

## Designing a Model of Maternal Leadership in Social Entrepreneurship: An Exploration of Rabab Sadr's Lived Experience Using the Grounded Theory Approach

Hamida Tabei<sup>1</sup>, Mansoureh Zarean<sup>2</sup>, Babak Hamidia<sup>3</sup>, Adel Paighmi<sup>4</sup>, Rabab Sadr<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Ph.D., Student, Faculty of Women and Family, University of Religions and Denominations, Qom, Iran (**Corresponding author**), h.tabei@urd.ac.ir

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Social Sciences and population Studies, Women's Research Center, Alzahra University, Tehran, Iran. m.Zarean@alzahra.ac.ir

<sup>3</sup> Assistant Professor, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadeq University, Tehran, Iran. hamidia@isu.ac.ir

<sup>4</sup> Associate Professor, Faculty of Islamic Studies and Economics, Imam Sadeq University, Tehran, Iran. paighmi@isu.ac.ir

<sup>5</sup> Ph.D., Imam Musa Sadr Foundation, Lebanon. mbassam@imamsadrfoundation.org.lb

### Abstract

Social entrepreneurship, as an innovative approach for responding to the unresolved needs of society, breaks down the traditional boundaries among the public, private, and non-profit sectors and focuses on the creation of sustainable social value. The Imam Musa Sadr institutions in Lebanon have become one of the most successful examples of social entrepreneurship in the Islamic world. These institutions, which have operated under the guidance of Ms. Rabab Sadr for nearly sixty years, are considered an optimal case study for studying the leadership model of social entrepreneurs. The present research, with the aim of deeply and systematically exploring the lived experience of Rabab Sadr in managing the Imam Musa Sadr institutions in the city of Tyre, Lebanon, and designing her leadership model, seeks to answer this main question: what is the model of maternal leadership in social entrepreneurship based on the lived experience of Ms. Rabab Sadr? This research was conducted based on the Grounded Theory method and the Glaserian classic approach. The data of this research were collected through seventeen purposeful and in-depth interviews with managers, experts, and figures familiar with the institutions and the experience of Ms. Sadr. The open codes resulting from the complete coding of the interviews related to the aspects of the entrepreneur's personality were 150 concepts, which, after four rounds of review, resulted in seventeen tactical actions during the axial coding stage with the strategic family coding approach, and subsequently, as a result of selective coding, four strategies were obtained. The final model demonstrates that Rabab Sadr's leadership is a type of "integrated strategic action" and she is constantly "managing," "negotiating," and "maneuvering" at three levels: 1) the individual and organizational level through human capital management, 2) the social and political level through intelligent agency in the environment, and 3) the crisis and future level through the innovative management of issues. Based

---

**Cite this article:** Tabei, H., Zarean, M., Hamidia, B., Paighmi, A. & Sadr, R. (2026). Designing a Model of Maternal Leadership in Social Entrepreneurship: An Exploration of Rabab Sadr's Lived Experience Using the Grounded Theory Approach. *Social-Cultural Studies of Hawzah*, 10(1), p. 237-272. <https://doi.org/10.22034/scs.2026.72927.1450>

**Received:** 2025-11-12 ; **Revised:** 2026-01-05 ; **Accepted:** 2026-01-24 ; **Published online:** 2026-03-30

**Published by:** The Scientific Association for Social Studies of the Seminary

©2026/authors retain the copyright and full publishing rights

**Article type:** Research Article





on this model, the social entrepreneur, relying on his/her powerful value heritage, employs a set of strategies to manage resources, exercise agency in complex environments, and guide institutions towards sustainability and the realization of the social mission. This maternal and entrepreneurial leadership of Rabab Sadr is a multi-layered process in which symbolic and personality capitals (Strategy 1) are employed strategically to create a foundation of legitimacy and influence. This foundation enables the successful implementation of other operational strategies including human resources management (Strategy 2), navigating the environment (Strategy 3), and leading in challenges and innovation (Strategy 4).

**Keywords:** Grounded theory, Social entrepreneurship, Social innovation, Leadership style, Lebanon, Maternal leadership model, Rabab Sadr.



## طراحی الگوی رهبری مادرانه در کارآفرینی اجتماعی: کاوش تجربه زیسته رباب صدر با رویکرد نظریه زمینه‌ای

حمیده تابعی<sup>۱</sup>، منصوره زارعان<sup>۲</sup>، بابک حمیدیا<sup>۳</sup>، عادل پیغامی<sup>۴</sup>، ربابه صدر<sup>۵</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، دانشکده زن و خانواده، دانشگاه ادیان و مذاهب، قم، ایران (نویسنده مسئول). h.tabei@urd.ac.ir

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مطالعات علوم اجتماعی و جمعیت، پژوهشکده زنان، دانشگاه الزهراء(س)، تهران، ایران.

m.Zarean@alzahra.ac.ir

<sup>۳</sup> استادیار، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق(ع)، تهران، ایران. hamidia@isu.ac.ir

<sup>۴</sup> دانشیار، دانشکده معارف اسلامی و اقتصاد، دانشگاه امام صادق(ع)، تهران، ایران. paighmi@isu.ac.ir

<sup>۵</sup> دکتری، موسسات امام موسی صدر، لبنان. mbassam@imamsadrfoundation.org.lb

### چکیده

کارآفرینی اجتماعی به‌مثابه رویکردی نوآورانه برای پاسخ به نیازهای حل‌نشده جامعه، مرزهای سنتی میان بخش‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی را درهم شکسته و بر خلق ارزش اجتماعی پایدار تمرکز دارد. مؤسسات امام موسی صدر در لبنان یکی از موفق‌ترین نمونه‌های کارآفرینی اجتماعی در جهان اسلام تبدیل هستند. این مؤسسات که طی نزدیک به شصت سال تحت هدایت خانم رباب صدر فعالیت کرده‌اند، مورد مطالعاتی مطلوبی برای مطالعه الگوی رهبری کارآفرینان اجتماعی به‌شمار می‌روند. پژوهش حاضر با هدف کاوش عمیق و نظام‌مند تجربه زیسته رباب صدر در مدیریت مؤسسات امام موسی صدر در شهر صور لبنان و طراحی الگوی رهبری ایشان، به دنبال پاسخگویی به این سوال اصلی است که الگوی رهبری مادرانه در کارآفرینی اجتماعی بر اساس تجربه زیسته خانم رباب صدر چگونه است. این پژوهش براساس روش نظریه زمینه‌ای (داده‌بنیاد) و رویکرد کلاسیک گلگیری انجام شده است. داده‌های این پژوهش از طریق انجام هدفه مصاحبه هدفمند و عمیق با مدیران، کارشناسان و چهره‌های آشنا با مؤسسات و تجربه خانم صدر، گردآوری شدند. کدهای باز حاصل از کدگذاری کامل مصاحبه‌ها مرتبط با وجوه شخصیت کارآفرین ۱۵۰ مفهوم بود که پس از چهار نوبت بازبینی، طی مرحله کدگذاری محوری با رویکرد کدگذاری خانواده راهبردی به هدفه راهکنش و سپس در نتیجه کدگذاری انتخابی چهار راهبرد بدست آمد. الگوی نهایی نشان می‌دهد که رهبری رباب صدر، نوعی از «کنش

استاد به این مقاله: تابعی، حمیده؛ زارعان، منصوره؛ حمیدیا، بابک؛ پیغامی، عادل؛ صدر، ربابه (۱۴۰۵). طراحی الگوی رهبری مادرانه در کارآفرینی اجتماعی: کاوش تجربه زیسته رباب صدر با رویکرد نظریه زمینه‌ای. *مطالعات فرهنگی اجتماعی حوزه*، ۱۰(۱)، ص ۲۳۷-۲۷۲.

<https://doi.org/10.22034/ses.2026.72927.1450>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۲۱؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۴/۱۰/۱۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۴؛ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۵/۰۱/۱۰  
نوع مقاله: پژوهشی  
ناشر: انجمن علمی مطالعات اجتماعی حوزه  
نویسندگان دارنده حق مؤلف مقاله خود بدون محدودیت هستند.  
© ۱۴۰۵





راهبردی یکپارچه» است و ایشان به طور مداوم در حال «مدیریت»، «مذاکره» و «مانور» در سه سطح هستند: (۱) سطح فردی و سازمانی از طریق مدیریت سرمایه انسانی، (۲) سطح اجتماعی و سیاسی از طریق کنشگری هوشمندانه در محیط و (۳) سطح بحران و آینده از طریق مدیریت نوآورانه مسایل. کارآفرین اجتماعی براساس این الگو با تکیه بر میراث ارزشی قدرتمند خود، مجموعه‌ای از راهبردها را برای مدیریت منابع، کنشگری در محیط‌های پیچیده و هدایت موسسات به سمت پایداری و تحقق مأموریت اجتماعی به کار می‌گیرد. این رهبری مادرانه و کارآفرینانه رباب صدر فرآیندی چندلایه است که در آن، سرمایه‌های نمادین و شخصیتی (راهبرد ۱) به گونه‌ای راهبردی به کار گرفته می‌شوند، تا بستری از مشروعیت و نفوذ ایجاد کنند. این بستر، اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای عملیاتی دیگر شامل مدیریت نیروهای انسانی (راهبرد ۲)، حرکت در محیط (راهبرد ۳) و راهبری در چالش‌ها و نوآوری (راهبرد ۴) را ممکن می‌سازد.

**واژه‌های کلیدی:** نظریه زمینه‌ای، کارآفرینی اجتماعی، نوآوری اجتماعی، سبک رهبری، لبنان، الگوی رهبری مادرانه، رباب صدر.



## ۱. مقدمه

کارآفرینی اجتماعی به مثابه رویکردی نوآورانه برای پاسخ به نیازهای حل نشده جامعه، مرزهای سنتی میان بخش‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی را درهم شکسته و بر خلق ارزش اجتماعی پایدار تمرکز دارد (بورنستین و دیویس، ۱۳۹۴، ص ۶). نیروی محرکه این پدیده، کارآفرین اجتماعی است. فردی که با ارزش‌های درونی، توانمندی‌های منحصربه‌فردی چون همدلی و انگیزه ایجاد تغییر اجتماعی، از همتای اقتصادی خود متمایز می‌شود. این رویکرد به‌ویژه در مواجهه با چالش‌های پیچیده اجتماعی که زنان و خانواده‌ها با آن روبرو هستند، به عنوان یک راهکار ظرفیت‌ساز و توانمندساز شناخته می‌شود (فلاح و پاشایی‌نیا، ۱۳۹۹، ص ۲). با این حال، علی‌رغم اهمیت روزافزون این حوزه، ادبیات موجود با یک خلأ نظری و عملی جدی مواجه است. تمرکز غالب پژوهش‌ها بر سازمان و نتایج کارآفرینی اجتماعی بوده و شخصیت و سبک رهبری خود کارآفرین به عنوان هسته اصلی موفقیت، به حاشیه رانده شده است. شاید بدانیم کارآفرینی اجتماعی چه می‌کند، اما درک عمیقی از این نداریم که رهبری مؤثر در این عرصه، به‌ویژه زمانی که توسط زنان در بسترهای فرهنگی و مذهبی پیچیده هدایت می‌شود، چگونه عمل می‌کند. این خلأ، منجر به پاسخ ماندن پرسش‌های بنیادین در مورد چگونگی طراحی الگوهای بومی و کارآمد برای توانمندسازی زنان شده و ما را از درک سازوکارهای موفقیت تجارب موجود محروم ساخته است. مؤسسات امام موسی صدر در لبنان، که نزدیک به شصت سال تحت هدایت خانم رباب صدر به یکی از موفق‌ترین نمونه‌های کارآفرینی اجتماعی در جهان اسلام تبدیل شده‌اند، یک مورد مطالعاتی مطلوب برای پر کردن این شکاف دانشی فراهم می‌کنند. بی‌توجهی به چنین تجربه زیسته غنی و موفق، به معنای نادیده گرفتن یک الگوی عملی و اثبات شده در مقابل رویکردهای ناکارآمد دولتی است. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف کاوش عمیق و نظام‌مند تجربه زیسته خانم رباب صدر در مدیریت مؤسسات امام موسی صدر در شهر صور لبنان و طراحی الگوی رهبری ایشان، به دنبال پاسخگویی به این سوال اصلی است: «الگوی رهبری مادرانه در کارآفرینی اجتماعی براساس تجربه زیسته خانم رباب صدر چگونه قابل تبیین است؟».

برای دستیابی به پاسخ این سوال اصلی، سوالات فرعی زیر مطرح می‌شوند:

- ویژگی‌های شخصیتی، مدیریتی و رهبری خانم رباب صدر به عنوان یک کارآفرین اجتماعی کدامند؟

- او برای تحقق اهداف مؤسسات از چه راهبردها و راهکنش‌هایی بهره می‌برد؟

به این ترتیب، هدف این پژوهش، طراحی و تدوین الگوی رهبری مادرانه در کارآفرینی اجتماعی براساس تجربه زیسته خانم رباب صدر، شناخت ویژگی‌های شخصیتی، مدیریتی و رهبری ایشان به عنوان یک کارآفرین اجتماعی و راهبردها و راهکنش‌های وی برای تحقق اهداف مؤسسات است.



## ۲. پیشینه نظری پژوهش

### ۲-۱. کارآفرینی اجتماعی

کارآفرینی اجتماعی، در تقابل با همتای تجاری خود، بر شناسایی و حل خلاقانه مسائلی متمرکز است که بخش دولتی یا بازار از پاسخگویی به آن‌ها بازمانده است (سیلوس و گانلی،<sup>۱</sup> ۲۰۰۶، به نقل از: سازمان توسعه همکاری اقتصادی، در: مبینی و کشتکار، ۱۳۹۷). این فرآیند متعهد به «کشف، تعریف و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای ارتقای ارزش‌های اجتماعی» است (زارا و همکاران، به نقل از: مبینی و کشتکار، ۱۳۹۷، ص ۵۲) و هدف نهایی آن ایجاد «تغییرات مثبت در جامعه» (دیفورنی و نیسنس،<sup>۲</sup> ۲۰۱۰) و خلق ارزش اجتماعی پایدار می‌باشد (دیس،<sup>۳</sup> ۱۹۹۸). این رویکرد به‌ویژه به عنوان پاسخی مؤثر به چالش‌هایی چون نابرابری‌های جنسیتی و فقر که زنان و خانواده‌ها با آن مواجه‌اند، شناخته می‌شود (بورنستین و دیویس، ۱۳۹۴، ص ۵۰) و از این‌رو، با ماهیت پژوهش حاضر پیوندی عمیق دارد. در چارچوب این پژوهش، کارآفرینی اجتماعی صرفاً یک مفهوم پس‌زمینه نیست، بلکه رکن اصلی تحلیل است. مؤسسات امام موسی صدر به عنوان مورد مطالعه، نمونه‌ای کلاسیک از این تعریف به‌شمار می‌روند؛ زیرا در پاسخ به یک نیاز اجتماعی حیاتی و حل‌نشده در بستر لبنان شکل گرفتند. از این منظر، کاوش در «رهبری مادرانه»<sup>۴</sup>ی رباب صدر، در واقع، تحلیل عمیق فرآیندی است که طی آن یک کارآفرین اجتماعی، با بهره‌گیری از ویژگی‌های منحصربه‌فرد رهبری خود، فرصت‌ها را به ارزش اجتماعی پایدار تبدیل می‌کند. این رهبری، موتور محرکه آن سازمان کارآفرینانه برای تحقق اهداف اجتماعی‌اش بوده و درک آن، کلید فهم این پدیده اجتماعی است.

### ۲-۲. نوآوری اجتماعی

مفهوم نوآوری اجتماعی، علی‌رغم تنوع در تعاریف، بر هسته مشترکی استوار است: ارائه «راه‌حل‌های نو و بدیع برای مشکلات اجتماعی که مؤثرتر، کارآتر، ماندگارتر و منصفانه‌تر از راه‌حل‌های موجود است» (تعریف دانشگاه استنفورد، به نقل از: فیلز، دیگلمر و میلر،<sup>۴</sup> ۲۰۰۸) و در اولویت، ارزش را برای جامعه خلق می‌کند. این نوآوری‌ها صرفاً یک محصول یا خدمت جدید نیستند، بلکه شامل فرآیندهای نوینی برای مشارکت اجتماعی و توانمندسازی افراد نیز می‌شوند (بورنستین و دیویس، ۱۳۹۴، ص ۸۴). در واقع، نوآوری اجتماعی ایده‌ای است که همزمان به نیازهای اجتماعی پاسخ داده و «خالق روابط و مشارکت‌های جدید» است (موری و همکاران، ۱۴۰۰). برخی تعاریف با تأکید بر اهمیت بستر، آن را

1. Seelos & Ganly

2. Defourny & Nyssens

3. Dees

4. Phills Jr. Deiglmeier & Miller



پاسخی به مسائل در چارچوب «ارزش‌ها و هنجارهای بومی» می‌دانند (به نقل از کشتکار، در: بورنستین و دیویس، ۱۳۹۴، ص ۹۰). در مجموع، این مفهوم را می‌توان تلاشی برای «نوآوری به نفع منافع اجتماعی» (دوباشی، ۱۳۹۹) دانست که ویژگی‌های کلیدی آن پاسخ به نیازها، خلق ارزش اجتماعی نوین و ایجاد تغییر در ساختارهای موجود است (فلاح و پاشایی‌نیا، ۱۳۹۹). ارتباط میان این مفهوم و کارآفرینی اجتماعی در همین نقطه آشکار می‌شود؛ کارآفرین اجتماعی عاملی است که این نوآوری‌ها را برای حل پایدار مسائل به‌کار می‌گیرد. در چارچوب پژوهش حاضر که به کاوش تجربه زیسته رباب صدر می‌پردازد، نوآوری اجتماعی یک مفهوم بنیادین است. تأسیس و فعالیت‌های اولیه مؤسسات امام موسی صدر، مصداق بارز نوآوری اجتماعی محسوب می‌شود؛ زیرا این مؤسسات نه تنها به یک نیاز اجتماعی حیاتی (حمایت از زنان و خانواده) در بستر فرهنگی و اجتماعی خاص لبنان پاسخ دادند، بلکه این کار را طریق خلق ساختارها و روابط اجتماعی جدیدی انجام گرفت که پیش از آن وجود نداشت. بنابراین، طراحی الگوی «رهبری مادرانه» در این بستر، در واقع کاوش در نحوه به‌کارگیری خلاقانه نوآوری اجتماعی برای تحقق عدالت و توانمندسازی در سطح جامعه است.

### ۲-۳. کارآفرین اجتماعی

کارآفرینان اجتماعی افرادی هستند که با اشتیاق به ایجاد تغییرات اجتماعی، تاب‌آوری در مواجهه با مشکلات و تفکر نوآورانه برای حل مسائل اجتماعی شناخته می‌شوند. این افراد با ترکیبی منحصر به فرد از ویژگی‌ها، به دنبال ایجاد دگرگونی اجتماعی هستند و تحت تاثیر یک علت یا مسئله‌ای که عمیقاً با ارزش‌ها و آرزوهایشان در ارتباط است، حرکت می‌کنند. کارآفرینان اجتماعی موفق، نه تنها دانش قوی در زمینه کسب‌وکار دارند، بلکه توانایی همکاری و شبکه‌سازی و همچنین قابلیت سازگاری در جهانی که به طور مداوم در حال تغییر است را نیز دارا می‌باشند. کارآفرینان اجتماعی با به‌کارگیری ویژگی‌ها و مهارت‌های کلیدی کارآفرینی، تغییرات اجتماعی پایداری را ایجاد می‌کنند. آن‌ها با تمرکز بر رفع نیازهای اجتماعی و ایجاد تاثیر مثبت، به دنبال حل مسائل اجتماعی هستند. تاب‌آوری به کارآفرینان اجتماعی کمک می‌کند تا از شکست‌ها برگردند، انگیزه خود را حفظ کنند و بر مأموریت اجتماعی خود متمرکز بمانند. آن‌ها با داشتن درک عمیق از کسب‌وکار، قادر به مدیریت جنبه‌های تجاری سازمان‌های غیرانتفاعی هستند و همزمان به جامعه تاثیر مثبت می‌گذارند. رهبری مادرانه در کارآفرینی اجتماعی، می‌تواند به عنوان یک رویکرد خاص در کارآفرینی اجتماعی مورد بررسی قرار گیرد که در آن ویژگی‌های رهبری مادرانه (مانند همدلی، مراقبت، پرورش و توانمندسازی) در فعالیت‌های کارآفرینی اجتماعی به‌کار گرفته می‌شوند. بررسی تجربه زیسته رباب صدر در جنوب لبنان، می‌تواند به روشن شدن این موضوع کمک کند که چگونه یک رهبر زن با استفاده از رویکردی مبتنی بر ارزش‌های مادرانه و اسلامی، توانسته است در زمینه کارآفرینی اجتماعی موفق عمل کند و تغییرات مثبتی در جامعه ایجاد نماید.

## ۲-۴. رهبری

رهبری در کارآفرینی اجتماعی نقشی حیاتی در سازماندهی منابع، ایجاد انگیزه در ذینفعان و هدایت سازمان به سوی تحقق اهداف اجتماعی دارد. اگرچه پژوهش‌های علمی پیرامون مفهوم رهبری، عمدتاً از قرن بیستم آغاز شده‌اند، و طی پنجاه سال اخیر، بیش از شصت و پنج دسته‌بندی گوناگون برای تبیین معیارهای رهبری ارائه شده است. اما با وجود این تعاریف متنوع، می‌توان بر چند وجه مشترک آن‌ها تأکید کرد: رهبری (آ) فرایند نفوذ است، (ب) آمیخته با تغییر است، (پ) در داخل گروه اتفاق می‌افتد و (ت) هدفمند است (باقری و سعدآبادی، ۱۳۹۰، ص ۵۹، به نقل از: افجه، ۱۳۸۰). رهبری به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که طی آن، یک فرد یا گروه، با استفاده از نفوذ خود، افراد دیگر را به سوی تحقق اهداف سازمانی هدایت می‌کند. این فرآیند شامل تعیین چشم‌انداز، ایجاد انگیزه، تسهیل همکاری و حل مسائل است (نورث هاوس، ۱۳۹۷). رهبری تنها به موقعیت سازمانی یا قدرت رسمی محدود نمی‌شود، بلکه بر توانایی ایجاد تغییرات مثبت و سازنده در سازمان و افراد تأکید دارد (کوتر، ۱۳۹۰). به عبارت دیگر، رهبران اثربخش با الهام بخشیدن به دیگران و ایجاد حس تعهد و مالکیت نسبت به اهداف سازمانی، به دستیابی به نتایج مطلوب کمک می‌کنند. از دیدگاه دیگر، رهبری به عنوان هنر تاثیرگذاری بر افراد برای تلاش داوطلبانه در جهت دستیابی به اهداف مشترک تعریف می‌شود (رایبیز و جاج، ۱۴۰۳). این تعریف بر اهمیت روابط بین‌فردی و توانایی رهبر در ایجاد اعتماد و احترام در میان پیروان تأکید دارد. رهبری موثر مستلزم درک عمیق نیازها و انگیزه‌های افراد، توانایی برقراری ارتباط موثر و ارائه بازخورد سازنده است (یوکل، ۱۳۸۲). همچنین رهبران باید قادر باشند با ایجاد یک محیط کاری مثبت و حمایت‌کننده، افراد را به رشد و توسعه فردی و حرفه‌ای تشویق کنند (کوتر، ۱۳۹۰).

## ۲-۵. زمینه اجتماعی و سیاسی لبنان (بستر ظهور الگو)

تحلیل هر الگوی رهبری بدون درک عمیق بستری که آن الگو در آن زاده و پرورده شده، ناقص خواهد بود. موفقیت و تداوم الگوی مدیریتی خانم رباب صدر نیز به شکلی جدایی‌ناپذیر با ویژگی‌های منحصربه‌فرد جامعه لبنان گره خورده است. لبنان کشوری است که همواره صحنه تعاملات پیچیده فرهنگی، سیاسی و اجتماعی بوده و همین پیچیدگی، زمینه را برای ظهور اشکال نوآورانه‌ای از رهبری اجتماعی فراهم آورده است. سه ویژگی کلیدی این بستر که به پژوهش حاضر مرتبط است، عبارتند از: (۱) جامعه متکثر و طایفه‌ای، (۲) تاریخچه طولانی بحران و جنگ، و (۳) نقش محوری نهادهای مدنی. جامعه لبنان از دیرباز ساختاری مبتنی بر طوایف و مذاهب گوناگون (مسیحی، مسلمان شیعه، سنی، دروزی و...) داشته است. این ساختار، ضمن ایجاد تنوع، همواره کشور را در معرض تنش‌های سیاسی و اجتماعی قرار داده است. در چنین فضایی، نهادهایی مانند موسسات امام موسی صدر که هویتی فراجناحی و ملی برای خود تعریف کرده و خدماتشان را فارغ از دین و مذهب به همگان ارائه می‌دهند،

نقشی حیاتی به عنوان یک «عامل وحدت‌بخش» ایفا می‌کنند. از سوی دیگر، تاریخ معاصر لبنان با دوره‌های طولانی جنگ داخلی، اشغال خارجی و بی‌ثباتی سیاسی همراه بوده است. این بحران‌های مداوم، ضمن تضعیف دولت مرکزی، خلاءهای خدماتی و اجتماعی عمیقی ایجاد کرده‌اند. همین خلاءها، فرصتی تاریخی برای رشد و تثبیت «جامعه مدنی» و سازمان‌های مردم‌نهاد فراهم آورد تا مسئولیت بازسازی اجتماعی، ارائه خدمات بهداشتی، آموزشی و حمایتی را برعهده گیرند. در دل چنین شرایط پرآشوبی است که یک رهبری عمل‌گرا، مراقبت‌محور و مقاوم، معنایی دوچندان می‌یابد و الگوی رهبری مادرانه توانست به عنوان یک پاسخ موثر به نیازهای واقعی جامعه ظهور کند. البته در چارچوب جغرافیایی و فرهنگی ایران نیز سازمان‌ها و رهبران آن‌ها با چالش‌های ناشی از بی‌ثباتی‌های محیطی، به‌ویژه تحریم‌های اقتصادی طولانی‌مدت، دست و پنجه نرم کرده‌اند. هرچند زمینه سیاسی و اجتماعی ایران تفاوت‌های بنیادینی با لبنان دارد، اما از منظر مدیریتی، شباهت‌های قابل تأملی در واکنش به بحران دیده می‌شود. بسیاری از شرکت‌های موفق ایرانی در بخش خصوصی، برای بقا و رشد، ناچار به توسعه نوعی «تاب‌آوری راهبردی» شده‌اند. این تاب‌آوری خود را در قالب نوآوری‌های محصولی برای دور زدن محدودیت‌ها، دیپلماسی تجاری برای حفظ زنجیره‌های تأمین و سرمایه‌گذاری ویژه بر سرمایه‌های انسانی برای جلوگیری از مهاجرت نخبگان نشان داده است. در این میان، نقش رهبران کاریزماتیک و کارآفرینانی که توانسته‌اند با تکیه بر اعتبار شخصی و شبکه‌های اجتماعی خود، منابع را بسیج کرده و حس امید و تعهد را در تیم‌هایشان زنده نگه دارند، بسیار برجسته است. این رهبران، درست مانند نمونه مورد مطالعه در این پژوهش، دریافته‌اند که در غیاب ثبات محیطی، ساختن یک «محیط باثبات درونی» در سازمان، کلیدی‌ترین عامل موفقیت است. مطالعه این تجربیات بومی نشان می‌دهد که راهبردهای مدیریتی در شرایط بحران، از دل ضرورت و خلاقیت در میدان عمل زاده می‌شوند و به همین دلیل، بررسی عمیق این الگوهای موفق اهمیت دوچندان می‌یابد.

## ۲-۶. موسسات امام موسی صدر

موسسات امام موسی صدر، یک سازمان غیردولتی و غیرانتفاعی است که در اوایل دهه ۱۹۶۰ میلادی با هدف ارتقای عدالت اجتماعی و زدودن جهل، فقر و بیماری در مناطق محروم جنوب لبنان تأسیس شد. این موسسات از طریق مداخلات اجتماعی، فرهنگی و بهداشتی در مناطق دورافتاده و آسیب‌پذیر، با ایجاد شبکه‌ای از مراکز بهداشتی و مراقبت‌های اجتماعی دائمی و کلینیک‌های سیار، به ارائه خدمات متنوع و گسترده می‌پردازند. از بدو تأسیس، این سازمان توجه ویژه‌ای به مسائل زنان و رفع نیازهای آموزشی، بهداشتی و حرفه‌ای آن‌ها داشته است. موسسات امام موسی صدر پس از عقب‌نشینی اسرائیل از جنوب لبنان در سال ۲۰۰۰، با گسترش شبکه اداری و افزایش تعداد مخاطبان، فعالیت‌های خود را به شکل چشمگیری توسعه داد. با توجه به پیامدهای جنگ داخلی و حملات مکرر اسرائیل



از جمله فقر، آوارگی، بیکاری و مشکلات بهداشتی، این مؤسسات تلاش‌های خود را بر رفع این مشکلات و توانمندسازی جوامع محلی متمرکز کرد. در این راستا، ساختار سازمانی مؤسسات نیز تغییر یافت و زنان نقشی محوری در برنامه‌ریزی، مدیریت و اجرای پروژه‌ها ایفا کردند. هدف اصلی مؤسسات در دوره جدید، ارائه خدمات سرپرستی، بهداشتی، آموزشی، پرورشی و توانمندسازی، با تمرکز ویژه بر مسائل زنان و اقشار آسیب‌پذیر تعیین شد. این مؤسسات با بهره‌گیری از شیوه‌های نوآورانه و پیشرفته، به دنبال توانمندسازی زنان و تضمین حقوق اساسی و اجتماعی آن‌ها است. فعالیت‌های این مؤسسات در محورهای گوناگونی همچون خدمات آموزشی، برنامه‌های اجتماعی، خدمات بهداشتی، فعالیت‌های پژوهشی و طرح‌های توسعه‌محور محلی قابل دسته‌بندی است (موسسه امام موسی صدر، ۱۳۹۷).

### ۳. پیشینه تجربی پژوهش

#### ۳-۱. پژوهش‌های مرتبط با حوزه جنسیت، نوآوری و کارآفرینی اجتماعی

کارآفرینی اجتماعی به‌عنوان قالبی نوآورانه برای حل مسایل اجتماعی، به‌ویژه در حوزه زنان و خانواده، اهمیت فزاینده‌ای یافته است. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که نقش جنسیت در فرایندهای کارآفرینی اجتماعی، نه تنها بر شیوه‌های نوآوری تاثیرگذار است، بلکه توانمندسازی گروه‌های آسیب‌پذیر را نیز تسریع می‌کند. مرور پژوهش‌های مرتبط با جنسیت، نوآوری و کارآفرینی اجتماعی، زمینه‌ای علمی و مفهومی قوی برای بررسی تجارب مؤسسات امام موسی صدر در لبنان را فراهم می‌آورد که می‌تواند در طراحی چارچوب‌های نظری و عملی این حوزه نقشی محوری ایفا کند. در ادامه به برخی تحقیقات مرتبط در این حوزه اشاره می‌شود.

۱. فرناندزگوادانو و مارتین‌لوپز<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی تفاوت‌های جنسیتی در کارآفرینی اجتماعی در اسپانیا پرداخته است، و با بهره‌گیری از نظریه نقش اجتماعی، به شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب این مسیر شغلی توسط زنان اقدام کرده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که زنان در مقایسه با مردان تمایل بیشتری به کارآفرینی اجتماعی دارند و عواملی چون موقعیت شغلی مدیریتی و تجربه کاری پیشین، در این انتخاب معنادار بوده‌اند. این پژوهش از آن جهت با مطالعه حاضر قرابت دارد که هر دو به بررسی نقش زنان در عرصه کارآفرینی اجتماعی می‌پردازند. با این حال، تمایز اساسی در آن است که پژوهش مذکور با رویکردی کمی و براساس نظریه نقش اجتماعی، به شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب کارآفرینی اجتماعی توسط زنان در اسپانیا پرداخته است؛ در حالی که پژوهش حاضر با رویکردی کیفی (نظریه زمینه‌ای) و در بستر فرهنگی متفاوت (لبنان)، به دنبال استخراج شاخص‌های رهبری مادرانه از تجربه زیسته یک کارآفرین اجتماعی (رباب صدر) است.

1. Fernandez-Guadano & Martín-Lopez



۲. خالد<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله‌ای با عنوان «پاسخگویی جنسیتی کارآفرینی اجتماعی در سلامت»، به بررسی نقش این رویکرد نوآورانه در کاهش نابرابری‌های جنسیتی حوزه سلامت پرداختند. این پژوهش با مطالعه ابتکارات فارغ‌التحصیلان بنیاد آشوکا در کشورهایی با درآمد پایین و متوسط، نشان می‌دهد که تعامل میان کارآفرینان اجتماعی و حوزه سلامت با رویکرد جنسیتی، هنوز به قدر کافی مورد توجه قرار نگرفته است. یافته‌ها حاکی از آن است که کمتر از یک درصد از این کارآفرینان در برنامه‌های سلامت پاسخگو به جنسیت فعال هستند و اغلب به عنوان سازمان‌های غیردولتی با وابستگی به منابع مالی سنتی فعالیت می‌کنند. در نهایت، این مقاله بر ضرورت همکاری نزدیک‌تر میان کارآفرینان اجتماعی و متخصصان جنسیت در بخش سلامت برای بهبود برنامه‌ها و تولید شواهد تأکید می‌ورزد. پژوهش مذکور از این منظر با مطالعه حاضر دارای وجه اشتراک است که هر دو به تالاقی کارآفرینی اجتماعی و جنسیت در حوزه سلامت می‌پردازند؛ زیرا خدمات سلامتی و بهداشت، بخش مهمی از فعالیت‌های مؤسسات امام موسی صدر است. با این حال، تفاوت‌های بنیادینی میان این دو وجود دارد. این پژوهش دارای جنبهٔ مروری و توصیفی است و به بررسی وضعیت موجود در میان گروهی از کارآفرینان می‌پردازد، در حالی که پژوهش حاضر با اتکاء به روش نظریهٔ زمینه‌ای، به دنبال نظریه‌پردازی و استخراج یک مدل مفهومی از یک مطالعهٔ موردی عمیق است. همچنین، تمرکز اصلی آن پژوهش بر برنامه‌های سلامت پاسخگو به جنسیت در سطح سازمانی است، اما مطالعهٔ پیش‌رو بر استخراج الگوی رهبری مادرانه در سطح فردی (تجربهٔ زیستهٔ رباب صدر) تمرکز دارد.

۳. آلسوس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در مقالهٔ «جنسیت و نوآوری: مروری بر وضعیت موجود و برنامه‌ای برای تحقیقات آینده»، چارچوبی برای پژوهش در زمینه جنسیت و نوآوری ارائه می‌دهند. این مقاله بر خلاءهای موجود در مطالعات نوآوری، از جمله غلبه نگاه مردانه به نوآوری و تمرکز بر نوآوری‌های فناورانه به جای نوآوری‌های اجتماعی و خدماتی تأکید دارد. مقاله مذکور سه رویکرد اصلی به جنسیت و نوآوری را ارائه می‌دهد: جنسیت به عنوان متغیر، ساخت و فرآیند جنسیت و گفتمان جنسیت. مهم‌ترین شباهت این مقاله و پژوهش حاضر، تمرکز بر نوآوری اجتماعی و نقش جنسیت در آن است. هر دو به اهمیت در نظر گرفتن جنسیت در تحلیل نوآوری و لزوم فراتر رفتن از نگاه سنتی و مردانه به نوآوری تأکید دارند و به نظر می‌رسد بتوان با بررسی چگونگی به چالش کشیدن گفتمان‌های مسلط درباره نقش زنان در جامعه لبنان و مدیریت آن‌ها توسط خانم رباب صدر، به ارائه یک الگوی قابل تعمیم برای سایر جوامع نیز دست یافت. اما تفاوت اصلی در سطح تحلیل و بافتار است. مقاله حاضر یک مطالعهٔ مروری بر ادبیات موجود در سطح کلان است، در حالی که هدف پژوهش حاضر مطالعه موردی عمیق و بافتارمند بر روی رهبری

1. Khalid

2. Alsos



موسسات امام موسی صدر در لبنان خواهد بود. تمرکز بر رهبری مادرانه در موسسات امام موسی صدر و کارآفرینی اجتماعی مرتبط با زنان و خانواده، جنبه‌ای از نوآوری اجتماعی را پوشش می‌دهد که در مقاله حاضر به طور کامل مورد بررسی قرار نگرفته است.

۴. لیندبرگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان «ابعاد جنسیتی در شبکه‌سازی زنان برای نوآوری اجتماعی» به بررسی نقش شبکه‌های زنان در پیشبرد نوآوری اجتماعی در سوئد پرداخته است. محققان با استفاده از روش کیفی و مطالعه موردی شبکه‌ای به نام «ماگما» که بر اشتغال، کارآفرینی و نوآوری زنان تمرکز دارد، به تحلیل ابعاد جنسیتی نوآوری اجتماعی اقدام کرده‌اند. مفاهیم کلیدی مقاله شامل نوآوری اجتماعی، ابعاد جنسیتی نوآوری، شبکه‌سازی زنان، توانمندسازی زنان و گذار از انحصار اجتماعی به شمول اجتماعی است. این مقاله به طور خاص به چگونگی شکل‌گیری، عملکرد و تأثیرات یک شبکه زنان بر توانمندسازی آن‌ها و ایجاد نوآوری‌های اجتماعی می‌پردازد و نقاط قوت و ضعف این رویکرد را در زمینه برابری جنسیتی بررسی می‌کند. شباهت این مقاله با پژوهش حاضر در تمرکز بر نقش زنان در نوآوری اجتماعی و توانمندسازی آن‌ها نهفته است. مقاله «ماگما» به عنوان یک مطالعه موردی، می‌تواند به عنوان نمونه‌ای از یک الگوی موفق شبکه‌سازی زنان در حوزه نوآوری اجتماعی مورد استفاده قرار گیرد. با این حال، تفاوت‌های مهمی نیز وجود دارد. این مقاله به طور خاص به یک شبکه زنان در سوئد می‌پردازد و باید به تفاوت‌های فرهنگی، اجتماعی و زمینه‌های تاریخی بین سوئد و لبنان توجه داشت.

۵. فلاح و پاشایی‌نیا (۱۳۹۹) در مقاله «زنان کارآفرین و ورود موفقیت‌آمیز به حوزه کارآفرینی اجتماعی: ارائه یک مدل نظری»، به بررسی عوامل مؤثر و پیشران‌های ورود موفق زنان به حوزه کارآفرینی اجتماعی پرداخته است. این پژوهش کاربردی و توصیفی از رویکرد کیفی بهره گرفته و با انجام چهارده مصاحبه عمیق با صاحب‌نظران، خبرگان و فعالان حوزه کارآفرینی اجتماعی به اشباع نظری رسید. سوالات اصلی تحقیق حول محور شناسایی چالش‌ها و موانع ورود زنان به کارآفرینی اجتماعی، عوامل انگیزشی و توانمندساز، حوزه‌های مناسب فعالیت و نیازهای زنان در این حوزه است. هدف پژوهش ارائه مدلی مفهومی برای توصیف پیشران‌های موفقیت زنان در کارآفرینی اجتماعی بوده است. روش تحقیق مذکور تحلیل مضمون شش مرحله‌ای برون و کلارک بوده که به استخراج سه تم اصلی «توانمندسازی چندگانه»، «ظرفیت‌سازی پویا» و «خلق ارزش اجتماعی» منجر شد. نتایج نشان می‌دهد که توانمندسازی چندگانه شامل عوامل تحریک‌کننده (مانند استقلال‌طلبی، اعتمادبه‌نفس، خلاقیت، اراده و روحیه ریسک‌پذیری) و تسهیل‌کننده (مانند شهرت، مسئولیت‌پذیری، تخصص و مدیریت کاریزما) است. ظرفیت‌سازی پویا نیز از عوامل بسترساز (ایجاد انجمن‌ها، حمایت‌های مالی و مشاوره‌ای) و

1. Lindberg



تثبیت‌کننده (ارائه کالا مطابق نیاز، حذف واسطه‌گری و حمایت قانونی) تشکیل می‌شود. خلق ارزش اجتماعی با حمایت‌سازها (خانواده، شبکه‌های اجتماعی، مراکز مشاوره)، هنجارهای اجتماعی مثبت و هم‌افزایی اجتماعی نمود پیدا می‌کند. از نقاط قوت این مقاله می‌توان به استفاده از روش کیفی و تحلیل مضمون برای استخراج عمیق داده‌ها و ارائه مدل مفهومی جامع، توجه به ابعاد مختلف فردی، ساختاری و اجتماعی تأثیرگذار بر کارآفرینی اجتماعی زنان و تأکید بر نقش هم‌افزایی و حمایت‌های اجتماعی در خلق ارزش اجتماعی اشاره کرد. مسئله مقاله مورد بررسی و پژوهش حاضر هر دو بر کارآفرینی اجتماعی زنان متمرکز بوده و به دنبال حل مسائل اجتماعی از طریق رویکرد کارآفرینانه هستند و بر اهمیت توانمندسازی، حمایت‌های اجتماعی و ظرفیت‌سازی تأکید دارند. اما تفاوت اصلی این دو پژوهش در زمینه اجتماعی و فرهنگی است. این مقاله در بستر فرهنگ و جامعه ایرانی از طریق مصاحبه با خبرگان و فعالان با تأکید بر جنبه‌های کلی کارآفرینی اجتماعی زنان در ایران انجام شده است، ولی پژوهش حاضر به‌طور مشخص به تبیین نقش رهبری و تجربه خانم رباب صدر در مؤسسات امام موسی صدر لبنان در آن محیط می‌پردازد که دارای ویژگی‌ها، ارزش‌ها و اقتضانات خاص و بومی خود است. همچنین این مقاله درصدد فهم رهبری مادرانه در کارآفرینی اجتماعی مبتنی بر تجربیات واقعی در لبنان است، در حالی که در مقاله مذکور مدل مفهومی براساس مصاحبه‌های کیفی و بدون اشاره به زمینه‌های جغرافیایی مشخص ارائه شده است.

۶. منصوری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی کیفی با هدف ارائه «الگوی ارتقاءیافته کارآفرینی زنان»، به بررسی نارسایی‌های نظری و عملی این حوزه در سطح سیاست‌گذاری در ایران پرداختند. این تحقیق که مبتنی بر مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل مضمون است، نشان داد که ویژگی‌هایی چون توانمندی در خودشناسی، پیشگامی در امور خیر و خلق ارزش‌افزوده زنانه، از مضامین اصلی در کارآفرینی زنان به‌شمار می‌روند. در نهایت، این پژوهش بر ضرورت حذف کلیشه‌های جنسیتی و توجه به ابعاد خانوادگی و اجتماعی به عنوان الزامات اصلی برای اصلاح سیاست‌ها و برنامه‌های حمایتی تأکید می‌کند. این پژوهش از آن جهت با مطالعه حاضر همسو است که هر دو با رویکردی کیفی به نقش جنسیت و شرایط زیست‌بوم اجتماعی در کارآفرینی زنان می‌پردازند. با این وجود، تفاوت‌های اساسی، نوآوری پژوهش حاضر را آشکار می‌سازد. این پژوهش به کارآفرینی زنان به‌طور عام و در چارچوب سیاست‌گذاری عمومی در ایران می‌پردازد، در حالی که مطالعه پیش‌رو به صورت مشخص بر کارآفرینی اجتماعی و در قالب یک مطالعه موردی عمیق (مؤسسات امام موسی صدر) در بستر فرهنگی، سیاسی و مذهبی منحصربه‌فرد لبنان متمرکز است. همچنین هدف این مقاله ارائه یک الگوی کلان برای اصلاح سیاست‌ها بوده، اما پژوهش حاضر به دنبال استخراج و تبیین یک الگوی رهبری خاص و عملی (رهبری مادرانه) از دل یک تجربه زیسته منحصربه‌فرد می‌باشد.

#### ۴. روش پژوهش

نظریه زمینه‌ای نخستین بار در اواسط دهه ۱۹۶۰ میلادی با پژوهش پیشگامانه گلیزر<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۶۷) در حوزه تجربیات بیماران رو به مرگ، پایه‌گذاری شد. نوآوری آن‌ها در خروج از آزمایشگاه به متن زندگی، نقطه شروعی برای تولید نظریه‌هایی مبتنی بر داده‌های اصیل و عینی به‌شمار می‌رود (چارمز، ۲۰۰۶). در ادامه، شاگردان و همکاران این دو با تأسیس نسخه‌هایی چون رویکرد نظام‌مند کوربین اشتراوس یا ساخت‌گرای چارمز، نظریه زمینه‌ای را با تنوع بیشتری توسعه دادند. این تحول سبب گسترش قلمرو نظریه زمینه‌ای به رشته‌هایی چون آموزش، مدیریت، سلامت، مطالعات فرهنگی، روان‌شناسی اجتماعی و حتی پژوهش‌های فناوری شد (چارمز، ۲۰۰۶). به این ترتیب، نظریه زمینه‌ای از نخستین گام‌های خود تا امروز، پلی میان تجربه زیسته انسان‌ها و تولید دانش نظری معتبر بوده است (گلیزر و همکاران، ۲۰۰۴).

#### ۴-۱. رویکرد گلیزری به روش زمینه‌ای

گلیزر و اشتراوس با دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به کار مشترک خود، روش‌های زمینه‌ای کلاسیک و سیستماتیک را نمایندگی کردند. گلیزر (۱۹۷۸) با انتشار کتاب «حساسیت نظری»، به اهمیت اشراف نظری محقق و تماس خلاق او با داده‌ها برای ظهور نظریه‌ای در اینجا و اکنون تأکید داشت و معتقد بود محقق باید با قواعد مشخص به اعتبارسنجی نظریه بپردازد. او که از سنت کمی برخاسته بود، دغدغه عمق، خلاقیت و آزادی عمل محقق را داشت و تأکید می‌کرد که روش و تکنیک نباید مانع پویایی‌های اکتشافی خلاق شود. در این رویکرد، داده‌ها آستن معانی است و محقق در نقش قابل‌وظیفه دارد سلامت نظریه را بیازماید و اعتباریابی کند؛ همچنین، انعطاف‌پذیری بیشتری وجود داشته و حساسیت نظری پژوهشگر برای مفهوم‌سازی و نظریه‌پردازی از طریق تماس با داده‌ها اهمیت دارد (فراستخواه، ۱۴۰۰، ص ۹۶). در این مقاله از روش نظریه زمینه‌ای با رویکرد گلیزری استفاده شده است.

#### ۴-۲. گردآوری داده‌ها

داده‌ها و شواهد اولیه برای پژوهشگر از طریق جستجو و مطالعه اسناد، گزارش‌ها، بایگانی‌ها و فیلم‌ها در جهت دستیابی به تصویر گسترده و اولیه پدیده مورد مطالعه و تقویت حساسیت نظری انجام شد. در گام بعدی، از طریق انجام مصاحبه‌های هدفمند و عمیق با مدیران، کارشناسان و چهره‌های آشنا با واقعیت پدیده و تجربه آن، داده‌ها گردآوری، تکمیل و اصلاح شدند. به صورت کلی، منابع تأمین داده و شواهد در این پژوهش را می‌توان در این سه گروه دسته‌بندی کرد: اسناد و گزارش‌های آرشیوی، مصاحبه‌ها، مشاهده

1. Glaser  
2. Charmaz



غیرمستقیم. از اسناد، گزارش‌های آرشیوی و مشاهده غیرمستقیم برای طراحی سوالات مصاحبه استفاده شده و مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته ابزار گردآوری داده‌های نهایی بوده است.

#### ۴-۳. فرآیند مصاحبه در نظریه زمینه‌ای

در نظریه زمینه‌ای، مصاحبه نه صرفاً ابزاری تکنیکی، بلکه بستری تعاملی برای کشف و خلق معنا است. پژوهشگر با رویکردی منعطف باید آماده مواجهه با مسیرهای غیرخطی مصاحبه یا گفتگوهای غیرقابل پیش‌بینی باشد. رویکرد غالب، طراحی پرسش‌های باز و ایجاد فضایی امن و بدون پیش‌داوری برای مشارکت‌کننده است؛ توجه به سکوت‌ها، نشانه‌های غیرکلامی و روایت‌های حاشیه‌ای اهمیت دارد. در واقع، پژوهشگر علاوه بر جمع‌آوری داده، باید به درک معانی عمیق، احساسات پنهان و ابعاد ناگفته تجربه مشارکت‌کنندگان بپردازد. در این مقاله، از ساختار مصاحبه‌های رسمی نیمه ساختاریافته برای گفتگو در رابطه با نحوه عملکرد موسسات امام موسی صدر در لبنان و ویژگی‌های فردی و شخصیتی، رهبری و مدیریتی و ویژگی‌های کارآفرینانه خانم رباب صدر استفاده شده است. ۱۶ جلسه مصاحبه با سه گروه مدیران و کارگزاران موسسات، مخاطبین و افراد فارغ‌التحصیل از موسسات امام موسی صدر در لبنان و افراد آشنا با محیط لبنان و عملکرد موسسات انجام شد. برخی از مصاحبه‌های نخبگانی در دو جلسه مقدماتی و تکمیلی برگزار شد. نقطه قوت این روش امکان بهره‌مندی از افکار و اندیشه‌های مشارکت‌کننده در رابطه با موضوع مورد بررسی پژوهش است و به دلیل تفاوت دیدگاه‌ها تحلیل دشوارتری دارد (اولسون، ۱۳۹۱، ص ۳۸).

جدول ۱- فهرست مشخصات مشارکت‌کنندگان

شناسه	گونه‌شناسی	مشخصات مصاحبه‌شونده
۱	مدیران و کارگزاران موسسات	خانم رباب صدر، رئیس هیأت‌مدیره موسسات امام موسی صدر
۲	مدیران و کارگزاران موسسات	آقای نجاد شرف‌الدین، مدیرعامل موسسات امام موسی صدر
۳	مدیران و کارگزاران موسسات	خانم انشاد مرتضی، مدیر بخش رحاب الزهرا در موسسات لبنان
۴	مدیران و کارگزاران موسسات	خانم حورا صدر، مدیر موسسه فرهنگی تحقیقاتی امام موسی صدر تهران
۵	مدیران و کارگزاران موسسات	آقای مرکبی، کارشناس شاغل در موسسه امام موسی صدر تهران
۶	مدیران و کارگزاران موسسات	آقای قزوینی، مسئول بخش تاریخ شفاهی موسسه امام موسی صدر تهران
۷	مطالعین و افراد آشنا با موسسات	آقای هزار، استاد دانشگاه و پژوهشگر الهیات، همکاری و آشنایی نزدیک با موسسات
۸	مطالعین و افراد آشنا با موسسات	آقای سهیل اسعد، فعال رسانه‌ای و مبلغ بین‌المللی لبنانی ساکن ایران
۹	مطالعین و افراد آشنا با موسسات	آقای خامه‌یار، رایزن فرهنگی سابق ایران در لبنان
۱۰	مطالعین و افراد آشنا با موسسات	آقای مهدی، کارشناس ارشد رسانه با سابقه کار در کشورهای عربی
۱۱	مخاطبان موسسات	خانم ن، از دانش‌آموزان موسسات لبنان، در حال تحصیل دانشگاهی در فرانسه
۱۲	مخاطبان موسسات	خانم م، از دانش‌آموزان موسسات لبنان، در حال تحصیل دانشگاهی در ایران
۱۳	مخاطبان موسسات	خانم ب، از دانش‌آموزان موسسات لبنان، در حال تحصیل دانشگاهی در ایران



#### ۴-۳-۱. تحلیل داده‌ها

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر، بررسی رویکرد نظریه زمینه‌ای به رهبری مادرانه در کارآفرینی اجتماعی است و داده‌ها از طریق مصاحبه جمع‌آوری شده‌اند، در این راستا، تحلیل داده‌ها با تکنیک تحلیل مضمون بازتابی و با توجه به خانواده کدهای راهبردی انجام شده است. این رویکرد امکان می‌دهد تا مفاهیم از دل داده‌ها استخراج شوند و پژوهشگر با ذهنی باز و بدون پیش‌فرض‌های نظری به تجربیات زیسته رباب صدر بپردازد. در این روش، پژوهشگر نقش تسهیل‌گر را ایفا می‌کند و به داده‌ها اجازه می‌دهد تا داستان خود را بیان کنند. خانواده کدهای راهبردی گلگیری، که شامل مفاهیمی مانند راهبردها (استراتژی‌ها) و راهکنش‌ها (تاکتیک‌ها) است، به شناسایی و تبیین الگوهای رفتاری و راهبردهای رهبری مادرانه در تجربیات خانم رباب صدر کمک می‌کند. کدهای باز حاصل از کدگذاری کامل مصاحبه‌ها در ابتدا ۱۴۰۰ مفهوم پایه بود که مفاهیم مرتبط با داده‌های شخصیت کارآفرین در این پژوهش، ۱۵۰ عدد بود. پس از چهار نوبت بازبینی در مرحله کدگذاری محوری، ۱۷ مقوله به عنوان راهکنش بدست آمد؛ سپس این راهکنش‌ها در نتیجه کدگذاری انتخابی در قالب چهار راهبرد ارائه شدند.

#### ۴-۳-۲. اعتبارسنجی و موثق بودن

برای اعتبارسنجی و اطمینان از موثق بودن تحقیق کیفی، از تکنیک «کنترل توسط اعضا» استفاده شد. کنترل اعضا به معنای بررسی یافته‌ها توسط افراد مطلع و متخصص است، تا تفاسیر پژوهشگر مورد بازبینی و در نهایت تایید قرار گیرد. در این بخش با همکاری یکی از اساتید رشته علوم اجتماعی، کدگذاری اولیه بعضی از مصاحبه‌ها مورد بازبینی قرار گرفت. همچنین مراحل پژوهشی و نتایج مقاله در جلسه‌ای با حضور ۹ نفر از بانوان پژوهشگر و کنشگر اجتماعی ارائه شد و میزان «اعتمادپذیری»، «انتقال‌پذیری»، «اتکاء‌پذیری» و «تاییدپذیری» نتایج تحقیق ارزیابی گردید. نکات مطرح شده در این گروه نخبگانی در بازبینی نهایی مورد توجه قرار گرفت و اعمال شد. شایان ذکر است که پژوهش حاضر به دلیل تمرکز عمیق بر یک مورد خاص، یعنی الگوی مدیریتی خانم رباب صدر در موسسات امام موسی صدر، ماهیتی کیفی و اکتشافی دارد. در چنین پژوهش‌هایی که براساس راهبرد «نظریه زمینه‌ای» انجام می‌شوند، هدف اصلی دستیابی به «تعمیم آماری» و اثبات قابلیت تکرار یک الگو در مقیاس وسیع نیست؛ زیرا شرایط و بسترهای اجتماعی همواره منحصر به فرد هستند. در مقابل، این پژوهش در پی دستیابی به نوعی «تعمیم تحلیلی» است. به بیان دیگر، هدف، استخراج و تدوین یک «الگوی مفهومی» یا یک «نظریه» منسجم است که بتواند پدیده رهبری زنان در سازمان‌های اجتماعی را به شکلی عمیق‌تر تبیین کند. این الگو به‌مثابه یک چارچوب تحلیلی، می‌تواند توسط پژوهشگران دیگر در بسترها و زمینه‌های متفاوت فرهنگی و سازمانی مورد استفاده قرار بگیرد و در نهایت نقد، تکمیل و غنی‌سازی شود. بنابراین، ارزش این پژوهش نه در ارائه یک نسخه جهان‌شمول، بلکه در گشودن مسیری نظری برای فهم



ابعاد کمتر شناخته شده رهبری مدرانه است.

### ۵. یافته‌های پژوهش

براساس داده‌های مستخرج از مصاحبه‌ها، کنشگری خانم رباب صدر را نمی‌توان صرفاً مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی دانست، بلکه باید آن را یک فرآیند مدیریت راهبردی پویا برای راهبری مؤسسات صدر در یک محیط پیچیده و پرچالش تحلیل کرد. با به‌کارگیری خانواده کدهای راهبردی گلگیری، ۱۵۰ مفهوم پایه در قالب هفده راهکنش و چهار راهبرد کلان دسته‌بندی گردید که در مجموع، یک تئوری زمینه‌ای از (رهبری مدرانه در کارآفرینی اجتماعی) را صورت‌بندی می‌کنند.

جدول ۲- راهبردها و راهکنش‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها

راهبرد	راهکنش	کدهای مرتبط
تبدیل سرمایه نمادین و شخصیتی به نفوذ و مشروعیت	بهره‌گیری از کاربزمای برای الهام‌بخشی و بسیج منابع	شخصیت محترم / شخصیت اجتماعی / سعه صدر / اهل گفتگو / الگو بودن / شخصیت دوست‌داشتنی / شخصیت اثرگذار و موثر بر مخاطب / همراه کردن دیگران / اخلاق‌مداری / شخصیت و نفوذ فوق‌العاده / جامع‌الشرایط بودن / معلم
	سرمایه‌گذاری بر هویت خانوادگی به عنوان منبع مشروعیت	تغذیه از اندیشه امام موسی صدر / تربیت و شرافت خانوادگی / تأثیرپذیری از زیست اخلاقی آیت‌الله صدر / بهره‌مندی از مادری فرهیخته / توجه به فلسفه عملی امام موسی صدر / شاگرد امام موسی صدر / ادامه‌دهنده مسیر امام موسی صدر
	نمایش استقلال و رشد شخصی به عنوان الگوی راهبردی	قوی بودن / شخصیت مستقل و رشدیافته / شخصیت مستقل در کنار امام موسی صدر / جریان زنانه امام موسی صدر / بانوی موفق متعادل
مدیریت راهبردی سرمایه انسانی برای توانمندسازی و تعهد	توجه به ابعاد مختلف نقش‌های زنانه	اهمیت همسری و مادری در کنار فعالیت اجتماعی / همسر و مادر موفق / مدیریت مسایل خانوادگی
	اتکای معنوی و باورمندی به عنوان منبع انرژی و جهت‌گیری	باور قوی / توحید از مسیر توجه به مخلوقات / باور به مقام خلیفه‌اللهی انسان / توکل به خداوند / با اخلاص بودن / باوجدان بودن / مسلمان و محجبه بودن / مشمول الطاف الهی بودن
	تفویض اختیار مبتنی بر اعتماد	ارتباط صمیمانه با همه اعضا / استقبال از انتقادات / حضور در جلسات خاص / حضور در جلسات پرسش و پاسخ / اهتمام به ارتباط عمومی و شخصی / دردسترس بودن مدیر
مرکزیت در مسئولیت‌پذیری	جانشین‌پروری	جانشین‌پروری / تربیت نیروی مدیریتی / ضرورت الگو بودن مدیر و مربیان
	ایجاد فضای عاطفی و تربیتی	مادر دختران / ارتباط صمیمانه با کارمندان / کارآفرین به‌مثابه مادر / حل مشکلات دختران / همراهی با دختران / مهربان بودن / مدیریت مدرانه / فهم مسائل دختران / لطافت زنانه / دلسوز بودن مدیر / حفظ کرامت افراد
	نقش محوری در تصمیم‌گیری / اشراف به مسایل / نظارت و رصد دائمی / مسئولیت‌پذیری فوق‌العاده	مسئول نهایی کارها / نقش محوری در حل مشکلات / مسئولیت‌سنگین مؤسسات / نقش محوری در تصمیم‌گیری / اشراف به مسایل / نظارت و رصد دائمی / مسئولیت‌پذیری فوق‌العاده



کدهای مرتبط	راهکنش	راهبرد
	نظارت و توجه به جزئیات و کیفیت کارها	
	توجه به کیفیت کارها / توجه به جزئیات / پیگیری مسایل	
	معماری اجتماعی مقاومت	حرکت و بقا
	حفظ پیوستگی نسلی مقاومت / راهبرد مقاومت از خانواده تا جامعه / نقش مادرانه در مقاومت / التزام به اسلام، شیعه، مقاومت و وطن	
	حفظ استقلال و هویت	در محیط اجتماعی
	دوری از تعصب / شخصیت فراطیفهای / شخصیت فرانژادی / شخصیت فراملیتی / شخصیت فرادینی / پرهیز از سیاست‌زدگی / دارای سابقه پاک	
	تعامل چندوجهی و شبکه‌سازی ملی و بین‌المللی	سیاسی
	مسئولیت ارتباطات بین‌المللی / اصلاح‌گری و میانجی‌گری در چالش‌های اجتماعی / حفظ هویت ایرانی	
	مدیریت چالش‌ها با حفظ آرامش	مدیریت راهبردی
	مقاوم در برابر سختی‌ها / امیدوار / خستگی‌ناپذیر / پذیرش کارهای سخت / صبوری / حفظ روحیه در کار / پرتلاش / قدرتمند / شروع چندباره	
	نوآوری عمل‌گرا و توانمندساز	چالش‌ها و نوآوری
	توجه به نیازهای روز / ایجاد رشته‌ها و خدمات جدید / انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات / توجه به لزوم نقش‌آفرینی اجتماعی دختران / تاکید بر مهارت‌آموزی / نوآوری در جذب کمک‌های مالی	

### ۵-۱. راهبرد اول: تبدیل سرمایه نمادین و شخصیتی به نفوذ و مشروعیت

این راهبرد، زیربنای سایر راهبردهاست و توضیح می‌دهد که چگونه ویژگی‌های درونی، هویتی و معنوی خانم صدر به ابزاری برای تأثیرگذاری، الهام‌بخشی و کسب مشروعیت در محیط بیرونی تبدیل می‌شوند. این فرآیند تبدیل سرمایه در بستری رخ می‌دهد که مشروعیت نهادهای رسمی به دلیل بحران‌های سیاسی و اجتماعی متوالی تضعیف شده است. در چنین خلاه‌ای، «سرمایه نمادین» و «اعتبار شخصی» که ریشه در تاریخ خانوادگی و کنش‌های اجتماعی گذشته دارد، به قدرتمندترین منبع نفوذ و جلب اعتماد عمومی تبدیل می‌شود.

### ۵-۱-۱. راهکنش (۱): راهبرد استفاده از کاریزما برای الهام‌بخشی و بسیج

این ویژگی‌ها صرفاً صفات شخصیتی نیستند، بلکه ناظر به یک اثرگذاری نرم است. خانم صدر از این کاریزما به صورت راهبردی برای ایجاد یک پیوند عاطفی عمیق با مخاطبان (کارمندان، خیرین، دانش‌آموزان و جامعه لبنان) استفاده می‌کنند. این امر نیاز به ابزارهای کنترلی سخت را کاهش می‌دهد و افراد را به صورت داوطلبانه و متعهدانه با اهداف سازمان همسو می‌کند. این راهکنش، شیوه‌ای کارآمد برای بسیج منابع انسانی و معنوی است.

پاسخگوی (۷) دربارهٔ تأثیر رفتار و سلوک خانم صدر بر مخاطب چنین می‌گوید: «به عنوان یک بانوی موفق ایرانی، به عنوان یک مدل خیلی میشه ایشون رو در ایران معرفی کرد؛ به مدل موفق متعادل. تعادلی که هم زندگی‌شو داره، هم کارای اجتماعی‌شو کرده، هم مبانی دینی‌شو داره و هم درست حرکت کرده. ... وقتی خانم صدر میره مثلاً واتیکان، شما برخورد پاپ با خانم صدر رو ببینید؛ با پسرش، با نوه‌اش ببینید. این برای من شیعه یک افتخاره. میگم رهبر کاتولیک جهان با خانم صدر این مواجهه رو



می‌کنه، بعد این رو می‌تونم به دخترم ارایه کنم. بهش معرفی کنم. این خصوصیت قدری مغفول را به او بیاموزم. ... یعنی یک بانویی است که به شدت برای استفاده تربیتی می‌شه مثال زد. از الگوی ایشون برای بانوان خودمون هم می‌تونیم استفاده بکنیم». خانم صدر نیز درباره رفتار مریبان بر مخاطبان موسسات و تاثیرگذاری آن‌ها چنین می‌گوید: «وقتی بچه‌ها کسی را دوست دارن و می‌بینن که سلوک اون فرد این جوریه، خب اون‌ها هم تاثیر می‌پذیرن و مثل او می‌شن».

#### ۵-۱-۲. راهکنش (۲): راهبرد سرمایه‌گذاری بر هویت خانوادگی به عنوان منبع مشروعیت

این هویت، یک دارایی راهبردی منحصربه‌فرد است. خانم صدر این هویت را نه به عنوان یک امتیاز، بلکه به عنوان مبنای مسئولیت و اصالت خود مدیریت می‌کند و نشان‌دهنده آن است که چگونه ریشه‌های خانوادگی، به‌ویژه ارتباط با شخصیت‌های برجسته همچون امام موسی صدر و آیت‌الله صدر، می‌تواند به عنوان یک منبع معتبر برای کسب مشروعیت، اعتماد و نفوذ اجتماعی عمل کند. خانم صدر، با بهره‌گیری از این میراث ارزشمند، توانسته ضمن حفظ و ترویج اندیشه‌های این بزرگان، بستری مناسب برای فعالیت‌های کارآفرینانه و اجتماعی خود فراهم آورد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که تغذیه از اندیشه امام موسی صدر، تربیت و شرافت خانوادگی و تأثیرپذیری از زیست اخلاقی آیت‌الله صدر و همسرشان از جمله عوامل کلیدی در شکل‌گیری این هویت و مشروعیت خانوادگی بوده‌اند. ایشان این میراث را به یک نماد قابل اعتماد برای مؤسسات تبدیل کرده‌اند.

پاسخگوی (۵) در این مورد می‌گوید: «هم آقای موسی صدر و هم خانم صدر در واقع از پدرشون متاثر بودند، ... پدر امام موسی صدر بوده که در واقع به جوری به انسان‌ها بیشتر از آموزه‌ها اهمیت می‌داده. یک زیست اخلاقی داشته. یک زیست در واقع پروراننده داشته برای انسان‌ها».

پاسخگوی (۷) این‌طور می‌گوید: «رباب خانم به مادر فوق‌العاده‌ای داشته که ما نقش این مادر رو غالباً نمی‌فهمیم. مادر ایشون دختر حاج آقا حسین قمی هست. ... یعنی می‌گم که اون بانو، اون مادر عزیز، دو شخصیت مستقل تربیت کرده. آقا موسی صدر یک شخصیت با مجموعه‌ای از اوصاف که برای همون حوزه خودش عالی بود و رباب صدر که یک شخصیت با یه اوصاف و توی کار خودش عالیه. ... خانم صدر نقل می‌کرد که رسیدیم خدمت حاج شیخ حسن‌آقای نخودکی اصفهانی و کاری داشتیم. ایشان ابراز لطفی نسبت به پدرم، مرحوم آقا سید صدرالدین صدر کرد. بعد به من فرمود که فلانی! همه آدم‌ها از پدرت می‌گن. من از مادرت می‌گم. یه بانوی فوق‌العاده فرهیخته و مادر بود».

پاسخگوی (۲) درباره تأثیرپذیری خانم صدر از امام موسی صدر، تاکید می‌کند که «اولین نعمتی که وجود دارد، این است که ما در موسسات صدر، سیده رباب را داریم؛ که فقط خواهر امام نیست، بلکه هجده سال با امام کار کرده و می‌گوید افتخار داشتیم که به دست امام تعلیم یافته‌ام و در کنارش کار کرده‌ام و طی هجده سال آموزش داده است. این خیلی مهم است. چون امام شاید در کتاب‌ها خوانده شود،



حتماً در کتاب‌ها هم خواننده می‌شود، اما توسط سیده رباب در علم و عمل و قلب و نفس و روح هم اجرا می‌شود. این بسیار بسیار مهم است و امروز به آن رهبری با الگو می‌گویند».

### ۳-۱-۵. راهکنش (۳): نمایش استقلال و رشد شخصی به عنوان الگوی راهبردی

خانم صدر از طریق نشان دادن استقلال و شایستگی فردی‌اش این پیام را منتقل می‌کنند که رهبری ایشان مبتنی بر لیاقت و نه فقط وراثت است. این ویژگی، هرگونه ابهام را از بین برده و احترام عمیق‌تری را برای ایشان برمی‌انگیزد. علاوه بر این، این رفتار به یک الگوی راهبردی برای کارکنان و به‌ویژه زنان و دختران در مؤسسات تبدیل شده و پیام توانمندسازی را در عمل به نمایش می‌گذارد.

پاسخگوی (۷) بر این استقلال تاکید می‌کند: «نمی‌خوام این تعبیر را برای او بکنم که اوصاف برادرش در او تجلی کرده، من رباب را یک شخصیت مستقل در کنار آقا موسی می‌دونم. ... معتقدم که خانم صدر چون در آفتاب آقای صدر قرار گرفته، خوب دیده نمی‌شه. والا مستقل از آقای صدر باید به رباب صدر پرداخت و موفق‌تر از آقا موسی صدر هست. چرا؟ چون آن اصول و اساس را آقا موسی صدر در زمان خودش ارائه کرده، اما پردازش و ساختمان‌سازی توسط رباب صدر و تیم عزیزی که با او همراهی کردند، انجام شده است. افکار کاملاً همان است؛ همان تصاعد، همان مدارا، همان شرح صدر».

پاسخگوی (۱۰): «ایشان به نوعی جریان مونث امام موسی صدر هست».

### ۴-۱-۵. راهکنش (۴): توجه به ابعاد مختلف نقش‌های زنانه

کدهای این قسمت بر نقش بنیادین یکپارچگی ابعاد مختلف نقش‌های زنانه در این الگو تأکید دارند. یافته‌ها نشان می‌دهند که رهبری مادرانه در کارآفرینی اجتماعی، نه تنها مستلزم توجه به اهمیت همسری و مادری در کنار فعالیت اجتماعی است، بلکه نیازمند ایجاد هماهنگی و تعادل بین این نقش‌ها به منظور دستیابی به اثربخشی و پایداری در عرصه کارآفرینی اجتماعی است.

پاسخگوی (۱۰) درباره شرایط خانوادگی خانم صدر این‌طور می‌گوید: «شوهر ایشان که فوت کرد، آقای حسین شرف‌الدین ابوراعد، ادیب و شاعر بود. ... خانم صدر چهار پسر داره و دختر نداره. پسر بزرگ ایشان راعد الان یک شخصیت اقتصادی مهمی در لبنان هست. پسر بعدی ایشان قصی هست و لوئی پسر بعدی. خب این دوتا هم شخصیت‌های معروفی هستن و در لبنان موقعیت‌های خوبی دارند. کوچک‌ترین پسر ایشان آقای نجاد هست که مدیرعامل مؤسسات است».

پاسخگوی (۷): «من رباب خانم را به یک دریا تشبیه‌اش می‌کنم. وسعت این زن، عمق این زن، مدیریت این خانواده، مدیریت کارها، تربیت چهار بچه در چنان فضایی».

### ۵-۱-۵. راهکنش (۵): اتکای معنوی و باورمندی به عنوان منبع انرژی و جهت‌گیری

کارآفرینی اجتماعی به عنوان یک نیروی محرکه برای تغییرات مثبت در جوامع، نیازمند الگوهای



رهبری نوینی است که بتوانند با الهام از ارزش‌ها و باورهای فرهنگی و مذهبی، به ایجاد و گسترش فعالیت‌های پایدار و مؤثر بپردازند. بنیان فکری و عملی موسسات امام موسی صدر در جنوب لبنان، بر مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادین استوار است. این ارزش‌ها را می‌توان به طور کلی در سه دسته‌بندی اصلی جای داد: (۱) ارزش‌های معنوی و دینی، ارزش‌های انسان‌گرایانه و کرامت‌محور و ارزش‌های هویتی و ملی، (۲) ارزش‌های کارکردی و سازمانی شامل تعامل و همکاری و کیفیت و تعالی، و (۳) ارزش‌های آموزشی، توانمندسازی و هدایت‌گر. این ارزش‌ها در طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های این موسسات نمود می‌یابند. با اذعان به محدودیت‌های پژوهش حاضر، امکان پرداختن به تمامی ابعاد این ارزش‌ها در این مقاله میسر نیست. تمرکز اصلی این بخش از مقاله بر راهبرد اتکای معنوی و باورمندی در رویکرد رهبری مادرانه خانم رباب صدر معطوف خواهد بود. در این بخش تلاش می‌شود تا با تبیین این ابعاد معنوی، دریچه‌ای نو به سوی فهم رهبری مؤثر در کارآفرینی اجتماعی گشوده شود.

پاسخگوی (۵) درباره معنای سعادت از نظر خانم صدر چنین می‌گوید: «طی این سال‌ها کارها واقعاً از ایشان انرژی‌های فوق‌طیقتی گرفته. یعنی کارهایی که ایشان کرده، از بیرون خیلی قشنگ به نظر می‌رسد. ولی کارهای آسونی نبوده؛ یعنی کارهایی بوده که هر کسی ممکنه زیرش خرد بشه. این انرژی به نظر من از یک باوری میاد، که ایشان سعادت را در کمک کردن به بقیه می‌بیند. ... این تربیت پدری است که هم رباب خانم و هم امام موسی صدر توسط پدرشان سوق داده می‌شدند به اینکه به مخلوقات توجه داشته باشند؛ یعنی خداپرستی شون از رهگذر توجه به مخلوقاته. در صورتی که ما عادت داریم که خداپرستی را از طریق مثلاً مطالعه کتاب و این‌ها برسیم».

پاسخگوی (۲): «سیده رباب این کارها را با محبت، با اخلاص، با وجدان و با همه ارزش‌های اساسی توانسته پیش ببرد».

## ۲-۵. راهبرد دوم: مدیریت راهبردی سرمایه انسانی برای توانمندسازی و تعهد

یکی از برجسته‌ترین ابعاد رهبری خانم صدر، راهکنش‌های هوشمندانه ایشان در مدیریت افراد است. این اقدامات فراتر از مدیریت منابع انسانی رایج بوده و یک راهبرد چندلایه برای ایجاد تعهد، وفاداری و توانمندسازی است. این راهبرد بر راهکنش‌های هوشمندانه خانم صدر در مدیریت، پرورش و ایجاد تعلق در افراد و تیم‌ها تمرکز دارد و به طور خاص، هسته اصلی رهبری مادرانه را در برمی‌گیرد. این رویکرد به مدیریت سرمایه انسانی، در جامعه‌ای که بی‌ثباتی مزمن اقتصادی و سیاسی، آینده شغلی را نامطمئن ساخته، معنایی دوچندان می‌یابد. در چنین بستری، توانمندسازی و ایجاد تعهد، صرفاً یک راهبرد سازمانی نیست؛ بلکه به نوعی ارائه «ثبات» و «معنا» در دل یک محیط بی‌ثبات است و به همین دلیل، وفاداری و ماندگاری بالایی را به همراه می‌آورد.



### ۵-۲-۱. راهکنش (۱): حضور و در دسترس بودن

این حضور فیزیکی، یک مانور مدیریتی برای از بین بردن سلسله مراتب خشک سازمانی و ایجاد احساس تعلق و ارزشمندی است. این راهکنش به ایشان اجازه می‌دهد تا اطلاعات را بدون واسطه دریافت کرده و نبض موسسات را مستقیماً در دست داشته باشند. این کار، یک عمل پیشگیرانه برای شناسایی مشکلات قبل از پیچیده شدن آنهاست. خانم صدر تاکید می‌کند: «من خودم هم می‌شینم باهاشون و جوری هستم که هر ساعتی می‌تونند در اتاق من را بزنند و بیایند داخل و لازم نیست از کسی اجازه بگیرند. یه وقت‌هایی مشکلاتشون را به خود من می‌گن».

پاسخگویان (۱۲-۱۳): «خودشان خیلی تلاش میکنند که با ما ارتباط داشته باشند».

### ۵-۲-۲. راهکنش (۲): تفویض اختیار مبتنی بر اعتماد و توانمندسازی

خانم صدر به صورت راهبردی از کنترل مستقیم برحذر می‌ماند، تا حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری را در مدیران میانی تقویت کنند. این راهبرد، سازمان را چابک‌تر کرده و ظرفیت رهبری را در لایه‌های مختلف پرورش می‌دهد. وقتی کارکنان رهبر خود را کارزماتیک، اصیل و مستقل می‌بینند، پذیرش آنها برای راهکنش‌های تفویض اختیار و اعتماد، به مراتب بالاتر می‌رود. اعتماد آنها به شخصی بوده که مشروعیت خود را اثبات کرده است.

پاسخگوی (۵) مواجهه خانم صدر با سایرین را چنین توصیف می‌کند: «از دعوت افرادی که هیچ سنخیتی با نه‌تنها امام موسی صدر، بلکه اصلاً با اسلام و دین و این‌ها هم ندارند، خودداری نمی‌کنند. مثلاً به طرف می‌گویند آقا! ما اینجا داریم به صد یتیم، هزار یتیم، کمک می‌کنیم. شما اگه می‌تون، بیا کمک کن. ... خیلی‌ها آمدند. این یکی دو مصداق نداره. مصداق‌های متعدد داره».

### ۵-۲-۳. راهکنش (۳): جانشین‌پروری

این یک راهبرد بلندمدت برای تضمین پایداری فرهنگ و مأموریت سازمان است. ایشان با سرمایه‌گذاری بر روی نیروهای داخلی، در حال مدیریت آینده موسسات و کاهش عوارض و آسیب‌های ناشی از ورود مدیران ناآشنا با فرهنگ موسسات صدر هستند.

پاسخگویان (۱۲ و ۱۳): «ایشان مثل خودشان را الان دارند تربیت می‌کنند. ... یک تیم دارند یاد می‌گیرند تا تربیت نیرو شکل بگیرد».

### ۵-۲-۴. راهکنش (۴): ایجاد فضای عاطفی و تربیتی

یکی از مهم‌ترین ابعاد رهبری مادرانه، ایجاد فضای عاطفی و آموزشی مناسب برای کارکنان، به‌ویژه بانوان است. کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، نظیر مادر دختران، ارتباط صمیمانه با کارمندان، کارآفرین به‌مثابه مادر و حل مشکلات دختران، نشان‌دهنده این است که خانم صدر، با ایفای نقش



مادری، فضایی امن و حمایت‌گر برای دختران حاضر در مجموعه و کارکنان موسسات فراهم می‌سازد. این فضا، با ویژگی‌هایی چون مهربانی، مدیریت مادرانه، فهم مسائل دختران، لطافت زنانه، دلسوزی و حفظ کرامت افراد، بستری مناسب برای رشد و شکوفایی استعدادها و کارکنان ایجاد می‌کند و در نهایت، به افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمان می‌انجامد. این یافته‌ها، بر اهمیت نقش ویژگی‌های عاطفی و انسانی در رهبری سازمانی تأکید دارند و نشان می‌دهند که رهبری مؤثر، صرفاً مبتنی بر مهارت‌های فنی و مدیریتی نیست، بلکه نیازمند توجه به ابعاد عاطفی و روانی کارکنان و مخاطبان نیز هست.

پاسخگوی (۱۲) رابطه‌اش با خانم صدر را این‌طور توصیف می‌کند: «من وقتی نزدیکشون هستم، علاقه مادر و دختر را بهشون دارم. حسم همون حس است».

پاسخگوی (۱۳): «در موسسه بهشان میگن مادر. دختران کوچک موسسه بهشان میگن مامان رباب صدر».

پاسخگوی (۸) نیز بر جایگاه مادری خانم صدر در موسسات اشاره می‌کند: «اون رأفتی که ایشان با دخترها داره، اون رفتار اخلاقی‌ای که با تک‌تک دخترها نشون می‌ده، اون اهمتمی که به مسایل دخترها می‌ورزه، اون فهمی که از قضایای مربوط به دخترها داره، مثل مادر می‌مونه. شما ببینید یک مادر چطور با فرزندهایش رفتار می‌کنه، پدر چطور رفتار می‌کنه. این زن بودن یعنی مثل مادر بودن. من میگم موسسات مادر دارند. این مهم است».

پاسخگوی (۱۱) نیز از زاویه دیگری به رابطه خانم صدر با اعضای موسسات و مخاطبانش می‌نگرد: «موسسات نه این که چون برای ایتم و افراد دارای مشکلات اجتماعی هست، کارها رو همین‌جوری بی‌توجه و بی‌کیفیت انجام بده، این‌گونه نیست. همه‌چیز باید درست و اساسی باشه و کلاس باید خیلی محکم و مرتب باشه تا این بچه‌ها ... خدمات باکیفیت و همراه باکرامت داشته باشن. این مهم‌ترین ویژگی ایشون است».

#### ۵-۲-۵. راهکنش (۵): مرکزیت در تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری

از دیگر ابعاد مهم الگوی رهبری مادرانه در کارآفرینی اجتماعی، که از تحلیل متن مصاحبه‌ها آشکار شد، مرکزیت خانم صدر در تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری است. کدهایی مانند مسئول نهایی کارها، نقش محوری در حل مشکلات، مسئولیت‌سنگین مؤسسات، نقش محوری در تصمیم‌گیری، اشراف به مسائل، نظارت و رصد دائمی و مسئولیت‌پذیری فوق‌العاده، به وضوح نشان‌دهنده آن است که رهبر مادرانه، نقشی محوری در هدایت و مدیریت سازمان ایفا می‌کند. این رهبر، نه تنها مسئولیت نهایی همه کارها را برعهده دارد، بلکه در حل مشکلات و تصمیم‌گیری‌های کلیدی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند. اشراف کامل به مسائل و نظارت دائم بر عملکرد سازمان، به او این امکان را می‌دهد که با آگاهی کامل، تصمیمات صحیح و به موقعی اتخاذ کند و مسئولیت پیامدهای آن را نیز بپذیرد. این سطح از



مسئولیت‌پذیری، که گاه فراتر از حد معمول است، نشان‌دهنده تعهد عمیق رهبر مادرانه به اهداف سازمان و نیازهای مخاطبان و کارکنان است.

پاسخگوی (۱۳) نقش خانم صدر در مدیریت موسسات را این‌طور می‌بیند: «کارهای ایشون را یک گروه هم نمی‌توانند انجام دهند. ولی خودشون تنها انجام می‌دهند. خیلی قوی هستند. هرچند تیمی هستند که کمک‌شون کنند، من اون‌ها را رد نمی‌کنم. ولی در نهایت خودشون همه‌کاره‌اند».

پاسخگوی (۳) چنین می‌گوید: «خانم رباب صدر در همه تصمیمات نقش محوری دارند، هرچند نظر همه را می‌گیرند، ولی تصمیم قطعی با ایشونه».

### ۵-۲-۶. راهکنش (۶): نظارت و توجه به جزئیات و کیفیت کارها

رهبری مادرانه خانم صدر، با اشراف کامل بر مسائل و نظارت مستمر بر عملکرد موسسات، به دنبال ارتقای کیفیت و بهبود مستمر فرایندها است. این نظارت، از جنس دخالت مستقیم و مچ‌گیری نیست، بلکه از نوع رصد دائم و آگاهانه است که هدف آن، شناسایی مشکلات و ارائه راهکارهای مناسب برای حل آن‌هاست. توجه به جزئیات، حتی کوچک‌ترین آن‌ها و پیگیری مسائل تا حصول نتیجه، از ویژگی‌های بارز این نوع رهبری است. این رویکرد، علاوه بر ارتقای کیفیت کارها، به ایجاد حس مسئولیت‌پذیری و تعهد در کارکنان نیز کمک می‌کند. تأکید بر ارائه خدمات باکیفیت و حفظ کرامت افراد، به‌ویژه در سازمان‌هایی که با ایتمام و افراد دارای مشکلات اجتماعی سروکار دارند، نشان‌دهنده رویکرد ارزش‌محور و انسان‌دوستانه رهبر مادرانه است که به دنبال ایجاد تأثیر مثبت در زندگی افراد و جامعه است.

پاسخگوی (۶): ریزی‌بینی و دقت خانم صدر را توصیف می‌کند: «دایم داره رصد می‌کنه. نه اینکه دخالت کنه‌ها. بلکه اشراف داره. ... نظارت دایمی خودش رو می‌کنه. ازش غفلت نمی‌کنه. مثلاً به مسیری رو داره میره، اگر توی این مسیر پنج مشکل ببینه، به ذهنش می‌سپره که وقتی رسید به دفترش، زنگ بزنه که فلان‌جا آشغال افتاده بود، در فلان‌جا معلوم بود که خرابه، پنج دانش‌آموز اون گوشه برای چی نشسته بودن و... یعنی وقتی نیروی زیرمجموعه شما متوجه بشه که مدیر بالادستی‌اش دایم داره بهش نظارت می‌کنه، کار به کیفیت دیگه‌ای پیدا می‌کنه».

پاسخگوی (۱۱): «به چیزهای کوچک تاکید دارند که همه چیز با کیفیت باشه».

پاسخگوی (۸): درباره کیفیت مدیریت ایشان چنین می‌گوید: «یه خانمی حضور داشته از پنجاه سال پیش و هنوز داره ادامه می‌ده. این مداومت و در واقع این استقرار در طول زمان و پیگیری‌های شخصی، اشرافی به ایشون می‌ده که هیچ‌کس نداره. ایشون هر زاویه‌ای و هر گوشه‌ای رو می‌دونه که چه اتفاقی میفته».

پاسخگوی (۱۱): «موسسات نه اینکه چون برای ایتمام و افراد دارای مشکلات اجتماعی هست، کارها رو همین‌جوری بی‌توجه و بی‌کیفیت انجام بده؛ این‌گونه نیست. همه چیز باید درست و اساسی باشه و



کلاس باید خیلی محکم و مرتب باشه تا این بچه‌ها ... خدمات باکیفیت و همراه با کرامت داشته باشن. این مهم‌ترین ویژگی ایشان است».

پاسخگوی (۴): «یه چیز دیگه از رباب خانم شنیدم. این بچه‌ها توی خانه‌هاشون معلوم نیست که غذای خوبی بهشون برسه. در مدرسه یه وعده غذا می‌دادن بهشون. یعنی ببینید تا کجا با این بچه‌ها همراه بودن و این دغدغه رو داشتن».

### ۳-۵. راهبرد سوم: حرکت و بقاء در محیط پیچیده اجتماعی و سیاسی

مؤسسات صدر در یک زمینه پیچیده اجتماعی و سیاسی فعالیت می‌کنند. رهبری خانم صدر نشان‌دهنده راهبردهای دقیقی برای حفظ استقلال و پیشبرد اهداف در این محیط است. این امر نشان‌دهنده راهبردهای دقیق برای حفظ استقلال، تعامل سازنده و پیشبرد اهداف در محیط چالش‌برانگیز لبنان است. این مجموعه از راهکنش‌ها، یک راهبرد بقای پیشرفته برای حرکت در محیطی است که همزمان با ضعف دولت مرکزی، از تکرر طایفه‌ای و تنش‌های سیاسی مداوم رنج می‌برد. در چنین شرایطی، سازمان نه به عنوان یک بازیگر سیاسی، بلکه به مثابه یک «دیپلمات اجتماعی» عمل می‌کند که با حفظ استقلال و مذاکره هوشمندانه با تمام گروه‌ها، فضای حیاتی لازم برای تداوم فعالیت‌های خود را تضمین می‌کند.

### ۳-۵-۱. راهکنش (۱): معماری اجتماعی میراث مقاومت

نقش خانم صدر به عنوان یک معمار اجتماعی تأکید می‌کند که وی از طریق فعالیت‌های تربیتی و اجتماعی خود، زیرساخت‌های مقاومت را بنا کرده است. پیوستگی نسلی، مفهومی مهم بوده که نشان‌دهنده انتقال ارزش‌ها، باورها و راهبردها از یک نسل به نسل دیگر است. عملکرد خانم صدر به عنوان یک رهبر شبکه‌ای نشان می‌دهد که با ایجاد پیوندهای اجتماعی و خانوادگی، یک شبکه قوی و پایدار از نیروهای مقاومت را ایجاد کرده است. این استقامت راهبردی، بقاء و حرکت را در برابر بحران‌ها و چالش‌ها تضمین می‌کند. این راهکنش بر این نکته تأکید دارد که راهبرد خانم صدر ریشه در خانواده دارد و به جامعه تسری پیدا می‌کند؛ زیرا مقاومت را نه فقط به عنوان یک جریان سیاسی یا نظامی، بلکه به عنوان یک ارزش و فرهنگ در خانواده‌ها و نسل‌های مختلف تثبیت می‌کند.

پاسخگوی (۶) مقاومت و وطن را از اصول خانم صدر می‌شمارد: «ایشون یه اصولی داره؛ مثلاً مقاومت، وطن، اسلام، شیعه. این‌ها رو سعی می‌کنه که از مدارش خارج نشه».

پاسخگوی (۷) رابطه خانم صدر با شهید سید حسن نصرالله به عنوان رهبر مقاومت لبنان را این‌طور توصیف می‌کند: «خانم رباب وقتی میگه سید حسن، یعنی سید حسن بچه‌ام است؛ پسر من است. چرا؟»

۱. مصاحبه پیش از شهادت سید حسن نصرالله انجام شده است.



چون سن سید حسن از پسر حاج خانم کمتره. از اون طرف هم این حس هست؛ من می‌دونم که از اون طرف هم این نگاه هست».

پاسخگوی (۲) نیز درباره همکاری موسسات با حزب‌الله لبنان چنین می‌گوید: «در جنوب لبنان نصف خدمات را حزب‌الله ارائه می‌دهد... و نصف نصف دیگر حتماً موسسات امام موسی صدر خدمت می‌کند. به این معنا که یک چهارم آنچه در جنوب ارائه می‌شود، توسط موسسات امام موسی صدر است». پاسخگوی (۶) مثالی از ارتباط موسسات و جنبش امل می‌زند: «مدرسه حسن قصیر که از مدارس خیلی خوب شیعه است، متعلق به جنبش امله... مدیر مدرسه حسن قصیر، سال‌ها معاون رباب خانم بوده؛ یعنی از موسسات صدر رفته و الان آنجا را اداره می‌کنه».

### ۵-۳-۲. راهکنش (۱): حفظ استقلال و هویت فرادینی و فراجناحی

این راهکنش نشان‌دهنده تلاش آگاهانه و مستمر خانم صدر و موسسه تحت رهبری ایشان برای عبور از مرزهای فرقه‌ای، مذهبی و سیاسی در جامعه چندپاره‌ای مانند لبنان است. این استقلال، نه تنها به بقای موسسات کمک کرده، بلکه امکان جذب و همکاری با افراد و گروه‌های مختلف را نیز فراهم آورده است. خانم رباب صدر، با تأسی به آموزه‌های امام موسی صدر، به عنوان یک شخصیت فراملیتی، فرادینی و فرائزادی شناخته می‌شود. این ویژگی در رفتارهای او، انتخاب همکاران و رویکرد کلی موسسات مشهود است. مصاحبه‌شوندگان تأکید دارند که این استقلال و رویکرد فراگیر، نقش مهمی در ایجاد اعتماد و احترام در میان طیف‌های مختلف جامعه داشته و امکان فعالیت مؤثر در محیطی پیچیده و سیاست‌زده را فراهم آورده است.

پاسخگوی (۲): بر ویژگی فراجناحی و فرائزادی خانم صدر تأکید می‌کند: «او زنی محجبه است. این‌ها بسیار معنا دارد. یعنی زنی مسلمان است؛ زنی که از فکر امام موسی صدر که فرادینی، فراملیتی و فرائزادی است، تغذیه کرده است. همه اینها با هم در شخصیت سیده رباب صدر کنار هم قرار گرفته‌اند».

پاسخگوی (۱۰): «ایشان دوستانی در همه طوایف دارد. سنی‌ها هستند. عده زیادی خانم‌ها و آقایان مسیحی هستند که به ایشان احترام می‌ذارن و ایشان رو قبول دارن. همان رفتاری که امام موسی صدر داشت، در زمان خودش و با همه طوایف می‌نشست و معتقد بود که انسان منهای رنگ پوست و عقاید و شهر و فامیلش ارزشمنده... رفتار خانم صدر هم بر همین اساس است. لذا، ایشان صرفاً یک شخصیت خانم شیعه نیست؛ بلکه در خیلی از طوایف دیگه احترام داره و در خیلی از مراسم‌ها از ایشان دعوت میشه و سخنرانی می‌کنه».

پاسخگوی (۸) یکی از ویژگی‌های بارز موسسات را پرهیز از سیاست‌زدگی در محیط لبنان می‌داند: «همین که یک موسسه پنجاه سال بمونه، هنر می‌خواد؛ بمونه بدون ورود به سیاست. این هنر اعلاء است. سرتاپای زندگی اجتماعی لبنان سیاسیه. ارتباطات، توسعه، علم و فناوری، اقتصاد و هر چیزی که بخواهید



ورود کنید، سیاسیة. مثلاً فلان دانشگاه که خیلی قویة، بدونید که پشت صحنه اش سیاسی است. ... هنر خانواده صدر این بود که حداقل بعد از نبود امام موسی صدر، دست کم بدون ورود ظاهری به سیاست، توانستند موسسات را با همین مفاهیم انسانی و مفاهیم اخلاقی راه اندازی و مدیریت کنند. ... این هنر خوبیة که اینها دارند».

### ۵-۳-۳. راهکنش (۳): راهبرد تعامل چندوجهی و شبکه سازی ملی و بین المللی

این راهکنش نشان می دهد که چگونه یک رهبر می تواند با ایجاد و حفظ شبکه های ارتباطی گسترده در سطوح ملی و بین المللی، به اهداف سازمانی خود دست یابد و تأثیرگذاری اجتماعی خود را افزایش دهد. یافته های پژوهش حاکی از آن است که خانم صدر، با ایفای نقش در حوزه های نظیر مسئولیت ارتباطات بین المللی، اصلاح گری و میانجی گری در چالش های اجتماعی توانسته است ضمن تقویت جایگاه موسسات تحت رهبری خود، به ترویج ارزش ها و اهداف کارآفرینی اجتماعی نیز کمک کند. این راهکنش یک مانور مدیریتی و سیاسی برای تنوع بخشی به منابع حمایتی و کاهش وابستگی به یک منبع واحد است. خانم صدر با ایجاد شبکه ای گسترده از روابط، در حال مدیریت دشواری ها و چالش های محیطی و تضمین جریان منابع برای موسسات است.

پاسخگوی (۷) پافشاری بر اصول را جزو ویژگی های خانم صدر می شمرد: «باب خانم، بانویی است که در طول سال برای پیگیری کارهای موسسه دوبار میره آمریکا، یک بار استرالیا، دو تا سه بار می ره فرانسه و لندن؛ چون موسسه فعالیت هایی در جهان داره یا می ره برای گرفتن حمایت از خیرین لبنانی. خانم صدر دایم این جوریه. یه خانمی که در بالاترین تراز دنیای مدرن داره حرکت می کنه، حجابش سر جایش هست. حیایش سر جای خودش هست. میناهایش سر جای خودش هست». همچنین وی به نقش میانجی گرانه خانم صدر در چالش های ملی نیز اشاره می کند: «خانم صدر یه معلم ساده نیست. خانم صدر حلقه وصل خیلی از نزاع های اجتماعی و سیاسی بوده. خانم صدر شخصیتی که همیشه برای اصلاح جامعه حرکت کرده». البته به باور ایشان، خانم صدر در عین حفظ ارتباطات بین المللی و نیز فعالیت مستمر در محیط لبنان، وجهه و هویت ایرانی خود را نیز حفظ کرده است: «با فضای کشور خودمون ایران هم در حد متعادل ارتباط دارند. زمانی که من لبنان بودم، آقای رکن آبادی سفیر اون وقت مون، در تمام جلساتی که در موسسات در صور یا بیروت بود، شرکت می کرد. خانم صدر هم در همه رأی گیری هایی که بود، صندوق می فرستادن و رأیش را می داد. این معامله. تعاملی خیلی عالی است».

### ۵-۴. راهبرد چهارم: مدیریت راهبردی چالش ها و نوآوری

محیط لبنان همواره با چالش های اقتصادی، سیاسی و امنیتی روبرو است. مطالعات اسناد مربوط به موسسات و داده های شفاهی، نشان می دهد که رهبری ایشان در این شرایط دشوار، واکنشی نیست، بلکه



کنشگرانه، راهبردی و مبتنی بر پایداری است. این توانایی برای تبدیل چالش به فرصت، در محیطی که بحران، قاعده است و نه استثناء، از یک مهارت مدیریتی فراتر رفته و به یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر بداهه‌پردازی و تاب‌آوری تبدیل می‌شود. در چنین بستری، نوآوری نه یک پروژه از پیش تعیین‌شده، بلکه یک واکنش خلاقانه و مستمر به محدودیت‌های دایمی منابع و فرصت‌ها است که ضامن بقا و پویایی سازمان در بلندمدت است.

#### ۵-۴-۱. راهکنش (۱): مدیریت چالش‌ها با حفظ آرامش

این راهکنش نه تنها بیانگر توانایی خانم صدر در مواجهه با سختی‌ها است، بلکه نشان‌دهنده به‌کارگیری راهبردهای خاص برای حفظ ثبات و آرامش در موسسات است. خانم صدر، با تکیه بر ویژگی‌هایی همچون تاب‌آوری، امیدواری و خستگی‌ناپذیری و شروع مجدد فعالیت‌ها پس از هر بحران (همان‌طور که در نقل قول ایشان از بازسازی موسسات پس از حملات اسرائیل مشهود است)، توانسته است سازمان‌های خود را در برابر بحران‌های متعدد حفظ کرده و فضایی از امید و آرامش را برای مخاطبان و همکاران خود ایجاد کند. این راهکنش‌ها برای موسسات، این امکان را ایجاد کرده تا با چالش‌ها به صورت فعالانه برخورد کرده و از آن‌ها به عنوان فرصتی برای رشد و یادگیری استفاده کنند.

پاسخگوی (۷) به نقل از خود خانم صدر درباره شروع دوباره فعالیت‌ها بعد از بروز چالش‌های دشواری مثل حمله رژیم صهیونیستی چنین می‌گوید: «(باب‌خانم تعریف می‌کند که وقتی صدای زوزه این موشک‌ها می‌ومد، من بچه‌هام رو بغل می‌کردم و تیکه‌تیکه توی پناهگاه می‌رفتیم. این دیگه تموم می‌کنه همه چیز رو برای مجموعه. اونجا دو بار با خاک یکسان شد. من دوباره چادر زد و بچه‌ها راه انداختم». پاسخگوی (۵) درباره سخت‌کوشی خانم صدر چنین می‌گوید: «طی این سال‌ها کارها واقعاً از ایشون انرژی‌های فوق‌طاقتی گرفته. یعنی کارهایی که ایشون کرده، از بیرون خیلی قشنگ به نظر می‌رسه. ولی کارهای آسونی نبوده؛ یعنی کارهایی بوده که هر کسی ممکنه زیرش خُرد بشه».

پاسخگویان (۱۲ و ۱۳): «زیر بار مسئولیت به خودشون فشار می‌آوردند و خیلی صبر دارند». پاسخگوی (۲): «ویژگی‌های ایشان زیاد است. خسته و ناامید نمی‌شود. هیچ چیز برایش سخت نیست. خودش و همکارانش بر همه سختی‌ها غلبه می‌کنند».

خود خانم صدر نیز چنین می‌گوید: «هرچقدر قدرت داشتم، برای بهتر کار کردن و بیشتر کار کردن گذاشتم و هنوز هم می‌گذارم و هنوز هم هستم و عقب ننشستم».

پاسخگوی (۲) نیز امیدواری و خستگی‌ناپذیری را ویژگی بارز خانم صدر می‌داند: «خسته و ناامید نمی‌شود. هیچ چیز برایش سخت نیست. خودش و همکارانش بر همه سختی‌ها غلبه می‌کنند».

#### ۵-۴-۲. راهکنش (۲): نوآوری عمل‌گرایانه و توانمندساز

راهکنش نوآوری عمل‌گرایانه و توانمندساز یکی از وجوه تمایز تجربه زیسته رباب صدر در کارآفرینی



اجتماعی است. این مقوله، نشان‌دهنده رویکردی است که در آن، نوآوری صرفاً یک هدف انتزاعی نیست، بلکه ابزاری برای پاسخگویی به نیازهای ملموس جامعه و توانمندسازی افراد، به‌ویژه دختران و زنان است. یافته‌ها نشان می‌دهد که خانم صدر و بخش‌های تحت رهبری ایشان، با توجه به تغییرات و نیازهای روز، به طور مداوم به ایجاد رشته‌ها و خدمات جدید، انعطاف‌پذیری در برابر تحولات محیطی و نوآوری در جذب منابع مالی مبادرت ورزیده‌اند. خانم صدر با مدیریت فرآیند نوآوری، اطمینان حاصل می‌کند که خدمات مؤسسات همچنان برای جامعه هدف، مرتبط و مؤثر باقی بماند. همچنین، راهکنش نوآوری عمل‌گرایانه و توانمندساز، عنصری کلیدی برای بقا و رشد در یک محیط متغیر است و تضمین می‌کند که مؤسسات در پاسخ به تغییرات محیطی، ایستا باقی نمی‌مانند. این رویکرد، نه تنها به بقا و توسعه مؤسسات کمک کرده، بلکه زمینه‌ساز نقش‌آفرینی مؤثرتر افراد در جامعه نیز شده است. در ادامه، به برخی از این موارد اشاره می‌شود.

پاسخگویی (۶) تاکید می‌کند که خانم صدر از هر فرد و تجربه‌ای برای پیشبرد کار استفاده می‌کند: «اینکه رباب خانم از هر کسی، هر چیزی، مطلب خوب و مفیدی دریافت بکند، حتماً استفاده می‌کند. اگر فردی باشد، موسسه‌ای باشد، جایی باشد که احساس کند که به روند کارها کمک می‌کند و تاثیر مثبتی روی کار می‌ذارد، حتماً از آن استفاده می‌کند».

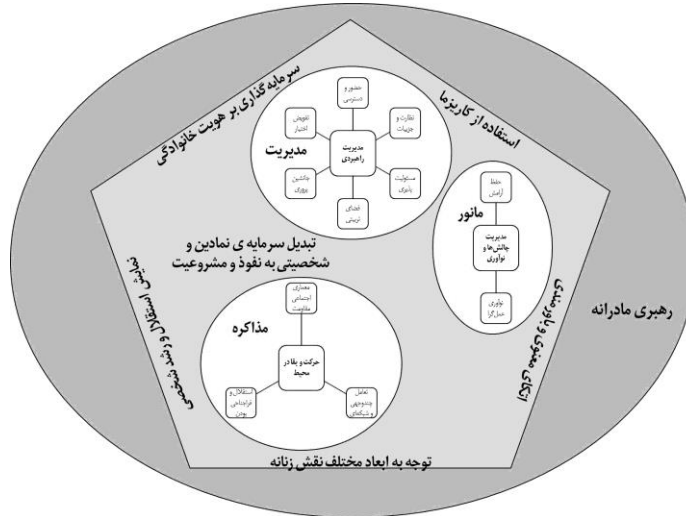
پاسخگویی (۵) نیز معتقد است که خانم صدر از همه ظرفیت‌ها و منابع موجود برای حل مسایل استفاده می‌کند: «از دعوت افرادی که هیچ سنخیتی با نه‌تنها امام موسی صدر، بلکه اصلاً با اسلام و دین و این‌ها هم ندارند، خودداری نمی‌کنند. مثلاً به طرف می‌گویند آقا! ما این‌جا داریم به صد یتیم، هزار یتیم، کمک می‌کنیم. شما آگه می‌تونی، بیا کمک کن. ... خیلی‌ها آمدند. این یکی دو مصداق نداره. مصداق‌های متعدد داره».

پاسخگویی (۱۰): «یکی از ابتکاراتی که در مؤسسات هست، ابتکاری است که خانم صدر زده، که ماه رمضان افطاری می‌ده، مثلاً هزار نفر را برای افطاری دعوت می‌کنند. یک افطاری بزرگ و یک مهمونی بزرگ. همه دور میزها می‌نشینند. افطاری مفصل داده می‌شود. اما زیر هر بشقاب یک پاکت هست. توی این پاکت نوشتن که «شما اگر مایلید، به مؤسسات کمک بکنید؛ حتی مثلاً قولی بدهید. یک عده‌ای پول نقد می‌ذارن. یک عده چک می‌نویسن. یک عده قول می‌دن که روزشمار پول واریز کنند. در ماه رمضان، معمولاً از طریق این دو سه افطاری، پول زیادی جمع میشه که تا مدتی هزینه‌های مؤسسات را پوشش می‌ده. این یک ابتکاره».

پاسخگویی (۴) نیز توانمندی‌ساز را از تاکیدات خانم صدر می‌شمرد: «یکی از دغدغه‌هایی که از رباب خانم شنیدم، اینکه به جای اینکه دخترها بنشینن پای واتساپ و فضای مجازی، باید کاری بهشان یاد بدهیم. مهارتی بهشان یاد بدهیم. مشغولیتی بهشان بدهیم که یک نقش اجتماعی پیدا کنند».

## ۶. نتیجه گیری

تحلیل داده‌ها از طریق خانواده کدگذاری نظری راهبردی گلگیری نشان می‌دهد که رهبری خانم رباب صدر یک کنش راهبردی یکپارچه است. ایشان به طور مداوم در حال مدیریت، مذاکره و مانور در سه سطح هستند: (۱) سطح فردی و سازمانی از طریق مدیریت سرمایه انسانی، (۲) سطح اجتماعی و سیاسی از طریق کنشگری هوشمندانه در محیط و (۳) سطح بحران و آینده از طریق مدیریت نوآورانه مسایل.



شکل ۱- الگوی رهبری مادرانه خانم رباب صدر در کارآفرینی اجتماعی مؤسسات صدر در لبنان

مفهوم بنیادی که می‌تواند این فرآیند را تبیین کند، شاید چیزی شبیه رهبری انطباقی مبتنی بر میراث باشد. این راهبرد بیان می‌کند که رهبر کارآفرین اجتماعی، با تکیه بر یک میراث ارزشی قدرتمند، مجموعه‌ای از راهبردها را برای مدیریت منابع، کنشگری در محیط‌های پیچیده و هدایت مؤسسات به سمت پایداری و تحقق مأموریت اجتماعی به کار می‌گیرد. رهبری مادرانه و کارآفرینانه خانم رباب صدر یک فرآیند چندلایه است که در آن، سرمایه‌های نمادین و شخصیتی (راهبرد ۱) به طور راهبردی به کار گرفته می‌شوند تا بستری از مشروعیت و نفوذ ایجاد کنند. این بستر، اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای عملیاتی دیگر شامل مدیریت نیروهای انسانی (راهبرد ۲)، حرکت در محیط (راهبرد ۳) و رهبری در چالش‌ها و نوآوری (راهبرد ۴) را ممکن می‌سازد. در مقایسه با ادبیات نظری و تجربی موجود در این حوزه پژوهشی، این مقاله توانسته تصویری فراتر از ویژگی‌های شخصی کارآفرین اجتماعی ارائه کند و نشان می‌دهد که چگونه یک رهبر، ویژگی‌های درونی و هویتی خود را به یک نیروی محرکه راهبردی برای ساختن، مدیریت و تداوم یک اکوسیستم اجتماعی پیچیده تبدیل می‌کند. در نتیجه این مقاله، هم به ابعاد شخصیتی و هم به ابعاد کنشگری کارآفرین اجتماعی پرداخته و تصویری جامع و قدرتمند از الگوی



رهبری مادرانه خانم صدر را به عنوان یک فرآیند راهبردی قابل نظریه‌پردازی معرفی می‌کند. تصویر ارائه شده در ادامه، الگوی رهبری مادرانه خانم رباب صدر در کارآفرینی اجتماعی موسسات امام موسی صدر در لبنان است.

## ۷. پیشنهادهای پژوهش

نتایج این پژوهش که به ارائه «الگوی رهبری مادرانه» به عنوان یک نظریه زمینه‌ای انجامید، طبیعتاً به دلیل ماهیت اکتشافی و تمرکز بر یک مورد مطالعاتی منحصربه‌فرد، نقطه پایانی بر این بحث نیست؛ بلکه سرآغازی برای پژوهش‌های آتی است. از آنجا که این الگو در بستر خاص اجتماعی و سیاسی لبنان و در یک نهاد مدنی ریشه‌دار شکل گرفته است، بررسی قابلیت‌های آن در زمینه‌های دیگر، گامی ضروری برای ارزیابی و غنی‌سازی آن خواهد بود. در همین راستا پیشنهادهای زیر برای پژوهشگران ارائه می‌گردد:

۱) **آزمون الگو در بسترهای فرهنگی متفاوت:** پیشنهاد می‌شود این الگو در جوامع دیگر با ساختارهای فرهنگی متفاوت، مانند ایران یا سایر کشورهای منطقه مورد مطالعه قرار گیرد. بررسی اینکه کدام ابعاد از این الگو در فرهنگ‌های دیگر ظهور می‌کنند و کدام ابعاد نیاز به بازتعریف دارند، می‌تواند به غنای نظری آن بیفزاید.

۲) **بررسی الگو در سازمان‌های مختلف:** پژوهش حاضر بر یک سازمان غیردولتی و اجتماعی متمرکز بود. مطالعه رهبری زنان در سازمان‌های با ماهیت متفاوت (مانند سازمان‌های دولتی، شرکت‌های خصوصی یا نوآورها) می‌تواند نشان دهد که آیا «رهبری مادرانه» یک الگوی قابل انطباق است یا صرفاً به نهادهای اجتماعی محدود می‌شود.

۳) **پژوهش‌های کمی و ترکیبی:** پس از دستیابی به شناخت کیفی عمیق، می‌توان با طراحی پرسشنامه‌هایی براساس مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده در این پژوهش (مانند راهبردها و راهکنش‌ها)، به سنجش کمی این الگو در جامعه آماری بزرگ‌تر پرداخت. این کار می‌تواند به بررسی روابط میان متغیرها و ارزیابی اثربخشی این سبک رهبری کمک کند.

## ۷-۱. پیشنهادهای کاربردی

**درس‌هایی برای رهبران و کارآفرینان اجتماعی در شرایط بحرانی:** یافته‌های این پژوهش، که برآمده از یک بستر پرچالش و پیچیده است، صرفاً یک تحلیل نظری نیست؛ بلکه مجموعه‌ای از درس‌های عملی را برای رهبران، مدیران سازمان‌های غیردولتی و کارآفرینان اجتماعی، به‌ویژه آن‌هایی که در محیط‌های بحران‌زده فعالیت می‌کنند، به ارمغان می‌آورد. این پیشنهادها در دو سطح فردی و سازمانی قابل ارائه است:

### ۷-۱-۱. در سطح رهبری فردی: فراتر از مدیریت، به سوی راهبری اجتماعی

رهبری در شرایط بحران، آزمونی برای شخصیت و منش یک رهبر است. یافته‌های پژوهش نشان



می‌دهد که نفوذ پایدار، بیش از آنکه متکی بر قدرت رسمی باشد، از سرمایه‌های نمادین و شخصی نشأت می‌گیرد. بر این اساس به رهبران سازمان‌ها توصیه می‌شود:

- **سرمایه‌گذاری روی اعتبار شخصی:** در محیط‌هایی که اعتماد به نهادها کم است، بزرگ‌ترین دارایی افراد «اعتبارشان» است. این اعتبار از طریق شفافیت، ثبات قدم و هم‌دردی واقعی با ذی‌نفعان ساخته می‌شود. رهبران باید به طور فعال در ایجاد و حراست از این سرمایه بکوشند؛ زیرا این همان اهرمی است که در لحظات دشوار، منابع و حمایت را به سمت سازمان‌شان سرازیر می‌کند.

- **پذیرش نقش مرهم اجتماعی:** در شرایطی که جامعه دچار آسیب و تفرقه است، یک رهبر نمی‌تواند صرفاً یک مدیر اجرایی باشد. او باید نقش یک نیروی وحدت‌بخش و التیام‌دهنده را ایفا کند. این به معنای ایجاد فضایی امن و فراگیر در سازمان، میانجی‌گری در تعارضات و تبدیل سازمان به نمادی از همزیستی و امید است.

- **نمایش تاب‌آوری:** پایداری و سرسختی رهبر یا مدیر در برابر مشکلات، به یک الگوی رفتاری برای تمام اعضای سازمان تبدیل می‌شود. رهبری که در طوفان، آرامش و قاطعیت خود را حفظ می‌کند، این حس را به تیم خود منتقل می‌کند که عبور از بحران، ممکن است.

#### ۱-۲-۷. در سطح راهبردهای سازمانی: ساختن کشتی در حین طوفان

سازمان‌هایی که در محیط‌های بی‌ثبات فعالیت می‌کنند، باید ساختاری منعطف و در عین حال مستحکم داشته باشند. یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌دهد که مدیران بر راهبردهای زیر تمرکز کنند:

- **تبدیل سازمان به پناهگاه:** در شرایطی که بی‌ثباتی اقتصادی و اجتماعی، امنیت روانی و شغلی افراد را تهدید می‌کند، سازمان می‌تواند به یک جزیرهٔ ثبات تبدیل شود. سرمایه‌گذاری روی توانمندسازی کارکنان، ایجاد مسیر شغلی و تفویض اختیار، چیزی فراتر از مدیریت منابع انسانی است؛ این یک راهبرد برای ایجاد تعهد عمیق و ماندگاری در میان بهترین نیروها است. وقتی محیط بیرون غیرقابل پیش‌بینی است، محیط امن درون سازمان به یک مزیت راهبردی تبدیل می‌شود.

- **تمرین دیپلماسی سازمانی:** در محیط‌های پیچیده و چندقطبی، بقای سازمان در گرو توانایی آن برای مذاکره و تعامل هوشمندانه با تمام بازیگران است، بدون آنکه استقلال خود را از دست بدهد. مدیر باید به جای تقابل، به دنبال ایجاد روابط سازنده باشد و به جای جانبداری بر اهداف مشترک انسانی و اجتماعی تاکید کند. این رویکرد دیپلماتیک، سپر محافظ سازمان در برابر تنش‌های سیاسی و اجتماعی خواهد بود.

- **استقبال از نوآوری:** مدیر نباید منتظر شرایط ایده‌آل برای نوآوری بماند. در بسترهای بحرانی، نوآوری یک واکنش خلاقانه به محدودیت است. وی باید فرهنگ سازمانی را به سمتی هدایت کند که چالش را به عنوان یک فرصت برای یافتن راهکارهای جدید ببیند. این «بداهه‌پردازی هوشمندانه» و توانایی حل مسأله با کمترین منابع، موتور محرکه بقاء و رشد سازمان خواهد بود.



## ۸. جمع‌بندی

در نهایت، هرچند این پژوهش در بستر منحصربه‌فرد لبنان انجام شد، اما یافته‌های آن آینه‌ای است که می‌توان در آن تصویر بسیاری از سازمان‌ها و رهبران اجتماعی ایرانی را مشاهده کرد. سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه در بخش خصوصی، سال‌هاست که با چالش‌های ناشی از تحریم‌ها، نوسانات شدید اقتصادی و عدم قطعیت‌های محیطی دست‌وپنجه نرم می‌کنند و در این مسیر، راهبردهای بقاء و رشد را نه از نظریه‌های کلاسیک، بلکه در میدان عمل و با آزمون و خطا آموخته‌اند. نتایج این تحقیق، ضمن صحّه گذاشتن بر ارزش این تجربیات بومی، چارچوبی مفهومی برای درک بهتر آن‌ها ارائه می‌دهد. این پژوهش نشان می‌دهد که رهبران و مدیران ایرانی نیز با تکیه بر سرمایه‌های اجتماعی و نمادین، خلق «پناهگاه‌های امن سازمانی» برای نخبگان و تمرین «دیپلماسی هوشمندانه» در یک محیط پیچیده، می‌توانند سازمان‌های خود را از بحران‌ها عبور دهند. امید است این مطالعه، مقدمه‌ای برای پژوهش‌های بیشتر و عمیق‌تر بر روی الگوهای مدیریتی موفق و تاب‌آور در دل زمینه و بستر ایران باشد.



## منابع

- افجه، علی اکبر (۱۳۸۰). رهبری و مدیریت اسلامی. دانش و توسعه، ۷(۱۳)، ص ۲۷-۴۲.
- اولسون، کارین (۱۳۹۱). *ضروریات انجام مصاحبه در تحقیقات کیفی*. ترجمه محمدعلی چراغی و همکاران. تهران: بشری.
- باقری، مصباح‌الهدی؛ سعدآبادی، حسن (۱۳۹۰). طراحی الگوی رهبری معنوی براساس ارزش‌های اسلامی: پژوهشی مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد با تاکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار احمد کاظمی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۱۰)، ص ۵۷-۱۲۲.
- بورنستین، دیوید؛ دیویس، سوزان (۱۳۹۴). *کارآفرینی اجتماعی: آنچه همه باید بدانند*. ترجمه سروش فتحی، مهدی مختارپور و مهرداد نوابخش، تهران: بهمن برنا.
- دوباشی، محسن (۱۳۹۹). *نوآوری اجتماعی و پیشرفت: تشریح مفاهیم پایه نوآوری اجتماعی با رویکرد پیشرفت منطقه‌ای*. تهران: ستاد پیشرفت منطقه‌ای.
- رابینز، استفان؛ جاج، تیموتی (۱۴۰۳). *رفتار سازمانی*. ترجمه مهدی زارع. تهران: نص.
- فراستخواه، مقصود (۱۴۰۰). *روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تاکید بر نظریه برپایه (گراند تئوری)*. تهران: آگاه، چاپ دهم.
- فلاح، محمدرضا؛ پاشایی‌نیا، رها (۱۳۹۹). زنان کارآفرین و ورود موفقیت‌آمیز به حوزه کارآفرینی اجتماعی: آرایه یک مدل نظری. *مطالعات راهبردی زنان*، ۲۳(۹۰)، ص ۱۰۳-۱۳۱.
- کوثر، جان پی. (۱۳۹۰). *رهبری تغییر*. ترجمه ثریا شریفی. تهران: نسل نواندیش.
- مبینی، علی؛ کشتکار، مهران (۱۳۹۷). *نوآوری اجتماعی: مفاهیم، تعاریف، مدل‌ها*. تهران: دانشگاه تهران.
- منصوری، سمانه؛ پیغامی، عادل؛ قاسمی، عاصمه (۱۴۰۱). الگوی ارتقاء یافته کارآفرینی زنان مبتنی بر رویکردها و تحولات جدید مطالعات جنسیت. *زن در توسعه و سیاست*، ۲۰(۲)، ص ۲۵۸-۲۳۵.
- موری، رابین و همکاران (۱۴۰۰). *دستنامه نوآوری اجتماعی: اصول طراحی، توسعه و رشد نوآوری اجتماعی*. ترجمه محسن دوباشی. تهران: عصر پیشرفت.
- موسسه فرهنگی و تحقیقاتی امام موسی صدر (۱۳۹۷). *معرفی مختصر جمعیت موسسات امام موسی صدر*. تهران: موسسه فرهنگی و تحقیقاتی امام موسی صدر.
- نورث‌هاوس، پیتر جی. (۱۳۹۷). *رهبری در سازمان: نظریه و عمل*. ترجمه لویا غفوری. تهران: دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- یوکل، گری (۱۳۸۲). *مدیریت و رهبری در سازمان‌ها*. ترجمه محمد ازگلی و قاسم قنبری. تهران: دانشگاه جامع امام حسین(ع).

Alsos, G.A., Hytti, U. & Ljunggren, E. (2013). Gender and Innovation: State of the Art and a Research Agenda. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), p. 236-256.

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative*



- Analysis*. London: Sage.
- Dees, J.G. (1998). *The Meaning of "Social Entrepreneurship*.  
URL= <http://www.gsb.stanford.edu/csi/SEDefinition.html>
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), p. 32-53.
- Fernandez-Guadano, J. & Martín-Lopez, S. (2023). Gender differences in Social Entrepreneurship: Evidence from Spain. *Women's Studies International Forum*, no. 96.
- Glaser, B.G. & Holton, J. (2004). Remodeling Grounded Theory. *Forum: Qualitative Social Research*, 5(2).
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Glaser, B.G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. CA: Sociology Press.
- Khalid, Sh., Dixon, Sh. & Vijayasingham, L. (2022). The gender responsiveness of social entrepreneurship in health – A review of initiatives by Ashoka fellows. *Social Science & Medicine*, no. 293.
- Lindberg, M., Forsberg, L. & Karlberg, H. (2016). Gender dimensions in women's networking for social innovation. *Innovation. The European Journal of Social Science Research*, 29(4), p. 410-423
- Phills Jr., J. A., Deiglmeier, K. & Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), p. 34-43
- Seelos, C. & Ganly, K. (2006). *Social entrepreneurs directly contribute to global development goals, Social entrepreneurship*. New York: Palgrave MacMillan.