



Exemplary Leadership: Modeling the Leadership Style of Shahid Sattari

Naser Asgari (Ph. D.)¹

Abstract

One of the vital drivers of excellence and transformation of organizations is the leadership. Knowing how leadership is exercised by outstanding leaders with extraordinary performance and achievements can help to develop this superior capability in various organizations. This research has been done with the aim of conceptualizing and designing a quiddity-oriented model of Shahid Mansour Sattari's leadership style. This research is an applied, interpretative and inductive research, and has been done with a qualitative approach. The data purposefully selected analyzed through Glaserian emerging grounded theory. The provided model consists of three main interconnected layers. The first layer shows his practices of leadership, which includes the main categories of arena-based leadership, modeling the way, human resource empowerment, and encouragement. The second layer titles transformational and innovational leadership represents the most important distinguishing features of his leadership and the result of the first layer. Transformational leadership includes the categories of challenge-orientating, continuous transformation and excellence, infrastructural and institutional transformations, and cultural transformation. Innovative leadership also includes creative removal of limitations, optimal utilization of capacities, promotion of creativity and innovation, and innovative achievements. The third layer of this leadership style is visionary, which represents how to draw and share the ideal of national and organizational self-sufficiency, organizational excellence, and scientific and technological self-sufficiency in order to promote air power and national authority. Accordingly, Shahid Sattari's leadership style represents a model that has been able to make significant innovative and transformational achievements in line with the vision of self-sufficiency. This leadership style has been successful and effective both in crisis situations and during organizational transformation and improvement. The promotion and application of this model can provide valuable knowledge for the development of the leadership ability of managers and help to understand how to achieve extraordinary results by organizational leaders.

Keywords: *Leadership; Leadership Style; Transformational Leadership; Servant Leadership; Innovative Leadership; Exemplary Leadership; Shahid Mansoor Sattari*

1. Associate Professor, Faculty of Management, Shahid Sattari University, Tehran, Iran



انجمن علمی مدیریت رفتار سازمانی

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲
شاپا الکترونیکی: ۶۴۵۲-۳۴۵۶

سال دوازدهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۴۷)، پاییز ۱۴۰۲: ۱-۳۴

رهبری ستودنی: الگوبرداری سبک رهبری شهید ستاری

ناصر عسگری*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۶

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۹/۱۹

چکیده

یکی از پیشران‌های حیاتی تعالی و تحول سازمان، عامل رهبری است. شناخت چگونگی اعمال رهبری توسط رهبران برجسته و دارای عملکرد و دستاوردهای فوق‌العاده می‌تواند به توسعه این قابلیت برترساز در سازمان‌های گوناگون مساعدت کند. این پژوهش، با هدف مفهوم‌پردازی و طراحی الگویی ماهیت‌شناسانه از سبک رهبری شهید منصور ستاری انجام شده است. این پژوهش کاربردی، تفسیری و استقرایی است و با رویکرد کیفی انجام شده است. منابع اطلاعاتی پژوهش شامل مستندات موجود درباره ایشان و خاطرات شماری از همکارانشان است که با روش بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه گردآوری شده است. داده‌های گردآوری شده به صورت هدف‌مند از طریق روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (رویکرد گلیزری) تحلیل شده است. الگوی استخراج شده از سه لایه اصلی هم‌پیوند تشکیل شده است. لایه اول بیانگر شیوه اعمال رهبری توسط ایشان است که شامل مقوله‌های اصلی رهبری میدانی، الگوی عملی بودن، توانمندسازی منابع انسانی و تشویق و دلگرمی است. لایه دوم با عنوان رهبری تحول و نوآوری، بیانگر مهم‌ترین ویژگی برجسته سبک رهبری ایشان است. در این لایه، رهبری تحول شامل مقوله‌های چالش‌گرایی، تحول و تعالی مستمر، تحولات زیرساختی و نهادی و تحول فرهنگی است. رهبری نوآورانه نیز این مقوله‌ها را دربرمی‌گیرد: رفع خلاقانه محدودیت‌ها، بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌ها، ترویج خلاقیت و نوآوری و دستاوردهای نوآورانه. لایه سوم این سبک رهبری نیز چشم‌اندازمداری است که گویای چگونگی ترسیم و به‌اشتراک‌گذاری آرمان خودکفایی ملی و سازمانی، تعالی‌نهادی و خودکفایی علمی و فناورانه به منظور ارتقای قدرت هوایی و اقتدار ملی است. براین اساس، سبک رهبری شهید ستاری، نمایانگر الگویی است که توانسته دستاوردهای نوآورانه و تحول‌گرایانه چشمگیری را در راستای چشم‌انداز خودکفایی رقم بزند. این سبک رهبری چه در شرایط بحرانی و چه در دوران تحول و بهبود سازمانی موفقیت‌آمیز و اثربخش بوده است. ترویج و به‌کارگیری این الگو می‌تواند دانش ارزشمندی برای توسعه قابلیت رهبری مدیران فراهم سازد و به شناخت چگونگی دستیابی به رهاوردهای فوق‌العاده توسط رهبران سازمانی مساعدت کند.

کلیدواژه: رهبری؛ سبک رهبری؛ رهبری تحول‌آفرین؛ رهبری خدمت‌گزار؛ رهبری نوآوری؛ رهبری ستودنی؛ شهید منصور ستاری

* دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

مقدمه

شاید بتوان رهبری را والاترین هنر مدیر و پرورش آن را مهم‌ترین پیش‌نیاز ارتقای بهره‌وری پایدار به‌عنوان هدف مدیریت پنداشت. از این رو، مقوله رهبری همواره یکی از جذاب‌ترین مباحث رشته مدیریت به‌شمار رفته و چگونگی پرورش این هنر ارزشمند نیز جزو اولویت‌های کلیدی اندیشه‌ورزان و متصدیان این رشته بوده است. (عسگری و قرآنی، ۱۴۰۲: ۱۳). این اهمیت به آن دلیل است که رهبری از نقشی حیاتی در توسعه و تعالی سازمان برخوردار است. رهبری مؤثر برای بهبود عملکرد، توسعه منابع، و بهره‌برداری از فناوری‌های نوین ضروری است (سواردی و همکاران^۱، ۲۰۲۳). همچنین رهبران به‌عنوان عاملان تغییر، عمل می‌کنند و مسئول مدیریت کردن فرایندهای سازمانی و انطباق با پیشرفت‌های فناورانه، تحولات محیطی و انتظارات ذی‌نفعان هستند (هارونا^۲، ۲۰۲۲). چنین رهبرانی سرچشمه تغییرند و آینده سازمان را رقم می‌زنند (سامیاس و همکاران^۳، ۲۰۲۱).

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^۴، ۲۰۱۹). رهبری، آمیزه‌ای از جایگاه‌ها، مسئولیت‌ها، نگرش‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی است که فرد را قادر می‌سازد تا به‌گونه‌ای پایدار بهترین حالت‌ها را در دیگران و سازمان خود ایجاد کند. این نقش شامل خدمت کردن به‌عنوان چهره عمومی سازمان، ترسیم چشم‌انداز و مأموریت، فرهنگ‌سازی، برنامه‌ریزی راهبردی، تصمیم‌گیری، انتخاب و توسعه افراد مناسب و مسئولیت‌پذیری پیوسته است (وندرا^۵، ۲۰۱۵).

طی دهه‌های اخیر رهبرانی در سطوح سازمانی، ملی و بین‌المللی پدیدار شده‌اند که تأثیراتی شگرف و گاه تاریخ‌ساز از خود برجای گذاشته‌اند و توانسته‌اند به‌عنوان رهبرانی نقش‌آفرینی کنند که نقطه عطفی را در تاریخ آن سازمان و جامعه رقم‌زده‌اند. این عامل موجب نوعی تغییر پارادایم و پیدایش رویکردی نوین در نظریه‌های رهبری شده است و کانون تمرکز بسیاری از مطالعات حوزه رهبری را بر شناخت و واکاوی شیوه مدیریتی رهبران کارزماتیک متمرکز ساخته است. به گفته سرات^۶ (۲۰۲۱) باگذشت زمان مفهوم

1. Soeardi, E. K., Ilhami, R., & Achmad, W.
2. Haruna, J.
3. Sambiasse, M. F., Brito, E. P. Z., & Brunquell, C.
4. Rosari, R.
5. Vender, R. J.
6. Serrat, O., & Serrat, O.

رهبری نیز تکامل یافته و نظریه‌های رهبری نوینی از جمله رهبری الهام‌بخش، رهبری خدمت‌گزار، رهبری موثق، رهبری سطح پنجم، رهبری اخلاقی و رهبری تحول‌آفرین ارائه شده است. در کشور ما نیز یکی از برجسته‌ترین رهبران نظامی کارزماتیک، شهید منصور ستاری است. او که نماد یک افسر و فرمانده مؤمن، متعهد، شجاع، آگاه، تیزهوش و کاردان بود و نبوغ، تلاش، ابتکار، پشتکار، آینده‌نگری و آینده‌سازی از جمله ویژگی‌ها و توانمندی‌های بارزش بود و طرح‌های تحول‌گرایان و نوآورانه او چه در دوران دفاع مقدس و چه پس از آن آثار و دستاوردهای بی‌همتایی در نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران بر جای گذاشت که تأثیرات ملی و بین‌المللی کلانی در پی داشته‌اند (جهان‌فر و کرمی، ۱۳۹۵).

این رهبر نظامی برجسته با ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری، نگرشی، ارزشی و اعتقادی برجسته‌ای که داشته است سبکی از رهبری و فرماندهی را به کار برده که با کمک آن توانسته چنین نتایج و دستاوردهای بزرگ سازمانی و ملی را رقم بزند. بی‌گمان سبک رهبری و فرماندهی ایشان می‌تواند آموزه‌های بسیاری برای مدیریت و رهبری سازمان‌های نظامی، دولتی، خصوصی فعال در زمینه‌های گوناگون داشته باشد. مدیران و دانشجویان مدیریت کشور می‌توانند با الگوبرداری از این خصوصیات، رفتارها و اقدامات، به کارگیری شیوه رهبری مشابه و تقویت قابلیت‌ها و توانمندی‌های برجسته ایشان در خود به نتایجی به نسبت مشابه دست یابند. این یکی از اهداف اساسی مطالعات و نظریه‌های رهبری در سراسر دنیا به شمار می‌رود.

اما با وجودی که خاطرات بسیاری در خصوص شیوه مدیریت و فرماندهی این شهید بزرگوار ثبت و ضبط شده است و کتب و آثار متعددی نیز در خصوص خصوصیات، زندگی‌نامه، ابتکارات و عملکرد ایشان در دوران فرماندهی خود نگارش شده است، مطالعات انجام شده درباره سبک رهبری و فرماندهی ایشان از غنای کافی برخوردار نیستند و الگویی جامع از سبک و شیوه رهبری ایشان ارائه نشده است. این پژوهش با هدف کاهش این شکاف انجام شده است و بر آن است تا با گردآوری، تلفیق، انسجام‌بخشی و طبقه‌بندی اطلاعات مرتبط موجود در این زمینه به این پرسش اصلی پاسخ دهد که شیوه اعمال رهبری شهید ستاری چگونه بوده است و الگوی ماهیت‌شناسانه سبک رهبری ایشان چگونه است.

امید است نتایج و دستاوردهای این پژوهش بتواند شناخت به نسبت جامع و یکپارچه‌ای از ویژگی‌ها، رفتارها و دستاوردهای رهبری این فرمانده نخبه و برجسته فراهم سازد تا به توسعه ادبیات و الگوهای

رهبری در کشور مساعدت کند، به ثبت و ماندگار سازی این الگوی رهبری یاری رسانده شود و در نهایت امکان ترویج این الگو و سبک رهبری برای توسعه توانمندی‌های رهبری مدیران در عرصه سازمانی و ملی تسهیل شود.

پیشینه پژوهش

ماهیت و اهمیت رهبری

رهبری، یکی از پیچیده‌ترین و چندبعدی‌ترین پدیده‌هاست و اهمیت آن رو به فزونی است (حق‌گویان و همکاران، ۱۴۰۲). به این دلیل رهبری موضوعی پویا برای مطالعه بوده و خواهد بود (شیخ‌زاده، ۱۳۹۰). با وجودی که در علوم اجتماعی بیشترین مطالعات در مورد رهبری انجام شده است، کمترین شناخت در مورد آن وجود دارد (بنمیرا و آگبولا، ۲۰۲۱).

تعاریف گوناگونی از این پدیده پیچیده ارائه شده است که هر یک بر جنبه‌های ویژه‌ای از آن تأکید کرده‌اند. برای نمونه، کوزس و پوزنر^۲ (۲۰۲۱) رهبری را به معنای هنر تشویق دیگران برای رسیدن به اهداف مشترک تعریف می‌کنند (بنیرا و آگبولا،^۳ ۲۰۲۱). در تعریف دیگری رهبری به معنای فرایند نفوذ بین رهبر و زیردستان برای تحقق اهداف سازمانی و تیمی معرفی شده است (نگوک گونگ و همکاران،^۴ ۲۰۲۲). کمرس (۲۰۰۰) نیز رهبری را نوعی فرایند اجتماعی می‌داند که باعث می‌شود رهبر دیگران را برای دستیابی به اهداف مشترک حمایت و کمک کند (سومز کاکیر و ادیگوزل،^۵ ۲۰۲۰). یوکل^۶ (۲۰۱۳) رهبری را این گونه تعریف می‌کند: تسهیل فعالیت‌های فردی و جمعی برای شناخت و نفوذ در افراد برای اینکه افراد بتوانند تشخیص دهند که چه کاری را باید انجام دهند و چگونه باید آن را انجام دهند (سومز کاکیر و ادیگوزل، ۲۰۲۰). رهبری، فرایندی گروه‌محور است که به تشویق برای دستیابی به اهداف خاص می‌پردازد (وایت،^۷ ۲۰۱۴).

1. Benmira & Agboola
2. Kouzes & posner
3. Benmira, S., & Agboola, M.
4. Ngoc Khuong et.al
5. Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z.
6. Yukl
7. Waite

با وجود تعاریف گوناگون و متعددی که از رهبری ارائه شده است یک تعریف واحد یا رویکرد خاص در مورد رهبری وجود ندارد (بنیرا و آگبولا، ۲۰۲۱). وجه اشتراک تعاریف بسیار زیادی که از رهبری ارائه شده است «توانایی تأثیرگذاری بر افراد برای تلاش مشتاقانه به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر» است (عسگری و قرآنی، ۱۴۰۲: ۱۵). همچنین، وجود هم‌زمان سه عامل رهبر، پیروان و موقعیت در اغلب این تعاریف مشترک است (رایینز و جاج، ۱۴۰۱). افزون‌براین، سه عنصر توانایی نفوذ، میل و اشتیاق و جهت‌گیری به سوی اهداف نیز در اغلب این تعاریف مشترک است (حق‌گویان و همکاران، ۱۴۰۲).

نقش و اهمیت رهبری در سازمان

رهبری در سازمان از اهمیتی حیاتی برخوردار است و نقش کلیدی در موفقیت و پیشرفت سازمان دارد. رهبران به پیروان الهام می‌بخشند و آنها را به اهمیت چشم‌انداز و اهداف سازمان آگاه‌تر می‌سازند؛ به گونه‌ای که آنها بتوانند خلاقانه بیندیشند و فراتر از انتظارات عمل کنند. رهبران اثربخش از پیروان قدردانی می‌کنند و پیوسته آنها را تشویق می‌کنند تا دنبال ایده‌های جدید از درون و بیرون سازمان باشند. (ویلالوز و هیچانووا، ۲۰۱۹). در ادامه، به بررسی نقش و اهمیت رهبری در سازمان پرداخته می‌شود: ۱. هدایت و راهبری: رهبران سازمان با هدایت و راهبری صحیح، اعضای سازمان را به سمت اهداف و وظایف مشترک هدایت می‌کنند. آنها برنامه‌ها و راهبردهای مناسب را تعیین کرده و تصمیم‌های مهم را اتخاذ می‌کنند (رعدی افسوران و همکاران، ۱۳۹۹؛ حاجی عباسی و مالمیر، ۱۴۰۰). ۲. الهام و انگیزش: رهبران با الهام‌بخشیدن به اعضای سازمان و ایجاد انگیزه در آنها، می‌توانند بهره‌وری و عملکرد بالای سازمان را افزایش دهند. آنها می‌توانند اعضا را به چالش‌های جدید ترغیب و انگیزه و اعتماد به نفس را در آنها تقویت کنند (منوچهری و همکاران، ۱۳۹۶). ۳. تیم‌سازی: رهبران سازمان می‌توانند با توسعه تیم و تقویت همکاری و هماهنگی بین اعضا، بهبود کار تیمی را ایجاد کنند. آنها می‌توانند محیطی را فراهم کنند که اعضا بتوانند با همکاری و تعامل مؤثر، بهترین نتایج را به دست آورند (صراف و روخ چکار، ۱۳۹۷؛ منوچهری و همکاران، ۱۳۹۶). ۴. توسعه و رشد: رهبران سازمان می‌توانند با توجه به توانمندی‌ها و نیازهای

اعضا، برنامه‌ها و فرصت‌های آموزشی مناسب را فراهم کنند. این کار می‌تواند به توسعه حرفه‌ای و رشد فردی اعضا کمک کند و در نتیجه، به توسعه سازمان نیز کمک کند (قربانی و صمدپور، ۱۳۹۵؛ منوچهری و همکاران، ۱۳۹۶). ۵. ایجاد فرهنگ سازمانی: رهبران سازمان می‌توانند با ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، ارزش‌ها و اصول مشترک را ترویج کنند. این فرهنگ سازمانی می‌تواند به تعامل مثبت، همکاری و انعطاف‌پذیری در سازمان کمک کند و بهبود روابط داخلی و خارجی سازمان را فراهم آورد (افسوران و همکاران، ۱۳۹۶). به‌طور خلاصه، رهبری در سازمان اهمیت بسیاری دارد و تأثیر قابل توجهی بر عملکرد و موفقیت سازمان دارد. رهبران با هدایت، الهام‌بخشی، توسعه تیم و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، می‌توانند به بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف سازمان کمک کنند.

نظریه‌ها و سبک‌های رهبری

فهم چگونگی اعمال رهبری اثربخش همواره مورد توجه پژوهشگران و نظریه‌پردازان این عرصه بوده است. نظریه‌های فراوان و مختلفی که درباره رهبری ارائه شده است، کوشیده‌اند به این پرسش کلیدی پاسخ دهند که «چه چیزی است که از یک فرد، رهبری تأثیرگذار می‌سازد؟». به‌عبارت دیگر، نظریه‌های رهبری بر چگونگی انگیزش افراد تمرکز دارند (کاراکسونی^۱، ۲۰۲۱) و طی دهه‌های پیاپی به تدریج گسترش یافته‌اند (نگوگ، خونگ و مای^۲، ۲۰۲۲). به‌طور کلی این نظریه‌ها در قالب چهار رویکرد اصلی طبقه‌بندی شده‌اند (رایینز و جاج، ۱۴۰۱):

۱. رویکرد خصوصیتی: این دسته از نظریه‌های رهبری بر شناسایی ویژگی‌ها و خصوصیات فردی بارز رهبران موفق تمرکز دارند و برخورداری فرد از ویژگی‌هایی همچون هوش، اعتمادبه‌نفس، سخنوری را دلیل موفقیت آنها به‌عنوان رهبر معرفی می‌کنند. ۲. رویکرد رفتاری: این رویکرد بر مطالعه سبک رهبری رهبران تمرکز دارد. سبک رهبری به چگونگی استفاده از قدرت برای هدایت دیگران و نفوذ بر آنها تمرکز دارد. در این رویکرد سبک‌های مختلفی از اقتدارگرا گرفته تا مشارکتی، تعاملی و تفویضی معرفی شده است. ۳. رویکرد اقتضایی: تأکید اصلی این رویکرد بر ضرورت تناسب بین سبک رهبری مورد استفاده با موقعیتی است که مدیر در آن قرار گرفته است. بر این اساس، ضروری است سبک رهبری با

1. Karacsony, Peter.
2. Ngoc Khuong, Mai., Thanh Tung, Do., & Nhu Ai, Phan

نوع سازمان، نوع کار و نوع افرادی که قرار است رهبری شوند سازگاری داشته باشد. ۴. نظریه‌های نوین رهبری: نظریه‌های نوین رهبری بر بهبود عملکرد و کارایی رهبران در سازمان‌ها تأکید دارند و اغلب از آنها برای توانمندسازی رهبران و بهبود فرایند رهبری در سازمان‌ها استفاده می‌شود. در ادامه به‌مرور مختصر برخی از مهم‌ترین این نظریه‌ها پرداخته شده است:

الف- رهبری تحول آفرین: در این نوع رهبری علائق و منافع زیردستان توسعه یافته و در آنها نسبت اهداف و مأموریت‌های سازمان آگاهی و پذیرش ایجاد می‌شود (پورکریمی و مزاری، ۱۳۹۶). به عبارت دیگر، رهبر 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). بس (۱۹۸۵) چارچوبی برای معرفی رهبری تحول آفرین معرفی کرده است که چهار ویژگی دارد: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تشویق ذهنی و ملاحظات فردی (ساکانم و همکاران، ۲۰۱۹).

ب- رهبری خدمت‌گزار: این نظریه وظیفه رهبر را خدمت‌رسانی به افراد می‌داند (گندلفی و استون^۳، ۲۰۱۸). رابرت گرین لیف (۱۹۷۰) با معرفی این سازه آن را به‌عنوان خدمت‌گزار زیردستان خود تعریف کرد (ساکانم و همکاران، ۲۰۱۹) یعنی رهبری که انگیزش افراد با کمک الهام‌بخشی و کمک به رشد دیگران (زارعی متین، ۱۳۹۹: ۱۷۹). در مدل لاری اسپنسر^۴ این ویژگی‌ها برای رهبری خدمت‌گزار برشمرده شده است: شنود مؤثر، همدلی، خودآگاهی، ترغیب، نفوذ آرمانی، آینده‌نگری، رفاقت و مباشرت، تعهد نسبت به رشد افراد، اعتماد و توانایی التیام‌بخشی (زارعی متین، ۱۳۹۹: ۱۸۰).

ج- رهبری نوآورانه: رهبری نوآورانه^۵ به معنای فرایند ایجاد تغییرات بنیادین برای حل مسائل است که به نفع افراد نیز است. رهبران نوآور چشم‌اندازگرا^۶ هستند و از توانایی شکل دادن به آینده و القای این چشم‌انداز برخوردارند (راپر و لاو^۷، ۲۰۱۸). از جمله ویژگی‌های متمایزکننده رهبران نوآور این است که آنها از توانایی ارزیابی فرایندهای سازمانی از دیدگاه خلاقانه برخوردارند، آنها منعطف هستند و پذیرای

1. Sacanem, Antonio., Cruz, Rui., Sousa, Maria Jose., & Gomes, Joao Salis
2. Servant leadership
3. Gandolfi and Stone
4. Larry Spears
5. Innovative Leadership
6. Visionary
7. Roper, S. and Love, J.H.

تغییر و ریسک‌های مرتبط با آن هستند، آنها دغدغه مأموریتشان را دارند، استعدادها را جذب می‌کنند و تیمی بسیار باانگیزه برای تحقق آن می‌سازند، از خلاقیت لازم برای ارائه و کسب ایده‌های خلاقانه برخوردارند (البلوشی و همکاران، ۲۰۲۱).

د- رهبری ستودنی^۱: کوزس و پوزنر^۲ (۲۰۱۷) در طول بیش از سه دهه، از چند هزار رهبر موفق از انواع سازمان‌ها در کشورهای مختلف سراسر جهان پرسیده‌اند «هنگامی که بهترین تجربه شخصی رهبری را داشتید، چه کارهایی انجام می‌دادید؟». تجربه‌ها، رفتارها و اقداماتی که آنها در پاسخ به این پرسش ارائه کرده‌اند، تلفیق و یکپارچه‌سازی شده و عصاره آن در قالب الگوی «پنج شیوه عمل رهبری ستودنی» ارائه شده است: الهام‌بخشی چشم‌انداز مشترک، به‌چالش کشیدن فرایند (وضعیت موجود)، الگوی عملی بودن، توانمندسازی افراد و تشویق و دلگرمی. این الگو از تحلیل هزاران مطالعه موردی و میلیون‌ها تحقیق آماری در سراسر جهان به دست آمده است و به یکی از پرکاربردترین الگوهای توسعه رهبری تبدیل شده است (عسگری و قرآنی، ۱۴۰۲).

پیشینه تجربی

حق‌گویان و همکاران (۱۴۰۲) به شناسایی سبک رهبری فرماندهان هشت سال دفاع مقدس پرداخته‌اند تا سبک رهبری آنان را برای مدیران سازمان‌ها الگوسازی کنند و نظریه رهبری مرتبط را توسعه دهند. این تحقیق اکتشافی و کیفی از روش تحلیل تم استفاده کرده است. منابع اطلاعاتی این پژوهش خاطرات رزمندگان (پیروان) هشت سال دفاع مقدس است که با فرماندهان ارتباط مستقیم داشته‌اند. همچنین از کتب و اسناد موجود در رابطه با سبک رهبری فرماندهان نیز استفاده شده است. نتایج نشان داد سبک رهبری فرماندهان هشت سال دفاع مقدس «رهبری توحیدی» است که ترکیبی از سبک‌های رهبری معنوی، رهبری خدمت‌گزار، رهبری تحول‌آفرین و سبک رهبری پرجاذبه است.

موسوی، توکلی و نوروزی (۱۴۰۰) به ارائه و تحلیل الگوی رهبری تحول‌آفرین از منظر قرآن کریم پرداخته‌اند و به این منظور از روش تفسیر موضوعی و تحلیل مضمون استفاده شده است. مضامین فراگیر استخراج شده در قالب مفاهیمی مانند مبانی فکری، اصول رهبری، رفتارهای تحول‌آفرینان، بازخورد رهبری

1. Exemplary Leadership
2. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z.

تحول آفرین، نتایج رهبری تحول آفرین و در نهایت مؤلفه‌های رهبری شکل گرفت. آنچه از مجموع آیات بررسی شده به دست آمده این است که در مواردی آیات قرآن کریم نظریات اندیشمندان مدیریت را مورد تأیید قرار داده و در مواردی، نگاهی اصلاحی و در برخی موارد نیز نظریات خاصی ارائه می‌دهد که ناشی از جهان بینی متفاوت بین این دو دیدگاه است.

قرباغی و ازگلی (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان «واکاوی سبک رهبری سردار شهید حاج قاسم سلیمانی الگوی متعالی رهبری خدمت‌گزار» انجام داده‌اند. این پژوهش باهدف ترسیم مؤلفه‌های سبک رهبری این فرمانده، به بررسی کتابخانه‌ای در زندگینامه، سخنرانی‌ها، یادداشت‌ها و وصیت‌نامه شهید پرداخته است. مضمون‌های فراگیر شناسایی شده به این منظور عبارتند از: «مهرورزی با مردم»، «تکلیف‌گرایی»، «تخلقی به ارزش‌های الهی»، «تمرکز بر مأموریت»، «معنویت فردی»، «شخصیت باصلابت»، «پرورش کارکنان»، «داشتن آرمان متعالی»، «اخلاص در عمل» و «بصیرت زیاد» به‌عنوان مؤلفه‌های سبک متعالی رهبری خدمت‌گزار شهید قاسم سلیمانی است.

باقرزاده همایی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با هدف بهبود و تقویت انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی انجام داده‌اند و تأثیر سبک رهبری خدمت‌گزار و رهبری اصیل (به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر انگیزه خدمت عمومی) بر آن را بررسی کرده‌اند. نتایج این مطالعه نشان داد رهبری خدمت‌گزار و رهبری اصیل بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر مثبت دارند. همچنین نقش تعدیل‌گری ساختار سازمانی در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و رهبری اصیل بر انگیزه خدمت عمومی بررسی و مشخص شد که ساختار سازمانی اثر بین این رابطه را تعدیل نمی‌کند. با توجه به نتایج پژوهش، رهبری اصیل و رهبری خدمت‌گزار در ارتقای انگیزه خدمت عمومی نقش بسزایی دارند. این سبک‌های رهبری با بهبود و رشد اعتماد متقابل میان رهبر و پیروان باعث تقویت انگیزه در آنها شده است و همین امر موجب می‌شود تا کارکنان در سازمان‌های عمومی بتوانند خدمات بهینه به جامعه ارائه دهند.

زارعی متین و همکاران (۱۳۹۴) به طراحی مدل رهبری عدالت‌محور در صنعت نفت مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد پرداخته‌اند. براساس این مطالعه جهان‌بینی ارزشی و اسلامی، تعامل چندجانبه و آگاهانه، نرمش عدالت‌مدارانه و رفتار حق‌مدار و فراسازمانی ابعاد اصلی این سبک رهبری را تشکیل می‌دهند و نتایج مستقیم حاصل از آن نیز عبارتند از: ایجاد و توسعه ارتباط اثربخش، گفتمان‌سازی مبتنی بر عمل‌گرایی و هدایت‌گری و توانمندسازی.

معرفی مختصر شهید ستاری

منصور ستاری زاده ۳۰ مرداد ۱۳۲۷ در سال ۱۳۴۵ موفق به اخذ دیپلم متوسطه شده و با موفقیت در آزمون دانشکده افسری نیروی زمینی ارتش، زندگی نظامی خود را آغاز می‌کند. در سال ۱۳۴۸ با درجه ستوان دومی دانش آموخته و به نیروی هوایی ارتش پیوست. در نیروی هوایی پس از گذراندن دوره‌های تخصصی رشته کنترل جنگنده‌های شکاری برای طی کردن دوره‌های تکمیلی تخصصی به امریکا اعزام شد و در سال ۱۳۵۱ پس از طی دوره‌های تخصصی برای خدمت در نیروی هوایی به ایران بازگشت. در سال ۱۳۵۴ با قبولی در کنکور سراسری در رشته مهندسی برق وارد دانشکده فنی دانشگاه تهران شد. پس از آغاز دوران دفاع مقدس تحصیل را ترک کرده و در مأموریت‌های مختلف نظامی به دفاع از کشور مشغول می‌شود (اکبر، ۱۳۸۷).

ایشان از درجه ستوان یکمی تا شهادت محل‌های خدمتی زیر را تجربه کرد: افسر کنترل شکاری در عملیات ایستگاه رادار همدان با درجه ستوان یکمی، افسر کنترل شکاری در عملیات ایستگاه رادار آبدانان، افسر یکنواختی و آموزش در معاونت عملیات فرماندهی پدافند هوایی با درجه سروانی، منتسب به ستاد نیروی هوایی جهت ادامه تحصیل در دانشگاه تهران با درجه سروانی، رئیس آموزش رادار معاونت عملیات فرماندهی پدافند هوایی با درجه سرگردی، معاونت عملیات فرماندهی پدافند هوایی با درجه سرهنگی موقت، معاونت طرح و برنامه نیروی هوایی ارتش با در سال ۱۳۶۵ فرماندهی نیروی هوایی با درجه سرهنگی منصوب شد و سپس به درجه سرتیپی ارتقا یافت (نمکی، ۱۳۸۹: ۵۰). ایشان تا زمان شهادتش در این جایگاه خدمت کرد. ستاری در دی‌ماه سال ۱۳۷۳ به همراه شماری از دیگر یاران شایسته‌اش که در زمره مقامات نظامی عالی‌رتبه بودند در سانحه هواپیمایی به شهادت رسید.

در زمان انتصاب شهید ستاری به فرماندهی نیروی هوایی ارتش ج.ا.ا این نیرو در شرایط دشواری قرار داشت. از سویی ایران از طرف کشورهای غربی، تحریم شده بود و همین مسئله باعث کمبود قطعات و فرسودگی تجهیزات نظامی شده بود. از سوی دیگر، به سبب به شهادت رسیدن و ازدست‌دادن صدها تن از خلبانان، افسران و درجه‌داران و سربازان و ازدست‌دادن ده‌ها فروند جنگنده و بمباران چندین سایت راداری، وضعیت نیروی انسانی و امکانات در شرایط مناسبی قرار نداشت. علاوه بر این، کمبود اعتبارات نیز کار تجهیز را دشوارتر کرده بود. این محدودیت‌ها و کمبودها شرایط را برای فرماندهی و هدایت نیروی هوایی در شرایط بحرانی جنگ تحمیلی بسیار دشوار ساخته بود (خلعتبری و جهانفر، ۱۳۹۵: ۴). او به دلیل

طرح‌های ابتکاری و مساعدت‌های بسیار ارزشمند و چشمگیری که در دوران دفاع مقدس انجام داد قهرمان ملی شناخته می‌شود و به‌عنوان «نابغه نظامی» و «یکی از خلاق‌ترین فرماندهان تاریخ» لقب گرفته است (نوابی لواسانی، ۱۳۹۵). به همین دلیل، مقام معظم رهبری و فرماندهی معظم کل قوا این فرمانده نابغه را چنین توصیف می‌کنند: «شهید منصور ستاری حقیقتاً یک نبغه بود؛ هم از لحاظ فکری، ذهنی، علمی و عملیاتی، هم از لحاظ انگیزه و ایمان و حضور در عرصه‌های دشوار»^۱.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در قالب پارادایم تفسیرگرایی انجام شده است و از نگاه نوع داده‌ها و شیوه تحلیل داده‌ها رویکرد کیفی دارد. منابع اطلاعاتی پژوهش شامل اطلاعات درج شده در پایگاه اطلاع‌رسانی شهید ستاری^۲، خاطرات شماری از همکاران ایشان، فیلم سینمایی منصور، کتاب‌های منتشر شده در خصوص ایشان (مانند روایت ناتمام، پاکباز عرصه عشق، مرد ابرپوش، آسمان، از تبار آسمان) و اطلاعات منتشر شده در سایت‌های خبری است. برای گردآوری از روش مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه استفاده شده است.

راهبرد پژوهش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رویکرد پدیدارشنونده گلیزری^۳ است. هدف اصلی نظریه داده‌بنیاد، توسعه نظریه‌های جدید است و قادر به ایجاد نظریه‌ای از علائق مشارکت‌کنندگان است (مقدم‌فر و همکاران، ۱۴۰۱). از آنجا که سبک رهبری شهید ستاری به نسبت نوین است و تاکنون برای شناخت این مفهوم تلاش کافی انجام نشده است و نظریه‌هایی غنی درباره آن ارائه نشده است، در این پژوهش از میان رویکردهای مختلف نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، رویکرد پدیدارشنونده گلیزر انتخاب شده است. برخلاف مدل پارادایمی، نظریه داده‌بنیاد، گلیزر بر این باور است که پژوهشگر باید با ذهنی باز و بدون چارچوب تئوریک پیشین به استقبال موضوع برود و بکوشد آنچه را در واقعیت رخ می‌دهد دریابد و فهم او درباره موضوع به‌طور مستقیم از داده‌ها آشکار شود (گلیزر، ۱۹۹۲). گلیزر بر این باور است که این روش در بالاترین سطح مفهوم‌سازی انتزاعی قرار دارد و نظریه در درون داده‌ها نهفته است (گلیزر و هالتون^۴، ۲۰۰۵). از دیدگاه او پژوهشگر باید به‌طور مشخص و عینی درگیر گردآوری داده شود. ماهیت

۱. سید علی خامنه‌ای. پایگاه اطلاع‌رسانی آیت‌الله خامنه‌ای. <http://farsi.khamenei.ir>.

۲. <http://sattari.ir/>

۳. Glaserian Emerging Grounded Theory

۴. Glaser & Holton

استقرایی این نظریه باعث خلاقیت، آزادی عمل و انعطاف بیشتر آن می‌شود (سباستین^۱، ۲۰۱۹). این رویکرد در مقایسه با رویکرد نظام‌مند داده بنیاد، الگوهای متنوع‌تری برای تلفیق داده‌ها ارائه می‌کند و به جای تحمیل نظریه به داده‌ها، نظریه را از بطن داده‌ها کنکاش می‌کند (یوسفی امیری، خائف الهی، فانی و مرتضوی، ۱۴۰۰). در رویکرد گلگیری نظریه داده بنیاد تجزیه و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و نظری انجام می‌شود که دو مرحله اول کدگذاری (باز و انتخابی) را کدگذاری واقعی (جوهری) گویند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷). چگونگی انجام هر یک از این مراحل کدگذاری و خروجی هر مرحله در بخش یافته‌ها ارائه شده است.

برای ارزیابی قابلیت اعتماد یافته‌ها از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد؛ به این صورت که از یک فرد آشنا با روش و موضوع پژوهش درخواست شد به‌عنوان همکار برای کدگذاری پژوهش مشارکت کند. سپس تعدادی از متن‌های موردنظر برای کدگذاری در اختیار ایشان قرار گرفت. کدهای استخراج‌شده از این متون که از نظر هر دو نفر مشابه بودند، به‌عنوان توافق و کدهای غیرمشابه به‌عنوان عدم توافق شناسایی شد و در نهایت، درصد توافق درون موضوعی با استفاده از رابطه ۱ به‌دست آمد.

$$(1) \quad \text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقی‌ها}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

ضریب توافق دو کدگذار ۸۹ درصد به‌دست آمد که نمایانگر توافق و همخوانی زیاد و ضریب پایایی مناسب است. روایی یافته‌ها نیز با استفاده از کفایت منابع و اعتبارسنجی از طریق نظرخواهی از خبرگان انجام شد تا از درست بودن برداشته‌ها و مقوله‌بندی‌ها اطمینان حاصل شود. در این خصوص، هر برداشتی که با نظر خبرگان هماهنگ نبود، حذف و در مواردی نیز چند مفهوم جدید به برداشت‌ها اضافه شد.

یافته‌های پژوهش

۱. کدگذاری باز

در نخستین مرحله از کدگذاری یعنی کدگذاری باز سطر به سطر محتوای مرتبط و شناسایی شده از منابع

اطلاعاتی پیش گفته بررسی و استخراج شد و نشانه‌های مرتبط با هر بخش از این متن‌ها استخراج شد. این کار موجب جدا کردن گویه‌ها (شکستن داده‌ها) شده است. و با بررسی گویه‌ها نشانه‌ها ظاهر می‌شوند. نمونه‌هایی از این کدگذاری در جدول (۱) ارائه شده است:

جدول ۱. نمونه کدگذاری باز و استخراج نشانه‌ها

نشانه‌ها	گویه‌ها
نفی نازپروردگی ضرورت قوی بودن تجربه‌آموزی ارزش سختی و رنج	اگر فردی در جمهوری اسلامی ایران بخواهد مسئولیت داشته باشد، نباید نازپرورده باشد... در برابر دنیایی که روبه‌روی ما قد علم کرده، باید قوی بود؛ اراده باید قوی باشد و جوان‌ها باید از پیرها بیاموزند و کار بفهمند. این جمهوری اسلامی ... که آدم معمولی نمی‌تواند از پس آن بریاید، وای به این که آدمی در لای زوررق هم بزرگ شده باشد! در سختی و رنج بزرگ‌شدن، برای نظام مدیریتی کشور بسیار مفید است.
اهمیت خودکفایی خدا‌باوری و دیانت	خودکفایی از نخستین اولویت‌های شهید ستاری بود که او را سرآمد کرد و با وجود تمامی سختی‌ها موفق شد کارهایی انجام دهد که تا به امروز مشابه آن وجود نداشته است. اینها همه نتیجه خدا‌باوری و دیانت او بود که امروز یک ملت نام او را به نیکی، جوانمردی و روشن بینی یاد می‌کنند.
روحیه خودباوری نهضت قطعه‌سازی	من فکر می‌کنم از مهم‌ترین مزیت‌هایی که راه افتادن نهضت قطعه‌سازی، ساخت هواپیما و ابتکارهای شهید ستاری داشت این بود که یک باور ایجاد کرد. این باور که طراحی و تولید جنگنده‌ها ممکن است و این اقدامات باعث خودباوری کارکنان شده است و الان نیز با الگو گرفتن از فعالیت‌ها و مدیریت جهادی ایشان تولیدات قطعه و ساخت قطعات با قوت ادامه دارد.
طراحی و ساخت جنگنده‌های صاعقه و آذرخش	تلاش‌های منصور ستاری و همسنگرانش به اتفاق‌هایی در نیروی هوایی منجر شد که تا پیش از آن حتی در تصور هم نمی‌گنجید. ماحصل این تلاش‌ها، در نمونه‌های متعددی از جنگنده‌های نظامی و آموزشی ساخت نیروی هوایی تجلی یافت که نخستین آنها، «صاعقه» نام گرفت؛ نخستین جنگنده جمهوری اسلامی ایران که به‌صورت تمام‌ایرانی طراحی و ساخته شد. پس از آن، «آذرخش» به میدان آمد که در سال ۱۳۷۷ توانسته بود پرواز موفق داشته باشد.

در این مرحله در مجموع ۲۰۲ نشانه شناسایی شد. همچنین در این مرحله برخی از این نشانه‌ها از نظر معنایی به هم نزدیک بودند و گاهی هم مفاهیم یکسانی با واژگانی متفاوت مورد استفاده قرار گرفته بوده

است. از این رو، در این مرحله این نشانه‌ها با هم ترکیب و از تلفیق آنها مفاهیم کلی تری ساخته شد. البته برخی از نشانه‌ها نیز از غنای محتوایی کافی برخوردار بودند که خودشان به عنوان مفهوم در نظر گرفته شود.

۲. کدگذاری انتخابی

در دومین مرحله از فرایند کدگذاری، مفاهیم استخراج شده در مرحله قبل براساس شباهت ماهیتی و قرابت محتوایی طبقه‌بندی شدند و مقوله‌های فرعی را تشکیل دادند. این مقوله‌های فرعی نیز بر همین اساس، با هم تلفیق شدند مقوله‌های اصلی را تشکیل دادند. بدین ترتیب ۳۲ مقوله فرعی شکل گرفته در قالب ۷ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند. نتایج حاصل از این طبقه‌بندی در جدول (۲) دیده می‌شود.

جدول ۲. فرایند کدگذاری انتخابی سبک رهبری شهید ستاری

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم (نشانه‌ها)
رهبری میدانی	سرکشی و هدایت مستمر	<ul style="list-style-type: none"> ○ اهل فرماندهی در صحنه ○ هدایت و نظارت میدانی ○ عملیات ○ حضور و هدایت میدانی ○ پشت میز نشین نبودن
	پیگیری شخصی و حضوری	<ul style="list-style-type: none"> ○ جدیت در پیگیری کارها ○ پیگیری حضوری امور ○ پیگیری تا حصول نتیجه ○ عمل‌گرایی و پیگیری ○ پیگیری مجدانه برای تعمیر هواپیما ○ نظارت و پیگیری مستمر
	شناخت و اشراف سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> ○ شناخت همه بخش‌های نیرو ○ شناخت تخصص‌ها و تجهیزات نهادها ○ اشراف به سطوح مختلف و مسائل نهادها ○ تسلط علمی به مسائل نهادها و تجهیزات هوانوردی ○ آگاهی کامل از وضعیت یگان‌ها

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم (نشانه‌ها)	
تشویق و دلگرمی دادن	نفوذ قلبی	○ مدیریت بر قلب‌ها ○ نفوذ در دل‌ها ○ رابطه قلبی با کارکنان	
	تشویق به امیدوارسازی و پایمردی	○ تشویق به پایداری ○ تشویق افراد ○ روحیه بخشی به افراد در جنگ ○ روحیه بخشی و رابطه قلبی با کارکنان	
	انگیزش الهام بخش	قدرشناسی زحمات	○ قدردانی از زحمات و تلاش افراد ○ تقدیر از موفقیت‌ها و دستاوردها
		تشویق و انگیزه بخشی	○ انگیزش الهام بخش نیروها ○ انگیزه بخشی و امیدوارسازی
		تجلیل از رزمندگان و شهدا	○ تعصب روی رزمنده‌ها ○ توجه و رسیدگی به خانواده شهدا ○ رسیدگی به خانواده رزمندگان
	حمایتگری پدران از کارکنان	حمایتگری کارکنان	○ حمایت همه جانبه از کارکنان ○ حمایت و پشتیبانی از کارکنان ○ پیگیری حق و حقوق کارکنان ○ تلاش برای رفع مشکلات کارکنان ○ توجه به رفاه و معیشت کارکنان ○ رسیدگی شخصی به مشکلات کارکنان
		رابطه پدرا نه با کارکنان	○ حمایت پدرا نه از سربازان ○ حمایت پدرا نه و برادرانه از کارکنان ○ رفتار صمیمانه و پدرا نه با افراد
	همراهی و همپایی کارکنان	حمایت و همراهی در پیشرفت کار	○ حمایت از انجام کارها ○ همراهی، حمایت و ایستادن کنار پروژه
		همپای کارکنان	○ همراهی با کارکنان رده پایین ○ همراهی نزدیک کارکنان فنی و عملیاتی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی		مفاهیم (نشانه‌ها)
	روابط صمیمانه و همدلانه با کارکنان	روابط تعاملی و توجه به کارکنان	○ روابط انسان‌مدارانه ○ مراعات کارکنان ○ تعامل‌گرا
		روابط صمیمانه و مهربانانه	○ ارتباط خوب و صمیمی با کارکنان ○ عشق و علاقه به کارکنان ○ مهربانی و عطوفت با کارکنان ○ رفاقت با کارکنان ○ شناخت و همدلی با کارکنان ○ روابط نزدیک و همدلانه با افراد
		همگرایی و اتحاد	○ ایجاد هم‌گرایی در میان نیروها ○ تقویت انسجام و اتحاد ○ رفع اختلاف‌ها و تعارض‌ها
توانمندسازی کارکنان	شناخت و ارزش برای افراد	شناخت افراد	○ شناخت روحیات و توانمندی افراد ○ شناخت کارکنان
		ارزش و احترام برای افراد	○ ارزش قایل شدن برای افراد ○ استفاده مفید از سربازان ○ احترام قایل شدن برای سربازان ○ غذاخوردن سر سفره سربازان
	اعتماد‌پروری دو‌جانبه		○ جلب اعتماد نیروها ○ اطمینان و اعتماد به افراد ○ اعتبار نزد کارکنان ○ پذیرش و مقبولیت همگانی
	مدیریت نخبگان و استعدادها	مدیریت استعدادها	○ استفاده مؤثر استعدادها ○ شناسایی کک استعداد ○ به‌کارگیری استعدادها ○ میدان دادن به افراد متخصص
		به‌کارگیری مؤثر خبرگان	○ شناسایی و بهره‌برداری از خبرگان ○ بهره‌برداری از تجارب خبرگان و بازنشستگان ○ حمایت از مبتکران و خبرگان به‌کارگیری نخبگان به جای مشثاران
	پرورش خودباوری	پرورش خودباوری	○ باور به توانمندی نیروها و حمایت از آنها ○ تقویت خودباوری افراد

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی		مفاهیم (نشانه‌ها)
	و توانمندی افراد	بهره‌برداری و پرورش توانمندی‌های افراد	<ul style="list-style-type: none"> ○ پرورش نیروها ○ واگذاری کارها به افراد توانمند ○ بهره‌برداری موثر از نیروی انسانی ○ حداکثری از توانمندی‌ها
	ترویج همیاری و کار تیمی		<ul style="list-style-type: none"> ○ تاکید بر کار تیمی ○ تشکیل تیم‌های کاری ○ ترویج همکاری و همیاری ○ تشکیل تیم مشتاق و توانمند ○ چند تخصصی
	همفکری و مشورت‌گرایی		<ul style="list-style-type: none"> ○ مشورت گرفتن از دیگران ○ دریافت مستقیم ایده‌های افراد ○ توجه به پیشنهادهای کارکنان ○ ارزیابی و تحلیل طرح‌های پیشنهادی ○ همفکری با زیردستان ○ تعامل نزدیک با متخصصان عملیاتی
	تاکید بر آموزش مستمر و خبرگی	توجه به آموزش و تربیت	<ul style="list-style-type: none"> ○ تاکید بر آموزش مؤثر ○ تاکید بر یادگیری برای خودکفایی ○ حمایت از آموزش دانشجویان پزشکی ○ تربیت نیروی انسانی کارآمد و موثر ○ مستندسازی و انتقال تجربیات گذشتگان ○ ایجاد و ارتقای نهادهای آموزشی
	تأکید بر خبرگی و تسلط شغلی	<ul style="list-style-type: none"> ○ توصیه به خیره‌شدن در کار ○ توجیه افراد درباره هدف و چگونگی انجام کار ○ توصیه به داشتن صبر و حوصله در کار ○ تسلط بر تسلط مدیران بر کار ○ تاکید بر اشراف اطلاعاتی مدیران ○ توصیه به علاقه و عشق ورزیدن به کار ○ تشریح ارزش و اهمیت کار افراد 	

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم (نشانه‌ها)	
رهبری تحول	چالش‌گرایی (پیشگامی برای تحول)	<ul style="list-style-type: none"> ○ مرد عرصه‌های دشوار ○ مرد بحران‌ها ○ پیشتازی در انجام کارهای سخت ○ انجام کارهای بزرگ ○ راه‌اندازی کارهای جدید ○ استقبال از کارهای سخت ○ حمایت و تشویق برای انجام کارهای سخت ○ پرهیز از رکود و درجا زدن 	
	تحول و تعالی مستمر	<ul style="list-style-type: none"> ○ ترویج تحول‌گرایی ○ پیشرفت علمی و نظامی ○ تحول‌آفرین و نوآور ○ تحول‌گرایی در اوج ○ محدودیت‌ها و بحران‌ها ○ روحیه سازندگی ○ مدیریت روبه جلو ○ پیشرفت درون‌زای کشور و نهاجا ○ تأکید بر پیشرفت مستمر ○ دیدگاه حرکت رو به جلو 	
	تحول فرهنگ خودکفایی	ترویج خودباوری و خودکفایی	<ul style="list-style-type: none"> ○ ترویج فرهنگ خودباوری ○ ترویج ضرورت خودکفایی ○ تشویق برای پیشرفت و خودکفایی ○ تشویق همگانی برای خودکفایی
		ترویج قناعت و خودکفایی	<ul style="list-style-type: none"> ○ قناعت در حفظ تجهیزات (خودکفایی) ○ فرهنگ قناعت و خودکفایی
	تحول نهادی و زیرساختی	<ul style="list-style-type: none"> ○ بنیان‌گذاری دانشگاه هوایی ○ راه‌اندازی مجتمع آموزشی - پزشکی و درمانی بعثت ○ تأسیس دانشکده پرستاری ○ راه‌اندازی خطوط هواپیمایی ساها ○ راه‌اندازی کارخانه اوج ○ تاسیس جهاد خودکفایی ○ احداث پایگاه هوایی بیرجند ○ احداث سایت‌های دفاع موشکی ○ بازطراحی ساختار نهاجا ○ بهره‌برداری شبکه‌ای از صنایع و دانشگاه‌های کشور 	

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم (نشانه‌ها)
رهبری نوآورانه	رفع خلاقانه محدودیت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> ○ شکستن محدودیت‌ها و موانع ○ رفع خلاقانه محدودیت‌ها ○ به کارگیری خبرگان برای رفع محدودیت‌ها ○ بازنایستادن در برابر موانع و محدودیت‌ها
	بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> ○ حداکثرسازی عملکرد و بهره‌وری ○ بهره‌برداری حداکثری از ظرفیت‌ها ○ کاربرد نوآورانه منابع موجود ○ به کارگیری دانشگاه‌ها، صنایع و کارگاه‌ها
	ترویج خلاقیت و نوآوری	<ul style="list-style-type: none"> ○ استفاده از روش‌های نوآورانه ○ ارائه طرح‌های جدید منطقی و عملی ○ خلاق و نوآور بودن ○ نوآوری مستمر ○ میدان دادن به نوآوری‌ها ○ همفکری با متخصصان در طرح‌های جدید
	نوآوری‌های رزمی و عملیاتی	<ul style="list-style-type: none"> ○ شبکه‌سازی سامانه‌های پدافند هوایی ○ رهگیری خاموش راداری ○ طرح‌ریزی دفاع متحرک ○ طرح‌ریزی جنگ نامتقارن هوایی ○ طرح‌ریزی مبتکرانه ○ عملیات‌های جنگی ○ چابک‌سازی پدافند هوایی ○ اجرای طرح‌های فریب دشمن ○ ارتقای خلاقانه توان رزمی
	نوآوری‌های علمی و فناورانه	<ul style="list-style-type: none"> ○ ساخت هواپیماهای جنگی و آموزشی ○ بومی‌سازی دانش و صنعت دفاعی ○ تلفیق سامانه‌های دفاعی شرقی و غربی ○ نصب موشک هاگ روی هواپیما ○ تجهیز اسکای گارد به موشک ○ ساخت خودرو شمس ○ ساخت قطعات و تجهیزات تسلیحات هوایی ○ اورهال هواپیماهای جنگی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم (نشانه‌ها)
الهام بخشی چشم انداز	نفی وابستگی	<ul style="list-style-type: none"> ○ ناراحتی از وابسته بودن نهاجا ○ نگرانی از وابستگی تجهیزاتی ○ ناراحتی از وابستگی به مستشاران
	آرمان خود کفایی	<ul style="list-style-type: none"> ○ باور راسخ به خود کفایی ○ آرزوی خود کفایی نهاجا ○ آرمان خود کفایی ○ نماد خود کفایی
	روحیه خودباوری	<ul style="list-style-type: none"> ○ داشتن روحیه خود کفایی ○ روحیه خودباوری ○ باور به ما می توانیم ○ نماد خودباوری ○ روحیه خوداتکایی ○ باور به خوداتکایی
	پایمردی در راه خود کفایی	<ul style="list-style-type: none"> ○ پایمردی برای خود کفایی ○ قطع امید از بیگانگان ○ مقابله با باندهای قدرت ○ مقابله با کاسبان تحریم
	خود کفایی علمی و فناورانه	<ul style="list-style-type: none"> ○ دغدغه خود کفایی دانش و آموزش ○ خود کفایی در تجهیزات مورد نیاز ○ تلاش برای خود کفایی در تولید خودرو ○ تشویق به خود کفایی در علم و فناوری ○ پیشرفت علمی و نظامی ○ آموزش و تربیت متخصصان
	اعتلای نهاجا	<ul style="list-style-type: none"> ○ سازندگی درون‌زا ○ ساخت نیروی هوایی منسجم و توانمند ○ تحول و ارتقای نهاجا ○ بهسازی و افزایش توان لجستیکی ○ افزایش امکانات اداره مهندسی نهاجا ○ تحول در زیرساخت‌های نیروی هوایی
	ارتقای قدرت هوایی و اقتدار ملی	<ul style="list-style-type: none"> ○ به کار گیری ظرفیت دیپلماسی نظامی برای تقویت قوای دفاعی ○ تقویت قوای دفاعی کشور ○ افزایش توان دفاعی نهاجا ○ تلاش برای سربلندی کشور ○ بهسازی مدیریت امنیت آسمان کشور

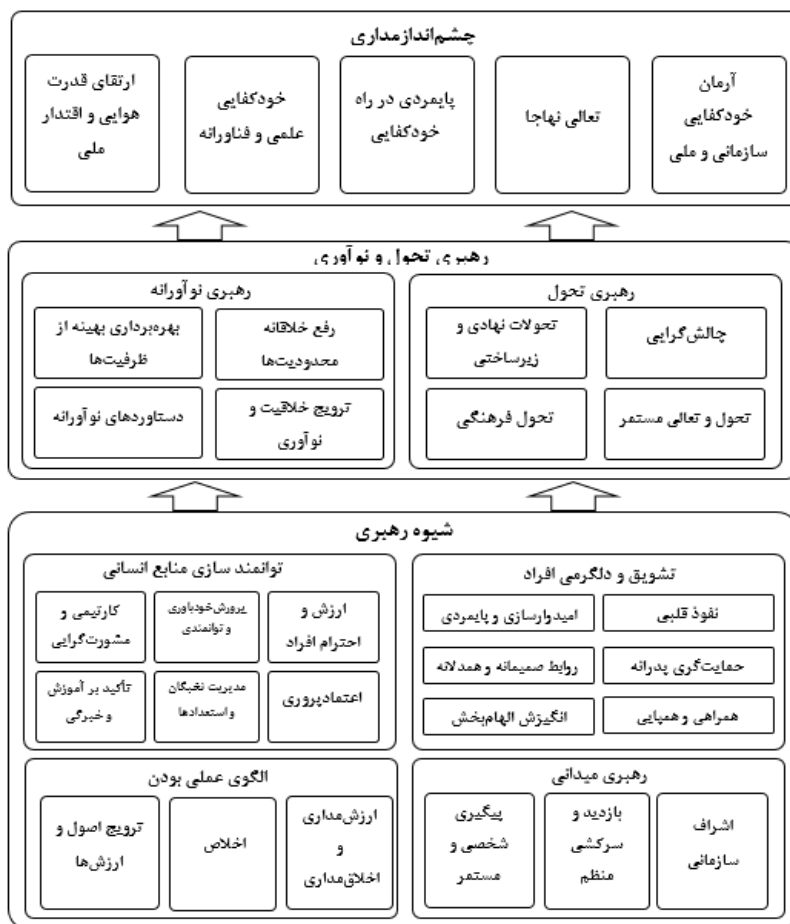
۳. کدگذاری نظری

سومین مرحله کدگذاری یعنی کدگذاری نظری برای نشان دادن ارتباط میان مفاهیم انجام می‌شود و بدون آنها کدهای حقیقی، انتزاعاتی تهی خواهند بود (گلیزر^۱، ۲۰۱۶). کدهای نظری همان مفاهیم انتزاعی هستند که مقوله‌ها را در رسیدن به نظریه تلفیق می‌کنند و پژوهشگر را توانا می‌سازند تا با تفکر راجع به مقوله‌های ذهنی و تحلیل آنها به چگونگی پیوند ممکن میان آنها بیندیشد (گلیزر و هالتون، ۲۰۰۵). همچنین در کدگذاری نظری برای نگارش روایت گونه رابطه میان مقوله‌ها و مفاهیم از یادداشت‌های فنی که در طول تحقیق تهیه شده، استفاده می‌شود. گلیزر طی سه مرحله، در سال‌های ۱۹۷۸، ۱۹۹۸ و ۲۰۰۵ در مجموع ۴۰ گونه کدبندی نظری را پیشنهاد کرد که یکی از آنها گونه سطح‌ها (لایه‌ها)^۲ است که برای طرح انتزاع تطبیقی از بالاترین سطح تا پایین‌ترین سطح مفید است (محمدپور، ۱۳۹۰). بدین ترتیب، الگوی چندسطحی سبک رهبری شهید ستاری به صورت شکل (۱) ارائه شده است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد الگوی نمایانگر سبک رهبری شهید منصور ستاری از سه لایه اصلی تشکیل شده است: الف) شیوه رهبری، ب) رهبری تحول و نوآوری و ج) چشم‌اندازمداری. در ادامه به تشریح ارکان تشکیل‌دهنده این الگو شامل مقوله‌های اصلی تشکیل‌دهنده هر لایه و ارتباط میان آنها پرداخته می‌شود.

الف) لایه اول بیانگر شیوه اعمال رهبری توسط این فرمانده نخبه است که از چهار مقوله اصلی تشکیل شده است: ۱. رهبری میدانی، ۲. الگوی عملی بودن، ۳. توانمندسازی منابع انسانی و ۴. تشویق و دلگرمی. الف-۱. نخستین مقوله نمایانگر سبک رهبری ایشان رهبری میدانی است. شیوه رهبری ایشان مدیریت و رهبری در صحنه بوده است. او مدیر پشت‌میزنشین و ستادنشین نبود و هدایت و فرماندهی خود را در صحنه انجام کار و در میان طرح‌ها، پروژه‌ها و عملیات و افراد انجام‌دهنده آنها انجام می‌داد. چه در صحنه نبرد و چه در طرح‌های تحول و توسعه‌سازمانی امور را از بالا مدیریت نمی‌کرد، بلکه خودش در صحنه حاضر بود و از نزدیک شاهد پیشرفت طرح‌ها و عملیات بود. این رویکرد او در رهبری موجب شده بود «سرکشی و نظارت مستمر» بر امور برایش اولویت باشد. یکی از هم‌زمان او می‌گوید «ایشان هیچ کاری را

1. Glaser, B. G.
2. Levels Family



شکل ۱. الگوی نمایانگر سبک رهبری شهید ستاری

تلفنی و پس از طی سلسله مراتب پیگیری نمی کردند، بلکه خودشان در محل انجام کار حاضر می شدند». علاوه بر این ایشان به طور مستمر و شخصی پیگیر انجام امور و پیشرفت طرح‌ها و برنامه‌ها بودند و با حضورشان نقش تسهیل‌گری را ایفا می کردند و به رفع موانع و مشکلات موجود مساعدت می کردند. یکی از خبرگان در این خصوص می گوید: «یکی از رموز مهم موفقیت شهید ستاری، سرکشی و بازدید همیشگی و روزانه از مهم‌ترین قسمت‌های تحت امر خود بود». دیگری نیز می گوید: «خصلت شهید ستاری

این بود که اگر صد پروژه در دست داشتند، به طور هم‌زمان همه را به خوبی سرکشی می‌کردند». این حضور در صحنه و پیگیری‌های شخصی موجب شده بود «اشراف سازمانی» ایشان نیز به میزان چشمگیری رشد کند. شناخت ایشان در خصوص مسائل، وضعیت و اقتضائات بخش‌های مختلف سازمانی، تجهیزات و امکانات، نیازمندی‌ها و الزامات و مشکلات موجود در سطوح مختلف و یگان‌های مختلف سازمان موجب می‌شود بتوانند تصمیمات و اقداماتی آگاهانه و انجام‌شدنی درپیش گیرند. در این خصوص، گفته شده است: «به‌معنای دقیق کلمه داخل گود بود و به ابعاد مختلف نیروی هوایی از نزدیک آگاهی داشت، ضمن آنکه برای مسائل آن راهکارها و تدابیر متناسب ارائه می‌کرد».

الف-۲. دومین مقوله اصلی سبک رهبری شهید ستاری «الگوی عملی بودن» است. او کارهایی را از دیگران می‌خواست انجام دهند که خودش در انجامشان پیشگام بود. حضور او در صحنه باعث می‌شد نقش الگوسازی رهبر را به خوبی ایفا کند. او خود به گونه‌ای عمل می‌کرد که از دیگران انتظار داشت که عمل کنند. از این رو، اصالت و اخلاص جزو خصوصیات بارز سبک رهبری ایشان به‌شمار می‌رود. ارزش‌مداری و اخلاق‌مدار بودن ایشان موجب ارتقای اعتبار و محبوبیت او نزد دیگران شده بود. او ارزش‌ها، باورها، استانداردها، اصول اخلاقی و ایدئال‌هایی برای خود داشت که راهنمای اقدامات و تصمیم‌هایش بود. از خود گذشتگی و ایثار، پرهیز از ریاکاری، کار خالصانه بی‌منت، خدمت‌گزاری مردم، نوع‌دوستی، ساده‌زیستی، تلاش صادقانه و وطن‌دوستی جزو مهم‌ترین ارزش‌ها و اصول اخلاقی به‌شمار می‌روند که این فرمانده به‌راستی به آنها پایبند بوده است و با حرف و عمل صادقانه خود آنها را ترویج داده است. در خصوص نمونه‌ای از ایثار ایشان گفته شده «ماجرای کمک او به یک نیروی جهادگر بسیجی در عملیات خیبر، زبازرد عام و خاص است. پیرمرد جهادگری که چون ماسک شیمیایی نداشت، شهید ستاری ماسک خود را به او می‌دهد و به این ترتیب خودش دچار مجروحیت شیمیایی می‌شود». شاید بتوان شاه‌بیت وصیت‌نامه آن شهید نیز این جمله دانست که می‌گوید: «سعی کردم خدمت‌گزار مردم باشم».

الف-۳. سومین مقوله اصلی در شیوه رهبری شهید ستاری «توانمندسازی منابع انسانی» است که شامل این مؤلفه‌هاست: ارزش و احترام افراد، پرورش خودباوری در میان کارکنان، تأکید بر کار تیمی و مشورت‌گرایی، اعتماد‌پروری میان نیروها، مدیریت نخبگان و استعدادها و تأکید بر آموزش و خبرگی. دستیابی به اهداف و جایگاهی والا به تلاش تیمی، اعتماد، روابط پایدار، همکاری گروهی و مسئولیت‌پذیری فردی نیاز دارد. این رویکرد جز اولویت‌های اساسی رهبری شهید ستاری نیز بود. ایشان

توانمندی خاصی در به کارگیری توانمندی‌های افراد برای پیشبرد طرح‌ها و اهداف و هم‌زمان رشد توانمندی‌ها و خودباوری آنها برای انجام کارهای سخت و چالشی داشتند. ایشان ارزش و احترام ویژه‌ای برای افراد در همه سطوح قائل بودند. حضور در صحنه و تعامل نزدیکشان با افراد موجب شده بود شناخت مناسبی از روحیات و توانمندی‌های افراد داشته باشند و به همین دلیل در طرح‌ها و برنامه‌های گوناگون گلچینی از توانمندترین و علاقه‌مندترین افراد در آن زمینه را فراهم ساخته و به کار می‌گرفتند. این موضوع در خصوص خبرگان، نخبگان، متخصصان و استعدادها اهمیتی دوچندان برایشان داشت. شناسایی، بهره‌برداری مؤثر و حمایت از آنان در سبک رهبری ایشان بسیار نمایان است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه می‌گوید: «یکی از ویژگی‌های برجسته شهید ستاری در انتخاب اصحاب و یاران خودش این بود که افرادی کاردان، متعهد، متخصص، شایسته و بانگیزه را به‌عنوان همکاران خود در تیم اجرایی طرح‌های تحولی و نوآورانه‌اش انتخاب می‌کرد و به کار می‌گرفت. به گونه‌ای که هر کس را هم که مسئول یک بخش یا پروژه قرار می‌داد وزنه‌هایی بودند که چکیده‌ای از مختصات رفتاری و اخلاقی خود ستاری بودند». همچنین میدان‌دادن به افراد برای ورود به عرصه‌های نوآورانه و چالش‌برانگیز و حمایت همه‌جانبه از آنان موجب شکوفایی ظرفیت‌ها و خودباوری آنان می‌شد. افزون‌براین، مشورت گرفتن از کارکنان و دریافت مستقیم ایده‌ها و پیشنهادهای آنان نیز به رشد توانمندی آنان مساعدت می‌کرد. درنهایت، تأکید بر آموزش و یادگیری مستمر، ترویج کار تیمی و همیاری، پرورش نیروی انسانی کارآمد و توصیه به خیره‌شدن در کار نیز نمایانگر توجه ایشان به توانمندسازی افراد است.

الف-۴. چهارمین مقوله اصلی در سبک رهبری شهید ستاری «تشویق و دلگرمی کارکنان» است و مقوله‌های نفوذ قلبی، روابط صمیمانه و همدلانه، حمایتگری پدران، همراهی و همپایی با کارکنان، امیدوار سازی و پایداری و انگیزش الهام‌بخش را دربرمی‌گیرد. ارزش و احترامی که شهید ستاری برای افراد قائل بود از یک سو و اعتبار و احترامی که ایشان نزد افراد داشتند از سوی دیگر باعث می‌شد ایشان از تأثیر و نفوذ قلبی زیادی بر کارکنان برخوردار باشند. این رویکرد باعث می‌شد روابطی صمیمانه، همدلانه، حمایت‌گرانه و پدران بین ایشان و کارکنان برقرار باشد. توجه به رفاه، معیشت و رسیدگی به مشکلات کارکنان به تقویت این رابطه نزدیک و مهربانانه کمک می‌کرد. باوجودی که ایشان سن و سال زیادی نداشتند نوعی رابطه پدران بین کارکنان و ایشان وجود داشته است و برای خطاب کارکنان از عبارات و «فرزندان من» و «باباجان» استفاده می‌کردند. برای نمونه خود ایشان در دیدار با جمعی از کارکنان نهاجا

گفته‌اند: «شما فرزند من، برادر من، همه کس من، پاره جگر من هستید. شما هم باید این فکر را داشته باشید و آن را تعمیم دهید». شهید ستاری هم خود بسیار پرانگیزه و امیدوار بود و هم به شیوه‌های مختلف به دیگران انگیزه و امید می‌بخشید. به این منظور هم از روابط انسانی و حمایت از کارکنان استفاده می‌کرد و هم از برانگیختن احساسات و انگیزه‌های دینی و ملی بهره می‌جست و هم با تشویق و امیدوارسازی کارکنان در برابر دشواری‌ها آنها را به پایداری در راه پیروزی و رفع موانع و محدودیت‌ها دلگرم می‌ساخت. یکی از مصاحبه‌شوندگان درخصوص رابطه ایشان با کارکنان گفته است: «شهید ستاری یک مدیریت قلبی بین کارکنان نیروی هوایی داشت و مستقیم با کارکنان در ارتباط بود. به کارمندان روحیه بالا می‌داد همه با عشق، علاقه و باجان و دل کار می‌کردند به طوری که خستگی معنا نداشت.»

ب) دومین لایه از الگوی رهبری شهید ستاری شامل رهبری نوآوری و رهبری تحول است. سبک رهبری شهید ستاری ابعاد و جنبه‌های گوناگونی دارد، اما شاید بتوان مهم‌ترین و برجسته‌ترین وجوه تمایز آن را در نوآوری‌ها و تحول‌های سازمانی گوناگون و متعددی که در دوران فرماندهی خود در نهاجا رقم زدند، دانست. رهبری تحول و نوآوری توسط ایشان از سویی متأثر از ویژگی‌های شخصی و توانمندی‌های فردی او است. خود ایشان در جایی می‌گویند «اگر فردی در جمهوری اسلامی ایران بخواهد مسئولیت داشته باشد، نباید نازپرورده باشد... در برابر دنیایی که روبه‌روی ما قد علم کرده، باید قوی بود؛ اراده باید قوی باشد». از سوی دیگر، رهاورد شیوه رهبری اوست که چهار بعد اصلی آن پیش‌تر معرفی شد. در ادامه به تشریح نقش ایشان به‌عنوان رهبری نوآوری و تحول در نهاجا پرداخته می‌شود:

ب-۱. ستاری به‌عنوان یک رهبر نظامی تحول‌گرا بسیار پرشور، باانرژی و مثبت‌اندیش بود. او مرد عرصه‌های دشوار و بحران‌ها بود و مشتاقانه به استقبال کارهای بزرگ و تحولی و دشوار می‌شتافت. او اهل درج‌زدن و سکون نبود، بلکه پیشرفت و تعالی مستمر سرلوحه کارش بود و برای این منظور هم خودش جانانه تلاش می‌کرد و هم دیگران را ترغیب و حمایت می‌کرد. او با برخورداری از روحیه سازندگی و دیدگاهی روبه‌جلو برای پیشرفت مستمر نهاجا تلاش می‌کرد و در اوج محدودیت‌ها و بحران‌ها به فکر تحول‌گرایی بود. این رویکرد هم در دوران دفاع مقدس و هم پس از پایان جنگ تحمیلی بر رهبری او غالب بود. شاید بتوان مهم‌ترین تحولی را که ستاری در نهاجا ایجاد کرد، تحول فرهنگی دانست. ترویج فرهنگ نوآوری، پویایی، خودباوری و خودکفایی رهاورد ارزشمند این رهبر تحول‌گرا برای نهاجا بوده است که رهاورد امروز آن برای نهاجا ذخیره‌ای ارزشمند از سرمایه فرهنگی حامی پیشرفت و تعالی و

سرمایه‌های انسانی بهره‌ور و شایسته است. تحولات زیرساختی که ایشان در نهاجا رقم زد، نمایانگر نگاه راهبردی و آینده‌گرای این فرمانده نخبه در راستای چشم‌انداز بزرگ ایشان یعنی خودکفایی و استقلال بوده است. ایجاد زیرساخت‌هایی همچون دانشگاه هوایی، مجتمع صنعتی اوج نهاجا، شرکت هواپیمایی ساها، هم‌بنیان‌گذاری ستاد کل پدافند هوایی کشور، شبکه‌سازی میان نهاجا با دانشگاه‌ها و صنعت برای رفع نیازمندی‌های تجهیزاتی نهاجا و همچنین تحولات ساختاری مانند بازطراحی و چابک‌سازی ساختار نیروی هوایی تأثیرات بسیار چشمگیر و حیاتی بر بهره‌وری پایدار نهاجا بر جای گذاشته است.

ب-۲. دومین مقوله از لایه رهبری تحول و نوآوری شهید ستاری به رهبری نوآورانه ایشان مربوط می‌شود. رهبری نوآورانه این فرمانده نخبه و نابغه نهاجا هم موجب رفع خلاقانه محدودیت‌های ناشی از تحریم‌های سنگین و جنگ تحمیلی شد و هم زمینه‌ساز به‌کارگیری خلاقانه و هم‌افزای توانمندی‌های موجود در دوران دفاع مقدس و پس از آن شد و ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل نهاجا را به‌طور چشمگیری ارتقا داد. این نوآوری‌ها هم حاصل نبوغ و استعداد خلاقانه خود او بود و هم رهاورد ترویج خلاقیت و نوآوری توسط ایشان. دستاورد این رهبری نوآورانه را می‌توان در دو دسته نوآوری‌های عملی و فناورانه و نوآوری‌های رزمی و عملیاتی دسته‌بندی کرد. نوآوری‌های علمی و فناورانه در راستای بومی‌سازی دانش دفاع هوایی و ارتقای خودکفایی علمی و فناوری نهاجا انجام شده است و شامل مواردی همچون ساخت هواپیماهای جنگی و آموزشی، تلفیق سامانه‌های فاعی شرقی و غربی، تجهیز هواپیماهای جنگی به تسلیحات موشکی، ساخت قطعات و تجهیزات تسلیحات دفاع هوایی و اورهال هواپیماهای جنگنده است. نوآوری‌های رزمی و عملیاتی شامل ابتکارات و طرح‌های نوآورانه‌ای است که در عملیات‌های دوران دفاع مقدس به کار گرفته شده و ضریب موفقیت این عملیات‌ها را ارتقا و قدرت بازدارندگی دفاعی در برابر تهدیدات دشمن را ارتقا داده است. نوآوری‌های شهید ستاری در عملیات‌های همچون رمضان، والفجر ۸، بیت‌المقدس، فتح‌المبین و مرصاد توان رزمی و دفاعی کشور را به‌طور چشمگیری ارتقا داده‌اند. این نوآوری‌ها در حوزه پدافندی اهمیت و درخششی ویژه داشته‌اند که از آن جمله می‌توان به شبکه‌سازی پدافند هوایی، چابک‌سازی پدافند هوایی، طرح‌ریزی جنگ نامتقارن هوایی، طرح‌ریزی دفاع متحرک، طرح‌ریزی مبتکرانه عملیات‌های جنگی و اجرای طرح‌های خلاقانه فریب دشمن اشاره کرد.

ج) آخرین لایه در الگوی رهبری شهید ستاری چشم‌اندازمداری است. او چشم‌انداز و دیدگاه مشخصی برای آینده نهاجا و کشور داشت که همانا خودکفایی سازمانی و ملی بود. یکی از مهم‌ترین

دغدغه‌های او وابستگی علمی، فناورانه، تجهیزاتی و مستشاری به دیگر کشورها بود و خودکفایی برایش همچون آرمانی ارزشمند و والا بود. شخصیت خودساخته و رنج کشیده ستاری روحیه خودباوری و خوداتکایی را در او پرورش داده بود و همین روحیه فردی را به‌عنوان فرهنگ خودباوری و خوداتکایی در نهاد نیز ترویج می‌داد. در راستای ایفای این نقش به چشم‌اندازسازی و الهام‌بخشی در خصوص استقلال و پیشرفت فزاینده نهادها اهتمام ورزید و با حرف‌ها، رفتارها و اقدام‌هایشان نشان داد که می‌توان موانع را از سر راه برداشت و به این رویا تحقق بخشید. همین چشم‌انداز و آرمان بود که پایمردی در برابر سختی‌ها، شکست‌ها و پایداری در برابر کاسبان تحریم را برای او و تیم همراهش ممکن ساخت و به تلاش و فداکاری‌های آنها برای خودکفایی و استقلال نهادها در زمینه‌های مختلف و ارتقای قدرت هوایی و اقتدار ملی معنا می‌بخشید. برای مثال، ایشان سخنرانی در جمع استادان و دانشجویان دانشگاه تازه بنیان‌گذاری شده برای خودکفایی نهادها گفتند: «اگر استادان ما در دانشگاه‌ها هنوز قرار است از فناوری خارجی بترسند، ما این ترس را می‌ریزیم. ما مسئول هستیم که این کار را برای کشور بکنیم. و بعد دنیای اسلام، باید ببینید می‌شود اینگونه کار کرد. یک کشوری هشت سال توی جنگ جنگیده، و امروز یک ذره‌ای هم به کسی احتیاج ندارد.»

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

رهبری، از نقشی اساسی در تعالی سازمانی برخوردار است. رهبری اثربخش می‌تواند تحولات سازمانی را مدیریت کند و از موفقیت بلندمدت سازمان اطمینان حاصل کند (موکتامار^۱، ۲۰۲۳). علاوه بر این، سبک و رویکرد رهبری نیز در اثربخشی سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای دارد (تانگ، ۲۰۱۹). بر این اساس و در راستای شناخت بهتر نقش رهبری در ارتقای موفقیت و تعالی سازمان پژوهش حاضر به مطالعه سبک رهبری شهید منصور ستاری در نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته است و در پی پاسخ به این پرسش بوده که شیوه اعمال رهبری ایشان چگونه بوده و الگوی ماهیت‌شناسانه سبک رهبری ایشان چگونه است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد الگوی نمایانگر سبک رهبری شهید منصور ستاری از سه لایه هم‌پیوند

1. Muktamar, B. A.

تشکیل شده است: شیوه رهبری، رهبری تحول‌گرا و نوآورانه و چشم‌اندازمداری. لایه اول بیانگر شیوه رهبری ایشان است و از چهار مقوله اصلی تشکیل شده است: رهبری میدانی، الگوی عملی‌بودن، توانمندسازی منابع انسانی و تشویق و دلگرمی. لایه دوم بیانگر ویژگی متمایز و برجسته رهبری ایشان و حاصل شیوه رهبری او است که شامل رهبری تحول (تحولات زیرساختی، ساختاری، فناورانه، فرهنگی و انسانی) و رهبری نوآورانه (نوآوری‌های علمی، فناورانه، رزمی و عملیاتی و پدافندی) است. لایه سوم نیز نمایانگر چشم‌اندازمداری در سبک رهبری ایشان است که بیانگر آرمان خودکفایی و پیشرفت و تعالی مستمر سازمانی به‌عنوان آینده مطلوب در نگاه ایشان است.

مرور ارکان این الگو و روابط میان آنها نشان می‌دهد رهبری میدانی همچون یک رشته پیوند است که ارکان مختلف این الگو را درهم تنیده و یکپارچه ساخته است. اعمال رهبری در صحنه، حضور فعال و مؤثر در جریان پیشرفت امور و اشراف نسبت به ابعاد و جنبه‌های مختلف سازمانی وجه متمایزکننده این سبک رهبری است که زمینه‌ساز و تسهیلگر دیگر شیوه‌ها و دستاوردهای رهبری ایشان نیز بوده است. این یافته با نتایج مطالعه هتريک (۲۰۲۳) همسو بوده است که تأثیر مدیریت در صحنه^۱ را در بازآفرینی راهبردی سازمان و تعالی سازمانی تأیید کرده است. توانمندسازی منابع انسانی دومین مقوله معرف شیوه رهبری ستاری است. ارزش و احترام قائل شدن برای افراد، شناسایی و به‌کارگیری بهترین افراد و فراهم ساختن زمینه رشد و پرورش آنها منافع چندجانبه برای او، پیروان و سازمان فراهم ساخته است. این یافته با نتایج پژوهش‌های گوناگونی که تأثیرات مثبت توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی را تأیید کرده‌اند، سازگار بوده است. از جمله آنها می‌توان به تقویت رفتارهای نوآورانه کاری (تاگر و همکاران، ۲۰۲۳)، انگیزش کارکنان (کارمیل و همکاران، ۲۰۲۲) و عجین‌شدگی شغلی (مونج‌آمور، ۲۰۲۱) اشاره کرد. شیوه تشویق و دلگرمی‌دادن شهید ستاری بیشتر به انگیزش الهام‌بخش شبیه بوده است. به گونه‌ای که با بهره‌گیری از نفوذ کلام خود و شناخت افراد به تهییج و ترغیب آنها با کمک انگیزه‌های ملی و مذهبی می‌پرداخته است. چنین شیوه‌ای موجب ارتقای تعهد و تلاش مشتاقانه و همیاری کارکنان حتی در شرایط بحرانی جنگ می‌شده است. به گفته شرسا (۲۰۲۲) رهبری الهام‌بخش که با ویژگی‌هایی همچون ترغیب فکری، چشم‌اندازسازی، مدیریت هیجانات و الگوبودن برای انتظارات کارکنان شناخته می‌شود بر تعهد و

1. Management by walking around (MBWA)

عجین شدن کارکنان تأثیرگذار است. چهارمین شیوه رهبری ستاری شامل الگوی عملی بودن است و بر اخلاق مداری و اخلاص او و تلاش ایشان برای ترویج و الگوسازی عملی اصول اخلاقی موردنظر خود تأکید دارد. این شیوه رهبری ایشان با رهبری اخلاقی همخوانی دارد که بنا به گفته کو و همکاران (۲۰۱۸) می‌تواند موجب ارتقای رضایت، تعهد، تمایل به همکاری کارکنان شود.

رهاورد برجسته رهبری ستاری در نه‌جا ایفای نقش مؤثر به‌عنوان رهبر تحول و نوآوری بوده است که توانسته دستاوردهای فوق‌العاده چشمگیر و بسیار تعیین‌کننده‌ای در دوران رهبری خود رقم بزند. این نوآوری‌ها و تحولات هم حاصل نبوغ شخصی و دانش و خلاقیت ایشان بوده است و هم رهاورد رهبری نوآورانه و تحول‌گرای ایشان بوده که زمینه‌ساز، الهام‌بخش و ترویج‌دهنده نوآوری، تحول و تعالی مستمر در نه‌جا شده است. این یافته‌ها تأیید می‌کنند رهبری نوآورانه هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم می‌تواند نوآوری را در سازمان ترویج و ارتقا دهد (جیا و همکاران، ۲۰۱۸؛ البلوشی و همکاران، ۲۰۲۱؛ شیپر و استورم، ۲۰۱۹).

بالا‌ترین لایه در الگوی رهبری شهید ستاری شامل چشم‌اندازمداری است و نمایانگر نقش کلیدی رهبری در ترسیم آینده مطلوب سازمان و ایجاد شوق و عزم همگانی برای دستیابی به آن است. یکی از بزرگ‌ترین دستاوردهای پایدار ستاری این بوده که توانسته باور «ما می‌توانیم» و فرهنگ خودکفایی را در کالبد فرهنگی نه‌جا تزریق کند و ترویج دهد. این فرهنگ پیشران‌پر قدرتی برای توسعه و تعالی سازمانی در نه‌جا به‌شمار می‌رود.

الگوی ارائه‌شده در این پژوهش از جامعیت و یکپارچگی مناسبی برخوردار است. با نشان‌دادن روابط میان ارکان سبک رهبری موردنظر به‌صورت فرایندی و چندسطحی به شناخت ماهیت سبک و شیوه رهبری این فرمانده نخبه مساعدت کرده است. همچنین این الگو هم بیانگر رفتارهای رهبری است و هم نتایج و دستاوردهای آن را نمایش می‌دهد. معرفی مصادیق عینی و کاربردی مرتبط با مقوله‌های مفهومی و انتزاعی تشکیل‌دهنده الگو نیز درک و قابلیت کاربرد آن را تسهیل کرده است. براین‌اساس، این الگوی رهبری تحسین‌برانگیز (ستودنی) که به‌کارگیری آن چنین دستاوردهای کلان چشمگیری را به بار نشانده است، می‌تواند به‌عنوان الگویی عملی و کارساز برای پرورش شایستگی‌های رهبری مدیران سازمان‌های گوناگون دفاعی، دولتی، خصوصی و ... مورد استفاده قرار گیرد. تشریح چگونگی اعمال رهبری ایشان در زمینه‌های مختلف می‌تواند به‌عنوان الگویی برای آموزش مهارت‌ها و شیوه رهبری در سازمان‌های

گوناگون بهره‌برداری شود. تحلیل و موردکاوی تصمیمات، اقدامات و ویژگی‌ها و شایستگی‌های رهبری و حرفه‌ای ایشان نیز می‌تواند به‌عنوان مبنای مفیدی برای توسعه مدیران راهبردی در کانون‌های ارزیابی و رشد مدیران مورد استفاده قرار گیرد.

با وجود این برتری‌ها، این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است. یکی از محدودیت‌های اساسی این پژوهش دامنه بسیار گسترده اطلاعات و مفاهیم مرتبط با سبک رهبری موردنظر است که امکان پرداختن عمیق و تفصیلی به همه آنها در قالب یک مقاله وجود ندارد. از این رو، به پژوهشگران علاقه‌مند به این حوزه پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به مطالعه عمیق‌تر هر یک از ارکان این الگو و عوامل و زمینه‌های تسهیلگر و مؤثر بر ایجاد آنها بپردازند. عملیاتی‌سازی این الگو در قالب مدل ارزیابی سبک رهبری مدیران نیز می‌تواند به پیشبرد نتایج این پژوهش مساعدت کند. مقایسه سبک رهبری معرفی شده در این پژوهش با سبک رهبری دیگر رهبران برجسته سازمان‌های کشوری و لشکری کشور نیز می‌تواند نتایج ارزشمندی فراهم سازد.

تقدیر و سپاس‌گزاری

این مقاله از طرح پژوهشی که توسط نویسنده مقاله به سفارش دانشگاه هوایی شهید ستاری انجام شده است، استخراج شده است. به این وسیله از مسئولین معاونت پژوهشی این دانشگاه که در انجام این پژوهش نهایت مساعدت و همکاری را داشتند، سپاس‌گزاری می‌شود.

منابع

- استیفن، پی. رایبیز و تیموتی، ای جاج (۱۴۰۱)، **رفتار سازمانی**، ترجمه سیدمحمد اعرابی و سیدمحمد تقی‌زاده مطلق (۱۴۰۱)، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اکبر، علی (۱۳۸۷)، **پاکباز عرصه عشق**، تهران: انتشارات نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران.
- باقرزاده همایی، فریبرز؛ ضرغامی فرد، مژگان و عباس‌نژاد، طیبه (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار و رهبری اصیل بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان دولتی با نقش تعدیل‌گر ساختار سازمانی، **مطالعات مدیریت دولتی ایران**، دوره سوم، شماره سوم: ۲۷-۵۸.
- 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.
- جهانفر، رضا و کرمی، فهیمه (۱۳۹۵)، **ده مرد؛ نگاهی به زندگی و عملکرد ده تن از فرماندهان و امیران شهید ارتش جمهوری اسلامی ایران**، تهران: نشر ایران سبز.
- زارعی‌متین، حسن و متحد، محمود (۱۳۹۹)، **مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته**، تهران: نشر آگه.
- حق‌گویان، زلفا؛ گائینی، ابوالفضل و زعلی، رضیه (۱۴۰۲)، شناسایی مؤلفه‌های سبک رهبری فرماندهان هشت سال دفاع مقدس، **مطالعات رفتار سازمانی**، دوره دوازدهم، شماره یک: ۱-۳۰.
- رتنون، جورج و عریضی سامانی، حمیدرضا (۱۳۹۹)، آموزش و بهبود شایستگی‌های رهبری: تعیین اثربخشی شایستگی‌های تحول‌گرای، تیم‌سازی و تفکر استراتژیک با روش بوت استرپ، **مشاوره شغلی و سازمانی**، ۴۴: ۱۸۷-۲۰۸.
- صراف، فاطمه و روخ‌چکار، حسین (۱۳۹۷)، تبیین رابطه سبک‌های رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی و عملکرد پیش‌نیازهایی برای عملکرد پایدار سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی، **چشم‌انداز حسابداری و مدیریت**، دوره سوم، شماره یک: ۵۵-۶۸.
- صفایی، شکیب؛ علی، عبدالملکی؛ بابک، حسین‌زاده؛ اکبر، سیدعلی و موسیوند، مریم (۱۳۹۴)، اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان، **مطالعات رفتار سازمانی**، دوره سوم، شماره شانزده: ۲۱-۱.
- قرباغی، میثم و ازگلی، محمد (۱۳۹۹)، **واکاوی سبک رهبری سردار شهید حاج قاسم سلیمانی الگوی متعالی رهبری خدمت‌گزار، مدیریت اسلامی**، دوره بیست‌وهشتم، شماره چهارم: ۱۳۹-۱۱۳.

قربانی، ابراهیم و صمدپور، رسول (۱۳۹۵)، بررسی ارتباط بین سبک رهبری مدیران با عملکرد کارکنان فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی، توسعه سازمانی پلیس، دوره سیزدهم، شماره پنجاه و هفتم: ۱۰۷-۱۲۹.

قلی پور، رحمة اله؛ فانی، علی اصغر؛ راغب، فاطمه؛ امیری، مجتبی و مهرمحمدی، محمود (۱۳۹۷)، طراحی الگوی خط مشی گذاری در آموزش و پرورش ایران با رویکرد قابلیت، سیاست گذاری عمومی، دوره سوم، شماره چهارم: ۱۷۶-۱۵۹.

کوزس، جیمز زد و پوزنر، پریام (۱۳۹۵)، چالش رهبری، ترجمه ناصر عسگری و سیدفرامرز قرآنی، (۱۴۰۲)، تهران: نشر فوزان.

محمدپور، احمد (۱۳۹۲)، روش تحقیق کیفی، ضدروش، مراحل و رویه های عملی در روش شناسی کیفی، تهران: انتشارات جامعه شناسان، (چاپ دوم).

مقدم فر، سعیدرضا؛ مقیمی، سیدمحمد؛ رهبر، فرهاد و یزدانی، حمیدرضا (۱۴۰۱)، ارائه چارچوب مفهومی تبیین تاب آوری سازمانی در برابر فساد در سازمان های اقتصادی دولتی ایران با الهام از هستی شناسی رئالیسم انتقادی، مدیریت دولتی، دوره چهاردهم، شماره یک: ۲۸-۴.

منوچهری، هومان؛ شهاب لوانسانی، فریبا؛ آتش زاده شوریده، فروزان و اکبرزاده باغبان، علی رضا (۱۳۹۶)، رابطه سبک رهبری با عدالت سازمانی درک شده پرستاران، مدیریت پرستاری، دوره ششم، شماره دوم: ۸۲-۷۳.

موسوی، سیدتقی؛ توکلی، عبدالله و نوروزی، محمدتقی (۱۴۰۰)، ارائه و تحلیل الگوی رهبری تحول آفرین از منظر قرآن کریم. فصلنامه مدیریت اسلامی، دوره بیست و نهم، شماره چهارم: ۷۹-۴۹.

نوایی لوانسانی، حمید (۱۳۹۵)، مرد ابرپوش، تهران: سوره مهر.

یوسفی امیری، مظاهر؛ خائف الهی، احمدعلی؛ فانی، علی اصغر و مرتضوی، مهدی (۱۴۰۰)، بررسی و تحلیل ارزش های خدمات عمومی در سازمان های دولتی، مدیریت دولتی، دوره سیزدهم، شماره یکم: ۱۲۵-۱۰۳.

Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338-370.

- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. **BMJ Leader**, 5 (1), 3-5.
- Gandolfi, Franco., and Stone, Seth. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. **Journal of Management Research**, 18(4), 261-269.
- Glaser, B. G. (1992). Emergence vs forcing: Basics of grounded theory analysis. Sociology Press.
- Glaser, B. G. (2002). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. **International journal of qualitative methods**, 1(2), 23-38.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2005). Staying open: The use of theoretical codes in grounded theory. **The Grounded Theory Review**, 5(1), 1-20.
- Haruna, J. (2022). The Role of Leadership on Organizational Change. **International Journal For Science Technology And Engineering**, doi: 10.22214/ijraset.2022.46978
- Hetrick, S. (2023). **Toxic Organizational Cultures and Leadership: How to Build and Sustain a Healthy Workplace**. Taylor & Francis.
- Jia, X., Chen, J., Mei, L. and Wu, Q. (2018), "How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness", **Management Decision**, Vol. 56 No. 1, pp. 6-25.
- Karacsony, Peter. (2021). Relationship between the leadership style and organizational performance in Hungary. **Economic Annals-XXI**, 6(2), 128-135.
- KARIM, L. A., BUGHULASHVILI, M., & LAZARIDI, K. (2022). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Motivation. **Journal of Business**, 11(1), 47-62.
- Khuong, M. N., & Van, N. T. (2022). The influence of entrepreneurial ecosystems on entrepreneurs' perceptions and business success. Gadjah Mada. **International Journal of Business**, 24(2), 198-222.
- Muktamar, B. A. (2023). The role of ethical leadership in organizational culture. **Jurnal Mantik**, doi: 10.35335/mantik.v7i1.3635
- Ngoc Khuong, Mai., Thanh Tung, Do., & Nhu Ai, Phan. (2022). The impact of leadership traits and organizational learning on business innovation. **Journal of Innovation & Knowledge**, 7, 1-9.
- Roper, S. and Love, J.H. (2018), "Knowledge context, learning and innovation: an integrating framework", **Industry and Innovation**, Vol. 25 No. 4, pp. 339-364.
- Rosari, R. (2019). LEADERSHIP DEFINITIONS APPLICATIONS FOR LECTURERS' LEADERSHIP DEVELOPMENT. **Journal of Leadership in Organizations**, 1(1).
- Sacanem, Antonio., Cruz, Rui., Sousa, Maria Jose., & Gomes, Joao Salis. (2019). An Integrative Literatur Review on Leadership Models for Innovatve Organizations. **Journal of Reviews On Global Economics**, 8, 1741-1751.
- Sambiase, M. F., Brito, E. P. Z., & Brunnuell, C. (2021). Sustainable Development Goals as a Factor in Organizational Competitiveness and the Role of Sustainability Leadership: A Conceptual Model. **Sustainability**

- Mindset and Transformative Leadership: A Multidisciplinary Perspective**, 53-89.
- Scheepers, C.B. and Storm, C.P. (2019), "Authentic leadership's influence on ambidexterity with mediators in the South African context", **European Business Review**, Vol. 31 No. 3, pp. 352-378.
- Sebastian, K. (2019). Distinguishing between the types of grounded theory: Classical, interpretive and constructivist. **Journal for Social Thought**, 3(1), 1-9.
- Serrat, O., & Serrat, O. (2021). Paradox and Neuroscience: Emerging Theories of Leadership. **Leading Solutions: Essays in Business Psychology**, 11-17.
- Shrestha, M. (2022). Inspirational Leadership Among Teachers: An Explanatory Sequential Mixed-Methods Study in the School Setting of Nepal. **Journal of Education and Research**, 12(1), 87-113.
- 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.
- Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of leader effectiveness in organization and knowledge sharing behavior on employees and organization. **Sage Open**, 10(1), 2158244020914634.
- Tager, A. G., Zaki, M. M., & Ibrahim, A. R. (2023). Linking Psychological Empowerment to Innovative Work Behavior in Hotels. **International Journal of Tourism and Hospitality Management**, 6(1), 186-205.
- Tang, K. N., & Tang, K. N. (2019). Leadership styles and organizational effectiveness. **Leadership and change management**, 11-25.
- Vender, R. J. (2015). Leadership: an overview. **Official journal of the American College of Gastroenterology| ACG**, 110(3), 362-367.
- Villaluz, V.C. and Hechanova, M.R.M. (2019), "Ownership and leadership in building an innovation culture", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 40 No. 2, pp. 138-150.
- Waite, R., McKinney, N., Smith-Glasgow, M. E., & Meloy, F. A. (2014). The embodiment of authentic leadership. **Journal of Professional Nursing**, 30(4), 282-291.