



Introducing a Conceptual Framework of Field Leadership: A Thematic Analysis of lived experiences of Rear Admiral Sayyari

Naser Asgari¹ | Mohsen Rahmani² | Aidin Hasanzadeh³

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 05 August
2026

Received in revised
form 02 September
2026

Accepted 22

September 2026

Published online 06

December 2026

Keywords:

Leadership, Field
Leadership, Thematic
Analysis, Rear
Admiral Sayyari.

Abstract

Background and Purpose: This study aims to investigate how this leadership approach is effectively implemented in practice by analyzing Rear Admiral Sayyari's leadership style during his ten-year command of the Islamic Republic of Iran Navy (2007–2017).

Method: This applied, interpretive, and inductive research was conducted using a qualitative approach. The data sources comprised the lived experiences of 35 persons of colleagues who had continuous and long-term direct working interactions with Rear Admiral Sayyari during his tenure. Purposeful and judgmental sampling was employed to ensure diversity in the participant composition, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. The data were analyzed using thematic analysis.

Findings: The field leadership model consists of three interconnected layers: prerequisites of field leadership (personal determination and motivation, presence on the scene, and relentless effort), functions of field leadership (dynamic monitoring, bidirectional guidance, compassionate follow-up, motivation and encouragement, organizational interaction management, and practical role modeling), and outcomes of field leadership (cultivating discipline and readiness and advancing a transformative vision).

Conclusion: The model proposed in this study can contribute to the advancement of existing theoretical knowledge in the field of field leadership and serve as a basis for the implementation of this leadership approach by middle and senior managers in organizations.

Cite this article: Asgari, N., Rahmani, M., & Hasanzadeh, A. (2026). Introducing a Conceptual Framework of Field Leadership: A Thematic Analysis of lived experiences of Rear Admiral Sayyari. *Intelligent Management of Human Capital*, 3 (10), 31-61.

DOI: <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.595621.1130>

Publisher: Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army, <https://www.imhr.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."

DOI: 10.22034/imhr.2026.595621.1130



1. Corresponding Author, Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: Nasgari@ssau.ac.ir
2. Assistant Prof., Department of Educational Management, Faculty of Management and Maritime Commission, Imam Khomeini Naval University, Nowshahr, Iran. E-mail: mohsenrahmani7516@gmail.com
3. PhD. Candidate, Department of Strategic Management, Faculty of National Defense, National Defense University, Tehran, Iran. E-mail: aminhasanzadeh1362@gmail.com



Introducing a Conceptual Framework of Field Leadership: A Thematic Analysis of lived experiences of Rear Admiral Sayyari

Extended Abstract

Introduction: In the dynamic and complex environments facing today's organizations, the effective and simultaneous presence of a leader across both strategic and operational levels plays a crucial role in advancing strategic plans and achieving sustainable organizational transformation. Under such circumstances, leadership at the strategic and middle levels of the organization bears the responsibility of aligning and converging different organizational levels with transformation plans, vision, and organizational strategies. Existing research in this area is very limited, and few studies have examined how this leadership approach is implemented in practice. Consequently, the nature of this type of leadership remains largely underexplored. This theoretical gap is even more profound in the context of public sector organizations, which face additional complexities; this is because the limited existing studies have been developed within the context of commercial organizations and Western societies. This study aims to investigate how this leadership approach is effectively implemented in practice by analyzing Rear Admiral Sayyari's leadership style during his ten-year command of the Islamic Republic of Iran Navy (2007–2017).

Methodology: This research was conducted using a qualitative approach within the interpretivist paradigm. The study participants comprised 35 persons of top and mid-level coworkers who had direct and long-term working interactions with Rear Admiral Sayyari. Purposeful and judgmental sampling was initiated and continued until theoretical saturation was achieved using the snowball sampling method. Data were collected through analyzing the lived experiences of the participants and were analyzed using thematic analysis, drawing upon the six-step framework of [Braun](#) and [Clarke](#) (2006). To enhance the credibility and trustworthiness of the findings, Lincoln and Guba's (1985) four criteria—credibility, dependability, confirmability, and transferability—were employed.

Findings: The research findings indicate that field leadership in Rear Admiral Sayyari's style is a multi-layered, systematic, and interconnected phenomenon comprising three main components: prerequisites, functions, and outcomes. At the prerequisite level, effective field leadership is built upon three foundational pillars: personal motivation of the leader (a combination of religious, national, organizational, and achievement-oriented motivations), presence on the scene (including avoiding desk-bound management and maintaining continuous presence in operational areas), and relentless effort (including high energy and perseverance, jihadi effort, and time management). At the functional level, this leadership style consists of six main functions: dynamic and results-oriented monitoring, bidirectional guidance, compassionate follow-up and facilitation, employee motivation and encouragement, organizational interaction management, and practical role modeling. Each of these functions, with its specific components, explains how the leader operates in the field. Ultimately, these prerequisites and functions lead to two main outcomes: "cultivating discipline and readiness" (including establishing order and discipline and enhancing combat readiness) and "advancing a transformative vision" (including articulating vision and expectations, and leading and cultivating transformation).

Accordingly, field leadership is a strategic-operational leadership style in which the leader, through objective, continuous, and proactive presence at the forefront of operations and field interactions, facilitates the translation of strategy into action via direct observation, direct communication, and evidence-based decision-making. This approach, while providing practical role modeling for followers, strengthens organizational trust and cohesion and enhances operational effectiveness. This model demonstrates that "how a leader is" (prerequisites including motivational drive, presence on the scene, and relentless effort) underlies "how a leader acts" (functions including dynamic monitoring, bidirectional guidance, compassionate



follow-up, motivation and encouragement, organizational interaction management, and practical role modeling), and these functions, in turn, lead to "what the organization becomes" (outcomes

such as cultivating discipline and readiness and advancing a transformative vision). These three levels exist in a dialectical, dynamic, and mutually reinforcing relationship with one another.

Conclusion: By providing a relatively comprehensive definition and model of the nature of field leadership, this research makes three important contributions to the leadership and organizational behavior literature. First, by demonstrating that field leadership extends beyond the traditional concept of "management by wandering around" and constitutes an integrated, multi-layered behavioral system, it contributes to conceptual enrichment. Second, by offering a model grounded in the lived experiences of a distinguished Iranian commander, it contributes to the localization of leadership knowledge within the context of Iranian organizations, demonstrating that effective field leadership is intertwined with components such as religious motivation, jihadi effort, compassionate follow-up, and cultivating discipline and readiness. Third, this model provides a practical framework for leaders across various organizations to guide their leadership style toward greater field orientation and enhanced effectiveness. Thus, the model proposed in this study can contribute to advancing existing theoretical knowledge in the field of field leadership and serve as a basis for the implementation of this leadership approach by middle and senior managers in organizations.

Keywords: *Leadership, Leadership Style, Field Leadership, Management by Wandering Around (MBWA), Thematic Analysis, Rear Admiral Sayyari.*



طراحی چارچوب مفهومی رهبری میدانی: تحلیل مضمون تجربه زیسته همکاران دریادار سیاری

ناصر عسگری¹ | محسن رحمانی² | آیدین حسن زاده³

چکیده

زمینه و هدف: در محیط‌های پویا و پیچیده پیش روی سازمان‌های امروزی حضور موثر و همزمان رهبر لایه‌های راهبردی و عملیاتی سازمان از نقش سازنده‌ای در پیشبرد طرح‌های راهبردی و تحول پایدار سازمان برخوردار است. پژوهش حاضر با هدف شناخت چگونگی اجرای موثر این شیوه رهبری به واکاوی سبک رهبری دریادار سیاری در دوران دهه‌ساله فرماندهی نیروی دریایی ارتش ج.ا.ا. است.

روش: این پژوهش کاربردی، تفسیری و استقرایی است و با رویکرد کیفی انجام شده است. منابع اطلاعاتی پژوهش شامل تجربه زیسته ۳۵ نفر از همقطاران رده‌عالی و میانی ایشان است که در این دوره با ایشان تعامل داشته‌اند. نمونه‌گیری به صورت 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.

یافته‌ها: الگوی رهبری میدانی از سه لایه هم‌پیوند تشکیل شده است: پیش‌نیازهای رهبری میدانی (عزم و انگیزه شخصی، حضور در صحنه و تلاش متعهدانه)، کارکردهای رهبری میدانی (نظارت پویا، هدایتگری دوسویه، پیگیری دلسوزانه، انگیزش و دلگرم‌سازی، مدیریت تعاملات سازمانی و الگوسازی عملی) نتایج رهبری میدانی (فرهنگ‌سازی انضباط و آمادگی و پیشبرد چشم‌انداز تحول‌گرایانه).

نتیجه‌گیری: الگوی ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به پیشبرد دانش نظری موجود در زمینه رهبری میدانی مساعدت کند و به عنوان مبنایی برای اجرای این شیوه رهبری توسط مدیران میانی و عالی سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۵/۰۵/۱۴

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۵/۰۶/۱۱

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۵/۰۶/۳۱

تاریخ انتشار:

۱۴۰۵/۰۹/۱۵

کلیدواژه‌ها:

رهبری، سبک رهبری،

رهبری میدانی،

مدیریت با پرسه‌زنی،

تحلیل مضمون،

دریادار سیاری.

استناد: عسگری، ناصر؛ رحمانی، محسن؛ و حسن‌زاده، آرمین (۱۴۰۵). طراحی چارچوب مفهومی رهبری میدانی: تحلیل مضمون تجربه زیسته همکاران دریادار سیاری. مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۳ (۱۰)، ۶۱-۳۱.

DOI: <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.595621.1130>

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، <https://www.imhr.ir>

© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»



DOI: 10.22034/imhr.2026.595621.1130

۱. نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه:

Nasgari@ssau.ac.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و کامیوس دریایی، دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)، نوشهر، ایران.

رایانامه: mohsenrahmani7516@gmail.com

۳. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت راهبردی، دانشکده دفاع ملی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. رایانامه:

arminhasanzadeh1362@gmail.com

مقدمه

سازمان‌های امروزی با پیچیدگی‌های فزاینده، تغییرات شتابان و عدم قطعیت‌های راهبردی مواجه‌اند (Elkington et al., 2017)، مسئله رهبری اثربخش به یکی از محوری‌ترین دغدغه‌های مطالعات مدیریت و رفتار سازمانی تبدیل شده است (Bird & Liu, 2025). از یک سو، نظریه‌پردازان مدیریت بر ضرورت خلق چشم‌اندازهای راهبردی و تصمیم‌گیری‌های کلان تأکید دارند (Buss & Kearney, 2025) و از سوی دیگر، پژوهش‌های میدانی نشان می‌دهد که فاصله گرفتن رهبران از سطوح عملیاتی، آنان را از واقعیت‌های عینی سازمان دور ساخته و کیفیت تصمیم‌گیری‌ها را به مخاطره می‌اندازد (Katz et al, 2024) این تناقض، پرسشی اساسی را پیش روی پژوهشگران رفتار سازمانی قرار داده است: آیا امکان تلفیق جامع‌نگری راهبردی با کنشگری عملیاتی در یک سبک رهبری وجود دارد؟ پاسخ به این پرسش، مستلزم واکاوی عمیق‌تر مفهوم «رهبری میدانی» است؛ این مفهوم اگرچه در ادبیات مدیریت غربی با عناوینی چون «مدیریت با پرسه‌زنی»^۱ شناخته می‌شود (Chaanine, 2025)، اما در بافت سازمان‌های ایران، به‌ویژه در سازمان‌های دفاعی، مصادیق بومی و منحصر به فردی یافته است که شایسته بررسی علمی و نظام‌مند است (عسگری، ۱۴۰۲).

نزدیک‌ترین مفهوم به رهبری میدانی در ادبیات مدیریت، «مدیریت با پرسه‌زنی» است که توسط تام پیترز و رابرت واترمن در کتاب *پرفروش «در جستجوی کمال»* (۱۹۸۲) معرفی شده است. آنان با مطالعه شرکت‌های برتر آمریکایی دریافتند که مدیران موفق، زمان زیادی از فرصت خود را در خارج از اتاق‌های دربسته و در میان کارکنان صف می‌گذرانند؛ با کارکنان حرف می‌زدند، گوش می‌کردند و عمل می‌کردند. پیترز خود در بازنگری این مفهوم، تأکید می‌کند این نوع مدیریت به معنای «ارتباط مستقیم با افرادی است که کار را انجام می‌دهند» و در تقابل با مدیریت صرفاً «عددی» و انتزاعی قرار دارد که در آن کارکنان صف به مثابه «قطعات قابل تعویض در ماشینی روغن کاری‌شده» پنداشته می‌شوند (Peters & Waterman, 1982).

با این حال، ادبیات موجود در خصوص این شیوه مدیریت و رهبری در ادبیات علمی دست کم با دو کاستی اساسی مواجه بوده است. نخست آنکه به طور کلی پژوهش‌های تجربی بسیار اندکی در این زمینه انجام شده است (Chaanine, 2025) این کاستی در خصوص ادبیات داخلی مربوط به این موضوع بسیار شدیدتر است به گونه‌ای که جستجوی انجام شده در این زمینه به یافته‌ای منتهی نشد. کاستی دوم، محدودیت مفهوم‌پردازی و تبیین ابعاد ماهیت‌شناسانه رهبری میدانی و چگونگی انجام آن در عمل است. به گونه‌ای که مطالعات و ادبیات موجود غالباً به توصیف رفتارهای سطحی (مانند حضور فیزیکی) اکتفا کرده و از شناسایی بنیان‌های عمیق‌تر ماهیت‌شناسانه این سبک رهبری ناتوان بوده‌اند.

این شکاف نظری، ضرورت پژوهش در زمینه سبک‌های رهبری بومی و مبتنی بر تجارب موفق سازمانی را دوچندان می‌سازد. در این میان، سبک رهبری دریادار حبیب‌الله سیاری (فرمانده پیشین نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران) به عنوان نمونه‌ای عینی از یک رهبری میدانی برجسته، از ظرفیت مناسبی برای مفهوم‌پردازی برخوردار است. تجربه زیسته و تعاملات میدانی ایشان با کارکنان در سطوح مختلف سازمان، از موتورخانه ناوها تا پایگاه‌های دورافتاده در سواحل مکران، بستری غنی برای واکاوی علمی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری میدانی فراهم آورده است (عسگری، ۱۴۰۵).

در راستای تلاش برای شناخت ماهیت رهبری میدانی پژوهش حاضر با هدف واکاوی ماهیت این شیوه رهبری بر اساس سبک رهبری دریادار سیاری تدوین شده است. سؤال اصلی پژوهش آن است که مؤلفه‌های سازنده رهبری میدانی بر مبنای این مورد مطالعه شده کدامند و هر یک دارای چه ویژگی‌ها و کارکردهایی هستند؟ نتایج این مطالعه می‌تواند به پیشبرد دانش نظری موجود در خصوص این شیوه رهبری مساعدت کند و به عنوان الگویی عملیاتی و کاربردی برای مدیران و رهبران سازمانی در اجرای موثر آن مورد استفاده قرار گیرد.

پیشینه پژوهش

رهبری

مقوله رهبری همواره از جذاب‌ترین مباحث مدیریت بوده و چگونگی پرورش آن جزو اولویت‌های کلیدی اندیشه‌ورزان این رشته است (کوزس و پوزنر، ۱۴۰۲: ۱۳). رهبری را «فرایندی که طی آن یک فرد، گروهی را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا به هدفی مشترک دست یابند» تعریف می‌کند و بر چهار مؤلفه‌ی فرایند بودن، نفوذ، بستر گروهی و هدف مشترک تأکید دارد. رابینز و جاج (۲۰۱۵) آن را «توانایی تأثیرگذاری بر یک گروه به‌سوی تحقق چشم‌انداز یا اهداف» می‌دانند. از دیدگاه قلی‌پور و همکاران (۱۴۰۱)، رهبری آمیزه‌ای از جایگاه‌ها، مسئولیت‌ها، نگرش‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی است که فرد را برای ایجاد بهترین حالت‌ها در دیگران و سازمان توانا می‌سازد. کوزس و پوزنر (۲۰۱۷) رهبری را هنر تشویق دیگران برای رسیدن به اهداف مشترک تعریف کرده‌اند و یوکل (۲۰۱۲) آن را تسهیل فعالیت‌های فردی و جمعی برای نفوذ در افراد می‌داند.

با وجود تعاریف گوناگون، یک تعریف واحد از رهبری وجود ندارد (زارعی‌متین، ۱۴۰۳)، اما وجه اشتراک بسیاری از آن‌ها «توانایی تأثیرگذاری بر افراد برای تلاش مشتاقانه به‌منظور دستیابی به اهداف مورد نظر» است. همچنین، وجود هم‌زمان سه عامل «رهبر»، «پیروان» و «موقعیت» در اغلب این تعاریف مشترک است (رابینز و جاج، ۱۴۰۱). افزون‌براین، سه عنصر توانایی نفوذ، میل و اشتیاق و جهت‌گیری به‌سوی اهداف نیز در اغلب تعاریف دیده می‌شود (یوکل، ۲۰۱۲؛ به نقل از رابینز و جاج، ۱۴۰۱).

رهبری میدانی

نزدیک‌ترین مفهوم به این مقوله در ادبیات مدیریت عبارت «مدیریت با پرسه‌زنی»^۱ است که توسط پیترز و واترمن^۲ در کتاب «در جستجوی کمال» ارائه شده است. این رویکرد بر حضور غیررسمی و هدفمند مدیران در محیط کار برای مشاهده مستقیم، گفت‌وگوی بی‌واسطه و شنیدن دغدغه‌های کارکنان تأکید دارد (Peters & Waterman, 1982). آنان با مطالعه شرکت‌های برتر آمریکایی دریافته‌اند که مدیران موفق، زمان زیادی از فرصت خود را در خارج از اتاق‌های در بسته و در میان کارکنان صف می‌گذرانند؛ آنان با کارکنان حرف می‌زدند، گوش می‌کردند و عمل می‌کردند.

در رویکردهای معاصر رهبری، مفهوم رهبری از خط مقدم^۳ بر این ایده تأکید دارد که رهبر نباید خود را در اتاق شیشه‌ای فرماندهی حبس کند، بلکه باید خود را در معرض واقعیت‌های عینی میدان قرار دهد. در این رویکرد شما نمی‌توانید از منظر میز، رهبری مؤثری داشته باشید؛ باید از منظر میدان نیز رهبری کنید (Sant'Anna, 2023).

1. Management By Wandering Around (MBWA)

2.

3. Leading from the Field

رهبری میدانی بر هم‌سوسازی کارکردهای سازمانی و مشارکت در تمامی سطوح، به‌منظور تحقق هدف سازمانی و خلق ارزش تأکید دارد. این سبک، متضمن تفکر، تصمیم‌گیری و عمل یکپارچه است که با مهارت‌هایی همچون آگاهی، همدلی و اعتمادسازی پشتیبانی می‌شود. رهبران میدانی با اتخاذ چشم‌اندازی چندوجهی، سازمان را از طریق تلاش‌های مشارکتی به‌سوی اهداف خود سوق می‌دهند (Redingr, 2024).

سنت‌آنا (۲۰۲۳) رهبری میدانی را با سه ویژگی اساسی توصیف می‌کند: نخست، زمینه‌مندی؛ رهبر میدانی کسی است که به اقتضائات این میدان را توجه دارد و کنش‌های خود را متناسب با مقتضیات آن تنظیم می‌کند. دوم، تواناسازی؛ رهبری میدانی در این چهارچوب، رهبری «تواناساز» است؛ یعنی رهبر به‌جای اعمال کنترل مستقیم، بستری فراهم می‌آورد که در آن کارکنان بتوانند ظرفیت‌های بالقوه خود را بالفعل سازند. این یعنی ایجاد فضایی امن برای آزمایش، خطا، یادگیری و خلاقیت. سوم، چندسرمایه‌ای بودن؛ رهبری میدانی مستلزم درک این واقعیت است که سازمان‌ها و کارکنان، صرفاً دارای سرمایه اقتصادی یا فنی نیستند؛ بلکه دارای سرمایه‌های فرهنگی، اجتماعی و نمادین نیز هستند (Sant'Anna, 2023).

دیر و هیلگوس (۱۹۷۹) نیز الگویی برای پیش‌بینی عملکرد رهبری میدانی افسران و درجه‌داران ارتش آمریکا در کانون‌های ارزیابی ارائه کرده‌اند: ۱. سازگاری، ۲. مهارت‌های اداری، ۳. مهارت‌های ارتباطی، ۴. تصمیم‌گیری، ۵. قاطعیت، ۶. توانایی ذهنی، ۷. انگیزه، ۸. اثربخشی در نقش رهبری سازمانی، ۹. مهارت‌های اجتماعی و ۱۰. مهارت‌های نظارتی.

پیشینه تجربی

برخی از مهم‌ترین مطالعات انجام شده در زمینه رهبری میدانی و مدیریت با پرسه‌زنی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهی

پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	یافته‌ها
پورکرمی و علیمردانی (۱۴۰۳)	الگوی رهبری دیپلماسی- میدانی شهید قاسم سلیمانی مبتنی بر بصیرت انقلابی	این پژوهش به دنبال ارائه الگویی بومی از رهبری میدانی در چارچوب اندیشه و عمل شهید سلیمانی بوده است. این الگو بر تلفیق دیپلماسی و اقدام میدانی مبتنی بر بصیرت انقلابی تأکید دارد و می‌تواند برای پژوهش‌های آتی در زمینه سبک‌های رهبری در سازمان‌های دفاعی و امنیتی کاربرد داشته باشد.
Chaanine, J. C. (2025).	کارایی مدیریت با پرسه‌زنی ...	اولویت‌دهی به وظایف ساده، با عملکرد کلی بهتر همبستگی مثبتی دارد؛ زیرا امکان اقدام سریع‌تر و کارآمدتر را فراهم می‌سازد. علاوه‌براین، مشخص شد که رویکرد متمرکز بر اولویت‌دهی به مسائل حیاتی، بهبود چشمگیری در عملکرد کلی ایجاد نمی‌کند. با این حال، واگذاری مسئولیت رسیدگی به مسائل شناسایی شده به مدیران ارشد، به عملکرد بهتری منجر شد.
et Shra'ah, al. (20131)	مدیریت با پرسه‌زنی و تأثیر آن بر تعهد سازمانی در بیمارستان‌های اردن	با وجود اینکه سطح تمرین مدیریت با پرسه‌زنی و تعهد سازمانی در بیمارستان‌های اردن در سطح متوسط قرار دارد، این رویکرد مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی (در هر سه بعد عاطفی، مستمر و هنجاری) و اعتماد سازمانی دارد.

Ibrahim, & Al-kubaisy, (2022)	تأثیر مدیریت با پرسه‌زنی بر نوسازی راهبردی سازمان‌های کسب‌وکار	با وجود تأثیر معنادار مدیریت با پرسه‌زنی بر نوسازی راهبردی، سطح پایین بعد توسعه و خلاقیت نشان‌دهنده آن است که مدیران در تمرین این رویکرد، به‌اندازه کافی به پرورش خلاقیت و نوآوری در کارکنان توجه ندارند.
Foster, et al (2023)	مرور سیستماتیک تأثیر رهبری میدانی بر پیامدهای عملیاتی، فرهنگی و بالینی	این مرور سیستماتیک نشان می‌دهد که رهبری میدانی با بهبود پیامدهای عملیاتی و ادراک از فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت دارند. به عبارت دیگر، حضور مستقیم مدیران در میان کارکنان و گوش سپردن به دغدغه‌های آنان، می‌تواند به افزایش اعتماد، بهبود کار تیمی و تقویت فرهنگ ایمنی منجر شود.

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 تجربه زیسته همکاران (خبرگان) منتخبی است که از تعامل کاری مستمر و بلندمدتی با دریادار سیاری برخوردار بوده‌اند. دریادار حبیب‌الله سیاری هفتمین فرمانده نیروی دریایی ارتش ج.ا.ا. (۱۳۹۶-۱۳۸۶) بوده است که با برخورداری از شایستگی‌های رهبری متعددی (عسگری، ۱۴۰۴) توانسته تحولات گسترده و چندجانبه‌ای در نیروی دریایی ایجاد کند و آن را از یک نیروی ساحلی به نیروی دریایی راهبردی ارتقا دهد (عسگری و همکاران، ۱۴۰۴) و سبک رهبری ایشان با عنوان «رهبری راهبردی تحول‌آفرین» الگوپردازی شده است (عسگری، ۱۴۰۵). نمونه‌گیری به صورت 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 در میان آنها با خبرگانی از فرادستان، همقطاران، معاونان و مدیران زیرمجموعه، مسئولین عالی‌رتبه سازمان‌های مرتبط، هم‌دوره‌ای‌های دوران تحصیل، افسران رده‌میان‌ی زیرمجموعه وجود داشتند.

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 (۲۰۰۶) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. بر این مبنا، 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. برای ارزیابی کیفیت داده‌ها و یافته‌های

پژوهش، از چارچوب پیشنهادی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد: باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری (محمدپور، ۱۳۹۸: ۷۸).

یافته‌های پژوهش

در مرحله نخست تحلیل داده‌ها بر اساس 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 ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه استخراج کدگذاری اولیه از رهبری میدانی دریادار سیاری

کدهای اولیه	متن مصاحبه (نقل قول)	
۱ - حضور میدانی	«امیر در میدان حضور مستمر داشت، ایشان یک فرمانده میدان به معنای واقعی بود. اولین نفر در همه جا حاضر می‌شد.»	۱
۲ - حساب پس‌کشی	«در عین مهربانی، حساب پس‌کشی را می‌دانست و اگر کسی به عمد یا از روی سهل‌انگاری، وظیفه خود را کوتاهی می‌کرد، بدون رودریاستی تذکر می‌داد.»	۲
۳ - فرماندهی در صحنه	«این‌گونه نبوده که بنشینند در تهران امریه صادر کنند... اگر امیر سیاری را رأس یک هرم تصور کنیم به عنوان مدیر راهبردی، ایشان کف میدان هرم بود.»	۳
۴ - پشت میز نشین نبودن	«اصلاً پشت میز نشین نبودند. این‌که بنشینند پشت میز و به تنهایی تصمیم بگیرد اصلاً این‌طور نبودند.»	۴
۵ - مشورت با پایین‌ترین ردها	«ایشان به پایین‌ترین رده که کار دست او است، مراجعه می‌کرد و از آن‌ها مشورت می‌خواست»	۵

در ادامه، کدها و مضامین اولیه بر اساس قرابت معنایی دسته‌بندی و ادغام شدند. تعدادی از عوامل از ابتدا به عنوان 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، منجر به شکل‌گیری مضامین فراگیر گردید. خروجی این مرحله از تحلیل در جدول ۳ ارائه شده است.

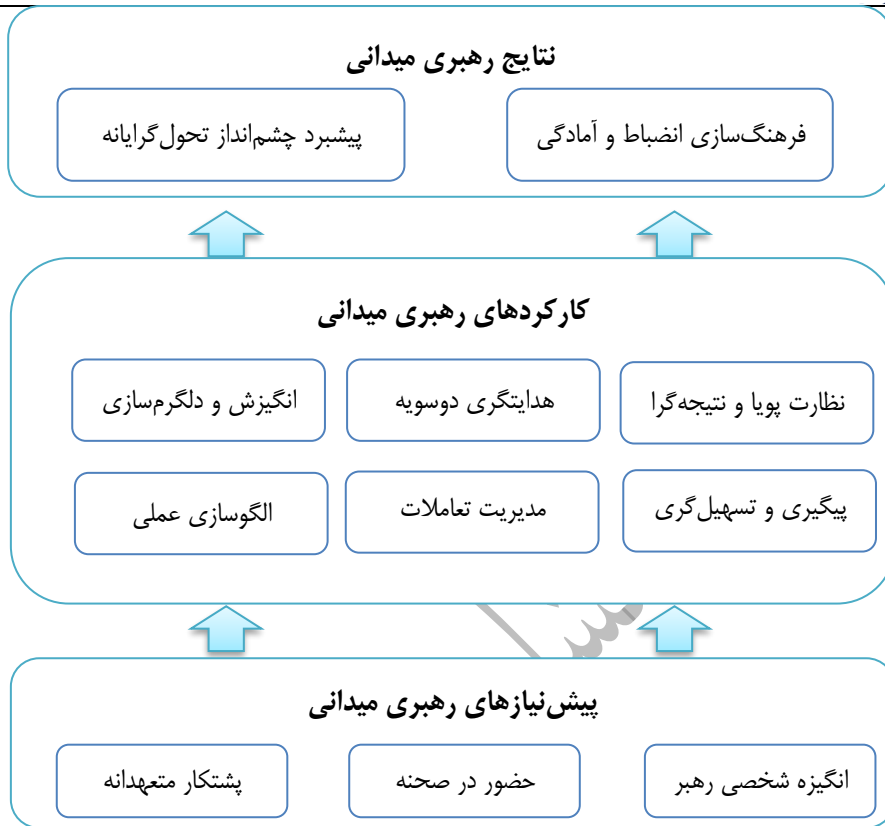
جدول ۳. فرایند تلفیق و مقوله‌پردازی رهبری میدانی در یادار سیاری

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر	کدهای کلیدی
پیش‌نیازهای رهبری میدانی			- عزم و اراده شخصی
			- پرانگیزه و پرتلاش
			- عشق و علاقه شخصی
			- انگیزه دینی و معنوی
			- موفقیت‌گرایی و انگیزه ملی‌گرایانه
			- پیشرفت‌مداری
			- انگیزه خدمتگزاری
			- فرماندهی در صحنه
			- حاضر در میدان
			- پشت میز نشین نبودن
- فرمانده میدانی			
- حضور در صحنه			
حضور در صحنه	پرهیز از پشت میز نشینی	حضور در صحنه	- حضور در میدان عمل
			- ماموریت‌های بسیار زیاد
	حضور مستمر در مناطق عملیاتی		- کثیرالسفر بودن
			- حضور در کف میدان
تلاش متعهدانه	تلاش جهادی	تلاش متعهدانه	- خستگی‌ناپذیری
			- فرماندهی جهادی
	مدیریت زمان و بهره‌وری		- سختکوشی
			- پای کار بودن
تلاش متعهدانه	تلاش جهادی	تلاش متعهدانه	- پای کار بودن
			- تلاش شبانه‌روزی
	مدیریت زمان و بهره‌وری		- مدیریت زمان
			- بهره‌گیری از زمان
تلاش متعهدانه	تلاش جهادی	تلاش متعهدانه	- نامه‌ها در ماشین
			- وقت‌شناسی
	مدیریت زمان و بهره‌وری		- کار با برنامه
			- کار با برنامه
کارکردهای رهبری میدانی	بازدیدهای میدانی اثربخش	بازدیدهای میدانی	- بازدیدهای میدانی
			- بازدیدهای هم‌جانبه
			- بازدیدهای سرزده
	نظارت پویا و نتیجه‌گرا	پیگیری تا حصول نتیجه	- پیگیری تا حصول نتیجه
			- پیگیری مستمر
			- پیگیری عملیاتی
	نظارت و کنترل مستمر	پیگیری نتیجه‌گرا	- پیگیری نتیجه‌گرا
			- جدیت در پیگیری
			- مطالبه‌گری نتایج
	هدایتگری	ارتباط با	ارتباط با پایین‌ترین رده‌ها
- نظارت آگاهانه			
- نظارت دقیق			
ارتباط با	ارتباط با	ارتباط با پایین‌ترین رده‌ها	- به روز نگه داشتن فرماندهان
			- کمک خواستن از
			- کمک خواستن از

مضمون	مضمون پایه	مضمون پایه	کدهای کلیدی
مضامین فراگیر	دوسویه	پایین ترین رده	- سرکشی به افراد - متخصصان پایه - مشورت با پایین ترین ردها
		بازخورد و اصلاح عملکرد	- حساب پس کشی - بازخورگیری - بازخورد محترمانه - مهارت پرشگری - مساعدت های اصلاحی - تذکر جدی
		مشورت گرایی و مشارکت محوری	- برگشتن از دستور اشتباه - مشارکت جمعی در خود - پذیرش نظرهای منطقی - هم فکری و مشورت گرایی - مشارکت جمعی در تصمیم ها - کارشناس محوری - نظرو خواهی از کارشناسان
	پیگیری و تسهیل گری دلسوزانه	پیگیری مشکلات کارکنان	- پیگیری حق و حقوق کارکنان - رسیدگی به مشکلات - پیگیری امور زیرمجموعه
		تسهیل گری و رفع موانع	- رفع موانع - رفع نیازمندی های واحدها - دیدن مشکلات از نزدیک - حل مشکلات در بازدها
	مدیریت تعاملات سازمانی	مدیریت روابط سازمانی	- تفکیک روابط و انتظارات - رفاقت و قاطعیت هم زمان - تعامل با کارکنان - ارتباط مستقیم با رده ها - صمیمیت با کارکنان
		ایجاد همگرایی سازمانی	- جلب حمایت و همراهی کارکنان - آرامش محیط کاری - همدلی و همگرایی - مدیریت تعارض ها - هماهنگی میان بخشی
	انگیزش و دلگرم سازی	تقدیر و ارزش گذاری	- ارزش و احترام برای افراد - تقدیر به موقع و فوری - تقدیر شخصی و حضوری - قدردانی و قدرشناسی - تقدیر از تلاش ها و دستاوردها
		پرورش روحیه جمعی	- کار و رفاقت هم زمان - ایجاد رقابت سالم و برانگیزاننده - برگزازی جشن ها و - گفتمان جمع گرایانه - ایجاد جمع مشتاق و هماهنگ - ایجاد خانواده کاری

مضمین مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدهای کلیدی
مضامین فراگیر		دوره‌های
	پیشگامی در رهبری	- مطالبه‌گری پس از خود - امامت در رهبری - پیشگامی در امور - پیشگامی بودن در صحنه - پیشقدم کارهای سخت - سختگیری به خود
	الگوی عملی بودن	- الگوی افسری - الگوی فرماندهی - الگوی تلاش و سختکوشی - الگوی انضباط - الگوی رفتاری و عملی - الگوی اخلاقی
نتایج رهبری میدانی	ایجاد نظم و انضباط	- انضباط ظاهری - انضباط باطنی - تأکید بر آمادگی مستمر - آراستگی محیط کار - نظم و انضباط
	ارتقای آمادگی رزمی	- آمادگی حاصل از بازآمادگی - حفظ آمادگی عملیاتی - تأکید بر آمادگی - تجهیزات - شب حمله‌ای فکر کنید
	پیشبرد چشم‌انداز تحول‌گرایانه	- القای ارزش و اهمیت کار - آگاه‌سازی از برنامه و چشم‌انداز - تبیین مأموریت و اهداف - تبیین انتظارات و مطالبات
	تبیین چشم‌انداز و انتظارات	- تشویق به تحول و تغییر - الگوسازی تغییر و تحول - حمایت از تحول - راهبری تحول - مطالبه‌گری تحول - ایجاد پذیرش برای تغییر

همان گونه 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 استخراج شده نشان داده می‌شود. بدین منظور، در این مرحله الگویی شماتیک ارائه شده است. این الگو در قالب نمودار ۱ نشان داده شده است که شامل سه مضمون فراگیر را در قالب ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و دسته‌بندی منظمی از مضامین پایه ارائه می‌دهد.



نمودار ۱. ماهیت رهبری میدانی در سبک رهبری دریادار سیاری

بحث

همان گونه که در نگاره ۱ دیده می‌شود در سبک رهبری دریادار سیاری، رهبری میدانی از سه لایه اصلی تشکیل شده است که عبارتند از: پیش‌نیازها، کارکردها و نتایج حاصل از رهبری میدانی. در این الگو جوهره اصلی رهبری میدانی را همان کارکردهای شش‌گانه آن تشکیل می‌دهند اما انجام این کارکردها به وجود پیش‌نیازهای ویژه‌ای در رهبر بستگی دارد تا تمایل و آمادگی لازم برای انجام این کارکردها را داشته باشد. علاوه بر این، تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان گویای آن است که ایفای این شیوه رهبری در عمل به نتایج ویژه‌ای منتهی شده‌اند. از این رو، در لایه سوم نتایج ادراک شده آن از دیدگاه مشارکت‌کنندگان بیان شده است. این لایه‌ها و مولفه‌های زیرمجموعه آنها در ادامه تشریح می‌شوند.

الف) پیش‌نیازهای رهبری میدانی

الف-۱) انگیزه شخصی رهبر

رهبری میدانی پیش از هر چیز نیازمند تلاش مشتاقانه خود رهبر به‌منظور دستیابی به اهداف مدنظر است. سرچشمه تلاش در دریادار سیاری، انگیزه و اشتیاق وافر شخصی وی بود که در میان پیروان و سازمانش نیز اشاعه یافت. ترکیب انگیزه‌های دینی و معنوی با انگیزه‌های ملی‌گرایانه و میهن‌پرستانه، به همراه باور داشتن به ارزش و معنای کار و همچنین، موفقیت‌گرایی و پیشرفت‌مداری حاصل از ویژگی‌های شخصیتی ایشان، منبعی از انرژی بی‌پایان برای تلاش، پشتکار و پویایی خستگی‌ناپذیر در او به‌وجود آورد. چنین انگیزه‌ای رهبر را برای تلاش شبانه‌روزی و خستگی‌ناپذیر برای پیشبرد اهداف و تحقق چشم‌انداز سازمان پایدار و تاب‌آور می‌سازد.

الف-۲) حضور در صحنه

رهبری میدانی دریادار سیاری، برگرفته از نوعی فلسفه عمیق رهبری و باور ایشان به ضرورت حضور فرمانده در صحنه است. پرهیز از پشت‌میزنشینی و حضور عملیاتی در صحنه، از این باور سرچشمه می‌گیرد که تصمیم‌های کلیدی در میدان عمل و در تماس مستقیم با واقعیت‌ها گرفته می‌شود. این مؤلفه از دو مضمون فرعی «پرهیز از پشت‌میزنشینی» و «حضور مستمر در مناطق عملیاتی» تشکیل شده است. در ادامه به شرح هر یک پرداخته می‌شود.

۱. پرهیز از پشت‌میزنشینی: فرماندهی اثربخش را نمی‌توان از پشت انبوهی از گزارشات و در اتاق‌های دربسته هدایت کرد. دریادار سیاری به جای آنکه خود را درگیر تشریفات اداری و نشست‌های پشت‌میز کند، همواره خود را به نزدیک‌ترین نقطه به اجرای عملیات می‌رساند و هرگز بین خود و کارکنان عملیاتی فاصله نمی‌انداخت. این «کف میدان بودن» به معنای نادیده گرفتن امور راهبردی و وظایف ستادی نبود، بلکه به معنای تلفیق همزمان جامع‌نگری راهبردی با کنشگری عملیاتی بود.

۲. حضور مستمر در مناطق عملیاتی: دریادار سیاری به این باور رسیده بود که بازدید میدانی مؤثرترین ابزار برای نظارت عینی، ارتباط بی‌واسطه و حل سریع مشکلات است. او برنامه‌ای منظم داشت که به طور مستمر از پایگاه‌های شمال و جنوب، جزایر دورافتاده و حتی یگان‌های تازه تأسیس در سواحل مکران بازدید کند.

الف-۳) پشتکار متعهدانه

تلاش متعهدانه چگونگی عمل کردن در شرایط سخت و فراتر از وظیفه را تشریح می‌کند. رهبری که خود خسته می‌شود و از تلاش بازمی‌ماند، نمی‌تواند از دیگران انتظار پایداری و ایستادگی داشته باشد. دریادار سیاری با وجود جانبازی سنگین و مشکلات جسمی فراوان، انرژی و پشتکار بسیار زیادی برای پیشبرد اهداف مورد نظرش داشت. راز این خستگی‌ناپذیری، در عشق به کار، تکلیف‌گرایی و مدیریت هوشمندانه زمان نهفته بود. این مضمون اصلی از دو مضمون فرعی «تلاش متعهدانه» و «مدیریت زمان و بهره‌وری» تشکیل شده است. در ادامه به شرح هر یک پرداخته می‌شود.

۱. تلاش متعهدانه: دریادار سیاری با وجود مشکلات جسمی ناشی از جانبازی، انرژی‌ای مثال‌زدنی داشت. او می‌توانست ساعت‌ها بدون وقفه کار کند، بازدیدها را پشت سر هم انجام دهد و جلسات متعدد را اداره کند، بی آن که ذره‌ای از شادابی و دقت او کاسته شود.

۲. مدیریت زمان و بهره‌وری: راهبری امور راهبردی سازمان و پیش‌بری امور عملیاتی سازمان به طور همزمان کاری بسیار دشوار و زمان‌بر است. از این رو، اجرای مؤثر رهبری میدانی نیازمند مدیریت هوشمندانه زمان و بهره‌گیری حداکثری از زمان است. دریادار سیاری به قدری به ارزش زمان آگاه بود که حتی دقایق مرده و ساعات تلف‌شده را نیز به فرصتی برای کار تبدیل می‌کرد. بهره‌گیری از زمان در ایشان به معنای اولویت‌بندی دقیق بود.

ب) کارکردهای رهبری میدانی

دومین لایه از الگوی رهبری میدانی به ماهیت اصلی و کارکردهای این شیوه رهبری مربوط می‌شود به این معنا که این شیوه رهبری با چه هدفی و چگونه انجام می‌شود. در ادامه به

تبیین مولفه‌های تشکیل دهنده این لایه از الگوی رهبری میدانی پرداخته می‌شود.

ب-۱) نظارت پویا و نتیجه‌گرا

صرف حضور رهبر در صحنه بدون بازدید هدفمند و پیگیری نتیجه‌گرا، به مدیریت نمایشی و بی‌اثر بدل می‌شود. دریادار سیاری به‌خوبی دریافته بود که دستور دادن آسان است، اما اطمینان از اجرا و رسیدن به نتیجه سخت و نیازمند نظارتی مستمر، دقیق و پیگیرانه است. این نظارت هرگز به معنای بدبینی یا کنترل تنگ‌نظرانه نبود، بلکه به معنای مسئولیت‌پذیری در قبال نتیجه و همراهی با کارکنان برای رفع موانع تعبیر می‌شد. این مضمون اصلی از دو مضمون فرعی «بازدیدهای میدانی اثربخش» و «پیگیری تا حصول نتیجه» تشکیل شده است. در ادامه به شرح هر یک پرداخته می‌شود.

۱. **بازدیدهای میدانی اثربخش:** دریادار سیاری به این باور رسیده بود که بازدید یکی از مؤثرترین ابزارهای نظارت عینی، ارتباط بی‌واسطه و رسیدگی سریع و مؤثر به مشکلات است. این بازدیدها اغلب رسمی و از پیش اعلام‌شده نبودند. او به بازدیدهای سرزده اعتقاد داشت، زیرا معتقد بود بازدیدهای برنامه‌ریزی‌شده، تصویری واقعی از وضعیت یگان ارائه نمی‌دهند. در این بازدیدها، دریادار سیاری با دقت و ریزبینی همه چیز را بررسی می‌کرد؛ از آمادگی رزمی تجهیزات و وضعیت انضباط کارکنان گرفته تا نظافت آسایشگاه و کیفیت غذای سربازان.

۲. **پیگیری تا حصول نتیجه:** دریادار سیاری هرگز به دستور دادن یا برگزاری جلسه اکتفا نمی‌کرد. او شخصاً پیگیر اجرای دستورات بود و با بازدیدهای ادواری، پیشرفت کارها را مورد ارزیابی قرار می‌داد. این نظارت نتیجه‌گرا، ضامن اجرای دقیق برنامه‌ها و جلوگیری از سستی و مسامحه بود. پیگیری مستمر او به گونه‌ای بود که هیچ کاری را نیمه‌تمام رها نمی‌کرد. اگر دستوری صادر می‌کرد، تا زمانی که از اجرای کامل آن اطمینان حاصل نمی‌کرد، از پیگیری دست برنمی‌داشت.

ب-۲) هدایتگری دوسویه

دومین کارکرد رهبری میدانی دریادار سیاری، «هدایتگری دوسویه» است. نظارت، نگاه از بالا

به پایین را تداعی می‌کند، اما هدایتگری دوسویه به معنای پل زدن میان سطوح راهبردی ستادی و فرماندهی با سطوح عملیاتی و صف و ایجاد جریان اطلاعاتی دوسویه است. رهبری میدانی که تنها به دستور دادن و بازدید کردن بسنده کند، اما نتواند از پایین‌ترین رده‌ها بازخورد بگیرد و با آنان گفت‌وگو کند، به مرور از واقعیت‌های سازمان فاصله می‌گیرد. این مضمون اصلی از دو مضمون فرعی «ارتباط با پایین‌ترین رده» و «بازخورد و اصلاح عملکرد» تشکیل شده است. در ادامه به شرح هر یک پرداخته می‌شود.

۱. ارتباط با پایین‌ترین رده: دریادار سیاری باور داشت که اطلاعات واقعی از وضعیت یگان‌ها و مشکلات کارکنان، نه در گزارشات فیلترشده، بلکه در میان کارکنان صفی و عملیاتی یافت می‌شود. از این رو، همواره زمان‌هایی را به گفت‌وگوی مستقیم با آنان اختصاص می‌داد و هرگز اجازه نمی‌داد که تشریفات اداری، دیواری میان او و کارکنان عادی ایجاد کند.

۲. بازخورد و اصلاح عملکرد: دریادار سیاری باور داشت که بازخورد (هم به معنی گرفتن نظر دیگران و هم به معنی دادن تذکر اصلاحی) قلب تپنده یادگیری و بهبود سازمانی است. او به گونه‌ای با کارکنان رفتار می‌کرد که آنان نیز بتوانند به راحتی بازخورد بدهند و نیز تذکرات او را بدون احساس تحقیر بپذیرند.

ب-۳) پیگیری و تسهیل‌گری دلسوزانه

سومین مؤلفه رهبری میدانی دریادار سیاری، «پیگیری و تسهیل‌گری دلسوزانه» است. این کار به معنای اقدام عملی برای رفع مشکلات کارکنان و برداشتن موانع از پیش روی آنان است. رهبری میدانی که تنها به شنیدن مشکلات بسنده کند، اما برای حل آنها گامی برندارد، ناقص و بی‌اثر خواهد بود. دریادار سیاری نه تنها مشکلات را از نزدیک می‌دید و می‌شنید، بلکه با پیگیری‌های مجدانه و تسهیل‌گری هوشمندانه، موانع را از سر راه کارکنان برمی‌داشت. این مؤلفه از دو مضمون فرعی «پیگیری مشکلات کارکنان» و «تسهیل‌گری و رفع موانع» تشکیل شده است. در ادامه به شرح هر یک پرداخته می‌شود.

۱. پیگیری مشکلات کارکنان: نخستین حلقه از این زنجیره، پیگیری شخصی و مستمر

مسائل فردی و شغلی کارکنان بود. دریادار سیاری هرگز به ابراز همدردی لفظی بسنده نمی‌کرد؛ بلکه با پیگیری‌های عملی نشان می‌داد که دغدغه او تنها عملکرد و بهره‌وری نیست، بلکه حال خوب کارکنان نیز برایش اهمیت حیاتی دارد. این پیگیری، شامل حقوق و مزایا، مسائل درمانی و خانوادگی و حتی رفع نارضایتی‌های روحی بود. یکی از مصادیق بارز، نحوه برخورد ایشان با پرداخت حق مأموریت بود.

۲. تسهیل‌گری و رفع موانع: دومین مضمون فرعی، رفع فعالانه موانع از سر راه کارکنان و فراهم کردن زمینه برای پیشرفت برنامه‌های تحولی بود. دریادار سیاری باور داشت که وظیفه رهبر برداشتن موانع غیرضروری و فراهم کردن بستر مناسب برای تلاش و خلاقیت است. او با حل مشکلات در بازدیدها، نشان می‌داد که بازدیدهای میدانی را به عنوان فرصتی برای تسهیل‌گری می‌بیند. یکی از مصادیق بارز، ماجرای احداث درمانگاه در منطقه محروم پسابندر بود. رفع موانع تنها به مسائل رفاهی و درمانی محدود نمی‌شد. در مسائل عملیاتی و فنی نیز، او با حضور مستقیم و پیگیری‌های مستمر، گره‌ها را می‌گشود.

ب-۴) انگیزش و دلگرم‌سازی کارکنان

این کارکرد، بیانگر آن است که رهبر میدانی در فرایند عمل خود، تنها به کنترل، هدایت و پیگیری نمی‌پردازد، بلکه به‌طور هم‌زمان، با اقداماتی عینی و هدفمند، حس ارزشمندی، امید و تعلق خاطر را در کارکنان خود ایجاد و تقویت می‌کند. به عبارت دیگر، انگیزه‌بخشی و دلگرم‌سازی بخشی جدایی‌ناپذیر از «چگونگی عمل کردن» رهبر در صحنه است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که دریادار سیاری این کارکرد را از طریق دو مضمون سازمان‌دهنده «تقدیر و ارزش‌گذاری» و «پرورش روحیه جمعی» به اجرا درمی‌آورد.

۱. تقدیر و ارزش‌گذاری: دریادار سیاری با «قدردانی به موقع و فوری»، «تقدیر شخصی و حضوری»، «ارزش‌گذاری به تلاش‌های کارکنان» و «تقدیر از تلاش‌ها و دستاوردها»، به کارکنان خود نشان می‌داد که زحمات آنان نه تنها دیده می‌شود، بلکه برای فرمانده و سازمان ارزشی راهبردی دارد. این تقدیر بی‌درنگ و بدون فاصله، پیام روشنی به کارکنان داشت که

«تلاش‌های آنان در لحظه دیده می‌شود و برای فرمانده اهمیت دارد.»

۲. **پرورش روحیه جمعی:** دریادار سیاری با به‌کارگیری «گفتمان جمع‌گرایانه»، «ایجاد خانواده کاری»، «ایجاد رقابت سالم و برانگیزاننده»، «برگزاری جشن‌ها و دورهمی‌ها» و «ایجاد جمع مشتاق و هماهنگ»، حس تعلق سازمانی و همبستگی را در میان کارکنان نهادینه می‌ساخت. یکی از فرماندهان ارشد در این باره می‌گوید: «یشان تلاششان بر این بود که کارکنان به‌عنوان یک مجموعه و یک خانواده با یکدیگر کار کنند و در حوزه‌های مختلف با هم بیگانه نباشند، ارتباطات، تعاملات، هم‌فکری و مشورت داشته باشند و از تجارب هم استفاده کنند».

ب-۵) مدیریت تعاملات سازمانی

پنجمین مولفه از لایه کارکردهای رهبری میدانی «مدیریت تعاملات سازمانی» است. تجربه عینی دریادار سیاری به‌روشنی نشان می‌دهد ایفای موثر نقش رهبری در سایه همراهی و همسویی نیروی انسانی درون سازمان از طریق اعتمادسازی، مشارکت‌دهی و توانمندسازی امکان‌پذیر است. مضامین فرعی تشکیل دهنده این کارکرد رهبری میدانی عبارتند از: (۱) مدیریت روابط درون‌سازمانی، (۲) ایجاد همگرایی سازمانی. در ادامه، به تبیین این مؤلفه‌ها پرداخته می‌شود.

۱. **مدیریت روابط درون‌سازمانی:** دریادار سیاری با باور به این اصل که تحول پایدار در گرو ایجاد ارتباطی مؤثر، صمیمانه و در عین حال منضبط در میان هزاران نفر از کارکنان با درجات و نقش‌های گوناگون است، مدیریت روابط درون‌سازمانی را در اولویت قرار داده بود. از این رو با همه رده‌ها (از پایین‌ترین رده سرباز تا دریادار) ارتباط بی‌واسطه و رو در رو برقرار کند. این حضور عینی و بی‌واسطه، نه تنها اطلاعات دست اول را در اختیار ایشان می‌گذاشت، بلکه به هر کارکن این احساس را منتقل می‌کرد که دیده می‌شود و برای سازمان مهم است.

۲. **تقویت همگرایی سازمانی:** ایجاد همدلی و همگرایی در میان رده‌های مختلف سازمانی از کارکنان عملیاتی گرفته تا معاونان و فرماندهان ارشد در اولویت بالای حضور در صحنه و

تعامل مستقیم با اعضای سازمان برخوردار بوده است. این همدلی و همگرایی، حاصل تلاش آگاهانه و مستمر ایشان برای حل تعارض‌ها به شیوه‌ای سازنده، بها دادن به نظرات تخصصی و ایجاد یک خانواده کاری بود که در آن همه اعضا برای یک هدف واحد تلاش می‌کنند. ایشان چنان فضایی از اعتماد، احترام متقابل و همکاری جمعی در میان معاونان خود ایجاد کرده بود که گویی آنان با یکدیگر نسبت فامیلی دارند.

ب-۶) الگوسازی عملی

الگوسازی عملی به‌عنوان ششمین کارکرد رهبری میدانی دریادار سیاری، بیانگر آن است که رهبر میدانی نه با گفتار و دستور، بلکه با عمل عینی و رفتار قابل مشاهده‌ی خود، الگویی برای پیروانش ترسیم می‌کند و آنان را به‌سوی اصول و ارزش‌های مورد نظر همچون انضباط، تلاش، تحول و تعالی هدایت می‌کند. این کارکرد از دو مضمون اصلی «پیشگامی در رهبری» و «الگوی عملی بودن» تشکیل شده است که در ادامه به تفصیل تبیین می‌شوند.

۱. **پیشگامی در رهبری:** نخستین مؤلفه از این کارکرد، به معنای جلوتر از دیگران حرکت کردن و حضوری فعالانه و داوطلبانه در خط مقدم دشواری‌هاست. دریادار سیاری با «پیش‌تاز بودن در صحنه»، «پیشقدمی کارهای سخت» و «سخت‌گیری به خود» به کارکنان نشان می‌داد که هر آنچه را از آنان می‌خواهد، خود نخستین بار آن را به‌جا آورده است. همچنین، «مطالبه‌گری پس از خود» و «امامت در رهبری» از دیگر وجوه این پیشگامی است؛ به گونه‌ای که یکی از مصاحبه‌شوندگان با اشاره به سخت‌گیری ایشان نسبت به خود نقل می‌کند: «میر سیاری به خودش بیش از بقیه سخت می‌گرفت. هر کاری که می‌خواست انجام دهد، ابتدا خودش انجام می‌داد.» در این رویکرد، رهبر همچون امام و پیشوا خود در خط مقدم حرکت می‌کند و با پیش‌تازی در امور الگویی زنده و ملموس برای پیروان خود می‌سازد.

۲. **الگوی عملی بودن:** دومین مؤلفه از این کارکرد، به هماهنگی کامل گفتار و رفتار رهبر اشاره دارد؛ به گونه‌ای که او خود، مصداق عینی ارزش‌ها و معیارهایی باشد که از دیگران انتظار دارد. این همخوانی میان گفتار و کردار، اعتماد کارکنان را جلب کرده و آن‌ها را به

پیروی از ارزش‌ها ترغیب می‌کند. دریادار سیاری با «الگوی انضباط»، «الگوی رفتاری و عملی»، «الگوی اخلاقی»، «الگوی افسری»، «الگوی فرماندهی» و «الگوی تلاش و سخت‌کوشی» خود را به‌عنوان یک سرمشق فرماندهی به کارکنانش معرفی کرده بود. بدین ترتیب حضور موثر در صحنه موجب الگوسازی علمی ارزش‌ها، منش، رفتار و اصول اخلاقی مورد انتظار از کارکنان شده است.

ج) نتایج حاصل از رهبری میدانی

نتایج رهبری میدانی، پیامدهای عینی و قابل‌مشاهده‌ای هستند که از تعامل پیش‌نیازها و کارکردها حاصل می‌شوند. این نتایج، به‌نوبه‌ی خود، پیش‌نیازها را تقویت کرده و چرخه‌ای مثبت و خودتقویت‌شونده را شکل می‌دهند. نتایج ادراک شده این شیوه رهبری بر اساس تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان در این پژوهش گویای دو نتیجه اصلی بوده است: (۱) فرهنگ‌سازی انضباط و آمادگی، (۲) پیشبرد چشم‌انداز تحول‌گرایانه. در ادامه به تبیین این نتایج پرداخته می‌شود.

ج-۱) فرهنگ‌سازی انضباط و آمادگی

نخستین نتیجه رهبری میدانی دریادار سیاری، فرهنگ‌سازی انضباط و آمادگی است. رهبری میدانی که تنها به رفع مشکلات و همراهی دلسوزانه بپردازد، اما بر نظم و آمادگی پایدار تأکید نکند، سازمان را در برابر بحران‌ها و تهدیدها آسیب‌پذیر می‌سازد. دریادار سیاری به خوبی دریافته بود که مهربانی بی‌انضباط، به سستی می‌انجامد و این آمادگی پایدار سازمان است که ضامن بقا و تاب‌آوری آن در شرایط دشوار است. این مؤلفه از دو مضمون فرعی «ایجاد نظم و انضباط» و «ارتقای آمادگی رزمی» تشکیل شده است:

۱. **ایجاد نظم و انضباط:** دریادار سیاری باور داشت که انضباط زیربنای کارایی و پیش‌بینی‌پذیری سازمان است. او بین انضباط ظاهری (نظم در لباس، آراستگی ظاهر، نظافت محیط کار) و انضباط باطنی (خودکنترلی، نظم فکری، پایبندی به ارزش‌ها) تفکیک قائل نمی‌شد و هر دو را به یک اندازه مهم می‌دانست. این نظم و انضباط در ابعاد گسترده

سازمانی نیز جاری بود.

۲. ارتقای آمادگی رزمی: دریادار سیاری با توجه به تجارب گران‌بهای دوران دفاع مقدس و درک عمیق از تهدیدات پیش روی نظام، آمادگی رزمی را مهم‌ترین اولویت نیروی دریایی می‌دانست. او باور داشت که پایداری سازمانی بدون توانمندی رزمی دوام چندانی ندارد. یکی از بارزترین نمودهای این فرهنگ‌سازی، شعار همیشگی ایشان بود: «شب حمله‌ای فکر کنید». این جمله که در اتاق بسیاری از فرماندهان و یگان‌ها نصب شده بود، هشدار دائمی برای آمادگی در برابر هر تهدید احتمالی بود.

ج-۲) پیشبرد چشم‌انداز تحول‌گرایانه

این نتیجه، بیانگر آن است که رهبری میدانی اثربخش به تحولی بنیادین، پایدار و همه‌جانبه در سازمان منجر می‌شود. این نتیجه، خود از دو مضمون پایه‌ای «تبیین چشم‌انداز و انتظارات» و «راهبری و فرهنگ‌سازی تحول» تشکیل شده است.

۱. شناخت چشم‌انداز و انتظارات: دریادار سیاری با «تبیین مأموریت و اهداف»، «تبیین انتظارات و مطالبات»، «القای ارزش و اهمیت کار» و «آگاه‌سازی از برنامه و چشم‌انداز»، افقی روشن و ترسیم‌شده را در اختیار کارکنان قرار می‌داد تا بدانند سازمان به کجا می‌رود و نقش آنان در این مسیر چیست. این کار موجب پذیرش راهبردها و برنامه‌های تحولی در میان کارکنان و جلب همراهی و حمایت آنها در مسیر تحول و تحقق چشم‌انداز سازمان شده است.

۲. راهبری و فرهنگ‌سازی تحول: دریادار سیاری با «راهبری و زمینه‌سازی تحول»، «مطالبه‌گری پیشرفت و تحول»، «ایجاد پذیرش برای تغییر»، «تشویق به تحول و تغییر»، «الگوسازی تغییر و تحول» و «تسهیل‌گری و حمایت از تحول»، سازمان را به‌سوی دگرگونی‌های بنیادین هدایت می‌کرد. بدین ترتیب این شیوه رهبری موجب می‌شود راهبردهای تحول تنها روی کاغذ و دفاتر ستادی محدود نشوند بلکه در حوزه‌ها و سطوح مختلف سازمانی سازی و جاری شوند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف واکاوی ماهیت رهبری میدانی در سبک رهبری دریادار سیاری انجام شد. یافته‌های حاصل از تحلیل عمیق تجارب زیسته ۳۵ نفر از همکاران، معاونان، فرماندهان و خبرگانی که به‌طور مستقیم و بلندمدت با ایشان تعامل کاری داشته‌اند، نشان می‌دهد رهبری میدانی در سبک دریادار سیاری، پدیده‌ای چندلایه، نظام‌مند و به‌هم‌پیوسته است که از سه مؤلفه‌ی اصلی پیش‌نیازها، کارکردها و نتایج تشکیل شده است. در سطح پیش‌نیازها، رهبری میدانی اثربخش بر سه بنیان اصلی استوار است: انگیزه شخصی رهبر (ترکیبی از انگیزه‌های دینی، ملی، سازمانی و موفقیت‌گرایی)، حضور در صحنه (شامل پرهیز از پشت‌میزنشینی و حضور مستمر در مناطق عملیاتی) و پشتکار متعهدانه (شامل انرژی و پشتکار بالا، تلاش جهادی و مدیریت زمان). در سطح کارکردها، این شیوه رهبری از شش کارکرد اصلی تشکیل شده است که عبارتند از: نظارت پویا و نتیجه‌گرا، هدایتگری دوسویه، پیگیری و تسهیل‌گری دلسوزانه، انگیزش و دلگرم‌سازی کارکنان، مدیریت تعاملات سازمانی و الگوسازی عملی. هر یک از این کارکردها با مؤلفه‌های خاص خود، چگونگی عمل کردن رهبر در صحنه را تبیین می‌کنند. در نهایت، این پیش‌نیازها و کارکردها به دو نتیجه اصلی فرهنگ‌سازی انضباط و آمادگی و پیشبرد چشم‌انداز تحول‌گرایانه منجر می‌شوند.

در مجموع، رهبری میدانی، سبکی از رهبری راهبردی-عملیاتی است که در آن رهبر با حضور عینی، مستمر و فعالانه در خط مقدم عملیات و تعاملات میدانی، از طریق مشاهده مستقیم، ارتباط بی‌واسطه و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، تبدیل استراتژی به عمل را تسهیل کرده و ضمن الگوسازی عملی برای پیروان، اعتماد و انسجام سازمانی را تقویت کرده و اثربخشی عملیاتی را افزایش می‌دهد. با این تعبیر رهبری میدانی تنها به معنای حضور مدیر در صحنه نیست، حضور میدانی (حضور در صحنه) زمانی می‌تواند به رهبری میدانی تبدیل می‌شود که حضور، مشاهده، گفت‌وگو، بازخورد، تصمیم‌گیری، تسهیلگری و یادگیری را به یک چرخه تبدیل کند.

یافته‌های این پژوهش، دست‌کم سه مساعدت مهم برای ادبیات رهبری و رفتار سازمانی دارد:

نخست، پژوهش حاضر به ارتقای غنای مفهومی رهبری میدانی مساعدت کرده است، به گونه‌ای که نشان داد که رهبری میدانی، فراتر از مفهوم سنتی «مدیریت با پرسه‌زنی» است و به‌عنوان نوعی نظام رفتاری یکپارچه و چندلایه قابل مفهوم‌پردازی است. این در حالی است که مطالعات پیشین در این زمینه از غنای چندانی برخوردار نیستند (Chaanine, 2025) و تنها به چند تعریف از این مقوله ارائه شده است بدون این که مولفه‌های تشکیل دهنده آن معرفی شوند (Sant'Anna, 2023). برخی از این مطالعات نیز به مطالعه برخی نتایج و تاثیرات این شیوه رهبری در سازمان پرداخته‌اند (مانند Foster, et al, 2023). دومین مساعدت به بومی‌سازی دانش رهبری مربوط می‌شود. این پژوهش با ارائه الگویی مبتنی بر تجارب زیسته همکاری با یک فرمانده برجسته ایرانی، به بومی‌سازی دانش رهبری در بافت سازمان‌های ایران مساعدت کرده است. این الگو نشان می‌دهد که رهبری میدانی اثربخش در سازمان‌های ایرانی، با مؤلفه‌هایی همچون انگیزه دینی و معنوی، تلاش جهادی، پیگیری دلسوزانه و فرهنگ‌سازی انضباط و آمادگی گره خورده است که ریشه در ارزش‌های فرهنگی و اعتقادی جامعه ایران دارد. سومین مساعدت، کاربردپذیری نتایج برای سازمان‌ها و رهبران سازمانی است. الگوی ارائه‌شده در این پژوهش، چارچوبی عملیاتی برای رهبران سازمان‌های مختلف (اعم از نظامی، دولتی و حتی خصوصی) فراهم می‌آورد تا بتوانند با اتکا بر آن، سبک رهبری خود را به‌سوی میدانی‌تر شدن و اثربخشی بیشتر هدایت کنند. این الگو به‌ویژه برای سازمان‌هایی که با شرایط پیچیده، پرچالش و نیازمند تحول سریع مواجه‌اند، کاربرد دارد.

با وجود این مساعدت‌ها، پژوهش حاضر، مانند هر پژوهش کیفی، با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. مهم‌ترین این محدودیت‌ها این است که این پژوهش بر یک مورد خاص (سبک رهبری نظامی دریادار سیاری) متمرکز بوده است و تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌ها نیازمند پژوهش‌های تکمیلی است. همچنین اتکا بر داده‌های برگرفته از مصاحبه‌های گذشته‌نگر (خاطره‌محور) محدودیت دیگری است که ممکن است با خطای حافظه یا سوگیری مصاحبه‌شوندگان همراه باشد. علاوه بر این، احتمال سوگیری مثبت مشارکت‌کنندگان در این پژوهش نسبت به فرمانده مورد مطالعه وجود دارد و چندصدایی

حاصل از دیدگاه مشارکت‌کنندگان منتقد یا مخالف سبک فرماندهی مورد مطالعه در داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها کمتر دیده می‌شود. با این حال، تلاش شد با انتخاب مصاحبه‌شوندگان متعدد از سطوح و نقش‌های گوناگون و نیز با استفاده از فن «مثال‌آوری» و ارائه نقل‌قول‌های مستقیم، این محدودیت تا حد امکان کاهش یابد.

بر این اساس، پیشنهادهای زیر برای مطالعات آتی ارائه می‌شود: نخست، پژوهش‌های تطبیقی که به مقایسه سبک رهبری میدانی در یادار سیاری با سایر فرماندهان برجسته نیروهای مسلح بپردازد؛ دوم، پژوهش‌های کمی با هدف طراحی و اعتبارسنجی ابزارهای اندازه‌گیری مؤلفه‌های رهبری میدانی بر اساس الگوی ارائه‌شده انجام شود؛ سوم، پژوهش‌های پیامدمحور که به بررسی تأثیر به‌کارگیری این شیوه رهبری بر متغیرهای کلیدی سازمانی همچون تعهد سازمانی، رضایت شغلی، توان رزمی و عملکرد سازمانی بپردازند.

به مدیران و رهبران سازمانی (به‌ویژه در بخش عمومی و دفاعی) توصیه می‌شود برای میدانی‌تر کردن سبک رهبری خود، اقدامات زیر را دنبال کنند: نخست، ایجاد و تقویت پیش‌نیازها از طریق کشف و تقویت انگیزه شخصی (ترکیبی از انگیزه‌های معنوی، ملی و سازمانی)، تبدیل حضور در صحنه به یک عادت روزانه با برنامه‌ریزی منظم برای بازدیدهای میدانی و آغاز بازدیدها از سخت‌ترین نقاط کار به‌جای اتاق فرماندهی، و تمرین خستگی‌ناپذیری و تلاش فراتر از انتظار با بهره‌گیری از مدیریت هوشمندانه زمان و وقت‌شناسی؛ دوم، اجرای کارکردهای شش‌گانه رهبری میدانی شامل نهادینه‌سازی نظارت پویا و نتیجه‌گرا با پیگیری شخصی تا حصول نتیجه، تمرین هدایتگری دوسویه از طریق ارتباط مستقیم با پایین‌ترین رده‌ها و جایگزینی بازخورد محترمانه به‌جای توبیخ آشکار، اولویت‌دهی به پیگیری و تسهیل‌گری دلسوزانه برای حل مشکلات کارکنان و رفع موانع، انگیزش و دلگرم‌سازی با قدردانی به‌موقع و پرورش روحیه جمعی، مدیریت جدی تعاملات سازمانی، و به‌کارگیری الگوسازی عملی به‌عنوان مؤثرترین ابزار فرهنگ‌سازی.

قدردانی

نویسندگان پژوهش حاضر از کلیه افرادی که در نگارش و جمع‌آوری داده‌های پژوهش جهت رسیدن به هدف پژوهش کمک نمودند کمال تشکر را دارند.

Acknowledgments

The authors of the present study extend their sincere gratitude to all those who assisted in the writing and data collection required to achieve the study's objectives.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

منابع

- پدرامی، محمد. و واعظی، سیدکمال. (۱۴۰۳). فراترکیب مدیریت چالش‌های اخلاقی هوش مصنوعی در منابع انسانی: ارائه‌ی یک چارچوب جامع. مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۱(۳)، ۵۶-۲۹.
<https://doi.org/10.22034/imhr.2025.527039.1029>
- پرتوی‌خاقان، بهزاد. (۱۴۰۴). ارزیابی کاربردهای هوش مصنوعی در برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی. مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۲(۶)، ۱۷۶-۱۴۷.
<https://doi.org/10.22034/imhr.2026.565732.1053>
- پورکریمی، جواد. و علیمردانی، زهره. (۱۴۰۳). الگوی رهبری دیپلماسی- میدانی شهید قاسم سلیمانی مبتنی بر بصیرت/انقلابی. سیاست دفاعی، ۳۳(۱۲۸)، ۷۲-۳۹.
<https://doi.org/209542>
- درویش‌زاده بروجنی مرضیه؛ موسوی، سید نجم‌الدین؛ سپهوند، رضا. و نظری‌پوری، امیرحوشنگ. (۱۴۰۴). طراحی مدل مقابله با استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی (نمونه‌پژوهی: چهارمحال و بختیاری). مطالعات منابع انسانی، ۱۵(۲)، ۵۸-۳۵.
<https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.516978.2396>
- رابینز. استیفن، پی. و جاج، تیموتی، ای. (۱۴۰۱). رفتار سازمانی، ترجمه سیدمحمد اعرابی و سیدمحمد تقی‌زاده مطلق، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زارعی‌متین، حسن. (۱۴۰۳). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. تهران: نشر آگه.
- عسگری، ناصر. (۱۴۰۲). رهبری ستودنی: الگودرآزی سبک رهبری شهید ستاری، مطالعات رفتار سازمانی، ۱۲(۳)، ۳۴-۱.
https://obs.iaobm.ir/article_709542.html
- عسگری، ناصر. (۱۴۰۴). طراحی الگوی چندسطحی شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین: تحلیل مضمون تجربه زیسته همکاران دریادار سیاری. مطالعات رفتار سازمانی، ۴(۱۴)، ۹-۴۷.
<https://doi.org/10.22034/obs.2026.2080557.3653>
- عسگری، ناصر. (۱۴۰۵). رهبری راهبردی تحول‌آفرین در بخش دولتی: الگودرآزی سبک رهبری دریادار سیاری. مدیریت دولتی، ۱۸(۱)، ۳۷-۱.
<https://doi.org/10.22059/JIPA.2025.404710.3811>
- عسگری، ناصر؛ رحمانی، محسن؛ حسن‌زاده، آرمین. و پورنصرانی، سید احمد. (۱۴۰۴). واکاوی رهاوردهای رهبری تحول‌آفرین دریادار سیاری در دوران فرماندهی نیروی دریایی ارتش ج.ا. مطالعات منابع انسانی، ۱۵(۴)، ۲۹-۱.
<https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.240506>
- قلی‌پور، آرن؛ اسدی، اصغر. و سفیدگران، بهارک. (۱۴۰۱). رهبری در سازمان: مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها. تهران: نشر مهربان.
- کوزس، جیمز زد. و پوزنر، پری‌ام. (۲۰۰۷). چالش رهبری. ترجمه ناصر عسگری و سید فرامرز قرآنی. (۱۴۰۲). تهران: نشر فوژان.
<https://www.iranketab.ir/book/148390-the-leadership-challenge>

محمدپور، احمد. (۱۳۹۸). روش تحقیق کیفی، ضرورش، مراحل و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی (چاپ دوم)، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.

- Asgari, N. (2023). Exemplary leadership: Modeling the leadership style of Martyr Sattari. *Organizational Behavior Studies*, 12(3), 1-34. [in Persian]. https://obs.iaobm.ir/article_709542.html
- Asgari, N. (2025). Designing a multi-level model of transformative leadership competencies: A thematic analysis of the lived experiences of Rear Admiral Sayyari's colleagues. *Organizational Behavior Studies*, 4(14), 9-47. [in Persian]. <https://doi.org/10.22034/obs.2026.2080557.3653>
- Asgari, N. (2026). Strategic transformative leadership in the public sector: Modeling the leadership style of Rear Admiral Sayyari. *Public Management*, 18(1), 1-37. [in Persian]. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2025.404710.3811>
- Asgari, N., Rahmani, M., Hassanzadeh, A., & Pournasrani, S. A. (2025). Analyzing the transformative leadership outcomes of Rear Admiral Sayyari during his command of the Navy of the Islamic Republic of Iran Army. *Human Resource Studies*, 15(4), 1-29. [in Persian]. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.240506>
- Bird, A., & Liu, L. A. (2025). Mapping the content domain of global leadership competencies. In *Global leadership* (pp. 125-151). Routledge.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Buss, M., & Kearney, E. (2025). For the greater good: when visionary leadership fosters follower moral elevation and unethical prosocial behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 55(1), 5-21. <https://doi.org/10.1111/jasp.13074>
- Chaanine, J. C. (2025). The efficiency of management by working around: the case of Lebanese healthcare organizations. *SAGE Open*, 15(2), 21582440251330105. <https://doi.org/10.1177/21582440251330105>
- Cox II, G. A. (2019). Leading from the Field: Funded international nongovernmental organizations and the participatory development of long-term impact assessments. <https://commons.lib.jmu.edu/diss201019/220/>
- Darvishzadeh Borujeni, M., Mousavi, S. N., Sepehvand, R., & Nazarpouri, A. H. (2025). Designing a model to combat quiet quitting in government organizations (Case study: Chaharmahal and Bakhtiari). *Human Resource Studies*, 15(2), 35-58. [in Persian]. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.516978.2396>
- Dyer, F. N., & Hilligoss, R. E. (1979). *Using an assessment center to predict field leadership performance of Army officers and NCOs*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Elkington, R., van der Steege, M., Glick-Smith, J., & Breen, J. M. (Eds.). (2017). *Visionary leadership in a turbulent world: Thriving in the new VUCA context*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/9781787142428>
- Foster, M., Mha, B. S., & Mazur, L. (2023). Impact of leadership walkarounds on

- operational, cultural and clinical outcomes: a systematic review. *BMJ Open Quality*, 12(4), e002284. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-002284>
- Ibrahim, M. F., & Al-kubaisy, S. A. A. (2022). The Impact of Management by Walking Around on the Strategic Renewal of Business Organizations (Field Research in a Sample of Excellent grade hotels-in Baghdad). *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28(134), 1-14. <https://repository.uobaghdad.edu.iq/file/publication/pdf/957b22fc-6331-4b61-a6d8-b13a04de4423.pdf>
- Katz, M., Safayeni, F., & Tanehkar, A. (2024). What makes us see someone as a leader? A field theory approach. *Journal of Change Management*, 24(3), 204-229. <https://doi.org/10.1080/14697017.2024.2345077>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (N. Asgari & S. F. Qurani, Trans.). (2023). Tehran: Foujan Publications. [Original work published 2007]. [in Persian]. <https://www.iranketab.ir/book/148390-the-leadership-challenge>
- Mohammadpour, A. (2019). *Qualitative research methods: Anti-method, stages, and practical procedures in qualitative methodology* (2nd ed.). Tehran: Sociologists Publications. [in Persian].
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3699703>
- Partovi Khaghan, B. (2025). Evaluating the applications of artificial intelligence in human resource development planning. *Intelligent Management of Human Capital*, 2(6), 147-176. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/imhr.2026.565732.1053>
- Pedrami, M., & Vaezi, S. K. (2025). Managing ethical dilemmas of AI in HRM: A meta-synthesis toward an integrative framework. *Intelligent Management of Human Capital*, 1(3), 29-56. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.527039.1029>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row. https://books.google.com/books/about/In_Search_of_Excellence.html?id=IGfonySC3DkC
- Pourkarimi, J., & Alimardani, Z. (2024). The model of diplomacy-field leadership of Martyr Qassem Soleimani based on revolutionary understanding. [in Persian]. <https://doi.org/209542>
- Qalipour, A., Asadi, A., & Sefidgaran, B. (2022). *Leadership in organizations: Concepts, theories, and applications*. Tehran: Mehraban Publishing. [in Persian].
- Rabin, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (S. M. Arabi & S. M. T. Motlagh, Trans.). Tehran: Cultural Research Office Publications. [in Persian].
- Redinger, C. F. (2024). *Organizational Risk Management: An Integrated*

- Framework for Environmental, Health, Safety, and Sustainability Professionals, and Their C-suites.* John Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.1002/9781119538752>
- Sant'Anna, A. (2023). Leadership Field Theory: A Contemporary Perspective. Available at SSRN 4645918. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15161.34401>
- Shra'ah, A. E. A., Rumman, M. A., Hamour, H. M. A., & Sha, I. M. A. (2013). Practicing management by walking around and its impact on the organizational commitment in the Jordanian hospitals. *Journal of Management Research*, 5(1), 64-79. <https://doi.org/10.5296/jmr.v5i1.2740>
- Zarei-Matin, H. (2024). *Advanced organizational behavior management*. Tehran: Agah Publishing. [in Persian].