

شناسایی و جاری سازی ارزش‌های فرماندهان دفاع مقدس (ارائه یک نظریه داده بنیاد)

پروانه غیبی^۱ و یوسف محمدی مقدم^۲ و زهرا علی پور درویش^۳ و عباسعلی قیومی^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۰۷

چکیده: راهبردهای ارزشی فرماندهان، در راهبری و مدیریت فرهنگ ایثار و دلاوری نقش آفرین است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و سعی دارد تا با الهام از روش داده بنیاد و رویکرد تفسیری، مدل پارادایمی "ارزش‌های فرماندهان دفاع مقدس"، را کشف نماید. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته، در محدوده‌ی زمانی سال‌های ۱۳۹۹-۱۳۹۷ به روش کیفی صورت پذیرفته است. میدان مطالعه خبرگان فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و بر مبنای شاخص اشباع نظری تعداد پانزده نفر از آنها، به عنوان نمونه‌ای از جامعه‌ی پژوهش مورد مصاحبه قرار گرفتند. کدهای حاصل از متن گزاره‌ها، با استفاده از روش تحلیل محتوا احصاء شدند و سپس بر مبنای آن‌ها، مدل پارادایمی ارزش‌های فرماندهان دفاع مقدس به صورتی داده بنیاد شناسایی شد. پس از روایی سنجی و اعتباریابی مدل کشف شده بر مبنای شاخص‌های الگوی داده بنیاد، روایت نظری این پژوهش با توجه به مدل احصاء شده، بدین شرح جلوه گر شد: «تجربه هشت سال دفاع مقدس با وجود رهبرانی سرآمد و آرمان‌هایی خدامحور، در بستر کهن الگوهای دینی و جذب کاریزماتیک پیروان با استراتژی‌های سازماندهی و همراستایی و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی به پیامدهای گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در راهبردهای ارزشی منابع انسانی دفاع مقدس منجر شده است». در ادامه پیشنهادهای علمی - اجرایی مبتنی بر یافته‌های تحقیق ارائه شده است.

واژگان اصلی: ارزش، فرماندهان و سرداران، دفاع مقدس، نظریه پردازی داده بنیاد.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. دانشیار مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

you_mohammad@yahoo.com

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۴. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه

هر جامعه‌ای بر پایه راهبرد ارزشی خود، سیاست‌گذاری‌های کلی خود را مشخص می‌کند. راهبرد ارزشی در جوامع به رفتار شهروندان شکل می‌دهد و ضمن پایداری در جامعه نهادهای زیادی در جامعه را درگیر خود می‌کند و همزمان از نهادهای خانوادگی، آموزشی و مذهبی تاثیر می‌پذیرند. ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان‌ها محصول تعاملات خلاقانه و مشارکت در مجموعه‌های سازمانی است (راماسوی و اوزکان^۱، ۲۰۱۸: ۱۹۶). از طرفی دیگر سرمایه‌گذاری بر دانش موجود در مورد منابع انسانی و درک همکاری بین آنها از دلایل ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان است (سیلوا^۲ و همکاران، ۲۰۱۸: ۸۵). در راستای تغییرات موجود در جامعه امروزی، اندیشمندان دانش مدیریت بیان می‌کنند که مهم‌ترین عامل کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها منابع انسانی کارآمد و با انگیزه است (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱). بدون شک امروزه ایجاد ارزش به روش موثر هدف سازمان‌ها شده است و برخی بر این اعتقادند که خلق ارزش فقط از طریق فناوری ممکن است، اما بسیاری از اندیشمندان حوزه مدیریت معتقدند خلق ارزش در نیروی انسانی بر اساس توسعه حرفه‌ای منابع انسانی سازمان اتفاق می‌افتد (نجفی کلیانی، ۱۳۹۰: ۳). در زمینه موهبات دفاع مقدس باید عنوان کرد که فرهنگ ایثار و جانبازی، بستر تحولات فرهنگی جامعه از جریان رشد و شکوفایی برای تربیت انسان‌ها و تعالی آنها به سوی قله رفیع انسان کامل است. ایثارگران پابندی خود را به اعتقادات و ارزش‌های اسلامی به اثبات رسانیده‌اند (مددی، ۱۳۹۵). دفاع مقدس علاوه بر اینکه ذاتاً ارزش تلقی می‌شود، نیروهای زیادی در این دوران به گونه‌های مختلفی ارزش‌آفرینی کرده‌اند که رشادت‌های فرماندهان دفاع مقدس از همه برجسته‌تر است. چرا که در تداوم انقلاب و رویارویی با توطئه‌های استکباری و پیش آمدن ابتلائات مختلف جانباختگان مکتب عشق و ایثار سر از پای نشناختن و با تعالی معنوی و عرفانی در صف مقدم مبارزه با استکبار جهانی پیشتاز بودند. اوج این ایثارگری‌ها توسط فرماندهان در میدان‌های مبارزه حق علیه باطل، از کردستان تا خوزستان، نمایان شد (منفرد، ۱۳۹۶). به صورتی که ایران اسلامی در جنگ تحمیلی و دوران دفاع مقدس، ۲۲۵ هزار و ۵۷۰ شهید را تقدیم انقلاب کرده است و تعداد ۵۷۴ هزار و ۱۰۱ نفر جانباز هستند که ۳۳۶ هزار و ۲۸۲ نفر معادل ۵۹ درصد جانبازان زیر ۲۵

1 Ramaswamy & Ozcan

2 Silva

درصد و ۲۳۷ هزار و ۸۱۹ نفر معادل ۴۱ درصد نیز جانبازان ۲۵ درصد و بالاتر هستند. همچنین تعداد آزادگان این دوران سراسر عشق و ایثار ۴۳ هزار و ۱۷۳ نفر هستند (ایرنا، ۱۳۹۶). بنابراین هر یک از این آمارها به تنهایی خالق ارزش‌هایی برای دوران دفاع مقدس هستند که بدون شک باید بیان کرد که هنوز ابعاد زیادی از راهبرد ارزشی منابع انسانی (فرماندهان) دفاع مقدس نیاز به کشف و شناسایی دارد. انتخاب فرماندهان به عنوان ارزش آفرینان منابع انسانی در دوران دفاع مقدس به این دلیل است که سهم افراد در خلق ارزش از طریق همکاری ایجاد می‌شود. بنابراین در مدیریت، مدیران باید فعالیت‌های خود را برای ارزش آفرینی منابع انسانی بر روی این مفهوم متمرکز کنند (پتری و جاکوب^۱، ۲۰۱۶: ۶۳) و توسعه مهارت‌های منحصر به فرد، مهارت و دانش به دست آمده از طریق تجربه چیزی است که احتمالاً منجر به ایجاد و جذب ارزش مربوط به رقابت در سیستم منابع انسانی می‌شود (میترا^۲ و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۸). بنابراین، در نظام دفاع مقدس نیز همکاری بین نیروهای نظامی و فرماندهان سپاه و ارتش منطبق بر این تئوری‌های مدیریتی جدید بوده است و راهبرد های ارزشی منابع انسانی شامل شناسایی قابلیت‌های فرهنگی، احترام، کار تیمی، انسجام و اتحاد است (عارف و مرادی‌شیرازی، ۱۳۹۶) که این موارد دارای نمودهای عینی در دوران دفاع مقدس بوده است. علاوه بر این، با نگاهی به الگوهای موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی، می‌توان دریافت که برخی از الگوهای منابع انسانی، منبعث از ارزش‌ها و پارادایم‌های حاکم بر غرب و متناسب با جوامع و سازمان‌های غربی هستند. میزان سنخیت این الگوها با جامعه اسلامی مانند ایران که ارزش‌های دینی و اسلامی بر آن حاکم است، کم و ناچیز است؛ لذا این امر ضروری به نظر می‌رسد که تحقیق‌های داخلی نیز بر این امر همت گمارند و با بهره‌گیری از تجارب مربوط به دفاع مقدس که یکی از وقایع مهم در طول تاریخ جمهوری اسلامی ایران است، الگوهای بومی مدیریت منابع انسانی را تدوین نمایند. با توجه به سازگاری الگوهای بومی با فرهنگ و ارزش‌های دینی و ملی، الگوهای مذکور می‌توانند مورد استفاده مدیران سازمان‌ها قرار گیرند و موجب ارتقای عملکرد افراد و سازمان شوند (باقری و رودبالی، ۱۳۹۵: ۸۳). اما بدیهی است ارزش‌های جنگ نمی‌تواند به صورت دائمی در جامعه حضور داشته باشد، مگر آنکه شرایط مکانی و زمانی برای آن در نظر گرفته شود. شرایط جنگی در بروز ارزش‌های مورد نظر دخالت تام دارد، به عبارت دیگر

1 Petri & Jacob

2 Mitra

شرایط جنگی و تبلور ارزش‌هایی خاص، با یکدیگر همزمان و همزاد هستند. مدیریت ارزش‌ها در جنگ عموماً به رهبری و فرماندهی جنگ بستگی دارند. نیاز رزمندگان به فرماندهی که بتواند هدایت آنها را در نبرد با دشمن بر عهده گیرد، بسیار با اهمیت و حیاتی است و اگر فرماندهان نتوانند در جریان جنگ با پشتوانه راهبرد ارزشی جنگ را رهبری و مدیریت کنند، بدون شک نمی‌توان در جنگ شاهد ارزش‌هایی مانند ایثار و شهادت بود. بر همین اساس این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال اساسی است که الگوی پارادایمی ارزش‌های فرماندهان دفاع مقدس به چه صورت بوده است؟ پرسش کلی مورد نظر در کنار شناسایی اصلی و محوری‌ترین ارزش فرماندهان به چند پرسش اختصاصی شامل شناسایی ارزش‌های علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر سازنده، تفکیک شدند. بنابراین هدف این تحقیق بدین شرح است که به روش تفسیری ارزش‌های فرماندهان دفاع مقدس و نظریه‌ی حاکم بر آن را شناسایی کند.

دفاع مقدس

آغاز انقلاب با شروع جنگ بین ایران انقلابی و عراق متجاوزگر همزمان شد و رژیم بعث عراق در آخرین روزهای شهریور ۱۳۵۹ جنگ را به ایران تحمیل کرد و هشت سال به طول انجامید. هجوم عراق به کشور انقلابی و اسلامی ایران با این فرض طرح‌ریزی شده بود که ارتش نظام جدید، فاقد توان لازم است. اگرچه این فرض صحت داشت، لیکن دشمن بدون شناخت صحیح از انقلاب اسلامی، انرژی متراکم و استعداد عظیم آن را برای حل مشکلات و بحران‌های گوناگون از جمله وضعیت جنگی، باور نداشت. این در حالی بود که عناصر انقلابی نیز از توان نهفته خود تصویر روشنی نداشتند. به همین جهت روزهای اول جنگ با ابتکار دشمن و انفعال خودی آغاز شد. اما استعدادهای نهفته در انقلاب به تدریج بروز کرد و نیروی مسلح جدیدی را متولد ساخت که نه تنها خلأ ناشی از فروپاشی ارتش شاهنشاهی را پوشش می‌داد، بلکه عامل تعیین‌کننده‌ای در سرنوشت جنگ گردید. این استعداد شکل‌گیری سیستم نظامی منبعث از انقلاب - که به مرور در سپاه پاسداران متجلی می‌شد - هرچند که از همان روزهای اول جنگ بروز یافت، لیکن تا رسیدن به مرحله بلوغ کامل، زمان قابل توجهی بر آن گذشت. در ابتدا، سازمان نظامی جدید نه‌تنها برای دشمن ناشناخته بود و نیروهای انقلابی نیز پیش‌بینی روشنی از آینده آن نداشتند، بلکه برخی عوامل داخلی نیز به علت باورهای غیرانقلابی و بعضاً ضدانقلابی، از تسریع در روند شکل‌گیری سازمان

جدید جلوگیری می‌کردند. این جنگ به عنوان یک جنگ نظامی مهم در منطقه به دلیل وجود ذخایر عظیم نفتی در این منطقه به شدت در سطح جهانی مورد توجه واقع شد (ابوغزاله، ۱۳۸۰: ۱۸۶). اهمیت دیگر آن متوجه سیستم اداره جنگ در داخل کشور بود که ترکیب مدیریت فرماندهان و رهبری جنگ دنیا را شگفت زده کرد (مدنی، ۱۳۷۸: ۴۲).

فرهنگ سازمانی در دوران دفاع مقدس

دوران هشت سال دفاع مقدس و مقاومت رزمندگان ایرانی در صحنه نبرد تداومی کننده یکی از زیباترین جلوه‌های تاریخ تمدن بشر است که در آن حماسه ایثار، گذشت و جهاد و شهادت جلوه گر بوده است، این ویژگی‌های ارزشمند رفتاری موجب شکل‌گیری فرهنگ دفاع مقدس شد و در حقیقت این فرهنگ معنوی بود که رمز پیروزی جمهوری اسلامی ایران در طول انقلاب و پس از آن به شمار می‌رود (ایزدی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۲۱). فرهنگ ایثار و شهادت، بستر مورد نیاز برای شکل‌گیری عالی‌ترین سطح از سرمایه اجتماعی در جامعه اسلامی را فراهم می‌آورد. فرهنگ ایثار و شهادت از طریق پیوند با باورهای دینی، موجب برقراری اعتماد و توجه به ارزش‌های اخلاقی در افراد می‌گردد، به زندگی آنان معنا می‌بخشد و باعث تقویت و تحکیم سرمایه اجتماعی می‌شود (کرد نائج و خلیلی‌پالندی، ۱۳۹۷: ۳۷). رسالت عظیم پاسداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی ایجاب می‌کند تا این نهاد انقلابی بر مبنای بصیرت دینی و تکلیف‌گرایی مبتنی بر فرهنگ والای علوی و عاشورایی همواره مؤمن، ولایی، مردمی، انقلابی، سرآمد و متعالی باقی بماند و چشم‌اندازی را که حضرت امام خمینی (رحمة الله علیه) برای آن ترسیم کرده بودند و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) نیز بر آن تأکید دارند عملیاتی نمایند. یکی از ویژگی‌های بی‌نظیر سپاه سرمایه انسانی متعهد و متخصص آن است که توسعه فرهنگ نهادی سپاه نیز در سایه توجه بیشتر به این سرمایه بی‌بدیل انسانی است و با توجه به اینکه فرهنگ یکی از موضوعات بسیار مهم در هر سازمانی و در هر عصر و زمانی می‌باشد و موفقیت آن منوط به شناخت و ویژگی‌ها، ارزش‌ها، باورها و به طور کلی فرهنگ سازمانی است از سوی دیگر به لحاظ نقش و اثرگذاری دوران دفاع مقدس در شکل‌گیری فرهنگ فرماندهان سپاه با رویکرد ارزش‌مداری تأکید شده است (گیلانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۸۰). نیروی انسانی در دوران دفاع مقدس مهمترین مزیت رقابتی سازمان مدیریت جنگ بودند و در این راه همواره بهترین و مستعدترین افراد را جذب سازمان شده و به تحقق اهداف کمک کردند

(خنیفر و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۷۸؛ شاکر اردکانی و نیکنام جو، ۱۳۹۸: ۹۵). تجربه دفاع مقدس برای کشور، پیامدهای فرهنگی ویژه‌ای داشته است. دفاع در مقابل زیاده خواهی نظام استکبار به جوامع مورد تهدید واقع شده درس مقاومت، صبر و مبارزه می‌دهد. در فرهنگ دفاع مقدس، مقاومت، صبر، مبارزه و دفاع از کیان اسلامی، که در روحیه ایثارگری و شهادت طلبی خلاصه می‌شود، تأثیرات شگرفی بر حفظ و بالندگی جامعه دارد. مقاومت حضرت پیامبر (صلی الله علیه و آله) در شعب ابی طالب، پیروزی خون بر شمشیر در واقعه عاشورا و دفاع رزمندگان اسلام طی هشت سال دفاع مقدس، حکایت‌گر روحیه ایثار و شهادت است (ایزدی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۲۰). در عصری که مذهب تأثیر بسزایی در زندگی و کار افراد دارد، اتخاذ رویکردی اسلامی در مدیریت منابع انسانی ضروری است (شاکر اردکانی و نیکنام جو، ۱۳۹۸: ۹۴). از آنجایی که فرهنگ فرماندهان سپاه هنوز این قابلیت را دارد تا به جهت برخورداری ارزشی و معنوی کماکان به شاخص‌های دینی و انقلابی پای فشارد و لازم است این فرهنگ غنی همچنان از خطرات ناشی از تغییرات محیطی محفوظ بماند همچنین با توجه به موفقیت‌های سپاه در دوران دفاع مقدس و تأثیر الگوی فرهنگ سپاه در آن زمان و عدم مطالعه و شناخت الگوی فرهنگ سازمانی فرماندهان سپاه در آن دوره نسبت به کشف نظر می‌رسد که با مطالعه و تحقیق درباره فرهنگ فرماندهان سپاه در آن دوره نسبت به کشف الگوی مربوطه زمینه لازم برای استفاده از آن برای مقاطع بعد از جنگ تحمیلی فراهم شده و از اثرات مثبت آن در اجرای مأموریت‌های آینده سپاه بهره‌مند شوند و در ضمن ابزار تحلیلی مناسبی برای رصد کردن فرهنگ سازمانی فرماندهان سپاه باشد (گیلانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۸۱). در همین راستا مقام معظم رهبری از فرهنگ دفاع مقدس به عنوان «گنج استخراج نشده» (۱۳۷۰/۴/۲۵) یاد کرده‌اند که نه تنها براحتی و آسان به دست نیامده که بهای سنگینی از سرمایه‌های عظیم انسانی و مادی این ملت در پای آن ریخته شده است؛ لذا فرهنگ ناب و ارزشمند دوران دفاع مقدس ذخائر بی نظیری است که به عنوان عوامل تأثیرگذار بر بالندگی و توسعه در جامعه باید مورد توجه قرار گیرد (ایزدی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۲۰).

در فرایند مدیریت جنگ، اگر فرماندهی را مدیریت به اضافه رهبری تعریف کرد؛ راز موفقیت این دوران طلایی در همین نکته نهفته است؛ چرا که فرماندهان دوران دفاع مقدس مسیر تعالی را فقط در هماهنگی با رهبری می‌دیدند. بنابراین نفوذ معنوی مهمترین راهبردهای موفق دوران دفاع مقدس بوده است. علاوه بر این در بحث مدیریت برخی دلایل در ساختار روحیه عوامل انسانی سازمان مؤثر

هستند که در میان این عوامل، سبک و نحوه فرماندهی (رهبری) در سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و بر سایر عوامل تأثیر مستقیمی می‌گذارد. در فرایند جنگ نیز این که چگونه باید افراد را مشتاقانه در جهت نیل به اهداف سازمان بسیج کرد، بستگی به هنر و توانایی فرمانده (رهبری) و شخصیت او و روش‌های اعمال قدرت و نفوذ در رفتار آنان دارد (مدنی، ۱۳۷۸: ۴۳).

مدیریت منابع انسانی در دفاع مقدس

بررسی ویژگی‌های دوران دفاع مقدس از حیث بحث فرماندهی و مدیریت جنگ می‌تواند الگوی بحث مدیریت در شرایط خاص کنونی باشد و حتی در فرایند تولید دانش مدیریت اسلامی ایرانی مثمر ثمر واقع شده و در تحقق مدیریت جهادی در کشور راهگشا باشد (باقری و مرادی رودبالی، ۱۳۹۵: ۸۱). امروزه اهمیت راهبردی انقلاب اسلامی بر کسی در سراسر جهان پوشیده نیست و اهمیت این رویداد تاریخی بسیاری از معادلات قدرت در خاورمیانه و جهان را تغییر داده است (عمید زنجانی، ۱۳۸۱: ۱۵؛ باقری و مرادی رودبالی، ۱۳۹۵: ۸۲) و بر این اساس تلاش‌های زیادی برای به حاشیه بردن این نظام انجام شده است که تحریم‌های گسترده یکی از این برنامه‌ها بوده است (زارع، ۱۳۸۳: ۱۵). در حال حاضر که دنیا شاهد جنگ‌های اقتصادی، فرهنگی و... در قالب تحمیل تحریم‌ها بر کشور یا نفوذ فرهنگی و... است؛ به همین دلیل است که رهبر معظم انقلاب نیز در نامگذاری سال‌های اخیر بر اقتصاد مقاومتی و مدیریت جهادی به طور ویژه تأکید می‌ورزند؛ بنابراین می‌توان با مرور و بهره‌گیری از تجارب مدیریتی دوران دفاع مقدس که نمونه بارز مدیریت جهادی است، برای حل مشکلات و مسائل امروز سازمان‌ها راهکارهایی بومی ارائه نمود. علاوه بر این، با نگاهی به الگوهای موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی، می‌توان دریافت که این الگوها، منبعث از ارزش‌ها و پارادایم‌های حاکم بر غرب و متناسب با جوامع و سازمان‌های غربی هستند. میزان سنخیت این الگوها با جامعه اسلامی ایران که ارزش‌های دینی و اسلامی بر آن حاکم است، کم و ناچیز است؛ لذا این امر ضروری به نظر می‌رسد که محققان داخلی نیز بر این امر همت گمارند و با استفاده از تجارب مربوط به دفاع مقدس که یکی از وقایع مهم در طول تاریخ جمهوری اسلامی ایران است، الگوهای بومی مدیریت منابع انسانی را تدوین نمایند. با توجه به سازگاری الگوهای بومی با فرهنگ و ارزش‌های دینی و ملی، الگوهای مذکور می‌توانند مورد استفاده مدیران سازمان‌ها قرار گیرند و موجب ارتقای عملکرد افراد و سازمان شوند (باقری و مرادی رودبالی، ۱۳۹۵: ۸۲).

در حال حاضر یکی از چالش برانگیزترین موضوعات سازمان‌ها، ارائه راهکار مستحکم مدیریت منابع انسانی و فرهنگ مستحکم حاکم بر سازمان است تا به واسطه آن بتواند توانمندی صددرصدی نیروی انسانی را برای تحقق اهداف سازمانی به کار گیرد و درعین حال رضایت کامل ایشان را به دست آورد. دوره دفاع مقدس از عرصه‌هایی است که در آن سازمانی دفاعی و عملیاتی شکل می‌گیرد و تعاملی محوری میان فرمانده و نیروها سامان می‌یابد این موضوع محقق می‌شود؛ به بیان بهتر، فرماندهان دوران هشت سال جنگ تحمیلی الگوی مطلوبی از مدیریت منابع انسانی سازمانی را به یادگار گذاشته‌اند (باقری کنی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰). بر همین اساس دفاع مقدس دورانی بود که بخش مهمی از منابع انسانی را با خود همراه کرد و شخصیت‌های بسیار موفق سازمانی را شکوفا کرد. مطالعه این تعالی و شناخت این نیروها، دستاوردهای خوبی برای حوزه منابع انسانی سازمانی و مدیریت آینده کشور به وجود آورد و می‌توان گفت که یکی از نتایج آن، ایجاد الگوی مطلوبی از مدیریت منابع انسانی است که توسط همین جوانان و مردمان مرزوبوم و در عصر حاضر رقم خورده است (باقری کنی و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۴). چنانچه مراد از رهبری نظامی فرایندی باشد که به موجب آن یک سرباز برای انجام مأموریت محوله دیگر سربازان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، فرماندهی چیزی بیش از رهبری سربازان است، به عبارت روشن‌تر فرماندهی عبارت است از رهبری خوب به هنگام ضرورت و نیز مدیریت خوب به وقت نیاز است (صبحی، ۱۳۷۶: ۱۱۷). مسلماً دوران دفاع مقدس فرصت مغتنمی برای بازخوانی سبک مدیریتی فرماندهان جوان دفاع مقدس است تا با آشنایی نسل امروز و حتی یادآوری برخی از افرادی که ممکن است باور به آثار این الگوی مدیریتی را از دست داده باشند، تحرک تازه‌ای به شیوه اداره کشور و حل مشکلات داده شود و به خصوص اهداف اقتصاد مقاومتی محقق شود (پژوهش خبری صدا و سیما، ۱۳۹۸: ۳).

در ادامه به چند مورد از پژوهش‌های مرتبط اشاره شده است:

تحقیق راهبردهای توانمندسازی "فرماندهی و مدیریتی" نسل جوان نیروهای مسلح از منظر مقام معظم رهبری به بررسی راهبردهای توانمندسازی فرماندهی و مدیریتی نسل جوان نیروهای مسلح از منظر مقام معظم رهبری پرداخته است. این تحقیق از نوع کاربردی توسعه‌ای است. جامعه آماری به‌طور نظری و هدفمند انتخاب شده و جهت نیل به نتایج از روش داده‌بنیادی با بهره‌گیری از تکنیک آمیخته (روش‌های کیفی و کمی) استفاده گردیده است. نتیجه حاصله نشان

می دهد: امر توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح لزوماً باید در چارچوب نگرش سیستمی (با بهره گیری از هر چهار رویکرد مکانیکی، ارگانیکی، پروژه‌ای و فرایندی) و متناسب با شرایط و آرمان‌های سازمانی و کشوری صورت پذیرد. با این نگاه قطعیت هریک از رویکردهای مورد نظر در چارچوب نگرش سیستمی متناسب با شرایط، موضوع و سازمان مورد نظر قابل تغییر است (مهاجر و همکاران، ۱۳۹۹).

پژوهش "تدوین چشم انداز امنیتی مطلوب جمهوری اسلامی ایران با تاکید بر مولفه های ژئوپلیتیکی"، یک تحقیق کیفی از نوع مطالعه موردی است که با استفاده از برخی مدل های کمی و کیفی تالیف شده است. در این پژوهش با بهره گیری از مطالعات موجود در زمینه امنیت، معیارهای امنیتی در شش گروه نظامی، اقتصادی، مکانی فضایی، فرهنگی، سیاسی و زیست محیطی، طبقه بندی شده و بر این اساس، ۲۲ مولفه برای امنیت ج.ا. ایران ارائه شده اند؛ سپس از طریق توزیع ۳۶ پرسشنامه، نظرات گروهی از کارشناسان مرتبط جمع آوری شده است. داده های مستخرج با تلفیق روش های میانگین و تاپسیس، تحلیل شده و مولفه های کلیدی امنیت سازی، استخراج گردیده است. نتایج یافته ها نشان می دهد که سه مولفه «موقعیت»، «مقدورات نظامی» و «قدرت اقتصادی» به عنوان کلیدی ترین مولفه های ژئوپلیتیکی امنیت سازی ایران، تشکیل هشت سناریوی امنیتی را داده و در نهایت سناریوی منطبق بر «موقعیت ژئواستراتژیکی، مقدورات نظامی سخت افزاری و اقتصاد بزرگ» با کسب امتیاز بالاتر، می تواند ملاک تدوین چشم انداز امنیتی کشور قرار گیرد که دستاورد این پژوهش است (غلامی و واثق، ۱۳۹۸).

رصد و پایش تهدیدات و آمادگی مواجهه با شرایط بحران و مدیریت آن با به کارگیری یک نظام فرماندهی و کنترل هوشمند از امور بسیار مهم و ضروری است که در همین راستا «تدوین راهبردهای نظام فرماندهی و کنترل سازمان پدافند غیرعامل کشور در شرایط جنگ» به لحاظ اهمیت به عنوان موضوع تحقیق جلالی و بختیاری (۱۳۹۸)، تعیین گردید. نوع تحقیق کاربردی با استفاده از روش آمیخته با تأکید بر روش موردی-زمینه‌ای می باشد. جامعه آماری کمی به تعداد تقریبی ۱۸۰ نفر و جامعه آماری کیفی شامل خبرگان انتخابی جهت تأیید گزاره‌های راهبردی، مصاحبه و تولید ادبیات ۱۰ نفر می باشد. حجم نمونه داده‌های کیفی به وسیله روش هدفمند همگون، ناهمگون و گلوله برفی تا حد اشباع و حجم نمونه داده‌های کمی با استفاده از فرمول کوکران ۷۷ نفر محاسبه گردید. روش میدانی با استفاده از ابزارهای مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه

و روش کتابخانه‌های با استفاده فیش‌برداری به منظور جمع‌آوری داده‌ها بکارگیری و میزان پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ $0/86$ محاسبه شد. جهت تدوین راهبردها به روش دانشگاه عالی دفاع ملی ابتدا راهبردهای زوجی به تعداد ۵۵ راهبرد تدوین و راهبردهای ترکیبی کامل (دربرگیرنده عوامل محیطی چهارگانه) به تعداد ۱۳ راهبرد تدوین گردید. راهبردها به روش «تاپسیس» اولویت‌بندی و نهایتاً راهبرد "به‌کارگیری دانش، فناوری، تجربه و روش‌های بومی مبتنی بر توسعه در طراحی، نصب و راه‌اندازی مراکز فرماندهی و کنترل با استفاده از مراکز پژوهشی و نیروهای کارآمد به منظور رفع کمبودها و ضعف‌ها و وابستگی به فناوری در مقابله با تحریم‌ها" با مقدار مطلوبیت $0/69$ در اولویت اول قرار گرفت.

نبوی و همکاران (۱۳۹۷) به شناسایی و تبیین عناصر و مؤلفه‌های مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق پرداخته‌اند. جامعه آماری این پژوهش توصیفی-تاریخی را آزادگان کشور جمهوری اسلامی ایران تشکیل داده‌اند. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساخت‌یافته با ۴۰ نفر از آزادگان و بررسی اسناد و مدارک تا رسیدن به حد اشباع جمع‌آوری و با استفاده از روش داده بنیاد تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌های تحقیق در قالب مدل مدیریت استراتژیک اسرای ایرانی طراحی و ارائه شده است. عناصر اصلی مدل شامل علل و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی در اردوگاه، نقش صلیب سرخ و رهبران استراتژیک، شکل‌گیری هسته اولیه و توسعه مدل، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، اجرای استراتژی‌ها و پیامدهای ناشی از پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در اردوگاه و یک حلقه بازخورد می‌باشد. پس از طراحی اولیه مدل، مشارکت‌کنندگان در تحقیق آن را بررسی و مورد تأیید قرار دادند.

پژوهش "بازنمایی ویژگی‌های رهبری فرماندهان جنگ تحمیلی در سینمای دفاع مقدس مورد مطالعه: فیلم‌های به کبودی یاس، شور شیرین و ایستاده در غبار" (۱۳۹۷)، به دنبال شناسایی ویژگی‌های رهبری باز نمایی شده از فرماندهان جنگ تحمیلی در سه فیلم دفاع مقدس، ایستاده در غبار، شور شیرین و به کبودی یاس بوده است. نتایج این تحلیل نشان می‌دهد: که ویژگی‌های رهبری فرماندهان در فیلم‌های مذکور را می‌توان به پنج ویژگی شخصیتی (ویژگی‌های ظاهری، مهارت‌ها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها، خصلت‌ها) و سه ویژگی رفتاری (رفتار شخصی، رفتار سازمانی، اقدامات راهبردی) و دو عامل وضعیتی (ویژگی پیروان و ویژگی محیطی) تقسیم و طبقه‌بندی کرد. و هر کدام از این ویژگی‌ها دارای مضامین مرتبط به خود می‌باشند. و بر این اساس با توجه به مقوله‌ها

و مضامین به دست آمده الگوی ویژگی های رهبری فرماندهان ترسیم شده است (فرخی، ۱۳۹۷). مطالعه ی "تبیین سبک رهبری خدمتگزار فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس و پیامدهای آن در بین بسیجیان"، با روش پیمایش و با ابزار پرسشنامه به بررسی سبک رهبری خدمتگزار فرمانده لشکر ۱۴ امام حسین (علیه السلام)، شهید حسین خرازی در بین ۲۱۰ نفر از بسیجیان دوران دفاع مقدس این یگان پرداخته است. اعتبار تحقیق از نوع صوری و روایی مقیاس ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ مورد تأیید واقع شد. داده ها پس از گردآوری توسط نرم افزارهای اس پی اس اس و لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته های تحقیق بیانگر آن است که بین سبک رهبری خدمتگزار شهید حسین خرازی در جنگ تحمیلی با سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی بسیجیان داوطلب ارتباط معنی دار وجود دارد. همچنین نتایج نشان می دهد با افزایش سرمایه اجتماعی بسیجیان میزان تعهد سازمانی آن ها نیز افزایش می یابد. نتایج رگرسیون نیز بیانگر این است که تعهد سازمانی افراد به ترتیب تحت تأثیر متغیرهای سبک رهبری خدمتگزار (۰/۵۰) و سرمایه اجتماعی (۰/۳۶) است که در مجموع این دو متغیر توانسته اند ۶۰ درصد از واریانس تعهد سازمانی را تبیین کنند. همچنین نتایج آزمون مدل سازی معادلات ساختاری توسط نرم افزار لیزرل نشان داد که مدل تحقیق با داده ها برازش داشته است (عسکری و همکاران، ۱۳۹۵).

معروفی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "ارزش های دوران دفاع مقدس مسیری برای بالندگی اجتماعی"، طی پژوهشی توصیفی به بررسی رشادت های رزمندگان و ویژگی های منحصر به فرد آنان در میادین جنگ پرداخته و برترین ویژگی را نیز داوطلب بودن رزمندگان در شهادت و مبارزه عنوان کرده است که این امر می تواند در جامعه امروزی ایران برای رسیدن به بالندگی اجتماعی تاثیر بسیاری داشته باشد.

گیلانی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس» در پی آن هستند تا با استفاده از نظریه های فرهنگ سازمانی، الگوی مفهومی فرهنگ فرماندهان سپاه را در دوران دفاع مقدس با توجه به ویژگی های سپاه، ارزش های دوران دفاع مقدس، فلسفه وجودی سپاه، نظرات بنیانگذار جمهوری اسلامی ایران حضرت امام خمینی (رحمه الله علیه) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) استخراج نماید. روش این تحقیق پیمایشی است که با نمونه گیری تصادفی از میان تمامی فرماندهان سپاه دوران دفاع مقدس در سطح تیپ و لشکر در دو سطح راهبردی و عملیاتی - ستادی انجام شد. در بخش نتایج تحقیق به سؤال اصلی و سؤالات فرعی پاسخ داده شده و

مدل حاصل با مدل مفهومی مشترک ادبیات تحقیق مورد مقایسه قرار گرفت. نتیجه حاصل از این تحقیق نشان داد که فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس ضمن وجود اشتراکاتی با مدل‌های موجود، از اساس با مدل‌های یاد شده دارای تفاوت ماهوی است.

باقری و رودبالی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس" به مطالعه سیره شهید محمدابراهیم همت پرداخته‌اند. از نظر آنان مطالعه ابعاد مختلف دفاع مقدس و به‌ویژه مطالعه عملکرد و شیوه‌های رفتاری سرداران و فرماندهان آن به‌عنوان مدیران و اداره‌کنندگان دفاع مقدس، می‌تواند سرمشق و سرلوحه مدیران امروزی قرار گرفته و در تولید دانش مدیریت اسلامی ایرانی مثمر ثمر واقع گردیده و در تحقق مدیریت جهادی در کشور راهگشا باشد. از این رو، این بررسی با توجه به عدم وجود یک الگوی نظام‌مند پیرامون مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس، باهدف شناسایی و بررسی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی شهید محمدابراهیم همت نگاشته شده است. داده‌ها از مطالعه و بررسی کتب، مقالات و دیگر منابع اطلاعاتی موجود پیرامون این شهید، گردآوری و با روش تحقیق تحلیل محتوای کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در نهایت پس از اجرای گام‌های روش مذکور، الگوی مدیریت منابع انسانی شهید همت در چهار بخش اصول مدیریت منابع انسانی (شامل هفت اصل)، جذب منابع انسانی (۴ شاخص)، توسعه منابع انسانی (۷ شاخص)، نگهداشت منابع انسانی (۱۲ شاخص) ارائه شده است. نتایج این بررسی نشان داده است که هرچند که تحقیقات اندکی در ارتباط با نظام مدیریت منابع انسانی دوران دفاع مقدس انجام شده است، اما در همین تحقیقات کم نیز محققان در بررسی خود به یک الگوی نظام مند پیرامون نظام مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس دست نیافته‌اند.

از نظر اولریچ و بروک‌بنک^۱ (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان "خلق ارزش در مدیریت منابع انسانی"، به روش تحلیلی و توصیفی نشان داده است که در مدیریت منابع انسانی، مشتری‌های خدمات منابع انسانی شامل سهامداران، مشتریان، کارکنان و مدیران هستند که برای دانستن اینکه افراد در منابع انسانی چقدر ارزش ایجاد می‌کنند، بستگی به این دارد که این اقدامات تا چه حد برای این چهار گروه مفید خواهد بود. بنابراین واحدهای منابع انسانی باید سازمان یافته باشند و آنها باید استراتژی‌هایی را اجرا کنند که با دستیابی کارآمد و اثربخش به نتایج کسب و کار ارزش خلق کنند.

1 Ulrich and Brockbank

همان گونه که مشهود است، علی رغم اهمیت موضوع و مساله ی تحقیق، لیکن تاکنون تحقیقی مشابه تحقیق فعلی که با رویکردی داده بنیاد مدلی جامع و چند وجهی که شناسایی ارزش های فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس و همچنین سازو کارهای پیاده سازی ارزش های مذکور، در فضای نرم و سخت افزاری جنگ های عصر حاضر را مورد مطالعه قرار دهد، انجام نپذیرفته است. بر این مبنا تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و سعی دارد تا با الهام از روش داده بنیاد و رویکرد تفسیری، مدل پارادایمی "ارزش های فرماندهان دفاع مقدس"، را کشف نماید.

روش پژوهش

از آنجایی که سوالات این پژوهش درصدد کشف چیستی و چگونگی یک پدیده اجتماعی و نه اندازه گیری متغیر هاست بنابراین روش کیفی روش کارآمدتری نسبت به روش کمی محسوب می شود.

ضمن اینکه در حوزه مورد مطالعه یعنی ارزش های فرماندهان در دفاع مقدس در مدیریت منابع انسانی با فقر نظریه پردازی و حتی مفهوم سازی روبرو هستیم که این امر تحلیل کمی مساله را با مشکل روبرو می کند. بنابراین از میان روش های کیفی روش نظریه ی زمینه ای و سنت استراوس و کوربین گزینه ی مناسب تری برای پاسخ گویی به سوالات تحقیق بوده است. منطق تحقیق حاضر از نوع استقرایی است. طبق سنت استراوس محققان تا پایان مرحله ی تحلیل یافته ها هیچ چارچوب نظریه ی خاصی برای کار خود در نظر نگرفته اند و با توجه به یافته های پژوهش و با استفاده از حساسیت نظری برای تحلیل بیشتر و تکمیل بحث از نظریه های پیشین استفاده کرده اند (جووری و همکاران، ۱۳۹۸).

در پژوهش حاضر، برای انجام عملیات تحقیق، از تکنیک مصاحبه عمیق و نیمه ساخت یافته و همچنین یادداشت برداری استفاده گردید که در آن، گرچه سؤالات مصاحبه از قبل مشخص شده است اما مصاحبه شوندگان آزادند که به هر طریقی که می خواهند به آن ها پاسخ دهند. البته در راهنمای مصاحبه جزئیات مصاحبه، شیوه بیان و ترتیب آن ها ذکر نمی شود. این موارد در طی فرآیند مصاحبه تعیین می شوند و با توجه به اینکه پژوهشگران این پژوهش نیز بنا به ماهیت تحصیلی و شغلی خود به نحوی با موضوع تحقیق درگیر بوده اند همراه با مصاحبه نیمه باز از مشاهده آزاد و مشاهده مشارکتی برای گردآوری اطلاعات استفاده کرده اند، بدیهی است استفاده از اسناد و مدارک موجود در رابطه با موضوع تحقیق در این حیطه قرار میگیرند. که مجموعه داده

های گردآوری شده در این پژوهش با استفاده از تکنیک تری گولیشن ۱ (مثلث سازی) با هم ترکیب میشود (جووری و همکاران، ۱۳۹۶).

داده های مورد استفاده در تحقیق فعلی شامل انواع گوناگونی از داده های کیفی است؛ نظیر گفتگو، مشاهده هدفمند، مصاحبه، نامه ها و مستندات اداری، تعاملات و تفکرات خود پژوهشگر. نمونه گیری در گردآوری داده ها از طریق مصاحبه، بر مبنای نمونه گیری هدفمند بوده است، خبرگان تحقیق، هرکدام در دوران دفاع مقدس در رأس امور بوده و در زمینه مدیریت جنگ خبره و صاحب نظر بوده و این افراد عمدتاً از مدیران سطح بالای دفاع مقدس هستند. در ضمن برخی از خبرگان، بر مبنای نتایج تجزیه و تحلیل نمونه قبلی و برخی نیز به روش گلوله برفی انتخاب شدند و بدین ترتیب داده های مورد نظر، همواره نظریه در حال پیدایش را دنبال نموده و فرایند مصاحبه بر مبنای حرکت زیگزاگی میان گردآوری و تحلیل داده ها تا مرحله اشباع نظری ۲ پیش رفت. از مصاحبه دوازدهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید اما برای اطمینان تا مصاحبه پانزدهم ادامه یافت؛ هرچند از سیزدهم به بعد داده ها کاملاً تکراری بوده و به اشباع رسیده بود. گردآوری اطلاعات از مهرماه سال ۱۳۹۷ آغاز گردید.

در آغاز مصاحبه ها، بر مبنای یافته های حاصل از مرور ادبیات و پیشینه تحقیق، سوالاتی با مضمون "نظر و عقیده شما در مورد ارزش های فرماندهان دفاع مقدس (شرایط، زمینه ها، فرآیند های سازمانی و غیره) در دو زمان گذشته و حال با رویکردهای نرم افزاری و سخت افزاری نسبت به جنگ؛" مطرح می گردید و همچنین در چارچوب مدل پارادایمی از آنها خواسته می شد تا بر مبنای تخصص، تجارب کاری و نقش های چندگانه خود نسبت به چالش ها، موانع و راهکارهای سازمانی برای ارزش آفرینی در اعضای شاغل در بخش های دفاعی و انتظامی کشور اعلام نظر نمایند.

به منظور تلخیص داده ها و کاهش و تجمیع کدهای یافت شده و همچنین افزایش دقت ارزیابی برای بررسی پایایی و اعتبار مدل مذکور از ملاک های ارزیابی روایی و پایایی یک تحقیق کیفی خوب، مطابق با ترکیب دیدگاه های استراوس، کوربین و گلاسر و همچنین دانایی فرد (۱۳۹۱)، به شرح ذیل استفاده شد:

1 triangulation

2 theoretical saturation

مشارکت و مشاهده مصرانه در میدان مطالعه: از آنجا که پژوهشگران این پژوهش بنا به ماهیت تحصیلی و شغلی خود به نحوی با موضوع و فضای تحقیق درگیر بوده‌اند، همراه با مصاحبه باز، از مشاهده آزاد، مشارکتی و مصرانه برای گردآوری اطلاعات استفاده کرده‌اند؛ بنابراین، در ارائه این تحقیق، پژوهشگران به عنوان مشارکت‌کننده در فرایند پژوهش برای استخراج، مقوله‌بندی و بازتاب مواردی که در مصاحبه و تعامل با خبرگان تحقیق استنباط کرده‌اند، ایفای نقش کرده‌اند.

همه‌جانبه‌گرایی: این فرایند مستلزم کسب شواهد تقویت‌کننده از مآخذهای متفاوت برای روشن‌ساختن یک مضمون یا نگاه است. در این تحقیق نیز در کنار مشاهده، مصاحبه، روش‌هایی از قبیل بررسی اسناد و مدارک برنامه‌راهبردی و عملیاتی صنایع نظامی و دفاعی شامل وصیت‌نامه‌های شهدا، سند چشم‌انداز، آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های داخلی و خارجی و همچنین جهت-دادن گفت‌وگوهای غیرمستقیم روزانه با اعضای شاغل در این صنایع به سمت‌وسوی بحث مورد نظر محقق، اجرا شد.

مرور یا بازخورد همتایان^۱: نقش همتایان مانند نقش مدافع منتقد^۲ است. فردی که با پژوهشگر صادق است، پرسش‌های چالش‌برانگیز درمورد روش‌ها، معانی و تفاسیر مطرح می‌کند و با گوش-دادن همدلانه، به پژوهشگر فرصت ارائه دیدگاه می‌دهد. در این تحقیق نیز استادان راهنما و مشاور در جلسه‌های مشترک به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره آن‌ها پرداختند.

بازبینی توسط اعضا: سه نفر از مصاحبه‌شوندگان گزارش‌نهایی مرحله نخست، فرایند تحلیل یا مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی کردند که پیشنهادهای آن‌ها در مرحله کدگذاری محوری اعمال شد. کنترل اعضا^۳: پژوهشگر از دیدگاه مشارکت‌کنندگان برای برقرارساختن اطمینان‌پذیری یافته‌ها و تفاسیر استفاده کرد. بدین ترتیب که مشارکت‌کنندگان گزارش‌نهایی مرحله نخست، فرایند تحلیل یا مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی کردند و نظر خود را درباره آن‌ها ابراز داشتند.

توصیف پرمایه و غنی^۴: امکان قضاوت درمورد انتقال‌پذیری یافته‌ها را می‌دهد و به‌وسیله آن، خواننده می‌تواند داده‌ها را به دیگر شرایط انتقال دهد و تصمیم بگیرد که آیا یافته‌ها را می‌توان انتقال داد یا خیر.

1. Peer review or debriefing
2. Devil's Advocate
3. Member Checking
4. Thick description

ممیزان بیرونی^۱: به مشاور خارجی و یک ممیز اجازه داده می‌شود هم فرایند و هم محصول شرح داده‌شده را ارزیابی کند. فرد ممیز نباید رابطه‌ای با مطالعه داشته باشد. در این تحقیق نیز نظرات دو تن از متخصصان سازمانی دربارهٔ سؤالات مصاحبه دریافت و اعمال شد.

یافته‌های پژوهش

شروع کار در نظریه زمینه‌ای با انجام مصاحبه‌های عمیق صورت می‌گیرد. مدل ارایه شده در این پژوهش حاصل تحلیل عمیق ۱۵ مصاحبه از فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس در کشور است که در فرایند مدیریتی و فرماندهی در دوران دفاع مقدس درگیر هستند. طول زمان مصاحبه‌ها در بین دامنه زمانی ۴۲ تا ۱۲۵ دقیقه متغیر بود و در مجموع ۱۱۳۵ دقیقه مصاحبه و میانگین هر مصاحبه برای هر نفر بیش از ۷۵ دقیقه انجام گرفت. ویژگی‌های زمینه‌ای و مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

شماره	نام مستعار	وضعیت اشتغال	پست سازمانی	سن	تحصیلات
۱	سردار علی	شاغل	قرارگاه خاتم‌الانبیاء	۶۲	فوق لیسانس
۲	امیر محسن	بازنشسته	دانشگاه علوم انتظامی	۶۵	دکتری
۳	سردار محمد	شاغل	بسیج	۵۸	لیسانس
۴	سردار محمود	شاغل	سپاه پاسداران	۶۴	ارشد
۵	سرلشکر قاسم	شاغل	سپاه پاسداران	۶۲	دکتری
۶	سردار اکبر	شاغل	بنیاد حفظ آثار و نشر ارزش‌های دفاع مقدس	۶۶	لیسانس
۷	سرتیپ احمد	بازنشسته	نیروی انتظامی	۵۹	دکتری
۸	سرهنگ جواد	شاغل	قرارگاه خاتم‌الانبیاء	۵۸	فوق لیسانس
۹	سرهنگ حسین	بازنشسته	ستاد مشترک ارتش	۵۷	دیپلم
۱۰	امیر امین	شاغل	ارتش	۶۹	دیپلم
۱۱	سردار هادی	شاغل	ستاد کل نیروهای مسلح	۷۳	فوق دیپلم
۱۲	سرهنگ حسن	شاغل	سپاه پاسداران	۶۷	لیسانس
۱۳	سرهنگ مجید	بازنشسته	بسیج	۷۰	کارشناسی ارشد

۱۴	سردار مهدی	شاغل	قرارگاه خاتم‌الانبیاء	۶۸	کارشناسی ارشد
۱۵	سرهنگ رضا	بازنشسته	ارتش	۶۳	فوق دیپلم

جدول شماره (۱) ویژگی‌های زمینه‌ای و مشخصات کلی مصاحبه‌شوندگان^۱

نتایج تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل سه گانه کدگذاری ارائه شد و در مرحله کدگذاری باز، بیش از ۳۰۹ مفهوم و گزاره معنادار استخراج شد. لازم به ذکر است تمام مراحل استخراج تئوری و فرایند کدگذاری در این قسمت به صورت دستی انجام شده است. به این صورت که متن مصاحبه‌ها به دقت بارها خوانده شده و کدها و گزاره‌ها از آن استخراج شده است. در مرحله بعد ۱۴۲ مفاهیم متناظر از تعداد ۳۰۹ گزاره‌های معنادار کلی موجود در متن مصاحبه‌ها استخراج شد. این مقوله‌ها دارای ارتباط مفهومی با همدیگر هستند و به راحتی می‌توان آنها را دسته‌بندی کرد و در مرحله کدگذاری باز ۳۳ خرده مقوله از مفاهیم متناظر بیرون کشیده شده است یکی از مهمترین فرایندهای کدگذاری استخراج مفاهیم متناظر از گزاره‌های معنادار و تبدیل این مفاهیم به خرده مقوله است. در این مسیر هر لحظه به غنای مقوله‌ها افزوده شده و در عین حال حجم این مفاهیم کمتر می‌شود. بنابراین از کل ۳۰۹ گزاره معنادار موجود در مصاحبه‌های پژوهش تعداد ۱۴۲ مفاهیم متناظر استخراج شد.

پس از استخراج مفاهیم متناظر محقق اقدام به دسته‌بندی این مفاهیم برای تحلیل بهتر نموده است. در این فرایند ۱۴۲ مفاهیم متناظر به دقت مورد مطالعه قرار گرفتند و چون اغلب این مفاهیم نزدیکی و قرابت معنایی بسیار بالایی با هم دارند. بنابراین این تعداد زیاد تبدیل به خرده مقولاتی شد که هر خرده مقوله به تنهایی دربردارنده چندین مفهوم متناظر بوده است. بر این اساس محقق ۱۴۲ مفهوم متناظر را به ۳۳ خرده مقوله تبدیل نموده است. البته می‌توان گفت تعداد زیادی از این مفاهیم تکراری هستند و یا همپوشانی بالایی با هم دارند. برای مثال مفاهیمی مانند؛ ارزش‌های موثرتر از امکانات، ارزش‌گذاری و هدف‌گذاری، راهبرد ارزشی مبتنی بر اسلام ناب محمدی (ص)، جذب پیروان بر اساس ارزش‌ها، کنش مبتنی بر ارزش، ارزش‌های اسلام، احترام به ارزش‌ها و بکارگیری ارزش‌های دینی و مفاهیمی زیادی از این دست به یک خرده مقوله به نام «حفظ آرمان‌ها و ارزش‌های اسلامی و انقلابی» تبدیل شده‌اند. در جدول شماره (۲) به عنوان مثال برخی از متن‌ها که به خرده مقوله تبدیل شدند، ارائه شده‌است.

۱ به دلیل حساسیت پست سازمانی شرکت‌کنندگان و موقعیت امنیتی آنان اسامی به صورت مستعار بیان شده‌اند.

جدول شماره (۲): نمونه استخراج خرده مقولات از گزاره‌های معنادار

خرده مقولات	نمونه گزاره معنادار متن مصاحبه
اتکاء به اندیشه‌های مکتب حضرت امام (رحمه الله علیه) و مقام معظم رهبری	با یک رهبری مثل حضرت امام که بیاید قرآن و سیره پیامبر و ائمه را در جامعه ارائه کند و خودش پیشنهاد باشد و باید فرهنگ سازی شود و از همه ابزار و امکانات استفاده شود. امام فرهنگ سازی کرد اینقدر جواب گرفت. یک کشور را از وابستگی نجات داد.
تقوای دینی و سیاسی	آنها (فرماندهان) در اوج رشادت و دلاوری انسانی‌هایی بودند مخلص و با تقوا و همین بود که آنها را در برابر دشمن مستحکم و دلاور کرده بود.
حفظ فرهنگ غنی و ارزشمند دفاع مقدس	مقام معظم رهبری از فرهنگ دفاع مقدس به عنوان «گنج استخراج نشده» یاد نموده اند که نه تنها به راحتی و سهولت بدست نیامده که بهای سنگینی از سرمایه های عظیم انسانی و مادی این ملت در پای آن ریخته شده است. لذا فرهنگ ناب و ارزشمند دوران دفاع مقدس ذخائر بی نظیری است که به عنوان عوامل تاثیرگذار بر بالندگی و توسعه بر مبنای فرهنگ ایثار و شهادت در جامعه باید مورد توجه قرار گیرند
اصالت ارزشی	در این که ارزش آفرینی دوران دفاع مقدس و ارزش های دفاع مقدس میتواند در همیشه تاریخ و در بین همه ملیت ها و ملتها در همه جهان بعنوان یک نکات ارزشی و نکات ارزشمند باشد، در آن حرفی نیست. اما نکته ای که من قبلاً هم به آن اشاره کردم، این قسمت بحث است، اما اگر ما بخواهیم ارزش هامون را محدود کنیم به دوران دفاع مقدس و بعد هم هروقت مثال بزینم، مثلاً بگوییم شما چرا مدیر ارزشی نیستی؟ طرف میگه همیشه آقا. اصلاً مدیریت یعنی سیاست یعنی کیاست یعنی.... بنابراین ارزش های ما در دوران دفاع مقدس همان ارزش های مورد توافق جامعه اسلامی بودند.
راهبرد ارزشی مبتنی بر اسلام ناب محمدی (صلی الله علیه و آله)	الگوها؛ الگوهای دینی مثلاً حضرت علی (علیه السلام) بود. الگوهای غربی مثل رابین هود نبود، بلکه الگوهای دینی بود؛ یعنی الگوهایی که ازش متأثر بودند عبارتند از: مالک اشترها، مقدادها، سلمان ها.... یعنی این چیزها الگوهای فرماندهان دفاع مقدس بود. مبتنی بر این راهبرد ارزشی شکل گرفته بود.

نمونه گزاره معنادار متن مصاحبه	خرده مقولات
<p>در واقع برای شناسایی و معرفی راهبرد ارزشی فرماندهان دفاع مقدس بسترهای تاریخی را می توان نام برد. بسترهای مدیریتی را هم می توان از آن اسم برد؛ ولی واقعیت این است که نظامی است مبتنی بر اندیشه های دینی و قبلاً اتفاق افتاده در صدر اسلام و بسترهایی که شما باید دنبال آن باشید، همان بسترهایی است که در تاریخ ماست. خیلی بین و روشن است و پیچیده نیست. بنابراین، این همسانی باعث می شود که ما راحت تر آن بسترها را بشناسیم.</p>	<p>آموزه های فرهنگ عاشورا یا نسخه ای از عاشورا و کربلا</p>

آخرین مرحله کدگذاری مرحله کدگذاری گزینشی است که در آن کدهای به دست آمده در مرحله کدگذاری محوری را در سطحی انتزاعی تر ادامه می دهد. هدف از این کار، یکپارچه سازی و پالایش مقوله های کسب شده در مرحله کدگذاری محوری است. در این مرحله است که شکل گیری و پیوند هر مقوله با سایر مقوله ها شرح داده می شود و مقوله هسته نهایی به دست آمده که کل مفاهیم و مقوله ها را در بر می گیرد. با ترکیب ۱۱ مقوله اصلی پژوهش (همسویی ارزشی، هماهنگی و همراستایی نهادی، انگیزه خدمت رسانی عمومی، کهن الگوهای دینی، رهبران سرآمد، مقاصد و آرمان های الهی، فرهنگ معنوی، سازماندهی مبتنی بر راهبرد، تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی، جذب کاریزماتیک پیروان و گسترش حاکمیت قانون خدا)، مقوله هسته نهایی در مرحله کدگذاری گزینشی ظهور کرد. با توجه به مقولات عمده و توضیحات فوق می توان گفت که مقوله؛ تجربه هشت سال دفاع مقدس با وجود رهبرانی سرآمد و آرمان هایی خدامحور، در بستر کهن الگوهای دینی و جذب کاریزماتیک پیروان با استراتژی های سازماندهی و همراستایی و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی به پیامدهای گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت رسانی عمومی در راهبرد ارزشی منابع انسانی دفاع مقدس منجر شده است، می تواند همه مباحث فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس راجع به سیستم ارزشی منابع انسانی را تحت پوشش قرار دهد و نیز جنبه تحلیلی داشته باشد. بر اساس مقوله هسته نهایی که خود برگرفته و انتزاع شده از سایر مقولات عمده ارایه شده است، فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس در کل کشور در تجربه زیست خود شرایط علی، بستر و پیامدهای راهبرد ارزشی منابع انسانی دفاع مقدس را تجربه، درک و یا تصور می کنند. آنها در شرایط و بستر تعاملی خاصی در راهبرد ارزشی منابع انسانی دفاع مقدس را تبیین کرده اند که اگر این شرایط در هر جای دیگر مهیا شود، نظام ارزش آفرینی منابع انسانی دفاع مقدس محقق خواهد شد. فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس به عنوان

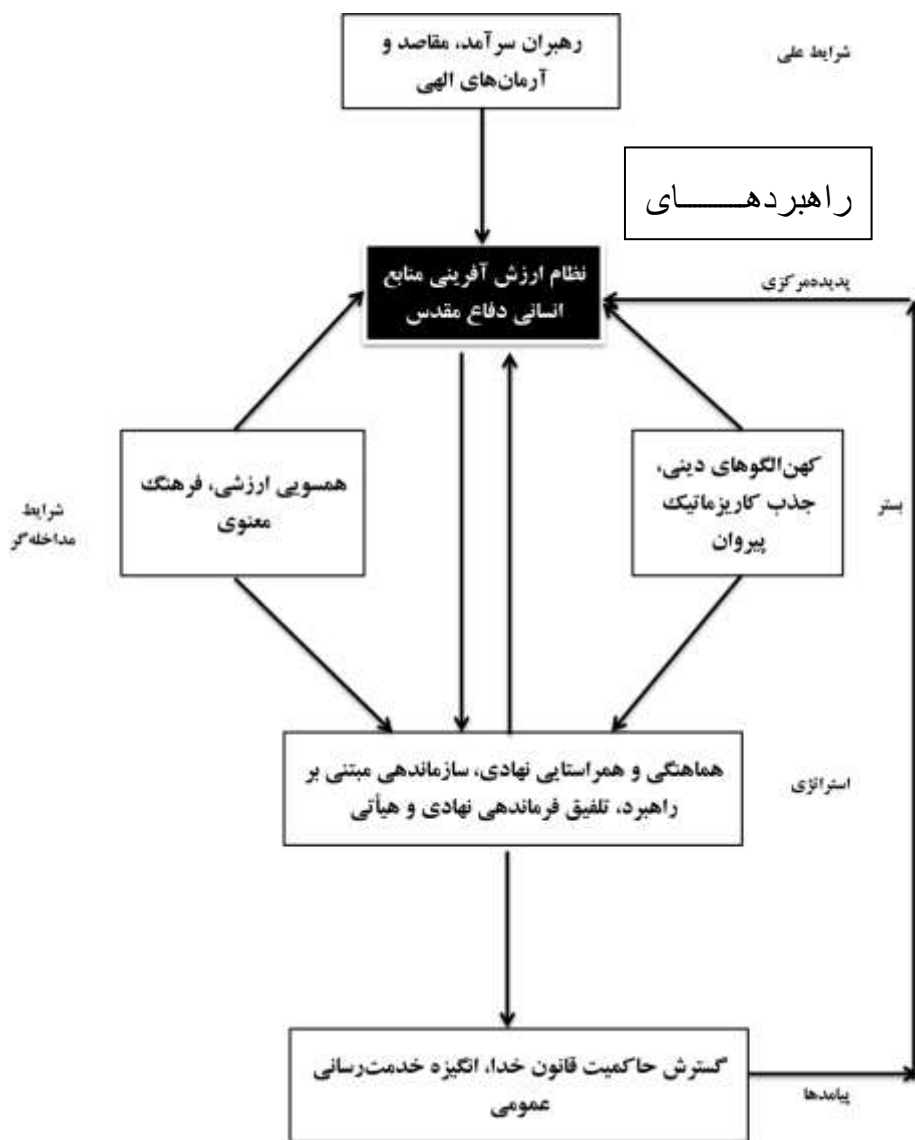
کارگزاران و مجریان برنامه‌ریزی‌های مدیریت هشت سال دفاع مقدس هستند که در موارد متعددی خود در موارد مدیریت جنگ و اجرای استراتژیک پروژه‌های جنگی سهیم هستند. از این رو آنان تشخیص دقیقی از کارآمدی و اثرگذاری و متغیرهای مرتبط با راهبرد ارزشی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس دارند. همانطور که از متن مصاحبه‌ها مشخص است، راهبرد ارزشی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس برای کل نظام سیاسی و فرهنگی کشور بسیار حساس و کارآمد است و از این رو الگوهای بومی برای تبیین وضعیت این نظام نیز کارآمدتر خواهند بود. در جدول شماره (۳)، نتایج تحلیل داده‌ها را در مراحل سه گانه کدگذاری نشان می‌دهد.

خرده مقولات	مقولات محوری	مقوله هسته نهایی
اتکاء به اندیشه‌های مکتب حضرت امام و مقام معظم رهبری	رهبران سرآمد	تجربه هشت سال دفاع مقدس با وجود رهبرانی سرآمد و آرمان‌هایی خدامحور، در بستر کهن‌الگوهای دینی و جذب کاریزماتیک پیروان با استراتژی‌های سازماندهی و همراهی و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی به پیامدهای گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در راهبرد ارزشی منابع انسانی دفاع مقدس منجر شده است.
عمل به وصایای حضرت امام و فرامین رهبر معظم انقلاب		
موضع‌گیری و رهنمودهای امام و رهبری		
تقوای دینی و سیاسی	مقاصد و آرمان‌های الهی	جذب کاریزماتیک پیروان با استراتژی‌های سازماندهی و همراهی و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی به پیامدهای گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در راهبرد ارزشی منابع انسانی دفاع مقدس منجر شده است.
حفظ آرمان‌ها و ارزش‌های اسلامی و انقلابی		
حفظ فرهنگ غنی و ارزشمند دفاع مقدس	فرهنگ معنوی	تجربه هشت سال دفاع مقدس با وجود رهبرانی سرآمد و آرمان‌هایی خدامحور، در بستر کهن‌الگوهای دینی و جذب کاریزماتیک پیروان با استراتژی‌های سازماندهی و همراهی و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی به پیامدهای گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در راهبرد ارزشی منابع انسانی دفاع مقدس منجر شده است.
عقبه فرهنگی		
ترویج و گسترش فرهنگ انقلاب		
جذب و همکاری سایر مذاهب و ادیان	همسویی ارزشی	تجربه هشت سال دفاع مقدس با وجود رهبرانی سرآمد و آرمان‌هایی خدامحور، در بستر کهن‌الگوهای دینی و جذب کاریزماتیک پیروان با استراتژی‌های سازماندهی و همراهی و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی به پیامدهای گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در راهبرد ارزشی منابع انسانی دفاع مقدس منجر شده است.
اصالت ارزشی		
نظام ارزشی مبتنی بر اسلام ناب محمدی (صلی الله علیه و آله)	کهن‌الگوهای دینی	تجربه هشت سال دفاع مقدس با وجود رهبرانی سرآمد و آرمان‌هایی خدامحور، در بستر کهن‌الگوهای دینی و جذب کاریزماتیک پیروان با استراتژی‌های سازماندهی و همراهی و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی به پیامدهای گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در راهبرد ارزشی منابع انسانی دفاع مقدس منجر شده است.
آموزه‌های فرهنگ عاشورا		
نسخه‌ای از عاشورا و کربلا		
بازخوانی زندگی و رشادت‌های شهیدان	جذب کاریزماتیک پیروان	تجربه هشت سال دفاع مقدس با وجود رهبرانی سرآمد و آرمان‌هایی خدامحور، در بستر کهن‌الگوهای دینی و جذب کاریزماتیک پیروان با استراتژی‌های سازماندهی و همراهی و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی به پیامدهای گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در راهبرد ارزشی منابع انسانی دفاع مقدس منجر شده است.
روحیه مقاومت و فداکاری		
فرماندهی در دلها		
قدسی بودن مبتنی بر بهره‌مندی از صبغه و جنبه الهی در عقاید		

هماهنگی و همراستایی نهادی	همراستایی با جنگ‌های صدر اسلام
	هماهنگی بین ارتش و سپاه و بسیج
	عمل فرماندهان در راستای یک هدف
سازماندهی مبتنی بر راهبرد	فهم نظامی
	انتقال تدابیر فرماندهی و جنگی به هم‌زمان
	گزینش راهبردها
تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی	سبک مشارکتی مدیریت
	تشکیل کانون‌های اندیشه‌ورز
	فرا تر از وظیفه سازمانی
	برادرانه حل کردن و سلسله مراتبی ندیدن
گسترش حاکمیت قانون خدا	تحقق آرمان‌های الهی
	پیاده شدن قوانین دینی
	دین محور شدن جامعه
انگیزه خدمت‌رسانی عمومی	حسن و نیکویی فعل
	تکلیف محوری
	مدیریت جهادی

جدول شماره (۳): خروجی مراحل سه گانه کدگذاری باز، محوری و گزینشی

با انتزاع بیشتر این مقولات محوری و هسته ای در مرحله کدگذاری گزینشی، روایت نظری تحقیق حاضر بدین شرح ارائه گردید: «تجربه هشت سال دفاع مقدس با وجود رهبرانی سرآمد و آرمان‌هایی خدامحور، در بستر کهن‌الگوهای دینی و جذب کاریزماتیک پیروان با استراتژی‌های سازماندهی و همراستایی و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی به پیامدهای گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در راهبرد ارزشی منابع انسانی دفاع مقدس منجر شده است» ظاهر شد که بتواند تمامی مقولات دیگر را تحت پوشش قرار بدهد.



تصویر شماره (۱): مدل پارادایمی راهبردهای ارزشی فرماندهان جنگ دوران دفاع مقدس (برگرفته شد از یافته های پژوهش)

راهبرد ارزشی فرماندهان، در راهبری و مدیریت فرهنگ ایشار و دلاوری نقش آفرین است. در تطابق یافته‌های پژوهش حاضر با تحقیقات شرح داده شده در پیشینه، از جمله: سلطانی و همکاران (۱۳۹۸) شاکر اردکانی و همکاران (۱۳۹۸) عسکری و همکاران (۱۳۹۵). غلامی و همکاران (۱۳۹۸). مهاجرو همکاران (۱۳۹۹). نبوی چاشمی و همکاران (۱۳۹۷)، می‌توان به این نتیجه رسید که فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس در کشور رویکردهای متفاوتی را در راستای راهبرد ارزشی منابع انسانی بیان کرده‌اند. همه آنها در این مساله که دوران دفاع مقدس سرشار از راهبرد ارزشی والایی بوده است، اتفاق نظر دارند، اما هر کدام از رویکردی متفاوت به این مقوله نگاه کرده‌اند و پاسخ‌های متفاوتی به سوال اصلی پژوهش داده‌اند و علی‌رغم اهمیت موضوع و مساله‌ی تحقیق هیچ یک مشابه تحقیق فعلی که با رویکردی داده‌بنیاد مدلی جامع و چند وجهی که شناسایی ارزش‌های فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس و همچنین سازو کارهای پیاده‌سازی ارزش‌های مذکور، در فضای نرم و سخت‌افزاری جنگ‌های عصر حاضر را مورد مطالعه قرار نداده‌اند، بنابراین در تطابق نتایج این تحقیق با سایر تحقیقات در این حوزه می‌تواند، تنها به همراستا بودن نتایج این تحقیق با یافته‌های تحقیقات مشابه اشاره نمود. بر این مبنا تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و سعی داشت تا با الهام از روش داده‌بنیاد و رویکرد تفسیری، مدل پارادایمی "ارزش‌های فرماندهان دفاع مقدس"، را کشف نماید. در ادامه به تحلیل یافته‌های تحقیق پرداخته شده است:

مدل ارائه شده در این تحقیق دارای بخش‌های؛ شرایط علی، پدیده، بستر، شرایط مداخله‌گر، استراتژی و پیامد است. پدیده مرکزی این مدل، راهبرد ارزشی منابع انسانی فرماندهان است که محور سوالات مصاحبه کیفی و اطلاعات نظری و مفهومی فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس است. همچنین در این مدل شرایط علی شامل دو مولفه اصلی؛ رهبران سرآمد و مقاصد و آرمان‌های الهی است. خود مولفه رهبران سرآمد از سه خرده‌مقوله؛ (اتکاء به اندیشه‌های مکتب حضرت امام (رحمه‌الله‌علیه) و مقام معظم رهبری، عمل به وصایای حضرت امام و فرامین رهبر معظم انقلاب و موضع‌گیری و رهنمودهای امام و رهبری) تشکیل شده است و مقوله اصلی مقاصد و آرمان‌های الهی نیز از دو خرده‌مقوله (نقوای دینی و سیاسی و حفظ آرمان‌ها و ارزش‌های اسلامی و انقلابی) تشکیل شده است. بر اساس چارچوب پارادایمی موجود، رهبران سرآمد و مقاصد و آرمان‌های الهی علت مستقیم و اصلی راهبرد ارزشی هستند.

علاوه بر شرایط علی در مدل موجود بسترهای اثرگذار بر راهبرد ارزشی حضور دارند. بر این اساس بسترهای موجود شامل؛ دو مولفه‌های اصلی کهن‌الگوهای دینی و جذب کاریزماتیک پیروان است. مولفه اصلی کهن‌الگوهای دینی نیز خود دارای سه خرده مقوله؛ نظام ارزشی مبتنی بر اسلام ناب محمدی، آموزه‌های فرهنگ عاشورا، نسخه‌ای از عاشورا و کربلا تشکیل شده است و مقوله اصلی جذب کاریزماتیک پیروان نیز با چهار خرده مقوله؛ بازخوانی زندگی و رشادت‌های شهیدان، روحیه مقاومت و فداکاری، فرماندهی در دلها و قدسی بودن مبتنی بر بهره‌مندی از صبغه و جنبه الهی در عقاید تشکیل شده است. بسترهای موجود در مدل پارادایمی پژوهش دارای اثرگذاری چندگانه‌ای است که می‌تواند علاوه بر اثرگذاری مستقیم بر راهبرد ارزشی منابع انسانی، هم‌زمان می‌تواند بر استراتژی‌های راهبرد ارزشی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس تاثیر مستقیم داشته باشند.

از دیگر مولفه‌هایی که از آن به عنوان شرایط مداخله‌گر یاد می‌شود، شامل دو مقوله اصلی همسویی ارزشی و فرهنگ معنوی هستند. مقوله اصلی همسویی ارزشی شامل دو خرده مقوله؛ جذب و همکاری سایر مذاهب و ادیان و اصالت ارزشی است و مقوله اصلی فرهنگ معنوی شامل سه خرده مقوله؛ حفظ فرهنگ غنی و ارزشمند دفاع مقدس، عقبه فرهنگی و ترویج و گسترش فرهنگ انقلاب است. شرایط مداخله‌گر نیز مانند بسترها اثرات دوگانه‌ای در مدل دارند. این شرایط علاوه بر اثرگذاری مستقیم بر راهبرد ارزشی منابع انسانی، هم‌زمان می‌تواند بر استراتژی‌های راهبرد ارزشی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس تاثیر مستقیم داشته باشند.

اما بخش مهم این مدل پارادایمی که نقش مهمی در راهبرد ارزشی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس دارد، استراتژی‌هایی برای این راهبرد ارزشی هستند. آنچه از هسته برخی مصاحبه‌ها بیرون می‌آید، راهبردها یا استراتژی‌هایی برای راهبرد ارزشی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس در بین فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس وجود دارند. این استراتژی‌ها شامل سه مقوله اصلی؛ هماهنگی و همراستایی نهادی، سازماندهی مبتنی بر راهبرد و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی هستند که مقوله اصلی هماهنگی و همراستایی نهادی خود دارای سه خرده مقوله؛ همراستایی با جنگ‌های صدر اسلام، هماهنگی بین ارتش و سپاه و بسیج و عمل فرماندهان در راستای یک هدف است. مقوله اصلی سازماندهی مبتنی بر راهبرد نیز شامل سه خرده مقوله؛ فهم نظامی، انتقال تدابیر فرماندهی و جنگی به هم‌زمان و گزینش راهبردها است. همچنین آخرین استراتژی یعنی تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی نیز با چهار خرده مقوله؛ سبک مشارکتی مدیریت،

تشکیل کانون‌های اندیشه‌ورز، فراتر از وظیفه سازمانی عمل کردن و برادرانه حل کردن و سلسله مراتبی ندیدن تعریف شده است. این سه استراتژی مهم دو نقش عمده در مدل پارادایمی دارند. نخست به طور مستقیمی بر راهبرد ارزشی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس اثر دارند و علاوه بر آن بر پیامدهایی منجر می‌شود که شامل گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی است. در نهایت این استراتژی‌ها به دستیابی به راهبرد سیستماتیک ارزشی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس منجر می‌شوند. در متون مدیریتی استراتژی مهمترین ابزار الگوهاست و در همین مدل نیز هماهنگی و همراستایی نهادی، سازماندهی مبتنی بر راهبرد و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی مهمترین استراتژی‌های هستند که به خلق راهبرد ارزشی فرماندهان دوران دفاع مقدس منجر شده‌اند. در نهایت مدل پارادایمی پژوهش باید دارای پیامدهایی در راستای پدیده مرکزی پژوهش باشد. مهمترین پیامدهای مورد انتظار در تبیین راهبرد ارزشی فرماندهان دوران دفاع مقدس دو مقوله اصلی گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی هستند. مقوله اصلی گسترش حاکمیت قانون خدا شامل سه خرده مقوله تحقق آرمان‌های الهی، پیاده شدن قوانین دینی و دین محور شدن جامعه است و مقوله اصلی انگیزه خدمت‌رسانی عمومی شامل سه خرده مقوله حسن و نیکویی فعل، تکلیف محوری و مدیریت جهادی هستند. هرچند این پیامدها خود فی نفسه مطلوب هستند، اما بر خود راهبرد ارزشی فرماندهان دفاع مقدس اثر مستقیمی دارند.

در کل، محقق به دنبال یک چارچوب نظری از برساخت فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس از راهبرد ارزشی منابع انسانی در کشور بوده است. پیش فرض این مطالعه این بود که سازو کار ارزشی منابع انسانی به عنوان یک راهبرد هدفمند و کنش با معنای تعاملی در بین فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس کشور بوده که به همین دلیل محقق به دنبال کشف این برساخت بوده است. یافته‌های تحقیق نشان دادند که فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس در کشور راهبردهای ارزشی منابع انسانی در دوران دفاع مقدس را چگونه می‌بینند و برای تبیین آن چه استدلال‌هایی ارائه می‌دهند. تمامی مقولات مورد نظر در مدلی پارادایمی به دقت شرایط علی تا پیامدهای آن را تدوین نموده است.

بر مبنای نظر خبرگان تحقیق، در مدل تدوین علاوه بر روابط اصلی می‌توان برخی روابط ساختاری در مدل را نیز تحلیل کرد. برای مثال شرایط هم بر بسترهای راهبرد ارزشی منابع انسانی و هم بر استراتژی‌های راهبرد ارزشی منابع انسانی اثر مستقیم و معناداری دارد. همچنین اثر

جداگانه شرایط مداخله‌گر و بستر بر استراتژی‌های راهبرد ارزشی منابع انسانی فرماندهان مستقیم و معنادار بوده است. در نهایت خود استراتژی‌های راهبرد ارزشی منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس توانسته‌اند اثر معناداری بر پیامدهای تفکرارزشی منابع انسانی داشته‌اند.

پس از روایی سنجی و اعتباریابی مدل کشف شده بر مبنای شاخص‌های الگوی داده بنیاد، روایت نظری این پژوهش با توجه به مدل احصاء‌شده، بدین شرح جلوه‌گر شد:

«تجربه هشت سال دفاع مقدس با وجود رهبرانی سرآمد و آرمان‌هایی خدامحور، در بستر کهن‌الگوهای دینی و جذب کاریزماتیک پیروان با استراتژی‌های سازماندهی و همراستایی و تلفیق فرماندهی نهادی و هیأتی به پیامدهای گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در راهبرد ارزشی منابع انسانی دفاع مقدس منجر شده است». در ادامه پیشنهادها علمی - اجرایی مبتنی بر مبنای یافته‌های تحقیق ارائه شده است.

در ادامه به عنوان پیشنهادها علمی - اجرایی برگرفته شده از یافته‌های تحقیق ارائه شده است: نظر به اهمیتی که راهبرد ارزشی برای جامعه دارد و اهمیتی که دوران دفاع مقدس برای کشور دارد، بهتر است این مقوله بیشتر مورد توجه علمی واقع شود. بر همین اساس لازم است تا ابتدا با تدوین سرفصل‌ها و کتاب‌هایی در دانشگاه‌ها در واحدهای تخصصی کارشناسی فرماندهی و مدیریت دفاع مقدس در مراکز علمی تحقیقی و دانشگاهی برای تدریس تدوین شوند.

جانمایی مباحث راهبرد ارزشی منابع انسانی دوران دفاع مقدس در متون مختلف و کتاب‌ها و مقالات علمی بتواند این مباحث را برای آیندگان ماندگار و برجسته می‌نماید.

معرفی و آموزش دانش‌ها و معارف تخصصی در زمینه راهبرد ارزشی منابع انسانی دفاع مقدس از منظر حوزه‌های علوم انسانی، انجام پژوهش‌های کاربردی و بنیادی دفاع مقدس، تألیف کتاب راهبرد ارزشی و دفاع مقدس لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

انتقال فرهنگ حاکم بر دوران دفاع مقدس و روحیه ایثار و از خودگذشتگی و پاسداری از ارزشها و دفاع از ناموس و کشور به نسل جوان که آن دوران را درک نکرده‌اند.

مکتوب و ماندگار نمودن تجربیات بهره‌ور مدیریتی فرماندهان دفاع مقدس و استفاده از این تجربیات در مواقع لزوم بخصوص در شرایط مشابه.

با توجه به شرایط بحرانی اقتصادی - سیاسی - نظامی حاکم بر فضای ایران و کشورهای همسایه اش کاربرد این مدل میتواند راهگشای شرایط فعلی باشد.

حتی در شرایط عادی نیز در دستگاههای دولتی و غیردولتی با بهره مندی از این مدل که در واقع نوعی از الگوی مدیریت جهادی که مقام معظم رهبری نیز بر آن تأکید فراوان دارند، میباشد شاهد آثار ارزشمند آن خواهند بود.

در انتخاب مدیران بخصوص رده‌های مدیریتی عالی و میانی نیز توصیه میشود، معیارها و شاخص های نهفته در این الگو همچون در نظر گرفتن رضایت خداوند و روحیه خدمت رسانی مردمی و رهبری کاریزماتیک در نظر گرفته شود.

در نهایت حمایت مالی از پژوهش‌های این حوزه به ویژه در مقطع تحصیلات تکمیلی بسیار مفید خواهد بود.

کتابنامه

- ابوزغاله، عبدالحمید (۱۳۸۰). جنگ عراق و ایران، ترجمه نادر نوروزشاد، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات جنگ.
- اولریش، دیوید؛ بروکبانک، وین (۱۳۸۵). طرح ارزش آفرینی منابع انسانی، ترجمه مسعود بیس؛ افشین دبیری و رضا قرائی پور، تهران: نشر آهار.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
- باقری، مسلم؛ مرادی رودبالی، سحر (۱۳۹۵). «طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس (مطالعه موردی: سیره شهید محمدابراهیم همت)»، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال ۱۹، شماره ۷۱، تابستان، صص ۸۱-۱۱۱.
- باقریان، محمد (۱۳۷۹). مفاهیم و چارچوب مدیریت راهبردی با نگرش‌های بومی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- پژوهش خبری صدا و سیما (۱۳۹۸). «الگوی مدیریت جهادی فرماندهان جوان در دوران دفاع مقدس»، وب سایت خبرگزاری صدا و سیما (سرویس پژوهش).
- جلالی فراهانی، غلامرضا و بختیاری، ایرج (۱۳۹۹). «راهبردهای نظام فرماندهی و کنترل پدافند غیر عامل در شرایط جنگ»، مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۸(۷۹)، صص ۱۲۱-۱۵۲.
- جووری، بهنوش؛ محمدی مقدم، یوسف؛ قهرمانی قاجار، سوسن و حسن مرادی، نرگس (۱۳۹۶). «نشاط آفرینی و سلامت اجتماعی دانشگاهیان (ارائه یک نظریه داده بنیاد)»، پژوهشنامه مددکاری اجتماعی، ۴(۱۴)، صص ۶۷-۱۰۴.
- جووری، بهنوش؛ محمدی مقدم، یوسف؛ قهرمانی قاجار، سوسن و حسن مرادی، نرگس (۱۳۹۸). «کاوشی داده‌بنیاد بر موانع سازمانی نشاط‌آفرینی در محیط دانشگاه (مورد مطالعه دانشگاه الزهرا)»، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۸(۱۸)، صص ۳۲۹-۳۵۰.
- خنیفر، حسین؛ تقی امیری، علی؛ جندقی، غلامرضا؛ احمدی آزر، هادی؛ حسینی فرد، سید مجتبی (۱۳۸۹). «درگیر شدن در کار و رابطه آن با عدالت سازمانی در چهارچوب نظریه مبادله اجتماعی و فرهنگی»، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۸، شماره ۲۱، صص ۲۰۱-۱۷۸.
- رضائیان، علی (۱۳۹۰). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت، چاپ هفتم.
- سلطانی، محمدرضا؛ محمدی، مهدی؛ عقیلی عطار، مهدی (۱۳۹۸). «بررسی رابطه بین تعمیق معنویت و عملکرد کارکنان سپاه»، فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۷(۲)، صص ۱-۱۰.
- شاکر اردکانی، محمد؛ نیکام جو، منصور (۱۳۹۸). «تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر پیامدهای رفتاری کارکنان ادارات دولتی با تمرکز بر نقش میانجی اخلاق کار اسلامی»، فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۷(۲)، صص ۹۴-۱۲۳.
- صالحی امیری، سیدرضا (۱۳۹۱). مدیریت استراتژیک فرهنگی، تهران: مجمع تشخیص مصلحت نظام، مرکز تحقیقات استراتژیک، چاپ دوم.
- صبحی، حسن (۱۳۷۶). رهبری؛ مدیریت و فرماندهی نظامی، تهران: انتشارات دافوس سپاه پاسداران، چاپ اول.

- عارف، هادی؛ مرادی شیرازی، سیدعباس (۱۳۹۶). «راهکارهایی برای خلق ارزش در سازمانها؛ واحدهای منابع انسانی چگونه می توانند ارزش آفرین باشند؟»، روزنامه دنیای اقتصاد، شماره ۴۰۵۰، تاریخ چاپ: ۳۱/۰۲/۱۳۹۶.
- عسکری، مهری؛ فروغی ابری، اصغر و فیاض انوش، ابوالحسن (۱۳۹۵). «تبیین سبک رهبری خدمتگزار فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس و پیامدهای آن در بین بسیجیان (مطالعه موردی: شهید حسین خرازی)»، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، ۱۹(۷۰)، صص ۷۱-۱۰۱.
- غلامی، مجید و واتق، محمود (۱۳۹۸). «تلوین چشم انداز امنیتی مطلوب جمهوری اسلامی ایران با تاکید بر مولفه های ژئوپلیتیکی»، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، ۲۲(۸۲)، صص ۱-۲۰.
- فرخی، میثم (۱۳۹۷). «بازنمایی ویژگیهای رهبری فرماندهان جنگ تحمیلی در سینمای دفاع مقدس مورد مطالعه: فیلمهای به کبودی یاس، شور شیرین و ایستاده در غبار»، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، ۲۱(۸۰)، صص ۲-۳۰.
- کرد نائیج، اسداله؛ خلیلی پالندی، فرشته (۱۳۹۷). «تأثیر فرهنگ ایثار و شهادت بر سرمایه اجتماعی با میانجی گری باورهای دینی، فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۶(۳)، صص ۳۷-۵۸.
- گیلانی، حسن؛ محمدی، ابوالفضل و غلامپور، احمد (۱۳۹۵). «ارائه الگوی فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس»، فصلنامه جامع دفاع مقدس، دوره ۱، شماره ۱، زمستان.
- مدنی، سید مصطفی (۱۳۷۸). «بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس»، راهبردهای بازرگانی؛ دانشور رفتار سابق، دوره ۶، شماره ۲۹، صص ۵۵-۴۱.
- مصباح یزدی، محمدتقی (۱۳۷۶). پیش نیازهای مدیریت اسلامی، تهران: موسسه امام خمینی.
- مقام معظم رهبری (۱۳۷۳). فرهنگ تهاجم و تهاجم فرهنگی، تهران: سازمان مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی.
- مهاجر، رضا؛ مرادی، فرج الله؛ شهریور، محمود و میرزا پور، جعفر (۱۳۹۹). «راهبردهای توانمندسازی "فرماندهی و مدیریتی" نسل جوان نیروهای مسلح از منظر مقام معظم رهبری»، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۸(۷۹)، صص ۲۵۳-۲۷۸.
- نوبی چاشمی، سید رضی؛ فیض، داود و رستگار، عباسعلی (۱۳۹۷). «طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی اسرای جنگی ایران در اردوگاههای عراق»، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، ۲۱(۸۰)، صص ۱-۲۴.
- نجفی کلیانی، وحید (۱۳۹۰). ارتباط بین انعطاف پذیری منابع انسانی و خلق ارزش در سازمان؛ (مورد مطالعه: صنعت بیمه در ایران)، پایان نامه، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری، استاد راهنما: میرعلی سیدتقوی.
- Agrawal, Amit Kumar; Rahman, Zillur. (2015). Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation, International Strategic Management Review, Volume 3, Issues 1-2, June-December 2015, Pages 144-160.
- Mitra, Amit; O'Regan, Nicholas; Sarpong, David. (2018). Cloud resource adaptation: A resource based perspective on value creation for corporate

- growth, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 130, May 2018, Pages 28-38.
- Petri, Jan; Jacob, (2016). The customer as enabler of value (co)-creation in the solution business, *Industrial Marketing Management*, Volume 56, July 2016, Pages 63-72.
- Ramaswamy, Venkat; Ozcan, Kerimcan. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation, *Journal of Business Research*, Volume 84, March 2018, Pages 196-205.
- Silva, Francisco-José Cossío; Camacho, María-Ángeles Revilla; Vázquez, Manuela Vega; Florencio, Beatriz Palacios. (2016). Value co-creation and customer loyalty, *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 5, May 2016, Pages 1621-1625.
- Silva, MuthuDe; Howells, Jeremy; Meyer, Martin. (2018). Innovation intermediaries and collaboration: Knowledge-based practices and internal value creation, *Research Policy*, Volume 47, Issue 1, February 2018, Pages 70-87.
- Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne. (2005). *The HR value proposition*, ISBN 1 59139 707 3; 316 pages; Boston, MA: Harvard Business School Press.