

طراحی مدل مدیریت تعالی نیروی انسانی (رزمندگان) در دوره دفاع مقدس

مصباح الهدی باقری

دانشیار و عضو هیئت علمی دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)

محمد جواد سعادت جو

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته معارف اسلامی و مدیریت صنعتی دانشگاه امام صادق (ع)

چکیده

دوره دفاع مقدس، برهه درخشان و پرافتخاری از تاریخ این مرزوبوم است که توانست خیل عظیمی از منابع انسانی را با خود همراه کند و شخصیت‌های بسیار موفق سازمانی پدید آورد. بررسی سیر تعالی نیروها در این دوره، دستاوردهای خوبی برای حوزه منابع انسانی سازمانی و سرلوحه‌ای مناسب برای مدیریت آینده کشور و بشریت خواهد بود. این پژوهش به صورت کیفی و با هدف طراحی مدل مدیریت تعالی نیروی انسانی در دوره دفاع مقدس انجام شده است. تبیین نظام تربیتی حاکم بر جبهه و مؤلفه‌های اثرگذار در تربیت و تعالی رزمندگان از دستاوردهای این پژوهش است. در این تحقیق ابتدا با پانزده نفر از فرماندهان و رزمندگان دوران دفاع مقدس مصاحبه صورت گرفت و سپس مفاهیم و مقولات مصاحبه‌ها به روش کدگذاری باز استخراج شد (روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد). با تبیین روابط بین مفاهیم و مقولات محوری، مدل مدیریت تعالی رزمندگان

استنتاج و مقولات و مؤلفه‌ها به تدابیر شخصی، تدابیر سازمانی و عوامل غیرسازمانی تعالی‌بخش و عوامل تضعیف‌کننده دسته‌بندی شد. در آخر، نتیجه تحقیق با استفاده از استعاره «لوکوموتیو» روایت شد.

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

مقدمه

منابع انسانی هر سازمانی نقش اساسی در کسب موفقیت و وصول به اهداف سازمان دارد. در این میان سازمان‌هایی بالاترین اثربخشی را دارند که بتوانند به بهترین شکل از پتانسیل نیروی انسانی خویش با وجود محدودیت‌های سازمانی استفاده کنند. تمامی تلاش حوزه مدیریت منابع انسانی در این است که چگونه و با استفاده از چه ابزارآلات و امکاناتی، و کدام ارزش و فرهنگ سازمانی و سبک مدیریتی و... بتواند بیشترین کارایی را از منابع انسانی سازمان در وصول به اهداف سازمانی داشته باشد.

سخنان فرماندهان دوران هشت سال جنگ تحمیلی و مستندات ارائه شده درباره آن، حاکی از این است که در سازمان جنگ، الگوی مطلوبی از مدیریت منابع انسانی سازمانی وجود داشته و بررسی و تحقیق در این زمینه، یافته‌های مناسبی را در پیشبرد مدیریت منابع انسانی خواهد داشت. فرماندهان نظامی به‌عنوان مدیران ارشد و تصمیم‌سازان اصلی جنگ، نقش بسزایی در اداره منابع انسانی و تربیت نیروها با اتکا به ارزش‌های دینی در شرایط کاملاً بحرانی و اقتضائات میدان جنگ داشتند، به‌گونه‌ای که اثر مدیریتی آنها در گزینش، جذب، نگهداری، برنامه‌ریزی، آموزش و... نیروهای تحت فرماندهی‌شان به وضوح قابل رؤیت است.

فرمانده اسبق سپاه پاسداران در دوران دفاع مقدس اشاره‌ای به این موضوع دارد که:

«در جنگ یکی دو جوان قهرمان نمی‌دیدیم، صدها جوان بودند که توانستند مراحل زیادی را طی کنند. پس یک روش عمومی حاکم بوده است و با کمک آن مراحل رشد و ترقی را

سریع طی کردند. پس رشد سریع افراد متدولوژی دارد»^۱.

چه جوانانی که در جبهه تبدیل به فرماندهان بزرگ شدند درحالی که مربی آن چنانی نداشتند. در مدیریت جنگ روشی اتخاذ شد که جوانانی که تا یک سال قبل ناشناخته بودند و توان محدودی در اختیار داشتند و حداکثر ۵۰-۴۰ نفر را اداره می کردند، طی یک سال تبدیل به فرماندهانی شدند که چند هزار نفر را اداره می کردند و از سطح فرماندهی خرد تبدیل به فرمانده بزرگ شدند و علت آن، شیوه مدیریت تعبیه شده در جنگ بود.

مبانی نظری

به یقین کسانی که با رشادت‌ها، جان‌فشانی‌ها و ایثار خود زیباترین نقش‌آفرینی را در جبهه و جنگ از خود نشان دادند، بعد از جنگ نیز در مواجهه با بحران‌های روزگار ثبات قدم از خود نشان می‌دادند و به جرئت می‌توان گفت اینها تربیت‌یافتگان افتخارآمیز دوران دفاع مقدس و جنگ تحمیلی هستند. سیر بررسی رفتار چنین شخصیت‌هایی و شرایط تأثیرگذار بر آنها، دستاوردهای خوبی نصیب ما خواهد کرد تا بتوانیم تحلیل درستی از چگونگی پدیدآمدن شخصیت موفق سازمانی داشته باشیم.

سردار شهید حمید باکری، قائم مقام لشکر ۳۱ عاشورا، در آستانه جنگ تحمیلی، دسته‌بندی سه‌تایی از رزمندگان برای دوره بعد از جنگ ارائه می‌دهد که حکایت از تحولات رزمندگان متأثر از شرایط و اقتضائات درونی و بیرونی جنگ دارد. به نظر می‌رسد فارغ از هرگونه داوری درباره پیش‌بینی و آینده‌نگری ایشان، با نگاهی عمیق به شرایط درونی فضای جبهه و جنگ و شرایط بیرونی آن، می‌توان به چنین تحلیل و نتیجه‌گیری دست یافت. یعنی آثار و روندهایی در آن شرایط پدیدار بوده است که چنین دسته‌بندی را به ذهن رندان مخلص متبادر می‌ساخته و از واقعیت زمان خیلی دور نبوده است.

روندی در میان نیروها مشاهده می‌شد که برخی افراد را پخته و آماده می‌کرد تا پذیرای تحمل هرگونه سختی و مشکل باشند، از زیر بار مسئولیت شانه خالی نکرده و بر گذشته

۱. محسن رضایی، در گفت‌وگو با ایلنا به بهانه سالروز سوم خرداد، ۱۳۸۹.

خود وفادار بمانند. برخی بی‌تفاوتی را برمی‌گزینند و برخی دیگر به مخالفت با گذشته خود برمی‌خیزند و از گذشته خود پشیمان می‌شوند.

همان‌گونه که در مقدمه از زبان فرمانده اسبق سپاه پاسداران ذکر شد، دوران دفاع مقدس فرصت مناسبی برای رشد و تعالی بسیاری از رزمندگان در همه ابعاد وجودی و شخصیتی بود، که بسیاری از این فرصت به صورت تمام‌کمال بهره بردند و بسیاری نیز نیمه‌کاره استفاده کردند.

با این توضیحات، سؤالاتی به ذهن نگارنده متبادر می‌شود که به نظر می‌رسد برای رسیدن به پاسخ مناسب آن نیاز به بررسی و تحقیق مجدانه در این موضوع است؛ سؤالاتی از قبیل:

- مؤلفه‌های اثرگذار در پدیدآمدن شخصیت‌های موفق سازمانی در دوران جنگ چه بود؟ به بیان دیگر، مؤلفه‌های اصلی اثرگذار مدیریت منابع انسانی (رزمندگان) در دوران دفاع مقدس (۱۳۵۹ تا ۱۳۶۷) چیست؟

- فرماندهان ارشد جنگ برای اداره منابع انسانی سازمان خود و تربیت نیروها چه ملاک‌هایی را در نظر داشتند؟ چه برنامه‌هایی برای تعالی نیروی انسانی وجود داشته تا رزمندگان بتوانند به حد و مرز راضیه مرضیه نزدیک شوند و به درجه رفیع شهادت نائل آیند یا بعد از دوران جنگ بتوانند صادقانه خدمت کنند و به ارزش‌ها وفادار باقی بمانند؟

- در دوران جنگ چه رویدادهایی وجود داشت که بعد از دوران جنگ این پشیمانی را از گذشته خودشان برای آنها رقم زد؟ چرا شرایط جنگ که می‌توانسته انسان‌ها را تا آخر عمر بیمه و ثابت‌قدم کند، به صورت تمام‌کمال ظهور و بروز نیافت؟ قطعاً شرایط درونی و بیرونی جبهه و جنگ به گونه‌ای نبوده است که تماماً الگوپروری کند، بلکه نواقص بسیاری نیز وجود داشته که نتوانسته است تمامی نیروها را به سمت این جریان الگو هدایت کند؛ بنابراین، شناسایی این نواقص و کمبودها، خلأهای مدیریت منابع انسانی دوران دفاع مقدس را تبیین کرده و پازل مدل مدیریت تعالی منابع انسانی

دوران دفاع مقدس را کامل می‌کند.

دوره‌ای طلایی که تجلی‌گاه معنویت ناب اسلامی است یعنی دوران دفاع مقدس، به‌عنوان قلمرو مکانی و زمانی بحث انتخاب شده است که به فرموده مقام معظم رهبری: «به‌هرحال، این پدیده در تاریخ ما یک پدیده حقیقتاً بی‌نظیر؛ یا اگر احتیاط کنیم بگوییم کم‌نظیر بود ... امروز کار عده‌ای که به میدان جنگ رفتند و در این هشت سال، آن حماسه را آفریدند - چه شهدای‌شان و چه ایثارگران‌شان و چه رزمندگان‌شان - دیگر تمام شد. پس از پایان کار آنها کار یک خیل عظیم دیگر آغاز می‌شود. در همین دوره چه قدر شخصیت‌های برجسته درست شدند. غیر از آن، بعد از پایان جنگ، نوبت این خیل عظیمی است که مسئله آنها دیگر هشت سال نیست، هشتاد سال هم اگر طول بکشد جا دارد»^۱.

امیدوارم بررسی و تحلیل در این زمینه ما را به الگویی کاربردی از مدیریت منابع انسانی براساس ارزش‌های اسلامی رهنمون کند.

در کشور ما به‌دلیل جدید بودن موضوع، تحقیق جدی و منسجمی صورت نگرفته است. با بررسی اکثر منابع اینترنتی و نشریات علمی کشور، نیز سیری در کتب منتشره و پایان‌نامه‌ها در سطوح گوناگون، مشخص شد که علی‌رغم انجام تحقیقات ارزنده در زمینه دوران دفاع مقدس، تحقیق جدی درباره نظام تعالی تربیتی نیروها در دوران دفاع مقدس صورت نگرفته است؛ از این رو، حرکت در زمینه تولید مفاهیم دین‌مدارانه از مدیریت منابع انسانی لازم به نظر می‌رسد.

در رابطه با مدیریت تعالی سازمانی و تعالی نیروی انسانی در حوزه رشته مدیریت تحقیقات بسیاری وجود دارد، اما تعریفی که در این تحقیق ما به دنبال آن هستیم کاملاً متفاوت از تعاریف و تعبیر مرسوم است؛ چراکه صبغه دینی در آن لحاظ شده و منجر به شکل‌گیری مفهوم جدیدی از تعالی نیروی انسانی سازمانی می‌شود. مدل‌های تعالی سازمانی به دنبال ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمان‌ها است و به صورت

۱. مقام معظم رهبری؛ دیدار با مدیران و هنرمندان دفاع مقدس؛ ۱۳۷۹/۷/۶.

جزئی‌تر مدل‌های ارزیابی منابع انسانی سازمانی را ارائه می‌دهد، درحالی‌که این تحقیق به دنبال رشد بُعد روحی، فکری و اعتقادی نیروی انسانی و چگونگی مدیریت آن است. مکتوبات بسیاری در حوزه تعالی انسان با ادبیات دینی یافت می‌شود و در این میان کتاب‌هایی که با عنوان تربیت، شخصیت انسان و انسان‌شناسی وجود دارد بیشترین قرابت معنایی را جهت بهره‌برداری در این تحقیق پیدا می‌کند. ولی هیچ‌یک از آنها هنوز با ادبیات آکادمیک مدیریتی و سازمانی عجین نشده است.

در حوزه مدیریت تعالی نیز، برخی منابع به تشریح مدل‌های تعالی سازمانی می‌پردازد و برخی مدل‌های تعالی منابع انسانی را توضیح می‌دهد که تمامی آنها از ضعف‌های جدی در مقابل تعریف مدیریت تعالی نیروی انسانی مدنظر این تحقیق رنج می‌برند. برخی از این منابع عبارت‌اند از: کتاب مدل تعالی سازمانی EFQM؛ تکنیک‌ها و رویکردهای اجرایی با تألیف دکتر علی‌اکبر محبی‌مقدم؛ مقاله «اصول و مبانی مدل تعالی (سرآمدی) سازمانی EFQM» با تألیف علی دل‌قوی؛ مدل سرآمدی EFQM با تألیف عبدالمحمد رازانی؛ مدل تعالی سازمانی ابزاری برای سنجش عملکرد سازمان با تألیف فرامرز فرهی یزدی؛ طراحی مدل تعالی سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران با تألیف ناصر میرسپاسی و مقالات مندرج در سایت سازمان ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی.

به‌طورکلی می‌توان گفت تحقیق جامعی مبنی بر تلفیق بررسی علمی مدیریت منابع انسانی و نظام تعالی تربیت انسان صورت نگرفته است. مقالات فارسی مذکور نیز به‌طور غالب ترجمه محتوای مقالات لاتین است.

روش تحقیق

داده‌های تحقیق از طریق مصاحبه استخراج می‌شود و با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد تجزیه و تحلیل می‌شود تا مؤلفه‌های اصلی مدل هدف احصا شود. تجزیه و تحلیل روی تک‌تک جملات مصاحبه‌ها صورت می‌گیرد تا درنهایت، مدل تعالی پیشنهاد شود.

مفاهیم کلیدی به روش کدگذاری باز استخراج می‌شود. کدگذاری رویه نظام‌یافته و تکنیک تجزیه و تحلیل پدیده مورد مطالعه به صورت باز، محوری و انتخابی است. یافته‌هایی که از این طریق به دست می‌آیند، برای نیل به یک چهارچوب تحلیلی نظری است. کدگذاری باز، بخشی از تجزیه و تحلیل است که به نام‌گذاری (مفهوم‌پردازی) و مقوله‌بندی پدیده‌ها می‌پردازد. در ادامه با استفاده از کدگذاری انتخابی، فرایند پژوهش و یکپارچه‌سازی مقوله‌ها روایت می‌شود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

از آنجا که داده‌های اصلی تحقیق از طریق مصاحبه گردآوری می‌شود، تعیین مصاحبه‌شوندگان نیز اهمیت دارد. برای اینکه موضوع تحقیق از زوایای مختلف بررسی شود، مصاحبه‌شوندگان از میان هر سه دسته زیر انتخاب شدند:

۱. فرماندهان و رده‌های بالای نظامی،

۲. رزمندگان عادی و رده‌های پایین نظامی،

۳. محققان و دانشگاهیان حوزه دفاع مقدس.

در این پژوهش، موفق به مصاحبه با پانزده نفر از فرماندهان و رزمندگان دوره دفاع مقدس شدیم که برای نمونه به یکی از مصاحبه‌ها که با روش کدگذاری باز، مفاهیم و مقوله‌های آن استخراج شده است اشاره می‌شود.

مصاحبه ششم، از نگاه سردار ...

در این مصاحبه، ۳۲ مفهوم استخراج شد که در جدول زیر آمده است. مفاهیم استخراج‌شده کدگذاری شد.

جدول ۱. مفاهیم مستخرج از داده‌های مصاحبه ششم، از نگاه سردار ...

نشانه‌گر	مفهوم	جملات
DF1	مراتب و خلیقات مختلف ورودی‌های جبهه	اما این طور نبود که همه مردمی که وارد جبهه می‌شوند دارای مراتب و خلیقات و روش‌ها و مسلک‌های یکسان باشند.
DF2	مراتب مختلف رزمندگان در جنگ	و حتی داخل جنگ هم همین طور بود.
DF3	شباهت جبهه‌رفتن با حج	کسانی که تصمیم می‌گرفتند بیایند و بجنگند با انگیزه الهی با هر تصور دیگری که داشتند، اینها درست مثل آدمی بودند که تصمیم بگیرد برود حج.
DF4	کندن لباس‌های دنیوی از تن	اولین کاری که می‌کنند این است که لباس‌های زندگی‌اش را از تن درمی‌آورد و یک لباس جدیدی می‌پوشد، به معنی اینکه من دارم تغییر می‌کنم.
DF5	حضورشان در جبهه آنها را تکامل می‌داد و متعبدتر، متشجع‌تر، شجاع‌تر، حماسه‌آفرین‌تر و ایثارگرت‌تر می‌کرد.	و این لباس را که می‌پوشد بعد می‌افتد توی سیر مناسبی که دائم تکامل پیدا می‌کند و به جلو می‌رود؛ بنابراین، می‌آمدند توی مسیری قرار می‌گرفتند که مسیر آرام‌آرام اینها را متعبدتر می‌کرد، متشجع‌تر، شجاع‌تر، حماسه‌آفرین‌تر و ایثارگرت‌تر می‌کرد. یعنی اول یک اراده و تصمیم قبلی بود بعد که اینها می‌آمدند اولاً، توی یک فضایی قرار می‌گرفتند که همه رزمندگان کمک می‌کردند در حوزه‌های خلیقات و منش‌ها و رفتارهای خوب.
DF6	جو غالب حاکم بر جبهه آدم‌ساز بود؛ تأثیر متقابل خوبی‌های رزمندگان بر یکدیگر	در آنجا افراد چون با دانش مختلف، سواد مختلف، تخصص مختلف، از اقشار مختلف و با سنین مختلف می‌آمدند توی مجموعه در کنار هم قرار می‌گرفتند، اینها خوبی‌هایشان روی هم اثر می‌گذاشت. اینها می‌آمدند در مسیری قرار می‌گرفتند. چون همه آمده بودند در مسیری که احتمال شهادت وجود داشت؛ بنابراین، اینها یک دفعه دگرگون می‌شدند و در فضایی بود که همه روی هم اثر می‌گذاشتند.

DF7	وجود صمیمیت و نزدیکی زیاد میان رزمندگان در فضای جبهه موجب اثرگذاری تربیتی می‌شد.	هرچند در فضای جامعه هم این‌گونه رفتارها هست، در جبهه فضا صمیمانه و نزدیک به هم بود.
DF8	رزمندگانی که در جبهه می‌ماندند نیتشان واحد می‌شد.	هرچند آدم‌ها ممکن بود با نیات مختلفی وارد جبهه بشوند، وقتی که وارد جبهه می‌شدند و می‌ماندند نیتشان واحد می‌شد.
DF9	برخی رزمندگان نتوانستند بر ترسشان غلبه کنند و برخی نتوانستند فضای جنگ را تحمل کنند و برگشتند.	البته این بدین معنا نیست که همه در یک سطح قرار می‌گرفتند، بلکه بعضی‌ها هم بودند که در حین جنگ می‌ترسیدند و این‌طور نبود که حتماً همه مسائل حل شود. بعضی‌ها هم نمی‌توانستند فضای جبهه و جنگ را تحمل کنند و برمی‌گشتند. چون فضا آزاد بود و این اتفاقات می‌افتاد. ما در واقع داریم آن‌ها را برایند موجود در جبهه را می‌گوییم.
DF10	اثرپذیری تربیتی سربازان از فرهنگ حاکم بر نیروهای داوطلب	توی اون حوزه اجباری هم همین جور بود. آنها وقتی در عملیات‌ها می‌آمدند در کنار نیروهای داوطلب قرار می‌گرفتند آنها هم تأثیر می‌پذیرفتند.
DF11	وجود سلسله‌مراتب فرماندهی سخت بین فرمانده و نیروها در ارتش	ارتشیان خیلی سلسله‌مراتب فرماندهی و درجه‌داری را رعایت می‌کردند. مثلاً هیچ‌وقت فرمانده با سرباز اخت نمی‌شد.
DF12	ارتباط صمیمی بین فرمانده و نیروهای داوطلب	فرمانده و رزمنده همه به هم می‌گویند برادر و با هم رفیق هستند. درحالی‌که دارند با هم کار می‌کنند، سلسله‌مراتب را رعایت می‌کنند و رزمنده حرف فرمانده را گوش می‌کند، ولی رفیق هم هستند. فرمانده هم به نظرات آن رزمنده توجه می‌کند. یه موقع می‌بیند آن رزمنده حرف‌هایی می‌زند که دقیق‌تر از حرف‌های فرمانده هست.

DF13	<p>عوامل تأثیرگذار در رشد شخصیت رزمندگان: ۱. اراده رزمنده برای حضور در جبهه؛ ۲. فرهنگ سازمانی حاکم بر جبهه؛ ۳. آموزش‌ها</p>	<p>پس عامل اول، اراده فرد بود؛ عامل دوم، فضا بود که در مدیریت به آن فرهنگ سازمانی گویند و عامل سوم، آموزش بود. در آموزش افراد خیلی چیزها را یاد می‌گرفتند. یکی از راه‌های نترسیدن از دشمن افزایش آموزش‌ها است. کسی که بلد است از سلاح استفاده کند اعتماد به نفس پیدا می‌کند. کسی که تاکتیک دشمن را می‌داند، شجاعتش بالا می‌رود. کسی که اثرات تخریب سلاح دشمن را می‌داند شجاعتش افزایش پیدا می‌کند.</p>
DF14	<p>فرمانده مربی اخلاق هم بود و رفتارش اسوه بود.</p>	<p>آموزش‌های ما آموزش رفتار اسلامی و سلاح و تاکتیک بود. فقط آموزش نظامی نبود. فرمانده خودش مربی اخلاقی هم بود. فرمانده‌ای که آموزش نظامی می‌داد رفتارش اسوه بود.</p>
DF15	<p>سازمان جنگ سازمان یادگیرنده</p>	<p>فضای جبهه فضای یادگیری است. به محض اینکه وارد جبهه می‌شوید یادگیری‌ها خودبه‌خود اتفاق می‌افتد. ما بحثی در مدیریت داریم به نام سازمان‌های یادگیرنده. در فضای جبهه‌ها یادگیری به‌طور مرتب اتفاق می‌افتاد. یعنی سازمان جنگ نیز بدون اینکه ما مفاهیم سازمان یادگیرنده را بدانیم سازمان یادگیرنده شده بود.</p>
DF16	<p>اختیار در ماندن یا نماندن رزمندگان احساس آزادی نیز در آنها ایجاد کرده بود.</p>	<p>درواقع، فضای جبهه سازمان سپاه را تبدیل کرده بود به یک سازمان یادگیرنده. الآن توی سپاه وجود ندارد و این مسئله مربوط به زمان جنگ بود. که فضا این را به وجود آورد و چون در آنجا آدم‌ها هیچ احساس اجبار نمی‌کردند. تا هر لحظه‌ای اراده می‌کرد، توی فضای جبهه بود و هر لحظه تصمیم می‌گرفت می‌آمد به عقب. این احساس آزادی یک نوع آزادی هم ایجاد کرده بود. این باعث نمی‌شد آدم‌ها جبهه را ترک کنند، بلکه باعث می‌شد بیشتر بمانند. ولی آن احساس آزادی در بین همه وجود داشت.</p>

DF17	اطاعت از فرمانده به دلیل حاکم بودن نبود.	هیچ کس فرمانده را به عنوان حاکم نمی دید. از فرمانده اطاعت می کردند ولی نه از حیث حاکم بودن. به همین خاطر بهترین نظرات را می دادند. حرف می زدند و با فرمانده جرّ و بحث می کردند. بعضی وقت ها دعوا می کردند و حرف همدیگر را گوش نمی دادند.
DF18	فرهنگ عاشورا عمیق ترین اثر تربیتی را بر رزمندگان داشت.	عمیق ترین اثر در جبهه اثر عاشورا بود و عاشورا شبیه سازی می شد. وقتی شب عملیات می شد فضای شب عاشورا را ایجاد می کردند.
DF19	افزایش انگیزه های داوطلبی رزمندگان در شب های عملیات	فرماندهان چراغ را خاموش می کردند می گفتند هر کسی نمی خواهد، برود. انگیزه های داوطلبی را مرتب افزایش می دادند که آدم هایی که می آیند، بجنگند.
DF20	ایجاد روحیه مقاومت بعد از افزایش انگیزه های داوطلبی	بعد روحیه مقاومت را ایجاد می کردند که ما در مقابل دشمن متجاوز تا آخرین رمق و قطره خون می ایستیم.
DF21	تکرار الگوهای عاشورا در فضای جبهه و استناد به مثال های عاشورایی	تمامی مثال ها و نمونه ها از عاشورا ذکر می شد. یعنی کاملاً الگوهای عاشورا مرتب تکرار می شد. خیلی کم می شد که ما ببینیم به جنگ های زمان پیامبر استناد می شود. مثلاً بعضی وقت ها به خاطره جنگ احد و حفظ آن گردنه و تنگه اشاره می شد. اما بیشتر دم از عاشورا بود و امام حسین. فضایی که ما داشتیم در مقابل ارتش عراق به ویژه چون قبور امامان ما در عراق است و واقعه عاشورا هم در همین منطقه عراق بود در جنگیدن نیروهای ما تأثیرگذار بود. همیشه الگوی عاشورا در همه فضاها تکرار می شد.

DF22	فرمانده مهم‌ترین عامل تقویت یا تضعیف‌کنندهٔ تعالی رزمندگان	مهم‌ترین عامل تضعیف‌کنندهٔ تعالی نیروها بعضاً برخی فرماندهان بودند. این فرماندهی در حوزهٔ نیروهای داوطلب خیلی مهم است. به همین خاطر وقتی روی یک لشکر، تیپ یا گردان یک فرماندهٔ قابل قرار می‌گرفت، تمامی آدم‌های آن مجموعه قابل می‌شدند. النَّاسَ عَلٰی دینِ مُلُوكِهِمْ. این مطلب بعضی وقت‌ها واقعاً آنجا مصداق پیدا می‌کرد. بعضی لشکرها داشتیم که وقتی فرماندهٔ آنها عوض می‌شد، یک‌دفعه قدرتمند می‌شدند و برعکس فرمانده که عوض می‌شد، یک‌دفعه همان لشکر افت می‌کرد.
DF23	تأثیر مستقیم شجاعت فرمانده بر رزمندگان	فرمانده‌ای که شجاع بود جلو راه می‌افتاد و می‌رفت، نیروهاش هم شجاع می‌شدند. فرمانده‌ای که شجاعتش را بروز نمی‌داد، روی نیروهاش هم تأثیر می‌گذاشت.
غیرمرتبط با موضوع	اتکای جنگیدن بر افراد پراکنجه	در میان فضای نیروهای داوطلب، غیر از ضعف فرماندهان، عامل تضعیف‌کنندهٔ دیگری نداشتیم. علتش این بود که ما آنجا متکی به تجهیزات نمی‌جنگیدیم. مخصوصاً شب‌های عملیات متکی به افراد پراکنجه می‌جنگیدیم؛ بنابراین، فرماندهان خیلی می‌توانستند نقش ایفا کنند و مهم‌ترین عامل تقویت‌کننده یا تضعیف‌کننده باشند.
غیرمرتبط با موضوع	فضای سیاسی کشور بر فضای جبهه اثر نداشت.	آن زمان فضای سیاسی کشور خیلی در جبهه‌ها اثر نداشت و این حرف‌ها چیزهایی است که این روزها بافته‌اند و واقعیت نداشت.
DF24	در ساختار منعطف سپاه به میزان ظرفیت رزمندگان امکان رشد وجود داشت ولی در ساختار ارتش این‌گونه نبود.	ساختار خیلی تعیین‌کننده است. در ساختار ارتش جایگاه شما معلوم است و میدان مانور برای خیلی چیزها محدود است. در حوزهٔ سپاه میدان باز است. به میزانی که شما می‌توانی ظرفیت را به‌کار بگیری، می‌توانی جلو بروی. معیارها انعطاف‌پذیر است. در ارتش وقتی یک سرباز قابلیت بیشتری نسبت به درجه‌دار یا افسر داشت نمی‌توانستید او را بگذارید فرمانده. او افسر است اگر ترسو تر هم بود و حتی تخصصش هم کمتر بود، او فرمانده بود.

DF25	<p>ساختار و فرهنگ سپاه و ارتش متفاوت بود - در ساختار و فرهنگ سپاه رزمنده مرتب در حال رشد بود.</p>	<p>بچه‌های بسیجی و داوطلب وقتی کنار سربازان قرار می‌گرفتند اختلاف پیش می‌آمد. مثلاً بچه‌های سپاه و بسیج همه آداب شرعی را رعایت می‌کردند اما در ارتش این طور نبود؛ بنابراین، دو فرهنگ وجود داشت. در فرهنگ سپاه فرد مرتب رشد پیدا می‌کرد به دلیل ساختار و فرهنگ سازمانی سپاه.</p>
DF26	<p>وجه مثبت مرام لوتی فداکاری آن است - فداکاران خیلی مقامات معنوی و روحی پیدا می‌کردند.</p>	<p>مرام لوتی یک وجه مثبت هم دارد. لوتی یعنی شما حاضرید فداکاری کنید. کسانی که درجه فداکاری‌شان در جبهه تبلور پیدا می‌کرد و ظاهر می‌شد اینها از نظر معنوی و روحی خیلی مقامات پیدا می‌کردند و بالا می‌رفتند.</p>
DF27	<p>محک قرار گرفتن روحیات معنوی رزمندگان در صحنه عمل</p>	<p>خیلی افراد توی صحنه عمل آن روحیات معنوی‌شان را پیدا کردند. یعنی توی درگیر شدن با دشمن بود که آن صحنه‌ها اتفاق می‌افتاد.</p>
DF28	<p>بیشترین رشد معنوی رزمنده در سختی و میدان عمل اتفاق می‌افتاد.</p>	<p>بزرگ‌ترین صحنه‌های معنوی ما زمانی اتفاق می‌افتاد که در صحنه درگیری با دشمن حوادثی رخ می‌داد که آنجا باید فرد تصمیم می‌گرفت. مثلاً فرد آمده توی جبهه داره می‌جنگه، حالا دیگه غذا نیست. امکانات کمی مانده. این رو خودش مصرف کنه یا بده به دوست رزمنده‌اش. یا جوری تقسیم کند که همه استفاده کند. اینجا بود بروز و تبلور پیدا می‌کرد. آب نیست و مقدار اندکی توی قمقمه کسی هست. این را چطور مصرف کند. اینجا بود که خودش را نشان می‌داد. یا اسیر گرفتند از دشمن، آنها تشنه‌اند و خود اینها هم تشنه‌اند. آب را به کی بدهند، می‌دیدیم آنجا آب را می‌دادند به اسیر.</p>

DF29	انجام اهداف نظامی با نیتی الهی که منجر به رشد و تعالی رزمنده شود.	یک دفعه آن چیزهایی که در حین آموزش بهشون گفته بودند که ما نیامده‌ایم آدم بکشیم یادشان می‌آمد. ما آمدیم جلوی کشتن افراد را بگیریم. ما توی جنگ دفاع می‌کنیم. در ارتش‌های دنیا آموزش‌هایی که می‌دهند می‌گویند دشمن را بکش. در آموزش‌های اسلامی می‌گویند این شاید آدم خوبی مثل شما باشد؛ بنابراین، هدف غلبه است و هدف کشتار نیست. از تاکتیک‌هایی استفاده کن که موفق و پیروز باشی و نصرت هم از خدا بخواه. حواست باشه در پیروزی‌ها نفست حال نیاد. تیر می‌اندازی بگو «و ما رمیت اذ رمیت و لکن الله رمی». اینها می‌گفتند و روی توپ‌ها، موشک‌ها و سلاح‌ها می‌نوشتند.
غیرمرتبط با موضوع	امکان لغزش و خطا برای اهل یقین	تا وقتی که شیطان وجود دارد امکان لغزش برای اهل یقین هم وجود دارد، البته مراتبش فرق دارد.
DF30	فضای جبهه فضای خدا باوری و معاد باوری	لیکن فضای مهمی که در جبهه بود، یکی فضای توحید بود و یکی فضای معاد. یعنی خدا و باور به معاد. باور به معاد و یقین به قیامت همهٔ مسائل را حل می‌کرد.
DF31	در جبهه شهادت یک ارزش بود و شهید نشدن یک نقص و امر نامطلوب	وقتی یکی شهید می‌شد، احساس نمی‌کرد هیچ خسارتی دیده بلکه برعکس می‌گفت من تمامی اجر جهاد را گرفتم. برای همین وقتی کسی شهید نمی‌شد، می‌گفت نکنه ما یک اشکال و نقصی داریم و آماده نشدیم.
DF32	همه نیروهای داوطلب مردمی با ورود به جبهه فرهنگ عاشورا را قبول می‌کردند	همه فرهنگ عاشورا قبول می‌کردند. کسی نبود فرهنگ را قبول نکند.
غیرمرتبط با موضوع	تفاوت فرهنگ و فضای حاکم بر سپاه و ارتش	فضاها مختلف بود. مثل این می‌ماند که توی این اتاق یک رفتاری می‌توانی بکنی و توی اون اتاق یا حیاط یک رفتار دیگه می‌تونی بکنی.

با حذف مفاهیم غیرمرتبط و تجمیع مفاهیم مشترک این مصاحبه، ۱۸ مقوله به دست آمد که سه مقوله از آنها جدید و سه مقوله آن اصلاح شد (عدم تعلق به دنیا = وارستگی از دنیا / شجاعت رزمندگان = شجاعت / فضای جبهه و فضای جنگ = فضای جبهه و جنگ).

جدول ۲. مقولات مستخرج از مفاهیم مصاحبه ششم، از نگاه سردار ...

مقوله	مفهوم
مراتب عالی رزمندگان	مراتب و خلیقات مختلف ورودی‌های جبهه
	برخی رزمندگان نتوانستند بر ترسشان غلبه کنند، برخی نتوانستند فضای جنگ را تحمل کنند و برگشتند.
	مراتب مختلف رزمندگان در جنگ
وارستگی از دنیا	کندن لباس‌های دنیوی از تن
تأثیر هم‌زمان	تأثیر متقابل خوبی‌های رزمندگان بر یکدیگر
	وجود صمیمیت و نزدیکی زیاد میان رزمندگان در فضای جبهه موجب اثرگذاری تربیتی می‌شد.
اخلاص رزمندگان	رزمندگانی که در جبهه می‌ماندند، نیتشان واحد می‌شد.
	شباهت جبهه‌رفتن با حج
	انجام اهداف نظامی با نیتی الهی که منجر به رشد و تعالی رزمنده شود.
تدابیر فرماندهان	ارتباط صمیمی بین فرمانده و نیروهای داوطلب
عوامل شکل‌گیری شخصیت رزمندگان	عوامل تأثیرگذار در رشد شخصیت رزمندگان: ۱. اراده رزمنده برای حضور در جبهه؛ ۲. فرهنگ سازمانی حاکم بر جبهه؛ ۳. آموزش‌ها

فضای جبهه و جنگ	حضورشان در جبهه آنها را تکامل می‌داد و متعبدتر، متشرع‌تر، شجاع‌تر، حماسه‌آفرین‌تر و ایثارگرت‌تر می‌کرد.
	جو غالب حاکم بر جبهه آدم‌ساز بود.
	فضای جبهه فضای خداباوری و معادباوری
	بیشترین رشد معنوی رزمنده در سختی و میدان عمل اتفاق می‌افتاد.
	سازمان جنگ سازمان یادگیرنده
حضور اختیاری - آزادگی	اختیار در ماندن یا نماندن رزمندگان احساس آزادگی نیز در آنها ایجاد کرده بود.
ولایت‌پذیری رزمندگان	اطاعت از فرمانده از حیث حاکم‌بودن نبود.
فرهنگ عاشورایی	فرهنگ عاشورا عمیق‌ترین اثر تربیتی را بر رزمندگان داشت.
	افزایش انگیزه‌های داوطلبی رزمندگان در شب‌های عملیات
	اثرپذیری تربیتی سربازان از فرهنگ حاکم بر نیروهای داوطلب
	ایجاد روحیه مقاومت بعد از افزایش انگیزه‌های داوطلبی
	همه نیروهای داوطلب مردمی با ورود به جبهه فرهنگ عاشورا را قبول می‌کردند.
	تکرار الگوهای عاشورا در فضای جبهه و استناد به مثال‌های عاشورایی
ویژگی متعالی فرماندهان	فرمانده مربی اخلاق هم بود و رفتارش اُسوه بود.
	فرمانده مهم‌ترین عامل تقویت یا تضعیف‌کننده تعالی رزمندگان
شجاعت	تأثیر مستقیم شجاعت فرمانده بر رزمندگان

اهمیت فرد در سازمان	در ساختار منعطف سپاه به میزان ظرفیت رزمندگان امکان رشد وجود داشت ولی در ساختار ارتش این گونه نبود.
ساختار سازمانی	وجود سلسله مراتب فرماندهی سخت بین فرمانده و نیروها در ارتش
	ساختار و فرهنگ سپاه و ارتش متفاوت بود؛ در ساختار و فرهنگ سپاه رزمنده مرتب در حال رشد بود.
فداکاری	وجه مثبت مرام لوتی فداکاری آن است - فداکاران خیلی مقامات معنوی و روحی پیدا می کردند.
محک قرار گرفتن	محک قرار گرفتن روحیات معنوی رزمندگان در صحنه عمل
توفیق شهادت	در جبهه شهادت یک ارزش بود و شهیدنشدن یک نقص و امر نامطلوب

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

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

مصاحبه ها	نوع دسته بندی مصاحبه شونده	تعداد مفاهیم مستخرج	تعداد مقوله های 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	محقق 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
	مجموع مصاحبه‌ها		۵۲۶	۲۶۸	۸۲	۷

همان‌طور که از جدول مشخص است، از مصاحبه دهم به بعد، به مجموع مقولات یافت‌شده، هیچ مقوله جدیدی اضافه یا اصلاح نشده است و می‌توان گفت موضوع به کفایت نظری لازم رسیده است.

می‌توان مقوله‌های منتج از مصاحبه‌ها را در قالب جدول زیر خلاصه کرد (مؤلفه‌های اثرگذار تربیتی). این مقوله‌ها به سه دسته کلی تفکیک شده است: ۱. تعالی (مسیر، مراتب و مؤلفه)؛ ۲. عوامل تعالی‌بخش؛ ۳. عوامل تضعیف‌کننده تعالی.

همان‌طور که در جدول آمده است، عوامل مؤثر در پیشبرد مسیر تعالی را می‌توان به تدابیر شخصی، تدابیر سازمانی و عوامل غیرسازمانی جنگ تقسیم کرد؛ به بیان دیگر، مدیریت تعالی به مدیریت شخصی، مدیریت سازمانی و تأثیر عوامل محیط سازمانی برمی‌گردد. عوامل تضعیف‌کننده نیز می‌تواند ناشی از تدابیر شخصی یا تدابیر سازمانی یا عوامل محیطی باشد.

جدول ۴. مؤلفه‌های اثرگذار تربیتی در جبهه و جنگ

عوامل تضعیف‌کننده تعالی	عوامل تعالی بخش			تعالی (مسیر، مراتب و مؤلفه)
	عوامل غیرسازمانی جنگ	تدابیر سازمانی	تدابیر شخصی	
عدم سازماندهی مناسب	فرهنگ انقلاب و اسلام	رهبری امام	ولایت‌پذیری رزمندگان	مراتب تعالی رزمندگان
حضور به‌خاطر اجبار سازمانی	علم حصولی	فرهنگ عاشورایی	ایمان رزمندگان	علم
حضور به‌خاطر اجبار غیرسازمانی	علم حضوری	ویژگی متعالی فرمانده	اخلاص رزمندگان	علم حضوری عمل‌گرا و تفکرگرا
رفتار غیرمتعالی فرماندهان	گروه همسالان	اهمیت فرد در سازمان	شجاعت	مراتب علم
عدم وجود بستر گناه	عوامل محیطی	هدف‌گزینی الهی	حضور اختیاری	تعریف قناعت
فرماندهی بنی‌صدر	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	آگاهی‌دادن به رزمنده	وارستگی از دنیا	علم‌الیقین
حضور به‌خاطر تهدید منافع	محک قرارگرفتن	برنامه فرهنگی اختیاری	برنامه‌های خودانگیخته	تلنگر تعالی
فقدان رهبری امام	مساجد	شاگردان امام	پشتوانه اعتقادی	تعریف تعالی
تدابیر مدیریتی سوء	تأثیر هم‌زمان	سلسله مراتب فرماندهی	فداکاری	ابزار انسانیت
عملکرد بد الگوها	ملاحظات جایگاه فرماندهی	عدم اجبار	آزادگی	تکنیک انسانیت

فن انسانیت	زمینه‌های فردی و خانوادگی	برنامه‌های سازمانی	رفتار بزرگان الگو	انگیزه غیرارزشی
هنر انسانیت	اراده رزمنده	ساختار سازمانی	الزام دینی	عدم برنامه سازمانی تربیتی در اوایل جنگ
ابزار شهادت				
مراتب شهادت				فضای بد سیاسی کشور
توفیق شهادت				پارادوکس در باورهای حقیقی و واقعی
تعریف رضایت				
عوامل شکل‌گیری شخصیت رزمندگان				
عوامل شکل‌گیری شخصیت فرماندهان				

همان‌طور که مشاهده می‌شود، برخی مقولات در دسته‌بندی ارائه‌شده با یکدیگر هم‌پوشانی دارند و هم‌سنگ نیستند و نسبت به یکدیگر رابطه عام و خاص دارند. این امر به‌خاطر 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 به‌شمار می‌آیند اما به‌خاطر تأثیر بیشتر این مقوله‌ها نسبت به سایر برنامه‌های خودانگیخته، به‌صورت مجزا نشان داده شده است. برخی از مقوله‌ها، قابلیت قرار گرفتن در دو یا چند دسته را داشتند بنا به اینکه از چه زاویه‌ای به آنها نگاه کنیم. مثلاً عدم وجود بستر گناه در جنگ، فضای معنوی در جبهه ایجاد کرده بود و باید در دسته عوامل تعالی بخش قرار گیرد. اما از آنجاکه نبود بستر گناه، زمینه ابتلا و آزمایش رزمندگان را فراهم نمی‌کرد تا مشخص شود ایشان چند مرده حلاج است، می‌توان آن را در دسته عوامل تضعیف‌کننده تعالی به‌شمار آورد. مثالی دیگر اینکه

اگر ساختار سازمانی بر مبنای اختیار باشد، می‌تواند به‌عنوان عوامل تعالی‌بخش مطرح شود و اگر بر مبنای اجبار تعریف شود، به‌عنوان عوامل تضعیف‌کننده مطرح است. همچنین، رهبری حضرت امام (ره) به‌عنوان اصلی‌ترین عامل تعالی‌بخش در جبهه‌ها به‌شمار می‌رود، اما بعد از جنگ با فقدان ایشان، ضعف جدی در رشد و تربیت رزمندگان احساس می‌شود.

هرچند اصطلاحاتی که برای مقوله‌ها استعمال شده کاربرد و مرسوم است، برای وصول به ذهنیت واحد در خوانندگان، در ادامه به تبیین برخی از مقوله‌های اصلی می‌پردازیم:

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 بود و روابط افراد (رزمنده و فرمانده) کاملاً حسنه و صمیمی بود. شهادت آرزوی رزمندگان بود و رضای حق تعالی تنها مقصود آنها.

عوامل تضعیف‌کننده تعالی: مؤلفه‌هایی هستند که سیر سلوک تعالی رزمندگان را در دوره تعالی‌بخش دفاع مقدس کند می‌کند یا مانعی برای طی مسیر تعالی به‌شمار می‌آیند. با توجه به یافته‌های تحقیق این مؤلفه‌ها عبارت‌اند 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 غیرارزشی مثل حضور احساسی.

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

فضای جبهه و جنگ: فضای جبهه و جنگ شامل تمامی مؤلفه‌های اثرگذار بر شکل‌گیری فضای حاکم بر جبهه و جنگ است که این مؤلفه‌ها اعم از عوامل سازمانی و غیرسازمانی است. البته تمامی فضای جبهه، فضای ارزشی نبود، بلکه بعضاً بد اخلاقی‌هایی نیز دیده می‌شد. در جنگ فضای رعب و ترس ازدست‌دادن 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: ۱. علم؛ ۲. قناعت؛ ۳. کفایت؛ ۴. رضایت؛ ۵. خوشبختی.

اولین مرحله از تعالی، علم رزمندگان است. یعنی مرتبه‌ای از درک و فهم شخصی جهت حضور در جبهه. کسانی که در جبهه حضور یافتند یعنی از این مرحله از تعالی عبور کرده بودند.

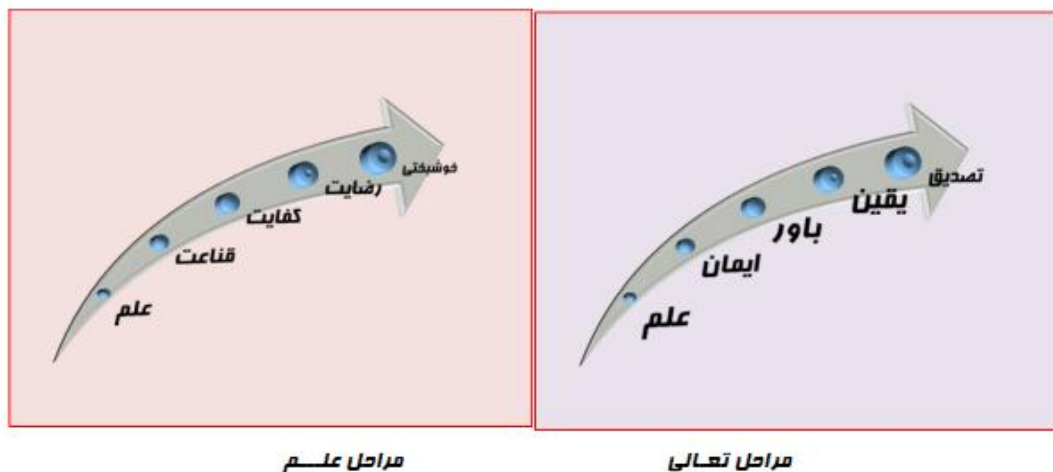
دومین مرحله، قناعت است. یعنی فرد در پوشش، خواب، خوراک، تفریحات، امکانات زندگی و... قناعت داشته باشد و قانع باشد. رزمندگان در لباس خاکی بسیجی و زندگی در سنگر بدون امکانات رفاهی قانع بودند. رزمندگانی که با شرایط جبهه وفق پیدا کرده بودند از این مرحله عبور کرده بودند.

سومین مرحله، کفایت است. یعنی فرد درخواست اضافه برای انجام 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 اجازه‌ی 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 وصول به خداوند متعال او را خوشنود کند؛ آن هم به بهترین شکل آن یعنی شهادت. کسی که به این مقام برسد انسان خوشبخت است و دریچه‌هایی از خوشنودی در جوار رحمت حق برای او باز می‌شود و حاضر نمی‌شود در هیچ شرایطی آن را با چیزی معاوضه کند و از آن دل بکند. افراد راضی چنان در رضایت الهی آبدیده و ذوب 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.

علم کمک می‌کند که انسان به قناعت، کفایت، رضایت و خوشبختی برسد و ارتباطشان متقابل است. همان‌طوری که علم کمک می‌کند انسان به عشق، شهادت و جاودانگی برسد.



مراحل علم: علم رزمندگان به دو شکل ایجاد می‌شود: ۱. علمی که به عمل می‌انجامید (علم‌الیقین) و بلافاصله منجر به عمل می‌شود؛ ۲. علمی که به تفکر می‌رفت و آنها را به فکر وا می‌داشت. علم دسته اول، منجر به حضور بدون درنگ در جبهه‌ها می‌شد و علم دسته دوم برای حضور در جبهه باید مراحل علم را یک‌به‌یک طی می‌کرد تا منجر به عمل شود. این مراحل به ترتیب عبارت‌اند از: علم، ایمان، باور، یقین و تصدیق؛ به بیان دیگر، برخی یک‌شبه راه صدساله را طی می‌کردند و برخی... برخی با شنیدن فرمان امام راحل، این علم را لحظه‌ای کسب می‌کردند و بدون درنگ در جبهه حضور می‌یافتند و برخی تأمل می‌کردند، مشورت می‌گرفتند، مقدمه‌سازی می‌کردند تا برای حضور خود در جبهه تصمیم بگیرند.

نتیجه‌گیری

با مروری بر تعاریف موجود در ادبیات تعالی و عامل تضعیف‌ها می‌توان دریافت که مفهوم تعالی دارای چند ویژگی محوری است که از مهم‌ترین آنها می‌توان به برآورد کامل نیازهای ذی‌نفعان، استمرار در حفظ رضایت و خشنودی مشتریان و فرارفتن از حد انتظارات آنها اشاره کرد. نگارنده با توجه به تعاریف گذشته و پژوهش انجام‌شده، مدیریت تعالی منابع انسانی را چنین تعریف می‌کند: «فرآهم 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 وصول به اهداف سازمانی از هیچ کوششی دریغ نکرده و فعالیت در سازمان را به‌عنوان 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؛ از این رو، موضوع تعالی، فرد نیست و براینده سازمانی آن مورد توجه است. درحقیقت، میانگین و انباشت جمعی بیشتر از داشتن یک 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 تقلیل.

۳. از آنجاکه موضوع تعالی در ادبیات غرب، موضوعی در خدمت اهداف سازمانی است تا اهداف فردی، به همین خاطر ارتقای روحی افراد، به دلیل جدا بودن موضوع معنویت از موضوع دین در فلسفه مدیریت غرب، امری کاملاً مادی و سطحی است؛ از این رو، تعالی در یک حوزه کاملاً مادی‌گرایانه خود را تعریف می‌کند.

۴. معیار رهبران در امر تعالی، به تناسب صحبت‌های پیش‌گفته نیز، کاملاً نگاه سازمانی از دیدگاه غرب را متجلی می‌کند؛ از این رو، میانداران و پیشرانان حوزه رهبری، افرادی هستند که با معیارهای

ادبیات مدیریت غرب دارای برجستگی جهت افزایش روحیه و انگیزه افراد برای انجام مشارکت داوطلبانه در جهت حداکثرسازی سود و ثروت سازمانی هستند. دو مدل زیر برگرفته از مصاحبه‌ها استخراج شده است:

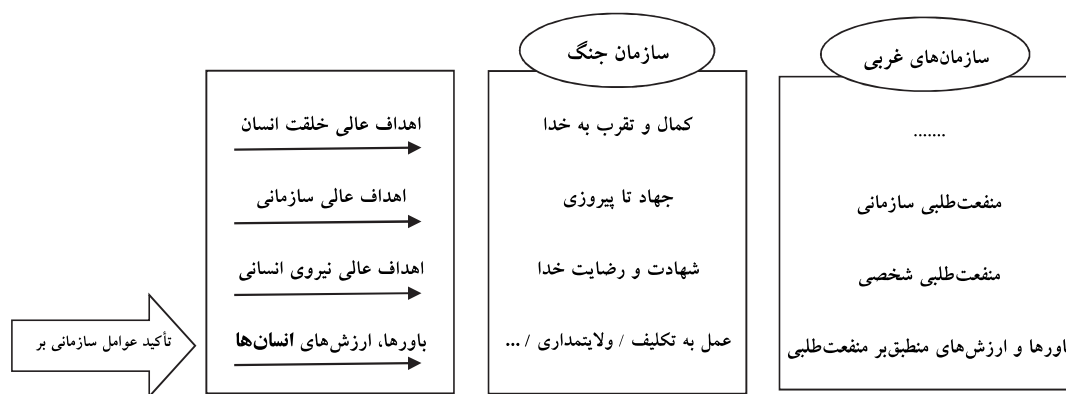
مدل اولیه

مدل اولیه مدیریت تعالی نیروی انسانی (رزمندگان) در دوران دفاع مقدس



تبیین و تشریح مدل اولیه

الف- یکی از نکات کلیدی که از این تحقیق منتج می‌شود عبارت است از: اگر اهداف عالی سازمانی در راستای اهداف عالی انسانیت باشد، می‌توان با تقویت و تأکید بر ارزش‌های عالی نیروی سازمانی و بسترسازی برای وصول افراد به اهدافشان، به اهداف عالی سازمانی نیز رسید. برای درک بهتر، این فرایند را به شکل زیر نشان داده‌ایم



در سازمان جنگ ارزش‌های انسان‌ها، اهداف عالی نیروی انسانی، اهداف عالی سازمانی و اهداف عالی خلقت همه در یک راستا است؛ بنابراین، تأکید بر باورها و ارزش‌های انسانی، اهداف عالی نیروی سازمانی، اهداف عالی سازمانی و اهداف عالی خلقت را محقق خواهد کرد. درحالی‌که در سازمان‌های غربی هرکس به دنبال هدف خویش است (سازمان به دنبال اهداف خویش و نیروهای انسانی هرکدام به دنبال اهداف خویش)؛ بنابراین، تجمیع این اهداف بعضاً متناقض، عملی نیست یا به‌سختی امکان‌پذیر است.

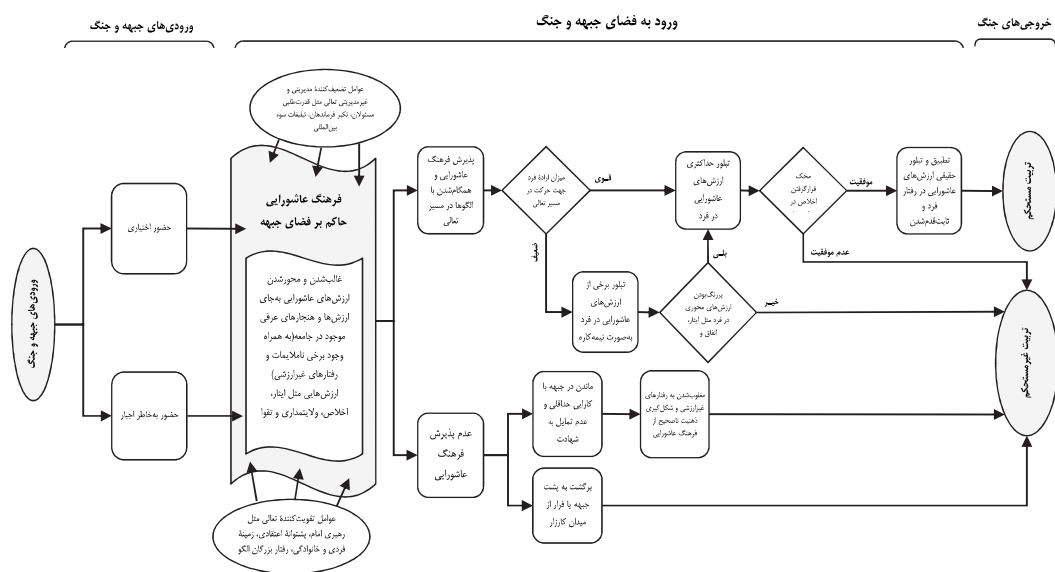
ب- براساس مدل ارائه‌شده، تربیت غیرمستحکم زمانی پدید می‌آید که همت و اراده رزمندگان در کنار زمینه‌ها و محرک‌ها و انگیزاننده‌های رشد و تعالی در جبهه وجود نداشته باشد.

ج- براساس مدل ارائه‌شده، در صورتی‌که زمینه‌ها و محرک‌ها و انگیزاننده‌های رشد و تعالی، همت و اراده رزمندگان و تقویت‌کننده‌ها وجود داشته باشد، قطعاً تربیت مستحکم پدید می‌آید.

د- طبق مصاحبه‌های انجام‌شده، حضور رزمندگان در جبهه منجر به رشد و تعالی آنها می‌شده است و کسی وجود نداشت که با حضور در جبهه از وضعیت قبلی اش افول داشته باشد، بلکه همگی به درجه‌ای از رشد و تعالی می‌رسیدند. اما لزوماً تمامی آنها به تربیت مستحکم نمی‌رسیدند بلکه شماری اندک، تربیتشان مستحکم می‌شد.

مدل تکمیلی

مدل مدیریت تعالی نیروی انسانی (رزمندگان) در دوره دفاع مقدس



شایان ذکر است، برای اعتبارسنجی مدل تکمیلی از مصاحبه هفتم به بعد، این مدل به مصاحبه‌شوندگان نشان داده شده است که همگی با آن موافق بودند و مدل قابل اتکا و اعتباری معرفی کردند.

تبیین و تشریح مدل تکمیلی

دوران دفاع مقدس محملی بود برای تعالی بخشی انسان‌هایی که به صورت مستقیم با این مقوله ارتباط داشته و در فضای جبهه و جنگ حضور داشتند. برای تبیین این سیر تعالی (مدل تعالی) لازم است درباره مواردی همچون ورودی‌های جبهه و جنگ، عوامل مؤثر بر تعالی یا موانع بر سر آنها و خروجی‌های جبهه و جنگ شناخت نسبی پیدا کنیم.

ورودی‌های جبهه و جنگ: افرادی که در جنگ حضور یافتند را به‌عنوان ورودی‌های جبهه و جنگ از منظرهای مختلف می‌توان دسته‌بندی کرد. در زیر به برخی از این دسته‌بندی‌ها اشاره می‌شود.

۱. مذهبی، غیرمذهبی؛
۲. ارتشی، سپاهی، بسیجی، اداری و شرکته؛
۳. نوجوان، جوان، میانسال، پیر؛
۴. اجباری، داوطلبی و اختیاری؛
۵. معتقد به انقلاب و نظام جمهوری اسلامی، عدم اعتقاد به انقلاب و نظام جمهوری اسلامی؛
۶.

با توجه به موضوع مورد بررسی، باید نوع دسته‌بندی‌های ارائه‌شده در ورودی و خروجی مدل نیز با محور تربیتی و تعالی همخوانی داشته باشد؛ بنابراین، به نظر می‌رسد بهترین نوع دسته‌بندی که می‌توان در این راستا انتخاب کرد دسته‌بندی اجباری-اختیاری (داوطلبی) است؛ چراکه، فضای جبر و اختیار نقش بسیار مؤثری در تربیت و تعالی اشخاص دارد. البته این گزینش به معنای نادیده‌گرفتن سایر دسته‌بندی‌ها نیست، بلکه سایر دسته‌بندی‌ها نیز در دسته‌بندی جبر و اختیار بحث و بررسی می‌شوند.

نیروهای اجباری افرادی را شامل می‌شوند که براساس اجبار و الزام سازمانی در جنگ و جبهه حضور یافتند. مثلاً نظامی‌ها برای گذران دورهٔ سربازی باید در جبهه حضور می‌یافتند یا مثلاً کارکنان سازمان‌های دولتی و کارخانه‌ها که هرکدام باید دوره‌ای را در جنگ حضور می‌داشتند.

علاوه‌براین، آن دسته از افراد را که با نیت وصول به اهدافی غیرالهی به جبهه می‌آمدند نیز می‌توان در این نوع قرار داد. مثلاً اشخاصی که برای کسب سهمیهٔ حضور در جبهه به جبهه می‌آمدند.

نیروهای داوطلب افرادی را شامل می‌شوند که بدون هیچ‌گونه الزامی و به‌صورت کاملاً

اختیاری در جبهه و جنگ حضور یافتند. بسیجی‌ها و نیروهای داوطلب مردمی از این دسته‌اند. این افراد دور از هرگونه چشم‌داشتی و برای رضای خداوند، عمل به تکلیف شرعی و لیبیک به فرمان رهبری و دفاع از وطن پا به عرصه جبهه گذاشتند. خیل عظیم رزمندگان جبهه‌ها را این گروه از افراد تشکیل می‌دادند و اکثریت در پاسخ به فرمان رهبری، کار، خانه و کاشانه خود را رها کرده و به سوی جبهه‌ها سرازیر شدند.

انگیزه‌های مختلفی برای حضور ایشان در جبهه وجود داشت که بیشتر برگرفته از فضای حاکم بر جامعه بود. ارزشمند شدن برخی مفاهیم مثل شهید شدن، رزمنده شدن، کمک به رزمندگان، دفاع از ناموس و وطن در مقابل تهاجم دشمن متجاوز، تبعیت از رهبری، حفظ انقلاب و... تأثیر مستقیم داشت. برخی به خاطر تکلیف شرعی و تبعیت از رهبری به جبهه‌ها آمدند. برخی به خاطر عرق ملی و دفاع از خاک و وطنشان. برخی به خاطر همراهی یا رودربایستی با دوستان هم‌مسجدی، هم‌مدرسه‌ای، هم‌محله‌ای، هم‌شهری. برخی به خاطر....

البته برخی از نیروهای اجباری از مرحله الزام سازمانی گذر کرده و با نیاتی ارزشی (رضای خداوند، عمل به تکلیف شرعی و لیبیک به فرمان رهبری و دفاع از وطن) در جبهه حضور داشتند. به طوری که اگر این الزام سازمانی نیز از دوش آنها برداشته می‌شد، باز هم حاضر بودند در جبهه حضور فعال داشته باشند.

فضای جبهه و جنگ: شکل‌گیری فضای تربیتی حاکم بر جبهه را می‌توان برگرفته از عوامل و زمینه‌های مدیریتی و غیرمدیریتی دانست.

تعریف عامل مدیریتی: هرگونه رفتار یا تدبیر مدیریتی فرماندهان که محرکی (جلو برنده یا کششی) برای رشد یا ترقی معنوی و تعالی نیروهای رزمنده به‌شمار می‌رود. مثلاً اگر فردی از سوی فرمانده تنبیه می‌شد، خود فرمانده نیز پایه‌پای او تنبیه را انجام می‌داد که این اقدام فرمانده یک کار تربیتی به‌شمار می‌آمد. همچنین، برگزاری مراسم مداحی و یادآوری واقعه کربلا در شب‌های عملیات از این نوع است.

تعریف زمینه مدیریتی: هرگونه رفتار یا تدبیر فرماندهان که موجب فراهم آوردن شرایط

و بستری برای رشد معنوی و تعالی راحت‌تر و مناسب‌تر نیروهای رزمنده به حساب می‌آید. مثل اختیاری کردن حضور در جبهه برای رزمندگان که خود عامل مؤثری در تربیت آنها و زدودن ناخالصی‌ها بود. مصادیق دیگر عبارت‌اند از:

- برنامه‌های عقیدتی، انس با خدا و ائمه (ادعیه‌خوانی، نمازجماعت، عزاداری)؛
- برنامه‌های یادآوری و احیای ارزش‌های دینی؛
- به سختی انداختن تن (برنامه‌های آمادگی رزمی)؛
- هم‌رنگ و شبیه‌بودن همه با هم (لباس، اسلحه، امکانات و...)
- فضاسازی‌های ارزشی (نام‌گذاری مکان‌ها، دسته، گردان، لشکر، رمز عملیات و... به نام‌های مقدس).

تعریف زمینه غیرمدیریتی: هرگونه شرایط و بستری که دور از دخالت مدیریتی فرماندهان باعث رشد معنوی و تعالی رزمندگان شود. مثلاً شهادت هم‌زمان یک فضای عرفانی و معنوی پدید می‌آورد. مصادیق دیگر عبارت‌اند از:

- احساس غربت (دوری از شهر و خانواده)؛
- شرایط سخت حاکم بر جبهه و نبود امکانات و تسهیلات رفاهی؛
- دوری از وابستگی‌های دنیوی؛
- ترس از مجروح و کشته‌شدن؛
- یادآوری پیایی از مرگ و معاد؛
- دوستی و مودت زیاد میان هم‌زمان؛
- سنت‌های الهی در جهاد فی سبیل‌الله.

هرچند عوامل و زمینه‌های تضعیف‌کننده (موانع تربیتی و تعالی) نیز در فضای جبهه وجود داشت، فضای رشد و تعالی بر آن می‌چربید و فضای غالب بود. مصادیق تضعیف‌کننده‌ها عبارت‌اند از:

- قدرت‌طلبی فرماندهان؛
- بی‌مبالاتی برخی نیروهای اجباری؛

• دیپلماتی برخی مسئولین؛

• دعوای احزاب و جریان‌های سیاسی کشور بر سر کاندیداهای انتخابات.

پس از گذشت چند ماه ابتدایی جنگ که شوک عظیمی برای مقابله با هجوم دشمن به کشور وارد شده بود، نیروهای داوطلب نسل اولی جنگ توانستند فضای جبهه و جنگ را براساس ارزش‌های دینی تغییر دهند و یأس و ناامیدی مقابله با تهاجم دشمن را به امیدواری تبدیل کنند. این افراد توانستند با استعانت از پشتوانه‌های دینی خود و عمل به فرامین رهبری حضرت امام، فرهنگ عاشورایی و علوی را بر جبهه حاکم کنند و با فرهنگی کاملاً متفاوت، با فرهنگ جنگ کلاسیک وارد میدان کارزار شوند و براساس حصول نتایج موفقیت‌آمیز در کوتاه‌مدت توانستند این فرهنگ و این نوع تفکر، ادبیات و اندیشه جنگیدن را به تمامی جبهه تسری دهند.

اصول اولیه موفقیت در جنگ کلاسیک سلاح و تجهیزات، دانش نظامی و نفرت رزمنده است در حالی که اصول اولیه موفقیت در فرهنگ عاشورایی نیروی ایمان، عقیده و فکر است. در فرهنگ عاشورایی همه چیز رنگ و بوی خدایی می‌گیرد. هدف رضایت خداوند است، بندگان نیک خدا الگو هستند، آخرت‌گرایی مقدم بر دنیاگرایی است و ارزش‌ها و مفاهیم دینی برجسته می‌شود.

تمامی ورودی‌های جنگ فارغ از هرگونه دسته‌بندی، به محض حضور در جبهه و جنگ، خواسته یا ناخواسته با این فضای عاشورایی و علوی آشنا و درگیر می‌شدند. در این حین، اکثریت با توجه به پشتوانه دینی‌شان، فرهنگ عاشورایی و علوی را می‌پذیرفتند (عموماً نیروهای داوطلب و اختیاری از این دسته‌اند) و برخی نیز از پذیرفتن آن ابا داشتند (برخی از نیروهای اجباری از این دسته‌اند).

دسته‌ای که فرهنگ عاشورایی را می‌پذیرفتند در همگام شدن با الگوها (الگوهای عینی مثل فرماندهان و رزمندگان با تقوا و الگوهای ذهنی مثل امام حسین و یاران گرانقدرش)، طی مسیر تعالی اهتمام داشتند و سعی داشتند خلق و خوی آنها را گرفته و در رسیدن به آن درجات از دوستان و هم‌زمان خود سبقت بگیرند.

بصیرت و اراده دو عامل اصلی در تعالی بخشی است. یعنی شناخت و درک صحیح از مسیر و اراده حرکت در مسیر تعالی. کسانی به تربیت مستحکم می‌رسیدند که برای هر دو مقوله آن برنامه‌ریزی می‌کردند. درست است که عوامل و زمینه‌سازی‌های تربیتی، آدم‌ها را به نیکی ترغیب و برای حرکت در مسیر تعالی کمک می‌کند ولی هیچ‌گاه تربیت آنها را مستحکم نمی‌کند. اراده شرط لازم و بصیرت شرط کافی آن است. بصیرت با آگاهی و شناخت صرف متفاوت است. بصیرت، درک و شناخت عمیق‌تری است که منجر به رفتار و عمل صحیح در فرد می‌شود. آگاهی و اراده بدون بصیرت، دو عنصر پوچ و بی‌فایده برای طی سیر و سلوک تعالی است. به طوری که در طول تاریخ مصادیق بسیاری از افرادی وجود دارد که اراده قوی داشته ولی خلاف جهت امام خود حرکت کردند. اراده سکوی پرتاب مناسبی برای انسان فراهم می‌کند و لازمه پرتاب است و بصیرت جهت پرتاب را مشخص می‌کند و انسان را به غایت شایسته خود هدایت می‌کند.

در همگام شدن با الگوها در طی مسیر تعالی هرچه بصیرت و اراده افراد بیشتر باشد، تبلور ارزش‌های عاشورایی نیز در ایشان بیشتر خواهد بود. ضعف در بصیرت و اراده، افراد را به درجاتی از تقوا می‌رساند و برخی از ارزش‌های عاشورایی نیز در رفتارشان پدیدار می‌شود اما تربیتشان را مستحکم نمی‌کند.

البته برخی شاید به خاطر پیرنگ بودن ارزش‌های محوری مثل ایثار، انفاق و تبعیت از مافوق به درجات بالایی از تقوا دست یابند و بقیه ارزش‌ها را نیز تحت همین موارد کسب کنند.

تبلور حقیقی و تمام‌رخ ارزش‌های عاشورایی در رفتار فرد ایجاد نمی‌شود و به تثبیت نمی‌رسد مگر با محک قرارگرفتن اخلاص فرد در میدان عمل. موفقیت در این آزمایش است که فرد را به تربیت مستحکم رسانده و درجه تقوای آن را به حدّ اعلی می‌رساند. البته این گونه نیست که آزمون اخلاص در مرحله نهایی مسیر تعالی انسان اتفاق بیفتد، بلکه این خلوص مرتب در مراحل مختلف مسیر تعالی محک زده می‌شود و در صورت کسب موفقیت، موجبات بصیرت‌زایی و تقویت اراده را فراهم می‌کند.

برای حضور داوطلبی و اختیاری در جبهه، میزان حداقلی از بصیرت و اراده لازم است؛ بنابراین، نیروهای داوطلب با حضورشان دارا بودن حداقل بصیرت و اراده در طی سلوک تعالی را به اثبات رساندند. در حالی که به طور یقین نمی توان درباره نیروی اجباری چنین سخن گفت. همچنین، پذیرش فرهنگ عاشورایی و همراهی با آن نیز مستلزم درجه بالاتری از بصیرت و اراده است؛ بنابراین، با پذیرش فرهنگ عاشورایی و همراهی با آن توسط نیروهای داوطلب و اجباری می توان آن درجه از بصیرت و اراده را در آنها به اثبات رساند.

اما دسته دیگر کسانی هستند که به محض ورود به جبهه فرهنگ عاشورایی را نپذیرفتند. آنها به دلیل عدم بصیرت لازم، قدرت تفکیک در سره و ناسره را پیدا نکردند و نفس بر آنها چیره شد. حب النفس را بر حب الله ترجیح دادند و رضایت خلق خدا را بر رضایت حق تعالی و دنیاگرایی را بر آخرت گرایی.

این افراد به مرحله ای از یقین نرسیده بودند و تن و حیات برای آنان تاجایی که عزیز بود و اهمیت داشت که امکان داشت، خود را از معركة کارزار دور نگه می داشتند و بعضاً اگر فرصتی پیش می آمد، از جبهه فرار می کردند و در بهترین حالت پشتیبانی جبهه را بر عهده می گرفتند. اغلب افراد این دسته را نیروهای اجباری جنگ در بر می گرفتند و در طول دوران حضورشان در جنگ به تربیت مستحکم نرسیدند. آنها اخلاص سایر رزمندگان را به تمسخر گرفته و باور نداشتند و از میان اماره های ارزشی موجود در فضای جبهه و جنگ، تنها عوامل و زمینه های تضعیف کننده و ضد تربیتی را دست مایه رفتار خود کردند.

خروجی های جبهه و جنگ: همان طور که در ورودی های جبهه و جنگ توانستیم دسته بندی های متنوع ارائه دهیم، برای خروجی های آن نیز می توان چنین تنوعی متصور شد. اما به نظر می رسد آن دسته بندی که باید در تناسب با مدل ارائه شود، دسته بندی تربیت مستحکم و غیرمستحکم است.

تربیت مستحکم را درجه ای از رشد و تعالی بُعد روحانی و معنوی تعریف می کنیم که انسان را متناسب با شرایط زمانی و مکانی، مقید به انجام وظایف و تکالیفی ارزشی و منع

از انجام کارهای غیرارزشی می‌کند.

کسانی توانستند از این فرصت و فضای جبهه و جنگ برای طی سیر و سلوک تعالی خود استفاده کنند و به تربیت مستحکم برسند که خود را در طبق اخلاق گذاشته و برای بصیرت‌افزایی و اراده خود برنامه‌ریزی کردند و حتی از زمان قبل از ورود به جبهه نیز در این مقوله‌ها برنامه‌ریزی و تمرین کرده بودند.

استعاره لوکوموتیو

براساس مفاهیم و مقوله‌های ارائه‌شده، استعاره لوکوموتیو را به‌عنوان مدل تعالی و برای تبیین بیشتر به‌کار برده‌ایم:

می‌توان مراحل تعالی در دوره دفاع مقدس را در قالب استعاره لوکوموتیو تصویر کرد. اگر ظرف وجودی انسان را لوکوموتیوی بدون راننده با چهار واگن در نظر بگیریم که آنها با اتصالی بسیار ضعیف، به هم وابسته شده‌اند. لوکوموتیو در مسیری در حال حرکت است. لازم است که فرد انسانی که در واگن چهار است، خود را به واگن اول برساند و کنترل لوکوموتیو را به‌دست گیرد. لازمه طی کردن مسیر، این است که فرد از چهار واگن (چهار مرحله) عبور کند و در هر مرحله اتصال واگن را محکم کرده به واگن بعدی (مرحله بعد) برود.

- ریل‌ها به‌مثابه فطرت انسان هستند که در اینجا مرادف با مفهوم فرهنگ عاشورایی با همه سازه‌هایش است.
- سوخت لوکوموتیو از جنس اخلاص و عدم تعلق به دنیا است. یعنی عمل مخلصانه، زمینه را برای حرکت درست قطار فراهم می‌کند. اعمال غیرمخلصانه زمینه‌ساز تمام‌شدن سوخت و هدر رفتن آن می‌شود.
- فرمان لوکوموتیو، قوه اختیار و آزادی هر فرد را نشان می‌دهد.
- چرخ‌های لوکوموتیو به‌واسطه اتصال ضعیف واگن‌ها محکم نیست. هر واگن که محکم می‌شود چرخش هم محکم می‌شود. چرخ‌ها به‌مثابه اطمینان و اتقان است.
- در هر واگن، نشانه‌ها و علاماتی وجود دارد که چگونگی انجام عملیات اتقان

و حرکت از یک واگن به واگن دیگر را نمایش می‌دهد. آنها به‌مثابه آموزه‌ها، تجربه‌ها و عبرت‌های آموختنی است.

- همه‌ نشانگر و تابلوهای بیرونی که مسیر را روشن می‌کند، دین و اصول مبتنی بر آن است.
- پیچ‌ها، سرایشی‌ها سربالایی‌ها به‌مثابه آزمایش و ابتلائات است که هرچه فرد خود را در آنها محکم‌تر حفظ کند و نگه دارد، نشانه‌های بیشتری برای سیر خود از واگن چهارم به واگن اول برایش پدیدار خواهد شد.
- تعلقات بیشتر نیز لوکوموتیو را زمین‌گیر می‌کند، به‌طوری‌که لوکوموتیو با موانعی روبه‌رو می‌شود که قدرت حرکت را از آن می‌گیرد. تا موانع برطرف نشود (تعلقات تعدیل نشود)، فرد گرفتار و قطار متوقف است.
- از آنجاکه فرد انسانی در واگن آخر در ابتدای امر قرار دارد و حرکت آرام قطار شروع شده است، هرچه انسان مسیر را زودتر طی کند، قابلیت حرکت از واگنی به واگن جلوتر، به‌دلیل سرعت‌نگرفتن قطار، ساده‌تر است. هرچه قطار سرعت بگیرد، احتمال اینکه واگن‌ها از هم جدا شود و فرد در واگن‌های اول بماند و بی‌هدف شود و از ریل خارج شود زیاد است.

اعتبارسنجی یافته‌های تحقیق

برای بررسی اعتبار یافته‌های تحقیق پرسش‌نامه‌ی زیر را به هشت نفر از مصاحبه‌شوندگان ارائه دادیم تا اظهار نظر کنند. تمامی آنها با چنین الگویی موافق بودند و بر روایی آن صحنه گذاشتند و اظهار داشتند که در دوران دفاع مقدس نیز چنین الگویی در میان رزمندگان اتفاق افتاده است.

پیشنهادات

هرچند نتایج ارائه‌شده در این تحقیق قابل استفاده مستقیم در بسیاری از مؤسسات و مراکز فرهنگی-تربیتی و مراکز آموزشی و پژوهشی است، انجام پژوهش‌های موضوعی زیر نیز به‌عنوان زنجیره تکمیلی پژوهش حاضر به‌شمار می‌آید:

- به‌روزرسانی مدل مدیریت تعالی نیروی انسانی دوره دفاع مقدس متناسب با شرایط کنونی کشور و آماده‌سازی برای تعمیم در سازمان‌های کنونی؛
- بررسی موضوع تعالی در میان آزادگان دفاع مقدس و فضای اسارت؛
- بررسی موضوع تعالی در میان خانواده‌های شهدا و ایثارگران؛
- انجام پژوهش قرآنی با موضوع تعالی و مدیریت تعالی در جهاد و جنگ.

کتاب نامه

۱. امام خامنه‌ای، سیدعلی. مجموعه سخنرانی‌ها. سایت www.leader.ir.
۲. حائری تهرانی، مهدی. ۱۳۷۳. شخصیت انسان از نظر قرآن و عترت. قم. بنیاد فرهنگی امام مهدی (ع).
۳. دانائی فرد، حسن. ۱۳۸۴. «تئوری پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی. استراتژی تئوری مفهوم سازی بنیادین». ماهنامه علمی پژوهشی شاهد. سال دوازدهم. شماره ۱۱. ص ۵۷-۷۰.
۴. دانائی فرد، حسن و الوانی، مهدی و آذر، عادل. ۱۳۸۳. روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران. انتشارات صفراشراقی.
۵. رابینز، استیفن. ۱۳۷۴. مبانی رفتار سازمانی. ترجمه دکتر قاسم کبیری. تهران. انتشارات دانشگاه آزاد.
۶. سعادت، اسفندیار. ۱۳۸۲. مدیریت منابع انسانی. تهران. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت). چاپ هفتم.
۷. سنگری، محمدرضا. ۱۳۸۱. پیوند دو فرهنگ: فرهنگ عاشورا و دفاع مقدس. قم. یاقوت. چاپ اول.
۸. سید جوادین، سیدرضا. ۱۳۸۵. مدیریت منابع انسانی و کارکنان. تهران. انتشارات نگاه دانش.
۹. مخزن موسوی، سیدابوالحسن. ۱۳۸۶. پیام عاشورا. تهران. پیام مؤلف. چاپ دوم.
۱۰. میرسپاسی، ناصر و سایرین. ۱۳۸۹. «طراحی مدل تعالی سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی». مجله پژوهش‌های مدیریت. شماره ۸۷. زمستان.
11. 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 .
12. Armstrong, M. 1993. A handbook of personnel management practice. 4th ed. London: Kogan Page.
13. Quinn. R. 1999. Diagnosing culture and changing organizational culture. Newyork. Addison Wesley.

