



Designing a Multi-Level Model of Transformational Leadership Competencies: A Thematic Analysis of the Lived Experience of Rear Admiral Sayyari's Colleagues

Naser Asgari¹

Abstract

In today's complex, dynamic, and technology-driven environments, transformational leadership serves as a key driver for the success, sustainable productivity, and continuous excellence of leading organizations. Effectively fulfilling the roles and functions of this type of leadership requires possessing specific competencies. Identifying these competencies is essential for developing such leaders. Accordingly, this research aims to identify and classify the leadership competencies of Rear Admiral Habibollah Sayyari as a prominent transformational leader during his command of the Islamic Republic of Iran Army Navy. This study is applied, interpretive, and inductive, conducted using a qualitative approach. Participants consisted of experts who had direct, sustained, and long-term professional interactions with him during his command. Sampling was purposeful and judgmental, aiming for diversity in composition, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. Data were analyzed using thematic analysis. To assess the reliability of the findings, an intra-subject agreement method involving two coders was employed. To ensure the accuracy of the categorizations, feedback from experts was sought and necessary modifications were applied. The findings revealed that the model representing Rear Admiral Sayyari's transformational leadership competencies comprises 10 overarching themes, classified into five hierarchical layers. Lower layers have an intrinsic and foundational nature, while higher layers manifest more tangible, external, and behavioral expressions and are influenced by the competencies in the subordinate lower layers. The competency layers are: Belief-based (Spirituality-Oriented) and Ethical Competencies, Individual (Excellence) and Personality Competencies, Emotional (Emotional Intelligence) and Social (Communicative) Competencies, Knowledge-based and Perspective (Cognitive) Competencies, and Executive and Transformational Competencies. Effectively fulfilling the roles and functions of transformational leadership requires managers to possess diverse and numerous competencies that also align with the organizational and socio-cultural context of the target society. The present study has identified and conceptualized a relatively comprehensive set of competencies of the prominent transformational leader within the domain of the country's governmental organizations. These results can contribute to advancing the existing indigenous knowledge on transformational leadership in the country and can be utilized as a foundation and guide for localizing transformational leadership competency development programs.

Keywords: *Leadership; Transformational Leadership; Transformational Leadership Competencies; Thematic Analysis; Rear Admiral Sayyari.*

1. Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran
Nasgari@ssau.ac.ir



طراحی الگوی چندسطحی شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین: تحلیل مضمون تجربه زیسته همکاران دریادار سیاری

ناصر عسگری *

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۱۰/۱۵

چکیده

در محیط‌های پیچیده، پویا و فناورانه امروزین، رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان پیشرانی کلیدی برای موفقیت، بهره‌وری پایدار و تعالی مستمر سازمان‌های پیشرو به‌شمار می‌رود. ایفای مؤثر نقش‌ها و کارکردهای این نوع رهبری نیازمند برخورداری از شایستگی‌هایی ویژه است. شناخت این شایستگی‌ها برای پرورش چنین رهبرانی ضروری است. در این راستا، پژوهش حاضر به شناسایی و طبقه‌بندی شایستگی‌های رهبری دریادار حبیب‌الله سیاری به‌عنوان یک رهبر تحول‌آفرین برجسته در دوران فرماندهی نیروی دریایی ارتش ج.ا.ا. پرداخته است. این پژوهش کاربردی، تفسیری و استقرایی است و با رویکرد کیفی انجام شده است. منابع اطلاعاتی پژوهش شامل تجربه زیسته همکارانی است که در دوران فرماندهی ایشان به‌طور مستقیم با وی تعامل کاری مستمر و بلندمدت داشته‌اند. نمونه‌گیری به‌صورت هدف‌مند و قضاوتی با هدف تنوع در ترکیب انجام شد و گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها با روش تحلیل مضمون تحلیل شده‌اند. برای ارزیابی قابلیت اعتماد یافته‌ها، از روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار استفاده شده است. برای اطمینان از صحت مقوله‌سازی‌های انجام‌شده نیز از خبرگان نظرخواهی و اصلاحات لازم اعمال شد. یافته‌های پژوهش نشان داد الگوی نمایانگر شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین دریادار سیاری، شامل ۱۰ مضمون فراگیر است که در پنج لایه سلسله‌مراتبی طبقه‌بندی شده‌اند. لایه‌های پایین‌تر جنبه درونی و بنیادین دارند و لایه‌های بالاتر بیشتر نمود عینی، بیرونی و رفتاری پیدا می‌کنند و تحت تأثیر شایستگی‌های زیرمجموعه لایه‌های پایین‌تر خود قرار دارند. این سطوح شایستگی عبارتند از: شایستگی‌های اعتقادی (معنویت‌گرایی) و اخلاقی، شایستگی‌های فردی (سرآمدی) و شخصیتی، شایستگی‌های عاطفی (هوش هیجانی) و اجتماعی (ارتباطی)، شایستگی‌های دانشی و بینشی (شناختی)، شایستگی‌های اجرایی و تحولی. ایفای مؤثر نقش‌ها و کارکردهای رهبری تحول‌آفرین نیازمند برخورداری مدیران از شایستگی‌های متعدد گوناگونی است که با بافت سازمانی و فرهنگی - اجتماعی جامعه هدف نیز تناسب داشته باشد. پژوهش حاضر مجموعه به‌نسبت جامعی از انواع شایستگی‌های یک رهبر تحول‌آفرین برجسته در حوزه سازمان‌های حاکمیتی کشور را شناسایی و مفهوم‌پردازی کرده است. این نتایج می‌تواند به پیشبرد دانش بومی موجود درخصوص رهبری تحول‌آفرین در کشور مساعدت کند و به‌عنوان مبنا و راهنمایی برای بومی‌سازی برنامه‌های توسعه شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین، بهره‌برداری شود.

کلیدواژه: رهبری؛ رهبری تحول‌آفرین؛ شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین؛ تحلیل مضمون، دریادار سیاری.

مقدمه

رهبری، همواره یکی از جذاب‌ترین مباحث رشته مدیریت و چگونگی پرورش این هنر والا و ارزشمند نیز جزو اولویت‌های اصلی اندیشه‌ورزان و دست‌اندرکاران این رشته به‌شمار رفته است (عسگری و قرآنی، ۱۴۰۲: ۱۳). این به‌دلیل نقش حیاتی رهبری در توسعه و تعالی سازمان است (سواردی و همکاران، ۲۰۲۳). رهبران به‌عنوان عاملان تغییر عمل می‌کنند و مسئول مدیریت کردن فرایندهای سازمانی و انطباق با پیشرفت‌های فناورانه، تحولات محیطی و انتظارات ذی‌نفعان هستند (هارونا، ۲۰۲۲). رهبری را می‌توان به‌عنوان نوعی رابطه نفوذ و تأثیرگذاری بین رهبران و پیروانی تعریف کرد که به‌دنبال ایجاد تغییرات موردنیاز برای دستیابی به اهداف دوجانبه هستند (روساری، ۲۰۱۹). با گذشت زمان مفهوم رهبری نیز تکامل یافته و نظریه‌های رهبری نوینی از جمله رهبری تحول‌آفرین ارائه شده است (سرات، ۲۰۲۱).

رهبری تحول‌آفرین، الگویی از رهبری است که با ایجاد چشم‌انداز مشترک، الهام‌بخشی عاطفی و تحریک شناختی، تغییراتی مثبت و پایدار در نگرش‌ها، باورها و رفتارهای کارکنان ایجاد می‌کند و به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پیشران‌های عملکرد سازمانی و نوآوری عمل می‌کند (ژوان، هوآن، دونگ و دین، ۲۰۲۵). رهبری تحول‌آفرین که با ابعادی همچون نفوذ آرمانی، تحریک ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی شناخته می‌شود (القاطوه، ۲۰۱۸)، نتایج و تأثیرات سازنده فراوانی در سازمان به‌همراه دارد که از آن جمله می‌توان به تعهد کارکنان، نوآوری، تحول سازمانی، عملکرد و تاب‌آوری اشاره کرد (فرانکه و فلفه، ۲۰۱۱؛ کولمن و دونوهور، ۲۰۲۲). از این‌رو، برای مدیران عالی، رهبری تحول‌آفرین نه‌تنها یک سبک مدیریتی بلکه یک الزام راهبردی است؛ زیرا این رهبران با ایجاد چشم‌انداز، انگیزش و نوآوری، سازمان را به‌سوی پایداری، رقابت‌پذیری و تحول بنیادین هدایت می‌کنند (گوی، لوئو، ژانگ و دنگ، ۲۰۲۰). ایفای مؤثر این نقش‌ها و کارکردهای پیچیده برای دستیابی به این

1. Soeari, E. K., Ilhami, R., & Achmad, W.
2. Haruna, J.
3. Rosari, R.
4. Serrat, O., & Serrat, O.
5. Xuan, Huan, Dung & Dinh
6. Alqatawenh
7. Franke & Felfe
8. Coleman & Donoher
9. Gui, Luo, Zhang & Deng

نتایج سازنده نیازمند برخورداری مدیران از شایستگی‌هایی گوناگون و متعدد است. شایستگی‌های رهبری^۱ به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های رفتاری گفته می‌شود که رهبر را قادر می‌سازد به‌طور مؤثر نقش رهبری خود را ایفا کند و به نتایج مطلوب دست یابد (روبن، ۲۰۱۹). شایستگی‌های رهبران تحول‌آفرین، مجموعه‌ای از رفتارهای الهام‌بخش، انگیزشی، خلاق و اخلاقی است که موجب دگرگونی نگرش، ارزش‌ها و رفتار پیروان می‌شوند (آولیو و باس^۲، ۲۰۰۴). مدل‌های مختلفی برای تبیین شایستگی‌های رهبری و رهبری تحول‌آفرین ارائه شده است. از آن جمله می‌توان به مدل مشهور بویاتریس (۲۰۰۶) اشاره کرد که شایستگی‌های رهبری را شامل دانش، مهارت، ویژگی‌های اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی، و انگیزه‌ها می‌داند. باس (۱۹۹۴) نیز شایستگی‌های کلیدی رهبری تحول‌آفرین را شامل چهار عامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی می‌داند. در مدل دیگری شایستگی‌های رهبری سازمانی شامل سه دسته شایستگی‌های مرتبط با افراد، مرتبط با کسب و کار و مرتبط با خود را در این زمینه معرفی شده است (جاننی و گرینهاق^۳، ۲۰۱۱). در برخی از دیگر مطالعات نیز شایستگی‌هایی همچون هوش هیجانی (پاندی و راثور^۴، ۲۰۱۵)، چابکی در یادگیرندگی و انعطاف (شیوما و همکاران^۵، ۲۰۲۱)، اخلاق، صداقت و فروتنی (ماهندرا و ریفانی^۶، ۲۰۲۵) و شایستگی‌های دیجیتال (شیوما و همکاران، ۲۰۲۱) در این زمینه معرفی شده‌اند. مرور این دسته مطالعات نشان می‌دهد ابهام‌ها و شکاف‌های چندگانه‌ای درخصوص شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین وجود دارد. نخست؛ درخصوص اینکه شایستگی‌های کلیدی این نوع رهبری کدامند، توافق و اجماع جامعی وجود ندارد (اختر و همکاران، ۲۰۲۵). دوم؛ اکثر مطالعات انجام شده در این زمینه غربی‌اند در زمینه مدل‌های بومی کمبود قابل توجهی در این زمینه وجود دارد (گوی و همکاران^۷، ۲۰۲۰). از نظر روش‌شناختی نیز اغلب مطالعات انجام شده در این زمینه کمی‌اند و مطالعات کیفی اکتشافی و زمینه‌محور در این زمینه از غنای کافی برخوردار نیستند (کوری و همکاران^۸، ۲۰۲۰). درخصوص شایستگی‌های اخلاقی و معنوی موردنیاز این نوع رهبری نیز شناخت ناچیزی وجود دارد

1. Leadership Competencies
2. Avolio & Bass
3. Jantti, M., & Greenhalgh, N
4. Pandey, R., & Rathore, S
5. Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D
6. Mahendra, I. P. B. R., & Rifani, D. N.
7. Gui, C., Luo, A., Zhang, P., & Deng, A.
8. Curry, L. A., Ayedun, A. A., Cherlin, E. J., Allen, N. H., & Linnander, E. L.

(جامبو، ۲۰۱۸). از این رو، مسئله اصلی این پژوهش نیاز به الگویی جامع و بومی از شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین است. به‌منظور کاهش این شکاف‌ها و ارتقای دانش نظری موجود در این زمینه پژوهش حاضر به مطالعه اکتشافی شایستگی‌های یک رهبر تحول‌آفرین برجسته در بخش حاکمیتی کشورمان پرداخته است.

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

براین اساس، پژوهش حاضر دریادار سیاری را به‌عنوان نمونه‌ای بارز از رهبران تحول‌آفرین در بافتار سازمان‌های حاکمیتی و نظامی کشور در نظر گرفته است که تحولات عینی گسترده‌ای در نیروی دریایی ایجاد کرده است و به همین دلیل، بستری غنی برای شناسایی شایستگی‌های ناشناخته رهبری تحول‌آفرین در بافتار بومی فراهم کرده است. از این رو، این پژوهش بر آن است تا با گردآوری، تلفیق، انسجام‌بخشی و طبقه‌بندی اطلاعات مرتبط موجود در این زمینه، به این پرسش اصلی پاسخ دهد که شایستگی‌های مختلف دریادار سیاری به‌عنوان یک رهبر تحول‌آفرین برجسته کدامند؟ و چگونه طبقه‌بندی می‌شوند؟ امید است نتایج و دستاوردهای این پژوهش بتواند شناخت به‌نسبت جامع و یکپارچه‌ای از شایستگی‌های موردنیاز این سبک رهبری در بافتار زمینه‌ای و فرهنگی سازمان‌های حاکمیتی ایران فراهم سازد و به توسعه ادبیات و دانش نظری موجود در این زمینه مساعدت کند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری تحول‌آفرین

در این نوع رهبری علائق و منافع زیردستان رشد داده می‌شود و آگاهی و پذیرش آنها درخصوص اهداف و مأموریت‌های سازمان ارتقا داده می‌شود (پورکریمی و مزاری، ۱۳۹۶). چنین رهبری، فردی الهام‌بخش و برخوردار از ملاحظات انسانی است که هوشمندانه زیردستان را ترغیب می‌کند تا تعهد و انگیزش آنان برای تحقق اهداف موردنظر را ارتقا دهد (زارعی متین، ۱۳۹۹: ۱۶۵). مفهوم رهبری تحول‌آفرین در آثار برنز^۱ (۱۹۷۸) و باس^۲ (۱۹۹۷) ریشه دارد. برنز در توصیف این نوع رهبری می‌گوید: رهبران تحول‌آفرین با ایجاد انگیزش، ارزش‌های اخلاقی و چشم‌انداز مشترک، پیروان را به تلاشی فراتر از منافع شخصی خود رهنمون می‌سازند. باس نیز این نظریه را توسعه داد، آن را به مدلی تجربی تبدیل کرد و چهار مؤلفه اصلی برای آن ارائه کرد: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظه فردی (استوارت^۳، ۲۰۰۶). از آن زمان تاکنون، این نظریه یکی از پرارجاع‌ترین مدل‌های رهبری در حوزه مدیریت سازمانی محسوب می‌شود (آبرل، روولد، وایبلر و مونیگهف^۴، ۲۰۱۱). این ابعاد در دو دسته عوامل رابطه‌ای (نفوذ آرمانی و ملاحظات فردی) و عوامل انگیزشی (انگیزش الهام‌بخش و تحریک فکری) قرار می‌گیرند و هم کیفیت رابطه رهبر - پیروان را شکل می‌دهند و هم جوی برانگیزاننده برای تغییر ایجاد می‌کنند (کلمن و دونر، ۲۰۲۲). در ادامه به تشریح ابعاد اصلی این نوع رهبری پرداخته می‌شود:

۱. نفوذ آرمانی: رهبر به‌عنوان الگوی اخلاقی عمل می‌کند، احترام و اعتماد پیروان را جلب می‌کند و پیروان ارزش‌ها و رفتارهای رهبر را تقلید می‌کنند. این عامل باعث بهبود کیفیت رابطه رهبر - پیروان، ارتقای تعهد سازمانی و هویت می‌شود.
۲. انگیزش الهام‌بخش: رهبر چشم‌اندازی جذاب ترسیم می‌کند، خوش‌بینی را تشویق و انتظارات والایی را به پیروان القا می‌کند. این کار باعث تقویت انگیزه، احساس خودکارآمدی و عملکرد پیروان می‌شود.
۳. تحریک فکری: رهبر خلاقیت را تشویق می‌کند، پیش‌فرض‌ها را به چالش می‌کشاند و حل مسئله خلاقانه را ترویج می‌دهد. این عامل باعث نوآوری، رفتارهای ریسک‌پذیرانه و مدیریت تعارض یکپارچه می‌شود.
۴. ملاحظات فردی (توانمندسازی): رهبر

1. Burns

2. Bass

3. Stewart

4. Abrell, Rowold, Weibler & Moeninghoff

به نیازهای تک تک افراد توجه دارد، مربیگری می کند و پیروان را رشد می دهد. این عامل مرادده بین رهبر - پیروان را تقویت می کند، اعتماد را ارتقا می دهد و باعث توسعه پیروان می شود (اردورمازلی، ۲۰۲۵).

شایستگی های رهبری تحول آفرین

ویژگی های رهبر و اثربخشی رهبران، همواره در کانون توجه اندیشمندان مدیریت بوده است. این ویژگی ها با عنوان شایستگی رهبری مطالعه شده اند. شایستگی به مجموعه ای از قابلیت های ذهنی، مهارت های عملی، ارزش ها و رفتارهایی اشاره دارد که با عملکرد کلی در ارتباطند (اسوانسون و همکاران، ۲۰۲۰). ادبیات گسترده ای در خصوص شایستگی های «رهبری»، به عنوان واژه ای کلی وجود دارد (روین، ۲۰۱۹). با توسعه نظریه تحول آفرین نیز پژوهشگران مختلف به شناسایی مجموعه ای از شایستگی های رفتاری و مهارتی پرداختند که تحقق ابعاد چهارگانه فوق را ممکن می سازد. شایستگی های رهبران تحول آفرین، مجموعه ای از رفتارهای الهام بخش، انگیزشی، خلاق و اخلاقی است که موجب دگرگونی نگرش، ارزش ها و رفتار پیروان می شود (آولیو و باس، ۲۰۰۴). تحقیق در مورد شایستگی های رهبری تحول آفرین به دلیل نقش اساسی آن در ایجاد تغییر سازمانی، نوآوری و عملکرد در بخش های مختلف از زمان مفهوم سازی آن در اواخر قرن بیستم به عنوان یک حوزه مهم تحقیق ظاهر شده است (اختر و همکاران، ۲۰۲۵). این شایستگی ها را می توان در چند دسته کلی جای داد:

باس (۱۹۹۴) شایستگی های کلیدی رهبری تحول آفرین را شامل چهار عامل: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی می داند. اولریش و اسمالوود^۳ (۲۰۱۲) نیز در مدل شایستگی های رهبری سازمانی سه دسته شایستگی های مرتبط با افراد، مرتبط با کسب و کار و مرتبط با خود را در این زمینه معرفی می کنند. در برخی از دیگر مطالعات نیز شایستگی هایی همچون هوش هیجانی (باربوتو و بورباچ، ۲۰۰۶)، چابکی در یادگیری و انعطاف (شیوما و همکاران، ۲۰۲۴)، اخلاق، صداقت و فروتنی (ماهندرا و همکاران، ۲۰۲۴) و شایستگی های دیجیتال (شیوما و همکاران، ۲۰۲۴) در این زمینه معرفی شده اند. کوزس و پوزنر (۲۰۱۷) نیز برخورداری از شایستگی هایی مانند الهام بخشی، آینده نگری، بلند همتی، ریسک پذیری و بلند نظری را موجب کسب اعتبار این گونه رهبران معرفی می کند

1. Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K
2. Ruben
3. Ulrich, D., & Smallwood, N.

(کوزس و پوزنر، ۱۴۰۲). علاوه بر این، سوسیک و همکاران^۱ (۲۰۱۰) نیز توانایی مریگری را به عنوان عامل توانمندساز رهبری تحول‌آفرین معرفی می‌کنند.

همان گونه که مرور منابع نشان می‌دهد، شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین از یک سو ریشه در ابعاد چهارگانه نظریه باس دارد و از سوی دیگر با مفاهیم جدیدتری مانند هوش هیجانی، مریگری و یادگیری سازمانی گره خورده است. هر چند شایستگی‌های متعدد و گوناگونی در ادبیات موضوع شناسایی و تبیین شده‌اند، نیاز به مطالعه این شایستگی‌ها در بستر زمینه‌ای خاص همچنان ضروری به نظر می‌رسد.

پیشینه تجربی پژوهش

عسگری (۱۴۰۴) به واکاوی شایستگی‌های رهبری راهبردی شهید ستاری پرداخته است که عبارتند از: شایستگی‌های اعتقادی (تربیت یافتگی دینی، باورهای دینی و معنویت‌گرایی)، شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی (مانند اخلاق‌مداری، ارزش‌گرایی، اصالت، اخلاص، صداقت)، شایستگی‌های شخصیتی (مانند خودباوری، اعتماد به نفس، ریسک‌پذیری، جرئت و شجاعت، قاطعیت، فروتنی)، هوشمندی و استعداد (فراست، نخبگی، ذوق و استعداد هنری)، هوش هیجانی (قابلیت‌های فردی و میان‌فردی)، شایستگی‌های شناختی (تفکر خلاق، سیستمی، اقتضایی و راهبردی)، شایستگی‌های دانشی (دانشوری، دانش فنی و تخصصی و اشراف سازمانی)، شایستگی‌های رفتاری (حمایت‌گری، روابط تعاملی، توانمندسازی، تحول‌گرایی، تیم‌سازی، مدیریت استعدادها، چشم‌اندازمداری).

یزدانی و همکاران (۱۴۰۳) راهبردهای توسعه شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران را شناسایی کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش که حاصل تحلیل مضمون داده‌های حاصل از مصاحبه بوده نشان داد دو راهبرد کلی در این زمینه وجود دارد: راهبردهای توانمندسازی و راهبردهای توسعه فردی.

غیرتمند و جلالی (۱۴۰۳) پژوهشی هدف شناسایی شایستگی‌های رهبران در محیط تحول دیجیتال انجام شد. این پژوهش کیفی با استفاده از نظریه پردازای داده‌بنیاد انجام شده است. براساس یافته‌های پژوهش، رهبری دیجیتالی، به منظور غلبه بر مشکلات و موضوعات مختلف در حیطه تحول سازمانی، به پنج شایستگی نیاز دارد که عبارتند از: شایستگی فنی - تخصصی، شایستگی هوشی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های سازمانی دیجیتالی.

کریمانی، نرگیان و قلی‌پور (۱۴۰۴) به بررسی نقش سبک رهبری تحول‌آفرین در استقرار مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی پرداخته‌اند. این پژوهش که با روش پژوهش کیفی و تحلیل مضمون انجام شده است، نقش این سبک رهبری در برقراری، تثبیت یا تقویت هر یک از فرایندها و سطوح هفتگانه بلوغ منابع انسانی در دو جدول «فرایندهای منابع انسانی» و «نتایج و نگرش‌های منابع انسانی» در استاندارد ۳۴۰۰۰ را شناسایی و احصا کرده است.

اختر و همکاران (۲۰۲۵) طی یک کاوش کتاب‌سنجی بین سال‌های ۱۹۸۶ - ۲۰۲۵ به نقشه‌برداری از چشم‌انداز مطالعات رهبری تحول‌آفرین و شایستگی پرداخته‌اند. یافته‌های این مطالعه نشان داد تحقیقات در زمینه رهبری تحول‌آفرین و شایستگی از رشد‌نمایی و پویایی قابل توجهی برخوردار بوده است. یعنی این حوزه به بلوغ رسیده و به یک رشته پژوهشی مستقل و شناخته‌شده تبدیل شده است. همچنین بس آوریلیو، بنیان‌گذار نظریه رهبری تحول‌آفرین، به‌عنوان هسته مرکزی و پراستنادترین نویسنده در این شبکه شناسایی شده است.

بورکین و همکاران (۲۰۲۴) مطالعه‌ای با هدف تعریف، اولویت‌بندی و ایجاد اجماع بین‌المللی در مورد شایستگی‌های اساسی موردنیاز برای رهبران تحول‌آفرین در حوزه سلامت عمومی انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان داد ۱۰ شایستگی رهبری تحول‌آفرین در سلامت عمومی را در ۵ گروه معرفی شده است: بینش و تفکر راهبردی، توانمندسازی و پرورش دیگران، انگیزش الهام‌بخش و نوآوری و تحول‌آفرینی، شایستگی‌های زمینه‌ای بخش سلامت عمومی.

جسوس و تاپایان (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای به بررسی ارتباط بین سبک رهبری تحول‌آفرین و ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای دانشجویان پرستاری در حیطه پرستاری سلامت جامعه می‌پردازد. یافته‌ها نشان می‌دهد دانشجویان پرستاری که از ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین (مانند ایجاد انگیزه، تفکر خلاق، توجه به فردی و الهام‌بخشی، همدلی، انعطاف‌پذیری و تفکر نقادانه) برخوردارند، در عرصه پرستاری سلامت جامعه از سطح شایستگی بالاتری نیز برخوردارند. یکی از یافته‌های کلیدی و توصیه‌های محتمل مقاله، لزوم گنجاندن آموزش مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین در برنامه آموزشی دانشجویان پرستاری است.

توان (۲۰۲۳) به بررسی عوامل کلیدی که بر توانایی رهبران برای اجرای مؤثر رهبری تحول‌آفرین در یک شرکت امنیتی ویتنامی تأثیر می‌گذارند، پرداخته است. یافته‌ها این مطالعه نشان داد توسعه رهبری

تحول‌آفرین یک فرایند ایزوله شده نیست، بلکه نتیجه تعامل پویای عوامل فردی، سازمانی، تیمی و محیطی است. برای شرکت‌های ویتنامی و مشابه در صنایع مبتنی بر خدمات، سرمایه‌گذاری برای ایجاد نوعی فرهنگ سازمانی حمایتی و طراحی برنامه‌های توسعه رهبری جامع که به همه این ابعاد می‌پردازد، برای پرورش رهبران تحول‌آفرین مؤثر ضروری است. این امر درنهایت، به افزایش انگیزه کارکنان، نوآوری و عملکرد سازمانی منجر می‌شود.

مرور انتقادی پیشینه

مرور مطالعات انجام‌شده درخصوص شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین نشان می‌دهد هرچند مطالعات گسترده و متنوعی درخصوص رهبری تحول‌آفرین وجود دارد و این موضوع از رشد نمایی قابل توجهی برخوردار شده است (اختر و همکاران، ۲۰۲۵)، مطالعات انجام‌شده درخصوص شایستگی‌های این نوع رهبری بسیار محدودترند و عمده مطالعات انجام‌شده به بررسی شایستگی‌های رهبری به‌عنوان یک سازه کلی پرداخته‌اند (مانند روبن، ۲۰۱۹). این محدودیت در مطالعات داخلی این موضوع بسیار نمایان‌تر است، به گونه‌ای که مطالعات یافت‌شده در این خصوص انگشت‌شمار هستند (مانند یزدانی و همکاران، ۱۴۰۳؛ احمدی خصال و همکاران، ۱۴۰۳).

مرور مطالعات بین‌المللی انجام‌شده درخصوص این موضوع نیز نشان می‌دهد در مطالعات متعددی عوامل چهارگانه نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فکری و ملاحظات فردی به‌عنوان مدل‌های نظری تبیین‌کننده شایستگی‌های اصلی رهبری تحول‌آفرین در نظر گرفته شده‌اند (حسنا، اسلام و حمید، ۲۰۲۱). در برخی تحقیقات نیز هوش هیجانی و ابعاد اخلاقی به‌عنوان پایه و اساس شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین برجسته شده‌اند (پاندی و راثور، ۲۰۱۵) برخی مطالعات نیز شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین را در بخش‌های مختلف از جمله آموزش، مراقبت‌های بهداشتی و کارآفرینی دیجیتال بررسی کرده‌اند (کارو، ۲۰۱۶؛ آرانها، ۲۰۲۵).

با وجود اجماع نسبی بر سر فهرست شایستگی‌های کلیدی و چهارگانه رهبری تحول‌آفرین، شاهد ناهمگونی چشمگیری در تعریف و سنجش عملی آنها هستیم. این پراکندگی، خود را در قالب ابهام‌های مفهومی متعددی نشان می‌دهد (هدایت و همکاران، ۲۰۲۳). براین اساس، ابهام‌ها و شکاف‌های

1. Pandey, R., & Rathore, S
2. Caro
3. Aranha

چندگانه‌ای درخصوص شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین وجود دارد. نخست؛ درخصوص اینکه مجموع شایستگی‌های موردنیاز این نوع رهبری کدامند، توافق و اجماع وجود ندارد (اختر و همکاران، ۲۰۲۵). دوم؛ از نظر روش شناختی نیز اغلب مطالعات انجام‌شده در این زمینه کمی و تجربی‌اند و مطالعات کیفی اکتشافی و زمینه‌محور در این زمینه از غنای کافی برخوردار نیستند (کوری و همکاران، ۲۰۲۰). سوم؛ درخصوص شایستگی‌های اخلاقی و معنوی موردنیاز این نوع رهبری نیز شناخت ناچیزی وجود دارد (جامبو، ۲۰۱۸). چهارم؛ اکثر مطالعات انجام‌شده در این زمینه غربی‌اند در زمینه مدل‌های بومی و غیرغربی کمبود قابل توجهی در این زمینه وجود دارد (گوی و همکاران، ۲۰۲۰). این درحالی است که مطالعات متعددی بر اهمیت حساسیت فرهنگی و زمینه سازمانی در شکل دادن به اثربخشی رهبری تأکید کردند (بائو و همکاران^۱، ۲۰۲۵). به‌منظور کاهش این شکاف‌ها و ارتقای دانش نظری موجود در این زمینه پژوهش حاضر به مطالعه اکتشافی شایستگی‌های یک رهبر تحول‌آفرین برجسته در بخش حاکمیتی (دفاعی) کشورمان پرداخته است. در ادامه، چارچوب نظری مورد استفاده به این منظور معرفی می‌شود.

چارچوب نظری پژوهش

مدل شایستگی بویاتزیس^۲ (۱۹۸۲) به‌عنوان چارچوب نظری مورد استفاده در این پژوهش برای شناسایی شایستگی‌های موردنیاز رهبری تحول‌آفرین در نظر گرفته شده است. در این مدل شایستگی شامل ترکیبی از دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های پنهان (مانند انگیزه و نگرش) است که بر رفتار مؤثر فرد تأثیر می‌گذارند. بویاتزیس شایستگی‌ها را به سه لایه یا سطح مختلف تقسیم می‌کند که از عمیق‌ترین و پایدارترین لایه شخصیت تا سطح بیرونی و قابل مشاهده ادامه دارد. این لایه‌ها مانند یک کوه یخ هستند و عبارتند از:

۱. لایه عمیق: شایستگی‌های نیت و انگیزه؛ این لایه که شامل پایه و اساس شایستگی است شامل انگیزه‌ها (مانند انگیزه پیشرفت، موفقیت و قدرت)، صفات (مانند ویژگی‌های فیزیکی، ثبات عاطفی و خوش‌بینی) و خودنگاره (مانند خودپنداری، هویت و ارزش‌ها) است. ۲. لایه میانی: شایستگی‌های توانایی؛ این لایه، پل ارتباطی بین نیت‌های درونی و رفتارهای بیرونی است و شامل قابلیت‌های ذهنی و

1. Bao et al
2. Boyatzis, R. E.

عاطفی هستند که می‌توان آنها را تا حدی آموزش داد و توسعه داد. دانش و مهارت‌های شناختی و عملی (مانند تفکر انتقادی و سیستمی) در این لایه قرار دارند. ۳. لایه سطحی (مشهود)؛ رفتار. این لایه، بخش قابل مشاهده «کوه یخ» است. اینجا جایی است که شایستگی‌های درونی در قالب اقدامات عینی و قابل اندازه‌گیری در یک موقعیت شغلی ظاهر می‌شوند. عملکرد مؤثر، نتیجه رفتارهای صحیح و به‌موقع است.

در این پژوهش این مدل به‌عنوان نوعی «چارچوب سازمان‌دهنده» یا ظرفی برای طبقه‌بندی محتوای شایستگی‌های شناسایی‌شده انتخاب شده است. یکی از ویژگی‌های متمایز و مفید این مدل قدرت تبیین‌کنندگی آن به‌صورت «کوه یخ» است که با کمک آن می‌توان روابط میان لایه‌های پنهان و آشکار شایستگی را شناخت.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در قالب رویکرد تفسیرگرایی انجام شده است و از نگاه نوع داده‌ها و شیوه تحلیل داده‌ها، رویکرد کیفی دارد. منابع اطلاعاتی پژوهش شامل تجربه زیسته همکاران (خبرگان) منتخبی است که از تعامل کاری مستمر و بلندمدتی با ایشان داشته‌اند. نمونه‌گیری به‌صورت هدف‌مند و قضاوتی از میان فرماندهان، مدیران و مسئولینی است که در این دوره به‌طور مستقیم با ایشان تعامل کاری داشته‌اند، آغاز و به روش گلوله‌برفی ادامه یافت. در مجموع ۳۵ مصاحبه انجام شد که میان آنها با خبرگانی از فرادستان، هم‌قطاران، معاونان و مدیران زیرمجموعه، مسئولین عالی‌رتبه سازمان‌های مرتبط، هم‌دوره‌ای‌های دوران تحصیل، افسران رده‌میان‌ی زیرمجموعه وجود داشتند. این تنوع در انتخاب مشارکت‌کنندگان با هدف کاهش احتمال سوگیری در داده‌ها انجام شده است. همچنین دو تا از این مصاحبه‌ها به‌صورت گروهی دو نفره و سه نفره انجام شد. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که پروتکل آن برپایه مدل شایستگی بویاتزیس (۱۹۸۲) تدوین شده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون روشی است که به شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها و تم‌های نهفته در اطلاعاتی می‌پردازد که با پرسش پژوهش مرتبط هستند. به‌طور کلی این روش در قالب سه مرحله جمع‌آوری و توصیف، سازمان‌دهی و تنظیم و در آخر تفسیر و بازنمایی انجام می‌شود (درویش‌زاده بروجنی و همکاران، ۱۴۰۴). از میان این الگوها در

این پژوهش، از الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. براین مبنای فرایند پژوهش طی این شش مرحله اجرا شده است: ۱. آشنایی با داده‌ها؛ ۲. ایجاد کدهای اولیه؛ ۳. شناسایی و تدوین مضامین اولیه؛ ۴. مرور و پالایش مضامین؛ ۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین؛ ۶. تهیه گزارش پژوهش.

در مرحله اول، پس از مرور ادبیات پژوهش، هدف از تحلیل مصاحبه در ذهن پژوهشگر مشخص شد و براین اساس، صدای ضبط‌شده همه شرکت‌کنندگان مرور شد. پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، نکات مرتبط با اهداف و سؤالات پژوهش مشخص شد و با خواندن مجدد، موضوعات مرتبط با هدف پژوهش برجسته گردید. در مرحله دوم، پس از جداسازی جملات مهم در مصاحبه‌ها، به هر یک از آنها کدی اختصاص یافت و یک دسته مفهومی برای آن در نظر گرفته شد. در مرحله سوم، دوباره بر دسته‌بندی اولیه تمرکز شد؛ به این ترتیب که نام برخی از دسته‌های مفهومی بازبینی شد و نکاتی که مصاحبه‌شوندگان به صورت پراکنده در پاسخ به سؤالات بیان کرده بودند، در کنار هم قرار گرفته و دسته‌بندی شدند. در مرحله چهارم، پس از پالایش مضامین، تمامی مضامین پایه در قالب مضامین اصلی و فرعی جای گرفتند و برخی مضامین پایه غیرمرتبط با اهداف و سؤالات پژوهش حذف شدند. مراحل پنجم و ششم یعنی نام‌گذاری مضامین و تهیه گزارش نیز در بخش یافته‌های پژوهش و بحث و نتیجه‌گیری ارائه شده‌اند.

برای ارزیابی کیفیت داده‌ها و یافته‌های پژوهش، از چارچوب پیشنهادی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد. در روش‌شناسی پژوهش‌های کیفی، از «قابلیت اعتماد» به عنوان معیاری برای ارزیابی دقت و اتکاپذیری نتایج بهره برده می‌شود. به دیگر سخن، قابلیت اعتماد نشان می‌دهد تا چه اندازه می‌توان به نتایج به دست آمده از یک پژوهش کیفی اطمینان کرد. لینکلن و گوبا این قابلیت را در قالب چهار معیار مستقل اما مرتبط تعریف کرده‌اند: باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری (محمدپور، ۱۳۹۸: ۷۸). در پژوهش حاضر، هر یک از این معیارها به شرح زیر مورد توجه و اجرا قرار گرفت:

۱. باورپذیری؛ از طریق انجام ممیزی درونی و بیرونی محقق شد. در ممیزی درونی، دسته‌بندی نهایی مضامین (شامل مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر) در اختیار شماری از شرکت‌کنندگان قرار گرفت و توسط آنان تأیید شد. همچنین نتایج به تأیید دو خبره حوزه موضوعی پژوهش رسید. ۲. اطمینان‌پذیری؛

با تشریح دقیق و گام‌به‌گام فرایند پژوهش محقق شد. در این بخش، قلمرو پژوهش (موردپژوهی یک فرمانده برجسته ارتش)، روش‌های گردآوری و تحلیل داده‌ها به‌طور مفصل توضیح داده شد. همچنین در جدول نمایانگر تحلیل و تلفیق داده‌ها بن‌مایه‌های هر یک از مضامین به‌طور مشخص ارائه شده است. ۳. تأییدپذیری: با به‌کارگیری فن «مثال‌آوری» و ارائه نقل‌قول‌های مستقیم از مشارکت‌کنندگان درباره مضامین اصلی ارائه شده، صحت و عینیت داده‌ها تضمین شد. ۴. انتقال‌پذیری: از طریق نمونه‌گیری همگون و همچنین مقایسه یافته‌های پژوهش با مطالعات پیشین، امکان تعمیم‌پذیری نتایج به بافت‌های مشابه فراهم آمد.

زمینه پژوهش: فرماندهی دریادار سیاری بر نیروی دریایی ارتش ج.ا.ا.

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

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

وی دانش‌آموخته رشته مدیریت امور دفاعی در دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس) و دکتری رشته علوم دفاعی استراتژیک از دانشگاه عالی دفاع ملی است و در حال حاضر عضو هیئت‌علمی دانشگاه عالی دفاع ملی در مرتبه استاد تمامی است و به‌عنوان معاون هماهنگ‌کننده و رئیس ستاد ارتش ج.ا.ا. مشغول به خدمت است. از جمله مسئولیت‌های سیاری می‌توان به فرماندهی آموزش تفنگداران دریایی منجیل، فرماندهی تیپ یکم تفنگداران دریایی بندرعباس، جانشین فرمانده منطقه یکم دریایی، فرمانده آموزش تخصص‌های دریایی رشت و منطقه چهارم دریایی نداجا اشاره کرد. سیاری پس از آن به ستاد مشترک ارتش ج.ا.ا. منتقل شد و به‌عنوان جانشین معاون هماهنگ‌کننده و معاون امور اجرایی و پشتیبانی خدمات

رزمی ستاد مشترک ارتش مشغول به خدمت شد. وی در سال ۱۳۸۴ به نداجا بازگشت و تا سال ۱۳۸۶ جانشین فرمانده نیروی دریایی ارتش بود، سپس برای مدت یک دهه در فاصله سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۶ فرماندهی نیروی دریایی ارتش را برعهده داشت. سیاری از آبان ۱۳۹۶ به‌عنوان معاون هماهنگ‌کننده فرمانده کل ارتش فعالیت می‌کند. هم‌اکنون درجه نظامی وی دریادار (معادل سرتیپ) است (آهنگری و همکاران، ۱۴۰۰).

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

۱ نشان فتح به نشانی در نظام جمهوری اسلامی ایران گفته می‌شود که توسط مقام معظم رهبری به رزمندگان نبردهایی با پیروزی چشم‌گیر داده می‌شود. مدال فتح در سه رده طلایی (فتح ۱)، نقره‌ای (فتح ۲) و برنزی (فتح ۳) اهدا می‌گردد.

یافته‌های پژوهش

در مرحله نخست تحلیل داده‌ها براساس روش تحلیل مضمون، با مرور جمله‌های کلیدی برآمده از مصاحبه‌ها، کدهای اولیه استخراج شدند، برچسب مفهومی مناسبی برای آنها برگزیده شد و مضامین فرعی مرتبط با این کدها تشکیل داده شدند. نمونه‌هایی از این کدگذاری در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. نمونه استخراج کدگذاری اولیه از شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین

ردیف	متن (نقل قول)	مفاهیم اولیه	مضمون پایه
۱	در موضوعات فردی انسان منعطفی هستند. یعنی شما در همان گفتگو فکر می‌کنید که می‌توانید نظر خودتان را به ایشان بگویید، مقاومتی ندارد که به شما اجازه ندهد تا حرفتان را بزنید و شنونده خوبی هستند، تا شما بتوانید نظرتان را بگویید. انسان صبوری هستند، یعنی سعه‌صدر را چه در رفتار با زیردستان به‌طور کامل دارد..	انعطاف در تعاملات و توجه به دیگران	انعطاف‌پذیری شنونده خوب صبوری سعه صدر
۲	ایشان یک مسلمان واقعی، فاقد دروغ، ریا و تظاهر است و آنچه انجام می‌دهد خالصانه برای خالقش کار می‌کند. من ۲۲ سال است در صحنه‌های مختلف، ایشان را دیده‌ام. هر جا که تا اندازه‌ای بوی تملق داشت، به‌صورت خیلی غیر محسوسی از آن دوری کرده است. یعنی آن کار را نکرده که تملق نکرده باشد	یک مسلمان واقعی است و از تملق بیزار است	مومن واقعی پرهیز از ریا و صداقت و راستی پرهیز از تملق
۳	فرمانده‌ای است که در میدان نبرد قدرت تصمیم‌گیری دارد و تردید ندارد و درجایی که باید تصمیم و فرمانش را به کرسی بنشانند، هیچ تعارفی با کسی ندارد. همان‌گونه که صبور است، تحمل بالایی دارد، اما در اجرای دستور و در جایگاه فرماندهی به‌راحتی تصمیم می‌گیرد و به راحتی فرمانش را اعلام و شلیک می‌کند و با کسانی که در راه اجرای دستور تخلف کنند، برخورد می‌کند	قاطع بودن در تصمیم‌گیری و صدور فرمان	قدرت تصمیم‌گیری قاطعیت در تصمیم صبور و پرحمل قاطعیت در اجرا
۴	در حوزه مدیریت، ایشان مدیری توسعه‌گرا و تحول‌گرا هستند، ... یعنی هم برنامه دارد و شخصیتی کاریزماتیک باشد که افراد را دور محور خودش اداره کند و هم دانش راهبردی دارد، دانش نوشتن و جاری‌سازی راهبردی.	مدیریت تحول‌گرا هستند	توسعه‌گرا تحول‌گرا دانش استراتژیک
۵	یکی از ویژگی‌های خوب ایشان، جامع‌نگر بودن او است. یعنی در حیطه فرماندهی، هیچ یک از حوزه‌های فرماندهی از منظر ایشان مغفول نمی‌مانند. یعنی هم حوزه نیروی انسانی، هم حوزه پشتیبانی، هم حوزه معیشت و ... برایشان اهمیت داشت.	اشراف اطلاعاتی نسبت به امور	جامع‌نگری توجه به همه حوزه‌ها
۶	ایشان مهارت خیلی بالایی در فرصت‌شناسی موضوعات، مقاطع، مفاهیم، اتفاقات، رویدادها و ... داشتند. یعنی از فرصت خیلی خوب استفاده می‌کردند. در بزنگاه‌های خاص ایشان از بهترین‌ها هستند که من کمتر در مدیران دیگر دیده‌ام	فرصت‌شناسی	فرصت‌شناسی بهره‌برداری از فرصت‌ها
۷	در بحث تفکر راهبردی، تمرکز ایشان بر هدف است. ایشان در این قضیه یک مهارت و یک ممارست خیلی زیادی دارند. در اهدافی که داشتند خیلی تمرکز می‌کردند و این تمرکز باعث می‌شد که رسیدن به آن هدف محقق شود.	تمرکز هدف‌گرا دارد	هدف‌گرایی تمرکز بر اهداف توان تحقق اهداف
۸	ویژگی دیگر ایشان، بلندپروازی بود. این بلندپروازی را به مفهوم منفی‌اش نمی‌گیرید، ... یک موقع شما در فضا حرف می‌زنی هیچ فایده ندارد، ولی بلندپروازی امیر سیاری فضایی نبود و کاملاً در زمین بود، یعنی برای دستیابی به آن، مسیر و نقشه راه داشت.	طرح‌های بلندپروازانه اما عملی داشت	بلندپروازی بلندپروازی واقع‌بینانه

در ادامه، کدها و مضامین اولیه براساس قرابت معنایی دسته‌بندی و ادغام شدند. تعدادی از عوامل از ابتدا به‌عنوان مضمون پایه انتخاب شدند و بقیه از تلفیق کدهای اولیه استخراج شدند. سپس، مضامین پایه با یکدیگر تلفیق شده و به مضامین سازمان‌دهنده (سطح دوم انتزاع) تبدیل شدند. در نهایت، ادغام مضامین سازمان‌دهنده در چارچوب مبانی نظری پژوهش، به شکل‌گیری مضامین فراگیر منجر شد. خروجی این مرحله از تحلیل در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. فرایند تلفیق و مقوله‌پردازی شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین در یادار سیاری

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
الگوی سرمایه‌آموزی	رشد چندجانبه و متوازن	رشد چندوجهی - رمز موفقیت: تعادل
		رشد متوازن و همه‌جانبه - فرماندهی در همه ابعاد
	سرآمدی	تمایل به سرآمدی - سرآمدی در انسانیت
		سرآمدی از کودکی - سرآمدی در کار
		شاگرد اول در تحصیل - سرآمدی شخصی
	الگوی عملی بودن	الگوی فرماندهی - الگوی اخلاقی
		الگوی تلاش و سختکوشی - الگوی افسری
	شکالت و آمادگی جسمانی	خوش‌تیپ - ورزشکار
		جذابیت ظاهری - ورزشدگی و آمادگی جسمانی
	تیزهوشی و نبوغ	هوش و ذکاوت - نبوغ
تیزهوشی - نبوغ نظامی و فرماندهی		
شایستگی‌های شخصیتی	خودباوری و اعتمادبه‌نفس	خودباوری - روحیه تکاوری
	اعتمادبه‌نفس فردی	اعتمادبه‌نفس - الفای اعتماد به نفس
	رشد‌یافتگی	جسارت - خودساختگی
	بلندپروازی	بلندپروازی - بلندنظری
	بلندپروازی واقع‌بینانه	بلندپروازی - بلندنظری
	جرئت و جسارت	جرئت و جسارت - شهامت و شجاعت
	دریادلی	دریادلی - ریسک‌پذیری معقولانه
	قاطعیت	قاطعیت - سخت‌گیری در امور
	قاطعیت در اجرای دستور	قاطعیت - اقتدار و صلابت
	تصمیم‌گیری قاطعانه	مهارت در نه گفتن - قاطعیت در کار
	قاطعیت در حساب پس کشیدن	جدیت در پیشبرد امور - بدون رودربایستی
	رفاقت همراه با قاطعیت	رفاقت - صمیمیت با کارکنان
	دل‌سوز و دل‌رحم	دل‌سوز و دل‌رحم - محبت‌پدرانه
امامت در رهبری	امامت در رهبری - سخت‌گیری به خود	
پیشتازی در امور	پیشتازی در امور - مطالبه‌گری پس از خود	
پیشگامی	پیشگامی - پیشنهاد کارهای سخت	

ادامه جدول ۲. فرایند تلفیق و مقوله‌پردازی شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین در یادار سیاری

مضمین فراگیر	مضمین سازمان‌دهنده	مضمین پایه		
شایستگی‌های تخصصی رهبری	فروتنی	- فروتنی و تواضع - تواضع در برابر نخبگان و خبرگان - تواضع در پیشبرد کار	- افتادگی و خضوع - بی‌تکلف و بی‌ادعا - ثبات مرام و شخصیت - شخصیت اصیل	
	اصالت	- خود واقعی بودن - عمل مبتنی بر باور	- ثبات در اصول و منش - تکلیف‌گرایی	
شایستگی‌های هیجانی	صبوری و خودکنترلی	- صبوری - بردباری	- تسلط بر خویش - سعه صدر	- حفظ آرامش - عصبانیت‌نشدن
	انضباط و آراستگی	- انضباط کاری - آراستگی محیط کار	- الگوی آراستگی - انضباط معنوی	- نظم و انضباط - انضباط ظاهری
	عزم و انگیزه درونی	- انگیزه معنوی - علاقه و اشتیاق فردی	- پویایی و پراترزی - انگیزه خدمتگزاری - باور داشتن به کار	- روحیه عالی - پرنگیزه - عزم و اراده
	عشق و علاقه	- عشق به مردم - عاشق نظامی‌گری	- عشق و علاقه‌سازمانی - عشق به میهن	- علاقه شغلی - عشق به کار
	سختکوشی و پویایی	- خستگی‌ناپذیری - پای کار بودن	- فعال و پویا - پشتکار	- پرتلاش - جدیت در کار
	هدف‌گرایی	- زندگی و کار هدفمند	- هدف بزرگ داشتن - پرهیز از روزمرگی	- هدف‌مندی - تمرکز بر اهداف
	تاب‌آوری	- ثبات قدم در سختی‌ها - پایداری در بحران	- تزلزل‌ناپذیر - پایمردی در انجام کارها	- ایستادگی در دشواری‌ها - ثابت‌قدمی در خدمت
شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی	معنویت‌گرایی	- تقوای الهی - کار برای خدا - توسل‌گرا	- ارتباط با خدا - توکل‌مداری - هیبتی و عاشورایی	- مومن - معتقد راستین - دینداری
	اخلاق‌مداری	- اخلاق انسانی - بزرگ‌منشی	- اخلاق فرماندهی - اخلاق اسلامی	- پایبندی به اخلاق - اخلاق‌پسندیده
	انسانیت و انسان‌مداری	- عزت و کرامت انسانی - شخصیت‌والای انسانی	- انسان‌دوستی - نوع‌دستی	- انسان واقعی - انسان به تمام معنا
	صداقت و روراستی	- یکسانی گفتار و کردار - راستی و درستی	- شفاف‌بودن با کارکنان - عمل به وعده‌ها	- صداقت و راستگویی - صداقت در رفتار و گفتار
	اخلاص	- خلوص نیت - اخلاص در عبادت	- نیت الهی - کار برای خدا	- اخلاص در عمل - اخلاص در خدمت‌گزاری
	بی‌ریایی	- بدون نقاب - دورو نبودن	- مومن بی‌تظاهر - ساده و بی‌آلایش	- پرهیز از ریا و تظاهر - پرهیز از تملق
	مسئولیت‌پذیری فعالانه	- پذیرش مسائلی - متعهد	- پرهیز از بی‌تفاوتی - دغدغه‌مندی	- مسئولیت‌پذیری - وظیفه‌شناس

ادامه جدول ۲. فرایند تلفیق و مقوله‌پردازی شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین درباردار سیاری

مضمین فراگیر	مضمین سازمان‌دهنده	مضمین پایه
شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی	خدمت‌گزار	<ul style="list-style-type: none"> - خدمت به مردم - خدمت خالصانه - خدمت‌گزار به کارکنان - خیرخواهی - خدمت اثرگذار - سرباز وطن - کار به‌عنوان خدمت
	ایثار و از خودگذشتگی	<ul style="list-style-type: none"> - جانبازی - شهید زنده - غذا - روحیه ایثارگری
	پاکدستی	<ul style="list-style-type: none"> - پرهیز از سوءاستفاده شخصی - پرهیز از منفعت‌طلبی شخصی - بی‌پاکدستی - بی‌حاشیه
	سلامت‌سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - پیشگیری از فساد - صرفه‌جویی - مراقبت از بیت‌المال - نظم و انضباط مالی
	عدالت‌مداری	<ul style="list-style-type: none"> - پرهیز از پارتی‌بازی - عدم تبعیض - عدالت قانونمدارانه - رعایت حق و حقوق
	مقررات‌گرایی و ساختار‌گرایی	<ul style="list-style-type: none"> - قانون‌مداری - ضابطه‌مدار - ساختار‌گرا - ترجیح سیستم بر افراد
	وفاداری سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - تعلق سازمانی - افتخار به نداجا و لباس - تعهد سازمانی - اولویت اهداف سازمانی
	میهن‌پرستی	<ul style="list-style-type: none"> - رویکرد ملی - عزت و کرامت ملی - اولویت منافع ملی - عاشق کشور و نظام
شایستگی‌های دانشی	دانشوری و علم‌محوری	<ul style="list-style-type: none"> - توانمندی علمی - رویکرد علمی و تخصصی - دانش‌مدیریتی - حضور در مجامع جهانی - نگاه علمی - دانش تخصصی
	یادگیرندگی و یاددهندگی	<ul style="list-style-type: none"> - یاددهندگی - آموزش‌دهندگی - اشتراک دانش و تجربه - مطالعه‌گری
	اشراف تخصصی و عملیاتی	<ul style="list-style-type: none"> - کاردانی - اشراف نظامی - سوار بر کار - خبرگی فنی تخصصی - مسلط بر امور
	اشراف سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - آگاهی از مسائل بگان‌ها - آگاهی از وضعیت موجود - اشراف به قوانین و مقررات - شناخت فرایندها - شناخت منابع و امکانات - شناخت ظرفیت‌ها
شایستگی‌های پیشی (شناختی)	تدبیر و درایت	<ul style="list-style-type: none"> - درایت - شناخت و تجربه - بصیرت
	تصمیم‌گیری و حل مسئله	<ul style="list-style-type: none"> - تصمیم‌گیری سریع - تصمیم‌گیری سنجیده - تصمیم‌گیری فاطعانه - تصمیم‌گیری‌های واقع‌گرایانه - توانایی حل مسئله - توجه به پیامد تصمیمات - تصمیم‌گیری درست و به‌موقع
	قدرت تصمیم‌گیری	<ul style="list-style-type: none"> - مهارت در تصمیم‌گیری - تصمیم‌گیری به‌موقع - تصمیم‌گیری تلفیقی

ادامه جدول ۲. فرایند تلفیق و مقوله‌پردازی شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین درباردار سیاری

مضمین فراگیر	مضمین سازمان‌دهنده	مضمین پایه			
شایستگی‌های پیشنی (شناختی)	خلاصیت و نوآوری	افکار و ایده‌های پیش‌رونده ترویج ابتکار و خلاصیت ریسک‌پذیر	ذوق فردی ارزش برای نوآوری نوآوری حمایت از خلاصیت و نوآوری	خوش فکر ابتکار شخصی ابتکار و خلاصیت ایده‌پردازی	
	تفکر تحلیلی	فهم نیروی دریایی تحلیل تدابیر اندیشه‌ورز	فهم فهم قدرت دریایی فهم مدیریتی	درک و تحلیل مسائل قدرت تحلیل قدرت تشخیص	
	تفکر سیستمی	کل‌نگر جزءنگر اشراف همه‌جانبه جامع‌نگری همه‌جانبه‌نگری	آشنایی با دیگر رسته‌ها توجه متوازن به همه حوزه‌ها کلان‌نگری جامع‌الاطراف	نگاه سیستمی تفکر سیستمی انجام سیستمی کار طراح خوب	
	تفکر اقتضایی	عمل با اندیشه بسج هوشمندانه منابع کاربردی‌سازی دانش	سنجیده عمل کردن اقدامات حساب‌شده کار با حساب و کتاب	موقعیت‌شناسی اقدام‌گری اقتضایی تلفیق دانش و عملیات	
	تفکر راهبردی	چشم‌اندازمداری مأموریت‌گرایی آینده‌نگری آینده‌سازی	هماهنگی راهبردی و عملیاتی فرمانده راهبردی راهبردگرایی دوراندیشی	تفکر راهبردی شناخت راهبردی فهم راهبردی دیدگاه راهبردی	
	فرصت‌شناسی	بهره‌برداری از فرصت‌ها رصد تهدیدها ظرفیت‌شناسی	شکارچی فرصت‌ها فرصت‌سازی فرصت‌سازی از تهدیدات	فرصت‌شناسی فرصت‌شناسی جابه‌جایی فرصت‌شناسی هوشمندانه	
	هوشمندی سیاسی	مدیریت سیاست‌مداران قدرت دیپلماسی	تحلیل مسائل بین‌المللی دریا شناخت زبان بین‌المللی دریا	دیدن بین خطوط دیدن زوایای پنهان مسائل	
	شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی	کاریزماتیک	رفتار کاریزماتیک کاریزماتی فرماندهی	چهره کاریزماتیک شخصیت کاریزماتیک	کاریزماتیک دل‌نشین بودن
		مقبولیت و محبوبیت	محبوبیت اجتماعی حبیب واقعی	فرمانده نمونه پذیرش و مقبولیت محبوبیت سازمانی	مقبولیت مردمی قابل اتکا محبوبیت
		اعتبار سازمانی و اجتماعی	اعتبار سازمانی	اعتبار در بین کارکنان	فرمانده نداجا با رسته تفنگداری
مقبولیت سازمانی				وزنه‌ای برای ارتش	اعتبار نزد فرادستان
اعتبار اجتماعی			اثبات خود به مردم و خدا	شایسته از نگاه دیگران اعتبار و محبوبیت عمومی	شخصیت برجسته اجتماعی قهرمان ملی
			چهره بین‌المللی	جایگاه مردمی	چهره ملی

ادامه جدول ۲. فرایند تلفیق و مقوله‌پردازی شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین در یادار سیاری

مضمین فراگیر	مضمین سازمان‌دهنده	مضمین پایه		
شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی	نفوذ و تأثیرگذاری	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد پیروی مشتاقانه ایجاد اشتیاق 	<ul style="list-style-type: none"> نفوذ قلبی تأثیرگذاری 	
	رابطه‌گرایی	<ul style="list-style-type: none"> گوش دادن مؤثر سخنوری و فن بیان 	<ul style="list-style-type: none"> قدرت تعامل بالا ارتباط مؤثر و فراگیر بهره‌برداری از رسانه 	
	خوش اخلاقی	<ul style="list-style-type: none"> خونگرمی 	<ul style="list-style-type: none"> خوشرویی رفتار دوستانه 	
	وفاداری و حمایتگری	<ul style="list-style-type: none"> مرام و معرفت 	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد‌پروری حمایتگری 	
	الهام‌بخشی	<ul style="list-style-type: none"> تقویت روحیه جمعی 	<ul style="list-style-type: none"> ترغیب و تشویق امیدآفرینی 	
	مشورت‌گرایی	<ul style="list-style-type: none"> انعطاف‌پذیری در تصمیم برگشت از تصمیم اشتباه 	<ul style="list-style-type: none"> مشورت‌پذیری انتقادپذیری 	
	توانمندسازی	<ul style="list-style-type: none"> فضاسازی برای رشد مربی‌گری و هدایت‌گری 	<ul style="list-style-type: none"> تفویض اختیار مؤثر میدان‌دادن به افراد 	
	شایستگی‌های اجرایی و تحولی	برنامه‌مداری	<ul style="list-style-type: none"> کارهای پیش‌بینی شده برنامه‌ریزی دقیق 	<ul style="list-style-type: none"> کار با برنامه برنامه برای همه ارکان
		عمل‌گرایی	<ul style="list-style-type: none"> حسن انجام کار عملیاتی‌سازی راهبردها موفقیت‌گرا 	<ul style="list-style-type: none"> عملکردمحور عمل‌گرایی نتیجه‌گرایی
		دقت عمل و ریزبینی	<ul style="list-style-type: none"> نکته‌سنج توجه به جزئیات 	<ul style="list-style-type: none"> جزءنگر کل‌نگر جزئی‌نگری تیزبینی و ریزبینی
شایستگی‌های مدیریتی و رهبری		<ul style="list-style-type: none"> مدیریت اطلاعات تجربه صفتی و ستادی رشد تدریجی و پلکانی پاسخگویی و پاسخگو سازی 	<ul style="list-style-type: none"> هتر فرماندهی قابلیت‌های رهبری راهبردی هدایتگری سازمانی توانایی مدیریت عملیاتی سازماندهی و هماهنگ‌سازی 	
تحول‌گرایی		<ul style="list-style-type: none"> بهبود مستمر رفع مسائل و مشکلات قانع نبودن به وضع موجود 	<ul style="list-style-type: none"> تحوّل‌گرا توسعه‌مدار تعالی‌گرایی 	
			<ul style="list-style-type: none"> توان تحقق مأموریت‌های بزرگ تحقق پروژه‌های بزرگ توان تحقق امور 	
			<ul style="list-style-type: none"> پرهیز از روزمرگی برنامه با روز و ساعت 	

همان‌گونه که در جدول (۲) دیده می‌شود، تلفیق مفاهیم و مضمون‌پردازی در سه سطح انجام شده است که در نتیجه آن مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج شده‌اند. در واپسین گام فرایند تحلیل مضمون، روابط میان مضامین استخراج‌شده نشان داده می‌شود. بدین منظور، در این مرحله الگویی شماتیک ارائه شده است که بیانگر مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده زیرمجموعه هر یک از آنهاست. این الگو در قالب شکل (۱) نشان داده شده است.



نگاره ۱. الگوی چندسطحی شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین در یادار سیاری

بحث

همان گونه که در نگاره ۱ دیده می‌شود، ۸۸ شایستگی مختلف رهبری تحول‌آفرین در قالب ۱۰ شایستگی کلیدی طبقه‌بندی شده است. واحد تحلیل در این پژوهش سطح فردی است و همه این شایستگی‌های شناسایی شده نیز جنبه فردی دارند و در سطح فردی ارائه شده‌اند. با وجود این، براساس چارچوب نظری پژوهش (بویاتریس، ۱۹۸۲) که شایستگی‌ها را شامل سه سطح عمقی (نیت و انگیزه)، لایه میانی (توانایی‌ها و قابلیت‌ها) و لایه مشهود (رفتارها) می‌داند در این پژوهش نیز این ۱۰ دسته شایستگی‌های کلیدی شناسایی شده در ۵ لایه اصلی دسته‌بندی شده‌اند که عبارتند از: الف) شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی، ب) شایستگی‌های فردی و شخصیتی، ج) شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی، د) شایستگی‌های دانشی و بینشی و ه) شایستگی‌های اجرایی و تحولی. به گونه‌ای که می‌توان شایستگی‌های سطح «الف» را متناظر با لایه عمقی، شایستگی‌های سطوح «ب»، «ج» و «د» را متناظر با لایه میانی و شایستگی‌های سطح «ه» را متناظر با لایه مشهود (رفتاری) بویاتریس (۱۹۸۲) در نظر گرفت. این لایه‌ها ماهیت سلسله‌مراتبی دارند، به گونه‌ای که لایه‌های پایین‌تر جنبه درونی و بنیادین دارند و لایه‌های بالاتر بیشتر نمود عینی، بیرونی و رفتاری پیدا می‌کنند و تحت تأثیر شایستگی‌های زیرمجموعه لایه‌های پایین‌تر خود قرار دارند. در ادامه به تبیین محتوای هر یک از این لایه‌های شایستگی و نقش آنها در ایفای مؤثر رهبری تحول‌آفرین پرداخته می‌شود.

الف) شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی. این لایه بنیادی‌ترین لایه شایستگی‌های رهبری در یادار سیاری است. در ادامه به تبیین نقش این شایستگی‌ها در ایفای سبک رهبری تحول‌آفرین پرداخته می‌شود. الف) ۱. شایستگی‌های اعتقادی: شالوده و بنیان رهبری تحول‌آفرین ایشان را یک سلسله شایستگی‌های عمیق اعتقادی تشکیل می‌دهد. این مضامین که حول محور «ارتباط با خدا» و «کار برای خدا» سامان یافته‌اند، به‌عنوان پیشران همه اقدامات تحول‌آفرین ایشان عمل کرده‌اند. برخورداری از شایستگی‌هایی همچون «مؤمن و دیندار» و «معتقد راستین» به این مأموریت اعتبار بخشیده و آن را نزد پیروان معتبر و اصیل ساخته است. همچنین، «تقوای الهی» و «نیت الهی» به‌عنوان منبع انگیزشی درونی قدرتمندی برای ایشان عمل کرده و با عمل به آن و ترویج آن در پیروان خود نیز انگیزش معنوی، درونی و فرامادی ایجاد کرده است. افزون‌براین، از جمله ویژگی‌های بارز رهبر تحول‌آفرین، تمایل به انجام تلاش‌های فوق‌العاده و فراتر از وظایف تعریف شده برای دستیابی به دستاوردهای ارزشمند است.

اعتقادات «توکل‌گرایی» و «توسل‌گرایی» در ایشان، منبع روانی و معنوی عظیمی برای ایجاد این روحیه در خود و یارانش بوده است و باعث شده حتی در دشوارترین مأموریت‌ها و هنگامه‌های تلاش برای تحول، جرات، جسارت و پایداری خود را حفظ کنند و با این پشتوانه معنوی با اطمینان و آرامش بیشتری در راه حرکت‌های بزرگ گام بردارند. بر این اساس، می‌توان گفت شایستگی‌های اعتقادی به‌عنوان نوعی سازهٔ محوری و زیربنایی در این نوع رهبری عمل کرده است و از این رو می‌تواند در بسترهای فرهنگی و اعتقادی مشابه به‌عنوان هسته مرکزی الگوی رهبری تحول‌آفرین پنداشته شود. یکی از مشارکت‌کنندگان در این خصوص گفت: «همه این تلاش‌ها به نظر من ناشی از ایمان است، امیر [سیاری] ایمان وافر و کامل به کارشان داشتند؛ یعنی باور داشتند که این کارهایی که ما می‌کنیم برای شخص نیست، این مهم است و به ما این را آموزش دادند که هدف ما سازمان و رضای خدای بود».

الف) ۲. شایستگی‌های اخلاقی: شبکهٔ غنی و به‌هم پیوسته شایستگی‌های اخلاقی در یادار سیاری تجلی عینی و عملی باورهای اعتقادی ایشان در عرصه رهبری نظامی و فرماندهی بوده است و حول محور «اخلاق‌مداری» و «انسان‌مداری» ساختار یافته‌اند. در تبیین شایستگی‌های اخلاقی شناسایی شده در ایشان می‌توان گفت اساس رابطه رهبر تحول‌آفرین با پیروان، بر پایه اعتماد استوار است. شایستگی‌های اخلاقی «صداقت و روراستی»، «پاکدستی» و «اخلاص و بی‌ریایی» بنیان محکمی برای اعتمادسازی در روابط ایشان و پیروانش فراهم ساخته است. باور پیروان به اینکه انگیزهٔ رهبرشان خالصانه و برای خدا و خدمت است وفاداری و تعهد آنان را ارتقا داده و اعتماد، اطمینان و امنیت روانی مورد نیاز برای تغییر و تحول را فراهم کرده است. علاوه بر این، «عدالت‌گرایی» و پرهیز از تبعیض و پارتی‌بازی موجب می‌شود شایستگی و تلاش به‌عنوان معیارهای اصلی پیشرفت و ارتقای کارکنان شناخته شوند و انگیزه‌ای برای رقابت سالم ایجاد شود. در کنار اینها، شایستگی‌های اخلاقی «انسان‌مداری» و «وفاداری» نیز جوی از اعتماد و حمایت دوجانبه در روابط میان رهبر و پیروان ایجاد کرده‌اند که موجب تقویت انسجام و روحیه جمعی شده‌اند. ارزش‌های «ساختار‌گرایی و مقررات‌گرایی» نمایانگر این است که تحول‌گرایی نه به‌معنای هرج‌ومرج یا نادیده‌انگاشتن ضوابط بلکه حرکت در چارچوبی منظم و شفاف است. در این نگاه ساختار نیز خود ابزاری در خدمت پیشبرد پایدار تغییر به‌شمار می‌رود. چنین رویکردی به ترویج و ارتقای «سلامت سازمانی» منجر می‌شود که پیامد مستقیم پاکدستی خود رهبر است. در نهایت، شایستگی‌های اخلاقی ایشان توسط دو شایستگی کلیدی «خدمت‌گزاری» و «میهن‌پرستی» جهت‌دهی شده‌اند. خدمت‌گزاری،

فلسفه وجودی رهبری او بوده است. این نگرش، باعث شده تحولاتی که ایجاد می‌کند، ماهیتی مردمی و ملی داشته باشد. «میهن‌پرستی» نیز به این خدمت‌گزاری، جنبه راهبردی و عاطفی بخشیده و انگیزه فردی و جمعی پر قدرتی ایجاد کرده است. در مجموع، این شایستگی‌های اخلاقی موجب کسب مشروعیت، ایجاد انسجام و تضمین سلامت و پایداری در فرایند تحول مورد نظر ایشان بوده است. به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان «نکته دیگری که من در ایشان دیدم، اخلاق و قوانین را فدای آشنا بودن و دوستی نمی‌کنند. اگر ببیند کسی کار نمی‌کند، اگر روابطی هم باشد، ایشان اصلاً ملاحظه نمی‌کنند و باندا بازی که بعضی‌ها ممکن است داشته باشند در وجود ایشان ندیدم».

(ب) شایستگی‌های فردی و شخصیتی. دومین لایه از شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین در یادار سیاری شامل شایستگی‌های فردی و شخصیتی ایشان است. این ویژگی‌های شخصیتی و فردی از نظام اعتقادی، ارزش‌ها و اصول اخلاقی فرد ریشه می‌گیرند.

(ب) ۱. مجموعه شایستگی‌های فردی ایشان در قالب «الگوی سرآمدی» مضمون‌پردازی شده است. این شایستگی‌ها شامل «رشد همه‌جانبه»، «سرآمدی»، «تیزهوشی و نبوغ»، «الگوی عملی بودن»، «آمادگی جسمانی و شکالت‌ظاهری» بوده‌اند. سرآمدی ایشان به‌عنوان یک ویژگی فردی پایدار بوده است که از دوران کودکی و تحصیل نیز در ایشان نمایان بوده است و زمینه‌ساز میل به رهبری و پذیرش ایشان در نزد دیگران بوده است. تیزهوشی و نبوغ ایشان نیز موجب توانایی تحلیل مسائل پیچیده، فرصت‌شناسی و حل خلاقانه مسائل و چالش‌های پیش روی تحول شده است. «الگوی عملی بودن» به این معنا است که آنچه را از دیگران طلب می‌کرد، پیش از همه، خود به آن عمل می‌کرد. این همخوانی بین گفتار و کردار، او را به یک سرمشق باورپذیر تبدیل می‌کرد. «رشد همه‌جانبه» نیز نشان می‌دهد وی توسعه فردی را منحصر به حوزه تخصصی ندانسته، بلکه در ابعاد عقلی، معنوی، اخلاقی و جسمانی به رشد متوازن دست یافته است. هرچند ویژگی‌های فیزیکی و ظاهری رهبر کمتر مورد توجه قرار گرفته است در عمده مصاحبه‌های انجام‌شده بر اهمیت ورزیدگی و شکل‌بودن ظاهری ایشان تأکید می‌شد. گویا این ویژگی‌ها هم موجب جلب مقبولیت اجتماعی می‌شوند و هم انرژی و استقامت مورد نیاز برای سختکوشی و پیگیری‌های طاقت‌فرسا را فراهم می‌سازند. در مجموع این شایستگی‌ها زمینه‌ساز افزایش نفوذ و قدرت ایشان شده است. به قول یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش «همان‌گونه که از حضرت علی(ع) پرسیدند، یک مؤمن را به نحوی برای من توصیف کنید که انگار در حال تماشای او هستم، آنچه که در

یک فرمانده باید باشد، همه در امیر سیاری جمع شده است. امیر سیاری را هر کسی ببیند، یعنی همه چیز یک افسر و فرمانده را دیده است. با نشان دادن ایشان در واقع انضباط، نحوه صحیح لباس پوشیدن، شجاعت، ایمان، تعهد، اخلاص، فروتنی و ولایتمداری را نشان داده‌اید.

ب) ۲. شایستگی‌های شخصیتی. مرور ویژگی‌های شخصیتی ایشان نمایانگر ویژگی‌هایی به ظاهر متضاد اما در مجموع مکمل و منسجم است. این ویژگی‌ها مبنای الگوی رفتاری ایشان را شکل داده‌اند که به سبک و شیوه رهبری ایشان نیز جهت داده است. «شجاعت و ریسک‌پذیری» موجب گرایش به طرح‌های تحولی پرریسک و چالشی شده است و باعث شده در مواقع لزوم بتواند تصمیمات دشوار و سرنوشت‌ساز اتخاذ کند. «پیشگامی» به معنای پیشتازبودن در صحنه انجام امور است. رهبری که در انجام کارهای سخت پیشقدم است و خودش در انجام کاری که از دیگران انتظار دارد پیشتاز است، در ترغیب دیگران هنرمندانه عمل می‌کند. «قاطعیت و جدیت» به معنای تصمیم‌گیری قاطعانه و جدیت در پیشبرد امور بدون رودربایستی با افراد درگیر است. ترکیب کم‌نظیر و جذاب این خصوصیت با «مهربانی و عطف» نوعی نفوذ قلبی عمیق ایجاد کرده و وفاداری پیروان را نه از روی اجبار که از سر علاقه و احترام برانگیخته است. یکی دیگر از دوگانه‌های شخصیتی شناسایی شده ترکیب اقتدار با فروتنی بوده است. از سویی برخورداری از اعتمادبه‌نفس، خودباوری و خوداتکایی از ایشان تصویری توانمند و قابل اتکا ساخته که در بحران‌ها و تحولات می‌توان به ایشان تکیه کرد. و از دیگر سو، فروتنی او باعث شده از غرور فاصله بگیرد و بتواند با نیروهای ارتباطی صمیمی و انسانی برقرار کند. همچنین «اصالت» ایشان به این معنا است که رفتارها و تصمیماتش بازتابی راستین از ارزش‌ها و باورهای عمیق او است و هیچ‌گونه ریا یا تظاهری در کارش دیده نمی‌شود. این تیپ شخصیتی متوازن و همه‌جانبه زمینه‌ساز بروز و ترویج رفتار تحول‌گرا در ایشان بوده است. به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان «... امیر سیاری دو شخصیتی نیست، عملی که انجام می‌دهد از روی باور است. یعنی اگر بخواهند عملی انجام دهند به باورهایش عمل می‌کند و این چون از جای درستی نشئت گرفته است، باعث می‌شود که در عمل ایشان تناقضی دیده نشود».

ج) **شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی.** در سومین سطح از الگوی شایستگی‌های شناسایی شده شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی قرار دارند که پیشران رفتار مؤثر رهبر با خود و دیگران را تشکیل می‌دهند. در ادامه به تبیین نقش این شایستگی‌ها در رهبری تحول‌پرداخته می‌شود.

ج) ۱. شایستگی‌های عاطفی (هوش هیجانی) سوختی هستند که موتور تلاش رهبر برای تحول و همراه کردن دیگران در این مسیر را به حرکت درمی‌آورند. «صبوری و خودکنترلی» بنیان تصمیم‌سازی خردمندان در مدیریت تحول و بحران را تشکیل می‌دهند و باعث می‌شود تصمیماتی درست و به‌موقع اتخاذ کند. در این صورت برای پیروان قابل‌اتکاتر به‌نظر خواهد رسید. «عشق و علاقه» وافر در یادار سیاری به میهن و نیروی دریایی نیز منبع اشتیاق پایدار او بوده است، سختی‌های مسیر را برای او معنادار می‌کرد و به دیگران نیز انگیزه می‌داد. همین احساس اصیل، در رفتار او با پیروانش نیز متجلی بود. او با علاقه‌ای قلبی و پدران به پرورش و توانمندسازی آنان می‌پرداخت؛ این رویکرد موجب وفاداری پیروان به او شده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه گفت: «به نظر من همه این‌ها [رفتارها و دستاوردها] از یک عشق و حرکت دلی به‌وجود می‌آید. وقتی که انسان عاشق کشورش و نظام و رهبرش است، نیروی محرکه‌ای در وجودش به‌وجود می‌آید که در امیر تجسم پیدا کرده و از ایشان به همه کارکنان و مجموعه نیرو سرازیر شد و سبب شد همه عاشقانه کار کنند و امیر را عاشقانه دوست داشته باشند». در کنار اینها «سختکوشی و پویایی» نیز از ایشان الگویی از تلاش خستگی‌ناپذیر در راه پیشبرد تحول ساخته بود و حرکت پیشگامانه در مسیر تحقق چشم‌انداز ساخته بوده است. در این مسیر با مقاومت‌ها و شکست‌های متعددی نیز روبه‌رو می‌شد. «تاب‌آوری عاطفی» توانایی او را برای تحمل این ناملایمات و ادامه‌دادن مسیر بازیابی می‌کرد. این تاب‌آوری، توسط یک «عزم و انگیزه درونی» عمیق تغذیه می‌شد. انگیزه‌های درونی که بیش از همه در ایمان راسخ به مأموریتش ریشه داشت. در پیمایش این مسیر «هدف‌گرایی» همچون قطب‌نمایی بوده که وی را در مسیر درست نگاه داشته و از روزمرگی و انجام اقدامات باری به هر جهت باز داشته است. اما این هدف‌ها بدون «انضباط شخصی» محقق نمی‌شدند. این انضباط که هم جنبه ظاهری داشته و هم معنوی باعث می‌شد در برابر وسوسه انحراف از مسیر اصلی، آسان‌گیری‌های مخرب و خستگی‌های روانی مقاومت کند.

ج) ۲. شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی انرژی و پویایی درونی رهبر را به حرکت جمعی تبدیل می‌کنند و ذهن و دل افراد را در مسیر چشم‌انداز تحول همراه می‌سازند. در این میان، «کاريزما»، «الهام‌بخشی» و «نفوذ» سه گانه ایجاد حرکت جمعی به‌شمار می‌روند. کاريزماتیک بودن زمینه الهام‌بخش بودن ایشان را فراهم ساخته که در پیروان ایجاد اشتیاق و معنا کرده است. ترکیب این دو، به نفوذ و تأثیرگذاری عمیق بر زیردستان و فرادستان منتهی شده است. نفوذی که بر پایه اعتبار شخصی،

قابلیت‌های اثبات‌شده و توانایی ارتباط قلبی استوار بوده است. البته جنبه تاریک این شایستگی‌ها برای رهبران سازمانی این است که باید احتیاط شود که منجر به وابستگی شدید سازمان به فرد نشود. افزون‌براین، «خوش اخلاقی»، «رابطه‌گرایی» و «محبوبیت و مقبولیت» بسترساز ایجاد و تقویت اعتماد و همکاری میان پیروان بوده است. خوش اخلاقی ناشی از عزت‌نفس و احترام عمیق به دیگران همراه با رابطه‌گرایی آگاهانه برای ایجاد پیوندهای مستحکم انسانی موجب محبوبیت درون‌سازمانی شده است و در کنار آن دستاوردهای ارزشمند حاصل شده موجب ایجاد محبوبیت و مقبولیت فراسازمانی و اجتماعی شده است. این «اعتبار سازمانی اجتماعی» ایجاد شده به‌عنوان رهبری شایسته، معتمد و عملگرا سرمایه اجتماعی ارزشمندی برای پیشبرد تحول فراهم ساخته است. «وفاداری و حمایتگری» ایشان نیز موجب ایجاد امنیت روانی برای پیروان شده است. افراد با اطمینان از اینکه فرماندهان پشتیبان آنان است، جرئت می‌یافتند تا ایده‌های نو ارائه دهند، خطرات حساب‌شده بپذیرند و بدون ترس از سرزنش در صورت شکست، نوآوری کنند. این فضا زیست‌بوم جریان‌ساز و تسهیل‌گری برای تحول فراهم ساخته است. در کنار این رویکرد، «مشورت‌گرایی و توانمندسازی» نیز موجب شده هم تصمیمات پخته‌تر و حساب‌شده‌تری بگیرد، هم احساس مالکیت کارشناسان و فرماندهان به تصمیمات و برنامه‌ها را ارتقا دهد و هم زمینه‌ساز توانمندسازی رهبران و متخصصان شود. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفت: «یک نکته شخصیتی و موفقیت‌ی ایشان، مشورت‌پذیر بودن ایشان است و علاوه بر مشورت‌پذیری و استقبال از مشورت، ایده‌ها را به فعلیت می‌رسانند. اگر طرحی بدهید یا ایده بدهید، اگر ایده خوبی باشد ایشان اجازه نمی‌دهد که از بین برود و ایده‌ها را به فعلیت می‌رسانند و این خودش نکته مثبتی است که از جوانان حرف‌های خوبی بگیرد و بتواند به فعلیت برساند».

د. شایستگی‌های دانشی و بینشی. در چهارمین لایه از الگوی شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین شایستگی‌های دانشی و بینشی قرار گرفته‌اند که جنبه فکری و شناختی دارند. در ادامه نقش این شایستگی‌ها برای موفقیت و اثربخشی رهبری تحول‌آفرین تشریح می‌شود.

(د) ۱. شایستگی‌های دانشی. رهبری تحول‌نیازمند بستری محکم از دانش و خرد نیز است. این شایستگی‌ها از رهبر تحول‌آفرین یک رهبر متفکر و معمار تحول می‌سازد. «دانش‌وری» و «علم‌محوری» موجب تقویت عقلانیت‌گرایی در رهبری می‌شوند. این شایستگی‌ها حاصل درک عمیق دریادار سیاری از جغرافیای سیاسی و نظامی دریا، علوم و فناوری‌های دریایی، دانش تخصصی و عملیاتی در کنار تسلط

بر اصول مدیریت و فرماندهی است و موجب شده برنامه‌های تحول مبتنی بر اصول علمی و عقلایی باشند. «اشراف تخصصی و عملیاتی» ایشان نیز موجب پیوند علم و عمل شده که خود حاصل رهبری میدانی ایشان نیز بوده است. این شایستگی‌ها باعث می‌شوند راهبردهای تحول به گونه‌ای تدوین شوند که با واقعیت میدان عمل سازگاری داشته باشند. «اشراف سازمانی» نیز به معنای درک عمیق ایشان از ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها، موانع و محدودیت‌ها و قوت‌ها و ضعف‌ها، و فرهنگ و جوهره سازمان است. این شایستگی باعث شده ایشان بدانند تحول را از کجا آغاز کند، با چه موانعی روبه‌رو خواهد شد و چگونه ذی‌نفعان کلیدی را برای حمایت از اهدافش همراه سازد. به قول یکی از مشارکت‌کنندگان «در سطح فرماندهی نیرو لازم است که هرچه فرد نسبت به آن نیرو و تجهیزاتش بیشتر شناخت داشته باشد، کار خودش راحت‌تر می‌شود و کارکنان زیرمجموعه‌اش کمتر سعی می‌کنند از عدم اشراف آن شخص نسبت به موضوع سوءاستفاده کنند». شایستگی‌های «یادگیرندگی» و «یاددهندگی» نیز باعث شده که این رهبر تحول‌آفرین همواره بکوشد خود را به‌روز نگه دارد و با تسهیم دانش و تجارب خود با پیروان به‌عنوان یک مربی زمینه‌ساز و تسهیل‌گر رشد و توانمندسازی آنها باشد. این شایستگی‌های برای معماری گذار و یا نهادسازی فرافردی ضروری‌اند تا پس از جابه‌جایی رهبر سازمانی سازمان دچار خلأ رهبری نشود.

(د) ۲. شایستگی‌های بینشی (شناختی). رهبری تحول‌آفرین، نوعی فرایند شناختی و فکری نیز است. این رهبران از شیوه‌های تفکر برتر برای درک، تحلیل و شکل‌دهی به واقعیت‌های پویا و پیچیده بهره می‌گیرند. بهره‌گیری از این شایستگی‌های فکری امکان هدایت مؤثر تحول در محیط‌های پیچیده را فراهم می‌سازد. دریادار سیاری با برخورداری از «تفکر راهبردی» چشم‌اندازی الهام‌بخش، واقع‌گرایانه و متناسب با ظرفیت‌ها، فرصت‌ها و موانع و محدودیت‌های موجود ترسیم کرده بود و در پیوند بین ظرفیت‌ها با فرصت‌ها مهارتی ویژه برخوردار بود. همچنین ایشان با برخورداری از «هوشمندی سیاسی» دریافته بود تحول در یک سازمان دفاعی نیازمند درک روابط قدرت در عرصه ملی و بین‌المللی است و شناخت منافع و انتظارات بازیگران و ذی‌نفعان کلیدی در جلب همراهی آنها و تأمین منابع موردنیاز ضروری است. افزون‌براین، برخورداری از «تفکر سیستمی» موجب شده ایشان تصویر بزرگی از نیروی دریایی و جایگاه آن در عرصه تأمین امنیت ملی و روابط بین‌الملل در عرصه دریا را به‌خوبی ببینند و درک کنند و با درک روابط و تأثیرات میان ارکان مختلف این نظام پیچیده تحول را با نگاهی جامع‌نگر و فراگیر درپیش گیرند. «تفکر تحلیلی» نیز به تحلیل مسائل پیچیده، ریشه‌یابی آنها و تصمیم‌گیری

حساب شده در خصوص مسائل مرتبط با تحول یاری رساننده است و به پرورش شایستگی «تصمیم‌گیری و حل مسئله» در شرایط ابهام و بحران مساعدت کرده است. شرایطی که نیازمند تصمیم‌گیری با وجود اطلاعات ناقص و یافتن مسیر در شرایط ابهام است. در کنار اینها، «تدبیر و درایت» و «تفکر اقتصادی» نیز موجب چیرگی ایشان در پیوند علم با عمل و تصمیم و اقدام متناسب با اقتضائات شرایط موجود شده است. این شایستگی که می‌توان آن را «خرد عملی» نامید موجب می‌شود رهبر تحول‌گرا بتواند متناسب با اقتضائات خاص هر موقعیت (محدودیت‌های منابع، فشار زمان، ماهیت تهدید) راهکارهایی منعطف و نوآورانه در پیش گیرد. درنهایت، ذات تحول اغلب نیازمند شکستن قالب‌های گذشته است. از این رو، برخورداری از «خلاقیت و نوآوری» در ارائه و کاربست راهکارهای خلاقانه برای مسائل، موانع، محدودیت‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها شده است. شایستگی «فرصت‌شناسی» ایشان نیز موجب شده بتوانند فرصت‌های نهفته در دل تهدیدها و تحولات را شناسایی و بهره‌برداری کنند. شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها در دل تهدیدها برای شرایط بحرانی همچون تحریم‌ها که با محدودیت‌های فراوانی همراه است، نقشی بسیار کلیدی در تاب‌آوری و موفقیت سازمان دارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در خصوص این شایستگی‌ها گفت: «مهم‌ترین هنر ایشان در یکپارچه‌سازی و بسیج منابع و امکانات برای دستیابی به اهداف بود ... امیر سیاری در شکار فرصت‌ها بسیار هوشیار هستند و از ذکاوت بالایی برخوردار هستند. نکته دیگری که می‌توان بدان اشاره کرد هوشیاری و فهم ایشان در درک لایه‌های پشت تصمیم‌هاست».

ه) شایستگی‌های تحولی و اجرایی. این دسته شایستگی‌ها عینی‌ترین لایه شایستگی‌های رهبری تحول هستند و از لایه‌های پایین‌تر شایستگی تأثیر می‌پذیرند. گرایش تحول و توانایی اجرای تحول در این لایه قرار دارند که در ادامه به تشریح آنها پرداخته می‌شود:

ه) ۱. شایستگی‌های تحولی. یکی از وجوه اصلی تمایز رهبران تحول‌آفرین برخورداری از روحیه تحول‌گرایانه در خدمت یک هدف متعالی و تغییر بنیادین است. در واقع، این شایستگی‌ها موتور محرک و پیشران تغییرند. «قانع‌نبودن به وضع موجود» گرایش سازنده‌ای است که زمینه‌ساز «تحول‌گرایی» می‌شود. این نارضایتی سازنده در بینش راهبردی در یادار سیاری ریشه دارد که می‌داند در دنیای پویای امروزین رکود به معنای عقب‌افتادگی است. از این رو پیوسته برای بهبود و تعالی می‌کوشد. علاوه بر این، «چالش‌گرایی» و «ریسک‌پذیری» موجب گرایش به شکستن تابوها و پیمودن راه‌های نرفته می‌شود.

دریادار سیاری مرد عرصه‌های دشوار و مسائل، بحران‌ها و تحولات بزرگ و پیچیده است. همین گرایش بود که موجب شد بتواند در نیروی دریایی پارادایمی نوین ایجاد کند و آن را از یک نیروی ساحلی به نیروی اقیانوس‌پیما تبدیل کند. «ریسک‌پذیری» ایشان نیز موجب گام برداشتن حساب‌شده و برنامه‌ریزی شده در مسیر عدم قطعیت‌ها شده است. «جهادگرایی» نیز به معنای عزم و اراده و تلاشی سختکوشانه و خستگی‌ناپذیر برای بهبود شرایط و تعالی وضع موجود است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص گفت: «از امیر سیاری می‌توان آموخت که در اوج فشار، سختی، کمبودها، نقایص، کارهای بزرگ راهبردی و ماندنی می‌شود به‌جا گذاشت. یعنی کمبودها مانع ایشان نشده است و این را می‌شود از ایشان یاد گرفت که کمبودها مانع مدیریتی ایشان نبود».

ه) ۲. شایستگی‌های اجرایی. آخرین مضمون اصلی در شایستگی‌های رهبری تحول شامل شایستگی‌های اجرایی است که باعث می‌شوند تحول از حالت آرمان‌های بزرگ و راهبردهای پیچیده به برنامه‌های یکپارچه، اقدامات ملموس و نتایج عینی تبدیل شود. در میان این شایستگی‌ها «برنامه‌مداری» به معنای توانایی ایشان در تبدیل چشم‌انداز و تدابیر به برنامه‌های عملیاتی و اهداف دقیق است. «سازماندهی و هماهنگ‌سازی» به معنای توانایی ایشان در بازآرایی ساختارها و فرایندها برای به‌کارگیری هوشمندانه منابع و هماهنگ‌سازی و هماهنگ‌سازی آنها در مسیر تحول است. «عمل‌گرایی» به معنای ترجمان حرف به عمل و تبدیل طرح‌ها و برنامه‌ها به اقدامات و کار را به سرانجام رساندن است. «پیگیری» نیز موجب اطمینان از تحقق اهداف و اجرای برنامه‌ها می‌شود. در محیطی با حاشیه خطای بسیار پایین مانند نیروی دریایی، دقت و ریزبینی یک ضرورت حیاتی است که فرهنگ ایمنی را در کنار تحول ترویج می‌دهد. همین موضوع یکی از دلایلی بود که دوران ده‌ساله فرماندهی ایشان در نیروی دریایی دوران بدون حادثه باشد که بسیار کم سابقه بوده است. تحول اغلب با بحران‌ها و بن‌بست‌هایی غیرمنتظره مواجه می‌شود. شایستگی «مدیریت بحران» موجب شده که ایشان در بحران‌های سازمانی و ملی با آرامش و تمرکز، براساس تفکر اقتضایی خود، بهترین راه حل را شناسایی و اجرا کنند. «تجربه مدیریتی» ارزشمند دریادار سیاری که حاصل رشد پلکانی و تدریجی و تجربه هم‌زمان صفی و ستادی ایشان است موجب توانمندی ایشان در حوزه اجرا شده است.

مرور ابعاد محتوایی این الگو نشان می‌دهد برخی شایستگی‌های شناسایی شده در این پژوهش با شایستگی‌های شناسایی شده برای رهبری به‌عنوان یک سازه کلی سازگار است. برای نمونه هوش هیجانی

که در این مطالعه با عنوان شایستگی‌های عاطفی معرفی شده است، در مطالعاتی مانند پانندی و راثور (۲۰۱۵) به‌عنوان نوعی شایستگی کلیدی رهبری معرفی شده است. همچنین، برخی شایستگی‌های شخصیتی شناسایی شده در این پژوهش نیز با مطالعاتی همچون میستاریهی (۲۰۲۱) هم‌راستا بوده است. به‌طور خاص‌تر، برخی شایستگی‌های شناسایی شده نیز با مطالعات پیشین درخصوص شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین انطباق دارند. برای نمونه، چهار مؤلفه اصلی مدل بس و آوولیو (۱۹۹۴) (یعنی نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) به‌طور کامل پوشش داده شده‌اند، هر چند ممکن است از برجسب‌های مفهومی متفاوتی برای آنها استفاده شده باشد. با این حال، اگرچه این مدل تنها بر جنبه‌های روان‌شناختی و اجتماعی تأکید دارد، در پژوهش حاضر شایستگی‌های فردی، دانشی، بینشی، تحول‌گرایی و اجرایی نیز مورد توجه قرار گرفته‌اند. لامینگر (۲۰۰۹) در مدل شایستگی‌های رهبری سازمانی سه دسته شایستگی‌های مرتبط با افراد، مرتبط با کسب‌وکار و مرتبط با خود را معرفی می‌کند که در این پژوهش شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی متناظر با نوع اول، شایستگی‌های دانشی و بینشی و تحولی و اجرایی متناسب با نوع دوم و شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی، شخصیتی، فردی و هیجانی متناسب با نوع سوم این شایستگی‌هاست. در مطالعات دیگری مانند محمدیگی و همکاران (۱۳۹۸) و عسگری (۱۴۰۴) نیز بر اهمیت شایستگی‌هایی مانند تفکر خلاق، سیستمی، راهبردی و اقتضایی برای رهبران سازمانی تأکید شده است. همچنین در این پژوهش، شایستگی‌هایی مانند اخلاق‌مداری، اصالت، اخلاص، صداقت، فروتنی و ازخودگذشتگی در زمره شایستگی اخلاقی معرفی شده‌اند. برخی از این عوامل در مطالعات دیگری همچون کوزس و پوزنر (۱۴۰۲) ماهندرا و همکاران، ۲۰۲۴؛ چندلر و همکاران، ۲۰۲۳ نیز مورد تأکید قرار گرفته‌اند.

با وجود این همگرایی‌ها، یافته‌های پژوهش حاضر از وجوه تمایز متعددی نسبت به مطالعات پیشین نیز برخوردار است. نخست، دامنه شایستگی‌های شناسایی شده در این پژوهش از تنوع به‌نسبت زیادی برخوردار است. در کمتر پژوهشی به‌طور هم‌زمان به این تعداد شایستگی‌های رهبری پرداخته شده است. دومین وجه تمایز آن سطح‌بندی این شایستگی‌هاست به‌گونه‌ای که شایستگی‌های سطوح پایین‌تر بر لایه‌های بالایی اثرگذارند. علاوه‌براین، برخی شایستگی‌های شناسایی شده در این پژوهش در دیگر مطالعات به‌ندرت مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ از جمله شایستگی‌های اعتقادی و شایستگی‌های اجرایی. علاوه‌براین، هرچند در این پژوهش از مدلی غربی به‌عنوان مبنای سازماندهی داده‌ها استفاده شده است،

اما اجازه دادیم تعاریف بومی (مانند تقوا به جای صرفاً اخلاق حرفه‌ای) از دل داده‌ها بجوشند. این تلفیق تلاشی برای غنی‌سازی نظریه‌های جهانی با شواهد بومی بوده است. علاوه بر این، افزودن لایه اعتقادی که زیربنای این کوه یخ شایستگی موجب افزودن این بعد از فرهنگ اسلامی و دینی ما به ادبیات غربی موجود است که پیشرانی قوی برای شایستگی‌های رفتاری به‌شمار می‌رود. درنهایت، این پژوهش به‌طور خاص به شناسایی شایستگی‌های رهبر تحول‌آفرین پرداخته است، این درحالی است که با وجود مطالعات متعدد درخصوص رهبری تحول‌آفرین شایستگی‌های این نوع رهبران کمتر مورد توجه قرار گرفته است. یکی دیگر از وجوه تمایز این یافته‌ها تأکید بر اهمیت هم‌زمان شایستگی‌های دوگانه است که از آن جمله می‌توان به ترکیب هم‌زمان این شایستگی‌های دوگانه اشاره کرد: قاطعیت با مهربانی که تعادل در آنها موجب جلوگیری از استبداد می‌شود، کلان‌نگری با جزئی‌نگری که تلفیقشان موجب همگرایی عملیات با راهبرد و چشم‌انداز می‌شود، ملاحظات فردی با انضباط‌مداری که تأکید هم‌زمان بر آنها موجب تأمین انتظارات فردی و سازمانی می‌شود و تحول‌گرایی با ساختارگرایی که موجب پایدارسازی و قاعده‌مندسازی تحول سازمانی می‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های موردنیاز برای ایفای مؤثر سبک رهبری تحول‌آفرین انجام شده است. به این منظور به واکاوی شایستگی‌های دریادار سیاری به‌عنوان یک رهبر تحول‌آفرین برجسته پرداخته است و با انجام مصاحبه‌های عمقی با خبرگانی که تجربه زیسته مستقیم در تعامل کاری با ایشان داشته‌اند، شایستگی‌های موردنظر شناسایی شدند و در قالب الگویی چندسطحی ارائه شد که ماهیتی نظام‌مند و سلسله‌مراتبی دارند و دامنه‌ای از شایستگی‌های مربوط به بنیان‌های فکری و اعتقادی گرفته تا شایستگی‌های رفتاری و اجرایی را دربر می‌گیرند.

این الگوی پنج‌لایه‌ای نشان می‌دهد شایستگی‌های موردنیاز برای ایفای مؤثر نقش رهبری تحول‌آفرین در سطح سازمانی و ملی در ژرف‌ترین لایه‌های وجودی فرد یعنی شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی (لایه اول) ریشه دارند که به‌عنوان سنگ‌بنای این الگو، به نگرش، انگیزه و اصالت رهبر جهت می‌دهند. این بنیان اخلاقی، زمینه را برای بروز و پرورش شایستگی‌های فردی و شخصیتی (لایه دوم) مانند صداقت، تواضع و شجاعت فراهم می‌سازد تا فرد برخوردار از خودراهبری مؤثر بتواند به هدایت

و رهبری دیگران پردازد. بدین منظور، برخورداری از شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی (لایه سوم) که در دو لایه قبلی ریشه دارند، امکان ایجاد تعامل اصیل، توانمندسازی پیروان و فضای اعتماد دوجانبه بین رهبر و پیروان را مهیا می‌کند. لایه‌های چهارم (شایستگی‌های دانشی و بینشی) به‌عنوان اتاق فرمان شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین عمل می‌کنند و نیت، انگیزه و رفتارهای سازنده حاصل از لایه‌های پایین‌تر با خردمایه عقل، دانش، تدبیر و دیگر شایستگی‌های فکری و شناختی درهم می‌آمیزد تا تحول به‌صورت خردمندانه، آگاهانه و هوشمندانه طرح‌ریزی شود. درنهایت، شایستگی‌های اجرایی و تحولی (لایه پنجم) نمود عینی و بیرونی شایستگی‌های موردنیاز برای تحقق و اجرای طرح‌های تحول‌گرایانه است. ازاین‌رو، به‌ویژه در مدیریت بخش عمومی، اقدامات عملگرایانه تحولی زمانی اصیل و اثرگذار خواهد بود که از پشتوانه‌ای قوی از ایمان، اخلاق، شخصیت والا و روابط انسانی عمیق برخوردار باشند. براین‌اساس، رهبری تحول‌آفرین تنها نوعی مهارت اجرایی، انسانی یا فکری نیست، بلکه نوعی نظام چندوجهی، پیچیده و یکپارچه است که در آن چگونه‌بودن (شایستگی‌های موردنیاز) بر چگونه عمل کردن (سبک رهبری) تقدم دارد. واکاوی دستاوردهای تحول‌گرایانه این رهبر تحول‌آفرین و شایستگی‌هایشان نشان می‌دهد موفقیت در این سبک رهبری به‌ویژه در بخش حاکمیتی و در سطح ملی نیازمند پیوند عمیق شایستگی‌های گوناگونی از جمله معنویت با عقلانیت، اخلاق با جسارت، منش با تدبیر، و اندیشه با عمل است.

الگوی ارائه‌شده در این پژوهش ازسویی به پیشبرد دانش نظری موجود در حوزه رهبری تحول‌آفرین مساعدت کرده است و شایستگی‌های موردنیاز آن را که در مطالعات پیشین کمتر به آنها پرداخته شده است، شناسایی و الگوپردازی کرده است و ادبیات بومی موجود در این حوزه را غنا بخشیده است. ازدیگرسو، چارچوبی ارزشمند برای گزینش، پرورش و ارزیابی رهبران تحول‌آفرین در سطوح عالی سازمانی ارائه کرده است. ازاین‌رو، پیشنهادهای کاربردی زیر براساس نتایج و یافته‌های تحقیق ارائه می‌شود:

۱. در گزینش و انتصاب رهبران عالی سازمان که انتظار می‌رود رویکردی تحولی داشته باشند، نباید تنها بر شایستگی‌های عینی اجرایی و تحولی آنها تمرکز شود، بلکه توجه به شایستگی‌های پایه‌ای تر همچون شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی و شخصیتی نیز ضروری است. طراحی و اجرای فرایندهای عمیق ارزیابی و گزینش مانند مصاحبه‌های عمیق رفتاری و ارزیابی ۳۶۰ درجه از عملکرد و رفتار گذشته

فرد می‌تواند به این منظور مفید باشد. ۲. در برنامه‌های توسعه رهبری ضروری است به‌جای تمرکز صرف بر ارتقای دانش و مهارت‌های رهبری، رویکردی کلی و یکپارچه درپیش گرفته شود و در پرورش شایستگی‌های رفتاری، هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطی، تقویت شخصیت و خودآگاهی، دانش و بینش رهبری و تقویت پایبندی به ارزش‌های کلیدی سازمان به‌طور هم‌زمان مورد توجه قرار گیرند. ۳. موفقیت در اجرای برنامه‌های تحول در سطح عالی و کلان سازمان نیازمند پرورش شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین در مدیران میانی و کارکنان کلیدی است تا همراهی و همسویی آنها برای پیشبرد تحول ایجاد و تقویت شود. ۴. این الگو می‌تواند به‌عنوان نقشه راهی برای تدوین برنامه‌های توسعه فردی مدیران عالی مورد استفاده قرار گیرد تا با کمک آن بتواند ضعف‌ها و قوت‌های خود را شناسایی و برای بهسازی آنها تلاش کنند.

باوجود این ویژگی‌ها، این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است. یکی از محدودیت‌های اساسی این پژوهش، دامنه گسترده شایستگی‌های شناسایی شده است که امکان پرداختن عمیق و تفصیلی به همه آنها در قالب یک مقاله وجود ندارد. افزون‌براین، منابع اطلاعاتی این پژوهش محدود به مشارکت کنندگانی بوده که از تجربه زیسته مستقیم تعامل کاری با ایشان برخوردار بوده‌اند و دیگر منابع اطلاعاتی مانند اسناد و مدارک و سخنرانی‌های مرتبط بررسی نشده است. علاوه‌براین، در شرایط کنونی سازمان‌ها شایستگی‌های فناوری محوری همچون «رهبری دیجیتال» و «هوشمندی سایبری» برای رهبران سازمانی بسیاری ضروری‌اند، اما در دوره زمانی موردنظر پژوهش چندان مطرح نبوده‌اند. همچنین باتوجه به اینکه این الگو حاصل یک موردپژوهی واحد است، در تعمیم نتایج آن به دیگر نمونه‌ها و زمینه‌ها لازم است به تفاوت‌های بافتاری توجه شود. یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش این است که دوران ۱۰ ساله فرماندهی ایشان به‌عنوان یک دوره کلی در نظر گرفته شده است و نقش و تأثیر شایستگی‌های مختلف در دوره‌های گوناگون زیرمجموعه این دوران از جمله دوره بحران انتقال و گذار و دوره تعالی و شکوفاسازی بررسی نشده است. از این رو، به پژوهشگران علاقه‌مند به این حوزه پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به مطالعه عمیق‌تر هر دسته از شایستگی‌های بیان‌شده در این الگو بپردازند. عملیاتی‌سازی این الگو در قالب مدل ارزیابی شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین نیز می‌تواند به پیشبرد نتایج این پژوهش مساعدت کند. انجام پژوهشی مشابه در بافت‌های سازمانی متفاوت (مانند شرکت‌های خصوصی، استارت‌آپ‌های فناوری، سازمان‌های دانش‌بنیان، نهادهای فرهنگی) می‌تواند به شناخت میزان

اهمیت این شایستگی‌ها در حوزه‌های گوناگون مساعدت کند. اجرای دوباره همین پژوهش با روش‌های دیگری مانند پدیدارشناسی و روایت‌پژوهی نیز می‌تواند به درک عمیق‌تر چگونگی تأثیرگذرای شایستگی‌های گوناگون مساعدت کند. و در نهایت، مطالعه روش‌ها و الزامات توسعه این شایستگی‌ها در مدیران عالی نیز می‌تواند نتایج سودمندی فراهم سازد.

تقدیر و سپاس‌گزاری

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

منابع

- پورکریمی، جواد و مزاری، ابراهیم (۱۳۹۶)، نقش واسطه‌ای خودتوسعه‌ای در رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی سرمایه انسانی، *مطالعات رفتار سازمانی*، دوره ششم، شماره دوم: ۱۰۱ - ۱۲۴.
- درویش‌زاده بروجنی، مرضیه؛ موسوی، سیدنجم‌الدین؛ سپهوند، رضا و نظرپوری، امیرهوشنگ (۱۴۰۴)، طراحی مدل مقابله با استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی (نمونه‌پژوهی: چهارمحال‌و‌بختیاری)، *مطالعات منابع انسانی*، (۲)۱۵: ۳۵ - ۵۸.
- روزی‌طلب، علی و زارع، لاله (۱۴۰۰)، *تکاوری مکران: رمان مستند روایت زندگی امیر دربار دکترب حبیب‌الله سیاری*، شیراز: انتشارات مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری.
- ریمانی، عماد؛ نرگسیان، عباس و قلی‌پور، آریین (۱۴۰۴)، شناسایی نقش رهبری تحول‌آفرین در استقرار مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، *مطالعات رفتار سازمانی*، (۲)۱۴: ۹ - ۳۲.
- زارعی‌متین، حسن و متحد، محمود (۱۳۹۹)، *مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته*، تهران: نشر آگه.
- عسگری، ناصر (۱۴۰۴)، *واکاوی شایستگی‌های رهبری راهبردی شهید ستاری: آموزه‌هایی برای مدیران دولتی*، *مدیریت دولتی*، (۱)۱۷: ۴۴ - ۷۴.
- غیرتمند، مهدی و جلالی، عبدالعلی (۱۴۰۳)، شناسایی شایستگی‌های رهبران در محیط تحول دیجیتال، *مطالعات منابع انسانی*، (۲)۱۴: ۵۶ - ۸۱.
- کریمانی، ع؛ نرگسیان، ع. و قلی‌پور، آ. (۱۴۰۴)، شناسایی نقش رهبری تحول‌آفرین در استقرار مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، *مطالعات رفتار سازمانی*، (۲)۱۴: ۹ - ۳۲.
- کوزس، جیمز زد و پوزنر، پری‌ام (۲۰۰۷)، *چالش رهبری*، ترجمه ناصر عسگری و سید فرامرز قرآنی (۱۴۰۲)، تهران: نشر فوژان.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۸)، *روش تحقیق کیفی، ضدروش، مراحل و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی*، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان، (چاپ دوم).
- محمدیگی، زهرا؛ الوانی، سیدمهدی؛ حسن‌پور، اکبر و یوسفی‌زنوز، رضا (۱۳۹۸)، شناسایی شایستگی‌های رهبری استراتژیک با رویکرد رضایت‌ذی‌نفعان سازمان در صنعت حمل‌ونقل هوایی ایران. *مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، (۴) ۲: ۷۹ - ۱۰۸.
- یزدانی، پروانه؛ شیرازی، علی؛ رحیم‌نیا، فریبرز و مرتضوی، سعید (۱۴۰۳)، راهبردهای توسعه شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، (۶۳)۱۷: ۶۵ - ۹۰.

Reference

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA, 1-10
- Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J., & Mönninghoff, M. (2011). Evaluation of a long-term transformational leadership development program. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(3), 205–224. □turn0search23
- Akther, N., Hamid, Z. A., & Juhdi, N. (2025). Mapping the Landscape of Transformational Leadership and Competency Studies: A Bibliometric Exploration (1986-2025). *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, IX(VII), 6127–6143. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2025.907000492>
- Alqatawh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verslas: teorija ir praktika*, 19(1), 17-24.
- Aranha, A. S. (2025). Impact of leadership styles on healthcare team performance: An evidence-based review. https://doi.org/10.31235/osf.io/2czbq_v1
- Bao, Y., Zhang, Z., & Yang, C. (2025). A Meta-Analytic Review of Transformational Leadership Research in Public Administration. *The American Review of Public Administration*, 55(2), 154-174.
- Boyatzis, R. E. (2006). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, 124-131.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Bürkin, B. M., Czabanowska, K., Babich, S., Casamitjana, N., Vicente-Crespo, M., De Souza, L. E., ... & Bohlius, J. (2024). Competencies for transformational leadership in public health—An international
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Caro, D. H. J. (2016). The nexus of transformational leadership of emergency services systems: Beyond the wu-shi-ren (wsr)-li paradigm. <https://doi.org/10.1108/IJES-11-2015-0024>
- Coleman, R. A., & Donoher, W. J. (2022). Looking beyond the dyad: How transformational leadership affects leader–member exchange quality and outcomes. *Journal of Leadership Studies*, 15(4), 6–17. <https://doi.org/10.1002/jls.21792>
- Curry, L. A., Ayedun, A. A., Cherlin, E. J., Allen, N. H., & Linnander, E. L. (2020). Leadership development in complex health systems: a qualitative study. *BMJ open*, 10(4), e035797.
- Franke, F., & Felfe, J. (2011). How does transformational leadership impact employees' psychological strain? Examining differentiated effects and the moderating role of affective organizational commitment. *Leadership*, 7(3), 295–316. <https://doi.org/10.1177/1742715011407387>
- Gui, C., Luo, A., Zhang, P., & Deng, A. (2020). A meta-analysis of transformational leadership in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2137-2154.

- Haruna, J. (2022). The Role of Leadership on Organizational Change. **International Journal For Science Technology And Engineering**, doi: 10.22214/ijraset.2022.46978
- Hidayat, S. N., Sumardjoko, B., & Muhibbin, A. (2023). Transformational Leadership Competence of Principals in Improving Teacher Performance. Edunesia: **Jurnal Ilmiah Pendidikan**, 4(2), 587-597.
- Hosna, A. U., Islam, S., & Hamid, M. (2021). A review of the relationship of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration with sustainable employees performance. **International Journal of Progressive Sciences and Technologies**, 25(1), 322-326.
- Jambawo, S. (2018). Transformational leadership and ethical leadership: their significance in the mental healthcare system. **British Journal of Nursing**, 27(17), 998-1001.
- Jantti, M., & Greenhalgh, N. (2012). Leadership competencies: a reference point for development and evaluation. **Library management**, 33(6/7), 421-428.
- Jesus Jr, O., & Tapayan, J. (2024). transformational leadership, traits, and competencies of nursing students in the community health nursing. **Spring Journal of Arts, Humanities and Social Sciences**, 3(4), 85-89.
- John E. Barbuto, Jr. & Mark E. Burbach (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. **The Journal of Social Psychology**, 146(1), 51-64.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations. John Wiley & Sons.
- Mahendra, I. P. B. R., & Rifani, D. N. (2025). The influence of transformational leadership on organizational commitment in Class IIB Gianyar detention center. **Journal of Management**:
- Mathew, M., & Gupta, K. S. (2015). Transformational leadership: Emotional intelligence. **SCMS Journal of Indian Management**, 12(2).
- Mistarihi, A. (2021). Strategic Leadership Competencies: Evidence from the State of Qatar. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, 57-81.
- Pandey, R., & Rathore, S. (2015). The role of emotional intelligence on transformational leadership. **International Journal of Asian Business and Information Management**, 6 (2), 50-58. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.2015040104>
- Rosari, R. (2019). LEADERSHIP DEFINITIONS APPLICATIONS FOR LECTURERS'LEADERSHIP DEVELOPMENT. **Journal of Leadership in Organizations**, 1(1).
- Ruben, B. D. (2019). An overview of the leadership competency framework. **Competencies for effective leadership**, 19-28.
- Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D. (2021). The transformative leadership compass: Six competencies for digital transformation entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, . <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2021-0087>
- Serrat, O., & Serrat, O. (2021). Paradox and Neuroscience: Emerging Theories of Leadership. **Leading Solutions: Essays in Business Psychology**, 11-17.

- Soeardi, E. K., Ilhami, R., & Achmad, W. (2023). The Role of Leadership in the Development of Public Organizations. **Journal of Governance**, 7(4), 877-884.
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54), 1–29.
- Sosik, J. J., Godshalk, V. M., & Yammarino, F. J. (2004). Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor–protégé relationships: A multiple levels of analysis perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 241-261.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.
- Tuan, K. M. (2023). An Analysis of the Factors Impacting Transformational Leadership Competencies: A Case Study of a Vietnamese Security Firm. **International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.**, 8(8), 19.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is leadership?. In *Advances in global leadership* (pp. 9-36). Emerald Group Publishing Limited.
- Xuan, Lan Huynh Thi, Duy Dao Huan, My Nguyen Thi Dung, and Han Pham Dinh. "How transformational leadership affects job performance among hospital employees: Does power distance matter?." **Problems and Perspectives in Management** 23, no. 2 (2025): 482.