

## طراحی و تبیین الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۰۵

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۴/۱۰/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۱۱

مجید ضماهنی<sup>۱</sup> و سعید حجرگشت<sup>۲</sup>

### چکیده

زمینه و هدف: شهید حسن باقری به‌عنوان یکی از رهبران و فرماندهان اصلی دفاع مقدس و از طلایه‌داران مکتب دفاعی امام خمینی (ره) دارای ویژگی‌هایی بوده است که به عقیده هم‌زمان او و نیز کسانی که از این شهید والامقام شناخت خوبی دارند، در هیچ‌یک از فرماندهان سنتی جنگ مشاهده نشده و یا به ثبت نرسیده است. هدف اصلی این تحقیق، شناسایی ویژگی‌های رهبری (فرماندهی) شهید حسن باقری و ارائه‌ی یک الگوی فرماندهی از سبک رهبری وی است.

**روش:** با توجه به اینکه تحقیق حاضر مسئله‌ای را مورد توجه قرار می‌دهد که پیش‌تر به این صورت و در این سطح به آن پرداخته نشده است، پژوهشگران ضمن مرور کامل مبانی نظری پژوهش و نیز انجام مصاحبه‌های اکتشافی با جامعه‌ی آماری که بیشتر هم‌زمان شهید باقری بوده‌اند، با استفاده از روش تحقیق اکتشافی و راهبردی پژوهشی تحلیل مضمون عوامل کلیدی مؤثر بر الگو رهبری سردار شهید حسن باقری را شناسایی و الگو مفهومی آن را طراحی کرده‌اند.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های تحقیق، عناصر اصلی الگوی فرماندهی شهید حسن باقری استخراج، و الگو رهبری آن شهید والامقام طراحی شد. این الگو دارای پنج مؤلفه‌ی اصلی: «خدامجوری»، «حکمت‌ورزی»، «مهرورزی»، «صلابت» و «دشمن‌شناسی» است.

**نتیجه‌گیری:** روابط میان پنج مؤلفه‌ی الگوی فرماندهی شهید حسن باقری نشان می‌دهد که مؤلفه‌ی مهرورزی با مؤلفه‌ی صلابت دارای ارتباط «دوسویه» و «تأثیرگذاری متقابل»، ولی ارتباط سایر مؤلفه‌ها «یک‌سویه» است. با توجه به الگو به دست آمده باید گفت که مؤلفه‌ی «خدامجوری» که در سطح چهارم قرار دارد دارای بیشترین تأثیرگذاری بر سایر مؤلفه‌ها است و همچنین مؤلفه‌های «مهرورزی» و «صلابت» که در سطح اول قرار دارند، بیشترین تأثیر را از سایر مؤلفه‌ها می‌پذیرند.

**واژگان کلیدی:** رهبری، فرماندهی، شهید حسن باقری، صفات مشخصه‌ی رهبری، تحلیل مضمون.

□ استناد: ضماهنی، مجید؛ حجرگشت، سعید (زمستان، ۱۳۹۴). طراحی و تبیین الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری. فصلنامه

مطالعات مدیریت انتظامی، ۱۰(۴)، ۵۸۴-۶۰۷.

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور (عهده‌دار مکاتبات)، نویسنده مسئول: zamahani@pnu.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور said\_hg90@yahoo.com

## مقدمه

به طور کلی «فرمانده» کسی است که فرمان می‌دهد. از نظر علامه دهخدا فرمانده یعنی حاکم، آمر و کسی که حکم و فرمان می‌دهد و امر می‌کند (لغت نامه دهخدا). در اصطلاح نظامیان، به افسری که یک یا چند واحد نظامی را هدایت می‌کند، فرمانده می‌گویند. لذا «فرماندهی» عبارت است از فرآیند صدور دستور و فرمان به زیردستان و توانایی نفوذ در آنان برای اجرای دستورات. «تزو»<sup>۱</sup> (۱۳۸۹) معتقد است که اگرچه فرماندهی را به عنوان یکی از پنج عامل بنیادین جنگ می‌دانند، اما فرمانده کسی است که از ارتش، یک کل همگون و هماهنگ می‌سازد.

از آنجاکه یکی از مؤلفه‌های اصلی فرماندهی «قدرت نفوذ در دیگران» است و «نفوذ» یکی از ویژگی‌های اصلی «رهبری» است، می‌توان گفت که در مفهوم رهبری، فرماندهی هم نهفته است. به عبارت دیگر یک رهبر از ویژگی‌های فرماندهی نیز برخوردار است. با وجود اینکه ویژگی «نفوذ» در فرماندهی مشاهده می‌شود، با این حال از جنبه‌ی نظامی مفهوم فرماندهی به مفهوم «مدیریت» نزدیک‌تر است.

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به ویژگی‌های فرماندهی یکی از فرماندهان ارشد جنگ تحمیلی (پدر جنگ در سپاه) می‌پردازد (دهقان، ۱۳۸۹) و در شیوه‌ی فرماندهی ایشان به طور خاص و بقیه‌ی فرماندهان جنگ به طور عام چیزی به نام اجبار و تحمیل وجود نداشته است، لذا این نوع فرماندهی با مفهوم رهبری عجین می‌شود. در این نوع فرماندهی یا رهبری، فرمانده یا رهبر، خود را هم سطح با سایر رزمندگان می‌داند و برتری و امتیاز ویژه‌ای برای خود قایل نیست. بنابراین چنین فرماندهی، علاوه بر داشتن اختیار باید دارای قدرت و ویژگی نفوذ در زیردستان باشد تا بتواند نقش رهبری را به خوبی ایفا کند.

«رهبری» یکی از پنج وظیفه‌ی اصلی مدیران به شمار می‌آید. رهبری یعنی هنر نفوذ بر زیردستان به گونه‌ای که آنان به صورت داوطلبانه و از روی تمایل فعالیت‌های از پیش تعیین شده‌ای را در چارچوب اهداف معینی انجام دهند (کوونتز<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۳۷۸: ۲۳۲). برخی از صاحب نظران،

1. Sun Tzu

2. Koontz

رهبری را یکی از وظایف مدیران قلمداد می‌کنند؛ در حالی که برخی دیگر، رهبری را بسیار فراتر از مدیریت می‌دانند و بر این باورند که رهبران سازمان‌ها الزاماً مدیران سازمان‌ها نیستند (همان: ۲۳۳). صاحب‌نظران بر این باورند که در مقایسه با مدیران، رهبران دارای این ویژگی‌ها هستند: (۱) رهبران با ایجاد تغییر سروکار دارند؛ (۲) رهبران از طریق ایجاد بینش نسبت به آینده، جهت حرکت را مشخص می‌کنند و از طریق انتقال این دید به افراد و الهام‌بخشی، آنان را برای غلبه بر موانع آماده می‌سازند؛ (۳) رهبران نگرش شخصی و فعال نسبت به هدف‌ها دارند؛ (۴) رهبران می‌توانند هدف‌های گوناگونی داشته باشند؛ (۵) رهبران در موقعیت‌های پرمخاطره کار می‌کنند و بیشتر در معرض مخاطره و خطرپذیری قرار می‌گیرند، به‌ویژه وقتی که موقعیت خاصی پیش آمده باشد؛ (۶) رهبران با کارهای فکری سروکار دارند؛ (۷) رهبران به روش‌های ابتکاری و القایی با کارکنان مرتبط می‌شوند؛ (۸) در رهبری سلسله مراتب نیست؛ (۹) در رهبری عضویت بایستگی ندارد (رضایان، ۱۳۷۹: ۳۷۶).

این پژوهش با ارائه‌ی تعریف رهبری و بیان ویژگی‌های یک رهبر در سازمان‌ها، چنان که ذکر شد درصدد بیان ویژگی‌های یک رهبر بر اساس مفاهیم عاشورایی است، که این مفاهیم در عصر حاضر در مکتب دفاعی حضرت امام خمینی (ره) پیدایش و بروز یافته است. با توجه به نقش تأثیرگذار سردار شهید حسن باقری (غلام‌حسین افشردی) در ایجاد سازمان رزم و تربیت فرماندهان کارآمد در طول سال‌های دفاع مقدس و پس از شهادت خود، مقصود اصلی در این پژوهش طراحی و تبیین الگو رهبری این شهید بزرگوار بر مبنای شاخص‌ها و عوامل ایرانی و اسلامی است. زیرا نویسندگان مقاله باور دارند که با ارائه‌ی چنین الگوی، و همگام‌سازی آن با شرایط فعلی ایران اسلامی، می‌توان نسبت به ارائه‌ی راهکارهای برون‌رفت از مسایل جاری کشور در حوزه‌های مختلف اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، جهانی و غیره اقدام لازم به‌عمل آورد. به بیان دیگر اهمیت این پژوهش در این نکته است که با طراحی و تبیین الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری به‌عنوان یکی از طلایه‌داران مکتب دفاعی امام راحل (ره) با ابعاد، مؤلفه‌ها و مختصات خاص خود، می‌توان ضمن الگوسازی ناب و کم‌نظیر برای نسل کنونی مدیران بخش‌های دولتی و خصوصی کشور، نسخه‌ای بومی و کارآمد جهت حل عمده‌ی مشکلات حوزه‌ی مدیریتی

در سطوح مختلف به‌ویژه در دوران پساتحریم فراهم ساخت. الگو شهید حسن باقری پایه‌گذار اطلاعات و عملیات سپاه دارای ویژگی‌های خاصی است که به باور بسیاری از هم‌زمانش، او را از سایرین جدا می‌کند. از نظر این شهید بزرگوار، یک فرمانده یا رهبر جنگ باید دارای شرایط زیر باشد: (۱) علاقه، ایمان (توکل به خداوند)؛ (۲) استعداد (روحی، هوشی و جسمی)؛ (۳) پشتکار و ثبات قدم و اخلاق نیکو؛ (۴) مدیریت و سازماندهی؛ (۵) آشنایی به محیط و سابقه‌ی کار آموزشی؛ (۶) آرامش خاطر و اطمینان قلب؛ (۷) جسارت و دلیری جهت حضور در خط مقدم؛ (۸) تعهد ماندن تا پایان جنگ در جبهه؛ (۹) داشتن تجربه‌ی نظامی و عملیاتی (شهید باقری، ۱۳۶۰).

به بیان بسیاری از صاحب‌نظران، پس از گذشت سه دهه از شهادت شهید باقری، شناسایی ویژگی‌های فرماندهی و رهبری او و نهادینه کردن آن‌ها در جامعه، اهمیت بسیاری دارد. صاحب‌نظران، شهید حسن باقری را با عنوان‌هایی مانند: نابغه، درشت مغز، بسیار باهوش، استراتژیست، طراح و نظایر آن می‌شناسند (دهقان، ۱۳۸۹: ۱۱). نویسندگان مقاله نیز با توجه به حضور در جبهه‌های جنگ و نیز آشنایی با مفاهیم مدیریت، درصدد الگوسازی سبک رهبری این شهید عزیز و رونمایی از این گنجینه‌ی ارزشمند مدیریتی هستند. بنابراین مسئله‌ی اصلی در این پژوهش، واکاوی شاخص‌های اصلی و عوامل کلیدی الگوی رهبری یکی از طلایه‌داران مکتب دفاعی حضرت امام خمینی (ره) و در نهایت ارائه‌ی الگو مفهومی فرماندهی (رهبری) شهید باقری است.

همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، دغدغه‌ی اصلی پژوهشگران در این تحقیق، تدوین و ارائه‌ی نسخه‌ای کارآمد، بومی و مستخرج از ارزش‌های بی‌بدیل دوران دفاع مقدس، در قالب یک الگو مفهومی رهبری برای وضعیت امروز حوزه‌ی مدیریتی کشور در بخش‌های مختلف است. البته پرداختن به این مسئله در چارچوب مکتب دفاعی حضرت امام خمینی (ره) و با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های آن صورت گرفته است و می‌تواند به نوبه‌ی خود ناکارآمدی‌ها یا کم‌کارآمدی‌های موجود در عرصه‌ی اداره‌ی بسیاری از سازمان‌های دولتی، نظامی و انتظامی کشور، نهادهای دولتی و مردم‌نهاد، دادگاه‌ها، دادرها، ارگان‌ها، تشکل‌های رسمی و شرکت‌های دولتی و خصوصی را با ضریب قابل‌قبولی به کارآمدی مبدل ساخته و وضعیت موجود آن‌ها را در تراز مطلوب انقلاب

اسلامی بهبود بخشد. با توجه به مطالب بیان شده می‌توان پرسش اصلی تحقیق حاضر را بدین صورت مطرح کرد: «الگو مفهومی سبک رهبری شهید حسن باقری چه بوده است؟». برای پاسخ به پرسش مذکور لازم است به این پرسش فرعی پاسخ داد که: «ویژگی‌ها و عوامل مؤثر بر سبک رهبری شهید باقری کدام است؟»

موضوع «فرماندهی» پیشینه‌ی بسیار دیرینه‌ای دارد. به نظر می‌رسد پیشینه‌ی فرماندهی به قدمت زندگی بشر باشد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که از زمان درگیری فرزندان حضرت آدم (ع) - یعنی هابیل و قابیل - این مفهوم نمود یافت. با گسترش نظام‌های اجتماعی و گرایش برخی از افراد به برخورداری از منابع بیشتر و کشورگشایی، مفهوم فرماندهی مطرح شده است. این مفهوم در سیر تحولات زندگی انسان نیز همواره مطرح بوده است. در عصر نوین مفهوم «فرماندهی» در نوشته‌های تعداد زیادی صاحب‌نظران مطرح شده است. به عنوان نمونه می‌توان به «فایول» اشاره کرد که وحدت فرماندهی از اجزای اساسی اصول چهارده‌گانه‌ی وی بوده است. در این زمینه فایول اعتقاد داشت که اختیار دستور دادن به هر زیردست باید منحصر به یک مدیر باشد و هر کارمند بداند که از چه کسی دستور می‌گیرد و در برابر چه کسی مسئول است (رضاییان، ۱۳۷۹: ۴۵). سایر صاحب‌نظران و بزرگان نیز به این مفهوم پرداخته‌اند؛ اما چنان‌که ذکر شد با نظر به اینکه در تحقیق حاضر مفهوم فرماندهی با مفهوم رهبری آمیخته شده است، لذا رویکرد تحقیق حاضر توجه به مفهوم رهبری است. در این تحقیق بررسی سوابق رهبری از اهمیت بالایی برخوردار است. رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است و از آنجاکه موضوع رهبری، انسان‌ها را طی ادوار گوناگون شیفته‌ی خود ساخته است (میلر، ۱۹۹۶: ۴۲) از پیشینه‌ی طولانی در حوزه‌ی سازمان و مدیریت برخوردار است. در این زمینه مطالعات مختلفی برای کشف رموز رهبری انجام شده است. این مطالعات در اواخر قرن ۱۹ و اوایل قرن ۲۰ بر شناسایی ویژگی‌های مشخصی که رهبران را از پیروان جدا می‌ساخت متمرکز بود (استاگدیل، ۱۹۷۴: ۳۵). این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که پیروان ویژگی‌های

1. Miller

2. Stogdill

برجسته‌ای را به رهبران نسبت می‌دهند و این شاخصه‌ها از نظر خودشان مهم است. پژوهش‌های اخیر با مراجعه به اطلاعات مربوط به مطالعات سنتی، شش ویژگی: «هوش، تطبیق، حساسیت، مردی‌گری، برون‌گرایی، و سلطه» را بر شناخت افراد نسبت به رهبران مؤثر می‌دانند (لرد<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۸۶: ۴۱۰).

جریان دیگری از پژوهش‌ها شش ویژگی که رهبران را از دیگران متمایز می‌کند را شامل: نیاز به کسب کامیابی، انگیزه‌ی رهبری، صداقت و وحدت‌بخشی، اعتماد به نفس، توان‌شناختی (انعطاف)، و دانش کسب‌وکار می‌داند. جدول زیر این صفات ویژه و شاخصه‌ها را تشریح می‌کند.

جدول ۱: ویژگی‌های مشخصه‌ی رهبران سازمانی (کرکپریک و لاک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱: ۴۸)

ردیف	صفت مشخصه	شرح
۱	نیاز	میل به توفیق‌طلبی، جاه‌طلبی، انرژی زیاد ابتکار و پیگیر
۲	صداقت و وحدت شخصیت	قابل اعتماد، باز، قابل اتکا
۳	انگیزش	میل به نفوذ در دیگران برای دستیابی به هدف‌های مشترک
۴	اعتماد به نفس	اعتماد به توانایی‌های خود
۵	توان‌شناختی	هوش: توان تلفیق و تفسیر حجم‌زدایی از اطلاعات
۶	دانش کار	شناخت صنعت و موضوع‌های غنی مربوط
۷	خلاقیت	داشتن بدیع و نو ظهور
۸	انعطاف	توانایی انطباق با نیازهای کارکنان و شرایط وضعیتی

نظریه‌ی مهم دیگری که در این زمینه وجود دارد، نظریه‌ی رهیافت رفتاری است. این نظریه نیز رهبری را عامل اصلی عملکرد و نگهداری منابع انسانی می‌داند. این نظریه‌ها به جای پرداختن به ویژگی‌های مشخصه‌ی رهبران، رفتارها و اعمال آنان را مورد بررسی قرار می‌دهند؛ زیرا ویژگی‌های مشخصه (صفات مشخصه) در رفتار آشکار می‌شود و سرانجام افراد، رهبران را بر

1. Lord

2. Kirkpatrick and Locke

اساس رفتارهای شان ارزیابی کرده و تصمیم به پیروی از آنان می‌گیرند. در اواخر دهه‌ی ۱۹۵۰ و اوایل دهه‌ی ۱۹۶۰ تحقیقات در زمینه‌ی رهبری، بر مطالعات «الگوهای رفتاری اثربخش» متمرکز شد. دو رهیافت بر تحقیقات این دوره حاکمیت دارد: یکی بررسی رفتارهای کارگرا، وظیفه‌مدار، علاقه به تولید یا ضابطه‌مند؛ و دیگری بررسی رفتارهای مردم‌گرا، علاقه به افراد، ملاحظه‌گرا، یا مبتنی بر روابط انسانی. هر چند برای متمایز ساختن این دو نوع رفتار از واژه‌های گوناگونی استفاده شده است، ولی ویژگی‌های رفتاری هر یک از این دو بُعد کاملاً روشن است. مدیر «کارگرا» به روش‌های زیر رفتار می‌کند: (۱) کار را تعریف و چگونگی انجام آن را برنامه‌ریزی می‌کند؛ (۲) مسئولیت هر یک از افراد را برای انجام کار معین می‌کند؛ (۳) شاخص‌های کاری روشن تعیین می‌کند؛ (۴) انجام و اتمام کار را مورد تأکید قرار می‌دهد؛ (۵) نتایج عملکرد را پیگیری می‌کند. از طرف دیگر مدیر مردم‌گرا به روش‌های زیر رفتار می‌کند: (۱) با افراد گرم و حمایتی برخورد می‌کند؛ (۲) ارتباطات اجتماعی مشتاقانه برقرار می‌کند؛ (۳) به احساسات دیگران احترام می‌گذارد؛ (۴) نسبت به نیازهای کارکنان حساسیت نشان می‌دهد؛ (۵) به کارکنان اعتماد می‌کند. هنگامی که رهبران این رفتارها را با ترکیب‌های متفاوت مورد استفاده قرار می‌دهند سبک آنان مشخص می‌شود (شرمرهورن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۲۵). بررسی پیشینه‌ی موضوع رهبری نشان می‌دهد که علاوه بر موارد مذکور در این حوزه، مطالعات دیگری نیز به شرح زیر انجام شده است:

۱. مطالعات دانشگاه آیووا<sup>۲</sup>: «کرت لوین» و همکارانش در دانشگاه آیووا برخی از نخستین تلاش‌ها را برای شناسایی علمی مؤثرترین رفتارهای رهبری انجام دادند. آنان بر سه نوع رفتار یا سبک رهبری تمرکز کردند که عبارتند از: (۱) «اقتدارمآب یا استبدادی»<sup>۳</sup> که در آن رهبر مستبد دستور می‌دهد و هیچ مشارکتی را نمی‌پذیرد و افراد را به صورت انفرادی تنبیه و تشویق می‌کند؛ (۲) «دموکراتیک»<sup>۴</sup> که رهبر به گفتگو و تصمیم‌گیری گروهی تمایل دارد؛ (۳) «بی‌بندوبار یا تفویضی»<sup>۵</sup>

- 
1. Schermerhorn
  2. University of Iowa
  3. Authoritarian
  4. Democratic
  5. Laissez faire

که رهبر آزادی کامل به گروه می‌دهد و در حقیقت وظیفه‌ی رهبری را انجام نمی‌دهد (هاووس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۲۱۶).

۲. **مطالعات دانشگاه میشیگان<sup>۲</sup>**: «رنسیس لیکرت»<sup>۳</sup> و همکارانش در دانشگاه میشیگان به مدت ۳۰ سال سبک‌ها و شیوه‌های مدیریت و رهبری را مورد بررسی قرار دادند و در طی پژوهش‌های خود دریافتند که یک مدیر کارآمد کسی است که سخت‌گیر دست‌مدار بوده و با بهره‌گیری از رهیافت برقراری ارتباط، تلاش می‌کند تمامی زیردستان را به گونه‌ی به صورت یک گروه کار درآورد. همه‌ی اعضای این گروه که مدیر یا رهبر را هم دربر می‌گیرد نگرش مثبت و یاری‌دهنده‌ای را دارا می‌شوند که در آن نیازهای گروه، ارزش‌ها، آرزوها، هدف‌ها و انتظارات گروه به گونه‌ی مشترکی نمود می‌یابد. از آنجاکه این روش در انگیزش عامل انسانی، گیرایی بسیار دارد، «لیکرت» آن را اثربخش‌ترین روش برای رهبری یک گروه می‌داند (کونتز، هارلد و سایرین، ۱۹۸۸).

۳. **پیوستار رهبری<sup>۴</sup>**: یافته‌های سبک‌های سه‌گانه و سبک‌های «کارمندمدار» و «تولیدمدار» مشکلی را برای مدیران ایجاد کرده بود؛ زیرا سبک رهبری مشارکتی گاهی عملکرد بهتری را نسبت به سبک استبدادی ایجاد می‌کرد. ولی گاهی هم عملکرد را کاهش می‌داد. علاوه بر این بسیاری از مدیران به سبک مشارکتی عادت نداشتند. دو تن از پژوهشگران دانشگاه میشیگان به نام‌های «تنبوم و اشمیت» برای کمک به مدیران برای حل این مشکل، پیوستاری از سبک‌های رهبری را ارائه کردند که در شکل (۱) مشاهده می‌شود.

بر اساس این پیوستار: (۱) مدیر تصمیم می‌گیرد و آن را اعلام می‌کند؛ (۲) مدیر تصمیم را می‌قبولاند؛ (۳) مدیر اندیشه‌ها را معرفی و مسئله‌ها را مطرح می‌کند؛ (۴) مدیر یک تصمیم موقتی را که امکان تغییر دارد مطرح می‌کند و به زیردستان اجازه می‌دهد که در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند؛ (۵) مدیر مسئله را مطرح می‌کند، پیشنهادها را می‌پذیرد و سپس تصمیم می‌گیرد.

---

1. University of Michigan

2. House

3. Rensis Likert

4. Leadership Continuum





شکل ۱: الگو پیوستار رهبری «تنبوم و اشمیت»<sup>۱</sup> (۱۹۵۷)

۴. پیوستار دانشگاه‌های: هم‌زمان با مطالعات دانشگاه میشیگان، گروهی از پژوهشگران در دانشگاه‌های نیز در زمینه‌ی سبک‌های رهبری به مطالعه پرداختند. آنان پرسش‌نامه‌ای تهیه کردند که به کمک آن می‌توانستند رفتارهای رهبران مختلف را مورد سنجش قرار دهند و عواملی مانند عملکرد گروهی و رضایت خاطر را بررسی کنند تا مشخص شود چه سبکی تأثیرگذارتر است. بر اساس نتایج این تحقیق سبک‌های مختلفی تعیین شد، ولی دو سبک از اهمیت خاصی برخوردار بود: (۱) وظیفه یا هدف‌داری (ساخت‌دهی): شیوه‌ای است که رهبر نقش خود و نقش‌های کارکنان را بر حسب دستیابی به هدف‌های هر واحد تعریف می‌کند. این نقش‌ها شامل بسیاری از وظایف مدیریتی است؛ (۲) تشخیص نیازها و روابط افراد (مراعات) یا ملاحظه‌مداری: شیوه‌ای است که رهبر اعتماد طرفینی با کارکنان برقرار می‌کند. به نظرات آنان احترام می‌گذارد و به احساسات آنان علاقه نشان می‌دهد. چنین رهبری با دیگران دوستانه رفتار می‌کند. وی در ضمن برقراری ارتباط دوطرفه،

1. Tannenbaum, Robert and Warren .H Shmidt

2. Ohio university leadership studies

مشارکت در تصمیم‌گیری را نیز تشویق می‌کند (بارتول و مارتین، ۱۹۹۴: ۴۱۴).

۵. سبک‌سنج مدیریت: یکی از نتایج مشهور تأکید بر رفتارهای رهبری که هم مسایل کار و هم افراد را هدف قرار داده، سبک‌سنج مدیریت است که به‌وسیله‌ی «بلیک و موتون» ارائه شده است. رهیافت سبک‌سنج مدیریت به‌جای اینکه مانند مطالعات دانشگاه اُهایو به‌طور مستقیم رفتارهای رهبری را مورد بررسی قرار دهد، نگرش‌های «علاقه به تولید» و «علاقه به افراد» را به‌طور هم‌زمان مورد مطالعه قرار دادند. ویرایش جدیدی از این رهیافت که به‌عنوان ابزار آموزشی در تعداد زیادی از سازمان‌های به‌کار گرفته شده است، به شرح زیر است:

سبک ۱-۱ (بی‌خاصیت): حداقل تلاش برای انجام کار تا حدی که ضامن عضویت در سازمان و میز ریاست باشد، و این کار برخی مدیران صفی، ستادی بی‌خاصیت و فله‌ای و آماتور ناکارآمد است.

سبک ۱-۹ (وظیفه‌مدار): نتیجه‌ی تنظیم کارها به‌صورتی است که دخالت عواطف انسانی در کارایی سازمان به حداقل ممکن کاهش می‌یابد.

سبک ۵-۵ (میان‌رو): از طریق ایجاد توازن بین روحیه‌ی خوب در افراد و انجام کار، بازدهی کافی سازمان امکان‌پذیر می‌شود.

سبک ۱-۹ (باشگاهی): توجه کافی به نیازهای افراد برای ایجاد روابط نیکو می‌شود که نتیجه‌اش به‌وجود آمدن محیط دوستانه در سازمان و انجام کارها از روی صبر و حوصله است.

سبک ۹-۹ (گروهی و تیمی): انجام کارها را افراد متعهد به‌عهده دارند. روابطی مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل بین افراد برقرار است که نتیجه‌ی همبستگی و مشارکت آنان در عملی کردن هدف‌های سازمان است.

چنان‌که مشاهده می‌شود پیشینه‌ی مطالعات رهبری در حوزه‌ی سازمان و مدیریت بسیار غنی بوده و مطالعات بسیار زیاد و معتبری در این زمینه انجام پذیرفته است.

حضرت امام (ره) شخصیت فرهیخته و کامل در عصر حاضر بود که شمیم توحیدی در وجودش دمیده شده و ساختار ذهنی و اعتقادی وی از موسیقی آیات الهی حظّ وافر برده بود و به‌طور یقین به خاطر همین تربیت قرآنی بود که با ایجاد انقلاب اسلامی، سبب تحولی شگرف در جهان شد و حرکت پوینده‌اش سبب

تغییر در معادلات جهانی شد. همچنین بنیاد اندیشه‌ی حضرت امام (ره) در حوزه‌های مختلف معرفتی، بر اساس شریعت اسلام رشد یافته است؛ بر این اساس مبانی تفکر امام بر شالوده‌ی یک سنت تاریخی و دیرینه از ابتدای اسلام قرار گرفته است که این اندیشه با شناخت عمیق از قرآن و سنت نبوی و ولایی در پیوند «علم و دین» و به تعبیری بهتر «حکومت و مدیریت دینی» در نظام «جمهوری اسلامی» نمود یافت. طبیعی است پیروان چنین رهبر فرزانه‌ای با تبعیت از امام خود ویژگی‌هایی را به‌عنوان ویژگی‌های رهبری مورد توجه قرار می‌دهند که از اصول اسلامی و قرآنی سرچشمه می‌گیرد.

مکتب دفاعی امام خمینی (ره) که بر پایه‌ی مکتب عاشورا و در امتداد آن شکل گرفته است در سایه شعار همیشگی «عزّتمندی و سربلندی» دارای ویژگی‌های مختلفی است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها پویایی و تازگی همیشگی این مکتب است و می‌توان الگوها، سازه‌ها و الگوهای بر اساس آن استخراج و طراحی کرد. فرمایش امام راحل در این مهم که «محرم و صفر است که اسلام را زنده نگه می‌دارد» دلالت بر پویایی مکتب عاشورایی و الگوها و الگوهای برگرفته از تربیت‌یافتگان آن است.

شرایط امروز ایران اسلامی و دشمنی و کینه‌توزی استعمارگران و زورمداران عالم و در رأس آن‌ها آمریکای جنایتکار، این مسئله را که نظام اسلامی از آغاز تا به امروز تحت آماج اقدامات خصمانه‌ی دشمنان قرار گرفته است نشان می‌دهد. واقعه‌ی طیس، فتنه‌های قومی و جدایی‌طلبانه در اوایل انقلاب، هشت سال جنگ تحمیلی، تهاجم فرهنگی، تحریم اقتصادی و بسیاری از اقدامات کوچک و بزرگ دیگر به شکلی قوی این واقعیت را که ایران اسلامی همواره در حال دفاع در برابر جنگ‌طلبی‌های زورمداران بوده است، تأیید می‌کند. البته گاه این جنگ به صورت دیپلماتیک و سیاسی بوده (جنگ سرد) و گاه حالت نظامی به خود گرفته است. بر اساس دکترین جمهوری اسلامی، ما همواره در میدان‌های دفاع سخت یا دفاع نرم، در چالش بوده‌ایم. سید شهیدان اهل قلم (شهید آوینی) در این خصوص عبارت قابل توجهی دارد: «شاید جنگ خاتمه یافته باشد اما مبارزه همچنان ادامه دارد». مقام معظم رهبری نیز می‌فرمایند: «دفاع همچنان باقی است».

با توجه به آنچه که گذشت و نیز افزایش فشار بی‌سابقه‌ی دشمنان - در قالب جنگ نرم، تحریم شدید اقتصادی و حملات سایبری - طی سال‌های اخیر لازم و ضروری است نسبت به ارائه‌ی الگوهای مدیریتی بومی برای غلبه بر اقدامات خصمانه‌ی دشمن اهتمام جدی ورزید.

امید است با ارائه‌ی این الگو همچنان که در دوران دفاع مقدس به‌ویژه در اوایل جنگ تحمیلی سردار شهید حسن باقری توفیقات ارزنده‌ای را برای رزمندگان اسلام رقم زد بتوان با به‌کارگیری آن در شرایط کنونی تهدید تحریم اقتصادی دشمن را به فرصتی ارزنده مبدل ساخت و بار دیگر ضمن افتخار آفرینی در عرصه‌ی بین‌المللی و بن‌بست شکنی منطقه‌ای، اقتدار نظام اسلامی را بیش‌ازپیش ارتقا داد.

با توجه به اینکه در طول دوران جنگ امکان مستندسازی و ثبت و انتشار این خصوصیات و سبک‌ها فراهم نبوده است، و نیز با توجه به اهمیت شناخت این ویژگی‌ها در عصر حاضر و ضرورت نهادینه کردن آن‌ها در میان اقشار مختلف مدیران سازمان‌ها و جامعه‌ی اسلامی ما، به انجام این تحقیق اقدام شده است.

بررسی سوابق مرتبط با این تحقیق بیانگر آن است که گرایش بسیار بالایی برای شناخت این ویژگی‌ها در میان جامعه‌ی دانشگاهی و نیز غیردانشگاهی مانند مؤسسه‌های پژوهشی و مراکز تحقیقاتی وجود دارد. این بررسی نشان می‌دهد که در این زمینه مقالات و کتاب‌های مختلف تدوین شده و یا در دست تألیف است. از جمله‌ی این فعالیت‌های تحقیقاتی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. پایان‌نامه‌ی دکتری «داوود عباسی» با عنوان: تبیین آیین رهبری شهدا بر اساس نگرش فرماندهان شهید؛

۲. کتاب گزارش روزانه‌ی جنگ نوشته‌ی «شهید حسن باقری» در ۵ جلد؛

۳. مقاله‌ی «روش توسعه‌ی تجربی با الگوگیری از شیوه‌ی مدیریتی شهید باقری» نوشته‌ی دکتر محسن رضایی در سال ۱۳۸۵؛

۴. روایت زندگی شهید حسن باقری نوشته‌ی «سعید علامیان» جلد ۱ و ۲ و ۳؛

۵. سیرت سرداران - سپاه پاسداران انقلاب اسلامی (جلد ۱) ۱۳۶۶؛

۶. سقای بسیج - «حسن بنی عامری» ۱۳۷۴؛

۷. شهید حسن باقری - «غلامعلی رشید» - ۱۳۸۴؛

۸. مستند تلویزیونی آخرین روزهای زمستان (زندگینامه شهید باقری)؛

۹. گزارش روزانه‌ی جنگ در ۵ جلد که گزارش‌های روزانه‌ی جنگ از سوی شهید باقری از روز

ششم جنگ تا روز شهادت وی است.

همچنین انجام صدها پژوهش دانشگاهی و غیردانشگاهی در زمینه‌ی خصوصیات رهبران و سبک‌های رهبری و نیز ارتباط بین سبک‌های مدیریت با متغیرهای سازمانی در اغلب دانشکده‌های مدیریت که برای جلوگیری از اطاله‌ی کلام، از ذکر آن‌ها خودداری می‌شود.

## روش

روشن است که روش‌شناسی صحیح یک تحقیق، اصل و اساس تحقیق را شکل می‌دهد که بدون توجه به آن، نتایج پژوهش حاصلی برای محقق و دیگر پژوهشگران نخواهد داشت. بنابراین تلاش محقق در به‌کارگیری یک روش علمی و منطقی صحیح برای دستیابی به نتایج مطلوب ضروری است (هومن، ۱۳۶۸: ۱۲). با توجه به اینکه که تحقیق حاضر مسئله‌ای را مورد توجه قرار می‌دهد که پیشتر به این صورت و در این سطح به آن پرداخته نشده‌است؛ لذا این پژوهش از نظر هدف<sup>۱</sup> از نوع تحقیقات اکتشافی است؛ زیرا در چنین نوع از تحقیق، هدف جمع‌آوری الگوها و ایده‌ها برای یافتن درک عمیق از موضوع است. از این رو این تحقیق بدون طرح فرضیه انجام می‌شود و به‌جای آزمودن فرضیه، محقق در پی یافتن پاسخی برای پرسش‌های تحقیق است. همچنین از نظر جهت‌گیری‌های پژوهشی<sup>۲</sup> این تحقیق از سویی به‌دلیل ارائه‌ی الگوی بدیع و جدید در حوزه‌ی فرماندهی (رهبری) که منجر به درنوردیدن مرزهای دانش در این زمینه گردیده، بنیادی<sup>۳</sup> بوده و از سویی دیگر به‌جهت فراهم نمودن نسخه‌ی بومی مدیریتی بر پایه‌ی مکتب دفاعی حضرت امام خمینی (ره) - که می‌تواند مورد استفاده‌ی مدیران امروزی سازمان‌های دولتی و خصوصی کشور در سطوح مختلف قرارگیرد - کاربردی<sup>۴</sup> است. از منظر فلسفه‌های پژوهشی<sup>۵</sup> «تفسیری»<sup>۶</sup> است. رویکرد<sup>۷</sup>

- 
1. Purpose of study
  2. Research orientations
  3. Basic orientation
  4. Applied orientation
  5. Research philosophies
  6. Interpretive
  7. Research approaches

این پژوهش هم استقرایی<sup>۱</sup> است و از راهبرد<sup>۲</sup> پژوهشی تحلیل مضمون<sup>۳</sup> استفاده شده است که یکی از راهبردهای پژوهش‌های کیفی<sup>۴</sup> به شمار می‌رود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۶). همان‌گونه که سابقه‌ی پژوهش‌های انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد، عوامل مؤثر بر الگو رهبری، در زمینه‌ها و سطوح تحلیل متفاوت، تنوع زیادی دارند. از این رو انتخاب رویکرد کمی برای چنین پژوهشی ممکن است باعث کاهش عوامل تحت جستجو و یا حتی نادیده ماندن آن‌ها شود، چرا که ساخت چارچوب‌های نظری در این رویکرد، پژوهش را در قالب‌هایی قرار می‌دهد که انعطاف لازم را برای برخورد با اوضاع جدید نداشته باشد.

بنابراین به منظور یافتن عوامل کلیدی مؤثر بر الگو رهبری سردار شهید حسن باقری در این تحقیق از راهبرد پژوهشی تحلیل مضمون که یکی از راهبردهای پژوهش‌های کیفی به شمار می‌آید استفاده شده است؛ زیرا در آن چارچوبی از پیش تعیین شده مانند نظریه یا الگو وجود ندارد و این چارچوب بر اساس داده‌هایی طراحی می‌شود که گردآوری خواهند شد. تحلیل مضمون، فرایندی برای تحلیل اطلاعات کیفی است؛ لذا تحلیل مضمون فقط یک روش کیفی نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. همچنین این روش امکان تبدیل اطلاعات کیفی به کمی را فراهم می‌کند (بویاتزیس<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸: ۴).

در این مرحله بعد از بررسی مستندات موجود و استخراج کدها، مضمون‌های پایه و مضمون‌های ساختار یافته، با استفاده از مصاحبه‌های اکتشافی با خبرگان و متخصصین، عوامل مؤثر بر الگو رهبری سردار شهید حسن باقری شناسایی شدند. در نهایت مستندات و مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## یافته‌ها

در این قسمت نتایج حاصل از اجرای روش کیفی تحلیل مضمون و روش کمی الگوسازی

1. Comparative
2. Research strategies
3. Thematic analysis.
4. Qualitative
5. Boyatzis

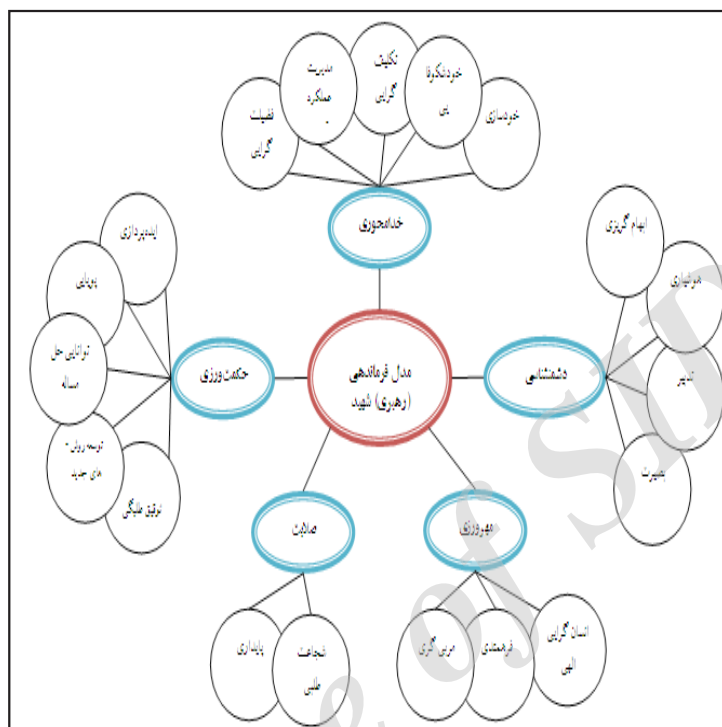
ساختاری-تفسیری (ISM) <sup>۱</sup> در مورد الگوی فرماندهی (رهبری) شهید حسن باقری، بیان می‌شود.

۱- اجرای روش تحلیل مضمون در مورد فرماندهی (رهبری) شهید حسن باقری با توجه به مطالعه‌ی عمیق مبانی نظری، ۱۸۲ کد استخراج شد که به ۱۹ مضمون پایه و ۵ مضمون سازمان‌دهنده‌ی مربوط به الگوی فرماندهی (رهبری) شهید حسن باقری منتهی شد. جدول (۲) مضمون‌های پایه و سازمان‌دهنده‌ی الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری را نشان می‌دهد.

جدول ۲: مضمون‌های مربوط به الگوی فرماندهی (رهبری) شهید حسن باقری

ردیف	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون‌های پایه
۱	صلابت	پایداری، شجاعت‌طلبی
۲	حکمت‌ورزی	ایده‌پردازی، پویایی، توانایی حل مسئله توسعه روش‌های جدید، توفیق‌طلبی
۳	خدامحوری	تکلیف‌گرایی، خودسازی، خودشکوفایی فضیلت‌گرایی، مدیریت عملکرد فردی
۴	دشمن‌شناسی	ابهام‌گریزی، بصیرت، تدبیر، هوشیاری
۵	مهرورزی	انسان‌گرایی، فرهنگ‌مندی، مریبگری

۲- شبکه‌ی مضامین در الگوی الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری در این شبکه‌ی مضامین، الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری مضمون نمایان است. این مضمون فراگیر دارای ۵ مضمون اصلی سازمان‌دهنده: «صلابت»، «حکمت‌ورزی»، «خدامحوری»، «دشمن‌شناسی» و «مهرورزی» است. شکل شماره (۲) این شبکه‌ی مضامین و جزئیات آن را نشان می‌دهد.



شکل ۲: اجرای روش ISM در مورد الگوی فرماندهی (رهبری) شهید باقری

چنان‌که ملاحظه می‌شود پس از مطالعه‌ی مبانی نظری و ادبیات موضوع و نیز انجام مصاحبه‌های اکتشافی، با استفاده از روش تحلیل مضمون، پنج مضمون سازمان‌دهنده‌ی «صلابت، حکمت‌ورزی، خدامحوری، دشمن‌شناسی و مهرورزی» استخراج شدند که در حقیقت مؤلفه‌های الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری هستند. با توجه به مؤلفه‌های پنج‌گانه‌ی الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری، ماتریس خودتعاملی ساختاری مربوطه به صورت جدول (۳) می‌باشد. از نخبگان دفاع مقدس و خبرگان دانشگاهی خواسته شد تا نظر خود را در رابطه با روابط دوه‌دوی میان این مؤلفه‌ها بیان کنند. به‌منظور انتخاب خبرگان و نخبگان و تشکیل فهرست صاحب‌نظران از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. در فرآیند انتخاب یک نمونه، محققان کیفی می‌توانند از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده کنند که در آن یک شرکت‌کننده در پژوهش، ما را به شرکت‌کنندگان دیگر هدایت می‌کند. تعداد ۵۲ پرسش‌نامه توزیع شد که از این میان ۵۰ عدد به محقق بازگردانده شد و مبنای تجزیه و تحلیل‌های بعدی قرار گرفت. جدول (۳) ماتریس خودتعاملی ساختاری مؤلفه‌های الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری را نشان



می‌دهد.

جدول ۳: ماتریس خودتعاملی ساختاری مؤلفه‌های الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری

مضمون‌های سازمان‌دهنده					عامل z	عامل i
مهرورزی	دشمن‌شناسی	خدامحوری	حکمت‌ورزی	صلابت		
				*	صلابت	مضمون‌های سازمان‌دهنده علایم راهنما تکمیل ماتریس: V: یعنی i بر z تأثیر می‌گذارد. A: یعنی i از z تأثیر می‌پذیرد. X: یعنی i و z تأثیر متقابل دارند. O: یعنی i و z بر یکدیگر بی‌تأثیراند.
			*	*	حکمت‌ورزی	
		*	*	*	خدامحوری	
	*	*	*	*	دشمن‌شناسی	
*	*	*	*	*	مهرورزی	

بعد از جمع‌آوری نظرات خبرگان، اعداد صفر و یک همگی ماتریس‌ها با یکدیگر جمع شد. با توجه به میزان تأثیر (بین ۵۰ درصد الی ۹۰ درصد) که از طرف محقق تعریف شده بود، این اعداد دوباره تبدیل به صفر و یک شده و ماتریس دستیابی نهایی به دست آمد. در این پژوهش به‌منظور از بین بردن تأثیر گرایش به مرکز، میزان شدت تأثیر ۶۰ درصد، در نظر گرفته شد. جدول (۴) جمع‌بندی نظرهای خبرگان در مورد روابط میان مؤلفه‌های الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری را نشان می‌دهد.

جدول ۴: جمع‌بندی نظرهای خبرگان در مورد روابط میان مؤلفه‌های الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری

مضمون‌های سازمان‌دهنده الگو					عامل z	عامل i
مهرورزی	دشمن‌شناسی	خدامحوری	حکمت‌ورزی	صلابت		
۳۳	۲۱	۴	۱۸	*	صلابت	مضمون‌های سازمان‌دهنده الگو
۴۳	۴۱	۱۰	*	۳۸	حکمت‌ورزی	
۴۵	۳۸	*	۴۱	۴۵	خدامحوری	
۳۳	*	۴	۱۷	۳۳	دشمن‌شناسی	
*	۱۷	۳	۱۵	۳۲	مهرورزی	

جدول (۵) نیز ماتریس دستیابی نهایی مؤلفه‌های فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری

را نشان می دهد.

جدول ۵: ماتریس دستیابی نهایی مؤلفه‌های فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری

مضمون‌های سازمان‌دهنده الگو					عامل z	عامل i
مهرورزی	دشمن‌شناسی	خدامحوری	حکمت‌ورزی	صلابت		
۱	۰	۰	۰	۱	صلابت	مضمون‌های سازمان‌دهنده الگو
۱	۱	۰	۱	۱	حکمت‌ورزی	
۱	۱	۱	۱	۱	خدامحوری	
۱	۱	۰	۰	۱	دشمن‌شناسی	
۱	۰	۰	۰	۱	مهرورزی	

ماتریس دستیابی نهایی از لحاظ سازگاری مورد بررسی قرار گرفت و مشکلی از این لحاظ مشاهده نشد. در نهایت ستون قدرت نفوذ از جمع سطری و ستون وابستگی از جمع ستونی حاصل شد و ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی شکل گرفت. جدول (۶) ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی مؤلفه‌های فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری را نشان می‌دهد.

جدول ۶: ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی مؤلفه‌های فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری

مضمون‌های سازمان‌دهنده الگو							عامل z	عامل i
رتبه	قدرت نفوذ	صلابت	حکمت‌ورزی	خدامحوری	دشمن‌شناسی	مهرورزی		
چهار	۲	۱	۰	۰	۰	۱	صلابت	مضمون‌های سازمان‌دهنده الگو
دو	۴	۱	۱	۰	۱	۱	حکمت‌ورزی	
یک	۵	۱	۱	۱	۱	۱	خدامحوری	
سه	۳	۱	۱	۰	۰	۱	دشمن‌شناسی	
چهار	۲	۱	۰	۰	۰	۱	مهرورزی	
		۵	۳	۱	۲	۵	وابستگی	
		یک	دو	چهار	سه	یک	رتبه	

### ۳- سطح بندی عناصر ماتریس دستیابی

برای تعیین سطح هر یک از عوامل باید مجموعه‌ی عوامل خروجی، ورودی و مشترک مشخص شود. بدین منظور جدول سطح بندی طراحی می‌شود. جدول (۶) سطح بندی مؤلفه‌های موثر بر فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری (سطح یک) را نشان می‌دهد.

جدول ۷: سطح بندی مؤلفه‌های موثر بر فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری (سطح یک)

سطح	مشترک	ورودی	خروجی	
یک	۵۱	۵۱ و ۲ و ۳ و ۴	۵۱	۱. صلابت
	۲	۳ و ۲	۵۱ و ۲ و ۴	۲. حکمت‌ورزی
	۳	۳	۵۱ و ۲ و ۳ و ۴	۳. خدامحوری
	۴	۴ و ۳ و ۲	۵۱ و ۴	۴. دشمن‌شناسی
یک	۵۱	۵۱ و ۲ و ۳ و ۴	۵۱	۵. مهرورزی

همان‌گونه که مشاهده می‌شود مجموعه‌ی خروجی و مجموعه‌ی مشترک مؤلفه‌های اول و پنجم یعنی صلابت و مهرورزی یکسان هستند. لذا این مؤلفه‌ها در سطح یک عوامل مؤثر بر فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری قرار می‌گیرند. یعنی این مؤلفه‌ها تأثیر چندانی بر سایر مؤلفه‌ها ندارند. با حذف این مؤلفه‌ها و حذف شماره‌ی آن‌ها از مجموعه‌ها می‌توان مؤلفه‌های «سطح دو» را شناسایی نمود. پس از حذف مؤلفه‌های سطح دو و شماره‌های آن‌ها از مجموعه‌ها می‌توان عوامل «سطح سه» را مشخص کرد. به همین شکل این روند ادامه یافته تا سطح همه‌ی مؤلفه‌ها مشخص شود. جدول‌های بعدی این فرآیند را نشان می‌دهند.

جدول ۸: سطح بندی مؤلفه‌های موثر بر فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری (سطح دو)

سطح	مشترک	ورودی	خروجی	
	۲	۳ و ۲	۴ و ۲	۲. حکمت‌ورزی
	۳	۳	۴ و ۳ و ۲	۳. خدامحوری
دو	۴	۴ و ۳ و ۲	۴	۴. دشمن‌شناسی

جدول ۹: سطح بندی مؤلفه های موثر بر فرماندهی (رهبری) شهید حسن باقری (سطح سه)

سطح	مشارک	ورودی	خروجی	
سه	۲	۳۰۲	۲	۲. حکمت و ورزی
	۳	۳	۳۰۲	۳. خدامحوری

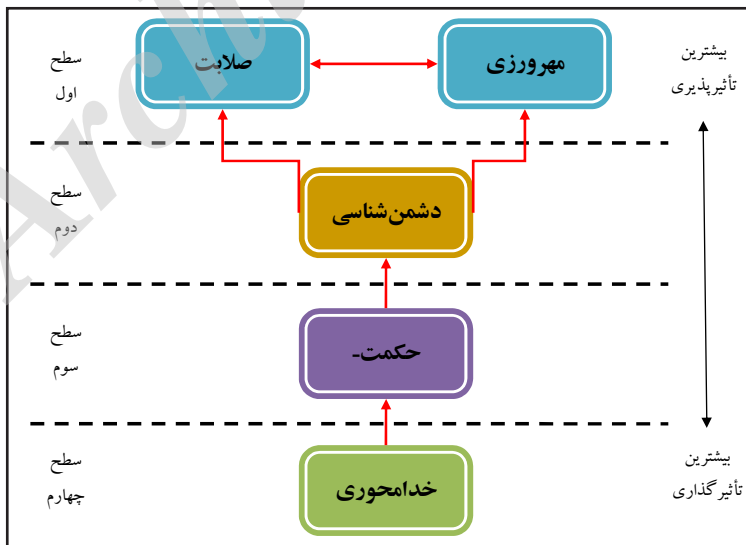
جدول ۱۰: سطح بندی مؤلفه های موثر بر فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری (سطح چهار)

سطح	مشارک	ورودی	خروجی	
چهار	۳	۳	۳	۳. خدامحوری

مؤلفه های این سطح بیشترین تأثیر را بر سایر مؤلفه ها داشته و کمترین تأثیر را از آن ها می پذیرند.

#### ۴- رسم الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری

در این مرحله بر اساس سطوح مختلف مؤلفه ها، آن ها را بر اساس اولویت های به دست آمده از بالا به پایین ترسیم نموده و آنگاه بر اساس ماتریس دستیابی سازگار شده، روابط بین متغیرها را با خطوط جهت دار مشخص کرده ایم. شکل (۳) الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری را نشان می دهد.



شکل ۳: الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری

این مؤلفه‌های پنج‌گانه در مرحله‌ی اول پژوهش و به‌وسیله‌ی روش تحقیق کیفی تحلیل مضمون، پس از مطالعه‌ی عمیق مبانی نظری و ادبیات موضوع و استخراج یکصد و هشتاد و دو کد، تبدیل به نوزده مضمون پایه شدند و در نهایت پنج مضمون سازمان‌دهنده به دست آمد. در ادامه به‌وسیله روش کمی الگوسازی ساختاری تفسیری (ISM)، روابط یک‌سویه و یا دوسویه‌ی میان مؤلفه‌های شش‌گانه و میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری هریک از مؤلفه‌ها تعیین شد و در پایان الگو مضمونی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری که در شکل (۳) ارائه شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

فراز و نشیب‌های دوران دفاع مقدس نشان داد که عامل اصلی هویت‌بخشی و برتری بر دشمن، ایمان، معنویت، خداخواهی و تکلیف‌گرایی است. آن چیزی که ملت مسلمان ایران را با مشت خالی در برابر رژیم طاغوت پیروز کرد، ایمان بود و آن عاملی که نه تنها پیروزی‌های مکرر را سبب شد بلکه ماهیت شکست‌های ظاهری را به پیروزی تغییر داد، عامل معنوی قدرت، یعنی توکل به خداوند متعال بود.

در صدر اسلام فتح‌الفتوح یک حادثه‌ی نظامی بود. امام (ره) فرمود: فتح‌الفتوح انقلاب اسلامی، نه یک حادثه‌ی نظامی که یک حادثه‌ی انسانی است؛ یعنی پیدایش این جوانان، خلق این انسان‌های نورانی، بیرون آمدن فرشتگان از دنیایی که جز اهریمن در مناطق مختلف آن به چشم نمی‌خورد (سرمدی، ۱۳۹۱: ۷۵-۳۶).

بر اساس باورهای ما، در جنگ و جبهه‌گیری‌ها، روش‌ها و ابزار باید در چارچوب احکام و دستورات الهی باشد. این را از امام خمینی (ره) آموخته‌ایم که اگر در برابر قدرت‌های بزرگ، با حساب و میزان مادی و دنیایی ناچیز هستیم، در معیار معنوی می‌توانیم بر قدرت مادی آنان غلبه کنیم. شهید باقری، «معنویت» را عامل اساسی پیروزی و «جهاد فی سبیل‌الله» را وجه تمایز با دیگران می‌داند که تفاوتی جوهری به شمار می‌آید.

با توجه به شکل (۳) می‌توان گفت که الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری دارای پنج مؤلفه‌ی اصلی خدامحوری، حکمت‌ورزی، مهرورزی، صلابت و دشمن‌شناسی است.

این بدان معناست که شهید باقری با داشتن این مؤلفه‌ها توانست به‌عنوان یک فرمانده رهبرگونه در جنگ به موفقیت‌هایی دست یابد که این ویژگی‌ها می‌توانند برای فرماندهان امروز ما در صحنه‌های مختلف نبرد با دشمن الگویی مؤثر باشند. آنچه در اینجا قابل توجه است تأثیر هر کدام از این مؤلفه‌ها است؛ روابط میان مؤلفه‌های الگو نشان می‌دهد که مؤلفه‌ی «مهرورزی» با مؤلفه‌ی «صلابت» دارای ارتباط «دوسویه» و «تأثیرگذاری متقابل» می‌باشد. ولی ارتباط سایر مؤلفه‌ها با یکدیگر مطابق با نمودار فوق «یک‌سویه» است که جهت تأثیرگذاری آن‌ها نیز در الگو نشان داده شده است. از طرف دیگر با توجه به الگو به دست آمده می‌توان گفت که مؤلفه‌ی «خدامحوری» که در سطح چهارم قرار دارد دارای بیشترین تأثیرگذاری بر سایر مؤلفه‌ها است و همچنین مؤلفه‌های «مهرورزی» و «صلابت» که در سطح اول قرار دارند، بیشترین تأثیر را از سایر مؤلفه‌ها می‌پذیرند.

#### پیشنهادها

همان‌طور که گفته شد پنج مؤلفه‌ی اصلی به دست آمده برای الگوی فرماندهی شهید حسن باقری خدامحوری، حکمت‌ورزی، مهرورزی، صلابت و دشمن‌شناسی هستند. با توجه به اینکه وجود این مؤلفه‌های کلیدی برای یک فرمانده چه در میدان جنگ و چه در بقیه‌ی میدان‌هایی که نیاز به فرماندهی مؤثر و کارآمد دارد ضرورت دارد تا بتواند هم‌زمان ویژگی‌های رهبری را با فرماندهی تلفیق کرده و همانند سردار شهید حسن باقری اعمال مدیریت کند، لذا مهمترین پیشنهاد آن است که در تمامی سازمان‌ها، نهادها و مجموعه‌هایی که رسالت اصلی آن‌ها تربیت مدیران کارآمد و فرماندهان با کفایت در تراز جمهوری اسلامی و هم‌تاسازی استعداد‌های مدیریتی برای آینده‌ی نظام اسلامی است - اعم از سازمان‌های دولتی، نظامی، انتظامی، دانشگاه‌های مرتبط و غیره - افزون بر تعریف دوره‌های آموزشی متعارف و حرفه‌ای ویژه‌ی مدیران، نسبت به بازطراحی بنیادی نظام جامع آموزش فرماندهان و مدیران ارشد مبتنی بر مؤلفه‌های پنج‌گانه‌ی الگو مذکور و سطح‌بندی آن‌ها در قالب زیرنظام‌های دانشی، بینشی و مهارتی اقدام شود.

به بیان دیگر چه از دیدگاه بازآرایی محتوای آموزشی و سرفصل‌های درسی، و چه از منظر به‌کارگیری ابزارهای آموزشی و کمک آموزشی و چه از لحاظ تربیت مدرسان و اساتید متخصص، لازم است با محوریت مؤلفه‌های این الگو و الگوهای مشابه آن - که می‌تواند توسط سایر

پژوهشگران در تحقیقات آتی طراحی و تدوین شود- به‌عنوان نمادهایی عینی از مکتب دفاعی حضرت امام خمینی(ره) تجدید نظر اساسی اتفاق افتد. به‌طور مثال می‌توان در سرفصل‌های دروس دانشکده‌ی فرماندهی و ستاد (دافوس) هم در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی و هم در سایر دانشکده‌های دافوس که سرفصل‌های فرماندهی تدریس می‌شود، مفاهیم کلیدی تشکیل دهنده‌ی این الگو را گنجانند و تدریس آن‌ها را مورد تأکید قرار داد.

## منابع

### منابع فارسی:

- تزو، سان (۱۳۸۹) هنر جنگ. (ترجمه محمود حمیدخانی). تهران: انتشارات سیتِه.
- دانایی فرد، حسن؛ سید مهدی الوانی؛ آذر، عادل (۱۳۸۶). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. (چاپ سوم). تهران: انتشارات صفار.
- دهقان، احمد (۱۳۸۹) گزارش روزانه جنگ. تهران: موسسه انتشارات شهید حسن باقری، جلد ۷-۳.
- دهقان، احمد (۱۳۹۲) روزنوشت: یادداشت‌های روزانه شهید حسن باقری. تهران: موسسه انتشارات شهید حسن باقری.
- رضایی میرقائد، محسن (۱۳۹۱) اسوه‌های حسنه دفاع مقدس. تهران: انتشارات نیلوفران.
- رضایی میرقائد، محسن (۱۳۹۱) سردار سرلشگر شهید حسن باقری. تهران: انتشارات نیلوفران.
- رضائیان، علی (۱۳۷۹) مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
- سרمدی، سعید (۱۳۹۱) فرماندهان دفاع مقدس: شهید حسن باقری. (چاپ دوم). تهران: انتشارات مرکز اسناد و تحقیقات دفاع مقدس.
- غلامیان، سعید (۱۳۹۲) روایت زندگی حسن باقری. تهران: موسسه انتشارات شهید باقری، جلد ۱.
- هومن، حیدر علی (۱۳۸۸) الگو یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل. تهران: انتشارات سمت.

### منابع انگلیسی:

- Allahmian, S. (2013). Story of Shahid Bagheri life (vol. 1). Shahid Bagheri Publishing Institution.
- Bartol, K. M. and Martin, D. C. (1991). Management, international edition, McGraw-Hill, ... Fandt, P. M. 1994, Management Skills: Practice and Experience, West
- Boyatzis, R.E. (1998). Transforming qualitative information: thematic analysis and code development. Sage.
- Bartol, K. M. and Martin, D. C. (1991). Management, international edition, McGraw-Hill, ... Fandt, P. M. 1994, Management Skills: Practice and Experience, West B
- Boyatzis, R.E. (1998). Transforming qualitative information: thematic analysis and code development. Sage.
- Daneifard, H., Alvani, S. M. & Azar, A. (2009). Qualitative Research Method in Management: A Comprehensive Approach (3th ed.). Tehran: Safar Publishing.
- Dehghan, A. (2010). The Daily Reports of War(vol , 7), Tehran: Shahid Bagheri Publishing Institution.

- Dehghan, A.(2013). The Daily Reports of Shahid Bagheri. Tehran: Shahid Bagheri Publishing Institution.
- Homan, H. (2009). Structural Equation Modeling With LISREL Application. Tehran: Samt Publishing.
- House, R. J., & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies (pp. 9-28).
- Kirkpatrick and Locke (1991). Leadership: do traits matter? Academy of Management Executive. 1991 Vol. 5 No. 2. , 48-60.
- Koontz , Harold and Others (1988). " Management " , 8th ed , New York : McGraw\_hill ,inc.
- Lord, W. D. & J. R. Stevenson. (1986). Directory of forensic entomologists. 2nd. Misc. Publ. Armed Forces Pest Mgt. Board, Washington, D.C, 42 p
- Rezaei Mirghaed, M. (2012). Shahid Hassan Begheri. Tehran: Nilofaran Publishing.
- Rezaei Mirghaed, M. (2012). The Good Patterns of Holy Defense. Tehran: Nilofaran Publishing.
- Rezaeian, A. (2001). Fundamentals of Organization and Management. Tehran: Samt Publishing.
- Sarmadi, S. (2012). The Commanders of Holey Defense: Shahid Hassan Bagheri. (2nd. ed.). Tehran: Holey Defense Publishing.
- Schermerhorn, John (1996). Management and Organizational Behavior New York: John Wiley and Sons, Inc.
- House, R. J., & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies (pp. 9-28). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kirkpatrick and Locke (1991). Leadership: do traits matter? Academy of Management Executive. 1991 Vol. 5 No. 2. , 48-60.
- Koontz , Harold and Others (1988). " Management " , 8th ed , New York : McGraw\_hill ,inc.
- Lord, W. D. & J. R. Stevenson. 1986. Directory of forensic entomologists. 2 ed. Misc. Publ. Armed Forces Pest Mgt. Board, Washington, D.C, 42 p
- Miller , Mike,july (1999) , " emotional intelligence helps succeed " , credit union magazine.
- Schermerhorn, John: Management and Organizational Behavior New York: John Wiley and Sons, Inc. 1996.
- Stogdill, Ralph M, (1974). "Handbook of Leadership New York": Free Press.
- Tannenbaum, Robert and Warren .H Shmidt (1957), "How to choose A Leadership Pattern", Havard business reiwe, Mach-Aprill.
- Stogdill, Ralph M, (1974). "Handbook of Leadership New York": Free Press.
- Tannenbaum, Robert and Warren .H Shmidt (1957). "How to choose A Leadership Pattern " , Havard business reiwe , Mach-Aprill.
- Tezoo, S. (2010). Art of War. Translation by: M. Hamidkhani, Tehran: Siteh Publishing.