

# بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس

## دانشور

### رفتار

نویسنده: سید مصطفی مدنی<sup>۱\*</sup>

۱. دکترای علوم استراتژیک (Ph.D) دانشگاه عالی دفاع ملی

\*E-mail: madani2007@yahoo.com

### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد چهار تن از سرداران دفاع مقدس (شهیدان خرازی، زین‌الدین، همت و باکری) در فاصله زمانی ۶۵-۱۳۶۰ پرداخته است. برای شناسایی این عوامل و میزان تأثیر هر کدام، طرح تحقیق به تبیین ۶ عامل مدیریتی در قالب فرضیات تحقیق پرداخته است که این عوامل عبارتند از: سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض‌های  $Y, X$  و  $Z$  - اصل «پیشتازی و پیشقدمی» - اصل «اشتراک فرهنگی» - اصل «ویژگی‌های فردی».

جامعه آماری در این طرح کلیه فرماندهان لشکرهای ۱۷، ۱۴، ۲۷ و ۳۱ نیروی زمینی سپاه هستند که از بین آن‌ها تعداد ۱۳۰ نفر به‌عنوان نمونه، انتخاب شده‌اند. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه‌ای است که اعتبار آن براساس آلفای کرونباخ، برابر ۰/۷۹ بوده است. پس از تجزیه و تحلیل، نتایج نشان داد که: فرماندهان مورد مطالعه از عوامل مدیریتی بیش از سطح متوسط استفاده می‌کرده‌اند. به عبارت دیگر تأثیر عوامل ششگانه مدیریتی تأبید گردید اما این تأثیر یکسان نبوده، به طوری که میزان تأثیر عوامل مذکور از بیش‌ترین به کم‌ترین عبارتند از: اصل «پیشتازی و پیشقدمی»، «سبک  $Z$ »، «سبک  $Y$ »، «ویژگی‌های فردی»، «اشتراک فرهنگی» و «سبک  $X$ ».

واژه‌های کلیدی: فرماندهی، دفاع مقدس، سبک مدیریتی، فرماندهان شهید، رهبری

- دریافت مقاله: ۸۴/۳/۲۱
- ارسال به داوران: ۸۴/۴/۵
- ۱) ۸۴/۶/۲۶
- ۲) ۸۴/۶/۲۶
- ۳) ۸۴/۶/۲۶
- دریافت نظر داوران: ۸۴/۶/۶
- ۱) ۸۴/۸/۱۰
- ۲) ۸۴/۸/۷
- ۳) ۸۴/۸/۷
- ارسال برای اصلاحات: ۸۴/۱۱/۱۸
- ۱) ۸۵/۲/۳
- ۲) ۸۵/۶/۲۷
- ۳) ۸۵/۹/۷
- دریافت اصلاحات: ۸۴/۱۱/۱۵
- ۱) ۸۵/۳/۲۹
- ۲) ۸۵/۸/۱۴
- ۳) ۸۵/۱۱/۳
- ارسال به داور نهایی: ۸۴/۱۲/۶
- ۱) ۸۵/۴/۷
- ۲) ۸۵/۸/۱۶
- ۳) ۸۵/۱۱/۱۴
- ۱) ۸۵/۶/۲۰
- ۲) ۸۵/۸/۲۷
- ۳) ۸۵/۸/۲۷
- پذیرش مقاله: ۸۶/۴/۱۶

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Fifteen Year  
No. 29  
2008

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال پانزدهم - دوره جدید  
شماره ۲۹  
تیر ۱۳۸۷

### مقدمه

(Commander) و سرباز، رئیس و مرئوس و بالاخره مدیر و کارمند بوده است. هنگامی که عده‌ای گرد هم می‌آیند تا هدف واحدی را تحقق بخشند به زودی در می‌یابند که

زندگی اجتماعی بشر، از دیرباز شاهد نوعی تنش، تعارض و مخالفت بین پادشاه و رعیت، فرمانده

سازمان‌ها را در قالب ارتش‌های بزرگ موجب گشته است. این تشکل پرهیبت و مهم حول محور فرماندهی دقیق و بی‌نهایت پیچیده به رتق و فتق امور و سامان دهی کارها می‌پردازد. فرماندهی نظامی از آن جهت مهمتر از سایر اشکال هدایت در سازمان‌های دیگر است که علاوه بر موضوع بستگی داشتن حیات خیل عظیمی از انسان‌ها به سلامت آن، چیزی است فراتر از مدیریت تنها یا رهبری صرف و به عبارت بهتر ترکیبی از هر دو موضوع مدیریت و رهبری است. بنابراین مطالعه و کنکاش علمی در مورد مناسبات موجود بین فرمانده و سرباز می‌تواند راهگشای حل بسیاری از معضلات مدیریتی جامعه قرار گیرد، در این جستجو و مطالعه است که عوامل ایجاد و تشدید تعارضات بین فرمانده و زیر دست مشخص و شفاف می‌شود، بگونه‌ای که با شناخت و معرفی عوامل تنش‌زا، عوامل مؤثر بر موفقیت عنصر فرماندهی نیز تعیین می‌گردد و افسران و فرماندهان جوان با مطالعه و آگاهی از این عوامل می‌توانند توان و هنرذاتی خود را در امر نمایش یک فرماندهی موفق، شکوفا و به ظهور رسانند. مقوله فرماندهی در جنگ هشت ساله ایران و عراق از این امر مستثنی نیست، بنابراین پرداختن به موضوع فرماندهی در این جنگ بزرگ و تحقیق و کنکاش پیرامون عوامل دخیل در شیوه‌ی هدایت و کنترل فرماندهان آن از اهمیت بالایی برخوردار بوده و می‌تواند بستر مناسب جهت تقویت و استمرار عوامل مؤثر ایجاد نماید.

### بیان مسأله

«مدیریت (Management)» فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات و هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد.» [۲] «رهبری (Leadership) را می‌توان صرفاً به عنوان فرایند نفوذ بر دیگران تعریف کرد. چنانچه مراد از رهبری نظامی فرایندی باشد که به موجب آن یک سرباز برای انجام مأموریت محوله دیگر سربازان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، فرماندهی چیزی بیش از رهبری سربازان است به عبارت روشن‌تر فرماندهی عبارت است از رهبری

برای رسیدن به نتیجه باید تقسیم کارکرده و فعالیت‌های خود را سرو سامان بخشند. به عبارت دیگر آن‌ها باید سازمانی تأسیس کنند که در این سازمان یکی بالاتر و دیگری فروتر، یکی فرمانده و دیگری فرمان‌بر است و در نهایت فردی در رأس سازمان از قدرت بیش‌تری برخوردار است و اینجاست که بین صاحبان قدرت و کسانی که قدرت بر آن‌ها تحمیل می‌گردد نوعی کشمکش و تعارض بروز می‌کند.

به عقیده ی بلا (Bela): قدرت متضمن سلطه است و هر جا سلطه وجود دارد برخورد و تعارض نیز به وجود می‌آید بنابراین سلطه باعث مقاومت، مخالفت و حتی گاه باعث عصیان و انقلاب است. هیچ سازمانی حتی اگر به طور دقیق وظایف خود را به انجام برساند، قادر به امحای مقاومت نیست. آن‌ها که بر مصدر قدرت نشسته‌اند تلاش می‌کنند تا تعارض و برخورد را به حداقل برسانند و کوشش می‌کنند وضعیتی به وجود آورند که فرودستان با رضایت به کار خود ادامه دهند. [۱]

اگر چه این تعارض و کشمکش همیشه وجود داشته و تصور از بین بردن آن تا حدودی غیرممکن به نظر می‌رسد ولی دانشمندان علوم رفتاری و مدیریتی همواره در پی یافتن عوامل و ارائه راهکارهایی بوده‌اند که این تعارضات را به حداقل رسانده و نوعی تعدیل در جهت سامان بخشی و توفیق رابطه بالادست - فرودست ایجاد کنند و از این راه جامعه بشری رابه بستر مناسبی در این خصوص رهنمون سازند. نظریات مدیریتی کلاسیک‌ها، نئوکلاسیک‌ها (روابط انسانی) و مدیریت جدید (سیستمی و اقتضایی) همگی سعی در حل این مشکل داشته‌اند اما از آنجا که ماهیت علوم اجتماعی چند متغیره بوده و این متغیرها نسبت به زمان، مکان و حالات اشخاص مختلف - اعم از بالادست یا فرودست - متفاوت و مختلف هستند، جامعه بشری هنوز به پاسخ قاطعی در خصوص چگونگی به حداقل رساندن کشمکش بین بالادست و فرودست، نرسیده و بدین خاطر است که نظریه پردازان علم مدیریت، هر روز نظریه جدیدی ارائه می‌کنند که گاه در مقایسه بانظریات قبلی در تقابل آشکار قرار دارد.

جنگ (War) به عنوان یک پدیده اجتماعی که سابقه‌ای به قدمت زندگی انسان دارد عظیم‌ترین و پیچیده‌ترین

- ۱- میزان تغییرات حاصله در اجرای وظایف و ترک خدمات
  - ۲- میزان کارایی نیروها- نوع و نحوه خدمات انجام یافته.
  - ۳- میزان اسراف و اتلاف مواد و ابزار
  - ۴- میزان غیبت و تأخیر و کم کاری و تعارض و...
  - ۵- گزارشات مربوط به مراجعات نیروها برای استمداد و اخذ کمک‌های روحی و فکری از سرپرستان و روان‌پزشکان
  - ۶- شکایات، گله‌گذاری‌ها، اعتصابات، اشکال‌تراشی‌ها و بهانه‌جوئی‌ها
  - ۷- گزارشات سوانح و حوادثی که ضمن اجرای وظایف به وقوع می‌پیوندد.
  - ۸- گزارشات بیماری‌ها و مراجعات به بهداری
  - ۹- انتقالات و گردش نیرو به صورت بی‌رویه
  - ۱۰- چگونگی گذراندن اوقات فراغت
  - ۱۱- میزان و نحوه پرداختن به امور معنوی [۴]
- باید توجه داشت که پاره‌ای از این شاخص‌ها مستقیماً مبین وضع روحیه پرسنل بوده و برخی دیگر غیرمستقیم منجر به این نتیجه می‌شود. روی هم رفته می‌توان گفت این شاخص‌ها اطلاعات کلی و جامعی از میزان و سطح روحیه نیروها به دست می‌دهد. همانگونه که اشاره شد در تعالی روحیه پرسنل، عوامل زیادی دخالت دارند که از میان آن‌ها مهم‌ترین عامل، سبک و نحوه فرماندهی فرمانده است. هر چه فرمانده بتواند در رفتار زبردستان نفوذ کرده و فضایی ایجاد کند که پرسنل داوطلبانه و از روی اشتیاق به انجام امور همت گمارند، آنگاه شاخصه‌های روحیه وضعیت بهتری را نشان میدهند و این دلیل موفقیت فرمانده در سبک فرماندهی و ایجاد فضای مناسب جهت کار است. بنابر آن‌چه که گذشت، عملکرد فرماندهان سپاه پاسداران در دفاع مقدس از منظر رهبری و فرماندهی نظامی - که موضوع پژوهش حاضر است - قرین موفقیت و پیروزی بوده است. از آن‌جا که دامنه‌ی فهرست اسامی فرماندهان موفق چه در تاریخ نظامی کشور و چه در تاریخ نظامی جهان بسیار وسیع و گسترده است و جهت تحدید مسأله - که لازمه یک پژوهش علمی است - این تحقیق موضوع را بر روی چهار نفر از فرماندهان لشکر سپاه پاسداران در دفاع مقدس متمرکز کرده و خصوصیات و ویژگی‌های برجسته آن‌ها را که به نظر می‌رسد به نحوی در موفقیت

خوب به هنگام ضرورت و نیز مدیریت خوب به وقت نیاز» [۳].

در این پژوهش بحث مدیریت به معنای فرایند به کار گیری مؤثر منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات و هدایت و کنترل کم‌تر مورد نظر است و بیش‌تر به شق دوم پرداخته می‌شود، به عبارت بهتر اگر فرماندهی را مدیریت به اضافه رهبری تعریف کنیم واز دیدگاهی مافوق مدیریت یارهربری صرف به منصب والای فرماندهی بنگریم، آنچه مورد نظر است مبحث دوم است یعنی هنر نفوذ در رفتار دیگران به نحوی که هر کدام از روی میل و رغبت در جهت نیل به اهداف سازمانی گام بردارند و عمل از روی اشتیاق و رغبت در وجود تک تک افراد نهادینه شده باشد. بنابراین شخصی که در منصب فرماندهی قرار می‌گیرد، در صورتی نردبان ترقی و تعالی را طی خواهد کرد و به موفقیت خواهد رسید که علاوه بر تبحر، در انجام وظایف و نقش‌های مدیری، بتواند نقش یک رهبر خوب را از طریق نفوذ در رفتار پیروان و زیردستان بازی کند. حال سخن این است که از چه راهی می‌توان به این مهم دست یافت و در رفتار زبردستان نفوذ کرد تا از این طریق به موفقیت (Success) نائل شد و فرماندهی موفق بود؟ روحیه خوب افراد یک یگان نظامی، شاخص مهمی است در نشان دادن موفقیت فرماندهی آن یگان. مطالعه جنگ‌های گذشته و اخیر نشان داده که نفوذ معنوی در رفتار زبردستان مهم‌ترین عامل ایجاد و نگهداری روحیه در آن‌ها بوده است. عوامل متعددی در شکل‌گیری روحیه کارکنان یک سازمان مؤثر است که در میان این عوامل، سبک و نحوه فرماندهی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و تا حدی بر سایر عوامل تأثیر می‌گذارد. این‌که چگونه باید افراد را مشتاقانه در جهت نیل به اهداف سازمان تحریک کرد، بستگی تام به هنر و توانایی فرمانده و شخصیت او و روش‌های اعمال قدرت و نفوذ در رفتار آنان دارد. به همین نسبت از میان عوامل عدیده‌ای که در سقوط روحیه‌ی یک یگان دخالت دارد، می‌توان به عامل بی‌کفایتی و ناشایستگی فرماندهان، خاصه فرماندهی مستقیم به عنوان مهم‌ترین و کلیدی‌ترین عامل اشاره کرد. امروزه ارتش‌های جهان برای سنجش و ارزیابی روحیه نیروهای خود از شاخص‌های متعددی بهره می‌جویند که اهم این شاخص‌ها عبارتند از:

۳۱) در جنگ تحمیلی هشت ساله را مشخص و تعیین کند تا با بررسی عوامل مؤثر در این فرایند، متغیر یا متغیرهای اصلی شناسایی و با تعیین تأثیر هر یک از عوامل به معرفی متغیرهایی که بیشترین تأثیر را دارند اقدام کرده و به ارائه پیشنهاداتی در این زمینه مبادرت ورزد.

### فرضیات تحقیق

برای این پژوهش شش فرضیه تدوین شده است که به شرح زیر است:

- انتخاب سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض  $X \rightarrow Y$  توسط فرمانده موجب موفقیت او (Y) می‌گردد.
- انتخاب سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض  $X \rightarrow Y$  توسط فرمانده موجب موفقیت او (Y) می‌گردد.
- انتخاب سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض  $X \rightarrow Y$  توسط فرمانده موجب موفقیت او (Y) می‌گردد.
- توجه به اصل «پیشتازی و پیشقدمی» (X) توسط فرمانده باعث موفقیت او (Y) می‌گردد.
- اشتراک فرهنگی (X) فرمانده و یگان تحت امر، باعث موفقیت او (Y) می‌گردد.
- ویژگی‌های فردی (X) فرمانده، باعث موفقیت او (Y) می‌گردد.

### تاریخچه

با بررسی به عمل آمده مشخص گردید که هیچ فعالیت پژوهشی پیرامون عملکرد فرماندهانی که در شرایط خاصی از تاریخ معاصر ایران (جنگ تحمیلی) به حماسه آفرینی پرداخته‌اند، به عمل نیامده است بنابراین عنوان تحقیق در نوع خود تازه و بدیع است و انجام آن به شیوه علمی، دارای جنبه‌ی نوآوری است با این وجود برخی تحقیقات به عمل آمده در موضوعاتی شبیه این پژوهش به شرح ذیل می‌باشند:

### تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور

- ۱- علی باقری کبورتی در پژوهشی تحت عنوان «مبانی جنگ و استراتژی» [۵] در فصل پنجم ضمن پرداختن به آراء صاحب نظران نظامی شمه ای از شرح حال و خصوصیات فرماندهان موفقی هم‌چون سون‌تزو،

ایشان ایفای نقش داشته‌اند مورد مطالعه قرار داده و با توجه به این خصوصیات، عوامل احتمالی دخیل در موفقیت آن‌ها را مشخص می‌کند و بدین‌سان چهار فرمانده لشکر، به لحاظ همسانی و تشابه مسئولیت و تقارن زمانی فرماندهی آن‌ها در جبهه، به عنوان نمونه‌ای از مجموعه بزرگ فرماندهان موفق سپاه پاسداران انقلاب اسلامی در ۸ سال دفاع مقدس به شرح زیر مشخص می‌گردند:

- ۱- سرلشکر پاسدار شهید خرازی فرمانده لشکر ۱۴ امام حسین (ع)
- ۲- سرلشکر پاسدار شهید زین‌الدین فرمانده لشکر ۱۷ علی ابن ابیطالب (ع)
- ۳- سرلشکر پاسدار شهید همت فرمانده لشکر ۲۷ محمد رسول الله (ص)
- ۴- سرلشکر پاسدار شهید باکری فرمانده ی لشکر ۳۱ عاشورا. این مقاله به دنبال یافتن عوامل موفقیت فرماندهان دفاع مقدس است. بر این اساس سؤال اصلی این تحقیق عبارتست از: «چه عواملی باعث موفقیت فرماندهان دفاع مقدس - به‌ویژه از منظر نفوذ در رفتار فرمانبران گردید؟»

در این تحقیق پژوهشگر عوامل مؤثر بر موفقیت عملکرد فرماندهان شهید لشکرهای ۱۴، ۱۷، ۲۷ و ۳۱ سپاه پاسداران انقلاب اسلامی در جنگ تحمیلی را عمدتاً از دیدگاه علم مدیریت و رهبری نظامی مورد بررسی قرار داده و میزان تأثیر هر یک از این عوامل را که به‌صورت یک متغیر مطرح می‌گردد معین و مشخص می‌سازد.

### اهداف تحقیق

هدف هر پژوهش علمی، معمولاً پاسخ به یک سؤال یا حل یک مشکل است. مقوله فرماندهی، مدیریت و رهبری نظامی، همواره شاهد این واقعیت است که بعضی از مدیران و فرماندهان از دیگران موفق‌تر و کارآمدترند. علل و چرایی این موفقیت، هدف تحقیق حاضر است و این مقاله بر آن است که با توجه به فقر ادبیات نظامی در کشور و فقدان تبیین علمی قابل قبول، عوامل تأثیر گذار بر موفقیت فرماندهان شهید چهار لشکر مانوری سپاه (ل ۱۴-۱۷-۲۷-

کرده است). می‌باشد که پیرامون شیوه فرماندهی پیامبر اسلام (ص) بحث کرده است. وی چنین نتیجه‌گیری می‌کند که جهت موفقیت در امر فرماندهی، فرمانده باید اخلاقیات متضاد را هم زمان در خود جمع کند یعنی در عین نرم‌خویی با سربازان خود، مهابت را برای دشمن به نمایش گذارد، شجاعت و قاطعیت به خرج دهد و از مآل‌اندیشی دوری جوید.

۲- الرسول العربی و فن الحرب [۱۰] توسط مصطفی طلّاس یکی دیگر از امرای ارتش‌های عربی نگاشته شده است. وی عمدتاً به بررسی تاکتیک‌ها و فنون جنگی پیامبر اسلام (ص) می‌پردازد اما به مناسبت، به صفات لازم برای یک فرمانده اشاره می‌کند.

۳- سرتیب یاسین سویدازرجال نظامی سوریه در رساله خود تحت عنوان «الفن العسکری الاسلامی، اصوله و مصادره» سعی کرده اصول و مبانی هنر جنگ در اسلام را بررسی کند. در خصوص فرماندهی، او به این نتیجه می‌رسد که فرمانده‌ای موفق است که: «مردی جنگجو از میان سختی دیدگان، مجربان و اهل نظر و مشورت باشد، از سختی و شکست نترسد به سبب مهربانی نسبت به سربازان، نزد ایشان دارای مقام و منزلت باشد و...» [۱۱] همان‌گونه که دیده شد، تأکید هر سه محقق بر رعایت اصول روابط انسانی در شیوه فرماندهی پیامبر اسلام (ص) بسیار برجسته است.

### مفاهیم به کار رفته در طرح و تعاریف آن‌ها

سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض X

در سال ۱۲۹۹ هـ ش (۱۹۲۰ م) التون مایو (Elton Mayo) مطالعاتی را درباره مدیریت شروع کرد که ضمن تأکید بر جنبه‌های انسانی مدیریت به خنثی کردن جنبه فنی- مهندسی جنبش مدیریت علمی (کلاسیک‌ها) تمایل داشت. این نوع مدیریت که به مدیریت نئوکلاسیک‌ها یا مکتب روابط انسانی اشتهار یافت، متغیرهای اجتماعی و مناسبات انسانی، اجتماعی را مؤثرتر از متغیرهای فیزیکی می‌انگارد. کارمایو و همکارانش منجر به تأکید بیشتر بر علوم رفتاری و اذعان به این امر گردید که مدیران در چارچوب یک نظام اجتماعی کار می‌کنند که متشکل از انسان‌هایی با نیازهای فردی است. در سال ۱۹۶۰

ناپلئون بناپارت، ژنرال فون مولتکه، کلوزویتس و ژومینی را بیان کرده و پیرامون عوامل موفقیت این سرداران بحث و چنین نتیجه‌گیری کرده است که علاوه بر تخصص، خصوصیات هم‌چون توجه به روابط انسانی در فرماندهی، همگام و همراه سرباز بودن در مشکلات و پیش‌قدمی در قبول خطر عوامل اصلی موفقیت در امر فرماندهی و مدیریت عده‌هاست.

۲- «مدیریت و فرماندهی در اسلام» [۶] توسط ناصر مکارم‌شیرازی به کنکاش در صفات و ویژگی‌های ویژه مدیران و فرماندهان از دید قرآن مجید و روایات معصومین (ع) می‌پردازد و در پایان به عنوان نتیجه پژوهش به بیان ۱۴ ویژگی عمده برای فرماندهان می‌پردازد که عبارتند از: ایمان به هدف، علم و قدرت، امانت و درستکاری، صداقت و راستی، حسن سابقه، وراثت صالحه، سعه صدر، دل‌سوزی و عشق به کار، تجربه و آزمودگی، شجاعت، قاطعیت، عدالت و دادگری، پایگاه مردمی و پای‌بند بودن به اصول و ضوابط.

۳- دو پژوهش دیگر تحت عناوین «اخلاق مدیریت» [۷] و «ویژگی‌های مدیریتی در جامعه اسلامی» [۸] هر کدام به استخراج صفات و خصوصیات مدیر در جامعه اسلامی پرداخته‌اند که کم‌تر جنبه پژوهشی داشته و بیش‌تر به نگارش این صفات و توضیح و بسط آن با توجه به آیات و روایات دین اسلام مربوط می‌گردد. تقوا و پرهیزکاری و از خاندان شایسته بودن مهم‌ترین ویژگی‌های مورد نظر این دو محقق جهت یک مدیر اسلامی است.

### تحقیقات انجام گرفته در خارج کشور

از بین تحقیقات انجام گرفته در خارج کشور- که نگارنده به آن‌ها دسترسی داشته است- می‌توان به سه مورد که توسط نویسندگان و امرای ارتش‌های عربی به نگارش درآمده است به شرح زیر اشاره کرد:

۱- الاداره العسکریه فی حروب الرسول محمد (ص) [۹] این اثر رساله دکترای ژنرال ضاهروت (نامبرده ژنرال برجسته ارتش سوریه است که پس از طی علوم نظامی به رشته تاریخ روی آورده و مدرک دکترای خود را با ارائه این پژوهش از دانشگاه قدیس یوسف لبنان اخذ

م مک گرگور (Douglas McGregor) چنین نظر داد که مدیران اساساً صاحب فرضیات گوناگون پیرامون سرشت بشر هستند و براساس این دو سرشت متفاوت دو نظریه ارائه داد. نظریه  $x$  مبتنی بر فرضیات عقلانی-اقتصادی است که به طور ضمنی به وسیله محققان قدیمی تر اتخاذ گردیده و چنین فرض شد که فرد معمولی دارای نوعی عدم تمایل ذاتی برای کار کردن است. بنابراین، اگر قرار است کاری به معنای واقعی کلمه انجام شود، باید کارگر را مجبور به انجام آن ساخت و او را تهدید به مجازات کرد. مدیریتی که بر مبنای پیش فرض  $x$  باشد لاجرم به تمرکز، مدیرمداری، کنترل منابع به جای ارزیابی نتایج و استفاده از تشویق و تنبیه، به عنوان یک اصل مهم اهمیت فراوان می دهد.

بدین ترتیب، مدیران و سبکهای مدیریتی که بر مبنای نظریه دوساحتی انسان، به هدایت افراد سازمان می پردازند، به انجام مواردی خاص برای هر یک از مفروضات اعتقاد دارند که در جدول شماره ۱ ملاحظه می شود.

#### سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض $Y$

نظریه  $Y$  که بیش تر ناشی از تحقیقات علوم رفتاری بود، چنین فرض می کرد که صرف تلاش و انرژی به همان اندازه تفریح و استراحت طبیعی است. بنابراین بر اساس این نظریه، افراد برای کمک به تحقق اهداف سازمانی از خود کنترل نفس و خود رهبری نشان خواهند داد. این تئوری همچنین انسانها را ذاتاً تنبل و گریزان از کار معرفی نمی کند و بیان می دارد که انسانها نه تنها ذاتاً گریزان از کار نیستند، بلکه اگر محیط برای آنها فراهم گردد، هر چه در توان دارند به منصفه ظهور می رسانند. مدیریتی که بر مبنای نظریه  $Y$  باشد معتقد به یک نوع کنترل درونی و خود جوش، عدم تمرکز و خودکفایی، وحدت یا وابستگی متقابل و دیگر مداری (در مقابل مدیرمداری) است. یکی از تحقیقات معتبر در مقابل دو نظریه  $X$  و  $Y$  نظریه ثالثی ارائه کرده که در واقع تلفیقی از دو نظریه معروف  $X$  و  $Y$  است. این تئوری ضمن پذیرش تلویحی دو بعد برای انسان، افراد متعارف را در حد وسط این دو بعد در نظر می گیرد. این تئوری به نام نظریه  $M$  شهرت یافته است [۱۲]. یافته های تئوری  $M$  تا حدودی از نظر دین اسلام قابل پشتیبانی است [۱۳].

#### سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض $Z$

در سال ۱۹۸۱ م ویلیام ا وچی کار قبلی مک گرگور را توسعه و نظریه  $Z$  را ارائه داد تا پیامدهای ضمنی تأکید جامعه صنعتی را بر ارزشهایی که در نظریه  $X$ ،  $Y$  مورد توجه قرار نگرفته اند، برای مدیریت تبیین کند. نظریه  $Z$  مبتنی بر چند فرض اساسی پیرامون سرشت بشر بود که به طور مستقیم تری، در مورد جوامع سنتی شرق آسیا (به ویژه ژاپن) کاربرد داشت تا در مورد جوامع غربی، این نظریه چنین فرض می کرد که کارگران صنعتی خواهان روابط کاری صمیمانه و توأم با همکاری با افراد مافوق، همتایان و زیردستان خود هستند و دارای حس تعهد اخلاقی، انضباط و نظم هستند. علاوه بر این نظریه  $Z$  فرض می کرد که کارگران در محیط کاری که در آن پیوندهای خانوادگی، سنتها و نهادهای اجتماعی به حداقل رسیده باشند، احساس از خود بیگانگی می کنند. [۱۴] جوهره فرضیات نظریه  $Z$  این بود که گروه و جامعه بیش تر از فرد اهمیت دارد موضوعی که به ویژه در مورد مدیریت اسلامی مصداق و تطابق بیش تری پیدا می کند.

#### اصل پیشتازی و پیشقدمی در فرماندهی

این اصل ناظر بر پیشاهنگی فرمانده در همه امور مهم فرماندهی است. «هر اندازه فشار خطر زیادتر و حالت دماغی عده پریشان تر باشد وظیفه فرماندهان به همان اندازه مهم تر می گردد چون حس تقلید یکی از آخرین ملکاتی است که علیرغم تهیجات نبرد باقی می ماند، لذا در این موارد سرمشق واقع شدن فرمانده، یگانه وسیله نجات عده ارتشی است که روحیه آنها در شرف اضمحلال باشد.» [۱۵] معمولاً فرماندهان موفق، کسانی نیستند که از عقب به هدایت نیروها می پردازند اگر چه این کار لازم است ولی فرمانده باید گه گاه خودش را در جمع نیروها نشان داده و نسبت به رنج و درد و آلام سربازان آشنا بوده و در سختی ها و مصائب پیشقدم باشد.

سون تزو (Sun Tzu)، استراتژیست نظامی قرون قبل از میلاد، در بیان اهمیت توجه به اصل فوق الذکر برای یک فرمانده که به دنبال نفوذ در بین سربازانش و نهایتاً نیل به موفقیت است می گوید :

جدول ۱: سبک‌های مدیریتی بر مبنای پیش فرض‌های X، Y [۲]

سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض X	سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض Y
۱- تمرکز	۱- خودکفایی و عدم تمرکز اجزای سازمان
۲- مدیر مداری	۲- نتیجه‌گیری و ایفای نقش پشتیبان و مکمل
۳- کنترل منابع به جای ارزیابی نتایج	۳- استفاده از مکانیزم کنترل درونی
۴- استفاده از کنترل‌ها و مشوق‌های خارجی	۴- انتظار حصول نتایج بلند مدت
۵- انتظار حصول نتایج کوتاه مدت (تاکتیکی)	۵- قبول امکان وجود وحدت یا حداقل وابستگی متقابل
۶- صرفاً استفاده از امکانات و قدرت موجود	۶- کوشش برای توسعه ظرفیت مولد
۷- قبول وجود تضاد فطری منافع	۷- دیگر مداری (با توجه به انگیزه‌های درونی)

همچنین تعلق خاطر فرمانده و زیردست به یک زادگاه مشترک می‌تواند نوعی علاقه خاص بین طرفین ایجاد کند که بر کیفیت عملکرد آن‌ها مؤثر است ضمن این که باید توجه داشت که توافق و اشتراک در کلیه زمینه‌ها در نهایت به اشتراک در زادگاه و محل تولد و زندگی برمی‌گردد به عبارت بهتر همشهری بودن و هم استانی بودن و هم کشور بودن مایه و اساس اشتراک فرهنگی است. مذهب نیز در این خصوص تأثیر بسیار مهمی دارد که به لحاظ همسانی مذهب در جامعه آماری به آن پرداخته نمی‌شود، در حقیقت مذهب اگر چه مهم‌ترین عامل اشتراک فرهنگی به حساب می‌آید ولی به لحاظ وحدت مذهبی جامعه، تأثیر آن در کل جامعه آماری یکسان است.

#### ویژگی‌های فردی فرمانده

«اگر فقط یک عامل وجود داشته باشد که وجوه افتراق بین سازمان‌های موفق و ناموفق را معلوم کند، بدون شک آن عامل رهبر پویا و مؤثر است» [۱۸]. این اندیشه که منش ذاتی، استعداد فرماندهی را ارتقاء می‌بخشد باعث گردید تا عده‌ای از دانشمندان علوم رفتاری به این نتیجه برسند که معلومات و دانش نظامی و مدیریتی، فرد را تبدیل به یک فرمانده موفق که قادر به نفوذ در اعماق وجود سربازانش باشد نمی‌کند، مگر آنکه وی دارای صفات و ویژگی‌های یک رهبر پویا و مؤثر باشد. این ویژگی‌ها موضوع مطالعات و نظریه‌پردازی‌های قابل ملاحظه‌ای بودند. ویژگی‌هایی که غالباً در متون نظامی ذکر گردیده بسیار زیاد و گسترده‌اند و طیف وسیعی از حالات شخصی فرد را در بر می‌گیرند. شجاعت، هوش، میزان تحصیلات، تخصص، شهامت، صداقت، وفاداری، میزان سن و تجربه، شکیبایی، عدالت،

«فرمانده باید نخستین کسی باشد که سهم خود را در انجام وظایف پرزحمت و کارهای مشقت بار لشکر ادا می‌کند. وی در گرمای تابستان چتر آفتاب‌گیر خود را باز نمی‌کند، در سرما زمستان لباس ضخیم نمی‌پوشد، در محل‌هایی که خطرناک است قدم به زمین می‌گذارد و با پای پیاده پیش می‌رود. منتظر می‌ماند تا چاه‌های لشکر حفر شود و سپس آب می‌آشامد، منتظر می‌ماند که غذای لشکر پخته شود و آنگاه غذا می‌خورد، برای استقرار در جان پناه نیز صبر می‌کند تا استحکامات لشکر به اتمام برسد و...» [۱۶].

#### اصل «اشتراک فرهنگی» (اخلاق، زبان، آداب و رسوم اجتماعی)

این اصل ناظر بر اشتراکات فرهنگی فرمانده با نیروی تحت امر است. با توجه به تنوع آب و هوایی و جغرافیایی کشور بزرگ ایران و با در نظر گرفتن نظریات دانشمندان علوم اجتماعی، اشتراکات فرهنگی در تمام زمینه‌های اخلاقی، لهجه و زبان، آداب و رسوم اجتماعی و هر نوع تعلق خاطر مشترک دیگر بین فرمانده و زیردست می‌تواند در تبعیت زیردستان از ما فوق بسیار مؤثر باشد. مشهور است که ژنرال مونتگمری به هنگام فرماندهی ارتش هشتم انگلیس در شمال آفریقا (جنگ دوم جهانی ۱۹۴۱م) در توجه به این اصل اهتمام خاص داشته به نحوی که هنگام حضور در جمع سربازان استرالیایی یا هندی از کلاه مخصوص این سربازان استفاده می‌کرده و حتی الامکان سعی در تظاهر به رعایت آداب اجتماعی آنان داشته است [۱۷].

حاضر منظور از رهبری در قالب تعاریف پیش گفته ظهور می‌یابد.

#### فرماندهی (Command)

کلمه فرماندهی حداقل دارای چهار کاربرد نظامی در زبان انگلیسی است، به عنوان یک اسم دلالت بر:

- ۱- اقتدار یک فرد
- ۲- دستوری که یک فرمانده صادر می‌کند.
- ۳- سازمان یا منطقه‌ای که تحت فرماندهی یک فرد قرار دارد به عنوان یک فعل،
- ۴- دلالت بر تسلط از طریق تسلیحات یا نظارت از یک موضع برتر دارد [۲۳]. این مقاله به کاربرد شماره یک فرماندهی پرداخته و با اقتدار سر و کار دارد. سازمان پیمان آتلانتیک شمالی (The North Atlantic Treaty Organization (NATO)) (ناتو)

کوتاه‌ترین بیان را در مورد معنای فرماندهی ارائه می‌دهد: «قدرتی که به یکی از افراد عضو نیروهای مسلح برای هدایت، هماهنگی و کنترل نیروهای نظامی واگذار می‌گردد» [۲۳] دستور رزمی ۵- ۱۰۱ ارتش جمهوری اسلامی فرماندهی را این‌گونه تعریف می‌کند: «فرماندهی اختیاری است که به یک فرد نظامی بر حسب درجه یا شغل و مسئولیتی که دارد واگذار می‌شود تا نسبت به زیردستان خود اعمال کند» [۲۳].

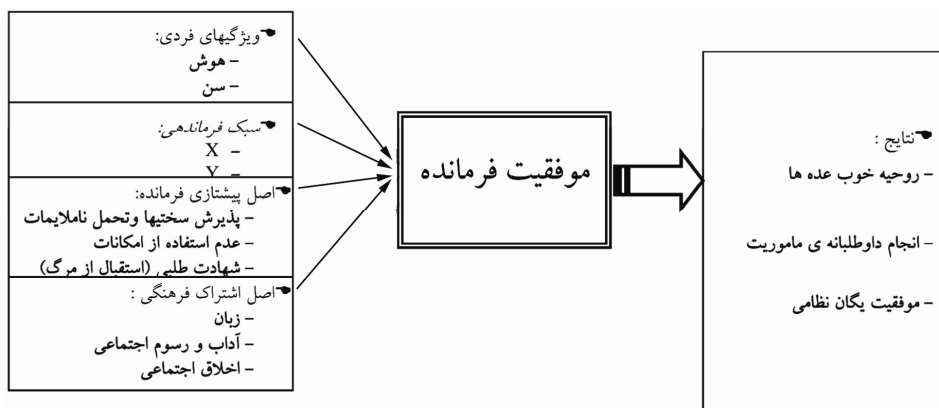
با گذشت سال‌ها کشورهای مختلف الگوهای کاملاً متفاوتی را برای قلمرو و ماهیت فرماندهی نظامی ایجاد نموده‌اند. اگر فرماندهی را محدود به نظریه‌های مدیریتی صرف یا رهبری تنها بنمائیم راه خطا پیموده‌ایم. فرمانده در نظریه‌های معمولی مدیریت بینش‌ها و ارزش‌هایی نمی‌یابد که بتوانند برای سربازان توجیه کنند که چرا واحد آن‌ها از خود آنها مهم‌تر است و چرا یکان آن‌ها می‌تواند فدای خواست‌های بالاتری گردد و مهم‌تر از همه این که چرا آن‌ها باید در این فرایند بمیرند و جان خود را فدا کنند؟ بنابراین ماهیت فرماندهی، نوعی مدیریت تنها نیست بلکه ترکیبی است از مدیریت و رهبری و بر اساس آن می‌توان گفت که فرماندهی عبارت از تفکر و تصمیم‌گیری، احساس کردن و روحیه دادن، عمل کردن و اعمال قدرت است، «در

ابتکار، انضباط، جاذبه فیزیکی، سوابق کاری ( سابقه صف یا ستاد ) و .... جملگی این طیف وسیع از ویژگی‌های فرمانده را بیان می‌کنند. تحقیقات جدیدتر نشان داده است که بعضی « مجموعه‌های رفتاری » عملاً به صورتی معتبر رهبران را از پیروان آن‌ها و رهبران کارآمد و پویا را رهبران غیرکارآمد جدا می‌سازند... و بدینسان «تغییر رهبر سازمان در نتایج عملیات دستگاه مؤثر واقع می‌گردد» [۱۹] همان‌گونه که به‌وسیله استاگدیل خلاصه شده است، این مجموعه ویژگی‌ها شامل « سائق قوی برای قبول مسئولیت و تکمیل وظایف، پافشاری و پشتکار در تعقیب هدف‌ها، تهور و ابتکار در حل مسائل، انگیزه برای ابتکار عمل در موقعیت‌های اجتماعی، اعتماد به نفس و احساس هویت فردی و... و بالاخره توان نفوذ در رفتار دیگران است» [۲۰].

#### رهبری

ظهور رهبری در جامعه بشری به شروع زندگی اجتماعی انسان باز می‌گردد. وقتی یک گروه اجتماعی تشکیل می‌گردد، تأثیری که افراد این گروه روی یکدیگر می‌گذارند، یکسان نیست. اشخاصی هستند که رهبری می‌کنند و تأثیر بیش‌تری روی دیگران می‌گذارند و این زمینه آغاز پیدایش رهبری در گروه است. یکی از نویسندگان در تعریف رهبری می‌گوید: «رهبری عبارت است از هنر پا علم نفوذ در اشخاص به‌طوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول به هدف‌های تعیین شده گام بردارند.» [۲۱] یکی دیگر از منابع تعریف خلاصه‌تری از رهبری ارائه داده است: «رهبری را می‌توان صرفاً به عنوان فرایند نفوذ بر دیگران تعریف کرد» [۲۲]. از ویژگی‌های یک سازمان نظامی نقش رهبری آن است که زیر مجموعه‌ای با اهمیت از عنصر فرماندهی به شمار می‌آید. بعضی رهبری را زیر مجموعه مدیریت قلمداد کرده‌اند، اما با نگاهی دقیق به منصب فرماندهی، این حقیقت به سرعت درک می‌شود که رهبری و مدیریت جزء جدایی‌ناپذیر فرماندهی هستند. بنابراین یکی از معضلات سازمان‌های نظامی ایجاد تطبیق و هماهنگی میان مدیریت و رهبری در راستای ارائه یک فرماندهی پویا و مؤثر است. در تحقیق





نمود ۱: الگوی عوامل مؤثر و نتایج ناشی از موفقیت فرمانده

### کلیاتی در مورد جامعه آماری

جامعه آماری عبارتست است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند معمولاً در هر پژوهش جامعه مورد بررسی یک جامعه آماری است که پژوهشگر مایل است درباره صفت متغیر واحدهای آن به مطالعه بپردازد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه فرماندهان تحت امر سرداران شهید دفاع مقدس (خرازی، زین‌الدین، همت، باکری) در لشکرهای ۱۴ امام حسین (ع)، ۱۷ علی ابن ابیطالب (ع)، ۲۷ محمد رسول‌الله (ص)، و ۳۱ عاشورا از نیروی زمینی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی است که دارای ۲ ویژگی زیرین باشند:

۱- حداقل به مدت یکسال تحت امر یکی از سرداران مورد نظر در جبهه‌های نبرد، مسئولیت جنگی و نظامی پذیرفته باشند.

۲- سطح مسئولیتی آنان از فرماندهی گروهان یا آتش‌بار و مسئولیت‌های هم‌تراز پائین‌تر نبوده باشد.

### ابزار اندازه‌گیری

ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسشنامه‌ی محقق ساخته است. سؤالات پرسشنامه، با توجه به تجارب صاحب‌نظران، نظریه‌ها و تئوری‌های علمای مدیریت و بررسی چندین پایان‌نامه و تحقیق انجام شده در موارد مشابه و نیز براساس فرضیات تحقیق تهیه گردید. پرسشنامه اولیه پس از تهیه، در اختیار تعدادی از صاحب‌نظران و اساتید، همچنین دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت قرار گرفت و در نهایت پرسشنامه نهایی تدوین شد. پرسشنامه نهایی در اختیار تعدادی از کارکنان یکی از جامعه‌های

نمادگرایی فرزندانگان فرماندهی عبارت است از هدایت توأم با اقتدار با استفاده از کلیه نیروهای ذهنی، قلبی و یدی» [۲۳]. به نظر سون تزو- استراتژیست چینی- وجود نهاد فرماندهی سالم در یک جامعه، عامل افزایش قدرت ملی است [۲۴].

### روش تحقیق

الگوی کار در تحقیق حاضر، پیروی از روش علمی در علوم رفتاری بوده که هر یک از مراحل پژوهش براساس الگوی معرفی شده انجام می‌شود.

روش تحقیق در این پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی است. تحقیق پیمایشی یا زمینه‌یابی، جمعیت‌های کوچک و بزرگ را با انتخاب و مطالعه نمونه‌ای منتخب از آن جامعه‌ها برای کشف میزان نسبی توزیع و روابط متقابل متغیرهای روان‌شناسی- جامعه‌شناختی مورد بررسی قرار می‌دهد و واقعیت‌های زندگی مردم و باور داشته‌ها، عقاید، نگرش‌ها، انگیزش‌ها و رفتار آنان را مدنظر قرار می‌دهد. در این پژوهش، اطلاعات و داده‌ها از دو طریق جمع‌آوری شده است. جهت مباحث تئوریک و نظری از منابع موجود در کتابخانه‌ها (کتاب، مجلات، پایان‌نامه‌ها، گزارشات، مقالات، اسناد علمی و...) استفاده شده است و روش دوم جهت جمع‌آوری اطلاعات، تهیه و تدوین پرسشنامه بوده است. پس از جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها از طریق نرم افزار تحلیل آن‌ها پرداخته و روش‌های آماری جهت نتیجه‌گیری و استخراج نتایج حاصل، مورد استفاده واقع شده است.

(لشکرهای ۱۴، ۱۷، ۲۷، ۳۱) واجد شرایط جهت تکمیل پرسشنامه بودند (حداقل یک سال حضور در جنگ تحت فرماندهی سرداران مورد نظر این پژوهش با مسئولیت فرماندهی گروهان، آتشبار یا مشاغل هم‌تراز و بالاتر) به تعداد ۲۲۲ نفر رسید. این آمار با مراجعه به معاونت نیروی انسانی (رکن یکم) یگان‌های مورد نظر و پس از مطالعه و بررسی سوابق نامبردگان و با همکاری و مساعدت مسئولین مربوطه مشخص گردید. با توجه به در دسترس نبودن واریانس نمرات عوامل شش گانه، ابتدا با استفاده از یک نمونه مقدماتی واریانس برآورد گردید و سپس با استفاده از فرمول زیر تعیین حجم نمونه صورت پذیرفت:

$$n = \frac{Nt^2 S^2}{Nd^2 + t^2 S^2}$$

$$n = \frac{222 \times (1.6)^2 \times (1.95)^2}{222 \times (0.216)^2 + (1.96)^2 \times (1.95)^2}$$

و بدین طریق مشخص شد که جمع‌آوری ۱۳۰ پرسشنامه تکمیل شده جهت انجام این پژوهش ضروری است، لذا با احتساب افت، تعداد ۱۸۴ پرسشنامه تکثیر و بین یگان‌های جامعه آماری توزیع و از بین آن‌ها تعداد ۱۲۹ پرسشنامه تکمیل شده جمع‌آوری گردید که در جدول ۳ مشخص شده است.

### یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه مورد مطالعه از دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردیده است.

آماري (لشکر ۱۴) به صورت تصادفی قرار گرفت (۱۵ نفر) و پس از جمع‌آوری، ضمن شناسایی سؤالات اضافی و بی‌مورد، پایایی پرسشنامه از طریق داده‌های به دست آمده و با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ محاسبه گردید (۰/۷۹). پرسشنامه این پژوهش شامل ۲۹ سؤال بسته پاسخ است که بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت طرح‌ریزی گردیده است. برای سنجش هر یک از فرضیات تحقیق تعدادی سؤال به شرح جدول (۲) در نظر گرفته شده است و هر تعداد از سؤالات پیرامون سنجش یکی از فرضیات بحث می‌کند. جدول شماره ۲ سؤالات مربوط به هر یک از ۶ فرضیه‌ی این پژوهش را نشان می‌دهد.

### روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. در سطح توصیفی با استفاده از مشخصه‌های آماری نظیر فراوانی، میانگین و انحراف معیار به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته و در سطح استنباطی متناسب با سطح سنجش داده‌ها و مفروضات آزمون‌های آماری از آزمون‌های زیر استفاده به عمل آمده است:

- ۱) آزمون تحلیل واریانس یک طرفه
- ۲) آزمون تحلیل واریانس چند متغیره ((manova)
- ۳) آزمون « فریدمن »

### تعیین حجم نمونه [۲۵]

طبق توضیحات پیش گفته و بر اساس نوع فرضیه‌ها و تقسیم‌بندی انجام شده، محاسبه حجم نمونه انجام گرفت. تعداد کارکنان و رزمندگانی که در یگان‌های جامعه آماری

جدول ۲: توزیع سؤالات فرضیات تحقیق :

سؤالات	سؤال ۱ تا ۵	سؤال ۶ تا ۱۰	سؤال ۱۱ تا ۱۵	سؤال ۱۶ تا ۱۹	سؤال ۲۰ تا ۲۲	سؤال ۲۳ تا ۲۹
فرضیه	فرضیه اول	فرضیه دوم	فرضیه سوم	فرضیه چهارم	فرضیه پنجم	فرضیه ششم

جدول ۳: تعداد پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده به تفکیک یگان

جامعه آماری	تعداد پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده
ل ۱۴ امام حسین (ع)	عدد ۳۶
ل ۱۷ علی ابن ابیطالب (ع)	عدد ۳۳
ل ۲۷ محمد رسول الله	عدد ۳۰
ل ۳۱ عاشورا	عدد ۳۰
جمع	عدد ۱۲۹

جدول ۴: توزیع میانگین نمرات پاسخگویان در خصوص عوامل مدیریتی

فرضیه	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t	p
پیش فرض X	۳/۱۶	۰/۷۵۱	۰/۰۶۶	۲/۴۲	۰/۰۰۰۲
پیش فرض Y	۳/۹۱	۰/۶۲۳	۰/۰۵۵	۱۶/۵۴	۰/۰۰۰
پیش فرض Z	۴/۳۰	۰/۵۶۵	۰/۰۵۰	۲۶	۰/۰۰۰
اصل پیشتازی و پیش قدمی	۴/۳۹	۰/۴۸۵	۰/۰۴۳	۳۲/۳	۰/۰۰۰
اصل اشتراک فرهنگی	۳/۴۴	۰/۸۹۸	۰/۰۷۹	۵/۵۶	۰/۰۰۰
ویژگی‌های فردی	۳/۹۴	۰/۴۳۴	۰/۰۳۸	۲۴/۷	۰/۰۰۰

$$H_0 : \mu < 3$$

$$H_1 = \mu > 3$$

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

بوده‌اند و هر شش فرضیه طرح تحقیق مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

#### نتایج مرتب شده فرضیات تحقیق

یافته دیگر ترتیب توالی عوامل مدیریتی را در موفقیت فرماندهان نشان می‌دهد بر اساس این یافته، میزان تأثیر عوامل مذکور، از بیش‌ترین به کم‌ترین عبارتند از:

۱- اصل «پیشتازی و پیشقدمی»

۲- سبک

۳- Z سبک Y

۴- ویژگی‌های فردی

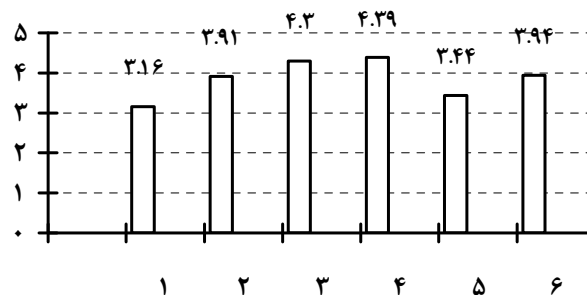
۵- اشتراک فرهنگی

۶- سبک X

با توجه به این که  $X^2_r$  در سطح  $p < 0/01$  معنادار است بنابراین رتبه‌بندی پاسخگویان در خصوص عوامل مدیریتی فرماندهان یکسان نبوده است بیش‌ترین عامل مربوط به اصل «پیشتازی و پیشقدمی» و کم‌ترین عامل مربوط به سبک فرماندهی بر مبنای پیش فرض X است.

ابتدا جهت تعیین کیفیت نمونه مورد بررسی، اطلاعات استخراج شده از ابزار اندازه‌گیری در خصوص اطلاعات شخصی پاسخ‌گویان (میزان تحصیلات، سن و...) مورد بررسی واقع شده و سپس هر فرضیه به همراه سؤالات آن به طور مستقل مورد بررسی و ارزیابی واقع شده است در ضمن هر کدام از فرضیات توسط روش‌های آماری تحلیل واریانس یک‌طرفه، تحلیل واریانس چند متغیره و آزمون «فریدمن» مورد آزمایش قرار گرفته‌اند. در یک دید کلی، نتایج به‌دست آمده از جداول و نمودارها، فرضیات تحقیق را مورد تأیید قرار می‌دهند.

در جدول ۴ با توجه به این که t مشاهده شده در سطح  $p < 0/01$  معنادار می‌باشد بنابراین فرماندهان از عوامل مدیریتی فوق بیش از سطح متوسط استفاده می‌کرده‌اند. لذا می‌توان چنین نتیجه گرفت که عوامل مذکور در جدول توسط فرماندهان در عمل به‌کار گرفته شده است. به بیان روشن‌تر، تمام عوامل پیش گفته در موفقیت فرماندهان مؤثر



نمود ۲: توزیع میانگین نمرات پاسخگویان در خصوص عوامل مدیریتی

براساس ارقام مندرج در جدول، شهید خرازی بیشترین استفاده را از سبک مدیریتی x داشته و سپس سردار زینالدین، همت و باکری از این سبک در موفقیت خود استفاده کرده‌اند.

از سبک مدیریتی y به ترتیب سرداران زینالدین، خرازی، همت و باکری سود جسته‌اند اصل «اشتراک فرهنگی» به ترتیب در نحوه مدیریتی سرداران خرازی، زینالدین، باکری و همت مؤثر بوده است.

سبک مدیریتی z، اصل «پیشتازی و پیشقدمی» و ویژگی‌های فردی به صورت تقریباً برابر و در سطح بالا در موفقیت سرداران نقش داشته‌اند به طوری که تفاوت معناداری بین ارقام جدول در خصوص میزان تأثیر این سه عامل، میان فرماندهان مشاهده نمی‌گردد.

#### ارزیابی سؤالات باز پاسخ

در جواب به این سؤال که: «کدامیک از فرماندهان لشکر خود را (در طول دفاع مقدس) از نظر توانایی و هنر نفوذ و جلب قلوب زیر دستان موفق تر می‌دانید و چرا؟» تمامی پاسخ‌گویان لشکرهای ۱۷ و ۳۱ سرداران شهید زینالدین و باکری را نام برده بودند. در لشکر ۱۴، چهار نفر از پاسخگویان شهید ردانی‌پور و ۳۲ نفر شهید خرازی را معرفی کرده بودند. در لشکر ۲۷، سه نفر از پاسخگویان از سردار متوسلیان و ۲۷ نفر دیگر از سردار همت به عنوان فرمانده موفق در هنر نفوذ و رهبری نام برده بودند. در چرایی این انتخاب مواردی هم‌چون ایمان، صداقت و پیشتازی سرداران یاد شده، قید گردیده بود.

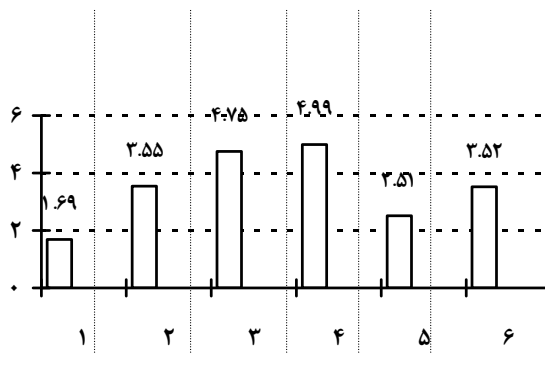
جدول ۵: مقایسه عوامل مدیریتی مورد مطالعه

میانگین رتبه	فرضیه‌ها
۱/۶۹	سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض X
۳/۵۵	سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض Y
۴/۷۵	سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض Z
۴/۹۹	اصل پیشتازی و پیشقدمی
۲/۵۱	اصل اشتراک فرهنگی
۳/۵۲	ویژگیهای فردی

$X^2_r = 297.08$       DF=5      sig=/000

یافته دیگر پژوهش نشان می‌دهد که:

در به‌کارگیری عوامل و سبک‌های مدیریتی، فرماندهان مورد بحث به صورت یکسان عمل نکرده‌اند که نتایج جدول آنرا نشان می‌دهد.



نمود ۳: مقایسه عوامل مدیریتی مورد مطالعه

جدول ۶: مقایسه فرماندهان و عوامل مدیریتی

P	F	باکری ۳۱ ل		همت ۲۷ ل		زین الدین ۱۷ ل		خرازی ۱۴ ل		یکان	فرضیه
		S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$		
۰/۰۰۰۱	۸/۱۱	/۸۷۸	۲/۷۹	/۶۵۵	۲/۸۹	/۶۸۷	۳/۴۱	/۵۴۷	۳/۴۷	۱	
۰/۰۰۰	۱۵/۸۸	/۶۹۱	۳/۳۲	/۵۲۷	۴/۰۱	/۳۸۸	۴/۱۶	/۵۱۳	۴/۰۸	۲	
۰/۰۵۷۱	۲/۵۷	/۴۶۸	۴/۱۳	/۴۷۱	۴/۲۸	/۴۲۷	۴/۵۱	۰/۵۰۸	۴/۲۷	۳	
۰/۰۷۴۲	۲/۳۶	/۶۲۴	۴/۲۷	/۴۳۷	۴/۲۷	/۳۷۱	۴/۵۲	/۴۵۴	۴/۴۷	۴	
۰/۰۰۰۰	۸/۵۴	۱/۰۳	۳/۵۸	/۸۳۲	۲/۷۷	/۶۷۱	۳/۶۴	/۷۵۷	۳/۶۹	۵	
/۸۸۱۶	/۲۲۱۱	/۴۵۳	۳/۹۵	/۳۸۸	۳/۸۸	/۴۲۹	۳/۹۶	/۴۶۸	۳/۹۴	۶	

میلادی غالب بوده است (این نظریه بر خود کفایی و عدم تمرکز اجزای سازمان، کنترل درونی و خود جوش، حداقل وابستگی متقابل و نتیجه گرایی و دیگر مداری تأکید دارد). نتایج بررسی میدانی حاکی از تأثیر بیش تر انتخاب این سبک بر موفقیت فرماندهان است با وجود این انتخاب این سبک مدیریتی به طور کامل پیشنهاد نمی‌گردد.

۳- با عنایت و توجه به بندهای (۱ و ۲) پیشنهاد می‌گردد که زمینه و امکانات تشویقات مادی برای فرماندهان فراهم گردد و توجه آن‌ها به تقدم تشویق نسبت به تنبیه جلب شود. به عبارت دیگر این نکته توسط فرماندهان درک گردد که تشویق اصل است و از تنبیه به عنوان آخرین وسیله ممکن استفاده شود.

۴- به لحاظ سطح بالای ایمان مذهبی کارکنان سپاه، پیشنهاد می‌گردد که فرماندهان از نقش مذهب در نهادینه کردن سلسله مراتب فرماندهی و اطاعت پذیری در پرسنل تحت امر یاری جویند به عبارت دیگر استفاده از مفروضات تئوری مدیریتی Z در محیط نظامی سپاه بسیار مطلوب و مؤثر خواهد بود.

۵- «اصل پیشتازی و پیشقدمی» در فرماندهی به عنوان اولین و مهم ترین عامل از شش عامل موفقیت فرمانده که بیش ترین تأثیر را بر جلب قلوب زیردستان و نفوذ در رفتار آن‌ها دارد مشخص گردید، لذا پیشنهاد می‌شود که فرماندهان با انجام به موقع و نمادین آن برای رفع موانع احتمالی در شیوه فرماندهی خود استفاده کنند به عبارت دیگر همواره در مشکلات و سختی های یگان شریک و پیشقدم باشند.

۶- داشتن روابط دوستانه، صمیمانه و صادقانه باعث جلب قلوب زیردستان و دلگرمی و پشتکار آنان خواهد شد لذا توصیه می‌شود این روابط که به جا مانده از دوران دفاع مقدس است توسعه یافته و ارتباطات انسانی افزایش یابد.

۷- با توجه به شرایط محیطی خاص هر منطقه، از افرادی برای تصدی پست فرماندهی استفاده شود که بیش ترین همگونی و اشتراک فرهنگی را با کارکنان آن یگان داشته باشند.

۸- در انتخاب فرماندهان ویژگی های فردی دقیقاً رعایت گردد خصوصاً از افراد کاردان و حداقل میان سال (۳۰ تا ۴۵ سال) با اعتقادات مذهبی قوی و میزان تحصیلات

در بیان عوامل مؤثر جهت نفوذ موفقیت آمیز در پرسنل، همان عوامل ذکر شده در پرسشنامه تکرار گردیده بود، در عین حال، بر بعضی از عوامل مانند صداقت، کاردانی و پیشتازی فرمانده بیش تر تکیه شده بود.

درخصوص طریقه اعمال فرماندهی فرمانده لشکر بر پرسنل بسیجی یگان های رزم همه پاسخ گویان به طور صددرصد بر اثربخشی مدیریت روابط انسانی و کارآیی مفروضات آن تأکید داشته اند و آنرا موفق ترین شیوه معرفی کرده اند.

در جواب به این سؤال که «اگر پرسنل یگان های رزم دفاع مقدس را سربازان و وظیفه تشکیل می دادند آیا باز هم روش قبلی موفق بود یا خیر؟» ۹۹ نفر از پاسخ گویان استفاده از روش روابط انسانی را توصیه کرده اند و ۳۰ نفر از پاسخ گویان جامعه آماری استفاده از تنبیه و تشویق و روش های نظامی خشک را کارساز دانسته اند.

#### پیشنهادات کاربردی تحقیق

با عنایت به بررسی های نظری و نتایج میدانی حاصل از این تحقیق پیشنهادات زیر جهت بهبود و ارتقاء عملکرد فرماندهان به ویژه در بعد رهبری و هنر نفوذ در رفتار زیر دستان، در همه ی رده ها (درجه داری، افسری و سرداری) ارائه می‌گردد.

#### پیشنهاداتی برای فرماندهان سپاه پاسداران

۱- نتایج تحقیق در ادبیات موضوع نشان می‌دهد که سبک مدیریتی X مربوط به سال های آغازین قرن ۲۰ م بوده و به لحاظ برداشت منفی از سرشت انسانی امروزه با اقبال کم تری مواجه است (این نظریه بر تمرکز، مدیر مداری، استفاده از کنترل ها و مشوق های خارجی، استفاده صرف از امکانات و قدرت موجود، و قبول تضاد فطری منافع، تأکید فراوان دارد). از طرفی نتایج بررسی نشان داد که این نظریه کم ترین تأثیر را در موفقیت فرماندهان داشته است لذا پیشنهاد می‌گردد، فرماندهان نسبت به انتخاب سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض X جانب احتیاط را رعایت کرده کم تر از این روش بهره جویند.

۲- سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض Y اگر چه به لحاظ برداشت مثبت آن از سرشت انسانی مقداری متعادل تر است ولی این نظریه نیز مربوط به نظریات مکتب کلاسیک مدیریت است که در نیمه دوم قرن بیستم

و جزء نباید تنها روی یک موضوع منفرد تکیه کنند بلکه در استراتژی‌های بهبود عملکرد، فرماندهان همه متغیرهای تأثیرگذار را در نظر بگیرند.

#### پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده

- ۱- پژوهشگران دیگر می‌توانند همین موضوع را برای سرداران دیگر و در جوامع آماری متفاوت اجرا کرده و نتایج را به صورت تطبیقی مقایسه کنند.
- ۲- پژوهشگران دیگر می‌توانند عوامل مؤثر در موفقیت سرداران مورد بحث این پژوهش را در سایر زمینه‌ها (در بعد مدیریت، در بعد تاکتیکی و استراتژیکی و ....) مورد بررسی قرار دهند.

کافی استفاده گردد ضمناً توجه به تناسب اندام و جاذبه فیزیکی فرماندهان به هنگام گزینش، توصیه می‌گردد.

- ۹- در مجموع، این پژوهش نشان داد که موفقیت در فرماندهی و رهبری با نفوذ در رفتار سربازان و فرماندهان زیر دست و به دست آوردن رضایت خاطر آن‌ها رابطه تنگاتنگی دارد، بنابراین در تدوین خط‌مشی‌های مربوط به نگهداری و بهسازی نیروی انسانی پیشنهاد می‌گردد که علاوه بر متغیرهای درونی سیستم نظامی به متغیرهای بیرونی و محیطی نیز توجه کافی مبذول گردد.
- ۱۰- همچنین این پژوهش آشکار کرد که ویژگی‌های فردی و اشتراک فرهنگی و پیشسازی و پیشقدمی فرمانده با انتخاب سبک‌های مدیریتی نیز ارتباط دارد امیران و سرداران سپاه اسلام برای بهبود عملکرد فرماندهان ارشد

#### منابع

۱. توسلی، غلامعباس (۱۳۷۱) نظریه‌های جامعه شناسی. تهران: انتشارات سمت، ص ۴۲۳.
۲. رضائیان، علی (۱۳۷۴) اصول مدیریت، چاپ هفتم. تهران: انتشارات سمت، ص ۶.
۳. صبحی، حسن (۱۳۷۶) رهبری، مدیریت و فرماندهی نظامی، چاپ اول. تهران: انتشارات دافوس سپاه پاسداران، ص ۱۱۷.
۴. تحقیق و پژوهش دانشکده دافوس سپاه پاسداران (۱۳۷۰) نیروی انسانی (رکن یکم)، تهران: انتشارات دافوس سپاه، ص ۱۲۳.
۵. باقری کبوری، علی (۱۳۷۰) مبانی جنگ و استراتژی. تهران: نشر بین الملل، صص ۲۹۰-۲۲۰.
۶. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۶۹) مدیریت و فرماندهی در اسلام. قم: انتشارات هدف.
۷. واقعی، قاسم (۱۳۷۳) اخلاق مدیریت. تهران: مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی.
۸. کبیری، محمد (۱۳۶۴) ویژگی‌های مدیریتی در جامعه ی اسلامی. تهران: نشر سازمان اموراداری و استخدامی کشور.
۹. وتر، ضاهر (۱۳۷۴) مدیریت نظامی در نبردهای پیامبر اسلام (ص). ترجمه اصغر قائدان. تهران: نشر صریر.
۱۰. طلاس، العماد المصطفی (۱۹۷۷م) الرسول العربی و فن الحرب. بیروت: دارالفکر العربی.
۱۱. سوید، یاسین (۱۹۸۹م) الفن العسکریه الاسلامی، اصوله و مصادره. بیروت: دارالفکر العربی، ص ۱۶۶.
۱۲. میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۰) مدیریت منابع انسانی و روابط کار. چاپ نهم. تهران: انتشارات نقش جهان، صص ۴۰۲-۳۹۸.
۱۳. نائینی، کاظم (۱۳۵۹) هدف فلسفه و تعلیم و تربیت اسلامی. تهران: دفتر تحقیق و بررسی‌های آموزش و پرورش، ص ۷۵.
۱۴. طوسی، محمد علی (۱۳۷۱) فراسوی خواستن. چاپ اول. تهران: نشر شبانیز، ص ۵۹.
۱۵. قوزانلو، جمیل (۱۳۶۲) جنگ ده ساله ایران و روس. چاپ اول. تهران: دنیای کتاب، ص ۱۲۴.
۱۶. رادمنش، عزت الله (۱۳۶۲) تاکتیک‌های جنگی پیامبر اسلام (ص). چاپ اول. تهران: انتشارات قلم، ص ۷۸.
۱۷. مونتگمری، برنارد لاو (۱۳۶۲) خاطرات جنگ دوم جهانی. ترجمه امیر فریدون گرگانی، چاپ دوم. تهران: انتشارات گلشایی، ص ۱۶۶.
۱۸. ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز (۱۳۷۱) مدیریت از تئوری تا عمل. چاپ اول. تهران: بانک مرکزی ایران، ص ۴۱۹.
۱۹. اقتداری، علی محمد (۱۳۶۸) سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات مولوی، ص ۱۱۹.
۲۰. کریمی، یوسف (۱۳۶۸) روان‌شناسی اجتماعی. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، ص ۱۱۹.
21. DLS S. BEACH PERSONEL (1975) The Management of people at work New York McMilan publication Co. P.512
۲۲. هرسی، پال- بلانچارد، کنث (۱۳۷۵) مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی علاقه بند، چاپ ۱۱. تهران: انتشارات امیرکبیر، ص ۶۸.
۲۳. دستور رزمی ۵-۱۰۱، آئین نامه ی رسمی ارتش جمهوری اسلامی ایران: چاپخانه ی ارتش.
۲۴. تزوسون (۱۳۵۹) هنر جنگ. ترجمه حسن حبیبی. تهران: انتشارات قلم، ص ۱۹۴.
۲۵. منصورفر، کریم (۱۳۷۱) روش‌های آماری. تهران: انتشارات دانشگاه تهران، ص ۲۹۴.

