



## Identifying the Constituents of the Appointment of Commanders during the Holy Defense

Hamid Reza Mohammadi \*, Hamid Reza Ghaedali \*\*

### Abstract

The era of the Holy Defense was such a brilliant one that paved the way for the emergence of talents from whom young commanders grew up, who are now considered as the model of Jihadi commanding and management. The question raising here involves the constituents according to which these people were appointed as commanders. Hence, considering the experience of the Holy Defense era, this study is aimed at identify the components according to which they were appointed as commanders. To achieve this goal, this research is conducted using content analysis method and semi-structured interviews with 17 high-ranking commanders of the Holy Defense era. The results indicated that the selection of the commanders during the Holy Defense was according to 5 components: background, Jihadi morale, power of analysis, communication skills, and physical fitness. Each of these components contain dimensions categorized in 32 organizing themes identified in this study.

**Keywords:** *Commanders appointment, competencies of military commanders, the Holy Defense, talent management, content analysis method*

---

\* Corresponding author: PhD candidate at the Faculty of Management, Imam Hussein University  
mohammadi@gmail.com

\*\* PhD candidate at the Faculty of Management, Imam Hussein University  
hamidreza\_ghaedali@yahoo.com

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی  
(بهار ۱۴۰۰، سال ۱۳، شماره ۱: ۹۹ - ۶۷)



## شناسایی مؤلفه‌های انتخاب فرمانده در دوران دفاع مقدس

حمیدرضا محمدی\*، حمیدرضا قائدعلی\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۱۱

### چکیده

دوران دفاع مقدس، عرصه تبلور استعدادهایی بود که از متن آن، فرماندهان جوانی رشد یافتند که امروز اسوه و الگوی فرماندهی و مدیریت جهادی در دوران ما به‌شمار می‌روند. سؤال این است که این افراد براساس چه مؤلفه‌هایی برای جایگاه فرماندهی انتخاب شدند؟ از این‌رو، هدف از انجام این تحقیق، شناسایی مؤلفه‌های انتخاب فرمانده با استفاده از تجارب دوران دفاع مقدس است. به‌منظور دستیابی به این هدف، با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون و ابزار مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با ۱۷ نفر از فرماندهان عالی‌رتبه دوران دفاع مقدس، پژوهش حاضر صورت پذیرفت. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد، انتخاب فرماندهان در دوران دفاع مقدس براساس ۵ مؤلفه: «سابقه، جهادی‌بودن، قدرت تحلیل، مهارت ارتباطی و وضعیت جسمانی» بوده است و هرکدام از این مؤلفه‌ها دارای ابعادی هستند که در قالب ۳۲ مضمون سازمان‌دهنده در این پژوهش شناسایی شده است.

**کلیدواژه‌ها:** انتخاب فرمانده؛ شایستگی‌های فرمانده نظامی؛ دفاع مقدس؛ مدیریت استعداد، روش تحلیل مضمون

\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، تهران، ایران

hdreza.mohammadi@gmail.com

\*\* دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، تهران، ایران

hamidreza\_ghaedali@yahoo.com

## مقدمه

انتخاب مدیر شایسته همواره یکی از چالش‌های مهم پیش‌روی سازمان‌ها بوده و هست، به طوری که پاسخ به این سؤال که چه کسانی شایستگی مدیریت و هدایت مجموعه‌های سازمانی را دارند؟ از سؤالات کلیدی و اساسی دانش مدیریت به‌شمار می‌رود. امروزه، دانش مدیریت در حوزه مدیریت منابع انسانی، در پاسخ به این سؤال، مباحث گوناگون و تجارب مختلفی را به جامعه علمی عرضه کرده است (بلسینگر، ۱۳۸۳: ۱۶۱) و یکی از وظایف اصلی خود را تربیت مدیر دانسته است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۷).

پرواضح است که دانش مدیریت زمانی می‌تواند به انتخاب شایسته مدیر کمک کند که شناخت کافی از ظرفیت‌های بومی و جغرافیایی منطقه هدف داشته باشد. چه بسا مدل‌ها و مؤلفه‌هایی که برای فرهنگ خاصی مناسب باشد، ولی مناسب سایر فرهنگ‌ها نیست.

انقلاب اسلامی ایران، از ابتدا تا کنون، تجارب گوناگونی از مدیریت در سطوح مختلف را تجربه کرده که این تجارب، یکی از ظرفیت‌های ارزشمند بومی محسوب می‌شود. یکی از مهم‌ترین منابع کلیدی این ظرفیت‌ها، تجربه هشت سال دفاع مقدس است. مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) می‌فرماید: «حرف درمورد دفاع مقدس خیلی زیاد است. تا امروز کتاب نوشته‌اند، خاطره نوشته‌اند، فیلم ساخته‌اند، بسیاری از هم بسیار خوب و واقعاً ارزشمند [است]، اما ابعاد گوناگونی در مسئله دفاع مقدس هست که هنوز ناگفته است، هنوز تحقیق نشده است، هنوز کار نشده است، بکر مانده است.» (۱۳۹۶/۱۲/۱۹).

در میان ابعاد مختلف دوران هشت سال دفاع مقدس، یکی از ابعاد کم‌ترکارشده، عرصه فرماندهی و مدیریت در دوران دفاع مقدس است. سردار محسن رضایی، در پاسخ به این سؤال که چه محاسبات و اطلاعات غلطی باعث توقف عراق در سال اول جنگ شد، می‌گوید: «... یعنی‌ها دو اشتباه در درک و تشخیص توانایی‌های ایران مرتکب شدند، یکی عمق و ابعاد این شور انقلابی را نتوانستند حدس بزنند و به‌همین دلیل نتوانستند بسیجی پیشانی‌بندبسته شهادت‌طلب را بشناسند و دیگری قدرت سازمان‌یافتگی و مدیریت و فرماندهی نیروهای انقلاب را نفهمیدند.» (رضایی

میرقائد، ۱۳۹۰: ۷۹). لازمه تحقق چنین قدرت مدیریتی و فرماندهی در دوران دفاع مقدس، انتخاب درست افراد مستعد برای آن مسئولیت‌ها بوده است و این از ابعاد کلیدی و مهم ثبت و به‌کارگیری تجارب آن دوران است. به‌عبارت‌دیگر، دوران دفاع مقدس، عرصه تبلور استعدادهایی بود که از متن آن، فرماندهان بیست‌وسه‌ساله، بیست‌وپنج‌ساله، بیست‌وشش‌ساله و بیست‌وهفت‌ساله‌ای رشد یافتند که امروز اسوه و الگوی فرماندهی و مدیریت جهادی در دوران ما به‌شمار می‌روند. رهبر معظم انقلاب می‌فرماید: «در دوران هشت سال دفاع مقدس، بزرگترین ضرباتی که از طرف رزمندگان دلاور ما به ارتش مجهز عراق وارد شد، غالباً کار طراحان و فرماندهان جوان و استراتژیست‌های جنگی بیست و پنج شش‌ساله بود که توانستند ژنرال‌های پیر سال‌ها دوره‌های مختلف‌دیده ارتش عراق را به‌زانو درآورند!... این کار را جوانان ما کردند؛ آن‌هم نه با تجهیزات پیشرفته آنچنانی که نداشتند و نه با پشتیبانی‌های اطلاعاتی یا نظامی که در اختیارشان نبود؛ بلکه با قدرت اراده و فکر و هوشمندی و با جوانی کارساز. آن روز فرماندهان ما بیست‌وسه‌ساله، بیست‌وپنج‌ساله، بیست‌وشش‌ساله و بیست‌وهفت‌ساله بودند؛... این کارهای بزرگ را انجام دادند» (۱۳۸۲/۶/۲۶).

براساس مطالب بیان‌شده، این سؤال مطرح می‌شود که فرماندهان در دوران دفاع مقدس، براساس چه مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی انتخاب می‌شدند؟ پاسخ به این سؤال، تجربه بومی و موفق انقلاب اسلامی را در انتخاب فرمانده و مدیر مشخص می‌کند. لذا، پرسش اصلی تحقیق حاضر، این است که مؤلفه‌های انتخاب فرمانده مبتنی بر تجارب دفاع مقدس کدامند؟ پاسخ به این سؤال، می‌تواند در مسیر انتقال تجارب دوران دفاع مقدس به نسل بعد کمک فراوانی کند.

## ادبیات تحقیق

### فرمانده و فرماندهی

در ادبیات نظامی تعاریف مختلفی از «فرمانده» و «فرماندهی» ارائه شده است. اسکندری و همکارانش (۱۳۹۳) فرماندهی را همان رهبری نظامی عنوان می‌کنند و آن را هدایت و راهنمایی

زیردستان در سازمان‌های نظامی برای تحقق اهداف معین می‌دانند. فرماندهی در آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، اختیاری است که یک فرد در خدمت به سبب شغل یا درجه و مسئولیتی که دارد در راستای انجام مأموریت‌های محوله به کار می‌برد، فرمانده مسئول اداره کارکنان واحد خود بوده و تنها مقامی است که در قبال اعمالی که واحد او انجام و یا از انجام آن بازمانده است، مسئولیت دارد (آیین‌نامه نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فصل اول، ماده ۴). در تعریف گوسن هون، فرمانده نظامی کسی است که با مزیت‌هایی که برای جایگاهش در نظر گرفته شده یا مأموریت‌هایی که به عهده گرفته است، بتواند دیگران را تحت تأثیر قرار دهد تا اهداف سازمان را اجرایی کند (بیات و دیگران، ۱۳۹۵: ۱۶۳ - ۱۶۴ به نقل از گوسن هون، ۲۰۱۳: ۸). فرهی و همکاران (۱۳۸۹) فرماندهی از دیدگاه رهبر معظم انقلاب را چنین گفته‌اند: فرماندهی یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و با سازماندهی و شکل سازمانی صحیح است. سلطانی (۱۳۹۷) می‌گوید، فرمان عبارت است از تدابیر، دستورات و مصوبات شفاهی و کتبی مقام معظم فرماندهی کل قوا که در رابطه با نیروهای مسلح صادر می‌شود و لازم‌الاجرا است. فرمانده، شخصی است که به موجب قانون و به اتکای مسئولیت محوله از طرف سلسله‌مراتب، مدیریت و رهبری یگان یا بخشی از سازمان را برعهده دارد و در قبال مسئولیت پاسخگو است. پیری (۱۳۸۱: ۳۲) در تعریف فرمانده معتقد است، فرمانده، فردی نظامی در نیروهای مسلح است که نسبت به زیر دستان خود اعمال فرماندهی می‌کند.

### پیشینه تحقیق

پیشینه تحقیق حاضر در دو بخش تبیین شده است: بخش اول، بررسی تحقیقات انجام شده در حوزه شایستگی‌های فرماندهان نظامی و بخش دوم، بررسی تحقیقات انجام شده در زمینه فرماندهی و مدیریت دوران دفاع مقدس که در ادامه بیان شده است.

## تحقیقات انجام شده در حوزه شایستگی‌های فرماندهان نظامی

- در بخش اول در حوزه شایستگی‌های فرماندهان در کارهای داخلی می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود.
- غفوری و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله «الگوی عملیاتی سنجش شایستگی فرماندهان راهبردی در راستای ارتقای توان رزمی با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز» بیان می‌کنند که توسعه شایستگی‌های فرماندهان راهبردی نه‌اجا در بُعد پیشی نسبت به سایر ابعاد می‌تواند به ارتقای توان رزمی نه‌اجا در بخش غیر فیزیکی بینجامد.
- شعبانی و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله «شناسایی شایستگی فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویی دانشگاه افسری امام علی (ع)» عوامل مؤثر بر شایستگی‌های فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویی را به ترتیب اولویت شامل: تفکر منطقی، انتقادپذیری، نگرش علمی دانشگاهی، نوآوری، مدیریت راهبردی، مدیریت مشارکتی و کار گروهی دانسته‌اند.
- خیراندیش و غفوری (۱۳۹۸) در مقاله «طراحی الگوی سنجش شایستگی فرماندهان ارشد نه‌اجا با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز» به این نتیجه رسیده‌اند که بین ابعاد شایستگی فرماندهان نه‌اجا، بُعد پیشی در رتبه اول بوده و سایر ابعاد (فردی، مرتبط با سازمان، بین فردی) در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند.
- احمدی (۱۳۸۹) در مقاله «مدیریت اثربخش در پرتو پایداری (با تحلیل نقش پایداری و استقامت مدیران و فرماندهان نظامی در اثربخشی یکی از دانشگاه‌های نظامی کشور)» به این نتیجه رسیده است که در سازمان مورد مطالعه، هم پایداری وجود دارد، هم اثربخشی و نیز بین این دو همبستگی مثبت وجود دارد. همچنین بین عوامل اثربخشی یعنی دستیابی به اهداف، ساختارهای مفید، تأمین منابع و رضایت‌مندی ذی‌نفعان با پایداری رابطه وجود دارد.
- اما در رابطه با شایستگی‌های فرماندهان در ادبیات غربی نیز پژوهش‌های متعددی صورت پذیرفته است که برخی از مهم‌ترین آنها به شرح ذیل است.
- در کتاب رهبری ارتش امریکا معروف به ۶-۲۲ (ویرایش ۲۰۱۲) پس از بحث‌های عمومی

رهبری، پنج شایستگی برای رهبران نظامی مشخص شده است که این ۵ ویژگی عبارتند از: هدایت دیگران، ساخت اعتماد، گسترش اثرگذاری در زنجیره فرماندهی، هدایت با مثال و ارتباطات.

الرت<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در مقاله «شایستگی‌های رهبری مورد نیاز برای افسران خدمات آموزشی ارتش» بیان می‌کند که علاوه بر دفترچه ۲۲ - ۶ ارتش امریکا مؤلفه‌های ذیل نیز باید مدنظر قرار بگیرد: فهم نقش ارتش در وزارت دفاع، انعطاف‌پذیری؛ استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی و روش‌های تصمیم‌گیری، درک توسعه بودجه و برنامه‌ریزی مالی، شناخت و درک الزامات کارمندان و پیمانکاری.

مارینا و الرت<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در مقاله «برنامه‌ای برای رهبری با افسران خدمات آموزشی ارتش و شایستگی‌های رهبری» به شش شایستگی اصلی برای رهبران نظامی دست یافته‌اند که این شش شایستگی عبارتند از: رهبری دیگران، اثرگذاری از طریق زنجیره فرماندهی، هدایت با مثال، ارتباطات، ایجاد محیط مثبت و کسب نتایج.

وانگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۳) در مقاله «شایستگی‌های رهبری راهبردی» اشاره می‌کنند که در ادبیات رهبری راهبردی در حوزه کشوری و لشکری به فهرست طولانی از ویژگی‌ها برمی‌خوریم که در عمل قابل استفاده نیستند، بنابراین، نویسندگان به شش ابرشایستگی اشاره می‌کنند که عبارتند از: هویت، چابکی ذهنی، ادراک بین‌فرهنگی، بلوغ بین‌فردی، جنگاوری در سطح جهانی و هوشیاری حرفه‌ای.

هرنی و فالسن<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) در مقاله «رقابت‌های مربوط به رهبری برای اقدامات هم‌زمان ارتش: توسعه، بررسی و اعتبار» نتایج تلاش مرکز رهبری ارتش امریکا برای تبدیل ارتش امریکا به نیرویی انعطاف‌پذیرتر، چابک‌تر و کشنده‌تر را گزارش کرده‌اند و به دنبال ارائه یک الگوی مناسب از الزامات اصلی رهبری برای عملیات معاصر هستند.

1. ELLERT
2. Marina & Ellert
3. Wong
4. Horey & Fallesen

## تحقیقات انجام‌شده در حوزه فرماندهی و مدیریت دوران دفاع مقدس

تحقیقات انجام‌شده در زمینه مدیریت و فرماندهی دوران هشت سال دفاع مقدس را می‌توان به چهار دسته کلی، تقسیم‌بندی کرد:

دسته اول تحقیقاتی است که نقش افراد و سازمان‌های مؤثر در مدیریت و فرماندهی کلان جنگ را بررسی کرده‌اند. به‌عنوان مثال، مردانیان (۱۳۹۲) در پایان‌نامه خود تلاش کرده است، نقش امام خمینی (ره) در مدیریت جنگ و پیشبرد اهداف انقلاب اسلامی در دوران دفاع مقدس را تشریح کند. وی با بهره‌گیری از رویکرد توصیفی - تحلیلی، به بررسی نقش امام خمینی (ره) در مدیریت جنگ و پیشبرد اهداف انقلاب در آن شرایط بحرانی می‌پردازد.

در تحقیقی دیگر، نقش رهبری و فرماندهی نظامی در دفاع مقدس و جنگ آینده ازمنظر فرماندهان عالی جنگ بررسی شده و نقش فرماندهی در دوران دفاع مقدس و جنگ آینده تبیین شده و الگویی مناسب، در حوزه فرماندهی به‌منظور هدایت صحنه جنگ در نبردهای احتمالی آینده ارائه شده است (خودسیانی، پیری، و خان‌احمدی، ۱۳۹۱)

ارجینی و علی‌مرادی (۱۳۹۴) نیز درصدد یافتن راهبردهای بنیان‌گذار جمهوری اسلامی، امام خمینی (ره) در مدیریت جنگ تحمیلی برآمده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که امام خمینی (ره) با راهبردهایی مانند: نظارت و اشراف اطلاعاتی به امر جنگ، نظارت بر عملکرد کارگزاران و مطبوعات، رعایت اصول تصمیم‌گیری، مقابله با عوامل بازدارنده داخلی، پشتیبانی معنوی و فرهنگی رزمندگان و... توانستند جنگ تحمیلی را مدیریت کرده و دشمنان را در دستیابی به اهدافشان ناکام گذارند.

دسته دوم، تحقیقات و پژوهش‌هایی است که چگونگی رهبری و فرماندهی فرماندهان در دوران دفاع مقدس مسئله اصلی آنها بوده و تلاش کرده‌اند مدل فرماندهی و مدیریت آنها استخراج شود. برخی از این تحقیقات در ادامه آمده است:

باقری و سعدآبادی (۱۳۹۰) در تحقیق خود تحت عنوان «طراحی الگوی رهبری معنوی براساس ارزش‌های اسلامی؛ پژوهشی مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد باتأکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید



سرلشکر پاسدار احمد کاظمی» تلاش کرده‌اند، با مذاقه و غور در طریقت و مشی فکری، عملی و مباشر یکی از سرداران دوران دفاع مقدس، سرلشکر پاسدار شهید احمد کاظمی، الگویی نظام‌مند از رهبری معنوی که براساس ارزش‌های معنوی اسلامی نهادینه شده و به‌معنای خدامحوری و خداباوری در همه امور و حرکت در جهت کسب مقام خلافت‌اللہی است، عرضه کنند.

ضمائنی و حجر گشت (۱۳۹۴)، روی «طراحی و تبیین الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری» کار کرده‌اند که براساس یافته‌های آنها، عناصر اصلی الگوی فرماندهی شهید حسن باقری دارای پنج مؤلفه اصلی: «خدامحوری»، «حکمت‌ورزی»، «مهرورزی»، «صلابت» و «دشمن‌شناسی» است.

طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس (مطالعه موردی: سیره شهید محمدابراهیم همت)، عنوان پژوهشی است که باقری و مرادی رودبالی (۱۳۹۵) انجام داده‌اند و در نهایت الگوی مدیریت منابع انسانی شهید همت را در چهار بخش: اصول مدیریت منابع انسانی، جذب منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و نگهداشت منابع انسانی ارائه داده‌اند.

تبیین سبک رهبری خدمت‌گزار فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس و پیامدهای آن بین بسیجیان (مطالعه موردی: شهید حسین خرازی)، تحقیق دیگری است که تلاش کرده است مدل رهبری شهید حسین خرازی را مورد مذاقه قرار دهد و یافته‌های تحقیق بیانگر آن است که بین سبک رهبری خدمت‌گزار شهید حسین خرازی در جنگ تحمیلی با سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی بسیجیان داوطلب ارتباط معنی‌دار وجود دارد (عسکری و همکاران، ۱۳۹۵).

دسته سوم، تحقیقاتی است که عوامل مؤثر در نوع و سبک رهبری فرماندهان را بررسی کرده است. مدنی (۱۳۸۷) تحت عنوان «بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس» تحقیق خود را انجام داده و به بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد چهار تن از سرداران دفاع مقدس (شهیدان خرازی، زین‌الدین، همت و باقری) در فاصله زمانی ۱۳۶۵ - ۱۳۶۰ پرداخته است.

مهرآرا و طوطیان اصفهانی (۱۳۹۵)، «رابطه هوش معنوی با سبک رهبری فرماندهان دفاع

مقدس مطالعه موردی لشکر ۵۲ کربلا» را کار کرده‌اند و نتیجه گرفته‌اند بین هوش معنوی با سبک‌های رهبری تلفیقی، رابطه‌مدار و ضابطه‌مدار رابطه معنادار مثبتی وجود دارد.

حسین بیات (۱۳۸۶) «عوامل مؤثر در بروز خلاقیت و ابتکار فرماندهان در دوران دفاع مقدس» را کار کرده و به چند عامل مهم از بین عوامل متعدد تأثیرگذار اشاره می‌کند و معتقد است، عواملی همچون: روحیه و تفکر انقلابی، برتری فیزیکی دشمن، سبک و شیوه خاص فرماندهی و توکل و توسل از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر در بروز و ظهور انواع خلاقیت و ابتکار، از خلاقیت در راهبرد گرفته تا ابتکار در تاکتیک و تکنیک می‌باشد.

دسته چهارم، پژوهش‌هایی است که در زمینه شیوه و نحوه انتخاب فرماندهان و مدیران نظامی در دوران دفاع مقدس کار کرده‌اند. بیات و همکارانش (۱۳۹۵) استعدادیابی فرماندهان از منظر قرآن را تحقیق کرده‌اند. در این پژوهش بر مسئله «فرماندهی نظامی» تمرکز، و با مطالعه ویژگی‌های شخصیتی و استعدادی چهار نفر از پیامبران، استعدادهای مشترک آنان برشمرده شده است. این پژوهش با استفاده از روش «تحلیل مضمون» به بررسی متون تاریخی پرداخته و ویژگی‌های حضرت داوود، سلیمان، طالوت و ذوالقرنین (ع) را باتکیه بر قرآن و منابع اسلامی مورد بررسی قرار داده و پنج استعداد بنیادین و مشترک بین آنان را مشخص کرده است: بزرگی روح، بزرگواری روح، عقل، قوت روح، توانمندی جسمی.

جستجوها حاکی از آن است که در زمینه مؤلفه‌های انتخاب فرماندهان نظامی در دوران دفاع مقدس تاکنون تحقیق دیگری انجام نشده است، لذا از این نگاه تحقیق حاضر دارای نوآوری پژوهشی است. جدول پژوهش‌های انجام‌شده ذیل چهار دسته مطرح‌شده، در ادامه آماده است.

جدول ۱. خلاصه نمونه پژوهش‌های انجام‌شده حول موضوع فرماندهان دوران دفاع مقدس

عنوان تحقیق	نمونه پژوهش‌های صورت پذیرفته	دسته‌بندی
نقش امام خمینی (ره) در مدیریت جنگ و پیشبرد اهداف انقلاب اسلامی در دوران دفاع مقدس	(مردانیان، ۱۳۹۲)	نقش افراد و سازمان‌های مؤثر در مدیریت و فرماندهی کلان جنگ
نقش رهبری و فرماندهی نظامی در دفاع مقدس و جنگ آینده از منظر فرماندهان عالی جنگ	(خودسیانی و دیگران، ۱۳۹۱)	
راهبردهای بنیان‌گذار جمهوری اسلامی، امام خمینی (ره) در مدیریت جنگ تحمیلی	(ارجینی و علی‌مرادی، ۱۳۹۴)	
طراحی الگوی رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی؛ پژوهشی مبتنی بر راهبرد داده بنیاد با تأکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار احمد کاظمی	(باقری و سعدآبادی، ۱۳۹۰)	چگونگی رهبری و فرماندهی فرماندهان در دوران دفاع مقدس
طراحی و تبیین الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری	(ضمائنی و حجرگشت، ۱۳۹۴)	
طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس (مطالعه موردی: سیره شهید محمدابراهیم همت)	(باقری و مرادی رودبالی، ۱۳۹۵)	
تبیین سبک رهبری خدمت‌گزار فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس و پیامدهای آن در بین بسیجیان (مطالعه موردی: شهید حسین خرازی)	(عسکری و همکاران، ۱۳۹۵)	عوامل مؤثر در نوع و سبک رهبری فرماندهان
بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس	(مدنی، ۱۳۸۷)	
رابطه هوش معنوی با سبک رهبری فرماندهان دفاع مقدس مطالعه موردی لشکر ۵۲ کربلا	(مهر آرا و طوطیان اصفهانی، ۱۳۹۵)	
عوامل مؤثر در بروز خلاقیت و ابتکار فرماندهان در دوران دفاع مقدس	(حسین بیات، ۱۳۸۶)	نحوه انتخاب فرماندهان
بررسی ویژگی‌های استعدادی فرماندهان نظامی از منظر قرآن کریم	(بیات و همکارانش، ۱۳۹۵)	

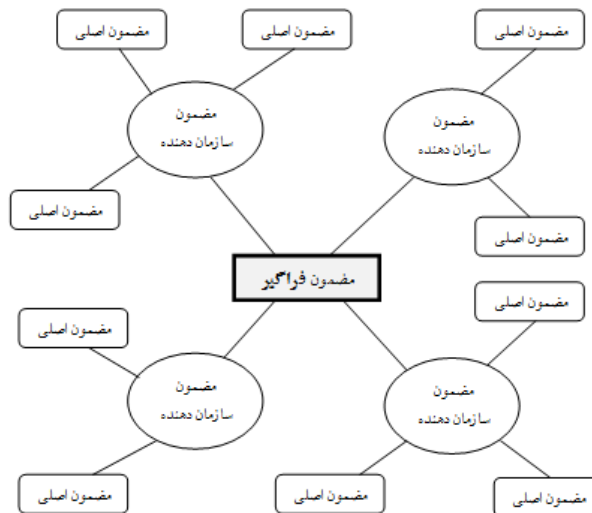
روش تحقیق مقاله حاضر، «تحلیل مضمون»<sup>۱</sup> است؛ روشی که برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). مضمون یا تم، بیانگر چیز مهمی در داده‌ها در رابطه با سؤالات تحقیق است، آنچه اهمیت دارد، معنا و مفهوم مضمون است. بنابراین، قضاوت محقق در رابطه با اینکه مضمون چیست کاملاً ضروری است. پژوهشگر باید تا حدودی منعطف باشد، زیرا تبعیت صرف از قواعد در این خصوص

1. Them Analysis

کاربردی ندارد (سلطانی و خانی، ۱۳۹۵: ۱۲۱).

از تحلیل مضمون می‌توان به‌خوبی برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی استفاده کرد. قالب مضامین، فهرستی از مضامین را به‌صورت سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد. شبکه مضامین نیز ارتباط میان مضامین را در شکل‌هایی شبیه تارنما نشان می‌دهد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۵۱).

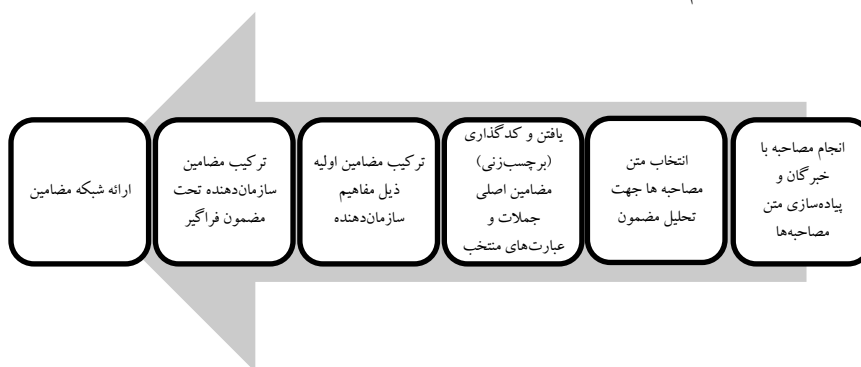
درنهایت شبکه مضامین براساس یک رویه مشخص، مضامین زیر را نظام‌مند می‌کند: الف. مضامین اصلی<sup>۱</sup> (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، ب. مضامین سازمان‌دهنده<sup>۲</sup> (مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین اصلی)، ج. مضامین فراگیر<sup>۳</sup> (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل) سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه وب، رسم می‌شوند که در آن مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها مانند نگاره زیر نشان داده می‌شود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۷۰).



شکل ۱. ارتباط شبکه‌ای انواع مضامین با یکدیگر (سلطانی و خانی، ۱۳۹۵: ۱۲۲)

1. Basic Themes
2. Organizing Themes
3. Global Themes

باید دقت شود که تحلیل داده‌ها به نحوی انجام شود که کلیت و یکپارچگی آنها دچار اختلال نشده و به صورت یک کل و درارتباط باهم، مورد بررسی قرار گیرد. در اینجا، تجزیه و تفکیک داده‌ها به مفهوم تکه‌تکه کردن مفاهیم نباید وجود داشته باشد و به جای آن باید داده‌های به دست آمده باز و گسترده شده و مورد بررسی قرار گیرند (هایسنر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵).  
فرایند کلی انجام این پژوهش را می‌توان در شکل ذیل مشاهده نمود.



شکل ۲. مراحل انجام پژوهش

در پژوهش حاضر، به منظور گردآوری داده‌های اولیه تحقیق با استفاده از نمونه‌گیری هدف‌مند تا رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ نفر از فرماندهان عالی دوران دفاع مقدس صورت پذیرفت که نام آنها و مسئولیتشان در دوران دفاع مقدس در جدول زیر آمده است.

1. Hycner

جدول ۲. فهرست مصاحبه‌شوندگان

ردیف	نام و نام خانوادگی مصاحبه‌شونده	مسئولیت
۱	سرلشکر پاسدار محسن رضایی	فرمانده کل سپاه در دوران دفاع مقدس
۲	سرلشکر پاسدار محمدعلی جعفری	فرمانده قرارگاه در دوران دفاع مقدس (فرمانده سابق سپاه)
۳	سرلشکر پاسدار سیدیحیی (رحیم) صفوی	فرمانده قرارگاه در دوران دفاع مقدس (فرمانده اسبق سپاه)
۴	امیر دریابان علی شمخانی	فرمانده سپاه خوزستان در دوران دفاع مقدس
۵	سرتیپ پاسدار احمد غلام‌پور	فرمانده قرارگاه در دوران دفاع مقدس
۶	سرتیپ پاسدار مرتضی صفاری	فرمانده قرارگاه در دوران دفاع مقدس
۷	سرتیپ پاسدار اسماعیل کوثری	فرمانده لشکر ۲۷ محمد رسول‌الله (ص) در دوران دفاع مقدس
۸	سرتیپ پاسدار حسن رستگارپناه	فرمانده اسبق قرارگاه حمزه سیدالشهدا در دوران دفاع مقدس
۹	سرتیپ پاسدار یعقوب زهدی	از فرماندهان توپخانه سپاه در دوران دفاع مقدس
۱۰	سرتیپ پاسدار غلامرضا جعفری	فرمانده لشکر ۱۷ علی‌بن‌ابیطالب (ع) در دوران دفاع مقدس
۱۱	سرتیپ پاسدار محمد ابوشهاب	فرمانده لشکر ۱۴ امام حسین (ع) در دوران دفاع مقدس
۱۲	سرتیپ پاسدار ابوالفضل شکارچی	از فرماندهان لشکر ۱۷ علی‌بن‌ابیطالب (ع) در دوران دفاع مقدس
۱۳	سرتیپ پاسدار محمدحسن کوسه‌چی	از فرماندهان لشکر ۷ ولیعصر (عج) در دوران دفاع مقدس
۱۴	سرتیپ دوم پاسدار محمد کساتیان	از فرماندهان تیپ در لشکر ۲۵ کربلا در دوران دفاع مقدس
۱۵	سرتیپ دوم پاسدار احمد بیگلری	از فرماندهان لشکر ۲۷ محمد رسول‌الله (ص) در دوران دفاع مقدس
۱۶	سرتیپ دوم پاسدار عبدالحسین خضریان	از فرماندهان گردان لشکر ۷ ولیعصر (عج) در دوران دفاع مقدس
۱۷	سرتیپ دوم پاسدار نورالله حسینی	از فرماندهان لشکر ۳۳ المهدی (ع) در دوران دفاع مقدس

در ادامه تحقیق، پس از گزینش ۵۴ گزاره منتخب در متن مصاحبه‌ها، در مرحله اول کدگذاری گزاره‌های مستخرج از مصاحبه‌های انجام‌شده، تعداد ۱۶۰ مضمون اصلی برداشت شد. در مرحله دوم کدگذاری، بر مبنای اشتراکات محتوایی میان آنها و ترتیب توالی‌های موجود، گره‌های اساسی شناسایی و ۳۲ مضمون سازمان‌دهنده استخراج شد و در مرحله سوم، بر مبنای گره‌های اساسی میان آنها، تعداد ۵ مضمون فراگیر به‌دست آمد که بر اساس آن، مؤلفه‌های انتخاب فرماندهان به‌صورت مدل ارائه شد.

در راستای اعتباربخشی به تحلیل مضمون مستخرج از مصاحبه‌ها، نتایج مذکور در اختیار تعدادی از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت که پس از اعمال تغییراتی اندک، مورد تأیید ایشان قرار

گرفت.

در ادامه، به دلیل حجم بالای گزاره‌های منتخب، ۴ جدول زیر به عنوان نمونه‌ای از استخراج مضامین اصلی، آورده شده است.

جدول ۳. استخراج مضامین اصلی از مصاحبه سردار سرلشکر محسن رضایی

مضامین اصلی	گزاره‌های منتخب
اعتماد	۱. یکی اینکه جوان‌های امروز باید مثل آن روز کار کنند، یکی دیگر مربوط به مسئولین است که به جوانان اعتماد نمی‌کنند و ریاست جمهوری‌های مختلف تجربه کار با جوانان را ندارند و نمی‌توانند اعتماد کنند.
تلاش	
شناخت	۲. شناخت امام از من خوب بود. مسئول اطلاعات سپاه که شدم مرتب پیش امام گزارش می‌دادم. به علاوه بعداً، از یکی از بزرگان شنیدم که در مورد ماجرای حمله ضد انقلاب در گنبد کاوس نزد امام رفته بود، گفته که من رفتم نگاه کردم و دیدم که یکی از ضدانقلاب‌ها از بالای مسجدی تیراندازی می‌کرد و هیچ کس جرئت نمی‌کرد به سمت مسجد شلیک کند، ناگهان یک جوانی آمد و با جرئت تمام دستور داد که مسجد را با آرمی جی بزنند، این کار را کردند و آتش ضد انقلاب فروکش کرد. امام گفته بود که همین آقا برای فرماندهی سپاه خوب است. این طوری بود که امام بنده را برای فرماندهی سپاه انتخاب کردند.
شجاعت	
قدرت پیش‌بینی	۳. یکی از ویژگی‌های شخص من، قدرت پیش‌بینی قوی‌ای بود که در من وجود داشت. این ویژگی را من چه در فعالیت‌های قبل از انقلاب و چه در فضای انقلاب، همچنین در مسئولیت اطلاعات سپاه، پیدا کرده بودم. این چیزی بود که من به آن شناخته می‌شدم.
نوآوری و خلاقیت	۴. یکی دیگر از ویژگی‌های من که برای انتخاب آدم‌های خود هم از آن استفاده می‌کردم، این بود که این فرد، از راه‌های روتین حرکت می‌کند یا نوآوری و خلاقیت دارد و مسیری خلق می‌کند. این هم مؤلفه شخصیتی دیگر من بود که برای همین امام اعتماد کرد و این عرصه را به من داد.
دیدن فرد از نزدیک	۵. یکی از معیارهای من برای انتخاب فرماندهان دیدن آنها بود. خود دیدن فرماندهان و صحبت کردن با آنها و فهم اینکه آنها چطور حرف می‌زدند؛ این خودش یک نوع مهارت است که خیلی قابل بیان نیست. بخش زیادی از معیار دیدن، مهارتی است که در اثر تجربه، در ماها شکل گرفته بود. از نحوه صحبت کردن، از عکس‌العمل فرد، از نوع رفتار و... متوجه می‌شدیم. سی چهل درصد انتخاب فرماندهان، به این مهارت ذاتی که در اثر تجربه در من تقویت شده بود، بر می‌گشت، بیست - سی درصدش در اثر مشورت. مشورت با آقا رحیم، آقا رشید، آقا شمشانی، آقا باقری. مشورت با اینها که اینها صحنه بگذارند بر اینکه این فرد می‌تواند فرمانده باشد یا خیر.
مهارت بیان	
مشورت با سایر فرماندهان	
افتتاح‌سازی جمع	۶. سی چهل درصد، یا چهل پنجاه درصدش هم به خاطر همین نوآوری، خلاقیت و قدرت پیش‌بینی و افتتاح‌سازی جمع، نگهداری نیروها، صبر و حوصله و تحمل‌پذیری‌شان، پراکنده‌نکردن افرادی که با هم شروع می‌کنند به کار کردن، تحمل و صبر. اینها معیارهایی بود که ما باید در افراد می‌دیدیم.
توان کار تیمی	
صبر و حوصله و تحمل‌پذیری	
تیم کاری	

سرلشکر محسن رضایی - مصاحبه اول: ۹۴/۱۰/۱۷ - مصاحبه دوم: ۱۳۸۵/۴/۸

جدول ۴. استخراج مفاهیم اولیه از مصاحبه سردار سرلشکر سیدیحیی صفوی

مضامین اصلی	گزاره‌های منتخب
رشد در سلسله‌مراتب	۱. من خیلی خوب سلسله‌مراتب را طی کردم. من در سال ۵۴ تا ۵۶ افسر هواپرد بودم. یعنی وقتی من سال ۵۴ فارغ‌التحصیل دانشگاه شدم دو سال خدمت سربازی را در تیپ ۵۵ هواپرد شیراز رفتیم و با هواپیما ۱۳ تا پرش کردم. بعد هم در فضای انقلاب که قرار گرفتیم ما جزء کسانی بودیم که مبارزه مسلحانه می‌کردیم هر چند که به گروه‌ها اعتقاد نداشتیم به بعضی از گروه‌ها چون سازمان مجاهدین خلق خیلی بدبین بودم. اصلاً به این گروه‌ها وارد نشدم. بعد از انقلاب هم اول از همه سپاه پاسداران انقلاب اسلامی را در استان اصفهان تشکیل دادیم. بعد جنگ کردستان شکل گرفت و جنگ درست و حسابی‌ای در کردستان کردیم. از آزادسازی سنندج گرفته تا آزادسازی سقز و بانه، به تعبیری یک دوره جنگ را گذرانیدیم. در آنجا بنده بودم، حسین خرازی و احمد کاظمی و بقیه بودند.
گذراندن دوره آموزشی	۲. جنگ که شروع شد ما مستقیم رفتیم منطقه دارخوین و از آنجا خط تشکیل دادیم. خطی که هنوز واحد نظامی خاصی نداشت به آن خط شیر می‌گفتند. به هر حال ما از خط شیر در دارخوین جنگیدیم تا آخر جنگ. پله پله آمدیم بالا و شاید اولین مسئولیتیم، مسئول ستاد عملیات جنوب بود که در خوزستان بود. در راه‌اندازی لشکر ۱۴ امام حسین (علیه‌السلام) هم ما جزء کسانی بودیم که در تأسیس کمک کردیم.
سابقه حضور در عرصه مشابه	۳. من خدا را گواه می‌گیرم که از شهادت هیچگاه نترسیدم. هیچگاه، هیچگاه. در مورد ویژگی‌ها من باید بگویم که بیش از استعدادها، انسانی من، تربیت خانوادگی که ما داشتیم خیلی مؤثر بود. ما خانواده‌ای اهل ایمان و اهل شجاعت بودیم.
انقلابی‌گری	۴. ما درس خواندیم. ما آدم‌های بی‌سوادی نبودیم. اکثر فرمانده لشکرهای ما تحصیل کرده بودند. از حسن باقری زین‌الدین و... منظور از درس فقط آکادمیک نیست. من برای خودم گفتم که دو سال سابقه هواپرد داشتم. بنابراین، هم تحصیلات کلاسیک داشتیم و هم تحصیلات نظامی داشتیم. بعد خود این جنگ شد یک دانشگاه. فکر کنید شما بسیجی‌های ما که می‌آمدند، ما سه روز اینها را آموزش می‌دادیم ولی این چنین رشد کردند. یعنی ببینید خود میدان جنگ انسان را کارآموده می‌کند. آن هم نه یک سال و دو سال بلکه هشت سال جنگ و جنگ کردستان. کردستان هم تأثیر داشت. یعنی خدا دست‌گرمی برای ما فراهم کرد که یاد بگیریم چطور با خمپاره و توپخانه و اینها روبه‌رو شویم.
حضور در منطقه	
رشد در سلسله‌مراتب	
شجاعت	
تربیت خانوادگی	
معنویت	
تحصیلات	
قدرت یادگیری در عمل	
قدرت آموزش	

سرلشکر سیدیحیی صفوی، ۱۳۹۵/۴/۹



**جدول ۵. استخراج مفاهیم اولیه از مصاحبه سردار سرلشکر محمد علی جعفری**

مضامین اصلی	گزاره‌های منتخب	سرلشکر محمد علی جعفری، ۱۳۹۵/۴/۱۱
پایه کاری	ما می‌دیدیم که هر کسی که پایه کارتر است و بیشتر فعالیت می‌کند؛ به جورایی مشخص بود. زیاد	
تلاش بیشتر	نمی‌شود بهشان شاخص داد و این طوری که شما می‌خواهید گفت، انتخاب می‌کردیم. چندان	
سابقه	روال خاصی که شما می‌خواهید وجود نداشت چون اوایل جنگ فضای خاصی وجود داشت.	
رشد در سلسله مراتب	البته بعد از اینکه سازمان رزم شکل گرفت مبتنی بر تجربه‌های قبلی رشد سلسله‌مراتبی وجود داشت، ولی در اول جنگ مهم‌ترین چیز، همین بود مثلاً کسانی که کردستان رفته بودند، مشخص بود که ظرفیتی دارند و اینها رشد پیدا کردند.	

**جدول ۶. استخراج مفاهیم اولیه از مصاحبه سردار سرتیپ مرتضی صفاری**

مفاهیم پایه (اولیه)	گزاره‌های منتخب	سرتیپ مرتضی صفاری
ماندگاری	۱. ماندگاری: کسی که می‌آمد و متوجه می‌شدیم که هیچ وقت نمی‌خواست به عقب برگردد؛ یعنی قصد ماندن داشت. یعنی ما آمدیم که بمانیم، نیامده‌ایم که مدتی بمانیم و بعد از مدتی دیگر به استراحت برویم. این نیرو می‌تواند فرمانده شود، چون ماندگار است، موقتی نیست که بگوییم این فردا شب می‌خواهد برود. آگه می‌خواست برود و ماندگار نبود، به درد فرماندهی نمی‌خورد. ما کسی را که می‌دیدیم آدم ثابتی است و همیشه هم در خط است و هرچند زن و بچه هم دارد، ولی این برایش مهم نیست. اولویتش جنگ است و آمده است که تکلیف پاسداری‌اش را اینجا عمل کند. این یکی از مؤلفه‌ها و شاخص‌های مهم انتخاب ما برای فرمانده است.	
مقبولیت	۲. مقبولیت: دومین شاخص مقبولیت است. یعنی ما نگاه می‌کردیم مثلاً می‌دیدیم که در بچه‌های بهبهانی یازده نفر همیشه داشتیم، بیست سی نفری بودند که بیست روز، بیست روز می‌رفتند و با هم عوض می‌شدند. ما نگاه می‌کردیم که سه نفر از اینها هستند که همیشه در خط هستند. بقیه می‌آمدند و می‌رفتند. حالا در بقیه هم شاید آدم‌های خوب برای فرماندهی بود ولی خب وقتی که نیستند دیگر نمی‌شود کاری کرد و به درد کار ما نمی‌خورد. در این سه نفر نگاه کردم دیدم که یکی از اینها را بچه‌ها بهش طوری دیگری نگاه می‌کنند و در بچه‌ها نفوذ دارد و بین بچه‌ها مقبولیت دارد و به او احترام می‌کنند و پشت سرش نماز می‌خوانند و یک روحیات معنوی خاصی دارد. به علاوه می‌نشیند و بچه‌ها را نصیحت می‌کند. این چنین آدمی مقبولیت دارد و می‌تواند فرمانده باشد.	
نفوذ در دل سایرین		
معنویت		
موعظه‌گری		

مفاهیم پایه (اولیه)	گزاره‌های منتخب	تجزیه و تحلیل محتوای کیفی	
مهارت بیان	۳. حرف‌زن‌بودن: سومین ویژگی این است بتواند حرف بزند. یعنی بتواند بچه‌ها را جمع کند، نکته‌ای بگوید، آیه‌ای بخواند، نصیحت کند، بالاخره هر لحظه ممکن است گلوله‌ای بیاید، خمپاره‌ای بیاید، بیاید دل‌تان را بچه‌ها با خدا صاف کنید. بیاید توبه کنید و از این چیزها بگذرید و حالا که می‌خواهیم شهید شویم، پاک شهید شویم و نیت‌هایتان را خالص کنید. من دیدم این فرد نصیحت‌کننده هست یعنی می‌تواند حرف بزند و اثر هم می‌گذارد و می‌تواند نتیجه‌بخش باشد.		
قدرت اقناع جمع	۴. درخط‌بودن: نکته چهارم درخط‌بودن است. یعنی این آدم قرار ندارد که بنشیند سر جایش در داخل سنگرش و بالعکس همه هم و غمش این است که برود جلو آنجا را نگاه کند و آنجا باشد. برود دشمن را ببیند کجا است و آرایشش چطوری است و دارد چه کار می‌کند.		
حضور در خط مقدم			
دغدغه انجام کار			
اهل تحلیل و رصد دشمن			
اهل فکر	۵. فکر داشتن: نکته بعدی فکر داشتن است. کسی هست که چپ و راست می‌آید نظر می‌دهد. می‌گوید که ما چرا اینجا بیکار هستیم و عمرمان را داریم هدر می‌دهیم باید کانال بزینم خودمان را به آنجا نزدیک کنیم یا این کار را نکنیم و اینها. ما می‌بینیم که این خاصیت را دارد و آن فکر دائم دارد. دغدغه دارد و دائم می‌خواهد به دشمن نزدیک شود.		
دارای ایده و نظر			
دغدغه انجام کار			
شجاعت			
توان توجه دیگران	۶. ما آن موقع خط داشتیم برای شهرهای مختلف مثلاً خط بچه‌های بهبهان، خط بچه‌های خرم‌آباد و.... کم بودند ولی می‌گفتیم که فلانی شما سرپرست بقیه باشید. بعد می‌دیدم که اون فرد ثابت هم هست. بقیه می‌روند و می‌آیند ولی اون فرد ثابت در خط هست. توجه به خط وقتی نفرات بعدی می‌آمدند این نفر توجه‌ترین فرد به خط بود. بعد که دیدم جمعیشان بیشتر شد گفتم که این فرمانده گروهان است بعد همین می‌شد فرمانده گردان.		
رشد در عرصه			
عمل			
رشد در سلسله			
مراتب			
توان شناخت استعداد دیگران	۷. بعد این فرد یارش را پیدا می‌کرد. یک خاصیتش این بود که می‌فهمید که چه کسی مثل خودش چنین خاصیت‌هایی را دارد. این را زود پیدا می‌کرد و می‌گفت که این فرد را به‌عنوان جانشین خودم می‌خواهم انتخاب کنم. من می‌فهمیدم که این آدم دقیقاً آدم بعدی خودش را اندکی ضعیف‌تر از آن که من می‌خواستم، اما درست انتخاب کرده است. ما هم آن را به‌عنوان جانشین او قبول می‌کردیم. یعنی این چیزها را طبق تجربیات شخصی خودم که می‌گویم است که باید درست انتخاب می‌کردم.		

مفاهیم پایه (اولیه)	گزاره‌های منتخب	تربیب پائیدار معرفی صفاری
<p>پای کار بودن</p> <p>اهل انجام تکلیف</p> <p>روحیه انجام کارهای زمین مانده</p> <p>نفوذ در دل سایر نیروها</p> <p>خاکی بودن (دوری از شأن‌های کاذب مدیریتی)</p>	<p>۸. من برای خودم دو تا جانشین انتخاب کرده بودم، اول یکی بود بعد گفتیم که این دو نفر باشند. دیدم که یکی از اینها دو تا دختر دارد و بچه شهر کرد هم هست. این را من گذاشتم جانشین خودم، بعد به بچه‌ها گفتم که من اگر قرارگاه رفتم و نبودم ایشان هرچه گفت باید شما گوش کنید. بود تا وقتی که شهید شد. نفر دوم کسی بود به نام حسن درویش، مثلاً این آدم کاملاً پاکاری بود. بعد طوری بود که خواب نداشت. یک جایی که می‌دید بچه‌ها دارند کار می‌کنند این هم می‌رفت بیل می‌زد و کمک می‌کرد و مثلاً سنگر می‌زد؛ یا مثلاً می‌خواستند بروند برای سنگر آب بیاورند، زود می‌رفت دبه‌اش را برمی‌داشت و چون هیکل درشتی هم داشت، سریع می‌رفت آب می‌آورد. یکدفعه می‌دیدیم که شب بلند شده است و کفش‌های بچه‌ها را داشت با پارچه تمیز می‌کرد. روحیات این طوری داشت. من گفتم که این به درد می‌خورد. نمی‌گفتم که این طراح عملیات است و این حرف‌ها اما می‌گفتم که این باید آدم به درد بخوری باشد. می‌دیدم که بچه‌ها به این فرد علاقه دارند. کنار دست این فرد می‌توانی یک فرد خوش‌فکری بگذاری اما اینکه شم فرماندهی دارد یا خیر در این فرد با این ویژگی‌ها مشخص می‌شد که باید خاکی باشد، خودمانی باشد، قیافه نگیرد، خودش را نگیرد، بچه‌ها دوستش داشته باشند.</p>	
<p>نداشتن حرص</p> <p>مسئولیت گرفتن</p> <p>معنویت</p>	<p>۹. این نکته را من عرض کنم. ما در مجلس شورای اسلامی، دور اول، دوم و سوم و آن مراحل اولی اصلاً کسی نمی‌رفت نماینده شود؛ می‌گفتند مسئولیت‌زاست کسی است که می‌خواهد قانون وضع کند به حرف اشتباه بزند فردای قیامت چی می‌خواهد جواب دهد. به زور یقه یک نفر را می‌گرفتند و می‌گفتند که آقای فلانی برو نماینده بشو. بعد از اصرارهای فراوان و اینکه تکلیف شده است، بر شما که این کار را بکنید و این‌ها، قبول می‌کرد که برود. وقتی ملت می‌دیدند که این اصلاً دنبال مسئولیت نیست و به دنبال دنیا و اسم و جاه نیست و اینکه از قیامت خودش می‌ترسد و اصلاً نمی‌خواهد که به آنجا برود، کوچک و بزرگ ملت روحیه این فرد را ستایش می‌کردند. تو جبهه هم همین طور بود.</p>	

مفاهیم پایه (اولیه)	گزاره‌های منتخب	پایندار مفهومی صغاری	
دغدغه نیروها	۱۰. در جبهه، اصلاً کاری به سن کم و زیاد نداشتیم. مثلاً می‌گفتند که آقای همت یا باقری اصلاً		
نادیده گرفتن	شب و روز خواب ندارد و تا بچه‌ها یک مقداری مشکل برایشان به وجود می‌آید، اشکش در		
مؤلفه سن و سال در انتخاب فرمانده	می‌آید و اصلاً دنبال مسئولیت نیست. بچه‌ها می‌دیدند که این فرد اینقدر خاکی است که می‌پرستیدندش و اصلاً این نبود که مثلاً یک پیرمرد بیاید بگوید که من ریش سفید اینجام و معنی ندارد کسی که ریشش در نیامده است فرمانده شود! یا اون یکی بگوید که من دکتر هستم و معنی ندارد که کسی که کم‌تر از من سواد دارد و مثلاً دیپلم دارد، فرمانده من شود! اصلاً این حرف‌ها نبود. اصلاً لحظه‌به‌لحظه این فرد را می‌پرستیدند. فضایی نبود که بگوییم که از این حرف‌های که ما سن کم باشد قبولش نمی‌کنیم و این حرف‌ها. در همان اوایل جنگ ارتشی‌ها می‌خندیدند که می‌دیدند که حسن باقری که اصلاً ریشش در نیامده بود می‌رفت در جلسه و همه یک جور بهش نگاه می‌کردند. بعد یک بار بنی صدر آمده بود و همه فرماندهان ارتش و سپاه پیشش رفته بودند که تشریح کنند وضعیت را. اصلاً بنی صدر بهش برخورد که در این جلسه به این مهمی به بچه هم آمده است! اما وقتی بلند شد و مطالبی را گفت همه شاخ در آوردند. بعد می‌دید که به اون تعظیم می‌کردند خیلی‌ها. قرار نبود چون ریش در نیاورده است یا مثلاً چون کوسه مانند است کسی حرفش را گوش نکند. بلکه می‌گفتند که اطلاعاتی که این دارد را اگر کل بچه‌های اطلاعات سپاه و ارتش را دور هم جمع کنید به دقت و ریزی اطلاعات حسن باقری نمی‌رسد. یعنی آمده بودند و می‌گفتند که تو را به خدا بیا و و این اطلاعات را به ما بده. یعنی در این رابطه وقتی که توضیحی می‌دهد طرف کم می‌آورد و این طور نیست که بگوید که این چون سنش پایین است یا بالاتر است باید اطلاعات کم‌تر یا بیشتری داشته باشد. این طور نیست.		
کارآمدی در عمل			

جدول‌های بالا ۴ نمونه از ۱۷ مصاحبه انجام شده است که با توجه به محتوای هر گزاره منتخب، یک یا چند مفهوم پایه استخراج شده است.

بر اساس اشتراکات محتوایی میان مفاهیم پایه، بر اساس روش مذکور، تعداد ۳۲ مفهوم اساسی شناسایی شد که در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۷. استخراج مضامین سازمان‌دهنده

ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین اصلی
۱	مسئولیت‌پذیری	روحیه انجام کارهای زمین‌مانده، دغدغه و احساس مسئولیت‌داشتن، احساس مسئولیت در شرایط بحرانی، مسئولیت‌پذیر، تعهد و مسئولیت‌پذیری، انجام کار به بهترین شکل
۲	ویژگی جسمی	قد، قواره
۳	روحیه انقلابی	انقلابی‌گری، روحیه انقلابی‌گری، پیشتازبودن در صحنه عمل، مبارزه انقلابی
۴	دانش	دارای علم و اطلاعات، اهل مطالعه
۵	سابقه فرماندهی	سابقه مدیریت، تیم کاری، سابقه فرماندهی، رشد در سلسله‌مراتب، توانمندی مدیریتی فرد در عرصه های دیگر، عملکرد
۶	حضور	پایه کاری، حضور در منطقه، ماندگاری، حضور در خط مقدم، پای کار بودن
۷	تلاش	تلاش، تلاش بیشتر، تلاش‌گری بیشتر، پر تلاش، اهل وقت گذاشتن برای کار
۸	آمادگی و قدرت جسمی	ابهت، هیکل
۹	صبر	صبر و حوصله و تحمل‌پذیری، سعه‌صدر، صبر
۱۰	سوابق زندگی شخصی	تربیت خانوادگی، شناخت قبلی (در محل یا شهر)، شناخت قبلی (در محله و شهر)
۱۱	تقوا	معنویت، اخلاق، تقوا و معنویت، وضعیت تدین و معنویت، اخلاص و معنویت، اخلاق‌مداری، مشروعیت، تقوا و معنویت
۱۲	مشورت	مشورت با سایر فرماندهان، شناخت از طریق رفقا، شناخت از طریق پرسش از دیگران، شناخت از طریق اطرافیان
۱۳	اخلاص	خاکی‌بودن (دوری از شأن‌های کاذب مدیریتی)، نداشتن حرص مسئولیت‌گرفتن، روحیه حل مشکل به‌جای گرفتن جایگاه و مسئولیت، نداشتن عجب و غرور و تکبر و حس برتری نسبت به دیگران، نداشتن حرص فرماندهی و مسئولیت، دوری از حرص گرفتن مسئولیت و فرماندهی، معنویت و اخلاص
۱۴	فن بیان	مهارت بیان، محوریت‌داشتن در جمع‌ها، توانایی در بیان و گفتگو و تعامل، توانایی بیان، توانایی ایجاد انگیزه در دیگران
۱۵	شجاعت	شجاعت، جرئت و شجاعت و شهامت، روحیه جسارت
۱۶	تحصیلات	گذراندن دوره آموزشی، تحصیلات، دانش گذشته، تحصیلات و دوره‌های آموزشی
۱۷	مقبولیت	مقبولیت، نفوذ در دل سایرین، نفوذ در دل سایر نیروها، محوریت‌داشتن در جمع‌ها، میزان محبوبیت بین نیروها، شایستگی و قابلیت شخصی خود فرد، وجاهت

شناسایی مؤلفه‌های انتخاب فرمانده در دوران دفاع مقدس

ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین اصلی
۱۸	هوش	دارای علم و اطلاعات، ضریب هوشی (توانمندی هوشی)، استعداد و عمق هوشی
۱۹	تکلیف‌گرایی	تکلیف‌گرایی، اهل انجام تکلیف، تکلیف‌مداری
۲۰	سابقه نظامی	سابقه، حضور در عرصه مشابه، سابقه نظامی، تجربه و شناخت، عملکرد
۲۱	دشمن‌شناسی	اهل تحلیل و رصد دشمن
۲۲	قدرت اقناع	اقناع‌سازی جمع، قدرت اقناع جمع، توان توجیه دیگران، موعظه‌گری
۲۳	آزمودن	رشد در عرصه عمل، کارآمدی در عمل، شناخت در عرصه عمل، آزمون و خطا (انتخاب نزدیک‌ترین)، دیدن فرد از نزدیک، اعتماد، شناخت در عرصه آزمایشی و شبیه‌سازی
۲۴	کار گروهی	توان کار تیمی، توان خلق عرصه تشکیلاتی جدید، دغدغه نیروها، توان مدیریتی، توان مدیریتی (روحیه)، محوریت داشتن در جمع رفقا و آشنایان، سابقه کار تشکیلاتی
۲۵	یادگیری	قدرت یادگیری در عمل
۲۶	کار داوطلبانه	روحیه داوطلبی، دغدغه انجام کار، کمک به دیگران
۲۷	آینده‌نگری	قدرت پیش‌بینی
۲۸	توانمندسازی	قدرت آموزش
۲۹	ایده‌پردازی	اهل فکر، دارای ایده و نظر، دارای فکر و ایده و طرح، اهل فکر و ایده
۳۰	ابتکار و خلاقیت	نوآوری و خلاقیت، ابتکار و خلاقیت
۳۱	روابط عمومی	قدرت جاذبه فرد، توان تعامل و رابطه با دیگران، توان ارتباط‌گیری و تعامل، پرستیژ فردی، توانایی در بیان و گفتگو و تعامل
۳۲	استعداد یابی	توان شناخت استعداد دیگران

در گام بعدی تحقیق، براساس اشتراکات محتوایی مضامین فراگیر، پنج مؤلفه اصلی شناسایی و براساس آن ۳۲ مضامین سازمان‌دهنده، طبقه‌بندی شد. جدول ذیل، سه مرحله کدگذاری انجام‌شده را از مرحله گزاره تا مرحله استخراج مضامین فراگیر، نشان می‌دهد.

جدول ۸. استخراج مضامین فراگیر از مضامین سازمان‌دهنده و اصلی  
(جدول تجمیعی سه مرحله کدگذاری مصاحبه‌ها)

تعداد تکرار مضمون اصلی	مضامین اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
۱۶	سابقه مدیریت، تیم کاری، سابقه فرماندهی، رشد در سلسله‌مراتب، رشد در سلسله‌مراتب، سابقه فرماندهی، رشد در سلسله‌مراتب، رشد در سلسله‌مراتب، رشد در سلسله‌مراتب، رشد در سلسله‌مراتب، توانمندی مدیریتی فرد در عرصه های دیگر، رشد در سلسله‌مراتب، عملکرد، رشد در سلسله‌مراتب، رشد در سلسله‌مراتب، رشد در سلسله‌مراتب	سابقه فرماندهی	سابقه
۳	تربیت خانوادگی، شناخت قبلی (در محل یا شهر)، شناخت قبلی (در محله و شهر)	سوابق زندگی شخصی	
۴	مشورت با سایر فرماندهان، شناخت از طریق رفقا، شناخت از طریق پرسش از دیگران، شناخت از طریق اطرافیان	شهرت (تصویر ذهنی نزدیکان)	
۴	گذراندن دوره آموزشی، تحصیلات، دانش گذشته، تحصیلات و دوره های آموزشی	تحصیلات	
۱۰	سابقه، حضور در عرصه مشابه، سابقه نظامی، سابقه نظامی، سابقه، سابقه، سابقه، شناخت، عملکرد، سابقه	سابقه نظامی	
۷	روحیه انجام کارهای زمین‌مانده، دغدغه و احساس مسئولیت داشتن، احساس مسئولیت در شرایط بحرانی، مسئولیت‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، تعهد و مسئولیت‌پذیری، انجام کار به بهترین شکل	مسئولیت‌پذیری	جهادی بودن
۴	انقلابی‌گری، روحیه انقلابی‌گری، پیشنازبودن در صحنه عمل، مبارزه انقلابی	روحیه انقلابی	
۵	پایه کاری، حضور در منطقه، ماندگاری، حضور در خط مقدم، پای کار بودن	حضور	
۵	تلاش، تلاش بیشتر، تلاش گری بیشتر، پرتلاش، اهل وقت گذاشتن برای کار	تلاش	
۳	صبر و حوصله و تحمل‌پذیری، سعه‌صدر، صبر	صبر	
۱۰	معنویت، معنویت، معنویت، تقوا و معنویت، وضعیت تدین و معنویت، اخلاص و معنویت، اخلاق‌مداری، مشروعیت، معنویت و اخلاص، تقوا و معنویت	تقوا	
۹	خاکی‌بودن (دوری از شأن‌های کاذب مدیریتی)، نداشتن حرص مسئولیت‌گرفتن، روحیه حل مشکل به‌جای گرفتن جایگاه و مسئولیت، نداشتن عجب و غرور و تکبر و حس برتری نسبت به دیگران، نداشتن حرص فرماندهی و مسئولیت، دوری از حرص گرفتن مسئولیت و فرماندهی، اخلاص و معنویت، معنویت و اخلاص، دوری از حرص برای مسئولیت و فرماندهی	اخلاص	

شناسایی مؤلفه‌های انتخاب فرمانده در دوران دفاع مقدس

تعداد تکرار مضمون اصلی	مضامین اصلی	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
۱۰	شجاعت، شجاعت، شجاعت، شجاعت، شجاعت، شجاعت، شجاعت، شجاعت، جرئت و شجاعت و شهامت، شجاعت، روحیه جسارت	شجاعت	جهادی بودن
۴	تکلیف‌گرایی، تکلیف‌گرایی، اهل انجام تکلیف، تکلیف‌مداری	تکلیف‌گرایی	
۱۷	رشد در عرصه عمل، کارآمدی در عمل، شناخت در عرصه عمل، رشد در صحنه عمل، رشد در صحنه عمل، شناخت در عرصه عمل، آزمون و خطا (انتخاب نزدیک‌ترین)، رشد در عرصه عمل، شناخت در عرصه عمل، شناخت در عرصه عمل، شناخت در عرصه عمل، شناخت در عرصه عمل، اعتماد، شناخت در عرصه آزمایشی و شبیه‌سازی	اهل اقدام و عمل	
۴	روحیه داوطلبانه، دغدغه انجام کار، دغدغه انجام کار، کمک به دیگران	کار داوطلبانه	
۸	مقبولیت، نفوذ در دل سایرین، نفوذ در دل سایر نیروها، محوریت‌داشتن در جمع‌ها، میزان محبوبیت بین نیروها، مقبولیت، نفوذ در دل‌ها، شایستگی و قابلیت شخصی خود فرد، و جاهت	مقبولیت	مهارت ارتباطی
۱	قدرت آموزش	توانمندسازی	
۷	توان کار تیمی، توان خلق عرصه تشکیلاتی جدید، دغدغه نیروها، توان مدیریتی، توان مدیریتی (روحیه)، محوریت‌داشتن در جمع رفقا و آشنایان، سابقه کار تشکیلاتی	کار گروهی	
۴	قدرت اقناع، قدرت اقناع جمع، توان توجیه دیگران، موعظه‌گری	قدرت اقناع	
۶	مهارت بیان، مهارت بیان، محوریت‌داشتن در جمع‌ها، توانایی در بیان و گفتگو و تعامل، توانایی بیان، توانایی ایجاد انگیزه در دیگران	فن بیان	
۵	قدرت جاذبه فرد، توان تعامل و رابطه با دیگران، توان ارتباط‌گیری و تعامل، پرسشگری، توانایی در بیان و گفتگو و تعامل	روابط عمومی	
۱	توان شناخت استعداد دیگران	استعداد یابی	قدرت تحلیل
۴	اهل فکر، دارای ایده و نظر، دارای فکر و ایده و طرح، اهل فکر و ایده	ایده پردازی	
۲	نوآوری و خلاقیت، ابتکار و خلاقیت	ابتکار و خلاقیت	
۱	قدرت پیش‌بینی	آینده‌نگری	
۱	قدرت یادگیری در عمل	یادگیرندگی	
۱	اهل تحلیل و رصد دشمن	دشمن‌شناسی	
۳	دارای علم و اطلاعات، ضریب هوشی (توانمندی هوشی)، استعداد و عمق هوشی	هوش	
۲	قد، قواره	ویژگی جسمی	وضعیت جسمانی
۲	ابهت، هیکل	آمادگی و قدرت جسمی	



براساس تعداد تکرار مضامین اصلی در کلام مصاحبه‌شوندگان، اولویت‌بندی مضامین سازمان‌دهنده ذیل مفهوم پایه به قرار زیر است:

جدول ۹. اولویت‌بندی مؤلفه‌های اساسی

وضعیت جسمانی (۴ مرتبه)		قدرت تحلیل (۱۳ مرتبه)		مهارت ارتباطی (۳۱ مرتبه)		سابقه (۳۷ مرتبه)		جهادی‌بودن (۷۸ مرتبه)	
۲	ویژگی جسمی	۴	ایده‌پردازی	۸	مقبولیت	۱۶	سابقه فرماندهی	۱۷	اهل اقدام و عمل
۲	آمادگی و قدرت جسمی	۳	هوش	۷	کار گروهی	۱۰	سابقه نظامی	۱۰	تقوا
		۲	ابتکار و خلاقیت	۶	فن بیان	۴	شهرت (تصویر ذهنی نزدیکان)	۱۰	شجاعت
		۱	آینده نگری	۵	روابط عمومی	۴	تحصیلات	۹	اخلاص
		۱	یادگیری	۴	قدرت اقناع	۳	سوابق زندگی شخصی	۷	مسئولیت‌پذیری
		۱	دشمن شناسی	۱	توانمندسازی			۵	حضور
		۱	استعدادیابی					۵	تلاش
								۴	تکلیف‌گرایی
								۴	کار داوطلبانه
								۴	روحیه انقلابی
								۳	صبر

### تفسیر یافته‌ها

براساس گزاره‌های منتخب و مضامین اصلی، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین اصلی، در این مرحله از تحقیق مؤلفه‌های اصلی انتخاب فرماندهان به قرار زیر تفسیر می‌شود:

۱. سابقه: بسیاری از مصاحبه‌شوندگان، با بیانات مختلف، مهم‌ترین شاخص را در انتخاب افراد کلیدی و فرماندهان اصلی خود، سابقه آنها عنوان کردند. آنها معتقدند، یکی از اتفاقات

مهمی که قبل از جنگ هشت ساله عراق و ایران رخ داد و سبب رشد و شکوفایی بسیاری از فرماندهان اصلی دفاع مقدس شد، جنگ کردستان بود. سردار رحیم صفوی در این مورد می‌گوید: «در جنگ کردستان خدا متعال نوعی دست‌گرمی برای ما فراهم کرد که یاد بگیریم چطور با خمپاره و توپخانه و اینها روبه‌رو شویم و بسیار در رشد فرماندهان ما تأثیر داشت.»

اینکه برای دفاع از انقلاب و ختم غائله ضدانقلاب در مناطق مختلف کشور، چه کسانی حضور پیدا کردند و چه عملکردی از خود نشان دادند، یکی از مؤلفه‌های مهم انتخاب فرماندهان برای دوران دفاع مقدس و مقابله با بحران‌های امنیتی بود. علاوه‌براین سابقه و عملکرد این افراد در شرایط دیگری چون فعالیت‌های مبارزاتی قبل انقلاب و مسئولیت‌های دیگر و بررسی سابقه او از موارد دیگری است که به‌عنوان شاخص انتخاب فرمانده در دوران دفاع مقدس محسوب می‌شد. سابقه فرماندهی، تحصیلات، سوابق زندگی شخصی (شناخت وضعیت خانوادگی فرد)، سابقه نظامی و شهرت (به‌معنای تصویر ذهنی نزدیکان و اطرافیان او)، مضامین سازمان‌دهنده‌ای است که مؤلفه‌ی سابقه را تبیین می‌کند.

۲. جهادی‌بودن: از مؤلفه‌های مهم انتخاب فرماندهان در دوران دفاع مقدس، داشتن رفتار و مشخصه‌های جهادی بود. تفکر فرماندهان در دوران دفاع مقدس این بود که هر کس، مسئولیتی را قبول کند، باید فردای قیامت جوابگو باشد. لذا با این تفکر، کسی به‌راحتی زیر بار مسئولیت نمی‌رفت و دیگران او را مجبور می‌کردند که مسئولیت را قبول کند، او هم وقتی اصرار بقیه را می‌دید و متوجه می‌شد که تکلیف او امروز قبول کردن این مسئولیت است، تکلیف‌مدارانه آن را می‌پذیرفت. سردار کوثری در این رابطه می‌گوید: «آن موقع هر کسی نمی‌آمد مسئولیت بگیرد. به زور باید مسئولیت می‌دادیم. ماها که به‌دنبال این نبودیم که فرمانده لشکر شویم!». این روحیه به‌همراه سایر موارد نظیر آن جهادی‌بودن را می‌سازد که در صحبت مصاحبه‌شوندگان تحت عناوینی چون داشتن تقوا، اخلاص، شجاعت، تکلیف‌گرایی، اهل اقدام و عمل، روحیه انجام کار داوطلبانه، اهل تلاش، حضور در صحنه، مسئولیت‌پذیری، صبر و داشتن روحیه انقلابی از آن صحبت شده است.

۳. مهارت ارتباطی: یکی از کارهای مهم هر فرماندهی در شناسایی استعداد فرماندهان زیرمجموعه‌اش، حساس شدن نسبت به تعاملات افراد با یکدیگر است. حساسیت به این معنا که بداند بین جمع نیروها، افراد حرف چه کسی را معمولاً بیشتر گوش می‌کنند و از چه کسی بیشتر حساب می‌برند؟ چه کسی را بیشتر دوست دارند و به او احترام می‌گذارند؟ چه کسی فن بیان دارد و اهل نصیحت و موعظه دیگران است؟ چنین فردی مهارت ارتباطی خوبی دارد و استعداد فرماندهی دارد. بنابراین، ضمن تعاملات افراد با یکدیگر، برخی هستند که خودبه‌خود بین بقیه مقبولیت جمعی و نفوذ دارند و افراد جمع، آنها را دوست دارند. این حاکمیت بر قلب و نفوذ در افراد یکی از شاخص‌هایی است که در انتخاب فرمانده اهمیت دارد.

این مؤلفه دارای زیرمجموعه‌هایی چون داشتن فن بیان، مقبولیت، قدرت اقناع، داشتن توان کارگروهي، هنر توانمندسازی و آموزش دیگران و توانمندی روابط عمومی بالاست.

۴. قدرت تحلیل: از مؤلفه‌های انتخاب فرماندهان در دوران دفاع مقدس، داشتن قدرت تحلیل در افراد بوده است. به‌عنوان نمونه، می‌توان گفت، کسی که توانایی پیش‌بینی رفتار دشمن را دارد، می‌تواند خودش را با شرایط جدید تطبیق دهد و حرکت متناسب با شرایط آینده را انجام دهد، توانایی فرماندهی دارد. سرلشکر پاسدار دکتر محسن رضایی در مورد مهم‌ترین ویژگی خودش به‌عنوان فرمانده سپاه در دوران دفاع مقدس از این ویژگی یاد می‌کند و می‌گوید: «قدرت پیش‌بینی قوی در من وجود داشت که این را چه در فعالیت‌های قبل از انقلاب و چه در فضای انقلاب و اطلاعات سپاه پیدا کرده بودم این چیزی بود که من بهش شناخته می‌شدم.» به‌علاوه ایشان به این نکته اذعان داشت که من افراد دیگر را هم که می‌خواستم به‌عنوان فرمانده انتخاب کنم این ویژگی را در آنها می‌سنجیدم که آیا قدرت پیش‌بینی دارد یا خیر؟ لذا از این ویژگی می‌توان به‌عنوان یک شاخص انتخاب فرمانده در دوران دفاع مقدس یاد کرد.

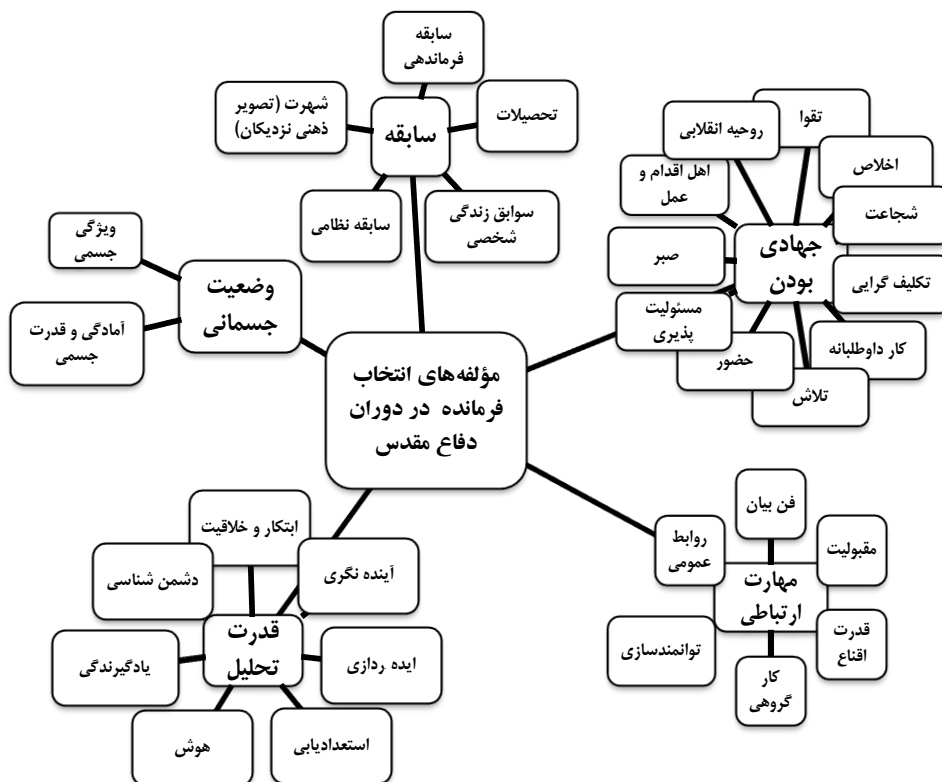
یکی دیگر از ویژگی‌های فرماندهان دوران دفاع مقدس این بود که منتظر اینکه سازوکاری رسمی بیاید و بار را از روی زمین بردارد، نمی‌شدند. به‌این معنا که همان ابتدای جنگ اگر قرار بود، آنها منتظر سازوکارهای رسمی باشند، کشور به‌طور کامل به اشغال رژیم بعث عراق در آمده بود؛

لذا افرادی به سرعت دور هم جمع شدند و جایی مثل سپاه خوزستان و سایر سازمان‌های نظامی را راه انداختند و حرکت‌های دفاعی را آغاز کردند. پس همیشه این طور نیست که سازماندهی رسمی وجود داشته باشد که لازم باشد فرمانده انتخاب شود، بلکه گاهی اوقات فردی هست که وقتی می‌بیند عرصه‌ای وجود ندارد، سریع عرصه ایجاد می‌کند و جمعی را به دور خود می‌کشاند، این نشان می‌دهد که این فرد ظرفیت فرماندهی دارد. در این رابطه امیر دریابان شمخانی در پاسخ به سؤال، چه ویژگی مدیریتی در شما دیده شد که شما را فرمانده سپاه خوزستان در زمان جنگ کردند؟ با تعجب پاسخ داد: «اصلاً سپاهی نبود که ما را فرمانده کنند!! ما خودمان آنجا سپاه را شکل دادیم. ما یکی از دلیل‌های اصلی همکاری‌مان رفاقت‌هایی بود که با امثال جهان‌آرا و بقایی و محسن رضایی و اینها داشتیم که آن هم به دلیل این بود که در گروه منصورون بودیم. یعنی قبل از انقلاب با هم ارتباط داشتیم و تشکیلاتی کار کرده بودیم. این نبود که پست و سازمانی در کار باشد و ما را آنجا گذاشته باشند. ما خودمان به دلیل همین روابطی که داشتیم، چنین تصمیمی گرفتیم و دیدیم باید سپاه خوزستان راه بیفتد و راه‌اندازی کردیم. ما همدیگر را از قبل می‌شناختیم و در منصورون با هم بودیم.»

لذا از ابتکار و خلاقیت، آینده‌نگری، توانایی ایده‌پردازی، استعدادیابی، هوش بالا، قدرت یادگیری، دشمن‌شناسی و علم و دانش به‌عنوان شاخص‌های گویای قدرت تحلیل می‌توان نام برد.

۵. وضعیت جسمانی: داشتن ابهت فرماندهی در قالب جسم و هیكل سالم و رشید نیز به‌عنوان یکی از ابزارهای انتخاب فرمانده قابل توجه است. هر چند این شاخص در کنار شاخص‌های دیگر مفهوم پیدا می‌کند ولی ذکر آن، بالاخص هنگامی که هیچ‌گونه شناختی روی نیروها وجود ندارد، اهمیت می‌یابد. به‌این معنا که شما به صورت موقتی و از روی ظاهر یک نفر را انتخاب می‌کنید و بعد از چند روز شاخص‌های دیگر مطرح شده در بالا را در او و سایرین می‌سنجید و انتخاب خود را تعدیل می‌نمایید.

براین اساس، مؤلفه‌های انتخاب فرمانده در دوران دفاع مقدس به قرار زیر است:



شکل ۳. مؤلفه‌های انتخاب فرمانده در دوران دفاع مقدس

### نتیجه‌گیری

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های تحقیق و پژوهش در عرصه دفاع مقدس، حوزه منابع انسانی است و یکی از کلیدی‌ترین موضوعات ذیل این حوزه، بحث فرماندهی نظامی و رهبری دفاع مقدس است. براین اساس، پیشینه‌ای از شایستگی فرماندهان در مقالات و کتاب‌های علمی بررسی شد و در عرصه فرماندهی دفاع مقدس چهار دسته تحقیق در استخراج شده است: ۱. تحقیقاتی که به نقش افراد و سازمان‌های مؤثر در مدیریت و فرماندهی کلان جنگ می‌پردازند؛ ۲. تحقیقاتی که

چگونگی رهبری و فرماندهی فرماندهان در دوران دفاع مقدس مورد بررسی قرار داده‌اند؛ ۳. تحقیقاتی که عوامل مؤثر در نوع و سبک رهبری فرماندهان را بررسی کرده‌اند و ۴. تحقیقاتی که به نحوه انتخاب فرماندهان در دوران دفاع مقدس می‌پردازند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بین چهار دسته فوق، کم‌ترین تحقیق در زمینه نحوه انتخاب فرماندهان در دوران دفاع مقدس انجام شده است و به جرئت می‌توان گفت اصلاً تحقیق کاملی به جز یک مورد، در این عرصه انجام نشده است، درحالی‌که یکی از مصادیق کامل انتقال تجارب دفاع مقدس در حوزه مدیریت و فرماندهی، شیوه انتخاب فرماندهان است.

در این تحقیق، مسئله اصلی محققان، پرسش از چگونگی انتخاب فرماندهان در دوران دفاع مقدس بوده است. مسئله‌ای که چگونگی فرماندهی، عوامل مؤثر بر فرماندهی و... محصول پاسخ درست به آن است. بنابراین، مسئله اصلی مبتلابه در عرصه منابع انسانی دوران دفاع مقدس، مسئله نحوه انتخاب است. از آنجاکه فرماندهان عالی‌رتبه دفاع مقدس، هرکدام تصویر ذهنی خاصی نسبت به نحوه انتخاب داشتند، روش تحلیل مضمون برای تبدیل دانش ضمنی آنها به دانش صریح، مناسب آمد.

نتیجه اینکه، براساس مطالعات و تحقیقات انجام‌شده و مصاحبه با ۱۷ نفر از فرماندهان عالی دوران دفاع مقدس، شیوه و الگوی انتخاب فرمانده در سازمان‌های نظامی براساس تجارب هشت سال دفاع مقدس به دست آمده است که براساس آن، فرماندهان در دوران دفاع مقدس مبتنی بر پنج مؤلفه اساسی سابقه، جهادی‌بودن، قدرت تحلیل، مهارت ارتباطی و وضعیت جسمانی، افراد اصلی خود را برای پست‌های فرماندهی انتخاب می‌کردند. از مجموع ۳۲ مضمون سازمان‌دهنده، پنج مضمون فراگیر فوق به دست آمده است که در متن مقاله تبیین شد.

سابقه فرماندهی، تحصیلات، شهرت (تصویر ذهنی نزدیکان)، سابقه نظامی، سوابق زندگی شخصی ذیل مؤلفه سابقه؛ داشتن تقوا، اخلاص، شجاعت، تکلیف‌گرایی، روحیه انجام کار داوطلبانه، اهل اقدام و عمل، اهل تلاش، حضور در صحنه، مسئولیت‌پذیری، صبر و داشتن روحیه انقلابی، ذیل مؤلفه جهادی‌بودن؛ داشتن فن بیان، مقبولیت، قدرت اقناع، داشتن توان کار گروهی،

هنر توانمندسازی و آموزش دیگران و توانمندی روابط عمومی بالا، ذیل مؤلفه مهارت ارتباطی: ابتکار و خلاقیت، آینده‌نگری، توانایی ایده‌پردازی، استعدادیابی، هوش بالا، قدرت یادگیرندگی و دشمن‌شناسی، ذیل مؤلفه قدرت تحلیل و ویژگی جسمی و میزان آمادگی و قدرت جسمی نیز ذیل مؤلفه قدرت جسمی آمده است.

هرچند فرماندهان، دیدگاه‌های مختلفی نسبت به نحوه انتخاب فرماندهان در دوران دفاع مقدس داشته و دارند ولی موارد فوق‌الذکر، برآیند آن چیزهای است که می‌تواند راهگشای انتخاب فرماندهان در دوران کنونی باشد؛ لذا پیشنهاد می‌شود، موضوعات ذیل توسط دیگر پژوهشگران انجام شود:

- رتبه‌بندی مؤلفه‌های انتخاب فرمانده در سازمان‌های نظامی (مطالعه موردی دوران دفاع مقدس)؛

- بررسی تطبیقی انتخاب مدیران در سازمان‌های مختلف با تجربه انتخاب فرمانده در دوران دفاع مقدس؛

- طراحی الگوی مطلوب انتخاب فرمانده و مدیر مبتنی بر تجارب دوران دفاع مقدس.

## منابع

- آذر، عادل و خسروانی، فرزانه (۱۳۹۷)، تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسئله)، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- احمدی، احمدرضا (۱۳۸۹)، مدیریت اثربخش در پرتو پایداری (با تحلیل نقش پایداری و استقامت مدیران و فرماندهان نظامی در اثربخشی یکی از دانشگاه‌های نظامی کشور)، علوم انسانی، پیاپی ۸۱: ۱۰۷ - ۱۲۸.
- ارجینی، حسین و علیمزادی، زهر (۱۳۹۴)، راهبردهای امام خمینی (ره) در مدیریت دفاع مقدس، فصلنامه مطالعات انقلاب اسلامی، سال دوازدهم، شماره ۴۲: ۱۳۹ - ۱۵۸.
- اسکنندری، مجتبی؛ محمدی، ابوالفضل؛ علی‌اکبری، حسن و سیف، بهمن (۱۳۹۳)، سبک رهبری نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین علی (علیه‌السلام) در نهج‌البلاغه، دوفصلنامه مدیریت اسلامی، سال ۲۲، شماره ۱: ۹ - ۴۰.
- باقری، مسلم و مرادی رودبالی، سحر (۱۳۹۵)، طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس (مطالعه موردی: سیره شهید محمدابراهیم همت)، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال نوزدهم، شماره ۷۱: ۸۱ - ۱۱۱.
- باقری، مصباح‌الهدی و سعدآبادی، حسن (۱۳۹۰)، طراحی الگوی رهبری معنوی براساس ارزش‌های اسلامی؛ پژوهشی مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد باتاکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار احمد کاظمی، فصلنامه اندیشه راهبردی مدیریت، شماره ۱۰: ۵۷ - ۱۲۲.
- بلسینگر، گلی (۱۳۸۳)، مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی خسروجردی، مجله مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، شماره ۵۹: ۱۶۱ - ۱۶۶.
- بیات، حسین (۱۳۸۶)، عوامل مؤثر در بروز خلاقیت و ابتکار فرماندهان در دوران دفاع مقدس، مجموعه مقالات بررسی ویژگی‌ها و عوامل خلاقیت و ابتکار عمل رزمندگان اسلام در دفاع مقدس (جلد اول)، تهران: دانشگاه امام حسین (ع): ۸۳ - ۹۳.
- بیات، عبدالحمید؛ محمدینی، محسن؛ صادقی، مجید و حیدری دلگرم محمدمهدی (۱۳۹۵)، بررسی ویژگی‌های استعدادی فرماندهان نظامی از منظر قرآن کریم، مجله مدیریت اسلامی، شماره ۱۶: ۱۶۱ - ۱۸۶.
- پیری، هادی مراد (۱۳۸۱)، جزوه فرماندهی و ستاد (در رزم)، دانشکده فرماندهی و ستاد (دافوس) سپاه خودسیانی، مصطفی؛ پیری، هادی مراد و خان‌احمدی، اسماعیل (۱۳۹۱)، بررسی نقش رهبری و فرماندهی نظامی در دفاع مقدس و جنگ آینده از منظر فرماندهان عالی جنگ، سیاست دفاعی، دوره ۲۱، شماره ۸۱: ۶۹ - ۱۰۸.
- خیراندیش، مهدی و غفوری، داوود (۱۳۹۸)، طراحی الگوی سنجش شایستگی فرماندهان ارشد نه‌اجا با رویکرد



- جنگ‌های ناهم‌تراز، مطالعات دفاعی استراتژیک: ۲۱۳ - ۲۳۲.
- رضایی میرقائد، محسن (۱۳۹۰)، جنگ به روایت فرمانده: درس گفتارهای جنگ دکتر محسن رضایی میرقائد، به اهتمام پژمان پورجباری، تهران: بنیاد حفظ آثار و نشر ارزش‌های دفاع مقدس.
- سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۷)، احصای ویژگی‌ها و معیارهای فرماندهی و مدیریت مبتنی بر منظومه فکری امام خامنه‌ای (مدظله العالی) (براساس روش تحلیل محتوا)، **مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی**، سال ۲، شماره ۵: ۶۹ - ۹۵.
- شعبانی، راضیه؛ حجتی، اکرم و قربانی، رضا (۱۳۹۴)، شناسایی شایستگی فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویی دانشگاه افسری امام علی (ع)، **مدیریت نظامی**، دوره ۱۵، شماره ۵۷: ۸۲ - ۱۰۱.
- ضرغامی فرد، مژگان و آذر، عادل (۱۳۹۴)، تحلیلی بر شیوه نگاشت شناختی در ساختار بندی داده‌های کیفی مطالعات سازمانی، **مطالعات رفتار سازمانی** دوره ۳، شماره ۸ و ۹: ۱۵۹ - ۱۸۵.
- ضماهنی، مجید و حجرگشت، سعید (۱۳۹۴)، طراحی و تبیین الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری، **فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی**، سال ۱۰، شماره ۴: ۵۸۴ - ۶۰۷.
- عسکری، مه‌ری؛ فروغی ابری، اصغر و فیاض انوش، ابوالحسن (۱۳۹۵)، تبیین سبک رهبری خدمت‌گزار فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس و پیامدهای آن بین بسیجیان (مطالعه موردی: شهید حسین خرازی)، **فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج**، سال ۱۹، شماره ۷۰: ۷۱ - ۱۰۱.
- غفوری، داود؛ حسنتقی پور، طهمورث؛ خیراندیش، مهدی و مؤمنی، منصور (۱۳۹۶)، الگوی عملیاتی سنجش شایستگی فرماندهان راهبردی در راستای ارتقای توان رزمی با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز، **مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی**، سال هفتم، شماره ۲۹: ۵۳ - ۷۴.
- محمدی، مهدی؛ حکاک، محمد؛ نظرپوری، امیر هوشنگ و موسوی، سیدنجم‌الدین (۱۳۹۷)، طراحی الگوی تربیت و آموزش مدیران نهادی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تحلیل MICMAC، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام**، سال ۱۰، شماره ۲: ۷۵ - ۱۰۲.
- مدنی، سیدمصطفی (۱۳۸۷)، بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس، **راهبردهای بازگانی - دانشور رفتار سابق** - سال ۶، شماره ۲۹: ۴۱ - ۵۴.
- مردانیان، حمید (۱۳۹۲)، نقش امام خمینی در مدیریت جنگ و پیشبرد اهداف انقلاب اسلامی در دوران دفاع مقدس، به راهنمایی صادق زیباکلام مفرد، دانشگاه تهران، کارشناسی ارشد، علوم سیاسی.
- مهرآرا، اسداله و طوطیان، صدیقه (۱۳۹۵)، رابطه هوش معنوی با سبک رهبری فرماندهان دفاع مقدس مطالعه

موردی لشکر ۵۲ کربلا، کنفرانس بین‌المللی نوآوری و تحقیق در علوم انسانی مدیریت و معارف اسلامی.

- Army, U. S. (2012). **Army Leadership (ADRP 6-22). Headquarters, Department of the Army**. Retrieved from <https://armypubs.us.army.mil/doctrine/index.html>
- ELLERT, ROBIN KATHRYN (2008), **Leadership Competencies Needed by Future Army Education Services Officers**, college graduate studies, Electronic Theses and Dissertations. 252. <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd/252>
- Horey, J. D., & Fallesen, J. J. (2004, March). **Leadership competencies for contemporary Army operations: Development, review, and validations**. Paper presented at 46th Annual International Military Testing Association. Symposium conducted in Brussels, Belgium.
- Hycner, Richard H. (1985). **Some guidelines for the phenomenological analysis of interview data**. *Human Studies* 8 (3):279 - 303.
- Lee, Namho., Jae, Kwon. Bae., Chulmo, Koo. (2011). **An agent-based cognitive mapping system for sales opportunity analysis**, Expert Systems with Applications, 38, pp. 7016-7028.
- Marina, Brenda & Ellert, Robin (2009). Planning for Leadership With Army Educationservices Officers and Leadership Competencies, **educational planning**, Vol. 18, No. 2, pp 27-39
- Özesmi, U., Özesmi, S.L. (2004). Ecological models based on people's knowledge: a multi step fuzzy cognitive approach, **Ecological Modelling**, 176, pp. 43-64.
- Wong, Leonard, et al. (2003), **Strategic Leadership Competencies. Carlisle Barracks: Strategic Studies Institute**, US Army War College. pp.1-13