

## گونه‌شناسی سبک‌های فرماندهی جهادی: مطالعه بیست نفر از فرماندهان دفاع مقدس

عبدالحمید بیات<sup>۱\*</sup>، میثم لطیفی<sup>۲</sup>

۱- دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی فرهنگی دانشگاه علامه طباطبائی، مربی دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین(ع)، تهران، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق(ع)، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۰/۴/۱۰

دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۳۰

### چکیده

دفاع مقدس به‌عنوان یکی از برهه‌های تاریخی که با پیروزی ملت ایران به اتمام رسید، درس‌ها و آموزه‌هایی دارد که باید به‌وسیله پژوهشگران بررسی شده و به الگو و نظریه تبدیل شود. سبک فرماندهی فرماندهان، یکی از ابعاد مهم آن دوران است که در پژوهش حاضر موردتوجه قرار گرفته است. بیست نفر از فرماندهان دفاع مقدس - با در نظر گرفتن تنوع جایگاه فرماندهی، شهرت و وجود منابع در دسترس - مورد مطالعه کتابخانه‌ای قرار گرفتند. اسناد به‌دست‌آمده با رویکردی کیفی و از روش تحلیل مضمون، کدگذاری و تحلیل شده و پس از اعتبارسنجی در دو مرحله، چهار سبک فرماندهی جهادی در فرماندهان آن دوران احصا شد: «نتیجه‌گرایی خلاقانه (توجه به هدف با تکیه بر هوشمندی)»، «نتیجه‌گرایی اقتدارگرایانه (توجه به هدف با تکیه بر اقتدار)»، «کادرسازی عاقلانه (توجه به نیروها با تکیه بر هوشمندی)» و «پشتیبانی پرقدرت (تمرکز بر نیرو با تکیه بر اقتدار)».



واژه‌های کلیدی: سبک فرماندهی، فرماندهی، دفاع مقدس، تحلیل مضمون، مدیریت منابع انسانی، گونه‌شناسی.

## ۱- مقدمه

همواره بخش اعظم توفیق یا توفیق‌نداشتن یک سازمان، به مدیریت یا رهبری آن سازمان نسبت داده می‌شود. هرسی و بلانچارد معتقدند: «اکنون در چهار گوشه گیتی، جستجوی مداوم برای یافتن افرادی که دارای آن نوع توانایی باشند که آنها را به «رهبری مؤثر» قادر کند، در جریان است.» [۱] از دیدگاه فولمر، «رهبری» مهم‌ترین موضوع در حوزه رفتار سازمانی و روابط انسانی است [۲].

اما چقدر از رهبران موفق و شیوه‌های رهبری آنان شناخت وجود دارد؟ فیدلر می‌گوید: باوجود اینکه معتقدیم سلامت اقتصادی کشور، موفقیت سازمان‌ها و حیات مؤسسات، تا حد زیادی بستگی به نوع رهبری آنها دارد، درباره عواملی که موجب اثربخشی رهبری می‌شود، تقریباً چیزی نمی‌دانیم [۳]. زمانی که رهبری، فرماندهی و یا مدیریت در موفقیت سازمان‌ها و حتی کشورها تا این میزان واجد اهمیت هستند، بررسی تجربه‌های موفق بومی در این زمینه برای هر سرزمینی اهمیت مضاعف پیدا می‌کند. اندیشمندان غربی متکی بر دانش و تجربیات بومی خویش به ارائه گونه‌شناسی‌های مدیریتی مبتنی بر تیپ شخصیتی افراد پرداخته‌اند تا به این وسیله بتوانند ضمن دسته‌بندی الگوی شخصیتی- رفتاری افراد، هر تیپ شخصیتی را در پست سازمانی متناسب به‌کارگیری کنند. بخشی از مشهورترین این نظریه‌ها در کتاب «مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)» گردآوری شده که شامل آیزنک، کتل، آلپرت، مایرز- بریگز و مدل پنج عاملی می‌باشد [۴]. ارائه گونه‌شناسی‌هایی از این نوع مبتنی بر تجربه دوران دفاع مقدس می‌تواند الگویی نوین به دانش مدیریت ارائه دهد.

در پژوهش حاضر تلاش شده است تا سبک‌های فرماندهی فرماندهان برجسته دفاع مقدس - به‌عنوان تجربه‌ای موفق - از خلال زندگینامه‌های آنان و توصیفات که از آنها در کلام دیگران وجود دارد، استخراج شود و با تطبیق این سبک‌ها با آنچه که در دانش موجود در علم مدیریت وجود دارد، حرکتی استقرایی و از تجربه به‌سوی نظریه صورت‌بندی شود. به این



گونه‌شناسی سبک‌های فرماندهی جهادی: مطالعه بیست نفر.... عبدالحمید بیات و همکار

ترتیب هدف اصلی پژوهش حاضر کنکاش رفتار فرماندهان برای دستیابی به گونه‌های متنوع سبک فرماندهی باتوجه‌به تجربه عملی فرماندهان مؤثر دفاع مقدس است. در این پژوهش به دنبال پاسخ به سؤال‌های زیر هستیم:

۱. با این پیش‌فرض که فرماندهان دفاع مقدس سبک‌های متفاوتی در فرماندهی داشته‌اند، آیا می‌توان سبک‌های فرماندهی آنان را در گونه‌های متمایزی دسته‌بندی کرد؟ به عبارت دیگر «سبک‌های فرماندهی فرماندهان دفاع مقدس» به چند گونه قابل تقسیم هستند؟

پس از پاسخ به سؤال بالا، به عنوان سؤال‌های فرعی به موارد ذیل پرداخته خواهد شد:

۱. این سبک‌های فرماندهی در کیفیت تعامل فرمانده با نیروهای تحت امر او چگونه تجلی پیدا می‌کنند؟

۲. این سبک‌ها در کیفیت برنامه‌ریزی فرمانده برای وصول به هدف چگونه بروز پیدا می‌کنند؟

۳. اقتدار و نیز ذکاوت و هوشمندی فرمانده در تعامل‌های انسانی و کنش‌های معطوف به هدف او چگونه تعین پیدا می‌کنند؟

## ۲- مبانی نظری پژوهش و پیشینه پژوهش

پژوهش حاضر از سویی ریشه در دفاع مقدس داشته و مدیریت در آن با عنوان «فرماندهی» شناخته می‌شود و از سوی دیگر ریشه در علم مدیریت با موضوعیت «مدیر و مدیریت» دارد. آیا این دو واژه را می‌توان مترادف تلقی کرد یا به‌طور لزوم باید آنها را جدا از یکدیگر قلمداد کرد؟ رابطه این دو مفهوم با «رهبری» چگونه است؟

واقعیت آن است که برخی پژوهشگران، فرماندهی را با مدیریت هم‌نشین کرده و به نحوی آن دو را مترادف تلقی کرده‌اند. برای نمونه در پژوهش طراحی الگوی مدیریت جهادی فرماندهان دفاع مقدس (ابعاد چهارگانه طرز فکر، سبک زندگی، سبک مدیریت و عملکرد اجرایی) [۵] به‌وضوح «مدیریت» مترادف با فرماندهی تلقی شده و نویسنده با ارجاع مقاله‌ای دیگر، فقط به تبیین تمایز بین «مدیریت جهادی از غیرجهادی» پرداخته است [۵: ۲۰-۳۴]. در



برخی پژوهش‌های دیگر، فرماندهی به‌عنوان سبک خاصی از مدیریت تلقی شده است. به‌همین دلیل فرماندهی دفاع مقدس نوعی سبک مدیریت خاص تلقی شده که تمایز آن با سایر سبک‌های مدیریت، وجهه جهادی بودن آن می‌باشد [۶]. برای نمونه در پژوهش «بررسی ارتباط هوش هیجانی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ با سبک‌های مدیریتی و موفقیت شغلی آنها»، سبک فرماندهی، در چارچوب سبک مدیریت و ادبیات مرتبط با مدیریت سازمان‌ها تحلیل شده است [۷]. همچنین در «بررسی سلامت سازمانی و رابطه آن با سبک مدیریت فرماندهان؛ مطالعه موردی: ف.ا. کردستان» بین سبک رهبری و سبک مدیریت تمایزی بین این دو مفهوم قائل نشده‌اند [۸] یا اینکه در «طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس؛ مطالعه موردی: سیره شهید محمدابراهیم همت» فرماندهی در دفاع مقدس به‌عنوان سبک مدیریت جهادی قلمداد شده است [۹، ص ۸۲].

در دسته دیگری از پژوهش‌ها، فرماندهی با رهبری هم‌نشین شده و قرابت معنایی یافته است. در «مطالعه اکتشافی آیین رهبری فرماندهان شهید با استفاده از نظریه مبنایی» [۱۰] موضوع فرماندهی دفاع مقدس به رهبری ارجاع داده شده است و در «تبیین سبک رهبری خدمتگزار فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس و پیامدهای آن در بین بسیجیان (مطالعه موردی: سیره شهید حسین خرازی)» فرماندهی در دفاع مقدس را نوعی رهبری دانسته که دارای سبکی مشخص و منحصر به فرد بوده است [۱۱]. همچنین نشریه کسب و کار هاروارد در مواجهه با موضوع فرماندهی، به «رهبری» اتکا داشته و شماره نوامبر ۲۰۱۰ خود را به‌عنوان «درس‌های رهبری از ارتش» اختصاص داده است و از فرماندهان ارتش امریکا یا تجربه‌های آنان که به‌وسیله پژوهشگران تدوین شده، یادداشت‌هایی منتشر کرده است [۱۲]. از سویی دیگر در پژوهش «سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی علیه‌السلام در نهج‌البلاغه» نویسنده، فرماندهی را با رهبری عجین دانسته است [۱۳] و در «بررسی نقش رهبری و فرماندهی نظامی در دفاع مقدس و جنگ آینده از منظر فرماندهان عالی‌جنگ» پژوهشگران، فرماندهی مؤثر در عرصه نبرد را جز از راه رهبری امکان‌پذیر نمی‌دانند [۱۴]. «بررسی تأثیر سبک رهبری فرماندهان صف بر رضایت و عملکرد دانشجویان؛ مورد مطالعه: دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی» فرماندهی را ملازم با رهبری تلقی کرده است [۱۵]. در پژوهش «رابطه بین سبک رهبری فرماندهان نظامی و تعهد سازمانی کارکنان» نیز



فرماندهی مترادف با سبک رهبری گرفته شده است [۱۶]. در «طراحی الگوی رهبری معنوی براساس ارزش‌های اسلامی: پژوهشی مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد با تأکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار احمد کاظمی» بر وجهه رهبری آن شهید متمرکز شده است [۱۷] و در نهایت اینکه در «بازنمایی ویژگی‌های رهبری فرماندهان جنگ تحمیلی در سینمای دفاع مقدس مورد مطالعه: فیلم‌های به کبودی یاس، شور شیرین و ایستاده در غبار» بر وجهه رهبری فرماندهان دفاع مقدس تأکید شده است [۱۸].

این پراکندگی و تداخل در تعریف واژگان رهبری، مدیریت، سبک رهبری و سبک مدیریت نیز وجود دارد، به نحوی که در فرهنگ واژگان فارسی، رهبری چنین معنا شده است: «دلال، هدایت، راهنمایی و ارشاد [۱۹]»، «راهبری [۲۰]»، «راهنمایی، هدایت [۲۱]» یا اینکه فعالیت تأثیرگذاری بر مردم به طوری که از روی میل و رضایت برای هدف‌های گروه تلاش کنند [۲۲]. در هر صورت تقریباً همه تعاریف، رهبری را «فراگرد نفوذ» می‌دانند [۲۳] و چنین برداشت می‌شود که رهبر کوشش‌های گروه را برای هدفی هدایت می‌کند که هدف مورد نظر خود او نیز است. این هدف ممکن است با اهداف سازمانی هماهنگ بوده یا نباشد [۲۴]. برخی رهبری و مدیریت را جدا از یکدیگر ترسیم کرده‌اند:

- مدیران منصوب می‌شوند؛ قدرت قانونی تشویق و تنبیه دارند و توانایی آنها براساس اختیارات رسمی و قانونی آنان است. اما رهبران ممکن است منصوب نشوند و از میان گروه برخیزند. رهبر می‌تواند بر دیگران برای انجام امری و رای دستورهای رسمی دیکته‌شده به وسیله مقام‌های رسمی اثر بگذارد [۲۵].
- توانایی رهبری، به گونه‌ای اثربخش، یکی از کلیدهای کارآمد بودن یک مدیر است. ولی از جانب دیگر، همه رهبران توانایی ایفای بعضی از وظایف مدیران را ندارند و نمی‌توانند عهده‌دار مقام مدیریت شوند [۲۶].

اما برخی دیگر، رهبری را یکی از شئون مدیریت دانسته‌اند: کرت لوین و همکارانش در سال ۱۹۳۸ و ارائه تقسیم‌بندی سبک‌ها به سه روش «دموکراتیک یا مشارکتی»، «اتوکراتیک یا استبدادی، آمرانه و اقتداری» و «تفویضی یا بی‌بندوبار» بنیانگذار این رویکرد بوده‌اند [۲۷]. «دید کلی یک مدیر در مورد انجام وظایف، کارکردهای تصمیم‌گیری، روش‌های ایجاد انگیزش و



الگوهای ارتباطی» [۲۸، ص ۴۶] و «یک مجموعه از بینش‌های مدیریتی، عملکردها، خصوصیات و توانمندی‌های مبتنی بر ارزش‌های فردی و سازمانی، علایق رهبری و قابلیت اعتماد کارکنان در موقعیت‌های مختلف» [۲۹، ص ۲۹] و اینکه «سبک رهبری تعیین‌کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است» [۳۰، ص ۴۱]. نمونه‌هایی دیگر از این هم‌نشین‌پنداری‌های سبک رهبری و سبک مدیریت هستند.

برخی دیگر، رهبری و مدیریت را مترادف یکدیگر تلقی کرده‌اند:

- در پژوهش دانشگاه اوهایو، به‌طور اساسی تمایزی میان رهبر و مدیر قائل نشده و رهبران را به رهبران ساختارگرا و رهبرانی که اهل مراعات ملاحظات انسانی هستند، تقسیم می‌کنند [۳۱، ص ۲۷۵].

- همچنین در مدل مشهور هرسی و بلانچارد، چهار سبک رهبری معرفی می‌شود: ۱. تفویضی؛ ۲. مشارکتی؛ ۳. ایجابی یا حمایتی و ۴. دستوری [۱، ص ۱۱۸] که در آن نیز رهبری و مدیریت مترادف تلقی شده‌اند.

بلیک<sup>۱</sup> و موتون<sup>۲</sup> پنج سبک مدیریتی معرفی کرده‌اند: مدیریت کارمدار، مدیریت رابطه‌مدار، مدیریت با کارمداری و رابطه‌مداری پایین، سبک تلفیقی یا مدیریت با کارمداری و رابطه‌مداری بالا و درنهایت، مدل مدیریت با کارمداری و رابطه‌مداری متوسط، پنج سبک اصلی را نشان می‌دهند که مدل‌های فرعی نیز در میانه این طیف‌ها جای می‌گیرند. تعداد کل سبک‌های مدیریتی که بلیک و موتون با این روش شناسایی کرده‌اند، ۸۱ سبک است [۳۲، ص ۹۹].

پیش از دهه ۱۹۸۰ سبک مدیریت به‌صورت فرماندهی بود و سبک کنترلی خیلی عادی به‌نظر می‌رسید. بعدها، سبک‌های همکاری و مربی‌گری برای ترویج انگیزه و تعامل میان کارکنان گسترش یافتند. از این‌رو در سال‌های اخیر استفاده از عبارت «سبک رهبری» رواج پیدا کرده است و تا حد زیادی اصطلاح «سبک مدیریت» را در ذهن متفکران مدیریت تغییر داده است» [۳۳، ص ۴۲].

---

1. Blake  
2. Mouton



عبارت‌های بالا نشان می‌دهد در تعریف واژگان فرماندهی، رهبری و مدیریت و به تبع آن بین سبک رهبری و سبک مدیریت اتفاق نظر وجود ندارد چراکه «فرماندهی در برگیرنده وظایف متداخل رهبری و مدیریت است.» [۱۴، ص ۸۱]. در واقع این سه مفهوم، عموم و خصوص من وجه بوده و اشتراک‌های فراوانی با یکدیگر دارند.

به‌رغم تمایزهای موجود، «وظایف مشابه بسیاری نیز وجود دارد، برای مثال از فرماندهان و مدیران نه تنها انتظار می‌رود که رهبری کنند بلکه باید خوب رهبری کنند [۳۴، ص ۳۶]». از سوی دیگر بین فرماندهی و رهبری نیز تمایز وجود دارد و ابعادی بیش از رهبری را شامل می‌شود. در واقع از فرمانده، مدیریت و رهبری به صورت توأم انتظار می‌رود. «فرمانده نظامی در واقع علاوه بر رهبری سازمان، مدیریت میدان عملیات را هم برعهده دارد. او هم در عرصه استراتژی و هم در عرصه تاکتیک، نقش کلیدی و اصلی را ایفا می‌کند» [۳۵، به نقل از ۱۳]. باتوجه به تعریف مفاهیم مذکور و در نظر گرفتن زمینه پژوهش حاضر (دفاع مقدس) از مفهوم «فرماندهی» استفاده می‌شود، اما به اشتراکات این مفهوم با مدیریت و رهبری توجه داشته و گونه‌شناسی نهایی حاضر، در مفاهیم نزدیک به آن - یعنی مدیریت و رهبری - نیز کاربردی خواهد بود.

با اغماض از تمایزات در تعریف رهبری، فرماندهی و مدیریت و قریب‌المعنی دانستن آنها، در جهان غرب برای ارائه گونه‌های مختلف مدیریت و حتی تبیین تمایز بین شخصیت افراد، الگوهای مختلفی ارائه شده است که برخی از مشهورترین آنها عبارت است از ویژگی‌های شخصیتی آلپرت، عوامل شخصیتی کتل، نظریه نوع آیزنک، شاخص نوع مایرز-بریگز و مدل پنج عاملی شخصیت [۴] و نیز آزمون دیسک که همگی به نحوی ریشه در روان‌شناسی دارند. سبک رهبری به شیوه‌های مختلفی تقسیم شده است که هر کدام به نحوی به دنبال تبیین گونه‌های مختلف رهبری هستند. از جمله آنها می‌توان به این موارد اشاره کرد: سبک‌های رهبری تبادل‌گرا، تحول‌گرا و عدم مداخله [۳۶]؛ وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار [۳۷]؛ عدم مداخله و دستوری و انگیزشی و پیشرو و پیونددهنده [۳۸]؛ استبدادی و اقناع‌کننده و مشورتی و مشارکتی و کاریزماتیک و وابسته و استراتژیک [۳۹] و در نهایت مربی و الهام‌بخش و خدمتگزار و استبدادی و تفویضی و دموکراتیک و تحول‌گرا و معاملاتی و بروکراتیک [۴۰].



مشابه همین نوع نگرش در ادبیات سنتی ایران با توجه بر طبع و مزاج انسان‌ها و الگوی چهاروجهی شخصیت به‌نحو دیگری تجلی پیدا کرده است. هرکدام از مزاج‌های اربعه، شخصیتی متناسب با خود ایجاد کرده و سبک رفتاری افراد (چه رفتار شخصیتی و چه رفتار مدیریتی) را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند [۴۱]. این دیدگاه در نهایت برخی مزاج‌ها را مناسب برای رهبری و مدیریت و برخی را نامتناسب برای این امر تلقی می‌کند [۴۲]. پژوهش حاضر نیز مشابه موارد مذکور، به‌دنبال گونه‌شناسی سبک فرماندهی فرماندهان دوران دفاع مقدس است.

### ۳- روش پژوهش

در پژوهش حاضر مبتنی بر روش کیفی در پارادایم تفسیری از روش پژوهش تحلیل مضمون بهره برده شده است. نخست نمونه‌گیری از میان تعداد زیادی از فرماندهان در آغاز با در نظر گرفتن مؤلفه‌های تنوع در مسئولیت‌های افراد منتخب و وجود منابع کتابخانه‌ای در دسترس مورد انجام شد. فهرست نمونه‌های منتخب پس از مشورت با دو نفر از خبرگان حوزه دفاع مقدس<sup>۱</sup>، تأیید نهایی شد تا گویای جامعه آماری فرماندهان باشد (جدول ۱).

جدول ۱. فرماندهان منتخب برای انجام پژوهش

فرمانده	مسئولیت	فرمانده	مسئولیت
۱ علی صیاد شیرازی	فرمانده نیروی زمینی	۲ حسن باقری	جانشین فرماندهی نیروی زمینی
۳ مصطفی ردانی‌پور	فرمانده قرارگاه	۴ محمد بروجردی	فرمانده قرارگاه
۵ عباس بابایی	معاون عملیات نیروی هوایی	۶ مصطفی چمران	وزیر دفاع
۷ حسین خرازی	فرمانده قرارگاه و لشکر	۸ ابراهیم همت	فرمانده قرارگاه و لشکر
۹ مهدی زین‌الدین	فرمانده لشکر و مع اطلاعات قرارگاه	۱۰ مهدی باکری	فرمانده لشکر
۱۱ احمد متوسلیان	فرمانده لشکر	۱۲ احمد کاظمی	فرمانده لشکر

۱. دکتر هادی مرادپیری: نویسنده کتاب‌های مختلف دفاع مقدس و دکتر علیرضا بهرامی: پژوهشگر تاریخ دفاع مقدس





فرمانده	مسئولیت	فرمانده	مسئولیت
۱۳ محمود کاوه	فرمانده لشکر	۱۴ رسول حیدری	فرمانده عملیات برون‌مرزی
۱۵ محمود شهبازی	جانشین لشکر و فرمانده سپاه استان	سیدحسین علم‌الهدی	فرمانده سپاه هوپزه
۱۷ مهدی کازرونی	مع عملیات لشکر	محمدحسن نظرزاد	مع عملیات لشکر
۱۹ میرزا محمدسلگی	فرمانده گردان	حسین‌علی قجه‌ای	فرمانده گردان

پس از انتخاب نمونه بالا به‌روش غیرتصادفی هدفمند، داده‌های لازم از راه مطالعات کتابخانه‌ای گردآوری شدند.

برای تحلیل داده‌های کیفی کرسول<sup>۱</sup> در کتاب خود پنج دسته کلی را بر می‌شمارد [۴۳]. «تحلیل مضمون»<sup>۲</sup> از پرکاربردترین و متعارف‌ترین روش‌های پژوهش کیفی است که به‌عنوان «روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی» [۴۴] شناخته می‌شود. تحلیل مضمون «ضمن اینکه خود یک روش مستقل تحلیلی است، می‌تواند در روش‌های تحلیلی دیگر نیز به‌کار رود» [۴۵]. استفاده از روش تحلیل مضمون، زمانی مفید است که نظر افراد درباره موضوع مورد پژوهش معلوم نباشد [۴۶].

در این روش، پژوهشگر نخست داده‌های خود را کدگذاری می‌کند و سپس به‌دنبال تحلیل داده‌ها می‌رود و به این سؤال پاسخ می‌دهد که: «داده‌ها چه می‌گویند؟». برای این تحلیل، در مرحله اول در جستجوی الگویی درون داده‌ها می‌گردد. زمانی که الگویی به‌دست آمد، باید حمایت تمی یا موضوعی از آن الگو صورت بگیرد. به‌این ترتیب، تم‌ها از درون داده‌ها به‌دست می‌آیند و به داده‌ها شکل می‌دهند [۴۷، ج ۲، صص ۶۶-۶۷].

شیوه‌های متفاوتی در روش تحلیل مضمون وجود دارد که در این پژوهش از شیوه ۵ مرحله‌ای استرنبرگ استفاده شد [۴۸]. درنهایت اینکه پژوهشگران پس از تحلیل مضمون، با استفاده از روش گونه‌شناسی، مضامین به‌دست‌آمده را ذیل چهار گونه اصلی طبقه‌بندی کردند.

1. Cresswell  
2. Theme Analysis



#### ۴- اعتبارسنجی پژوهش

پس از اتمام فعالیت‌های کدگذاری و استخراج مضامین، براساس الگوی اعتبارسنجی در روش پژوهش کیفی، از روش «استفاده از شناسه‌گذار مستقل» [۴۹] استفاده شد که با ۹۶ درصد توافق نیز تأیید شد و در گام بعد برای هریک از شخصیت‌های مورد مطالعه، نتایج به دست آمده برای تعدادی از متخصصان ارائه شده و نظرات اصلاحی آنها موجب بازبینی در مراحل اولیه پژوهش شد. آنان کسانی بودند که در دوران دفاع مقدس تجربه همراهی با فرماندهان مورد مطالعه را داشتند.

#### ۵- تحلیل مضمون یافته‌ها

در آغاز براساس فیش‌های برداشته شده از بالغ بر پنجاه جلد کتاب دفاع مقدس، کدگذاری توصیفی انجام شد. کدها براساس روش پژوهش بررسی شدند و سپس کدهای سازمان‌دهنده به دست آمدند. به این ترتیب از مجموع مطالعات انجام شده، بالغ بر ۹۲۴ عبارت استخراج شد که در ۲۱ مفهوم اصلی خلاصه و در نهایت نیز در چهار موضوع اصلی (گونه) دسته‌بندی شدند. جدول ۲، نمونه‌ای از الگوهی به داده‌های یافت شده را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ادغام جدول‌های کدگذاری توصیفی و کدهای سازمان‌دهنده

کدهای سازمان‌دهنده	کدهای توصیفی	مربوط به	گزاره
نوان عقلی برجسته	برنامه‌ریزی خلاقانه	شهید علم‌الهدی حسین	«برای خنثی کردن نقشه و حیلۀ صدام که عشایر عرب را با خود همراه نشان می‌داد، برنامه‌ریزی کرد و بیش از هزار نفر از عشایر عرب را به دیدار امام خمینی (ره) برد و اعلام بیعت کرد» [۵۰، ص ۷۵]
نوان عقلی برجسته	طراحی عملیاتی / مهارت در تاکتیک‌های نظامی	شهید علی صیاد شیرازی	قرار بود موقع برگشتن دوباره مسیر شمالی را پیش گیرند، اما وقتی از شهر خارج شدند، اعلام کرد از مسیر جنوبی می‌رویم. اهمیت این تصمیم، چند روز بعد وقتی مشخص شد که مخبرها خبر آوردند ضد انقلاب به خیال اینکه آنان از مسیر شمالی بخواهند گشت، برایشان کمین سختی را تدارک دیده بود» [۵۱، ص ۱۴۰].



کدهای سازمان‌دهنده	کدهای توصیفی	مربوط به	گزاره
قوت روحی	قدرت حل مسئله	شهید مهدی باکری	در عملیات والفجر ۱ از یک نفربر به‌عنوان پاسگاه متحرک فرماندهی لشکر استفاده کرد [۵۲، ص ۱۰۳].
قوت روحی	سختی دادن به نیروها برای عملیات	حاج احمد متوسلین	بعد از نماز صبح در زمستان ما را به ارتفاعات مشرف به شهر پاوه می‌برد. تا بالای زانو در برف بودیم. وقتی می‌رسیدیم، تازه می‌گفت کلاغ‌پر بروید و خودش هم می‌آمد. می‌گفت اگر شما از نظر نظامی آماده نباشید و خدای‌ناکرده برایتان اتفاقی بیفتد، من مسئول خواهم بود [۵۳، ص ۴۷].
لطف و سلامتی روحی	نظر مؤثر در تعیین سرنوشت عملیات	شهید احمد کاظمی	هر وقت در جلسه‌های طرح مانوری شرکت می‌کرد و می‌گفت که من این کار را انجام می‌دهم، فرماندها مطمئن بودند که انجام می‌دهد [۵۴، صص ۲۱-۲۲].
لطف و سلامتی روحی	حضور در میدان مین و وسط معرکه	شهید ابراهیم همت	در یکی از عملیات‌ها بلند شد و رفت از میدان مین گذشت و رسید پیش بچه‌هایی که داشتند داخل میدان مین معبر می‌زدند. همه داد می‌زدند که تو چرا آمدی اینجا؟ ابراهیم می‌گفت شما اینجا باشید و من نیایم پیش شما؟ مگر می‌شود؟ [۵۵، ص ۲۱۲]

پس از انجام این مراحل، در مرحله بعد کوشش شد تا سبک‌های فرماندهی گوناگون آنان با کدگذاری فراگیر بر کدهای دو مرحله‌ی پیش استخراج شود (جدول ۳).

### جدول ۳. کدگذاری فراگیر

ردیف	کدهای توصیفی	کدهای سازمان‌دهنده	کدهای فراگیر
۱	خلاقیت و هوشمندی	توان عقلی برجسته	استفاده از هوشمندی
۲	قدرت حل مسئله	توان عقلی برجسته	استفاده از هوشمندی
۳	طراحی تاکتیک‌های جدید	خلاقیت	استفاده از هوشمندی
۴	تحلیل شخصیت و روحیه‌های فرماندهان عراقی	دقت نظر	استفاده از هوشمندی
۵	توانایی برقراری ارتباط با اقشار مختلف	کیاست	استفاده از هوشمندی
۶	دقت به تبعات تصمیم کنونی در تحولات	آینده‌نگری	استفاده از هوشمندی



ردیف	کدهای توصیفی	کدهای سازمان‌دهنده	کدهای فراگیر
	آینده		
۷	سختی‌دادن به نیروها	قوت روحی	استفاده از اقتدار
۸	اراده قوی	جدیت و تمام‌کنندگی	استفاده از اقتدار
۹	تسلیم نشدن در برابر سختی‌ها	صلابت	استفاده از اقتدار
۱۰	تحکم و دستوردادن	اقتدار	استفاده از اقتدار
۱۱	تغییر ندادن نظر شخصی متأثر از اعتراضات و انتقادات	استحکام شخصیتی	استفاده از اقتدار
۱۲	تسلیم نشدن در برابر هیجانه قدرتمند دشمن	استقامت	استفاده از اقتدار
۱۳	سختگیری و مماشات‌نکردن در آموزش‌های نظامی	سختگیری	استفاده از اقتدار
۱۴	همراهی با نیروها در شرایط سخت	همراهی و همدلی	توجه به نیروها
۱۵	طمأنینه روحی	آرامش‌دادن به نیروها	توجه به نیروها
۱۶	استفاده از امکاناتی برابر با پایین‌ترین رده‌ها	مواسات	توجه به نیروها
۱۷	اغماض از خطاهای نیروها	بخشش و خطاپوشی	توجه به نیروها
۱۸	تلاش برای تأمین رفاهیات نیروها در حد توان	تأمین امکانات رفاهی نیروها	توجه به نیروها
۱۹	تلاش برای تربیت دینی و اخلاقی نیروها	توجه به معنویت در نیروها	توجه به نیروها
۲۰	آموزش هرکدام از نیروها به‌وسیله خودش	توجه به آموزش نیروها	توجه به نیروها
۲۱	دریافت نامه‌های شخصی و دردل نیروها	برقراری ارتباط عاطفی با نیروها	توجه به نیروها
۲۲	فراموش کردن سلامتی به‌علت تمرکز بر عملیات	اولویت‌پیروزی بر هر امر دیگر	توجه به هدف
۲۳	شرکت نکردن در مراسم تولد فرزند به‌علت حضور در عملیات	اولویت عملیات بر امور شخصی	توجه به هدف
۲۴	به‌مرخصی نرفتن طولانی به‌علت انجام کارهای شناسایی	اولویت کار بر مسائل خانواده	توجه به هدف
۲۵	چارچوب‌ناپذیری	بزرگی روح	توجه به هدف
۲۶	ترسیم افق‌های بلند در ذهن خود	بلندپروازی	توجه به هدف
۲۸	تلاش برای پیروزی به هر قیمت	هزینه‌دادن برای هدف	توجه به هدف
۲۹	رها کردن خواب و خوراک زمان عملیات	رهاکردن همه چیز و تمرکز بر وصول به هدف	توجه به هدف
۳۰	پاییند نبودن به ساختارهای نامتناسب با رسیدن به پیروزی	ساختار شکنی در راستای هدف	توجه به هدف

## ۶- برپایی گونه‌شناسی

بررسی‌ها نشان داد که می‌توان ویژگی‌های بارز سبک‌های فرماندهان در میان فرماندهان مورد بررسی را در چهار مضمون اصلی طبقه‌بندی کرد که دوبه‌دو در مقابل هم قرار می‌گیرند؛ یعنی هرکدام از این دوگانه‌ها در یک سوی طیف قرار می‌گیرند و تمرکز بیشتر بر هر سوی طیف، در عمل سبب کاهش توجه به سوی دیگر می‌شود. البته این به آن معنا نیست که اگر به سویی از طیف توجه بشود، سوی دیگر کاملاً مغفول واقع می‌شود بلکه فقط به معنای غلبه رویکردی است. این مطلب در چارچوب روش‌های «گونه‌شناسی» قابلیت جمع‌بندی و ترسیم جدول مربوطه را پیدا می‌کند. آنچنانکه بیلی (۱۹۹۴) می‌گوید: «در هر گونه‌شناسی دست‌کم دو گونه وجود دارد که مخالف یکدیگرند و در دو سر طیف قرار گرفته و بقیه انواع، براساس میزان فاصله از این دو قطب شناخته می‌شوند. این دو گونه را گونه‌های قطبی می‌نامند» [۵۶].

در جمع‌بندی پژوهش حاضر ضمن ایجاد دو نوع گونه قطبی و چهار مفهوم کران‌ساز، تلاش شد تا براساس «الگوی کلی گونه‌شناسی دو بعدی با مرزبندی و کران‌های مشخص» که روشی فراگیر در علم مدیریت برای گونه‌شناسی است، عمل شود. آن الگوی کلی به شکل زیر است [۵۷]:

جدول ۴. الگوی کلی یک گونه‌شناسی [۵۷]

سازه یا مفهوم کران‌ساز (بعد اول)

	کران	کران	
	گونه نماینده ۲	گونه نماینده ۱	کران
	گونه نماینده ۴	گونه نماینده ۳	کران

(نوع دوم): سبک‌های فرماندهی جهادی



گونه‌های قطبی به «تمرکز بر هدف / تمرکز بر نیرو» و «تکیه بر اقتدار / تکیه بر هوشمندی» دسته‌بندی شدند. در نهایت جدول ۵ به دست آمد.

جدول ۵. دوگانه‌ها در سبک فرماندهان جهادی فرماندهان دفاع مقدس

نیرو	هدف	تمرکز بر تکیه بر
۳	۱	هوشمندی
۴	۲	اقتدار

سبک فرماندهی در هر خانه جدول که قرار بگیرد، نتایج عملکردی خاصی را حاصل می‌کند که هریک جداگانه توضیح داده می‌شوند:

۱. نتیجه‌گرایی خلاقانه (تمرکز بر هدف با تکیه بر هوشمندی): فرماندهانی که چنین سبکی از فرماندهی را دارند، متمرکز بر هدف بوده و برای رسیدن به هدف بر توانایی‌های ذهنی و هوش بسیار خود تکیه می‌کنند. این سبک چنین ویژگی‌هایی دارد:
  - ۱,۱. اصالت پیروزی: این فرماندهان عمده تمرکز خود را بر پیروزی بر دشمن متمرکز می‌کنند. نتیجه‌گرایی و عمل‌گرایی از ویژگی‌های عمده شخصیتی آنان است؛
  - ۱,۲. مهارت در طراحی تاکتیک‌های نظامی: چنین فرمانده‌هایی راه رسیدن به پیروزی را استفاده از تاکتیک‌های نظامی دقیق می‌دانند؛
  - ۱,۳. عدم نیاز به حضور دائمی در خط مقدم: فرمانده در این سبک، خودش را مغز متفکر می‌بیند و به‌همین دلیل برای آنکه بتواند قوای ذهنی خود را متمرکز کند، نیاز به قرارگاهی در پشت خط مقدم دارد. بنابراین حضور او در خط مقدم دائمی نیست.
  - ۱,۴. کادرسازی مستمر: روحیه پیش‌برنده و درایت اینان موجب می‌شود تا کادری که همراه‌شان هستند، نکات فراوانی را بیاموزند. به‌طور اساسی توجه به هدف موجب می‌شود تا افراد توانمند گرد اینان جمع بشوند و همراهی با اینان، آن افراد را در محیطی عملی آموزش می‌دهد.



۲. نتیجه‌گرایی اقتدارگرایانه (تمرکز بر هدف با تکیه بر اقتدار): دستیابی به هدف برای اینان نیز محور اصلی فعالیت‌ها است، اما برای رسیدن به هدف، وجهه مقتدر آنان بروز و ظهور بیشتری دارد. رفتارهای مقتدرانه آنان موجب جرأت‌بخشیدن به نیروها شده و آنان را برای دستیابی به هدف انگیزه‌مند می‌کند. این سبک چنین ویژگی‌هایی دارد:
- ۲,۱. اصالت پیروزی: این فرمانده‌ها عمده تمرکز خود را بر پیروزی بر دشمن متمرکز می‌کنند و این برای آنان، شاخص موفقیت محسوب می‌شود. نتیجه‌گرایی و عمل‌گرایی از ویژگی‌های عمده شخصیتی آنان است.
- ۲,۲. نیاز به حضور مستمر در خط مقدم: اینان بسیار شجاع و مقتدر بوده‌اند و ویژگی‌های شخصیتی‌شان موجب می‌شده تا حضور در قرارگاه‌های پشت خط را تحمل نکنند. اگر کار برای نیروها سخت می‌شده، خودشان به‌عنوان یک نیروی عملیاتی (و نه فرمانده) اقدامی شگرف و شجاعانه انجام داده و گره کار را باز می‌کرده‌اند؛
- ۲,۳. کادرسازی پیاپی: اینان با جنب‌وجوش فراوان، جدیت، قاطعیت و حرکت پر قدرت به سمت اهداف موجب می‌شدند تا افرادی جسور و باراده در اطرافشان تربیت شوند که می‌توانند سرنوشت نبردهای میدانی را تغییر دهند؛
- ۲,۴. قوی در حمله، ضعیف در پدافند: روحیه تهاجمی در اینان موجب می‌شده تا بتوانند مستحکم‌ترین دژهای دشمن را در هم شکسته و فتح کنند، اما همین روحیه باعث می‌شد تا صبر و حوصله کار پدافندی و انتظار برای حمله دشمن را نداشته باشند؛
۳. کادرسازی عاقلانه (تمرکز بر نیرو با تکیه بر هوشمندی): در این سبک از فرماندهی، عمده‌توجه فرماندهان بر تربیت نیروها و افزایش رضایت‌مندی آنان است. فرماندهان در این سبک روحیه مربی‌گری بالایی دارند و انعطاف‌پذیرترین نوع فرمانده‌ها هستند؛
- ۳,۱. نفوذ بر قلوب نیروها: این سبک فرماندهی باعث می‌شود تا نیروها حداکثر محبت و علاقه به فرمانده را داشته باشند. از جان‌ودل به او احترام بگذارند و به او به چشم «معلم» نگاه کنند؛



۳,۲. مهارت در امور ستادی و سازمان‌دهی: اینان با استفاده از درک صحیح انسانی خویش به برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی صحیح ستاد پرداخته و امور جاری را به بهترین شکل، اداره می‌کنند؛

۳,۳. معنویت‌افزایی: اینها بیش از آنکه کادرساز باشند (به معنای کادر فرماندهی)، انسان‌ساز هستند. یگانی که در اختیار اینها قرار بگیرد، مملو از برنامه‌های معنوی خواهد بود؛ چرا که اینان اصل را بر توجه به نیروی انسانی و تربیت او گذاشته‌اند؛

۳,۴. توانمند در جذب نیروی انسانی به یگان: ویژگی‌های شخصیتی آنان به‌نحوی است که نیرو انسانی تمایل به همکاری با آنان را دارد و جذب آنان می‌شود؛

۴. پشتیبانی پرقدروت (تمرکز بر نیرو با تکیه بر اقتدار): در این سبک از فرماندهی، فرمانده‌های میدانی و پرتلاش قرار می‌گیرند که برای تأمین امکانات و تجهیزات موردنیاز نیروهای خود از هیچ کوششی دریغ نمی‌کنند. اقتدار اینها صرف پشتیبانی از نیروها و پیگیری امور اجرایی می‌شود؛

۴,۱. پیگیری مستمر و خستگی‌ناپذیر: این سبک از فرماندهی در کارهای فرسایشی و طولانی‌مدت بسیار ظهور و بروز داشته است. فرمانده‌هایی با این سبک از فرماندهی، کارهای سخت را صبورانه پذیرفته و تا به سرانجام رساندن آن از پا نمی‌نشسته‌اند؛

۴,۲. توأم‌کردن روحیه سلحشوری و معنوی در نیروها: شجاعت و اقتدار آنان در کنار توجهی که به نیروهای تحت امر داشته‌اند، سبب ترکیب روحیه سلحشوری و معنویت می‌شده است. آنها آموزش‌های نظامی و هیأت‌های پرشور حسینی را به‌طور توأم جدی گرفته و به‌عنوان «فرمانده معنوی» شناخته می‌شده‌اند؛

۴,۳. مهارت در امور امنیتی - اجتماعی: توانمندی‌های این فرمانده‌ها در محیط‌هایی که مستلزم اقدام‌های امنیتی یا اجتماعی است، ظهور و بروز بیشتری پیدا می‌کند؛

۴,۴. توانمند در جذب امکانات و تجهیزات: افراد با فرماندهی در این سبک، در جذب امکانات و تجهیزات توانمندی‌های ویژه دارند.





بنابر نتایج در مطالعه حاضر، سبک فرماندهی فرمانده‌های مطالعه‌شده جدول ۶ جای می‌گیرد:

جدول ۶. سبک فرماندهی جهادی فرمانده‌های مورد مطالعه

نیرو	هدف	تمرکز بر تکیه بر
مهدی باقری، مصطفی ردانی‌پور، محمد بروجردی، محمود شهبازی، علی صیادشیرازی، ابراهیم همت، مصطفی چمران، حسین‌علی قجه‌ای	عباس بابایی، سیدحسین علم‌الهدی، حسن باقری، حسین خرازی، مهدی زین‌الدین	هوشمندی
مهدی کازرونی، رسول حیدری، میرزامحمد سلگی	احمد متوسلیان، احمد کاظمی، محمود کاوه، محمدحسن نظرنژاد (بابانظر)	اقتدار

همان‌طورکه ملاحظه می‌شود، تمام فرمانده‌هایی که سبک «تمرکز بر هدف با تکیه بر هوشمندی» داشته‌اند، در رده‌های کلان فرماندهی قرار می‌گرفته‌اند و فرمانده‌هایی با سبک «تمرکز بر نیرو با تکیه بر اقتدار» در رده‌های صغی و میدانی قرار داشته‌اند. بنابراین می‌توان ادعا کرد بین سبک فرماندهی و جایگاه آن، رابطه معناداری نیز وجود دارد. نکته قابل توجه اینکه تقسیم‌بندی بالا درخصوص سبک فرماندهی فرماندهان، فقط «اسمی» است و اینگونه نیست که اگر هر کدام در طبقه‌ای قرار گرفت، از محاسن سایر طبقات بی‌بهره است بلکه به معنای وجهه غالب در روش فرماندهی آنان است.

## ۷- نتیجه‌گیری

اگرچه در بسیاری از پژوهش‌های پیشین بین سبک مدیریت و فرماندهی تمایز آشکاری وجود ندارد، اما این پژوهش با تمرکز بر فرماندهان موفق دفاع مقدس تلاش کرده است موضوع سبک مدیریت و فرماندهی را با تأکید بر جنبه فرماندهی، استخراج و طبقه‌بندی کند. به این ترتیب در این پژوهش پس از بررسی اسنادی و ویژگی‌های بیست فرمانده سرافراز دفاع مقدس، چهارگونه سبک فرماندهی به صورت استقرایی ساخته شد که در نوع خود بی‌بدیل است. براساس گونه‌شناسی انجام‌شده، می‌توان ادعا کرد هر سبک فرماندهی هر فرمانده (یا مسامحتاً



مدیری) در یکی از خانه‌های جدول مذکور قرار خواهد گرفت و به تناسب سبک فرماندهی او می‌توان رفتارهای او را پیش‌بینی کرد یا از سوی دیگر با دانستن سبک فرماندهی هر فرد، می‌توان او را در مأموریتی متناسب با آن سبک قرار داد. با این پیش‌فرض «انتصاب» افراد، تابعی از سبک فرماندهی آنان تلقی می‌شود. فرمانده‌های محیط‌های آموزشی با فرمانده‌های محیط‌های اجرایی و یا رزمی باید سبک‌های متفاوتی از فرماندهی را از خود نشان دهند و یا به بیان دقیق‌تر، واجد سبک‌های فرماندهی متفاوتی باشند. این رویکرد، عزل و نصب‌ها، ارزیابی عملکرد و حتی استعدادیابی را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

این پژوهش نسبت به پژوهش‌های مشابه در زمینه‌های زیر، نوآوری و برتری دارد:

نخست آنکه در پژوهش‌های مربوط به فرماندهان دفاع مقدس، یک نفر یا تعداد بسیار محدودی از فرمانده‌ها بررسی و مطالعه شده‌اند، اما در پژوهش حاضر، بیست نفر از فرمانده‌ها در رده‌های مختلف مورد مطالعه واقع شده‌اند. تنوع در تعداد موارد بررسی شده موجب اکتان نتایج پژوهش و تعمیم‌پذیری بیشتر آن می‌شود.

دوم اینکه در تبیین سبک رهبری، مدیریت یا فرماندهی فرمانده‌های دفاع مقدس، به همان علت مذکور در بند بالا، الگویی یک‌وجهی ارائه شده و به همان وجه اکتفا شده است. اما در پژوهش حاضر، تفاوت سبک‌های فرماندهی درون دفاع مقدس با یکدیگر تبیین شده و اقدام به یکپارچه‌سازی آنها نشده است؛ برای مثال برخی پژوهش‌ها، سبک رهبری دفاع مقدس را سبک رهبری خدمتگزار تلقی می‌کنند [۱۱]. در مدل بوچن<sup>۱</sup> از مفهوم «سبک رهبری خدمتگذار»، فرمانده در «هرم وارونه» در قاعده هرم و به‌عنوان خادم پیروان معرفی می‌شود [۵۸]. هرچند ویژگی‌های اخلاقی فرمانده‌های دفاع مقدس با این مفهوم سازگاری دارد، اما بخش دیگری از سبک رهبری خدمتگزار این است که «اعضای سازمان همگی از شأن و منزلت یکسانی برخوردار هستند و همگی به شکلی فعال در مدیریت و تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکتی فعال دارند [۵۹]» که این مؤلفه درخصوص همه فرمانده‌های دفاع مقدس صدق نمی‌کند.

---

1. Buchen



دوم آنکه در پژوهش‌های مرتبط با فرمانده‌های دفاع مقدس، اغلب بر وجهه شخصی شخصیتی فرمانده‌ها و شایستگی‌های ارزشی آنان توجه شده است، درحالی‌که در پژوهش حاضر ضمن در نظر گرفتن آن ویژگی‌ها، نقطه کانونی کار بر سبک فرماندهی متمرکز بوده است.

## ۸- منابع

- [۱] هرسی پاول، بلانچارد کنت. *اچ مدیریت رفتار سازمانی: استفاده از منابع انسانی*، ترجمه سید احمد طباطبائی و همکاران، تهران: بامداد کتاب. (۱۳۹۳)
- [2] Fulmmer Robert M. et al. *The human performance way: Strategy and leadership*, 27(6), (2007).
- [۲] رضائیان ع. مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت. (۱۳۹۲)
- [۴] قلی‌پور آ. *مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)*، تهران: سمت. (۱۳۹۹)
- [۵] عامل اردستانی ح.، امینی م.، فروزنده دهکردی ف. «طراحی الگوی مدیریت جهادی فرماندهان دفاع مقدس (ابعاد چهارگانه طرز فکر، سبک زندگی، سبک مدیریت و عملکرد اجرایی)»، *فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج*، ۷۴ (۲۰) (بهار ۱۳۹۶): ۶۱-۹۰.
- [۶] پیرمردیان م. *درآمدی بر نظریه مدیریت جهادی*، نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها، تهران: دفتر نشر معارف. (۱۳۹۰)
- [۷] هادی خامنه الف «بررسی ارتباط هوش هیجانی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ با سبک‌های مدیریتی و موفقیت شغلی آنها»، *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۷ (۱) (بهار ۱۳۹۱): ۱۰۴-۱۳۹.
- [۸] زارع ذ.، ملک‌پور ف.، آتش‌زهره الف.، مسعودی ع. «بررسی سلامت سازمانی و رابطه آن با سبک مدیریت فرماندهان؛ مطالعه موردی ف.ا کردستان»، *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۱۰ (۴) (زمستان ۱۳۹۴): ۶۴۸-۶۷۰.
- [۹] باقری م.، مرادی رودباری س. «طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس (مطالعه موردی: سیره شهید محمدابراهیم همت)»، *فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج*، ۱۹ (۷۱) (تابستان ۱۳۹۵): ۸۱-۱۱۱.



- پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی \_\_\_\_\_ دوره ۱۱، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۰
- [۱۰] عباسی د.، پورعزت ع.، قلی‌پور آ.، باقری کنی م. «مطالعه اکتشافی آئین رهبری فرماندهان شهید با استفاده از نظریه مبنایی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۴ (۱۲) (تابستان ۱۳۹۰): ۷۰-۵۳.
- [۱۱] عسکری م.، فروغی ابری الف.، انوش الف. «تبیین سبک رهبری خدمتگزار فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس و پیامدهای آن در بین بسیجیان (مطالعه موردی سیره شهید حسین خرازی)»، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، ۱۹ (۷۰) (بهار ۱۳۹۵): ۷۱-۱۰۱.
- [12] Berinato S. *You have to lead from everywhere*, Harvard business Review, 2010
- [۱۳] اسکندری مجتبی، محمدی ابوالفضل، علی‌اکبری حسن، سیف بهمن «سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی علیه‌السلام در نهج‌البلاغه»، فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۲ (۱) (بهار و تابستان ۱۳۹۳): ۴۰-۹.
- [۱۴] خودسیانی م.، مرادپیری ه.، خان‌احمدی الف. «بررسی نقش رهبری و فرماندهی نظامی در دفاع مقدس و جنگ آینده از منظر فرماندهان عالی جنگ»، مجله سیاست دفاعی، ۲۱ (۸۱) (زمستان ۱۳۹۱): ۶۹-۱۰۸.
- [۱۵] هاشمی ص. «بررسی تأثیر سبک رهبری فرماندهان صف بر رضایت و عملکرد دانشجویان؛ مورد مطالعه: دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی»، فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۴ (۵۳) (بهار ۱۳۹۳): ۱۲۵-۱۴۵.
- [۱۶] عسگری ن.، خیراندیش م.، هوشیار الف.، حامدی الف. «رابطه بین سبک رهبری فرماندهان نظامی و تعهد سازمانی کارکنان»، فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۳ (۵۲) (زمستان ۱۳۹۲): ۶۹-۸۹.
- [۱۷] باقری م.، سعدآبادی ح. «طراحی الگوی رهبری معنوی براساس ارزش‌های اسلامی: پژوهشی مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد با تأکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار احمد کاظمی»، اندیشه مدیریت راهبردی، ۵ (۲) (پاییز و زمستان ۱۳۹۰): ۵۷-۱۲۲.
- [۱۸] فرخی م. «بازنمایی ویژگی‌های رهبری فرماندهان جنگ تحمیلی در سینمای دفاع مقدس مورد مطالعه: فیلم‌های به کبودی یاس، شور شیرین و ایستاده در غبار»، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، ۲۱ (۸۰) (پاییز ۱۳۹۷): ۵۹-۸۴.



- [۱۹] دهخدا ع. لغتنامه دهخدا، تهران: دانشگاه تهران. (۱۳۷۷)
- [۲۰] معین م. فرهنگ معین، تهران: نشر پیام عدالت. (۱۳۸۹)
- [۲۱] عمید ح. فرهنگ عمید، تهران: نشر میلاد. (۱۳۹۱)
- [۲۲] جهانبانی ع. «تفاوت بین فرماندهی و مدیریت، فصلنامه مطالعات راهبردی علوم انسانی و اسلامی» (پاییز ۱۳۹۶): ۱۲۹-۱۵۲.
- [۲۳] نیکنام صفری کوچی ص.، محمدی ح. «بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت باتوجه به نقش میانجی تسهیم دانش»، فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، دوره ۳ (۱۸) (بهار ۱۳۹۶): ۶۷-۸۸.
- [۲۴] اسلامی الوارسی ف.، تیمورنژاد ک.، نعیمی ثابت مقدم ا. «بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی در جهاد دانشگاهی»، ۱۴(۲) (تابستان ۱۳۹۵): ۵۹۸-۶۱۰.
- [۲۵] رایینز الف. رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، دو جلد، تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و تحقیقات بازرگانی. (۱۳۸۱)
- [۲۶] سمیعی فر م. نگاهی به سبک‌های مدیریت و شخصیت مدیران، تهران: نشر هوشمند تدبیر. (۱۳۹۳)
- [۲۷] مصلقراد ع. بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران و کارایی بیمارستان‌های دانشگاهی شهر اصفهان، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، ۱۷، (۴) ۴ (۱۳۸۴): ۲۳-۳۷.
- [28] Weber Max *the theory of social and economic organizations*, Translated by A. M. Henderson and Talcott H. Parsons, New York: Free Press of Glencoe, (1974): 46.
- [29] Cartwright Dorwin *Influence, leadership and control in the handbook of organizations*, Edited by James G. March. Chicago: Rand/ McNally. (2013)
- [۳۰] خدادادی ح.، قاسمی س. سبک رهبری و خلاقیت: راهنمای عملی مدیران و کارکنان سازمان آموزش و پرورش، ساری: علیم نور. (۱۳۹۳)
- [31] Rowold J. "Relationship between leadership style and follower's emotional experience and effectiveness in the voluntary sector", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. *Emerging leadership journeys*, 11(3) (2008): 241-268.
- [32] Stoner James A. *Management*, New Delhi: Prentice-Hall,. (1995)



- [۳۳] بی‌نا، مدیریت به سبک رهبری، تهران: انتشارات آریانا. (۱۳۹۹)
- [۳۴] اسکندری م. طراحی سبک‌های مطلوب فرماندهی و مدیریت در سپاه، پروژه تحقیقاتی داخلی. (۱۳۸۸)
- [۳۵] بیات ع.، محمددینی م.، صادقی م.، حیدری دلگرم م. م. بررسی ویژگی‌های استعدادی فرماندهان نظامی ذکرشده در قرآن کریم: حضرت داود نبی، حضرت سلیمان نبی، جناب طالوت و جناب ذوالقرنین، *مدیریت اسلامی*، ۲۴ (۴) (زمستان ۱۳۹۵): صص ۱۶۱-۱۸۶.
- [36] Harms P. D., Credé M. "Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1) (2010): 901-910.
- [۳۷] جباری م.، درانی ک.، رحیمی‌نژاد ع. «تبیین سبک‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران»، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۹۴ (پاییز ۱۳۹۸): ۱۰۹-۱۳۵.
- [۳۸] طرزمی ا.، پنج سبک مدیریتی که همه مدیران باید بشناسند، پایگاه اینترنتی چطور، تاریخ دسترسی ۱۴۰۰/۴/۷، <https://www.chetor.com/13406-5>.
- [۳۹] بی‌نا، سبک مدیریت و ۱۰ نوع سبک مدیریت برای رهبری مؤثر، پایگاه اینترنتی کاوشگران، تاریخ دسترسی ۱۴۰۰/۴/۷، <https://kiqco.ir/management-style-and-10-types-of-management-style-for-effective-leadership>.
- [40] *Indeed Editorial Team, 10 Common Leadership Styles*, March 9, 2021, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/10-common-leadership-styles>.
- [۴۱] شهگلی ا.، پارسایی ج. *استعدادیابی در حکمت اسلامی: درآمدی بر استعدادیابی در حوزه علم‌النفس، مزاج‌شناسی، اقلیم‌شناسی و فراست*، تهران: نشر سدید. (۱۳۹۶)
- [۴۲] بازرگانی ح.، حاکمی م.، تفقدی ح. «بررسی تأثیر مزاج‌های چهارگانه طب اسلامی بر سبک رهبری»، *مدیریت اسلامی*، ۲۶ (۳) (پاییز ۱۳۹۷): ۵۹-۸۵.
- [43] Creswell J., Poeth C. "Qualitative inquiry & research design, choosing among five approaches", Fourth Edition. Los Angeles, Sage. (2018)
- [44] Yukl Gary *Leadership in organizations*, Prentice- Hall. Englewood Cliffs, (2010): 263.
- [45] Humphreys J. "Contextual implications for transformational and servant-leadership: A historical investigation", *Management Decision*, Regent University, 43(10) (2005): 1410-1431



- [46] Braun V., Clarke V. "Using thematic analysis in psychology", In *Qualitative Research in Psychology*, 3(2) (2006): 77-101.
- [۴۷] عابدی جعفری ح.، تسلیمی م.، فقیهی الف.، شیخ‌زاده م. «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵ (۱۰) (۱۳۹۰): ۱۵۱-۱۹۸.
- [۴۸] منظمی تبار ف.، کردنوقایی ر.، رشید خ.، یعقوبی الف. «ساخت و اعتباریابی آزمون خرد براساس مؤلفه‌های ایرانی»، *فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی*، ۹ (۳۶) (تابستان ۱۳۹۸): ۹۱-۱۱۷.
- [۴۹] بیات ع.، سیدطباطبایی س. «الگوی مطلوب ارتباطات میان‌فردی در سلسله مراتب فرماندهی: مورد مطالعه شهید حاج قاسم سلیمانی»، *مدیریت اسلامی*، ۲۸ (۳) (زمستان ۱۳۹۹): ۱۶۹-۱۸۵.
- [۵۰] علم‌الهدی س. *خاطرات شهید حسین علم‌الهدی*، تهران: نشر هویزه. (۱۳۸۴)
- [۵۱] مؤمنی م. *در کمین گل سرخ: زندگی‌نامه داستانی شهید سپهبد علی صیاد شیرازی*، تهران: سوره مهر، چاپ بیست و سوم. (۱۳۹۷)
- [۵۲] سرمدی س. *فرماندهان دفاع مقدس: شهید مهدی باکری (مجموعه مقالات، سخنرانی‌ها و گفت‌وگوها)*. تهران: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، مرکز اسناد و تحقیقات دفاع مقدس. (۱۳۹۰)
- [۵۳] بابایی گ. *در هاله‌ای از غبار: سرگذشت‌نامه سردار بی‌نشان حاج احمد متوسلیمان*، تهران: نشر صاعقه. (۱۳۹۳)
- [۵۴] بی‌نا «احمد کاظمی به روایت راویان فتح»، *مجله شاهد یاران*، ۷۴ (دی‌ماه ۱۳۹۰): ۱۶-۲۷.
- [۵۵] خضری ف. *به مجنون گفتم زنده بمان؛ کتاب همت*. تهران: انتشارات روایت فتح، چاپ دهم. (۱۳۹۵)
- [56] Bailey K. D. *Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques*, London: Sage Publication. (1994)
- [۵۷] لطیفی م. «روش‌شناسی گونه‌شناسی: رهنمونی بر نظریه‌پردازی در دانش مدیریت، مطالعات مدیریت دولتی ایران»، ۱ (۲): (زمستان ۱۳۹۷) ۲۵-۵۲.

- [58] Buchen I. H. "Servant leadership: A model for future faculty and future Organizations", *Journal of leadership Studies*, 15(5): (1998)125-136.
- [59] Horsman J. H. *Perspectives of servant leadership and spirit in organization*, A Dissertation presented in Partial fulfillment of the Requirement for the Degree Doctor of Philosophy, Gonzaga University, (2001)26.