



Designing the working group and team model of commanders and managers during the sacred defense era*

Mojtaba Eskandari¹

1. Associate Professor, Department of Management, Imam Hossein University, Tehran, Iran. Email: eskandari@ihu.ac.ir

* This article is derived from a research project titled "Behavioral Patterns of IRGC Commanders and Managers during the Holy Defense Era" supported by the University / Institute of Sacred Defense Sciences and Education Research Center.

** In this article, the term IRGC is used instead of IRGC for brevity

Volume info

Vol. 33
Series: 3
Autumn 2025

Article Type

Research Paper

Article History

Received:
04 August 2024

Revised:
01 October 2025

Accepted:
20 February 2026

Published:
24 February 2026

ISSN – E-ISSN

ISSN: 2251-6980
E-ISSN: 2645-5234



Abstract

Sacred defense contains valuable experiences in the field of command and management, which need to be documented and modeled so that it can be transferred to the next generation. Important successes in the holy defense have been the result of collective and team work, but the research problem is that the dimensions of this fact have not been explained. Based on this and considering the importance of the subject in the training of future commanders and managers, considering the successful experiences of commanders and managers of the Islamic Revolutionary Guard Corps in holy defense and the need to apply this important in order to increase the productivity of the armed forces of the Islamic Republic of Iran, a research study with the method Thematic analysis has been done. The initial conceptual model has been extracted. The audit of the research has been done based on qualitative research strategies plus the use of a validation questionnaire. The validation questionnaire has been distributed among 11 commanders and managers of the holy defense in a targeted manner using the snowball method until saturation in the meanings is reached. The agreement coefficient of all components was higher than 50%. Based on the detailed explanations of research experts, the model has been modified and completed, and the final model has been extracted and presented. The findings of the research show that the general theme of the working group of commanders and managers of the Islamic Revolutionary Guard Corps during the Holy Defense period has 3 organizing themes of flexibility, adaptability, discipline, cohesion and preparation of forces. The innovation of the research is the use of sacred defense literature and the transmission of jihadi culture in group and team work.

Keywords: Jihadi Management, working group and team management, flexibility and adaptability, discipline and cohesion, preparation of troops.

Cite this Paper: Eskandari M. (2026). Designing the working group and team model of commanders and managers during the sacred defense era. *Journal of Islamic Management*. 33(3), 109-130



Publisher:
Imam Hossein University.

©
The Author(s).



طراحی الگوی کار گروهی و تیمی فرماندهان و مدیران در دوران دفاع مقدس*

مجتبی اسکندری^۱

Email: eskandari@ihu.ac.ir

۱. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران

* مقاله حاضر برگرفته از طرح پژوهشی با عنوان «الگوهای رفتاری فرماندهان و مدیران سپاه در دوران دفاع مقدس» با حمایت دانشگاه / موسسه پژوهشگاه علوم و معارف دفاع مقدس است.

** در این مقاله برای رعایت اختصار به جای سپاه پاسداران انقلاب اسلامی از واژه سپاه استفاده می‌شود.

چکیده

دفاع مقدس حاوی تجارب ارزشمندی در زمینه فرماندهی و مدیریت است که لازم است مستندسازی و الگو سازی شود تا قابلیت انتقال به نسل آینده را پیدا کند. توفیقات مهم در دفاع مقدس حاصل کار جمعی و تیمی بوده است اما مسأله تحقیق این است که ابعاد این واقعیت تبیین نشده است. بر این اساس و با توجه به اهمیت موضوع در تربیت فرماندهان و مدیران آینده با توجه به تجارب موفق فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی** در دفاع مقدس و لزوم کاربردی کردن این مهم در جهت افزایش بهره وری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، مطالعه پژوهشی با روش تحلیل مضمون انجام شده است. الگوی مفهومی اولیه بر مبنای مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر استخراج شده است. ممیزی پژوهش بر اساس راهبردهای تحقیق کیفی به علاوه استفاده از پرسشنامه اعتبار سنجی انجام شده است. پرسشنامه اعتبار سنجی به روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع در معانی، بین ۱۷ نفر از فرماندهان و مدیران دفاع مقدس به شیوه هدفمند توزیع شده است. ضریب توافق کلیه مؤلفه‌ها بالاتر از ۷۰ درصد بوده است. بر اساس توضیحات تفصیلی خبرگان تحقیق، مدل اولیه اصلاح و تکمیل شده است و الگوی نهایی استخراج و ارائه شده است. یافته‌های تحقیق بیان می‌دارد مضمون فراگیر کارگروهی فرماندهان و مدیران سپاه در دوران دفاع مقدس دارای ۵ مضمون سازمان دهنده انعطاف پذیری، انطباق پذیری، انضباط پذیری، انسجام و آماده سازی نیروها می‌باشد. نوآوری تحقیق استفاده از ادبیات دفاع مقدس و انتقال فرهنگ جهادی در کار گروهی و تیمی است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت جهادی، کارگروهی و تیمی، انعطاف پذیری و انطباق پذیری، انضباط پذیری و انسجام، آماده سازی نیروها.

سال و شماره

سال ۳۳، شماره: ۳
پاییز ۱۴۰۴

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۱۹
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۱
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۲/۰۵

شابا چاپی و الکترونیکی

شابا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱
الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵



استناد: اسکندری، مجتبی(۱۴۰۵). طراحی الگوی کار گروهی و تیمی فرماندهان و مدیران در دوران دفاع مقدس؛ مدیریت اسلامی؛ ۳۳(۳)؛ ۱۳۰-۱۰۹.

©
نویسندگان.

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین(ع)



OPEN ACCESS

مقدمه

دوران دفاع مقدس بیانگر آن است که یکی از عوامل موفقیت رزمندگان اسلام کارگروهی و تیمی است. در شرایط دشوار دفاع مقدس، همدلی و همبستگی رزمندگان باعث آن شد که بر اساس ارزش‌ها و آرمانهای اسلامی رزمندگان به خوبی تعارضات را کنترل کرده و بر اساس الگوی کارگروهی در دفاع مقدس به خوبی بتوانند در قالب تیم‌های عملیاتی مأموریت‌های خود را به انجام برسانند و پیروزی‌های بزرگی را به ارمغان بیاورند. مسأله تحقیق این است که با وجود چنین الگوی موفق در دوران دفاع مقدس، این الگو بررسی و در قالب نموداری قابل ارائه برای تربیت فرماندهان و مدیران آینده ترسیم نشده است. ویژگی کارگروهی، انتقال اطلاعات و همکاری و هماهنگی با اعضاء گروه است تا افراد در انجام کارهای خود موفق تر عمل کنند و خصوصیت استفاده از تیم‌های عملیاتی دستیابی به هم افزایی و کسب نتایج درخشان است. با توجه به نقش اساسی کارگروهی و تیمی در عملیات‌های موفق دوران دفاع مقدس تدوین این الگو از حساسیت و اهمیت بالایی برخوردار است. و با توجه به اینکه در صورت پرداختن به موضوع تجارب ارزشمند در این زمینه از دست می‌رود ضروری است که تجارب فرماندهان و مدیرانی که در میدان عمل بوده‌اند ثبت و ضبط و در قالب الگوی مدون سازماندهی گردد.

پیشینه تحقیق

مرتضوی (۱۳۷۱)، از روانشناسان کشور، نیز با رویکردی بین فرهنگی چنین نتیجه‌گیری می‌نماید که محیط‌های شغلی ایرانی (در مقایسه با محیط‌های خانوادگی) نظام‌هایی سلسه مراتبی ادراک می‌شوند که در آن‌ها (مانند جوامع فردگرا) به منافع شخصی در مقایسه با منافع گروهی اولویت داده می‌شود. بدون اینکه در تصمیم‌گیری‌ها، به ویژه به منظور کنترل خودکامگی، از فرایند مشارکت و مشورت (ابعاد مدیریت آزادمنش) استفاده شود. تجارب روزمره در ایران به عنوان یک جامعه شرقی.... بیانگر این است که گویی در جامعه مانیز انگیزه و به ویژه مهارت لازم برای مشارکت موثر در فعالیت‌های گروهی (محیط‌های شغلی و حتی در فعالیت‌های گروهی و تفریحی، ورزشی و یا آموزشی) در عمل نسبتاً کم است (مرتضوی، ۴:۱۳۷۱ در رازنهان، ۱۳۹۱: ۱۱۹).

احمد رضا شفیعی و رامبد باران دوست (۱۳۹۶) در تحقیق خود در خصوص تأثیر کلام امام خمینی (رحمت‌الله‌علیه) در دفاع مقدس بر عناصر کار تیمی رزمندگان به این نتیجه رسیده‌اند که: رهبری مهمترین عامل پیروزی و شکست و حفظ روحیه و پیشگیری از آسیب‌های روانی در جنگ است.

شخصیت عرفانی و حماسی حضرت امام خمینی (رحمت‌الله‌علیه) در دوران دفاع مقدس از ایشان، رهبر و فرمانده‌ای بی‌نظیر در دوران دفاع مقدس ساخته بود که نگرش، آموزه‌ها و سیره ایشان تأثیر عمیق انکارناپذیری بر روحیه ملت و رزمندگان و آمادگی‌های آنان در برابر دشمنان داشت. عشق و محبت و صف‌ناپذیر آحاد ملت و رزمندگان اسلام به ایشان از باورهای دینی آنان سرچشمه می‌گرفت. رزمندگان اسلام افزون بر محبت بسیار زیاد به حضرت امام است و از ولایت امام معصوم و شأن مرجعیت دینی و زعامت سیاسی جامعه اسلامی برخوردار است. و عمیقاً باور داشتند ایشان جانشین امام عصر (عج) است. از این رو در چارچوب این باور، ولایت حضرت امام خمینی (ره) را در ادامه ولایت معصوم پذیرفته و به لوازم آن پایبند بودند و اطاعت و پیروی از آنان را بر خود واجب می‌دانستند. پژوهش حاضر به بررسی تأثیر کلام حضرت امام خمینی (ره) بر عناصر کار تیمی رزمندگان قرارگاه خاتم - در دفاع مقدس با تمرکز بر عملیات کربلای ۵ می‌پردازد. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان قرارگاه خاتم الانبیاء (ص) در شهر تهران هستند که در عملیات کربلای ۵ شرکت داشته‌اند. از این تعداد جامعه آماری که ۲۱۰ نفر است براساس روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تعداد ۷۳ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شد و پرسشنامه بین آنها توزیع شد. نتایج نشان می‌دهد کلام حضرت امام خمینی (رحمت‌الله‌علیه) بر ۱۷ مورد از عناصر کار تیمی مؤثر است. حضرت امام خمینی (رحمت‌الله‌علیه) با سخنان خود در بین رزمندگان اسلام در جبهه‌های حق علیه باطل به آنها شور و شوق و اعتماد به نفس می‌بخشید و این مسأله منجر به حضور مداوم و پرصلابت مردم و رزمندگان در جبهه‌های جنگ می‌شد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یک گروه مجموع دو یا چند فرد است که به طریقی با یکدیگر مرابده داشته و هر یک بر دیگری اثر گذاشته و یا تحت تأثیر دیگری قرار می‌گیرد. (مورهد، گرینین، ۱۳۸۵) دو یا چند نفر

که رابطه متقابل بایگدیگر دارند گرد هم می آیند تا به هدف خاصی دست یابند. رفتار گروه مجموع رفتار افراد را تشکیل نمی دهد. (رابینز، ۱۳۷۸) تعریف تیم با گروه متفاوت است. تیم عبارت است از تعدادی از افراد با مهارت‌های مکمل که به هدف مشترک (اهداف عملکردی و رویکردی که آن‌ها خودشان را متقابلاً مسئول می‌دانند) متعهد هستند. (کاتزناخ و اسمیت، ۱۹۹۳)

هکمن (۲۰۰۲)، نیز تیم را با چهار خصوصیت زیر تعریف می‌کند: تیم دارای ۱- وظیفه‌های کاری با مرزهای آشکار، ۲- اختیارات کامل مشخص شده ۳- مدیریت فرایندهای کاری مربوط ۴- و عضویت با ثبات برای یک دوره زمانی معقول است. (گاوان و دیگران، ۲۰۰۴) در (رازنهان، ۱۳۹۱) رابینز تیم و گروه را در اهداف، ایجاد هم‌افزایی، پاسخگویی و مهارت‌های آن‌ها دارای تفاوت می‌داند.

جدول ۱: تفاوت‌های تیم و گروه

تیم	عوامل مقایسه	گروه
عملکرد گروهی	هدف	سهیم شدن در اطلاعات
مثبت	هم‌افزایی	خنثی (گاهی منفی)
انفرادی و گروهی	حساب پس‌دهی	انفرادی
مکمل یکدیگر	مهارت‌ها	تصادفی و گوناگون

رابینز (۱۳۷۸)

عناصر کارگروهی و تیمی در دفاع مقدس

انعطاف‌پذیری

انعطاف، دو تا شدن، خم شدن، کج شدن، بازگشتن و بازگردیدن می‌باشد (عمید، ۱۳۶۲).
تعریف عملیاتی انعطاف: ویژگی سازمانی است که تغییرات و تحولات را به صورت منطقی و به سادگی می‌پذیرد و درون سازمان اعمال می‌کند. (اسکندری و همکاران، ۱۴۰۳)

لازمه انعطاف‌پذیری داشتن ساختاری مناسب است. شیوه تفکر نوین این مطلب را روشن ساخته است که ساختار ارگانیک با ساختار مکانیکی تفاوت دارد. برای مثال در سازمانی که ساختار آن ارگانیک است نظرات یا عقاید جدید ارائه می‌شود. ولی برای استفاده نمودن از این عقاید ساختار مزبور نمی‌تواند مناسبترین باشد. در سازمان‌هایی که ساختار ارگانیک دارند فرایند

تصمیم‌گیری غیر متمرکز است و افراد از استقلال و آزادی عمل نسبی برخوردارند تا بتوانند نظرات و عقاید جدیدی را عرضه کنند، ولی اغلب همین شرایط، مسأله به کارگیری پدیده جدید را با مشکل رو به رو می‌کند. زیرا کارکنان و اعضای سازمان از این بابت سازگاری کاملی ندارند. سازمان‌ها چگونه می‌توانند این معما را حل کنند؟ یکی از راه‌ها این است که ساختار سازمانی حالت دو منظوره^۱ به خود بگیرد (یعنی ساختار آن به گونه‌ای باشد که از یک سو برای خلاقیت و ابتکار عمل مفید، و از سوی دیگر مناسب به کارگیری پدیده جدید باشد. در این حالت هنگامی که وضع ایجاب کند نظر یا ایده جدیدی ارائه شود، سازمان حالت ارگانیک به خود می‌گیرد، چون مسأله به کارگیری پدیده جدید مطرح شود ساختار سازمانی به صورت مکانیکی در می‌آید (دفت، ۱۳۷۸: ۵۰۶)

مقام معظم رهبری در خصوص انعطاف‌پذیری در دفاع مقدس می‌فرمایند: محاصره آبادان به تدریج انجام گرفت، یعنی از اولین ماه‌های جنگ و شاید از اولین هفته‌های جنگ بود که عراقی‌ها از محور طلائی و حسینی وارد شدند، مرز را شکافتند و به طرف اهواز آمدند. یکی از کارهایشان این بود که خودشان را به رودخانه کارون رساندند، در آن جا پادگان حمید را گرفتند و تاسیسات آن را ویران کردند. علاوه بر آن بخش‌های وسیعی از امکانات طبیعی آن منطقه را به تصرف خود در آوردند. یکی از کارهای برادران رزمنده ما این بود که به مواضع اشغالی آن‌ها نفوذ کنند و ضربه بزنند و برگردند. (تقی زاده اکبری و همکاران، ۱۳۸۷: ۳۱۱)

مقام معظم رهبری، آیت‌الله خامنه‌ای در مراسم ششمین دوره‌ی فرماندهی و ستاد دانشگاه امام حسین (ع) مورخه ۱۳۶۸/۰۸/۲۹ می‌فرمایند:

"البته این گسترش، در هنگام لازم انجام خواهد گرفت. من، به برادران مسؤول در سپاه گفتم که در هنگام لازم، سپاه باید بتواند به سه برابر خود تبدیل بشود. یعنی اگر ما مثلاً امروز پانزده لشکر سپاهی داریم، باید این انعطاف و قدرت و توانایی سازمانی در او باشد که در وقت لازم، هر یک گروهان سپاه، به یک گردان تبدیل شود. به عبارت دیگر، پانزده لشکر در آن واحد، به چهل و پنج لشکر تبدیل شود. سپاه، بایستی این قدرت انعطاف و تبدیل را داشته باشد و از نیروهای بسیج سرشار

1-Ambidextrous

و پر بشود تا بتواند کارش را انجام بدهد. این، برای روزهای استثنایی و بسیج است؛ اما در حال عادی، همان بنیه‌ی نیرومند - امانه چندان گسترده - با سازماندهی بسیار قوی و دارای انعطاف لازم است." (امام خامنه‌ای، ۱۳۹۰)

مصادیق انعطاف پذیری در دفاع مقدس

تشکیل گروه ویژه خط شکن:

ستون همچنان پیش می‌رفت از سه راهی کارخانه نمک هم گذشتیم. نیم ساعت بعد، در خاکریز خط مقدم یا همان پیشانی جاده ام‌القصر بودیم به ابتکار مسئول گروهان، یک گروه ویژه خط شکن تشکیل شده بود محسن گودرزی، من، حسین گلستانی، نصیری پور، مسئول گروهان و یک نفر نیروی اطلاعات عملیات. (کاظمی، ۱۳۸۹: ۱۱۹)

استقلال عمل فرمانده میدانی:

یکی از ویژگی‌های مهم شیوه جنگ جمهوری اسلامی ایران در جنگ تحمیلی نیز این بود که فرماندهان در میدان نبرد دارای استقلال عمل بودند، البته این آزادی عمل در چارچوب طرح کلی نبرد و توجیحات پیش از حمله بود. برخوردار از این آزادی عمل موجب افزایش سرعت عمل یگان‌های اقدام کننده، ایجاد زمینه مناسب برای بروز خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها، اتخاذ بهترین روش برای ادامه نبرد با توجه به شرایط عینی و موجود دشمن و خودی می‌شد.

در برر سی نحوه عملکرد فرماندهان لشکر اسلام، به خوبی می‌توان جلوه‌هایی از این مطلب را دید. برای مثال یکی از مشخصه‌های بارز شهید باکری همین موضوع است.

بروز ابتکارات در مرحله عمل:

شهید باکری حداکثر اختیارات لازم را نیز به مسئولین تحت امر خود، واگذار کرده بود، تا آنان جهت اجرای فوری وظایف محوله و ماموریت‌های خویش، دچار کندی و اسیر سلسله مراتب بی‌مورد، نگردند. با چنین شیوه‌ای، او در امور اجرایی کمتر دخالت می‌کرد و اجازه می‌داد تارزمنندگان بتوانند از ابتکارات خود در مرحله عمل، بیشتر استفاده نمایند. (علایی، ۱۳۸۶: ۶۲)

نوع مدیریت این بود که کار می‌دادند و نتیجه می‌خواستند. انتخاب بکن و فرد مناسب را شناسایی بکن و به آن اختیار بده. نوع مدیریت، واگذاری اختیارات زیاد بود. انتخاب کن، کار را

واگذار کن، کار را مرحله به مرحله بخواه و اگر به نتیجه نرسید، عوض کن. مدیریت جنگ، مدیریت خیلی خوبی بود و حاصلش هم آن نتایجی شد که شما در عملیات‌های مختلف شاهدش بودید (اسدی، ۱۳۹۶: ۳۴).

انطباق پذیری

انطباق، برابر شدن، یکسان گشتن، برابر شدن چیزی با چیز دیگر می‌باشد (عمید، ۱۳۶۲).
تعریف عملیاتی: سازمان قادر است که با توجه به شرایط متغیر محیطی و ویژگی انعطاف پذیری خود، با تغییرات سازگار شود. (اسکندری و همکاران، ۱۴۰۳)
مقام معظم رهبری در نامه به سران قوای سه‌گانه با ابلاغ سیاستهای کلی نظام، ۱۳۷۹/۱۲/۲۰ می‌فرماید:

"یکی از ویژگی‌های ممتاز قانون اساسی، قدرت انعطاف و انطباق با شرایط و تحولات است و برای خروج از معضلات و تنگناها و استفاده‌ی بیشتر از نظرات افراد خبره و صاحب‌نظران راه‌حل‌های عملی ارائه نموده است." (امام خامنه‌ای، ۱۳۹۰)

مصادیق انطباق پذیری در دفاع مقدس

در عوض، تفنگ هجومی آ.کا. ۴۷. معروف به **کلاشینکف**، اسلحه مطلوب و مناسبی برای ما محسوب می‌شد. سلاحی که در مقیاس باژ - ۳ به مراتب سبک‌تر و خوش‌دست‌تر است و با ظرفیت متغیر خشاب از ۳۰ و ۴۰ تا ۷۲ گلوله - در هر شرایط آب و هوایی به سهولت اجرای آتش می‌کند. اصولاً گیر نمی‌کند و باز و بست کردن و تنظیم آن خیلی آسان است (بهزاد، ۱۳۸۹: ۲۲۰).

سردار نودری معاون عملیات سپاه در خصوص انعطاف پذیری بیان می‌کند که در عملیات‌ها حرکت از جنوب کشور به غرب کشور داشتیم و عملیات‌های متفاوتی انجام می‌شد. تغییر سریع محیط عملیاتی نیازمند داشتن ذهن پویا به علاوه تحرک فیزیکی می‌باشد (اسکندری، جعفری، ۱۳۹۲).
نتایج بسیار مثبت حاصل از اجرای **سلسله عملیات زنجیره‌ای** "قدس" (قدس ۱ تا قدس ۵) توسط نیروهای سپاه و "ظفر" (ظفر ۱ تا ظفر ۴ توسط نیروهای ارتش) برای مدافعان ج.ا.ا. در سال‌های ۱۳۶۳ و ۱۳۶۴، ابتکار عمل را از ارتش بعث عراق سلب کرد.

در طول مدت یک ماه پس از **اجرای سلسله عملیات** قدس و ظفر کلیه سپاه‌ها و لشکرهای ارتش، رژیم بعث عراق در حال آماده‌باش کامل به سر می‌بردند و این آماده‌باش‌ها برای سربازان عراقی بسیار فرساینده و خسته‌کننده بود. اجرای این سلسله عملیات، تمرکز نیرو و سازماندهی ارتش دشمن را بر هم زد و به نقل از اسرای عراقی، سربازانی که حفظ پدافند خطوط مقدم به عهده آنها واگذار شده بود، خود را نابود شده تلقی می‌کردند. (نیکجو، ۱۳۸۵: ۲۶۲ و ۲۶۳)

انضباط‌پذیری

تعریف لغوی: انضباط به معنای سامان گرفتن، خوب نگهداشته شدن و نظم داشتن است (دهخدا).

تعریف عملیاتی: ایفای صحیح نقش خود در تعاملات بین فردی و سازمانی است که نتیجه آن عدم تداخل سامانه‌های رزمی و پشتیبانی است. (اسکندری، جعفری، ۱۳۹۲)

" إِنَّ اللَّهَ يُجِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَأَنَّهُ يُنَانٌ مَّرْصُوصٌ " (سوره صف، ۴)؛ به یقین خداوند کسانی را که در راه خدا می‌جنگند و در برابر دشمن صف آرایی کرده و چون بنیادی پولادین جلو دشمن را می‌گیرند دوست می‌دارد.

حضرت علی (ع) می‌فرماید:

"أوصيكم وجميع أهلي وولدي و من بلغه كتابي بتقوى الله و نظم أمركم" (نهج البلاغه، نامه ۴۷: ۹۷۷)؛ شما را (ای حسن و حسین) و همه خانواده و فرزندانم و هر کس را که نوشته من به او می‌رسد را به تقوای الهی و نظم در کارهایتان سفارش می‌کنم.

مقام معظم رهبری آیت الله خامنه‌ای در مراسم صبحگاه مشترک نیروهای سپاه در «پادگان انصارالحسین» مورخه ۱۳۷۲/۰۷/۰۷ می‌فرماید:

"بحمدالله آنچه که امروز از ظواهر بر می‌آید، بخش قابل توجهی از این خواسته و آرزوی به حق را در نیروی هوایی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی می‌شود دید. **البته بارها عرض کرده‌ایم که ظواهر همه چیز نیستند.** اما در نیروهای مسلح، مانند بسیاری از بخش‌های دیگر زندگی، ظواهر قسمتی از معنویات و بواطن را می‌توانند نشان

دهند. و از این جهت حائز اهمیتند. نظم‌پذیری، انضباط‌پذیری و اهتمام به سلسله مراتب و جدی گرفتن فرماندهی و از این قبیل، چیزهایی است که طبق تجربه‌ی چند هزار ساله‌ی بشر در نیروهای مسلح، جزو لوازم حتمی این نیروهاست و حوادث و وقایع صدر اسلام هم، به این معنا گواهی می‌دهد." (امام خامنه‌ای، ۱۳۹۰)

مصادیق انضباط‌پذیری در دفاع مقدس

تکلیف مداری:

بسیجی‌ها معتقدند اگر توجیه بشوند یقیناً اگر از ما بهتر عمل نکنند حتماً همسطح پاسدارها و در مواردی از ما بهتر عمل می‌کنند؛ چون آنها **تکلیف مدار عمل می‌کنند**. شاید ظاهر آراستگی نداشتند، ولی در اجرای انضباط در دفاع مقدس ستودنی بودند. شما هیچ ارتشی در گیتی را شبیه بسیجی‌ها در نظم و انضباط نمی‌بینید. شاید آراستگی نداشتند، پیراهن ما یک رنگ بود، ظاهر اشلوار ما یک رنگ دیگری بود، یکی پوتین داشت، یکی کتانی داشت، ولی در اجرای انضباط در دفاع مقدس ستودنی بودند. (فضلی، ۱۳۹۶: ۴۱)

پذیرش قوانین و مقررات:

انضباط‌پذیری رزمندگان به معنای آن بود که رزمندگان قوانین و مقررات را پذیرفته و با پذیرش نظر فرماندهی در صفوف منظم برای انجام مأموریت محوله بدون کمترین چون و چرایی در خط مقدم حاضر می‌شدند و سخت‌ترین عملیات‌ها را به انجام می‌رساندند و در سخت‌ترین شرایط بنابر نظر فرماندهان در برابر حملات بی‌وقفه دشمن مقاومت کامل را انجام می‌دادند و از برابر دشمن نمی‌گریختند (زه‌دی، ۱۳۹۰).

رازننگهداری:

خیلی از مشخصه‌های معنوی احمد (کاظمی) را رشد دادند، یکی ادب احمد بود و دیگری رازننگهداری او بود. (سلیمانی، ۱۳۸۵: ۱۶)

در موضوع رعایت حفاظت اطلاعات، مادر تحویل خط از لشکر ۹۲ زرهی، ماشین رازنگ کردیم و لباس ارتشی پوشیدیم و روزها هیچ تحرکی نداشتیم. وقتی خط را از لشکر ۹۲ زرهی

ارتش تحویل گرفتیم حفاظت گفتار را از نوک کمین شروع کردیم. خودمان را با نیروهای ارتش که سال‌ها در آن خط بودند همسان کردیم و کلاه آهنی پوشیدیم. (رودکی، ۱۳۹۵-۱۳۹۶: ۱۴)

انسجام

انسجام در فرهنگ فارسی عمید چنین تعریف شده است.

۱. منظم شدن و با هم جور شدن. ۲. روان بودن کلام و عاری بودن آن از تعقید و تکلف و تصنع. ۳. مستحکم شدن؛ استوار شدن؛ استواری.

انسجام اجتماعی احساس یکپارچگی افراد جامعه، روابط دوستانه و محبت آمیز، میزان روابط اجتماعی و تعامل‌های گروهی بر اساس ارزشهای مشترک و منجم است (اسکندری و همکاران، ۱۴۰۳).

مصادیق انسجام در دفاع مقدس

انسجام سپاه و ارتش

قرارگاه نوح ترابری دریایی و پشتیبانی یگان‌های عمل‌کننده را در هور به عهده داشت. علاوه بر این، هوانیروز مأموریت داشت در امر انتقال نیرو و امکانات به محور عملیاتی هور (که فاقد راه زمینی بود) فعالیت کند. در این محورها، نقش هلیکوپتر بسیار مهم بود. بنابراین، فرمانده هوانیروز به همراه فرماندهان ارشد آن یگان، برای انجام عملیات در کنار هور مستقر شدند. نیروی هوایی ارتش نیز پشتیبانی و پدافند هوایی را به عهده داشت. در این عملیات، هواپیماهای F-14 در برقراری امنیت هوایی تلاش کردند. نقش این هواپیماها آنچنان با اهمیت بود که اگر روزی در آسمان منطقه حاضر نمی‌شدند، جنگنده‌های میگ عراقی مانند پرنده‌های هورالهیوزه! به تعداد زیاد، مواضع رزمندگان اسلام را به راحتی بمباران می‌کردند (اردستانی، ۱۳۷۹: ۸۷).

مشورت و سپس تصمیم‌گیری:

آقا محسن کار بسیار ارزشمندی که می‌کرد، این بود که جلسه می‌گذاشت، نظرخواهی می‌کرد و بعد براساس آن تصمیم می‌گرفت. در همه عملیاتهای ما هم ریسک بود و اینطور نبود که عملیاتی را بگوییم صددرصد آقا این دیگر ریسک ندارد... آنجا وقتی که صحبت شد و آقا محسن مطرح کرد، ما هم خیلی استقبال کردیم و گفتیم خیلی خوب است که منطقه فریب ما

هورالعظیم باشد و منطقه اصلی ما منطقه فاو باشد. ما هم براساس همین آمدم در لشکر و اصلا کار نداشتیم که عملیات والفجر ۸ اتفاق خواهد افتاد یا نه؛ منطقه پدافندی هور را شروع کردیم به کار کردن». (شریعتی، ۱۳۹۶: ۱۲۶)

آموزش و پرورش

در معنای لغوی آموزش و پرورش به معنای تربیت نیرو است. و در معنای اصطلاحی انتقال مفاهیم و مهارت‌ها به افراد برای انجام وظایف است. (اسکندری و همکاران، ۱۴۰۳)

مصادیق آموزش و پرورش در دفاع مقدس

استعدادیابی و پرورش کادر:

در سازمانی مانند سپاه که انسان محور است پرورش کادر از مسائل حیاتی است. و این امر در ابتدای شکل گیری سازمان رزم سپاه از اهمیت وصف ناپذیری برخوردار بود. او (حسن باقری) برای نیل به این مهم بینش و بصیرتی فوق العاده داشت. جستجوگر استعدادها بود، در نتیجه یابنده آنها بود. در نقش یک مربی و حتی یک دوست آموزش و رشد آنها را بر عهده می گرفت. آنها را به سوی موفقیت سوق می داد و در همه حال با روش و منش خود به عنوان یک الگو معلمی دلسوز برای آنان بود. (ظریف منش، ۱۳۸۶: ۱۳۷۵)

آموزش حین عمل:

روزی شهید زین الدین گفت: زنگ بزیند مسئول عملیات و اطلاعات سپاه‌های شهرها بیایند به لشکر در منطقه. گفتم: اینها را برای چی جمع می کنید، اینجا شلوغ می شود. گفت بیایند اینجا کنار دست مسئول عملیات، کنار دست مسئول اطلاعات و ... کار یاد بگیرند. (فتوحی، ۱۳۹۳: ۱۸۰)

شایسته سالاری:

نکته سوم، توجه به خلاقیت‌ها: بچه‌ها را نباید متکی به افراد تربیت کنیم؛ بچه‌ها را باید متکی به برنامه و طرح تربیت کنیم. خلاقیت را نباید از بچه‌ها گرفت. در طول دفاع مقدس قریب به ۷۰ تا ۸۰ درصد از فرماندهان لشکر ما (نه رزمنده‌ها) بسیجی بودند. یعنی صبغه بسیجی‌ها در آنها کاملاً مشهود بود؛ از فرماندهان گروهان تا فرمانده دسته، فرمانده گردان و مسئول محور گرفته تا معاونین. مثلاً

شهید غلام کیانپور خودش جانشین اطلاعات و عملیات بود یا شهید احمد عراقی که مسئول اطلاعات و عملیات بود. این موجی بود که در مجموعه دیده می‌شد. اینجا شایسته سالاری مطرح است؛ صرف لباس مقدس سبز سپاه مطرح نیست. در مواردی داریم که سرباز را در یک مسند فرماندهی می‌گذاریم. (فضلی، ۱۳۹۶: ۳۸)

روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف تحقیق کاربردی است. و به لحاظ گردآوری داده‌ها تحقیق توصیفی است برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است.

تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. مضمون یا تم، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات تحقیق است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموع‌های از داده‌ها را نشان می‌دهد. تحلیل مضمون، برخلاف روشهای کیفی به چارچوبی نظری - که از قبل وجود داشته باشد - وابسته نیست، و از آن میتوان در چارچوب‌های نظری متفاوت و برای امور مختلف، استفاده کرد. همچنین، تحلیل مضمون، روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

شبکه مضامین

شبکه مضامین نیز روش مناسبی در تحلیل مضمون است که آتراید-استیرلینگ (۲۰۰۱) آن را توسعه داده‌اند. آنچه شبکه مضامین عرضه می‌کند نقش‌های شبیه تارنما به مثابه اصل سازمان دهنده و روش نمایش است. شبکه مضامین، بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام مند می‌کند؛ سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود.

1. Braun & Clarke

۲. Attride & Stirling

یافته‌های تحقیق بیانگر آن است که مضمون فراگیر کارگروهی در دفاع مقدس دارای ۵ مضمون سازمان دهنده انعطاف پذیری، انطباق پذیری، انسجام، و آموزش و پرورش بر اساس مفاهیم پایه آن‌ها می‌باشد.

مدل مفهومی اولیه کارگروهی در دوران دفاع مقدس

پس از مرور ادبیات موضوع و ادبیات دفاع مقدس مدل اولیه با استفاده از روش تحلیل مضمون در قالب جدول زیر به دست آمد.

جدول ۲: کارگروهی فرماندهان و مدیران در دوران دفاع مقدس

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مضامین اولیه	الگوی کارگروهی	
کارگروهی در دفاع مقدس	انعطاف پذیری	سازماندهی منعطف	کار تیمی	۱	
			تقسیم کار	۲	
		انجام عملیات در اوج محدودیت		۳	
		آزادی عمل در چارچوب طرح کلی نیرو همراه واگذاری اختیارات لازم		۴	
	انطباق پذیری		خود کفایی دفاعی		۵
			عقبه‌سازی		۶
			عملیات در مناطق مختلف		۷
			عملیات‌های محدود		۸

طراحی الگوی کارگروهی و تیمی فرماندهان و مدیران در دوران دفاع مقدس

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مضامین اولیه	الگوی کارگروهی	
		تناسب استعداد با مسئولیت		۹	
		تصمیم گیری در صحنه		۱۰	
	انضباط پذیری	پذیرش قوانین و مقررات	مراقبت در استفاده از بیت المال		۱۱
		حفظ اطلاعات			۱۲
		رعایت زمانبندی در کارها			۱۳
	انسجام	همکاری سپاه و ارتش			۱۴
		مشورت			۱۵
		مهمانی دادن			۱۶
	آموزش و پرورش نیرو	یادگیری در حین عملیات			۱۷
		شایسته سالاری			۱۸
		آموزش	تنبیه برای آموزش		۱۹

مدل مفهومی اولیه کارگروهی و تیمی در دفاع مقدس: دارای ۵ مضمون سازمان دهنده، ۱۸ مضمون پایه و ۴ مضمون اولیه است.

راهبردهای ممیزی پژوهش و اعتباربخشی به پژوهش

کارکرد اصلی تحقیق، دستیابی به «حقیقت» از طریق مطالعه موضوع تحقیق است. یک محقق در انتهای کار خود باید قادر به نشان دادن رابطه قابل قبولی بین «یافته‌های تحقیق» و «حقیقت» باشد. مهمترین راهبردهایی که برای اجرای ممیزی پژوهشی به شرح زیر پیشنهاد شده، در بطن فرایندهای این روش وجود دارد:

الف) حساسیت پژوهشگر: خوب بودن پژوهش، به حساسیت محقق کیفی بستگی دارد. خلاقیت، انعطاف‌پذیری و مهارت پژوهشگر در استفاده از راهبردهای ممیزی، اعتبار و پایایی تحقیق را تعیین می‌کند.

ب) انسجام روش‌شناسی: انسجام روش‌شناسی، همسویی بین سؤال پژوهش و عناصر تحقیق را تضمین می‌کند. وابستگی متقابل اجزاء پژوهش کیفی ایجاب می‌کند که سؤال پژوهش با شیوه پژوهش، که داده‌ها و رویه‌های تحلیل را با هم سازگار می‌سازد، همساز باشند.

ج) متناسب بودن نمونه: در نمونه پژوهش کیفی باید از منابعی استفاده کرد که بهترین دانش در مورد موضوع پژوهش را دارا هستند. این امر باعث می‌شود که کارآمدی و اثربخشی "اشباع طبقه‌ها"^۳ همراه با بهینه کردن کیفیت داده‌ها تضمین شود.

د) گردآوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها: این ویژگی، تعامل متقابل بین آنچه دانسته می‌شود و آنچه باید دانسته شود را شکل می‌دهد. تعامل، رفت و برگشت بین داده‌ها و تحلیل، جوهر دستیابی به اعتبار و پایایی است (دانایی فرد، ۱۳۸۴).

در تحقیق حاضر حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، متناسب بودن نمونه و گردآوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها رعایت شده است.

علاوه بر معیارهای کیفی ممیزی پژوهش در پژوهش حاضر به دلیل استفاده از پرسشنامه اعتبار سنجی از روش هولستی که روشی کمی برای سنجش اعتبار تحقیق است استفاده شده است. در

این روش از فرمول
$$N = \frac{n_1 + n_2 + \dots + n_{17}}{17n}$$
 استفاده شده است.

۱- Investigator Responsiveness

۲- Methodological Coherence

۳- Saturation of Categories

صورت کسر بیانگر پاسخ‌های موافقت با نظر محقق و مخرج کسر کل موارد پاسخ‌ها می‌باشد. کلیه مواردی که ضریب توافق بالای ۷۰ درصد داشته‌اند در مدل باقی مانده‌اند و موارد کمتر از ۷۰ درصد از مدل حذف شده‌اند که اعتبار تحقیق را تأیید می‌کند.

به منظور استفاده از نظر خبرگان در تصحیح و تکمیل مدل، پرسشنامه اعتبار سنجی تهیه شد و نظرات ۱۷ نفر از خبرگان دفاع مقدس در خصوص کارگروهی در دفاع مقدس سنجیده شد. علاوه بر نظرات خبرگان، مطالب ۳ کتاب سردار سلامی، رستگارپناه و مراد پیری به جدول اصلاحات افزوده شده است.

به منظور مشخص شدن نظرات خبرگان برای هر یک از پرسشنامه‌ها کد مشخصی به شرح زیر معین شده و در کنار موارد اصلاحی و تکمیلی در جدول نهایی آمده است.

جدول ۳: اطلاعات جمعیت شناختی آزمودنی‌ها

نام و نام خانوادگی	مستولیت
A اندیشمند گرامی جناب سردار علی امیری	مسئول عملیات سایت‌های خیبر تهران، شهید منتظری قم، شهید باکری تبریز، فتح آبادان، فرمانده پایگاه شهدای گمنام بندرعباس. استاد دوره عالی جنگ در دانشگاه فرماندهی و مدیریت ولایت سپاه.
B اندیشمند گرامی سردار حسن بلوغ زاده	هم‌رزم شهیدان شفیع زاده و طهرانی مقدم در توپخانه سپاه - سال ۶۲ و ۶۳ مسئول واحد تعمیر و نگهداری توپخانه - پشتیبانی جنگ به لحاظ تأمین قطعات لازم - مدرس درس رهبری در دوره عالی جنگ دانشکده فرماندهی و مدیریت ولایت سپاه
C اندیشمند گرامی سردار دکتر حسین علایی	رئیس ستاد قرارگاه مرکزی کربلا - فرمانده قرارگاه نوح (ع) - معاون عملیات قرارگاه خاتم - جانشین لشکر ۱۶ قزوین - فرمانده نیروی دریایی سپاه در سال ۶۴ به عنوان اولین فرمانده پس از تشکیل آن - قائم مقام وزیر دفاع - رئیس ستاد مشترک سپاه
D اندیشمند گرامی جناب دکتر علی اکبر رستمی	مدیر اطلاعات نظامی قرارگاه نوح، مسئول محور، مسئول هماهنگی یگان‌ها
E اندیشمند گرامی سردار فتح الله جعفری	سپاه قم، زرهی سپاه، قرارگاه خاتم و کربلا.
F اندیشمند گرامی سردار علی جمشیدی	ستاد ناوتیب امیر المؤمنین در سال‌های ۶۲ الی ۶۸ - مسئول محور پدافندی فاو

نام و نام خانوادگی	مسئولیت
G اندیشمند گرامی سردار عبدالله عراقی	فرمانده تیپ از سال ۶۲- فرمانده لشکر علی بن ابی طالب (ع) تا سال ۱۳۶۴- فرمانده تیپ در لشکر عاشورا، لشکر نجف اشرف و تیپ مستقل ۸۲ صاحب الامر قزوین تا پایان دفاع مقدس
H اندیشمند گرامی جناب دکتر بهمن سیف	معاون گردان تخریب
I اندیشمند گرامی جناب دکتر فیروز الماسی فر	شرکت در عملیات‌های کربلای ۲- کربلای ۴ و ۵ و والفجر ۹، شرکت در عملیات شلمچه در جنوب با سمت جانشین گردان و مجروحیت دوباره و قطع عصب پای راست، از سال ۶۵ تا ۷۷ مسئولیت در دانشگاه امام حسین (ع)
L اندیشمند گرامی جناب دکتر علی خانی	عضو هیأت علمی دانشگاه جامع امام حسین (ع)- گروه رهبری و مدیریت جهادی
K اندیشمند گرامی سردار حمزه فلاح	فرمانده دسته، گروهان و جانشین گردان پیاده لشکر منطقه ۳ شامل گیلان و مازندران، جانشین محور و مسئول محور اطلاعات در جنوب در عملیات چزابه و کربلا ۴ و ۵- و در غرب.
L اندیشمند گرامی سردار علی جمالی	فرمانده محور تیپ ۱۳ امیر المؤمنین (ع)- منطقه جنوب: خرمشهر جزایر مجنون- فاو و شلمچه
M اندیشمند گرامی سردار جواد صالحی	در والفجر مقدماتی در لشکر ۱۷ علی بن ابی طالب (ع)، در خیبر پشتیبانی لشکر ۱۷ علی بن ابی طالب. در عملیات بدر مسئول نیروی انسانی لشکر ۱۷، در کربلای یک در مهران جانشین ستاد لشکر، سال ۶۵ رئیس ستاد سپاه استان مرکزی، سال ۶۷ رئیس ستاد لشکر ۷۱ روح الله شدم.
N اندیشمند گرامی سردار رضا هدایتی	لشکر ۵ نصر تیپ امام صادق (ع)، عضو هیأت علمی دانشگاه جامع امام حسین (ع)
O اندیشمند گرامی جناب دکتر مجید آرش	عضو هیأت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی
P اندیشمند گرامی سردار مهدی نطاق پور	فرماندهی در یگان‌های عملیاتی لشکر ۱۰ سید الشهداء و لشکر ۲۷ محمد رسول الله (ص) - مسئول دوره عالی جنگ دانشگاه مدیریت و فرماندهی ولایت سپاه
Q اندیشمند گرامی جناب دکتر اسماعیل ثمنی	عضو هیأت علمی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

R کتاب فرماندهی و مدیریت سردار حسن رستگاریناه^۱، S کتاب فرماندهی و مدیریت سردار حسین سلامی^۲، T کتاب فرماندهی و مدیریت سردارهادی مراد پیری^۳

یافته‌های پژوهش

نتایج اعتبار سنجی مؤلفه‌های کارگروهی در دفاع مقدس بیانگر آن است که در خصوص مضامین پایه، کلیه ضرایب توافق مضامین پایه بالاتر از ۷۰ درصد است و قابل قبول می‌باشد. کمترین ضریب توافق بر روی مفهوم پایه اولیه مهمانی دادن است که ۶۴,۷۰ درصد می‌باشد سرفصل آن حذف می‌شود.

در خصوص مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر کمترین ضریب توافق مربوط به عدالت در تعاملات، آرمش و خدمت به دیگران با ۹۴,۱۱ درصد ضریب توافق است که بالاتر از ضریب توافق ۷۰ درصد می‌باشد. بنابر این می‌توان بیان کرد که کلیه مفاهیم سازمان‌دهنده و فراگیر مورد اعتبار سنجی قرار گرفته و پذیرفته شده‌اند. اصلاحات مورد نظر خبرگان بر اساس نظرات بیان شده در پرسشنامه‌ها در جدول نهایی الگوهای رفتاری و ترسیم الگوهای رفتاری اعمال شده است. پس از اعتبار سنجی و اعمال نظرات خبرگان مدل نهایی تحقیق به دست آمد. در این مدل مضمون فراگیر کارگروهی فرماندهان و مدیران در دفاع مقدس دارای ۵ مضمون سازمان‌دهنده است که عنوان مضمون پنجم یعنی آموزش و پرورش به آماده‌سازی نیروهای تغییر یافته است. مضامین پایه به ۱۶ مضمون پایه تقلیل یافته است. مضامین اولیه به ۲۴ مضمون افزایش یافته است. و در نهایت بر اساس یافته‌های تحقیق جدول و مدل شمس کارگروهی فرماندهان و مدیران در دوران دفاع مقدس به شرح زیر ارائه می‌شود.

۱- ششمین فرمانده قرارگاه حمزه سید الشهداء- فرمانده عملیات سپاه کردستان- فرماندهی سپاه کردستان.
۲- مسئولیت در لشکر ۲۵ کربلا، لشکر ۱۴ امام حسین (ع) و قرارگاه دریایی نوح نبی (ع) در دوران دفاع مقدس. فرمانده کل سپاه در حال حاضر
۳- معاون هماهنگ کننده پژوهشگاه علوم و معارف دفاع مقدس در حال حاضر

جدول ۴: الگوی کارگروهی فرماندهان و مدیران در دوران دفاع مقدس

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۱	سازماندهی منعطف، انجام عملیات در اوج محدودیت، آزادی عمل در چارچوب طرح کلی نیرو همراه واگذاری اختیارات لازم	انعطاف پذیری	کار گروهی در دفاع مقدس
۷	خود اتکایی دفاعی ABM، فراهم کردن مقدمات عملیات F، عملیات در مناطق مختلف، عملیات‌های محدود، تصمیم‌گیری در صحنه، واگذاری مسئولیت متناسب با توانمندی افراد A	انطباق پذیری	
۱۵	پذیرش قوانین و مقررات، نظم و انضباط نهادی (درونی شده) IM	انضباط پذیری	
۲۴	انسجام درون سازمانی ADI، انسجام برون سازمانی ADI	انسجام	
۲۸	یادگیری در حین عملیات، آموزش	آماده‌سازی نیروها A	

بر اساس جدول شماره ۴ نمودار ششمه ترسیم شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به منظور پاسخ به سؤال تحقیق در خصوص الگوی کارگروهی فرماندهان و مدیران سپاه در دوران دفاع مقدس با استفاده از روش تحلیل مضمون متون مدیریت و تجارب دفاع مقدس مدل مفهومی اولیه استخراج گردید. سپس به منظور اعتبار بخشی به مدل با استفاده از پرسشنامه خبره سنجی اعتبار مؤلفه‌های تحقیق سنجیده شد که تمامی مؤلفه‌ها با ضریب توافق بالاتر از ۷۰ درصد تأیید شدند. و با توجه به توضیحات خبرگان اصلاح و تکمیل مدل انجام شد. در این قسمت با مقایسه مدل مفهوم اولیه و مدل مورد تأیید خبرگان تحقیق که شامل فرماندهان و مدیران دفاع مقدس در سه سطح راهبردی، عملیاتی و تاکتیکی می‌شوند نتایج تحقیق ارائه می‌شود.

بر اساس ادبیات تحقیق کارگروهی و تیمی به منظور سهیم شدن در اطلاعات، افزایش عملکرد گروه، حساب پس‌دهی و افزایش مهارت‌های اعضای گروه است. اما یافته‌های تحقیق کارگروهی

فرماندهان و مدیران در دوران دفاع مقدس بیانگر آن است که علاوه بر موارد فوق مضامین سازمان دهنده دیگری را می‌توان به ادبیات موضوع افزود.

مضامین سازمان دهنده کارگروهی فرماندهان و مدیران در دوران دفاع مقدس بعد از اعتبار بخشی شامل انعطاف پذیری، انطباق پذیری، انضباط پذیری، انسجام، و آماده سازی نیروها می‌شود. علاوه بر مضامین سازمان دهنده که مفاهیم کلی در زمینه کارگروهی و تیمی هستند مضامین پایه استخراج شده مصادیق مشخصی برای کارگروهی و تیمی در یگان‌های سپاه را مطرح می‌کنند که قابل استفاده برای نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران می‌باشند.

پیشنهادهات

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر به مسئولین امر پیشنهاد می‌شود که ترویج کارگروهی و تیمی در نیروهای مسلح برای افزایش کارایی و اثربخشی بیشتر بر اساس الگوی بومی دفاع مقدس در دستور کار قرار گیرد.

به محققین آتی نیز پیشنهاد می‌گردد که تجارب سایر نیروهای مسلح نیز در زمینه کارگروهی و تیمی در دوران دفاع مقدس را مطالعه و بررسی گردد و در قالب الگوهای رفتاری منتشر شود.

منابع فارسی

- Alaei, Hossein (2007), Mehdi Bakari, Martyr of Islam in Thought and Action, Negin Iran Quarterly, Year 6, No. 20. [In Persian]
- Amid, Hassan, (1983). Persian to Persian Dictionary, Tehran, Amir Kabir Publications. [In Persian]
- Ardestan, Hossein (1990). Punishing the Aggressor: A Study of Political-Military Developments from the Summer of 1982 to April 1988, Tehran: Islamic Revolutionary Guard Corps, Center for War Studies and Research. [In Persian]
- Attride-Stirling, J. (2001), "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research", Qualitative Research, Vol. 1, No. 3, Pp. 385-405
- Avolio, B.J. (1998). Full leadership development building the vital force in organizations, sago thousand odds.
- Behzad, Hossein, (2010). The Moon of the Beast: An Oral Narration of Basij Commander Sardar Hossein Hamedani on the Revolution, Kurdistan, and Sacred Defense, Tehran: Fatehan. [In Persian]
- Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", Qualitative Research in Psychology, Vol. 3, No. 2, Pp. 101-77.
- Daft, Richard L. (1999). Fundamentals of Organization Theory and Design, translated by Ali Parsaian, Mohammad Arabi. Tehran: Cultural Research Office. [In Persian]
- Dehkhoda, Ali Akbar (1949). Dictionary. Tehran: University of Tehran. [In Persian]
- Eskandari, Mojtaba, Khani, Ali, Seif, Bahman; Samani, Ismail; Moeinian, Ali (1403). Behavioral patterns of commanders and managers during the Holy Defense era, a completed project of the Holy Defense Science and Education Research Institute. [In Persian]
- Eskandari, Mojtaba; Jafari, Ahmad (2013). Defense Management Based on the Values of the Sacred Defense Era, Tehran, Foundation for the Preservation and Publication of Sacred Defense Works. [In Persian]
- Fazli, Ali (2017), The 10th Division of Sayyid al-Shohada in the Karbala 5 operations, Negin Iran Quarterly, Year 15, No. 58, Winter 2016, Spring 2017. [In Persian]
- Fotohi, Ahmad (2014), Summary of the report of the expert meeting examining the role of the Basij in the 17th Division of Ali ibn Abi Talib during the Holy Defense era. Negin Iran Quarterly, Year 13, Issue 49, Summer. [In Persian]
- Khamenei, Ali (2011). Hadith of Velayat, Tehran: Center for Preservation and Publication of the Works of the Supreme Leader, Ayatollah Khamenei. [In Persian]
- Khomeini, Ruhollah (1999). Imam's Page, Tehran: Center for Preservation and Publication of Imam Khomeini's Works. [In Persian]
- Morehead, Gregory; Griffin, Ricky. (2005). Organizational Behavior, translated by Seyyed Mehdi Alvani and Gholamreza Memarzadeh. Tehran: Morvarid Publications. [In Persian]
- Nikjoo, Ali Ehsan; Aghababaei, Zohreh (2006). Perspective on the principles and foundations of military management of the Islamic Republic of Iran in the eight years of sacred defense, Tehran: Nakhsh Bayan Asr Farzanegan. [In Persian]
- Raznehan, Firouz (2012), Explaining the pattern of behavior and human relations in sacred defense and how to model and promote it at different levels and strata of the Basij, Basij Studies Research Institute. [In Persian]
- Robbins, Stephen (1999), Fundamentals of Organizational Behavior, translated by Ali Parsaian, Seyyed Mohammad Arabi, Tehran: Cultural Research Office. [In Persian]
- Rudaki, Nabi (2016-2017), 19th Fajr Division in the 4th and 5th Karbala Operations, Negin Iran Quarterly, Year 15, Issue 58, Winter-Spring. [In Persian]

- Shafiee, Ahmad Reza, Baran Doost, Rambod (2017) The impact of Imam Khomeini's (may God have mercy on him) words in the sacred defense on the elements of teamwork of the fighters of the Khatam al-Anbiya (PBUH) camp with a focus on the Karbala 5 operation, Quarterly Journal of Sacred Defense Studies, Volume 3, Issue 3, Issue 3 (11), Fall 2017, pp. 129-99. [In Persian]
- Shariati, Amin (2017), The 31st Ashura Division in the 8th Dawn Operation, Negin Iran Quarterly, Year 15, Issue 58, Winter 2016, Spring 2017. [In Persian]
- Soleimani, Qasem (2006), Martyr Kazemi and his role in the war: An interview with General Qasem Soleimani, Negin Iran Quarterly, Year 5, Issue 16, Spring. [In Persian]
- Taghizadeh Akbari, Ali, Sangari, Mohammad Reza, Abdollahi, Mehdi (2008). Spiritual and Cultural Factors of Sacred Defense, Qom: Islamic Revolutionary Guard Corps, Supreme Leader's Office, Islamic Research Institute, Zamzam Hedayat Publications. [In Persian]
- Zarifmanesh, Hossein (2007), Shahid Bagheri, Unknown Model: An Introduction to the Kazemi, Asghar (2010), Part One: Retelling the Memories of the Night of Operation (11 / 24 / 1995, Faw-Umm al-Qasr Road, Tehran, Sooreh Mehr Publishing Company. Command and Management Model, Negin Iran Quarterly, Year 6, Issue 22, Fall. [In Persian]

