

## تدوین الگوی داده مبنا برای تبیین مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها در بین فرماندهان هشت سال دفاع مقدس

بهزاد حکیمی‌نیا<sup>۱\*</sup>

سالار مرادی<sup>۲</sup>

### چکیده

**هدف:** اهمیت مدیریت در دوران دفاع مقدس از آن جهت است که انقلاب اسلامی در یک شرایط نوپا و بدون تجربه تشکیلاتی در همان سال‌های اولیه پیروزی درگیر جنگ تحمیلی شد. در این دوران ارزش‌هایی از فرماندهان و رزمندگان اسلام رونمایی شدند که تا سال‌ها می‌توان از این ارزش‌ها سخن گفت. بر همین اساس به‌عنوان مسأله اصلی پژوهش کشف نظام ارزشی فرماندهان دفاع مقدس ضرورت پژوهش و بررسی دارد. **روش‌شناسی پژوهش:** روش انجام پژوهش ترکیبی و با استفاده رویکرد اکتشافی متوالی در مرحله اول با استفاده از روش داده‌بنیاد و مصاحبه با ۱۴ نفر، الگوی بومی تدوین شده و سپس با استفاده از روش کمی مدلسازی معادله ساختاری در یک نمونه وسیع‌تر از فرماندهان نظامی به تعداد ۹۲ نفر مدل اعتباریابی و آزمون کمی شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش در مدل، کیفی گویای این واقعیت بوده که شاکله اصلی نظریه از ۹ مقوله اصلی تشکیل شده که این مقولات شامل؛ مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها، رهبران کاریزماتیک، ارزش‌گرایی معنوی، فرهنگ تعاملی، هماهنگی نهادی، برنامه‌محوری، آمیخته دین و سیاست، مدیریت جهادی و نفوذ اعتقادی فرماندهان بوده که در مدلی پارادایمی ترسیم و جایگاه هر مقوله در مواجهه با پدیده اصلی پژوهش بوده به نمایش در آمده و مدلی منحصر به فرد از مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها را در فرماندهان هشت سال دفاع مقدس نشان داده است. در بخش کمی هم مؤلفه‌های مدل در یک الگوی معادله ساختاری به تأیید رسیده است. **نتیجه‌گیری:** بر پایه نتایج به‌دست آمده می‌توان گفت مدیریت در دوران دفاع مقدس از نوع ارزشی بوده و مؤلفه‌های ارزشی آن رمز اصلی موفقیت‌های این دوران و پایداری انقلاب اسلامی بوده است.

**کلیدواژه‌ها:** دفاع مقدس، فرماندهان، مدیریت، ارزش‌ها.

**Email:** hakiminya@gmail.com

۱- دانش‌آموخته دکتری جامعه‌شناسی دانشگاه شیراز  
(نویسنده مسئول).

**Email:** salarmoradi@pnu.ac.ir

۲- استادیار گروه علوم سیاسی، دانشگاه پیام‌نور.

## مقدمه

مفهوم و جایگاه ارزش‌ها در مدیریت و ارتباط آن با ساختار، روش‌ها، فرآیند و عملکرد مدیریت از مواردی است که امروزه موضوع بررسی بسیاری از کارهای پژوهشی شده است. به همین دلیل در تحلیل مباحث گذشته، حال و آینده مسأله ارزش‌ها در مدیریت را نمی‌توان نادیده گرفت و در مورد دفاع مقدس به‌عنوان یک گنجینه بزرگ مدیریتی می‌توان انگاره‌های مهمی کشف کرد که نه تنها تبیین‌های علی آن دوران را علمی‌تر نشان خواهد داد، بلکه به‌عنوان رویکردی کارآمد می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. فرماندهان به دلیل داشتن نقش اصلی در جنگ‌ها همواره مورد توجه مباحث مربوط به مدیریت جنگ بوده‌اند، چرا که میراث نظامی فرماندهان و ویژگی‌های اخلاقی و ارزشی آنها ابزاری برای وطن‌پرستی و دفاع از میهن بوده است (نورماتو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴: ۲۹۳). بر همین اساس نقش و جایگاه آنها بسیار حساس و مهم بوده و در عملکرد خود از استراتژی‌های متفاوتی برای پیشبرد اهداف استفاده می‌کنند. لازم به ذکر است که استراتژی‌های نظامی بسیار متفاوت‌تر از استراتژی‌های سازمانی هستند (اوزلبلیچی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۷). علاوه بر این، کیفیت فرماندهی یکی از مهم‌ترین ابعاد مدل‌های فرماندهی در سازمان‌های نظامی است که در آن ارزش‌های سنتی جامعه و مقوله‌های ایثار و شجاعت، از مقوله‌های مهم فرماندهی و مدیریتی است (والینیوس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: ۲). در ایران شیوه مدیریت فرماندهان در هشت سال دفاع مقدس سبکی از مدیریت را به جامعه علمی عرضه کرده که می‌توان از آن به‌عنوان الگویی در سایر عرصه‌های مدیریتی استفاده کرد. هشت سال جنگ تحمیلی که از آن با عنوان «دفاع مقدس» یاد می‌شود یکی از نقاط عطف تاریخ معاصر ایران است که در پی ایستادگی و مقاومت ملت ایران به رهبری امام خمینی(ره) تمامیت ارضی ایران حفظ و تبدیل به منبعی برای انسجام و هویت‌یابی ملی شد (تمنایی و ساری، ۲۰۲۵: ۱۰۱). بنابراین مطالعه ابعاد مختلف دفاع مقدس و به‌ویژه مطالعه عملکرد و شیوه‌های رفتاری سرداران و فرماندهان آن به‌عنوان مدیران و اداره‌کنندگان دفاع مقدس، می‌تواند سرمشق و سرلوحه مدیران امروزی قرار گرفته و در تولید دانش مدیریت اسلامی ایرانی مثمر ثمر واقع گردیده و در تحقق مدیریت جهادی در کشور راهگشا باشد (باقری و مرادی‌رودبالی، ۲۰۱۶: ۸۱). تجربیات ارزشمند و غنی دوران دفاع مقدس به‌عنوان دستاوردی موفق، ضرورت و ارزش استراتژیک دفاع مقدس را مشخص می‌کند (تمنایی و ساری، ۲۰۲۲: ۱۰۳). اهمیت این ارزش‌ها به‌گونه‌ای است که می‌توان از آنها برای استمرار موفقیت‌های کلان استفاده کرد و افراد را به سمت جهت‌گیری‌های مطلوب سازمان هدایت می‌کنند. در چنین شرایطی که ارزش‌های سازمانی در بین همه اعضای سازمان جاری باشد، بدون شک کارائی، بهره‌وری و موفقیت سازمانی افزایش می‌یابد (خدایاری‌زرنق و همکاران، ۲۰۱۳: خورشیدی، ۲۰۲۰:

- 
1. Normatov
  2. Ozleblebici
  3. Wallenius

(۱۲۰).

در عصر حاضر مدیریت بر مبنای ارزش‌ها به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانایی در دهه سوم مدیریت مطرح است. بنابراین مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها پیونده دهنده فرهنگ ارزشی سنتی و مدیریت بر مبنای دانایی در عصر جدید است که می‌تواند عامل جهت‌دهی مدیران به سمت اهداف متعالی، تحکیم و تعالی دانشگاه، نهادها و حتی کشورها به سوی موفقیت‌های بیشتر باشد (خورشیدی، ۲۰۲۰: ۱۲۰). همچنین مدیران و رهبران سازمانی به‌عنوان بنیادی‌ترین مفهوم در علم مدیریت مطرح و مورد توجه هستند. بر این اساس، امروزه تصور سازمان، بدون وجود مدیران و رهبران دور از ذهن است و سازمان‌ها در برنامه‌های مربوط به رشد و بالندگی خود به رشد و بالندگی مدیران توجه ویژه‌ای دارند. آنچه در دوران هشت سال دفاع مقدس با ارزش‌های این دوران شناخته می‌شود، مسائلی است که بخش اعظم جامعه ایرانی درگیر آن است. بر اساس شواهد موجود، ایران اسلامی در جنگ تحمیلی و دوران دفاع مقدس، ۲۲۵ هزار و ۵۷۰ شهید را تقدیم انقلاب کرده است و تعداد ۵۷۴ هزار و ۱۰۱ نفر جانباز هستند که ۳۳۶ هزار و ۲۸۲ نفر معادل ۵۹ درصد جانبازان زیر ۲۵ درصد و ۲۳۷ هزار و ۸۱۹ نفر معادل ۴۱ درصد نیز جانبازان ۲۵ درصد و بالاتر هستند. همچنین تعداد آزادگان این دوران سراسر عشق و ایثار ۴۳ هزار و ۱۷۳ نفر هستند (ایرنا، ۲۰۱۷). بنابراین هر یک از این آمارها به تنهایی خالق ارزش‌هایی برای دوران دفاع مقدس هستند که بدون شک باید بیان کرد که هنوز ابعاد زیادی از مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها در دوران دفاع مقدس نیاز به کشف و شناسایی دارند. آنچه به‌عنوان مسأله پژوهش نیاز به تأکید دارد، شیوه مدیریتی مبتنی بر ارزش در دوران دفاع مقدس بوده که می‌توان برای ادامه حیات جمهوری اسلامی و دستیابی به اهداف متعالی نظام از آن استفاده کرد. به نظر می‌رسد در حوزه ارزشی انحراف‌هایی به‌عنوان تهدید کلیت نظام مقدس جمهوری اسلامی را هدف قرار داده و مسائلی مانند بهره‌جویی فردی و تمایلات خودخواهانه در بخشی از حوزه‌ها جایگزین نظام ارزشی و مدیریت مبتنی بر ارزش شده است. برای مثال افزایش جرایم اقتصادی کلان در میان برخی مدیران در تعارض با سبک مدیریتی در دوران دفاع مقدس دارد. به همین دلایل بازنمایی شیوه مدیریتی مبتنی بر ارزش برای برون رفت از بسیاری بحران‌های فعلی و مقابله با جنگ‌های ترکیبی، می‌تواند راهبردی اساسی و کاربردی باشد. بنابراین این پژوهش درصدد است تا با استفاده از تجارب فرماندهان هشت سال دفاع مقدس الگوهای مدیریتی آنها را مورد بررسی و تحلیل قرار داده و الگویی بومی و برخاسته از داده را به جامعه علمی در حوزه مدیریت معرفی کند.

### ادبیات نظری و پیشینه

همواره محققان و اندیشمندان نظامی زیادی در مطالعات خود اولویت‌های مورد بررسی را به مسأله توانمندی فرماندهان و رهبران نظامی اختصاص داده‌اند. توانمندی رهبری یکی از اصلی‌ترین مؤلفه‌های

مدیریت نظامی به عنوان مبنای مدیریت مؤثر یک سازمان نظامی است؛ تا عملاً ویژگی‌های مدیریتی یک فرمانده نظامی را به عنوان رهبر یک سازمان نظامی اثبات و نشان دهد (سورس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۱۵۲۲). در چارچوب رهبری نظامی، هر فرمانده در سطح مدیریتی خود برای زیردستان خود رهبر است. با در نظر گرفتن تحلیل‌های علمی و تجارب رهبران، مفاهیم رهبر و مدیر در سازمان نظامی هم باید حرفه‌ای، هم دارای دانش، استعداد و مقداری اطلاعات از اخبار در زمینه سازمان‌های رزمی و نظامی است (ماهشواری و کومار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۳۷۷). در مباحث مربوط به مدیریت سازمان‌های نظامی ویژگی‌های شخصی فرماندهان یک از مهم‌ترین تعیین کننده‌های مدیریت نظامی است.

در مدیریت جنگ مؤلفه‌های مهمی نقش دارند، اما همه کارشناسان نظامی بر نقش پررنگ رهبری نظامی در جنگ اتفاق نظر دارند. مدیریت و رهبری نظامی در جنگ را به عنوان مبنایی برای مدیریت مؤثر در سازمان نظامی مورد توجه قرار گرفته است. تأکید بر ویژگی‌های مدیریتی و کارزماتیک یک فرمانده نظامی مدرن به عنوان رهبر یک سازمان نظامی ایجاد کننده مزیت رقابتی است و رهبری کارزماتیک به عنوان نوع خاصی از رهبری، صرفاً نه بر قانون و نه بر سنت استوار است، بلکه مبتنی بر استعداد ویژه یک رهبر کارزماتیک است که قادر به جذب و افسون کردن پیروان است. بنابراین ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های فیزیکی، روانی، فیزیولوژیکی و اجتماعی یک رهبر کارزماتیک منحصر به فرد است و او را از سایر رهبران نظامی متفاوت خواهد کرد (باخو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۴۵). هر چند ابعاد زیادی از رهبری کارزماتیک نظامی برای محققان ناشناخته مانده است، اما تجارب رهبران کارزماتیک در سراسر جهان نشان داده که رهبران کارزماتیک در مقایسه با سایر رهبران نظامی پیروزی‌های بیشتری به دست آورده‌اند (کیثلی و تریتن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷: ۱۳۱). علاوه بر این فوریت انجام وظیفه به عنوان یک ویژگی ضروری و مهم در فرماندهان جنگ، یکی از شاخص‌های تعیین کننده ترفیع و ارتقای فرماندهان نظامی بوده است. این ویژگی مهم لازمه اصلی پیروزی در عملیات‌های نظامی است و اگر یک فرمانده نظامی قابلیت تصمیم‌گیری سریع را نداشته باشد، در بیشتر بحران‌های پیش‌رو نمی‌تواند تصمیمات درستی را برگزیند. به همین دلیل فوریت انجام وظیفه در همه تمرین‌های نظامی توسط رهبران و فرماندهان نظامی تمرین می‌شود، چرا که این ویژگی، برای اثبات توانمندی رهبری نظامی یک ضرورت مهم است (باخو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۴۵). از دلایل دیگر اهمیت سبک مدیریت فرماندهان، راهبردهای تعلیم نظامی توسط فرماندهان به سربازان نظامی است که منجر به یادگیری تاکتیکی سربازان می‌شود. در چنین وضعیتی باید سربازان نظامی در معرض سخت‌ترین تمرینات نظامی قرار گیرند. چرا که در تمرین‌های جنگی و نظامی هر چقدر فرد بیشتر

1. Surace
2. Maheshwari & Kumar
3. Bakhov
4. Keithly & Tritten
5. Bakhov

عرق بریزد، خون کمتری در جنگ واقعی از دست می‌دهد (سووروف<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷: ۴۰). علاوه بر این یکی از معیارهای اصلی پیروزی، سازماندهی خوب است و عدم سازماندهی در تشکیلات نظامی امکان پیروزی را از آنها سلب می‌کند. کار سازماندهی در جنگ مستقیماً بر عهده فرماندهان نظامی است که در مقر خود بر کنترل نیروها می‌پردازند (مارتل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۴۶). به‌طور کلی آنچه در ادبیات نظری موجود به‌ویژه در نظریات خارجی مرتبط با مدیریت فرماندهان نظامی برجسته است، ارزش‌هایی مانند؛ سازماندهی، موفقیت و پیروزی، انجام وظیفه و رهبری کارزماتیک در میدان جنگ است که به نظر می‌رسد با ساختارهای ذهنی فرماندهان هشت سال دفاع مقدس متفاوت به نظر می‌رسد، بر همین اساس تدوین یک الگوی بومی برای تبیین بهتر موضوع «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» ضرورت پیدا کرده است. به‌طور کلی یک مدیر یا فرمانده نظامی باید ترکیبی سیستمی از اختیارات رسمی و شخصی داشته باشد تا آن فرمانده دارای اقتدار باشد. تنها در شرایط اقتدار کامل است که یک مدیر نظامی قادر خواهد بود به‌طور مؤثری مسئولیت‌های خود را برای مدیریت در سازمان‌های نظامی یا مدیریت در جنگ انجام دهد (باخو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۴۵).

به همین دلیل در دوران هشت سال دفاع مقدس شیوه‌ای متفاوت از مدیریت فرماندهان در این دوران تجربه شد که شیوه‌های مدیریت و رهبری را از سایر سبک‌های مدیریتی مجزا کرده است. دوران هشت سال دفاع مقدس و تلاش‌های فرماندهان نظامی و رزمندگان یکی از مهم‌ترین بخش‌های تاریخ معاصر ایران بوده که سبک جدیدی از مصادیق ایثار و شهادت را به‌عنوان یک ارزش دینی مهم به یادگار گذاشته است. این ویژگی‌های منحصر به فرد سبک خاصی از مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها را نشان داده که ضمن داشتن دستاوردهای زیاد، الگویی برای مدیریت در سایر بخش‌های کشور است (غیبی و همکاران، ۲۰۲۱: ۱۴۶). با بهره‌گیری از تجارب مربوط به دفاع مقدس که یکی از وقایع مهم در طول تاریخ جمهوری اسلامی ایران است، الگوهای بومی مدیریت منابع انسانی می‌تواند در همه ابعاد مدیریتی مورد استفاده قرار گیرد. البته با توجه به سازگاری الگوهای بومی با فرهنگ و ارزش‌های دینی و ملی، این الگوی مدیریتی می‌تواند در دیگر سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته و موجب ارتقای عملکرد افراد می‌شود (باقری و مرادی‌رودبالی، ۲۰۱۶: ۸۳). چرا که مدیریت مبتنی بر ارزش یک رویکرد عمومی و کلی را به‌وجود می‌آورد که به‌واسطه آن مدیران می‌توانند راهبردهای ارزش‌گذاری را در سازمان‌ها تعریف، پیاده‌سازی و اعمال کنند. این نوع مدیریت می‌تواند برای سازمان اطلاعاتی فراهم آورد که در حیطه نظارت و هماهنگی اقدامات مدیریت منجر به موفقیت‌های مدیریتی شود. به‌طور کلی مدیریت مبتنی بر ارزش دارای شاخص‌هایی مبتنی بر ارزش است (خورشیدی، ۲۰۲۰: ۱۲۰). ادبیات نظری موجود نشان داده که الگوی فرماندهی در دوران دفاع مقدس از نوع الگوی معنوی بوده که بر اساس ارزش‌های اسلامی می‌توان

- 
1. Suvorov
  2. Martel
  3. Bakhov

شخصیت فرماندهان را تحلیل کرد. رابطه فرماندهان با پیروان نیز از همین الگو پیروی می‌کرد و عواملی مانند محیط رشد، پیش‌زمینه‌های رشد افراد، معرفت و خودسازی بر شیوه‌های رفتاری فرماندهان مؤثر بوده است و دامنه نفوذ آنها نیز بر همین اساس بوده است (بیات و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۶۷). در ایران اسلامی فرماندهی از ارکان مهم نظام اسلامی بوده و در مواردی آن را مترادف با رهبری نظامی عنوان می‌کنند. فرماندهی و رهبری نظامی در بردارنده مفهوم کلی مدیریت و رهبری در یک سازمان است؛ اما در مفهوم خاص فرماندهی اختیاری است که فرد به سبب شغل یا درجه و مسئولیتی که دارد در راستای مأموریت‌ها به او محول می‌شود (زین‌الدینی، ۲۰۱۷: ۱۶۸). در چنین شرایطی فرماندهان نظامی هشت سال دفاع مقدس، به مثابه یک سازمان نظامی، نقش رهبری در دوران دفاع مقدس را بر عهده داشتند. به‌طور کلی به لحاظ نقش و اثرگذاری دوران دفاع مقدس، فرهنگ فرماندهان با رویکرد ارزش‌مداری شکل گرفته است (گیلانی و همکاران، ۲۰۱۶: ۸۰). بر همین اساس تمرکز بر مدیریت فرماندهان که مبتنی بر ارزش‌های خاصی بوده است، می‌تواند در آینده پیامدهای مطلوبی در سایر عرصه‌ها به دنبال داشته باشد. بر پایه ادبیات نظری موجود می‌توان برخی پیشینه‌های قبلی را هم به‌صورت موردی بررسی کرد.

اعتباریان و همکارانش (۲۰۱۷) در پژوهشی به تبیین تجارب مدیریتی هشت سال دفاع مقدس در استقرار مدیریت مقاومتی و جهادی پرداخته‌اند. پژوهش میدانی آنها بر پایه تحلیل پیمایشی پرسشنامه‌های ۲۱۰ نفر از فرماندهان شرکت کننده در عملیات‌های دفاع مقدس نشان داده که تأثیر نقش عوامل مدیریتی در پیروزی ایران از نظر تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگی و انسجام بیشتر از سطح متوسط و بیشترین میانگین نمره پاسخ به شجاعت و بی‌پروایی فرماندهان جنگ نسبت به پیامدهای عملیات، داشتن تفکر جهادی در برنامه‌های عملیاتی و نیز همکاری و هم‌افزایی بین رسته‌های عملیاتی مربوط بوده است. ایمانی حسنلوئی (۲۰۱۷) در پژوهشی مدیریت و رهبری فرماندهان دفاع مقدس را بر پایه الگوی اسلامی ایرانی رهبران انقلاب اسلامی بررسی و تحلیل کرده و با تحلیل اسنادی فرامین و بیانات و سبک‌های مدیریتی امام خمینی(ره) و مقام معظم رهبری مؤلفه‌هایی را از سبک مدیریت فرماندهان دفاع مقدس استخراج کرده است. در این الگو خدامحوری در رأس همه امور بوده و همه تلاش‌ها و کوشش‌ها مطابق این دیدگاه به نتایج مطلوب در دفاع مقدس منجر شده بود. همچنین در این سبک مدیریت و رهبری برخی ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری و هنجاری دیده می‌شود که تنها در الگوی مدیریت و رهبری اسلامی ایرانی می‌توان آن را تبیین کرد. باوریان و سهراب‌زاده (۲۰۱۸) در پژوهشی به تبیین و تحلیل رویکردهای مدیریتی در دوران دفاع مقدس پرداخته و با استفاده از تحلیل اسنادی و مدیریت جنگ در دوران دفاع مقدس به الگوهایی دست یافتند که بر پایه آن مؤلفه‌هایی چون اسلام‌گرایی مکتبی و تعهد به شیوه‌های انقلابی از تعیین‌کننده‌ترین مؤلفه‌های مدیریت جنگ بوده‌اند. بر همین اساس این سبک مدیریتی به‌عنوان فرصتی برای بقا و تثبیت نظام جمهوری اسلامی در دوران بعد از جنگ تحمیلی نیز بوده است. بنی‌اسد و جعفرزاده (۲۰۲۰) در پژوهشی که به تدوین و طراحی تجارب مدیریتی

فرماندهان دفاع مقدس پرداخته به روش منطق استقرایی و رویکرد کیفی دانش و تجربه فرماندهی و مدیریت جنگ را مستندسازی کرده‌اند. یافته‌های آنها نشان داده که فرایند مستندسازی دانش و تجربه‌های مدیریت و فرماندهی شهیدان دفاع در چهار بُعد فرآیندی، بُعد اجرایی، بُعد نظارتی و بُعد زمینه‌ای (محیطی) قابل مشاهده است. نساج و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان تبیین الگوی شایستگی فرماندهی و مدیریت در هشت سال دفاع مقدس به صورت موردی به تحلیل ویژگی‌های فرماندهی و مدیریتی فرمانده هشت سال جنگ تحمیلی پرداخته و نتایج حاصل از تحلیل داده بنیاد آن نشان داده اطاعت از خداوند و معصومین، اطاعت از ولایت، تربیت صحیح خانوادگی، احساس مسئولیت و به عنوان زمینه‌ای برای تعریف سبک مدیریتی در بستر دانش و اخلاق به راهبردهایی از جمله اصلاح رابطه با خداوند، شناسایی دقیق و همراهی اطلاعات با عملیات، اقدام عملی، رفتار مبتنی بر روابط انسانی با یاران منجر شده است. داوند و همکارانش (۲۰۲۳) در پژوهشی به بازخوانی نقش مدیریت جهادی در انقلاب اسلامی پرداخته و با مطالعه سیره شهید سلیمانی به تحلیل سبک مدیریت جهادی پرداخته است. این پژوهش با استفاده از روش کیفی از نوع تبیینی-تحلیلی نشان داده که مؤلفه‌های مدیریتی فرماندهان جنگ به‌ویژه سردار سلیمانی در راستای پذیرش حاکمیت و مدیریت خداوند بر تمامی امور دنیا، جهاد با نفس و پایبندی به مبانی و اصول انقلاب و در نهایت پیروی از ولایت فقیه بوده است. شواهد نشان داده این شیوه مدیریتی در امروزه در عرصه‌های گوناگون برای نظام کارآمد خواهد بود.

### روش تحقیق

روش انجام این پژوهش بر پایه پارادایم‌های حاکم بر پژوهش از نوع پارادایم‌های ترکیبی بوده که در آن دو روش کیفی و کمی به منظور تبیین دقیق‌تر به‌طور همزمان در جهت خلق و توسعه یک رویکرد جدید به کار گرفته شده‌اند. روش کیفی استفاده شده از نوع گراندتئوری یا داده بنیاد بوده که بر پایه اطلاعات حاصل از ۱۴ مصاحبه عمیق، الگویی بومی برای تبیین مدیریت مبتنی بر ارزش در بین فرماندهان هشت سال دفاع مقدس تدوین شده است. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش فرماندهان نظامی جنگ تحمیلی هستند که از آنها مصاحبه‌هایی نیمه ساختاریافته گرفته شده و محتوای مصاحبه‌ها مبنای تحلیل کیفی داده‌ها بوده است. نمونه آماری در بخش کمی نیز با استفاده از فرمول حجم نمونه برای جامعه نامشخص بر اساس برآورد واریانس نمونه اولیه است. واریانس نمونه اولیه با ۳۰ پرسشنامه اولیه محاسبه شده و با توجه به واریانس اولیه که عدد ۰/۰۴۷۵/۰ شده است، تعداد ۹۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. یافته‌های پژوهش بخش کمی با استفاده از مدل‌سازی معادله ساختاری تحلیل شده‌اند. روایی صوری از طریق اساتید و پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفا به مقدار ۰/۸ برآورد شده است.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش در دو بخش کیفی و کمی ارائه شده است. با توجه به ماهیت ترکیبی پژوهش، ابتدا بخش کیفی که با استفاده از روش داده بنیاد انجام شده، ارائه شده است. یافته‌های بخش کمی هم با استفاده از مدلسازی معادله ساختاری انجام شده است.

### یافته‌های کیفی

جهت تدوین الگویی بومی از مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها در بین فرماندهان هشت سال دفاع مقدس، مصاحبه‌هایی از فرماندهان نظامی در دوران دفاع مقدس در جایگاه‌های مختلفی انجام شد. بعد از انجام مصاحبه‌ها نوبت به تحلیل مصاحبه‌ها رسید و براساس تحلیل مصاحبه‌ها در سه مرحله کدگذاری ۱۱۲ گزاره معنادار استخراج شده است. برای صورت‌بندی این گزاره‌ها و حذف موارد تکراری از تعداد ۱۱۲ گزاره معنادار تعداد ۹۸ مفاهیم متناظر به‌دست آمده است. با توجه به اهمیت خلاصه‌سازی و منسجم کردن این مفاهیم، در گراندد تئوری سعی بر این است که مفاهیم متناظر به خرده مقوله تبدیل شود تا بتوان آنها را در فرایند نظریه‌سازی به راحتی به کار گرفت. با کاوش بیشتر و استفاده از خلاقیت نظری ۹۸ مفاهیم به ۲۵ خرده مقوله تبدیل شده‌اند. تبدیل این ۹۸ موارد به ۲۵ خرده مقوله به این دلیل بوده است که تعداد زیادی از مفاهیم تکراری یا همپوشانی بالایی با هم دارند. برای مثال، مفاهیمی مانند: رفتارهای ارزشی، تصمیم‌گیری بر پایه ارزش‌ها، کنش مبتنی بر ارزش، به‌کارگیری ارزش‌های دینی در عمل و مفاهیم زیادی از این دست به یک خرده‌مقوله به نام «عملکردهای مبنی بر ارزش» تبدیل شده‌اند. به‌طور کلی این ۲۵ خرده مقوله شاخصه‌هایی از «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» هستند که ۱۴ نفر از مصاحبه شونده‌گان بر روی آنها اتفاق نظر دارند. در راستای تبیین کدگذاری هر کدام از این ۲۵ خرده مقوله نیز محصول چندین مفاهیم متناظر هستند. البته می‌توان گفت تعداد زیادی از این مفاهیم تکراری هستند و یا همپوشانی بالایی با هم دارند. برای مثال، مفاهیمی مانند: تمرکز بر ارزش‌های مؤثر سیاسی، ارزش‌گذاری و هدف‌گذاری سیاسی مبتنی بر دین، نظام ارزشی مبتنی بر اسلام ناب محمدی، جذب پیروان بر اساس ارزش‌ها، کنش مبتنی بر ارزش، عمل به ارزش‌های اسلام، احترام به ارزش‌ها و بکارگیری ارزش‌های دینی و مفاهیم زیادی از این دست به یک خرده‌مقوله به نام «نظام سیاسی مبتنی بر ارزش» تبدیل شده‌اند. برای تحلیل بهتر این ۲۵ خرده مقوله به ۹ مقوله اصلی تبدیل شده‌اند. نام‌گذاری مقوله‌ها با توجه به حساسیت نظری انجام شده و فرایند تبدیل این ۲۵ خرده مقوله به ۹ مقوله اصلی در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱: خروجی مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و گزینشی

| مقوله‌های اصلی                           | خرده مقولات                   |
|------------------------------------------|-------------------------------|
| مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها<br>(پدیده مرکزی) | تقویت جهت‌گیری ارزشی          |
|                                          | عملکردهای مبنی بر ارزش        |
|                                          | ارزیابی بر پایه ارزش‌ها       |
| نفوذ اعتقادی فرماندهان                   | مشارکت همه ارکان نظامی        |
|                                          | تشکیل هیأت‌های اندیشه‌ورز     |
|                                          | مشارکت فراتر از سلسله مراتب   |
| رهبران کاریزماتیک                        | باور به اندیشه‌های رهبران     |
|                                          | عمل به توصیه‌های رهبران       |
|                                          | الگو قرار دادن رهبران         |
| آمیخته دین و سیاست                       | تقوای دینی                    |
|                                          | اخلاق سیاسی                   |
| فرهنگ تعاملی                             | تعامل ادیان و مذاهب در دفاع   |
|                                          | پیشینه فرهنگ همیاری           |
|                                          | پذیرش فرهنگ دفاع مقدس         |
| ارزش‌گرایی معنوی                         | نظام سیاسی مبتنی بر ارزش      |
|                                          | کهن الگوهای دینی              |
|                                          | اقدام ارزشی                   |
| هماهنگی نهادی                            | همکاری نیروهای نظامی          |
|                                          | اقدامات هماهنگ نهادی          |
| برنامه‌محوری                             | دانش نظامی فرماندهان          |
|                                          | تجارب موفق فرماندهی           |
|                                          | اقدام مبتنی بر برنامه‌ریزی    |
| مدیریت جهادی                             | اعتقاد به اصل جهاد در راه خدا |
|                                          | رفتار و اقدام جهادی           |
|                                          | عمل به مثابه تکلیف الهی       |

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۱) نشان داده که محقق چگونه با استفاده حساسیت و خلاقیت نظری ۲۵ خرده مقوله را به ۹ مقوله اصلی تبدیل کرده است. ویژگی بارز این ۹ مقوله به‌گونه‌ای است که نه تنها ۲۵ خرده مقوله نهایی، بلکه همه ۸۶ مفاهیم متناظر را نیز تحت پوشش قرار داده‌اند. به عبارت دیگر این ۹ مقوله اصلی همه مباحث بحث شده مصاحبه‌های پژوهش را نمایندگی می‌کنند. این ۹ خرده مقوله اصلی شامل؛

«مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها، نفوذ اعتقادی فرماندهان، رهبران کاریزماتیک، آمیخته دین و سیاست، فرهنگ تعاملی، ارزش‌گرایی معنوی، هماهنگی نهادی، برنامه‌محوری و مدیریت جهادی» هستند. برای تبیین بهتر این مقوله‌ها وضعیت و جایگاه آنها در مدل پارادایمی مشخص شده است.

#### پدیده مرکزی (مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها)

در روش‌های کیفی و برآمده از مصاحبه‌های پژوهش، در گام اول مفهوم اصلی یا پدیده مرکزی تعریف می‌شود. این تعریف محصول مشترک همه مصاحبه‌شوندگان است که با استفاده از خلاقیت نظری تعریف و شاخص‌سازی شده است. بر پایه تحلیل پاسخ‌های ۱۴ مصاحبه از فرماندهان نظامی هشت سال دفاع مقدس برای تبیین «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» می‌توان ۱۱ مفهوم متناظر و ۳ خرده مقوله تعریف کرد. این خرده مقولات شامل: «تقویت جهت‌گیری ارزشی»، «عملکردهای مبنی بر ارزش» و «ارزیابی بر پایه ارزش‌ها» بوده است. در تبیین «تقویت جهت‌گیری ارزشی» فرماندهان هشت سال دفاع مقدس بر این اصل اتفاق نظر داشتند که همه جهت‌گیری‌های مدیریتی آنها در جبهه‌ها ارزشی بوده و ارزش‌های آنها در همه تصمیمات نمود عینی داشت. بر پایه این جهت‌گیری، نگرشی که فرماندهان به جنگ تحمیلی داشتند، نگرش حق علیه باطل بود. در جنگ تحمیلی ایران نه تنها با رژیم بعث، بلکه با امپریالیسم جهانی در جنگ بود. این جنگ، جنگ اسلام در برابر کفر بود و بر همین اساس تمام جهت‌گیری‌های فرماندهان در دفاع اسلام و ارزش‌های دینی خلاصه می‌شد. با وجود چنین جهت‌گیری‌هایی، عملکردهای فرماندهان قابل پیش‌بینی می‌شد و در چنین وضعیتی می‌توان انتظار داشت عملکردهای آنها در چارچوب ارزش‌ها باشد. بنابراین مقوله «عملکردهای مبنی بر ارزش» به این اصل اشاره دارد که در فضایی که فرماندهان هشت سال دفاع مقدس فعالیت داشتند، تمام تصمیم‌ها و رفتارها در قالب ارزش‌های اعتقادی و دینی انجام می‌گرفت. مصادیق این عملکردها در برخورد فرماندهان با نیروهای تحت امر، در برخورد با سایر فرماندهان و برخورد با مردم عادی دیده می‌شد. بخش دیگر این عملکردهای ارزشی را می‌توان در برخورد با اسرا دید، بر پایه دستورات الهی در قرآن کریم، فرماندهان هشت سال دفاع مقدس، رفتاری انسانی با اسرا داشتند. در نهایت در ارزیابی آنچه به‌عنوان مسئولیت‌های مدیریتی در بین فرماندهان جنگ تحمیلی مورد توجه بود، ارزیابی عملکردها و جهت‌گیری‌ها با خطاکش ارزش‌های دینی بود. در چنین شرایطی «ارزیابی بر پایه ارزش‌ها» خطاهای احتمالی را تصحیح می‌کرد و این مسأله باعث می‌شد که هر چقدر از تجارب فرماندهان بیشتر می‌شد، کنش‌های ارزشی آنها بیشتر و میزان خطاها کمتر می‌شد. به‌طور کلی در تبیین یک مقوله مهم مانند مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها سه مؤلفه فوق تعیین‌کننده هستند.

#### شرایط علی

شرایط علی در مدل پارادایمی یکی از مهم‌ترین علت‌های به وجود آمدن و شکل‌گیری یک پدیده است. به عبارت دیگر آن علت اصلی تحقق پدیده مورد بررسی است. در تبیین «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها در جنگ تحمیلی» دلایل مختلفی ممکن است وجود داشته باشند، اما در بین این دلایل وجود «رهبران

کاریزماتیک» می‌تواند علت اصلی و تبیین‌کننده مهم باشد. با توجه به وضعیت انقلابی جامعه در همان سال‌های اول جنگ تحمیلی مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها در توانست شگفتی‌های عظیمی در این دوران ایفا کند. دستاوردهای هشت سال دفاع مقدس و موفقیت‌های بی‌شمار مدیریت نظامی فرماندهان در این دوران بر پایه نفوذ کاریزماتیک رهبران دینی و انقلابی بود. با این پشتوانه نظام نوپای جمهوری اسلامی ایران در مقابل رژیم بعث و حامیان آنها به پیروزی‌های چشمگیری دست یافت. آنچه در فحوای مصاحبه‌ها و گفتگوهای علمی با فرماندهان هشت سال دفاع مقدس بر می‌آید، وجود «رهبران کاریزماتیک» چه در پشت سنگرها و چه در میادین جنگ، بهترین علت برای شکل‌گیری «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» در جنگ تحمیلی بوده است. «رهبران کاریزماتیک» به‌عنوان یک مقوله اصلی از ترکیب سه خرده مقوله؛ «باور به اندیشه‌های رهبران»، «عمل به توصیه‌های رهبران» و «الگو قرار دادن رهبران» تشکیل شده است. به عبارت دیگر مدیریت مبتنی بر ارزش در بین فرماندهان هشت سال دفاع مقدس در گام اول به خاطر «باور به اندیشه‌های رهبران» بوده است. بدون شک آنچه فرماندهان براساس آن تصمیم می‌گرفتند و عمل می‌کردند، صرفاً انجام دستورات سلسله‌مراتبی نبوده است، بلکه یادآوری باورهای مشترکی بوده که در بین فرماندهان و رهبران وجود داشته است. در علم مدیریت نیز، در فضایی که باورهای مشترک بین رهبران و مدیران وجود دارد، قطعاً سازمان شاهد شکوفایی و بهره‌وری خواهد بود. دقیقاً به همین دلیل، اگر امروزه از موفقیت‌های دفاع مقدس یاد می‌شود، به دلیل همین باورهای مشترکی بوده که در همه سطوح دفاع مقدس در جریان بوده است. بر همین اساس و با وجود چنین باورهایی «عمل به توصیه‌های رهبران» نه عمل به اجرای دستورات، بلکه مشارکت در انجام وظایف اعتقادی تلقی می‌شود. بنابراین فرماندهان هشت سال دفاع مقدس با وجود چنین نگرشی در ساختار فرماندهی و فرمانبری به راحتی و با اطمینان بالایی برنامه‌های خود را به همه سطوح و نیروهای تحت امر اعلام می‌کردند. نکته مهم دیگر در ارتباط با مقوله «رهبران کاریزماتیک» رفتار خود رهبران و «الگو قرار دادن رهبران» بوده است. همان‌طور که در متن مصاحبه‌های انجام شده به چشم می‌خورد، بارها و بارها فرماندهان نظامی، رهبران را الگوی عمل و رفتار خود بیان کرده‌اند. چنین سطحی از پذیرش رفتار باعث شکل‌گیری باورهای قوی و خدشه‌ناپذیری خواهد شد، که نمونه‌های فراوانی از آنها در اسناد مکتوب و غیرمکتوب هشت سال دفاع مقدس وجود دارد. به‌طور کلی «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها در دفاع مقدس» شیوه جدیدی از مدیریت در سازمان‌های نظامی را نشان می‌دهد که در برخی از تئوری‌های رهبری در سازمان می‌توان آنها را ردیابی کرد. البته این در حالی است که بسیاری از فرماندهان نظامی هشت سال دفاع مقدس به‌طور علمی با این تئوری‌ها آشنا نبوده ولی به‌طور تجربی این شیوه مدیریتی را در هشت سال دفاع مقدس زیست کرده‌اند.

### شرایط زمینه‌ای

شکل‌گیری پدیده‌ها به بستریایی نیاز دارند که از آنها به‌عنوان شرایط زمینه‌ای یاد می‌کند. در علوم انسانی و مدیریت شرایط زمینه‌ای بستر تحولات را فراهم می‌آورند و مانند سکویی برای به‌وجود آمدن یک پدیده خاص مورد توجه هستند. آنچه در زمینه «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» در هشت سال دفاع مقدس مورد توجه است، وجود «ارزش‌گرایی معنوی» به‌عنوان بستری مهم برای تحقق مدیریت مبتنی بر ارزش در هشت سال دفاع مقدس بوده است. ارزش‌گرایی معنوی یا تمرکز بر ارزش‌های معنوی بخشی از فرهنگ حاکم بر جامعه ایرانی در سال‌های بسیار طولانی است. این جامعه حتی قبل از ورود اسلام به ایران با ارزش‌های معنوی یکتاپرستی همسویی داشته و جامعه‌ای به شدت معنویت‌گرا است. بخش بزرگی از فرایندهای جامعه‌پذیری در این کشور بر مبنای معنویات و ارزش‌های دینی است. حتی در نظام آموزشی کشور نیز تعلیم و تربیت صبغه‌ای دینی دارد. تربیت دینی و تمرکز بر ارزش‌های دینی بخش مهمی از مدیریت و فرایندهای مدیریتی در کشور است. به همین دلیل «ارزش‌گرایی معنوی» مهم‌ترین بستر تحقق مدیریت مبتنی بر ارزش در دوران دفاع مقدس بوده است. اهمیت این مقوله به این خاطر بوده که اشتراکات مذهبی و ارزشی به‌عنوان نقطه عطفی در دوران دفاع مقدس در سبک مدیریت فرماندهان تجلی یافته است. «ارزش‌گرایی معنوی» از ترکیب سه خرده مقوله «نظام سیاسی مبتنی بر ارزش»، «کهن الگوهای دینی» و «اقدام ارزشی» تشکیل شده است. «نظام سیاسی مبتنی بر ارزش» کلیتی است که اصل انقلاب اسلامی بر مبنای آن شکل گرفته است. در ابتدای شکل‌گیری نظام و تصویب قانون اساسی ارزش‌های اسلامی و اخلاقی نقشی پررنگ در قوانین داشتند و مبنای حکومت کردن نیز بر پایه ارزش‌ها بوده است. به همین دلیل نظام ارزشی مبتنی بر دین اسلام در تمام ارکان حکمرانی و مدیریت کشور ساری و جاری بوده است. در چنین شرایطی همه نهادها و سازمان‌های موجود در آن به تأسی از کلیت نظام، تمرکز ویژه‌ای بر ارزش‌های اسلامی داشته‌اند. ناگفته پیداست که این فرایند فقط با پیروزی انقلاب اسلامی شکل نگرفته، بلکه ارزش‌گرایی در جامعه ایرانی ریشه در تاریخی طولانی دارد که اوج شکوفایی آن با ورود اسلام به ایران بوده است. برای مثال وجود «کهن الگوهای دینی» این مسیر طولانی را نشان خواهد داد. در جامعه ایرانی همواره رفتار پیامبران، امامان و اهل بیت الگوی مورد قبول مردم بوده است و مردم ملاک خوب و بد را نحوه رفتار آنها قرار داده‌اند. در حوزه مدیریت دفاع مقدس نیز بسیاری از رفتارهای پیامبران و رفتار توأم با ارزش آنها با دوست و دشمن مبنای رفتاری مدیریتی فرماندهان هشت سال دفاع مقدس بوده است. بی‌شک بسیاری از فرماندهان هشت سال دفاع مقدس را می‌توان با فرماندهان دوران پیامبر اسلام مقایسه کرد. بر همین اساس «اقدام ارزشی» فرماندهان قابل تبیین است و بسیاری از فرماندهان نظامی در فرماندهی و رفتار خود ارزش‌هایی را مورد توجه قرار داده‌اند که این ارزش‌ها شاکله دین اسلام و مبنای اخلاق در سایر ادیان بوده‌اند. مصادیق این مسأله را می‌توان در رفتار فرماندهان با نیروهای تحت امر و حتی با اسرا و سایر افراد در جبهه‌های جنگ دید.

### شرایط مداخله‌گر

مداخله‌گرها در مدل‌های پارادایمی هم می‌توانند نقش شتاب دهنده و هم می‌توانند نقش بازدارنده در وقوع یک پدیده داشته باشند. برای تحقق «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» در دوران هشت سال دفاع مقدس می‌توان به مقولات فرهنگی اشاره کرد. فرهنگ در بیشتر پدیده‌های انسانی و اجتماعی نقشی مداخله جویانه دارد، این مداخله یا شتاب دهنده و یا بازدارنده است. در زمینه «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» در دوران دفاع مقدس «فرهنگ تعاملی» نقشی شتاب‌دهنده دارد و می‌تواند در تحقق «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» تأثیر مثبتی داشته باشد. «فرهنگ تعاملی» بخشی از فرهنگ کهن ایران بوده که در شیوه‌های همیاری و تعاون در دوره‌های تاریخی تا مشارکت اجتماعی مدرن در بطن این جامعه وجود داشته است. «فرهنگ تعاملی» به‌عنوان یک گزاره مهم از سه خرده مقوله؛ «تعامل ادیان و مذاهب در دفاع»، «پیشینه فرهنگ همیاری» و «پذیرش فرهنگ دفاع مقدس» تشکیل شده است.

در خرده مقوله «تعامل ادیان و مذاهب در دفاع» آنچه بیش از همه در مرکز توجه است، در دوران هشت سال دفاع مقدس ضمن مشارکت همه افراد و اقشار جامعه، ادیان و مذاهب مختلف هم مشارکت فعالی در این دوران داشتند. در دوران دفاع مقدس اهل تسنن و اهل تشیع و حتی سایر ادیان مانند مسیحیان و زرتشتیان مشارکت فعالی داشتند و امروزه هر کدام از این ادیان شهدای والامقام زیادی به این نظام و انقلاب تقدیم کرده‌اند. برای مثال مشارکت ارامنه اصفهان در پشتیبانی فنی و صنعتی دروان هشت سال دفاع مقدس بارها و بارها مشارکت فعالی داشته‌اند. این حجم بالا از تعامل در دوران دفاع مقدس توانسته در تحقق «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» تأثیر زیادی داشته باشد. مؤلفه تعیین‌کننده دیگر «پیشینه فرهنگ همیاری» در ایران است. سابقه همیاری در ایران پیشینه‌ای به قدمت زندگی اجتماعی در ایران دارد. ایرانیان از ابتدای زندگی اجتماعی در شیوه‌های همیاری و یاری رساندن به یک‌دیگر پیشگام بوده‌اند. در این فرهنگ رفتارهای جمعی همواره بزرگترین چالش‌ها را حل کرده و در سخت‌ترین آزمون‌ها موفق عمل کرده‌اند. ایران درگیر در جنگ تحمیلی هم از این پشتوانه استفاده کرده و اوج عظمت همیاری و تعاون را در دوران جنگ تحمیلی شاهد بود. مشارکت گسترده همه اقشار، اصناف، زنان و مردان این سرزمین شگفتی‌های زیادی در دوران هشت سال دفاع مقدس خلق کرد. مشارکت عظیم مردمی در دوران دفاع مقدس که جلوه‌ای از مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها نیز قلمداد می‌شود، به‌عنوان فرهنگی پذیرفته شده در ایران از چنان ساختاری برخوردار شد که به‌عنوان نهادی با کارکرد اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی در بین بقیه نهادهای جامعه شناخته می‌شد. در چنین وضعیتی فرهنگ دفاع مقدس به‌عنوان ارزشی پذیرفته شده در کلیت فرهنگی جامعه نقش آفرینی می‌کند. بر همین اساس «پذیرش فرهنگ دفاع مقدس» مقوله‌ای شتاب دهنده برای مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها در جنگ تحمیلی به حساب می‌آید و هنوز از شیوه مدیریتی و شیوه فرهنگی در سایر بخش‌های جامعه می‌توان الگوسازی کرد و مؤلفه‌های آن را به سایر بخش‌ها تعمیم داد.

### راهبردها

در راستای ارائه مدل کیفی و پارادایمی با استفاده از روش داده بنیاد، دستیابی به راهبردهایی برای تحقق پدیده مرکزی بسیار تعیین کننده خواهد بود. اساساً راهبردها هم مسیر دستیابی به هدف و هم برنامه‌های طول مسیر را مشخص و روشن می‌کنند. علاوه بر این برنامه‌ریزی راهبردی بخش مهمی از علم مدیریت است و علم مدیریت را بدون راهبرد نمی‌توان تصور کرد. در تبیین «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» در دوران دفاع مقدس سه راهبرد مهم شناسایی شده‌اند؛ «هماهنگی نهادی»، «برنامه‌محوری» و «آمیخته دین و سیاست» سه راهبردی هستند که فرماندهان هشت سال دفاع مقدس با استفاده از این راهبردها «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» را در جبهه‌های حق علیه باطل تحقق بخشیدند. اولین و مهم‌ترین راهبرد که «هماهنگی نهادی» است، نشان از حجم بالایی از هماهنگی بین نهادهای مختلف در دوران دفاع مقدس بوده که فرماندهان نظامی با استفاده از این راهبرد تسهیلات زیادی در روند مدیریت جبهه و جنگ ایجاد کرده‌اند. «هماهنگی نهادی» به‌عنوان یک مقوله کلی محصول دو خرده مقوله با عنوان «همکاری نیروهای نظامی» و «اقدامات هماهنگ نهادی» است. در همکاری نیروهای نظامی سراسر هشت سال مجاهدت نیروهای نظامی سرشار از نمونه‌های وسیعی از همکاری بین نیروهای مردمی، بسیج مردمی، ارتش و سپاه بوده است. در این دوران برای رسیدن به هدف مهم پیروزی همه اقشار، نهادها و نیروها همکاری مستقیمی با هم داشتند و برای دفاع از مرزهای کشور در تمام بخش‌های جنگ تشریک مساعی داشتند. این همکاری در صورتی بود که «اقدامات هماهنگ نهادی» به‌عنوان پشتوانه همکاری در بین نیروهای مختلف نظامی وجود داشت. هماهنگی نهادی راهبردی مهم برای تبیین مدیریت بر مبنای ارزش‌ها بوده است.

علاوه بر هماهنگی بخش مهمی از موفقیت‌های این دوران را باید در مفهوم «برنامه‌محوری» فرماندهان هشت سال دفاع مقدس جستجو کرد. داشتن برنامه و طرح‌های کاربردی بخش مهم مدیریت در دوران جنگ بوده و فرماندهان کارکشته‌ای در این دوران مسئول برنامه‌ریزی و مدیریت نیروها و جبهه‌ها بوده‌اند. «برنامه‌محوری» به‌عنوان یک مقوله مهم از سه خرده مقوله؛ «دانش نظامی فرماندهان»، «تجارب موفق فرماندهی» و «اقدام مبتنی بر برنامه‌ریزی» تشکیل شده است. «دانش نظامی فرماندهان» همیشه اصلی‌ترین مبنای راهبردها در جبهه‌های حق علیه باطل بوده است. هشت سال دفاع مقدس مملو از سرمایه‌های انسانی بود، بدون شک بدون وجود آنها نمی‌توان شرایط خوبی را تصور کرد. فرماندهان و نظامیانی با دانش و تخصص مثال‌زدنی پشتوانه اصلی راهبردهای موفقیت‌آمیز «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» در هشت سال دفاع مقدس بوده است. این مؤلفه به‌عنوان یک مزیت در بین نیروهای نظامی مطرح بوده و به علت جوان بودن سن بیشتر فرماندهان آن دوران، عمدتاً تحصیل کرده و با تخصص‌های گوناگون از سنگر دانشگاه به سنگر جبهه‌ها رهسپار شده‌اند. بر همین اساس دانش نظامی در مراحل بعد با تجارب موفق این فرماندهان در هم آمیخته و نتایج افتخارآمیزی را برای کشور به دنبال داشته است. بر همین اساس «تجارب موفق فرماندهان» راهبرد مؤثری در راستای نیل به اهداف متعالی کشور و نظام در

دوران دفاع مقدس و حتی در دوره فعلی خواهد بود. به‌طور کلی دانش و تجارب فرماندهان دفاع مقدس هرگونه اقدام و برنامه‌ریزی را با موفقیت تضمین می‌کرد. در چنین وضعیتی برنامه‌محوری رکن مهمی از برنامه‌ریزی راهبردی برای مدیریت در چارچوب ارزش‌ها بوده است.

در نهایت «آمیخته دین و سیاست» به عنوان راهبرد سوم مدیریت بر مبنای ارزش‌ها از شاخصه‌های بارز فرماندهان هشت سال دفاع مقدس بوده است. در این راستا دو مقوله مهم «تقوای دینی» و «اخلاق سیاسی» به‌عنوان شاکله این مفهوم همه تصمیم‌ها و برنامه‌ریزی‌ها را تحت تأثیر قرار خواهد داد. تقوای دینی به معنای خوف از خداوند، شجاعت در راه او را تا حد بالایی تضمین خواهد کرد. بی‌شک روحیه بسیاری از فرماندهان شجاع جنگ تحمیلی ناشی از درجه بالای تقوای آنها بوده و ترکیب این تقوا با اخلاق سیاسی، تحقق اهداف والای انقلاب بوده است. همچنین آمیختگی بین دین و سیاست، فرماندهان نظامی را بر آن داشته تا در همه امور هم تقوای دینی خود را در نظر داشته باشند و هم با سلاح سیاست روز در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی مشارکت داشته باشند.

#### پیامدها

پیامدها بخش نهایی یک مدل پارادایمی هستند که تحقق آنها به‌مثابه تحقق اهداف مورد انتظار است. در رابطه با مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها در دوران دفاع مقدس بر پایه مصاحبه با فرماندهان هشت سال دفاع مقدس دو پیامد مهم «مدیریت جهادی» و «نفوذ اعتقادی فرماندهان» شناسایی شده است. در گام اول «مدیریت جهادی» ریشه در جهاد در راه خدا دارد. در این سبک مدیریتی هرگونه اقدام در راستای رضایت خداوندی بوده و به همین دلیل این شیوه از مدیریت نتایج مطلوبی در عرصه‌های گوناگون داشته است.

«مدیریت جهادی» به‌عنوان یک مقوله اصلی از سه خرده مقوله؛ «اعتقاد به اصل جهاد در راه خدا»، «رفتار و اقدام جهادی» و «عمل به‌مثابه تکلیف الهی» تشکیل شده است. «اعتقاد به اصل جهاد در راه خدا» سرمنشأ همه فعالیت‌های فرماندهان در دوران دفاع مقدس بوده است. اصل جبهه با شعار جهاد در راه خدا بود و به همین دلیل این اعتقاد در همه فرماندهان نظامی ریشه‌دار بود و این جهاد همه فعالیت‌های فرماندهان در حوزه سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی را پوشش می‌داد. توجیه جهاد در دوران هشت سال دفاع مقدس، حفاظت از دین خدا و انقلابی بود که در آن اسلام و دین خدا در مرکز توجه قرار داشت. امروزه مجاهدت‌های فراوانی که در جبهه‌های حق علیه باطل برای نسل‌های فعلی و آتی الگو شده است، ناشی از «اعتقاد به اصل جهاد در راه خدا» بوده که به‌عنوان نتیجه‌ای از مدیریت مبتنی بر ارزش مورد پذیرش قرار گرفته است. همین اعتقاد در فرد باعث بروز رفتارها و اقدامات جهادی خواهد بود. به عبارت دیگر باور به جهاد، منجر به بروز رفتار جهادی خواهد بود. بر همین اساس می‌توان به سادگی «رفتار و اقدام جهادی» فرماندهان دفاع مقدس را پذیرفت و باور کرد. رفتارهای جهادی دفاع مقدس منشأ داستان‌ها و روایت‌های بی‌شماری شده است که امروزه در کتاب‌ها، روایت‌ها و فیلم‌های مختلفی مستند شده‌اند. مسأله جهاد در دوران هشت سال دفاع مقدس آن‌چنان در وجود مردم ایران

نهادینه شده بود، بعدها و با اتمام جنگ تحمیلی، با زهم این رفتارهای جهادی با اقداماتی عملی در خدمت عمران و آبادانی مناطق محروم و کم برخوردار قرار گرفت و با فرمان تشکیل جهادسازندگی، روحیه جهادی برای عمران کشور ثمرات مهمی را بر جای گذاشته است. گسترش اقدامات جهادی و رفتارهای جهادی در بین جهادگران آموزش دیده در جنگ و جبهه‌ها را تنها با یک استدلال می‌توان تبیین کرد و آن «عمل به مثابه تکلیف الهی» بود که در رفتار فرماندهان هشت سال دفاع مقدس به همه رزمندگان و مردم عادی آموزش داده شده بود. این باور در میان مردم که هرگونه فعالیت جهادی چه در جبهه‌ها و چه در بیرون جبهه‌ها نوعی تکلیف الهی است، چنان پیامدهای مطلوبی برای نظام اجتماعی در پی داشت، که سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان کلان مملکت را بر آن داشت تا از این الگو برای مدیریت پیچیده کشور استفاده کننده امروزه شیوه‌های مدیریت جهادی در بین بسیاری از مدیران ارشد کشور، ریشه در همین باور دوران دفاع مقدس دارد.

پیامد مهم دیگر که به‌عنوان دومین مقوله کلی از پیامدها مورد توجه است، «نفوذ اعتقادی فرماندهان» بوده است. این مؤلفه مثبت علاوه بر این که یک نتیجه در شیوه «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» بوده است، بلکه خود می‌تواند علتی مهم برای تحقق «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» باشد. اما آنچه در این مدل برجسته است، توجه به «نفوذ اعتقادی فرماندهان» به‌عنوان پیامد است. نفوذ اعتقادی آرزوی است که مدیران در ارتباط با عوامل سازمانی در سر دارند. اگر مدیران سازمان بتوانند بر پایه اعتقادات مشترکشان با همه افراد سازمان در آنها نفوذ داشته باشد، بی‌شک می‌توانند با اطمینان بالایی از انجام امورات محوله مطمئن شوند. چرا که یکی از مهم‌ترین عواملی که در وضعیت جنگی لازم است فرماندهان از انجام آن اطمینان داشته باشند، وضعیت فرمانبری نیروهای تحت امر است. اگر فرماندهان مطمئن شوند نیروهای تحت رهبری خودشان بر پایه اعتقادات مشترک از آنها تبعیت می‌کنند، در دستیابی به اهداف خود موفق بوده‌اند. «نفوذ اعتقادی فرماندهان» از سه خرده مقوله اصلی؛ «مشارکت همه ارکان نظامی»، «تشکیل هیأت‌های اندیشه‌ورز» و «مشارکت فراتر از سلسله مراتب» تشکیل شده است.

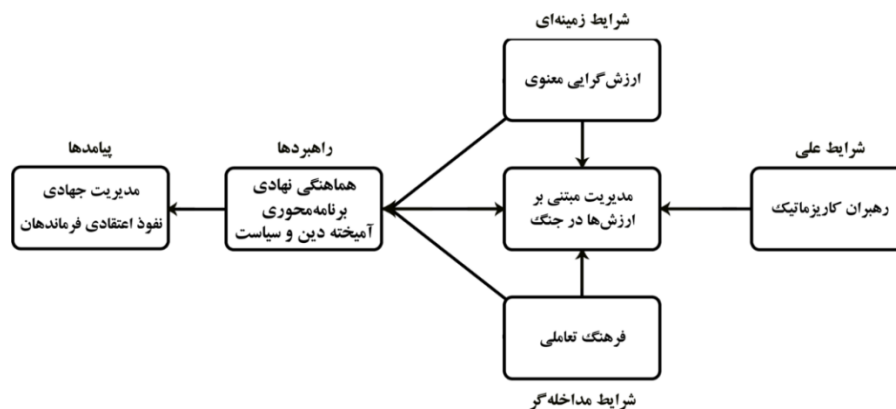
در «مشارکت همه ارکان نظامی» جلوه‌ای از مشارکت دیده می‌شود، که فراتر از وظایف سازمانی است. افراد در هر جا احساس کنند سازمان به آنها نیاز دارد، وارد عمل می‌شوند. این رفتار بارها و بارها در جبهه‌های حق علیه باطل دیده شده است. فرماندهانی که خود کار سربازان را بر عهده گرفته‌اند، فرماندهانی که به‌جای تدارکات خدمات رسانی کرده‌اند و فرماندهانی که در خدمت رسانی به مردم جنگ زده از کوچک‌ترین خدمتی دریغ نکرده‌اند، همگی مصادیقی از مشارکت همه ارکان نظامی در امورات جنگ و جبهه بوده است. سطح همکاری و مشارکت در دوران دفاع مقدس به امورات سخت‌افزاری محدود نمی‌شود، بلکه فرماندهان عالی رتبه نظامی در بیشتر موارد از همه نیروهای تحت امر خود در موارد مختلفی همفکری خواسته‌اند. بر همین اساس خرده مقوله‌ای مانند «تشکیل هیأت‌های اندیشه‌ورز» مصادقی برای این مشارکت فکری بوده است. در سایه مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها فرماندهان هشت سال دفاع مقدس با استناد به آیات قرآن کریم همواره از شور و مشورت دیگران استفاده برده‌اند. امروزه نیز

مشورت یکی از اصول مهم سازمانی است که مدیران سازمان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی از آنها بهره برده‌اند. در نهایت بعد از مشارکت در هشت سال دفاع مقدس نیازمند توجه و بررسی است، توجه به «مشارکت فراتر از سلسله مراتب» است. واقعیت دوران هشت سال دفاع مقدس نشان داد که فرماندهان نظامی ارشد، هیچ‌گاه به خاطر سلسله مراتب سازمانی از نیروهای تحت امر خود فاصله نداشتند و همواره در بین همه نیروهای صف و ستاد حضوری پررنگ داشتند. یکی از دلایل این حضور به بحث ارزش‌های دینی فرماندهان ارتباط داشت، آنها بر اساس اصل تقوا در دین اسلام هیچ برتری را نسبت به یک دیگر نمی‌پذیرفتند، مگر در تقوای بالا. بر همین اساس حس برابری در بین فرماندهان و نیروهای تحت امر، به دلیل مدیریت مبتنی بر ارزش‌هایی بود که بین همه نیروهای هشت سال دفاع مقدس وجود داشت.

#### ترسیم مدل پارادایمی

آنچه از یافته‌های کیفی می‌توان استنتاج کرد، مدلی از مدیریت منابع انسانی است که به شکل منحصر به فردی در مورد فرماندهان هشت سال دفاع مقدس تبیین ارائه داده است. بر پایه این مدل «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» در هشت سال دفاع مقدس، مدلی جدید، کارآمد و بومی است که مشابه آن را نمی‌توان در مدل‌های مدیریتی یافت. فرماندهان هشت سال دفاع مقدس در بیان دیدگاه‌های خود در مورد «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» به یک اتفاق نظر واحد در مورد این مفهوم رسیده‌اند. آنها باور دارند که «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» در دوران دفاع مقدس به علت متفاوتی از الگوهای مدیریتی موجود شکل گرفته است. بر همین اساس آنها عمدتاً به مفاهیمی مانند وجود رهبران کاریزماتیک اشاره کرده‌اند. از نظر این فرماندهان مهم‌ترین شرط علی برای تحقق «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» در دوران هشت سال دفاع مقدس وجود رهبران دینی و انقلابی بود که در خط مقدم جبهه‌ها و پشت جبهه‌ها حضورشان تعیین کننده بوده است. هر چند وجود رهبران در الگوهای مدیریتی برای تحقق اهداف مدیریتی لازم و ضروری است، اما این مدل در این موضوع با نظریات موجود، همخوانی و همپوشانی دارد. در مورد دیگر مقولات مدل نیز باید به شرایط زمینه‌ای یا بستر اشاره کرد. شرایط زمینه‌ای به زمینه بروز یک رفتار اشاره دارد. در حوزه دفاع مقدس بسترها یا شرایط زمینه‌ای همان جبهه‌های نبرد حق علیه باطل بوده است. بستر در این مدل ارزش‌گرایی معنوی بوده است و بی‌شک این مقوله خاص جامعه ایرانی اسلامی است که در آن ارزش‌ها مبنای عمل فرد بوده و این ارزش‌ها در همه ابعاد زندگی فرد نقشی برجسته دارند. بر همین اساس می‌توان این مؤلفه را مؤلفه‌ای منحصر به فرد نامید که کمتر در سایر الگوهای مدیریتی وجود دارد. همین بستر ارزشی علت شکل‌گیری «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» بوده است. البته علاوه بر شرایط علی و زمینه‌ای باید مداخله‌گرهایی را در نظر داشت، توانسته است مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها را شتاب بخشد و این شتاب دهنده فرهنگ تعاملی کشور بوده که مصداق آن در زندگی شهری و روستایی، در مواقع بحران و مهم‌تر از همه در هشت سال دفاع جانانه از کشور وجود داشته است. همچنین در یک مدل

پارادایمی راهبردهایی وجود دارند که هم بر پیامدها و هم بر پدیده مرکزی تأثیر می‌گذارند. در تبیین «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» راهبردهای مهمی نقش دارند. این راهبردها همان‌طور که مدل مشخص هستند، شامل؛ هماهنگی نهادی، برنامه‌محوری و آمیخته دین و سیاست هستند. این راهبردهای خاص و منحصر به فرد، در تبیین مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها نقش سازنده‌ای داشته‌اند. در نهایت آخرین مؤلفه مدل پیامدهایی هستند که در صورت تحقق مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها انتظار تحقق آنها را نیز می‌توان داشت. این پیامدها دو مقوله اصلی مدیریت جهادی و نفوذ اعتقادی فرماندهان بوده است. نمای کلی مدل و مؤلفه‌های تشکیل دهنده آن در ادامه ارائه شده است.



شکل ۱: مدل پارادایمی پژوهش

به‌طور کلی این پژوهش با هدف کشف بر ساخت‌های شخصی فرماندهان هشت سال دفاع مقدس از مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها در جنگ تحمیلی طراحی شد و نتایج بر اساس سه مرحله کدگذاری با بیش از ۹۷ گزاره معنادار، ۸۶ مفاهیم متناظر، و ۲۵ مقوله فرعی و ۹ مقوله اصلی به‌دست آمده است. ۹ مقوله اصلی شامل؛ مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها، رهبران کاریزماتیک، ارزش‌گرایی معنوی، فرهنگ تعاملی، هماهنگی نهادی، برنامه‌محوری، آمیخته دین و سیاست، مدیریت جهادی و نفوذ اعتقادی فرماندهان بوده است. این ۹ مقوله اصلی در مدلی پارادایمی ترسیم و جایگاه هر مقوله در مواجهه با پدیده اصلی پژوهش بوده به نمایش در آمده و مدلی منحصر به فرد از مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها را در فرماندهان هشت سال دفاع مقدس نشان داده است. برای اعتباربخشی به این مدل در بخش کمی پژوهش، مدل‌سازی معادله ساختاری نیز انجام شده است.

#### یافته‌های کمی پژوهش

همان‌طور که انتظار می‌رود در بخش کمی پژوهش الگوی تدوین شده نیاز به اعتبار سنجی دارد و برای آزمون درستی آن از مدل‌سازی معادله ساختاری به کمک نرم‌افزار Amos Graphics استفاده شده است

بر همین اساس مؤلفه‌های کیفی مدل در پرسشنامه‌ای کمی شاخص‌سازی شده و مؤلفه‌ها در قالب متغیر در بین ۹۲ نفر از فرماندهان، جانشینان و رزمندگان هشت سال دفاع مقدس که بیش از دو سال سابقه حضور در جبهه داشتند، مورد سنجش قرار گرفته است. همان‌طور که در روش پژوهش عنوان شد، قبل از انجام آزمون‌های آماری روایی صوری پرسشنامه توسط اساتید مشاور و راهنما تأیید شده و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۸ به‌دست آمده است.

### مدل کلی پژوهش

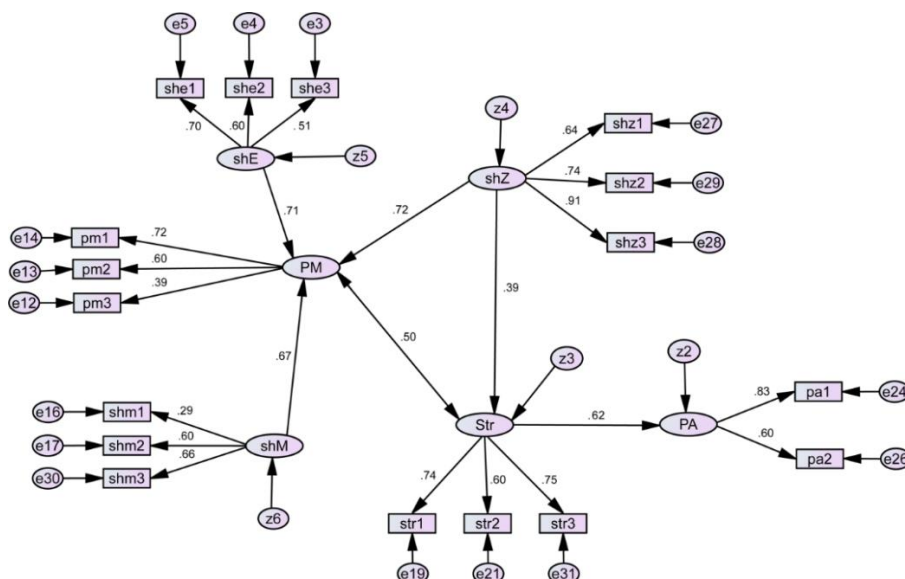
برای آزمون و اعتباریابی مدل کیفی مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها در میان فرماندهان هشت سال دفاع مقدس از مدلسازی معادله ساختاری استفاده شده است. در این مدل ۱۷ متغیر مشاهده شده وجود دارد که برخی از این متغیرها از تجميع تعداد زیادی گویه حاصل شده‌اند. برای مثال از آنجایی که شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر هر کدام یک مؤلفه داشتند و استفاده از متغیر یک مؤلفه‌ای در مدلسازی معادله ساختاری مرسوم نیست، بنابراین از شاخص‌های این مؤلفه‌ها به‌عنوان معرف برای هر متغیر استفاده شده است. چون در تحلیل مدل از ضرایب استاندارد استفاده شده است، بنابراین در تفسیر و تحلیل اثرها مشکلی وجود نخواهد داشت. در جدول زیر ساختار اصلی مدل با شاخص‌ها و نمادهای ترسیمی موجود در مدل مشخص شده است.

جدول ۲: متغیرها و نمادهای ترسیمی موجود در مدل

| نماد ترسیمی | شاخص‌های فرعی               | شاخص‌های اصلی                | ساختار مدل      |
|-------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------|
| pm1         | تقویت جهت‌گیری ارزشی        | مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها (PM) | پدیده مرکزی     |
| pm2         | عملکردهای مبنی بر ارزش      |                              |                 |
| pm3         | ارزیابی بر پایه ارزش‌ها     |                              |                 |
| she1        | باور به اندیشه‌های رهبران   | رهبران کاریزماتیک (ShE)      | شرایط علی       |
| she2        | عمل به توصیه‌های رهبران     |                              |                 |
| she3        | الگو قرار دادن رهبران       |                              |                 |
| shz1        | نظام سیاسی مبتنی بر ارزش    | ارزش‌گرایی معنوی (ShZ)       | شرایط زمینه‌ای  |
| shz2        | کهن الگوهای دینی            |                              |                 |
| shz3        | اقدام ارزشی                 |                              |                 |
| shm1        | تعامل ادیان و مذاهب در دفاع | فرهنگ تعاملی (ShM)           | شرایط مداخله‌گر |
| shm2        | پیشینه فرهنگ همیاری         |                              |                 |
| shm3        | پذیرش فرهنگ دفاع مقدس       |                              |                 |
| str1        | هماهنگی نهادی               | (Str)                        | راهنماها        |
| str2        | برنامه‌محوری                |                              |                 |

|      |                        |      |         |
|------|------------------------|------|---------|
| str3 | آمیخته دین و سیاست     |      |         |
| pa1  | نفوذ اعتقادی فرماندهان | (PA) | پیامدها |
| pa2  | مدیریت جهادی           |      |         |

با توجه به مشخص شدن ساختار مدل، شاخص‌های اصلی و فرعی در مدل می‌توان به راحتی خروجی مدل را تفسیر و بررسی کرد. در شکل زیر خروجی نهایی مدل ارائه شده است.



شکل ۲: مدل معادله ساختاری پژوهش

مدل فوق یک مدل ساختاری برگرفته از مدل پارادایمی پژوهش با اندکی تغییرات جزئی هست. بر اساس ماهیت مدل پارادایمی پژوهش که در بخش کیفی استخراج شد، لازم شد تا اعتبار آن به روش کمی از طرف ۹۲ نفر از فرماندهان، جانشینان و رزمندگان هشت سال دفاع مقدس که بیش از دو سال سابقه حضور در جبهه داشتند، مورد تأیید قرار بگیرد. همچنین در مدل فوق دو نوع تحلیل را می‌توان بررسی کرد. در تحلیل نوع اول که به اندازه‌گیری متغیرها مربوط است، از طریق بارهای عاملی روند شاخص‌سازی‌ها آزمون شده است. برای مثال در شاخص‌سازی پدیده مرکزی که «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» است، سه شاخص اصلی؛ تقویت جهت‌گیری ارزشی (pm1)، عملکردهای مبنی بر ارزش (pm2) و ارزیابی بر پایه ارزش‌ها (pm3) وجود دارند. با توجه به بارهای عاملی هر کدام از آنها می‌توان تبیین آنها در متغیر اصلی را تشریح کرد. بنابراین با توجه به بارهای عاملی به‌دست آمده یا ضرایب

به‌دست آمده در مدل فوق تقویت جهت‌گیری ارزشی (pm1) با ضریب ۰/۷۲ به نسبت دو شاخص دیگر بیشترین توان تبیین «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» را داشته است. البته بالا بودن و مثبت بودن این ضرایب به معنی تأیید فرایند شاخص‌سازی متغیر مورد بررسی بوده است. این شرایط در مورد همه متغیرهای موجود در مدل صدق می‌کند و برای شرایط علی متغیر باور به اندیشه‌های رهبران (she1) با ضریب ۰/۷۰ بیشترین توان تبیین را داشته است. همچنین برای شرایط زمینه‌ای شاخص اقدام ارزشی (shz3) با ضریب ۰/۹۱ بیشترین توان و برای شرایط مداخله‌گر آمیخته دین و سیاست (shz3) با ضریب ۰/۷۵ بیشترین توان تبیین را داشته است. در بقیه متغیرها نیز شرایط مشابهی برقرار است. اما در بخش ساختاری مدل که اثرات مستقیم متغیرها بر همدیگر سنجیده شده است، نتایج نشان می‌دهد که شرایط زمینه‌ای با بیشترین اثر یعنی ضریب ۰/۷۲ بیشترین تأثیر را بر «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» داشته است. بعد از آن شرایط علی با ضریب ۰/۷۱ در جایگاه دوم اثرگذاری است و شرایط مداخله‌گر با ضریب ۰/۶۷ در جایگاه سوم قرار دارد.

در تبیین رابطه بین «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» و راهبردهای مدل یک رابطه دوسویه برقرار است. بنابراین راهبردها هم بر پدیده مرکزی تأثیر دارند و هم از آن تأثیر می‌پذیرند و این ضریب همبستگی در مدل ۰/۵۰ شده است. به عبارت دیگر رابطه بین «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» و هر سه راهبرد به‌دست آمده مثبت و معنادار است و هر چقدر میزان هماهنگی نهادی، برنامه‌محوری و آمیخته دین و سیاست در بین فرماندهان بیشتر باشد به احتمال بیشتری مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها در آنها وجود خواهد داشت. حتی در زمینه تأثیر شرایط زمینه‌ای بر راهبردهای مدل نیز با توجه به ضریب ۰/۳۹ رابطه معناداری وجود دارد. در نهایت اثر ترکیبی راهبردهای موجود در مدل با ضریب ۰/۶۲ بر پیامدهای موجود مثبت و معنادار بوده است.

همچنین در مدل فوق علاوه بر اندازه‌گیری اثرات مستقیم، می‌توان اثرات غیرمستقیمی با مداخله متغیر دیگری مطرح کرد. اثر غیرمستقیم زمانی وجود دارد که یک متغیر بر متغیر میانجی تأثیر بگذارد و متغیر میانجی نیز به نوبه خود بر متغیر وابسته تأثیر بگذارد. در این وضعیت «شرایط زمینه‌ای» با مداخله «راهبردها» با ضریب ۰/۵۵۷ اثر غیرمستقیمی بر «پیامدها» دارند. علاوه بر این «شرایط زمینه‌ای» با مداخله «راهبردها» با ضریب ۰/۳۷۸ اثر غیرمستقیمی بر «پدیده مرکزی» دارند.

جدول ۳: ماتریس ضرایب همبستگی غیرمستقیم بین متغیرهای پژوهش

| ۴ | ۳     | ۲ | ۱     |                |   |
|---|-------|---|-------|----------------|---|
|   |       |   | -     | شرایط زمینه‌ای | ۱ |
|   | ۰/۵۵۷ | - |       | راهبردها       | ۲ |
|   | -     |   |       | پیامدها        | ۳ |
| - |       |   | ۰/۳۷۸ | پدیده مرکزی    | ۴ |

### شاخص‌های برازش مدل

در زمینه اعتبار این نتایج آماری در این مدل به شاخص‌های برازش مراجعه می‌شود. شاخص‌های برازش ابزاری روشمند برای سنجش میزان سازگاری یک الگوی نظری (الگوی کیفی برآمده از مصاحبه‌ها) با یک الگوی تجربی (الگوی طراحی شده در مدل‌سازی معادله ساختاری) است. به عبارت دیگر با استفاده از این شاخص‌ها، هم‌پوشانی مدل کیفی یا پارادایمی با داده‌های تجربی مقایسه می‌شود. هر چند توافقی کلی در ارتباط با این آزمون وجود ندارد، اما برخی شاخص‌های معمول برای سنجش برازندگی مورد استفاده قرار می‌گیرند که در جدول زیر مهم‌ترین شاخص‌ها و مقادیر قابل قبول آنها ارائه شده است.

جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل

| شاخص برازش  | CMIN/DF | RMSEA | GFI  | AGFI | NFI  | IFI  | HOELTER |
|-------------|---------|-------|------|------|------|------|---------|
| دامنه پذیرش | 1-5     | <0.1  | >0.5 | >0.5 | >0.5 | 0-1  | 84      |
| مقدار مدل   | 3.576   | .092  | .847 | .794 | .624 | .697 | 92      |

با توجه به شاخص‌های برازش به‌دست آمده در خروجی مدل در همه موارد شاخص‌های به‌دست آمده مقدار قابل قبولی را نشان می‌دهد. بنابراین با اطمینان بالایی می‌توان گفت که شاخص‌های برازندگی مدل رعایت شده است. در زمینه حجم نمونه مورد نیاز برای این مدل نیز سیستم ۸۴ نمونه را کافی برآورد کرده است، اما حجم نمونه بخش کمی در این مدل ۹۲ عدد بوده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

ضرورت پرداختن به مقوله مهم ارزش‌ها در مدیریت بخش مهمی از تلاش‌های مدیریتی امروز شده و حتی در الگوهای جدید برنامه‌ریزی و مدیریت در عرصه ملی و جهانی، تمرکز بر نظام ارزشی مدیران و برنامه‌ریزان مورد توجه بسیاری از محققان و اندیشمندان حوزه مدیریت واقع شده است. بر همین اساس، انتخاب ابزار و رویکرد مناسب برای کشف و شناسایی این نظام ارزشی یکی از مهم‌ترین گام‌های توفیق سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های مدیریتی محسوب می‌شود. در صورتی که در مقوله‌هایی مانند مدیریت، رهبری و فرماندهی به نظام ارزشی کنشگران و عواملان توجه شود، مسلماً برنامه‌ریزی‌ها دچار مشکل نخواهد شد. امروزه در علم مدیریت سبک‌های رهبری و مدیریت تعیین‌کننده وضعیت کلی سازمان هستند. بر همین اساس در مورد دفاع مقدس به‌عنوان یک سازمان با کارکردهای مشخص، مدیریت فرماندهان هشت سال دفاع مقدس شرایطی را رقم زد که امروزه از آن به‌عنوان الگویی برای اداره سایر بخش‌های کشور قابل استفاده است. مطالعات زیادی در مورد مدیریت فرماندهان در دوران دفاع مقدس انجام شده است که شیوه‌های متفاوتی از سبک مدیریت آنها صورت‌بندی شده است. اما آنچه به‌عنوان «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» در دوران دفاع مقدس تعریف شده است، محصول مشترک تفکر فرماندهانی

است که تجارب شخصی آنها سندی برای این نوع مدیریت بوده است. مؤلفه‌هایی مانند، جهت‌گیری‌های ارزشی که در رفتار فرماندهان وجود داشته بخشی از این سبک مدیریت بوده است. به عبارت دیگر فرماندهان دفاع مقدس حساست ارزشی بالایی در مسائل داشتند. به گونه‌ای که این حساسیت تمام عملکردهای آنها را تحت تأثیر قرار می‌داد. بحث ارزش در بین فرماندهان فقط به جهت‌گیری و عملکرد خلاصه نمی‌شد و نهایتاً در ارزیابی آنها از همه مسائل نقش ارزش‌ها پررنگ بوده است. بر اساس شواهد موجود «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» در دوران هشت سال دفاع مقدس در شرایطی مختلفی رخ داده است و بسترها و مداخله‌گرهای مختلفی به آن شکل و شمایل داده‌اند. علاوه بر این می‌توان راهبردهای مختلفی در ارتباط با آن مورد توجه قرار داد و نهایتاً پیامدهای شکل‌گیری این سبک از مدیریت می‌تواند معرف مهمی برای جامعه باشد. در اولین اقدام مهم یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبران کارزماتیک مهم‌ترین شرط علی و یا مهم‌ترین دلیل برای شکل‌گیری مدیریت مبتنی بر ارزش در بین فرماندهان هشت سال دفاع مقدس بوده است. باور به اندیشه‌های رهبران در بین فرماندهان مسیر را برای همگان مشخص کرده و همین باور مبنای عمل آنها بوده است. فرماندهان هشت سال دفاع مقدس با باوری که به رهبران نظام و انقلاب داشتند، در عمل هم توصیه‌های آنها را به عنوان کاربست مورد توجه داشتند. رفتار رهبران الگویی مقبول برای رفتار آنها بوده است. علاوه بر این مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها در بستری ارزشی شکوفا شده است. بر همین اساس ارزش‌گرایی معنوی در همه لایه‌ها و سطوح جبهه‌های جنگ در جریان بوده است و وقتی زمینه بر مبنای ارزش‌های دینی و اعتقادی بوده، بنابراین نظام سیاسی نیز مبتنی بر ارزش دوام و قوام می‌یابد. بسترهای ارزشی جامعه نه فقط به دوران اولیه پیروزی انقلاب، بلکه ریشه در کهن الگوهای دینی جامعه دارد که نسل‌های زیادی به آنها باور داشته‌اند. مداخلاتی مانند فرهنگ تعاملی نیز ثابت کرده که در ایران اسلامی فرهنگ تعامل در هر سطحی معادلات را تغییر خواهد داد. ایران کشوری با تمدن چندین هزار ساله کارنامه درخشانی در حوزه تعاون، همیاری و همکاری دارد. تعامل در خانواده، همسایگی و کوچکترین واحدهای تولیدی، کشاورزی و دامداری مشخصه زندگی اجتماعی ایران از گذشته تاکنون بوده و در دوران طلایی هشت سال دفاع مقدس این فرهنگ تعاملی به وسیله فرماندهان مدیریت جبهه‌ها را متحول کرده بود. مصادیق آن در تعامل ادیان و مذاهب در دفاع از انقلاب و کشور برای همگان روشن است. نمونه‌های فراوانی از این همکاری‌ها در دوران دفاع مقدس به اوج خود رسیدند. چرا که همکاری در ایران پیشینه‌ای تاریخی دارد و پدیده‌ای نهادینه شده در بین همه مردم ایران بوده است. نهایتاً این فرهنگ همیاری در دفاع مقدس ادغام شده بود و حضور در جبهه‌ها اصلی‌ترین و مهم‌ترین مصداق همیاری در جامعه ایرانی شده بود. مهم‌تر از همه این مباحث راهبردهایی تعیین کننده در ارتباط با مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها در دوران دفاع مقدس وجود داشته است. فرماندهان دفاع مقدس قابلیت بالایی در هماهنگی نهادی در دوران دفاع مقدس داشتند، در این دوران هم نهادهای مختلف برای پیشبرد اهداف جنگ همکاری و تعامل داشتند، هم گروه‌های مختلف نظامی و مردمی در راستای یک هدف متعالی همسو همفکر بودند. البته لازم به ذکر است این راهبرد همسویی در سایه

برنامه‌محوری فرماندهان معنا یافته بود و برنامه‌های فرماندهان هشت سال دفاع مقدس بر پایه دانش نظامی آنها و تجارب موفقشان، اقدامات آنها را به نتیجه‌گرایی رسانده بود. همچنین بخش اصلی برنامه محوری در دوران دفاع مقدس آمیخته دین و سیاست بود. فرماندهان دین‌داری که در سیاست هم میدان عمل حضور داشتند و هم تقوای دینی و دانش سیاسی بالایی در عمل داشتند. در چنین شرایطی این فرماندهان اغلب جوان‌الگوی برای سایر افراد جامعه بودند.

در نهایت آنچه در این الگو بر پایه مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها می‌تواند هم در جبهه‌ها و هم در جامعه بروز عینی داشته باشد، مدیریت جهادی و نفوذ اعتقادی فرماندهان بوده است. در بحث مدیریت جهادی در ساده‌ترین تعریف می‌توان گفت روحیه عمل جهادی فرماندهان و رزمندگان با شیوه مدیریتی قوی درهم‌آمیخته و نتایج شگفت‌انگیزی را در جامعه به بار آورده است. اهمیت مدیریت جهادی برآمده از دوران جنگ تحمیلی به اندازه‌ای در جامعه ایرانی مورد توجه قرار گرفت، که بعدها در حوزه‌های عمرانی کشور، بازسازی و پیشرفت و توسعه به‌عنوان الگو مورد توجه برنامه‌ریزان و سیاستگذاران توسعه قرار گرفت و امروزه مدیریت جهادی کلید واژه کار در شرایط سخت و راهبردی مقابله‌ای برای تهدیدهای اقتصادی و تحریم‌های خارجی شده است. در آخرین مقوله به دست آمده برای مدل پارادایمی نفوذ اعتقادی فرماندهان زنجیره مفاهیم در مدل کیفی را تکمیل می‌کند و با ارزش‌هایی که در نهاد فرماندهان وجود داشت، به راحتی می‌توان تسری این ارزش‌ها به همه ارکان دفاع مقدس از نیروهای تدارکات، حمل و نقل، پشتیبانی و همه افراد درگیر در جنگ تحمیلی دید. بر همین اساس شرایط فرماندهی و فرمانبرداری در جبهه نه تنها بر پایه سلسله مراتب، بلکه منشأ آن نفوذ اعتقادی فرماندهان هشت سال دفاع مقدس بود. به طور کلی با وجود چنین باورهایی در بین فرماندهان هشت سال دفاع مقدس، الگوی از مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها به مدل‌های موجود مدیریت جنگ و حتی مدیریت در سایر بخش‌ها و سازمان‌های جامعه اضافه می‌شود که می‌تواند به‌عنوان پشتوانه نظری برای تحلیل‌های بعدی مورد استفاده قرار گیرد. علاوه بر این الگو را می‌توان به بخش‌های مختلف مدیریتی کشور تسری داد. چرا که مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها در سازمان یک رویکرد اساسی در علم مدیریت شده که مدیران سازمان برای آن برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری می‌کنند. در زمینه اعتباربخشی به این مدل، بخش زیادی از رزمندگان، فرماندهان و کارکنان فعال در دوران دفاع مقدس مشارکت داشتند. مدل کیفی در قالب متغیرهایی قابل سنجش اندازه‌گیری شدند و هم از لحاظ روابط ساختاری و هم از لحاظ اندازه‌گیری اثرات و روابط موجود در مدل مورد تأیید قرار گرفتند.

### تشکر و قدردانی

از همه مصاحبه‌شوندگان عزیز و پاسخگویان پرسشنامه‌ها که صمیمانه به‌صورت تلفنی و حضوری وقت خود را در اختیار محققان قرار دادند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

## References

- Bagheri, Moslem and Moradi-Rodbali, Sahar (2016). “Designing a model of human resource management of the commanders of the Holy Defense (case study: the biography of martyr Mohammad Ibrahim Hemmat)”. *Basij Strategic Studies*, 19(71), 81-111.
- Bakhov, I., Ryzhykov, V., & Kolisnyk, O. (2018). Leadership abilities of a military manager, professionalism of a commander as the guarantee of the practice of effective activity of a military organization. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.38), 45-49.
- Bakhov, I., Ryzhykov, V., & Kolisnyk, O. (2018). Leadership abilities of a military manager, professionalism of a commander as the guarantee of the practice of effective activity of a military organization. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.38), 45-49.
- Bani-Assad, Reza and Jafarzadeh, Mojtaba (2019). “Designing a methodological model for documenting the knowledge and experiences of management and command of the martyrs of the Sacred Defense”. *Bi-Quarterly Scientific Research Journal of Religion and Cultural Politics*, 7(1), 129-160. (In Persian)
- Bavarian, Farideh and Sohrabzadeh, Fatemeh (2018). “Explaining the two main managerial approaches to defending the country in the imposed war”. *Scientific Quarterly of Sacred Defense Studies*, 4(2), 151-184. (In Persian)
- Bayat, Abdolhamid; Mohammaddini, Mohsen; Sadeghi, Majid and Heydari-Delgarm, Mohammad Mehdi (2016). “Investigating the Talent Characteristics of Military Commanders from the Perspective of the Holy Quran”. *Islamic Management*, 24(4), 186-161. (In Persian)
- Davand, Mohammad; Shahsavarifard, Shohreh and Mirshafiei, Seyed Ruhollah. (2014). “Revisiting the Role of Jihadi Management in the Islamic Revolution: Case Study: Biography of Martyr Soleimani”. *Journal of Islamic Revolution*, 13(48), 133-154. doi: 10.22084/rjir.2023.27833.3641 (In Persian)
- Etarabiyan, Akbar; Keyvanara, Amir and Ataei, Mehdi (2017). “Management experiences of the Holy Defense era in establishing resistance and jihad management (case study, Karbala 5)”. *Defense Management and Research*, 16(84), 75-93. (In Persian)
- Ghaibi, Parvaneh; Mohammadi-Moghaddam, Yousef; Alipour, Zahra and Qayumi, Abbasali (2017). “Identifying and Implementing the Values of the Commanders of the Sacred Defense (Providing a Data-Based Theory)”. *Scientific Quarterly of Sacred Defense Studies*, 7(2), 145-174. (In Persian)
- Gilani, Hassan; Mohammadi, Abolfazl and Gholampour, Ahmad (2016). “Presenting a Model of the Culture of the IRGC Commanders during the Holy Defense Era”, *Comprehensive Quarterly of Sacred Defense*, 1(1): 105-79. (In Persian)

Persian)

- Imani Hassanloui, Mehdi (2017). “Islamic-Iranian model of management and leadership based on the management and leadership style of Imam Khomeini (RA)”, the Supreme Leader and the commanders of the Holy Defense. *Defense Management and Research*, 15(83), 1-31. (In Persian)
- Keithly, D. M., & Tritten, J. J. (1997). A charismatic dimension of military leadership?. *Journal of Political & Military Sociology*, 131-146.
- Khodayari-Zarnaq, Rahim; Abbasi, Mahmoud; Arablou, Jalal; Mobasseri, Khorshid; Turani, Sogand and Esmaili, Anvar (2013). “Investigating the Status of Ethical Values in Hospitals: A Survey Study in Educational-Treatment Hospitals in Tehran in 2013”, *Journal of Bioethics-Scientific Research*, 3 (10): 115-93. (In Persian)
- Khorshid, Masha'allah (2019). “Investigating the Effect of Value Management Dimensions on Organizational Performance Based on the ISO 10015 Educational Standard (Case Study: Bushehr Farhangian University)”. *Progress in Education of Educational Sciences and Counseling*, 13 (13): 119-157. (In Persian)
- Maheshwari, N., & Kumar, V. V. (2016). *Military psychology: Concepts, trends and interventions*. Sage Publications Pvt. Ltd.
- Martel, W. C. (2006). *Victory in war: Foundations of modern military policy*. Cambridge University Press.
- Nasaj, Maryam; Alamda Moghadam, Seyyed Hassan and Heydari-Laqb, Ebrahim (2023). “Explaining the Competence Model of Command and Management in the Eight Years of Sacred Defense; A Case Study of Martyr Gholamhossein Afshardi”. *Quarterly Journal of Sacred Defense Studies*, 9(4), 149-167. (In Persian)
- Normatov, R. T. (2024). The Importance of National Military Heritage in the Development of Patriotism in Military Personnel. *Экономика и социум*, (10 (125), 293-296.
- Ozleblebici, Z., Pinto, C., & Antonio, N. (2015). Variations in strategy perception among business and military managers. *Variations in strategy perception among business and military managers*, (1), 17-31.
- Surace, A. (2019). Complexity and leadership: the case of a military organization. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1522-1541.
- Suworov, A. V. (1987). The science of winning. *Moscow: Voenizdat Publ*, 40.
- Tamnaei, Amir-Hossein and Sari, Hossein (2014). “The Politics of Representation; Analysis of the Discourse of Distorting the Sacred Defense in Documentaries of Foreign Persian-Language Networks”. *Scientific Quarterly of Strategic Studies of Culture*, 2(1); 101-127. doi: 10.22083/scsj.2022.151783 (In Persian)

- 
- Wallenius, C., Alvinus, A., & Larsson, G. (2020). “Decision-making in a military staff context: A qualitative study on norms”, challenges and difficulties. *Res Militaris*, 10(1), 1-17.
  - Zein al-Dini, Majid (2017). “Management and Command in the Armed Forces from the Perspective of Imam Khamenei (May Allah have mercy on him)”. *Islamic Management*, 25(3), 163-189. (In Persian)