

Designing a Strategic System for Selecting Commanders in Military Organizations Based on the Sacred Defense Experiences

Reza Ghasemi Imamzadeh ¹ | Hamidreza Mohammadi ² | Masoud Ali Hosseini ³

Abstract

The most important components and criteria for selecting a commander in military organizations are having experience and experience in commanding at low levels and other areas, recognizing managerial capacity in the field of action, and identifying through consultation with other commanders, spirituality, purity and morality of individuals, avoiding doing work with the aim of gaining higher responsibility, (not seeking responsibility), acceptance among forces, (popularity and influence in subordinate forces), having the ability to manage and command, courage and commanding spirit Hierarchical growth in terms of organization, basicity and persistence on the battlefield in different situations, education, having the art of expression, ability to create new areas (initiative and creativity), patience and tolerance, training Family, strong predictive power, has style and thought, physique and stature (having command grandeur), and being a leader and spontaneous leadership. The design of a strategic system for selecting a commander in military organizations is based on the experiences of sacred defense based on these components, which should be quantitatively evaluated in future research.

Keywords: Selection of Commander, Sacred Defense Experiences, Military Organization.

1

Vol. 3
Spring 2022

Research Paper

Received:
15 December 2022

Accepted:
22 June 2022

P.P: 93-121



1. Doctoral student, Faculty of Management and Planning, Imam Hossein University, Tehran, Iran.
rezaghasemi64@gmail.com

2. Doctoral student, Faculty of Management and Planning, Imam Hossein University, Tehran, Iran.

3. Doctoral student, Faculty of Management and Planning, Imam Hossein University, Tehran, Iran.

طراحی نظام راهبردی انتخاب فرمانده در سازمان های نظامی مبتنی بر تجارب دفاع مقدس

رضا قاسمی امامزاده^۱ | حمیدرضا محمدی^۲ | مسعود علی حسینی^۳

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۰/۰۹/۲۴

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۰۴/۰۱

صص: ۹۳-۱۲۱



چکیده

دوران دفاع مقدس شکوفایی استعداد و خلاقیت، رشد باورهای دینی، تولد تفکر بسیجی و رشد فضائل اخلاقی و معنوی بوده است. این برهه رویش استعدادهایی بود که از وجود آن، فرماندهان و مدیران جوان رشد یافتند که امروز شاخصه فرماندهی و مدیریت در زمان حال می باشند. از این رو، هدف از انجام این تحقیق، شناسایی مؤلفه های انتخاب فرمانده با استفاده از تجارب دوران دفاع مقدس است. به منظور دستیابی به این هدف، با بهره گیری از روش کتابخانه ای و تحلیل مضمون و ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۷ نفر از فرماندهان عالی رتبه دوران دفاع مقدس و با محوریت سؤال «شما در زمان دفاع مقدس چه کسانی را با چه ویژگی هایی به عنوان آدم های اصلی و فرماندهان خودتان انتخاب می کردید؟»، پژوهش حاضر صورت پذیرفت. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد، انتخاب فرماندهان در دوران دفاع مقدس براساس ۱۹ مؤلفه، طبق جدول شماره یک بوده است که می توان جهت تعیین نظام راهبردی انتخاب فرمانده در سازمان های نظامی و طراحی مدل شایستگی جهت ارزیابی و انتصاب فرماندهان به کارگیری نمود.

کلیدواژه ها: انتخاب فرمانده؛ دفاع مقدس؛ سازمان های نظامی؛ نظام راهبردی؛ مدیریت جهادی.

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران

rezaghasemi64@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران

مقدمه

انتخاب مدیر شایسته همواره یکی از چالش‌های مهم پیش روی 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).

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 و این سؤال کلیدی نسل جوان کنونی انقلاب است که فرماندهان دوران دفاع مقدس چطور با سن کم، معجزات فراوان مدیریتی و فرماندهی خلق کردند؟ و چطور استعدادهای بالقوه خود را ظرف مدت کوتاهی به فعلیت رساندند؟

و مسئله مهم‌تر این است که، نسلی که جنگ را درک نکرده، چگونه می‌تواند از فرماندهان و مدیران دوران دفاع مقدس الگوبرداری کند؟ به عبارت دیگر بهترین شکل انتقال فرهنگ و تجارب دوران دفاع مقدس به فرماندهان و مدیران آینده کشور چیست و چگونه می‌تواند باشد؟ بر همین اساس دغدغه محقق ارائه نظام راهبردی انتخاب فرمانده در سازمان‌های نظامی مبتنی بر تجارب دفاع مقدس است که ضمن بهره‌گیری از آن بتوان در عرصه‌های مختلف انقلاب اسلامی به‌ویژه در گام دوم انقلاب اسلامی فرماندهان و مدیران انتخاب شوند.

پیشینه پژوهش

تعاریف مفاهیم

فرمانده و فرماندهی

دهخدا در لغتنامه خود فرمانده را به حاکم و آمر تعریف می‌کند و می‌گوید: «کسی که حکم و

فرمان می‌دهد و امر می‌کند» (وسایت واژه‌یاب) و در فرهنگ لغت معین گفته شده که در ارتش مافوقی که به زیردستان فرمان دهد، فرمانده است. (وسایت واژه‌یاب) به همین ترتیب، در تعریف فرمانده در نیروهای مسلح می‌گویند: «فرمانده، فردی نظامی است در نیروهای مسلح که نسبت به زیر دستان خود اعمال فرماندهی می‌نماید». (مرادپیری، ۱۳۸۱: جزوه فرماندهی و ستاد)

آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در تعریف فرماندهی دارد: «فرماندهی 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 (ماده ۴، فصل اول: آیین‌نامه نیروهای مسلح).

صبحی معتقد است کلمه فرماندهی حداقل دارای چهار کاربرد نظامی در زبان انگلیسی است و به عنوان یک اسم بر موارد ذیل دلالت می‌کند (صبحی، ۱۳۷۶: ۴۳):

۱. اقتدار یک فرد
 ۲. دستوری که یک فرمانده صادر می‌کند
 ۳. سازمان یا منطقه‌ای که تحت فرماندهی یک فرد قرار دارد
 ۴. به عنوان یک فعل دلالت بر تسلط از طریق تسلیحات یا نظارت از یک موضع برتر دارد.
- در کتاب مبانی سبک حکیمانه، فرماندهی چنین تعریف شده است: «فرماندهی یعنی اعمال قدرت با روش‌های مشروع، برای تحقق اهداف و مأموریت‌های گروهی، سازمانی و اجتماعی که عمدتاً در شرایط بحرانی و خطر (جانی، مالی و ...) و غالباً با اختیارات و ابزارهای قانونی و صلاحیت‌های فردی و سازمانی انجام می‌شود». (مبانی سبک حکیمانه، ۱۳۹۴: ص ۵۹) بنابراین فرماندهی هم در شرایط عادی و هم در شرایط بحرانی می‌تواند امور را اداره کنند. همچنین فرماندهان برای اعمال فرماندهی اثربخش، علاوه بر ابزارهای قانونی، می‌توانند از ابزارها و روش‌های اخلاقی (نفوذ در قلوب و اذهان) نیز استفاده کنند.

حال این سؤال مطرح می‌شود که تفاوت بین فرماندهی و رهبری و فرماندهی با مدیریت چیست؟ به منظور پاسخ به این سؤال لازم است تعاریفی از مدیریت و رهبری ارائه شود.

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 بینشی 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 رضایت مندی 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 آمریکا 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^۱ (۲۰۰۸) در مقاله «شایستگی‌های رهبری مورد نیاز برای افسران خدمات آموزشی ارتش» بیان می‌کند که علاوه بر دفترچه ۲۲ - ۶ ارتش آمریکا 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^۲ (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

1. ELLERT
2. Marina & Ellert

شایستگی عبارتند از: رهبری دیگران، اثرگذاری از طریق زنجیره فرماندهی، هدایت با مثال، ارتباطات، ایجاد محیط مثبت و کسب نتایج.

وانگ^۱ 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^۲ (۲۰۰۴) در مقاله «رقابت‌های مربوط به رهبری برای اقدامات هم‌زمان ارتش: توسعه، بررسی و اعتبار» نتایج تلاش مرکز رهبری ارتش آمریکا برای تبدیل ارتش آمریکا به نیرویی انعطاف‌پذیرتر، چابک‌تر و کشنده‌تر را گزارش کرده‌اند و به دنبال ارائه یک الگوی مناسب از الزامات اصلی رهبری برای عملیات معاصر هستند.

مدیریت

مدیریت یعنی اعمال قدرت با روش‌های مشروع، برای تحقق اهداف و مأموریت‌های گروهی، سازمانی و اجتماعی، که سازمانی و اجتماعی، که عمدتاً در شرایط عادی و غالباً با اختیارات و ابزارهای قانونی و صلاحیت‌های فردی و سازمانی انجام می‌شود.

اگر مدیران علاوه بر استفاده از اختیارات و ابزارهای فوق، از روش‌های اخلاقی (نفوذ در قلوب و اذهان) نیز استفاده کنند، مدیریت آنها اثربخش‌تر خواهد بود.

رهبری

رهبری یعنی اعمال قدرت با روش‌های مشروع برای تحقق آرمان‌ها، چشم‌اندازها و اهداف فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی که غالباً به وسیله روش‌های اخلاقی (نفوذ در قلوب و اذهان) و با عمل خود، در هر شرایطی اعم از عادی، بحرانی و غیره انجام می‌شود؛ این گونه اداره و اعمال قدرت باعث موفقیت حتمی خواهد شد.

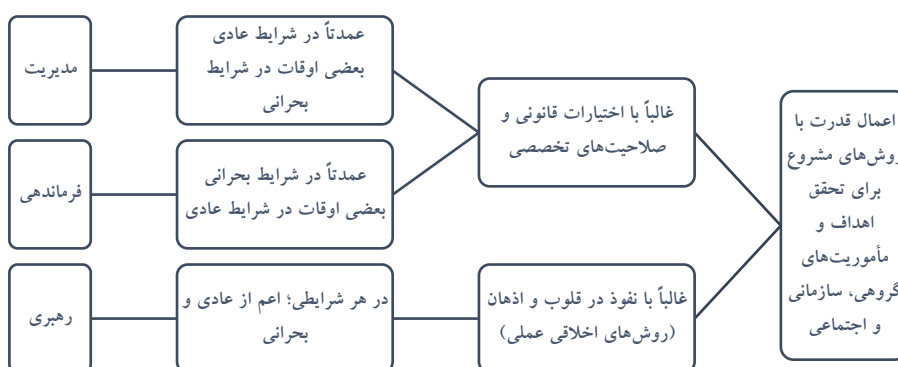
1. Wong

2. Horey & Fallesen

نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

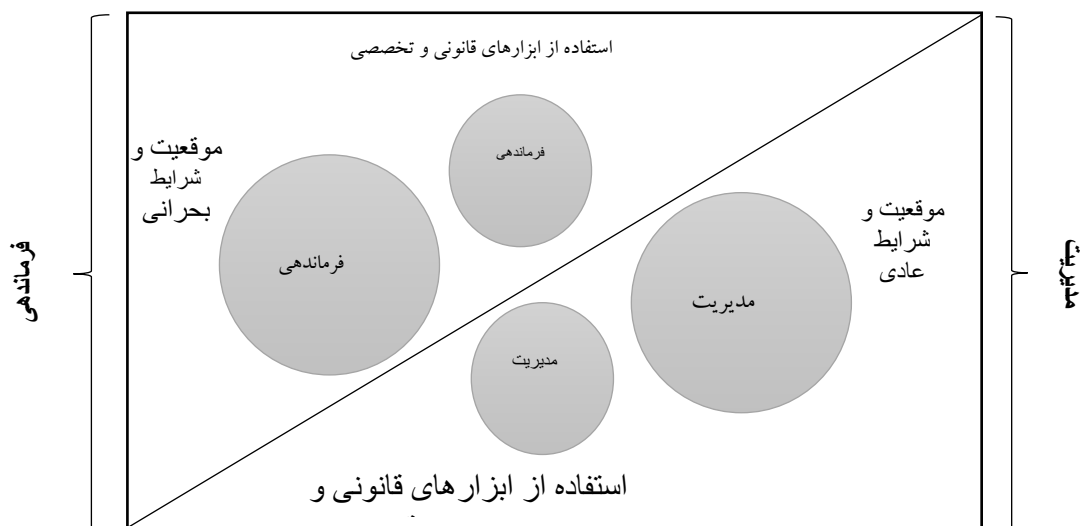
تفاوت «رهبری» با «فرماندهی و مدیریت» این است که رهبری با استفاده از ابزارها و روش‌های اخلاقی و نفوذ در قلوب و اذهان می‌تواند در هر شرایطی اعمال قدرت کند؛ ولی فرماندهی یا مدیریت بدون روش‌های اخلاقی و نفوذ در قلوب و اذهان، صرفاً می‌تواند در شرایط عادی یا بحران، اعمال قدرت نماید (مبانی سبک حکیمانه، ۱۳۹۴: ۵۹).

تعاریف فوق به‌طور خلاصه در شکل زیر بیان شده است:



شکل ۱. تعاریف

تفاوت اساسی فرماندهی و مدیریت با توجه به جایگاه و مسئولیت آن‌ها، در محیط و شرایط می‌باشد؛ یعنی فرمانده بیشتر در شرایط خطر و بحران، تصمیم می‌گیرد تا بتواند جان خود و افراد را نجات دهد. اما مدیر بیشتر در شرایط عادی، تصمیم به اداره گروه یا سازمان می‌کند. وجه اشتراک فرمانده و مدیر در استفاده از ابزارهای قانونی و صلاحیت‌های تخصصی است که در محیط‌های متفاوت به کار می‌رود (مبانی سبک حکیمانه، ۱۳۹۴: ۵۹).



شکل ۲. مدل کار

فرماندهی و مدیریت در نگاه فرمانده معظم کل قوا، حضرت امام خامنه‌ای (مدظله العالی)

فرمانده معظم کل قوا، حضرت امام خامنه‌ای (مدظله العالی) معتقدند که فرماندهی، رهبری و مدیریت سه شأن و سه منصب هستند که هر سه می‌تواند در یک فرد باشد یا بخشی از آنها باشد؛ از طرفی این سه منصب و شأن برای اداره جوامع و سازمان‌ها و نهادها لازم هستند و در هر جایی بنا بر ضرورت و نوع کارها باید از آنها استفاده شود؛ اما مهم‌تر اینکه معظم له، جوهره و اصل فرماندهی و مدیریت را، رهبری می‌داند و معتقدند که فرماندهی و مدیریت بدون رهبری، کارایی و اثربخشی ندارد و کارها را پیش نخواهد برد (مبانی سبک حکیمانه، ۱۳۹۴: ۶۶).

در ذیل به برخی از بیانات فرماندهی معظم کل قوا در خصوص فرماندهی، مدیریت و رهبری اشاره شده است:

«اساساً محور اصلی نیروهای مسلح، فرماندهی است. همه آنچه که در نیروهای مسلح، تأثیر و کارایی و برندگی دارد (چه آنچه مادی است، چه آنچه انسانی است)، بدون نظام فرماندهی، در

حقیقت هیچ و پوچ و بی‌اثر و یا بسیار کم اثر خواهد بود. به همین جهت، این ستون فرماندهی در نیروهای مسلح را باید بسیار مستحکم و ثابت کرد» (بیانات رهبر انقلاب، ۱۳۶۹).

«در فرماندهی، رهبری وجود دارد. جوهر فرماندهی، رهبری است» (بیانات رهبر انقلاب، ۱۳۸۱).

«چند سال قبل از این، من حرفی را از یک فرد نظامی سابقه‌دار و کارآمدی شنیدم و بعد آن را در عمل فرماندهان نیروهای مسلح، بارها مشاهده و تجربه کردم. او می‌گفت و درست هم است، فرماندهی باید جوهری از رهبری در خودش داشته باشد و بدون آن، فرماندهی نیست. فرماندهی، فقط فرمان دادن نیست که بکن یا نکن. 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؛ همان چیزی است که در نیروهای مسلح، موجب کارایی کامل می‌شود. آن وقت، ابزارها به کار می‌افتد. اگر ابزارها کهنه است، نو می‌شود و اگر نو است، نگهداری می‌شود. ابزارها به وجود می‌آید و ساخته می‌شود. بدون این فرماندهی و این سازماندهی، ابزارهای نو هم از کار می‌افتد و به درد نمی‌خورد، ابزارهای کهنه هم زود از رده خارج می‌شود. کما این که نظایرش را هم در برخی از بخش‌های تشکیلات نیروهای مسلح خود ما مشاهده کردید. شماها بیش از من، آن را در جنگ دیدید» (بیانات رهبر انقلاب، ۱۳۶۹).

«در فرماندهی عنصری از رهبری وجود دارد ... فرماندهی یعنی فقط امر و نهی کردن؛ اما رهبری یعنی هدایت کردن عملی». (مبانی سبک حکیمانه، ۱۳۹۴).

«فرماندهی دارای سهم و افری از امامت است. فرماندهی، رهبری است دیگر! چه فرماندهی حساس و مهمی هم هست. این امامت را، این فرماندهی را، این رهبری را همراه کنید با یک معنویت خالص، که با منش نظامی هم منافات ندارد. نه اینکه خیال کنید اگر قرار شد آدم معنوی باشد، یعنی اینکه شل و بی‌انضباط باشد، منضبط‌ترین آدم‌های عالم، معنوی‌ترین انسان‌های طول تاریخ بودند. نمونه آن امیرالمؤمنین (ع) است. انضباط معنوی، همان انضباطی است که حقیقتاً همان هم نجات بخش افراد مسلح، در مواقع حساس است. انضباط معنوی است که در مراکز اصلی و مواقع حساس، به داد افراد شما می‌رسد. مثل ریسمانی است که به کمر همه بسته شده باشد؛ نگه می‌دارد و نمی‌گذارد که این جمعیت متفرق شوند! این، انضباط معنوی است که همه را نگه

می‌دارد. شما می‌توانید این توجه به معنویت را مثل آبخاری، در پادگان و در مجموعه خودتان بریزید. از شما باید سرریز شود. اگر خدای نکرده شما نجوشید، دور و بر شما فیضی نخواهد گرفت؛ این را بدانید. باید از قله بجوشد و پایین بیاید» (مبانی سبک حکیمانه، ۱۳۹۴).

وظایف عمومی فرماندهان، رؤسا و مدیران

در آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح، فصل ششم، وظایف عمومی فرماندهان، رؤسا و مدیران آمده است و قبل از ذکر آن مسئولیت‌ها در ماده ۵۰ چنین گفته شده است: «پذیرش فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران بر اساس تکالیف شرعی و اطاعت از نظام ولایی فرماندهی است». در ادامه این وظایف طبق آن چیزی که در قانون آمده، بیان شده است:

۱. اساسی‌ترین مسئولیت ذاتی فرماندهان، رؤسا و مدیران عبارتند از:
 - کوشش در جهت تعالی بخشیدن به شخصیت اسلامی و انسانی و حفظ و ارتقای روحیه پرسنل یگان جمعی.
 - نیل به بهترین بازده در جهت انجام مأموریت یگان یا سازمان مربوط.
 - تعلیم و تربیت پرسنل لایق و مستعد به منظور جایگزینی و جانشینی در مواقع لزوم.
۲. فرماندهان، رؤسا و مدیران با اعمال کنترل و نظارت در یگان یا سازمان از نحوه انجام وظیفه پرسنل وقف یافته، در جهت پیشرفت آنان با تشویق و ترغیب عناصر وظیفه‌شناس و پر تلاش و ارشاد عناصر کم‌کار و بی‌انضباط، مدیریت خود را اعمال نموده و ضمن ریشه‌یابی تخلف، تنبیه را به‌عنوان آخرین ابزار تربیتی در مورد پرسنل به کار برد.
۳. فرماندهان، رؤسا و مدیران، مسئول اصلی حفظ و اعتلاء آمادگی رزمی و بالا بردن سطح انضباط و نگهداری (وسایل - جنگ افزار - ساز و برگ) و بهداشت و سازمان خود می‌باشند.
۴. هرگونه بی‌انضباطی، سستی و سهل‌انگاری در خدمت، غیرقابل اغماض بوده، فرماندهان، رؤسا و مدیران موظفند با هوشیاری علل نارسایی را دریافته و سریعاً با استفاده از اختیارات قانونی و اعمال مدیریت از آن جلوگیری نمایند.
۵. چون حفظ استعداد رزمی و کارایی یگان، سازمان یا قسمت از مهم‌ترین مسئولیت‌های فرماندهان، رؤسا و مدیران به شمار می‌رود، بنابراین بایستی با اتخاذ روش‌های صحیح

- دائماً در جریان قدرت رزمی و کارایی یگان، سازمان یا قسمت مربوط باشند و پیشنهادات ضروری را در حفظ و بالا بردن آن با رعایت مقررات گزارش نمایند.
۶. رفتار و روش فرماندهان، رؤسا و مدیران باید بهترین نمونه و الگوی انضباط معنوی و ظاهری برای پرسنل باشد و از لحاظ دیانت، تقوی، مهارت، شهامت، بردباری، حسن رفتار و رعایت اخلاق اسلامی نیز برای پرسنل جمعی خود نمونه باشند.
۷. فرماندهان، رؤسا و مدیران بایستی حس اعتقاد و وفاداری به دین مبین اسلام و میهن اسلامی را با اتخاذ روش‌های صحیح در پرسنل جمعی خود تقویت نمایند و رعایت احترام به سایر ادیان رسمی شناخته شده در قانون اساسی جمهوری اسلامی را نیز مورد توجه قرار دهند.
۸. فرماندهان، رؤسا و مدیران موظفند از وجود آموزش‌ها و آمادگی‌های یگان برای جلوگیری از وقوع حوادث و مقابله با آنها اطمینان حاصل نموده و در صورت بروز حوادث و سوانح اقدامات ضروری را برابر طرح‌ها و پیش‌بینی‌ها معموله به مورد اجرا گذارده و جریان را بی‌درنگ به مقامات بالا گزارش نمایند.
۹. فرماندهان، رؤسا و مدیران مسئول دریافت و تقسیم صحیح و به موقع استحقاقی قانونی پرسنل جمعی می‌باشند.
۱۰. فرماندهان، رؤسا و مدیران موظفند در کشف و شناسایی فعالیت‌های سیاسی ممنوعه پرسنل و نفوذ جریانات و تشکل‌های سیاسی در یگان، سازمان و قسمت خود با حفاظت اطلاعات مربوطه، همکاری‌های لازم را معمول دارند.
۱۱. نظر به اینکه اقدامات تأمینی و حفاظتی در هر رده از وظایف اصلی فرماندهان بوده و بایستی در سربازخانه، اماکن نظامی، انتظامی، همچنین به هنگام راه‌پیمایی آموزشی و تاکتیکی، آموزش تیراندازی، کارهای فنی و انجام خدمات داخلی و نگهداری، اقدامات تأمینی لازم را به عمل آورده و ضمن تهیه و ابلاغ روش جاری و دستورات مقتضی به پرسنل جمعی، اجرای صحیح اقدامات مزبور را از آنان بخواهند. بدیهی است فرماندهان، رؤسا و مدیران نیز در حوزه مسئولیت خود ملزم به اجرای اقدامات بالامی باشند.

۱۲. فرماندهان، رؤسا و مدیران، مسئول آموزش یگان یا سازمان و پیشرفت دانش نظامی، تخصصی پرسنل مربوط به خود می باشند و در زمینه رشد فرهنگ اسلامی همکاری لازم را با عقیدتی سیاسی یگان نمایند.
۱۳. فرماندهان، رؤسا و مدیران بایستی دائماً در جریان وضع جاری یگان، سازمان و قسمت مربوط بوده و از آمار پرسنل، جنگ افزار، مهمات، وسایل ترابری و سایر اموال دولتی خود اطلاع داشته باشند.
۱۴. فرماندهان، رؤسا و مدیران مسئول اصلی اجرای دقیق روش های نگه داری و تعمیر در یگان مربوطه می باشند و موظفند در حفظ و آماده نگه داشتن اموال و تجهیزات در یگان خود و حسن استفاده از آنها تلاش می نمایند.

انواع فرماندهی

- به طور کلی فرماندهی به سه نوع زیر قابل تقسیم است: (مرادپیری، ۱۳۸۱: جزوه فرماندهی و ستاد)
۱. فرماندهی کامل: فرماندهی است که جنبه های لازم (اطلاعاتی، عملیاتی، پرسنلی، لجستیکی و ...) را در انجام یک مأموریت شامل می گردد.
 ۲. فرماندهی عملیاتی: فرماندهی است که فقط جنبه های اطلاعاتی و عملیاتی را در انجام یک مأموریت شامل می گردد. این فرماندهی آمادگی رزمی یگان های تابعه را بررسی و بنا به درخواست آنها و یا در صورت لزوم سایر موارد را به رده بالا گزارش و پیگیری می نماید.
 - تذکر: این نوع فرماندهی هنگامی ایجاد می شود که یگان یا یگان هایی در کنترل عملیاتی یک فرمانده قرار داده شوند.
 ۳. فرماندهی منهای عملیاتی: فرماندهی است که جنبه های پرسنلی و لجستیکی را شامل می گردد و اختیار کاربرد عملیاتی یگان را ندارد.

سطوح فرماندهی

فرماندهی به سه سطح استراتژیک، عملیاتی و تاکتیکی تقسیم‌بندی شده است که به قرار زیر است: (مرادپیری، ۱۳۸۱: جزوه فرماندهی و ستاد)

۱. سطح فرماندهی استراتژیک: فرماندهی استراتژیک در سطح تصمیم‌گیری عالی جنگ می‌باشد و آن تبدیل هدف‌های سیاسی جنگ به هدف‌های نظامی و کاربرد تمام ظرفیت‌های ملی اعم از قابلیت‌های نظامی و سایر مؤلفه‌های توان ملی برای دستیابی به پیروزی قطعی در جنگ می‌باشد؛ مانند فرماندهی کل قوا و فرماندهان نیروهای مسلح.
۲. سطح فرماندهی عملیاتی: این سطح از فرماندهی مسئولیت طرح‌ریزی و هدایت یگان‌های عمده را در صحنه عملیات برای دستیابی به اهداف نظامی به عهده دارد. در این سطح ترتیب و توالی و چگونگی ارتباط بین اقدامات تاکتیکی با اهداف و خط‌مشی‌های استراتژیک جنگ تعیین و هماهنگ می‌گردد؛ مانند فرماندهان نیروهای مسلح.
۳. سطح فرماندهی تاکتیکی: فرماندهی تاکتیکی مسئولیت هدایت فیزیکی عده‌ها و عده‌ها در میدان رزم، بر مبنای خط‌مشی‌ها، طرح‌ها و دستورات مصوب را به عهده دارد؛ مانند فرماندهان لشکرها و تیپ‌ها.

روش‌شناسی

روش استفاده شده در تحقیق حاضر روش تحلیل روایت است. تحلیل روایت، پدیده را در بستر تاریخی، زمانی و مکانی آن بررسی می‌کند. چرا که هدف از مطالعه، قبل از آنکه کشف قانونمندی‌های جهان‌شمول باشد، فهم یک وضعیت معین و چاره‌اندیشی برای بهتر کردن وضعیت است. وضعیتی که در تلاقی زمان و مکان و تجمع اراده‌ها و نیت‌های کنشگران ایجاد شده و از جهاتی منحصر به فرد است. البته این لزوماً به معنی نفی قانونمندی‌های جهان‌شمول نیست. اما تعهدی هم به کشف قانونمندی‌های جهان‌شمول وجود ندارد. تصریح به این عدم تعهد، به دلیل تجارب تلخی است که از تکلف‌های پژوهشی در حوزه علوم انسانی در خاطره دانشگاه‌های ایرانی ثبت شده است.

تحقیقات کیفی در علوم اجتماعی رشد چشمگیری دارند (بران^۱ و کلرک^۲، ۲۰۰۶؛ استرلینگ^۳، ۲۰۰۱). یکی از روش‌های ساده و کارآمد تحلیل کیفی، تحلیل مضمون است. در واقع، تحلیل مضمون، اولین روش تحلیل کیفی است که پژوهشگران باید یاد بگیرند. این روش، مهارت‌های اساسی مورد نیاز برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی را فراهم می‌کند (هالوی^۴؛ تدرس^۵، ۲۰۰۳). تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. (بران و کلرک، ۲۰۰۶). تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. به‌طور کلی، تحلیل مضمون، روشی است برای دیدن متن، برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتب، تحلیل اطلاعات کیفی، مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ؛ (بیاتزیس^۶، ۱۹۹۸: ۴). پس از تنظیم و سازماندهی تمامی یادداشت‌های حاصل از جلسات مصاحبه، تمامی متون خط به خط بررسی و به جملات و عباراتی تجزیه شدند که در واقع همان داده‌های اولیه یا نشانه تلقی می‌شوند. سپس همه عبارات و جملات استخراج شده به صورت پیوسته، مقایسه و در قالب جملات و عبارات مشابه گروه‌بندی شد. مقایسه مستمر نشانه‌ها، تحلیلگر را با شباهت‌ها، تفاوت‌ها و ثبات معنایی که منجر به ساخت یک مفهوم و ابعاد آن می‌شود، مواجه می‌کند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲).

همانند هر روش‌شناسی کیفی مبنای، رویکرد روایی هم نیازمند سرمایه‌گذاری عظیم زمان و منابع است. مراحل انجام تحقیق روایی به صورت زیر است:

۱. گردآوری داده‌ها
۲. به نوشتار درآوردن داده‌ها
۳. ایجاد نظام کدگذاری
۴. آموزش به کدگذاران

1. Braun
2. Clarke
3. Attride-Stirling
4. Holloway
5. Todres
6. Boyatzis

۵. کدگذاری داده‌ها

روش جمع‌آوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای و مصاحبه میدانی با خبرگان صورت گرفته است. چرا که انتقال فرهنگ و تجارب دوران دفاع مقدس اقتضا می‌کند که سؤالی را از فرماندهان پرسید و از پاسخ آنها الگو گرفت و در فرماندهی و مدیریت کنونی استفاده کرد. به همین منظور تلاش شد سؤالی واحد از فرماندهان دوران دفاع مقدس پرسیده شود و پاسخ آنها به آن سؤال در این فصل بیاید. سؤال پرسیده شده عبارت است از:

شما در زمان دفاع مقدس چه کسانی را با چه ویژگی‌هایی به عنوان آدم‌های اصلی و فرماندهان خودتان انتخاب می‌کردید؟ به عبارت دیگر مؤلفه اصلی انتخاب فرماندهان در دوران دفاع مقدس برای شما چه بود؟

فرماندهان و خبرگان دفاع مقدس به روش گلوله برفی انتخاب شده و تعداد ۱۹ مصاحبه تخصصی صورت گرفت تا اشباع نظری انجام شد.

لازم به ذکر است که در زمان کوتاه و مصاحبه سرپایی صورت گرفته با هر یک از این عزیزان انتظار نبود که تمامی مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی انتخاب فرماندهان خود را مطرح کنند، بلکه انتظار این بود که ببینیم اگر آنها بخواهند در یک فرصت کوتاه اصلی‌ترین و اساسی‌ترین معیارها و شاخص‌های انتخاب فرمانده را ذکر کنند و به صورت کاملاً عملیاتی، همان چیزی که خودشان در وهله اول به کار می‌گرفتند چه بوده است. لذا این نکته را توجه کنید که همه مؤلفه‌های انتخاب فرمانده در اینجا جمع نشده است بلکه مهمترین و عملیاتی‌ترین‌هایی که فرماندهان بزرگ به آن اذعان داشتند گرد آمده است.

تحلیل داده‌ها

در این قسمت ابتدا کل مؤلفه‌های مطرح شده در صحبت فرماندهان احصاء شد و در قالب جدولی آمده است و میزان تکرار آن مؤلفه در صحبت دیگر فرماندهان هم ذکر شده که این میزان تکرار، به نوعی اولویت آن مؤلفه و معیار را نشان می‌دهد. سپس به ترتیب اولویت مؤلفه تبیین و تشریح شده‌اند.

مؤلفه‌های انتخاب فرمانده توسط فرماندهان

مجموعه مؤلفه‌های شناسایی شده ضمن مصاحبه با فرماندهان نیروهای مسلح در دوران دفاع مقدس، ۱۹ مورد بود که به ترتیب تکرار آن مؤلفه در صحبت سرداران و فرماندهان، در قالب جدول ذیل آمده است. علامت (*) در این جدول نشان می‌دهد که چند نفر از فرماندهان این مؤلفه را در صحبت خود مطرح کرده‌اند.

جدول ۱. فهرست مؤلفه‌های شناسایی شده ضمن مصاحبه

ردیف	مؤلفه	تکرار در صحبت فرماندهان
۱	داشتن تجربه و سابقه فرماندهی در سطوح پایین و سایر عرصه‌ها	*****
۲	شناخت ظرفیت مدیریتی در عرصه عمل	*****
۳	شناسایی از طریق مشورت با سایر فرماندهان	*****
۴	دوری از انجام کار با هدف کسب مسئولیت بالاتر (دنبال مسئولیت نبودن)	*****
۵	مقبولیت در بین نیروها (محبوبیت و نفوذ در نیروهای تحت امر)	*****
۶	داشتن توان مدیریت و فرماندهی	*****
۷	شجاعت و شهامت و روحیه فرماندهی	*****
۸	رشد سلسله مراتبی در شرایط وجود سازماندهی	***
۹	پایه کار بودن و ماندگاری در صحنه نبرد در شرایط مختلف	**
۱۰	تحصیلات	**
۱۱	داشتن مهارت فن بیان	**
۱۲	توانایی در خلق عرصه‌های جدید (ابتکار و خلاقیت)	**
۱۳	صبر و حوصله و تحمل‌پذیری و بردباری	*
۱۴	تربیت خانوادگی	*
۱۵	قدرت پیش‌بینی قوی	*
۱۶	دارای سبک و اندیشه	*
۱۷	هیكل و قد و قواره (داشتن ابهت فرماندهی)	*

ردیف	مؤلفه	تکرار در صحبت فرماندهان
۱۸	پیشرو بودن و جلوداری خودجوش	*
۱۹	دغدغه‌مندی و درد دیگران را داشتن	*

در ادامه، مؤلفه‌های مطرح شده به ترتیب اولویت و فراوانی، تشریح و تبیین شده است.

۱. داشتن تجربه و سابقه فرماندهی در سطوح پایین و سایر عرصه‌ها

ده نفر از ۱۵ فرمانده دوران دفاع مقدس، مهم‌ترین شاخص در انتخاب افراد کلیدی و فرماندهان اصلی خود را عملکرد در عرصه‌های دیگر و به تعبیر دیگر سابقه فعالیت‌های قبلی افراد عنوان کردند. بسیاری معتقدند، یکی از اتفاقات مهمی که قبل از جنگ هشت ساله ایران و عراق 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 دست گرمی 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 ضد انقلاب 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. علاوه بر این 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 به عنوان شاخص انتخاب فرمانده در دوران دفاع مقدس محسوب می‌شد.

بنابراین، در دوران دفاع مقدس، هنگامی که قرار بود کسی به عنوان فرمانده انتخاب شود، از اولین چیزهایی که سعی می‌شد در مورد آن فرد بررسی شود همین سابقه و عملکرد در عرصه‌های دیگر بود، که به سرعت، قدرت انتخاب فرد مورد نظر را به عنوان فرمانده و شناخت ظرفیت‌های او بالا می‌برد؛ به این معنا که عملکرد و سابقه نشان از وجود شاخص‌های دیگر در فرد داشت و فرمانده سریع‌تر می‌توانست نسبت به انتخاب آن فرد تصمیم بگیرد.

در مورد چگونگی شناسایی این مؤلفه در افراد، سؤالاتی نظیر سؤالات ذیل پرسیده می‌شد:

در تشکل‌ها و گروه‌های قبلی اصلاً کار کرد است یا خیر؟ اگر بله، در آن تشکل‌ها چگونه همکاری کرد است؟ آیا فردی رهبر و با قدرت نفوذ بالا بوده است یا خیر؟ و چنین سؤالاتی که می‌توان از دل فهم و درک سابقه قبلی افراد آن‌ها را تا حدودی به دست آورد و تجلی عملی آن را هنگام انتخاب وی به عنوان فرمانده و شروع همکاری دید.

۲. شناخت ظرفیت مدیریتی در عرصه عمل

دومین شاخص و مؤلفه پرتکرار در صحبت‌های فرماندهان، شناخت استعداد و ظرفیت‌های مدیریتی افراد در عرصه عمل بود. توضیح اینکه در هر حرکت جمعی، از نوع تعاملاتی که بین افراد وجود دارد، اجمالاً متوجه می‌شوید که چه کسی چه ویژگی‌هایی را دارد. مثلاً در یک اردو شما متوجه می‌شوید که یک نفر به درد مستندسازی می‌خورد یا یک نفر اهل صحبت و مذاکره است و ... صرف یکی دو هفته‌ای که نیروها جمع هستند فرماندهان می‌آیند و نیروهایشان را می‌بینند و ارزیابی می‌کنند. ممکن است ابتدای کار، نیروها را خیلی دقیق نشناسند، ولی کم‌کم شناخت بیشتر و کامل‌تر می‌شود. به فراخور هر مأموریت رفته رفته این شناخت نسبت به آدم‌ها بیشتر می‌شود و عملاً کسانی که استعداد فرماندهی دارند ظهور و بروز می‌یابند. پس عرصه عمل و مأموریت و اقدام خودش بستر و ظرفیتی است که استعدادها و توان فرماندهی و مدیریت افراد در ابعاد مختلف شناسایی می‌شود. در قالب یک تکنیک فرماندهی می‌توان اشاره کرد که اگر می‌خواهید استعدادهای مدیریتی افرادتان را شناسایی کنید، عرصه‌های کوچک مثل مانور یا دوره یا اردو طراحی کنید و ضمن حساسیت به رفتار افرادتان، استعدادهای آن‌ها را در چنین عرصه‌هایی کشف کنید و براساس آن سمت‌های فرماندهی را توزیع کنید.

۳. شناسایی از طریق مشورت با سایر فرماندهان

از مهم‌ترین ویژگی‌های تشکیلات‌سازی که فرماندهان دوران دفاع مقدس را به سمت ایجاد تشکل‌های انقلابی چون سپاه‌های استانی و ... می‌کشاند، داشتن رفقا و دوستانی بود که قبل از شروع انقلاب با آن‌ها همکاری‌هایی را داشتند. نمونه بارز این همکاری‌های گروهی را می‌تواند در گروه منصورون و فعالیت‌های انقلابی آن‌ها قبل از پیروزی انقلاب دید. افرادی چون محسن رضایی، مجید بقایی، محمد جهان‌آرا، علی شمخانی و ... که هر کدام به علت داشتن همکاری‌های قبلی سریع در شرایط جنگ یکدیگر را پیدا کردند و به علت داشتن همین روابط تشکیلاتی از

قبل، حرکت‌های تشکیلاتی گسترده‌تر خود را در قالب راه‌اندازی نهاد انقلابی استان خوزستان و شهر خرمشهر و ... ادامه دادند. بنابراین می‌توان از حضور فرد در گروه‌ها و تشکل‌های دیگر مانند هیئت‌های مذهبی و همکلاسی در دوران دبیرستان یا دانشگاه و همچنین داشتن دوست و رفیق و ارتباط با آن‌ها به عنوان مؤلفه‌های انتخاب فرمانده در دوران دفاع مقدس نام برد.

به علاوه، براساس همین شناخت رفاقتی که افراد از همدیگر دارند و فعالیت‌هایی که با هم در شهر یا محله دارند، خودشان توانایی‌های یکدیگر را می‌شناسند و یک نفر را جلودار خود قرار داده‌اند. این نکته خاص در مورد ایام دفاع مقدس قابل توجه است چرا که نیروهای داوطلب اعزام به جبهه از طریق بسیج‌های محلی و پایگاه‌های شهرستانی اعزام می‌شدند و خود شهرستان یا محله یک نفر را به عنوان مسئول این جمع انتخاب کرده بود. بدین شکل، ابتدای فعالیت چندان نیاز نبود برای آن دسته یا گروه فرمانده جدیدی منصوب شود بلکه همان فرد فرمانده می‌شد و در عمل عملکرد خود را نشان می‌داد.

۴. معنویت، خلوص و اخلاق افراد

گاهی اوقات افرادی وجود دارند که هر گاه از چگونگی رشد و شکوفایی آنها در برخی عرصه‌ها می‌پرسید خود را نمی‌بینند بلکه دائم همه چیز را از الطاف خدای متعال و ائمه می‌دانند و خود را چیزی حساب نمی‌کنند. این خودش یکی از نشانه‌هایی است که می‌توان با آن عملکرد افراد را جهت انتخاب مسئولیت و فرماندهی شناسایی کرد. به عنوان نمونه وقتی ما از سردار سید یحیی صفوی دلیل انتخاب ایشان به عنوان فرمانده و رشد ایشان در عرصه دفاع مقدس را پرسیدیم دائم از عنایت‌های خدا و ائمه به ایشان مثال زدند. در قسمتی از صحبتشان چنین گفت: «من اعتقادم این است که خداوند متعال و آقا امیرالمؤمنین دست ما را گرفتند. خداوند مری ما بود و ما چون سید هستیم به جدمان امیرالمؤمنین و مادرمان حضرت زهرا خیلی اعتقاد داریم و خیلی هم دست ما را گرفتند. من خدا را گواه می‌گیرم که از شهادت هیچگاه نترسیدم. هیچگاه، هیچگاه.» همین اتصال دائمی و خدا و معصومین یکی از مؤلفه‌های انتخاب آدم به عنوان فرمانده بوده و هست.

علاوه بر این روحیه معنوی، داشتن اخلاص و اخلاق نیز از شاخص‌های انتخاب فرمانده محسوب می‌شود. سردار ابوشهاب در مورد این مؤلفه می‌گوید: «ما یکی از فرمانده گردان‌هایمان نانوا بود و بی‌سواد؛ ولی اخلاص فراوان داشت. اخلاص لازم نیست که من یک هفته با شما باشم تا

بفهمم اخلاص دارید یا خیر بلکه خدا به من توفیق داده است که با یکی دو دقیقه که با شما باشم، این را متوجه می‌شوم. خدا این توفیق را به من داده است. و همین می‌شود مهمترین مؤلفه ما برای انتخاب آن فرد برای فرماندهی است. اخلاص توفیقی است که اگر واقعا از خدا بخواهیم، می‌دهد. باید این توفیق را بخواهیم و در خودمان پیدا بکنیم. به همین دلیل است که شیطان قسم می‌خورد که همه را منحرف می‌کنم ولی مخلصین را نمی‌توانم چون شما اگر ریشه‌هایتان در زمین سفت شده باشد هر بادی نمی‌تواند شما را با خود ببرد، سفت هستید. و فرمانده باید این چنین اخلاصی داشته باشد.»

۵. دوری از انجام کار با هدف کسب مسئولیت بالاتر (دنبال مسئولیت نبودن)

تفکر اساسی فرماندهان در دوران دفاع مقدس این بود، کسی که مسئولیتی را قبول می‌کند فردای قیامت باید جوابگو باشد. از این رو کسی به راحتی زیر بار مسئولیت نمی‌رفت و به زور دیگران دستش را می‌گرفتند و او را به عنوان فرمانده انتخاب می‌کردند، او هم وقتی اصرار بقیه را می‌دید و متوجه می‌شد که تکلیف او امروز قبول کردن این مسئولیت است، تکلیف‌مدارانه آن را می‌پذیرفت. این چنین نبود که کسی طمع رسیدن به فرماندهی فلان یگان را داشته باشد. فرماندهان، اصلاً دنبال مسئولیت و دنیا و اسم و جاه و مقام نبودند. این روحیه ربطی به سن و سال هم نداشت. داشتن چنین روحیه‌ای خود شاخص انتخاب فرماندهی است. کسی که دائم از قیامت خودش می‌ترسد و حاضر نیست آخرت خودش را به سمت‌های دنیوی بفروشد، فردی است که اگر مسئولیتی را هم قبول کند با تمام قوا در آن مسیر تلاش می‌کند.

در دوران دفاع مقدس مثلاً می‌گفتند که شهید همت یا شهید باکری اصلاً شب و روز خواب ندارند و تا بچه‌ها یک مقداری مشکل برایشان به وجود می‌آید، اشکشان در می‌آید و اصلاً دنبال مسئولیت نیستند. نیروها هم چنین روحیه‌ای را می‌بینند و با تمام وجود حس می‌کنند. برای همین هر چه زمان می‌گذرد نیروها بیشتر شیفته رفتار و منش این فرماندهان می‌شوند و نفوذ آن‌ها در قلب بچه‌ها بیشتر و بیشتر می‌شود.

سردار کوثری می‌گوید: «آن موقع هر کسی نمی‌آمد مسئولیت بگیرد. به زور باید مسئولیت می‌دادیم. ماها که به دنبال این نبودیم که فرمانده لشکر شویم!». این روحیه هم ناشی از اوج تقوا

در فرماندهان بود که به راحتی مسئولیت قبول نمی‌کردند. پس در انتخاب فرمانده اگر دیدی کسی دنبال مسئولیت است و دائم طمع کسب مقام و مسئولیت بالاتر دارد، بدانید چنین فردی مناسب فرمانده نیست بلکه باید به عکس باشد. در فرد کاملاً مشهود باشد که تقوای وی اجازه دندان تیز کردن برای مسئولیت و جاه و مقام را به او نمی‌دهد.

۶. مقبولیت در بین نیروها (محبوبیت و نفوذ در نیروهای تحت امر)

یکی از کارهایی که فرمانده در شناسایی آدم‌های اصلی یگانش لازم است پیاده کند این است که نسبت به تعاملات آدم‌ها حساس باشد. مثلاً بین جمع نیروها ممکن است افراد به یک نفر طور دیگری نگاه کنند و از او حساب ببرند و بچه‌ها او را دوست داشته باشند و به او احترام بگذارند و متقابلاً او هم اهل صحبت و نصیحت و دارای روحیات معنوی باشد. این چنین آدمی مقبولیت دارد و می‌تواند فرمانده باشد.

بنابراین، ضمن تعاملات افراد با یکدیگر، برخی هستند که خود به خود بین بقیه مقبولیت جمعی و نفوذ دارند و افراد جمع آنها را دوست دارند. این حاکمیت بر قلب و نفوذ در افراد هم یکی از شاخص‌هایی بود که در انتخاب فرمانده اهمیت داشت.

۷. شجاعت و شهامت و روحیه فرماندهی

داشتن شجاعت و شهامت آن هم در فضای جبهه و جنگ چیزی زبانی و نظری نیست، بلکه کاملاً مشهود است. اینکه شما بین نیروهایتان فردی داشته باشید که در دهان عراقی‌ها می‌رود و برمی‌گردد یا کسی که آیه «وجعلنا من بین ایدیهم سدا...» را می‌خواند و آن طرف خاکریز رفت و آمد می‌کند و جلو عراقی‌ها می‌رود و کارهایش را انجام می‌دهد، همه این‌ها نشان‌دهنده شجاعت و شهامت چنین افرادی است. گاهی اوقات شما در بین نیروهایتان افرادی دارید که نماز شبشان ترک نمی‌شود و دائماً خدا خدا می‌کنند و نماز می‌خوانند. ولی هنگامی که دوتا خمپاره کنارشان می‌خورد، ترس همه وجودشان را می‌گیرد و می‌لرزند، این افراد به درد فرماندهی نمی‌خورند. چنین فردی اگر فرمانده شود، تعداد زیادی را به باد می‌دهد و از بین می‌برد. در فضای جبهه وقتی شما می‌گویید که من ذوب در ولایت هستم این گفتن به درد نمی‌خورد. ذوب در ولایت باید در زیر آتش خودش را نشان بدهد مثل آن یار امام صادق که در تنور رفت. افرادی با این روحیه شجاعت و شهامت هستند که برای فرماندهی انتخاب می‌شدند و سمت می‌گرفتند.

۸. رشد سلسله مراتبی در شرایط وجود سازماندهی

پر واضح است که وقتی سازماندهی خاصی از قبل وجود داشته باشد و مأموریت‌هایی نیز از قبل شکل گرفته باشد، افرادی در مجموعه رشد کرده‌اند. بدین ترتیب، مبتنی بر رشد سلسله مراتبی افراد در مجموعه، اولویت آن‌ها برای فرماندهی هم مشخص می‌شود و بعد از تجربه موفق در عرصه جدید، رشدشان ادامه پیدا می‌کند.

ذکر این نکته خالی از لطف نیست که شرایط بحرانی ابتدای جنگ اساس فرصت توجه به سازماندهی‌های گذشته و رشد سلسله مراتبی را گرفته بود و دائماً نیروها به جبهه می‌آمدند و نیاز بود که در سریع‌ترین زمان ممکن سازماندهی شوند و برای آنها فرمانده انتخاب شود. این نبود که از قبل افراد رشد یافته در سلسله مراتبی آن هم به تعداد مورد نیاز وجود داشته باشند و براساس آن فرماندهی تخصیص داده شود.

از این رو با فرض وجود سازماندهی که از اواسط جنگ به بعد قوت بیشتری گرفت، رشد سلسله مراتبی در سازمان نیروهای مسلح برای انتخاب فرمانده به عنوان یک شاخص لحاظ می‌شد.

۹. پایه کار بودن و ماندگاری در صحنه نبرد در شرایط مختلف

از مؤلفه‌ها و معیارهای مهم انتخاب فرماندهان ماندگاری و پایه کاری بود به این معنا که افرادی باشند که قصد ماندن در جنگ را داشته باشند نه اینکه مدتی بمانند و بعد از اندک زمانی به استراحت بروند! وگرنه اگر کسی تواناترین فرمانده هم باشد ولی قصد ماندن نداشته باشد، مناسب برای فرماندهی نیست. پس در دوران دفاع مقدس، هنگام انتخاب فرمانده بررسی می‌شد که آیا این فرد قصد ماندن در جبهه را دارد یا خیر؟ سردار صفاری در این مورد می‌گوید: «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، به عنوان یکی از مؤلفه‌ها و شاخص‌های مهم انتخاب ما برای فرمانده بود.»

علاوه بر این برخی افراد هستند که پایه کار و ماندگار هستند و اولویت اول خود را جنگ گذاشته‌اند، ولی بیشتر علاقه دارند در داخل سنگر بنشینند و کار کنند! این افراد هم مناسب فرماندهی نیستند. به عکس این حالت بالعکس فردی مناسب فرماندهی است که همه هم‌وغمش

این باشد 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.

۱۰. تحصیلات

به این نکته باید توجه داشت که اغلب فرماندهان لشکرهای ما در دوران دفاع مقدس افراد اهل علمی بودند. افرادی چون شهید زین‌الدین، شهید باقری، شهید باکری و...؛ لذا این مطلب صحیح نیست که گفته شود همه فرماندهان جنگ ما افراد بی‌سوادی از نظر علوم دانشگاهی به حساب می‌آمدند.

به علاوه در مواردی، افرادی انقلابی نیز بودند که تحصیلات نظامی داشتند و داشتن این تحصیلات نظامی را از ویژگی‌های مهم خودشان در رشد و شکوفایی استعدادهايشان در دوران دفاع مقدس محسوب می‌کنند. سردار سید رحیم صفوی در این باره می‌گوید: «من در سال ۵۴ تا ۵۶ افسر هوابرد بودم. یعنی وقتی من سال ۵۴ فارغ‌التحصیل دانشگاه شدم دو سال خدمت سربازی را در تیپ ۵۵ هوابرد شیراز رفتم و با هواپیما ۱۳ تا پرش کردم... بنابراین هم تحصیلات کلاسیک داشتیم و هم تحصیلات نظامی. علاوه بر این خود این جنگ شد یک دانشگاه برای رشد افراد.» پس داشته‌های نظامی هم یکی از مؤلفه‌هایی است که فرماندهان از دل آن انتخاب می‌شد. کسی که تجربه و دانش نظامی داشت، در کنار سایر ویژگی‌هایش می‌توانست رشد کند و به عنوان فرمانده انتخاب شود.

۱۱. داشتن مهارت فن بیان

از معیارهای انتخاب فرمانده این بود که فردی باشد که فن بیان داشته باشد؛ یعنی بتواند بچه‌ها را جمع کند، نکته‌ای بگوید، آیه‌ای بخواند، نصیحت کند، بالاخره هر لحظه ممکن است گلوله‌ای بیاید، خمپاره‌ای بیاید. او باید اهل موعظه و نصیحت کردن باشد مثلاً بگوید: بچه‌ها بیاید دلتان را 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. وقتی چنین فردی در یگان دیده می‌شد که نصیحت‌کننده است، می‌تواند با بچه‌ها حرف بزند و روی آن‌ها اثر بگذارد، به عنوان گزینه‌ای برای فرماندهی روی آن فرد تأمل می‌شد.

۱۲. توانایی در خلق عرصه‌های جدید (ابتکار و خلاقیت)

یکی از ویژگی‌های مهم فرماندهان دوران دفاع مقدس این بود که منتظر این که سازوکاری رسمی بیاید و بار را از روی زمین بردارد نمی‌شدند. به این معنا که همان ابتدای جنگ اگر قرار بود، آنها منتظر سازوکارهای رسمی باشند کشور تحویل عراق داده شده بود لذا افرادی به سرعت دور هم جمع شدند و جایی مثل تشکل‌های مردمی 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 و شما بخواهید فرمانده انتخاب کنید بلکه برخی اوقات شما فردی را می‌بینید که وقتی می‌بیند عرصه‌ای وجود ندارد سریع عرصه ایجاد می‌کند و جمعی را به دور خود می‌کشاند، این نشان می‌دهد که ظرفیت فرماندهی دارد. در این رابطه از امیر دریابان شمخانی سؤال کردیم: چه ویژگی یا مؤلفه مدیریتی و فرماندهی در شما دیده شد که شما رابعنوان فرمانده در زمان جنگ کردند؟

[امیر با تعجب در پاسخ گفت] اصلاً تشکیلاتی نبود که ما را فرمانده کنند!! ما خودمان آنجا تشکیلات را شکل دادیم. ما یکی از دلایل‌های اصلی همکاریمان رفاقت‌هایی بود که با امثال جهان‌آرا و بقایی و محسن رضایی و این‌ها داشتیم که آن‌ها 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 مجموعه‌ای در خوزستان راه بیفتد و راه‌اندازی کردیم. ما همدیگر را از قبل می‌شناختیم و در منصورون با هم بودیم.

از این رو این توانایی در خلق عرصه جدید خودش یکی از شاخص‌هایی است که می‌توان از دل آن فرمانده شناسایی کرد. شما افراد را رصد می‌کنید، برخی منتظر می‌مانند که دیگران فعالیت جمعی را شروع کنند و اینها هم بیایند عضوی آن جمع شوند ولی برخی دیگر هستند که به وجود آوردنده چنین جمع‌هایی هستند و منتظر نمی‌مانند که دیگران کاری بکنند یا نکنند! این خودش یک معیار برای انتخاب به شمار می‌آید.

به علاوه اقتضائات خاص دوران دفاع مقدس ما، روحیه ابتکار عمل و خلاقیت و نوآوری را به شدت می‌طلبید. به طوری که تجربه سال اول به ما نشان داد که اگر قرار باشد بر اساس اصول

کلاسیک و سنتی جنگ پیش برود، پیروزی دشمن قطعی است. در چنین شرایطی، افرادی که توانایی خلاقیت و نوآوری بالایی داشتند و در تطبیق‌پذیری با شرایط موفق بودند و سعی می‌کردند از راه‌های روتین و مرسوم و همیشگی عبور نکنند، در انتخاب شدن به‌عنوان فرمانده ارجحیت داشتند.

۱۳. صبر و حوصله و تحمل‌پذیری و بردباری

بررسی میزان صبر و حوصله و در یک کلام تحمل‌پذیری فرد مورد نظر، نیز از شاخص‌هایی است که برای انتخاب فرمانده مورد توجه قرار می‌گرفت. چرا که اساس مدیریت و اداره جمع‌های انسانی نیازمند این صبر و حوصله است و در فضای دفاع مقدس به مراتب این ویژگی باید در فرماندهان وجود داشته باشد، تا موفقیت حاصل گردد. این بررسی هم از طریق رصد عملکرد تعاملاتی فرد با سایرین اتفاق می‌افتد و شاخص‌های دیگر به تعبیری می‌توانند نشان‌دهنده این شاخص هم باشند و با هم همپوشانی داشته باشند.

۱۴. تربیت خانوادگی

اینکه در چه محیط خانوادگی فرد حضور داشته، رشد یافته و تربیت شده است. خانواده‌هایی که اهل ایمان و شجاعت و معنویت باشند فرزندانشان را هم معمولاً اهل ایمان و شجاعت و معنویت تربیت می‌کنند و این خودش می‌شود ویژگی مهمی که در رشد انسان نقش دارد و معیاری برای انتخاب آن افراد به‌عنوان فرمانده می‌تواند باشد. البته این مؤلفه، به‌صورت مطلق نیست که هر کسی مثلاً در خانواده مذهبی بزرگ شده باشد، می‌تواند فرمانده شود بلکه در کنار سایر شاخص‌ها، می‌تواند به شناخت فرد کمک کند.

۱۵. قدرت پیش‌بینی قوی

از جمله ویژگی‌های انتخاب فرمانده بالاخص در سطوح بالاتر، قدرت پیش‌بینی فرد است. 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 در دوران دفاع مقدس از این ویژگی یاد می‌کند و می‌گوید: «قدرت پیش‌بینی قوی که در من وجود داشت که این را چه در فعالیت‌های قبل از انقلاب و چه در فضای انقلاب و چه تشکل‌ها پیدا کرده بودم این چیزی بود که

من بهش شناخته می‌شدم.» به علاوه ایشان به این نکته اذعان داشت که من افراد دیگر را هم که می‌خواستم به عنوان فرمانده انتخاب کنم این ویژگی را در آن‌ها می‌سنجیدم که آیا قدرت پیش‌بینی دارد یا خیر؟ بنابراین از این ویژگی می‌توان به‌عنوان یک شاخص انتخاب فرمانده در دوران دفاع مقدس یاد کرد.

۱۶. دارای سبک و اندیشه

سردار مرتضی صفار، فکر داشتن را یکی از شاخص‌های انتخاب فرمانده در دوران دفاع مقدس مطرح کرد و در این زمینه گفت: «کسی هست که چپ و راست می‌آید نظر می‌دهد. می‌گوید که ما چرا اینجا بیکار هستیم و عمرمان را داریم هدر می‌دهیم باید کانال بزیم 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.» داشتن این ویژگی، شاخصی می‌شد برای حساسیت روی افراد و انتخاب آن‌ها به عنوان فرمانده.

۱۷. هیکل و قد و قواره (داشتن ابهت فرماندهی)

داشتن ابهت فرماندهی در قالب جسم و هیکل سالم و رشید نیز به‌عنوان یکی از ابزارهای انتخاب ظاهری فرد به عنوان 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 ندارید، اهمیت می‌یابد. به این 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.

۱۸. پیشرو بودن و جلوداری خودجوش

داشتن روحیه پیشرو بودن و جلوداری خودجوش در مسیر دغدغه خود به‌خود به فرد محوریت می‌دهد که دیگران او را بپذیرند. به عبارت دیگر در کوران حوادث معمولاً بسیاری منتظرند که کسی جلو بیفتد تا بقیه هم پشت او راه بیفتند. از این رو پیشرو بودن و جلوداری خودجوش یکی از مؤلفه‌هایی است که می‌توان در انتخاب فرمانده مؤثر باشد. البته این صرفاً مربوط به شرایط جنگ نیست بلکه در حادثه‌های عادی اجتماعی هم بسیار دیده می‌شود. به عنوان مثال فرض کنید جاده‌ای به علت بارش برف مسدود شده است و چند ماشین در برف گیر کرده‌اند. همه منتظرند که کسی

کاری انجام دهد، ناگهان از وسط جمع یک نفر جلو می‌آید و شروع می‌کند به کمک کردن؛ خود این جلو آمدن و پیشروی نشان‌دهنده این است که این فرد می‌تواند محوریت جمعی را عهده دار باشد.

۱۹. دغدغه‌مندی و درد دیگران را داشتن

اینکه فرد چه مقدار دغدغه‌مند است و درد دیگران را دارد یکی دیگر از ملاک‌های انتخاب فرمانده و مدیری در عرصه دفاع مقدس بود. به این معنا که در صحنه عمل دیده شود که مثلاً فردی که برای دیگران بیشتر غصه می‌خورد و مسئولیت‌پذیری می‌کند و احساس درد دیگران را دارد و به دنبال مشکل‌گشایی آن‌هاست، در دل‌های آن‌ها نفوذ بیشتری پیدا می‌کند و حرکت‌زایی به‌وجود می‌آورد. به عنوان مثال، اگر شهیدی داده می‌شد، او بیشتر از همه ناراحت می‌شد و تغییرات ظاهری و رفتاری او نشان‌دهنده این حساسیت او در چنین موضوعاتی بود.

نتیجه‌گیری

مصادیق شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرماندهی و مدیریت مطلوب را می‌توان در گذر ۸ سال دفاع مقدس شناخت و با تحقیق صورت گرفته شده از طریق مصاحبه با فرماندهان موفق این دوره که شامل ۱۹ نفر از فرماندهان لشکر و تیپ‌های دوران دفاع مقدس بوده است، صورت پذیرفت و نتایج آن شامل ۱۹ مؤلفه احصاء گردید.

در این میان مهم‌ترین مؤلفه‌ها و ملاک‌های انتخاب فرمانده در سازمان‌های نظامی داشتن تجربه و سابقه فرماندهی در سطوح پایین و سایر عرصه‌ها، شناخت ظرفیت مدیریتی در عرصه عمل و شناسایی از طریق مشورت با سایر فرماندهان می‌باشد.

مؤلفه‌هایی که در رتبه‌های بعدی اولویتی قرار گرفت شامل: دوری از انجام کار با هدف کسب مسئولیت بالاتر، (دنبال مسئولیت نبودن)، مقبولیت در بین نیروها (محبوبیت و نفوذ در نیروهای تحت امر)، داشتن توان مدیریت و فرماندهی، شجاعت و شهامت و روحیه فرماندهی، رشد سلسله مراتبی در شرایط وجود سازماندهی، پایه کار بودن و ماندگاری در صحنه نبرد در شرایط مختلف، تحصیلات، داشتن مهارت فن بیان، توانایی در خلق عرصه‌های جدید (ابتکار و خلاقیت)، صبر و

حوصله و تحمل‌پذیری و بردباری، تربیت خانوادگی، قدرت پیش‌بینی قوی، دارای سبک و اندیشه، هیکل و قد و قواره (داشتن ابهت فرماندهی)، پیشرو بودن و جلوداری خودجوش است.

پیشهادات

به عنوان پیشنهاد تحقیقات آتی، موارد ذیل ارائه می‌شود:

- طراحی مدل رهبری فرماندهان دفاع مقدس
 - تبیین شاخص‌های اثرگذاری بر انتخاب فرماندهان نظامی در دوران دفاع مقدس
 - بررسی تطبیقی مدل انتخاب فرماندهان نظامی در دوران دفاع مقدس و جنگ‌های معاصر
- طراحی نظام راهبردی انتخاب فرمانده در سازمان‌های نظامی مبتنی بر تجارب دفاع مقدس مبتنی بر مؤلفه‌های مذکور است که می‌باید در تحقیقات آینده به صورت کمی اثر سنجی شود.
- حال برای انتصاب فرمانده یا مدیر با تبعیت از الگوی فرماندهان دفاع مقدس بررسی این ۱۹ مؤلفه در افراد ضروری بوده و همچنین جهت توسعه مدیران و فرماندهان ارتقاء ۱۹ مؤلفه تعیین شده در فرماندهی و مدیریت نقش بسزایی خواهد داشت.

فهرست منابع

- بیانات رهبر معظم انقلاب در جمع دانش آموزان، ۱۳۸۲/۶/۲۶
- به نقل از وبسایت واژه یاب، www.vajehyab.com
- به نقل از وبسایت واژه یاب، www.vajehyab.com
- جزوه فرماندهی و ستاد (در رزم)، هادی مراد پیری، ۱۳۸۱
- آیین نامه نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فصل اول، ماده ۴
- رهبری، مدیریت و فرماندهی نظامی، حسن صبحی، ۱۳۷۶، ص ۴۳
- مبانی سبک حکیمانه، مبانی سبک مطلوب فرماندهی و مدیریت سپاه، ۱۳۹۴، ص ۵۹
- جزوه فرماندهی و ستاد در رزم، هادی مراد پیری، ۱۳۸۱
- فرماندهان دفاع مقدس: شهید احمد کاظمی، سعید سرمدی، ۱۴۰۰
- نظام مدیریت استراتژیک دفاعی، حسن چگینی، ۱۳۹۸
- راهبرد نظامی نظریه و مفاهیم، راندل گ. بودیش، ۱۳۹۸
- فرماندهی و رهبری نظامی، نیک بخش حبیبی، ۱۳۹۸
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۲)، روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار.
- خیراندیش، مهدی و غفوری، داوود (۱۳۹۸)، طراحی الگوی سنجش شایستگی فرماندهان ارشد نهجا با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز، مطالعات دفاعی استراتژیک: ۲۱۳ - ۲۳۲.
- 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.
- 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.
- Wong, Leonard, et al. (2003), Strategic Leadership Competencies. Carlisle Barracks: Strategic Studies Institute, US Army War College. pp.1-13
- Marina, Brenda & Ellert, Robin (2009). Planning for Leadership With Army Educationservices Officers and Leadership Competencies, educational planning, Vol. 18, No. 2, pp 27-39
- 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>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006), Using thematic analysis in psychology, Qualitative Research in Psychology, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101.
- Attride-Stirling, J. (2001), Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research, Qualitative Research, Vol. 1, No. 3, Pp. 385-405.

Holloway, I. & Todres, L. (2003), The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence, *Qualitative Research*, Vol. 3, No. 3, Pp. 345-357.

Boyatzis, R. E. (1998), *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*, Sage.

