامی، نه تنها وظایف روزمره نیروهای مسلح محقق نمی شود، بلکه تربیت نیروی انسانی متعهد به نظام و وطن و مردم، متعهد به تحقق اهداف بلندمدت کشور هم تحقق پیدا نمی کند. همسو کردن سازمان های دفاعی در مسیر وظیفه خطیر و مهم تأمین امنیت در مقابل تهدیدات داخلی و خارجی، حفظ استقلال و تمامیت ارضی یک کشور و ایجاد امنیت و آرامش در جامعه، به سازمان دفاعی توانمند در آن کشور بستگی دارد که در رأس آن یک رهبری اثربخش قرار دارد.

ارتقاء توان رزمی در سازمان های نظامی مستلزم توانمندی های فرمانده آن سازمان است که همواره رهبری، یکی از مهارت های فرماندهان این گونه سازمان ها محسوب می شود. همان گونه که اشاره شد سازمان های دفاعی در کشور وظیفه خطیر و مهم تأمین امنیت در مقابل تهدیدات داخلی و خارجی را بر عهده داشته و درواقع این سازمان ها مظهر اراده و قدرت ملی هر کشور محسوب می شوند، 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 سازمان ها با بررسی توان رزمی آن سازمان تعیین می شود. جهت توانمندسازی یا به عبارت دیگر ارتقاء توان رزمی سازمان های دفاعی در کشور، توجه به عامل اساسی و تأثیرگذار آن سازمان بسیار حائز اهمیت است. در این سازمان ها نیز مانند تمام سازمان های دیگر، نیروی انسانی، مؤثرترین و مهم ترین رکن سازمان محسوب می شود و در واقع نیروی انسانی در این سازمان ها، عنصر اصلی توان رزم بوده که ترسیم کننده راهبرد دفاع، هماهنگ کننده و به کارگیرنده کلیه امکانات موجود در صحنه نبرد می باشد. فرماندهان این سازمان ها، به منظور موفقیت و بهره وری سازمانی باید توانایی های خود را در زمینه رهبری افزایش دهند.

در زمینه اهمیت عملی رهبری اثربخش، می توان گفت که از آنجا که این سبک رهبری، منجر به ارتقای روحیه و به تبع آن، کارایی منابع انسانی می شود و همچنین سازمان را متحول

می‌نماید، دارای اهمیت زیادی در همه سازمان‌ها و به‌خصوص در سازمان آجا می‌باشد؛ زیرا سازمان آجا بیش از هر سازمان دیگری نیازمند منابع انسانی باروحیه است و به علت اینکه این سبک رهبری می‌تواند تحولاتی را در فرآیندهای سازمانی و روحیه کارکنان ایجاد نماید، می‌توان گفت که این سبک رهبری، سبک رهبری کاربردی در سازمان آجا است.

### مبانی نظری پژوهش

#### مفهوم رهبری

رهبری، یک عامل مهم است که منجر به موفقیت سازمانی می‌شود (ایپیساک، ابراین، نیکولسون و ون وگت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). در حقیقت رهبری نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی فردی و گروهی سازمان ایفا می‌کند و مهم‌ترین دلیل ناکامی برخی سازمان‌ها در برنامه‌های تحول سازمانی، عدم حضور رهبری توانمند بوده است و رهبری سازمان برای انطباق با تغییرات و به‌منظور بقا و رشد در محیط‌های متلاطم، مستلزم ویژگی‌های خاصی است که عموماً مدیران برای دستیابی به آن با مشکلات بسیاری مواجه شده‌اند. بررسی‌ها نشان داده است که گوی رقابت آینده را رهبرانی ربوده‌اند که بتوانند به‌طور اثربخش با منابع انسانی خود رابطه برقرار کنند (عسکری، ۱۳۹۱).

رابینز (۱۳۷۴) معتقد است که در رشته علمی رفتار سازمانی واژه «رهبری» ازجمله واژگانی است که درباره تعریف آن توافق نظر چندانی وجود ندارد و تعریف‌هایی که از رهبری شده است، از نظر تعداد، معادل یا برابر تعداد کسانی است که درصدد ارائه تعریفی از آن برآمده‌اند. در جدول ۱ به برخی از تعاریف رهبری اشاره شده است.

---

۱. Spisak, O'Brien, Nicholson & van Vugt

جدول ۱. تعاریف رهبری

| نظریه پرداز                     | سال  | تعریف                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| کونتز و ادانل <sup>۱</sup>      | ۱۹۵۹ | رهبری، نفوذ در مردم است، به منظور همراه کردن آن‌ها برای رسیدن به یک مقصود مشترک.                                                                                                                                                                          |
| تری <sup>۲</sup>                | ۱۹۶۰ | رهبری، کار تأثیرگذاری بر مردم است برای وادار کردن آن‌ها به کوشش دلخواه به سوی هدف‌های گروهی.                                                                                                                                                              |
| یاکوبز <sup>۳</sup>             | ۱۹۷۰ | رهبری کنش متقابل میان اشخاص است که در آن یک فرد نوعی اطلاعات را به طریقی عرضه می‌کند که دیگری می‌پندارد اگر به نحو پیشنهادشده یا موردنظر رفتار کند، منافع وی بهبود خواهد یافت.                                                                            |
| استاگدیل <sup>۴</sup>           | ۱۹۷۴ | رهبری، ابتکار عمل و حفظ ساختار انتظارات و روابط متقابل است.                                                                                                                                                                                               |
| دکوئیس و دیگران <sup>۵</sup>    | ۱۹۷۹ | رهبری نوعی فرآیند نفوذ است که به وسیله‌ی آن کردار یک فرد سبب تغییر رفتار و نظرات دیگران می‌شود که این نفوذ باید مشروعیت داشته باشد و تغییر، همسان با اهداف فرد پدید آید.                                                                                  |
| استونر و وانکل <sup>۶</sup>     | ۱۹۸۵ | رهبری را به عنوان یکی از وظایف مدیر، فرآیند تأثیرگذاری و هدایت فعالیت‌های مربوط به کار اعضای گروه‌ها تعریف می‌کنند.                                                                                                                                       |
| بنیس <sup>۷</sup>               | ۱۹۸۵ | رهبری عبارت است از: ظرفیت تأثیرگذاری و ایجاد معنا برای اعضای سازمان.                                                                                                                                                                                      |
| هرسی و بلانچارد                 | ۱۹۶۹ | فرآیند نفوذ در فعالیت‌های فرد یا گروه به منظور کوشش برای رسیدن به هدفی در موقعیتی مشخص. از این تعریف رهبری به این نتیجه می‌رسیم که فرآیند رهبری تابعی از این متغیرهاست: رهبر، پیرو، موقعیت؛ بنابراین رهبری یعنی رسیدن به اهداف، با کمک و به وسیله دیگران. |
| کوروی <sup>۸</sup>              | ۲۰۰۷ | رهبری روشی برای بیان ارزش‌ها و قابلیت‌ها به شیوه‌ای رسا و بلند است به گونه‌ای که کارکنان ارزش‌ها را در شخص رهبر ببینند.                                                                                                                                   |
| فری لوند و اریکسون <sup>۹</sup> | ۲۰۱۳ | رهبری روشی برای بیان ارزش‌ها و قابلیت‌ها به شیوه‌ای رسا و بلند است به گونه‌ای که کارکنان ارزش‌ها را در شخص رهبر ببینند.                                                                                                                                   |

۱. Koonts, Harold and O'Donnel

۲. Terry

۳. Yakobz

۴. Stogdill

۵. Decotlis, Kochan, schmidt

۶. Stooner and Vankle

۷. Benis

۸. Corvey

۹. Frilund, M. Eriksson, K

## رهبری اثربخش

رهبری اثربخش در سازمان، عامل اصلی در ایجاد هم‌فکری و هم‌دلی است و رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر یک چتر فکری و نظر واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات، جزئی و کم‌اهمیت است و آنچه اعتبار و ارزش دارد، روح جمعی است که باید در یک مجموعه یا سازمان حاکم باشد. (ساعتچی و عزیز پور شویی، ۱۳۸۴).

از دیرباز بحث در مورد اثربخشی، بهره‌وری، کار آیی و برتری سازمان‌ها مورد توجه نظریه‌پردازان سازمانی، فلاسفه مدیریت، تحلیلگران مالی اقتصادی و مدیران اجرایی بوده است. دانشمندان، نظریه‌پردازان و کارشناسانی که روی سازمان تحقیق و بررسی کردند، عموماً کار خود را با موضوع اثربخشی آغاز نمودند. تلاش برای اثربخشی وجه اشتراک همه سازمان‌هاست و اثربخشی از جمله مفاهیمی است که در مدیریت نوین نیز، توجه خاصی به آن شده، به گونه‌ای که اکثر تحقیقات انجام شده در حوزه سازمان و مدیریت آگاهانه یا ناآگاهانه و مستقیم و غیرمستقیم به آن پرداخته‌اند. یکی از مهم‌ترین مقوله‌های مربوط به اثربخشی سازمان، اثربخشی رهبری است، به طوری که سازمان‌های موفق یک ویژگی عمده دارند که آن‌ها را از سازمان‌های غیرموفق متمایز می‌کند و آن ویژگی عبارت است از رهبری پویا و اثربخش. پیتراکراک نیز خاطرنشان می‌سازد که مدیران و رهبران کمیاب‌ترین منابع اساسی همه سازمان‌ها هستند؛ به همین دلیل، سازمان‌ها به‌طور مستمر در جستجوی رهبران اثربخش هستند (کلاته سیف‌ری و همکاران، ۱۳۹۳).

در حالی که ویژگی‌های مورد توافق در مورد رهبران وجود ندارد، اما ملزومات معینی برای اثربخشی رهبری در وضعیت‌های مختلف، شناخته شده است. چگونگی اثربخشی رهبری چندان به خود رهبران مربوط نیست، بلکه الزامات نقش رهبری است. استاگدیل (۱۹۷۴) چنین می‌گوید که رهبران اثربخش برخلاف رهبران غیراثربخش، زیردستان خود را در جریان آنچه از آن‌ها انتظار می‌رود، قرار می‌دهند، آنان را از روند تغییرات مطلع می‌سازند، دلیل تصمیم‌گیری را توضیح می‌دهند و نظر آن‌ها را قبل از اتخاذ یک طرح جدید جویا می‌شوند. در همین راستا وی بیان می‌کند: «اثربخش‌ترین رهبران، درجه انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری بیشتری از خود بروز می‌دهند که آن‌ها را قادر می‌سازد رفتار خود را با تقاضاهای در حال تغییر و متناقض

تطبیق دهند». محققان اثربخشی را تابع توافق و برای همخوانی رفتار با انتظارات نقش معینی برمی‌شمارند. به عبارت دیگر، اثربخشی رهبران، توافق رفتار سازمانی با انتظارات سازمانی است. برحسب سطح رهبری در سازمان، حالات مختلفی ممکن است مورد نیاز باشد. پورتر و لاولر<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) در مقایسه مدیران و سرپرستان چنین می‌گویند: «مدیران، بیش از سرپرستان عملیاتی دارای نوآوری و جسارت‌اند». در گذشته شایستگی رهبر برحسب عناصر ساخت‌دهی و مراعات ارزیابی می‌شد. همفیل و کنز درزمینه‌ی اثربخشی مدیران گروه‌ها در مدیریت دانشگاه، مبین اهمیت این دو عامل است. ویژگی‌های میان فردی در اثربخشی رهبری بسیار حیاتی تلقی می‌شد، زیرا این امر به ادراک زیردستان و واکنش آن‌ها در مقابل کفایت، انصاف و قدرت تمیز رهبر بستگی دارد. اثربخشی رهبری، به برداشت زیردستان از انصاف رهبر، قدردانی از عملکرد خوب و ندادن پاداش به عملکرد ضعیف نیز مربوط می‌شود. ثبات عاطفی، به‌عنوان منبع قدرت تمیز و قابلیت اطمینان در نظر گرفته می‌شود. همچنین، ارتباط و وحدت فرمان نیز برای فرآیند رهبری اثربخش الزامی هستند. افزون براین، اثربخشی رهبری به دریافت، تحصیل، حفظ و انتقال اطلاعات بستگی دارد که قسمت عمده‌ی آن از طریق گفتگو با دیگران انجام می‌گیرد.

یکی از مهم‌ترین وجوه تمایز سازمان‌های موفق از ناموفق، در رهبری اثربخش و پویایی آن‌هاست. هرسی، بلانچارد و جانسون معتقدند که یک نکته‌ی روشن که در کل منابع رهبری جریان دارد این است که سازمان‌های موفق یک ویژگی عمده دارند که آن‌ها را از سازمان‌های غیرموفق متمایز می‌کند و آن ویژگی عبارت است از رهبری پویا و اثربخش. سازمان‌ها به‌طور مستمر در جستجوی رهبران اثربخش هستند. بسیاری از ناکامی‌ها و شکست‌های سازمان‌ها، شرکت‌ها و حتی پروژه‌های تحقیقاتی، به دلیل ضعف رهبری بوده است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۸).

### پیشینه‌ی تحقیق

خان احمدی و مدنی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «منشور فرماندهی کارآمد در نیروی انتظامی از دیدگاه نهج‌البلاغه» شاخص‌های استقامت، بصیرت، اطاعت‌پذیری، قاطعیت، تدبیر،

صبر، اطلاعات، توکل، مردم‌داری، رازداری، شجاعت، خطرپذیری را شناسایی و تبیین نمودند.

خورشیدی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «تشخیص عوامل سازنده رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴» مؤلفه‌های سلامت معنوی، توانایی ویژه، سلامت روان، توانایی تخصصی، توانایی رهبری، توانایی بلوغی و توانایی عمومی را برای الگوی اثربخش رهبری در نیروی انتظامی، شناسایی و تبیین نمود.

افجه‌ای، خسروپناه و بانسی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی جامع رهبری اثربخش سازمانی با رویکرد الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت»، با بهره‌گیری از قرآن کریم، نهج‌الفصاحه، سیره‌ی نبوی<sup>(ص)</sup> و منش امیرکبیر، ابعاد بینشی اعتقادی، منشی اخلاقی، تحول فردی، تحول اجتماعی، اقتدار شخصی، اقتدار اخلاقی و اقتدار عملی را ارائه نمودند.

دشتکی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی رهبری اثربخش آموزشی»، تحول-گرایی، انسان‌گرایی، وظیفه‌گرایی، تکریم‌گرایی، تدریس‌گرایی، بصیرت‌گرایی و پژوهش‌گرایی را از شاخص‌های اصلی رهبری اثربخش در آموزش عالی معرفی نمود.

شیرخانی و لائی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل رهبری اثربخش برای مدیران مدارس ابتدایی» شاخص‌های دلی‌پذیر بودن، باوجدان بودن، برونگرایی، عقلانیت، درک، احساس، تفکر، خودمدیریتی، مدیریت روابط، گرایش به آغازگری رفتار و تمایل به ادامه تلاش می‌توانند اثربخشی رهبری را شناسایی و تبیین نمودند.

الوانی، اردلان و محمدی فاتح (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان آجا با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)» برای طراحی الگوی بومی شایستگی‌های فرماندهان و مدیران با استفاده از روش تحقیق ترکیبی کیفی- کمی و با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، مقوله‌هایی شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین‌فردی، شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های بینشی ارائه نمودند.

زبیده؛ صفایی، طیبیه (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «ویژگی‌های رهبری اثربخش در مدیریت آموزشی مدارس» شناخت هدف‌ها، باور داشتن آن‌ها، تعهد نسبت به کسب آن‌ها،

همسویی و همانندروی با آن‌ها و تحرک و انگیختگی در جهت آن‌ها، توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان، اتکا به منابع و نیروی انسانی، اجرای مؤثر برنامه‌ها و خطمشی‌ها را از ویژگی‌های اساسی رهبران اثربخش عنوان نمودند.

دینانی، کوزه‌چیان و نظریان (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «طراحی هوشمندی‌های موردنیاز رهبری اثربخش مدیران ورزشی» رابطه‌ی معنی‌دار شاخص‌های خودانگیختگی، همدلی، رفتار هوش فرهنگی (تطبیق رفتار کلامی و غیرکلامی با فرهنگ‌های مختلف)، اتحاد و توافق، اشتیاق و فشار عملکرد را با رهبری اثربخش مورد تأیید قرار دادند.

صدقی بوکانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «تحلیل روابط چندگانه‌ی رهبری اثربخش و برنامه‌ریزی راهبردی با بهره‌وری نیروی انسانی در مراکز آموزش عالی استان آذربایجان غربی»، نشان داد که رهبران اثربخش دانشگاهی به‌منظور تضمین و کسب اطمینان از دستیابی به سطوح بالاتر دانشگاهی علاوه بر برخورداری از ویژگی کاریزما، می‌بایست دارای مهارت‌هایی از قبیل چشم‌انداز در راستای اهداف و راهبردها و ایده‌های مطلوب، الهام‌بخشی، توانمندسازی، مربی‌گری و تیم‌سازی، داشتن جاذبه عمیق، خودارزیابی مستمر، بهبود مستمر و توسعه دانشگاه باشند.

لطفی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش با عنوان «بررسی تأثیر رهبری اثربخش بر توانمندی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان مرکزی» مهم‌ترین مهارت‌های رهبر اثربخش برای توانمندسازی کارکنان را مهارت تشخیص، مهارت تطبیق و مهارت برقراری ارتباط عنوان نمودند.

سپهوند و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های رهبری اثربخش در سازمان‌های فرهنگی هنری با رویکرد اسلامی ایرانی و با استفاده از روش دلفی فازی» شاخص‌های چشم‌انداز و عقلانیت، وحدت بخشی، اخلاق مدار، نگرش فرهنگی- هنری، دین‌محوری، قدرت بیان و اقناع، سعه‌صدر، مردمی بودن، مدیریت بر قلب‌ها، تحول‌گرایی، تقوا، تواضع و فروتنی، انضباط و قانون مداری، قابلیت اعتماد، خدمت‌رسانی، انگیزه بخشی، مدیریت مشارکتی، خودسازی و تعالی‌جویی، اعتمادبه‌نفس، رشد و توانمندسازی، تخصص‌گرایی، مسئولیت‌پذیری را شناسایی و تبیین کردند.

رجب‌پور (۱۳۹۸) خصوصیات اصلی رهبری اثربخش (فرماندهی) در نیروهای مسلح مطابق با منویات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) را ایمان و اعتقاد، مسئولیت‌پذیری، تقوا، شجاعت، خودآگاهی، امانت‌داری، عدالت، نظم، سرمشق بودن، اشراف اطلاعاتی، آموزش، ابتکار، بیداری و پایداری و خدمت به مردم عنوان نمود.

میچل<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی تحت عنوان «افراد در سازمان‌ها رفتارشان را درک می‌کنند»، شاخص‌ها و عوامل مؤثر بر رهبری و مدیریت را به سه دسته‌ی الف) صفات رهبری و مدیریت (مانند برون‌گرایی، توانایی‌های جسمانی، مقبولیت اجتماعی، تحصیلات، هوش، استقلال، اعتمادبه‌نفس، محبوبیت، نزاکت) ب) رفتار رهبری و مدیریت (مانند؛ ابتکار عمل، توانایی قدرت نفوذ در دیگران و... و ج) شیوه‌ی کنشی رهبری و مدیریت مانند؛ تعیین اهداف مطلوب، نگهداری و حفظ جهت اهداف، حفظ ساختار گروهی، تسهیل تعامل، تسهیل عملکرد گروهی و حفظ روحیه می‌داند.

بردن و بانتا<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان «استفاده از شاخص‌های عملکرد به‌عنوان راهنما در تصمیم‌گیری استراتژیک (راهبردی)»، شاخص‌های رهبری و مدیریت را رهبری پیش‌کنشی، ساختار ذهنی نو، تغییر و نوآوری مداوم، بهبود سازمانی، درک مأموریت خود و سازمان مربوط، درک اهداف خود و سازمان مربوط، شناخت نقاط ضعف و قوت خود و سازمان مربوط، شناخت نقاط تهدید و فرصت خود و سازمان مربوط، توجه به عوامل محیطی، برنامه‌ریزی راهبردی، ارزش‌مداری در امور و کاربست حاکمیت روابط انسانی ذکر نموده‌اند.

کتز و کان<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «روانشناسی اجتماعی سازمان»، مهم‌ترین عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت را، ترغیب، تجویز، مشارکت، تشخیص موقعیت، یافتن واقعیت‌ها، تشخیص اندیشه‌های ناب، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های مفهومی و مهارت‌های تخصصی ذکر نموده‌اند.

---

۱. Mitchell

۲. Borden and Baneta

۳. Katz and Kohn

اریک<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت داوطلبانه» مهم‌ترین شاخص‌های رهبری و مدیریت را: الف) ویژگی‌های شخصیتی منحصربه‌فرد (مانند؛ پویایی، توانایی نفوذ بر دیگران، دقت و درستکاری، اعتمادبه‌نفس، خویشتن‌پنداری مثبت، هوش، دانش فنی و عمومی عمیق و ... ب) ویژگی‌های رفتاری منحصربه‌فرد مانند ابتکار عمل، مراعات حال زیردستان و... ذکر نموده است. این پژوهش مهم‌ترین شاخص‌های فرماندهی انتظامی آینده را توانایی‌های ویژه مانند درک شرایط اجتماعی، مردم‌شناسی، درک فرهنگی عمومی، توانایی به‌کارگیری ساختار چابک، تسلط بر فناوری و فناوری‌های نوین، توانایی به‌کارگیری ساختار مجازی، داشتن تفکر استراتژیک، درک آمایش سرزمین، رشد مداوم حرفه‌ای و غیره می‌داند. این پژوهش نشان داد توانایی‌های ویژه مهم‌ترین توانایی برای فرماندهان عالی پلیس است.

مورتون<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) شاخص‌های رهبری اثربخش دانشگاهی را داشتن چشم‌انداز، داشتن جاذبه شخصیتی عمیق، خودارزیابی مستمر، مشوق بودن و الهام بخشی، توانمندسازی گروهی، تشکیل گروه‌های کاری منسجم، ایفای نقش و مربی‌گری، اهتمام در زمینه‌ی بهبود مستمر عملکرد دانشگاه، بازخورد ۳۶۰ درجه<sup>۳</sup>، قابل‌اعتماد بودن و یکپارچگی می‌داند.

بکسین و هاسکووا<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی که جهت شناسایی شاخص‌های رهبری اثربخش در بین سربازان نیروهای مسلح لیتوانی انجام داده بودند، شاخص‌های عمل‌گرایی، الگو بودن، داشتن مهارت حل تعارض، داشتن قدرت استدلال، توانایی تعریف نقش خود و اجازه دادن به زیردستان جهت آگاهی از آنچه که از آنها انتظار می‌رود را شناسایی و تبیین نمودند.

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی رهبری اثربخش در آجا بوده و درصدد توسعه‌ی مجموعه دانسته‌های موجود درباره‌ی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری اثربخش می‌باشد، لذا این پژوهش بر اساس نتیجه، توسعه‌ای، از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع داده

---

۴. ERIC (Educational Resources Information Center)

۲. Morton

۳. ۳۶۰-degree feedback

۴. Bekesiene & Hoskova

از شیوه کیفی بهره برده است.

جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه فرماندهان خبره‌ی نظامی در سازمان آجا بود. بر اساس نمونه‌گیری هدفمند، توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه تا حد اشباع نظری، یعنی با تعداد ۱۰ نفر از خبرگان، صورت گرفت. این ۱۰ نفر، از فرماندهان آجا از ۵ قرارگاه منطقه‌ای و ارشد نظامی، شامل قرارگاه عملیاتی شمال غرب، قرارگاه عملیاتی جنوب غرب، قرارگاه عملیاتی جنوب شرق ارشد نظامی اصفهان و ارشد نظامی فارس برگزیده شدند. نحوه انتخاب آن‌ها به‌صورت گزینشی و بر اساس ویژگی‌هایی نظیر تجربه و دانش در مورد موضوع، تمایل و زمان کافی برای شرکت در تحقیق و در دسترس بودن، انجام شد. در جدول ۱ مشخصات این افراد آورده شده است.

جدول ۱. مشخصات خبرگان

| متخصص      | جایگاه سازمانی | حوزه فعالیت           | سطح تحصیلات   | سابقه کار |
|------------|----------------|-----------------------|---------------|-----------|
| خبره نظامی | فرماندهی       | تیپ تفنگ‌دار دریایی   | کارشناسی ارشد | ۲۵ سال    |
| خبره نظامی | فرماندهی       | گروه توپخانه          | کارشناس ارشد  | ۲۸ سال    |
| خبره نظامی | فرماندهی       | تیپ زرهی              | کارشناسی ارشد | ۳۰ سال    |
| خبره نظامی | فرماندهی       | تیپ پیاده مکانیزه     | کارشناسی ارشد | ۲۹ سال    |
| خبره نظامی | فرماندهی       | گردان توپخانه         | کارشناسی      | ۱۹ سال    |
| خبره نظامی | فرماندهی       | گردان نگهداری و تعمیر | دکتری         | ۱۹ سال    |
| خبره نظامی | فرماندهی       | گروه توپخانه          | کارشناس ارشد  | ۲۸ سال    |
| خبره نظامی | فرماندهی       | گردان توپخانه         | دکتری         | ۱۹ سال    |
| خبره نظامی | فرماندهی       | پایگاه هوایی          | کارشناس ارشد  | ۲۸ سال    |
| خبره نظامی | فرماندهی       | عقیدتی سیاسی          | دکتری         | ۲۰ سال    |

در جدول ۲ روش تحقیق، روش نمونه‌گیری و اندازه‌ی نمونه آمده است.

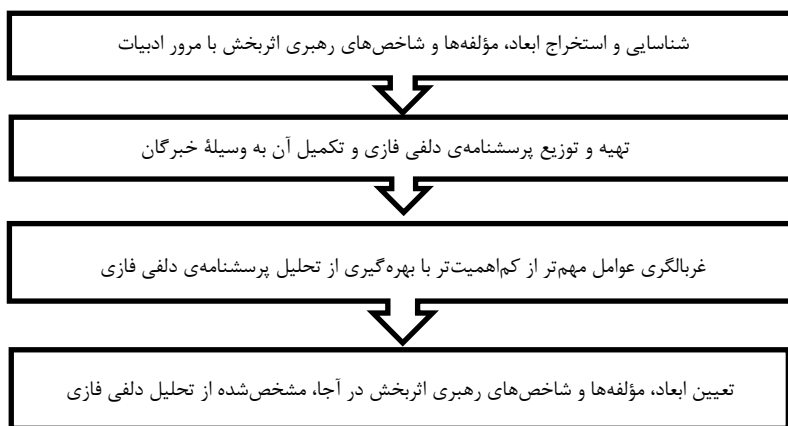
جدول ۲. روش تحقیق، نمونه‌گیری و اندازه نمونه در تحقیق

| ردیف | هدف تحقیق                                             | روش تحقیق    | روش نمونه‌گیری | اندازه نمونه     |
|------|-------------------------------------------------------|--------------|----------------|------------------|
| ۱    | شناخت و تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری اثربخش | فن دلفی‌فازی | هدفمند         | تا حد اشباع نظری |

محقق جهت رسیدن به هدف اصلی پژوهش، ابتدا از روش کتابخانه‌ای و با مطالعه‌ی ادبیات تحقیق، تعدادی از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر توسعه پژوهش در رهبری اثربخش را شناسایی نمود، سپس به منظور شناسایی و غربال‌گری مهم‌ترین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های

فوق و تجميع نظر خبرگان، از فن دلفی فازی استفاده نمود. مراحل اجرای پژوهش در شکل ۱ آمده است.

شکل ۱. الگوریتم اجرای پژوهش



## روش دلفی فازی

روش دلفی فازی، ترکیبی از روش دلفی و نظریه مجموعه‌های فازی است که به وسیله ایشیکاوا و همکاران ارائه شد. در این روش داده‌های ذهنی افراد خبره به داده‌های تقریباً عینی تبدیل می‌شود (منتظر و جعفری، ۱۳۸۷). در این روش، استفاده از متغیرهای زبانی برای خبرگان متداول‌تر و راحت‌تر است. نقطه قوت این روش، انعطاف‌پذیری آن است که می‌تواند مشکلات مربوط به عدم دقت و صراحت را تحت پوشش قرار دهد. از آنجا که انتخاب‌های خبرگان بر اساس صلاحیت‌های فردی آنان و کاملاً ذهنی است، بنابراین از اعداد فازی استفاده می‌شود. در این روش معمولاً خبرگان نظرات خود را در قالب اعداد (معمولاً فازی مثلثی) ارائه می‌دهند، سپس میانگین نظر خبرگان و میزان اختلاف نظر هر خبره از میانگین محاسبه و آنگاه این اطلاعات برای اخذ نظریات جدید به خبرگان ارسال می‌شود. در مرحله بعد هر فرد خبره بر اساس اطلاعات حاصل از مرحله قبل، نظر جدیدی را ارائه می‌دهد یا نظر قبلی خود را اصلاح می‌کند. این فرآیند تا زمانی ادامه دارد که میانگین اعداد فازی به اندازه کافی باثبات شود (آذر و

فرجی، ۱۳۹۵).

## مرحله اول دلفی فازی

### شناسایی خبرگان و تشریح مسئله برای آن‌ها

در پژوهش حاضر، اعضای خبرگان، گروهی از فرماندهان آجا در قرارگاه‌های منطقه‌ای بودند که بر اساس چهار ویژگی دانش، تجربه، تمایل و وقت کافی برای شرکت در مراحل دلفی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی، شناسایی و انتخاب شدند.

### طراحی و توزیع پرسشنامه بین خبرگان

ابتدا با استفاده از مرور ادبیات تحقیق و پیشینه پژوهش، تعداد ۸۰ شاخص برای رهبری اثربخش در آجا استخراج شد و سپس توسط یک پرسشنامه نیم‌ساخت‌مند از خبرگان درخواست شد که بر اساس طیف پنج‌تایی، تأثیر شاخص‌ها بر مؤلفه‌ها را مشخص نمایند. برای جمع‌آوری نظرات خبرگان در خصوص هر یک از یازده مؤلفه تحقیق، در انتهای هر یک از مؤلفه‌ها نیز یک سؤال باز نوشته‌شده و از خبرگان خواسته شد که علاوه بر شاخص‌های مذکور اگر شاخص‌های دیگری در نظر دارند که باهدف تحقیق در ارتباط است، بیان کنند.

### دریافت نظر خبرگان و تجزیه و تحلیل فازی آن‌ها (دور نخست)

همان‌طور که بیان شد، پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان ارتباط موارد پیشنهادی با مؤلفه‌های معرف رهبری اثربخش در آجا طراحی شد. لذا خبرگان باید به طریقی این میزان را مشخص می‌نمودند. در این قبیل موارد خیلی نمی‌توان با مقادیر قطعی، نظر خبرگان را جویا شد و استفاده از متغیرهای کیفی، آزادی عمل بیشتری را در اظهارنظر به خبرگان خواهد داد. استفاده از متغیرهای کیفی مانند کم، متوسط و زیاد مشکل فوق را تا حدود زیادی حل خواهد نمود، لیکن مشکل دیگری را ایجاد می‌کند. ذهنیت افراد نسبت به متغیرهای کیفی مانند کم یا زیاد، یکسان نیست. خصوصیات متفاوت افراد بر تعبیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، مانند اینکه برخی افراد نگرش آسان‌گیران دارند، برخی از افراد خوش‌بین و برخی دیگر بدبین هستند. در نتیجه تجزیه و تحلیل بر روی متغیرهای منتج از ذهنیت و تعبیر مختلف، فاقد ارزش خواهد بود. لذا متغیرهای کیفی به‌صورت اعداد

فازی مثلثی<sup>۱</sup> ذیل تعریف شدند. جدول ۳ بیانگر متغیرهای کلامی و عدد فازی مثلثی نظیر آن است.

جدول ۳. اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

| اعداد فازی مثلثی  | عبارات زبانی |
|-------------------|--------------|
| (۰, ۰, ۰/۲۵)      | خیلی کم      |
| (۰, ۰/۲۵, ۰/۵)    | کم           |
| (۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵) | متوسط        |
| (۰/۵, ۰/۷۵, ۱)    | زیاد         |
| (۰/۷۵, ۱, ۱)      | خیلی زیاد    |

عدد فازی مثلثی یک عدد فازی است که با سه عدد حقیقی به صورت  $M = (l, m, u)$  نمایش داده می شود. کران بالا که با  $u$  نشان داده می شود، بیشینه مقادیری است که عدد فازی  $M$  می تواند اختیار کند. کران پایین که با  $l$  نشان داده می شود، کمینه مقادیری است که عدد فازی  $M$  می تواند اختیار کند. مقدار  $m$  محتمل ترین مقدار یک عدد فازی است. تابع عضویت یک عدد فازی مثلثی به صورت زیر است (اکیوز و سلیک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵):

(رابطه ی ۱)

$$u_M(x) = \begin{cases} \frac{x-l}{m-l} & l \leq x \leq m \\ \frac{u-x}{u-m} & m \leq x \leq u \\ 0 & \text{otherwise} \end{cases}$$

سپس اعداد فازی مثلثی به نظر هر یک از خبرگان داده شد و مجموعه ی اعداد فازی مثلثی

۱. Triangular Fuzzy Number

۲. Akyuz and Celik

برای هر خبره با استفاده از رابطه‌ی ۲ به دست آمد.

(رابطه‌ی ۲)

$$A_i = (a_i^1, a_i^2, a_i^3), i = 1, 2, 3 \dots n$$

سپس در گام بعدی، میانگین مجموعه‌ها  $(A_m^{(i)})$  تمامی مجموعه‌ها  $(A^{(i)})$  از طریق رابطه‌ی ۳ محاسبه شد.

(رابطه‌ی ۳)

$$A_{ave} = (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3}) = (\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (a_i^1), \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (a_i^2), \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (a_i^3))$$

سپس برای هر خبره، مقدار اختلاف از میانگین با استفاده از رابطه‌ی ۴ محاسبه شد.

(رابطه‌ی ۴)

$$(a_{m1} - a_1^{(i)}, a_{m2} - a_2^{(i)}, a_{m3} - a_3^{(i)}) = (\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (a_i^1) - (a_i^1), \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (a_i^2) - (a_i^2), \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (a_i^3) - (a_i^3))$$

### بازیابی و اصلاح پرسشنامه‌ها (دور دوم)

در پایان دور نخست، بعد از جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل شاخص‌ها، برخی از شاخص‌ها که از طریق مرور ادبیات و پیشینه پژوهش به دست آمده بودند، حذف گردید و در ادامه، به منظور بررسی میزان توافق بین خبرگان، ضمن اعمال تغییرات لازم در ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل، پرسشنامه‌ی دوم تهیه گردیده و همراه با دیدگاه قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به اعضای گروه خبره ارسال گردید. اعضای گروه خبره با توجه به نقطه نظرات سایر اعضای گروه و همچنین با توجه به تغییرات اعمال شده در ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، مجدداً به سؤالات ارائه شده پاسخ دادند که همانند مرحله‌ی نخست مورد تحلیل قرار گرفت. بعد از اینکه بازخورد اولیه به خبرگان داده شد و مرحله دوم دلفی انجام گرفت، نظرات اصلاح شده خبرگان در قالب اعداد فازی مثلثی به صورت رابطه ۵ درآمد.

(رابطه ۵)

$$B(i) = (b_1^i, b_2^i, b_3^i), i = 1, 2, 3 \dots n$$

در این مرحله نیز همانند گام دوم، میانگین نظرات اصلاح شده خبرگان در مرحله دوم دلفی از طریق رابطه ۶ محاسبه شد.

(رابطه ۶)

$$Bave = (bm^1, bm^2, bm^3) = (\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (b_1^i), \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (b_2^i), \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (b_3^i))$$

پس از پاسخ‌گویی خبرگان، پرسشنامه‌ها جمع‌آوری و عملیات غربالگری و حذف شاخص‌های کم‌اهمیت صورت گرفت و برای هر مؤلفه تعداد قابل‌توجهی شاخص (راه‌حل) به دست آمد. برای محاسبه میانگین شاخص‌های هر مؤلفه، ابتدا از مقادیر نظرات فازی هر شاخص، میانگین گرفته و سپس میانگین فازی به دست آمده را با فرمول  $(l+m+u)/3$  فازی زدایی نموده و  $S_2$  نام‌گذاری شد.

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه‌ی آن با نتایج این مرحله، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه (۰,۲) باشد در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود (چنگ و لین ۱، ۲۰۰۲).

(رابطه ۷)

$$S(Am^2, Am^1) = \left| \frac{1}{3} [(a_{m^21} + a_{m^22} + a_{m^23}) - (a_{m^11} + a_{m^12} + a_{m^13})] \right|$$

### یافته‌های پژوهش

ابتدا با استفاده از مرور ادبیات تحقیق و پیشینه پژوهش، تعداد ۸۰ شاخص اولیه برای رهبری اثربخش شناسایی شد. سپس بین این شاخص‌ها ارتباط برقرار شد و در قالب ۱۱ مؤلفه دسته‌بندی شدند، آنگاه مؤلفه‌های اصلی شناسایی شده، در قالب ۳ بعد کلی دسته‌بندی شدند. در همین راستا مؤلفه‌های صفات فردی، سلامت روان، اعتقادی، اخلاقی و توانایی‌های ویژه، به لحاظ ماهیت در بعد فردی، مؤلفه‌های توانایی‌های مدیریتی و توانایی‌های تخصصی سازمانی، در

بعد سازمانی و مؤلفه‌های فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، سیاسی - قانونی و فناورانه در بُعد فراسازمانی قرار گرفتند.

بر اساس نتایج نشان داده شده در جدول ۴، میانگین ارتباط هر شاخص پیشنهادی با مؤلفه‌های صفات فردی، سلامت روان، اعتقادی، اخلاقی، توانایی‌های ویژه، توانایی‌های مدیریتی، توانایی‌های تخصصی سازمانی، فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، سیاسی - قانونی و فناورانه از دیدگاه خبرگان محاسبه شد.

جدول ۴. طبقه‌بندی شاخص‌های رهبری اثربخش در آجا در سطح مؤلفه‌های تحقیق در دور نخست

| S<br>۱  | میانگین نظرات کارکنان |        |     | شاخص‌ها                              | مؤلفه      | بعد  |      |
|---------|-----------------------|--------|-----|--------------------------------------|------------|------|------|
|         | L                     | m      | U   |                                      |            |      |      |
| ۰<br>۷۸ | ۰۵<br>۵               | ۰<br>۸ | ۱   | بهره‌ی هوشی                          | صفات فردی  | فردی |      |
| ۰۸۵     | ۰۶۵                   | ۰۹     | ۱   | سعه‌ی صدر                            |            |      |      |
| ۰۵۵     | ۰۳                    | ۰۵۵    | ۰۸  | تناسب جسمی و خوش تیپی                |            |      |      |
| ۰۷۷     | ۰۵۵                   | ۰۸     | ۰۹۵ | شجاعت                                |            |      |      |
| ۰۸      | ۰۶                    | ۰۸۵    | ۱   | سخت‌کوشی                             |            |      |      |
| ۰۶۵     | ۰۳۵                   | ۰۷۵    | ۰۸۵ | تحصیلات                              |            |      |      |
| ۰۸      | ۰۶                    | ۰۸۵    | ۱   | بال‌نگیزه بودن                       |            |      |      |
| ۰۸      | ۰۶                    | ۰۸۵    | ۱   | توانایی بالای سخنوری                 |            |      |      |
| ۰۸      | ۰۶                    | ۰۸۵    | ۱   | قدرت کاریزما                         |            |      |      |
| ۰۹۲     | ۰۷۵                   | ۱      | ۱   | عمل‌گرایی                            |            |      |      |
| ۰۸      | ۰۶                    | ۰۸۵    | ۰۹۵ | اعتماد‌به‌نفس بالا                   | سلامت روان |      | فردی |
| ۰۸۸     | ۰۷                    | ۰۹۵    | ۱   | عزت‌نفس                              |            |      |      |
| ۰۸      | ۰۶                    | ۰۸۵    | ۱   | انتقاد‌پذیری                         |            |      |      |
| ۰۹۲     | ۰۷۵                   | ۱      | ۱   | مسئولیت‌پذیری                        |            |      |      |
| ۰۸۸     | ۰۷                    | ۰۹۵    | ۱   | احترام به عواطف دیگران (مهارت همدلی) |            |      |      |
| ۰۸۵     | ۰۶۵                   | ۰۹     | ۱   | انعطاف‌پذیری                         |            |      |      |
| ۰۹۲     | ۰۷۵                   | ۱      | ۱   | تعهد‌کاری (تعهد حرفه‌ای)             |            |      |      |
| ۰۹۲     | ۰۷۵                   | ۱      | ۱   | الگوی مناسب بودن                     |            |      |      |
| ۰۸      | ۰۶                    | ۰۸۵    | ۱   | هدف‌مندی                             |            |      |      |
| ۰۷۸     | ۰۵۵                   | ۰۸     | ۱   | واقع‌بینی                            |            |      |      |
| ۰۷۳     | ۰۵                    | ۰۷۵    | ۰۹۵ | قاطعیت                               |            |      |      |
| ۰۹۲     | ۰۷۵                   | ۱      | ۱   | توکل بر خدا                          |            |      |      |
| ۰۸۵     | ۰۶۵                   | ۰۹     | ۱   | نیت‌پاک                              |            |      |      |

## طراحی الگوی رهبری اثربخش در آجا .../۱۴۷

|     |     |     |     |                                                         |                            |         |
|-----|-----|-----|-----|---------------------------------------------------------|----------------------------|---------|
| ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱   | مؤمن بودن                                               |                            |         |
| ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱   | باتقوا بودن                                             |                            |         |
| ۰۸۸ | ۰۷  | ۰۹۵ | ۱   | ایثارگری                                                |                            |         |
| ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱   | ولایت پذیری                                             |                            |         |
| ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱   | پایبندی به اصول اسلام                                   |                            |         |
| ۰۸۸ | ۰۷  | ۰۹۵ | ۱   | شهادت طلبی                                              |                            |         |
| ۰۸۸ | ۰۷  | ۰۹۵ | ۱   | رازداری                                                 | اخلاقی                     |         |
| ۰۷۸ | ۰۵۵ | ۰۸  | ۱   | مهربانی                                                 |                            |         |
| ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱   | عدالت محوری                                             |                            |         |
| ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱   | صداقت                                                   |                            |         |
| ۰۸  | ۰۶  | ۰۸۵ | ۱   | درستکاری                                                |                            |         |
| ۰۸  | ۰۶  | ۰۸۵ | ۱   | پاکدامنی                                                |                            |         |
| ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱   | خیرخواهی                                                | توانایی های ویژه           |         |
| ۰۷۷ | ۰۵۵ | ۰۸  | ۰۹۵ | خلاقیت                                                  |                            |         |
| ۰۷۷ | ۰۵۵ | ۰۸  | ۰۹۵ | نوآوری                                                  |                            |         |
| ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱   | بصیرت                                                   |                            |         |
| ۰۸۵ | ۰۶۵ | ۰۹  | ۱   | استفاده مؤثر از زبان بدن                                |                            |         |
| ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱   | مهارت قضاوت و تصمیم گیری                                |                            |         |
| ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱   | مهارت برنامه ریزی                                       | توانایی های مدیریتی        | سازمانی |
| ۰۷۳ | ۰۵  | ۰۷۵ | ۹۵  | مهارت نظارت و کنترل                                     |                            |         |
| ۰۸۵ | ۰۶۵ | ۰۹  | ۱   | مهارت تفویض اختیار                                      |                            |         |
| ۰۷۳ | ۰۵  | ۰۷۵ | ۹۵  | قدرت پاداش                                              |                            |         |
| ۰۶  | ۰۳۵ | ۰۶  | ۰۸۵ | قدرت تنبیه                                              |                            |         |
| ۰۷۳ | ۰۵  | ۰۷۵ | ۹۵  | مهارت مذاکره و چانه زنی                                 |                            |         |
| ۰۸۵ | ۰۶۵ | ۰۹  | ۱   | مهارت حل تعارض و تضاد                                   |                            |         |
| ۰۸۸ | ۰۷  | ۰۹۵ | ۱   | مهارت مدیریت بحران                                      |                            |         |
| ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱   | مهارت تحول گرایی                                        |                            |         |
| ۰۷۲ | ۰۵  | ۰۷۵ | ۰۹  | تفکر راهبردی                                            |                            |         |
| ۰۷۲ | ۰۵  | ۰۷۵ | ۰۹  | تفکر سیستمی                                             |                            |         |
| ۰۸۸ | ۰۷  | ۰۹۵ | ۱   | مهارت متقاعدسازی                                        |                            |         |
| ۰۸۸ | ۰۷  | ۰۹۵ | ۱   | مهارت هدایت و جهت دهی                                   |                            |         |
| ۰۸۸ | ۰۷  | ۰۹۵ | ۱   | ایجاد انگیزش                                            |                            |         |
| ۰۸۵ | ۰۶۵ | ۰۹  | ۱   | مهارت ارتباطات                                          |                            |         |
| ۰۸  | ۰۶  | ۰۸۵ | ۱   | پرورش و توانمندسازی                                     |                            |         |
| ۰۸۵ | ۰۶۵ | ۰۹  | ۱   | مهارت حل مسئله                                          |                            |         |
| ۰۷  | ۰۴۵ | ۰۷  | ۰۹۵ | دانش عمومی نظامی                                        | توانایی های تخصصی<br>نظامی |         |
| ۰۷۳ | ۰۵  | ۰۷۵ | ۰۹۵ | دانش تخصصی مربوط به شغل خود                             |                            |         |
| ۰۴۵ | ۰۲  | ۰۴۵ | ۰۷  | طی دوره های طولی و عرضی مرتبط                           |                            |         |
| ۰۷۳ | ۰۵  | ۰۷۵ | ۹۵  | شناخت تاکتیک ها و مشخصات ارتش های جهان (به ویژه دشمنان) |                            |         |
| ۰۷۷ | ۰۵۵ | ۰۸  | ۰۹۵ | درک مأموریت سازمان                                      |                            |         |

|            |                  |                                      |     |     |     |     |
|------------|------------------|--------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| فراسازمانی | فرهنگی - اجتماعی | شناخت نقاط تهدید و فرصت سازمان       | ۰۹۵ | ۰۸  | ۰۵۵ | ۰۷۷ |
|            |                  | تعاملات با جامعه                     | ۱   | ۰۸۵ | ۰۶  | ۰۸  |
|            |                  | درک شرایط حاکم بر جامعه              | ۱   | ۰۸۵ | ۰۶  | ۰۸  |
|            |                  | درک فرهنگ حاکم بر جامعه              | ۱   | ۰۹۵ | ۰۷  | ۰۸۸ |
|            |                  | مردم‌شناسی و چگونه زیستن با مردم     | ۱   | ۰۹۵ | ۰۷  | ۰۸۸ |
|            |                  | درک نیازهای مشروع مردم               | ۱   | ۰۹  | ۰۶۵ | ۰۸۵ |
|            |                  | روابط اجتماعی مبتنی بر همکاری و مودت | ۱   | ۰۹۵ | ۰۷  | ۰۸۸ |
|            |                  | سطح آموزش عمومی جامعه                | ۰۹۵ | ۰۷  | ۰۴۵ | ۰۷  |
|            |                  | ترکیب جمعیت                          | ۰۹  | ۰۶۵ | ۰۴  | ۰۶۵ |
|            | اقتصادی          | ارزش‌های حاکم بر خانواده             | ۰۹۵ | ۰۸  | ۰۵۵ | ۰۷۷ |
|            |                  | نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور       | ۹۵  | ۰۷۵ | ۰۵  | ۰۷۳ |
|            |                  | سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد       | ۹۵  | ۰۷۵ | ۰۵  | ۰۷۳ |
|            |                  | نرخ بیکاری                           | ۰۸  | ۰۵۵ | ۰۳  | ۰۵۵ |
|            |                  | تورم                                 | ۰۸  | ۰۵۵ | ۰۳  | ۰۵۵ |
|            | سیاسی - قانونی   | شرایط سیاسی حاکم بر جامعه            | ۰۹۵ | ۰۷  | ۰۴۵ | ۰۷  |
|            |                  | شرایط قانونی حاکم بر جامعه           | ۰۹۵ | ۰۷  | ۰۴۵ | ۰۷  |
|            | فناورانه         | فناوری‌های نوین                      | ۱   | ۰۸۵ | ۰۶  | ۰۸  |

در این مرحله (دور نخست)، میانگین قطعی به دست‌آمده نشان‌دهنده شدت موافقت خبرگان با هر یک از شاخص‌های شناسایی شده است. بر اساس نتایج به دست‌آمده در بین شاخص‌های شناسایی‌شده، بیشترین میزان توافق خبرگان مربوط به عمل‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، تعهدکاری، الگوی مناسب بودن، توکل بر خدا، مؤمن بودن، باتقوا بودن، ولایت‌پذیری، پایبندی به اصول اسلام، صداقت، خیرخواهی، مهارت قضاوت و تصمیم‌گیری، مهارت برنامه‌ریزی، مهارت تحول‌گرایی ( $S=0.92$ ) و کمترین میزان توافق آن‌ها با شاخص‌های تناسب جسمی و خوش‌تیپی ( $S=0.55$ )، تحصیلات ( $S=0.65$ )، قدرت تنبیه ( $S=0.6$ )، طی دوره‌های طولی و عرضی مرتبط ( $S=0.45$ )، ترکیب جمعیت ( $S=0.65$ )، نرخ بیکاری ( $S=0.55$ ) و تورم ( $S=0.55$ ) می‌باشد.

### مرحله‌ی دوم دلفی فازی

در پایان دور نخست، بعد از جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل شاخص‌ها، برخی از شاخص‌ها که از طریق مرور ادبیات و پیشینه پژوهش به دست‌آمده بودند، حذف گردید (تناسب جسمی و خوش‌تیپی، تحصیلات، قدرت تنبیه، طی دوره‌های طولی و عرضی مرتبط، ترکیب جمعیت، نرخ بیکاری و تورم) و به جای آن، شاخص‌هایی که خبرگان در پرسش‌نامه اول ارائه نموده بودند

(آشنایی با فنون جنگیدن (کلاسیک و ناهمتراز)، سابقه‌ی درخشان کاری، تسلط بر پژوهش (به‌ویژه پژوهش در علوم انسانی)، تواضع و فروتنی، هوش هیجانی، گوش دادن مؤثر، فناوری‌های نوین ارتباطی (سامانه‌ی سروش، فرزین و...) و اطلاعاتی (اینترنت و اینترنت و...)، شبیه‌سازها (سلاح‌ها، دیدبانی، پروازی و...) و نرم‌افزارهای نوین، جایگزین شد و در ادامه، به منظور بررسی میزان توافق بین خبرگان، ضمن اعمال تغییرات لازم در ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل، پرسش‌نامه‌ی دوم تهیه گردیده و همراه با دیدگاه قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به اعضای گروه خبره ارسال گردید. اعضای گروه خبره با توجه به نقطه نظرات سایر اعضای گروه و همچنین با توجه به تغییرات اعمال‌شده در ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، مجدداً به سؤالات ارائه‌شده پاسخ دادند که همانند مرحله‌ی نخست مورد تحلیل قرار گرفت. بعدازاینکه بازخورد اولیه به خبرگان داده شد و مرحله دوم دلفی انجام گرفت، نظرات اصلاح‌شده خبرگان در قالب اعداد فازی مثلثی به‌صورت رابطه ۵ درآمد.

بر اساس نتایج نشان داده‌شده در جدول ۵ میانگین ارتباط هر شاخص پیشنهادی با مؤلفه‌های صفات فردی، سلامت روان، اعتقادی، اخلاقی، توانایی‌های ویژه، توانایی‌های مدیریتی، توانایی‌های تخصصی سازمانی، فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، سیاسی - قانونی و فناوریانه از دیدگاه خبرگان محاسبه شد.

جدول ۵: طبقه‌بندی شاخص‌های رهبری اثربخش در آجا در سطح مؤلفه‌های تحقیق در دور دوم

| بعد       | مؤلفه | شاخص‌ها              | میانگین نظرات کارکنان |     |   | S <sub>2</sub> | I <sub>3</sub> - S <sub>2</sub> |
|-----------|-------|----------------------|-----------------------|-----|---|----------------|---------------------------------|
|           |       |                      | L                     | m   | U |                |                                 |
| صفات فردی | فردی  | بهره‌ی هوشی          | ۰۵۵                   | ۰۸  | ۱ | ۰۷۸            | ۰                               |
|           |       | سعه‌ی صدر            | ۰۷                    | ۰۹۵ | ۱ | ۰۸۸            | ۰۰۳                             |
|           |       | شجاعت                | ۰۶                    | ۰۸۵ | ۱ | ۰۸             | ۰۰۳                             |
|           |       | سخت‌کوشی             | ۰۶۵                   | ۰۹  | ۱ | ۰۸۵            | ۰۰۵                             |
|           |       | باانگیزه بودن        | ۰۶                    | ۰۸۵ | ۱ | ۰۸             | ۰                               |
|           |       | توانایی بالای سخنوری | ۰۶۵                   | ۰۹  | ۱ | ۰۸۵            | ۰۰۵                             |
|           |       | قدرت کاریزما         | ۰۶                    | ۰۸۵ | ۱ | ۰۸             | ۰                               |
|           |       | عمل‌گرایی            | ۰۷۵                   | ۱   | ۱ | ۰۹۲            | ۰                               |
| تبعات     | سلامت | اعتمادبه‌نفس بالا    | ۰۶۵                   | ۰۹  | ۱ | ۰۸۵            | ۰۰۵                             |
|           |       | عزت‌نفس              | ۰۷                    | ۰۹۵ | ۱ | ۰۸۸            | ۰                               |

۱۵۰ / فصلنامه مدیریت نظامی، سال نوزدهم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۸

|     |     |     |     |    |                                              |                  |  |
|-----|-----|-----|-----|----|----------------------------------------------|------------------|--|
| ۰   | ۰۸  | ۰۶  | ۰۸۵ | ۱  | انتقادپذیری                                  | اعتقادی          |  |
| ۰   | ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱  | مسئولیت‌پذیری                                |                  |  |
| ۰   | ۰۸۸ | ۰۷  | ۰۹۵ | ۱  | احترام به عواطف دیگران (مهارت همدلی)         |                  |  |
| ۰   | ۰۸۵ | ۰۶۵ | ۰۹  | ۱  | انعطاف‌پذیری                                 |                  |  |
| ۰   | ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱  | تعهدکاری (تعهد حرفه‌ای)                      |                  |  |
| ۰   | ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱  | الگوی مناسب بودن                             |                  |  |
| ۰   | ۰۸  | ۰۶  | ۰۸۵ | ۱  | هدفمندی                                      |                  |  |
| ۰   | ۰۷۸ | ۰۵۵ | ۰۸  | ۱  | واقع‌بینی                                    |                  |  |
| ۰۰۵ | ۰۷۸ | ۰۵۵ | ۰۸  | ۱  | قاطعیت                                       |                  |  |
| ۰   | ۰۸۵ | ۰۶۵ | ۰۹  | ۱  | هوش هیجانی                                   |                  |  |
| ۰   | ۰۸۵ | ۰۶۵ | ۰۹  | ۱  | گوش دادن مؤثر                                |                  |  |
| ۰   | ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱  | توکل بر خدا                                  |                  |  |
| ۰   | ۰۸۵ | ۰۶۵ | ۰۹  | ۱  | نیت‌پاک                                      | اخلاقی           |  |
| ۰   | ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱  | مؤمن بودن                                    |                  |  |
| ۰   | ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱  | باتقوا بودن                                  |                  |  |
| ۰   | ۰۸۸ | ۰۷  | ۰۹۵ | ۱  | ایثارگری                                     |                  |  |
| ۰   | ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱  | ولایت‌پذیری                                  |                  |  |
| ۰   | ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱  | پایبندی به اصول اسلام                        |                  |  |
| ۰   | ۰۸۸ | ۰۷  | ۰۹۵ | ۱  | شهادت‌طلبی                                   |                  |  |
| ۰   | ۰۸۸ | ۰۷  | ۰۹۵ | ۱  | رازداری                                      |                  |  |
| ۰   | ۰۷۸ | ۰۵۵ | ۰۸  | ۱  | مهربانی                                      |                  |  |
| ۰   | ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱  | عدالت‌محوری                                  |                  |  |
| ۰   | ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱  | صداقت                                        |                  |  |
| ۰   | ۰۸  | ۰۶  | ۰۸۵ | ۱  | درستکاری                                     |                  |  |
| ۰۰۵ | ۰۸۵ | ۰۶۵ | ۰۹  | ۱  | پاک‌دامنی                                    |                  |  |
| ۰   | ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱  | خیرخواهی                                     |                  |  |
| ۰   | ۰۸۵ | ۰۶۵ | ۰۹  | ۱  | تواضع و فروتنی                               |                  |  |
| ۰۰۳ | ۰۸  | ۰۶  | ۰۸۵ | ۱  | خلاقیت                                       | توانایی‌های ویژه |  |
| ۰۰۳ | ۰۸  | ۰۶  | ۰۸۵ | ۱  | نوآوری                                       |                  |  |
| ۰   | ۰۹۲ | ۰۷۵ | ۱   | ۱  | بصیرت                                        |                  |  |
| ۰   | ۰۸۵ | ۰۶۵ | ۰۹  | ۱  | استفاده مؤثر از زبان بدن                     |                  |  |
| ۰   | ۰۷۳ | ۰۵  | ۰۷۵ | ۹۵ | تسلط بر پژوهش (به‌ویژه پژوهش در علوم انسانی) |                  |  |

# طراحی الگوی رهبری اثربخش در آجا .../۱۵۱

|                         |                                                         |     |     |     |     |     |
|-------------------------|---------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| توانایی‌های مدیریتی     | مهارت قضاوت و تصمیم‌گیری                                | ۱   | ۱   | ۰۷۵ | ۰۹۲ | ۰   |
|                         | مهارت برنامه‌ریزی                                       | ۱   | ۱   | ۰۷۵ | ۰۹۲ | ۰   |
|                         | مهارت نظارت و کنترل                                     | ۱   | ۰۸  | ۰۵۵ | ۰۷۸ | ۰۰۵ |
|                         | مهارت تفویض اختیار                                      | ۱   | ۰۹  | ۰۶۵ | ۰۸۵ | ۰   |
|                         | قدرت پاداش                                              | ۹۵  | ۰۷۵ | ۰۵  | ۰۷۳ | ۰   |
|                         | مهارت مذاکره و چانه‌زنی                                 | ۹۵  | ۰۷۵ | ۰۵  | ۰۷۳ | ۰   |
|                         | مهارت حل تعارض و تضاد                                   | ۱   | ۰۹  | ۰۶۵ | ۰۸۵ | ۰   |
|                         | مهارت مدیریت بحران                                      | ۱   | ۰۹۵ | ۰۷  | ۰۸۸ | ۰   |
|                         | مهارت تحول‌گرایی                                        | ۱   | ۱   | ۰۷۵ | ۰۹۲ | ۰   |
|                         | تفکر راهبردی                                            | ۱   | ۰۸۵ | ۰۶  | ۰۸  | ۰۰۸ |
|                         | تفکر سیستمی                                             | ۱   | ۰۸۵ | ۰۶  | ۰۸  | ۰۰۸ |
|                         | مهارت متقاعدسازی                                        | ۱   | ۰۹۵ | ۰۷  | ۰۸۸ | ۰   |
|                         | مهارت هدایت و جهت‌دهی                                   | ۱   | ۰۹۵ | ۰۷  | ۰۸۸ | ۰   |
|                         | ایجاد انگیزش                                            | ۱   | ۰۹۵ | ۰۷  | ۰۸۸ | ۰   |
|                         | مهارت ارتباطات                                          | ۱   | ۰۹  | ۰۶۵ | ۰۸۵ | ۰   |
|                         | پرورش و توانمندسازی                                     | ۱   | ۰۸۵ | ۰۶  | ۰۸  | ۰   |
|                         | مهارت حل مسئله                                          | ۱   | ۰۹  | ۰۶۵ | ۰۸۵ | ۰   |
|                         | دانش عمومی نظامی                                        | ۰۹۵ | ۰۷  | ۰۴۵ | ۰۷  | ۰   |
|                         | دانش تخصصی مربوط به شغل خود                             | ۰۹۵ | ۰۷۵ | ۰۵  | ۰۷۳ | ۰   |
|                         | شناخت تاکتیک‌ها و مشخصات ارتش‌های جهان (به‌ویژه دشمنان) | ۹۵  | ۰۷۵ | ۰۵  | ۰۷۳ | ۰   |
| توانایی‌های تخصصی نظامی | درک مأموریت سازمان                                      | ۰۹۵ | ۰۸  | ۰۵۵ | ۰۷۷ | ۰   |
|                         | شناخت نقاط تهدید و فرصت سازمان                          | ۰۹۵ | ۰۸  | ۰۵۵ | ۰۷۷ | ۰   |
|                         | آشنایی با فنون جنگیدن (کلاسیک و ناهم‌تراز)              | ۹۵  | ۰۷۵ | ۰۵  | ۰۷۳ | ۰   |
|                         | سابقه‌ی درخشان کاری                                     | ۱   | ۰۹  | ۰۶۵ | ۰۸۵ | ۰   |
|                         | تعاملات با جامعه                                        | ۱   | ۰۸۵ | ۰۶  | ۰۸  | ۰   |
|                         | درک شرایط حاکم بر جامعه                                 | ۱   | ۰۸۵ | ۰۶  | ۰۸  | ۰   |
|                         | درک فرهنگ حاکم بر جامعه                                 | ۱   | ۰۹۵ | ۰۷  | ۰۸۸ | ۰   |
| فرهنگی - اجتماعی        | مردم‌شناسی و چگونه زیستن با مردم                        | ۱   | ۰۹۵ | ۰۷  | ۰۸۸ | ۰   |
|                         | درک نیازهای مشروع مردم                                  | ۱   | ۰۹  | ۰۶۵ | ۰۸۵ | ۰   |
|                         | روابط اجتماعی مبتنی بر همکاری و مودت                    | ۱   | ۰۹۵ | ۰۷  | ۰۸۸ | ۰   |
|                         | سطح آموزش عمومی جامعه                                   | ۰۹۵ | ۰۷  | ۰۴۵ | ۰۷  | ۰   |
|                         |                                                         |     |     |     |     |     |
| فراسازمانی              |                                                         |     |     |     |     |     |

|          |                                                                                           |     |     |     |     |   |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|---|
| اقتصاد   | ارزش‌های حاکم بر خانواده                                                                  | ۰۹۵ | ۰۸  | ۰۵۵ | ۰۷۷ | ۰ |
|          | نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور                                                            | ۹۵  | ۰۷۵ | ۰۵  | ۰۷۳ | ۰ |
|          | سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد                                                            | ۹۵  | ۰۷۵ | ۰۵  | ۰۷۳ | ۰ |
| سیاسی    | شرایط سیاسی حاکم بر جامعه                                                                 | ۰۹۵ | ۰۷  | ۰۴۵ | ۰۷  | ۰ |
|          | شرایط قانونی حاکم بر جامعه                                                                | ۰۹۵ | ۰۷  | ۰۴۵ | ۰۷  | ۰ |
| فناورانه | فن‌آوری‌های نوین ارتباطی (سامانه‌ی سروش، فرزین و...) و اطلاعاتی (اینترنت و اینترنت و ...) | ۱   | ۰۸۵ | ۰۶  | ۰۸  | ۰ |
|          | شبیه‌سازها (سلاح‌ها، دیدبانی، پروازی و ...)                                               | ۹۵  | ۰۷۵ | ۰۵  | ۰۷۳ | ۰ |
|          | نرم‌افزارهای نوین                                                                         | ۹۵  | ۰۷۵ | ۰۵  | ۰۷۳ | ۰ |

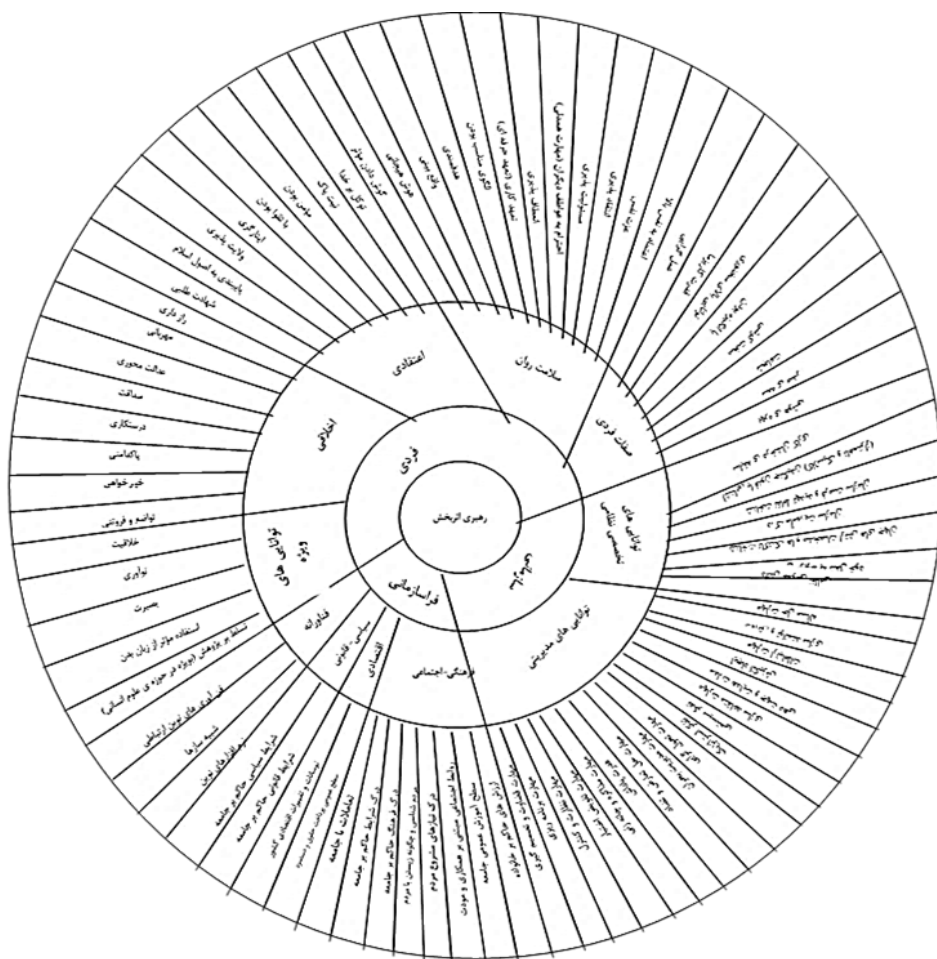
با توجه به این‌که میزان اختلاف‌نظر خبرگان بین دو مرحله اول و دوم اجرای دلفی کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰۲) به دست آمد، نظرسنجی در مرحله دوم متوقف شد. بر اساس نتایج به دست آمد، طی دو مرحله نظرسنجی، ۳ بعد و ۱۱ مؤلفه و ۸۱ شاخص، موردپذیرش واقع شد.

در این مرحله (دور دوم)، میانگین قطعی به‌دست‌آمده نشان‌دهنده شدت موافقت خبرگان با هر یک از شاخص‌های شناسایی‌شده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در بین شاخص‌های شناسایی‌شده، بیشترین میزان توافق خبرگان مربوط به عمل‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، تعهد کاری، الگوی مناسب بودن، توکل بر خدا، مؤمن بودن، باتقوا بودن، ولایت‌پذیری، پایبندی به اصول اسلام، عدالت‌محوری، صداقت، بصیرت، خیرخواهی، مهارت قضاوت و تصمیم‌گیری، مهارت برنامه‌ریزی، مهارت تحول‌گرایی ( $S=0.92$ ) و کمترین میزان توافق آن‌ها با شاخص‌های آشنایی با فنون جنگیدن (کلاسیک و ناهم‌تراز)، سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد، نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور، نرم‌افزارهای نوین، شبیه‌سازها (سلاح‌ها، دیدبانی، پروازی و ...)، شناخت تاکتیک‌ها و مشخصات ارتش‌های جهان (به‌ویژه دشمنان)، دانش تخصصی مربوط به شغل خود، تسلط بر پژوهش (به‌ویژه پژوهش در علوم انسانی)، مهارت مذاکره و چانه‌زنی، قدرت پاداش ( $S=0.73$ ) و سطح آموزش عمومی جامعه، دانش عمومی نظامی، شرایط قانونی حاکم بر جامعه و شرایط سیاسی حاکم بر جامعه ( $S=0.07$ ) بود.

### مدل ترسیمی تحقیق

با توجه به مطالب فوق و تجزیه و تحلیل داده‌ها، مدل کیفی پیشنهادی تحقیق به شکل

زیرخواهد بود:



## بحث و نتیجه‌گیری

اغلب در مطالعات کیفی بیش از یک نتیجه وجود دارد. منطق ترجیحی این است که نتایج، مرتبط به هم باشند، همچنین با مرحله تفسیر، داده‌های تحقیق و یافته‌های تجربی نیز مربوط باشند. در حال حاضر یکی از مهم‌ترین مشکلات سازمان‌ها در حوزه منابع انسانی، رهبری اثربخش در سازمان است که ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست؛ بنابراین تدوین الگویی برای رهبری اثربخش در سازمان آجا ضروری بود تا فرماندهان

آجا به کمک آن باعث افزایش چشمگیر آمادگی رزمی (به‌ویژه در بعد نیروی انسانی) در سازمان شوند.

پیش‌فرض اساسی در تحقیق حاضر این است که در بین گروه‌های مختلف فرماندهان آجا، با جهان اجتماعی متفاوتی که دارند، دیدگاه‌های متفاوتی را در رهبری‌اثربخش می‌توان یافت.

در پایان با توجه به یافته‌های تحقیق، می‌توان ادعا نمود مفهوم رهبری اثربخش یک مفهوم چندبعدی و پیچیده است. حریری (۱۳۸۵) معتقد است تعریف مفهومی، تعریفی انتزاعی و نظری است که با ارجاع و استناد به سایر ایده‌ها، سازه‌ها ارائه می‌گردد (حریری، ۱۳۸۵: ۶۰). در سازه ذهنی محقق، مفهوم رهبری اثربخش دارای سه بعد فردی، سازمانی و فراسازمانی در نظر گرفته شد.

ازاین‌رو در بعد فردی یافته‌ها در مورد نقش مؤلفه‌ی صفات فردی در رهبری‌اثربخش با یافته‌های میچل (۲۰۰۷)، لوتانس (۱۹۸۶)، استاگدیل (۱۹۷۴)، رابرت هوس (۱۹۷۰)، الوانی (۱۳۹۵)، مورتون (۲۰۱۴)، میرکمالی (۱۳۸۹)، نائینی و تشکری (۱۳۹۱)، خان احمدی (۱۳۹۲)، افجه‌ای (۱۳۹۳)، هاروی و گاردنر (۲۰۰۲)، رشیدزاده (۱۳۸۳)، اریک (۲۰۱۰)، ساعتچی (۱۳۷۶)، خورشیدی (۱۳۹۲) و موسوی (۱۳۹۶) همخوانی دارد ولی برخلاف یافته‌های تنن باوم و اشمیت (۱۹۷۳) و فرد-ای-فیدلر (۱۹۶۷) بوده است.

یافته‌های تحقیق در مورد نقش مؤلفه‌ی سلامت روان در رهبری‌اثربخش با نتایج تحقیقات چمرز (۱۹۸۵)، الوانی (۱۳۹۵)، وزارت دفاع آمریکا (۲۰۰۷)، مورتون (۲۰۱۴)، میرکمالی (۱۳۸۹)، خان احمدی (۱۳۹۲)، افجه‌ای (۱۳۹۳)، رشیدزاده (۱۳۸۳)، اریک (۲۰۱۰)، ساعتچی (۱۳۷۶)، خورشیدی (۱۳۹۲)، محمدحسینی (۱۳۹۶) و موسوی (۱۳۹۶) همخوانی دارد.

یافته‌ها در مورد نقش مؤلفه‌ی اعتقادی در رهبری‌اثربخش با یافته‌های میرکمالی (۱۳۸۹)، نائینی و تشکری (۱۳۹۱)، خان احمدی (۱۳۹۲)، افجه‌ای (۱۳۹۳)، رشیدزاده (۱۳۸۳)، ساعتچی (۱۳۷۶)، خورشیدی (۱۳۹۲)، محمدحسینی (۱۳۹۶) و موسوی (۱۳۹۶) همخوانی دارد.

یافته‌ها در مورد نقش مؤلفه‌ی اخلاقی در رهبری‌اثربخش با یافته‌های مورتون (۲۰۱۴)،

میرکمالی (۱۳۸۹)، نائینی و تشکری (۱۳۹۱)، خان احمدی (۱۳۹۲)، افجه‌ای (۱۳۹۳)، هاروی و گاردنر (۲۰۰۲)، رشیدزاده (۱۳۸۳)، رمزدن (۲۰۰۰)، خورشیدی (۱۳۹۲) و موسوی (۱۳۹۶) همخوانی دارد.

یافته‌ها در مورد نقش مؤلفه‌ی توانایی‌های ویژه در رهبری اثربخش با یافته‌های مقیمی (۱۳۸۰)، پوند (۲۰۰۲)، لیت‌وود و چانتسی (۲۰۰۲)، خان احمدی (۱۳۹۲)، هاروی و گاردنر (۲۰۰۲)، وزارت دفاع آمریکا (۲۰۰۷)، رشیدزاده (۱۳۸۳)، رمزدن (۲۰۰۰)، اریک (۲۰۱۰)، بردن و باندا (۲۰۰۸)، خورشیدی (۱۳۹۲) و موسوی (۱۳۹۶) همخوانی دارد.

در بعد سازمانی یافته‌ها در مورد نقش مؤلفه‌ی توانایی‌های مدیریتی در رهبری اثربخش با یافته‌های میچل (۲۰۰۷)، بنیس و نانوس (۱۹۸۵)، بس (۱۹۸۵)، تیچی و دوانا (۱۹۸۶)، ناتلر و توچمن (۱۹۸۹)، کونگر (۱۹۸۹)، مورتون (۲۰۱۴)، میرکمالی (۱۳۸۹)، نائینی و تشکری (۱۳۹۱)، خان احمدی (۱۳۹۲)، افجه‌ای (۱۳۹۳)، هاروی و گاردنر (۲۰۰۲)، رشیدزاده (۱۳۸۳)، چمرز (۱۹۸۵)، الوانی (۱۳۹۵)، بردن و باندا (۲۰۰۸)، هاروی و گاردنر (۲۰۰۲)، رمزدن (۲۰۰۰)، وزارت دفاع آمریکا (۲۰۰۷)، مورتون (۲۰۱۴)، میرکمالی (۱۳۸۹)، اریک (۲۰۱۰)، ساعتچی (۱۳۷۶)، خورشیدی (۱۳۹۲)، کوایمان و الیاسن (۱۳۷۰)، کتز و کان (۲۰۰۹) و موسوی (۱۳۹۶) همخوانی دارد.

در مورد نقش مؤلفه‌ی توانایی‌های تخصصی در رهبری اثربخش با یافته‌های رشیدزاده (۱۳۸۳)، چمرز (۱۹۸۵)، بردن و باندا (۲۰۰۸)، میرکمالی (۱۳۸۹)، رمزدن (۲۰۰۰)، اریک (۲۰۱۰)، نائینی و تشکری (۱۳۹۱)، خورشیدی (۱۳۹۲) و موسوی (۱۳۹۶) همخوانی دارد.

در بعد فراسازمانی یافته‌ها در مورد نقش مؤلفه‌ی فرهنگی اجتماعی در رهبری اثربخش با یافته‌های نائینی و تشکری (۱۳۹۱)، خان احمدی (۱۳۹۲)، افجه‌ای (۱۳۹۳)، کوایمان و الیاسن (۱۳۷۰)، چمرز (۱۹۸۵)، میرکمالی (۱۳۸۹)، اریک (۲۰۱۰)، ساعتچی (۱۳۷۶)، کتز و کان (۲۰۰۹) و خورشیدی (۱۳۹۲) همخوانی دارد.

در مورد نقش مؤلفه‌ی اقتصادی در رهبری اثربخش با یافته‌های خورشیدی (۱۳۹۲) و محمدحسینی (۱۳۹۶) همخوانی دارد.

یافته‌ها در مورد نقش مؤلفه‌ی سیاسی-اقتصادی در رهبری اثربخش با یافته‌های میرکمالی (۱۳۸۹) و خورشیدی (۱۳۹۲) همخوانی دارد. در بعد سازمانی یافته‌ها در مورد نقش مؤلفه‌ی توانایی‌های مدیریتی در رهبری اثربخش با یافته‌های خان احمدی (۱۳۹۲)، اریک (۲۰۱۰) و خورشیدی (۱۳۹۲) همخوانی دارد.

### پیشنهادهای کاربردی

۱. با توجه به اینکه غالباً صفات فردی افراد به قبل از استخدام مربوط شده و ذاتی است، معاونت نیروی انسانی آجا (مدیریت استخدام)، به هنگام استخدام متقاضیان جدیدالورود، شاخص‌های هشت‌گانه‌ی مؤلفه‌ی صفات فردی به‌دست‌آمده از این پژوهش را با دقت و توجه بیشتری مدنظر قرار داده و برای هرکدام از شاخص‌ها، آزمون‌های را مدنظر قرار دهد.
۲. معاونت نیروی انسانی آجا (مدیریت ارزیابی عملکرد)، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی‌شده‌ی رهبری اثربخش در پژوهش حاضر را در فرم ارزیابی سالیانه متصدیان مشاغل فرماندهی بگنجانند.
۳. معاونت نیروی انسانی آجا با هماهنگی معاونت آموزش آجا، جهت تربیت فرماندهان توانمند و اثربخش، در سطح قرارگاه‌های منطقه‌ای اقدام به برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی رهبری اثربخش، ویژه‌ی افرادی که در مشاغل فرماندهی مشغول به خدمت هستند، نماید.
۴. معاونت طب و پیشگیری آجا، با توجه به نمرات بسیار بالای به‌دست‌آمده‌ی شاخص‌های مؤلفه‌ی سلامت روان، بررسی دقیق سلامت روان متقاضیان (علی‌الخصوص رسته‌های رزمی و پیش رزمی) به هنگام استخدام، همچنین به‌صورت دوره‌ای یک‌ساله (به‌ویژه متصدیان پست‌های فرماندهی) را در دستور کار قرار دهد.
۵. سازمان عقیدتی سیاسی آجا شاخص‌های به‌دست‌آمده از مؤلفه‌ی اعتقادی را جهت ارزیابی افراد معرفی‌شده جهت تصدی‌گری مشاغل فرماندهی، در اختیار عقیدتی سیاسی‌های هر پادگان قرار داده، همچنین در مورد شاخص‌هایی که امکان تقویت آن‌ها (ولایت‌پذیری، شهادت‌طلبی، ایثارگری و...) وجود دارد، اقدام به تشکیل کلاس و جلسات مرتبط نماید.
۶. به هنگام انتصاب و ارتقای فرماندهان، با مدنظر قرار دادن شاخص‌های حاصله از مؤلفه‌

- اخلاقی این پژوهش، افرادی را در این مناصب قرار دهند که رهبرانی اخلاق‌مدار باشند.
۷. معاونت آموزش آجا جهت بالا بردن توانایی فرماندهان برای انطباق با تغییرات سریع محیط و به منظور بقا و رشد در محیط‌های متلاطم امروزی، اقدام به تشکیل کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی به‌منظور تقویت و رشد توانایی‌های ویژه‌ی آن‌ها از قبیل خلاقیت، نوآوری، بصیرت، استفاده مؤثر از زبان بدن و تسلط بر پژوهش (به‌ویژه پژوهش در علوم انسانی) نمایند.
۸. معاونت آموزش آجا جهت بالا بردن توانایی‌های مدیریتی فرماندهان سازمان، اقدام به تشکیل کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی دوره‌ای با موضوعات مدیریتی در سطح قرارگاه‌های منطقه‌ای نموده و شاخص‌های به‌دست‌آمده مؤلفه‌ی توانایی‌های مدیریتی حاصل از پژوهش حاضر را به عنوان سرفصل بگنجانند.
۹. معاونت آموزش آجا جهت بالا بردن توانایی‌های تخصصی فرماندهان سازمان، شاخص‌های به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر را در سرفصل‌های آموزشی دوره‌های عرضی و طولی رسته‌ای (به‌ویژه رسته‌های رزمی و پیش رزمی) بگنجانند.
۱۰. شاخص‌های شناسایی‌شده در بعد فرا سازمانی موردتوجه ویژه فرماندهان رأس هرم سازمان آجا قرار گرفته شده و از تأثیر بسزای آن‌ها در شکل‌گیری شخصیت یک رهبر اثربخش در سازمان غافل نشوند. در همین راستا، الزامی است که معاونت آموزش آجا اقدام به تشکیل کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی با موضوع دانش روز فرهنگی-اجتماعی، اقتصادی، سیاسی قانونی جهت تمامی کارکنان، به‌ویژه متصدیان مشاغل فرماندهی نماید.
۱۱. با توجه به تأثیر بسیار زیاد فناوری‌های روز بر عملکرد تمام کارکنان، به‌ویژه فرماندهان، الزامی است که این افراد آموزش لازم فن‌آوری‌های روز (به‌ویژه ارتباطی و اطلاعاتی) را فراگرفته و در تمام لایه‌ها بکار برند. در همین راستا معاونت آموزش آجا جهت بالا بردن توانایی‌های فرماندهان سازمان در به‌کارگیری و پیاده‌سازی فناوری‌های روز (به‌ویژه ارتباطی، اطلاعاتی، شبیه‌سازها و نرم‌افزارهای نوین) بستر آموزشی لازم را به عمل آورد.

#### فهرست منابع

احمدی، م (۱۳۹۰). مدیریت اسلامی، چاپ ششم، تهران: انتشارات پژوهش‌های فرهنگی،

- آدیزس، ا (۱۳۷۳). دوره عمر سازمان، ترجمه: کاوه محمد سیروس، انتشارات اشراقیه، ۲۳۳-۲۵۰.
- افجه‌ای، س‌ع (۱۳۹۰). رهبری سازمانی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- افجه‌ای، س‌ع (۱۳۸۵). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: سمت، چ پنجم.
- افجه‌ای، ع‌ا. بانسی، ع. خسروپناه، ع و امیری، م (۱۳۹۳). طراحی الگوی رهبری اثربخش سازمانی به استناد سیره پیامبر اسلام (ص)، فصل‌نامه مطالعات راهبردی بسیج، سال هفدهم، شماره ۶۴.
- الوانی، س م (۱۳۷۸). مدیریت عمومی، نشر نی، ۱۳۷.
- الوانی، س. م. اردلان، ا و محمدی فاتح، ا (۱۳۹۵). طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.ا با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هشتم، شماره ۱، ۳۰-۱.
- برانندن (۱۳۷۶). روانشناسی حرمت نفس، ترجمه جمال‌الدین هاشمی، شرکت سهامی/انتشار.
- حریری، نجلا (۱۳۸۵). اصول و روش‌های پژوهش کیفی، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات.
- خان احمدی، ا و مدنی، م (۱۳۹۲). منشور فرماندهی کارآمد برگرفته از نهج‌البلاغه، مدیریت اسلامی، ۲۲۳-۲۵۳، (۲)۲۱.
- دانایی‌فرد، ح. مؤمنی، ن. ۱۳۸۸، تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی (ع)، مطالعات/انقلاب اسلامی، ش ۴ (۱۴)، ۷۵-۱۱۰.
- دراکر، پیتر (مدیریت اثربخش). ترجمه فضل‌الله امینی، تهران، فرا.
- دینانی، مریم. کوزه چیان، هاشم. نظریان مادوانی، عباس (۱۳۹۶). طراحی الگوی هوشمندیهای مورد نیاز رهبری اثربخش مدیران ورزشی. فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۷۳-۸۸، (۱)۶.
- رجب پور، مجید (۱۳۹۸). اصول و مبانی مدیریت در سازمان، تهران: انتشارات دافوس آجا، ۲۸-۲۹.
- رضاییان، علی (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: سمت.
- سارلی، زبیده. صفایی، طیب (۱۳۹۶). ویژگی‌های رهبری اثربخش در مدیریت آموزشی مدارس. مجله مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی، شماره ۲۰.
- ساعتچی، م (۱۳۷۶). روانشناسی بهره‌وری، تهران: نشر ویرایش،

سپهوند، رضا. چکشیان، محمد. اسماعیلی، محمودرضا. نظریوری، امیرهوشنگ (۱۳۹۷). رتبه بندی مؤلفه‌های رهبری اثربخش در سازمانهای فرهنگی هنری با رویکرد اسلامی ایرانی و با استفاده از روش دلفی فازی. نشریه مدیریت فردا، شماره ۵۴.

شکوه، زهرا (۱۳۹۴). طراحی یک الگوی اثربخش برای رهبری اصیل در سازمان بهزیستی کشور، پایان‌نامه دکتری.

شیرخانی، نسیم. سوسن لائی، ۱۳۹۴، ارائه مدل رهبری اثربخش برای مدیران مدارس ابتدایی، همایش ملی سیمای مدیریت آموزشی در عصر تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه.

صادق زاده قمصری، علیرضا (۱۳۹۱). «الگوهای نظری با سبغهی ایرانی-اسلامی: مروری بر روش شناسی بر تدوین سند تحول بنیادین آموزش و پرورش»، نخستین کنفرانس الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت: نقشه راه طراحی و تدوین الگو، تهران: کتابخانه ملی، ۱۰-۱۱ خرداد.

صدقی بوکانی، ناصر. سیدعباس زاده، میرمحمد. قلاوندی، حسن. حسنی، محمد (۱۳۹۷). تحلیل روابط چندگانه‌ی رهبری اثربخش و برنامه‌ریزی راهبردی با بهره‌وری نیروی انسانی در مراکز آموزش عالی استان آذربایجان غربی، مجله‌ی مدیریت بهره‌وری، شماره‌ی ۴۵، ۳۱-۶۹.

فیدلر، ف. شمرز، م (۱۳۹۱). رهبری اثربخش، ترجمه خلیلی شوربینی، چاپ اول، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

قلی‌پور، آ و حضرتی، م (۱۳۸۸). تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران، مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۲(۳)، ۴۷-۳۰.

کریتز، ر. کینیکی، آ (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی‌اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران: پیام پویا، چ دوم.

کریمی دشتکی، احمد (۱۳۹۴). طراحی الگوی رهبری اثربخش آموزشی در آموزش عالی از دور بر پایه تجاری‌سازی دانش، نظام ارزش‌ها و ادراک فرهنگ سازمانی، رساله دوره دکتری. دانشگاه پیام نور، مرکز تحصیلات تکمیلی.

کلاته‌سیف‌ری، معصومه و عموزاده، زهرا (۱۳۹۳). ارتباط جامعه‌پذیری سازمانی با اثربخشی رهبری در ادارات ورزش و جوانان استان گلستان، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۹(۲۰)، ۱۵۵-۱۶۳.

کویمان، ج، الیاسن، ج، ا (۱۳۷۰). مدیریت سازمان‌های دولتی، ترجمه: عباس منوریان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۹۱-۱۹۲.

لطفی، فرشاد. سلیمانی، مهیار. کاظمی، محمدتقی (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری اثر بخش بر توانمندی کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان مرکزی، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران: انجمن مدیریت ایران

ماکسول، ج (۱۳۸۶). رهبری، ترجمه فضل اله امینی، چاپ سوم، تهران: فرا.

ماکسول، ج (۱۳۸۷). ۲۱ قانون انکارناپذیر رهبری، ترجمه مهدی قراچه داغی، تهران: پیکان.

مدنی، س.م. آبسالان، م (۱۳۹۴). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر ارتقای توان رزمی در یک سازمان دفاعی، فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۵(۵۹)، ۵۸-۳۲.

مقیمی، م (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران: انتشارات ترمه، ۲۸۵-۲۸۴.

مطهری، م (۱۳۸۹). یادداشت‌های استاد مطهری، چاپ شصت و یکم، تهران: صدرا.

هرسی، پ. بلانچارد، ک. (۱۳۷۱). مدیریت رفتار سازمان، ترجمه قاسم کبیری، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی، ۵۷۱-۲۰۳.

Akyuz, E. and Celik, E. (۲۰۱۵). A fuzzy DEMATEL method to evaluate critical Operational hazards during gas freeing process in crude oil tankers. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, ۳۸, ۲۴۳-۲۵۳.

Bass, B.M and B.J. Avolio, (۱۹۹۳), Multifactor Leadership Questionnaire, Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA.

Borden, N and Baneta, F. (۲۰۰۸). Using Performance Indicators to Guide Strategic Decision Making, sanfrancisco: Jossey publishers.

Boyatzis, R.E. (۱۹۸۲), The Competent Manager: A Model for Effective Performance, Wiley, New York, NY

Boyatzis, R. E. (۱۹۹۸), Transforming qualitative information: thematic analysis and code development, Sage.

Braun, V. & Clarke, V. (۲۰۰۶), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, Vol. ۳, No. ۲, Pp. ۷۷-۱۰۱

Chemers, M. (۱۹۸۵), the Social, Organizational and Cultural Context of Effective Leadership, in Barbara Kellerman, Ed, and Leadership: *Multidisciplinary Perspectives*, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall,

- pp. ۹۱-۱۱۲.
- Costigan, R. D. Ilter, S. E. Berman, J. J. (۱۹۹۸), A multi-dimensional study of trust in organizations, *Journal of Managerial Issues*, Vol. X, No. ۳, ۳۰۳-۳۱۷.
- Cunningham, Alann Dawn, (۲۰۰۳), Leadership development in catholic: A study on several leadership, Doctoral Dissertation, *Saint Louis University (UMI NO AAT ۳۱۰۲۸۸۶)*.
- Davenport, T. & Prusak, L. ۱۹۹۸, Working Knowledge, *Boston :Harvard Business School Press*.
- Ditcher, E. (۱۹۸۷), How Hot A Manager Are You? *NewYork: McGraw-Hill*.
- Dufault, K. (۱۹۸۵), Hope, its spheres and dimensions, *Nursing Clinics of North America*, Vol. ۲, No. ۲, ۳۷۹-۳۹۱.
- Dunham R. The Delphi technique. (۱۹۹۶). [Cited ۲۰۰۲ Mar ۲۴]. Available from: <http://www.medsch.wisc.edu/adminmed/۲۰۰۲/orgbehav/delphi.pdf>
- Ellonen, R. & Blomqvist, K. (۲۰۰۸), The role of trust in organizational innovativeness, *European Journal of Innovation Management*, Vol. ۱۱, No. ۲, ۱۶۰-۱۸۱.
- Educational Resources Information Center. (۲۰۱۰). *Volunteer Management*. *Www. ERIC. Com*.
- Fiedler, F. e. (۱۹۶۷), A Theory of Leadership Effectiveness, *Mc Grawhill, New York*, p, ۱۴۷.
- Fiedler, F. e. & Chemers, M, ۱۹۷۴, Leadership and Effective Management, *Scott Foresman and Company*, p. ۵.
- Fernald, L. W. Solomon, G. T. & Tarabishy, A. ۲۰۰۵, A new paradigm: Entrepreneurial leadership, *Southern Business Review*, Vol. ۳۰, No. ۲, ۱-۱۰.
- Fry, L. W. Vitucci, S. & Cedillo, M. ۲۰۰۵, Spiritual leadership and army transformation: *Theory, measurement, and establishing a baseline*, *The Leadership Quarterly*, Vol. ۱۶, ۸۳۵-۸۶۲.
- Hersey, P & Blanchard, K. ۱۹۸۳, Management of Organizational Behavior, *Pretical*, p. ۹۴.
- Hersey, P. and Blanchard, H. K. ۱۹۷۷, Management of organizational Behavior, *Englewood Cliffs, Prentice Hall*.
- Hersey, P & Blanchard, K & Dewey, J. ۱۹۹۶, Management of Organization Behavior, *7th ed, Englewood Cliffs, N, J, Prentice-Hall*, p ۹۱.

- Holloway, I. & Todres, L. (۲۰۰۳), "The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence", *Qualitative Research*, Vol. ۳, No. ۳,
- Imani Jajarami H. [Ashnaie ba ravesh Delphi va karborde an dar tasmimgiri]. *Faslnameh Modiriat Shahri*, ۲۰۰۰; ۱(۱): ۳۵-۹. *Persian*
- Katz, D and Kahn, R.L. (۲۰۰۹). *The Social Psychology of Organization*, New York: Willey.
- Kennedy HP. Enhancing Delphi research: methods and results. *J Adv Nurs* ۲۰۰۴ Mar; ۴۵(۵): ۵۰۴-۱۱.
- Kohlbacher, F. The use of qualitative content analysis in case study research. in Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: *Qualitative Social Research*. ۲۰۰۶
- Mitchell, T, R. (۲۰۰۷). People In Organization Understanding Their Behavior. [www.ERIC.com](http://www.ERIC.com).
- Pentagon. (۲۰۰۷). Comandering. [www.Pentagon-usa-comiservo۳.html](http://www.Pentagon-usa-comiservo۳.html).
- Pounder, J, S. ۲۰۰۱, New Leadership and Unniversity Organizational Effectiveness Exploring the Relationship, Leadership & Organization Development, *Journal* ۲۲(۶), pp, ۲۸۱-۲۹۰.
- Powell C. The Delphi technique: myths and realities. *J Adv Nurs* ۲۰۰۳ Feb; ۴۱(۴): ۳۷۶-۸۲.
- S Bekesiene, S Hoskova-Mayerova, ۲۰۱۸, -Decision tree-based classification model for identification of effective leadership indicators. *Journal of Mathematical and ...*, ۲۰۱۸- [journals.itb.ac.id](http://journals.itb.ac.id)
- Spisak, B. R. O'Brien, M. J. Nicholson, N & Van Vugt, M. ۲۰۱۵, Niche construction and the evolution of leadership, *Academy of Management Review*, Vol. ۴۰, No. ۲, ۲۹۱-۳۰۶.
- Tannenbaum, R. Weschler, I. Massarik, F. ۱۹۵۹, *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*, Mc Grawhill.
- Yu, H & Leithwood, K & Jantiz, D. ۲۰۰۲, the Effects of Teachers' Commitment to Chang in Hong Kong, *Journal of Educational Administration*, ۴۰(۴), p, ۴۰.
- Yukl, G. A. ۱۹۷۱. *Leadership in Organization*: Englewood cliffs: NJ. Prentice Hall Ince.
- Waltz, C.F. O. Strickland, and E.R. Lenz, *Measurement in nursing and health research*. ۲۰۱۰, New York: Springer Pub.