



Studying Outcomes of Rear Admiral Sayyari's Transformational Leadership during His Command of the I.R.I. Navy of Army

Naser Asgari¹ , Mohsen Rahmani² , Armin Hasanzadeh³ , Seyed Ahmad Pournasrani⁴

Abstract

Article Type:
Research-based

Background & Purpose: Transformational leadership serves as a key driver for the success, sustainable productivity, and continuous excellence of leading organizations. The enactment of this leadership style by Admiral Sayyari during his command of the Islamic Republic of Iran Navy (IRIN) has precipitated profound transformations within this defense organization. The present study aims to identify, classify, and introduce the achievements realized during his tenure.

Corresponding Author:
Naser Asgari

© Authors

Methodology: This is an applied, interpretive, and inductive study conducted using a qualitative approach. The data sources include expert opinions, relevant published literature, and pertinent organizational documents. Sampling was performed purposively and judgmentally. Data were analyzed using thematic analysis.

Findings: The achievements resulting from Admiral Sayyari's transformational leadership are classified into three levels: organizational-level achievements (such as the IRIN's strategic transfer to the Sea of Oman, acting as the architect of a modern Iranian Navy, organizational transformation and excellence, fleet modernization and reconstruction, development of maritime infrastructure, a leap in combat capability and readiness, and strategic formulation of the IRIN); national-level achievements (such as the development of the Makran coasts, enhancement of security along the southern coasts and seas, regional and national economic development, safeguarding national maritime interests, and laying the groundwork for maritime-based development); and international-level achievements (such as sustained presence in international open waters, counter-piracy operations, internationalization of the IRIN, effective role-playing in the Combined Maritime Forces (CMF), advancement of naval diplomacy, and generation of prestige for Iran and the Muslim world).

Conclusion: The present research identifies and introduces a relatively comprehensive set of achievements stemming from the leadership of a prominent transformational leader in the country's governance context. These findings can contribute to advancing the indigenous knowledge regarding the outcomes of this leadership style and can be utilized for documenting and promoting this successful national experience in the context of organizational transformation and development.

Received:
September 24, 2025

Received in revised form:
November 08, 2025

Accepted:
December 12, 2025

Published online:
January 01, 2026

Keywords: Transformational leadership, Transformational leadership outcomes, Navy, Admiral Sayyari, Thematic analysis

Citation Asgari, Naser; Rahmani, Mohsen; Hasanzadeh, Armin & Pournasrani, Seyed Ahmad (2025). Studying Outcomes of Rear Admiral Sayyari's Transformational Leadership during His Command of the I.R.I. Navy of Army. *Journal of Human Resource Studies*, 15(4), 1-29. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.240506>

1. 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 Commissioner, 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: arminhasanzadeh1362@gmail.com
4. PhD. Department of Military Strategic Management, Faculty of National Defense, National Defense University, Tehran, Iran. E-mail: seyedahmad.pournasrani@gmail.com



واکاوی رهاوردهای رهبری تحول آفرین دریادار سیاری در دوران فرماندهی نیروی دریایی ارتش ج.ا.ا.

ناصر عسگری^۱، محسن رحمانی^۲، آرمین حسن زاده^۳، سید احمد پورنصرانی^۴

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: ناصر عسگری
© نویسندگان

زمینه و هدف: رهبری تحول آفرین پیشروانی کلیدی برای موفقیت، بهره‌وری پایدار و تعالی مستمر سازمان‌های پیشرو به شمار می‌رود. ایفای این سبک رهبری دریادار سیاری، در دوران فرماندهی نیروی دریایی ارتش ج.ا.ا.، تحولات چشمگیری را در این سازمان دفاعی ایجاد کرد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی، طبقه‌بندی و معرفی دستاوردهای دوران فرماندهی ایشان اجرا شده است.

روش: این پژوهش کاربردی، تفسیری و استقرایی است و با رویکرد کیفی اجرا شده است. منابع اطلاعاتی پژوهش، دیدگاه خبرگان، کتب مرتبط منتشر شده و اسناد و مدارک سازمانی مرتبط است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و قضاوتی است. داده‌ها نیز با روش تحلیل مضمون تحلیل شده‌اند.

یافته‌ها: دستاوردهای حاصل از رهبری تحول آفرین دریادار سیاری در سه سطح طبقه‌بندی شدند: دستاوردهای سطح سازمانی (مانند انتقال نداجا به دریای عمان، معمار نیروی دریایی نوین ایران، تحول و تعالی نداجا، نوسازی و بازسازی ناوگان دریایی، ایجاد زیرساخت‌های دریایی، جهش توان و آمادگی رزمی نداجا، راهبردی سازی نداجا)، دستاوردهای سطح ملی (مانند توسعه سواحل مکران، ارتقای امنیت سواحل و دریاهای جنوب، توسعه اقتصادی منطقه جنوب و ملی، تأمین منافع ملی در دریا، زمینه‌سازی توسعه دریامحور) و دستاوردهای سطح بین‌المللی (مانند ورود و حضور مستمر در آب‌های آزاد بین‌المللی، مقابله با دزدان دریایی، بین‌المللی سازی نداجا، نقش آفرینی مؤثر در آیزن، توسعه دیپلماسی دریایی، عزت آفرینی برای ایران و مسلمانان).

نتیجه‌گیری: پژوهش حاضر مجموعه کمابیش جامعی از دستاوردهای حاصل از رهبری یک رهبر تحول آفرین در عرصه حاکمیتی کشور را شناسایی و معرفی کرده است. این نتایج می‌تواند به پیشبرد دانش بومی موجود در خصوص نتایج حاصل از این نوع رهبری مساعدت کند و برای مستندسازی و ترویج این تجربه موفق ملی در زمینه تحول و توسعه سازمانی بهره‌بردار شود.

دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۲
بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۱۷
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۱
انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۱۱

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول آفرین، نتایج رهبری تحول آفرین، نیروی دریایی، دریادار سیاری، تحلیل مضمون

استناد: عسگری، ناصر؛ رحمانی، محسن؛ حسن زاده، آرمین و پورنصرانی، سید احمد (۱۴۰۴). واکاوی رهاوردهای رهبری تحول آفرین دریادار سیاری در دوران فرماندهی نیروی دریایی ارتش ج.ا.ا. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۴)، ۱-۲۹. DOI: <https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.240506>

۱. 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
۴. دکتری، گروه مدیریت راهبردی نظامی، دانشکده دفاع ملی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. رایانامه: seyedahmad.pournasrani@gmail.com

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۴، زمستان، دوره ۱۵، شماره ۴، ص. ۱-۲۹
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

مقدمه

در حوزه تحول و توسعه سازمانی، رهبری تحول از نقشی بسیار کلیدی در پیشبرد اهداف و برنامه‌های تحول برخوردار است. آماده‌سازی کارکنان برای تغییر، غلبه بر مقاومت‌ها و ایجاد انگیزه و توانمندی‌های مورد نیاز در کارکنان، از جمله نقش‌های کلیدی رهبران در این زمینه است (ژائو، فان و چن^۱، ۲۰۲۱). در میان سبک‌های گوناگون رهبری، رهبری تحول‌آفرین قابلیت‌های تسهیلگری و پیشرانی بسیار تعیین‌کننده‌ای در این زمینه دارد. این سبک، بیانگر الگویی از رهبری است که با ایجاد چشم‌انداز مشترک، الهام‌بخشی عاطفی و تحریک شناختی، تغییراتی مثبت و پایدار در نگرش‌ها، باورها و رفتارهای کارکنان ایجاد می‌کند و به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پیشران‌های عملکرد سازمانی و نوآوری عمل می‌کند (ژوان، هوآن، دونگ و دین^۲، ۲۰۲۵). رهبری تحول‌آفرین با ابعادی همچون نفوذ آرمانی، تحریک ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی شناخته می‌شود (القاوه^۳، ۲۰۱۸). در میان مطالعات انبوهی که در زمینه رهبری تحول‌آفرین انجام شده است، شناخت نتایج و تأثیرهای این نوع رهبری، جایگاه و اهمیت ویژه‌ای دارد.

رهبری تحول‌آفرین با آماده‌سازی توانمندی‌های نگرشی و انگیزشی کارکنان، زیربنای شکل‌گیری پیامدهای مثبت فردی و سازمانی محسوب می‌شود (باس و ریجیو^۴، ۲۰۰۶؛ باس و آولیو^۵، ۱۹۹۴). در سطح سازمانی، رهبری تحول‌آفرین موجب ارتقای عملکرد کلی، افزایش نوآوری و ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود (پاشا، پویستر، رایت و توماس^۶، ۲۰۱۷). همچنین، ارتقای عملکرد مالی و غیرمالی بهتر و آمادگی بیشتر برای پذیرش تغییر و نوآوری سازمانی، از دیگر نتایج این سبک رهبری به‌شمار می‌رود (جونگ، چو و وو^۷، ۲۰۰۳؛ ونگ، اوه، کورترایت و کولبرت^۸، ۲۰۰۱). این سبک رهبری با نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری، اعتماد و اخلاق‌مداری، بستر لازم برای رشد پایدار و موفقیت بلندمدت سازمان را فراهم می‌کند (براون و تروینو^۹، ۲۰۰۶). همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رهبران تحول‌آفرین، فرهنگی سازنده را ترویج می‌دهند که همیاری و نوآوری را تقویت می‌کند و باعث می‌شود که کارکنان پذیرای تغییرات سازمانی شوند و از گذارها و انطباق‌پذیری‌ها بهتر استقبال کنند (نورآئنی و برهمانا^{۱۰}، ۲۰۲۵). ارتقای تعهد کارکنان، نوآوری، تحول سازمانی، عملکرد و تاب‌آوری نیز، از دیگر نتایج تأیید شده این سبک رهبری است (فرانکه و فلفه^{۱۱}، ۲۰۱۱؛ کلمن و دونوهر^{۱۲}، ۲۰۲۲).

با وجود این، مطالعات انجام شده در خصوص نتایج حاصل از این نوع رهبری، در مقایسه با دیگر جنبه‌های آن بسیار محدودترند و عمده مطالعات انجام شده در این زمینه نیز، به بررسی تأثیر این نوع رهبری بر یک یا چند عامل محدود

-
1. Zhao, Fan & Chen
 2. Xuan, Huan, Dung & Dinh
 3. Alqatawenh
 4. Bass & Riggio
 5. Bass & Avolio
 6. Pasha, Poister, Wright & Thomas
 7. Jung, Chow & Wu
 8. Wang, Oh, Courtright & Colbert
 9. Brown & Treviño
 10. Nur'aeni & Brahmana
 11. Franke & Felfe
 12. Coleman & Donoher

پرداخته‌اند (کاهیونو^۱، ۲۰۲۴؛ تاریگان، ناینگولان، بوتاربتار، مارگونو و سیمانجونتاک^۲، ۲۰۲۵). این محدودیت در مطالعات داخلی بسیار نمایان‌تر است؛ به‌گونه‌ای که مطالعات یافت شده در این خصوص انگشت‌شمار هستند (مانند صمدی میارکلایی، صمدی میارکلایی و آقاجانی، ۱۳۹۵؛ خلیلی و فتیحی، ۱۴۰۳). این موضوع در حوزه سازمان‌های حاکمیتی، از جمله سازمان‌های دفاعی نیز صادق است. این در حالی است که این نوع رهبری در محیط‌های پویا و پرچالش سازمان‌های نظامی، از جایگاهی ویژه برخوردار است. این گونه سازمان‌ها، به‌دلیل ماهیت مأموریت‌محور، سلسله‌مراتب شدید و نیاز مداوم به نوآوری در رویه‌ها و فناوری‌ها، بستری منحصربه‌فرد برای پیدایش و ارزیابی رهبران تحول‌آفرین فراهم می‌کنند.

نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز در دوران فرماندهی دریادار حبیب‌الله سیاری، نمونه‌ای بارز از رهبری تحول‌آفرین را تجربه کرده است. ایشان با به‌کارگیری این نوع رهبری، نیروی دریایی را از سازمانی با مأموریت‌های ساحلی محدود، به نهادی پایدار، پویا و اثرگذار در عرصه امنیت ملی و بین‌المللی ارتقا داد. توسعه توانمندی‌های بومی، تقویت هویت و خودباوری سازمانی، گسترش بُرد عملیاتی، حضور فعال در آب‌های آزاد، انجام مأموریت‌های بین‌المللی و ارتقای جایگاه نیروی دریایی در صحنه جهانی، از جمله اقدام‌های برجسته ایشان است. این تحولات، نیروی دریایی ارتش ج.ا.ا. را به «نیروی دریایی راهبردی» ارتقا داد که امروزه به‌مثابه «دست بلند جمهوری اسلامی ایران» در تأمین امنیت و صیانت از منافع ملی در عرصه‌های بین‌المللی ایفای نقش می‌کند (عسگری، ۱۴۰۴).

با وجود گسترش ادبیات رهبری تحول‌آفرین در غرب، مطالعات اندکی به تحلیل عینی و نظام‌مند تجربه‌های رهبران تحول‌گرا در بسترهای جغرافیایی - فرهنگی خاص، از جمله ایران و به‌ویژه در حوزه نیروی دریایی پرداخته‌اند. به همین ترتیب، با اینکه در دوران فرماندهی این رهبر تحول‌آفرین برجسته، دستاوردهای فراوانی در سطح سازمانی و ملی رقم خورده است، پژوهش علمی کیفی و مبتنی بر داده‌هایی مستند در این خصوص، به‌ندرت یافت می‌شود. به همین دلیل فرمانده وقت کل ارتش ج.ا.ا. نیز بر سودمندی و ضرورت مستندسازی همه ظرفیت‌ها و فعالیت‌های این دوره تأکید کرده است (آهنگری، پورنصرانی و رحمانی، ۱۴۰۰: ۵۲).

این خلأ پژوهشی، لزوم انجام مطالعه حاضر را توجیه می‌کند. در این راستا، هدف اصلی این پژوهش، واکاوی عمیق و نظام‌مند دستاوردهای تحول‌گرایانه دریادار سیاری در دوران فرماندهی بر نیروی دریایی ارتش ج.ا.ا. است. بر این اساس، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش‌های کلیدی است که مهم‌ترین دستاوردهای تحول‌گرایانه ایشان در این دوره کدام‌اند و چگونه طبقه‌بندی می‌شوند؟

انجام این پژوهش از چند منظر، ضروری است. نخست، از منظر علمی - نظری، این مطالعه به غنای ادبیات رهبری تحول‌آفرین در بافتار بومی و غیرغربی می‌افزاید. دوم، از منظر تاریخی - مستندسازی، دوران فرماندهی دریادار سیاری، فصل مهمی در تاریخ تحولات نیروی دریایی ارتش ج.ا.ا. محسوب می‌شود. واکاوی نظام‌مند دستاوردهای این دوره با روش کیفی، موجب تدوین یک سند تحلیلی معتبر و جلوگیری از محو یا تحریف تجارب ارزشمند مدیریتی این دوران در گذر زمان خواهد شد. سوم، از منظر کاربردی - مدیریتی، شناسایی و طبقه‌بندی این دستاوردها می‌تواند تجربه عملی ارزشمندی برای مدیریت تحول و توسعه سازمانی، به‌ویژه در شرایط بحران و با رویکرد فرصت‌سازی فراهم آورد.

1. Cahyono

2. Tarigan, Nainggolan, Butarbutar, Margono & Simanjuntak

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری تحول آفرین

در ادبیات حوزه مدیریت و رهبری، رهبری تحول آفرین، به عنوان یکی از برجسته ترین الگوهای رهبری نوین مطرح و با استقبال مواجه شده است. این سبک رهبری بر توانایی رهبر در ایجاد تغییرات عمیق و پایدار در نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای پیروان تأکید دارد. این مفهوم را نخستین بار برنز معرفی کرد. وی رهبری تحول آفرین را فرایندی تعاملی می‌داند که در آن، رهبران تحول آفرین با ایجاد انگیزش، ارزش‌های اخلاقی و چشم‌انداز مشترک، پیروان را به تلاشی فراتر از منافع شخصی خود رهنمون می‌سازند (برنز^۱، ۱۹۷۸). در ادامه، باس با توسعه این دیدگاه، رهبری تحول آفرین را سبکی دانست که از طریق نفوذ ایدئال‌ها و الهام‌بخشی، پیروان را به عملکردی فراتر از انتظارات اولیه سوق می‌دهد (باس^۲، ۱۹۸۵).

باس و آوولیو با عملیاتی‌سازی این مفهوم، چهار بُعد اصلی رهبری تحول آفرین را معرفی کردند: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظه فردی (استوارت^۳، ۲۰۰۶). این ابعاد در دو دسته عوامل رابطه‌ای (نفوذ آرمانی و ملاحظات فردی) و عوامل انگیزشی (انگیزش الهام‌بخش و تحریک فکری) قرار می‌گیرند و هم کیفیت رابطه رهبر - پیروان را شکل می‌دهند و هم جوّی برانگیزاننده برای تغییر ایجاد می‌کنند (کلنن و دونوهر، ۲۰۲۲). امروزه، این ابعاد به عنوان چارچوب غالب، در مطالعات تجربی استفاده می‌شود و به یکی از مدل‌های رهبری پُرارجاع در حوزه مدیریت سازمانی تبدیل شده است (آبرل، روولد، وایبلر و مونیگهف^۴، ۲۰۱۱). در ادامه به تشریح این ابعاد پرداخته می‌شود:

۱. نفوذ آرمانی: به توانایی رهبر در ایفای نقش الگو و ایجاد اعتماد، احترام و تحسین در میان پیروان اشاره دارد. رهبرانی که از نفوذ آرمانی برخوردارند، ارزش‌های اخلاقی را در رفتار خود متجلی می‌سازند و از این طریق، پیروان را به همانندسازی با خود ترغیب می‌کنند (باس و ریجیو، ۲۰۰۶).
۲. انگیزش الهام‌بخش: این بُعد بر توانایی رهبر در ترسیم چشم‌اندازی جذاب و معنادار برای آینده سازمان تأکید دارد. رهبران تحول آفرین از طریق ارتباطات اثربخش، بیان انتظارات والا و تقویت روحیه جمعی، احساس هدفمندی، معناداری و انگیزش درونی را در میان کارکنان رشد می‌دهند (باس، ۱۹۸۵).
۳. تحریک ذهنی: به تشویق کارکنان برای تفکر خلاق، پرسشگری و بازنگری در رویه‌ها و فرضیه‌های موجود اشاره دارد. رهبران تحول آفرین با ایجاد فضایی امن برای بیان ایده‌های نو، یادگیری و نوآوری را در سازمان تسهیل می‌کنند (گونگ، هوانگ و فرح^۵، ۲۰۰۹). این بُعد از رهبری تحول آفرین، در توسعه شایستگی‌های فردی و ارتقای ظرفیت نوآوری سازمانی، نقش کلیدی ایفا می‌کند و کارکنان را به مشارکت فعال در حل مسائل پیچیده سازمانی سوق می‌دهد (جونگ و همکاران، ۲۰۰۳).
۴. ملاحظه فردی: بیانگر توجه رهبر به تفاوت‌های فردی، نیازها و توانمندی‌های کارکنان است. در این بُعد، رهبر نقش مربی و حامی را ایفا می‌کند و از طریق بازخورد مستمر و حمایت شخصی، رشد و توسعه حرفه‌ای پیروان را

1. Burns

2. Bass

3. Stewart

4. Abrell, Rowold, Weibler & Moenninghoff

5. Gong, Huang & Farh

تسهیل می‌کند (باس و آوولیو، ۱۹۹۴). مطالعات نشان می‌دهد که ملاحظه فردی به‌طور معناداری با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهزیستی روان‌شناختی کارکنان مرتبط است (جاج و پیکولو^۱، ۲۰۰۴). در مجموع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین و ابعاد چهارگانه آن، چارچوبی منسجم برای درک چگونگی تأثیرگذاری رهبران بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان فراهم می‌آورد. تعامل میان نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظه فردی، زمینه‌ساز ایجاد محیطی پویا، یادگیرنده و اخلاق‌مدار در سازمان می‌شود. از این‌رو، رهبری تحول‌آفرین، نه تنها به‌عنوان یک سبک رهبری مؤثر شناخته شده، بلکه به‌مثابه سازوکاری کلیدی برای توسعه سرمایه انسانی و دستیابی به اثربخشی پایدار سازمانی، بسیار در کانون توجه پژوهشگران قرار گرفته است.

نتایج حاصل از رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین بر این فرض استوار است که رهبر می‌تواند با الهام‌بخشی، نفوذ ارزشی و توجه به نیازهای فردی، کارکنان را فراتر از منافع شخصی، به سمت تحقق اهداف عالی سازمان سوق دهد. از این‌رو، این سبک رهبری زیربنای شکل‌گیری پیامدهای مثبت فردی و سازمانی محسوب می‌شود (باس و آوولیو، ۱۹۹۴؛ باس و ریچیو، ۲۰۰۶).

یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین، از طریق تأثیرگذاری بر متغیرهای روان‌شناختی کارکنان، در ارتقای انگیزش درونی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی، نقش مهمی ایفا می‌کند. رهبران تحول‌آفرین با ترسیم چشم‌انداز معنادار و ایجاد احساس هدفمندی در کار، پیوند عاطفی کارکنان با سازمان را تقویت می‌کنند و سطح تعهد عاطفی آنان را افزایش می‌دهند (باس و ریچیو، ۲۰۰۶؛ میر و آلن^۲، ۱۹۹۷؛ نزیب و یاشار^۳، ۲۰۱۶). علاوه بر این، ملاحظه فردی و حمایت رهبر از رشد حرفه‌ای کارکنان، بهبود بهزیستی روان‌شناختی و افزایش رضایت شغلی را موجب می‌شود که خود در کاهش قصد ترک خدمت نقش مهمی دارد (جاج و پیکولو، ۲۰۰۴).

از منظر رفتاری و عملکردی، رهبری تحول‌آفرین، به‌طور معناداری با بهبود عملکرد فردی و بروز رفتارهای فراتر از نقش مرتبط است. بُعد تحریک ذهنی رهبر، کارکنان را برای به چالش کشیدن فرضیه‌های موجود، یادگیری مستمر و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه ترغیب می‌کند و در نتیجه، خلاقیت و توان حل مسئله افزایش می‌یابد (گونگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ گوموشلو اوغلو و ایلسف^۴، ۲۰۰۷).

همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهد که این سبک رهبری از طریق تقویت اعتماد و انگیزش درونی، رفتارهای شهروندی سازمانی را در میان کارکنان گسترش می‌دهد (پودساکوف، مکنزی، مورمن و فتر^۵، ۱۹۹۰).

در سطح گروهی، رهبری تحول‌آفرین در ارتقای انسجام تیمی، اعتماد متقابل و کیفیت تعاملات بین‌فردی نقش مهمی ایفا می‌کند. رهبران تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز مشترک و تقویت هویت جمعی، زمینه هم‌افزایی و همکاری مؤثر میان اعضای تیم را فراهم می‌سازند (کرک و شمیر^۶، ۲۰۰۲). افزون بر این، الگوی رفتاری اخلاق‌مدار رهبر، موجب هدایت

-
1. Judge & Piccolo
 2. Meyer & Allen
 3. Nzelibe & Yasar
 4. Gumusluoglu & Ilsev
 5. Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter
 6. Kark & Shamir

تعارض‌ها به سمت تعارض‌های سازنده می‌شود و اثربخشی تیم‌ها را افزایش می‌دهد (والومبوا، آوولیو، ژو و پاتر^۱، ۲۰۰۸). افزون‌براین، ارتقای هویت گروهی در اثر رهبری تحول‌آفرین، می‌تواند موجب ارتقای کارآمدی جمعی شود (ونگ و هاوول^۲، ۲۰۱۲).

در نهایت، پیامدهای رهبری تحول‌آفرین در سطح سازمانی، به شکل ارتقای عملکرد کلی، افزایش نوآوری و ایجاد مزیت رقابتی پایدار نمایان می‌شود (پاشا و همکاران، ۲۰۱۷). شواهد تجربی و مطالعات فراتحلیلی نشان می‌دهد سازمان‌هایی که از رهبران تحول‌آفرین بهره می‌برند، عملکرد مالی و غیرمالی بهتری دارند و برای پذیرش تغییر و نوآوری سازمانی آمادگی بیشتری از خود نشان می‌دهند (جونگ و همکاران، ۲۰۰۳؛ ونگ و همکاران، ۲۰۱۱). این سبک رهبری با نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری، اعتماد و اخلاق‌مداری، برای رشد پایدار و موفقیت بلندمدت سازمان، بستر لازم را فراهم می‌کند (براون و تروینو، ۲۰۰۶). همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رهبران تحول‌آفرین، فرهنگی سازنده را ترویج می‌دهند که همیاری و نوآوری را تقویت می‌کند و باعث می‌شود تا کارکنان پذیرای تغییرات سازمانی شوند و از گذارها و انطباق‌پذیری‌ها بهتر استقبال کنند (نورآئنی و برهمانا، ۲۰۲۵).

مرور انتقادی پیشینه

مرور مطالعات انجام شده در خصوص شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین، نشان می‌دهد که مطالعات گسترده و متنوعی در خصوص رهبری تحول‌آفرین وجود دارد و این موضوع از رشد نمایی شایان توجهی برخوردار شده است (اختر، حمید و جوهدی^۳، ۲۰۲۵). مطالعات انجام شده در خصوص نتایج حاصل از این نوع رهبری، بسیار محدودترند و عمده مطالعات انجام شده در این زمینه نیز، به بررسی تأثیر این نوع رهبری بر یک یا چند عامل محدود پرداخته‌اند (کاهیونو، ۲۰۲۴؛ تاریگان و همکاران، ۲۰۲۵). این محدودیت، در مطالعات داخلی بسیار نمایان‌تر است؛ به گونه‌ای که مطالعات یافت شده در این خصوص انگشت‌شمار است (مانند صمدی و همکاران، ۱۳۹۵ و خلیلی و فتحی، ۱۴۰۳).

رهبری تحول‌آفرین منافع فراوانی به همراه دارد؛ اما باید این نکته را مدنظر قرار داد که اثربخشی آن می‌تواند به فرهنگ سازمانی موجود و تعهد کارکنان برای پذیرش تغییرات وابسته باشد. این تعامل گاهی ممکن است مانع تحقق کامل پتانسیل رهبری تحول‌آفرین شود. افزون‌براین، با وجود حجم انبوهی از مطالعات که نتایج مثبت حاصل از رهبری تحول‌آفرین را نشان می‌دهند، اغلب این پژوهش‌ها در بافت غربی و در سازمان‌های تجاری انجام شده‌اند و مطالعات کیفی عمیق و زمینه‌مند درباره نتایج عینی این سبک رهبری در بستر فرهنگی سازمان‌های حاکمیتی و دفاعی ایران، از جمله نیروی دریایی بسیار محدود است. به‌ویژه، تحقیقات اندکی به تحلیل تجربه‌های رهبران تحول‌گرا در شرایط ویژه، مانند فشار و محدودیت‌های ناشی از تحریم پرداخته‌اند. بنابراین، مطالعه حاضر با تمرکز بر واکاوی دستاوردهای تحول‌گرایانه این تحول‌گرای برجسته در کشور، هم پرکردن این خلأ پژوهشی و هم، به ثبت و مستندسازی دستاوردهای تحول‌گرایانه این رهبر تحول‌گرا کمک می‌کند.

1. Walumbwa, Avolio, Zhu & Pater
2. Wang & Howell
3. Akther, Hamid & Juhdi

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در قالب پارادایم تفسیرگرایی انجام شده است و رویکردی استقرایی دارد و از نگاه نوع داده‌ها و شیوه تحلیل داده‌ها، ماهیت کیفی دارد. منابع اطلاعاتی پژوهش عبارت‌اند از:

۱. دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، شامل همکاران (خبرگان) منتخبی که تعامل کاری مستمر و بلندمدتی با دریادار سیاری داشته‌اند؛

۲. بیانات فرماندهی معظم کل قوا در خصوص نیروی دریایی در دوران فرماندهی ایشان؛

۳. کتاب‌های حاوی اطلاعات درباره عملکرد و دستاوردهای ایشان (ژنرال سفیدپوش دریاها و تکاور مکران)؛

۴. اسناد و مدارک سازمانی حاوی دستاوردهای دوران فرماندهی دریادار سیاری.

نمونه‌گیری به صورت هدفمند و قضاوتی آغاز شد و به روش گلوله‌برفی ادامه یافت. در مجموع ۳۵ مصاحبه انجام شد که این افراد، خبرگانی از فرادستان، هم‌قطاران، معاونان و مدیران زیرمجموعه و مسئولان عالی‌رتبه سازمان‌های مرتبط بودند. داده‌ها به روش پیمایشی و کتابخانه‌ای و با ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و بررسی اسناد و مدارک گردآوری شدند.

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. به طور کلی این روش در قالب سه مرحله جمع‌آوری و توصیف، سازمان‌دهی و تنظیم و در آخر، تفسیر و بازنمایی انجام می‌شود (درویش‌زاده بروجنی، موسوی، سپهوند و نظرپوری، ۱۴۰۴). از میان این الگوها، در این پژوهش از الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. بر این مبنای فرایند پژوهش طی این شش مرحله اجرا شده است: ۱. آشنایی با داده‌ها؛ ۲. ایجاد کدهای اولیه؛ ۳. شناسایی و تدوین مضامین اولیه؛ ۴. مرور و پالایش مضامین؛ ۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین؛ ۶. تهیه گزارش پژوهش.

در این مطالعه برای ارزیابی کیفیت تحلیل داده‌ها، از خبرگان نظرسنجی و از شاخص کاپای کوهن استفاده شده است. مقدار این شاخص بین صفر تا یک است. هرچه مقدار این شاخص به عدد یک نزدیک‌تر باشد، گویای این است که توافق بیشتری بین دو کدگذار وجود دارد. به این ترتیب، در تحلیل بخشی از داده‌های پژوهش، به کمک نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس، میزان توافق ۰/۸۶ به دست آمد. با توجه به نزدیک بودن این مقدار به عدد ۱ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بین دو تحلیلگر، توافق نظر اتکاپذیری وجود داشته است.

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

حبیب‌الله سیاری در سال ۱۳۳۴، در شهرستان فسا، یکی از شهرهای استان فارس به دنیا آمد. او پس از دریافت مدرک دیپلم، در سال ۱۳۵۳ وارد دانشکده افسری ارتش شد و پس از اتمام تحصیلات این دوره، به دلیل برخورداری از رتبه برتر و شایستگی‌های علمی، فکری و جسمی مورد نیاز، برای رسته تکاوری نیروی دریایی ارتش برگزیده شد و دوره کلاه سبزی را طی کرد (روزی‌طلب و زارع، ۱۳۹۹).

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

او دانش‌آموخته رشته مدیریت امور دفاعی در دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس) و دکتری رشته علوم دفاعی استراتژیک از دانشگاه عالی دفاع ملی است و در حال حاضر، عضو هیئت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی، در مرتبه استاد تمام است. فرماندهی آموزش تفنگ‌داران دریایی منجیل، فرماندهی تیپ یکم تفنگ‌داران دریایی بندرعباس، جانشین فرمانده منطقه یکم دریایی، فرمانده آموزش تخصص‌های دریایی رشت و منطقه چهارم دریایی نذاجا، از جمله مسئولیت‌های سیاری بوده است. سیاری پس از آن، به ستاد مشترک ارتش ج.ا.ا. منتقل شد و به‌عنوان جانشین معاون هماهنگ‌کننده و معاون امور اجرایی و پشتیبانی خدمات رزمی ستاد مشترک ارتش، مشغول به خدمت شد. وی در سال ۱۳۸۴ به نذاجا بازگشت و تا سال ۱۳۸۶ جانشین فرمانده نیروی دریایی ارتش بود، سپس برای مدت یک دهه، در فاصله سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۶ فرماندهی نیروی دریایی ارتش را برعهده داشت. دریادار سیاری، از آبان ۱۳۹۶ به‌عنوان رئیس ستاد و معاون هماهنگ‌کننده فرمانده کل ارتش فعالیت می‌کند. هم‌اکنون درجه نظامی وی دریادار (معادل سرتیپ) است (آهنگری و همکاران، ۱۴۰۰).

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

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

یافته‌های پژوهش

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

جدول ۱. نمونه استخراج کدگذاری اولیه از شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین

متن (نقل قول)	مفاهیم اولیه / مضمون پایه
۱ وقتی شما (دریادار سیاری) آمدید، نیروی دریایی وضع خوبی نداشت و الان خیلی پیشرفت کرده است (فرماندهی معظم کل قوا)	– پیشرفت و تحول نداجا
۲ نیروی دریایی نه تنها از سواحل ما در خلیج فارس، دریای عمان، دریای خزر و دهانه اقیانوس آرام دفاع می‌کند، بلکه در آب‌های بین‌الملل با حضور و اقتدارش از منافع جمهوری اسلامی ایران و امنیت کشتیرانی، به نفع ملت ایران، حضور و اقتدارش تأثیرگذار است (رئیس جمهور وقت).	– دفاع از مرزهای آبی – دفاع از منافع ملی – تأمین امنیت کشتیرانی – حضور مقتدرانه
۳ اولین اقدام بزرگ امیر سیاری در حوزه ناوشکن جماران بود که ما نیروها را گرفتیم و عملیاتی شد و به دریا رفت و همین حالا هم که من دارم در محضر شما صحبت می‌کنم، ناوشکن جماران در دریای سرخ است و دارد تنه به تنه با یگان‌های شناور دنیا حرکت می‌کند. (۲م)	– ساخت ناوشکن جماران – اقیانوس‌پیمایی – هم‌پای شناورهای دنیا
۴ امیر معمار نیروی دریایی نوین ایران است و این را همه‌جا گفته‌ام. مدیریت ساخت یک ناوشکن بعد از ۲۵۰۰ سال کار ساده‌ای نیست، در زمان نادرشاه، صفویه، قاجار یا حتی در زمان پهلوی ما ناو نساختم. نگذاشتند ناو بسازیم. در زمان ایشان همه‌چیز ساخته شد. ناو، ناوچه، ناوشکن، زیردریایی و ... (۹م)	– معمار نیروی دریایی نوین – ساخت ناوگان دریایی
۵ امیر سیاری پتانسیل جنوب کشور را به مقامات کشور شناساند. من یادم نمی‌آید به‌جز مرحوم هاشمی رفسنجانی که او هم بیشتر به مناطق شمالی رفته بود، دیگر کسی به آن منطقه رفته باشد. امیر سیاری بود که رئیس‌جمهور را آنجا برد و سواحل مکران را شناساند که چه پتانسیل‌هایی و چه ظرفیت‌هایی برای پیشرفت و توسعه در آنجا وجود دارد (۱۹م)	– شناساندن ظرفیت‌های سواحل جنوبی – تعامل با دولت‌مردان
۶ امیر سیاری به جاسک و کنارک رفتند، موضوع صرفاً ارتش نبود، بلکه تلاششان بر این بود که ما کشور را بسازیم. یعنی نیروی دریایی را به‌عنوان یک ابزار برای ساخت کشور در اختیار دولت قرار دهیم. به‌همین خاطر هم مورد توجه رئیس‌جمهور قرار گرفت و بخش عمده‌ای از آبادانی که در جنوب کشور در حال حاضر شروع شده است، ناشی از تلاش امیر سیاری بود. (۱۸م)	– آبادسازی جاسک و کنارک – آبادانی جنوب کشور – نداجا ابزار ساخت کشور
۷ کنفرانس‌های بین‌المللی کشورهای حاشیه اقیانوس هند بود، امیر باعث و بانی وارد شدن ایران در این کنفرانس‌ها شد و در آنجا واقعاً غوغایی به‌پا کرد وقتی در ایتالیا به‌عنوان فرمانده نیروی دریایی صحبت کرد، فرمانده نیروی دریایی ایتالیا از امیر به‌عنوان یک پرفسور دریایی و یک دریادار مجرب یاد کرد و گفت شما واقعاً در بحث دریا تحول ایجاد کردید (۲م)	– شرکت در کنفرانس‌های بین‌المللی دریایی – اعتبار بین‌المللی نداجا

متن (نقل قول)	مفاهیم اولیه / مضمون پایه
۸ من دستاوردهای امیر را به دو بخش تقسیم می‌کنم؛ یکی بخش خارجی ما است؛ ببینید عملکرد امیر سیاری وقتی که ایشان پا به دریاهای آزاد گذاشت یک نمود بین‌المللی پیدا کرد اولین بار وارد باب‌المندب شد و بعد از حدود سی سال ناو جنگی ما از کانال سوئز عبور کرد و وارد مدیترانه شد و این کار از نظر ابعاد بین‌المللی کار خیلی بزرگی بود. واقعاً در جهان سر و صدا کرد (۴م)	– ورود به آب‌های بین‌المللی – عبور از کانال سوئز – ورود به مدیترانه
۹ شما در آن منطقه کانادایی‌ها را می‌بینید، ترکیه را می‌بینید، آمریکا، روسیه، چین و ژاپن را می‌بینید، یعنی اگر کشوری توانایی حضور در دریا را داشته باشد در آن منطقه حضور داشت و وقتی که پرچم کشورتان در آن منطقه افراشته شود یعنی اقتدار ج.ا.ایران، یعنی ایجاد امنیت پنج‌هزار مایل جلوتر؛ این یعنی بازدارندگی، این کاری بود که امیر سیاری برای کشور انجام داد و این اتفاق افتاد (۱۳م)	– افراشتن پرچم در مناطق بین‌المللی – افزایش اقتدار ایران در دریاها – امنیت‌آفرینی و بازدارندگی

در ادامه، کدها و مضامین اولیه بر اساس قرابت معنایی دسته‌بندی و ادغام شدند. تعدادی از عوامل از ابتدا به‌عنوان مضمون پایه انتخاب شدند و بقیه از تلفیق کدهای اولیه استخراج شدند. سپس، مضامین پایه با یکدیگر تلفیق شده و به مضامین سازمان‌دهنده (سطح دوم انتزاع) تبدیل شدند. در نهایت، ادغام مضامین سازمان‌دهنده در اهداف مدنظر پژوهش، به شکل‌گیری مضامین فراگیر (دستاوردها در سطوح سازمانی، ملی و بین‌المللی) منجر شد. خروجی این مرحله از تحلیل در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. فرایند تلفیق و مقوله‌پردازی دستاوردهای تحول‌گرایانه در یادار سیاری

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
دستاوردهای تحولی سطح سازمانی	شرایط و دشواری‌های انتقال نداجا	– دشواری انتقال به جاسک – انتقال به منطقه محروم – نبود زیرساخت در جاسک – نارضایتی کارکنان از انتقال – روحیه و انگیزه پایین نیروها – نیاز به انتقال خانواده‌ها آماده نبودن – شناورها و تجهیزات – امکان فروپاشی نیرو – قبول مسئولیت نیروی غیرعادی – مدیریت شوک انتقال نیرو
	انتقال نداجا به دریای عمان ایجاد امکانات رفاهی و تشویقی	– رفع نارضایتی کارکنان – جلب همراهی کارکنان برای انتقال – انتقال ۳۰۰۰ نفر کارکنان و خانواده‌ها – انگیزش برای خدمت در جاسک – جلب همراهی خانواده‌ها – تأمین خدمات رفاهی – حقوق دوبرابری – حق مأموریت چشمگیر – تسهیلات تشویقی انتقال – ساخت منازل سازمانی – ایجاد امکانات رفاهی
	احیا و پویاسازی نداجا	– حفظ نیروی دریایی – جلوگیری از فروپاشی نداجا در انتقال – خروج نیروی دریایی از انزوا – زدودن کهنگی از نداجا – نوسازی و احیای نیروی دریایی – احیای یگان‌های رو به اضمحلال – دمیدن روح در نداجا – پویاسازی نداجای رو به رکود – تبدیل تهدید انتقال به فرصت

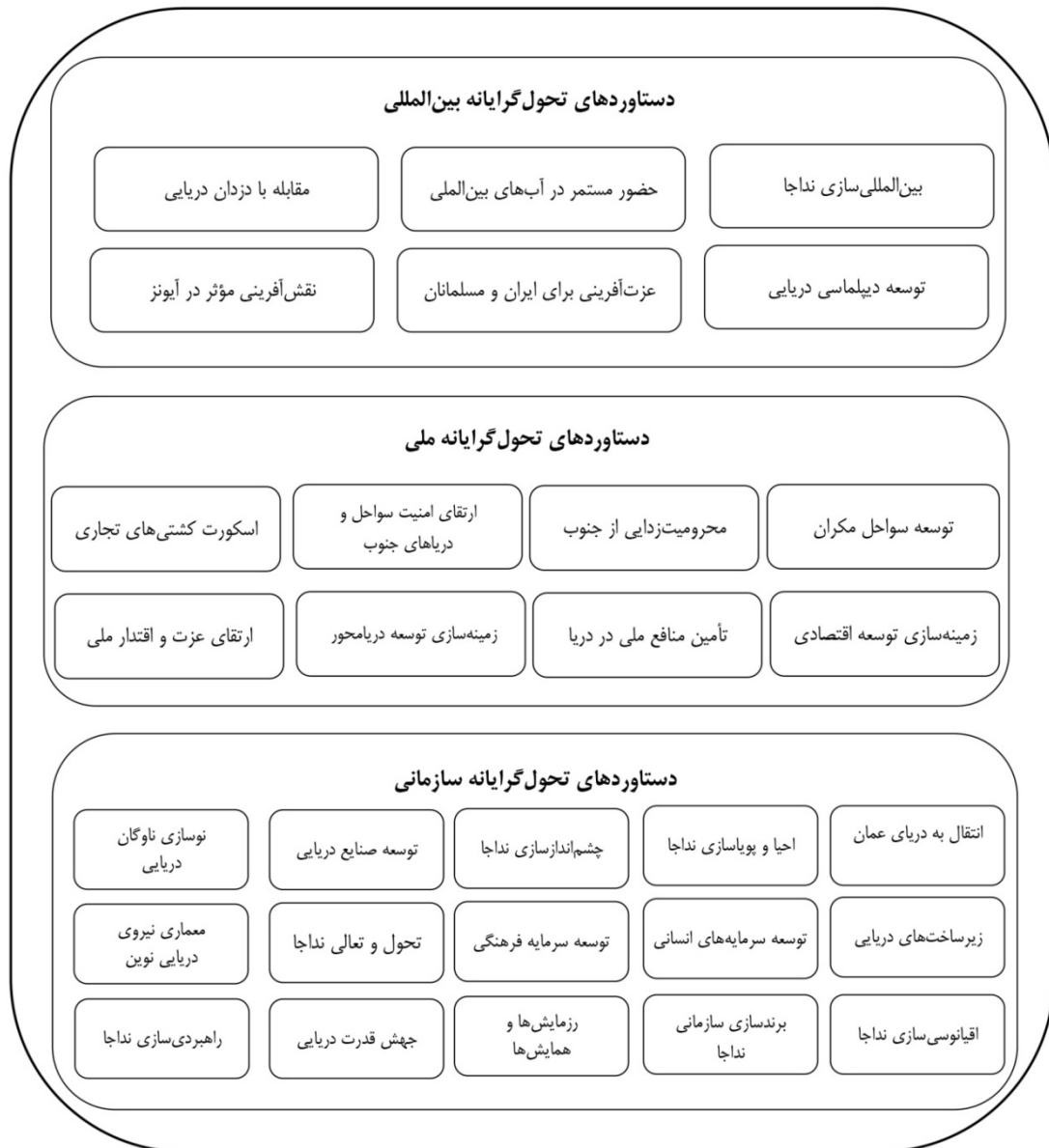
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	چشم‌اندازسازی برای نداجا	<ul style="list-style-type: none"> - ترسیم چشم‌انداز - رویکرد خودکفایی - تبدیل تهدید به فرصت - گزارش تحلیلی از نداجا به رهبری - هدف نهایی اعتلای نیرو - چشم‌اندازسازی برای نداجا - تدوین طرح ولایت - ایجاد افق‌های جدید برای نداجا - آرمان اعتلای نداجا - ریل‌گذاری برای نداجا
	معمار نیروی دریایی نوین ایران	<ul style="list-style-type: none"> - پدر نیروی دریایی نوین - معمار نیروی دریایی نوین ایران - مهر خودش را بر نداجا زد - نقطه عطف نیروی دریایی - تغییر پارادایم نداجا - شکوفاسازی ظرفیت‌های نداجا - نمایان‌سازی جوهره نیروی دریایی - سرآغاز توجه به قدرت دریایی
	تحول و تعالی نداجا	<ul style="list-style-type: none"> - تحول در اوج محدودیت‌ها و کمبودها - اعتلای نداجا با وجود تحریم‌ها - دوران طلایی نداجا - شکوفاسازی نداجا - تحول عظیم در نداجا - بازسازی نیروی دریایی - رشد دادن همه‌جانبه و متوازن - دوران بدون حادثه - ارتقای استاندارد عملکرد نیروی دریایی - پیوند تاکتیک و عملیات - پیوند آموزش و عملیات - ارتقای عملکرد شغلی - خودکفاسازی نداجا - شکوفاسازی ظرفیت‌های نداجا
	هویت اقیانوسی یافتن نداجا	<ul style="list-style-type: none"> - عمق‌بخشی به دریانوردی - تبدیل نیروی ساحلی به اقیانوسی - توانایی حضور مستمر در آب‌های آزاد - کسب جایگاه در میان نیروهای دریایی بین‌المللی - هویت اقیانوسی نیروی دریایی - تبدیل نداجا به نیروی فرامرزی
	توسعه صنایع دریایی	<ul style="list-style-type: none"> - احیا و اعتلای صنایع دریایی - ارتقای علم و فناوری دریایی - ارتقای فنی نیروی دریایی - بنیان‌گذار صنعت دریایی - فعال‌سازی کارخانجات دریایی - ایجاد صنایع موشکی - احیای کارخانه‌های صنعتی نداجا - بنیان‌گذاری نهضت قطعه‌سازی دریایی
	نوسازی و بازسازی ناوگان دریایی	<ul style="list-style-type: none"> - زیردریایی طارقی - زیردریایی نوح - زیردریایی یونس - زیردریایی نهنگ - زیرسطحی‌های غدیر، فاتح، کیلوکاس - ناوچه‌های فجر، شمس، فتح و نور - بازسازی حوضچه کنارک - هواپیماهای فرندشپ - هواپیماهای فالکن - هواناوهای آب‌خاکی و موشکی - بالگردهای ضدزیردریایی، - مین‌روب و ضد سطحی - ناوهای تبرزین و نیزه - ناوشکن سبلان - ناو بایندر - ناو شکن‌های الوند - ناو پشتیبانی نقدی - ناوهای موشک‌انداز کمان - ناو پشتیبانی سنگین خارک - ناو پشتیبانی لاوان - ناو پشتیبانی سیرجان - احیا و بازسازی هواناوها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	طراحی و ساخت شناورهای جدید	<ul style="list-style-type: none"> - ساخت ناوشکن‌های جماران، دماوند، دنا، سپهند، تفتان - ساخت زیردریایی طارق - ساخت ناو آموزشی - رزمی خلیج فارس - ناوهای موشک‌انداز پیکان، درفش، جوشن، سینا - ساخت حوض شناور ۲۰۰۰ تنی گیلان - ساخت و بازسازی موج‌شکن
	ایجاد زیرساخت‌های دریایی	<ul style="list-style-type: none"> - بازسازی منطقه یکم بندرعباس - ساخت پایگاه دریایی کنارک - ساخت پایگاه دریایی جاسک - ساخت پایگاه دریایی پسابندر - ساخت پایگاه دریایی راس‌المیدانی - ساخت پایگاه دریایی آستارا - بازسازی حوضچه کنارک - ایجاد یگان‌های پهپادی - ایجاد یگان‌های جنگ الکترونیک - ایجاد یگان‌های موشکی ساحل به دریا - ایجاد یگان‌های مهندسی رزمی
	توسعه انسانی و فرهنگی	<ul style="list-style-type: none"> - توانمندسازی کارکنان - فرمانده‌پروری - رشد استعدادها - ارتقای منزلت اجتماعی کارکنان - ارتقای علمی و تحصیلی - ارتقای روحیه و رفاه - ایجاد فضای رشد - ارتقای انگیزه - پرورش خودباوری - ایجاد جرات و جسارت - ارتقای اعتماد به نفس - ایجاد حس ارزشمندی
	توسعه سرمایه‌های انسانی	<ul style="list-style-type: none"> - تقویت ریسک‌پذیری - روحیه سازندگی و پیشرفت - بهبود مستمر - عمل‌گرایی - شایسته‌سالاری - ارتقای تعلق سازمانی - ایجاد تفاخر سازمانی - تقویت هویت سازمانی - ارتقای هویت اجتماعی - تحول‌گرایی - ترویج نوآوری - جوان‌گرایی
	توسعه فرهنگی	<ul style="list-style-type: none"> - تقویت ریسک‌پذیری - روحیه سازندگی و پیشرفت - بهبود مستمر - عمل‌گرایی - شایسته‌سالاری - ارتقای تعلق سازمانی - ایجاد تفاخر سازمانی - تقویت هویت سازمانی - ارتقای هویت اجتماعی - تحول‌گرایی - ترویج نوآوری - جوان‌گرایی
	ارتقای هویت و برندسازی سازمانی نداجا	<ul style="list-style-type: none"> - ارتقای اعتبار و اقتدار نداجا - ارتقای وجهه عمومی نداجا - علاقه‌مندسازی جامعه به نداجا - ارتقای منزلت اجتماعی نداجا - اشتیاق به جذب در نداجا - شناساندن نداجا به جهان - نام‌گذاری میدان‌ها به نیروی دریایی - شناساندن نداجا به جامعه - برندسازی نداجا - هویت‌بخشی به نداجا - افتخارآفرینی برای نداجا - عزت پیدا کردن نداجا - برگزاری مراسم نمادین روز نیروی دریایی
	برگزاری رزمایش‌ها و همایش‌ها	<ul style="list-style-type: none"> - برگزاری رزمایش‌های سالیانه - برگزاری رزمایش‌های مشترک - رزمایش‌های تخصصی - رزمایش با کشورهای دوست - همایش ملی توسعه سواحل مکران و اقتدار دریایی - همایش نیروی دریایی ناهمگون - همایش نیروی دریایی راهبردی - تعالی رزمایش‌ها - آزمایش تجهیزات نوآرانه - نمایش قدرت بازدارندگی - هدف ارتقای آمادگی رزمی - همایش اقتدار دریایی - همایش دریانوردی ایرانیان - همایش امداد و درمان دریایی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	
	جهش توان و آمادگی رزمی نداجا	<ul style="list-style-type: none"> - ارتقای اقتدار نداجا (ملی و بین‌المللی) - ارتقای قدرت نداجا - ارتقای آمادگی رزمی 	
	راهبردی‌سازی نداجا	<ul style="list-style-type: none"> - فرمان نیروی دریایی راهبردی - بازیگری در عرصه راهبردی - نداجا: دست بلند ج.ا.ا. - نداجا ابزاری برای پیشرفت کشور 	
دستاوردهای تحول‌گرایانه ملی	محرومیت‌زدایی از سواحل مکران	<ul style="list-style-type: none"> - ارتقای ظرفیت اقتصادی مکران - پیگیری توسعه جاسک در دولت - زمینه‌سازی حضور جمعیت در مناطق - زمینه‌سازی رونق اقتصادی منطقه - 	
	پیگیری و زمینه‌سازی توسعه سواحل مکران	<ul style="list-style-type: none"> - انتقال آب از سد جگین - ایجاد زیرساخت شهری - توسعه امکانات رفاهی منطقه - ساخت چندین مدرسه 	
	ارتقای امنیت سواحل و دریا‌های جنوب	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد حس امنیت - تأمین امنیت منطقه - امنیت‌آفرینی و بازدارندگی 	
	اسکوریت کشتی‌های تجاری	<ul style="list-style-type: none"> - آزادسازی کشتی ربوته شده - مقابله با دزدان دریایی 	
	توسعه اقتصادی منطقه جنوب و ملی	<ul style="list-style-type: none"> - شناساندن ظرفیت‌های جنوب کشور - توسعه زیرساخت‌های منطقه - بسترسازی برای توسعه اقتصادی - انتقال جمعیت به سواحل 	
	تأمین منافع ملی در دریا	<ul style="list-style-type: none"> - تأمین منافع ایران در دریا - تأمین امنیت اقتصاد ملی در دریا 	
	زمینه‌سازی توسعه دریامحور	<ul style="list-style-type: none"> - توسعه فرهنگ دریایی - تحول در دریا - توسعه فرهنگ دریایی - ارائه نظریه بازگشت به دریا 	
	ارتقای عزت و اقتدار ملی	<ul style="list-style-type: none"> - احیای تمدن دریایی ایران - ارتقای امنیت و اقتدار ملی - ارتقای بازدارندگی دفاعی - اقتداربخشی به کشور 	
			<ul style="list-style-type: none"> - حفظ و ارتقای عزت ملی - ارتقای اقتدار و عزت نظام - اعتلای اعتبار ارتش

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
دستاوردهای تحول‌گرایانه بین‌المللی	ورود و حضور مستمر در آب‌های آزاد بین‌المللی	<ul style="list-style-type: none"> - جهش عمق دریانوردی بین‌المللی - حضور مستمر در آب‌های آزاد - دریانوردی‌های بین‌المللی - ورود به اقیانوس با ناوگان ۵۰ ساله - اعزام ۴۸ ناگروه به آب‌های بین‌المللی - حضور هم‌زمان ناوگروه‌ها در آب‌های آزاد - نمایش اقتدار ملی در آب‌های آزاد
	مقابله با دزدان دریایی	<ul style="list-style-type: none"> - آزادسازی کشتی‌های خارجی ربوده شده - برقراری امنیت اقتصاد کشور در دریاها - برقراری امنیت در خلیج عدن
	بین‌المللی‌سازی نداجا	<ul style="list-style-type: none"> - اعتبار بین‌المللی نداجا - ایجاد اقتدار بین‌المللی - حضور مستمر در دریاهای آزاد
	نقش‌آفرینی مؤثر در آیونز	<ul style="list-style-type: none"> - میزبانی برگزاری آیونز - اخراج آمریکا از آیونز
	توسعه دیپلماسی دریایی	<ul style="list-style-type: none"> - اثرگذاری در روابط بین‌الملل - تأمین منافع ملی در روابط بین‌الملل - افزایش عمق موازی برای سیاست خارجی - پیام‌آور صلح و اقتدار در عرصه بین‌الملل - حضور در همایش‌ها و نمایشگاه‌های بین‌المللی - بازدید از نیروی دریایی دیگر کشورها
عزت‌آفرینی برای ایران و مسلمانان	<ul style="list-style-type: none"> - اهتزاز پرچم کشور در آب‌های بین‌الملل - عزت‌آفرینی برای مسلمانان جهان 	<ul style="list-style-type: none"> - عزت‌آفرینی برای ایران - افتخارآفرینی برای ارتش - ارتقای اقتدار بین‌المللی کشور

همان‌گونه که در جدول ۲ دیده می‌شود، تلفیق مفاهیم و مضمون‌پردازی در سه سطح انجام شده است که در نتیجه آن، مضامین پایه و سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج شدند. در واپسین گام فرایند تحلیل مضمون، الگویی شماتیک از یافته‌ها ارائه شده است که بیانگر مضامین فراگیر (سطوح سه‌گانه سازمانی، ملی و بین‌المللی) و مضامین سازمان‌دهنده زیرمجموعه هر یک از آن‌ها (دسته‌بندی دستاوردهای زیرمجموعه هر سطح) است. این الگو در قالب شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. دستاوردهای تحول‌گرایانه دریادار سیاری

بحث

همان گونه که در شکل ۱ دیده می‌شود، دستاوردهای تحولی فراوان و متنوع حاصل شده در دوران فرماندهی دریادار سیاری در نیروی دریایی ارتش ج.ا.ا. در سه سطح اصلی سازمانی، ملی و بین‌المللی طبقه‌بندی شده‌اند. در ادامه به تشریح این دستاوردها و نقش و اهمیت آن‌ها در هر یک از این سطوح سه‌گانه پرداخته می‌شود.

الف. دستاوردهای تحولی سطح سازمانی

انتقال نداجا از خلیج فارس به دریای عمان: اولین دستاورد بزرگ و تحولی دریادار سیاری، انتقال موفقیت‌آمیز نیروی دریایی از خلیج فارس به دریای عمان بود. ضرورت انجام این اقدام، بنا به اقتضائات و الزاماتی در سطح ستاد کل نیروهای

مسلح تعیین شده بود. این انتقال راهبردی، با چالش‌های عظیم زیرساختی، عملیاتی، انسانی و لجستیکی مواجه بود که مهم‌ترین آن‌ها عبارت بودند از: نبود زیرساخت‌های شهری و دریایی در سواحل دریای عمان، آماده‌نبودن شناورها و تجهیزات، نارضایتی کارکنان از انتقال به همراه خانواده‌هایشان به منطقه‌ای بسیار محروم و فاقد هرگونه امکانات رفاهی. شکست در اجرای موفقیت‌آمیز این طرح انتقال، ممکن بود به فروپاشی نداجا منجر شود. با وجود این، دریادار سیاری در آن شرایط غیرعادی و بحرانی، مسئولیت نیروی دریایی را پذیرفت و این شوک بزرگ انتقال را مدیریت کرد. ایشان برای اجرای این طرح، راهبرد ترکیبی تأمین زیرساخت‌ها و انگیزش کارکنان را در پیش گرفت؛ یعنی ساخت سریع امکانات زیرساختی از جمله منازل سازمانی، امکانات رفاهی، ورزشی و تفریحی را در پیش گرفت تا بتواند به کارکنان بگوید «اینجا خانه جدید شما است» و در کنار آن با تصویب و اعطای بسته جامع انگیزشی، از جمله حقوق دوبرابری، پرداخت حق مأموریت‌های چشمگیر، اعطای تسهیلات تشویقی و...، توانست گفتمان «تبعید به منطقه محروم جاسک» را به «درخواست داوطلبانه انتقال محل خدمت به جاسک» تبدیل کند. بدین ترتیب، حدود ۳۰۰۰ نفر از کارکنان و خانواده‌هایشان به سواحل دریای عمان منتقل شدند و بنیان نیروی دریایی جدید ارتش در آنجا بنا نهاده شد.

احیا و بازآفرینی نیروی دریایی: این انتقال تنها نوعی جابه‌جایی جغرافیایی نبود، بلکه به عاملی کلیدی برای احیا، بازآفرینی، نوسازی و پویاسازی نیروی دریایی ارتش تبدیل شد. در واقع، این تهدید بحرانی و چالش‌های اساسی همراه آن، در سایه رهبری تحول‌آفرین دریادار سیاری، به فرصتی برای نوسازی و توسعه نیروی دریایی برای ورود به آب‌های آزاد تبدیل شد. مدیریت موفق این چالش، به‌طور مستقیم به حفظ سرمایه انسانی و سازمانی نداجا و جلوگیری از فروپاشی احتمالی آن در پی شوک ناشی از جابه‌جایی منتهی شد. همچنین، این تهدید بالقوه، به فرصتی برای نوسازی، نوشوندگی، افزایش قدرت بازدارندگی و دسترسی به آب‌های بین‌المللی تبدیل شد. آماده‌سازی شناورها و تجهیزات برای شرایط دریای عمان، خود به برنامه‌ای برای نوسازی فنی و زدودن رخوت و کهنگی از بدنه ناوگان انجامید. از این رو، یکی از دستاوردهای حیاتی این انتقال، خروج نیروی دریایی از انزوا یا حاشیه‌نشینی نسبی در خلیج فارس و قرارگیری آن در عرصه گسترده اقیانوس هند بود. این جابه‌جایی، نداجا را از نیروی مدافع ساحلی به نیروی اقیانوس‌پیما با توانمندی حضور دائم در آب‌های بین‌المللی ارتقا داد. بدین ترتیب، تهدید دشواری‌های انتقال، به فرصتی بی‌نظیر برای بازتعریف هویت، مأموریت و جایگاه راهبردی نیروی دریایی تبدیل شد.

چشم‌اندازسازی برای نداجا: دریادار سیاری پس از اجرای موفقیت‌آمیز این انتقال، طرحی نوین برای تحول و تعالی نیروی دریایی درانداخت. ایشان پس از چند ماه تحلیل همه‌جانبه از وضعیت موجود، فرصت‌ها و تهدیدها و ضعف‌ها و قوت‌های موجود سندی راهبردی برای تحول نداجا تدوین کرد. این سند که «طرح ولایت» نام دارد، نقشه‌راه جامعی برای خروج نیروی دریایی از وضعیت موجود و حرکت به سمت جایگاه مطلوب محسوب می‌شد. این طرح از سه محور اصلی احیا و عمردهی به ناوگان و تجهیزات دریایی، ساخت تجهیزات جدید مورد نیاز و ایجاد زیرساخت‌های دریایی تشکیل شده بود و برای تأیید و تصویب به فرماندهی معظم کل قوا ارائه شد. این طرح، افق و مسیر جدیدی برای حرکت نداجا بر مبنای رویکرد خودکفایی، تقویت بازدارندگی و توسعه قدرت اقیانوسی ترسیم کرد. آرمان نهایی این طرح، اعتلای نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، به‌عنوان یک بازوی توانمند، اثرگذار و تعیین‌کننده در معادلات امنیتی منطقه بود. تحول سازمانی نداجا در ابعاد مختلف بر اساس همین طرح پیش رفته است.

معماری نیروی دریایی نوین: مرور مجموعه اقدام‌های دریادار سیاری در راستای تحقق این چشم‌انداز، نشان می‌دهد که مجموعه اقدام‌های ایشان را می‌توان معماری «نیروی دریایی نوین» با هویتی بازتعریف شده دانست که سرآغاز عصر جدید نداجا محسوب می‌شود. این تحول بنیادین را می‌توان در دو بُعد اساسی تبیین کرد: بُعد اول شامل تحول و تعالی بنیادین سازمانی در اوج محدودیت‌هاست؛ تحول عظیم و همه‌جانبه نیروی دریایی در ماهیت مأموریت، ساختار، تجهیزات، منابع انسانی، فرهنگ، رهبری نظامی نمایانگر رشد همه‌جانبه و متوازن نداجا و شکوفاسازی ظرفیت‌های آن است که موجب شده دوران فرماندهی ایشان، به دوران طلایی نیروی دریایی تبدیل شود. بُعد دوم، شامل تغییر پارادایم و خلق «هویت اقیانوسی» نیروی دریایی است که آن را از نیروی مدافع ساحلی در خلیج فارس، به نیروی فرامرزی و اقیانوسی تبدیل کرد. این هویت جدید، امکان کسب جایگاه در میان نیروهای دریایی بین‌المللی را فراهم آورد و ایران را به جمع کشورهای دارای «قدرت دریایی» با توانایی حضور مستمر و اثرگذار در عرصه آب‌های آزاد بین‌المللی تبدیل ساخت.

بازسازی و نوسازی ناوگان دریایی: دستاوردهای رهبری تحول‌آفرین دریادار سیاری در حوزه زیرساخت و تجهیزات، تجسم عینی شعار «خودکفایی، نوآوری و توسعه متوازن» بوده است. ایشان با درک این اصل که «نیروی دریایی نوین» بر شالوده‌ای از صنعت پیشرفته داخلی و ناوگان متنوع و توانمند استوار است، اقدام‌های بنیادینی را در سه محور کلان به سرانجام رساند:

۱. توسعه صنایع دریایی. این دستاورد را می‌توان بنیان‌گذاری نهضت خودکفایی در نیروی دریایی دانست. این نهضت که رویکردی فراتر از تعمیر و نگهداری داشت، به تولید دانش‌بنیان تجهیزات و ناوگان دریایی در درون کشور منتهی شد. بدین منظور، کارخانه‌های صنعتی نداجا از رکود خارج و با مأموریت‌های جدید فعال‌سازی شدند و با نهضت قطعه‌سازی دریایی با تأکید بر ساخت داخلی قطعات حساس و حیات، و قطع وابستگی به خارج آغاز شد. این اقدام، سنگ بنای احیا و اعتلای صنایع دریایی ایران شد. در نتیجه توسعه صنایع دریایی، علم و فناوری دریایی موجود در نداجا ارتقا یافت و به جهش در دانش فنی، تربیت مهندسان و متخصصان دریایی و ارتقای فنی کل بدنه نیروی دریایی منجر شد.

۲. نوسازی و بازسازی ناوگان دریایی. نوسازی و بازسازی ناوگان دریایی موجب احیای قدرت موجود و تزریق حیات جدید به قدرت دریایی کشور شد. در این دوره، برنامه‌ای بلندمدت و جامع برای احیا، عمردهی مجدد و نوسازی تجهیزات موجود با اولویت قابلیت‌سازی برای عملیات در آب‌های آزاد اجرا شد. از جمله مهم‌ترین اقدام‌های انجام شده در این خصوص عبارت‌اند از: نوسازی ناوشکن‌ها و ناوهای اصلی سبلان و بایندر، به‌عنوان کشتی‌های فرماندهی و ناوشکن‌های الوند؛ احیای ناوگان پشتیبانی مانند ناوهای پشتیبانی نقدی، خارک، لاوان و سیرجان برای تأمین قدرت تحرک و استمرار عملیات ناوگان در دریاها؛ تقویت ناوگان تهاجمی مانند ناوهای موشک‌انداز کمان و ناوهای تبرزین و نیزه برای ارتقای قدرت ضربه‌زنی سریع و چابک و تحول در نیروی زیرسطحی و هوایی با احیای هواناوها؛ ارتقای هواپیماهای فرندشیپ و فالکن برای شناسایی دریایی؛ توسعه بالگردهای ضدیردریایی و مین‌روب که قدرت چندبُعدی نداجا را کامل کرد و هم‌زمان، زیردریایی‌های طارِق، نوح، یونس و نهنگ و زیرسطحی‌های غدیر، فاتح و کیلوکاس نیز بازسازی و نوسازی شدند تا برتری در عمق دریا نیز حفظ شود.

۳. ساخت و بهره‌برداری از شناورهای جدید. جسورانه‌ترین وجه دستاوردهای تحولی دریادار سیاری، طراحی و ساخت نسل جدیدی از شناورها متناسب با هویت اقیانوسی جدید نیروی دریایی بوده است؛ به گونه‌ای که «پس از دوران هخامنشی، در ایران تا آن زمان کشتی و ناوی ساخته نشده بوده است». از جمله مهم‌ترین این دستاوردها عبارت‌اند از: طراحی و ساخت ناوشکن‌های ملی کلاس جماران (شامل دماوند، دنا، سهند و تفتان) که نقطه اوج خودکفایی و گواه ورود ایران به جمع کشورهای سازنده کشتی‌های جنگ پیشرفته است؛ طراحی و ساخت ناوهای تهاجمی چابک مانند ناوهای موشک‌انداز پیکان، درفش، جوشن و سینا که ناوگانی چابک با قدرت آتش بالا را تشکیل می‌دهند؛ توسعه توان لجستیکی و آموزشی با ساخت حوض شناور ۲۰۰۰ تنی گیلان و بازسازی موج‌شکن‌ها که توان تعمیراتی ناوها را متحول کرد. همچنین، ساخت ناو آموزشی - رزمی خلیج فارس که تربیت نسل جدید دریانوردان را در سطح بین‌المللی ممکن ساخت.

توسعه زیرساخت‌های دریایی: تحقق این دستاوردهای تجهیزاتی و فناورانه نیازمند تأمین و تحول در زیرساخت‌های دریایی بوده است. بدین منظور، دریادار سیاری، شبکه‌ای یکپارچه از پایگاه‌های دریایی در سواحل جنوبی و شمالی کشور ایجاد کرده است. از جمله این دستاوردها عبارت‌اند از: بازسازی و توسعه پایگاه‌های سنتی منطقه یکم بندرعباس، برای حفظ و تقویت هسته مرکزی توان دریایی؛ ساخت پایگاه‌های نوین در دریای عمان، از جمله پایگاه‌های دریایی کنارک، جاسک، پسابندر و رأس‌المیدانی که دروازه‌های ورود ایران به اقیانوس هند به‌شمار می‌روند؛ تکمیل حلقه سواحل شمالی با ساخت پایگاه دریایی آستارا که امکان حضور راهبردی در دریای کاسپین را پایدار ساخت؛ تأسیس یگان‌های تخصصی نوین مانند یگان‌های پهپادی، جنگ الکترونیک، موشکی ساحل به دریا و مهندسی رزمی که نداجا را به نیروی ترکیبی مدرن تبدیل کرد. در مجموع، این زیرساخت‌ها، نه تنها پشتوانه‌ای فیزیکی برای حضور بلندمدت در دریا بودند، بلکه چارچوب سازمانی و عملیاتی لازم برای تبدیل یک نیروی ساحلی به یک نیروی فراساحلی و اقیانوس‌پیما را فراهم ساختند.

توسعه سرمایه‌های انسانی و فرهنگ سازمانی: دستاورد دریادار سیاری در توسعه سرمایه‌های انسانی و فرهنگ سازمانی، سنگ بنای نرم و مکمل تحولات سخت‌افزاری بود که نیروی دریایی را از درون متحول ساخت. ایشان با ایجاد فضای رشد مبتنی بر شایسته‌سالاری و فرمانده‌پروری، به رشد استعدادها و توانمندسازی کارکنان پرداخت و از طریق ارتقای انگیزه با مشوق‌های مادی و معنوی، حس ارزشمندی و منزلت اجتماعی آنان را تقویت کرد. این بستر، خودباوری، جرئت عملیاتی و اعتمادبه‌نفس را در نیروها نهادینه کرد و روحیه‌ای خستگی‌ناپذیر برای سازندگی و پیشرفت در آن‌ها فراهم ساخت. در بُعد فرهنگی، با تقویت هویت سازمانی و ایجاد تفاخر به خدمت در نیروی دریایی نوین، تعلق سازمانی را به اوج رساند و گفتمان تحول‌گرایی، نوآوری و بهبود مستمر را جایگزین رویه‌های مرسوم و کهنه کرد. با ترویج روحیه عمل‌گرایی، ریسک‌پذیری منطقی و جوان‌گرایی، بستری پویا فراهم آورد که در آن، ارتقای علمی و تحصیلی نیروها نه یک ادعا که بخشی از فرایند پیشرفت مستمر سازمان شد. این سرمایه انسانی باورمند و پرورش‌یافته، موتور محرک تحقق همه دستاوردهای عملیاتی و فناورانه شد و نیروی دریایی را به نهاد زنده، یادگیرنده و پیشرو تبدیل کرد.

برندسازی سازمانی نداجا: دریادار سیاری با درک اهمیت نقش مشروعیت و سرمایه اجتماعی در بقا و اقتدار نهادهای نظامی، به‌گونه‌ای هوشمندانه برای ارتقای هویت و برندسازی سازمانی نداجا تلاش کرد. ایشان با اقدامات گوناگونی مانند

سخنرانی‌های متعدد در مجامع عمومی، مصاحبه‌های رسانه‌ای، برگزاری مراسم نمادین و پُرشکوه روز نیروی دریایی در سطح ملی و با حضور مسئولان دولتی و اقشار مختلف مردم، نه تنها به شناساندن نداجا به جامعه کمک کرد، بلکه با نمایش دستاوردهای بزرگ، افتخارآفرینی کرد و عزت و اعتبار این نیرو را در دید عموم، به سطحی بی‌سابقه ارتقا داد. این اقدام‌ها همراه با نام‌گذاری میدان‌های شهری به نام نیروی دریایی، موجب هویت‌بخشی به این نیرو در ذهن ملی و تقویت منزلت اجتماعی آن شد. این تحول در تصویر اجتماعی نیروی دریایی، پشتوانهٔ مردمی محکمی برای مشروعیت و توسعهٔ آتی آن ایجاد کرد.

برگزاری رزمایش‌ها و همایش‌ها: برگزاری منظم و هدفمند رزمایش‌ها و همایش‌ها، یکی از ارکان کلیدی در استراتژی دریادار سیاری برای تعالی عملیاتی، نمایش قدرت و هویت‌سازی ملی و بین‌المللی نیروی دریایی بود. ایشان رزمایش‌های سالیانهٔ تخصصی و مشترک متعددی همچون رزمایش‌های پهنهٔ اقیانوس هند را با هدف ارتقای آمادگی رزمی واقع‌گرایانه و آزمایش تجهیزات نوآورانه بومی در سخت‌ترین شرایط ممکن برگزار کرد. این تمرین‌های گسترده، در عین حال، ابزاری مؤثر برای نمایش قدرت بازدارندگی و توانمندی‌های راهبردی نداجا، به‌ویژه برای حضور در عرصهٔ اقیانوسی بود. در بُعد همایش‌های علمی، برگزاری گردهمایی‌های تخصصی و بین‌المللی مانند همایش ملی توسعهٔ سواحل مکران و اقتدار دریایی و همایش نیروی دریایی راهبردی، محفلی برای تبادل دانش، تقویت گفتمان قدرت دریایی در کشور و توسعهٔ روابط بین‌المللی با کشورهای دوست فراهم می‌آورد. همایش‌هایی مانند همایش دریانوردی ایرانیان یا همایش امداد و درمان دریایی نیز، به تقویت بنیان‌های تخصصی و پشتیبانی نیرو یاری می‌رساند.

جهش توان و آمادگی رزمی: تحولات بنیادین ایجادشده در دورهٔ دریادار سیاری، به جهش کیفی و کمی در توان و آمادگی رزمی نداجا انجامید که نمود عینی آن در شاخص‌های عملیاتی آشکار است. این جهش، نخست با افزایش بُرد عملیاتی ناوگان از طریق توسعهٔ پایگاه‌های دریای عمان و بهره‌گیری از ناوگان پشتیبانی سبک و سنگین محقق شد که توان ماندگاری در دریا را به طور چشمگیری ارتقا داد. این ماندگاری، به سهم خود، بسترساز ارتقای توان رزم واقعی و مستمر در پهنه‌های وسیع آب‌های آزاد شد. مجموعهٔ این پیشرفت‌ها به ارتقای قدرت و اقتدار نداجا در هر دو بعد ملی (به عنوان تکیه‌گاه امنیت دریایی کشور) و بین‌المللی (به عنوان بازیگری قابل احترام در منطقه اقیانوس هند) انجامید. در نتیجه، آمادگی رزمی نیرو از سطح واکنش به تهدیدهای نزدیک ساحلی، به سطح توان حضور قدرتمندانه و اعمال اراده در عرصه‌های دور دست ارتقا یافت.

راهبردی‌سازی نداجا: این ارتقای توان، مقدمه و لازمهٔ راهبردی‌سازی نداجا بود. با خروج از نقش سنتی، نداجا به نیرویی راهبردی تبدیل شد و عمق‌بخشی به دفاع ملی، به فراتر از مرزهای آبی مستقیم ارتقا یافت. این جایگاه جدید، تأثیرگذاری نداجا را در معادلات امنیتی منطقه افزایش داد و آن را به ابزاری برای پیشرفت کشور و تحقق منافع ملی در پهنه دریاهای بدل کرد. در این نقش، نداجا دیگر تنها یک نیروی دفاعی نیست، بلکه «دست بلند جمهوری اسلامی ایران» است که امکان بازیگری در عرصهٔ راهبردی را فراهم می‌آورد و اقتدار دریایی کشور را در گستره‌ای از خلیج فارس تا اقیانوس هند به نمایش می‌گذارد. این نقش مصداق عینی فرمان «نیروی دریایی راهبردی» است.

ب) دستاوردهای تحولی سطح ملی

محرومیت‌زدایی و توسعه سواحل مکران: رهبری تحول‌آفرین دریادار سیاری، موجب احیای یک منطقه استراتژیک و محروم کشور شد. ایشان با جسارت و بصیرت، نام باستانی سواحل مکران را احیا کرد و توسعه آن را در دستور کار ملی قرار داد. ایشان که به تعبیر رهبر معظم انقلاب نقش «میدان‌دار و محور توجه به سواحل مغفول مانده مکران» را بر عهده داشتند، با شناخت عمیق ظرفیت‌های بی‌نظیر این منطقه، به شناساندن نظام‌مند این ظرفیت‌ها در حاکمیت و جامعه اقدام کردند. این آگاهی‌بخشی و پیگیری شخصی و مجدانه که تحت حمایت رهبر معظم انقلاب انجام می‌شد، مبنایی برای پیگیری مستمر توسعه جاسک و کل منطقه در سطوح عالی دولت شد. این پیگیری‌ها و تلاش‌ها در میدان عمل، موجب اجرای پروژه‌های زیرساختی بنیادینی در سواحل مکران شد: انتقال آب از سد جگین و ساخت آب‌شیرین‌کن مشکل‌دیرینه کم‌آبی را در آن منطقه برطرف ساخت؛ ساخت جاده بندرعباس تا پسابندر و احداث فرودگاه، انزوای جغرافیایی منطقه را شکست و ساخت اسکله، رگه‌ای برای تجارت و اقتصاد دریایی ایجاد کرد. به‌موازات این‌ها، ایجاد زیرساخت شهری، توسعه امکانات رفاهی و به‌ویژه ساخت بیمارستان، ده‌ها خانه بهداشت و چندین مدرسه، نوعی خدمت‌رسانی مستقیم به مردم محروم منطقه به‌شمار می‌رفت و کیفیت زندگی آن‌ها را دگرگون ساخت. مجموعه این اقدامات، زمینه‌ساز حضور جمعیت و رونق اقتصادی و در نهایت ارتقای چشمگیر ظرفیت اقتصادی مکران را به‌دنبال داشته است. این روند، الگویی بی‌بدیل از تأمین امنیت و توسعه زیرساختی برای محرومیت‌زدایی و توسعه پایدار را محقق ساخته است.

ارتقای امنیت سواحل و دریاها جنوب: این مورد از برجسته‌ترین دستاوردهای ملی دریادار سیاری به‌شمار می‌رود که به‌طور مستقیم بر اقتصاد و امنیت کشور تأثیر نهاد. با استقرار نیرو در دریای عمان و توسعه توان رزمی، امنیت سواحل جنوبی به‌طور کیفی ارتقا یافت و صیانت از مرزهای آبی در گستره‌ای وسیع‌تر و با قابلیت عمیق‌تری ممکن شد. این حضور مقتدرانه، به تأمین امنیت دریاها جنوب و ایجاد حس امنیت پایدار در میان بومیان ساحلی و فعالان اقتصادی انجامید. مهم‌تر آنکه، این قدرت نوین، ظرفیت امنیت‌آفرینی و بازدارندگی فرامرزی را برای نداجا ایجاد کرد که در عملیات‌هایی چون آزادسازی کشتی‌های ربوده‌شده و مقابله فعال با دزدان دریایی در خلیج عدن و آب‌های آزاد تبلور یافت. اسکورت کشتی‌های تجاری ایرانی و بین‌المللی در این آبراهه‌های حیاتی، نه تنها باعث تضمین امنیت خطوط کشتیرانی شد، بلکه ایران را به‌عنوان بازیگری فعال و درخور توجه در منطقه معرفی کرد. این اقدام‌ها، توانمندی نیروی دریایی و اقتدار ملی را در عرصه بین‌المللی به نمایش گذاشت و امنیت را به مقوله‌ای اثرگذار در زمینه تجارت و دیپلماسی بین‌المللی کشور ارتقا داد.

توسعه اقتصادی منطقه جنوب و در مقیاس کلان ملی. دریادار سیاری با شناساندن ظرفیت‌های استراتژیک جنوب کشور، به‌ویژه سواحل مکران به‌عنوان دروازه آب‌های آزاد، آگاهی ملی نسبت به این کریدور بین‌المللی را افزایش داد. این شناخت، مبنایی برای به‌کارگیری ظرفیت‌های دولتی و توسعه زیرساخت‌های منطقه در ابعاد حمل‌ونقل، انرژی و خدمات شهری شد. از سوی دیگر، ایجاد امنیت پایدار و عمیق در سواحل و آب‌های جنوب، دو اثر اقتصادی حیاتی داشت: نخست، ایجاد امنیت برای سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی در پروژه‌های بزرگ مانند بنادر تجاری و مناطق آزاد و دوم، ایجاد امنیت و زمینه برای رونق گردشگری ساحلی و دریایی. مجموعه این اقدام‌ها، بسترسازی برای توسعه اقتصادی یکپارچه منطقه را فراهم آورد. یکی از نتایج ملموس این بسترسازی، انتقال جمعیت به سواحل مکران بود که خود چرخه توسعه را تقویت کرد.

در نهایت، این فرایند، سواحل مغفول مانده مکران را به کانونی برای تجارت، ترانزیت و گردشگری تبدیل کرد و موجب ثروت‌آفرینی ملی در این منطقه شد.

تأمین منافع ملی در دریا و زمینه‌سازی توسعه دریامحور. این دستاورد ارزشمند در اثر توانمندی عملیاتی بی‌سابقه نیروی دریایی در تأمین امنیت سواحل جنوبی کشور، دریا‌های منطقه و خطوط مواصلاتی دریایی حیاتی کشور محقق شد و خود به تأمین امنیت اقتصاد ملی در دریا (از جمله صادرات نفت و تجارت دریایی) انجامید. افزون‌براین، دریادار سیاری با نگاهی آینده‌نگر، به زمینه‌سازی توسعه دریامحور به‌عنوان پارادایم جدید پیشرفت کشور پرداخت. ایشان با احیای گفتمان تمدن دریایی ایران و ارائه نظریه بازگشت به دریا، بنیان فکری این تحول را بنا نهاد. برگزاری همایش‌های ملی توسعه سواحل مکران و همگراسازی متولیان توسعه دریایی، این گفتمان را از سطح نیروهای نظامی به برنامه‌ای ملی تبدیل کرد. در این چارچوب، توسعه فرهنگ دریایی در جامعه ترویج شد و «دریا» نه به‌عنوان یک مرز که به‌عنوان عرصه‌ای حیاتی و فرصتی بی‌بديل برای تحول و پیشرفت ملی بازتعریف شد. بنابراین، دستاورد این دوره، تنها به قدرت سخت معطوف نبود، بلکه خلق زیرساخت فکری، نهادی و امنیتی لازم برای تبدیل ایران به یک قدرت دریایی مؤثر و بهره‌بردار از اقیانوس بود که منافع ملی را در بلندمدت و در گستره‌ای جهانی تضمین می‌کند.

ارتقای عزت و اقتدار ملی. این دستاورد تجلی نهایی و جامع دستاوردهای این دوران تحول بود. در بُعد دفاعی، شکل‌گیری یک نیروی دریایی توانمند و اقیانوس‌پیما به‌طور مستقیم به ارتقای بازدارندگی دفاعی کشور در عمق استراتژیک منجر شد که خود سنگ بنای ارتقای امنیت و اقتدار ملی بود. این قدرت نوین، امکان اقتداربخشی به کشور را در عرصه‌های دیپلماتیک و امنیتی فراهم آورد؛ زیرا توان عملیاتی در دریا‌های دور، زبان گویای قدرت و اراده یک ملت است. حضور مقتدرانه در آب‌های بین‌المللی، مقابله با دزدان دریایی و تأمین امنیت کشتیرانی، نه تنها اعتبار و حیثیت ارتش جمهوری اسلامی ایران را اعتلا بخشید، بلکه عزت کشور را در چشم جهانیان به‌عنوان مدافع توانمند منافع ملی ارتقا داد. در نتیجه، این تحولات نیروی دریایی، به عاملی کلیدی برای بازتعریف جایگاه ایران به‌عنوان قدرتی تأثیرگذار در منظومه امنیتی غرب آسیا و شمال اقیانوس هند تبدیل شد.

ج) دستاوردهای تحولی سطح بین‌المللی

ورود و حضور مستمر در آب‌های آزاد بین‌المللی. دستاوردهای تحولی دریادار سیاری در سطح بین‌المللی، با فاصله گرفتن از سواحل و خروج از عرصه محدود خلیج فارس و ورود و حضور مستمر و هوشمندانه در آب‌های آزاد بین‌المللی محقق شد. تحقق این رویکرد جسورانه، نخست با ایجاد خودباوری برای ورود به عرصه رقابت بین‌المللی در کادر فرماندهی و بدنه نیرو ایجاد شد و به‌تدریج موجب شد که در طول یک دوره ده ساله، ۴۸ ناگروه به آب‌های بین‌المللی اعزام شود و حتی هم‌زمان، چند ناگروه در مأموریت‌های دور حضور داشته باشد و در نهایت، این توانمندی به رویه‌ای مستمر و پایدار تبدیل شد. این ورود، حضور و توان ماندگاری در اقیانوس با کسب قابلیت تعمیر و پشتیبانی ناوها در آب‌های آزاد همراه شد و بالندگی و پختگی عملیاتی حاصل از آن‌ها، توانمندی واقعی نیروی دریایی ایران را به رخ جهانیان کشید. دریانوردی‌های بین‌المللی با ناگان ۵۰ ساله، اما مدیریتی کارآزموده، نماد جهش توان دریانوردی ایران بود. این قابلیت‌ها بعدها اوج درخشش خود را در پیمایش دور زمین توسط ناگروه ۸۶ نشان داد که دستاورد دریایی بین‌المللی عظیمی برای کشورمان به‌شمار

می‌رود. این مأموریت‌ها در عین نمایش اقتدار ملی، به‌طور هم‌زمان پیام صلح و دوستی ایران را به جهانیان اعلام کردند و نشان دادند که نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، نه تنها قدرت دفاعی محترم که یک کشنگر مسئول و تأثیرگذار در امنیت دریایی بین‌المللی است.

مقابله با دزدان دریایی در آب‌های بین‌المللی. یکی از بارزترین نمودهای بین‌المللی اقتدار جدید نذاجا، در مقابله فعال و موفق با پدیده دزدان دریایی در منطقه حیاتی خلیج عدن و دریاهای آزاد تبلور یافت. این مأموریت که فراتر از مسئولیت‌های مرزهای ملی بود، در راستای تأمین امنیت خطوط کشتیرانی بین‌المللی و برقراری امنیت اقتصاد کشور در دریاها انجام شد. نیروی دریایی با انجام حدود ۳۰۰ عملیات مسلحانه علیه گروه‌های دزدان دریایی، نه تنها امنیت را برای ناوگان تجاری ایران به ارمغان آورد، بلکه با اسکورت حدود ۵۰۰۰ کشتی از ملیت‌های مختلف، نقشی کلیدی در حفاظت از آبراه‌های جهانی انرژی و تجارت ایفا کرد. اوج این مسئولیت‌پذیری بین‌المللی، در آزادسازی کشتی‌های خارجی ربه شده توسط نیروهای ویژه نذاجا به نمایش درآمد، اقدامی که هم توان رزمی و هم تعهد به قواعد امنیت جمعی را نشان می‌داد. این مجموعه عملیات، به برقراری امنیت پایدار در خلیج عدن کمک شایانی کرد و مشروعیت و اعتبار راهبردی چشمگیری برای کشور به ارمغان آورد.

بین‌المللی‌سازی نذاجا. یکی دیگر از دستاوردهای چشمگیر دریادار سیاری، توسعه دامنه تأثیر و گستره عملیاتی نیروی دریایی در این دوران بوده است. پشت سر گذاشتن بحران‌هایی همچون جنگ تحمیلی هشت‌ساله، فرسودگی ناوگان دریایی و بحران انتقال از خلیج فارس ظرفیت عملیاتی این نیرو و توان آن در ماندگاری در دریا را بسیار محدود ساخته بود؛ به‌گونه‌ای که در زمان انتقال نیروی دریایی از خلیج فارس، در یک روایت «ظرفیت عملیاتی ناوهای آن محدود به انجام عملیات تأخیری در تنگه هرمز در نظر گرفته شده بوده است». با وجود این، نذاجا در طی دوره ۱۰ ساله فرماندهی ایشان، به نیرویی فرماندهی تبدیل شد که از توانایی ماندگاری طولانی مدت در دریاهای آزاد و اقیانوس‌پیمایی با انجام عملیات پشتیبانی و تعمیر مستقل ناو‌ها برخوردار شد. این حضور مستمر در کنار ابرقدرت‌های عرصه دریاهای آزاد، نه نذاجا، اعتباری بین‌المللی بخشید. افزون‌براین، انجام مراوده‌های بین‌المللی گسترده و تعاملات دوجانبه با نیروی دریایی کشورهای همچون چین، روسیه، ایتالیا، هند، پاکستان، قزاقستان و عمان و همچنین شرکت کردن فعالانه در رزمایش‌های مشترک بین‌المللی جایگاه و اعتبار این نیرو را در میان قدرت‌های دریایی جهان ارتقا بخشید.

نقش‌آفرینی مؤثر در آیونز. اجلاس فرماندهان نیروهای دریایی کشورهای حاشیه اقیانوس هند (آیونز) دربرگیرنده ۴۶ کشور حاشیه اقیانوس هند است. این اجلاس هر ۲ سال یک بار در یکی از کشورهای عضو با هدف بررسی مسائل امنیت دریایی منطقه برگزار می‌شود. دریادار سیاری در دوران فرماندهی خود، در ۵ اجلاس حضور مستمر و مؤثر داشت و میزبان برگزاری ششمین اجلاس در ایران نیز بود. شرکت در این اجلاس و میزبانی برگزاری آن، فرصت مناسبی برای سیادت دریایی در عرصه اقیانوس هند و اتخاذ راهبردهای مشترک و همکاری برای امنیت دریایی این منطقه، تقویت و توسعه ظرفیت نیروهای دریایی منطقه فراهم ساخت. در نتیجه، نذاجا توانست نقش فعالی در حوزه سیاست‌گذاری دریایی به نفع کشورمان ایفا کند.

پایه‌گذاری و توسعه دیپلماسی دریایی. گسترش برد عملیاتی نداجا از آب‌های سرزمینی به آب‌های آزاد و بین‌المللی، سرآغاز ایجاد و توسعه دیپلماسی دریایی توسط نداجا نیز بود. یکی از نقش‌های اساسی که نیروی دریایی در این دوران برعهده گرفت، انجام تعاملات بین‌المللی با دیگر کشورها برای تأمین منافع ملی کشورمان در عرصه دریا و افزایش عمق موازی برای سیاست خارجی بود. اعتبار و اقتدار کسب شده توسط نیروی دریایی در نتیجه حضور مستمر در آب‌های آزاد، انجام تعاملات بین‌المللی در قالب بازدیدهای دوجانبه، شرکت در اجلاس‌ها، رزمایش‌ها و همایش‌های بین‌المللی، همکاری در تأمین آبراهه‌های بین‌المللی، موجب شد که نداجا بتواند به‌گونه‌ای فعالانه در عرصه دیپلماسی دریایی نقش‌آفرینی کند تا هم مدافع منافع ملی در پهنه دریاهای آزاد باشد، هم به‌عنوان پشتوانه دیپلماسی سیاسی کشور عمل کند و هم پیام صلح و دوستی ایران را به دیگر کشورها برساند.

عزت‌آفرینی برای ایران و مسلمانان جهان. تبدیل شدن نیروی دریایی به نیروی فرامنطقه‌ای و اقیانوس‌پیما، توانایی حضور مستمر آن در کنار ابرقدرت‌های دریایی در آب‌های آزاد و بین‌المللی، نقش فعال آن در تأمین امنیت آبراهه‌های بین‌المللی، انجام تعاملات گسترده با کشورهای خارجی و اهتزاز پرچم کشور در آب‌های بین‌المللی و سواحل کشورهای مختلف، موجب افتخارآفرینی برای کشورمان در عرصه بین‌الملل شده است. در نتیجه، این اعتبار نداجا موجب عزت‌آفرینی برای کشورمان در پهنه گسترده آب‌های آزاد شده که در چندین قرن گذشته حضور و نقشی در آن نداشته است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

رهبری تحول‌آفرین با قابلیتی که در بسیج هوشمندانه و آگاهانه منابع و سرمایه‌های انسانی برای تحقق چشم‌انداز سازمانی دارد از نقشی حیاتی در اعتلای سازمان‌ها برخوردار است (کلمن و دونوهر، ۲۰۲۲). نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز در دوران فرماندهی دریادار سیاری، یکی از بزرگ‌ترین و تأثیرگذارترین طرح‌های تحول و توسعه سازمانی را در پرتو اجرای این سبک رهبری تجربه کرده است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و طبقه‌بندی نتایج و دستاوردهای تحول‌گرایانه ایشان در این دوره انجام شده است. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان و مرور اسناد و مدارک مرتبط با هدف تحقیق، نشان می‌دهد که دریادار سیاری، در این دوران دستاوردهای فراوان و گوناگونی داشته که توانسته است نیروی دریایی را از بحران حیاتی ناشی از انتقال اجباری نجات دهد و از دل این تهدید، فرصتی برای احیا، پویاسازی و تعالی این نیرو بیرون بکشد و پارادایم نوینی را در ماهیت مأموریت و قابلیت‌های آن رقم بزند.

ایشان با اِعمال این سبک رهبری در سطح راهبردی این سازمان دفاعی، توانسته است دستاوردهای چشمگیری در سطح سازمانی، ملی و بین‌المللی به ثمر برساند. تحلیل دستاوردهای سازمانی نمایانگر نقش کلیدی چشم‌اندازمداری در موفقیت طرح‌های تحول و توسعه سازمانی است. ترسیم نقشه‌راه جامعی که مبتنی بر تحلیلی دقیق و همه‌جانبه از شرایط موجود سازمانی و محیطی و قابلیت‌ها و فرصت‌های موجود است، می‌تواند هدایتگر همه تلاش‌ها و تغییرات سازمانی باشد. این نتایج با نتایج مطالعه بلیاس و تریهاس^۱ (۲۰۲۲) سازگار است. افزون‌براین، موفقیت در تحول و توسعه، نیازمند در پیش گرفتن رویکردی همه‌جانبه است که در آن به جنبه‌های سخت و نرم سازمان به‌طور هم‌زمان توجه شود. بازسازی و نوسازی تجهیزات و ناوگان دریایی و نوسازی و توسعه زیرساخت‌های دریایی، جنبه سخت این تحول را تشکیل داده‌اند و

توانمندسازی و توسعه سرمایه‌های انسانی و سرمایه فرهنگی سازمان در کنار بازتعریف برند و هویت سازمانی نیز جنبه نرم این تحول را تشکیل داده است و موجب موفقیت اعتلای نداجا پس از انتقال آن شده است. این نتایج با یافته‌های مطالعات متعددی از جمله می‌توان به مطالعه چن، شارما، ژان و لیو^۱ (۲۰۱۹) اشاره کرد.

دستاوردهای تحقق‌یافته در سطح ملی، حاصل شناخت ظرفیت‌ها و قابلیت‌های نهفته در سواحل مکران و شناساندن آن‌ها به دولت‌مردان و حکمرانان بوده است. تلاش و پیگیری مجدانه برای تأمین زیرساخت‌های شهری و رفاهی در این منطقه با استفاده از توانمندی‌ها و امکانات دولت‌های وقت به پشتوانه حمایت مقام معظم رهبری موجب توسعه ظرفیت‌های اقتصادی، گردشگری، تجاری و زیست‌محیطی در این منطقه شد که هم توسعه و آبادانی سواحل مکران را به دنبال داشت و هم حضور و اعتلای نیروی دریایی در این منطقه را تسهیل کرد. موفقیت چنین رویکردی نشان می‌دهد که تعامل‌گرایی، شبکه‌سازی و استفاده از فرصت‌ها و ظرفیت‌های خارج از سازمان با نفع دوجانبه برای طرفین این تعامل، می‌تواند موجب هم‌افزایی ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها برای تحقق اهداف راهبردی تحول شود.

مرور تحلیلی دستاوردهای سطح بین‌المللی نیز نشان می‌دهد که موفقیت در توسعه همه‌جانبه سازمانی و بهره‌برداری تعاملی از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های محیطی، می‌تواند زمینه‌ساز توسعه سازمان در سطح بین‌المللی باشد. موفقیت در این سطح از تعالی و توسعه سازمانی، نیازمند است به آینده‌نگری، فرصت‌شناسی، تکیه بر قابلیت‌های برترساز سازمانی و ایفای نقش فعالانه و پیش‌کنشگری توسط رهبران سطح راهبردی سازمان. نورتون و کاپلان (۲۰۰۸) نیز بر ضرورت برخورداری از چنین توانمندی‌هایی برای دستیابی به نتایج راهبردی مورد نظر تأکید کرده‌اند.

نتایج حاصل از این پژوهش، از سویی به پیشبرد دانش نظری بومی موجود در حوزه رهبری تحول‌آفرین مساعدت کرده است و می‌تواند به‌عنوان نمونه‌ای موفق از رهبری تحول و توسعه سازمانی در سطح راهبردی سازمان‌های دولتی کشور ادبیات بومی موجود در این حوزه را غنا بخشد. از دیگر سوی، مستندسازی و ترویج این تجربه ارزشمند می‌تواند الهام‌بخش مدیران برای مدیریت تحول در بحران و شرایط پیچیده سازمان‌های دولتی باشد. از این رو، پیشنهادهای کاربردی زیر، بر اساس نتایج و یافته‌های تحقیق ارائه می‌شود:

با وجود این ویژگی‌ها، این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است. یکی از محدودیت‌های اساسی این پژوهش، دامنه گسترده دستاوردهای شناسایی شده است که امکان پرداختن عمیق و تفصیلی به همه آن‌ها در قالب یک مقاله وجود ندارد. افزون‌براین، نقش دولت و نیروی دریایی در تحقق برخی از دستاوردهای سطح ملی، به تحلیل‌های عمیق‌تر و تفصیلی‌تری نیاز دارد که در این پژوهش به آن پرداخته نشده است. یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش، آن است که دوران ۱۰ ساله فرماندهی ایشان، به‌عنوان یک دوره کلی در نظر گرفته شده است و چگونگی تحقق دستاوردهای حاصل شده در دوره بحران انتقال و گذار و دوره تعالی و شکوفاسازی نداجا بررسی نشده است. از این رو، به پژوهشگران علاقه‌مند به این حوزه پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، به مطالعه عمیق‌تر هر سطح از دستاوردهای بیان شده در این پژوهش بپردازند. انجام پژوهشی مشابه، در خصوص دستاوردهای دیگر رهبران تحول‌آفرین برجسته در بافت‌های سازمانی متفاوت (مانند شرکت‌های خصوصی، استارت‌آپ‌های فناوری، سازمان‌های دانش‌بنیان، نهادهای فرهنگی) می‌تواند به کسب دانش

تطبیقی در خصوص نتایج حاصل از رهبری تحول‌آفرین مساعدت کند. اجرای دوباره همین پژوهش با روش‌های دیگری مانند پدیدارشناسی و روایت‌پژوهی نیز، می‌تواند به درک عمیق‌تر چگونگی تحقق این دستاوردها مساعدت کند.

تقدیر و سپاسگزاری

این مقاله برگرفته از یک طرح پژوهشی است که نویسنده مقاله، به سفارش معاونت علوم، تحقیقات و فناوری ارتش ج.ا.ا. انجام داده است. در اینجا، از مسئولان محترم این معاونت که در اجرای این پژوهش نهایت یاری و همکاری را داشتند و همچنین، مشارکت‌کنندگان در پژوهش که در مصاحبه‌های انجام شده دانش و دیدگاه ارزشمند خود را ارائه کردند، سپاسگزاری می‌شود.

منابع

- آهنگری، عرفان؛ پورنصرانی، سیداحمد؛ رحمانی، محسن (۱۴۰۰). *ژنرال سپیدپوش دریاها*. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های نظری و مطالعات راهبردی نداجا.
- خلیلی، کرم و فتحی، مهدی (۱۴۰۳). فراتحلیل پژوهش‌های پیامدهای رهبری تحول‌گرا. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۲(۳)، ۲۵۹-۲۷۳.
- درویش‌زاده بروجنی، مرضیه؛ موسوی، سید نجم‌الدین؛ سپهوند، رضا و نظری‌پوری، امیرهوشنگ (۱۴۰۴). طراحی مدل مقابله با استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی (نمونه‌پژوهی: چهارمحال و بختیاری). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۲)، ۳۵-۵۸.
- روزی‌طلب، علی و زارع، لاله (۱۴۰۰). *تکاور مکران. رمان مستند روایت زندگی امیر دریادار دکتر حبیب‌الله سیاری*. شیراز: انتشارات مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری.
- صمدی میارکلائی، حسین؛ صمدی میارکلائی، حمزه و آقاجانی، حسنعلی (۱۳۹۵). تبیین نقش سبک رهبری تحول‌آفرین در فرهنگ سازمانی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۴(۲)، ۴۹۹-۵۱۹.
- عسگری، ناصر (۱۴۰۴). واکاوی شایستگی‌های رهبری راهبردی شهید ستاری: آموزه‌هایی برای مدیران دولتی. *مدیریت دولتی*، ۱۷(۱)، ۴۴-۷۴.

References

- Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J. & Mönninghoff, M. (2011). *Evaluation of a long-term transformational leadership development program*. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(3), 205-224.
- Ahangari, E., Pournasrani, S. A. & Rahmani, M. (2021). *The White-Clad General of the Seas*. Tehran: Nedaja Center for Theoretical Research and Strategic Studies Publications. (in Persian)
- Akther, N., Hamid, Z. A. & Juhdi, N. (2025). Mapping the Landscape of Transformational Leadership and Competency Studies: A Bibliometric Exploration (1986-2025). *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, IX(VII), 6127-6143. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2025.907000492>

- Alqatawh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verslas: teorija ir praktika*, 19(1), 17-24.
- Asgari, N. (2025). Analyzing the Strategic Leadership Competencies of Shahid Sattari: Lessons for Public Managers. *Journal of Public Administration*, 17(1), 44-74. (in Persian)
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*, 1-10
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Belias, D. & Trihas, N. (2022, November). The Concept and the Measurement of Strategic Leadership: The case of Greek Hotel Employees with the use of Exploratory Factor Analysis. In *ECMLG 2022 18th European Conference on Management, Leadership and Governance*. Academic Conferences and publishing limited.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Cahyono, N. D. (2024). Enhancing organizational effectiveness through transformational leadership: a comprehensive analysis. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(8), 1794-1804.
- Chen, J. X., Sharma, P., Zhan, W. & Liu, L. (2019). Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty. *Journal of Business Research*, 96, 85-96.
- Coleman, R. A. & Donohue, W. J. (2022). *Looking beyond the dyad: How transformational leadership affects leader–member exchange quality and outcomes*. *Journal of Leadership Studies*, 15(4), 6–17. <https://doi.org/10.1002/jls.21792>
- Darvishzadeh Borujeni, M. , Mousavi, N., Sepahvand, R. & Nazarpouri, A. (2025). Designing a Model to Deal with "Quiet Quitting" in Government Organizations (Case study: Chaharmahal and Bakhtiari Governorate). *Journal of Human Resource Management*, 15(2), 35-58. doi: 10.22034/jhrs.2025.516978.2396
- Franke, F. & Felfe, J. (2011). How does transformational leadership impact employees' psychological strain? Examining differentiated effects and the moderating role of affective organizational commitment. *Leadership*, 7(3), 295–316. <https://doi.org/10.1177/1742715011407387>
- Gong, Y., Huang, J. C. & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890>

- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kark, R. & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves. *Academy of Management Review*, 27(1), 83-101. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922393>
- Khalili, K. & Fathi, M. (2024). A Meta-Analysis of Research on the Consequences of Transformational Leadership. *Organizational Culture Management*, 22(3), 259-273. doi: 10.22059/jomc.2024.374658.1008652 (in Persian)
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nur'ani, W. & Brahmana, S. S. (2025). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Loyalty With Work Satisfaction as an Intervening Variable. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(2), 3500-3517.
- Nzelibe, C. G. & Yasar, M. F. (2015). The effects of transformational leadership on employees satisfaction, work-group supportiveness, commitment, and performance: A field study. *Nile Journal of Business and Economics*, 1(1), 56-72.
- Pasha, O., Poister, T. H., Wright, B. E. & Thomas, J. C. (2017). Transformational leadership and mission valence of employees: The varying effects by organizational level. *Public Performance & Management Review*, 40(4), 722-740.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Rouzitalab, A. & Zare, L. (2021). *The Commando of Makran: A Documentary Novel Narrating the Life of Rear Admiral Dr. Habibollah Sayyari*. Shiraz: Regional Information Center for Science and Technology Publications. (in Persian)
- Samadi Miarkolaei, H., Samadi Miarkolaei, H. & Aghajani, H. (2016). Verification of the Role of Transformational Leadership Style on Organizational Culture. *Organizational Culture Management*, 14(2), 499-519. doi: 10.22059/jomc.2016.57626. (in Persian)
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54), 1-29.
- Tarigan, A. K., Nainggolan, A. B. D., Butarbutar, D. F., Margono, M. & Simanjuntak, M. D. (2025). Exploring the impact of transformational leadership on employee career development in the financial services sector. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(4), 2867-2878.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Zhu, W. & Pater, I. L. (2008). Authentic leadership and its effects on trust and performance. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H. & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 961–981. <https://doi.org/10.1037/a0024134>
- Wang, X. H. F. & Howell, J. M. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 775-790.
- Xuan, L. H. T., Huan, D. D., Dung, M. N. T. & Dinh, H. P. (2025). How transformational leadership affects job performance among hospital employees: Does power distance matter? *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 482.
- Zhao, N., Fan, D. & Chen, Y. (2021). Understanding the Impact of Transformational Leadership on Project Success: A Meta-Analysis Perspective. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2021(1), 7517791.