

## طراحی الگوی مدیریت تعالی رزمندگان دفاع مقدس

مصباح‌الهدی باقری‌کنی \*

عادل آذر \*\*

محمد جواد سعادت جو \*\*\*

پذیرش نهایی: ۹۴/۱۰/۲۹

دریافت مقاله: ۹۳/۸/۱۷

### چکیده

پژوهش پیش رو با هدف طراحی الگوی مدیریت تعالی رزمندگان دوره دفاع مقدس سعی در شناسایی عوامل مؤثر در شکل‌گیری شخصیت متعالی نیروها و چگونگی تأثیر آنها در فضای محیطی پویا و زنده مانند جنگ دارد. تبیین نظام تربیتی حاکم بر جبهه و عوامل اثرگذار در تربیت و تعالی رزمندگان از دستاوردهای این پژوهش است. در این پژوهش با پانزده نفر از فرماندهان و رزمندگان دوران دفاع مقدس مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته صورت گرفته، و با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد، مفاهیم و مقولات مصاحبه‌ها استخراج شده است؛ سپس با تبیین روابط بین مفاهیم و مقولات محوری، الگوی اولیه استخراج و هم‌چنین با الگوگیری از الگوی استاندارد شده استراوس، الگوی مفهومی دیگری به دست آمده، و در انتها نیز با استفاده از استعاره «گلخانه» روایت شده است. از دیگر دستاوردهای این پژوهش، می‌توان به ارائه دسته‌بندی جامعی از مبانی نظری مدیریت تعالی نیروی انسانی به‌رغم ادبیات رایج و تعریف جدیدی از مدیریت تعالی نیروی انسانی سازمان اشاره کرد.

**کلیدواژه‌ها:** تعالی نیروی انسانی، مدیریت تعالی، تعالی رزمندگان، فرهنگ عاشورایی، فرهنگ جبهه و جنگ.

[mesbab@yahoo.com](mailto:mesbab@yahoo.com)

\* استادیار دانشگاه امام صادق علیه‌السلام

[aazar@modares.ac.ir](mailto:aazar@modares.ac.ir)

\*\* استاد دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\* نویسنده مسئول: دانش‌آموخته کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)

[saadatjoo@gmail.com](mailto:saadatjoo@gmail.com)

## مقدمه

امروزه منابع انسانی، سرمایه اصلی سازمان به شمار می‌رود. سازمانها با وجود داشتن نیروی انسانی شایسته و لایق نیازمند توانمندی لازم در استفاده این منابع هستند و در واقع با اتکا بر عملکرد کارکنان و مدیریت سرمایه انسانی و ارائه روشهای علمی و کاربردی به دنبال افزایش کارآمدی و اثربخشی خود هستند (مگینسون، ۲۰۰۶: ۱۱۵).

در حال حاضر یکی از چالش برانگیزترین موضوعات سازمانها، ارائه راهکار مستحکم مدیریت منابع انسانی و فرهنگ متیقن حاکم بر سازمان است تا به واسطه آن بتواند توانمندی صد در صدی نیروی انسانی را برای تحقق اهداف سازمانی به کار گیرد و در عین حال رضایت کامل ایشان را به دست آورد. دوره دفاع مقدس از عرصه‌هایی است که در آن سازمانی دفاعی و عملیاتی شکل می‌گیرد و تعاملی محوری میان فرمانده و نیروها سامان می‌یابد و این موضوع محقق می‌شود؛ به بیان بهتر، سخنان فرماندهان دوران هشت سال جنگ تحمیلی ایران - عراق و مستندات این زمینه حاکی است که در سازمان جنگ، الگوی مطلوبی از مدیریت منابع انسانی سازمانی وجود داشته است و بررسی و تحقیق در این زمینه، یافته‌های مناسبی را در پیشبرد مدیریت منابع انسانی خواهد داشت. فرماندهان نظامی به عنوان مدیران ارشد و تصمیم‌سازان اصلی جنگ، نقش بسزایی در اداره منابع انسانی و تربیت نیروها با اتکا به ارزشهای دینی در وضعیت کاملاً بحرانی و اقتضائات میدان جنگ داشتند به گونه‌ای که اثر مدیریتی آنها در گزینش، جذب، نگهداری، برنامه‌ریزی، آموزش و... نیروهای تحت فرماندهی آنان آشکارا قابل رؤیت است.

این پژوهش به دنبال پاسخی به این سؤال اساسی است که نظام تربیتی تعالی‌ساز حاکم بر فضای جبهه و جنگ چه بوده و چه الزاماتی داشته که توانسته است نمونه‌های بسیاری از شخصیت‌های موفق سازمانی پدید آورد. پاسخ به این سؤال، ما را برای رسیدن به الگوی جامع انگیزشی مدیریت منابع انسانی و تحقق اهداف سازمانی یاری می‌کند. هم‌چنین ادعای پژوهشگر این است که تعریف و ترجمه‌ای که برای مدیریت تعالی منابع انسانی در متون مدیریتی رایج شده، اشتباه است و باید در تعریف آن بازنگری صورت گیرد؛ به همین دلیل در بخش یافته‌های پژوهش به تعریف جدیدی از مدیریت تعالی منابع انسانی پرداخته شده است.

## ادبیات پژوهش

رشد، تعالی و تکامل انسان از جمله موضوعات مهمی است که در ادیان و مکاتب مختلف اعتقادی و اخلاقی مورد بحث قرار گرفته است و بعضاً متناسب با تعاریف متفاوتی که هر یک از اندیشمندان ارائه کرده‌اند، منشأ پیدایش مکاتب مختلف نیز بوده است. از آنجا که تمام امور جهان آفرینش دایره مدار انسان می‌چرخد، نوع نگاه ما به انسان و تعالی آن، علوم مختلف - بویژه علم مدیریت - را دستخوش تأثیر خود قرار می‌دهد.

در ادامه، دسته‌بندی چهارگانه‌ای از پیشینه و مبانی نظری تعالی منابع انسانی (رزمندگان) ارائه می‌شود: در بخش اول رابطه سازمان، سیستم و مدیریت با تعالی انسان<sup>(۱)</sup> به بحث گذاشته می‌شود. در بخش دوم به مفهوم رشد و تعالی انسان پرداخته می‌شود و نسبت موضوع تعالی با انسان مورد بررسی قرار می‌گیرد. در بخش سوم سنت جهاد تشریح شده و نسبت آن با تعالی بیان می‌شود. و در نهایت بخش چهارم به موضوع تاریخ و ادبیات جنگ، ارزشهای دوران دفاع مقدس و تعالی رزمندگان می‌پردازد.

### ۱ - مدیریت انسان مبتنی بر تعالی

امروزه شاهد تغییرات اساسی و سریع در جوامع و سازمانها هستیم. این تغییرات در ابعاد مختلف فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، تواناییها و تمایل انسانها و فناوری است. پژوهشگران و مدیران جوامع و سازمانهای پیشرفته به این نتیجه رسیده‌اند که مهم‌ترین عامل مؤثر در تغییرات و رشد و توسعه سازمانها، برنامه‌ریزی و آموزش و بهبود تواناییهای نیروی انسانی و توسعه فرهنگ جامعه و سازمانهای آن است و در واقع نیروی انسانی عاملی راهبردی تلقی می‌شود. بر این اساس مدیریت منابع انسانی که در گذشته نه چندان دور اهمیت چندانی برای آن قائل نبودند، امروزه مهمترین دانش در سازمانها و مجموعه مهارتهای مدیران در نظر گرفته می‌شود.

#### ۱ - ۱ - تاریخچه پیدایش و تعریف مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup>

مدیریت منابع انسانی در واقع عنوانی است که طی دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح شده است اگر چه بسیاری از صاحب‌نظران هنوز هم، عناوین قبلی و قدیمی آن را عموماً به صورت مترادف مورد استفاده قرار می‌دهند، بسیاری از آنها معتقدند که مدیریت منابع انسانی مفهومی فراتر از مدیریت

پرسنلی دارد و تمامی این عنوانها را در بر می گیرد (ابطحی، ۱۳۸۵: ۹).

براساس این دیدگاه مدیریت منابع انسانی، شناسایی اهمیت نیروی کار سازمان به عنوان عنصری حیاتی در کسب اهداف سازمانی و استفاده چندگانه در فعالیتهای و کارکردهای منابع انسانی است به گونه‌ای که به طور مؤثر و منصفانه‌ای منافع فردی کارکنان، سازمان و جامعه را تضمین کند (سیدجوادین، ۱۳۸۵: ۱۰ - ۹).

#### ۱ - ۲ - هدف مدیریت منابع انسانی

هدف مدیریت منابع انسانی، افزایش کارایی نیروی انسانی در سازمان و بالاتر بردن سطح رضایت افراد در تمام سطوح سازمان است که در نهایت موجب رسیدن سازمان به اهدافش می‌شود.

معمولاً چهار هدف به شرح ذیل برای مدیریت منابع انسانی قائل می‌شوند:

- هدف اجتماعی: احساس مسئولیت در مقابل نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان در جامعه

- هدف سازمانی: احساس مسئولیت در مقابل هدفهای سازمانی و حداکثر استفاده از تخصص و تعهد نیروی انسانی در رسیدن به آن هدفها.

- هدف وظیفه‌ای: احساس مسئولیت در برابر وظایفی که بر عهده واحد امور اداری سازمان گذاشته می‌شود.

- هدف اختصاصی: احساس مسئولیت در برابر هدفهای شخصی کارکنان شاغل سازمان است (ابطحی، ۱۳۸۵: ۱۵ - ۱۴).

#### ۱ - ۳ - رویکردهای اندیشمندان به مدیریت منابع انسانی

نگرشها و نظریه‌های مختلفی با موضوع تعالی در حوزه مدیریت هست که در ادامه به تعریف توسعه منابع انسانی، توانمندسازی و تعالی منابع انسانی می‌پردازیم. در واقع این کلیدواژه‌های مختلف، ناظر بر رویکردها و جریانهای مختلف اندیشمندان در حوزه مدیریت منابع انسانی است.

#### ۱ - ۳ - ۱ - توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup>

بطور کلی توسعه منابع انسانی، مفهوم و فرایندی است که به مداخلات یادگیری خاص، خط‌مشی‌های عمومی و نیز مؤسسات دولتی و خصوصی اشاره دارد که این سیاستها و خط‌مشی‌ها

1 - Human Resource Development (HRD)

را اجرا می‌کنند. هدف آن بهینه کردن رشد منابع انسانی و اثربخشی سازمانی از طریق فعالیت‌های یادگیری است (هاریسون، ۱۹۹۳).

مفهوم توسعه منابع انسانی با مفاهیم توسعه انسانی و سرمایه انسانی تفاوت دارد. توسعه انسانی مفهومی عام و گسترده است که توسعه منابع انسانی را نیز در بر می‌گیرد. در توسعه انسانی، انسان هدف است نه وسیله؛ ولی در توسعه منابع انسانی، انسان ابزاری است که برای افزایش تولید کالا و خدمات مورد توجه قرار می‌گیرد.

#### ۱- ۳- ۲- توانمندسازی<sup>۱</sup>

توانمندسازی منابع انسانی را می‌توان به معنی ارتقای سطح دانش، مهارت و انگیزه کارکنان با هدف افزایش توانایی آنان در استفاده مطلوب و بهینه از قوه تشخیص و تحلیل و نیز اعتلای بصیرت آنان برای دستیابی به اهداف سازمانی دانست (رایبترز، ۲۰۰۲).

#### ۱- ۳- ۳- تعالی منابع انسانی<sup>۲</sup>

اغلب الگوهای تعالی سازمانی نظیر دمنینگ، بالدريج و بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در معیارهای مربوط به مدیریت منابع انسانی نقطه ضعف اساسی دارد؛ زیرا در معرفی زیرمعیارهای آنها دچار کلی‌گویی است و همین مسئله باعث می‌شود مدیران منابع انسانی هنگام ارزیابی، برنامه‌ریزی و مدیریت کارکنان دچار ابهام و سردرگمی شوند؛ برای مثال توسعه ارتقای شغلی در زیرمعیار کارکنان در الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت مطرح شده است. این معیار از مدیران منابع انسانی سؤال می‌کند که کارراهه شغلی کارکنان چگونه توسعه می‌یابد؛ اما از پاسخ این سؤال، که مدیر منابع انسانی بر اساس چه شاخصهایی باید خشنودی کارکنان را در ارتباط با فرایند توسعه ارتقای شغلی مورد ارزیابی قرار دهد، ناتوان است. از این رو الگویی که بتواند در بردارنده همه شاخصهای ادراکی مرتبط با این معیارها باشد برای سازمانی که در مسیر تعالی گام بر می‌دارد، نیازی ضروری به شمار می‌رود.

با توجه به این الگوهای سه گانه، الگوهای متعددی در زمینه تعالی منابع انسانی در کشورهای مختلف ارائه شده است که هر کدام از دیدگاه خاص و با اهداف ویژه‌ای به تعالی منابع انسانی توجه کرده‌اند (میرسپاسی و دیگران، ۱۳۸۹) که برای نمونه می‌توان به مواردی چون الگوی

1 - Impowerment

2 - Human Resource Exelence

سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، الگوی توسعه‌گر منابع انسانی، الگوی بلوغ توان منابع انسانی، الگوی فیلیپس اشاره کرد.

#### ۱ - ۴ - مفهوم تعالی در ادبیات مدیریت غربی

با وجود کاربرد گسترده این واژه در سازمانها، تاکنون تعاریف منسجم و جامعی از واژه تعالی در ادبیات مدیریت ارائه نشده است. هر چند پژوهشهای زیادی در این زمینه انجام، و الگوهای گوناگونی نیز ارائه شده است به نظر می‌رسد جایگاه تعریف علمی در این زمینه خالی است. آنچه اغلب بر آن اتفاق نظر هست این است که تعالی در تداوم مسیر کیفیت، و آن را تکمیل نموده است (اسمیت، ۲۰۰۶). هر چند دال و ویلیامز (۲۰۰۰) معتقدند واژه تعالی نه تنها تداوم مسیر کیفیت نیست بلکه نقطه انحرافی آن و لباس جدیدی بر پیکره الگوهای سنتی کیفیت به شمار می‌رود. دیویس و گویچ (۲۰۰۰) معتقدند کیفیت همانند چشم بیننده، و تعالی بینشی است که در پس آن قرار دارد و افقهای دور دست را ترسیم می‌کند. حاجی میرعرب (۱۳۸۳) با رویکرد زیبایی شناختی به تعالی پرداخته و آن را در ایجاد تعادل و کسب کمال در سه حوزه علم (دانایی و حقیقت)، هنر (زیبایی) و اخلاق (نیکی) تعریف نموده است در حالی که میرسپاسی (۱۳۸۸)، تعالی را نقطه کمال سازمانها تلقی نمی‌کند و گامی دیگر تحت عنوان تمدن سازمانی را در مسیر تکامل مفهوم تعالی در سازمانها ترسیم، و آن را در ایجاد تعادل منطقی در بوروکراسی، تکنوکراسی و دموکراسی سازمانی تعریف کرده است.

با وجود اشتراک مفهومی زیادی که بین کیفیت و تعالی هست، وستون (۲۰۰۹) معتقد است تعالی نه تنها برآورد نیازهای مشتری بلکه فرا رفتن از انتظارات مشتری نیز هست. در تعریفی دیگر تعالی، برآورد کامل نیازهای ذی نفعان با کمترین هزینه سازمانی و با بهترین سطح کیفیت است (مولین، ۲۰۰۲). اسمیت نیز تعالی را رویکردی مستمر و اقدامی راهبردی به منظور برآورد کامل رضایت مشتریان تعریف نموده است.

#### ۲ - نسبت انسان با تعالی

##### ۲ - ۱ - مفهوم رشد، کمال و تعالی انسان

انسان کامل کسی است که دارای صورت الهیه باشد و به کمال نمی‌رسد جز با این مرتبه. کسی که از کمال صورت الهی فرو بماند به هر قدری که از صورت الهی در او باشد به کمال رسیده است. انسان کامل قرآنی، افزون بر رستگاری از سلامتی به مفهوم روانشناختی آن نیز بهره‌مند است

و از نظر قرآن «راه کمال از جاده سلامتی می گذرد»: «أَلَا مِنْ أَمْرِ اللَّهِ بَقَلْبِ سَلِيمٍ (شعراء/۸۹). تعبیری که برای انسان کامل در روایات و اصطلاحات دینی استفاده می شود، درجه اهل یقین است. یقین مانند درجه اول اسلام نیست که در اختیار و زیر نفوذ اراده انسان باشد؛ بلکه حالتی است که فقط برای عده ای اندک، آن هم پس از طی مراحل بسیار در درجات ایمان به دست می آید.

## ۲ - ۲ - ابعاد شکل گیری شخصیت انسان

شخصیت، مجموعه سازمان یافته ای از ویژگی های جنبه های مختلف وجودی انسان (بدنی، عقلی، عاطفی، اخلاقی، اجتماعی و دینی) است. البته تجربه شخصی، تفاوت های فردی و برخی عوامل دیگر باعث می شود که افراد نسبت به هم متمایز باشند (اشرف جودت، ۱۳۷۸: ۹۱).

خداوند انسان را به گونه ای آفریده که دارای شخصیتی چند بُعدی است. تربیت او هم باید متوجه همه این ابعاد باشد. مهم ترین ابعاد شخصیت انسان عبارت است از: بُعد شناختی، بُعد عاطفی، بُعد حرکتی - جسمانی، بُعد اجتماعی، بُعد اخلاقی و بُعد هنری.

عوامل مؤثر در شکل گیری و تحول شخصیت فرد به این شرح است: ۱ - فطریات: ادراکات و شناخت های فطری که شامل تحریکات و گرایش های فطری، میل های غریزی (جنبه حیوانی انسانی) و فطری (جنبه انسانی انسان) است. ۲ - وراثت و غدد درون ریز و هورمون ها ۳ - محیط و تربیت و تغذیه (محیط جغرافیایی، محیط زندگی و معاشرتی، محیط آموزشی، محیط دینی) ۴ - گذشت زمان (سن) ۵ - اختیار و اراده آزاد (که مهمترین جزء به شمار می آید) (مصباح یزدی، ۱۳۷۲: ۱۷۲).

## ۲ - ۳ - جایگاه اراده در شکل گیری رفتار و شخصیت انسان

در اندیشه اسلامی، رفتار آدمی، تابع و نتیجه اراده آزادانه اوست و علل و عوامل بیرونی همچون وراثت، خانواده، اجتماع، فرهنگ مسلط، دوره نخست کودکی و... انسان را مجبور نمی کند؛ بلکه از درون، مختار است (جوادی آملی، ۱۳۸۱: ۲۹۵). فرایند تکوین اراده به این شرح است:

نقطه آغازین شکل گیری اراده در انسان، نیت است. از همان لحظه اولی که انسان در ذهن خود قصد کاری می کند، فرایند تکوین اراده آغاز می شود؛ اما صرف داشتن نیت کار برای اقدام کافی نیست. چه بسیار کارهایی که انسان بارها نیت آن را دارد اما هیچ گاه عملی نشده است. برای ارتکاب عمل نیاز است این نیت با شناختی عمیقتر و تفصیلی تر تقویت شود که به آن بینش یا

بصیرت گفته می‌شود و از طریق قوه عاقله انسان به دست می‌آید.

مسلم است موارد بسیاری هست که همراهی عقل بدون قلب منتهی به عمل نمی‌شود. اگر بینش انسان، نیت ارتکاب عمل را همراهی کند حال اینکه کشش قلبی انسان نسبت به فعل مورد نظر و اگرایی داشته باشد، ممکن است قوه عاقله نتواند بر کشش غیر همسوی قلب غلبه کند؛ اما مطمئناً همسویی قوه شوقیه انسان با قوه عاقله وی تا حدود زیادی تحقق عمل را تضمین خواهد نمود. پرواضح است که بینشها و گرایشهای انسان دارای رابطه متقابل با یکدیگر است و تضعیف و تقویت هر کدام بر دیگری اثر مستقیم می‌گذارد.

آخرین حلقه زنجیره تکامل اراده، عزم بر فعل و یا تصمیم‌گیری است و فاصله این مرحله تا عمل، آنقدر اندک است که در زبان برخی از بزرگان همانند حضرت امام خمینی (ره)، عزم، معادل اراده دانسته شده است.

#### ۲ - ۴ - مفهوم تربیت

تربیت، پرورش دادن است؛ یعنی استعدادهای درونی را که بالقوه در یکی شیء موجود است به فعلیت در آوردن و پروردن (مطهری، ۱۳۸۶: ۵۶). استاد مطهری در کتاب فطرت می‌گوید: تربیت یعنی پرورش دادن استعدادهای واقعی انسان.

#### ۲ - ۵ - ابزارهای رسیدن به کمال

برای رسیدن به کمال نهایی، ابزارهایی لازم است که عبارت است از:

۱ - معرفت خدا: امام علی (ع) می‌فرماید: «اَوَّلُ الدِّينِ مَعْرِفَةُ: معرفت خدا سرآغاز تدین است» (نهج البلاغه، خطبه ۱: ۳۹).

۲ - رعایت تقوا و ترک گناه: بزرگترین مانع رسیدن به کمالات، گناه و هوای نفس است.

۳ - عبادت: در حدیث قدسی آمده است: «هیچ بنده‌ای به عبادتی بهتر از واجبات به من نزدیک نشده است. به وسیله نوافل به من تقرب می‌جوید تا جایی که او را دوست بدارم؛ آن گاه گوش شنوا و دیده بینا و دست توانای او خواهم بود. اگر مرا بخواند، پاسخش می‌دهم. چنانچه چیزی از من بخواهد، ارزانی اش می‌دارم» (کلینی، ۱۳۶۵، ج ۲: ۳۵۲).

براساس برداشتهای دینی، مهمترین اصل برای رسیدن به این مقصود، تقویت اراده است. برای تقویت اراده، باید به عوامل تأثیرگذار توجه کرد. برخی از عوامل کاربردی تقویت اراده عبارت است از: اصل مقاومت، امیدواری، مبارزه با عادت ناپسند، تلقین به داشتن اراده قوی، داشتن هدف



روشن، تمرین تمرکز حواس، اجرای وظایف الهی، اعتماد به نفس، بهره‌گیری از سرگذشت انسانهای با اراده و...

## ۲ - ۶ - موانع رشد و بالندگی انسان

قرآن کریم، عوامل اصلی انحراف انسان را در چهار زمینه شیطان، هوای نفس، دنیاپرستی و رذایل اخلاقی خلاصه کرده است. وسوسه و خیالات شیطانی و کارهای بیهوده، یکی از موانع دستیابی انسان به کمال است. شیطان نخست در بخش عبادات و بعد در مقطع تعقل و در پایان در بخش شهود در کمین است. هوای نفس، چنان تسلطی بر انسان دارد که انسان را از دایره بندگی و حوزه ولایت خدا خارج می‌کند و آنها را در محدوده ولایت شیطان و هوای نفس قرار می‌دهد (مظاهری، ۱۳۹۰).

## ۲ - ۷ - آزادی و اقسام آن

از آنجا که در دیدگاه اسلام، انسان موجودی مختار، و آزادی در فطرت و سرشت او قرار داده شده است، سؤال و پرسش و تشویق و تکریم و یا توبیخ و سرزنش وی مورد قبول است و گرنه، چنانچه انسان مجبور آفریده شده بود، سؤال و بازخواست از او معنی و مفهومی نداشت: «انا هدیناه السبیل اما شاکرا و اما کفورا» (انسان / ۳).

از دیدگاه شهید مطهری، آزادی در اقسام ذیل طبقه‌بندی شده است:

الف) آزادی اجتماعی: بشر در اجتماع از ناحیه سایر افراد اجتماع آزادی داشته باشد؛ دیگران مانعی در راه رشد و تکامل او نباشند؛ او را محبوس نکنند...؛ دیگران او را استثمار نکنند؛ استخدام نکنند؛ استعباد نکنند؛ یعنی تمام قوای فکری و جسمی او را در جهت منافع خودشان به کار نگیرند. این را می‌گویند آزادی اجتماعی» (مطهری، ۱۳۶۵: ۱۴).

ب) آزادی معنوی: «انسان موجود مرکب و دارای قوا و غرایز گوناگونی است. در وجود انسان هزاران قوه نیرومند هست. انسان شهوت دارد؛ غضب دارد؛ حرص و طمع دارد؛ جاه‌طلبی و افزون‌طلبی دارد؛ در مقابل، عقل دارد؛ فطرت دارد؛ وجدان اخلاقی دارد. انسان از نظر معنا از نظر باطن و از نظر روح خودش ممکن است یک آدم آزاد باشد و ممکن هم هست یک آدم برده و بنده باشد؛ یعنی ممکن است انسان بنده حرص خودش باشد؛ اسیر شهوت خودش باشد اسیر خشم خودش باشد... و ممکن است از همه اینها آزاد باشد (مطهری، ۱۳۶۵: ۲۰).

اولین و مهمترین هدف آزادی انسان، شکوفایی استعدادهای بی‌نهایت و به فعلیت در آمدن

توان گسترده و نامحدود انسان است.

### ۳ - سنت جهاد و تعالی انسان

#### ۳ - ۱ - سنت آزمایش و انواع آن

آزمایش الهی در پرورش و تربیت آدمی ریشه دارد. این سنت کلی و دائمی پروردگار برای شکوفا کردن استعدادهاى نهفته و در نتیجه پرورش دادن بندگان است؛ همان گونه که فولاد را برای استحکام بیشتر در کوره می گذارند تا آبدیده شود، انسان نیز تنها در کوره حوادث و مشکلات است که از زشتیها پاک می شود و مسیر رشد و کمال را می پیماید. قرآن مجید نیز به این حقیقت تصریح، و می فرماید: او آنچه را شما در سینه دارید، می آزماید تا دلهاى شما کاملاً خالص گردد (آل عمران/ ۱۵۲) و در جای دیگر فرمود: اینها همه به این دلیل است که خداوند می خواهد ناپاک را از پاک جدا سازد (انفال/ ۳۷). خدا بندگان را می آزماید تا آنچه را در «درون» دارند در «عمل» آشکار کنند؛ استعدادها را از قوه به فعل برسانند و مستحق پاداش و کیفر او گردند. در این نگرش الهی، اگر آزمایش الهی نبود، این استعدادها شکوفا نمی شد.

سنت آزمایش الهی نسبت به بندگانش یکسان نیست. خداوند بعضی را با سختی و تلخی، گرسنگی و تهیدستی یا بیماری و ناراحتی می آزماید و برخی را با مال و ثروت، قدرت و ریاست، یا نعمت و آسایش آزمایش می کند و عده ای دیگر را نیز با قراردادن در محیط آلوده یا سالم امتحان می نماید. البته دلیل گوناگونی و تنوع در امتحان الهی روشن است؛ زیرا ممکن است افرادی تحمل سیری و آسایش را داشته باشند و عده دیگر این تحمل را نداشته باشند. ممکن است افراد تحمل ناز و نعمت را داشته باشند، ولی در مقابل گرسنگی و فقر در مقام امتحان، تحمل خود را از دست بدهند.

#### ۳ - ۲ - جهاد، سنت الهی

در فرهنگ اسلام، جهاد و جنگ در راه خدای متعال، یکی از راه های تهذیب فرد و جامعه است؛ یعنی یکی از تقدیرهای خدای متعال و سنتهای الهی همین سنت جهاد در راه خدا و درگیری بین حق و باطل است.

یک روی سکه جهاد فی سبیل الله، پرورش انسان برای لقای خدا است؛ ولی یک چهره دیگر جهاد فی سبیل الله این است که خدای متعال با همین مجاهدت جریان معنویت را در جهان رشد می دهد و جریان باطل را محو می کند.

#### ۴ - تاریخ جنگ و ادبیات جنگ

در دوران دفاع مقدس، که به فرموده مقام معظم رهبری به حماسه تعبیر شده است، فرصتی پدید آمد که افراد درجه معنویت خود را به محک گذارند. فقط این نبود که معنویت رزمندگان بر دفاع مقدس اثر بگذارد، بلکه دفاع مقدس هم در معنوی کردن رزمندگان اسلام نقش داشت. اینکه امام فرمودند جبهه‌ها دانشگاه است، دانشگاه فیزیک نبود؛ دانشگاه تعالی و رشد بود؛ دانشگاه رسیدن به مقصد بود؛ دانشگاه یافتن صراط مستقیم و حرکت بر آن صراط مستقیم بود. بسیار توانست جوانهای ما را بسازد. دفاع مقدس توانست جوانان ما و مردم ما را به گونه‌ای بسازد که نه تنها در دهه اول بلکه در دهه‌های بعد هم جزو حافظان اصلی انقلاب اسلامی باشند و در راه حفظ انقلاب، دیگران به تبع از آنها نقش آفرین بودند.

#### ۴ - ۱ - نیروهای داوطلب مردمی

با شروع جنگ، ملت ایران برای دفاع از میهن و دفع تجاوز، داوطلبانه بسوی جبهه‌ها شتافتند. نیروهای مردمی در ماه‌های اولیه و حتی سال اول جنگ، اغلب به صورت تشکلهای کوچک، پراکنده و متعددی از شهرها، مساجد، محله‌های گوناگون وارد جبهه‌ها می‌شدند و درخواست اعزام به خطوط مقدم و درگیری با متجاوز را می‌کردند.

#### ۴ - ۲ - فرماندهی و سازماندهی یگان‌ها در دفاع مقدس

در آغاز جنگ، نیروهای مردمی بدون سازماندهی مشخص در خطوط مقدم به نبرد با متجاوزان پرداختند و پاتکهای هجومی به صورت انفرادی و یا همراه نیروهای ارتش جمهوری اسلامی ایران، جلوی پیشروی نیروهای عراق را گرفت و راهبرد برق آسا و جنگ سریع (جنگ سه روزه) ارتش عراق را با شکست روبه رو ساختند.

در روزهای آغازین جنگ، نیروهای سپاه پاسداران و بسیجیان به صورت گسترده در جبهه‌های جنگ حضور پیدا کردند و در این بین، سپاه شهرستانهایی که در نوار مرزی با عراق بودند، عملاً با تغییر ساختار اداری به سوی سازماندهی نظامی به شکل ضرورت برای دفاع از کشور درآمدند.

آرام آرام، که در سامانه فرماندهی سپاه از مرکز نشینی خارج و در جبهه‌های جنگ مستقر شد و به عنوان یکی از ارکان طرحریزی عملیاتها برای بیرون راندن ارتش بعث عراق به فعالیت پرداخت به ضرورت سازماندهی نظامی ساختار سپاه برای اجرای عملیات به جبهه‌های جنگ می‌آمدند و این مسئله نیاز به سازماندهی نیروهای داوطلب در ساختار جدید را برجسته‌تر می‌کرد.

بررسی نبردهای گوناگون در دوران جنگ تحمیلی نشان داده است که سطح کارایی رزمندگان داوطلب عمدتاً بسیجی که با اختیار و آزادی کامل به عرصه جبهه‌ها پا گذاشته‌اند، بسیار بیشتر از کسانی بوده است که صرفاً به حکم وظیفه سازمانی به انجام دادن ماموریت می‌پرداخته‌اند.

#### ۴ - ۳ - عوامل بازدارنده در جنگ

حوادث گوناگونی پدید می‌آمد. برخی از این حوادث مانند رقابتهای جناحهای مختلف در کشور معلول اوضاع سیاسی داخلی کشور بود که بعضاً فضای سیاسی کشور را ملتهب می‌ساخت. برخی از پیشامدها را عوامل آگاه و مزدور دشمن پدید می‌آوردند و برخی دیگر نتیجه رفتار گروه‌های ناآگاه داخلی بود و هر کدام از این حوادث، مستقیم یا غیرمستقیم می‌توانست در حضور رزمندگان اسلام در جبهه‌ها برای ادامه دفاع مقدس مشکل ایجاد کند.

حضرت امام(ره) با شیوه‌های در خور تحسین رهبری خویش، تأثیر منفی و شکننده هر یک از این حوادث را بر عرصه‌های نبرد و روحیه رزمی و معنوی رزمندگان اسلام خنثی می‌کرد. دشمن بعضی نیز با در اختیار داشتن امکانات تبلیغی استکبار جهانی و به تعبیری امپراتوری خبری و رسانه‌ای با کمک کارشناسان و مشاوران خارجی و بهره‌وری از امکانات و شیوه‌های گوناگون، جنگ روانی خود را برای مشوش جلوه دادن چهره جمهوری اسلامی در میان مسلمانان جهان و جلب حمایت‌های منطقه‌ای برای تقویت رژیم عراق به راه انداخته بود. در این جنگ روانی هم حضرت امام(ره) با درایت و ژرف نگری تمام با این شیوه‌های تبلیغی و روانی دشمن مقابله نمود (شیداییان، ۱۳۸۸).

#### ۴ - ۴ - موعود باوری و فرهنگ عاشورا

دو نقطه قوت بسیار برجسته در فرهنگ شیعه هست که سرمایه اصلی تشیع برای زمینه‌سازی و حرکت به سوی عصر ظهور است: یکی فرهنگ توجه به وجود مقدس امام عصر علیه‌السلام و انتظار دولت کریمه حضرت است و دوم، فرهنگ شهادت و فرهنگ عاشورا و توجه به آستان رفیع وجود مقدس سیدالشهدا علیه‌السلام. ابلیس هم همواره این دو نقطه قوت در جهان تشیع را هدف قرار داده است. فرهنگ حاکم بر جبهه و جنگ نیز تحت تأثیر این دو فرهنگ بود.

#### ۴ - ۵ - وجوه مشترک عاشورا و دفاع مقدس

در یک نگاه کلی، برخی از وجوه مشترک دو فرهنگ عاشورا و دفاع مقدس عبارت است از:  
۱ - هر دو برای دفاع از حریم ارزشها و حفظ اسلام و رضای پروردگار رویاروی دشمن

می‌ایستند.

۲- رهبر هر دو حرکت، فرزندان پیامبرند.

۳- یاران امام خمینی (قدس سره) همچون شهیدان کربلا، کانون عرفان و محبت الهی و سرشار از شوق شهادت و فداکاری‌اند.

۴- همان مظاهر روز و شب عاشورا در جبهه‌های دفاع مقدس دیده می‌شود.

۵- پایداری و شکیبایی زنان امت امام خمینی و نقش روشنگری و صبوری آنان، جلوه‌ای از صبوری و پیام رسانی قافله اسیران کربلا است.

۶- در هر دو جریان از شهیدان شیرخوار تا پیران سالخورده می‌توان یافت.

۷- صحنه‌ها و موقعیت‌هایی همچون صحنه‌های کربلا بارها در جبهه‌های دفاع مقدس اتفاق افتاد؛

۸- در پایان هشت سال دفاع مقدس همچون پایان عاشورا، تمام شدن و توقف راه نبود؛ بلکه پس از آن، ایمانی که محصول خلوص و فداکاری رزمندگان بود، هشیاری، تحرک و بیداریهای بزرگی را رقم زد که نه تنها تضمین سلامت جامعه که الهام بخش مبارزات در گوشه و کنار جهان شد (سنگری، ۱۳۸۱).

۴-۶- نقش رهبری امام خمینی (ره) در دوران دفاع مقدس

امام، شخصیتی محبوب و دوست داشتنی بود که با نفوذ معنوی خود، که بین مردم ایران و جوانان داشت با سخنان و ارشادات خود به آنها شور و شوق و اعتماد به نفس می‌بخشید. این مسئله به حضور مداوم و پرمصلابت مردم و رزمندگان در جبهه‌های جنگ منجر می‌شد. او رهبری فوق‌العاده بزرگ و مهربان بود که حضور گسترده و مردمی ما در دوران دفاع مقدس و حتی پیروزیهای ما در جنگ تحمیلی مرهون رهبری لایق و شایسته او است.

۴-۷- مفهوم ایثار و شهادت

ایثار در لغت به معنی برگزیدن، غرض دیگران را بر غرض خویش مقدم داشتن و منفعت غیر را بر مصلحت خود مقدم داشتن (دهخدا، ۱۳۷۷) و در اسلام به معنای تلاش، فداکاری، بخشش و اخلاص در راه خدا آمده که بیانگر رشد و معرفت الهی انسان است و با مفاهیمی همچون شهادت و دیگرخواهی همراه است. شهید در لغت به معنی «گواه» است و در اصطلاح به کسی گویند که در راه خدا کشته می‌شود. شهادت، اوج تعالی انسان است. در فرهنگ اسلام و بویژه تشیع،

ارزشمندترین و گرانیهاترین حرکت، شهادت است.

## روش شناسی پژوهش

### ۱ - مبانی روش پژوهش

در این پژوهش از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد<sup>۱</sup> استفاده شده است. نظریه‌پردازی داده بنیاد، روشی پژوهشی برای علوم اجتماعی است که توسط بارنی گلیسر<sup>۲</sup> (متولد ۱۹۳۰) و آنسلم استراوس<sup>۳</sup> (۱۹۱۶ - ۱۹۹۶) تدوین شده است. نظریه‌پردازی داده بنیاد، یکی از راهبردهای پژوهش است که از طریق آن نظریه بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها، شکل می‌گیرد. این راهبرد از نوعی رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد؛ یعنی روند شکل‌گیری نظریه در این راهبرد حرکت از جز به کل است. این راهبرد پژوهش بر سه عنصر "مفاهیم" و "مقوله‌ها (طبقه‌ها)"، "گزاره‌های حکمی" یا آنچه از ابتدا "فرضیه‌ها" نامیده می‌شود، استوار است؛ در عین حال، مفاهیم، عناصر کلیدی تحلیل است؛ زیرا نظریه از مفهوم‌سازی داده‌ها و نه جمع داده‌های عینی به دست می‌آید (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۸۳: ۱۳۰).

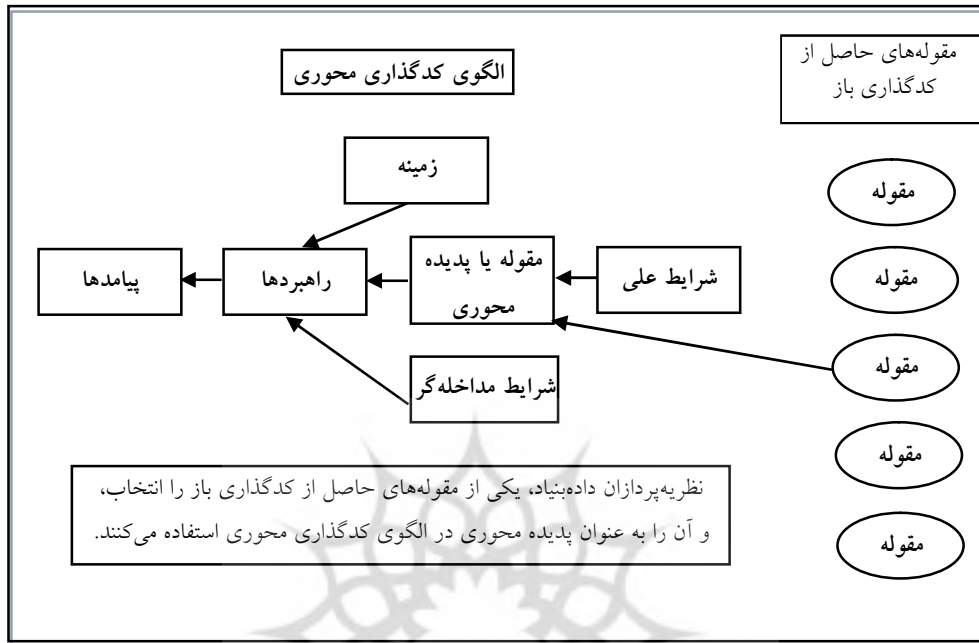
این راهبرد پژوهشی نوعی روش‌شناسی عمومی<sup>۴</sup> برای تدوین نظریه‌هایی است که در داده‌های گردآوری و تحلیل شده به صورت نظام‌مند ریشه دارد. هدف غایی این راهبرد ارائه تبیین‌های جامع نظری<sup>۵</sup> در مورد پدیده‌ای خاص است (دانایی فرد، ۱۳۸۴: ۵۸). البته استراوس خود تأکید می‌کند که مقصود از نظریه‌پردازی داده بنیاد، ساختن و پرداختن نظریه‌ای است که در زمینه مورد مطالعه، صادق و روشنگر باشد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰: ۲۴).

فرایند تحلیل شامل سه نوع کدگذاری باز<sup>۶</sup>، کدگذاری محوری<sup>۷</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۸</sup> است. کدگذاری باز به عنوان گذاری یا نامگذاری رویدادها و پدیده‌ها براساس داده‌ها اشاره دارد. مفاهیم و مقوله‌ها نتیجه این نوع کدگذاری است. در کدگذاری محوری با ایجاد پیوند میان مقوله‌ها و در

- 1 - Grounded Theory
- 2 - Barney Glaser
- 3 - Anselm Strauss
- 4 - General methodology
- 5 - Theoretical comprehensive explanation
- 6 - Open coding
- 7 - Axisal coding
- 8 - Selective coding

بی آن میان مفاهیم و داده‌ها، مقوله‌های اصلی و فرعی نمایان می‌شود؛ بدین شکل که یک مقوله در محور تحلیل قرار، و کدگذاری مبتنی بر آن شکل می‌گیرد. این موضوع دایره پژوهش را تنگتر می‌کند و نمونه‌برداری نظری را جهت می‌دهد تا نظریه، موجزتر و دارای استحکام بیشتری گردد. گزاره‌های حکمی در نتیجه کدگذاری محوری، روابط مفهومی میان مقوله‌ها را بیان می‌کند. مقوله محوری براساس میزان تکرار در داده‌ها، توانائی ایجاد پیوند با تمام مقوله‌های اصلی، سطح انتزاع به گونه‌ای که زمینه تحقق نظریه را فراهم سازد و قدرت توضیح پراکنش داده‌ها در عین تبیین نکته اصلی برآمده از آنها انتخاب می‌شود (رودی ۱۳۸۷: ۱۱۰ و ۱۱۱)؛ به بیان دیگر کدگذاری محوری، فرایند ربطدهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌هایشان، و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگیها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل «محوری» نامیده شده است که کدگذاری حول «محور» هر مقوله تحقق می‌یابد. در این مرحله، مقوله‌ها، ویژگیها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز، تدوین می‌شود و سر جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد.

در این مرحله از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، یک مقوله حاصل از مرحله کدگذاری باز را انتخاب می‌کند و آن را در مرکز فرایندی قرار می‌دهد که در حال بررسی آن است (به عنوان پدیده مرکزی) و سپس دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. این مقوله‌های دیگر عبارت است از شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدها. این مرحله شامل ترسیم یک نمودار است که الگوی کدگذاری<sup>۱</sup> نامیده می‌شود. الگوی کدگذاری، روابط میان شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدها را به تصویر می‌کشد.



شکل ۱: کدگذاری نظریه‌پردازی داده‌بنیاد؛ از کدگذاری باز تا الگوی کدگذاری محوری (برگرفته از دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۷ به نقل از کرسول، ۲۰۰۵)

## ۲ - اقدامات پژوهشی

در این پژوهش ابتدا برای تدوین سؤالات، جلسات مصاحبه و نیز تبیین مصاحبه‌ها با چند تن از خبرگان مشورت صورت گرفت و در نهایت، سؤالات زیر جمع‌بندی شد:

برای طراحی این الگو نیازمند آنیم تا زمینه‌ها و عوامل اثرگذار تربیتی بر رزمندگان دوران دفاع مقدس و ارتباط این زمینه‌ها و عوامل با یکدیگر را مورد مذاقه قرار دهیم؛ پس از مشورتها به نظر رسید دسته‌بندی موقعیت‌های زیر ما را در مشخص کردن این زمینه‌ها و عوامل یاری می‌رساند:

۱- موقعیت قبل از ورود به جبهه و جنگ ۲- موقعیت ایجاد آمادگی در پشت جبهه ۳- موقعیت ورود به عرصه نبرد و درک خط مقدم.

در ابتدا به دنبال شناسایی این زمینه‌ها و عوامل در هر سه موقعیت هستیم و پس از آن به دنبال یافتن چگونگی ارتباط و تأثیر مثبت و منفی آنها بر رشد و تعالی یا افول افرادیم.

موقعیت اول زمینه‌ها و عواملی مثل محیط خانواده، جریانات سیاسی کشور، فضای رهبری امام



و انقلاب و... در شکل‌گیری شخصیت، ابعاد ذهنی، فکری و اعتقادی افراد مؤثر بوده است و رزمندگان با این پیش‌زمینه‌ها وارد فضای جبهه و جنگ می‌شدند.

موقعیت دوم، دوره‌ای است که افراد از فضای قبلی خود کنده، و با فضای جبهه و جنگ مأنوس می‌شوند. این دوره نیز اقتضانات خود را دارد. رزمندگانی با عادات و رفتارهایی متفاوت بعضاً ارزشی و ضد ارزشی در کنار هم جمع می‌شوند و قرار است برای رسیدن به هدف مشترکی، آمادگی نسبی به دست آورند. زمینه‌ها و عواملی همچون آشنایی با فرماندهانی الگو، خلوص برخی نیروها، برنامه‌های سخت نظامی، مراسم‌های معنوی و... از جمله آنان است.

در موقعیت سوم، بیشتر زمینه‌ها و عوامل ملموس و در صحن واقعیت و نه انتزاعی دخیل است. زمینه‌ها و عواملی مثل شهادت هم‌زمان، شبهای عملیات، جدیت فعالیتها و...

هم‌چنین برای روشن‌گری بیشتر موضوع می‌توان عوامل تزکیه‌کننده یا تعالی‌بخش رزمندگان در فضای جنگ و جبهه را به عوامل و شرایط فعال در جنگ که به مدیریت فرماندهان ارتباطی ندارد (عوامل غیرمدیریتی) و عوامل و اقدامات مدیریتی فرماندهان تفکیک کرد.

در ادامه به سؤالاتی که به منظور تبیین نظام تربیتی نیروی انسانی (رزمندگان) در دوران دفاع مقدس ضروری است اشاره می‌شود:

۱- مفهوم نیرو و تربیت از دید فرماندهان جنگ چه بوده است؟ آیا تربیت نیرو جایگاهی داشته است؟

۲- شکل‌گیری شخصیت رزمندگان در گروهی چه چیزهایی بوده است (خانواده، جریانات سیاسی کشور، فضای رهبری امام و انقلاب و...) و هر کدام به چه شکلی در رشد یا افول افراد نقش داشته است؟

۳- اقدامات برنامه‌ریزی شده تربیتی در پشت جبهه و عرصه نبرد چه بوده است؟ محاسن و معایب برنامه‌ها و پیامدهای خوب و سوء مدیریتی آنها را در تربیت نیروها بیان کنید؟

۴- اوضاع جنگ برخی ویژگیها و صفات را به فرماندهان تحمیل می‌کرد. آنهایی که آن صفات را گرفتند و خودشان را هماهنگ کردند، ستاره‌ها و سرداران سپاه جنگ شدند. حال سؤال این است: اوضاع جنگ چه نوع مدیریتی را اقتضا، و چه نوع مدیریت نیروی انسانی را به فرماندهان جنگ تحمیل می‌کرد؟ فرماندهان در تعامل با زیردستان خودشان چه چیزهایی و چه صفاتی را به آنها تحمیل می‌کردند؟ اینها چه جوری مدیریت، و عمل می‌کردند که نیروها ساخته بشوند؟ چه

زمینه‌ها و عواملی آن فرمانده را به این نقطه می‌رساند؟

۵- فضای پشت جبهه و عرصه نبرد هر کدام چه تأثیرات مثبت و منفی بیرونی در تربیت نیروها داشتند؟ فضاهای اختیاری و اجباری چه بوده و چه تأثیرات تربیتی مثبت و منفی در نیروها داشته است؟ زمینه‌ها و عوامل تزکیه‌کننده یا تعالی‌بخش در جبهه را که کاری به مدیریت فرماندهان نداشته، چه بوده است؟

۶- تربیت نهایی چه وقت مستحکم، و چه وقت غیر مستحکم است؟ تربیت غیر مستحکم بیشتر از چه طریق صورت می‌گیرد و چه پیامدهایی به دنبال دارد؟ چه کمبودهایی در فضای تربیتی جبهه و جنگ بود که پس از جنگ، خط فکری و عملی برخی از رزمندگان تغییر کرد و چه عواملی وجود داشت که موجب پایداری مسیر رزمندگان پس از دوران دفاع مقدس می‌شد؟

در مرحله بعد به دلیل اهمیت بررسی موضوع پژوهش از زوایای مختلف، مصاحبه شونده‌گان به تفکیک از میان سه دسته انتخاب شدند: ۱- فرماندهان و رده‌های بالای نظامی ۲- رزمندگان عادی و رده‌های پایین نظامی ۳- پژوهشگران و دانشگاهیان حوزه دفاع مقدس.

البته در خلال مصاحبه‌ها، یک الگوی اولیه مفهومی طراحی شد. در گام بعدی، استخراج مفاهیم کلیدی به روش کدگذاری باز از میان ۱۵ مصاحبه ساختاریافته<sup>(۲)</sup> صورت گرفت؛ سپس مقولات از جمله مقوله‌های محوری، استخراج و با اقتباس از روش استاندارد شده استراوس، الگوی نهایی مدیریت تعالی رزمندگان منتج شد. در نهایت با شبیه‌سازی فضای جبهه و جنگ و پس از آن با فضا و اوضاع گلخانه، سعی در تبیین بهتر فرهنگ سازمانی حاکم بر جبهه و پاسخ به سؤالات تحقیق شده است.

برای بررسی اعتبار یافته‌های پژوهش، الگوی نهایی به هشت نفر از مصاحبه شونده‌گان ارائه شد و آنها نیز با چنین الگویی موافقت کردند و بر روایی آن صحه گذاشتند و اظهار کردند که در دوران دفاع مقدس نیز چنین الگویی در میان رزمندگان اتفاق افتاده است.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش ابتدا برای نمونه به بخشی از یک مصاحبه (برای جلوگیری از طولانی شدن)، که با روش کدگذاری باز، مفاهیم و مقوله‌های آن استخراج شده است، اشاره، و در ادامه سایر مراحل

روش پژوهش و یافته‌های آن ارائه می‌شود.

نشانه‌های اختصاری جدول مصاحبه به این شرح است:

مخفف کلمه Data و نشاندهنده "مفهوم کلیدی" است.	D
بیانگر هر یک از مورد های مصاحبه است.	A, B, ..., O
بیانگر شماره مفهوم کلیدی است؛ به طور مثال DA3 نشانگر مفهوم کلیدی سوم از مصاحبه A یعنی مصاحبه با آقای ... است.	...۱،۲،۳

### ۱ - مصاحبه چهارم از نگاه جناب آقای ...

در این مصاحبه، ۵۳ مفهوم استخراج شد که در جدول زیر آمده است. مفاهیم استخراج شده

کدگذاری شد.

جدول ۱: مفاهیم مستخرج از داده‌های مصاحبه چهارم از نگاه جناب آقای ...

نشانه	مفهوم	جملات
DD1	رشد رزمندگان در محیط متداخل انقلاب و فضای خاص جبهه	نیروهایی که به جبهه می‌آمدند و رزمندگان، اینها در یک محیط متداخل رشد می‌کردند. این محیط متداخل ترکیبی بود از محیط برآمده از انقلاب و محیط خاص جبهه‌ها.
DD2	اثرگذاری بیشتر با نزدیکی به خط مقدم	شرایطی که در آنها تأثیر می‌گذاشت به میزانی که از شهر کنده می‌شدند و به محیط خط مقدم جبهه نزدیکتر می‌شدند، اثرپذیری آنها از فرهنگ جبهه بیشتر بود.
DD3	اثرگذاری متقابل رزمندگان بر محیط شهرستان	متقابلاً بازگشت آنها به شهر و تأثیرگذاری آنها بر محیط خودشان کم یا زیاد متفاوت بود.
DD4	فضای فرهنگی برنامه‌ریزی شده و خودجوش جبهه	شاید هیچ محیط دیگری را به لحاظ تعالی معنوی، روحی و فرهنگی با الگوی رایج در جبهه‌ها نتوان مقایسه کرد. اونجا بخشی از شکل‌گیری فرهنگی محیط برنامه‌ریزی شده بود و بخش اعظم آن برنامه‌ریزی نشده و خودجوش بود. به این معنا نبود که جز بجز فعالیت روزانه یک رزمنده و پر کردن اوقات او با برنامه انجام می‌شود و این گونه نبود که بدون برنامه باشد.
DD5	حضور داوطلبانه، آگاهانه و سازماندهی شده رزمندگان در جبهه	اگر ما مشارکت را در جامعه به داوطلبانه بودن، آگاهانه بودن، سازماندهی شده بودن تعبیر بکنیم و از آن بگوییم یا مشارکت مدنی اجتماعی است یا مشارکت سیاسی به نحو کامل آن را در جبهه‌ها می‌دیدیم.
DD6	سازماندهی نیروهای مردمی در قالب فرهنگ جبهه	سازماندهی شده در چارچوب جبهه نه در قالب سازمانهای خشک نظامی و مبتنی بر آن فرهنگ.
DD7	وجود برنامه‌های فرهنگی سازماندهی شده و خودجوش و داوطلبانه	تربیت نیروها در بخش فرهنگی و معنوی برنامه‌ریزی شده و خودجوش بود. برنامه‌ریزی شده بدین معنا که در سازمان لشکر عمدتاً واحد تبلیغات وجود داشت. توی تبلیغات روحانیون بودند، مداح بود، غیره بود، زیارت عاشورا، دعای توسل همه اینها گذاشته می‌شد. اما این طور نبود که آن واحد تبلیغات از آنها می‌خواست و آنها می‌آیند و اگر نخواست نمی‌آیند. نه ... این علاقه ذاتی و تمایل رزمندگان هم بود؛ یعنی آنها برای زیارت عاشورا خواندن، توسل خواندن، ندبه خواندن، سینه‌زنی و عزاداری کردن، خودشان بسیار پای کار بودند و اصولاً خودشان گرداننده بودند. بنابراین ما در این محیط هم داوطلبانه بودن و هم دارای جنبه‌های سازماندهی برنامه را ملاحظه می‌کنیم و می‌بینیم.

## ادامه جدول ۱: مفاهیم مستخرج از داده‌های مصاحبه چهارم از نگاه جناب آقای ...

نشانه‌گر	مفهوم	جملات
DD8	فضای جبهه خود محیطی تربیت کننده	تربیت به معنای مدرسه‌ای در جبهه در هیچ بخشش نمی‌توانیم بگوییم وجود داشته است. محیط تربیتی که برآمده از جهاد، جان دادن در راه خدا، انتخاب سخت‌ترین گزینه‌ها برای زندگی کردن را در آنجا خودش شرایط خودش را دارد.
DD9	رهبری امام و فضای انقلاب مهمترین عامل شکل گیری شخصیت رزمندگان	به نظر من مهمترین عوامل مؤثر بر رزمندگان و شکل گیری شخصیت آنها، ابتدا برمی‌گردد به تغییر شرایط محیطی در ایران که در اثر وقوع انقلاب اسلامی و پدید آمدن نظام جمهوری اسلامی ایجاد شد. انقلاب و نفس گرم امام و رابطه‌ای که امام با جامعه برقرار کرده بود، جامعه را دگرگون کرد و نظام ارزشی و رفتاری جامعه تغییر کرد.
DD10	تغییر ارزشی و رفتاری جامعه بعد از انقلاب	ما این تغییر ارزشی و رفتاری را از طبقات بالای شهر که دارای رفتارهای خاص خودشان هستند تا طبقات و اقشار جامعه و در میان گروه‌های مختلف سنی شاهد هستیم.
DD11	بیشترین تأثیر رهبری امام و انقلاب در جوانان و قشر ضعیف مردم	اما بیش از هر گروه سنی یا هر قشر دیگر، یک گروه سنی و یک قشر خاص به این پیام جواب دادند و این دگرگونی را بیشتر در رفتار و ذهن و فکر خودشان دخالت دادند و تعبیه کردند. ۱- جوانان ۲- طبقات ضعیف و محروم.
DD12	وابستگی نداشتن به دنیا و وجه مشترک جوانان و قشر ضعیف برای لبیک به امام	وجه مشترک این دو در پاسخگویی به پیام امام و تأثیرات بیشتر از امام در نداشتن تعلق بود.
DD13	گروه همسالان مؤثرترین عامل در شکل گیری شخصیت جوانان و نوجوانان	به لحاظ جامعه شناسی که از گروه‌های همسال به عنوان مؤثرترین عامل مؤثر بر شکل گیری جوانان و نوجوانان نام می‌برند، گروه‌های همسالان هم برای ما خیلی مؤثرند. همسالانی که در سالهای آخر دبیرستان یا دانشگاه یا در محیط‌های کارگری، کشاورزی، روستا بودند.
DD14	عوامل مؤثر در شکل گیری شخصیت افراد: خانواده، گروه همسالان و محیط عمومی	خواه ناخواه اینها در خانواده، در گروه همسالان بیشتر و در محیط عمومی برآمده از انقلاب شکل گرفته‌اند.
DD15	شکل گیری شخصیت رزمندگان تحت تأثیر عوامل خودانگیخته و سازماندهی شده	ما در اینجا هم عوامل خودانگیخته را می‌بینیم و هم عوامل سازماندهی شده را. خواه ناخواه تلوزیون یک نهاد سازماندهی شده است در ورود به فرهنگ جامعه. رسانه‌ها همین طور. نهادهای فرهنگی، مساجد، حسینیه‌ها و غیره همین جور و این مجموعه در یک رابطه نزدیک و مرتبط با هم تأثیرگذاری می‌کردند بر جامعه و افراد و بنابراین این رزمندگانی که حالتی معنوی روحی فرهنگی آنها تقویت می‌شد، حالا وارد جبهه می‌شدند.
DD16	خانواده، جامعه و گروه همسالان محیطهای شکل دهنده به شخصیت رزمندگان	رزمنده وقتی که از محیط شهری یا روستایی یا پایتخت کنده می‌شد و عازم جبهه‌ها می‌شد، دو سه محیط را پشت سر گذاشته بود. خانواده، جامعه و تا حدودی همسالان. چون بسیاری از همسالان در گروه‌های مشترک با همدیگر به جبهه می‌آمدند.
DD17	تأثیر بیشتر گروه همسالان برای حضور در جبهه	اتفاقاً گروه همسالان در ارتباط آنها برای جبهه رفتن و ماندن و در یک گروهان و یک دسته رفتنشان هم مؤثر بود.
DD18	دو محیط تأثیرگذار تربیتی در جبهه: ۱- محیط لشکرها و پشت خط مقدم ۲- خط مقدم	در جبهه که وارد می‌شدند به طور عمومی در دو محیط زندگی می‌کردند: محیط اول در درون لشکر قبل از عملیات. وقتی می‌رفتند توی خط، اونجا محیط معنوی عمق می‌یافت
DD19	وجود فضا سازی فرهنگی و معنوی در محیط اول رزمندگان درون لشکرها	هر کدام از یگانها برای خودشان یک عقبه‌ای داشتند و اول وارد آن محیط می‌شدند. خود محیط به لحاظ شکل بندی حسینیه، نمازخانه، تبلیغات، بهداری، مسجد، برای رزمندگان یک نوسالوژی ایجاد کرده بود.

ادامه جدول ۱: مفاهیم مستخرج از داده‌های مصاحبه چهارم از نگاه جناب آقای ...

نشاندگر	مفهوم	جملات
DD20	جبهه فرصتی برای کنده شدن از محیط قبلی - شکل‌گیری فرهنگ جبهه و افزایش روحیات معنوی در رزمندگان	یعنی وقتی رزمندگان برمی‌گشتند انگار که به خانه اصلی برگشته بودند و در این دوره در محیط عقبه یگان خودشان، کارهایی را بایستی انجام می‌دادند، آموزشهایی را باید می‌دیدند، چه آموزشهای عملی چه آموزشهای نظری، چه آموزشهای عقیدتی که رزمنده را به کل از محیط قبلی خودش جدا می‌کرد. معنویتی که در اینجا شکل می‌گرفت، فقط با دعای کمیل نبود با دعای ندبه نبود، توی خط نبود، با سربند یا حسین و یا زهرا نبود. رزمنده پاشو توی جبهه می‌گذاشت و خارج می‌شد در جای جای او یک شکل دیگری می‌گرفت و فرهنگ دیگری را به خودش حمل می‌کرد.
DD21	خط مقدم مرحله به محک گذاشتن داشته‌ها و ظهور خود واقعی	از اینجا کنده می‌شدند وقتی می‌رفتند توی خط، اونجا محیط معنوی عمق می‌یافت چونکه آنچه رزمنده در محیط شهر و خانواده خودش و پادگانهایی مثل دوکوهه آماده کرده بود، بایستی اینجا محک می‌زد و آنها باید به منصفه ظهور می‌رسید.
.....	.....	.....
DD52	کمبود جبهه: ۱- ضعف در سازماندهی نیروها و آزادی بیش از حد آنها ۲- کمبود حضور قشر فرهیخته در جبهه‌ها	چیزی که در جنگ کم بود، یک بحث اصلی سازماندهی بود. سازماندهی جبهه‌های ما دچار ضعف بود. توی یگان به رغم اینکه فرمانده بود، مسئول واحد بود ولی نیرو خیلی از اون اجبار و الزامها بر اون سوار نبود. خیلی آزاد بودند. مسئله دیگر به نظر حضور فرهیختگان و معلمان جامعه البته اگر اعتقاد داشتند اگر بیشتر می‌بود بهتر بود و می‌توانست به رزمندگان کمک بیشتری بکند، حتی بانوان.
DD53	نقش مهم روحانیت در فضا سازی تربیتی و معنوی جبهه	اگر ما روحانیت را از جبهه برداریم، جبهه با بحران اساسی روبه‌رو می‌شد. آن کسی که واقعاً فداکاری کرد و از تهران تا اعزام و در عقبه‌ها و در خط و پاتکها هرجا با رزمنده‌ها بود و حضور داشت، روحانی بود. اینها اگر نبودند جبهه‌های ما از لحاظ عمق و غنای شیعه دچار کاست اساسی می‌شدند.

با حذف مفاهیم غیر مرتبط و تجمیع مفاهیم مشترک این مصاحبه، ۲۵ مقوله (جدول ۲) به دست آمد که یازده مقوله آنها جدید است. بخشی از مقوله‌ها به شرح جدول است:

جدول ۲: مقولات مستخرج از مفاهیم مصاحبه چهارم از نگاه جناب آقای ...

مفهوم	مقوله
اثرگذاری بیشتر با نزدیکی به خط مقدم	فضای جنگ
دو محیط تأثیرگذار تربیتی در جبهه: ۱- محیط لشکرها و پشت خط مقدم ۲- خط مقدم	
رهبری امام و فضای انقلاب مهمترین عامل شکل‌گیری شخصیت رزمندگان	رهبری امام، فضای انقلاب
تغییر ارزشی و رفتاری جامعه بعد از انقلاب	فضای انقلاب
رشد رزمندگان در محیط متداخل انقلاب و فضای خاص جبهه	فضای انقلاب، فضای جبهه
جبهه فرصتی برای کنده شدن از محیط قبلی، شکل‌گیری فرهنگ جبهه و افزایش روحیات معنوی در رزمندگان	فضای جبهه
ریشه تغییر و تحول شخصیتی رزمندگان بعد از جنگ را نمی‌توان پای کمبود زمان جنگ گذاشت.	فضای جبهه
شب عملیات اوج برنامه‌های فرهنگی در جبهه	
نقش مهم روحانیت در فضا سازی تربیتی و معنوی جبهه	
سازماندهی نیروهای مردمی در قالب فرهنگ جبهه	
وجود فضا سازی فرهنگی و معنوی در محیط اول رزمندگان درون لشکرها	وجود فضا سازی فرهنگی و معنوی در محیط اول رزمندگان درون لشکرها
حضور داوطلبانه، آگاهانه و سازماندهی شده رزمندگان در جبهه	حضور اختیاری، حضور به دلیل اجبار سازمانی
عدم اجبار شرکت در برنامه‌های معنوی	عدم اجبار
وابستگی نداشتن به دنیا وجه مشترک جوانان و قشر ضعیف برای لیبک به امام	وابستگی نداشتن به دنیا
تطبیق رفتار رزمندگان با اوضاع فعلی جامعه	اثر جمعی
عوامل مؤثر در شکل‌گیری شخصیت افراد: خانواده، گروه همسالان و محیط عمومی	عوامل محیطی
خانواده، جامعه و گروه همسالان محیط‌های شکل دهنده به شخصیت رزمندگان	
تأثیر مهم محیط بر شخصیت رزمندگان	
مهمترین درس زنده در خط مقدم، تجربه اوضاع سخت و درک واقعی تر از جنگ	
تأثیر پذیری شخصیت رزمندگان از تمامی محیط‌های قبل از ورود به جبهه (خانه و شهر) و بعد از آن (لشکر و خط مقدم)	
گروه همسالان مؤثرترین عامل در شکل‌گیری شخصیت جوانها و نوجوانان	گروه همسالان
تأثیر بیشتر گروه همسالان جهت حضور در جبهه	
وجود برنامه‌های فرهنگی سازماندهی شده و خودجوش و داوطلبانه	برنامه‌های خودانگیخته، برنامه‌های سازمانی
فضای فرهنگی برنامه‌ریزی شده و خودجوش جبهه	
شور و حال شب عملیات هم خودانگیخته و هم سازماندهی شده بود.	
خودانگیختگی و خودجوشی برنامه‌های فرهنگی تربیتی درون جبهه ها	
شکل‌گیری شخصیت رزمندگان تحت تأثیر عوامل خودانگیخته و سازماندهی شده	
.....	.....
کمبودهای جبهه: ۱- ضعف در سازماندهی نیروها و آزادی بیش از حد آنها ۲- کمبود حضور قشر فرهیخته در جبهه‌ها	تدابیر سوء مدیریتی
ایجاد دلزدگی به دلیل زیادی برخی برنامه‌های مذهبی توی لشکر	

فراوانی تعداد مفاهیم و مقولات مستخرج از مجموع ۱۵ مصاحبه در جدول ذیل به نمایش در آمده است.

جدول ۳: فراوانی تعداد مفاهیم و مقولات مستخرج از مجموع ۱۵ مصاحبه

ردیف	نوع دسته‌بندی مصاحبه شونده	تعداد مفاهیم مستخرج	تعداد مقوله‌های مستخرج	تعداد مقولات جدید	تعداد مقولات اصلاحی
۱	مصاحبه اول: فرمانده (فرمانده سپاهی)	۹۶	۲۴	۲۴	۰
۲	مصاحبه دوم: رزمنده (رزمنده بسیجی و فرمانده تخریب)	۶۵	۳۱	۲۳	۲
۳	مصاحبه سوم: رزمنده و دانشگاهی (رزمنده بسیجی)	۵۱	۲۸	۱۰	۲
۴	مصاحبه چهارم: پژوهشگر و راوی قرارگاه (مدیر مرکز اسناد و تحقیقات دفاع مقدس)	۵۳	۲۵	۱۱	۰
۵	مصاحبه پنجم: رزمنده (رزمنده بسیجی و مسئول آموزش وقت بسیج)	۴۱	۲۰	۳	۰
۶	مصاحبه ششم: فرمانده (فرمانده سپاهی)	۳۲	۱۸	۳	۳
۷	مصاحبه هفتم: رزمنده (رزمنده بسیجی)	۳۶	۲۱	۵	۰
۸	مصاحبه هشتم: فرمانده (فرمانده ارتشی - فرماندهان پادگان دژ خرمشهر)	۳۲	۱۹	۱	۰
۹	مصاحبه نهم: رزمنده و دانشگاهی (رزمنده بسیجی)	۲۶	۱۸	۲	۰
۱۰	مصاحبه دهم: فرمانده (فرمانده ارتشی)	۲۳	۱۷	۰	۰
۱۱	مصاحبه یازدهم: رزمنده (رزمنده بسیجی)	۲۱	۱۴	۰	۰
۱۲	مصاحبه دوازدهم: رزمنده و دانشگاهی (رزمنده بسیجی)	۱۸	۷	۰	۰
۱۳	مصاحبه سیزدهم: فرمانده (فرمانده سپاهی - مشاور عالی رئیس ستاد مشترک نیروهای مسلح)	۷	۴	۰	۰
۱۴	مصاحبه چهاردهم: فرمانده (فرمانده ارتشی)	۱۲	۱۰	۰	۰
۱۵	مصاحبه پانزدهم: فرمانده و دانشگاهی (رزمنده و فرمانده سپاهی)	۱۳	۱۲	۰	۰
	در مجموع مصاحبه‌ها	۵۲۶	۲۶۸	۸۲	۷

همان طور که از جدول ۳ مشخص است از مصاحبه دهم به بعد به مجموع مقولات یافت شده، هیچ مقوله جدیدی اضافه یا اصلاح نشده است و می توان گفت موضوع به کفایت نظری لازم رسیده است.

## ۲ - دسته بندی مقوله ها

مقوله های مستخرج از مصاحبه ها به عنوان عوامل اثرگذار تربیتی در قالب جدول ذیل خلاصه شده است. این مقوله ها به سه دسته کلی تفکیک شده است: ۱ - مفاهیم تعالی (مسیر، مراتب و عوامل) ۲ - عوامل تعالی بخش ۳ - عوامل تضعیف کننده تعالی.

همان طور که در جدول ۴ آمده است، عوامل مؤثر در پیشبرد مسیر تعالی را می توان به تدابیر شخصی، تدابیر سازمانی و عوامل غیر سازمانی جنگ تقسیم کرد؛ به بیان دیگر مدیریت تعالی به مدیریت شخصی، مدیریت سازمانی و تأثیر عوامل محیط سازمانی بر می گردد. عوامل تضعیف کننده نیز می تواند ناشی از تدابیر شخصی یا تدابیر سازمانی یا عوامل محیطی باشد. با بررسی هر یک از ستونها (زیر شاخه ها) در جدول ذیل می توان به درک صحیحی از عنوان انتخاب شده برای آن دسته رسید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



جدول ۴: عوامل اثرگذار تربیتی در جبهه و جنگ

عوامل تضعیف‌کننده تعالی	عوامل تعالی بخش			مفاهیم تعالی (مسیر، مراتب و عوامل)
	عوامل غیر سازمانی جنگ	تدابیر سازمانی	تدابیر شخصی	
عدم سازماندهی مناسب	فرهنگ انقلاب و اسلام	رهبری امام	ولایت پذیری رزمندگان	مراتب تعالی رزمندگان
حضور به دلیل اجبار سازمانی	علم حصولی	فرهنگ عاشورایی	ایمان رزمندگان	علم
حضور به دلیل اجبار غیر سازمانی	علم حضوری	ویژگی متعالی فرمانده	اخلاص رزمندگان	علم حضوری عملگرا و تفکرگرا
رفتار غیر متعالی فرماندهان	گروه همسالان	اهمیت فرد در سازمان	شجاعت	مراتب علم
نبودن بستر گناه	عوامل محیطی	هدف‌گزینی الهی	حضور اختیاری	تعریف قناعت
فرماندهی بنی صدر	تفضل و امداد الهی	تدابیر فرماندهان	تهذیب نفس	تعریف کفایت
تغییر فضای جامعه	جوانان و قشر مستضعف	فضای جبهه و جنگ	ایثار رزمندگان	مراتب تعالی
فضای نامتجانس جامعه	اثر جمعی	آگاهی دادن به رزمنده	وارستگی از دنیا	علم الیقین
حضور به دلیل تهدید منافع	محک قرار گرفتن	برنامه فرهنگی اختیاری	برنامه‌های خودانگیخته	تلنگر تعالی
نبودن رهبری امام	مساجد	شاگردان امام	پشتوانه اعتقادی	تعریف تعالی
تدابیر سوء مدیریتی	تأثیر هم‌زمان	سلسله مراتب فرماندهی	فداکاری	ابزار انسانیت
عملکرد بد الگوها	ملاحظات جایگاه فرماندهی	عدم اجبار	آزادگی	شیوه انسانیت
انگیزه غیر ارزشی	رفتار بزرگان الگو	برنامه‌های سازمانی	زمینه‌های فردی و خانوادگی	فن انسانیت
نبودن برنامه سازمانی تربیتی در اوایل جنگ	الزام دینی	ساختار سازمانی	اراده رزمنده	هنر انسانیت
فضای بد سیاسی کشور				ابزار شهادت
پارادوکس در باورهای حقیقی و واقعی				مراتب شهادت
				توفیق شهادت
				تعریف رضایت
				عوامل شکل‌گیری شخصیت رزمندگان و فرماندهان

همان‌طور که مشاهده می‌شود، برخی مقولات در دسته‌بندی ارائه شده با یکدیگر همپوشانی دارد و همسنگ نیست و نسبت به یکدیگر رابطه عام و خاص دارد و این امر به دلیل نشان‌دادن اهمیت و تأثیر بیشتر آن مقوله‌ها نسبت به سایر مقولات در دوره دفاع مقدس است؛ مثلاً در دسته تدابیر شخصی، می‌توان گفت تهذیب نفس، ایثار، فداکاری و آزادگی رزمندگان جزء برنامه‌های

خودانگیخته به شمار می‌آید اما به دلیل تأثیر بیشتر این مقوله‌ها نسبت به سایر برنامه‌های خودانگیخته به صورت جدا نشان داده شده است.

برخی از مقوله‌ها، توان قرار گرفتن در دو یا چند دسته را داشت بنا به اینکه از چه زاویه‌ای به آنها نگاه کنیم؛ مثلاً نبودن بستر گناه در جنگ، فضای معنوی در جبهه ایجاد کرده بود و باید در دسته عوامل تعالی بخش قرار گیرد؛ اما از آنجا که نبودن بستر گناه، زمینه ابتلا و آزمایش رزمندگان را فراهم نمی‌کرد تا مشخص شود ایشان چند مرده حلاجند، می‌توان آن را در دسته عوامل تضعیف کننده تعالی به شمار آورد. مثال دیگر اینکه ساختار سازمانی اگر بر مبنای اختیار باشد، می‌تواند عوامل تعالی بخش باشد و اگر بر مبنای اجبار تعریف شود، عوامل تضعیف کننده است. هم‌چنین رهبری حضرت امام (ره) به عنوان اصلی‌ترین عامل تعالی بخش در جبهه‌ها به شمار می‌رود؛ اما بعد از جنگ با نبودن ایشان، ضعف جدی در رشد و تربیت رزمندگان احساس می‌شود.

هر چند اصطلاحاتی که برای مقوله‌ها به کار رفته کاربردی و مرسوم است برای رسیدن به ذهنیت واحد در خوانندگان در ادامه به تبیین برخی از مقوله‌های اصلی پرداخته می‌شود:

فرهنگ عاشورایی: فرهنگ برگرفته از قیام امام حسین (ع) و وقایع عاشورا است. این فرهنگ در دوره دفاع مقدس، فرهنگ حاکم بر جبهه‌ها بود. فضا سازیها منطبق بر فضا سازی دینی، ارزشی، عاشورایی و مهدوی بود. گرایش رفتاری رزمندگان به یاران امام حسین در کربلا تمایل داشت و فرهنگ سازمانی حاکم بر جبهه نیز فرهنگ عاشورایی بود؛ یعنی ایثار و فداکاری رزمندگان به اوج خود رسیده، و روابط افراد (رزمنده و فرمانده) کاملاً حسنه و صمیمی بود. شهادت، آرزوی رزمندگان بود و رضای حق تعالی تنها مقصود آنها.

عوامل تضعیف کننده تعالی: عواملی است که سیر و سلوک تعالی رزمندگان را در دوره تعالی بخش دفاع مقدس کند می‌کند یا مانع طی مسیر تعالی به شمار می‌آید. با توجه به یافته‌های تحقیق این عوامل عبارت است از: حضور اجباری نیروها در موقعیت جنگی، عملکرد و رفتار نادرست فرماندهان و الگوها، تدابیر سوء مدیریتی سازمانی، فضای نامتجانس جامعه بعد از جنگ نسبت به فضای جبهه و جنگ، حضور با انگیزه‌های غیر ارزشی مثل حضور احساسی.

رهبری امام: ویژگیهای برجسته امام خمینی (ره) به عنوان رهبری فقیه، الگو و تعالی و تدابیر مدیریتی ایشان به عنوان اصلی‌ترین مقوله مدیریت تعالی رزمندگان به شمار می‌آید. روح رهبری امام بر فضای جبهه‌ها حاکم بود و جبهه‌ها بوی اسلام ناب محمدی می‌داد.

فضای جبهه و جنگ: تمامی عواملی که فضای حاکم بر جبهه و جنگ را می‌ساخت، که این عوامل اعم از عوامل سازمانی و غیر سازمانی است. البته تمامی فضای جبهه، فضای ارزشی نبود بلکه بعضاً بد اخلاقیهایی نیز دیده می‌شد. در جنگ، فضای رعب و ترس از دست دادن جان وجود دارد و نشانه‌های بسیاری برای یادآوری مرگ وجود دارد. فضای جنگ فضای بریده‌شدن از تعلقات مادی و دنیوی است.

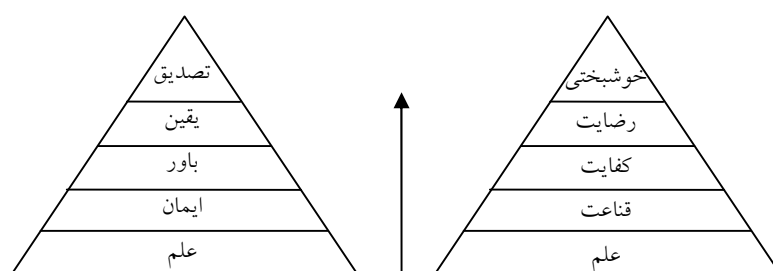
مراحل تعالی: مراحل تعالی رزمندگان در جبهه پنج مرحله بود: علم، قناعت، کفایت، رضایت، خوشبختی.

اولین مرحله از تعالی، علم رزمندگان است؛ یعنی مرتبه‌ای از درک و فهم شخصی به منظور حضور در جبهه. کسانی که در جبهه حضور یافتند بدین معنا بود که از این مرحله از تعالی عبور کرده بودند.

دومین مرحله قناعت است؛ یعنی فرد در پوشش، خواب، خوراک، تفریحات، امکانات زندگی و... قناعت داشته، و قانع باشد. رزمندگان در لباس خاکی بسیجی و زندگی در سنگر بدون امکانات رفاهی قانع بودند. رزمندگانی که با اوضاع جبهه هماهنگ شده بودند از این مرحله عبور کرده بودند.

سومین مرحله کفایت است؛ یعنی فرد درخواست اضافه برای کار و وظیفه نداشته باشد. رزمنده به محض ورود به جبهه، جنگیدن را شروع کند و منتظر فلان مسئولیت در یگان و لشکر نباشد؛ منتظر اجازه مقام بالاتر نباشد؛ منتظر داشتن فلان سلاح و تجهیزات نباشد.

چهارمین مرحله رضایت یعنی فرد رضایت خودش را در رضای باری تعالی ببیند و به مقام راضیه مرضیه برسد. تنها رسیدن به خداوند متعال او را خشنود می‌کند آن هم به بهترین شکل آن یعنی شهادت. کسی که به این مقام برسد انسان خوشبخت است و درچه‌هایی از خشنودی در جوار رحمت حق برای او باز می‌شود و حاضر نمی‌شود در هیچ موقعیتی آن را با چیزی معاوضه کند و از آن دل بکند. افراد راضی چنان آبدیده و ذوب در رضایت الهی شده‌اند که امکان برگشت به عقب و افول مرتبه تقریباً برایشان صفر شده است. انسان با رسیدن به مقام رضایت به خوشبختی می‌رسد و مقام رضایت و خوشبختی با هم عجین است.



شکل ۳: مراحل علم

شکل ۲: مراحل تعالی

علم کمک می کند که انسان به قناعت، کفایت، رضایت و خوشبختی برسد و ارتباطشان متقابل است؛ همان گونه که علم کمک می کند که انسان به عشق، شهادت و جاودانگی برسد.

مراحل علم: علم رزمندگان به دو گونه ایجاد می شد: ۱ - علمی که به عمل می انجامید (علم الیقین) و بلافاصله به عمل منجر می شد. ۲ - علمی که به تفکر می رفت و آنها را به فکر واداشت. علم دسته اول به حضور بدون درنگ در جبهه ها منجر می شد و علم دسته دوم برای حضور در جبهه بایست مراحل علم را یک به یک طی می کرد تا به عمل منجر شود. این مراحل به ترتیب عبارت است از: علم، ایمان، باور، یقین و تصدیق؛ به بیان دیگر برخی یکشنبه راه صد ساله را طی می کردند و برخی... برخی با شنیدن فرمان امام این علم را لحظه ای کسب می کردند و بدون درنگ در جبهه حضور می یافتند و برخی تأمل می کردند؛ مشورت می گرفتند؛ مقدمه سازی می کردند تا برای حضور خود در جبهه تصمیم بگیرند.

### ۳ - الگوی مفهومی اولیه

پس از چند مصاحبه اول از ارتباط بین مقولات، یک الگوی مفهومی پدید آمد که ما را به رسیدن به الگوی نهایی و پاسخ به سؤالات تحقیق کمک می کند. در ادامه الگوی مفهومی اولیه به نمایش در آمده است:



شکل ۴: الگوی مفهومی اولیه مدیریت تعالی رزمندگان

تربیت مستحکم را درجه‌ای از رشد و تعالی بُعد روحانی و معنوی تعریف می‌کنیم که انسان را متناسب با موقعیت زمانی و مکانی، مقید به اجرای برخی وظایف و تکالیف ارزشی و منع از انجام دادن کارهای غیر ارزشی می‌کند.

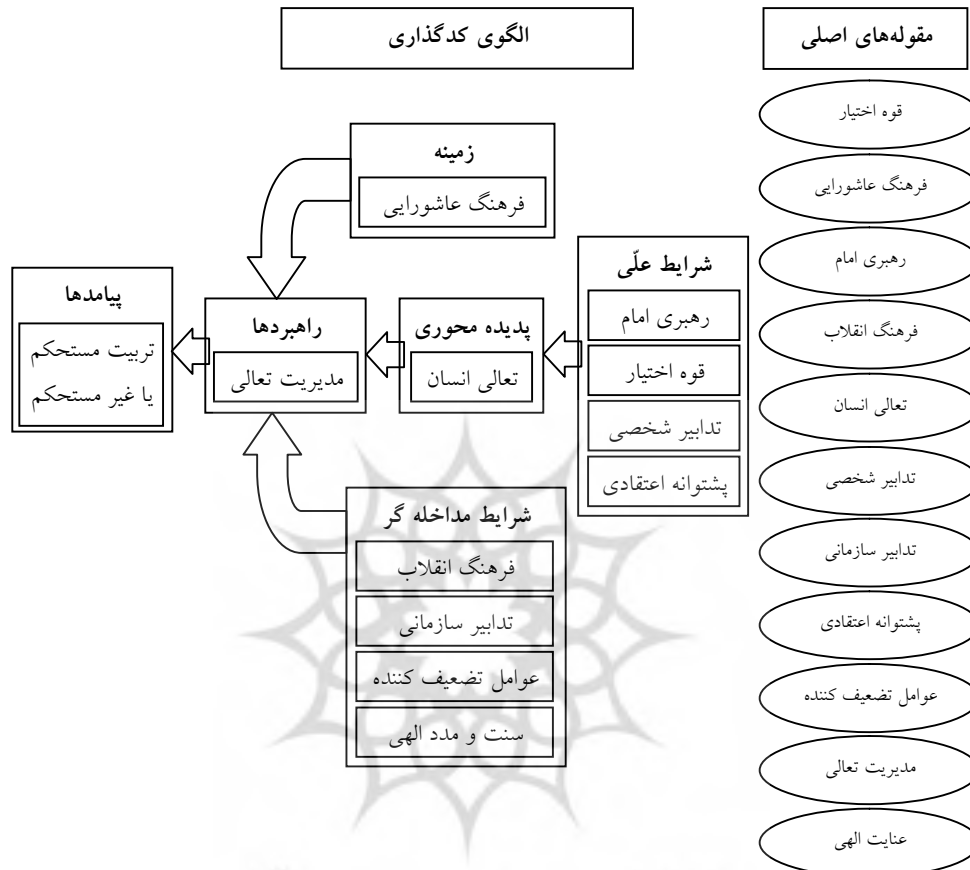
مصاحبه‌های اولیه حاکی بود که حضور رزمندگان در فضای جبهه به رشد و تعالی آنها کمک می‌کرد و کسی نبود که با حضور در جبهه از وضعیت قبلی خود افول داشته باشد؛ بلکه همگی به درجه‌ای از رشد و تعالی می‌رسیدند؛ اما لزوماً تمامی رزمندگان به تربیت مستحکم نمی‌رسیدند و تنها اندک شماری از آنها تربیتشان مستحکم می‌شد.

براساس الگو در صورتی که زمینه‌ها و محرکها و انگیزاننده‌های رشد و تعالی، همت و اراده رزمندگان و تقویت‌کننده‌ها وجود داشته باشد، قطعاً تربیت مستحکم پدید می‌آید؛ ولی در صورت نبودن هر کدام از آنها تربیت مستحکم غیر ممکن، و یا بسختی امکانپذیر است.

#### ۴ - الگوی برگرفته از الگوی کدگذاری محوری استراوس

این الگو (شکل ۵) از چارچوب الگوی نظری کدگذاری محوری استراوس گرفته، و از میان مقوله‌های اصلی، «تعالی انسان» به عنوان پدیده محوری انتخاب شده است. زمینه، پدیده محوری و شرایط مداخله‌گر، راهبردها را تشکیل می‌دهد و پیامد این الگو، تربیت مستحکم یا تربیت غیرمستحکم انسان (نیروی انسانی/ رزمندگان) را شامل می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۵: الگوی مدیریت تعالی رزمندگان برگرفته از الگوی استاندارد شده استراوس

همانطور که در شکل ۵ مشاهده می‌شود، مقولات محوری، که در سمت راست نشان داده شده، عبارت است از: قوه اختیار، فرهنگ عاشورایی، رهبری امام، فرهنگ انقلاب، تعالی انسان، تدابیر شخصی، تدابیر سازمانی، پشتوانه اعتقادی، عوامل تضعیف کننده، مدیریت تعالی و عنایت الهی.

پشتوانه اعتقادی به معنی سابقه دینی و اعتقادی (تهذیب و ریاضت) فرد از مقوله‌های محوری و شرط علی به شمار می‌رود.

از آنجا که جنگ تحمیلی با فاصله اندکی از انقلاب اسلامی رخ داد، فرهنگ انقلاب نیز در شکل‌گیری فرهنگ جبهه و جنگ تأثیر بسزایی داشت.

عنایت، سنت و مدد الهی نیز یکی از مهمترین تدابیر غیر سازمانی است که به عنوان مقوله محوری و شرط مداخله‌گر ذکر شده است؛ چرا که در ادبیات دینی نقش کلیدی در هر فعل و رفتار را دارد.

##### ۵ - تعریف جدید مدیریت تعالی نیروی انسانی

با مروری بر تعاریف ادبیات موضوع، می‌توان چند ویژگی محوری برای مفهوم تعالی برشمرد که از مهمترین آنها می‌توان به برآورد کامل نیازهای ذی‌نفعان، استمرار در حفظ رضایت و خشنودی مشتریان و فرا رفتن از حد انتظارات آنها اشاره کرد. نگارنده با توجه به این تعاریف و پژوهش انجام شده، مدیریت تعالی منابع انسانی را چنین باز تعریف می‌کند:

«فراهم آوردن بستر مناسب رشد و پیشرفت نیروهای انسانی سازمان در مسیر تعالی و کسب کمالات روحی و پرورش بعد معنوی ایشان به گونه‌ای که نیروهای سازمانی هم به سعادت حقیقی خود، که همانا قرب الی‌الله است، دست یابند و هم برای رسیدن به اهداف سازمانی از هیچ کوششی دریغ نکنند و فعالیت در سازمان را تکلیف خلیفه‌اللهی خود تلقی کنند.»

هم‌چنین با دقت در ادبیات موضوع تعالی سازمانی، نکات برجسته‌ای در فضای موضوع تعالی یافت می‌شود:

۱ - تعالی، نگاه ارزیابی عملکرد در سطح فرد را به ارزیابی عملکرد در سطح گروه و سازمان ارتقا می‌دهد.

۲ - تعالی، سطح تحلیل خود را سازمان قرار می‌دهد؛ لذا موضوع تعالی، فرد نیست و برآیند سازمانی آن مورد توجه است. در واقع میانگین و انباشت مناسب جمعی بیشتر از داشتن حداقل فردی مهم است. البته سازمان با توجه به ابزار مختلف از جمله ارزیابی عملکرد فردی یا لحاظ شاخص در گزینش افراد ورودی، سعی می‌کند افرادی را جذب کند که در تعالی سازمان باعث تضاعف و تصاعد شوند نه ریزش و کاهش.

۳ - از آنجا که موضوع تعالی در ادبیات غرب در خدمت اهداف سازمانی است تا اهداف فردی، به همین دلیل ارتقای روحی افراد به دلیل جدا بودن موضوع معنویت از دین در فلسفه مدیریت غرب، کاملاً مادی و سطحی است؛ لذا تعالی در حوزه‌ای کاملاً مادی‌گرایانه، خود را تعریف می‌کند.

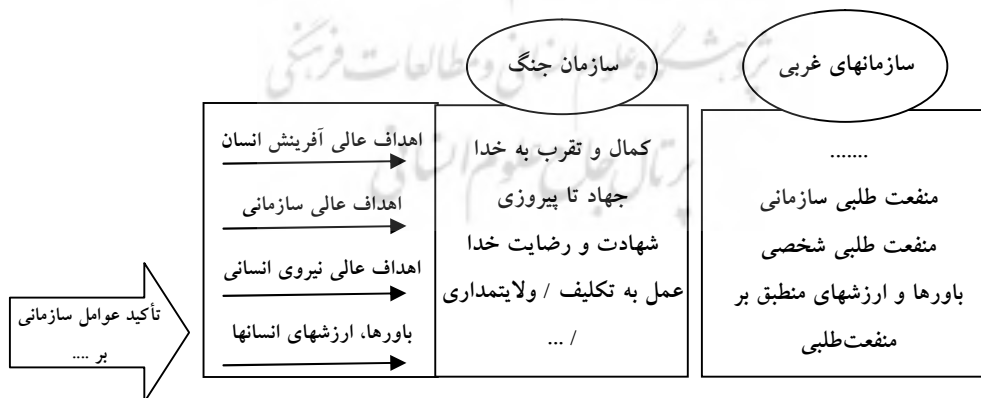
۴ - معیار رهبران در زمینه تعالی به تناسب صحبت‌های پیشگفته نیز کاملاً نگاه سازمانی از



دیدگاه غرب را متجلی می‌سازد؛ لذا میانداران و پیشوایان حوزه رهبری، افرادی هستند که با معیارهای ادبیات مدیریت غرب دارای برجستگی به منظور افزایش روحیه و انگیزه افراد برای مشارکت داوطلبانه هستند در جهت حداکثرسازی سود و ثروت سازمانی.

۵ - تربیت و تعالی نیروی انسانی در دوره معاصر مدیریتی از موضع تربیت فرد در خدمت سازمان به موضع تربیت فرد به جهت رشد و تعالی استقرار یافته است ( برد - برد مصنوعی به برد - برد حقیقی)؛ ولی موضع جدید نیز برتابیده از موضع قبلی است حداقل در حیطه نگرش مبنایی تعریف موضع. در ادبیات دینی، تربیت و تعالی فرد به سمت رشد و نهایتاً فلاح، نگرشی حقیقی و حاکم بر ذهن تدبیری مدیر است که ساحت این معنا آنقدر گسترده است که نه تنها دوره عمر شغلی فرد بلکه حیات فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تربیت و رشد فرد در این عرصه، معنایی مرکب پیدا می‌کند ولی نهایتاً به بروز واقعیت بیرونی واحد منتج می‌گردد که قطعاً این واقعیت نتیجه تأثیر و تأثر (همکاری، رقابت، پرهیز، تعارض و تضاد) متغیرهای مؤثر بر ساحت تربیتی فرد است.

همچنین می‌توان گفت اگر اهداف عالی سازمانی در راستای اهداف عالی انسانیت باشد، می‌توان با تقویت و تأکید بر ارزشهای عالی نیروی سازمانی و بسترسازی برای رسیدن افراد به اهدافشان به اهداف عالی سازمانی نیز رسید. برای درک بهتر، این فرایند در شکل زیر نشان داده شده است:



در سازمان جنگ ارزشهای انسانها، اهداف عالی نیروی انسانی، اهداف عالی سازمانی و اهداف عالی آفرینش همه در یک راستاست؛ بنابراین تأکید بر باورها و ارزشهای انسانی، اهداف عالی

نیروی سازمانی، اهداف عالی سازمانی و اهداف عالی آفرینش را محقق خواهد کرد؛ در حالی که در سازمانهای غربی هر کس به دنبال هدف خویش است (سازمان در پی اهداف خویش و نیروهای انسانی هر کدام به دنبال اهداف خویش)؛ بنابراین تجمیع این اهداف بعضاً متناقض، عملی نیست و یا بسختی امکانپذیر است.

منظور از ارزشهای اسلامی به عنوان یکی از عوامل معنوی و فرهنگی دفاع مقدس، مهمترین ارزشهای اخلاقی است که رزمندگان اسلامی در دوران دفاع مقدس به آنها آراسته بودند (نقی زاده، ۱۳۸۰: ۱۲). ارزشهایی که در حماسه دفاع مقدس تبلور یافت و از عوامل مهم پیروزی بر دشمن بود در فرهنگ ناب اسلامی و باورهای دینی رزمندگان اسلام ریشه داشت. رزمندگان اسلام هم چنین از قرآن کریم فرا گرفته بودند که به یکدیگر محبت و مهر بورزند و اخوت و همدلی پیشه کنند؛ چه در این صورت، روابط دو سویه فرماندهان و نیروها سامان می یافت و تأثیرات شگرفش را در سخت ترین لحظه های نبرد نشان می داد. این محبت و عشق ژرف، خود ایثار و فداکاری را به دنبال داشت؛ ایثاری که از اندک اندوخته مالی تا گوهر نفیس جان را شامل می شد (نقی زاده، ۱۳۸۰: ۱۷).

#### ۶ - استعاره گلخانه

هم چنین استعاره گلخانه ای زیر برگرفته از مفاهیم و مقوله های مستخرج از مصاحبه ها برای تقریب به ذهن قابل بیان است:

رشد و تربیت رزمندگان در فضای جنگ را می توان به مثابه پرورش گیاه در گلخانه در نظر گرفت. فضای ارزشی جبهه و جنگ (فرهنگ عاشورایی، فضای مناسب جبهه، موقعیت جبهه و جنگ) بستر مناسب رشد رزمندگان را فراهم آورده بود؛ همان گونه که در گلخانه، خاک حاصلخیز، کود، هوای مطبوع، آب و ... فراهم آمده است تا گیاه با اطمینان بیشتری رشد و نمو کند. مطمئناً چنین گیاهی در چنین فضای گلخانه ای، رشد مناسبی دارد ولی امکان زیست آن در محیطی متفاوت از گلخانه (مثل فضای باز و آزاد) میسر نیست؛ چرا که گیاه در محیطی با موقعیت گلخانه ای تربیت شده است و در محیط هایی مثل فضای گلخانه می تواند ادامه حیات دهد. رزمندگان نیز در موقعیتی با فضای بسیار ارزشی رشد کردند و پرورش یافتند و برای تنفس در فضای اجتماع با موقعیت متفاوت فضای جبهه آموزش ندیده و پرورش نیافته بودند. آنها در محیطی کاملاً متعالی رشد کرده بودند و با وضعیت آب و هوایی اجتماع عادت نداشتند. به همین دلیل بعد

از پایان جنگ نیز وقتی وارد فضای اجتماع می‌شوند، جایگاهی را که در فضای جبهه به دست آورده بودند از دست می‌دهند و خود را با وضع جدید وفق می‌دهند؛ چرا که ادامه حیات خویش را در گروی آن می‌بینند.

البته انسان با استفاده از قوه اراده و عقل و تدبیر خویش می‌تواند برخلاف گیاه در چنین محیطی (فضای گلخانه‌ای) رشد کند؛ اما رفتار خود را تابع وضع محیطی قرار ندهد و به اصطلاح جوگیر نشود؛ یعنی رفتار او تحت تأثیر محیط نباشد و به موقعیت محیطی خو نگردد. رزمندگانی بودند که محور اتکایشان الهی بود و با عقل و تدبیر خویش به چنین مرکز ثقلی دست یافته بودند تا بتوانند فارغ از فضای محیطی در هر گونه موقعیت جوی زندگی کنند و از مسیر اصلی خود منحرف نشوند؛ چنین افرادی به اصطلاح به کفایت الهی رسیده بودند و زمزمه لبانشان «کفی بی ربی» بود.

البته لازمه جنگیدن و دفاع در مقابل دشمن متجاوز، فراهم آوردن چنان فضای ارزشی جبهه بود برای اینکه نیروها بتوانند رشد کنند؛ تا سر حد جان بجنگند و از ارزشمندترین چیزی که در اختیار دارند (جان خویش) مایه بگذارند و گرنه بذرها (جوانان و استعداد های انسانی کشور) در فضای بیابانی، امکان رشد و ظهور پیدا نمی‌کردند و کشور به دست متجاوز می‌افتاد. هم‌چنین شایان ذکر است که پدید آوردن فضای گلخانه‌ای کار بسیار دشوار بود و براحتی صورت نگرفت؛ برای مثال می‌توان در فضای ارتش بیان کرد که شهید صیاد شیرازی هر چه تلاش کرد نتوانست آن‌گونه که بایست چنین فضایی را در میان نیروهای وظیفه و فرماندهان ارتش شکل دهد.

برای اینکه جایگاه متعالی زمان جنگ هرز نرود، دو تدبیر می‌بایست صورت می‌گرفت: ۱ - تدبیر شخصی ۲ - تدبیر مدیریتی. تدبیر شخصی بدین معنا که رزمندگان، تمامی ناخالصیها را در فضای جبهه از خود بزدايند تا به مرحله‌ای از رشد و تعالی برسند که امکان عقب‌گرد به حداقل ممکن برسد (مرحله راضیه مرضیه)؛ یعنی خود را به گونه‌ای رشد دهند که در هر موقعیتی از مسیر اصلی خود خارج نشوند. تدبیر مدیریتی بدین معنا که تغییر محیط رشد یافته نهال (فضای گلخانه‌ای) به فضای باز بتدریج و با حفظ برخی اصول صورت پذیرد و تا آنجا که ممکن است باید فضای باز را به فضای گلخانه تطبیق داد. هم‌چنین هشدارها و توصیه‌های دوره‌ای برای جوگیر نشدن آنها از موقعیت محیطی در مقاوم شدن آنها مؤثر است.

### نتیجه گیری

در اهمیت بررسی دوران هشت سال دفاع مقدس همین بس که مقام معظم رهبری آن را گنجینه عظیمی می‌داند که تا مدت‌های طولانی، ملت ما می‌تواند از آن استفاده کند؛ آن را استخراج کند و مصرف کند و سرمایه‌گذاری کند. این دوران، برهه درخشان و پرافتخاری از تاریخ این مرز و بوم است که توانست خیل عظیمی از منابع انسانی را با خود همراه کند و شخصیت‌های بسیار موفق سازمانی پدید آورد. بررسی این سیر تعالی نیروها، دستاوردهای خوبی برای حوزه منابع انسانی سازمانی و سرلوحه‌ای مناسب برای مدیریت آینده کشور و بشریت خواهد بود؛ الگوی مطلوبی از مدیریت منابع انسانی که توسط همین جوانان و مردمان مرز و بوم و در عصر حاضر رقم خورده است.

سؤالات اصلی پژوهش، مشخص کردن نظام تربیتی تعالی نیروی انسانی (رزمندگان) و الزامات آن و عوامل اثرگذار تعالی‌بخش در دوران هشت سال دفاع مقدس (از سال ۱۳۵۹ تا ۱۳۶۷) است. اطلاعات لازم از روش مطالعات کتابخانه‌ای و جستجوهای اینترنتی و مصاحبه با خبرگان و کارشناسان مباحث مدیریتی و حوزه دفاع مقدس به دست آمد. هم‌چنین تجزیه و تحلیل داده‌ها و استخراج نتایج با روش «نظریه‌پردازی داده بنیاد» انجام گرفته است.

در نهایت دسته‌بندی خوب و جامعی از ادبیات موضوع تحقیق در چهار بخش ۱ - رابطه سازمان، سامانه و مدیریت با تعالی انسان ۲ - مفهوم رشد و تعالی انسان ۳ - سنت جهاد ۴ - تاریخ و ادبیات جنگ، ارزشهای دوران دفاع مقدس و تعالی رزمندگان، گردآوری شد. تعریف جدید و جامعتری از مدیریت تعالی نیروی انسانی نیز ارائه شد که با مبانی دینی و ارزشی ما سازگاری بیشتری دارد و تمایز سازمان جنگ و سازمانهای کنونی شفافتر تبیین شد.

خروجی پژوهش در قالب ارائه الگوی مفهومی اولیه، الگوی برگرفته از الگوی کدگذاری محوری استراوس و استعاره گلخانه بیان شده است که در آن اشاره می‌کند الزامات نظام تربیتی دوره دفاع مقدس (پاسخ سؤال اصلی پژوهش) را می‌توان در فضای رهبری حضرت امام (ره) و فضای انقلاب و جنگ خلاصه کرد و قوه اختیار و آزادی و فرهنگ عاشورایی الزامات فرعی قضیه است که در فضای انقلاب و جنگ قابل ادغام است. انگیزه الهی و ارزشی نیز الزام فرعی دیگر است که در الگوی رهبری امام نهفته است.

**یادداشتها**

- ۱ - موضوع تعالی نیروی انسانی در زیر شاخه مدیریت منابع انسانی حوزه مدیریت سازمانی مورد بحث قرار گرفته است.
- ۲ - در عمل با ۲۰ نفر، مصاحبه شد که تنها ۱۵ مصاحبه آن به دلیل ساختاریافته تر بودن، مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. این داده‌ها، حاصل بیش از ۲۱۰۰ دقیقه مصاحبه است.

**منابع فارسی****قرآن کریم**

- ابطحی، سید مهدی (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی. تهران: مؤسسه محیطی تحقیقات و آموزش مدیریت.
- استراوس، آنسلم؛ کوربین، جولیت (۱۳۸۴). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی؛ رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اشرف جودت، تقی علی (۱۳۷۸). نقش عادت در تربیت اسلامی. تهران: امیرکبیر.
- جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۱). تفسیر تسنیم. ج سوم. قم: نشر اسراء.
- خمینی، روح‌اله (۱۳۸۶). صحیفه نور. تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره).
- دانائی فرد، حسن؛ الوانی؛ آذر (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار - اشراقی.
- دهخدا، علی اکبر (۱۳۷۷). لغت نامه. تهران: دانشگاه تهران.
- رودی، کمیل (۱۳۸۷). الگوی دانشکده مرجع علمی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه امام صادق (ع).
- سنگری، محمدرضا (۱۳۸۱). پیوند دو فرهنگ: فرهنگ عاشورا و دفاع مقدس. قم: یاقوت.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی و کارکنان. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- شیدائیان، حسین (۱۳۸۸). نقش رهبری معنوی امام خمینی (ره) در دفاع مقدس. سایت تبیان.
- کلینی، محمد بن یعقوب (۱۳۶۵). الکافی. ج ۲. تهران: دار الکتب الإسلامیه.
- مصباح یزدی، محمد تقی (۱۳۷۲). جامعه و تاریخ. سازمان تبلیغات اسلامی.
- مطهری، مرتضی (۱۳۵۸). مقدمه ای بر جهان بینی اسلامی (وحی و نبوت). تهران: صدرا.
- مطهری، مرتضی (۱۳۶۵). آزادی معنوی. تهران: صدرا.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۶). تعلیم و تربیت در اسلام. تهران: صدرا.
- مظاهری، حسین (۱۳۹۰). عوامل کنترل غرایز. تهران: مؤسسه نشر و تحقیقات ذکر.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۸). طراحی الگوی تعالی سازمانی در سازمانهای دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی. مجله پژوهش‌های مدیریت. ش ۸۷: ۳۴-۴۵.
- تقی زاده، علی اکبر (۱۳۸۰). عوامل معنوی و فرهنگی دفاع مقدس. ج ۲. مرکز تحقیقات اسلامی.

منابع انگلیسی

- Armstrong, M. 1993. A handbook of personnel management practice. 4th ed. London: Kogan Page.
- Harrison and Beyer, Janice (1993) The cultures of work organizations. Englewood Cliffs, NJ: prentice Hall.
- T.L.Robbins ,M.D.Crino , L.D.Fredendall, (2002), An integrative model of the empowerment process, Human Resource management v. 12 N.1, p.419-443 .

