

پیامدهای رهبری تحول آفرین از منظر حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) در سازمان‌های تحقیقاتی نیروهای مسلح

محمدابراهیم سنجقی^۱، علی فرهی^۲ و مجید زین‌الدینی^۳

تاریخ دریافت: ۹۲/۱۱/۱۳

تاریخ پذیرش: ۹۳/۳/۵

چکیده

با توجه به پیچیدگی‌های عصر حاضر، رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های دانش‌محور بیش از سایر نظریه‌های مرسوم در ادبیات سازمان و مدیریت، مقبولیت و شهرت یافته است. این مقاله در پی آن است با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد به تجزیه و تحلیل گفتمان مقام معظم رهبری پرداخته و پیامدهای رهبری تحول‌آفرین را در سازمان‌های تحقیقاتی نیروهای مسلح ارائه نماید. در این تحقیق، منویات حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) به صورت تمام خوانی مورد مطالعه قرار گرفت. در ادامه، با روش نمونه‌گیری باز تعداد ۳۴۸ متن انتخاب و از طریق کدگذاری باز، به شیوه تحلیل جزء به جزء، تعداد ۷۳۵ کد، ۴۲ مفهوم و ۶ مقوله شناسایی گردید. نتایج تحقیق نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین در سازمان مورد مطالعه می‌تواند آثار و پیامدهای خوشایندی منطبق با ارزش‌های اسلامی و انقلابی در حوزه‌های؛ فردی، سازمانی و فراسازمانی داشته باشد.

واژگان کلیدی: پیامد، تحقیقات و جهاد خودکفایی، رهبری تحول‌آفرین، نظریه داده‌بنیاد.

۱. دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

۲. دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۳. دانشجوی دکترای گرایش سیاست دفاعی،

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

با ظهور نسل جدیدی از کارکنان دانش‌محور، اقتضائات و فضای جدیدی در عرصه فعالیت‌های سازمانی حاکم گردید (Fairholm, 1994: 35) و سازمان‌ها دیگر نمی‌توانستند با بهره‌گیری از سازوکارهای سنتی به‌خوبی و به‌صورت اثربخش از عهده سرپرستی کارکنان دانش‌محور بر آیند. تبلور یافتن چنین مشکل و معضلی در عرصه فعالیت‌های سازمانی موجب شد تا نوع جدیدی از رهبری سازمانی مجال بروز یابد و بر آن شود تا سازوکارهای جدیدی را برای ارتقای عملکرد و توانمندی‌های عموم کارگزاران و نیروهای دانش‌محور به‌کار گیرد. این نوع جدید از رهبری که از آن به‌عنوان رهبری تحول‌آفرین^۱ یاد می‌گردد در تلاش است تا خلأهای ناشی از کاستی‌های سازوکارهای سنتی را جبران کند و سازمان‌های دانش‌محور امروزی را به سمت رسیدن به کمال مطلوب سوق دهد (سنجفی، ۱۳۸۰: ۲۹۲).

از طرفی محیط سازمان‌های دفاعی آکنده از پیچیدگی است و ماهیت تهدیدها نیز با اتکاء به فناوری‌های پیشرفته و نیروهای دانش‌پایه همواره در حال تغییر و تحول قرار دارد. بنابراین سازمان‌های دفاعی جمهوری اسلامی ایران برای مقابله با تهدیدهای احتمالی باید در جهت کسب مزیت‌های جدید راهبردی به منابع دانش‌محور متکی باشند. چنین ضرورتی اقتضاء دارد تا بافت منابع انسانی نیروهای مسلح به نفع نیروهای دانشی ارتقا یابد. در این شرایط اولویت ارتقای بافت منابع دانشی تحقیقات و جهاد خودکفایی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان مزیت‌آفرین دو چندان می‌گردد.

در ضمن توجه ویژه و جدی حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) به لزوم بازنگری در نظریه‌های حوزه علوم انسانی و موضوع تحول‌آفرینی از نکات بسیار مهمی است که لزوم تحقیق در این مورد را یادآور می‌گردد؛ تحولی که ریشه آن در علم و هنر رهبری

نهفته است. از این رو پرداختن به رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از کارآمدترین سازوکارهای نوین برای اداره نیروهای دانشی در عرصه سازمان مزبور موضوعیت می‌یابد.

فقدان شناخت آثار و نتایج رهبری تحول‌آفرین از منظر حضرت امام خامنه‌ای^(مد ظله العالی) چه بسا پیامدهای ناگواری از قبیل ضعف در بهره‌گیری مناسب از استعدادها، سرشار نیروهای دانشی، پایین بودن انگیزه کاری در بین نیروهای دانشی، کاهش توان نوآوری و مزیت‌آفرینی راهبردی و پایین بودن سطح عملکرد سازمانی^۱ را با شدت و ضعف‌های مختلف در سازمان مورد مطالعه به همراه آورد.

برای غلبه بر مشکل‌های اشاره شده و در راستای بهبود عملکرد سازمانی، مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با پیامد رهبری تحول‌آفرین می‌تواند مفید واقع گردد. در حال حاضر سازمان مورد مطالعه فاقد آثار و نتایج مدون رهبری تحول‌آفرین بر اساس منویات حضرت امام خامنه‌ای^(مد ظله العالی) است.

۱-۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

تحقیقات و جهاد خودکفایی به‌عنوان مرکز اصلی انجام پژوهش در زمینه‌های مختلف صنعتی در جهت حصول به هدف‌های عالی خودکفایی در نیروهای مسلح ایفای نقش می‌کنند. در واقع سازمان مورد مطالعه می‌تواند با فراهم آوردن و تعالی بخشیدن به شایستگی‌های کلیدی نه تنها موجب ترویج دانش گردد، بلکه با پیشرفت‌های پژوهشی، فناورانه و علمی که به ارمغان می‌آورد، زمینه لازم را برای رشد و ارتقای عملکرد سازمانی فراهم آورد. شیوه‌های مختلفی برای ایجاد تحولات در سازمان یادشده وجود دارد. در این میان سبک رهبری تحول‌آفرین یکی از مؤثرترین سازوکارهاست.

تحقیقی که از سوی بس و هاتر در سال ۱۹۸۸ انجام شد، مشخص کرد که مجموعه‌های نظامی که دارای رهبران تحول‌آفرین بودند، عملکردی و رای انتظارها را نشان دادند (موغلی، ۱۳۸۱: ۳). از سویی تحقیقات دانشمندانی مانند فاریز^۱ (۱۹۹۸)، بارگیلمن^۲ (۲۰۰۱)، الگینز^۳ (۲۰۰۳)، کِلر^۴ (۲۰۰۶) و بارکس^۵ (۲۰۰۶) نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین مناسب‌ترین روش برای اداره سازمان‌های تحقیق و توسعه است. مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) و فرماندهی کل قوا در مورد اهمیت رهبری در سازمان‌های نظامی می‌فرمایند:

(۱) جوهره فرماندهی رهبری است. فرماندهی نظامی فقط به ابلاغ آیین‌نامه و دستور نمی‌پردازد، بلکه مجموعه تحت امر خود را رهبری می‌کند؛ یعنی فکر و جان و دل آنها را هم مانند جسم آنها هدایت می‌نماید (۱۳۸۱ / ۰۷/۰۸).
همچنین معظم‌له در رابطه با ضرورت تحول می‌فرماید:

(۲) تغییر و تحول، یکی از بزرگ‌ترین اسرار حرکت تکاملی انسان است که اسلام ما را به آن امر کرده و دستور داده است (۱۳۷۳/۰۱/۰۱).
به‌منظور نیل به چنین وضعیتی، شناخت مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با پیامد رهبری تحول‌آفرین از اهمیت بالایی برخوردار است.

۳-۱. هدف تحقیق

هدف اصلی تحقیق را می‌توان «شناسایی آثار و نتایج رهبری تحول‌آفرین از منظر حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) در سازمان‌های تحقیقاتی نیروهای مسلح» قرار داد.

-
1. Farris
 2. Burgelman
 3. Elkins
 4. Keller
 5. Burkec

۱-۴. پرسش‌های تحقیق

- ۱-۴-۱. پیامدهای رهبری تحول‌آفرین از منظر حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) در سازمان‌های تحقیقاتی نیروهای مسلح کدامند؟
- ۱-۴-۲. مفاهیم پیامدهای رهبری تحول‌آفرین از منظر حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) در سازمان‌های تحقیقاتی نیروهای مسلح کدامند؟

۱-۵. پیشینه تحقیق

محققان داخلی مانند موغلی (۱۳۸۲)، الواری (۱۳۸۹)، مرادی چالشتی (۱۳۸۷)، سنجقی و همکاران (۱۳۹۰)، آغاز (۱۳۸۴)، رستمی (۱۳۹۰)، فرهنگی (۱۳۸۸)، عابدی جعفری و همکاران (۱۳۸۴)، پورصادق و همکاران (۱۳۹۲)، مباحثی همچون رابطه رهبری تحول‌آفرین با هوش راهبردی، عدالت سازمانی، رفتار شهروندی، فرهنگ سازمانی، هوش پیش‌بینی‌کننده، هوش عاطفی و ابزار سنجش رهبری تحول‌آفرین را مورد بررسی قرار داده‌اند. در پژوهش‌های خارجی ایکس نیکو و دیگران^۱ (۲۰۰۶)، رامچاندرام و دیگران^۲ (۲۰۰۹)، والومبوا و دیگران^۳ (۲۰۰۵)، بارلینگ و دیگران^۴ (۲۰۰۰)، اسواناتان و دیگران^۵ (۲۰۰۲)، داکت و دیگران^۶ (۲۰۰۳) نیز رابطه رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، هوش عاطفی، تعهد عاطفی و تکلیفی و رضایت شغلی را بررسی نموده‌اند. در تمام تحقیق‌های داخلی و خارجی، پژوهشگران، نظریه تحول‌آفرین را بدون توجه به مقتضیات محیطی (که یک عامل مهم تأثیرگذار محسوب می‌شود) با یک یا دو متغیر به روش کمی مورد سنجش و ارزیابی قرار داده‌اند، اما تحقیق حاضر در نظر

1. Xenikou, et al
2. Ramachandran, et al
3. Walumbwa, et al
4. Barling, et al
5. Sivanatan, et al
6. Duckett, et al

دارد بر مبنای نقطه‌نظرات مقام معظم رهبری که بر گرفته از آموزه‌های اسلامی و درک شرایط محیطی جمهوری اسلامی ایران است، متناسب با موقعیت و جایگاه کنونی نیروهای مسلح، مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پیامدهای رهبری تحول‌آفرین را در سازمان مورد مطالعه ارائه نماید. در مجموع از بررسی تحقیقات انجام شده برای غنای بخشی از ادبیات پژوهش در حوزه رهبری تحول‌آفرین، بهره‌برداری گردید.

۱-۶. روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی است. از نظر روش، کیفی و از نظریه داده‌بنیاد^۱ استفاده شده است. نظریه مبنایی عبارت است از آنچه به طور استقرایی^۲ از مطالعه پدیده‌ای به دست آید و نمایانگر آن پدیده است؛ به عبارت دیگر آن را باید کشف کرد، کامل نمود و به طور آزمایشی از طریق گردآوری منظم اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌هایی اثبات نمود که از آن پدیده نشئت گرفته است. بنابراین، گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل در یک رابطه متقابل با یکدیگر قرار دارند (استراس^۳ و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۲). یافته‌های تحقیق مشتمل است بر تنظیم نظری واقعیت تحت بررسی نه یک سلسله ارقام یا مجموعه‌ای از مطالب که به یکدیگر وصل شده باشند. از طریق این روش بین مفاهیم و مقوله‌ها رابطه ایجاد می‌شود (استراس و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۴-۲۳).

۱-۶-۱. جامعه آماری و حجم آن

جامعه آماری شامل همه بیانات، نامه‌ها، احکام و فرامین حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) و حجم آن بالغ بر دو هزار صفحه مورد بررسی قرار گرفته است.

1. Grounded Theory
2. Induction
3. Strauss, et al

۲-۶-۱. شیوه نمونه‌گیری و حجم آن

در این تحقیق از روش نمونه‌گیری باز استفاده شد، که این روش مستلزم گردآوری و تحلیل هم‌زمان و زنجیروار داده‌ها به شیوه نظری است؛ به این معنی که محقق آشکالی از گردآوری داده‌ها انتخاب می‌کند که متون مفاهیم اساسی را در راستای تولید مقوله‌ها به دست خواهند داد، به عبارتی نمونه‌برداری، ارادی است (نه تصادفی) و متمرکز بر تولید مقوله است (Fernandez, 2004: 89). در این راستا همه داده‌هایی که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به جهاد خودکفایی نیروهای مسلح مرتبط هستند به صورت تمام شماری مورد بررسی قرار گرفته‌اند. به این ترتیب از ۳۴۸ متن منتخب تعداد، ۷۳۵ کد، ۴۲ مفهوم و ۶ مقوله ایجاد گردید.

۳-۶-۱. روش و ابزار گردآوری اطلاعات

اطلاعات مورد نیاز در این تحقیق با روش کتابخانه‌ای با استفاده از ابزارهای فیش‌برداری، کتاب‌های علمی و تخصصی، مقاله‌های علمی و پژوهشی و نرم‌افزار حدیث ولایت گردآوری شده‌اند.

۴-۶-۱. قلمرو تحقیق

- (۱) قلمرو موضوعی این پژوهش، معطوف به سبک رهبری تحول‌آفرین است.
- (۲) قلمرو زمانی به لحاظ پوشش زمان تحقیق، معطوف به سال‌های ۱۳۶۱ تا ۱۳۹۲ است.
- (۳) قلمرو مکانی: شامل: سازمان‌ها، معاونت‌ها و اداره‌های تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروهای مسلح است.

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

۲-۱. تعریف مفهوم رهبری تحول‌آفرین

رهبران تحول‌آفرین، با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان‌ها قرار می‌دهند و با ایجاد تعهد و اشتیاق در بین مدیران و کارکنان، اعضای سازمان را برای ایجاد تغییر و تحول، به‌منظور کسب آمادگی‌ها و توانمندی‌های لازم برای فتح قله‌های بالاتری از عملکرد آرمانی بسیج می‌نمایند (سنجفی، ۱۳۷۹: ۴۴).

۲-۲. بیانات مقام معظم رهبری در مورد رهبری، تحول و خودکفایی

۲-۲-۱. فرازی از اندیشه مقام معظم رهبری در مورد «رهبری»

(۱) فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و با سازماندهی و شکل‌سازمانی صحیح است؛ همان چیزی است که در نیروهای مسلح، موجب کارایی کامل می‌شود (۱۳۶۹/۱۰/۲۲).

(۲) در فرماندهی، رهبری وجود دارد. جوهر فرماندهی، رهبری است. فرمانده نظامی فقط به ابلاغ آیین‌نامه و دستور نمی‌پردازد، بلکه مجموعه تحت فرماندهی خود را رهبری می‌کند؛ یعنی فکر و جان و دل آنها را هم مانند جسم آنها هدایت می‌نماید (۱۳۸۱/۰۸/۰۷).

(۳) رهبری، یعنی حرکت، رفتار و نشان دادن شاخص‌هایی که جای آن بکن و نکن را بگیرد؛ بدون بکن و نکن، حرکت ایجاد کند؛ حرکتی از روی دل. به جای ارتباط گرفتن با جسم‌ها، باید با دل‌ها ارتباط وجود داشته باشد؛ این را باید در خودتان به وجود بیاورید و در خودتان تقویت کنید (۱۳۹۱/۰۲/۰۳).

۲-۲-۲. اندیشه‌های مقام معظم رهبری درباره «تحول»

(۱) تحول یعنی به روز بودن، به هنگام جلو رفتن، از حوادث عقب نماندن (۱۳۸۶/۰۹/۰۸).

(۲) معنای اساسی تحول این است: حرکت نو به نوبه نو (۱۳۸۹/۰۷/۲۹).

(۳) تحول واقعی یعنی رساندن ایمان و اخلاق اسلامی به اعماق روح مردم (۱۳۶۹/۱۲/۲۲).

(۴) تحول یعنی خارج شدن از نفسانیات خودبینی و غرور (۱۳۷۵/۰۱/۲۸).

(۵) تحول یک کلمه است، لیکن در پشت این وجود لفظی، در پشت این کلمه یک دنیا کار نهفته است. اولاً این کارها چیست؛ ثانیاً با چه هدفی این کارها قرار است انجام بگیرد؛ ثالثاً چگونه باید این کارها انجام بگیرد (۱۳۸۶/۰۵/۰۳).

(۶) از تحول نباید گریخت؛ نباید ترسید و نباید آن را با هرج و مرج اشتباه کرد. تحول خوب است و لازم است (۱۳۸۵/۰۸/۱۸).

(۷) اگر می‌خواهیم حقیقتاً اسلامی شویم، باید در نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم (۱۳۸۳/۰۸/۰۶).

۲-۲-۳. نظر معظم‌له در مورد «خودکفایی»

(۱) ملت ایران بایستی خیلی به فکر خودسازی باشد. ملت ایران باید تمام تلاش را در طول این سال‌هایی که هنوز امید آنها قطع نشده است، مصروف کند، برای اینکه بتواند اندک اتکایی هم به خارج از مرزهای خود نداشته باشد؛ یعنی خودکفایی حقیقی به معنای تام و تمام کلمه تا نتوانند زورگویی کنند (۱۳۷۶/۰۲/۱۰).

(۲) کشور در مسائل حیاتی و اساسی باید خودکفا باشد، نه اینکه از دیگران به کلی بی‌نیاز باشد؛ نه، اما اگر به کسی یا کشوری، در چیزی احتیاج دارد، طوری روابطش را

تنظیم کند که اگر خواست آن را به دست آورد، دچار مشکل نشود؛ او هم چیزی داشته باشد که مورد نیاز آن کشور است؛ خودکفایی یعنی این (۱۳۸۵/۰۸/۱۸).

۲-۳. سیر تکاملی نظریه رهبری تحول‌آفرین

۲-۳-۱. نظریه رهبری تحول‌آفرین برنز^۱

برنز، رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان فرایندی تعریف می‌کند که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می‌دهند (Yukl, 1994: 496). طبق گفته برنز، هدف جلب توجه پیروان به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی است.

۲-۳-۲. نظریه رهبری تحول‌آفرین بس^۲

بس، میزان تحول‌آفرین بودن رهبر را از میزان تأثیر رهبر بر پیروان سنجید. رهبر به راه‌های زیر پیروان را متحول می‌سازد و بر می‌انگیزاند:

- (۱) آگاه‌تر ساختن آنان از اهمیت نتیجه انجام مأموریت.
- (۲) تلقین احساس گذشت از منافع شخصی در برابر منافع سازمانی یا گروهی.
- (۳) فعال‌تر ساختن نیازهای سطح بالای آنان (Yukl, 1994: 494).

از نظر بس رهبری تحول‌آفرین از چهار بُعد، نفوذ آرمانی (کاریزما)، الهام‌بخشی، تحریک فرهیختگی، و حمایت‌های توسعه‌گرا، برخوردار است (سنجی، ۱۳۸۰: ۲۹۴).

۲-۳-۳. نظریه رهبری تحول‌آفرین بنیس و نانوس^۳

این دو دانشمند برای موفقیت رهبران تحول‌آفرین رویکردهای زیر را بر شمردند:

1. Burns
2. Bass
3. Bennis & Nanus

- (۱) چشم‌انداز روشن و نویدبخشی را فراروی سازمان‌های خویش می‌نهند.
- (۲) هنجارها و ارزش‌های جدیدی را در سازمان حاکم می‌کنند و در راستای آن منابع انسانی را به‌منظور رسیدن به هویت جدید بسیج می‌نمایند.
- (۳) تعهد و دلسوزی اعضای سازمان را در مورد پیشبرد برنامه‌های مورد نظر فزونی بخشیده و اعتماد قلبی آنان را نسبت به موفقیت این برنامه‌ها را جلب می‌کنند.
- (۴) تصویر خوشایندی را از قابلیت‌ها و توانمندی‌های خویش به نمایش گذاشته و خود را از هر نظر وقف انجام دادن مأموریت‌ها و پیشبرد هدف‌های سازمان جلوه می‌دهند (سنجقی، ۱۳۸۰: ۲۹۸).

۴-۳-۲. نظریه رهبری تحول‌آفرین تیچی و دوانا^۱

- این دو دانشمند با تمرکز بر چگونگی تغییر و تحول در شاکله کلان سازمان‌ها، کارکرد رهبران تحول‌آفرین را به شرح زیر ارائه کرده‌اند:
- (۱) نمایان ساختن مراتب نیاز سازمان به تغییر و تحول،
- (۲) ایجاد چشم‌انداز جدید،
- (۳) نهادینه‌سازی تغییرها (سنجقی، ۱۳۸۰: ۲۹۹).

۴-۲. ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین

- جدول شماره ۱ ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین را از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف نشان می‌دهد (Hersey, et.al, 1996: 522).

جدول شماره ۱. ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین

کانگر ^۱	کوزس و پسنر ^۲	تیچی و دوانا	نادلر و تاشمن ^۳	بس	بنیس و نانوس
۱. آشکار کردن فرصت‌های بهره‌برداري نشده و کمبودها در موقعیت کنونی یا ابلاغ کردن چشم‌انداز	۱- کنکاش در فرایند الهام‌بخشی یک چشم‌انداز مشترک	۱- شناسایی نیاز برای تجدید حیات	۱- تعیین چشم‌انداز	۱- فرهمند	۱- توجه از طریق چشم‌انداز
۲- ایجاد اعتماد	۲- توانمندسازی دیگران برای اقدام	۲- ایجاد یک چشم‌انداز جدید	۲- انرژی دادن	۲- انگیزش الهام‌بخش	۲- معنادادن از طریق ارتباطات
۳- نشان دادن وسایل رسیدن به چشم‌انداز	۳- الگوسازی روش تسخیر قلوب	۳- نهادینه ساختن تغییر	۳- توانمند ساختن	۳- فرهیختگی	۳- اعتماد از طریق مقام
			۴- ساختار دادن	۴- ملاحظه‌های فردی	۴- توسعه خویشتن
			۵- واپایش کردن		
			۶- پاداش دادن		

۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

تجزیه و تحلیل داده‌ها، قلب روش نظریه داده‌بنیاد است. این کار در چارچوب فرایندی مکانیکی و گام به گام انجام نمی‌شود. تجزیه و تحلیل در این روش، نیازمند خلاقیت، صبر، تیزبینی و نکته‌سنجی پژوهشگر است. در اصل، روح تحلیل در راهبرد نظریه داده‌بنیاد، نوعی تحلیل مقایسه‌ای داده‌هاست که از آن به «مقایسه مستمر^۴» تعبیر می‌شود. تولید مقوله‌ها و ایجاد ارتباط بین آنها از طریق مقایسه بین رویدادها با یکدیگر، رویدادها با مقوله‌ها و مقوله‌ها با یکدیگر حاصل می‌شود. هدف کلی در تمام این فرایند این است که مقوله‌ها را از بین داده‌ها برویانیم (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰: ۶۰).

1. Conger
2. Kouzes & Posner
3. Nadler & Tushman
4. Constant Comparison

۳-۱. کُدگذاری

کُدگذاری^۱ که همان تجزیه و تحلیل است (استراس و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱)، فرایندی کلیدی در نظریه پردازی داده بنیاد به شمار می رود که در طی آن، داده های گردآوری شده، تجزیه و تحلیل می شوند. در کُدگذاری با مرور داده های گردآوری شده، نام ها و برجسب هایی به برخی اجزای تشکیل دهنده آنها اختصاص داده می شود که از اهمیت نظری و یا برجستگی خاصی درباره موضوع مورد بررسی برخوردارند (ذوالفقاریان، ۱۳۹۰: ۴۵).

۳-۲. کُدگذاری باز

همزمان با گردآوری داده ها، تجزیه و تحلیل از طریق کُدگذاری باز^۲ انجام شده است. کُدگذاری باز از طریق درک مفهوم یک پیشامد و انتخاب یک نام (برجسب) برای آن و از طریق فن مقایسه مستمر انجام می شود. در واقع، فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی می شوند. در گام بعدی «ویژگی ها و مشخصه های^۳ هر مقوله (طبقه) مشخص می شود که بیان کننده ممیزات و مقوله ها یا جزئیات تفصیلی هر مقوله است. این مشخصه ها می تواند مفاهیم یا مقوله های فرعی باشند که مقوله اصلی از جمع بندی آنها حاصل شده است. این روش به صورت رفت و برگشتی آن قدر ادامه یافت تا اشباع نظری حاصل گردید. در اینجا توضیح مختصری در مورد کُد، مفهوم و مقوله ارائه می شود: کُدها، واحدهای پایه ای (یا خرد) تحلیل هستند. مفاهیم، در نظریه مبنایی، زیر مقوله هایی از نوع کُدهای باز هستند که وظیفه شان ارائه جزئیات بیشتری در مورد مقوله است. مقوله ها، در مقایسه با مفاهیم انتزاعی تر^۴ بوده و سطحی بالاتر را نشان می دهند. آنها از طریق همان فرایند تحلیلی انجام مقایسه برای برجسته سازی شباهت ها و

-
1. Coding
 2. Open Coding
 3. Prosperties
 4. More Abstract

تفاوت‌ها که در سطح پایین‌تر برای تولید مفاهیم استفاده شد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰: ۶۴-۶۳).

با توجه به توضیح‌های اخیر ۳۴۸ متن از مطالعه متون انتخاب و به وسیله کدگذاری باز تعداد ۷۳۵ کد، ۴۲ مفهوم و ۶ مقوله شناسایی گردید. مثالی از چگونگی کدگذاری در جدول زیر آورده شده است:

جدول شماره ۲. مثال کدگذاری

مقوله	مفهوم	کد	متن منتخب
خودکفایی / تقویت بنیه دفاعی	خوداتکایی	عدم اتکای جهاد خودکفایی به بیگانه	جهاد خودکفایی در نیروهای سه‌گانه و صنایع دفاع ملی که اکنون مسئول تولید قطعات مجهز است متکی به غیر نیست؛ زیرا انقلاب ما به خاطر خصلت ضداستکباری خود، دشمن دارد و ملتی که دشمن دارد باید بتواند از خود دفاع کند. (۱۳۶۵/۰۱/۲۹)
		تولید تجهیزات پیچیده توسط جهاد خودکفایی	

(نگارندگان، ۱۳۹۳)

به علت فراوانی حجم متن‌های منتخب در ادامه فقط به مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پیامدهای رهبری تحول‌آفرین بسنده شده است:

(۱) مقوله نوشوندگی: برابر مندرجات جدول زیر، این مقوله از ۳۴ کد و ۳ مفهوم تشکیل گردیده است.

جدول شماره ۳. مفاهیم و کدهای مرتبط با مقوله نوشونگی

ردیف	مفهوم	تعداد کد
۱	بازسازی	۸
۲	سازندگی	۱۴
۳	تعمیر و نگهداری	۱۲
جمع	۳ مفهوم	۳۴ کد

(نگارندگان، ۱۳۹۳)

(۲) مقوله تقویت بنیه دفاعی: همان گونه که در جدول زیر نشان داده شده این

مقوله از ۸۳ کد و ۸ مفهوم تشکیل گردیده است.

جدول شماره ۴. مفاهیم و کدهای مرتبط با مقوله تقویت بنیه دفاعی

ردیف	مفهوم	تعداد کد
۱	توانایی‌های دفاعی	۲۰
۲	رهبری	۲۳
۳	باور به خدا	۸
۴	باور به پیروان	۶
۵	توسعه تحقیق‌ها	۷
۶	رفتار توانمندشده	۷
۷	خودکفایی	۹
۸	خوداتکایی	۳
جمع	۸ مفهوم	۸۳ کد

(نگارندگان، ۱۳۹۳)

(۳) مقوله توسعه و تعالی سازمان: برابر مندرجات جدول زیر، این مقوله از ۱۲۷

کد و ۸ مفهوم تشکیل گردیده است.

جدول شماره ۵. مفاهیم و کدهای مرتبط با مقوله توسعه و تعالی سازمان

ردیف	مفهوم	تعداد کد
۱	رهبری	۳۸
۲	باور به خدا	۱۷
۳	باور به پیروان	۴
۴	سازمان یادگیرنده	۱۰
۵	توسعه توانایی‌ها	۱۹
۶	خود اتکایی	۱۴
۷	خودکفایی	۱۵
۸	مزیت آفرینی	۹
جمع	۸ مفهوم	۱۲۷ کد

(نگارندگان، ۱۳۹۳)

(۴) مقوله توسعه و تعالی رهبری: همان‌گونه که در جدول زیر نشان داده شده این

مقوله از ۲۰۴ کد و ۸ مفهوم تشکیل گردیده است.

جدول شماره ۶. مفاهیم و کدهای مرتبط با مقوله توسعه و تعالی رهبری

ردیف	مفهوم	تعداد کد
۱	باور به خدا	۳۱
۲	باور به خود	۲
۳	باور به پیروان	۸
۴	برنامه‌ریزی	۸
۵	بسیج منابع	۲۵
۶	هدایت و رهبری	۱۰۱
۷	سازماندهی و هماهنگی	۱۳
۸	واپایش و نظارت	۱۶
جمع	۸ مفهوم	۲۰۴ کد

(نگارندگان، ۱۳۹۳)

(۵) مقوله توسعه و تعالی کارکنان: برابر مندرجات جدول زیر این مقوله از ۹۹ کد و ۷ مفهوم تشکیل گردیده است.

جدول شماره ۷. مفاهیم و کدهای مرتبط با مقوله توسعه و تعالی کارکنان

ردیف	مفهوم	تعداد کد
۱	باور به خدا	۲۵
۲	شکوفایی شخصیتی	۱۶
۳	تکلیف‌گرایی	۴
۴	خوداتکایی	۱۶
۵	قانونمندی	۳
۶	انگیزه	۶
۷	رفتار توانمندشده	۲۹
جمع	۷ مفهوم	۹۹ کد

(نگارندگان، ۱۳۹۳)

(۶) مقوله توسعه و تعالی علم و پژوهش: همان‌گونه که در جدول زیر نشان داده شده این مقوله از ۱۸۸ کد و ۸ مفهوم تشکیل گردیده است.

جدول شماره ۸. مفاهیم و کدهای مرتبط با مقوله توسعه و تعالی علم و پژوهش

ردیف	مفهوم	تعداد کد
۱	باور به خدا	۹
۲	خوداتکایی	۳
۳	باور به پیروان	۲۱
۴	مرزشکنی دانش	۳۵
۵	مشارکت جمعی	۱۶
۶	رهبری	۵۳
۷	ابتکار و نوآوری	۸
۸	توسعه تحقیق‌ها	۴۳
جمع	۸ مفهوم	۱۸۸ کد

(نگارندگان، ۱۳۹۳)

۳-۳. یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق، نتیجه و حاصل رهبری تحول‌آفرین بر اساس گفتمان حضرت امام خامنه‌ای (مدظله العالی) در سازمان‌های تحقیقاتی نیروهای مسلح هستند. در تحقیق حاضر شش مقوله تقویت بنیه دفاعی، توسعه و تعالی سازمان، توسعه و تعالی رهبری، توسعه و تعالی کارکنان، نوشوندگی و توسعه و تعالی علم و پژوهش به‌عنوان پیامدهای رهبری تحول‌آفرین بر اساس گفتمان مقام معظم رهبری در سازمان مورد مطالعه شناخته شده است. یافته‌های تحقیق حاضر به همراه تعداد مفاهیم و کدهای مرتبط در جدول شماره ۹ درج گردیده است:

جدول شماره ۹. یافته‌های تحقیق

ردیف	نام مقوله	تعداد مفاهیم	تعداد کدها
۱	تقویت بنیه دفاعی	۸	۸۳
۲	توسعه و تعالی سازمان	۸	۱۲۷
۳	توسعه و تعالی رهبری	۸	۲۰۴
۴	توسعه و تعالی کارکنان	۷	۹۹
۵	نوشوندگی	۳	۳۴
۶	توسعه و تعالی علم و پژوهش	۸	۱۸۸
جمع	۶	۴۲	۷۳۵

(نگارندگان، ۱۳۹۳)

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

(۱) جمع‌بندی

گفتمان مقام معظم رهبری از سال ۱۳۶۱ تا ۱۳۹۲ مطالعه گردید. تعداد ۳۴۸ متن مرتبط با موضوع تحقیق انتخاب و پس از تجزیه و تحلیل به شیوه نظریه‌مبنایی و حصول اشباع نظری، تعداد ۷۳۵ کد، ۴۲ مفهوم و ۶ مقوله به‌عنوان پیامدهای رهبری تحول‌آفرین در سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروهای مسلح شناسایی گردید. برای تحقق انتظارات معظم‌له و در راستای اعتلا بخشیدن به روند حرکت موجود در سازمان مورد مطالعه، رهبری تحول‌آفرین باید بتواند پیامدهای احصاء شده از قبیل تقویت بنیه دفاعی، خودکفایی، توسعه و تعالی سازمان، توسعه و تعالی رهبری، توسعه و تعالی کارکنان، نوشوندگی و توسعه و تعالی علم و پژوهش را محقق نماید. بدیهی است رهبری تحول‌آفرین با تکیه بر نتایج احصاء شده می‌تواند رشد کند، توسعه یابد و متعالی شود و مسیر حرکت خود، کارکنان، سازمان و فراسازمانی را تسهیل نماید. از این‌رو باید آمادگی خود را افزایش دهد، هم خویش و هم حیطة تحت اختیار او ضمن ارتقای معنوی، فراتر از نیاز کسب دانش نماید. به این ترتیب، می‌توان گفت که نتایج تحقیق به پرسش اصلی تحقیق مبنی بر اینکه «آثار و نتایج رهبری تحول‌آفرین از منظر حضرت امام خامنه‌ای^(مد ظله العالی) در سازمان‌های تحقیقاتی نیروهای مسلح کدامند؟» پاسخ مناسب داده است.

(۲) پیشنهادها

با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود:

(۱-۲) برای تحقق یافته‌های پژوهش، شیوه‌نامه‌ای از سوی سازمان مورد مطالعه تهیه

و به کارکنان ابلاغ نماید.

- (۲-۲) تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروهای مسلح رهیافت‌های تحقیق را در ارزیابی، انتصاب و توسعه مدیران ارشد لحاظ نماید.
- (۲-۳) سازمان مورد مطالعه برای آشنایی مدیران ارشد با پیامدهای رهبری تحول‌آفرین، همایش و گردهمایی‌های آموزشی برگزار نماید.

منابع و مآخذ

۱. منابع فارسی

۱. امام خامنه‌ای مد ظله العالی، سیدعلی (۱۳۹۰)، *حدیث ولایت*، لوح فشرده مجموعه رهنمودهای رهبر معظم انقلاب اسلامی تهران، مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی.
۲. آغاز، غسل (۱۳۸۴)، *بررسی رابطه متقابل رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
۳. استراس، آنسلم و جولیت، کوربین (۱۳۹۰)، *نظریه مناسباتی*، ترجمه بیوک محمدی، چاپ سوم، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۴. الواری، حسن (۱۳۸۹)، *تدوین الگوی توسعه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های کشور*، پایان‌نامه دکتری، تهران، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
۵. پورصادق، ناصر و علوی‌وفا، سعید (بهار ۱۳۹۲)، *بررسی رابطه هوش استراتژیک و رهبری تحول‌آفرین مدیران در رسانه ملی*، *فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک*، سال دوازدهم، شماره ۵۱.
۶. دانایی‌فرد، حسن، کاظمی، سیدحسین (۱۳۹۰)، *کاربرد استرژیک پژوهشی نظریه داده‌بنیاد در عمل - ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی*، چاپ اول، تهران، دانشگاه امام صادق (ع).
۷. ذوالفقاریان، محمدرضا و لطفی، میثم (۱۳۹۰)، *نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با NVIVO8*، چاپ اول، تهران، دانشگاه امام صادق (ع).
۸. رستمی، ساسان (۱۳۹۰)، *بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین مدیران و خلاقیت معلمان مدارس راهنمایی ممسنی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
۹. سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۸۰)، *تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول‌آفرین*، *فصلنامه علمی - پژوهشی علوم انسانی*، سال یازدهم، شماره ۳۷ و ۳۸.
۱۰. سنجقی، محمدابراهیم و سرخوش، حسین (۱۳۹۰)، *تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی*، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال نهم، شماره ۳۲.
۱۱. عابدی جعفری، حسن و مرادی، محمد (پائیز ۱۳۸۴)، *بررسی رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین*، *فصلنامه دانش مدیریت*، شماره ۷۰.
۱۲. فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۸۸)، *هوش پیش‌بینی‌کننده رهبری تحول‌آفرین*، *فصلنامه مدیریت ایران*، سال چهارم، شماره ۱۵.
۱۳. مرادی چالشتی، محمدرضا (۱۳۸۷)، *مدل‌سازی و تحلیل رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی در سازمان تربیت بدنی*، پایان‌نامه دکتری، تهران، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

۱۴. موغلی، علی‌رضا (۱۳۸۲)، طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان اداری ایران، *فصلنامه دانش مدیریت*، سال شانزدهم، شماره ۶۲.

۲. منابع انگلیسی

1. Barling, J, Slater, F. & Kelloway, E. K (2000), Transformational Leadership and Emotional Intelligence: an Exploratory Study, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 3.
2. Duckett, H. & Macfarlane, E (2003), Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24.
3. Fairholm, G. W (1994), *Leadership & the Culture of Trusts*, Westport, CT, Praeger.
4. Fernandez, Walter D (2004), "Using the Glaserian Approach in Grounded Studies of Emerging Business Practices", *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2 (2).
5. Hersey, P, Blanchard & Dewey, J (1996), *Management of Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice-Hall.
6. Ramachandran, S. & Krishnan, V. R (2009), Effect of Transformational Leadership on Followers' Affective and Normative Commitment Culture as Moderator, *Great Lakes Herald*, Vol. 3, No. 1.
7. Sivanathan, N. & Fekken, G. C (2002), Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 4.
8. Walumbwa, F. O, Orwa, B., Wang, P. & Lawler, J (2005), Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16, No. 2.
9. Xenikou A. & Simosi M (2006), Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 6.
10. Yukl, G. A (1994), *Leadership in Organizations*, N. J, Prentice –Hall.