

## جوهره فرماندهی؛ استعداد‌های بنیادین فرماندهان دفاع مقدس

عبدالحمید بیات<sup>۱</sup>، محمدمهدی حیدری دلگرم<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۱۵

### چکیده:

فرماندهی یکی از بنیادین‌ترین مولفه‌ها در موفقیت یک سازمان نظامی است. نشان‌گذاری یک فرد در جایگاه فرماندهی، اگر مبتنی بر استعدادیابی دقیقی نباشد، همه فرایندهای جانشین‌پروری از جمله آموزش و تجربه‌اندوزی و ارتقای آن فرد را دچار اختلال کرده و در نهایت منجر به تضعیف سازمان نظامی شود. به همین دلیل لازم است استعدادیابی به مثابه اولین و ای‌بسا مهم‌ترین گام در جانشین‌پروری با دقتی مضاعف صورت گیرد. از آن‌جا که در دوران انقلاب اسلامی، تجربه دفاع مقدس به عنوان تجربه‌ای موفق و کارآمد پذیرفته شده است، بررسی آن دوران به مثابه تجربه‌زیسته موفق مد نظر قرار گرفته است. در این پژوهش تلاش شده با مطالعه زندگی بیست نفر از فرماندهان شهید دفاع مقدس، استعداد‌های بنیادین فرماندهی که میان همه آنان مشترک بوده، احصا گردد. این استعداد‌های بنیادین به هنگام شکوفا شدن، می‌توانند شایستگی‌های مورد نیاز برای جایگاه فرماندهی را در فرد فراهم آورند. در پژوهش حاضر گردآوری داده‌های پژوهش به روش مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای صورت پذیرفته و در مواردی که منابع موجود دارای نقص بوده‌اند، به مصاحبه با نزدیکان آنان اقدام شده است. تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون انجام شده است. پس از کدگذاری باز و رسیدن به مضامین فرعی و اصلی نتایج تحقیق نشان داد استعداد‌های بنیادین فرماندهی شامل «عقل»، «بزرگی روح»، «بزرگواری روح»، «قوت روح» و «ویژگی‌های جسمانی» می‌باشد.

**واژگان اصلی:** جوهره فرماندهی، استعدادیابی، دفاع مقدس، جانشین‌پروری، تحلیل مضمون.

۱. مربی جنگ نرم دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (علیه السلام)، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

ab.bayat1400@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد معارف اسلامی و فرهنگ و ارتباطات دانشگاه امام صادق(ع)، تهران، ایران

## مقدمه

اهمیت نقش فرماندهان در پیروزی‌ها و شکست‌های بزرگ نظامی در طول تاریخ بسیار برجسته بوده است. اگرچه امروز توجه به ابعاد محیطی، اجتماعی و ساختاری پررنگ‌تر از گذشته گردیده و از توجه به نقش «افراد» کاسته شده، اما همچنان کمتر کسی یافت می‌شود که نقش ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد را در شکل دادن رخدادها و حوادث بزرگ، و حتی در شکل دادن یا از بین بردن ساختارها و شرایط اجتماعی، نادیده بگیرد. به‌ویژه در موقعیت‌های سخت و لحظات حسّاس، چه‌بسا مهمترین عاملی که ایفای نقش کرده و تحولات را رقم می‌زند، همان ویژگی‌ها و خصائص شخصی افراد باشد. محقق می‌نویسد: «تاریخ نظامی شهادت می‌دهد که هنگام محاربه، نفوذ فرمانده در روحیه‌ی عده‌اش، مخصوصاً منوط به وضع و رفتار اوست. کلیه‌ی محاربین چشم خود را به وی دوخته‌اند. هر کاری که او بکند و هر چه که او بگوید، کاملاً در وجود زیردستانش مؤثر و مسری است. هر اندازه فشار خطر زیادتر و حالت دفاعی عده‌ی پریشان‌تر باشد، وظیفه‌ی فرماندهان به‌همان‌اندازه مهم‌تر می‌گردد.» (قوزانلو، ۱۳۶۲: ۱۲۴)

از سوی دیگر، امروزه مسئله‌ی «فرماندهی» ابعادی فراتر از ابعاد نظامی صرف پیدا کرده است. و این بدان جهت است که مفهوم «جنگ» ابعادی گسترده‌تر از نبردها و درگیری‌های نظامی به خود گرفته است. در واقع، جنگ‌های نرم اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی و... نیز نیازمند فرماندهانی هستند که کارها را به پیش برده و در موقعیت‌های بحرانی با قدرت روحی خود و با تأثیرگذاری‌ای که در نیروهای خود دارند، فضا را مدیریت کرده و از وقوع شکست جلوگیری کنند.

اما کدام افراد برای فرماندهی مناسب هستند؟ چه ویژگی‌هایی برای فرماندهی لازم است؟ کدام روحیات و صفات روحی، شخصیتی و یا جسمی هستند که فرد را شایسته‌ی فرماندهی می‌نمایند؟ مؤلفه‌های این قدرت تأثیرگذاری چیست؟

برای پاسخ‌دادن به این سؤال، راه‌های زیادی ممکن است پیش ما قرار گیرد. بررسی ویژگی‌های برشمرده‌شده برای یک فرمانده خوب، در قرآن، روایات و یا کلام بزرگان، بررسی تئوری‌های مربوط به رهبری و فرماندهی از دیدگاه روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و روان‌شناسی اجتماعی، تئوری‌های مربوط به رشد و شکل‌گیری شخصیت در روان‌شناسی، و استفاده از تحقیقات اجتماعی متنوع (اعم از کمی و کیفی) به‌منظور دستیابی به مهمترین ویژگی‌های فرماندهی، بخشی از این راه‌ها را تشکیل می‌دهند.

یکی از راه‌هایی که می‌تواند پیش روی ما قرار گیرد، بررسی تاریخی پیرامون کسانی است که به‌عنوان فرماندهانی مؤثر در برهه‌های مهم تاریخ شناخته شده‌اند. بررسی ویژگی‌های این افراد و مطالعه‌ی استعدادهایی که آنها را به فرماندهانی موفق تبدیل کرده و یا در جایگاه فرماندهی‌های بزرگ قرار داده، می‌تواند راهکاری مناسب برای استقرای ویژگی‌های لازم برای فرماندهی، تلقی شود.

شناخت آن دسته از ویژگی‌های جسمی و روحی که فرد را آماده‌ی پذیرفتن مسئولیت فرماندهی می‌کند، امری لازم و مورد توجه برای کسانی است که در موضع انتخاب فرماندهان قرار دارند. در گذشته، اگر بسیاری از پادشاهان و افراد بزرگ سیاسی به خواندن تاریخ اهتمام می‌ورزیدند یا به این کار تشویق و گاهی واداشته می‌شدند، یکی از مهمترین دلایل آن، پیدا کردن همین شناخت نسبت به فرماندهان بزرگ گذشته و خصائص و ویژگی‌های آنها بوده است تا بر طریق این فرماندهان بزرگ گام بردارند و یا در انتخاب‌های فرماندهان خود موفق‌تر عمل کنند.

اما به‌دست آوردن یک شناخت منسجم و هماهنگ، نیازمند دستیابی به یک الگوی مفهومی از مهمترین ویژگی‌های این فرماندهان است. این الگو، تنها در سایه‌ی حجم بالایی از مطالعات تاریخی به‌دست نمی‌آید؛ بلکه به‌علاوه، نیازمند روشی است که بتواند داده‌های پراکنده را جمع ساخته، به آن‌ها شکل داده و آن‌ها را نظام‌مند سازد. هدف پژوهش حاضر، در همین نکته نمایان می‌شود. دستیابی به یک الگوی مفهومی و یک ساختار منظم از صفات و ویژگی‌های فرماندهان بزرگ، که از دل یک سلسله مطالعات تاریخی گسترده به‌دست می‌آید.

تمرکز بر ویژگی‌های تعین یافته در افراد عمدتاً منجر به غفلت از استعداد‌های ذاتی آنان می‌شود در صورتی که می‌دانیم هر عملی در فعل، متکی بر استعدادی در درون جان است و توقع بروز فعل از کسی که فاقد قوه لازمه باشد، توقعی نابجا است. قوه لازمه، همان استعداد ذاتی افراد است که اگر به خوبی کشف و شکوفا شود، می‌تواند آن فعل مد نظر - در اینجا فرماندهی - را بروز و ظهور دهد.

بسیاری سازمان‌های نظامی هرچند به خوبی اهمیت فرماندهی را ادراک کرده‌اند، اما معمولاً می‌خواهند نردبان را از پله فوقانی بالا برونند! یعنی به جای تمرکز بر فرایند جانشین‌پروری و طی فرایند استعدادیابی، تربیت و شکوفایی، تجربه‌اندوزی و در نهایت انتصاب، به یکباره در جستجوی شایسته‌ترین فرد برای انتصاب می‌روند. بدیهی است سازمانی که برای کشف و تربیت استعداد‌هایش کوتاهی کرده، با شایستگی کمتر و افرادی نه‌چندان شایسته سر و کار خواهد داشت

و این یعنی اضمحلال و افول آن سازمان.

پژوهش حاضر به دنبال آن است تا با استفاده از تجربه دفاع مقدس و استقرا از شایستگی‌های فرماندهان آن دوران به سوی کشف استعداد‌های بنیادین حرکت کند. در این صورت می‌توان با اتکا بر استعداد‌های بنیادین احصا شده، فرایند جانشین پروری را بازتعریف نمود. بنابراین سؤالات تحقیق به شرح ذیل می‌باشند:

سؤال اصلی:

استعداد‌های بنیادین فرماندهی در فرماندهان دفاع مقدس چه مواردی بوده است؟  
سؤالات فرعی:

آیا فرماندهان دفاع مقدس دارای شایستگی‌های مشترکی بوده‌اند؟

آیا می‌توان شایستگی‌های فرماندهان دفاع مقدس را به استعداد‌هایی بنیادین ارجاع داد؟

### دامنه‌ی پژوهش

برای مطالعات تاریخی در مورد شخصیت «فرماندهان بزرگ تاریخ»، می‌توان در بخش‌های متعددی از تاریخ وارد شد. صفحات بی‌شماری از تاریخ گذشتگان وجود دارد که می‌تواند برای این هدف مورد مطالعه قرار بگیرد. اما برای ما که در جغرافیای نظام جمهوری اسلامی ایران زندگی می‌کنیم، مرور تاریخ صدر اسلام، تاریخ انقلاب اسلامی ایران و تاریخ دفاع مقدس، از اهمیت‌ی خاص برخوردار است. طبیعی است که برای هر کسی، مطالعه‌ی سرگذشت، سیره و تاریخ زندگی پدرانش، اهمیت و اولویت بیشتری دارد. چرا که او خود تحت تأثیر و برساخته‌ی محیطی است که آنان ساخته‌اند. محیطی که چه‌بسا با دستکاری‌های همین پدران دچار تغییر شده و به‌دست پسران رسیده است. در این میان با توجه به در دسترس بودن منابع دفاع مقدس و نیز نزدیکی زمانی به آن، تمرکز پژوهش حاضر بر آن دوران و فرماندهانش قرار گرفته است.

در تهیه‌ی لیست فرماندهان انتخاب‌شده برای مطالعه در این پژوهش، تلاش شده تا جامعیت رعایت گردد و فرماندهانی با تیپ‌های شخصیتی متفاوت و دارای ویژگی‌هایی متمایز، تحت بررسی قرار گیرند. در میان فرماندهان دفاع مقدس، سعی شده فرماندهانی از رده‌های مختلف و در سطوح متفاوت، در فهرست افراد مورد بررسی وجود داشته باشند؛ از فرماندهان قرارگاهی که عمده‌ی وظیفه‌ی آنها شامل طرح عملیات است، تا فرماندهان اجرایی در رده‌های کلان یا خرد. بدین ترتیب می‌توان انتظار داشت که تحقیق حاضر بتواند ویژگی‌های متنوعی از فرماندهان را از

نظر گذرانده و در طبقه‌بندی‌های خود لحاظ کرده باشد. جدول فرماندهان مورد مطالعه به شرح ذیل می‌باشد:

ردیف	فرمانده	مسئولیت
۱	شهید حسن باقری	جانشین نیروی زمینی
۲	شهید علی صیادشیرازی	فرمانده نیروی زمینی
۳	شهید احمد کاظمی	فرمانده نیروی زمینی و فرمانده لشکر
۴	شهید مصطفی ردانی پور	فرمانده قرارگاه
۵	شهید مصطفی چمران	وزیر دفاع و فرمانده جنگ‌های نامنظم
۶	شهید محمد بروجردی	فرمانده قرارگاه
۷	شهید مهدی زین الدین	فرمانده قرارگاه و فرمانده لشکر
۸	شهید محمدابراهیم همت	فرمانده قرارگاه و فرمانده لشکر
۹	شهید حسین خرازی	فرمانده لشکر
۱۰	شهید احمد متوسلیان	فرمانده لشکر
۱۱	شهید مهدی باقری	فرمانده لشکر
۱۲	شهید محمود کاوه	فرمانده لشکر
۱۳	شهید محسن وزوایی	فرمانده تیپ
۱۴	شهید عباس بابایی	معاون عملیات نیروی هوایی
۱۵	شهید مهدی کازرونی	معاون عملیات تیپ
۱۶	شهید محمدحسن نظرنژاد	معاون عملیات تیپ
۱۷	شهید میرزا محمد سلگی	فرمانده گردان
۱۸	شهید حسین علی قچه ای	فرمانده گردان
۱۹	شهید سیدحسین علم الهدی	فرمانده سپاه شهرستان
۲۰	شهید رسول حیدری	فرمانده عملیات برون مرزی

جدول ۱- فرماندهان مورد مطالعه و مسئولیت آنان

## ادبیات تحقیق

**فرماندهی:** برخی «فرماندهی» را مساوی با «رهبری نظامی» دانسته و گفته‌اند: «رهبری در عرصه‌ی نظامی در عصر حاضر به فرماندهی تعبیر می‌شود. فرمانده نظامی در واقع علاوه بر رهبری سازمان، مدیریت میدان عملیات را هم برعهده دارد. او هم در عرصه‌ی استراتژی و هم در عرصه‌ی تاکتیک، نقش کلیدی و اصلی را ایفاء می‌کند.» (اسکندری و دیگران، ۱۳۹۳: ۱۲-۱۳) برخی نیز فرماندهی را هم‌نشین و حامل معنای «اقتدار» دانسته‌اند. (مدنی، ۱۳۸۷: ۴۸) البته این اقتدار، در ادبیات نظامی معمولاً به صورت یک «اختیار قانونی» تعریف می‌شود: «فرماندهی، اختیاری است که یک فرد در خدمت، به سبب شغل یا درجه و مسئولیتی که دارد، در راستای انجام مأموریت محوله به کار می‌برد.» (آئین‌نامه‌ی انضباطی نیروهای مسلح، ۱۳۶۹) اما فرماندهی به معنای آن نیرو و قدرت درونی (و نه صرفاً اختیار قانونی) که می‌تواند این هدایت، هماهنگی و کنترل در میان نیروها را به وجود بیاورد، معنایی است که در تحقیق حاضر از مفهوم فرماندهی و توان فرماندهی مقصود می‌شود. در واقع، همه‌ی فرماندهان قانونی، در عرصه‌ی اجرا و عمل نمی‌توانند «فرماندهی» کنند و توان لازم برای فرماندهی را از خود بروز نمی‌دهند. بنابراین، می‌توان گفت که فرماندهی، ترکیبی از مدیریت و رهبری است. لذا با جمع بندی تعاریف ارائه شده برای فرماندهی، تعریف فرماندهی به‌عنوان «هدایت و راهبری مقتدرانه نفرات مبتنی بر توانمندی‌های ذاتی و شخصیتی با کمک گرفتن از ابزارهای قانونی» را می‌توان برای تحقیق حاضر ارائه نموده و مبنای پژوهش قرار داد. بدین ترتیب، توان «فرماندهی»، دامنه‌ای وسیع‌تر از مدیریت در عرصه‌ی نظامی را شامل می‌شود و قابل تعمیم به تمامی عرصه‌های نبرد سخت یا نرم خواهد بود.

**جوهره:** در تحقیق حاضر، جوهره معنایی نزدیک به استعداد دارد. هر چند در ادبیات دانش مدیریت، واژه و مفهوم «شایستگی» بسیار مورد توجه قرار گرفته اما کمتر به استعدادهایی که منجر به پیدایش این شایستگی‌ها می‌شوند، توجه شده است. تعاریف متعددی برای شایستگی بیان شده است، مثلاً بورگین (Burgoyne, 1989) شایستگی را «توانایی و تمایل (برای انجام یک کار)» و هایز آن را «مجموعه‌ای از توانایی‌ها، دانش عمومی، انگیزه، صفات، نقش اجتماعی و مهارت افراد» (Hayes, 1979). معرفی کرده‌اند؛ اما بویاتزیس (Boyatzis, 1982) متوجه نقص مفهوم شایستگی شده و

<sup>1</sup> Willingness

تلاش کرده آن را به استعداد نزدیک نماید لذا شایستگی را چنین تعریف می‌کند «مشخصه‌های پایه‌ای افراد که منجر به عملکرد برتر و مؤثرتر در یک شغل می‌شود». علی‌رغم اهمیت توجه شایستگی برای شایسته‌سالاری در همه مجموعه‌ها، آنچه این مساله را با چالش مواجه می‌کند «استعدادی» است. اگر استعدادهای مناسب برای هر پست و مقامی - علی‌الخصوص فرماندهی و مدیریت - کشف نشوند، اساساً امکان رسیدن به شایستگی مد نظر وجود نخواهد داشت. استعداد را در لغتنامه‌های معین و دهخدا مترادف و نزدیک به عباراتی چون قریحه، گنجایش، نبوغ و امثال آن معرفی کرده‌اند؛ فرهنگ عمید نیز آن را «توانایی ذهنی و فطری برای انجام دادن یا فراگرفتن کاری» تعریف نموده است؛ اما بهترین تعریف برای این مفهوم، آن چیزی است که جرجانی (۱۳۹۴) مطرح کرده است: «قوه نزدیک یا دورشی در رسیدن به فعل و عمل» یعنی برای وقوع هر فعل و یا کسب هر شایستگی، نیاز به استعدادی درون شیء وجود دارد که توقع وقوع آن به تناسب میزان استعداد، دور یا نزدیک خواهد شد. لذا پیش از کشف شایستگان، لازم است در جستجوی کشف مستعدین بود. می‌توان مستعدین را از طریق فرایندهای متفاوتی آموزش داده یا تربیت نمود و به شایستگی مد نظر رسانید؛ اما اگر سازمان‌ها از مرحله استعدادیابی به سادگی عبور نمایند، مرحله شایسته‌سالاری با چالش جدی مواجه شده و به خیرالموجودین اکتفا خواهد شد. لذا، در تحقیق حاضر، جوهره را درون مایه ذاتی افراد می‌دانیم که امکان بروز برخی افعال و صفات را برای آنان ممکن یا غیرممکن می‌کند. «امکان» از این جهت به کار برده می‌شود که جوهره، در صورت تحصیل مقدمات و رفع موانع، شکوفا خواهد شد و الا جوهره، فی‌نفسه درونی، و مقدمه و ابزار عمل است نه خود آن. به همین دلیل است که در موضوع «جانشین پروری، استعدادیابی اهمیت روزافزون و بنیادین پیدا می‌کند.» (شکوهی و همکاران، ۱۴۰۰: ۳۸)

### پیشینه‌ی پژوهش

پژوهش درباره‌ی صفات و ویژگی‌های لازم برای رهبری یا فرماندهی، موضوعی است که سابقه‌ی تحقیق در آن به هزارها سال می‌رسد. محقق‌ی نوشته است: «تحقیقات مربوط به این بخش، جزء افتخارات بشری است و دامنه‌ای به وسعت رهبری حضرت آدم تا مردمان هزاره‌ی سوم دارد»

<sup>1</sup> underlying characteristics

<sup>2</sup> Talient

<sup>۳</sup> هو کون الشی بالقوه القریبه او البعیده الی الفعل

(عبّاسی، ۱۳۹۱: ۲۸) گاهی لائوتسه با ویژگی‌هایی نظیر «فارغ از خود بودن»، «پرتلاش بودن»، «درستکار بودن»، «وقت‌شناس بودن»، «بی‌طرف بودن» و «برخوردار بودن از مزیت توانمندسازی»، به‌عنوان یک رهبر موفق نگریسته شده، و گاهی انبیائی مانند حضرت نوح، ابراهیم، اسماعیل و یوسف، به‌عنوان رهبرانی برخوردار از صفات و مشخصه‌های منحصربه‌فرد، شناخته شده‌اند.

سون تزو، یکی از صاحب‌نظران و نظریه‌پردازان نظامی، متعقد است که یک فرمانده خوب، دارای مجموعه‌ای از صفات «خرد و کیاست»، «انصاف»، «انسانیت»، «رشادت»، «جدی بودن و سرسختی» و «قدرت و صلابت نظامی» است که با خرد و کیاست خود به آسانی می‌تواند تغییرات و تحولات اوضاع و موقعیت‌ها را درک کند؛ انصاف او باعث اعتماد زیردستان درباره‌ی تشویق و تنبیه به‌هنگام و به‌جا می‌شود؛ انسانیت او باعث نوع‌دوستی و داشتن احساسات مشترک با دیگران می‌شود؛ با رشادت و دلیریش پیروزی را در سایه‌ی عدم تردید و بهره‌برداری از لحظه‌ی مناسب به‌دست می‌آورد؛ و جدیت و سختگیری او باعث می‌شود که به‌ناچار افراد تحت‌امر او دارای انضباطی سخت و محکم باشند. (سجّادی‌انصاری و حسین‌احمدی، ۱۳۸۹: ۶)

اما سابقه‌ی انجام پژوهش‌هایی به‌منظور کشف منسجم این صفات و ویژگی‌ها، به اواخر قرن ۱۹ و قرن ۲۰ (تا پیش از جنگ جهانی دوم) بازمی‌گردد؛ یعنی هنگامیکه بیشترین توجهات بر تئوری‌های مربوط به «مرد بزرگ» و ویژگی‌های ذاتی او، معطوف بود و این عبارت تاریخی که «رهبران متولد می‌شوند تا اینکه ساخته شوند» طرفداران زیادی داشت. پس از گذشت سال‌های جنگ جهانی دوم، سمت‌وسوی افکار تغییر پیدا کرد و به تلفیق ویژگی‌های ذاتی افراد با نیروهای محیطی توجه شد. در اینجا، محققان به جستجوی مشخصاتی پرداختند که ماهیتی ذاتی-اکتسابی داشتند. ترمن<sup>۱</sup> (۱۹۴۰) جزء اوکین کسانی است که صفات رهبری را با رویکردی تلفیقی (ذاتی-اکتسابی) گزارش کرده است. او در مطالعه‌ی خود، به کیفیت‌هایی می‌رسد که افراد غیر رهبر از آنها برخوردار نبوده‌اند.

هوش	جرأت	احسان/ مهربانی
هیجان کم	دمخور/ هم‌مشرّب	چابکی

جدول ۲- صفات رهبری - ترمن (۱۹۴۰)

<sup>1</sup> Great Man

<sup>2</sup> Terman



استاگدیل یک بار در سال ۱۹۴۸ و بار دیگر در سال ۱۹۷۴ گروه‌بندی خود را از مهارت‌ها و صفات رهبری ارائه داد.

استاگدیل (۱۹۴۸)	هوش	بیداری	بینایی / بصیرت	مسئولیت‌پذیری
استاگدیل (۱۹۷۴)	توفیق‌طلبی	استحکام	بینایی / بصیرت	ابتکار
	اعتماد به نفس	هماهنگی	تحمل‌پذیری	نفوذ
				جامعه‌پذیری

### جدول ۳- مطالعات استاگدیل در مورد صفات رهبری

بأس (۱۹۹۰) ویژگی‌های استخراجی استاگدیل را در ۶ مقوله دسته‌بندی کرد.

ویژگی‌های فیزیکی	پیش‌زمینه‌های اجتماعی	هوش، توانایی
شخصیت	ویژگی‌های شغلی	ویژگی‌های اجتماعی

### جدول ۴- دسته‌بندی بأس از مطالعات استاگدیل در مورد صفات رهبری

مان (۱۹۵۹) و لرد، دی‌وادر و الیکر (۱۹۸۶) مطالعاتی مشابه استاگدیل انجام دادند. کار لرد و همکاران او، مبتنی بر فراتحلیل مطالعات پیشین بود.

مان (۱۹۵۹)	هوش	مردنمایی	عدالت‌محور
	تسلط	برون‌گرایی	محافظه‌کاری
لرد، دی‌وادر و الیکر (۱۹۸۶)	هوش	مردنمایی	تسلط

### جدول ۵- مطالعاتمان (۱۹۵۹) و لرد و همکاران (۱۹۸۶)

اما از کارهای متأخر، می‌توان به مطالعات نورت‌هاوس (۲۰۰۷) اشاره کرد. او با فراتحلیل مطالعات قبلی و بررسی نقاط ضعف و قوت آنها، صفات مشخصه‌ی رهبری را در پنج ویژگی مهم خلاصه کرد.

صفات رهبری	هوش	اعتماد به نفس
	تصمیم	راستگویی
	جامعه‌پذیری	

### جدول ۶- نتایج مطالعات نورت‌هاوس

<sup>1</sup> Peter G. Northouse

نظریه‌های صفات مشخصه‌ی رهبری، جزء اولین تلاش‌ها برای ارائه‌ی نظریه‌ی رهبری به حساب می‌آیند. در ابتدا گمان این نظریه‌ها بر آن بود که همه‌ی رهبران، از ویژگی‌های مشترکی چون هوش، قدرت سخنوری، وجدان‌گرایی و... بهره‌مند هستند. اما نقص این نظریه‌ها رفته‌رفته با ارائه‌ی صفات بی‌شمار و نیز ظهور رهبرانی که فاقد برخی از این صفات بودند، آشکار شد. (هاشمی، ۱۳۹۳: ۱۲۸) رابرت کتز، مهارت‌های زیر را به‌عنوان مهارت‌های حداقلی یک مدیر برمی‌شمارد (Katz, 1955: 33-42):

مهارت فنی	توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی لازم برای به‌کارگیری دانش، روش‌ها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص
مهارت انسانی	توانایی کار کردن با دیگران و استفاده از آنها در جهت انجام وظایف محوله
مهارت نظری	قدرت درک پیچیدگی‌های تمام سازمان و درک جایگاه عملیات فرد در سازمان

در میان این مهارت‌های سه‌گانه، به‌نظر می‌رسد نقش «مهارت‌های انسانی» بسیار برجسته‌تر از سایرین است. رضائیان (۱۳۹۱، ص. ۲۱۲) می‌گویند مطابق گزارش‌های انجمن مدیریت آمریکا، اکثریت مطلق ۲۰۰ نفر مدیری که در یک بررسی شرکت داشته‌اند، هم‌سخن بوده‌اند که مهارت یک مدیر اجرایی، توانایی وی در کار کردن با مردم است.

هرسی<sup>۳</sup> و بلنچارد<sup>۴</sup> (1985, 5-10)، خود این مهارت انسانی را با سه مهارت جزئی‌تر توضیح

می‌دهند:

- درک رفتار گذشته (یا دانستن چرایی رفتار افراد)

- پیش‌بینی رفتار آینده

- هدایت، کنترل و تغییر رفتار آینده

البته لازم است تذکر داده شود که این بایسته‌ها و مهارت‌ها، بر اساس تعریفی که مدیریت را

«نفوذ در دیگران، جهت کسب اهداف» می‌داند، به‌دست آمده و چه‌بسا لازم باشد در مطالعات

اسلامی مدیریت، این مسئله مورد توجه و دقت نظر قرار گیرد.

1. Robert L. Katz

2. American Management Association

3. Paul Hersey

4. Ken Blanchard

به هر تقدیر، در میان آثار مربوط به مطالعات نظامی در کشور ما نیز پژوهش‌های متعددی در برشمردن صفات و ویژگی‌های لازم برای فرماندهی و رهبری نظامی انجام شده است. نویسنده‌ی کتاب «مدیریت و رهبری نظامی»، ویژگی‌های یک رهبر نظامی را «ایمان»، «آراستگی»، «شهامت»، «قاطعیت»، «قابل اعتماد بودن»، «بردباری»، «اشتیاق»، «ابتکار»، «صداقت»، «قضاوت»، «عدالت»، «معلومات»، «وفاداری»، «کاردانی» و «عدم خودخواهی» معرفی می‌کند. (شریفیان، ۱۳۸۲: ۶۴)

یحیی حسینی و محمدرضا ایروانی، در پژوهشی که در جستجوی منش فرماندهی در میان شخصیت‌های شاهنامه‌ی فردوسی صورت گرفته (۱۳۹۰: ۱۳۲)، ویژگی‌هایی نظیر «دقت در انتخاب فرمانده و مشاور»، «گزینش افراد اصیل و با نژاد»، «توجه به پند و نصیحت خردمندان و افراد کاردان»، «غلبه بر احساسات و عواطف»، «خردورزی و تدبیر و اندیشه قبل از هر کار»، «عدم خشم و تندخویی»، «اطاعت‌پذیری و پیروی از دستورات مافوق»، «قاطعیت در صدور دستورات»، «وفاداری و عدم پیمان‌شکنی»، «ارشاد و راهنمایی افراد تحت امر»، «سرعت عمل در کارها»، «مشورت با بزرگان و افراد با تجربه»، «داشتن تعهد در انجام مسئولیت»، «آگاهی از آخرین اخبار و اطلاعات»، «دوراندیشی و رعایت جانب احتیاط»، «انتخاب محل مناسب جهت استقرار نیروها»، «ایمان و معنویت و داشتن روحیه‌ی حماسی»، «عجله و شتاب نکردن در کارها و مأموریت‌ها»، «داشتن اعتماد به نفس بالا»، «بیان نکردن دلایل و توجیحات غیرمنطقی»، «عبرت گرفتن از اشتباه‌های گذشته» و «دهان‌بین نبودن و عدم اجرای سخنان، بدون تجزیه و تحلیل» را از شخصیت فرماندهان شاهنامه استخراج کرده‌اند.

صالح‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹) با تحلیل مضمون سخنرانی‌ها و احکام صادره از سوی امامین انقلاب اسلامی، پنج شایستگی کلیدی برای فرماندهان نظامی استخراج نموده‌اند: دین‌داری، مردمی بودن، عقلانیت و درایت، قدرت روح، بزرگی روح. اسدی فرد و همکاران (زمستان ۱۳۹۰) با تحلیل فرمایشات امام خمینی (ره) هفت ویژگی برای مدیران دولتی اخصاء نموده‌اند که با نتایج تحقیق پیشین، قرابت فراوانی دارد: خدمتگزاری، مسئولیت‌پذیری، شایستگی‌های شخصی، پاسخگویی، اسلامی بودن، مردمی بودن و عدم توجه به منافع شخصی. بیات و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی ویژگی‌های استعدادی فرماندهان نظامی ذکر شده در قرآن کریم (شامل حضرات داود، سلیمان، طالوت و ذوالقرنین علیهم السلام) پرداخته و پنج استعداد بنیادین مشترک میان آنان را چنین احصا نموده‌اند: بزرگی روح، بزرگواری روح، عقل، قوت روح، توانمندی

جسمی. همین مولفه‌ها در پژوهش دیگری که از طریق مصاحبه با هجده نفر از فرماندهان دفاع مقدس صورت گرفته نیز تأیید شده است. (بیات و همکاران، ۱۴۰۰)

خودسبانی و دیگران (۱۳۹۱: ۸۴-۸۹) در پژوهشی که در آن نقش فرماندهی در جنگ، از منظر تنی چند از فرماندهان عالی دفاع مقدس مورد بررسی قرار گرفته، شاخصه‌های «قاطعیت در تصمیم‌گیری»، «ابتکار و نوآوری»، «ارتقای روحیه و انگیزه‌ی نیروها»، «اخلاق فرماندهی»، «فراهم‌نمودن زمینه‌ی خودباوری در افراد»، «مشارکت دیگران در تصمیم‌گیری‌ها»، «اراده‌ی نیرومند و استوار»، و «داشتن روحیه‌ی تزلزل‌ناپذیر و دوراندیش» را به‌عنوان شاخص‌های بااهمیت فرماندهی، تدوین کرده‌اند.

در کتاب «نگرشی بر اصول و مبانی مدیریت نظامی جمهوری اسلامی ایران در هشت سال دفاع مقدس»، مهارت‌های رهبری نظامی فرماندهان دفاع مقدس، در سه بخش «مهارت‌های فنی»، «مهارت‌های انسانی» و «مهارت‌های ادراکی» (یعنی مطابق با پیشنهاد رابرت کنز که در بالا توضیح داده شد) طبقه‌بندی شده‌اند. (نیکجو و آقابابایی، ۱۳۸۵: ۲۸۰-۲۸۱)

باقی نصرآبادی (۱۳۹۱) با بررسی سیره‌ی فرماندهان نمونه‌ی دفاع مقدس، ویژگی‌های این فرماندهان را در دو دسته‌ی الگوهای «معنوی و تربیتی» و الگوهای «مدیریتی»، و هیبت‌الله اسدی (۱۳۸۶: ۸۰-۷۱) ویژگی‌های فرماندهان آینده را در دو گروه «ویژگی‌های تخصصی» و «ویژگی‌های رفتاری» دسته‌بندی می‌کند.

همچنین در زمینه‌ی فرماندهی و مدیریت نظامی در صدر اسلام و بررسی الگوهای نظیر پیامبر اسلام (ص) و امیرالمؤمنین (ع) نیز کارهای فراوانی صورت گرفته و صفات و مشخصه‌های فرماندهی آنان نیز معرفی شده است.

دکتر ظاهر و تر در کتاب «مدیریت نظامی در نبردهای پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله»، ویژگی‌های فرماندهی پیامبر اسلام را در سه بخش تقسیم‌بندی کرده و توضیح می‌دهد: «صفات عقلی»، «صفات عملی» و «صفات جسمی و روحی» (۱۳۸۵: ۹۱-۱۴۱).

آیت‌الله مکارم‌شیرازی در کتابی به نام «مدیریت و فرماندهی در اسلام» صفات و شرایط مدیران و فرماندهان اسلامی را در ۱۴ مورد ذکر می‌کند. ایمان به هدف، علم، قدرت، امانت و درستکاری، صداقت و راستی، حسن سابقه، وراثت صالحه، سعه‌ی صدر، دلسوزی و عشق به کار، تجربه و آزمودگی، شجاعت و قاطعیت، عدالت و دادگری، پایگاه مردمی، و پایبند بودن به اصول و ضوابط،

این موارد را تشکیل می‌دهند (۱۳۹۱: ۱۳۱-۱۵۸). آقای جمال‌الدین دین‌پرور نیز در کتاب خود (۱۳۸۶) ۱۹ نام‌های امیرالمؤمنین را که حاوی نکاتی مدیریتی در خطاب به مدیران ارشد خویش بوده، مورد مطالعه قرار داده است. دکتر سیدعلی اکبر افجه‌ای (۱۳۹۰: ۱۹۰-۱۹۶) «مدیریت اسلامی» را در خدمت اخلاق دانسته و بر این اساس، فضایی چند را به‌عنوان «فضائل رهبری از دیدگاه اسلام» مطرح ساخته است: «یقین»، «توحید»، «تفکر»، «شجاعت»، «خوف از خدای متعال»، «رجاء و امید به رحمت خدای متعال»، «کرامت نفس»، «غیرت و حمیت» و «آرامش و ثبات و وقار» این ویژگی‌ها را تشکیل می‌دهند.

البته مطالعات انجام گرفته و پژوهش‌های موجود در این زمینه، فراوان بوده و بسیار بیشتر از آن است که بتوان در این مجال کوتاه بر آنها مرور نمود. اما نکته‌ای که در خلال تمام این بررسی‌ها نمایان بوده و جلب توجه می‌کند، این است که اکتسابی دانستن یا ندانستن ویژگی‌های رهبری، تأثیر عمده‌ای در تعیین ویژگی‌هایی دارد که محققان برای رهبران و فرماندهان برمی‌شمارند. برخی معتقدند همه‌ی مردم نمی‌توانند رهبران بزرگی شوند؛ زیرا رهبر باید دارای استعدادها و صفات مخصوصی باشد که همه‌ی مردم واجد آنها نیستند. اما گروه دیگر معتقدند در سایه‌ی تعلیم و تربیت و آموختن فزونی چند، می‌توان پیشوا و رهبر خوبی گردید. اینان به‌جای ویژگی‌های شخصیتی، شرایطی را که رهبران باید واجد آنها باشند، یا مهارت‌هایی را که رهبران باید از آنها برخوردار باشند، فهرست کرده‌اند (به‌عنوان نمونه، رک: حیدریان، ۱۳۴۷: ۱۷۹-۱۸۱). و البته این خود بحث مجزایی است که تفصیل آن مربوط به این مقال نیست. منظور اینکه باید در میان کارهای انجام گرفته در زمینه‌ی فهرست صفات و ویژگی‌های فرماندهی، تفکیکی نیز از این لحاظ صورت بگیرد.

به هر ترتیب، کارهای بی‌شماری در تعیین مشخصه‌های فرماندهی و رهبری انجام گرفته است. اما در میان کارهای بومی انجام‌شده (اعم از تحقیقات ایرانی و اسلامی)، مطالعاتی که متمرکز بر تجربه دفاع مقدس بوده و ضمناً به جای تمرکز بر «شایستگی‌ها» بر «استعدادها». متمرکز باشد، کم‌رنگ هستند.

## روش پژوهش

مطالعه‌ی هدفمند متون تاریخی برای دستیابی به شاکله‌ای از مجموعه ویژگی‌های لازم برای فرماندهی، نیازمند استفاده از شیوه‌های تحلیل داده‌های کیفی است. در میان شیوه‌های تحلیل

داده‌های کیفی، «تحلیل مضمون» (یا «تحلیل موضوعی» یا «تحلیل تماتیک») از پرکاربردترین و متعارف‌ترین روش‌هاست که به‌عنوان «روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی» (عابدی‌جعفری و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۵۳) شناخته می‌شود. این روش، فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند و «ضمن اینکه خود یک روش مستقل تحلیلی است، می‌تواند در روش‌های تحلیلی دیگر نیز به‌کار رود». (محمدپور، ۱۳۹۰، ج ۲: ۶۶)

داده‌هایی که می‌توانند با روش تحلیل مضمون مورد ارزیابی قرار بگیرند، اعم از داده‌های متنی، مصاحبه‌ها و داده‌های مشاهده‌ای متنی شده هستند. تحلیل مضمون برای تفسیر داده‌ها، هم در رویکرد استقرایی و هم در رویکرد قیاسی، کاربرد دارد. (Frith, 2004)

شیوه‌های متفاوتی در روش تحلیل مضمون وجود دارد که از جمله‌ی آنها می‌توان به «شیوه‌ی دپوی و گیلتین»، «شیوه‌ی ولکات»، «شیوه‌ی استربرگ»، «شیوه‌ی میلز و هابرم» و «شیوه‌ی لوفلند و لوفلند» اشاره کرد. اما شیوه‌ی استربرگ برای تحقیق حاضر مناسب‌تر تشخیص داده شد. در شیوه استربرگ، این مراحل پی گرفته می‌شود: ۱. آماده‌سازی، تجزیه و تحلیل داده‌ها ۲. انتخاب نمونه‌ها و کدگذاری توصیفی ۳. استخراج مضامین سازمان‌دهنده (کدگذاری تفسیری) ۴. یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر ۵. اعتبارسنجی پژوهش ۶. تدوین گزارش.

### اعتباریابی پژوهش

یکی از راهبردهای موجود برای افزایش اعتبار پژوهش‌های کیفی، شیوه‌ی «ممیزی بیرونی» است. در این شیوه، از فرد یا افرادی که هیچ رابطه‌ای با پژوهش نداشته‌اند (اما دارای تخصص در حوزه‌ی موضوع پژوهش هستند) در مورد صحت نتایج پژوهش سؤال می‌شود. بدیهی است که تأیید این افراد، به‌عنوان ناظرانی بیرونی و در عین حال، دارای تخصص در موضوع مورد مطالعه، اعتبار پژوهش را بالا می‌برد و عدم تأیید آنها نیز موجب بازبینی در فرآیند کدگذاری یا استخراج مضامین خواهد بود.

از این رو، پس از اتمام فعالیت‌های کدگذاری و استخراج مضامین برای هر یک از

1. Theme Analysis

2. Credibility

شخصیت‌های مورد مطالعه، نتایج به‌دست آمده برای تعدادی از متخصصان ارائه شده و نظرات اصلاحی آنها موجب بازبینی در مراحل اولیه‌ی تحقیق گشت. تخصص این افراد، در حوزه‌های مدیریت، تاریخ انقلاب اسلامی ایران و تاریخ دفاع مقدس بوده است.

### یافته‌های پژوهش

پژوهش حاضر مراحل گفته‌شده در شیوه‌ی استربرگ را طی نمود. ابتدا پژوهشگران همکار در پروژه، با مطالعه‌ی زندگی‌نامه‌های موجود پیرامون شخصیت‌های مورد بررسی، و فیش‌برداری از آنها، نسبت به هر یک از شخصیت‌ها و ویژگی‌ها و صفات آنها، آشنایی اولیه‌ای به‌دست آوردند. سپس در مرحله‌ی دوم، هر یک از فیش‌ها توسط پژوهشگران کدگذاری شد و نکته‌ای که در هر فیش از نظر آنها جالب‌توجه و با اهمیت بود، به‌عنوان «مضمون پایه» برای هر کد ثبت شد. در مرحله‌ی سوم و با همکاری همه‌ی پژوهشگران همکار، کدهای ثبت‌شده بازبینی شده و در یک سلسله مضامین فرعی (یا سازمان‌دهنده) دسته‌بندی گردید و شکل مفهومی حاصله، برای هر یک از شخصیت‌های مورد بررسی، ترسیم شد. مرحله‌ی چهارم که مرحله‌ی بازبینی نام داشت، در دو مرحله انجام گرفت:

الف. ابتدا پژوهش هر یک از محققان که درباره‌ی شخصیت یکی از فرماندهان مورد بررسی بود، توسط فردی دیگر ارزیابی شد و کدهای توصیفی و مضامین فرعی او، با توجه به مطالبی که در جلسات مطرح شده بود، اصلاح شد.

ب. سپس به‌منظور اعتبارسنجی پژوهش، هر یک از تحقیقات برای کارشناسانی متخصص در آن حوزه یا دوستان شهید که بیرون از دایره‌ی پژوهش ما قرار داشتند، ارائه شد و نظرات آنها اخذ گردید و برای اصلاح تحقیقات به کار رفت. این ممیزی بیرونی، اعتبار کدگذاری‌ها و همچنین اشکال ترسیم‌شده را افزایش داده و اشکالات آنها را برطرف ساخت.

در مرحله‌ی پنجم، مضامین اصلی و فراگیر که سامان‌دهنده و جامع مضامین فرعی بودند، ترسیم شد و ساختار تحلیل مضمونی داده‌ها به‌دست آمد. جدول زیر، نمونه‌ای از الگودهی به داده‌های یافت‌شده در تحقیق را در سه مرحله‌ی کدگذاری توصیفی، کدگذاری سازمان‌دهنده و کدگذاری فراگیر، نشان می‌دهد:

مربوط به شخصیت	مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	گزاره
احمد متوسلیان	عقل	تادیر	نگاه دقیق	شهید بروجردی که اون موقع فرمانده سپاه غرب کشور بود، پس از شنیدن سخنان حاج احمد، گفت: ما باید این تجارب برادر احمد را تبدیل به نظام نامه‌ی سپاه بکنیم. (بهزاد بابایی، ۱۳۸۹: ۹۱)
احمد متوسلیان	قوت روح	تحمل مشکلات	سختی کشیده بودن	احمد خیلی اهل نظم و ترتیب بود، و به اندازه خودش هم زرنگ بود، ... احمد برای کمک به پدرش در شیرینی فروشی، یکی دو سال ترک تحصیل کرد و سپس به مدرسه شبانه رفت و سپس وارد هنرستان صنعتی شماره ۵ تهران شد. (بابایی، ۱۳۹۴: ۱۵)
احمد متوسلیان	ویژگی های جسمانی	توانایی بدنی	مقاومت در برابر شکنجه	قریب دو ماه در زندان مخوف فلک و افلاک تحت شدیدترین شکنجه‌های روحی و جسمی در یک سلول انفرادی و به صورت ممنوع الملاقات بود. (بابایی، ۱۳۹۴: ۲۱)
حسن باقری	بزرگواری روح	ساده زیستی	زندگی ساده و کم هزینه	حسن باقری پس از ازدواج وقتی وسایل زندگی خود را به اهواز می‌برد تمام آنها در صندوق عقب یک ماشین جا می‌گرفت، وسایلی که شامل چند پتو و مقداری ظرف و یک کارت‌ن کتاب بود، حسن باقری در آن موقع معاونت عملیاتی فرماندهی کل سپاه را در قرارگاه‌های جنوب بر عهده داشت. (موسسه فرهنگی قدر ولایت، ۱۳۸۸: ۱۱۰)



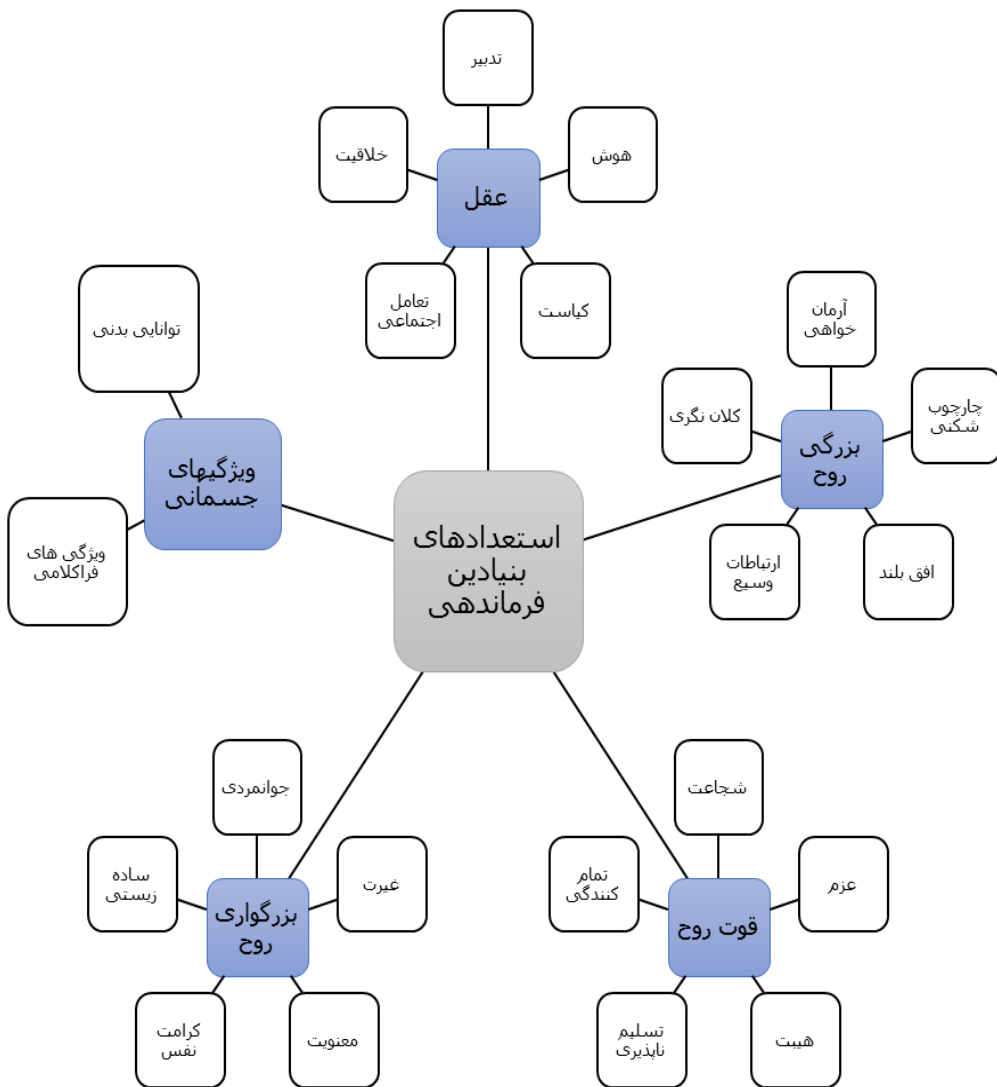
حسن باقری	بزرگی روح	صیورت به سوی انجام کارهای بزرگ	قانع نشدن به عرصه‌های کوچک	در پایان عملیات رمضان درست یکسال از فرماندهی شهید باقری در جنگ می‌گذشت که جانشین فرماندهی کل سپاه و فرمانده قرارگاه کربلا شد و سپاه در نظر داشت ایشان را با توجه به توان رشد سریع و لیاقتشان بعد از جانشینی فرماندهی نیروی زمینی به فرماندهی نیروی زمینی یا دریایی سپاه منصوب کند. (سرمدی، ۱۳۹۰: ۱۰۴)
حسن باقری	عقل	قدرت تحلیل و تفکر راهبردی	توانایی در تحلیل و گردآوری اطلاعات	در عملیات فتح المبین با تصرف تنگه رقابیه و سقوط ارتفاعات ابوصلیبی لشکر ۱ مکانیزه تقویت شده عراق با چهار تیپ تحت امرش منهدم شد که این موفقیت در نتیجه اطلاعات دقیق از وضعیت زمین و آرایش دشمن بود که بستگی کاملی به شناسایی‌های شهید باقری داشت. (علامیان، ۱۳۹۰: ۲۵)
مهدی کازرونی	بزرگواری روح	جوانمردی	دفاع از مظلوم	اگر می‌دید دعوایی شده و به بچه ضعیفی زور می‌گویند وارد دعوا می‌شد و بچه‌های بزرگتر از خودش را کتک می‌زد و بعد برای اینکه کینه‌ای نماند از آنها عذرخواهی می‌کرد ولی تاکید می‌کرد که اگر باز هم ببینم کسی را اذیت می‌کنی باز هم کتکتان می‌زنم. (عربلو، ۱۳۷۶: ۱۴-۱۵)
مهدی کازرونی	عقل	هوش	باهوش بودن در مدرسه	در مدرسه هم آنقدر با استعداد بود که معلم‌هایش می‌گفتند با یکبار شنیدن درس آن را فرامی‌گرفت. (عربلو، ۱۳۷۶: ۱۴-۱۵)

احمد کاظمی	قوت روح	شجاعت	تترسیدن از صاحبان قدرت	مدیر دبیرستان مردی جدی، پرجذبه، سختگیر و بددهان بود. راه به راه فحش و بد و بیراه نثار بچه‌ها می‌کرد. احمد که سعی می‌کرد تحمل کند، بالاخره کلافه شد و از کوره دررفت. جلوی مدیر را گرفت و به او اعتراض کرد. مدیر حسابی عصبانی شد و با نعره‌ای چوب دستی‌اش را بلند کرد تا به سر احمد بکوبد. او هم جلوی چشم دانش آموزها چوب دستی را از دست مدیر قاپید و از مدرسه بیرون زد و راهی خانه شد. (نیازی، ۱۳۸۹: ۶)
محمدحسین علم الهدی	بزرگی روح	افق بلند و وسیع	محدود نماندن به وظایف ابلاغی و عادی	پس از انتشار پیش نویس قانون اساسی که در آن خبری از ولایت فقیه نبود با توجه با مطالعات قبلی‌اش در مورد حکومت اسلامی امام خمینی (ره) تصمیم گرفت طرح گسترده‌ای برای طرح ولایت فقیه در قانون اساسی انجام دهد. پس از جمع آوری و تدوین مطالعات خود طرح ولایت فقیه را به صورت مدون به نماینده اهواز در مجلس خبرگان داد. (علم الهدی، ۱۳۸۴: ۴۳)

### نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، پس از مروری اولیه و کوتاه بر ادبیات موجود پیرامون صفات رهبری و طبقه‌بندی‌های صورت گرفته برای ویژگی‌های لازم برای فرماندهان، کار خود را با بررسی زندگی‌نامه‌ها و متون تاریخی مربوط فرماندهان دفاع مقدس آغاز کرد. پس از بررسی‌های گروهی پیرامون هر یک از شخصیت‌های مورد مطالعه، با استفاده از فیش‌های جمع‌آوری‌شده، شایستگی‌های متنوع و در عین حال مشابهی برای فرماندهان شهید فهرست گشت. تلاش شد شایستگی‌هایی که در فرایند کدگذاری احصا شده‌اند، در ادامه کار کدگذاری و در مرحله مضامین فراگیر، به ویژگی‌های استعدادی ارجاع داده شوند. به طرز شگفت‌آوری این امکان در چارچوب نظری فلسفه صدارایی فراهم شد و پنج مضمون فراگیر شامل «عقل، بزرگی روح، بزرگواری روح،

قوت روح و ویژگی‌های جسمانی» در این فرایند متولد شدند. مضامین فراگیر و ارتباط آنان با کدهای اولیه توسط اساتید رشته فلسفه - گرایش صدرایی - مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت تا اعتبار مدل، تضمین شود. نتیجه نهایی در قالب مدل ذیل ارائه گردید:



این پنج طبقه‌ی کلی از مفاهیم، می‌توانست تمامی صفات و ویژگی‌های موجود در فیش‌ها و گزاره‌های جمع‌آوری‌شده را پوشش دهد و در پژوهش صورت‌گرفته، از جامعیت و مانعیت کافی برخوردار شده است.

نکته مهم آن که هرچند مضماین پنج‌گانه، برگرفته از شایستگی‌های عینی هستند اما ویژگی استعدادی دارند. یعنی در موضع استعدادیابی، حرکت از مضماین فراگیر به سوی شایستگی‌ها خواهد بود. اگر آموزش و تربیت را حد واسطه بین استعداد تا شایستگی بدانیم، کسانی که فاقد استعداد بنیادین هستند، امکان رسیدن به شایستگی را نخواهند داشت و در سوی مقابل نیز چه بسیارند مستعدینی که به دلیل عدم حضور در فرایند آموزش و تربیت، به شایستگی مد نظر دست نیافته‌اند. در سازمان‌ها و ادارات و نیز نیروهای نظامی، جانشین‌پروری همان فرایند آموزش و تربیت استعدادها را برعهده دارد. بنابراین سوالاتی که در ادامه پژوهش حاضر متولد شده و می‌توانند در پژوهش‌های بعدی مد نظر قرار بگیرند چنین هستند:

۱. آیا براساس مدل پنج‌گانه استعدادی مذکور - که همان الگوی جوهره فرماندهی می‌باشد -

می‌توان برای فرماندهان دفاع مقدس، تیپ‌های شخصیتی متفاوت احصا نمود؟

۲. آیا می‌توان مطابق الگوی جوهره فرماندهی و براساس پنج استعداد بنیادین کشف شده،

مدلی تربیتی در راستای جانشین‌پروری طراحی نمود؟

## منابع

- ارتش جمهوری اسلامی ایران (۱۳۶۹). آئین‌نامه‌ی انضباطی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، تهران: نشر آجا.
- اسدی فرد، رؤیا؛ خانف الهی، احمد علی؛ رضائیان، علی (۱۳۹۰). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران - بر اساس صحیفه امام (ره) رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد، مدیریت دولتی، ۳(۸)، ۷۵-۹۲.
- اسدی، هیبت‌الله (۱۳۸۶). فرماندهی در چشم‌انداز ۱۴۰۰، تهران: دانشگاه افسری امام علی (ع).
- اسکندری، مجتبی؛ محمدی ابوالفضل؛ علی‌اکبری، حسن؛ سیف، بهمن (۱۳۹۳). سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی علیه‌السلام در نهج‌البلاغه، مدیریت اسلامی، ۲۲(۱)، ۹-۴۰.
- افجه‌ای، سیدعلی‌اکبر (۱۳۹۰). مدیریت اسلامی، تهران: جهاد دانشگاهی، واحد علامه طباطبایی، چاپ نهم.
- اقراریان، مهدی؛ پیشگاه هادیان، حمید؛ بلندیان، غلامحسین و اشرفی، اکبر (۱۴۰۰). طراحی و تدوین الگوی مساله‌شناسی در سیاست‌گذاری امنیتی مبتنی بر منظومه فکری آیت الله العظمی سید علی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، مطالعات قدرت نرم، ۱۱(۳)، ۹۵-۱۲۳.
- باقری نصرآبادی، علی (۱۳۹۱). الگوهای معنوی و مدیریتی در سیره‌ی فرماندهان نمونه‌ی دفاع مقدس، حصون، ۳۵.
- باقری، مصباح‌الهدی؛ سعدآبادی، حسن (۱۳۹۰). طراحی الگوی رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی: پژوهشی مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد با تأکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار احمد کاظمی، اندیشه‌ی مدیریت راهبردی، ۵(۱۰)، ۵۷-۱۲۲.
- بیات، عبدالحمید؛ صالح‌نژاد، سیدعبدالله؛ پهلوان شریف، محمدامین (۱۴۰۰). نقشه گنج، جلد دوم، تهران: انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع).
- ترابی، اویس؛ پیری، هادی مراد و خانی، علی (۱۴۰۰). ارائه الگوی ویژگی‌های مدیریت جهادی در فرماندهان هشت سال دفاع مقدس (پژوهشی مبتنی بر بیانات حضرت امام خمینی (ره) و امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)). مطالعات دفاع مقدس، ۷(۳)، ۹-۳۱.
- جرجانی، میرسیدشریف (۱۳۹۴). تعریفات، مترجمین حسن سیدعرب و سیماسادات نوربخش، تهران: انتشارات فروزان روز.
- چهرآزاد، سعید (۱۳۹۹). بررسی فرآیند سیاست‌گذاری حقوق بشری ایالات متحده آمریکا در خاورمیانه، مطالعات حقوق بشر اسلامی، ۹(۲)، ۳۵-۵۰.
- حسینایی، یحیی؛ ایروانی، محمدرضا (۱۳۹۰). آموزه‌های اخلاقی و منش فرماندهی شخصیت‌های شاهنامه‌ی فردوسی (مطالعه‌ی موردی: داستان فرود سیاوشان)، مدیریت نظامی، ۱۱(۴۱)، ۱۱۱-۱۳۳.

حسینی پناه، رمضان؛ جوان آراسته، حسین و ابراهیمیان، حجت الله (۱۴۰۰). آمادگی دفاعی با رویکرد اصل ۱۵۱ قانون اساسی با تاکید بر قدرت نرم جمهوری اسلامی ایران. جامعه شناسی سیاسی انقلاب اسلامی، (۳)۲، ۱۷۳-۱۹۶.

حضرتی، حسن و قیصریان فرد، هادی (۱۳۹۹). دلایل تداوم جنگ و ناکامی صلح پس از فتح خرمشهر در سال ۱۳۶۱. مطالعات دفاع مقدس، (۱)۶، ۸۵-۱۲۲.

حیدریان، محمود (۱۳۴۷). مبانی روانشناسی اجتماعی، تهران: چاپ پاد.

خان احمدی، اسماعیل و خودسیانی، مصطفی (۱۴۰۰). بررسی نقش انگیزه بر مشارکت و حماسه آفرینی مردم در دفاع مقدس و تحقق اهداف جنگ. مطالعات دفاع مقدس، (۲)۷، ۱۱۹-۱۴۴.

خودسیانی، مصطفی؛ پیری، هادی مراد؛ خان احمدی، اسماعیل (۱۳۹۱). بررسی نقش رهبری و فرماندهی نظامی در دفاع مقدس و جنگ آینده از منظر فرماندهان عالی جنگ، سیاست دفاعی، (۸۱)۲۱، ۱۰۸-۶۹.

دانایی فرد، حسن؛ کاظمی، سیدحسین (۱۳۹۰). پژوهش‌های تفسیری در سازمان: استراتژی‌های پدیدارشناسی و پدیدارنگاری، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.

دهخدا، علی اکبر، لغت نامه دهخدا.

دین پرور، جمال‌الدین (۱۳۸۶). فرمان‌های امام امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام به مدیران ارشد، تهران: بنیاد نهج‌البلاغه.

رضائیان، علی (۱۳۹۱). اصول مدیریت، تهران: سمت، چاپ بیست‌وسوم.

رکابیان، رشید (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی ارتجاع انقلاب اسلامی در اندیشه سیاسی مقام معظم رهبری (مدظله العالی). جامعه شناسی سیاسی انقلاب اسلامی، (۴)۲، ۷-۲۷.

زرقانی، سید هادی (۱۴۰۰). بررسی و تبیین راهبردهای دفاعی حضرت امام خمینی (رحمه الله علیه) در دفاع مقدس. مطالعات دفاع مقدس، (۳)۷، ۳۳-۶۸.

سجادی انصاری، علی؛ حسین احمدی، علی (۱۳۸۹). فرماندهان دفاع مقدس، نبوغ نظامی و خلاقیت، تهران: انتشارات سازمان عقیدتی سیاسی ارتش جمهوری اسلامی ایران (نشر آجا).

شریفیان، مهدی؛ خالقیان، کمال؛ مجرد، عباس (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری نظامی، تهران: دانشگاه افسری امام علی (ع).

شکوهی، جواد؛ نورمحمد، یعقوبی؛ قاسمی، محمد؛ کریمی، حمید (۱۴۰۰). طراحی الگوی جامع استعدادیابی و جانشین پروری در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش فراترکیب، مدیریت نظامی، (۸۲)۲۱، ۷۴-۳۱.

شکوهی، سعید (۱۴۰۰). قدرت انگاره‌ای به مثابه قدرت نرم جمهوری اسلامی ایران. مطالعات قدرت نرم، (۳)۱۱، ۵۳-۷۶.

- صالح‌نژاد، سیدعبدالله؛ بیات، عبدالحمید؛ میراسماعیلی، سیداویس (۱۳۹۹). الگوی شایستگی‌های کلیدی «فرمانده انقلابی» براساس دیدگاه رهبران انقلاب اسلامی ایران، پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۵(۳)، ۷۹-۹۸.
- ضابط پور کاری، غلامرضا (۱۴۰۰). باز شناسی اصل «نه شرقی و نه غربی» با تاکید بر دیدگاه امام خمینی (ره). جامعه‌شناسی سیاسی انقلاب اسلامی، ۲(۳)، ۱۲۷-۱۴۶.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخزاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه‌ی مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه‌ی مدیریت راهبردی، ۵(۱۰)، ۱۵۱-۱۹۸.
- عباس تبار، رحمت و اختری، عبداله (۱۴۰۰). عقلانیت انقلابی در اندیشه سیاسی آیت الله خامنه‌ای. مطالعات قدرت نرم، ۱۱(۳)، ۷۷-۹۴.
- عبّاسی، داود (۱۳۹۱). تبیین آئین رهبری شهدا بر اساس نگرش فرماندهان شهید، رساله‌ی دکتری، رشته‌ی مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- عمید، حسن (۱۳۶۳). فرهنگ عمید، تهران: نشر امیرکبیر.
- غیبی، پروانه؛ محمدی مقدم، یوسف؛ علی پور، زهرا و قیومی، عباسعلی (۱۴۰۰). شناسایی و جاری سازی ارزش‌های فرماندهان دفاع مقدس (ارائه یک نظریه داده بنیاد). مطالعات دفاع مقدس، ۷(۲)، ۱۴۵-۱۷۴.
- فدائی دولت، فریدون و آقائی، سید داود (۱۳۹۹). بررسی مسئولیت حمایت جمهوری اسلامی ایران در جریان بحران سوریه، مطالعات حقوق بشر اسلامی، ۹(۱)، ۲۰۳-۲۲۴.
- قوزانلو، جمیل (۱۳۶۲). جنگ ده‌ساله‌ی ایران و روس، تهران: انتشارات دنیای کتاب.
- لطیفی، میثم؛ سعدآبادی (۱۳۹۳). پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم جوهره‌ی مدیریت جهادی، راهبرد فرهنگ، ۷(۲۸)، ۹۱-۱۲۲.
- محبی، علی (۱۳۹۹). حقوق اسرای جنگی در پرتو حقوق بشر دوستانه، مطالعات حقوق بشر اسلامی، ۹(۲)، ۱-۲۰.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۰). روش تحقیق کیفی، ضد روش: مراحل و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی، ۲ جلد، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- محمدی، مرادعلی؛ علیپوریانی، طهماسب و اخوان کاظمی، مسعود (۱۴۰۰). بررسی نقش جماعت اهل حق استان کرمانشاه در حماسه دفاع مقدس (با تاکید بر دلایل همگرایی مردم اهل حق در دوران دفاع مقدس). مطالعات دفاع مقدس، ۷(۳)، ۱۱۵-۱۴۰.
- مدنی، سیدمصطفی (۱۳۸۷). بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس، دانشور رفتار، ۱۵(۲۹)، ۴۱-۵۴.

- مردی، محمدرضا (۱۳۹۹). جمهوری اسلامی در اندیشه معماران انقلاب اسلامی، پژوهش‌های انقلاب اسلامی، (۱)۹، ۲۲۰-۲۳۹.
- معین، محمد (۱۳۵۲). فرهنگ معین.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۹۱). مدیریت و فرماندهی در اسلام، قم: نسل جوان، ویرایش دوم.
- موسسه فرهنگی قدر ولایت (۱۳۸۸). ساده زیستی در سیره شهدای دفاع مقدس، تهران: قدر ولایت.
- موسوی نیا، سید مهدی و جمال زاده، ناصر (۱۳۹۹). گفتمان انقلابی گری در اندیشه سیاسی آیت الله خامنه‌ای، پژوهش‌های انقلاب اسلامی، (۱)۹، ۱۷۷-۱۹۹.
- نیکجو، علی احسان؛ آقابابایی، زهره (۱۳۸۵). نگرشی بر اصول و مبانی مدیریت نظامی جمهوری اسلامی ایران در هشت سال دفاع مقدس، تهران: نقش بیان؛ عصر فرزندگان.
- وتر، محمدرضا (۱۳۸۵). مدیریت نظامی در نبردهای پیامبر اکرم (ص)، ترجمه اصغر قائدان، تهران: صریح، چاپ دوم.
- هاشمی شیخ‌شبابی، سیده‌عظیمه و کشاورز شکری، عباس (۱۳۹۹). بررسی راهبردهای فرماندهی شهید امیر سپهبد علی صیاد شیرازی در دوران دفاع مقدس. مطالعات دفاع مقدس، (۲)۶، ۴۷-۶۸.
- هاشمی، صدیقه‌سادات (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سبک رهبری فرماندهان صف بر رضایت و عملکرد دانشجویان (مورد مطالعه: دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی)، مدیریت نظامی، (۵۳)۱۴، ۱۲۵-۱۴۵.
- یاوری، وحید؛ زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۹۲). طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، اندیشه‌ی مدیریت راهبردی، (۱)۷، ۷۹-۱۲۲.
- Armstrong M. (2006). A handbook of human resource management practice. London: Philadelphia, Kogan Page.
- Boyatzis, R. E. (1972). *The Competent Manager*, John Wiley and Sons, New York.
- Frith, H. and Gleeson, K (2004), Clothing and Embodiment: Men Managing Body Image and Appearance, *Psychology of Men & Masculinity*, 5 (1), p. 40.
- Hayes, J H (1979). an Introduction to Old Testament Study, Abingdon Press.
- Hayes, N (1997). doing qualitative analysis in psychology, Psychology Press.
- Hersey, Paul & Ken Blanchard (1985). Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, 4<sup>th</sup> ed, India: Prentice-Hall.
- Katz, Robert L (1955). Skill of an Effective Administrator, *Harvard Business Review*, Vol. 33, No. 1, Jan- Feb.
- Northouse, G P (2007). Leadership Theory and Practice, Western Michigan University, USA