(مقالۀ پژوهشی)

رهبری اخلاقی در محیط‌های پروژه محور

طوفان جعفری[1*]، دکتر طهمورث حسنقلی‌پور[2]، دکتر حسین علایی[3]

1. گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده معماری، دانشگاه تهران

2. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

3. دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت:94/5/17، تاریخ پذیرش:94/8/16)

چکیده

زمینه: رهبری اخلاقی امروزه یکی از مباحث محوری کسب و کار تلقی می‌گردد و محققین تاثیر آن را در محیط‌های سازمانی مورد توجه قرارداده‌اند اما در محیط های پروژه محور که دارای اقتضائات خاص خود است تا کنون مورد بررسی قرارنگرفته‌است. با توجه به اهمیت پروژه‌ها در اقتصاد کشور و همچنین نبود پیشینه نظری در این حوزه، این تحقیق رهبری اخلاقی را در بستر دفاع مقدس به عنوان یک تجربه تاریخی و محیط پروژه محور بررسی کرده و امکان بهره‌مندی از دستاوردهای آن در شرایط امروز را کنکاش‌می‌کند.

روش: پژوهش حاضر از نوع تحقیق کیفی به روش نظریه برخواسته از داده‌ها صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش منابع اسنادی و تصویری مربوط به سال دوم جنگ است که به روش کد گزاری باز، محوری و گزینشی تحلیل‌شده و پس از شناسایی مقوله‌های مرتبط، نظریه زمینه‌ای تدوین‌گردید. از طریق مصاحبه با 5 تن از فرماندهان دفاع مقدس هم اعتبار نظریه مورد تائید قرارگرفت.

یافته‌ها: رهبری اخلاقی یکی از ارکان منش فرماندهان دفاع مقدس بوده‌است که باعث افزایش انگیزه و توان رزمندگان و و کسب دستاوردهای بزرگ با امکانات کم می‌شده‌است. در تحقیق پیشگامی فرماندهان به عنوان مقوله محوری و ساختار سلسله مراتبی شایسته سالار و غلبه آرمان معنوی به عنوان شرایط زمینه‌ای موثر شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: علی رغم تغییر شرایط جامعه از دوران دفاع مقدس تا کنون، بکارگیری رهبری اخلاقی می‌تواند اثرات قابل توجهی بر افزایش انگیزه کارکنان و متعاقب آن افزایش بهره‌وری در سازمان های پروژه محور داشته باشند هر چند تامین برخی شرایط زمینه‌ای آن فقط در حوزه اختیارات مدیران سازمانی نبوده و نیازمند اصلاح کلی در فضای کسب و کار است.

کلید واژگان: *رهبری اخلاقی، محیط‌های پروژه محور، مدیریت پروژه*

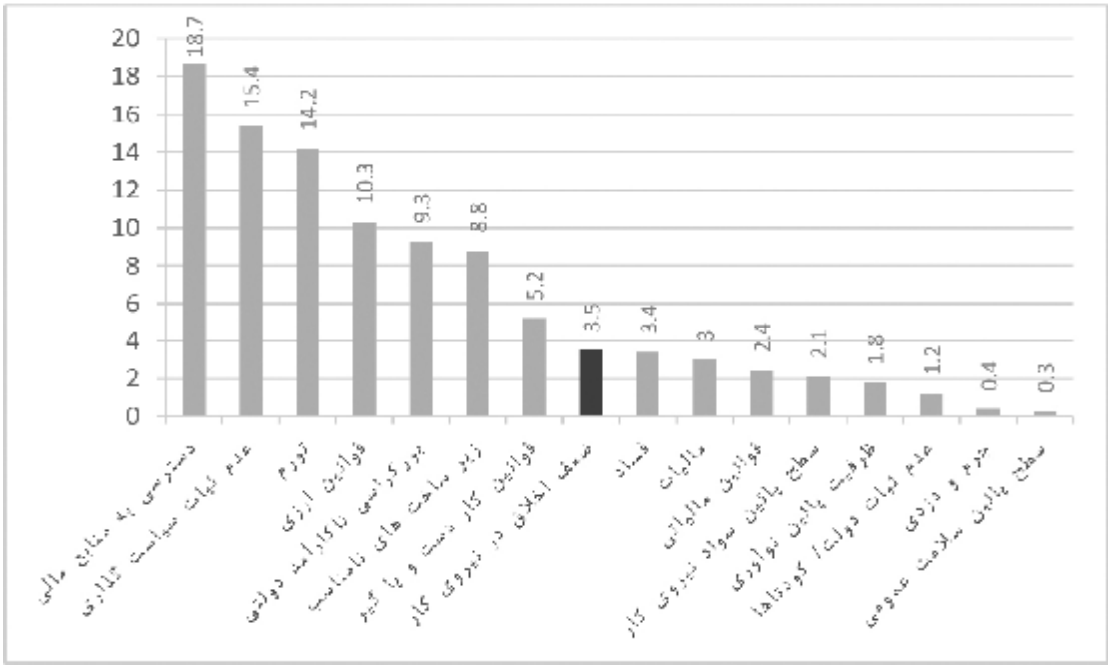
سرآغاز

در دنیای کسب و کار امروز، سازمان‌ها و محیط‌های پروژه محور اهمیت بسیار بالایی را به خود اختصاص داده‌اند به طوری که تمامی ابعاد جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنیم توسط پروژه‌ها احاطه شده است (1). بسیاری از صنایع هم از طریق پروژه‌ها تلاش می‌کنند تا کارایی و بهره‌وری خود را بالاببرند (2). به طور کلی پروژه تلاشی است موقت برای دستیابی به یک محصول، خدمت یا نتیجه منحصر به فرد (3). در تعاریف دیگر به ماهیت سازمانی پروژه تاکید شده و پروژه به عنوان سازمانی موقت در جهت تامین اهداف تجاری معرفی شده‌است (4). به طور کلی موقت بودن عامل محوری تفاوت محیط و سازمان پروژه‌محور با سازمان‌های عادی تلقی می‌گردد. علاوه بر موقت بودن، سلسله مراتب مبهم/ناموجود، تغییر تیم‌های کاری، چندگونگی اعضا و پیامد منحصر به فرد نیز از ویژگی‌های پروژه محسوب می‌گردد (5). برخی محققین هم پیچیدگی، رویه‌های غیر عادی و شرایط کاری نامطمئن، پیچیدگی در حوزه اختیارات

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: St. jafari@ gmail.com

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-14]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.3.13.5]



نگارهٔ 1: مهم‌ترین مسائل کسب و کار در ایران (12)

و وظایف ناشی از همزمانی کار گروه‌های مختلف کارشناسی و همچنین عدم قطعیت و ریسک را به عنوان ویژگی پروژه‌ها معرفی کرده‌اند (6). این تفاوت‌ها باعث می‌شوند که محققین در بکارگیری یافته‌ها و نظریه‌های مدیریتی (که بیشتر در محیط‌های سازمانی تولید می‌شوند) در محیط‌های پروژه محور با مشکل مواجه شوند چرا که تضمینی بر کارامدی تئوری‌های تدوین شده در حوزه‌های مختلف منجمله رهبری در سازمان‌های موقت وجود ندارد (7). برای همین امر محققین در حوزه‌های مختلف مدیریت پروژه تلاش می‌کنند کارامدی یافته‌های عمومی دانش مدیریت را با در نظر گرفتن اقتضائات محیط‌های پروژه محور مورد بررسی قراردهند.

در اقتصاد ایران هم پروژه‌ها نقش حیاتی دارند. به عنوان مثال پروژه‌های مسکن (که خود بخشی از پروژه‌های ساختمانی و عمرانی در کشور را تشکیل می‌دهند) رتبه چهارم در اشتغال مستقیم و رتبه دوم در اشتغال غیر مستقیم را دارا می‌باشند و به دلیل ارتباط قوی با سایر بخش‌های اقتصادی نقش اساسی در رشد اقتصادی داشته و می‌توانند به عنوان موتور رشد و قطب توسعه در اقتصاد کشور عمل‌کنند (8). چنانچه سایر صنایع پروژه محور نظیر خودرو، نفت و گاز و .. هم مورد نظر قرارگیرند عملا بخش مهمی از اقتصاد ایران در محیط‌ها و سازمان‌های پروژه محور فعالیت می‌کند.

از طرف دیگر اخلاق و مواجهه با معماهای اخلاقی[1] یکی از مهمترین مسائلی است که همه سازمان‌ها با آن مواجه می‌شوند (9). همچنین اخلاق یکی از عوامل موثر در رشد و تعالی سازمان‌ها[2] محسوب می‌شود (10). در ایران علی رغم برخورداری از میراث غنی ایرانی و اسلامی، کشور از لحاظ مناسبات اخلاق حرفه‌ای در شرایط خوبی قرارندارد (11). در گزارش سال 2013 رقابت پذیری جهانی، سطح پائین اخلاق کاری به عنوان یکی از مشکلات انجام فعالیت تجاری در ایران ذکر شده‌است (12). نگاره 1 مجموعه مشکلات فعالیت اقتصادی در ایران را بر اساس این گزارش نشان می‌دهد. در کنار مسائلی اقتصادی نظیر دشواری تامین مالی، عدم ثبات سیاست‌گذاری، تورم و ... اثر ضعف اخلاقی در دشواری فعالیت اقتصادی در ایران قابل توجه‌است.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-14]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.3.13.5]

بحران اخلاقی فقط به فضای کسب و کار محدود نمی‌شود و معضل اخلاق یکی از پدیده‌هایی است که جامعه ایرانی در یک قرن گذشته با آن مواجه بوده است که از تبعات آن می‌توان به ضعف التزام اخلاقی و هنجاری در روابط اجتماعی و سیاسی و گسترش بی‌اعتمادی اشاره‌کرد (13). برخی محققین هم سیر تحولات تاریخی در ایران را عامل ایجاد کننده مناسبات اجتماعی کنونی، که ضعف اخلاق یکی از مصادیق آن است معرفی‌کرده‌اند. از جمله واژه‌هایی که توسط این محققین برای توصیف جامعه ایران ذکر شده‌است می‌توان به جامعه کژمدرن، فرهنگ عشیره‌ای، جامعه کلنگی و کوتاه‌مدت، و و فرهنگ رفاقتی اشاره‌کرد (13-16). البته محققین دیگری سویه مثبت‌تری نظیر فرهنگ غنی یاریگری و فرهنگ جهان‌دیده برای فرهنگ‌ایرانی قائل شده‌اند هر چند در مقایسه با محققینی که نگاه منفی به فرهنگ و مناسبات اجتماعی در ایران دارند در اقلیت هستند (17و18).

یکی از مقولاتی که در جهت ارتقای اخلاق مورد توجه قرار گرفته است رهبری اخلاقی[3] است که بالاخص با توجه به رسوایی‌های اخلاقی[4] در سازمان‌ها اهمیت مضاعفی یافته است (19). رهبری اخلاقی یکی از عوامل مهم ارتقای سطح اخلاق حرفه‌ای[5] است که از طریق ایجاد فضای اخلاقی[6] آثار قابل توجهی در زمینه نگرش و رفتار کارکنان برجای می‌گذارد (20). رهبری اخلاقی را به عمل هنجاری مناسب[7] از طریق اعمال فردی[8] و ارتباطات انسانی[9] تعریف کرده‌اند (21). رهبران اخلاقی پیروان را مرتب به پایبندی و رعایت معیاری‌های اخلاقی توصیه کرده و برای رفتارهای اخلاقی و غیر اخلاقی پاداش در نظر می‌گیرند (20). پیوند بین رهبری و اخلاق در جهت جلوگیری از رفتارهای غیر اخلاقی و تبعات ناشی از آن مورد توجه محققین زیادی قرار گرفته است (22). در همین راستا تحقیقات قابل توجهی انجام شده است که ضمن تاکید بر نو و بدیع بودن سازه رهبری اخلاقی[10] و ضعف تحقیقات تجربی در این زمینه، تاثیرات آن بر حوزه‌های مختلفی نظیر: دستیابی به اهداف، اثر مستقیم و غیر مستقیم آن بر رضایت شغلی کارکنان[11] و ایجاد تعهد سازمانی[12]، تاثیر بر عملکرد گروهی و رفتار اخلاقی کارکنان و نقش حیاطی مدیران در چارچوب اخلاقی سازمان[13] و شکل‌دادن به فضایل سازمانی[14] و فضای اخلاقی سازمان را بررسی نموده‌اند (23-36).

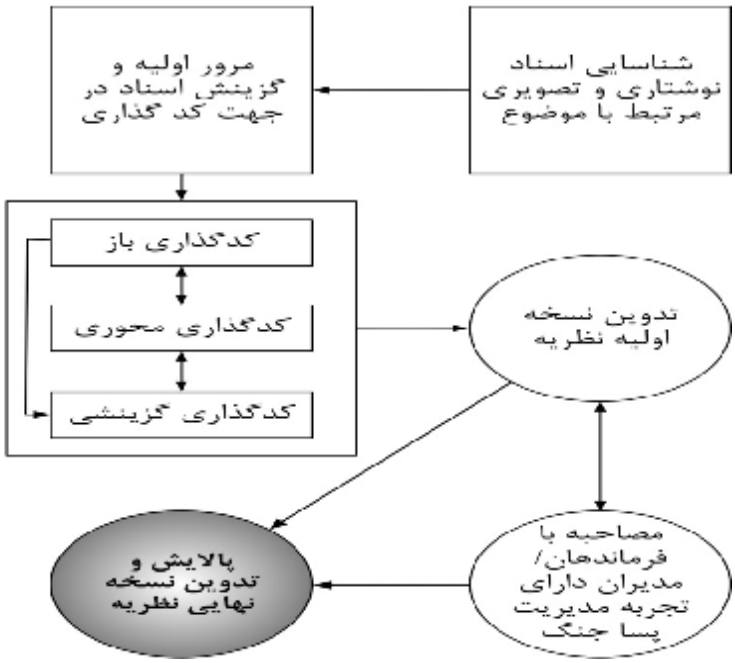
محققین ایرانی نیز رهبری اخلاقی را مورد توجه قرار داده‌اند و نتایج تحقیقات آنها حاکی از ارتباط مستقیم رفتار و رهبری اخلاقی با بهره‌وری در سازمان‌های آموزشی، بیمارستان، و به طور کلی محیط کسب و کار است (27-29). همچنین تاثیر رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی و رضایت شغلی و رابطه آن با ویژگی‌های شخصیتی هم مورد توجه‌قرارگرفته‌است (19،20 و 30). این تحقیقات به روش کمی و از طریق پرسش‌نامه به بررسی رابطه بین این دو متغیر در محیط‌های سازمانی پرداخته‌اند و تحقیقی در خصوص رهبری اخلاقی در محیط‌ها و سازمان‌های پروژه محور انجام نشده است.

در خلا تحقیقات قابل اتکا در حوزه رهبری اخلاقی در سازمان‌ها و محیط‌های پروژه محور، این تحقیق تجربه دفاع مقدس به عنوان "تجربه‌ای ناب در مدیریت" که در دوران خود مدفون شده را مورد توجه قرارداده است (31). نظام کلی حاکم بر دفاع مقدس یک نظام پروژه محور تلقی می‌گردد که الگوی بکار رفته در آن یک الگوی بومی‌است که توان پاسخ‌گویی به برخی بحران‌های مدیریتی امروز را هم داراست اما تا کنون آنچنان که شایسته‌است مورد بهره‌برداری قرار نگرفته است و دستاوردهای آن به صورت بی‌سابقه‌ای به فراموشی سپرده شده است (32). لذا بازخوانی این تجربه و استخراج رهنمودهای آن در حوزه رهبری و مدیریت می‌تواند مدیران و رهبران سازمان‌های پروژه‌محور را در خصوص ارتقای سطح اخلاق حرفه‌ای و اثرات مثبت آن در حوزه‌های مختلف، یاری‌رساند.

با تعمق بر تجربه دفاع مقدس و منش فرماندهان/ مدیران حاضر در آن عرصه، به روشنی رهبری اخلاقی به عنوان یکی از ارکان ایجاد انگیزه در رزمندگان/کارکنان قابل مشاهده‌است (33). از طرفی دیگر وجود برخی تشابهات قابل توجه بین شرایط زمینه‌ای در دفاع مقدس با سازمان‌ها و محیط‌های پروژه محور بالاخص پروژه‌های عمرانی و ساختمانی باعث می‌گردد بررسی منش فرماندهان دفاع مقدس در ایجاد فضای اخلاقی و تاثیر آن بر بهره‌وری نیروی کار/ رزمندگان برای امروز جامعه مهندسی ودست‌اندرکاران پروژه‌های عمرانی قابل استفاده باشد.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-14]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.3.13.5]



نگارهٔ 2: فرایند کلی تحقیق

هدف اصلی مقاله حاضر کنکاش در منابع مرتبط با دفاع مقدس به عنوان محیطی پروژه محور و دارای عناصر قوی رهبری اخلاقی، جهت دستیابی به نظریه رهبری اخلاقی در محیط‌های پروژه محور و بحث در خصوص کارامدی این نظریه در سازمان‌های پروژه محور امروز با توجه به تغییرات ایجاد شده در فضای عمومی جامعه است.

روش

روش شناسی استفاده‌شده در پژوهش، نظریه برخواسته از داده‌ها[15] می‌باشد که از جمله روش‌های تحقیق کیفی مورد استفاده در حوزه علوم انسانی و مدیریت محسوب می‌شود. هدف اصلی این روش دستیابی به یک نظریه به صورت مستقیم از داده‌های مورد استفاده است و بیشتر در جاهایی استفاده میشود که نظریه قابل اتکا برای محقق از قبل وجود ندارد(34). پژوهشگران در چارچوب این روش‌شناسی، رویکردهای مختلف نظیر سیتماتیک، نوخواسته و سازاگرا را طرح کرده‌اند (35). در این پژوهش از روش سیستماتیک استفاده شده است که رویکردی فرآیندی و روش‌مند برای انجام پژوهش ارائه می‌کند و ابتدا پژوهشگر نسبت به کد گزاری باز داده‌ها و شناسایی مفهوم‌ها و مقوله‌ها که مجموعه‌ای از مفاهیم دارای بنیان مشترک هستند اقدام می‌کند و در ادامه سعی می‌نماید بین مفهوم ها از طریق ویژگی‌ها و ابعاد (طیفی از ویژگی هر مفهوم) ارتباط برقرار کند. در این فرآیند به شرایط زمینه‌ای عمل/ عکس‌العمل‌های افراد توجه ویژه می‌شود (36). در نهایت نظریه پژوهش به صورت بیان حکایت‌گونه و بدون ادعای کلان نگری در قالب جملات بیان می‌گردد (35).

داده‌های مورد استفاده در این پژوهش شامل برخی کتاب‌ها، اسناد، تصاویر و فیلم‌های مرتبط با سال دوم جنگ از مهر 1360 تا مهر سال 1361 هستند که در آنها منش و رفتار فرماندهان در بستر رویدادهای آن دوره جنگ قابل مشاهده است. برای این منظور با مرور اولیه، بخش‌هایی که مرتبط با سبک رهبری و منش فرماندهان بود شناسایی گردید. در مرحله بعدی به روش کد گذاری باز[16] کلیه عبارات، کلمات و توصیفات ارائه شده شناسایی شدند و در ادامه در سطح ابعاد و ویژگی‌ها تحلیل شدند. در مرحله کدگذاری محوری[17] تلاش شد تا مفاهیم انتزاعی‌تر شده و مفاهیم دارای بنیاد مشترک با هم ادغام شوند و حول مقولات اصلی‌تر قرار بگیرند. پس از شناسایی مفهوم

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-14]
[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.3.13.5]

کلیـدی مجـددا قابلیـت آن در جهـت تبیـین مجوعـه‌ای از ویژگی‌های فرماندهان مورد بررسـی قرارگرفـت و ایـن کـار تـا اشباع نظری ادامه یافت. در پایان در جهت اعتبار سنجی نظریـه و قابلیت بکارگیری یافته‌هـای آن در شـرایط امـروزین جامعـه، مصاحبه نیمه ساختار یافته با 5 تن از فرماندهان دفاع مقدس در دستور کار قرارگرفت. همه این افراد دارای تجربه فرمانـدهی در دوران جنگ و تجربـه مـدیریتی در دوران پـس از آن بـوده‌انـد. همچنین رشته تحصیلی 4 تن از این افراد در مقطع تحـصیلات تکمیلی مدیریت بـوده اسـت و بـه تـدریس مـدیریت در سـطح دانشگاهی اشتغال دارند. در مصاحبه با این افراد در ابتدا با بیان قصد محقیقن از آنها در خواسـت شـد تجربـه خـود را از سـبک رهبری فرمانـدهان در دوران مقـدس و دسـتاوردهای آن بیـان کنند. در نیمه مصاحبه هـم یافتـه‌هـای بخـش اول تحقیـق بـه مصاحبه شوندگان ارائه شد و از نقطه نظرات اصلاحی آنان برای تکمیل و غنای نظریه استفاده شد.

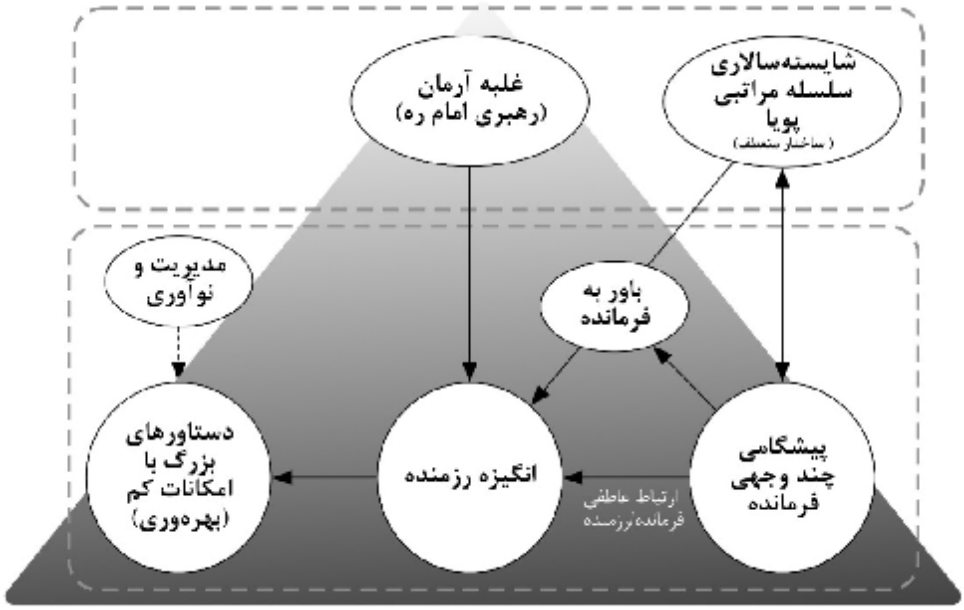
یافته‌ها

بر اساس تحلیل انجام شده مقوله پیش‌گامی فرمانده بـه عنـوان مقوله محوری نظریه انتخاب شد به طوری که در این خـصوص اشباع نظری بدست آمد. نکته مهم چند وجهی بودن این مقولـه است که فقط محـدود بـه اخـلاق نمـی‌شـود هـر چنـد اخـلاق برجسته‌ترین ویژگی آن محسوب می‌شود بدین معنـا کـه کلیـه فرماندهان دفاع مقدس در سلسله مراتب فرمانـدهی عـلاوه بـر پیشگامی در مقولات اخلاقی مانند تقید به شعائر مذهبی، رعایت حقـوق دیگـران، احـساس مـسئولیت، حـضور میـدانی در کنـار رزمندگان در شرایط سخت و ... در جنبه‌های مدیریتی و نوآوری نیز پیشگام بوده‌اند. از طرفی مقوله پیشگامی بر اسـاس مـنش و شخصیت هر فرمانده تغییر کرده و جنبه‌هایی از آن پررنگ‌تـر و جنبه‌هایی ضعیف‌تر می‌شود اما خود مقوله پیش‌گامی همـواره در منش فرماندهان مشاهده می‌شود که خود یکی از ارکان اخـلاق حرفه‌ای هم محسوب می‌شود(37). در اسناد بررسـی شـده و در طول مصاحبه‌ها، افراد با استناد به خـاطرات و مـشاهدات عینـی خود مجموعه‌ای از خصایص نظیر: اخلاص، اعتقـاد بـه آرمـان، تحمل سختی‌ها، شجاعت و .. را بیان می‌کردند کـه بـا مفهـوم پیش‌گامی قابل توضیح است. این شرایط سبب شـده‌اسـت کـه رابطه بین فرمانده/رهبر با رزمنده/پیرو از غنای عاطفی برخوردار شود و انگیزه رزمندگان و کلیه نقش‌آفرینان دفاع مقدس همواره در بالاترین سطح قرارگیرد. نیـاز عـاطفی رزمنـده بـه برقـراری ارتباط با فرمانده/رهبر یکی از مختصات زمینـه‌ای فرهنگـی مـا تلقی می‌شود که شواهد تاریخی نشان می‌دهد فرماندهان جوان جنگ در تعامل با رزمندگان/پیروان به ایـن خصیـصه فرهنگـی اشراف کامل داشته‌اند (38). بدین معنا که در رابطه بین رهبـر و پیرو که جان کلام رهبری تلقـی مـی‌شـود، فرمانـدهانی موفـق می‌شده‌اند که ارتباط عاطفی قوی‌تری با نیروهای تحت امر خود برقرار می‌کردند و می‌توانستند به الگوی اخلاقی رزمندگان بـدل شوند. یکی دیگر از عرصه‌های تبلور پیشگامی حضور فرماندهان در خط مقدم در کنار رزمنـدگان بـالاخص در شـرایط سـخت و بحرانی است که حتی منجر به شهادت تعـداد قابـل تـوجهی از فرماندهان در رده‌های مختلف شده است. این امر در عرصه نبرد همواره باعث روحیه و افزایش انگیزه رزمندگان شده اسـت چـرا که آنان با مشاهده و باور به پیش‌گامی فرمانده خـود، از انگیـزه مضاعفی برای تلاش و کوشش در جهت رسیدن به اهداف هـر عملیات برخوردار می‌شدند و همین امر منجر بـه نتـایج شـگفت انگیز عملیات‌های فتح المبین و فتح خرمشهر شده اسـت. نکتـه بسیار جالب این است که یکی از فرمانـدهان ارشـد در واکـاوی دلایل شکست عملیات‌های رمضان و محرم که بلافاصله بعد از این دو عملیات پیروزمند انجام شد، فاصله گرفتن فرمانـدهان از این الگو و خودداری از حضور میدانی را دلیل اصلی شکـست در این عملیات‌ها معرفی می‌کند و با عتاب فرماندهان رده پـائین را در این خصوص مواخذه می‌کند (39).

در عین حال دو شرط اصلی زمینه‌ای در تحقیـق شناسـایی شـد که رابطه علّی مقولـه محـوری نظریـه بـا انگیـزه رزمنـدگان را توضیح می‌دهند. شـرط زمینـه‌ای اول سـاختار سلـسله مراتبـی شایسته سالار است که در عمل باعث می‌شود که همواره افراد و فرماندهانی که از شایستگی‌های اخلاقـی و مـدیریتی بیـشتری برخوردارند در سلسله مراتب فرماندهی در جایگاه‌های بالاتر قرار بگیرند. شرط دیگر آرمان دفاع از مـیهن و اسـلام اسـت کـه در سراسر فضای جبهه غلبه داشته و تبلور آن در شخصیت حضرت

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-14]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.3.13.5]



نگارهٔ 3: مدل مفهومی نظریهٔ رهبری اخلاقی در محیط پروژه محور بر اساس تجربهٔ دفاع مقدس

امام (ره) مشاهده می‌شود. وجود این دو عامل کلیدی زمینه‌ای، اثرات قابل توجهی در عملیات‌های انجام شده در سال دوم جنگ تحمیلی برجای گذاشته‌است و زمینه‌ساز کسب دستاوردهای بزرگ با امکانات ناچیز شده‌است. این امر ترجمان مفهوم بهره‌وری است که بر افزایش نسبت بین ورودی و خروجی در یک سیستم تاکید دارد (40-41). بر این اساس بهره‌وری در عرصه دفاع مقدس در سطح بالایی بوده چرا که در آن دوران با در نظر داشتن امکانات در اختیار نیروهای ایرانی در مقایسه با دشمن، دستاوردها و نتایج بسیار بزرگی حاصل شده است. از این منظر نیز تحلیل و بررسی تجربه دفاع مقدس برای شرایط امروز کشور قابل توجه است چرا که امروز بهره‌وری مهم‌ترین مسئله تولید در کشور محسوب می‌شود (42).

از آنجا که ضعف مناسبات اخلاقی به عنوان یکی از معضلات جدی در جامعه و فضای کسب و کار ایران مطرح است توجه به تجربه تاریخی دفاع مقدس از منظر مدیریتی بالاخص با توجه به برجستگی عناصر اخلاقی در منش فرماندهان و رابطه آنها با پیروان، می‌تواند برای امروز کشور در مواجه شدن با این معضل بزرگ راهگشا باشد. به زعم یکی از مصاحبه شوندگان در بستر دفاع مقدس یک فرهنگ بسیار متفاوت به شکوفایی و بالندگی رسید که کاملا با توصیف‌های منفی بخش عمده‌ای از اندیشمندان علوم انسانی از فرهنگ ایرانی متفاوت است. تبلور این فرهنگ آرمانی بود که امام (ره) نماد آن بود و سیطره آن در ذره ذره لحظات دفاع مقدس قابل مشاهده است و نکته کلیدی آن تغییر مفهوم موفقیت از پیروزی ظاهری و مادی به صرف ادای تکلیف الهی بوده است که در آیه شریفه احد الحسنیین متبلور شده است. ظرفیت دفاع مقدس در ایجاد این تغییر شگرف فرهنگی هم می‌تواند برای امروز کشور مورد توجه-قرارگیرد.

بحث

سبک رهبری فرماندهان و مدیران در دفاع مقدس مورد توجه چندتن از پژوهشگران این حوزه قرار گرفته‌است که در ادامه به یافته‌های این محققین اشاره‌می‌شود. یکی از این تحقیقات بر اساس نظریه زمینه‌های و مصاحبه با 12 تن از فرماندهان دفاع مقدس، الگویی برای تصمیم‌گیری فرماندهان در عملیات‌های موفق سال دوم جنگ ارائه‌نموده‌است (43). هر چند هدف این تحقیق با تحقیق حاضر متفاوت است اما با بررسی کلی الگو و کدهای شناسایی شده، به روشنی تاثیر عوامل اخلاقی و آرمانی

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-14]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.3.13.5]

در نظام تصمیم‌گیری فرماندهان در دوران دفاع مقدس قابل مشاهده است هر چند این تحقیق تاکید اصلی خود را بر جنبه عقلانی نظام تصمیم‌گیری فرماندهان قرارداده‌است. تحقیق دیگری به شناسایی الگوهای معنوی و مدیریتی فرماندهان دفاع مقدس پرداخته‌است که موارد شناسایی شده در این تحقیق در حوزه الگوهای معنوی، بیانگر وجوه اخلاقی قوی در منش و سبک رهبری فرماندهان است (44). واژه اخلاقی به طور کلی صفت مناسبی برای سبک رهبری فرماندهان در دفاع مقدس محسوب می‌شود و اساسا دستاوردهای قابل توجه دفاع مقدس در سال دوم جز از طریق ایجاد فضای اخلاقی میسر نمی‌شده‌است (33). در تحقیق دیگری الگوی رهبری معنوی شهید احمد کاظمی که از فرماندهان توان‌مند دفاع مقدس محسوب می‌شود به روش نظریه زمینه‌ای طراحی شده‌است. در این تحقیق هم شرایط زمینه‌ای استخراج شده تحقیق حاضر شامل غلبه آرمان و محیط شایسته‌سالار به صورت تلویحی مورد اشاره قرار گرفته‌است (45).

لازم به ذکر است که این پژوهش به روش کیفی و فقط محدوده زمانی سال دوم از دوران 8 ساله دفاع مقدس را مورد توجه قرارداده‌است. انجام تحقیقات کمی بر اساس نتایج حاصل از تحقیقات کیفی از این دست و همچنین توسعه حوزه بررسی آن به کل بازه 8 ساله دفاع مقدس می‌تواند شناخت ما از این تجربه گرانقدر تاریخی و چگونگی بکارگیری آن در شرایط امروز را افزایش دهد. همچنین تمرکز تحقیق بر حوزه رهبری و اخلاق بوده است و جنبه‌های عقلانی مدیریت فرماندهان نظیر برنامه‌ریزی، شناسایی، نوآوری، سازماندهی و .. را از دستور کار خارج کرده‌است که تاثیر آنها بردستاوردهای سال دوم جنگ غیر قابل انکار است و این امر باید در تعمیم نتایج تحقیق به شرایط امروز مورد نظر قرارگیرد.

نتیجه‌گیری

هر چند در شرایط امروز جامعه نمی‌توان بکارگیری سبک و منش رهبری تجربه شده در دفاع مقدس را به عنوان تنها راهکار مواجهه با معضلات کنونی فضای کسب و کار ایران بالاخص در حوزه اخلاق مطرح نمود اما مدیران و رهبران در سازمان‌های پروژه‌محور می‌توانند اطمینان داشته باشند با بکارگیری نظام شایسته‌سالار و برقراری ارتباط قوی عاطفی، پیشگام بودن در عرصه‌های مختلف و توجه به رهبری اخلاقی می‌توانند تحول فرهنگی مشاهده‌شده در بستر دفاع مقدس را به فراخور در سازمان‌ها و پروژه‌های تحت مدیریت خود ایجاد نمایند چرا که تجربه تاریخی دفاع مقدس حاکی از غلبه بر محدودیت‌ها و مشکلات فرهنگی است که به زعم جمع کثیری از اندیشمندان حوزه علوم انسانی مانع اصلی توسعه در ایران تلقی می‌شود.

در مصاحبه‌های انجام شده قابلیت بکارگیری سبک رهبری فرماندهان و اثرات آن در شرایط امروز کسب و کار از مصاحبه شوندگان سوال شد و همگی آنان بر تاثیر مستقیم رهبری اخلاقی در افزایش انگیزش کارکنان و بهره‌وری تاکید کردند. در خصوص مقوله پیشگامی مصاحبه شوندگان تاکید داشتند که مدیران پروژه بالاخص در پروژه‌هایی که به لحاظ شرایط کاری با شرایط سخت عرصه دفاع مقدس قابل مقایسه‌باشند (نظیر پروژه‌های ساختمانی و عمرانی) می‌توانند اطمینان داشته باشند با حضور میدانی در کنار پرسنل و درک سختی‌ها و مشکلات کاری آنها می‌توانند هم تصمیمات درست‌تری بگیرند و هم با ایجاد اطمینان در پرسنل اجرایی مبنی بر درک مشکلات و سختی‌های کار آنان توسط سطوح بالای مدیریتی، سطح انگیزه آنان را افزایش دهند. از مصاحبه‌های انجام شده روشن گردید که مدیران امروز در این خصوص متاسفانه دارای ضعف جدی هستند و عامل اصلی انگیزه کارکنان را بیشتر مسائل مادی و معیشتی می‌بینند و از جنبه‌های انسانی و احساسی پرسنل خود غافل هستند.

از دو شرط علّی مورد اشاره، ایجاد ساختار سلسله مراتبی شایسته سالار توسط مدیران ارشد سازمان‌های پروژه محور قابل تحقق است اما نتایج مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که تحقق شرط دوم یعنی ایجاد یک آرمان معنوی که باعث جهت گیری و تفاهم در بین نقش‌آفرینان در محیط‌های پروژه محور گردد بالاخص در شرایط امروزین جامعه که فاصله با آرمان‌ها و ارزش‌های دفاع مقدس به شدت محسوس است با مخاطرات جدی روبروست. همچنین بر اساس تحقیق مشخص شد وجه آرمانی امری است که فقط در حوزه عمل مدیران ارشد سازمان‌های پروژه محور قرارندارد و بخش مهمی از آن به اصلاحات ساختاری در فضای کسب و کار کشور مربوط می‌شود چنانچه گزارش مجمع جهانی اقتصاد هم بروشنی آن را مورد تاکید قرارداده‌است.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-14]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.3.13.5]

ملاحظه‌های اخلاقی

نظر به ضبط مصاحبه و حساسیت موضوع بالاخص در بحث از شرایط فعلی کشور و معضلات اخلاقی کنونی، در جریان مصاحبه‌ها به کلیه مصاحبه‌شوندگان اطمینان داده شد که مباحث آنان توسط پژوهشگران محرمانه تلقی شده و فقط در جهت اعتبار سنجی نظریه تدوین شده مورد استفاده قرار میگرد. در مواردی نیز به درخواست مصاحبه شوندگان از ضبط سخنان آنان خودداری شد.

سپاسگزاری

محققین لازم می‌دانند از کلیه مصاحبه شوندگان این تحقیق که علی رغم مشغله فراوان با صرف زمان قابل توجه و ارائه دیدگاه‌ها و نقطه نظرات خود باعث غنا و اعتبار سنجی یافته‌های تحقیق شدند سپاسگزاری نمایند.

واژه‌نامه

معماهای اخلاقی	1. Ethical Dilemmas
تعالی سازمانی	2. Organizational Excellence
رهبری اخلاقی	3. Ethical Leadership
رسوایی های اخلاقی	4. Ethical Scandals
اخلاق حرفه‌ای	5. Professional Ethics
فضای اخلاقی	6. Ethical Climate
عمل هنجاری مناسب	7. Normatively Appropriate Conduct
اعمال فردی	8. Personal Actions
ارتباطات انسانی	9. Interpersonal Relationships
سازه رهبری اخلاقی	10. Ethical Leadership Construct
رضایت شغلی	11. Job Satisfaction
تعهد سازمانی	12. Organizational Commitment
چارچوب اخلاقی	13. Ethical Framework
فضیلت سازمانی	14. Organizational Virtue
نظریه زمینه‌ای	15. Grounded Theory
کدگذاری باز	16. Open Coding
کدگذاری محوری	17. Axial Coding

منابع

1. Lundin R A, Söderholm A. (1998). Conceptualizing a projectified society discussion of an eco-institutional approach to a theory on temporary organisations. Projects as arenas for renewal and learning processes. USA: Springer. P. 13-23.
2. Midler C. (1995). Projectification of the firm: The Renault case. Scandinavian Journal of Management; 11(4): 363-375.
3. PMI. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Incorporated : Project Management Institute.
4. OGC. (2009). Managing successful projects with PRINCE2. United Kingdom: The Stationary Office.
5. Tyssen A K. (2013). Leadership in temporary organizations: a review of leadership theories and a research agenda. Project Management Journal; 44(6): 52-67.
6. Ghoddusi P. (2012) Planning and controling construction projects. Tehran: elm va Sanat Univercity Publication. (In Persian)
7. Cleland D I. (1967). Understanding project authority: Concept changes manager's traditional role. Business Horizons; 10(1): 63-70.
8. Someloo A. (2010). Mehr housing project (maskane mehr): structural turn in housing policy making and it`s main achievement. Economy of Housing ; (47, 48): 5-8. (In Persian).
9. Robbins SP. (1392). Essentials of organizational behavior. Translated by: Parsayan A M, Arabi S. Tehran: Bureau of Cultural Research. (In Persian).
10. Mousavi M, Arabshahi-Karizi A. (2013). relationship od ethics and organizational excellence. Ethics in Science and Technology ; 9 (2): 9-1. (In Persian).
11. Gharamaleki A F. (2011). Organizational ethics. Tehran: Saramad Publication.
12. Schwab K. (2012). The global competitiveness report: 2012–2013. Geneva: World Economic Forum.
13. Jalaee Pour H. (2013). Sociology of Iran: modern society is wrong. Tehran: Nashre Elm. (In Persian).
14. Sariolghalam M. (2012). Iranian authoritarianism during the Qajar period. Tehran: Nashre Farzane Rooz. (In Persian).
15. Homa Katouzian M A. (2011). The short-term society. Translated by: Kosari A. (2012). Tehran: Nashre Ney (In Persian).
16. Izadi AM. (2003). Why we are not developed? Sociology of Iranian people. Tehran: Nashre Elm. (In Persian).
17. Farhad M. (2003). Culture and agriculture. Tehran: Institute of Agricultural Economy and Planning: Ministry of Jihade Keshavarzi. (in Persian).
18. Salasi M. (2010). Iranian word and word of Iran. Tehran: Nashre Markaz (in Persian).

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-14]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.3.13.5]

19. Zahiri A, Babamiri M, Arshadi N, Nisi A. (2013). Personal variables as predictor of ethical leadership. Ethics in Science & Technology; 9(3): 1-9. (In Persian).

20. Saleh Nia M. (2011). Impacts of ethical leadership on ethical climate of organizations. Ethics in Science & Technology; 7(2): 1-9. (In Persian).

21. Brown ME, Treviño LK, Harrison DA. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior & Human Decision Processes; 97(2): 117-134.

22. Lu CS, Lin CC. (2014). The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context. Journal of Business Ethics; 124(2): 209-223.

23. Sama LM, Shoaf V. (2008). Ethical leadership for the professions: fostering a moral community. Journal of Business Ethics; 78(1-2): 39-46.

24. Neubert MJ, Carlson DS, Kacmar KM, Roberts JA, Chonko LB. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field. Journal of Business Ethics; 90(2): 157-170.

25. Mayer DM. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. Organizational Behavior & Human Decision Processes; 108(1): 1-13.

26. Ofori G. (2009). Ethical leadership: examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. Journal of Business Ethics; 90(4): 533-547.

27. Karam Dokht R. (2011). Relationship of manager`s organizational ethics and school`s effectiveness in high schools of Babolsar. Leadership & Educational Management; 5(1). (In Persian).

28. Hedayati SP, Nasiripour A, Mohabati M, Maher A. (2009). Relationship of cultural dimension of organizational ethics with health worker`s productivity. Ethics and Medical History; 2(3). (In Persian).

29. Hasangholipour T, Haghighi M, Barari M, Karimi K. (2012). Impact of seller professional ethics on permanent relationship between custumer and rganization in atlas kopmu company. Visioin of Commercial Management ; (9): 117-132. (In Persian).

30. Beheshtifar M, Nekooee-Moghadam M. (2010). Relationship of ethical behavior of managers and job satisfaction of workers. Ethics in Science & Tchnology; 5(1 , 2). (In persian).

31. Andalib A. (2010). Fundamentals of urban regeneration. Tehran: Azarakhsh Publication. (In Persian).

32. Ghaliban MB. (2011). Experience of management and productivity. Tehran: Iranian Association of Productivity. (In Persian).

33. Rezaee M. (2011). War in the eyes of commander. Tehran: Holy Defense Foundation. (In Persian).

34. Farasatkhah M. (2009). Professinal science ethics and quality of universities in Iran: in global vision and Iranian problems. Tehran: Nashre Ney. P. 137-163.

35. Bazargan A. (2012). Qualitative and mixed research methods. Tehran: Nashre Didar . (In Persian).

36. Corbin JM, Strauss AL. (2008). Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory. USA: Sage Publications Inc.

37. Montazri G. (2010). Meritocracy in divane rasael from theory to action in professional ethics in Iran and Islam. Tehran. Institudes of Social & Cultural Studies. P. 465-490. (In Persian).

38. Hamedani H. (2010). Moonlight of khayen: interview with Hoseyn Behzad. Tehran: Fatehan Publication. (In Persian).

39. Mahdavian MH. (2012) . Last days of winter: documnetry about Shahid Bagheri. Tehran: Ney Publication. (In Persian).

40. Bernolak I. (1997). Effective measurement and successful elements of company productivity: the basis of competitiveness and world prosperity. International Journal of Production Economics; 52(1): 203-213.

41. Tangen S. (2005). Demystifying productivity and performance. International Journal of Productivity & Performance Management; 54(1): 34-46.

42. Nili M, Darghahi H, Fatemi SF. (2012). Productivity of Iran's industry: research on Iranian industrial companies competetiveness. Tehran: Donyaye Eghtesad Publications. (In Persian).

43. Gudarzi G, Kheyrabadi H. (2010). Designing strategic decision making models of commanders with emphasis on successful operations in second year of war. Defense & Strategic Studies; (10)1: 95-126. (In Persian).

44. Baninasrabdi A. (2012). Spiritual and managerial in character of commanders based on Islamic values. Hosun; (23)1: 35-53. (In Persian).

45. Bagheri MA, Sadabdi H. (2011). Designing spiritual leadership model based on Islamic values: grounded theory with emphasis on martyr Kazami`s character. Strategic Management Studies; (5)2: 57-122. (In Persian).

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-14]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.3.13.5]