

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی

نشریه علمی - ترویجی

دانشگاه جامع امام حسین<sup>(ع)</sup>

دانشکده فرماندهی و مدیریت ولایت (دافوس)

---

سال شانزدهم، شماره ۸۴، بهار و تابستان ۱۳۹۶

درجه علمی فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی، براساس  
مجوز شماره ۳/۲۳۳۳۹۲ مورخ ۱۳۹۰/۱۱/۱۵ کمیسیون بررسی  
نشریات علمی کشور، به عنوان نشریه علمی - ترویجی، مورد تأیید  
قرار گرفته است.

## فصلنامه مدیریت و پژوهش های دفاعی

صاحب امتیاز: دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دانشکده فرماندهی و مدیریت ولایت (دافوس)  
مدیر مسئول: دکتر بهرام حسینی مطلق  
سر دبیر: دکتر محمد باقر بابائی طلائی  
مدیر اجرایی: حسن احمدی

### اعضای هیأت تحریریه به ترتیب حروف الفبا:

دکتر محمدباقر بابائی دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)  
دکتر محمد بیگلری استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)  
دکتر محمد رضا خراشادی زاده استادیار دانشگاه دفاع ملی  
دکتر محمد جواد سبحانی فر دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)  
دکتر عباسعلی سلمانی استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)  
دکتر محمد رضا شمس دولت آبادی استادیار دانشگاه دفاع ملی  
دکتر اسماعیل کاووسی دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی  
دکتر قدیر نظامی استادیار دانشگاه دفاع ملی

### همکاران این شماره به ترتیب:

محمد ازگلی، محمدباقر بابائی، سعید کافی، فضل الله نوذری، مهدی بزرگراه، بهزاد قاسمی، حسین حسینی، احمد زارعان، محمدعلی برزونی،  
محمد رضا شمس دولت آبادی، محمد مبینی، حمیدرضا حاتمی، خسرو حسنلو، علی اکبر رستمی، احمد غلامپور، محسن نوذریان، محمدجواد  
سبحانی فر، حسن بیات، احمد مهربان، عباسعلی سلمانی، محمد بیگلری، مجتبی اسکندری، سیاوش نصرت پناه، احمد باصری، محمد رضا بشارتی،  
مهدی ناظمی اردکانی، حجت الله مرادی، حمیدرضا قریشی، سعید حجازی فر حسین اردستانی، ابوالفضل پاسبان.

ویراستار: محمد دانشگر

شمارگان: ۵۰۰ نسخه قیمت: ۵۰۰۰۰ ریال

دفتر فصلنامه: تلفن ۷۳۸۲۸۲۷۰ صندوق پستی: ۶۷۳ - ۱۶۵۳۵

نشانی: تهران، بزرگراه شهید بابایی، بعد از پل لشکرک، دانشگاه جامع امام حسین (ع) - ساختمان ولایت - دانشکده  
فرماندهی و مدیریت ولایت

<http://journals.ihu.ac.ir>

E-Mail: [mdrj@ihu.ac.ir](mailto:mdrj@ihu.ac.ir)

\*\*\*\*\*

کلیه حقوق مادی و معنوی برای معاونت تربیتی و علمی دانشکده فرماندهی و مدیریت ولایت محفوظ است.  
مطالب مندرج در فصلنامه به منظور اطلاع رسانی به دانشجویان و دانش پژوهان گرامی تهیه می شود  
و لزوماً منعکس کننده دیدگاه های دانشکده فرماندهی و مدیریت ولایت نیست.

## شرایط تدوین و ارسال مقاله‌های علمی و پژوهشی برای چاپ در فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی

- ۱ - مقاله باید دستاورد پژوهش علمی نگارنده و برخوردار از مختصات روش‌شناختی و سامان‌یافته در ارایه موضوع مورد تحقیق بوده و برای چاپ در نشریات دیگر ارسال نشده باشد.
- ۲ - پذیرش مقاله برای چاپ به عهده هیأت تحریریه فصلنامه است که بعد از داوری و تأیید همکاران علمی نشریه، صلاحیت چاپ آن اعلام خواهد شد. بدیهی است که فصلنامه هیچ‌گونه تعهدی در قبال پذیرش یا رد مقاله بر عهده نخواهد داشت و تمامی مسئولیت‌های ناشی از صحت علمی یا دیدگاه‌های نظری و ارجاعات مندرج در مقاله بر عهده نویسنده یا نویسندگان آن خواهد بود. در عین حال، فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی در ویرایش مندرجات مقاله آزاد است.
- ۳ - مقاله حداکثر در ۲۵ صفحه و از طریق سامانه فصلنامه ارسال گردد.
- ۴ - مقاله‌ارسانی باید دارای ساختار مقالات علمی - ترویجی و با رعایت شرایط زیر باشد:
  - ۴-۱ - مقاله‌ارسانی باید دارای عنوان، چکیده (حداکثر ده سطر)، کلیدواژه‌ها (سه الی پنج کلیدواژه)، مقدمه، متن، نتیجه‌گیری، خلاصه انگلیسی و فهرست منابع طبق راهنمای نحوه‌ارایه مقاله‌های علمی در انتهای توضیحات زیر، باشد.
  - ۴-۲ - مقاله باید برخوردار از عنوان دقیق علمی متناسب با محتوا، رسا و مختصر باشد.
  - ۴-۳ - مقدمه مقاله محل طرح و بیان نظری موضوع مقاله، اهمیت و ابعاد موضوع مسأله مورد پژوهش و بیان منظور پژوهشگر از طرح و انتشار آن است.
  - ۴-۴ - نتیجه‌گیری: در پایان مقاله، نتایج حاصل از تحقیق و آزمون فرضیه، که روش‌نگر بحث و نتیجه‌گیری باشد، ارائه گردد.
  - ۴-۵ - منابع مورد استفاده: تمام منابع مورد استفاده در متن، بایستی در فهرست منابع پایان مقاله به ترتیب حروف الفبا آورده شود. در نگارش ارجاعات مربوط به منابع در داخل متن، نام مؤلف، سال انتشار منبع و صفحه مورد استفاده بدین شکل (اسمیت، ۲۰۰۱، ۲۲) یا (Smith, 2001, p. 22) نگاشته شود. در مواردی که تعداد نویسنده بیشتر از یک نفر باشد، ذکر منبع بدین صورت خواهد بود (اسمیت و همکاران، ۲۰۰۱، ۲۲) و یا (Smith, et.al, 2001, p. 22). برای ارجاع به منابع اینترنتی بدین شکل (www.smith,2001) نگاشته می‌شود. در نگارش متن، معادل لاتین اسامی افراد یا اصطلاحات و واژه‌های ضروری با شماره ارجاع در پاورقی هر صفحه آورده می‌شود.

۴-۶ - ترتیب شناسه‌های کتاب‌شناختی در صفحه فهرست در مورد مقاله، کتاب، گزارش و سایر مراجع به شرح زیر است:

- مقاله‌ها: نام نویسنده (سال انتشار)، «عنوان مقاله»، نام مجله، دوره، شماره و صفحات مقاله.
- کتاب‌ها: نام نویسنده (سال انتشار)، عنوان کتاب، نام مترجم یا مصحح. محل انتشار: نام ناشر.
- منابع اینترنتی: نام نویسنده (تاریخ انتشار)، عنوان متن، نام سایت یا صفحه اینترنتی <نشانی دسترسی>، (تاریخ مشاهده).

۴-۷ - خلاصه انگلیسی (۲۰ - ۱۵ سطر) باید همراه مقاله با مشخصات کامل نویسنده

#### جدول (۱): مشخصات قلم‌های مورد استفاده در نگارش مقاله

عنوان	نوع قلم	عنوان	نوع قلم
عنوان مقاله با (تیترا ۱)	B Titr 16 Bold	متن چکیده و کلید واژه‌ها	B Lotus 11 Italic
عنوان چکیده، کلید واژگان، مقدمه و نتیجه‌گیری با (تیترا ۲)	B Zar 12 Bold	متن پانویس فارسی	B Lotus 10
عناوین فرعی زیرمجموعه‌ی تیترا ۲ با (تیترا ۳)	B Zar 11 Bold	متن پانویس انگلیسی	Roman 9
عناوین فرعی زیرمجموعه‌ی تیترا ۳ با (تیترا ۴)	B Lotus 11 Bold	متن مقاله	B Lotus 13
تیترا جدول‌ها، نمودارها و عکس‌ها (تیترا جدول و نمودارها باید بالای آنها در وسط ذکر شود).	B Lotus 11 Bold	ارجاعات منابع داخل متن به فارسی	B Lotus 10
		ارجاعات منابع داخل متن به انگلیسی	Roman 9

## سخن سردبیر

### بازکاوی از مدیریت جهادی و جایگاه آن در بستر انقلاب اسلامی

مدیریت جهادی مقوله‌ای است همزاد انقلاب اسلامی که آثار مبارک آن در دوره‌هایی از دوران دفاع مقدس و بویژه نهاد جهاد سازندگی ظهور و بروز پیدا کرده است؛ فرایندی که از ویژگی‌های برجسته آن، ادای تکلیف و همراهی با اراده الهی در جهت تشکیل، حفظ و تحکیم پایه‌های حکومتی برآمده از اسلام ناب محمدی (ص) است. مدیریت جهادی، یادگاری است گرانسنگ از دوران دفاع و حماسه که در آن، تهیه و تجهیز سرمایه‌های انسانی و مادی و برنامه‌ریزی فعالیتها و اقدامات، همه در فضایی برگرفته از آموزه‌های اصیل دینی صورت گرفته و مهمترین ویژگی آن، ذوب اراده انسان در اراده الهی، و البته نماد این امتزاج عاشقانه، فرمانبری آگاهانه از ولی امر یا ولی فقیه زمان است؛ لذا از عوامل کلیدی مدیریت جهادی، عقل و عشق است؛ به عبارتی مدیریت جهادی با بهره‌گیری از ابزار علم و فناوری و هم‌جهت با اراده الهی و براساس نقشه الهی به تمشیت می‌پردازد.

نخستین صبحگاهان پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی، که نسیم تحول و امید و سرافرازی و آبادانی ملت و کشور وزیدن گرفت و بیرق استقلال و آزادی بر بامسرای این دیار به اهتزاز درآمد، جهادگر بزرگ امت ما - خمینی کبیر - بانگ سازندگی و نوسازی سرداد و فریاد برآورد که "خرابیها زیاد هست و ما باید به همت ملت آن خرابیها را ترمیم کنیم.... همه قشرهای ملت، زن و مرد، پیر و جوان، دانشگاهی و دانشجو، مهندسان و متخصصان شهری و دهاتی همه با هم باید تشریک مساعی کنند و این ایران را، که خراب شده است، بسازند... و سازندگی و جهاد سازندگی را شروع کنند" (صحیفه نور، ج ۷، ص ۱۳۷). این فرمان آغازی بود بر طریقتی نوین به‌نام "فرهنگ جهادی، که با دم مسیحایی خورشید جماران پی ریزی شد و طی سالیان چند در پیچ و خم حوادث و رویدادهای بیشمار انقلاب و در عرصه‌ها و میدانهای مختلف خدمت رسانی به مناطق محروم و دفاع مقدس و در کوران عداوتهای ضد انقلاب و شهید و مجروح شدن جمعی از جهادگران شجاع، این فرهنگ نوین سازمانی چنان تکوین تکمیل و صیقل یافت که از همه

فرهنگهای سازمانهای سنتی و وارداتی و ناکارآمد پیشین متمایز و برتر شد.

### **تفاوت مدیریت جهادی با دیگر نظامهای مدیریت**

تفاوت اصلی مدیریت جهادی با دیگر نظامهای مدیریت در پیشفرضها، اصول و مبانی فکری مقتبس از فرهنگ علوی است؛ برای مثال، مدیریت در فرهنگ علوی ابزاری است برای دستیابی به جهانی مطلوب از طریق تربیت و کمال انسانها و جوامع مترتب بر آنها است که سود و کارکردهای دیگر مدیریت نیز با همین رویکرد رخ می نمایند ولی در دیگر نظامها، مدیریت موضوعیت دارد و قدرت به شمار می آید و کسب حداکثر سود به عنوان هدف اصلی آن مطرح است. در مدیریت جهادی سود، وسیله است. البته کسب سود حتی در مقیاس وسیع و کلان مذموم نیست و اگر از طریق قانونی، شرعی و با تلاش به دست آید، جزء عبادات و فضیلتها است. بنابراین مدیریت جهادی را نباید در مقابل دیگر نظامهای مدیریت قرار داد، بلکه مدیریت جهادی بر شانههای مبانی فکری اندیشه اسلامی استقرار می یابد و از دیگر نظریه‌های مدیریت استقبال، و بهره برداری می کند.

### **عناصر تمایزای مدیریت جهادی**

مدیریت جهادی، مهمترین عناصر تمایزای خود را از فرهنگ جهادی می گیرد. این فرهنگ سه عنصر اساسی تکیه می کند که فصل ممیز این فرهنگ با فرهنگهای دیگر نیز است:

**اول) عشق به ارزشهای مقدس اسلام ناب محمدی اسلامی** که به زعم امام راحل، "غرب و در رأس آن امریکای جهانخوار و شرق در رأس آن، شوروی جنایتکار را به خاک مذلت خواهد نشاند. اسلامی که پرچمداران آن پابرهنگان و مظلومین و فقرای جهانند و دشمنان آن، ملحدان و کافران و سرمایه داران و پول پرستانند. اسلامی که طرفداران واقعی آن همیشه قدرتمندان بازیگر و مقدس نمایان بی هنزند" (صحیفه نور، ج ۲۱، ص ۲۰۴) و لذا مدیران جهادی، وظیفه حفظ و نگهداری آن را بر عهده داشتند. "فرزندان عزیز جهادی ام! به تنها چیزی که باید فکر کنید به استواری پایه های اسلام ناب محمدی صلی الله علیه و آله و سلم است" (همان).

**دوم) عشق به امام و ولایت.** در تار و پود فرهنگ جهادی، اطاعت از امام و ولایت موج می زند و چنان شور و نشاطی در وجود جهادگران ایجاد می کند که چون رایحه دل انگیز جنۃ الماوی،



شیفتگانش را مجذوب خود می‌سازد به گونه‌ای که با هر فرمان او سر از پا نمی‌شناسند و چون پیروان موسای کلیم به هر بحر و بر پرخطری پا می‌نهند؛ از سازندگی روستاها و سنگر سازی دفاع مقدس و بازسازی مناطق جنگ زده گرفته تا خطه های سیل زده زلزله زده و محروم واقصی نقاط دور افتاده عرصه گامهای مستحکم و سازنده آنان است.

براستی که تعبیر دلشین "از تو به یک اشاره از ما به سر دویدن"، مصداق بارز چنین فرهنگی است؛ چنانکه رهبر معظم انقلاب نیز بر این نکته تصریح فرموده‌اند که جهادگران، عاشق امامند و رگ جانشان به امام وصل است.

به همین علت بود که حضرت امام از همان ابتدا نماینده ای از سوی خود در میان جهادگران تعیین کردند که نقش اساسی در برقراری ارتباط متقابل و استحکام و استقرار فرهنگ جهادی ایفا کرده است.

**سوم) عشق به خدمتگزاری خالصانه.** بدون شک شیفتگی به اسلام ناب و ولایت، بستر ساز عشق دیگری است که همان "خدمتگزاری به مردم" است؛ چرا که در فرهنگ جهاد، کار نه فقط وظیفه صرف اداری بلکه مقدس و عبادی شمرده می‌شود. در حقیقت فلسفه اجرایی همه سیاستها، طرحها، برنامه‌ها و پروژه‌های سازمانی در فرهنگ جهاد، خدمت خالصانه و صادقانه به مردم بویژه محرومان و مستمندان است. به همین سبب در فرهنگ جهاد خدمت خالصانه به بندگان خدا و رفع مشکلات و مصائب آنان و تأمین نیازهای اساسی آنان عبادت به شمار می‌رود و چه زیبا امام بزرگوار در آخرین پیام خود عنصر خدمتگزاری جهادگران را توصیف کرده است: "عشق جهاد در خدمت به اسلام و مردم چشم دل عشاق خدمت به دین و مردم را روشن نموده است. شجاعت دلیرمردان و شیرزنان جهادی مان در جهادمان علیه کفر و بیداد زبانزد خاص و عام است. وسعت دامنه گذشت و ایثار مردان و زنان جهاد جنگ و صلح بزرگ و کوچک فقیر و غنی این مرز و بوم را فرا گرفته است" (صحیفه نور، ج ۲۱، ص ۲۰۴).

دکتر محمدباقر بابائی طلائی

۱۳۹۷/۰۴/۲۵

## فهرست

فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی دانشکده فرماندهی و مدیریت ولایت (دافوس)

سال شانزدهم، شماره ۸۴، بهار و تابستان ۱۳۹۶

- |     |  |  |
|-----|--|--|
| ۱   | محسن صفائی<br>جعفر قیدر خلجانی                 | * شناسایی و اولویت‌بندی شاخصهای ارزیابی موفقیت<br>طرحهای توسعه محصولات جدید در پروژه‌های<br>دفاعی با استفاده از روش دلفی فازی و AHP فازی                                       |
| ۳۵  | محمدباقر بابایی طلائی<br>علی آبیانی            | * میزان اثرگذاری و اولویت شاخصهای رفتاری<br>استادان و مربیان موفق بر تربیت دانشجوی تراز<br>انقلاب اسلامی و ارائه الگوی رفتاری مناسب<br>(مطالعه موردی یکی از دانشگاه‌های تهران) |
| ۷۵  | اکبر اعتباریان<br>امیر کیوان آرا<br>مهدی عطائی | * تجربه‌های مدیریتی دوران دفاع مقدس در استقرار<br>مدیریت مقاومتی و جهادی (مطالعه موردی، کربلای ۵)  |
| ۹۵  | مسعود موحدی<br>محسن صفری                       | * شناسایی و تبیین الگوی عوامل مؤثر بر هوشمندی<br>سپاه در کشف نیازهای دانشی   |
| ۱۲۵ | علی لطفی<br>علیرضا بوستانی پور                 | * شناسایی ویژگیهای انسان سالم در مقام دفاعی  |
| ۱۵۵ | اسماعیل خان احمدی                              | * منشور حفظ دور عملیات با تأکید بر نهج البلاغه   |
| ۱-۶ |  | * ترجمه چکیده مقالات به انگلیسی  |

## شناسایی و اولویت‌بندی شاخصهای ارزیابی موفقیت طرحهای توسعه محصولات جدید در پروژه‌های دفاعی با استفاده از روش دلفی فازی و AHP فازی

محسن صفائی<sup>۱</sup>

جعفر قیدر خلجانی<sup>۲</sup>

پذیرش نهایی: ۱۳۹۶/۱۲/۱۳

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۸/۰۵

### چکیده

امروزه سازمان‌ها همواره به دنبال ارزیابی عملکرد واحدهای خود هستند. در سازمانهای پروژه محور، ارزیابی پروژه‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. یکی از انواع پروژه‌ها که در صنایع دفاع حائز اهمیت است پروژه‌های توسعه محصول جدید است؛ لذا دستیابی به راهکاری برای ارزیابی میزان موفقیت اینگونه پروژه‌ها بسیار مهم است. در این تحقیق به شناسایی و رتبه‌بندی شاخصهای ارزیابی موفقیت طرحهای توسعه محصول جدید در صنایع دفاع پرداخته شده است. در ابتدا با مرور ادبیاتی در این حوزه شاخصهای ارزیابی موفقیت طرح استخراج، و با استفاده از روش دلفی، پرسشنامه میان یازده نفر خبره این صنعت توزیع شد. هم‌چنین برای تعیین اوزان هر یک از شاخصها بر مبنای روش تحلیل سلسله مراتبی پرسشنامه میان ده نفر از خبرگان توزیع، و در نهایت این پرسشنامه‌ها با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تحلیل شد. نتایج حاکی است که از میان ۱۸ شاخص شناسایی شده، شاخصهای دستیابی به عملکرد و کارایی مناسب محصول (استانداردهای عملکردی)، دستیابی به سهم بازار داخلی و شاخص تحقق آستان ویزگیهای فنی محصول (الزامات فنی محصول) به ترتیب دارای بیشترین وزن است. هم‌چنین از میان سه بعد موفقیت مدیریت طرح، موفقیت محصول و موفقیت بازار، در نهایت بعد موفقیت مدیریت طرح بیشترین وزن را به خود اختصاص داد. **کلید واژه‌ها:** شاخصهای ارزیابی موفقیت طرح؛ توسعه محصولات جدید؛ صنایع دفاعی؛ دلفی فازی؛ تحلیل سلسله مراتبی (AHP) فازی

۱ - mohsen\_safaei@ut.ac.ir

khelijani@aut.ac.ir

۱ - کارشناسی ارشد مدیریت پروژه دانشگاه تهران

۲ - استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

## مقدمه

موفقیت هر طرح از بزرگترین و مهمترین اهداف و دغدغه‌های مدیران و تمام افراد درگیر در آن است که به نوعی وحدت‌بخش تلاش و کوشش تمام اعضای گروه طرح است. امروزه مدیریت موفق طرحها در تمامی ابعاد از اهمیت بسیاری برخوردار است. استاندارد پی‌ام باک<sup>۱</sup> «هر طرح را تلاشی موقتی می‌داند که به منظور تولید محصول، خدمت یا نتیجه‌ای منحصربه‌فرد انجام می‌گیرد». با توجه به این مطالب، توسعه محصول جدید را می‌توان تحت عنوان یک طرح در نظر گرفت؛ چرا که محصول جدید فرایندگرا است و نه وظیفه‌گرا و این به آن معنا است که در مدیریت محصول جدید، بهینه‌سازی کل فرایند در قالب طرحهای توسعه محصول و با حضور بخشهای مختلف کارکردی سازمان و نه بهینه‌سازی جزئی هر کدام از بخشهای درگیر با طرح مدنظر است. در واقع توسعه محصول جدید فرایندی است که برای اجرای مناسب آن، کل شرکت باید برانگیخته و حساس باشند. به کار بردن لفظ فرایند برای طرحهای توسعه محصول جدید در واقع به سیر منطقی اشاره دارد که از یک نقطه شروع می‌شود و در یک نقطه به انتها می‌رسد. حاصل این فرایند به هم پیوسته می‌تواند محصول، خدمت و یا نتیجه‌ای منحصربه‌فرد باشد؛ لذا طبق تعریف گسترده دانش مدیریت پروژه فرایند توسعه محصول جدید را می‌توان به عنوان یک طرح در نظر گرفت. امروزه هر سازمانی درصدد است که در فضای روبه‌جلو و در حال پیشرفت حاکم بر بازار در میدان رقابت باقی بماند؛ لذا تنها عاملی که می‌تواند ارزش و اعتبار سازمانها را حفظ کند، تأکید بر نوآوری و توسعه محصولاتی است که ویژگیهای فنی و کیفی منحصربه‌فرد و ویژه‌ای داشته باشد. هر سازمانی باید بداند زمانی که تمام نیرو، منابع و سرمایه‌های خود را برای اجرای هر طرح به کار می‌گیرد آیا به نتیجه مدنظر خود رسیده است یا نه؟ در واقع آن طرح موفق بوده است یا نه؟ زمانی که نوآوری و توسعه محصولات جدید در قالب طرح تعریف می‌شود در فضای طرح، معیارهایی برای ارزیابی نتایج تعریف می‌شود که می‌تواند در جهت ارزیابی موفقیت فرایند توسعه محصولات جدید نیز به کار گرفته شود. از مجموع بررسی این معیارها و هم‌چنین اهداف و نتایج فرایند توسعه محصولات جدید می‌توان به ارزیابی جامعی در مورد موفقیت طرح توسعه محصول جدید رسید. با توجه به این مطالب، شناسایی معیارها و عوامل موفقیت هر طرح یکی از علایق سازمانهای پروژه محور در جهت پیگیری نتایج کلیدی آن است. عموماً در طرحهای دفاعی یک دستور کار مشترک برای مدیران آن وجود دارد و آن رسیدن به بهترین کارایی و کیفیت از طرح است. بخش

دفاعی عموماً محیطی چند پروژه‌ای است که طرحها دارای مقیاس بزرگی است و لذا اجرای موفقیت‌آمیز آنها از اهمیت زیادی بویژه در سطح ملی و بین‌المللی برخوردار است (Frinsdorf et al, 2014)؛ اما تعیین موفقیت‌آمیز بودن یا نبودن طرحها در این بخش کار بسیار دشواری است؛ زیرا با توجه به ابعاد مختلف سیاسی، اجتماعی و محیطی و همچنین وجود طرحهای توسعه محصولات جدید<sup>۱</sup> ممکن است طرحی به پایان برسد اما تمامی ابعاد موفقیت را پوشش ندهد؛ لذا با توجه به خلأ وجود تحقیق جامعی در این زمینه، ضرورت تعیین شاخصهای کلیدی موفقیت بویژه در طرحهای توسعه محصولات جدید کاملاً آشکار می‌گردد. شناسایی معیارهای مناسب از علائق سازمانهای پروژه محور است تا از این طریق بتوانند چارچوب مطلوبی به منظور کمک به پیگیری نتایج کلیدی اجرای طرح به دست آورند (Liu & Walker, 1998). با توجه به اهمیت طرحهای (NPD) در صنایع دفاعی، تعیین شاخصهای کلیدی موفقیت در این طرحها بسیار اهمیت دارد و با توجه به تحقیقات اندکی که در این زمینه در ایران صورت گرفته است با شناسایی و یکپارچه نمودن شاخصهای موفقیت در این گونه طرحها خصوصاً در صنایع دفاعی، می‌توان به نتایج کاربردی و قابل توجهی رسید. این تحقیق با بررسی تحقیقات در زمینه شاخصهای موفقیت طرح بویژه در صنایع دفاعی به مهمترین شاخصهای سنجش موفقیت طرحهای توسعه محصول جدید در صنایع دفاع دست می‌یابد و با توجه به پرننگ بودن نظریات خبرگان در این تحقیق و روشهای گردآوری اطلاعات و اعتبارسنجی، نتایج می‌تواند قابل قبول و بسیار کاربردی باشد.

## مبانی نظری پژوهش

### موفقیت طرح

موفقیت طرح معمولاً به صورت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده تعریف می‌شود که معمولاً شامل عواملی مختلفی از قبیل زمان، بودجه، عملکرد، کیفیت و ایمنی است (Lim & Mohamed, 1999). مطالعات بسیاری موفقیت طرح را بر اساس تکمیل آن مطابق بودجه، زمان، کیفیت، ایمنی و رضایت مشتریان تعریف کرده است (Duy Nguyen Stephen Ogunlana Do Thi Xuan Lan et al., 2004)؛ برای مثال طرح موفق است، اگر مطابق زمان، بودجه، مشخصات و انتظارات ذی‌نفعان تکمیل شده باشد (Gladden, 2007). کرزنر پیشنهاد کرد که موفقیت از دو زاویه دیده شود: دستیابی

1. New Product Development (NPD)

به اهداف عملکردی طرح (مانند زمان، بودجه و محدوده) و سهمی که طرح در مأموریت راهبردی شرکت داشته است (Kerzner, 2009).

وجود برخی موانع در سنجش صحیح معیارهای موفقیت موجب ناکارآمدی آنها می‌شود؛ از جمله: بعضی از معیارها مانند رضایتمندی مشتری به صورت ذهنی بوده و سنجش آنها بر اساس ذهنیت افراد مختلف، متفاوت است؛ به بیان دیگر برخی از این معیارها توان کمی شدن ندارد و تنها به صورت کیفی بیان می‌شود؛ بنابراین در تدوین معیار موفقیت طرح هرچه معیار موفقیت عینی‌تر و توان کمی شدن آن بیشتر باشد، برداشت و تعابیر متفاوت افراد محدودتر خواهد شد. هم‌چنین بر اساس ذهنیت و موفقیت فرد ارزیابی‌کننده در طرح و نیازها و خواسته‌های آن شخص، اولویت‌بندی معیارها با هم متفاوت است؛ برای مثال معیارهای موفقیت طرح برای پیمانکار (افزایش سود) و کارفرما (کاهش هزینه) با یکدیگر متفاوت، و گهگاه متضاد است. هم‌چنین زمان ارزیابی طبق این معیارها نیز متفاوت است. برخی از معیارها در طول اجرای طرح یا بلافاصله بعد از پایان آن سنجیده می‌شود (مانند زمان و هزینه) درحالی‌که زمان سنجش برخی دیگر از معیارها، ماه‌ها یا حتی سالها بعد از پایان طرح است (مانند رضایت مصرف‌کنندگان) که موجب می‌شود موفقیت طرح هنگام اجرا یا در زمان پایان آن مشخص نباشد. این دلایل موجب شده است افراد بیشتر بر محدودیتهای زمان و هزینه در طرح متمرکز شود.

#### توسعه محصول جدید

توسعه محصول جدید یکی از عناوینی است که امروزه توجه بسیاری از پژوهشگران، مشاوران صنایع گوناگون و مدارس کسب‌وکار را به خود جلب کرده است. کسب تخصص در زمینه توسعه محصول جدید می‌تواند بسیاری از سازمانها را در راه رسیدن به موفقیت یاری دهد. اگر سازمانها بتوانند اثربخشی و کارایی خود را در زمینه واردکردن محصولات جدید به بازار افزایش دهند، می‌توانند ریشه‌های کسب‌وکار خود را در زمین سست بازار، مضاعف کنند و به حیات خود ادامه دهند. توسعه محصول جدید یکی از بزرگترین قدرتها و در عین حال یکی از مشکلترین فعالیتهای هر کسب‌وکاری است. مدیران کسب‌وکارها و فلسفه‌پردازان بازار بر این امر اتفاق نظر دارند که یکی از عناصر حیاتی برای بقای طولانی‌مدت سازمانها، موفقیت در توسعه محصولات جدید است (Kotler & Keller, 2013). تعاریف بسیاری در زمینه توسعه محصول جدید وجود دارد که در ذیل به برخی از آنها اشاره شده است:

کوپر بیان می‌کند که توسعه محصول جدید، "استفاده از منابع و توان خلق محصول جدید یا بهبود

محصول موجود است " (Trott, 2012). کلرک و همکاران بیان می‌کنند "محصول جدید، نتایج کاربردی به منظور هماهنگی جامع سازمانی و مدیریتی است" (Clark & Fujimoto, 1991). ویل رایت و کلرک، "مدیریت و سازماندهی اثربخش فعالیتهایی که سازمان را قادر می‌سازد، محصولات موفق برای بازار با زمان توسعه کوتاه و هزینه‌های کم به وجود آورد، توسعه محصول تعریف می‌کند" (Wheelwright & Clark, 1992). اولریچ و اپینگر مطرح می‌کنند توسعه محصول جدید "مجموعه‌ای از فعالیتهاست که با درک فرصتهای بازار شروع می‌شود و با ایجاد، فروش و تحویل محصول به پایان می‌رسد" (Ulrich & Eppinger, 2012). در فرهنگ لغات کسب‌وکار توسعه محصول جدید این‌گونه تعریف شده است: "فرایندی که محصول یا خدمتی را برای بازار توسعه می‌دهد". این نوع توسعه، نخستین گام در توسعه محصول یا خدمت است که شامل برخی مراحل است که باید پیش از معرفی محصول به بازار تکمیل شود.

لوچ و کاوادیاس بیان می‌کنند، توسعه محصول جدید، "برخی فعالیتهای سازمانی است که به جریانی از محصولات جدید یا تغییر یافته منجر می‌شود که طی زمان به بازار ارائه می‌شود" (Loch & Kavadias, 2008)؛ این امر شامل خلق یا کشف فرصتها، انتخاب آنها و ایجاد و تبدیل آنها به مصنوعات (محصولات ساخته‌شده) و فعالیتهای (خدمات) به مشتریان و نهادینه کردن بهبودها در فعالیتهای توسعه محصول جدید است.

محصولات جدید، محصولاتی است که به یکی از این پنج دسته تعلق داشته باشد؛ طبقه‌بندی زیر توسط مرکز مشاوره بوز، آلن و همیلتون برای توسعه محصول جدید ارائه شده که به ترتیب عبارت است از:

- محصولاتی که برای جهان جدید است: این دسته از محصولات تابه‌حال در هیچ بازاری در سراسر جهان وجود نداشته است. آنها معمولاً اختراعاتی است که شامل پیشرفت چشمگیری در فناوری، کشفی جدید یا دستکاری در فناوری موجود و به کار بردن آن در راهی بسیار متفاوت است که به انقلابی در طراحیهای جدید منجر می‌شود.

- خطوط تولید جدید: اگرچه این محصولات برای بازار جدید نیست برای سازمانی خاص جدید به شمار می‌رود. خطوط تولید جدید برای سازمان، فرصت ورود به بازار را برای اولین بار ایجاد می‌کند که از قبل محقق شده است.

- افزودن به خطوط تولید: این دسته از محصولات جدید زیرمجموعه‌ای از دسته خطوط تولید

جدید است. تفاوت این دسته از محصولات جدید با دسته قبلی در این است که سازمان محصولی بسیار متفاوت از محصولی را تولید می‌کند که روی خط تولید خود دارد؛ اما این تفاوت نباید آنقدر باشد که به خط تولید جدید و متفاوت نیاز شود.

- بهسازی محصول: در محصولات موجود سازمان، بهبود ایجاد می‌شود. در واقع، این دسته از محصولات جدید، محصولاتی است که در حال حاضر روی خطوط تولید سازمان وجود دارد با این تفاوت که عملیاتی روی آنها صورت می‌گیرد و موجب بهبود در کیفیت، عملکرد و یا دیگر ویژگیهای آنها می‌شود.

- تغییر موقعیت در محصول: گاهی در طرز کار و موارد استفاده محصول، هدفگذاری دوباره رخ می‌دهد. در واقع، این نوع محصولات جدید از کشف کاربردهای متفاوت محصولات موجود به وجود می‌آید که به درک و خاطرنشان کردن مشتری از توسعه فناوری اشاره دارد. با تمام این موارد این دسته یکی از مهمترین دسته‌های محصول جدید است (Fortenberry, 2013).

بسیاری از پژوهشگران، که در توسعه محصولات جدید تحقیقاتی انجام داده‌اند، علاوه بر اینکه بر وجود این پنج دسته محصول اتفاق نظر دارند، دسته دیگری را نیز معرفی کرده‌اند. آناچینو و تروت دسته ششمی را نیز برای محصولات جدید به این شرح توصیف کرده‌اند:

- کاهش هزینه: این دسته از محصولات شاید از جنبه بازاریابی، جدید به نظر نیاید؛ چرا که برای مشتری هیچ مزیتی غیر از کاهش در هزینه‌ها ندارد از دید سازمان شاید تفاوت زیادی داشته باشد. آنها خواهند توانست عملکرد مشابهی را تا زمانی ارائه کنند که کاهش هزینه‌های تولید، توان ارزش افزوده بسیار زیادی ایجاد می‌کند. به علاوه، خیلی اوقات این دسته از محصولات جدید می‌تواند پادشاهی مالی کلانی را برای سازمان ایجاد کند. فرایندهای تولید بهبود می‌یابد و مواد اولیه متفاوت از عوامل حیاتی در این زمینه است. تفاوت این دسته از محصولات جدید با دسته بهسازی محصول در کاهش هزینه است؛ شاید در بهسازی محصول، اثری از کاهش هزینه‌ها دیده نشود (Trott, 2005; Trott, 2012).

با توجه به این مطالب، توسعه محصولات جدید در صنایع دفاع می‌تواند به هر یک از این شش دسته تعلق داشته باشد که انتخاب هر یک به اهداف و راهبردهای سازمان دفاعی بستگی زیادی دارد.



### پیشینه پژوهش

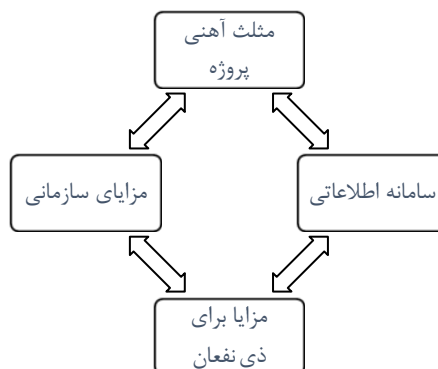
در سال ۱۹۸۶ مؤسسه مدیریت پروژه، اهمیت تعریف و اندازه‌گیری موفقیت طرح را مشخص کرد. تحقیقات بسیاری عوامل موفقیت طرح را شناسایی کرده‌اند؛ اما توافق کلی دربارهٔ عوامل مشترک برای تمام طرح‌ها وجود ندارد (Chan et al., 2004). دلایل این است که هر طرح با طرح دیگر متفاوت است و در نظر گرفتن یک بعد موفقیت برای تمام طرح‌ها مناسب نیست (Shenhar, 1998)؛ به همین ترتیب طرح‌های مختلف، عوامل موفقیت مختلفی را نشان می‌دهد (Dvir et al., 1998). طرح‌ها می‌تواند برحسب فناوری، اندازه، پیچیدگی، خطر و عوامل یا متغیرهای دیگر، متفاوت باشد (Shenhar et al., 2001)؛ بنابراین در هر طرح مجموعه‌ای از معیارهای خاص باید در نظر گرفته شود و نمی‌توان مجموعه‌ای از معیارها را برای تمام طرح‌ها مناسب دانست (Shenhar, 2001). مفهوم موفقیت طرح برای ذی‌نفعان مختلف معانی متفاوتی دارد (Freeman & Beale, 1992; Thomas & Fernández, 2008; Bryde & Brown, 2004)؛ بنابراین انتظارات ذی‌نفعان هنگام سنجش موفقیت طرح باید در نظر گرفته شود.

به نظر موریس و هاف معیارهای موفقیت شامل کارکرد طرح (دستیابی به الزامات مالی و فنی)، مدیریت آن (دستیابی به بودجه، زمانبندی و مشخصات)، عملکرد تجاری پیمانکاران (دستیابی به سود) و پایان طرح (تصمیم‌گیری معقول و کارآمد برای لغو و پایان یافتن بموقع طرح) می‌شود (Morris & Hough, 1987). در بیشتر مقالات از سه معیار زمان، بودجه و کیفیت برای سنجش موفقیت استفاده می‌شود. زمان و بودجه پیوسته در طرح مورد استفاده قرار می‌گیرند در حالی که معیار سوم به صورتهای گوناگون از جمله تحویل محدوده مورد توافق، قابلیت توافق شده، سطح کیفیت دلخواه، عملکرد فنی، ویژگیها و مشخصات و نتایج مورد توافق بیان می‌شود (Turner, 1999). مؤسسه مدیریت پروژه، کیفیت و محدوده را به‌عنوان دو معیار جدا برای سنجش موفقیت طرح در نظر می‌گیرد. موفقیت طرح باید برحسب تکمیل آن در چارچوب محدودیت‌های زمان، هزینه، کیفیت، محدوده، منابع و خطر توافق شده بین مدیران طرح و مدیریت ارشد اندازه‌گیری شود (Project Management Institute, 2013). سه معیار (زمان، بودجه و کیفیت) به‌عنوان رایجترین معیارهای موفقیت طرح به کار می‌رود (Baccarini & Collins, 2004)؛ اما جامع نیست؛ زیرا تنها بر نتایج داخلی طرح متمرکز است و معیارهای خارجی موفقیت آن را در نظر نمی‌گیرد (Dvir et al., 2003). برخی از پژوهشگران نشان می‌دهند که علاوه بر معیارهای سه‌گانه، رضایت مشتری و رضایت کلی ذی‌نفعان نیز باید در معیارهای

ارزیابی موفقیت مورد توجه قرار گیرد (Pinto & Slevin, 1988). پینتو و پرسکات معیارهای زمان، بودجه، ارزش (تأثیر مثبت، شایستگی، بهبود اثربخشی سازمانی) و رضایت مشتری (کاربرد محصول، مزایا برای کاربران نهایی از طریق افزایش بهره‌وری و اثربخشی کارکنان) را برای سنجش موفقیت طرح پیشنهاد کرده‌اند (Pinto & Prescott, 1988).

واتریج در مقاله خود معیارهای موفقیت را شامل مطابقت با زمان، بودجه و مشخصات، سودآور بودن برای حامی/ مالک و پیمانکار، رسیدن به هدف کسب‌وکار (راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی)، دستیابی به اهداف تعریف شده و آستان کیفیت، ارضای نیازها و ایجاد ارزش برای تمامی ذی‌نفعان (گروه طرح، کاربران، حامیان) بیان می‌کند (Wateridge, 1998).

اتکینسون معیارهای موفقیت را به صورت مثلث آهنی طرح (بودجه، زمان و کیفیت)، سامانه اطلاعاتی، مزایای سازمانی و مزایا برای ذی‌نفعان طبقه‌بندی کرد.



شکل ۱: معیارهای موفقیت اتکینسون

ابعاد هر چهار معیار به این شرح است:

- مثلث پروژه: بودجه، کیفیت و زمان

- سامانه اطلاعاتی: توان نگهداری، اعتبار، توان اطمینان، کیفیت اطلاعات و کاربرد

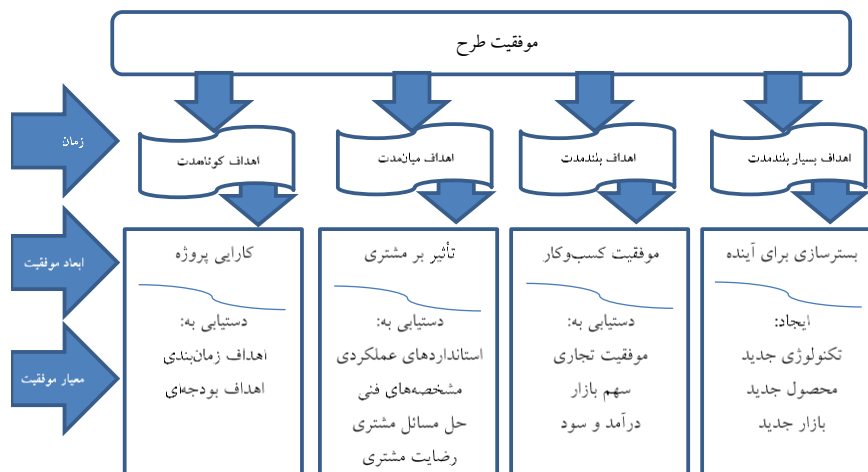
- مزایای سازمانی: بهبود کارایی، بهبود اثربخشی، افزایش سود، اهداف راهبردی، یادگیری سازمانی

و کاهش ضایعات

- مزایا برای ذی‌نفعان: کاربران راضی، تأثیرات اجتماعی و محیطی، توسعه شخصی، یادگیری

حرفه‌ای، سود پیمانکاری، تأمین کنندگان سرمایه، تأثیر اقتصادی بر اجتماع (Atkinson, 1999). تا کل و رام اشاره می‌کنند که مدیران طرح معیارهای رضایت مشتری، مشخصات فنی، به حداقل رساندن مدت زمان طرح، به حداقل رساندن هزینه‌های طرح و حداقل دوباره کاری را برای ارزیابی موفقیت به کار می‌برند (Tukel & Rom, 2001).

شن هار و همکاران چارچوبی برای ارزیابی موفقیت طرح ارائه می‌کنند. آنها چهار بعد عمده موفقیت شامل کارایی طرح، تأثیر بر مشتری، موفقیت کسب‌وکار و بسترسازی برای آینده را شناسایی کرده‌اند. بعد اول را می‌توان در کوتاه‌مدت هنگام اجرای طرح و یا پس از پایان آن ارزیابی کرد در حالی که بعد دوم را می‌توان پس از مدت زمانی متوسط، زمانی که طرح انجام، و به مشتری تحویل داده شده است، تعیین کرد. دو بعد دیگر، پس از مدت زمان طولانی‌تر ارزیابی می‌شود (Shenhar et al., 2001).

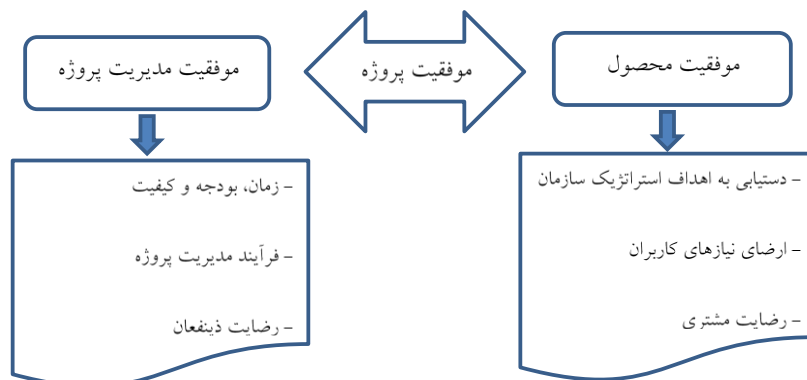


شکل ۲: معیارهای موفقیت طرح از نگاه شنهار

دویر، راز و شنهار اشاره می‌کنند که موفقیت طرح با سه معیار سنجیده می‌شود: دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی (موفقیت در سطح مدیر طرح)، مزیت برای کاربر نهایی (موفقیت از دیدگاه کاربر نهایی) و منافع پیمانکاری (موفقیت در سطح پیمانکار، شامل دو معیار موفقیت تجاری طرح و توان ایجاد درآمدهای آینده) (Dvir et al., 2003).

براید و رایبسون از معیارهای موفقیت حداقل کردن هزینه، ارضای نیازهای مشتری، حداقل کردن مدت زمان طرح، رسیدن به مشخصات فنی و ارضای نیازهای دیگر ذی‌نفعان برای سنجش موفقیت

طرح استفاده کردند (Bryde & Robinson, 2005). بکرینی و کالینز پیشنهاد می‌کنند که معیارهای موفقیت طرح از دو جزء موفقیت محصول و موفقیت مدیریت آن تشکیل شده است. نتایج طرح بر تأثیر محصول نهایی و اندازه‌گیری معیارهای دستیابی به اهداف سازمانی و ارضای نیازها و اهداف مالکان، کاربران، ذی‌نفعان و مشتریان تمرکز می‌کند که مثلث طلایی آنها را پوشش نمی‌دهد در حالی که معیارهای موفقیت مدیریت طرح بر سنج‌های زمان، بودجه، کیفیت، رضایت سهامداران، مالکان، حامیان مالی و مشتریان در طول طرح توجه می‌کند که بخشی از آنها با مثلث طلایی اندازه‌گیری شده است (Baccarini & Collins, 2004).



شکل ۳: معیارهای موفقیت طرح توسعه محصول جدید بر اساس الگوی بکرینی و کالینز

مولر و ترنر معیارهای موفقیت را به صورت رضایت کاربر نهایی، رضایت تأمین‌کننده، رضایت گروه، رضایت دیگر ذی‌نفعان، عملکرد برحسب زمان، بودجه، کیفیت، رسیدن به الزامات کاربر، دستیابی به هدف طرح، رضایت مشتری و تداوم کسب‌وکار مطرح کردند (Müller & Turner, 2007). شنه‌ار و دویر پنج بعد موفقیت شامل کارایی طرح، تأثیر بر مشتری، تأثیر بر گروه طرح، موفقیت کسب‌وکار و بسترسازی برای آینده را برای ارزیابی جامعی از موفقیت طرح ارائه می‌کنند.

- کارایی طرح: دستیابی به اهداف زمانبندی و بودجه‌ای، رعایت محدودیتهای منابع دیگر
- تأثیر بر مشتری: استانداردهای عملکردی، ویژگیهای فنی، حل مسائل مشتری، رضایت و وفاداری

مشتری

- تأثیر بر گروه طرح: رضایت گروه، روحیه گروه و توسعه مهارتها

- موفقیت کسب و کار: فروش، سود، سهم بازار، جریان نقدینگی، ROE، ROI<sup>۱</sup>
- بسترسازی برای آینده: فناوری جدید، محصول جدید، بازار جدید، شایستگی کلیدی جدید (Sage, 2007b).
- توماس و فرناندز معیارهای موفقیت را در سه دسته موفقیت مدیریت طرح، موفقیت فنی و موفقیت کسب و کار طبقه‌بندی کرده‌اند که معیارهای هر کدام به این شرح است:
- معیارهای موفقیت مدیریت طرح: مطابق زمان، مطابق بودجه، رضایت حامیان، رضایت گروه راهبری، رضایت گروه طرح، رضایت مشتری/کاربر و رضایت ذی‌نفعان.
- معیارهای موفقیت فنی: رضایت مشتری/کاربر، رضایت ذی‌نفعان، اجرای سامانه، رعایت الزامات، کیفیت و کاربری سامانه.
- معیارهای موفقیت کسب و کار: تداوم کسب و کار، رسیدن به اهداف کسب و کار و خلق مزایا (Thomas & Fernández, 2008).
- لیم و محمد موفقیت طرحهای ساخت را از دیدگاه‌های میکرو و ماکرو، مورد بررسی قرار داده‌اند. دیدگاه میکرو به مرحله اجرا مربوط است که اهداف طرح مانند زمان، هزینه، عملکرد، کیفیت، ایمنی و ارزش برای شریکان پیمانکاری و گروه طرح مدنظر است. در حالی که از دیدگاه ماکرو رضایت کاربر و ذی‌نفعان اهمیت دارد (Lim & Mohamed, 1999).
- التمی با اعتقاد به چندبعدی بودن مفهوم موفقیت طرح چهارچوب خود را با سه بعد بیان می‌کند: اولی موفقیت مدیریت طرح که به دستیابی به اهداف مدیریتی در موارد پایان در دوره زمانی پیمان و بودجه تخصیص داده شده مربوط است؛ هم‌چنین مطابق با الزامات کیفی. بعد دوم موفقیت محصول است که با اهداف محصول نهایی در موارد کاربردپذیری و برآوردن الزامات فنی هم‌چنین رضایتمندی مشتری در ارتباط است. بعد سوم موفقیت بازار است که با توان طرح و سهم آن در موفقیت درازمدت شرکت در موارد کسب مزیت رقابتی، ارتقای شهرت شرکت، افزایش سهم بازار و رسیدن به بازده و منفعت مرتبط است (Al-Tmeemy et al., 2011).

---

1. Return on equity (ROE)  
2. Return on Investment (ROI)



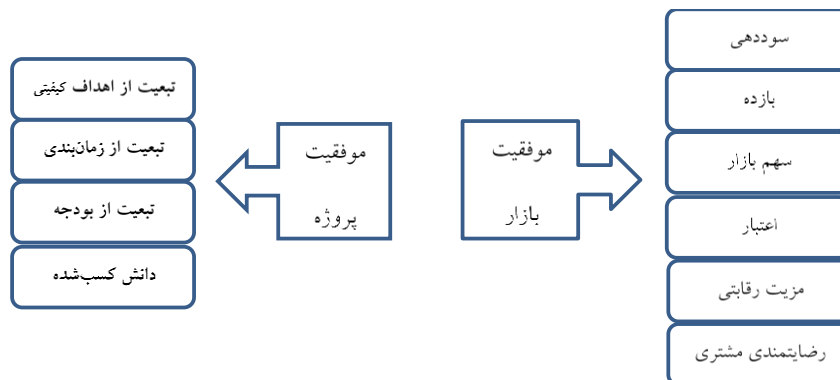
شکل ۴: معیارهای موفقیت طرح توسعه محصول جدید بر اساس الگوی تیمی

در تحقیقی دیگر خجسته پور، معیارهای موفقیت را در طرحهای نوآوری محصولات جدید به این صورت بیان می‌کند: زمان، هزینه، سودآوری، کیفیت محصول، تطابق محصول با هدف اولیه، انعطاف‌پذیری، ساختار سازمانی، رضایت مشتری نهایی، رضایت اعضای گروه طرح، رضایت دولت، رضایت سهامداران، یادگیری و مستندسازی و ارزش‌آفرینی. اولویت این معیارها برای هر یک از ذی‌نفعان طرح متفاوت است. طبق این تحقیق ذی‌نفعان طرح توسعه محصولات جدید شامل تأمین‌کننده‌ها، مشتریان، گروه کنترل طرح، گروه طرح، مدیران طرح و مدیریت ارشد است (خجسته پور و همکاران، ۱۳۹۱).

اشکوه نیز معیارهای موفقیت را شامل تکمیل طرح در زمان، هزینه و کیفیت برنامه‌ریزی شده، دستیابی به مقصود آن، تکمیل آن با کمترین ادعا، رضایتمندی ذی‌نفعان طرح، رضایتمندی کاربر نهایی و تکمیل طرح با کمترین میزان حوادث می‌داند (اشکوه و همکاران، ۱۳۹۰).

در تحقیقی دیگر نوری فرد معیارهایی از جمله برآورده کردن نیاز مشتری، تحویل طرح در موعد مقرر، پایان یافتن طرح بر اساس بودجه تخصیص یافته، دستیابی به اهداف سازمان و دستیابی به استانداردهای ایمنی و کیفی، که از دیدگاه صاحب‌نظران کنترل طرح هم به‌عنوان معیارهای مهم به منظور قضاوت در مورد موفقیت پروژه است را مهمترین معیارهای ارزیابی موفقیت طرح معرفی می‌کند (نوری فرد، ۱۳۸۴).

بلندین باخ مطالعه‌ای را درباره عملکرد طرحهای توسعه‌ای انجام داده و الگویی را شامل دو ساختار ارائه کرده است:



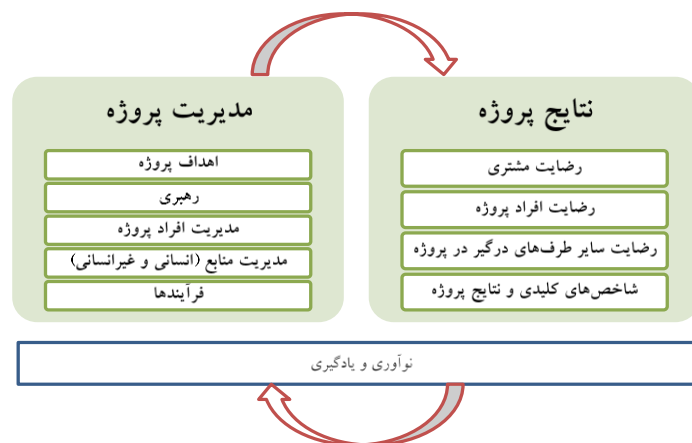
شکل ۵: الگوی موفقیت توسعه محصول جدید بلندین باخ

ساختار اول موفقیت طرح است که به توسعه فرایند محصولات جدید مربوط است. ساختار دوم موفقیت بازار است که نتایج تجاری طرح توسعه را پوشش می‌دهد (Blindenbach-Driessen & Van Den Ende, 2010).

انزایی معیارهای موفقیت پروژه را در سه سطح پروژه، طرح و پورتفولیو طبقه‌بندی می‌کند. این معیارها در سطح پروژه زمان، هزینه، محدوده، ایمنی و سلامت، انطباق با ویژگیهای فنی و الزامات قرارداد، توان کاربردی مورد نیاز کارفرما، کسب سود و منفعت پیمانکار اصلی، کسب اعتبار پیمانکار اصلی، کسب سهم بازار پیمانکار اصلی، کسب تجربه پیمانکار اصلی، رضایت مدیریت طرح، رضایت تأمین کنندگان، رضایت گروه طرح و رضایت دیگر ذی‌نفعان خارجی است (انزایی و همکاران، ۱۳۹۴). علاوه بر معیارهای موفقیت، که از تحقیقات پیشین استخراج شده یکی از مهمترین منابع استخراج شاخصهای موفقیت طرح، "کتابچه راهنمای ارزیابی جایزه بین‌المللی انجمن مدیریت پروژه برای تعالی آن"<sup>۱</sup> است. مؤسسه بین‌المللی مدیریت پروژه، در جهت کمک به ارزیابی طرحها و کمک به سازمانها در جهت رسیدن به تعالی در مدیریت طرحها، "مدل تعالی طرح"<sup>۲</sup> را ارائه می‌کند. در این مدل با بهره‌گیری از مدیریت کیفیت جامع<sup>۳</sup> و الگوی تعالی سازمانی<sup>۴</sup> زمینه مساعدی برای سازمانهایی فراهم شده است که با این مفاهیم سروکار دارند تا بتوانند راحت‌تر این الگو را اجرا کنند. این الگو بر طرح

1. IPMA International Project Excellence Award  
 2. IPMA Project Excellence Model (IPMA PEM)  
 3. Total Quality Management (TQM)  
 4. European Foundation of Quality Management

تمرکز دارد و به همراه دو استاندارد دیگر "الگوی ارزیابی شایستگی‌های فردی"<sup>۱</sup> و "الگوی ارزیابی شایستگی‌های سازمانی"<sup>۲</sup> مکمل یکدیگر است. استفاده از این سه استاندارد در کنار هم روش جامعی را به منظور ارزیابی طرحها در محیط سازمان فراهم می‌کند. در شکل زیر شمای کلی این الگو نشان داده شده است:



شکل ۶: الگوی تعالی طرح ارزیابی جایزه بین‌المللی انجمن مدیریت پروژه

در این الگو نه معیار در دو حوزه تعریف شده است. در حوزه مدیریت طرح معیارهایی از جمله دستیابی به اهداف طرح، رهبری موفق، تعامل مؤثر با افراد درگیر در طرح، استفاده بهینه از منابع، استفاده از فرایندهای استاندارد و در حوزه نتایج طرح رضایت مشتری، رضایت افراد درگیر در طرح، رضایت دیگر افراد و مشارکت کنندگان در طرح و دستیابی به نتایج و شاخصهای عملکردی طرح از جمله زمان، هزینه، کیفیت و... تعریف شده است (Westerveld, 2003).

در جدول زیر معیارهای موفقیت طرح توسعه محصول جدید، که در این بخش مورد بررسی قرار گرفت به صورت خلاصه بیان شده است:

1. IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB)
2. IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB)



جدول ۱: معیارهای موفقیت طرح توسعه محصول جدید

معیارهای موفقیت طرح توسعه محصول جدید	پژوهشگران	معیارهای موفقیت طرح توسعه محصول جدید	پژوهشگران
کارایی طرح تأثیر بر مشتری موفقیت کسب‌وکار بسترسازی برای آینده	شنهار و همکاران (۲۰۰۱)	کارکرد طرح مدیریت طرح عملکرد تجاری پیمانکاران پایان طرح	موریس و هاف (۱۹۸۷)
دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی مزیت برای کاربر نهایی منافع پیمانکاری	دویر، راز و شنهار (۲۰۰۳)	زمان بودجه ارزش رضایت مشتری	پینتو و پرسکات (۱۹۹۰)
حداقل کردن هزینه ارضای نیازهای مشتری حداقل کردن مدت‌زمان طرح رسیدن به ویژگیهای فنی ارضای نیازهای دیگر ذی‌نفعان	براید و رابینسون (۲۰۰۵)	عملکرد فنی کارایی اجرا مضمونهای مدیریتی و سازمانی رشد کارکنان توانایی ساخت عملکرد کسب‌وکار	فریمن و بیل (۱۹۹۲)
موفقیت مدیریت طرح موفقیت محصول	بکیرینی و کالینز (۲۰۰۵)	عوامل مربوط به طرح عوامل مربوط به مدیر طرح و اعضای گروه عوامل مربوط به سازمان عوامل مربوط به محیط خارجی	بلیسی و تاگل (۱۹۹۶)
رضایت کاربر نهایی رضایت تأمین‌کننده رضایت گروه رضایت دیگر ذی‌نفعان عملکرد بر حسب زمان، بودجه، کیفیت رسیدن به الزامات کاربر دستیابی به هدف طرح رضایت مشتری تداوم کسب‌وکار	مولر و ترنر (۲۰۰۷)	مطابقت با زمان، بودجه و مشخصات سودآوری برای مالک و پیمانکاران رسیدن به هدف کسب‌وکار دستیابی به اهداف تعریف شده ارزش ایجاد شده برای ذی‌نفعان	واتریج (۱۹۹۸)
کارایی طرح تأثیر بر مشتری تأثیر بر گروه طرح موفقیت کسب‌وکار بسترسازی برای آینده	شنهار و دویر (۲۰۰۷)	مثلت آهنی پروژه سامانه اطلاعاتی مزایا برای ذی‌نفعان مزایای سازمانی	اتکینسون (۱۹۹۹)
موفقیت مدیریت طرح موفقیت فنی موفقیت کسب‌وکار	توماس و فرناندز (۲۰۰۸)	رضایت مشتری ویژگیهای فنی به حداقل رساندن مدت زمان طرح به حداقل رساندن هزینه‌های طرح حداقل دوباره‌کاری	تاگل و رام (۲۰۰۱)



## الگوی پژوهش

با توجه به مطالب بیان شده، پس از حذف همپوشانیهای شاخصها و معیارهای بیان شده توسط پژوهشگران مختلف، ۲۱ معیار شناسایی شده بر اساس الگوی تیمی در سه حوزه موفقیت مدیریت طرح، موفقیت بازار و موفقیت محصول طبقه‌بندی شد. شاخصهای اولیه که در دور اول به خبرگان ارائه شد در جدول ۲ فهرست شده است.

جدول ۲: شاخصهای موفقیت طرح توسعه محصول جدید

ردیف	ابعاد موفقیت طرح	شاخصهای موفقیت پروژه	
۱	موفقیت مدیریت پروژه	پایان طرح در زمان برنامه‌ریزی شده	
۲		پایان طرح با هزینه و بودجه مدنظر	
۳		تحقق آستان ویژگیهای کیفی طرح (دستیابی به الزامات کیفی طرح)	
۴		تحقق اهداف طرح (راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی)	
۵		تحقق نیازها و رضایت ذی‌نفعان (سود، اعتبار، سهم بازار، کسب تجربه)	رضایت مشتری (کاربر نهایی) از محصول
۶			دولت
۷			گروه طرح
۸			مدیران طرح
۹			مدیران ارشد
۱۰			سرمایه‌گذاران
۱۱			تأمین‌کنندگان
۱۲			پیمانکاران
۱۳		تحقق اصول ایمنی در طول طرح (کمترین تلفات و حوادث)	
۱۴		تحقق کمترین خطرهای تهدیدکننده (کنترل خطرهای تهدیدکننده)	
۱۵		تحقق استانداردهای محیط زیستی	
۱۶		به کارگیری سامانه اطلاعاتی (نگهداری، اعتبارسنجی، توان اطمینان، کیفیت اطلاعات، یادگیری و مستندسازی سازمانی)	
۱۷	موفقیت محصول	تحقق آستان ویژگیهای فنی محصول (الزامات فنی محصول)	
۱۸		دستیابی به عملکرد و کارایی مناسب محصول (استانداردهای عملکردی)	
۱۹		منحصر به فرد بودن محصول دفاعی (ارائه توان کلیدی و منحصر به فرد)	
۲۰		بسترسازی برای آینده (زمینه‌سازی فناوری جدید، شایستگی کلیدی جدید)	
۲۱	موفقیت بازار	ایجاد ارزش (تأثیر مثبت، اثربخشی، ارتقای جایگاه و اعتبار بین‌المللی، افزایش توان دفاعی، کسب مزیت رقابتی در سطح بین‌المللی)	

## روش پژوهش

یکی از اصلی‌ترین بخشهای هر کار پژوهشی را جمع‌آوری اطلاعات تشکیل می‌دهد. روشهای گردآوری اطلاعات پژوهش به دو دسته کتابخانه‌ای و میدانی تقسیم می‌شود. درباره گردآوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از روشهای کتابخانه‌ای و به منظور جمع‌آوری اطلاعات برای تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش از روش میدانی استفاده می‌شود. برای جمع‌آوری اطلاعات در کارهای پژوهشی چهار روش عمده را مورد استفاده قرار می‌دهند. این چهار روش شامل استفاده از اطلاعات و مدارک، مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه است.

پرسشنامه، مصاحبه و مشاهده از ابزارهای رایج اندازه‌گیری متغیرها است؛ اما در بسیاری از تحقیقات علوم انسانی از مقیاسهای سنجش نگرش استفاده می‌شود. مشهورترین مقیاسهای سنجش نگرش عبارت است از: مقیاس لیکرت، مقیاس افتراق معنایی، مقیاس ثرستون، مقیاس گاتمن و مقیاس فاصله اجتماعی یوگاردوس (خاکی ۱۳۹۰).

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای ابتدا با مرور ادبیات گسترده شاخصها و معیارهای موفقیت طرح توسعه محصول جدید شناسایی، و سپس برای کسب اطمینان و افزایش اعتبار از تحقیق میدانی شامل توزیع پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه‌های موجود با استفاده از روش مقیاس سنجش نگرش هفت نقطه‌ای لیکرت طراحی و با روش دلفی فازی<sup>۱</sup> مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. هم‌چنین برای تعیین اوزان هر یک از شاخصها، که در نهایت میزان موفقیت طرحها را اندازه‌گیری می‌کند، روش تحلیل سلسله مراتبی فازی<sup>۲</sup> مورد استفاده قرار گرفت.

## روش دلفی فازی

شیوه دلفی برای «شناسایی» و «غربال» مهمترین شاخصهای تصمیم‌گیری قابل استفاده است. شیوه دلفی یکی از روشهای کسب دانش گروهی است که در تصمیم‌گیری درباره مسائل کیفی نیز کاربرد دارد (Turoff & Linstone, 1976). شیوه دلفی بر اساس دیدگاه پاسخ‌دهندگان صورت می‌گیرد. در این شیوه برای سنجش دیدگاه از عبارات کلامی استفاده می‌شود. عبارات کلامی در انعکاس کامل مکنونات ذهنی پاسخ‌دهنده محدودیت‌هایی دارد؛ برای نمونه عبارت «زیاد» برای فرد A که فرد

1. Delphi Fuzzy Method  
2. Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP)

### شناسایی و اولویت‌بندی شاخصهای ارزیابی موفقیت طرحهای توسعه محصولات جدید در پروژه‌های دفاعی با...

سختگیری است با عبارت «زیاد» برای فرد B متفاوت است. اگر برای کمی کردن دیدگاه هر دو فرد از یک عدد قطعی استفاده شود، نتایج دارای اریب خواهد شد؛ بنابراین با توسعه طیف فازی مناسب می‌توان بر این مشکل غلبه کرد. روش سنتی دلفی، همیشه از همگرایی کم نظر متخصصان، هزینه اجرای زیاد و احتمال حذف نظر برخی از افراد رنج برده است. موری و همکاران برای بهبود روش دلفی سنتی، مفهوم یکپارچه‌سازی روش دلفی سنتی با نظریه فازی را در سال ۱۹۸۵ ارائه کردند. (Clibbens et al., 2012). الگوریتم اجرای شیوه دلفی فازی می‌تواند برای تعیین میزان اهمیت شاخصها و غربال آنها به کار رود. یکی از مزایای الگوریتم دلفی فازی این است که می‌تواند نظر خبرگان را تنها در یک دور خلاصه و جمع‌بندی کند. الگوریتم اجرا شامل چهار مرحله به این شرح است:

۱- تعیین طیف مناسب به منظور فازی سازی عبارات کلامی

۲- تجمیع فازی مقادیر فازی شده

۳- فازی زدایی مقادیر

۴- انتخاب شدن آستان و غربال معیارها

در این پژوهش برای اجرای روش دلفی فازی از مقیاس هفت نقطه‌ای لیکرت و اعداد فازی مثلثی استفاده شده است. در جدول زیر عبارات کلامی و اعداد فازی متناظر نمایش داده شده است.

جدول ۳: عبارات کلامی و اعداد قطعی و فازی مثلثی متناظر

عبارات کلامی	کاملاً بی‌اهمیت	خیلی کم‌اهمیت	کم‌اهمیت	متوسط	مهم	خیلی مهم	کاملاً بااهمیت
اعداد قطعی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
اعداد فازی	(0, 0, 0.1)	(0, 0.1, 0.3)	(0.1, 0.3, 0.5)	(0.3, 0.5, 0.75)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.75, 0.9, 1)	(0.9, 1, 1)

پس از انتخاب بهترین روش فازی‌سازی، تجمیع فازی (در این پژوهش روش میانگین اعداد فازی استفاده شده است) و فازی‌زدایی (در این پژوهش میانگین عدد فازی مثلثی استفاده شده است) باید حد آستان مشخص شود. حد آستان عموماً مقدار ۰/۷ در نظر گرفته می‌شود که بنا به نظر محققان می‌تواند در تحقیقات مختلف تغییر کند. اگر مقدار قطعی فازی‌زدایی شده از تجمیع فازی نظر خبرگان مقداری

بزرگتر از این مقدار باشد، شاخص مورد نظر مورد قبول واقع می‌شود و در غیر این صورت شاخص رد خواهد شد (Habibi et al., 2014).

#### فرایند تحلیل سلسله مراتبی

هرچند هدف به کارگیری روش تحلیل سلسله مراتبی به دست آوردن نظر کارشناسان و متخصصان است، روش تحلیل سلسله مراتبی معمولی بدرستی چگونگی تفکر انسانی را منعکس نمی‌کند؛ زیرا در مقایسه‌های زوجی این روش از اعداد دقیق استفاده می‌شود. برای غلبه بر این مشکل روش تحلیل سلسله مراتبی فازی ارائه شده است. در روش تحلیل سلسله مراتبی فازی، پس از تهیه نمودار سلسله مراتبی از تصمیم‌گیرنده (تصمیم‌گیرندگان) خواسته می‌شود تا عناصر هر سطح را نسبت به هم مقایسه، و اهمیت نسبی عناصر را با استفاده از اعداد فازی بیان کنند؛ به طور مثال در جدول ۴ نمونه‌ای از اعداد فازی مثلثی به همراه عبارات کلامی و مقیاسهای فازی مثلثی نشان داده شده است که در شیوه تحلیل سلسله مراتبی فازی کاربرد دارد.

جدول ۴: واژه‌های کیفی و اعداد فازی مثلثی متناظر

عدد فازی	عبارات کلامی برای مقایسه‌های زوجی	مقیاسهای فازی مثلثی	مقیاسهای فازی مثلثی معکوس
9	کاملاً مرجح	(7,9,9)	$(1/9, 1/9, 1/7)$
7	خیلی زیاد مرجح	(5,7,9)	$(1/9, 1/7, 1/5)$
5	خیلی مرجح	(3,5,7)	$(1/7, 1/5, 1/3)$
3	کمی مرجح	(1,3,5)	$(1/5, 1/3, 1)$
1	ترجیح یکسان	(1,1,3)	$(1, 1, 1/3)$
1	دقیقاً مساوی	(1,1,1)	(1,1,1)

اولین الگو از سوی لارهوون و پدریچز ارائه شد که از توابع عضویت مثلثی استفاده می‌کردند. در عوض باکلی استفاده از توابع عضویت دوزنقه‌ای را پیشنهاد کرد (Naghadehi et al., 2009). برای تحلیل سلسله مراتبی با منطق فازی در سال ۱۹۹۶ یک پژوهشگر چینی به نام چانگ روش تحلیل توسعه‌ای را ارائه کرد. اعداد مورد استفاده در این روش، اعداد فازی مثلثی است (Chang, 1996). روش چانگ، ایراداتی داشت که در شرایط خاصی به نتایج صحیح ختم نمی‌شد؛ از جمله:

- وزن برخی معیارها ممکن است منفی شود.

- در بسیاری از موارد وزن برخی معیارها صفر می‌شود.

- در برخی از موارد نیز اوزان غیر واقعی به دست می‌آید.  
 لذا از روش دیگری که توسط چن و لیو ارائه گردید، استفاده می‌شود (Liu & Chen 2007).  
 مراحل این روش در ادامه تشریح می‌شود:

- ۱- رسم نمودار سلسله مراتبی
- ۲- تعریف اعداد فازی به منظور مقایسه‌های زوجی
- ۳- تشکیل ماتریس مقایسه زوجی با به کارگیری اعداد فازی  
 ماتریس مقایسه زوجی به صورت زیر خواهد بود:

$$\tilde{A} = \begin{bmatrix} \tilde{a}_{11} & \dots & \tilde{a}_{1m} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{a}_{n1} & \dots & \tilde{a}_{nm} \end{bmatrix}$$

که این ماتریس حاوی اعداد فازی زیر است:

$$\tilde{a}_{ij} = \begin{cases} 1 & i = j \\ \tilde{1}, \tilde{3}, \tilde{5}, \tilde{7}, \tilde{9} \text{ or } \tilde{1}^{-1}, \tilde{3}^{-1}, \tilde{5}^{-1}, \tilde{7}^{-1}, \tilde{9}^{-1} & i \neq j \end{cases}$$

اگر کمیته تصمیم‌گیرنده دارای چندین تصمیم‌گیرنده باشد، درایه‌های ماتریس مقایسه زوجی جامع، که در روش تحلیل سلسله مراتبی فازی به کار می‌رود، یک عدد فازی مثلثی است که مؤلفه‌های آن از میانگین هندسی نظر خبرگان به صورت زیر به دست می‌آید:

$$\tilde{a}_{ij} = (\sqrt[p]{l_1 * l_2 * \dots * l_k}, \sqrt[p]{m_1 * m_2 * \dots * m_k}, \sqrt[p]{u_1 * u_2 * \dots * u_k})$$

مقدار  $p$  در این فرمول برابر تعداد خبرگان است.

۴- محاسبه  $\tilde{Z}_i$  برای هر یک از سطرهاى ماتریس مقایسه زوجی

$$\tilde{Z}_i = [\tilde{a}_{ij} \otimes \dots \otimes \tilde{a}_{in}]^{1/n}$$

که در آن  $n$  تعداد شاخصهای مورد ارزیابی است. هم‌چنین بردار فازی وزن شاخصها به روش زیر قابل محاسبه است:

$$\tilde{W}_i = \tilde{Z}_i \otimes (\tilde{Z}_i \oplus \dots \oplus \tilde{Z}_n)^{-1}$$

۵- در نهایت در مرحله آخر باید وزن فازی هر شاخص، دیفازی شود که فرمول آن به این قرار

است:

$$W_i = (\prod_{j=1}^3 \omega_j)^{1/3}$$

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

با توجه به مرور ادبیات تحقیق و یافته‌های آن ابتدا فهرستی از شاخصهای موفقیت طرح تهیه شد. این فهرست پس از بررسی شاخصهای جدول ۲ و کاهش همپوشانی شاخصها و حذف شاخصهای تکراری جمع‌بندی، و به خبرگان ارائه شد. فهرست شاخصها در قالب پرسشنامه در دور اول و دوم میان یازده نفر از خبرگان صنعت دفاعی توزیع گردید.

در جدول ۷ پیوست، شاخصها به همراه مقدار قطعی فازی‌زدایی شده نشان داده شده است. همان‌گونه که بیان شد، شاخصهایی که مقدار عدد قطعی فازی‌زدایی شده آنها، که پس از محاسبه میانگین عدد فازی حساب می‌شود، کمتر از ۰/۷ باشد از فهرست شاخصها حذف می‌شود.

با توجه به نتایج دور اول شاخصهای رضایت دولت و تأمین‌کنندگان و پیمانکاران، تحقق استانداردهای محیط زیستی و هم‌چنین به کارگیری سامانه‌های اطلاعاتی (شاخصهای شماره ۶، ۱۱، ۱۲، ۱۵ و ۱۶) حذف شد.

از جمله شاخصهای ارائه‌شده از جانب خبرگان در دور اول می‌توان به این موارد اشاره کرد:  
- جذابیت محصول برای دیگر کشورها (تمرکز و تأکید سایتها، روزنامه‌ها و خبرگزاریهای خارجی بر محصول جدید)

- سود فروش محصول

- دستیابی به سهم بازار مورد هدف (سهم بازار داخلی، سهم بازار خارجی)

با اضافه کردن شاخصهای دور اول به شاخصها و حذف شاخصهای رد شده در دور اول فهرست شاخصهای دور دوم در جدول ۸ پیوست، ارائه شده است. در دور دوم نیز شاخصهای جذابیت محصول برای دیگر کشورها و سود فروش محصول (شاخصهای شماره ۱۶ و ۱۷) حذف شد.

در نهایت پس از اجرای دو دور از روش دلفی فازی فهرست شاخصهای نهایی در جدول ۵ ارائه شده است:

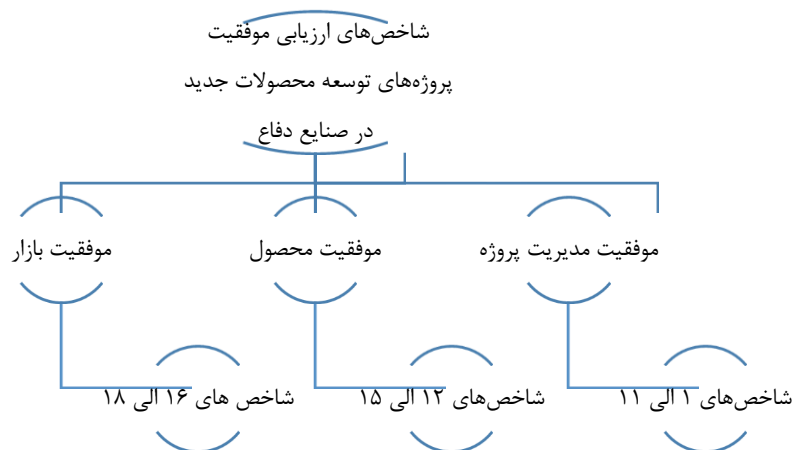


شناسایی و اولویت‌بندی شاخصهای ارزیابی موفقیت طرح‌های توسعه محصولات جدید در پروژه‌های دفاعی با...

جدول ۵: شاخصهای نهایی ارزیابی موفقیت طرح توسعه محصولات جدید در صنایع دفاع

ردیف	ابعاد موفقیت طرح	شاخصهای موفقیت طرح	
۱	موفقیت مدیریت طرح	پایان طرح در زمان برنامه‌ریزی شده	
۲		پایان طرح با هزینه و بودجه مدنظر	
۳		تحقق آستان ویژگیهای کیفی پروژه (دستیابی به الزامات کیفی پروژه)	
۴		تحقق اهداف طرح (راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی)	
۵		تحقق نیازها و رضایت ذی‌نفعان (سود، اعتبار، سهم بازار، کسب تجربه)	رضایت مشتری (کاربر نهایی) از محصول
۶			گروه طرح
۷			مدیران طرح
۸			مدیران ارشد سازمان
۹			سرمایه‌گذاران
۱۰			تحقق اصول ایمنی در طول طرح (کمترین تلفات و حوادث)
۱۱		تحقق کمترین خطرهای تهدیدکننده (کنترل خطرهای تهدیدکننده)	
۱۲	موفقیت محصول	تحقق آستان ویژگیهای فنی محصول (الزامات فنی محصول)	
۱۳		دستیابی به عملکرد و کارایی مناسب محصول (استانداردهای عملکردی)	
۱۴		منحصر به فرد بودن محصول دفاعی (ارائه توان کلیدی و منحصر به فرد)	
۱۵		بسترسازی برای آینده (زمینه‌سازی فناوری جدید، شایستگی کلیدی جدید)	
۱۶	موفقیت بازار	ایجاد ارزش (تأثیر مثبت، اثربخشی، ارتقای جایگاه و اعتبار بین‌المللی، افزایش توان دفاعی، کسب مزیت رقابتی در سطح بین‌المللی)	
۱۷		دستیابی به سهم بازار مورد هدف	سهم بازار داخلی
۱۸			سهم بازار خارجی

با توجه به این مطالب، ساختار سلسله مراتبی شاخصهای مورد ارزیابی به‌قرار زیر است:



شکل ۷: نمودار سلسله مراتبی شاخصهای ارزیابی موفقیت طرح‌های توسعه محصول جدید

فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی، سال شانزدهم، شماره ۸۴، بهار و تابستان ۱۳۹۶

با توزیع پرسشنامه تحلیل سلسله مراتبی میان ده نفر از خبرگان و تعیین میزان درجه اهمیت هر یک از شاخصها با یکدیگر (اجرای مقایسات زوجی شاخصهای هم سطح) جدول مقایسات زوجی برای ابعاد و شاخصها به دست می‌آید. پس از تحلیل جدولهای مقایسات زوجی در نهایت جدول نهایی شاخصها به همراه اوزان به صورت جدول ۶ نهایی می‌شود.

جدول ۶: فهرست نهایی شاخصهای موفقیت طرح توسعه محصولات جدید به همراه وزن هر شاخص

ردیف	ابعاد موفقیت پروژه	شاخص‌های موفقیت پروژه	وزن ابعاد	وزن شاخص‌های ارزیابی موفقیت پروژه	وزن کل
۱	موفقیت مدیریت پروژه	اتمام پروژه در زمان برنامه‌ریزی شده	۰/۴۲۷	۰/۱۰۴	۰/۰۴۴
		اتمام پروژه با هزینه و بودجه مدنظر		۰/۱۰۲	۰/۰۴۳
		تحقق آستانه مشخصات کیفی پروژه (دستیابی به الزامات کیفی پروژه)		۰/۰۹۹	۰/۰۴۲
		تحقق اهداف پروژه (استراتژیکی، تاکتیکی و عملیاتی)		۰/۰۹۴	۰/۰۴۰
		رضایت مشتری (کاربر نهایی) از محصول		۰/۰۹۷	۰/۰۴۱
		تحقق نیازها و رضایت ذینفعان (سود، اعتبار، سهم بازار، کسب تجربه)		۰/۰۸۶	۰/۰۳۷
		مدیران پروژه		۰/۰۷۲	۰/۰۳۱
		مدیران ارشد سازمان		۰/۰۷۶	۰/۰۳۳
		سرمایه‌گذاران		۰/۰۹۱	۰/۰۳۹
		تحقق اصول ایمنی در طول پروژه (کمترین تلفات و حوادث)		۰/۰۹۱	۰/۰۳۹
		تحقق کمترین ریسک‌های تهدیدکننده (کنترل ریسک‌های تهدید کننده)		۰/۰۸۷	۰/۰۳۷
۲	موفقیت محصول	تحقق آستانه مشخصات فنی محصول (الزامات فنی محصول)	۰/۳۱۶	۰/۲۸۷	۰/۰۹۱
		دستیابی به عملکرد و کارایی مناسب محصول (استانداردهای عملکردی)		۰/۳۱۹	۰/۱۰۱
		منحصر به فرد بودن محصول دفاعی (ارائه قابلیت‌های کلیدی و منحصر به فرد)		۰/۱۷۳	۰/۰۵۵
		بسنترسازی برای آینده (زمینه‌سازی تکنولوژی جدید، شایستگی کلیدی جدید)		۰/۲۲۱	۰/۰۷۰
		ایجاد ارزش (تاثیر مثبت، اثربخشی، ارتقای جایگاه و اعتبار بین‌المللی، افزایش توان دفاعی، کسب مزیت رقابتی در سطح بین‌المللی)		۰/۳۲۹	۰/۰۸۴
۳	موفقیت بازار	سهم بازار داخلی	۰/۲۵۷	۰/۳۱۷	۰/۰۹۴
		سهم بازار خارجی		۰/۳۰۴	۰/۰۷۸

### جمع‌بندی

این پژوهش با هدف شناسایی و تعیین اولویت (اوزان) شاخصهای ارزیابی موفقیت طرحهای توسعه محصولات جدید بویژه در صنایع دفاع انجام شد. در این پژوهش پس از بررسی پیشینه پژوهش تعدادی شاخص به عنوان شاخصهای اصلی استخراج شد. برای اعتبارسنجی و اطمینان از صحت این شاخصها

باید روشی ارائه می‌شد که بتوان از نظر خبرگان نیز بهره جست. پس از بررسیهای مقالات مرتبط در این حوزه، نتیجه این شد که نظر خبرگان با استفاده از روش دلفی فازی لحاظ گردد. روش دلفی فازی با تجمیع نظر خبرگان و تخصیص اعداد فازی مناسب یکی از بهترین روشها بویژه در نظرسنجی‌هایی است که عدم قطعیت زیاد و جمعیت افراد خیره کم است. با توجه به این مطالب در نهایت نظرسنجی از خبرگان در دو دور انجام شد. در دور اول شاخصهای استخراج شده از پیشینه پژوهش به خبرگان ارائه گردید تا ضمن تعیین درجه اهمیت آنها، شاخصهای پیشنهادی خود را نیز ارائه کنند. در دور دوم شاخصهای مورد قبول از دور اول به همراه شاخصهای پیشنهادی خبرگان مورد ارزیابی و درجه‌بندی قرار گرفت. در نهایت پس از بررسی نتایج، ۱۸ شاخص، نهایی شد. حال مهمترین مسئله تعیین وزن هر یک از شاخصها بود تا هنگام ارزیابی میزان موفقیت طرح هر شاخص به میزان وزن خود در موفقیت طرح تأثیرگذار باشد. این مهم با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی انجام شد. با استفاده از این روش برای هر کدام از شاخصها وزن مشخصی تعیین شد که در نهایت از امتیازدهی به هر شاخص و مجموع اوزان بتوان میزان موفقیت کل طرح را محاسبه کرد.

با توجه به مرور ادبیاتی که در این حوزه صورت گرفت در نهایت نتیجه این شد که این شاخصها در سه حوزه (بعد) موفقیت مدیریت طرح، موفقیت محصول و موفقیت بازار تقسیم‌بندی شود. سپس در سطح بعد هر کدام از این شاخصها وزن‌دهی گردد. نتایج حاکی است که در میان سه بعد ذکرشده بعد موفقیت مدیریت طرح با وزن ۰/۴۲ مهمترین بعد و بعد از آن بعد موفقیت محصول با وزن حدود ۰/۳۲ و در نهایت بعد موفقیت بازار با وزن حدود ۰/۲۶ قرار دارد. هم‌چنین از میان شاخصهای ارائه شده بر خلاف نتایج مرور ادبیات، که نشان‌دهنده اهمیت فراوان زمان و بودجه در بیشتر طرحها است در این گونه طرحها دستیابی به عملکرد و کارایی مناسب محصول (استانداردهای عملکردی)، که نشان‌دهنده همراستا بودن این‌گونه تولیدات با اهداف اصلی طرح است از اهمیت بسیاری برخوردار و در میان شاخصها بیشترین وزن را به خود اختصاص داده است. پس از آن دستیابی به سهم بازار داخلی مورد انتظار و تحقق آستان ویژگیهای فنی محصول دارای بیشترین وزن است. از آن‌سو شاخصهایی که کمترین وزن را دارد به ترتیب شاخصهای تحقق رضایت مدیران طرح، مدیران ارشد سازمان و سپس گروه طرح است.

این پژوهش می‌تواند به عنوان چارچوبی در جهت سنجش میزان موفقیت طرحهای توسعه محصولات جدید استفاده شود. پیشنهادهایی که می‌تواند برای پژوهشهای آینده راهگشا باشد شامل این

موارد است:

- اجرای روش و فرایند این تحقیق در صنایع دیگر
- شناسایی و اولویت‌بندی شاخصها در سطوح دیگر طرح از جمله مدیریت سبب طرح و مدیریت طرح
- استفاده از روشهای تحلیل پوششی داده‌ها<sup>۱</sup> در جهت ارزیابی میزان موفقیت طرح و یا شبکه عصبی مصنوعی<sup>۲</sup> به منظور پیش‌بینی میزان موفقیت طرح
- و شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موفقیت طرح و سپس تعیین روابط میان عوامل موفقیت و شاخصهای موفقیت طرح و میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری آنها از طریق روش تحلیل سامانمند (سامانه‌های پویا<sup>۳</sup>)

کتابنامه:

الف) منابع فارسی

۱. اشکوه، حسین؛ صبحیه، محمدحسین؛ کلوی، آیلار (۱۳۹۰). بررسی معیارها و فاکتورهای موفقیت طرحها در نظام انجام طرح و ساخت. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک طرحها. تهران: دانشگاه صنعتی شریف، پژوهشکده شهید رضایی.
۲. حسنی انزابی، محسن؛ حاجی‌یخچالی، سیامک؛ خاکسار، حمیرا (۱۳۹۴). اولویت‌بندی معیارهای موفقیت پروژه، طرح و پورتفولیو با روش تلفیقی DEMATEL و ANP در یک طرح سرمایه‌گذاری ساخت‌وساز. دومین همایش ملی پژوهشهای مهندسی صنایع. تهران: گروه پژوهشی بوعلی.
۳. خجسته‌پور، علی‌رضا؛ مقدسی، مجید؛ درویشی، جواد؛ عالیانی، علی (۱۳۹۱). بررسی آسیب شناسانه معیارهای موفقیت در طرحهای نوآوری محصولات مطالعه موردی: مدیریت نوآوری توسعه محصولات جدید (NPD) در صنایع خودروسازی ایران (گروه صنعتی ایران خودرو). چهارمین ملی کنفرانس مهندسی و مدیریت نوآوری. تهران: بنیاد پژوهشی علوم

---

1. Data Envelopment Analysis (DEA)  
2. Artificial Neural Network (ANN)  
3. System Dynamic

خلاقیت‌شناسی، تریز و مهندسی و مدیریت نوآوری.

۴. نوری‌فر، راحله (۱۳۸۴). شناخت عوامل کلیدی در موفقیت مدیران طرح در ایران - مطالعه موردی. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت طرح. تهران: گروه پژوهشی آریانا.

ب) منابع خارجی و وبگاه‌ها

1. Al-Tmeemy, S.M.H.M., Abdul-Rahman, H. & Harun, Z., 2011. Future criteria for success of building projects in Malaysia. *International Journal of Project Management*, 29(3), pp.337-348.
2. Atkinson, R., 1999. Project management: cost time and quality two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), pp.337-342. Available at: <http://eprints.bournemouth.ac.uk/3187/1/licence.txt>.
3. Baccarini, D. & Collins, A., 2004. The Concept of Project Success-What 150 Australian project managers think. *Consultant*, 68, pp.48-57.
4. Blindenbach-Driessen, F. & Van Den Ende, J., 2010. Innovation management practices compared: The example of project-based firms. *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), pp.705-724.
5. Bryde, D.J. & Brown, D., 2004. The Influence of a Project Performance Measurement System on the Success of a Contract For Maintaining Motorways and Trunk Roads. *Project Management Journal*, 35(4), pp.57-65.
6. Bryde, D.J. & Robinson, L., 2005. Client versus contractor perspectives on project success criteria. *International Journal of Project Management*, 23(8), pp.622-629.
7. Chan, A.P.C., Scott, D. & Chan, A.P.L., 2004. Factors Affecting the Success of a Construction Project. *Journal of Construction Engineering & Management*, 130(1), pp.153-155.
8. Chang, D., 1996. Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP. *European Journal Of Operational Research*, 95(3), pp.649-655. Available at: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0377221795003002>.
9. Clark, K.B. & Fujimoto, T., 1991. *Product Development Performance*,
10. Clibbens, N., Walters, S. & Baird, W., 2012. Delphi research: Issues raised by a pilot study. *Nurse Researcher*, 19(2), pp.37-43.
11. Duy Nguyen Stephen Ogunlana Do Thi Xuan Lan, L.O. et al., 2004. A study on project success factors in large construction projects in Vietnam. *Engineering, Construction and Architectural Management International Journal Construction Innovation*, 11(2), pp.404-413.
12. Dvir, D. et al., 1998. In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research Policy*, 27(9), pp.915-935.
13. Dvir, D., Raz, T. & Shenhar, A.J., 2003. An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International*

- Journal of Project Management, 21(2), pp.89–95.
14. Fortenberry, J.L., 2013. Booz, Allen, and Hamilton's New Product Process. In Nonprofit Marketing. pp. 11–18. Available at: [http://samples.jbpub.com/9780763782610/82610\\_CH02\\_PASS02.pdf](http://samples.jbpub.com/9780763782610/82610_CH02_PASS02.pdf).
  15. Freeman, M. & Beale, P., 1992. Measuring Project Success. Project Management Journal, 23(1), pp.8–17. Available at: <http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00100690000>.
  16. Frinsdorf, O., Zuo, J. & Xia, B., 2014. Critical factors for project efficiency in a defence environment. International Journal of Project Management, 32(5), pp.803–814.
  17. Gladden, R.R., 2007. PROJECT MANAGEMENT: STRATEGIC DESIGN AND IMPLEMENTATION, 5TH EDITION. Project Management Journal, 38(1), p.124. Available at: <http://0-search.ebscohost.com.brums.ac.uk/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=24844793&site=ehost-live&scope=site>.
  18. Habibi, A., Sarafrazi, A. & Izadyar, S., 2014. Delphi Technique Theoretical Framework in Qualitative Research. The International Journal Of Engineering And Science, pp.2319–1813. Available at: [www.theijes.com](http://www.theijes.com).
  19. Kerzner, H., 2009. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. In New York: John Wiley & Sons. pp. 4–7.
  20. Kotler, P. & Keller, K.L., 2013. Marketing Management 14e. Pearson Education Limited, Available at: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=44033223&site=ehost-live>.
  21. Lim, C.S. & Mohamed, M.Z., 1999. Criteria of project success: an exploratory re-examination. International Journal of Project Management, 17(4), pp.243–248. Available at: [http://www.ingentaconnect.com/content/els/02637863/1999/00000017/00000004/art00040%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00040-4](http://www.ingentaconnect.com/content/els/02637863/1999/00000017/00000004/art00040%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00040-4).
  22. Liu, A.M.M. & Walker, A., 1998. Evaluation of project outcomes. Construction Management and Economics, 16(2), pp.209–219.
  23. Liu, Y.-C. & Chen, C.-S., 2007. A new approach for application of rock mass classification on rock slope stability assessment. Engineering Geology, 89(1–2), pp.129–143.
  24. Loch, C. & Kavadias, S., 2008. Handbook of New Product Development Management,
  25. Morris, P.W.G. & Hough, G.H., 1987. The anatomy of major projects: a study of the reality of project management. 1987, p.326. Available at: [http://books.google.dk/books?vid=ISBN0471915513&redir\\_esc=y](http://books.google.dk/books?vid=ISBN0471915513&redir_esc=y).
  26. Müller, R. & Turner, R., 2007. The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. European

- Management Journal, 25(4), pp.298–309.
27. Naghadehi, M.Z., Mikaeil, R. & Ataei, M., 2009. The application of fuzzy analytic hierarchy process (FAHP) approach to selection of optimum underground mining method for Jajarm Bauxite Mine, Iran. *Expert Systems with Applications*, 36(4), pp.8218–8226.
  28. Pinto, J.K. & Prescott, J.E., 1988. Variations in Critical Success Factors Over the Stages in the Project Life Cycle. *Journal of Management*, 14(1), pp.5–18. Available at: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=7195889&site=ehost-live>.
  29. Pinto, J.K. & Slevin, D.P., 1988. Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19, pp.67–75. Available at: <http://orton.catie.ac.cr/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=COLEC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=002917>.
  30. Project Management Institute, 2013. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide), Available at: <http://doi.wiley.com/10.1002/pmj.20125>.
  31. Sage, A.P., 2007a. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation, by Aaron Shenhar and Dov Dvir. *Information Knowledge Systems Management*, 6(4), p.363. Available at: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=28008599&site=ehost-live>.
  32. Sage, A.P., 2007b. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation, by Aaron Shenhar and Dov Dvir. *Information Knowledge Systems Management*, 6(4), p.363. Available at: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=28008599&site=ehost-live>.
  33. Shenhar, A.J., 1998. From theory to practice: Toward a typology of project-management styles. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), pp.33–48.
  34. Shenhar, A.J., 2001. One Size Does Not Fit All Projects: Exploring Classical Contingency Domains. *Management Science*, 47(3), pp.394–414.
  35. Shenhar, A.J. et al., 2001. Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), pp.699–725.
  36. Thomas, G. & Fernández, W., 2008. Success in IT projects: A matter of definition? *International Journal of Project Management*, 26(7), pp.733–742.
  37. Trott, P., 2012. Innovation management and new product development,
  38. Trott, P., 2005. Innovation management and new product development,
  39. Tukul, O.I. & Rom, W.O., 2001. An empirical investigation of project

- evaluation criteria. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(3), pp.400–416. Available at: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0035609025&partnerID=40&md5=8f04f3be0a7ca0d1c2e20ffbf234298f>.
40. Turner, J.R., 1999. Project management: a profession based on knowledge or faith? *International Journal of Project Management*, 17(6), p.329. Available at: <http://0-search.ebscohost.com/brum.beds.ac.uk/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=2457918&site=ehost-live&scope=site>.
41. Turoff, M. & Linstone, H., 1976. The Delphi Method: Techniques and applications. *Journal of Marketing Research*, 13(3), p.618. Available at: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ufh&AN=5005834&site=ehost-live>.
42. Ulrich, K.T. & Eppinger, S.D., 2012. Product Design and Development. *Product Design and Development*, 384, p.415. Available at: [http://www.mech.utah.edu/senior\\_design/07/uploads/Main/Lect12-ConceptSelection.pdf](http://www.mech.utah.edu/senior_design/07/uploads/Main/Lect12-ConceptSelection.pdf).
43. Wateridge, J., 1998. How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), pp.59–63. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786397000227>.
44. Westerveld, E., 2003. The Project Excellence Model(R): linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21, pp.411–418. Available at: [http://internal-pdf/Westerveld - 2003 - The Project Excellence Model\(R\) linking success criteria and critical success factors.pdf](http://internal-pdf/Westerveld - 2003 - The Project Excellence Model(R) linking success criteria and critical success factors.pdf).
45. Wheelwright, S.C. & Clark, K.B., 1992. *Revolutionizing Product Development*. New York Free Press, 4(1), p.364.



پیوستها

جدول ۷: شاخصهای موفقیت طرح در دور اول روش دلفی فازی و میزان درجه فازی آنها

ردیف	ابعاد موفقیت طرح	شاخصهای موفقیت طرح	مقدار عدد قطعی فازی زدائی شده	
۱	موفقیت طرح	پایان طرح در زمان برنامه‌ریزی شده	0/83	
۲		پایان طرح با هزینه و بودجه مدنظر	0/77	
۳		تحقق آستان ویژگیهای کیفی طرح (دستیابی به الزامات کیفی طرح)	0/88	
۴		تحقق اهداف طرح (راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی)	0/88	
۵		تحقق نیازها و رضایت	رضایت مشتری (کاربر نهایی) از محصول	0/87
۶			دولت	0/66
۷			گروه طرح	0/78
۸		مدیریت طرح	مدیران طرح	0/82
۹			مدیران ارشد	0/83
۱۰			سرمایه‌گذاران	0/80
۱۱			تأمین‌کنندگان	0/67
۱۲			پیمانکاران	0/67
۱۳		موفقیت محصول	تحقق اصول ایمنی در طول طرح (کمترین تلفات و حوادث)	0/73
۱۴			تحقق کمترین خطرهای تهدیدکننده (کنترل خطرهای تهدیدکننده)	0/76
۱۵			تحقق استانداردهای محیط زیستی	0/58
۱۶			به‌کارگیری سامانه اطلاعاتی (نگهداری، اعتبارسنجی، توان اطمینان، کیفیت اطلاعات، یادگیری و مستندسازی سازمانی)	0/64
۱۷		موفقیت محصول	تحقق آستان ویژگیهای فنی محصول (الزامات فنی محصول)	0/88
۱۸			دستیابی به عملکرد و کارایی مناسب محصول (استانداردهای عملکردی)	0/78
۱۹			منحصر به فرد بودن محصول دفاعی (ارائه توان کلیدی و منحصر به فرد)	0/75
۲۰			بسترسازی برای آینده (زمینه‌سازی فناوری جدید، شایستگی کلیدی جدید)	0/71
۲۱		موفقیت بازار	ایجاد ارزش (تأثیر مثبت، اثربخشی، ارتقای جایگاه و اعتبار بین‌المللی، افزایش توان دفاعی، کسب مزیت رقابتی در سطح بین‌المللی)	0/73

جدول ۸: شاخصهای موفقیت طرح در دور دوم روش دلفی فازی و میزان درجه فازی آنها

ردیف	ابعاد موفقیت طرح	شاخصهای موفقیت طرح	مقدار عدد قطعی فازی‌زدایی شده	
۱	موفقیت مدیریت طرح	پایان طرح در زمان برنامه‌ریزی شده	0/88	
۲		پایان طرح با هزینه و بودجه مدنظر	0/87	
۳		تحقق آستان ویژگیهای کیفی طرح (دستیابی به الزامات کیفی طرح)	0/86	
۴		تحقق اهداف طرح (راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی)	0/84	
۵		تحقق نیازها و رضایت ذی‌نفعان (سود، اعتبار، سهم بازار، کسب تجربه)	رضایت مشتری (کاربر نهایی) از محصول	0/85
۶			گروه طرح	0/79
۷			مدیران طرح	0/77
۸			مدیران ارشد سازمان	0/79
۹			سرمایه‌گذاران	0/79
۱۰		تحقق اصول ایمنی در طول طرح (کمترین تلفات و حوادث)	0/82	
۱۱		تحقق کمترین خطرهای تهدیدکننده (کنترل خطرهای تهدیدکننده)	0/80	
۱۲	موفقیت محصول	تحقق آستان ویژگیهای فنی محصول (الزامات فنی محصول)	0/87	
۱۳		دستیابی به عملکرد و کارایی مناسب محصول (استانداردهای عملکردی)	0/92	
۱۴		منحصر به فرد بودن محصول دفاعی (ارائه توان کلیدی و منحصر به فرد)	0/79	
۱۵		بسترسازی برای آینده (زمینه‌سازی فناوری جدید، شایستگی کلیدی جدید)	0/85	
۱۶		جذابیت محصول برای دیگر کشورها (تمرکز و تأکید سایتها، روزنامه‌ها و خبرگزاریهای خارجی بر محصول جدید)	0/67	
۱۷		سود حاصله از فروش محصول	0/58	
۱۸	موفقیت بازار	ایجاد ارزش (تأثیر مثبت، اثربخشی، ارتقای جایگاه و اعتبار بین‌المللی، افزایش توان دفاعی، کسب مزیت رقابتی در سطح بین‌المللی)	0/77	
۱۹		دستیابی به سهم بازار مورد هدف	0/77	
۲۰		سهم بازار داخلی	0/77	
		سهم بازار خارجی	0/70	

شناسایی و اولویت‌بندی شاخصهای ارزیابی موفقیت طرحهای توسعه محصولات جدید در پروژه‌های دفاعی با...

جدول ۹: مقایسات زوجی فازی ابعاد موفقیت طرح

ابعاد موفقیت پروژه	موفقیت مدیریت			موفقیت محصول			موفقیت بازار		
موفقیت مدیریت پروژه	1	1	1	1/2	1/9	2/5	0/9	1/2	1/8
موفقیت محصول	0/4	0/5	0/8	1	1	1	1/1	1/6	2/3
موفقیت بازار	0/5	0/8	1/1	0/4	0/6	0/9	1	1	1

جدول ۱۰: مقایسات زوجی فازی شاخصهای موفقیت بازار

شاخصهای موفقیت بازار	ایجاد ارزش			سهم بازار داخلی			سهم بازار خارجی		
ایجاد ارزش (تاثیر مثبت، اثربخشی، ارتقای جایگاه و اعتبار بین‌المللی، افزایش توان دفاعی، کسب مزیت رقابتی در سطح بین‌المللی)	1	1	1	0/5	0/8	1/1	0/9	1/2	1/8
سهم بازار داخلی	0/9	1/2	1/8	1	1	1	0/8	1/1	1/4
سهم بازار خارجی	0/5	0/8	1/2	0/7	0/9	1/3	1	1	1

جدول ۱۱: مقایسات زوجی فازی شاخصهای موفقیت محصول

شاخصهای موفقیت محصول	تحقق آستانه			دستیابی به			منحصر به			بسترسازی برای		
تحقق آستانه مشخصات فنی محصول (الزامات فنی محصول)	1	1	1	0/6	0/9	1/4	1/2	1/5	2/1	1	1/3	1/9
دستیابی به عملکرد و کارایی مناسب محصول	0/7	1/2	1/6	1	1	1	1/3	2	2/6	1/1	1/5	1/9
منحصر به فرد بودن محصول دفاعی (ارائه قابلیت‌های کلیدی و منحصر به فرد)	0/5	0/7	0/8	0/4	0/5	0/8	1	1	1	0/6	0/7	1
بسترسازی برای آینده (زمینه‌سازی تکنولوژی جدید، شایستگی کلیدی جدید)	0/5	0/8	1	0/5	0/7	0/9	1	1/4	1/8	1	1	1

فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی، سال شانزدهم، شماره ۸۴، بهار و تابستان ۱۳۹۶

جدول ۱۲: مقایسات زوجی فازی شاخصهای موفقیت مدیریت طرح

شاخص‌های موفقیت مدیریت پروژه	اندام پروژه در		اندام پروژه ب		تحقق آستانه		تحقق اهداف		رضایت مشتری		تیم پروژه		مدیران پروژه		مدیران ارشد		سرمایه‌گذاران		تحقق اصول		تحقق کمترین															
انجام پروژه در زمان برنامه‌ریزی شده	1	1	1	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9												
انجام پروژه با هزینه و بودجه مدنظر	0/5	0/8	1/1	1	1	1	0/9	1/2	1/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9													
تحقق آستانه مشخصات کیفی پروژه (دستیابی به الزامات کیفی پروژه)	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	1	1	1	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9												
تحقق اهداف پروژه (استراتژیکی، تاکتیکی و عملیاتی)	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	1	1	1	0/6	0/8	1/3	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9												
رضایت مشتری (کاربر نهانی) از محصول	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/8	1/2	1/7	1	1	1	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9												
تیم پروژه	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	1	1	1	0/9	1/2	1/9	0/9	1/4	2	1	1/6	2/3	0/6	0/8	1/3	0/5	0/7	1/1	1/1		
مدیران پروژه	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	1	1	1	0/6	0/8	1/2	0/4	0/5	0/7	0/6	0/8	1/3	0/6	0/8	1/3	0/5	0/7	1/1	1/1		
مدیران ارشد	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/7	1/1	0/8	1/3	1/8	1	1	1	0/4	0/5	0/9	0/6	0/8	1/3	0/5	0/7	1/1	1/1	1/1	1/1	1/1		
سرمایه‌گذاران	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/4	0/6	1	1/4	2/1	2/7	1/1	1/9	2/6	1	1	1	0/5	0/6	1/1	0/6	0/8	1/3	0/5	0/7	1/1
تحقق اصول ایمنی در طول پروژه (کمترین تلفات و حوادث)	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/8	1/2	1/7	0/8	1/2	1/7	0/9	1/6	2	1	1	1	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9	0/9	1/2	1/9
تحقق کمترین ریسک‌های تهدیدکننده (کنترل ریسک‌های تهدید کننده)	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/5	0/8	1/1	0/9	1/4	2	0/8	1/2	1/7	0/9	1/4	2	0/8	1/2	1/7	0/9	1/4	2	0/8	1/2	1/7	0/9	1/4	2

## میزان اثرگذاری و اولویت‌شخصی‌های رفتاری استادان و مربیان موفق بر تربیت دانشجوی تراز انقلاب اسلامی و ارائه الگوی رفتاری مناسب (مطالعه موردی یکی از دانشگاه‌های تهران)

محمدباقر بابایی طلائی<sup>۱</sup>

علی آیاتی<sup>۲</sup>

پذیرش نهایی: ۱۳۹۶/۱۱/۰۱

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۸/۰۳

### چکیده

در این پژوهش برای نخستین بار رفتار تأثیرگذار استادان و مربیان موفق بر تربیت دانشجوی تراز انقلاب اسلامی در جامعه آماری ۳۱۹ نفری از استادان، مربیان، فرماندهان و دانشجویان دانشگاه مورد بررسی قرار گرفت. هدف پژوهش کشف میزان اثرگذاری و اولویت‌شخصی‌های رفتاری استادان دانشگاه بر ویژگی‌ها و شاخصه‌های تربیتی دانشجوی تراز انقلاب اسلامی است. با استناد به مبانی تربیت اصیل اسلامی، بیانات مقام عظمای ولایت، اسناد نقشه جامع علمی کشور و ویژگی‌ها و شایستگی‌های استادان طبق آخرین سند ابلاغی، رفتار استادان مورد ارزیابی قرار گرفت. پژوهش، توصیفی - تحلیلی، و از لحاظ ماهیت از نوع کاربردی است. در پایان از مجموع شایستگی‌های سی‌ویک گانه شیوه‌نامه شایستگی‌های استادان تراز انقلاب اسلامی، چهارده گویه اثرگذار بر تربیت دانشجویان به دست آمد که از این بین، اثرگذارترین گویه‌ها ضریب هوشی، الگو بودن در اخلاق و رفتار، آشنایی با حوزه تحقیق و پژوهش و دانش تخصصی (تحصیلات) استادان است و نیز با توجه به تحلیل اثرگذاری این گویه‌ها بر تربیت دانشجویان ویژگی‌های مؤمن، مجاهد، ولایی، انقلابی، مردمی و بصیر به صورت جداگانه، الگویی به دست داد که برای استادان و مدیران تربیتی دانشگاه‌ها بسیار مؤثر است.

**کلیدواژه‌ها:** رفتارشناسی، استاد موفق، تربیت، دانشجوی تراز انقلاب اسلامی.

۱- mbabae@ihu.ac.ir

۲- qwe110.ali@gmail.com

۱- دانشیار دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام

۲- دانش آموخته رشته مدیریت امور دفاعی دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام

## مقدمه

عصر کنونی، عصری است که هدف آموزش دانشگاه انقلابی، تنها انتقال میراث علمی و تجربه بشری نسل‌های گذشته به نسل جدید نیست، بلکه رسالت آموزش، ایجاد تغییرات مطلوب در نگرشها، شناختها و در نهایت رفتار انسانها و بویژه دانشجویان است. از اهداف راهبردی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی، اعتلا و شکوفایی ارزشهای اسلامی، ملی، سازمانی و بیش همه‌جانبه دانشجویان به منظور رسیدن به الگوها و اسوه‌های مورد انتظار است. در به انجام رساندن این رسالت در دانشگاه‌ها استادان و مربیان نقشی اساسی و بسیار مهم به عهده دارند؛ زیرا علاوه بر داشتن نقش هدایتی و حمایتی، مسئولیت انتقال فرهنگ سازمانی، اسلامی و انسانی، و ایجاد تغییرات مطلوب در رفتار دانشجویان جوان متعهد انقلابی را بر عهده دارند.

بدون تردید دانشگاه‌ها بر رفتار و شخصیت دانشجویان تأثیر قابل توجهی می‌گذارند به طوری که می‌توان گفت هدف دانشگاه‌های در تراز انقلاب، تربیت دانشجوی متعهد و متخصصی است که بتوانند با بهره‌گیری از دانش و توان خود از دستاوردهای انقلاب اسلامی حراست و نگهبانی کنند و لذا حائز اهمیت است؛ زیرا در این دانشگاه به لحاظ وضع خاص از جمله تعلیم و تربیت شبانه روزی و آموزشهای کاربردی و تخصصی، عوامل دیگری نیز در رفتار دانشجویان دخالت دارد که به عقیده کارشناسان، ویژگیهای تربیتی استادان و مربیان یکی از مهمترین این عوامل است. مربیان یگانهای دانشجویی علاوه بر نقش تدریس علمی خود، نقش تربیتی نیز ایفا می‌کنند به طوری که آنان در تغییر و اصلاح رفتار دانشجویان و تکوین شخصیت نظامیگری نقش عمده دارند و هدف آنها تربیت دانشجویان جوان از ابعاد مختلف دینی، جسمانی، روانی و حرفه‌ای است.

## بیان مسئله

یکی از مؤلفه‌های اساسی نظام تعلیم و تربیت، یاددهی - یادگیری است. عناصر اساسی این مؤلفه استاد و فراگیر است. علت تأکید بر نقش استاد و فراگیر بویژه استاد در فرایند یاددهی - یادگیری این است که تأثیرگذاری دیگر عوامل آموزشی از جمله اهداف آموزشی، برنامه‌های درسی، محتوای کتابهای درسی و روشهای آموزشی از طریق استاد به سمت فراگیر صورت می‌گیرد. به همین دلیل، نظام آموزشی نخست باید هرگونه اصلاح و بازنگری در نظام آموزشی را به فرایند یاددهی - یادگیری و نقش استاد و فراگیر (بویژه استاد) معطوف دارد.

پژوهشگران، صاحب‌نظران و نویسندگان در بیشتر طرحهای تحقیقی و نوشته‌های خود به بخشی از شاخصهای رفتاری استادان بر تربیت دانشجویان تأکید، و از پرداختن به برخی دیگر از شاخصهای رفتاری چشم‌پوشی کرده‌اند. ضمناً شیوه‌نامه استادان در خرداد ماه سال ۱۳۹۴ طی نوشتاری تمامی شاخصهای رفتاری استادان را در چهار شاخه کلی رفتارهای ذاتی استادان، رفتارهای ارزشی استادان، رفتارهای حرفه‌ای استادان و رفتارهای تخصصی استادان به دانشگاه ابلاغ کرد.

در این پژوهش تمامی رفتارها، کنشها و واکنشهای استادان و مربیان طبق الگوی ابلاغی شیوه‌نامه استادان تراز انقلاب اسلامی، انتخاب شده است تا در این مدت دو ساله ابلاغ شود و اجرای آن در یکی از مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح، میزان اثرگذاری تک‌تک عناصر رفتاری استادان بر تربیت دانشجویان در محیطی مشخص و با تمامی گویه‌هایش مورد ارزیابی قرار گیرد.

### سؤال اصلی

میزان اثرگذاری و اولویت شاخصهای رفتاری استادان بر ویژگی‌ها و شاخصهای تربیتی دانشجوی تراز انقلاب چقدر است و الگوی مناسب در این راستا چیست؟

### سؤال فرعی

- ۱- میزان اثرگذاری و اولویت ویژگیهای ذاتی استادان دانشگاه تراز انقلاب اسلامی بر تربیت دانشجو چقدر است؟
- ۲- میزان اثرگذاری و اولویت ویژگیهای ارزشی استادان دانشگاه تراز انقلاب اسلامی بر تربیت دانشجو چقدر است؟
- ۳- میزان اثرگذاری و اولویت ویژگیهای حرفه‌ای (معلمی) استادان دانشگاه تراز انقلاب اسلامی بر تربیت دانشجو چقدر است؟
- ۴- میزان اثرگذاری و اولویت ویژگیهای تخصصی استادان دانشگاه تراز انقلاب اسلامی بر تربیت دانشجو چقدر است؟
- ۵- الگوی مناسب استادان تراز انقلاب برای تربیت دانشجو چیست؟

### مفاهیم نظری پژوهش

رفتار: منظور از رفتار، مجموعه نگرشها، باورها، عاداتها، کنشها و واکنشهایی است که از هر انسانی

سر می‌زند و نسبتاً پایدار، قابل مشاهده و ارزیابی و قابل پیش‌بینی است (افروز، ۱۳۷۵: ۱۵). طبق تعریف افروز از رفتار، که به آن اشاره شد و تعریف واتسون در مورد موضوع مورد مطالعه رفتار آدمی چه آن کردارها و گفتارهایی، اعم از اینکه آموخته یا ناآموخته باشد، تعریف ذیل مبنای پژوهش است:

رفتارشناسی: مطالعه رفتار آدمی از جمله نگرشها، باورها، عادتها، کنشها و واکنشهایی است که از هر انسانی سر می‌زند و نسبتاً پایدار، قابل مشاهده و ارزیابی و قابل پیش‌بینی است؛ اعم از اینکه آموخته یا ناآموخته باشد.

استاد: تربیت دهنده‌ای است که با داشتن شایستگی‌های لازم (ارزشی، حرفه‌ای، تخصصی و سازمانی) برای تعلیم و تربیت به کارگیری می‌شود و دارای هویت سازمانی و غیر سازمانی است که از لحاظ سیر خدمتی به پنج طبقه (کمک مربی، مربی، مربی ارشد، مربی خبره، مربی عالی) تقسیم خواهد شد (شیوه‌نامه اساتید، ۱۳۹۴: ۳).

منظور از استاد در این پژوهش اعم از استاد سازمانی و غیر سازمانی، در پنج طبقه (کمک مربی، مربی، مربی ارشد، مربی خبره، مربی عالی) است.

#### ویژگیهای استاد موفق

در چشم‌انداز آموزشی دانشگاه اسلامی طبق سند چشم‌انداز افق ۱۴۰۴، ویژگیهای استادان و مربیان این‌گونه برشمرده شده است: برخوردار از استادان عالم، متدین، انقلابی، محقق و مولد علم نافع، کارآمد و منطبق با آموزه‌های دینی و وحیانی، عدالتخواه و آزاداندیش، تربیت یافته در مکتب اسلام و انقلاب، مسئولیت‌پذیر در عرصه‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی با توان دانش‌آموختگانی متخصص، متعهد، خلاق و کارآفرین، تولیدکننده محتوای منطبق بر دین، عدالت محور، معتقد به نورانیت و قدسیت علم و تکریم عالم و متعلم (سند دانشگاه اسلامی، ۱۳۹۲: ۶).

هاردن در تعریف استاد خوب می‌گوید: استاد خوب کسی است که به یادگیری دانشجویان کمک می‌کند و این کار را با چند روش انجام می‌دهد؛ به عبارت دیگر، نقش مدرس از ارائه صرف اطلاعات فراتر می‌رود و باید نقش جداگانه‌ای در فرایند آموزش ایفا کند. به علاوه در بررسی ویژگیهای استاد خوب باید به دیدگاه بنیادی حاکم بر آموزش یعنی استادمحوری و یادگیرنده محوری توجه کرد. در دیدگاه استاد محور، استاد انتقال دهنده اطلاعات است و اطلاعات از استاد متخصص به دانشجوی غیر متخصص انتقال می‌یابد؛ اما در دیدگاه یادگیرنده محور، تأکید بر علاقه و دیدگاه دانشجویان به عنوان



یادگیرنده است و به تعریف متفاوتی از ویژگیهای استاد خوب می‌انجامد. هاردن و کروسبی<sup>۱</sup> در بررسی ویژگیهای استاد خوب اختلاف نظرهای زیادی دارند. برخی از محققان توجه به ویژگیهای فردی دانشجویان در تدریس را اساس قرار داده‌اند. دکس تر<sup>۲</sup> و برخی دیگر (اسکودا) ایجاد فضا و جو مساعد کلاسی برای یادگیری را ویژگی اصلی استاد خوب و مؤثر دانسته‌اند؛ اما به طور کلی ویژگیهایی چون دریافت بازخورد، ارزیابی مناسب، ایجاد فرصت یادگیری، داشتن رابطه تعاملی، ایجاد انگیزه برای یادگیری و... از ویژگیهای استادان خوب است که توسط محققان مختلف مورد تأکید قرار گرفته است (پیوک<sup>۳</sup>، وودروف<sup>۴</sup>، وان‌های<sup>۵</sup>، پر و تیمیرلی<sup>۶</sup>)؛ با این حال تاکنون هیچ یک از این تحقیقات به طور جامع و کامل به بیان همه ویژگیهای استاد خوب توجه نکرده، و هرکدام بر بعد خاصی از ویژگیها تأکید کرده‌اند. به طور کلی استاد و آموزشگر خوب برای موفقیت در کار خود باید دانشجویان را بشناسد؛ به یادگیری آنها متعهد باشد؛ از موضوعات مختلف مورد نیاز دانشجویان و چگونگی تدریس آنها آگاه باشد؛ در جهت رشد دانشجویان تلاش کند؛ دلسوز دانشجویان باشد و درباره رفتار و فعالیتهای خود به صورت سامانمند تفکر کند (جوهانسون و هورن<sup>۷</sup>). بر این اساس، ویژگیهای استاد خوب دربرگیرنده همه مسائل مربوط به روابط حرفه‌ای استادان با دانشجویان است. مسائل مربوط به تدریس، پژوهش، روابط فردی و ویژگیهای شخصی و...، استاد خوب را از استادان دیگر متمایز می‌کند.

#### ویژگیهای استادان و مربیان بر اساس اهداف کلی نظام تربیت و آموزش سپاه

ویژگیهای استادان و مربیان بر اساس اهداف کلی نظام تربیت و آموزش در بخش کلیات شیوه‌نامه مربیان سپاه که از مبانی و مستندات شیوه‌نامه به شمار می‌رود:

۱- از لحاظ اعتقادی (مؤمن، دارای بصیرت دینی، مطیع ولایت مطلق فقیه، تکلیف‌گرا و حافظ حدود الهی)

۲- از لحاظ روحیه جهادی و عاشورایی (سختکوش، برخوردار از روحیه تکلیف محوری، ایثار و شهادت طلبی، ظلم ستیزی، دفاع از حق، شجاع و خطر پذیر)

1. Harden & Crosby
2. Dexter
3. Peacock
4. Woodruff
5. Wanhai
6. Parr Timperly
7. Johanson & Horne

۳- از لحاظ دفاعی (سخت و نرم) و امنیتی (برخوردار از مهارت‌های دفاعی سخت و نرم و امنیتی برای ایفای نقش در اجرای مأموریتها)

۴- از لحاظ اخلاقی و رفتاری (الگو در صفات و فضایل اخلاقی و مبرا از آلودگیها و رذایل نفسانی، منضبط و قانونگرا، متعهد به حقوق دیگران و دارای قدرت تأثیرگذاری مثبت بر دیگران)

۵- از لحاظ روحی، روانی و فکری (اهل فکر و اندیشه، دارای روحیه تحولی و نوشوندگی، خلاق، با ثبات در رفتار، منطقی دارای روحیه نشاط، امید و مثبت نگری واقع بینانه، نقاد و نقد پذیر)

۶- از لحاظ علمی و تخصصی (کارآمد، آگاه به دانشهای نوین در حوزه‌های دفاعی، توانمند در مقابله با تهدیدات و دارای تخصص و مهارت لازم در تحقق رسالت سپاه)

۷- از لحاظ جسمی (ورزیده و چالاک، قوی و سالم، دارای استقامت و قدرت بدنی و آمادگی دفاعی متناسب با مأموریتها)

ویژگیها و شایستگی‌های مریبان طبق آخرین سند ابلاغی شماره ۶۹۳ تاریخ چهارم خرداد ماه سال ۱۳۹۴ فرماندهی کل سپاه در چهار بعد توان و استعداد‌های ذاتی (ده مؤلفه)، شایستگی‌های ارزشی (۶ مؤلفه)، شایستگی‌های حرفه‌ای (ده مؤلفه)، شایستگی‌های تخصصی (پنج مؤلفه) و در ۳۱ مؤلفه ابلاغ شده است.

#### ۱- شایستگی‌های ذاتی

- وضعیت ظاهری (ترکیب ظاهری، سلامت جسمانی، توازن جسمی، چهره)
- بیان (شیوا و رسا بودن بیان، جذابیت کلام، توان ادای کلمات و حروف)
- نوع گویش (مطابق عرف منطقه، گویش دلنشین، ایراد وارد نبودن در گویش)
- وضعیت هوشی (ضریب هوشی ۱۱۰)
- وضعیت روحی، روانی (دارا بودن تواناییهای ذهنی و نداشتن آسیبهای روانشناختی)
- توان فکری (علاقه به مطالعه و یادگیری، حرف و فکر داشتن، قدرت تجزیه و تحلیل و تفکر خلاق)

- توان تفهیم (گزیده گویی، انتقال موضوع)

- توان مدیریتی (مدیر بودن، جذب داشته‌ها)

- توان ارتباطی (رابطه برقرار کردن، اشتیاق به وجود آوردن، رفیق شدن)

- انگیزه و علاقه (علاقمندی به کار تعلیم و تربیت، تعلیم و تربیت را عبادت دانستن)

## ۲ - شایستگی‌های ارزشی

- اعتقادی (مؤمن، دارای بصیرت دینی، مطیع ولایت مطلق فقیه، شناخت احکام مبتلا به، تکلیف‌گرا، حافظ حدود الهی)
- روحیه جهادی (سختکوش، برخوردار از روحیه تکلیف محوری، ایثار و شهادت طلبی، ظلم ستیزی، مدافع حق، شجاع و خطر پذیر)
- اخلاقی و رفتاری (الگو در صفات و فضایل اخلاقی، مبرا از آلودگیها و رذایل نفسانی، منضبط و قانونگرا، متعهد به حقوق دیگران، قدرت تأثیرگذاری مثبت)
- روحی، روانی (دارای روحیه تحولی و نوشوندگی، اثبات در رفتار، منطقی، نقاد و نقد پذیر، دارای روحیه نشاط، امید افزایی، مثبت نگری واقع بینانه)
- جوهره انقلابیگری (مدافع ارزشها، مقاوم در آسیبها، بی‌اعتنا نبودن در چالشها)
- روحیه قرآنی (روخوانی روانخوانی و صحیح خوانی، شناخت و تسلط بر استفاده کاربردی بر آیات مرتبط با رشته تخصصی و تعلیم و تربیت)

## ۳ - شایستگی‌های حرفه‌ای

- حوزه علوم تربیت انسانی (شناخت اهداف، اصول، الزامات و روشهای تربیت)
- حوزه علم روانشناسی (آشنایی با روشهای تربیتی، مخاطب شناسی، مهارتهای ارتباطی)
- حوزه برنامه‌ریزی آموزشی و درسی (آشنایی با اصول و مراحل برنامه‌ریزی آموزشی و درسی)
- حوزه طرح درس نویسی (آشنایی با اصول و فرایند تدوین محتوا)
- حوزه تجهیزات آموزشی (آشنایی با وسایل، تجهیزات و فناوریهای نوین آموزشی)
- حوزه روشها و فنون تدریس (آشنایی با الگوها، روشها و فنون مختلف تدریس)
- حوزه ارزشیابی تربیتی، آموزشی (آشنایی با اهداف، اصول و مراحل ارزشیابی تربیتی، آموزشی)
- حوزه کشف و پرورش استعداد (آشنایی با شیوه‌های شناسایی، حفظ و پرورش استعدادها)
- حوزه مطالعه، تحقیق و پژوهش (آشنایی با اصول و روشهای مطالعه، اصول، مراحل و شیوه پژوهش)

- حوزه کتابت جزوه، مقاله و کتاب (آشنایی با اصول، فرایند و شیوه تدوین و کتابت)

## ۴ - شایستگی‌های تخصصی

- دانش تخصصی (تحصیلات متناسب با تخصص، طی دوره‌های تخصصی، اطلاعات تخصصی، به

روز بودن در حوزه تخصصی)

- مهارت تخصصی (سوابق تدریس، سوابق کاری در حوزه مرتبط با تخصص، تسلط بر نرم افزار و سخت افزارهای تخصص)

- توان تخصصی (توان روحی و روانی متناسب با تخصص، ورزیدگی، چالاکی و قدرت بدنی متناسب با تخصص)

- طراحی تخصصی (آشنایی با طراحی دوره‌ها، پیاده‌سازی و اجرای اردوها و تمرینات در حوزه تخصصی)

- تفکر تخصصی (پیشنهاد و ارائه راهکار اصلاح فرایند طراحی و اجرا در حوزه تخصصی)

تحلیل ویژگیهای استادان و مربیان در پژوهش‌های پیشین

وضعیت ظاهری (ترکیب ظاهری، سلامت جسمانی، توازن جسمی، چهره)

در تحقیق فاطمی استاد مطلوب از نظر دانشجویان عبارت از شاخص شخصیتی، مذهب و نگرش، چگونگی پوشش استادان است. از ویژگیهای معلم خوب در تفکر ابن سینا وضع ظاهری مربی در ارزیابی کودکان از اوست و می‌گوید: در واقع معلمی که سر و صورت و لباسش مرتب، تمیز و شیک است در نظر کودکان فردی بزرگ و قابل احترام است. قربانی و همکاران مهمترین ویژگیهای استاد خوب را از دیدگاه دانشجویان آراستگی و ظاهر مناسب اعلام کرده‌اند.

بیان (شیوا و رسا بودن بیان، جذابیت کلام، توان ادای کلمات و حروف)

قربانی و همکاران از مهمترین ویژگیهای استاد خوب را از دیدگاه دانشجویان به ترتیب تسلط استاد بر درس و شیوایی بیان برمی‌شمرند. در تفکر ابن سینا نیز آمده است: بیان سخنان حکیمانه، معلم را نزد دانش آموزان بزرگ و قابل اعتماد می‌سازد. البته در تحقیق فاطمی استاد مطلوب از نظر دانشجویان عبارت از شاخص آموزشیشان که از این بین فن بیان از موارد اصلی است. وکیلی در مطالعه‌ای نشان داد که در حیطه مقررات آموزشی از نظر دانشجویان علوم پزشکی در حیطه اخلاقی - رفتاری شیوایی بیان مهمترین ویژگیهای مدرس خوب است.

توان فکری (علاقه به مطالعه و یادگیری، حرف و فکر داشتن، قدرت تجزیه و تحلیل و تفکر خلاق)

جوهانسون و هورن در مورد توان فکری استاد این چنین می‌نویسند: استاد خوب باید در جهت رشد دانشجویان تلاش کند؛ دلسوز دانشجویان باشد و درباره رفتار و فعالیت‌های خود به صورت سامانمند تفکر کند و هم‌چنین در سند دانشگاه اسلامی از ویژگیهای استادان، توان دانش آموختگانی متخصص،

متعهد، خلاق و کارآفرین، تولیدکننده محتوا است (سند دانشگاه اسلامی، ۱۳۹۲: ۶)

توان مدیریتی (مدیر بودن، جذب داشته)

تری اورلیک با توجه به وظایف مربی، وظیفه‌های او این گونه است: نقش آموزش دهنده معلم، برانگیزاننده، نظم دهنده، رهبر و مدیر اداری. در تحقیق فاطمی استاد مطلوب از نظر دانشجویان را شاخص آموزشیشان (فن بیان، تسلط علمی و مدیریت کلاس) بر شمرده است. در مطالعه روبرت و دیر<sup>۱</sup> مهمترین ویژگی مؤثر استاد چنین بیان شده است: تسلط علمی بر درس، مدیریت مؤثر، ایجاد انگیزه و استفاده از روشهای مختلف تدریس و همچنین یونگ در نتایج تحقیقات نشان داد که سازماندهی مطالب درسی و مدیریت کلاسی از ویژگیهای استاد موفق است.

توان ارتباطی (رابطه برقرار کردن، اشتیاق به وجود آوردن، رفیق شدن)

از ویژگیهای معلم خوب در تفکر این سینا ارتباط برقرار کردن معلم با روحیه لطیف و ظریف کودک بیان شده است. مطابق تحقیق لارسون<sup>۲</sup> دانش‌آموزان، معلمانی را مؤثر دانسته‌اند که ویژگیهایی همچون نشان دادن شور و اشتیاق برای تدریس، کمک به یادگیری دانش‌آموزان، تشویق کردن و توانایی در برقراری ارتباط مؤثر داشته باشند. در تحقیق فاطمی استاد مطلوب از نظر دانشجویان ویژگیهای شخصیتی ارتباط شامل مشارکت دانشجویان و احترام به آنها است. قربانی و همکاران ویژگیهای استاد خوب را در قالب چهار حیطه شخصیت فردی، دانش‌پژوهشی، روش تدریس و حیطه توانایی در برقراری ارتباط بررسی کرده‌اند. لوکبی و واگن<sup>۳</sup> در پژوهش خود شور و اشتیاق برای تدریس، علاقه به تدریس، توانایی در برقراری ارتباط مؤثر، سازماندهی و تنظیم درس، مشارکت دادن دانشجو و آداب و معاشرت خوب را از ویژگیهای مهم استاد نام برده‌اند.

انگیزه و علاقه (علاقه‌مندی به کار تعلیم و تربیت، تعلیم و تربیت را عبادت دانستن)

به طور کلی (اسکودا) ویژگیهایی چون دریافت بازخورد، ارزیابی مناسب، ایجاد فرصت یادگیری، داشتن رابطه تعاملی، ایجاد انگیزه برای یادگیری و... از ویژگیهای استادان خوب است. در مطالعه روبرت و دیر مهمترین ویژگی مؤثر استاد چنین بیان شده است: صادق و درستکار بودن، تسلط علمی بر درس، مدیریت مؤثر، ایجاد انگیزه و استفاده از روشهای مختلف تدریس. ریچارد و همکاران رفتار استاد را در پنج دسته شامل محیط احساسی، مهارت استاد، انگیزه استاد، مشارکت دادن دانشجو و نمره

1. Robert & Dyer

2. Larson

3. Lockaby & Vaughn

دادن طبقه‌بندی کرده‌اند. لوکی و واگن در پژوهش خود شور و اشتیاق برای تدریس، علاقه به تدریس، توانایی در برقراری ارتباط مؤثر و... را از ویژگیهای مهم استاد نام برده‌اند. از نظر دانش‌آموزان بندر ماهشهر، معلم خوب از دو ویژگی آموزشی - انگیزشی و اخلاقی - انسانی برخوردار است (سواری و همکاران، ۱۳۸۱: ۸۳)؛ لذا این یافته‌ها با یافته‌های، مظاهری، نیکنامی، دیویس، تادوران، بانسیلا، بایر و اسنایدر، اودی، لوین، ویتی، کاتیک و جالس، همسو است.

اعتقادات (مؤمن، دارای بصیرت دینی، مطیع ولایت مطلق فقیه، شناخت احکام مبتلا به، تکلیف‌گرا، حافظ حدود الهی)

در تحقیق مظلومی و همکاران مهمترین ویژگیهای استاد خوب از دیدگاه دانشجویان پرستاری به ترتیب عبارت است از: مؤدب بودن، صمیمی بودن، احترام گذاشتن به دانشجو، داشتن علم و تجربه، داشتن طرح درس، داشتن اعتقادات مذهبی و حضور بموقع در کلاس. نتایج تحقیقات یونگ<sup>۱</sup> و همکاران نشان داد که سازماندهی مطالب درسی، مدیریت کلاسی، استفاده از افکار دانشجویان، تکلیف‌گرا بودن و... از مهمترین ویژگیهای مؤثر استادان است. در چشم‌انداز آموزشی دانشگاه اسلامی طبق سند چشم‌انداز افق ۱۴۰۴ ویژگی استادان و مربیان این‌گونه برشمرده شده است: برخوردار از استادان عالم، متدین، انقلابی، محقق و مولد علم نافع، کارآمد و منطبق با آموزه‌های دینی و حیوانی، عدالتخواه و آزاداندیش، تربیت یافته در مکتب اسلام و... (سند دانشگاه اسلامی، ۱۳۹۲: ۶). از ویژگیهای معلم خوب در تفکر ابن‌سینا به‌رغم اینکه بر دانایی معلم تأکید می‌شود، آن را شرط کافی برای نشستن بر کرسی معلمی نمی‌داند بلکه آنچه معلم را الگو و سرمشق رفتاری دانش‌آموزان قرار می‌دهد، ادب، اخلاق و تقوای اوست. بنابراین منظور از دینداری و دارا بودن این ویژگیهای عالی، رفتاری است که لازم است شخصیت و منش معلم به آنها آراسته شود.

اخلاقی و رفتاری (الگو در صفات و فضایل اخلاقی، مبرا از آلودگیها و رذایل نفسانی، منضبط و قانونگرا، متعهد به حقوق دیگران، قدرت تأثیرگذاری مثبت)

گوندی ویژگی مربی موفق و کارآمد را گوش دادن، رهبری کردن، معلم بودن، هدایت کردن، مشاور بودن و الگو بودن می‌داند. ابن‌سینا معلم را الگو و سرمشق رفتاری دانش‌آموزان قرار می‌دهد. مرحوم شهید ثانی در کتاب خود، که در آداب معلم و دانشجو نوشته شده، حدود سی صفت تنها برای معلم ذکر کرده که داشتن صلاحیت اخلاقی و شایستگی در تعلیم و تربیت و دارای اخلاق نیکو بودن و

1. Young

فروتن و متواضع و بردبار بودن است. یافته‌های پژوهش سواری و همکاران نشان داد که از نظر دانش‌آموزان بندر ماهشهر، معلم خوب از دو ویژگی آموزشی - انگیزشی و اخلاقی - انسانی برخوردار است و ضمناً یافته‌ها با یافته‌های میثاقیان اردکانی، مظاهری، نارلی، گاتری، ویتی، پراساد و ساین هماهنگ است.

حوزه علوم تربیت انسانی (شناخت اهداف، اصول، الزامات و روشهای تربیت)

در چشم‌انداز آموزشی دانشگاه اسلامی طبق سند چشم‌انداز افق ۱۴۰۴ ویژگی استادان و مربیان این‌گونه برشمرده شده است: برخوردار از استادان تربیت یافته در مکتب اسلام و انقلاب، مسئولیت‌پذیر در عرصه‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی با توان دانش آموختگانی متخصص، متعهد، خلاق و کارافزین، تولیدکننده محتوای منطبق بر دین، عدالت محور، معتقد به نورانیت و قدسیت علم و تکریم عالم و متعلم (سند دانشگاه اسلامی، ۱۳۹۲: ۶). ناش و کولینز بیان کردند مریگیری کارآمد، ترکیبی از تعلیم و تربیت و اصول علمی مانند فراگیری مهارتهای حرکتی، روانشناختی و جامعه‌شناختی و جامعه‌شناسی است که اغلب علم مریگیری به شمار می‌رود. بوعلی سینا نیز در آموزش و پرورش و تعلیم و تربیت کودک از پدر می‌خواهد که در انتخاب آموزگار بسیار دقت کند و بداند فرزندش را به دست چه کسی می‌سپارد؛ لذا می‌گوید: معلم باید با تربیت کودک آشنا باشد. بدون شناخت ویژگیهای رشد و نیازها و خواسته‌های کودک در مراحل مختلف سنی و بدون آشنایی با چگونگی شکل‌گیری مفاهیم در ذهن کودک و دیگر ابعاد شخصیتی او امکان تعلیم و تربیت وجود نخواهد داشت. معلم باید کودک را بشناسد و راه‌های تأمین نیازهای عاطفی، اجتماعی و عقلی او را بفهمد. مرحوم شهید ثانی در کتاب خود، داشتن صلاحیت اخلاقی و شایستگی در تعلیم و تربیت را برشمرده است.

حوزه برنامه‌ریزی آموزشی و درسی (آشنایی با اصول و مراحل برنامه‌ریزی آموزشی و درسی)

احمدوند در تحقیقی معلم موفق را فرد فکوری معرفی کرد که از شیوه‌ای پویا برای تدریس استفاده می‌کند که او را از معلمان معمولی متمایز می‌کند. احمدوند اظهار کرد که معلمان موفق از طریق تطبیق مهارتها و راهکارهایشان با وضعیت خاص، هدف درس و علاقه‌مندیها، نیازها و تواناییهای یادگیرندگان به طرح‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی مؤثر می‌پردازند. به باور «پیرل»، معلمی که در ایفای نقش خود در مقام رهبر به طور موفقیت‌آمیز عمل می‌کند، قادر است قوانین و مقررات آموزشی را، با توجه به آثار و نتایج آنها، مورد توجه قرار دهد. معلم موفق برده بی‌چون و چرای مقررات نیست و هنگام اجرا، ضمن احترام به آنها می‌کوشد عوامل بسیاری را بشناسد که واضع مقررات در هنگام وضع و ابلاغ

آن در نظر نداشته است و در نتیجه، مقررات را با توجه به همه عوامل انسانی، عدل و انصاف، مروت و مهمتر از آن با توجه به عقل سلیم اجرا کند (ابراهیمی قوام، ۱۳۸۴: ۱۶).

حوزه روشها و فنون تدریس (آشنایی با الگوها، روشها و فنون مختلف تدریس)

از نظر پیوک<sup>۱</sup>، وودروف<sup>۲</sup>، وان‌های<sup>۳</sup>، پرو تیمپرلی<sup>۴</sup> به طور کلی استاد و آموزشگر خوب برای موفقیت در کار خود باید دانشجویان را بشناسد، از موضوعات مختلف مورد نیاز دانشجویان و چگونگی تدریس آنها آگاه باشد. از نظر جوهانسون و هورن<sup>۵</sup>، ویژگیهای استاد خوب دربرگیرنده همه مسائل مربوط به روابط حرفه‌ای استادان با دانشجویان است. مسائل مربوط به تدریس، پژوهش، روابط فردی و ویژگیهای شخصی و... استاد خوب را از استادان دیگر متمایز می‌کند.

با توجه به اهمیت نقش معلم در فرایند تدریس، پژوهشهای زیادی درباره بررسی ویژگیهای معلمان و استادان موفق صورت گرفته و براساس آنها معیارهایی برای ارزیابی عملکرد معلمان در کلاس تهیه شده است تا بدین وسیله کیفیت عملکرد آنان در کلاس ارتقا یابد. فلدمن به مقایسه بیست و هشت ویژگی تدریس مؤثر با توجه به تأثیرشان در موفقیت دانش‌آموزان پرداخت. سرویان و سنل در پژوهشی تحت عنوان کارایی مدرس در سطوح بالای تحصیلی به بررسی رفتارهای مختلفی پرداختند که استادان هنگام تدریس و ارائه درس نشان می‌دادند. احمدوند در تحقیقی معلم موفق را فرد فکوری معرفی کرد که از شیوه‌ای پویا برای تدریس استفاده می‌کند که او را از معلمان معمولی متمایز می‌کند. احمدوند اظهار کرد که معلمان موفق از طریق تطبیق مهارتها و راهکارهایشان با وضع خاص، هدف درس و علاقه‌مندیها، نیازها و تواناییهای یادگیرندگان به طرحریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی مؤثر می‌پردازند. رشتچی و کیوانفر نیز بیان کردند معلمان باید دارای برخی ویژگیها باشند تا بتوانند در ایجاد محیط آموزشی موفق و کارا تأثیرگذار باشند. ویژگیهای مد نظر رشتچی و کیوانفر بدین قرار است: دانش: قبل از هر چیز لازم است که معلم نسبت به موضوع تدریس و نسبت به جهان دانش کافی داشته باشد. منظور از دانش نسبت به جهان اطلاعات کلی درباره موضوعات اجتماعی، تاریخی، جغرافیایی، فرهنگی، سیاسی، علمی و ادبی است و منظور از دانش نسبت به موضوع تدریس، داشتن مهارت و علم کافی نسبت به زبان و هم‌چنین آگاهی از اصول عملی و نظری آموزش زبان است.

1. Peacock
2. Woodruff
3. Wanhai
4. Parr Timperly
5. Johanson & Horne



دانش تخصصی (تحصیلات متناسب با تخصص، طی دوره‌های تخصصی، اطلاعات تخصصی، به روز بودن در حوزه تخصصی)

در چشم‌انداز آموزشی دانشگاه اسلامی طبق سند چشم‌انداز افق ۱۴۰۴ ویژگیهای استادان و مربیان این گونه برشمرده شده است: برخوردار از استادان عالم با توان دانش آموختگانی متخصص، متعهد، خلاق و کارافرین، تولیدکننده محتوای منطبق بر دین، عدالت محور، معتقد به نورانیت و قدسیت علم و تکریم عالم و معلم (سند دانشگاه اسلامی، ۱۳۹۲: ۶).

#### ویژگیهای مورد قبول در این پژوهش

با توجه به تمام موارد یاد شده و گویه‌های مختلفی که بیان شد، مصداقهای آن منطبق با پژوهشهای متعدد قدما و پژوهشگران جدید و قدیم، و هم‌چنین شیوه‌نامه شایستگی‌ها و توان مربیان نیز طبق سند دانشگاه اسلامی منطبق با سند چشم‌انداز افق ۱۴۰۴، تعریف این پژوهش از مربی موفق و ویژگیهای آن همان توان و استعدادها ۳۱ گانه شیوه‌نامه ابلاغی سپاه است که در ذیل بدان اشاره شده است:

مربی موفق: ویژگیها و شایستگی‌های مربیان طبق آخرین سند ابلاغی سپاه:

در این شیوه‌نامه شایستگی‌ها و توان مربیان در چهار بعد توان و استعدادها ذاتی (ده مؤلفه)، شایستگی‌های ارزشی (شش مؤلفه)، شایستگی‌های حرفه‌ای (ده مؤلفه)، شایستگی‌های تخصصی (پنج مؤلفه) و در ۳۱ مؤلفه ابلاغ شده است.

۱ - شایستگی‌های ذاتی (وضعیت ظاهری، بیان، نوع گویش، وضعیت هوشی، وضعیت روحی، روانی، توان فکری، توان تفهیم، توان مدیریتی، توان ارتباطی، انگیزه و علاقه)

۲ - شایستگی‌های ارزشی (اعتقادی، روحیه جهادی، اخلاقی و رفتاری، روحی، روانی، جوهره انقلابی‌گری، روحیه قرآنی)

۳ - شایستگی‌های حرفه‌ای (حوزه‌های علوم تربیت انسانی، علم روانشناسی، برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، طرح درس نویسی، تجهیزات آموزشی، روشها و فنون تدریس، ارزشیابی تربیتی، آموزشی، کشف و پرورش استعداد، مطالعه، تحقیق و پژوهش، حوزه کتابت جزوه، مقاله و کتاب)

۴ - شایستگی‌های تخصصی (دانش تخصصی، مهارت تخصصی، توان تخصصی، طراحی تخصصی، تفکر تخصصی) (سند ابلاغی شماره ۶۹۳ تاریخ چهارم خرداد ماه سال ۱۳۹۴ فرماندهی کل سپاه).

## تربیت

افلاطون (۳۴۶ - ۴۲۷ ق.م) در تعریف تربیت گفته است: تعلیم و تربیت، کشف استعدادهاى طبیعى و شکوفا ساختن آنها است (گروه نویسندگان، ۱۳۸۴: ۱۶۷ - ۱۷۳ با تلخیص). هم‌چنین ارسطو (۳۲۲ - ۳۸۴ ق.م) نیز تربیت را مجموعه‌ای از رفتاری دانسته است که به وسیله خانواده و دولت برای ایجاد فضایل اخلاقی و مدنی در افراد صورت می‌پذیرد (گروه نویسندگان، ۱۳۸۴: ۱۷۳ - ۱۷۸).

فارابی (۲۶۰ - ۳۳۹ ق) در تعریف تربیت بیان می‌کند که: تعلیم و تربیت، هدایت فرد به وسیله فیلسوف و حکیم برای عضویت در مدینه فاضله به منظور دستیابی به سعادت و کمال اول در این دنیا و کمال نهایی در آخرت است (گروه نویسندگان، ۱۳۸۴: ۳۷۴ - ۴۶۱). هم‌چنین ابن‌سینا (۳۷۳ یا ۳۶۳ - ۴۲۸ ق) در تعریف تربیت گفته است: تعلیم و تربیت، برنامه‌ریزی و فعالیت محاسبه شده در جهت رشد کودک، سلامت خانواده و تدبیر شئون اجتماعی برای وصول انسان به کمال دنیوی و سعادت جاویدان الهی است (گروه نویسندگان، ۱۳۸۴: ۳۸۴). از میان آرای تربیتی غزالی (۴۵۰ - ۵۰۵ ق) نیز می‌توان در تعریف تربیت این را به دست آورد که او قائل بوده است، تربیت، نوعی تدبیر نفس و باطن از طریق اعتدال‌بخشی تدریجی به قوا و تمایلات به وسیله معرفت، ریاضت و استمرار برای رسیدن به انس و قرب الهی است (گروه نویسندگان، ۱۳۸۴: ۳۰۵).

### تربیت در نگاه اندیشمندان اسلامی

استاد مطهری در تعریف تربیت این‌گونه بیان می‌کند: تربیت، پرورش دادن است؛ یعنی استعدادهاى درونی‌ای را که بالقوه در یک شیء موجود است به فعلیت درآوردن و پروردن و لهذا تربیت فقط در مورد جاندارها یعنی گیاه و حیوان و انسان صادق است و اگر این کلمه را در مورد غیر جاندار به کار ببریم، مجازاً به کار برده‌ایم؛ نه اینکه به مفهوم واقعی، آن شیء را پرورش داده‌ایم (مطهری، ۱۳۸۳: ۵۵۱).

استاد اعرافی در بیان تعریف تربیت دینی بیان می‌کند: تربیت دینی، مجموعه اعمال عمدی و هدفدار به منظور آموزش گزاره‌های معتبر دین به افراد دیگر در عمل و نظر است تا به آن آموزه‌ها متعهد و پایبند گردند (اعرافى و داوودى، ۱۳۸۳: ۲۴).

در کتاب سید محمد باقر حجتی این تعریف بیان شده است: تربیت، عملی است که قوای جسمانی و روانی و عقلی انسان را شکوفا سازد تا آن قوا با نظام و سازمان ویژه‌ای با استمداد از درون و متبری و به مدد کوشش‌های او به میزان توانایی و استعدادهاى خود رشد و پیشرفت کند (حجتی، ۱۳۸۵: ۱۰).

هم‌چنین در تعریف دلشاد تهرانی بیان شده است: تربیت، رفع موانع و ایجاد مقتضیات است برای اینکه استعدادهای انسان در جهت کمال مطلق شکوفا شود (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۰: ۲۴). تعریف استاد مصباح از تربیت، فراهم کردن زمینه‌هایی است برای اینکه استعدادها و نیروهای موجود رشد کند تا بتواند از این نیروها برای رسیدن به کمال خودش بهره‌مند شود (گروه علوم تربیتی مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی، ۱۳۸۸: ۵۷).

با توجه به مجموعه تعاریف از تربیت اسلامی (مطهری، ۱۳۷۳: ۵۵؛ صانعی، ۱۳۷۸: ۳۱؛ دلشاد تهرانی، ۱۳۸۵: ۴۲؛ فایضی و آشتیانی، ۱۳۷۵: ۲۳)، می‌توان این‌گونه استنباط کرد که تربیت اسلامی، شکوفاسازی و به فعلیت رساندن جمیع استعدادها در جنبه‌های گوناگون شخصیتی یعنی ابعاد جسمانی، عقلانی، اجتماعی، عاطفی و اخلاقی است. این شکوفاسازی با موازین و ضوابط الهی میسر است و از این رو خلاف چنین ضوابطی، شکوفاسازی نیست و بنابراین تربیت هم قلمداد نمی‌شود؛ از این رو مجموعاً می‌توان گفت انسان تربیت شده در تمامی ابعاد پیشین هدایت یافته و تربیت شده است و این‌گونه نیست که فقط در یک جنبه مستقل به نام دین تربیت و هدایت شده باشد (علوی، ۱۳۸۸: ۶۳ و ۶۴).

#### تربیت در نگاه اندیشمندان غیر مسلمان

در تعریف جان دثویی: تربیت، مجموعه فرایندهایی است که از راه آنها، گروه و جامعه تواناییها و خواسته‌های خود را به اعضا و نسلهای جدید منتقل می‌کند تا بقا و رشد پیوسته خویش را تضمین کند (گروه نویسندگان، ۱۳۸۸: ۲۶۱). هم‌چنین در تعریف امیل دورکیم به هدف آن پرداخته، و این‌چنین بیان شده است: تربیت کارکردی است که در طی آن، نسل بالغ، رسیده و تربیت یافته بر نسلی که هنوز برای زندگی به اندازه کافی پختگی نیافته است، اثر می‌گذارد و هدف از آن، برانگیختن و گسترش حالات جسمی، عقلی و اخلاقی متربی است (گروه نویسندگان، ۱۳۸۸: ۲۲۴ و ۲۲۵).

استاد رفیعی در کتاب خود در مورد نظر روسو از تربیت نوشته است: تربیت، هنر یا فنی است که به صورت راهنمایی یا حمایت و هدایت نیروهای طبیعی و استعدادهای متربی و با رعایت قوانین رشد طبیعی و با همکاری خود او برای زیستن تحقق می‌پذیرد. از نظر او تربیت، فرایند پرورش متربی در گستره استعدادهای مادرزادی است (رفیعی، ۱۳۸۸: ۹۲). هم‌چنین نظر کانت این‌گونه بیان شده است: تربیت، پرورش و تأدیب و تعلیم همراه با فرهنگ است که در پی کامیابی متربی در جامعه آینده است؛ جامعه‌ای که بر مراتب از جامعه کنونی برتر است (رفیعی، ۱۳۸۸: ۹۲).

تعریف مورد نظر در این پژوهش

در پی نوشت رهنامه نظام تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی ایران از قول علم الهدی تربیت تنها کار خداست که ذیل تدبیرات حضرت باری و توسط انسانهای کامل رخ می‌دهد. آدمی نه تنها برای مظهریت حق محتاج هدایت و تربیت است، بلکه تربیت او مستلزم ملاحظه تحول دائمی و آزادی ذاتی او است. به رغم اینکه مصداق کامل خلیفه خداوند، پیامبران و اولیا معرفی شده‌اند از آیه جعلناکم خلایف فی الارض استنباط می‌شود که مأموریت‌های خلیفه کامل خداوند به درجات متنوع و در سطوح گوناگون به دیگران نیز نسبت داده می‌شود؛ پس هر کس به میزانی و تا حدودی خلافت حق را بر عهده دارد و تا همان حدود نیز در هدایت مردمان مؤثر است؛ یعنی هدایت که اصالتاً کار خدا و مأموریت رسولان اوست به طور فرعی یا اعتباری و به درجات مختلف توسط افراد و گروه‌هایی از مردم محقق می‌شود. البته نکته مهم این است که هرگز تربیت واگذار نمی‌شود و دخالت یا وساطت افراد در تربیت فارغ از تدبیر الهی و دور از چشم خلیفه کامل او رخ نمی‌دهد. از این رو فعالیت‌های تربیتی در صورتی که بتواند مصداق هدایت باشد تنها مقدمه هدایت الهی تلقی می‌شود (پی‌نوشت رهنامه نظام تربیت رسمی و عمومی در جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۷: ۳۶۸ به نقل از علم الهدی، ۱۳۸۶).

معنای تربیت در فلسفه تربیت جزء اسناد پشتیبان نقشه جامع علمی کشور به این شرح است: تربیت جریان تعاملی زمینه‌ساز هدایت افراد جامعه به سوی رشد همه جانبه و متعادل و تکوین و تعالی پیوسته هویت خود براساس معیارهای اسلامی است تا با کسب شایستگی‌های لازم به منظور درک موقعیت خود و عمل برای بهبود مستمر آن، آماده تحقق مراتب حیات طیبه در همه ابعاد شود (سند ملی آموزش و پرورش، ۱۳۸۷)؛ لذا با توجه به تعدد تعاریف محکم از تربیت، تعریف تربیت در سلسله اسناد پشتیبان نقشه جامع علمی کشور مبنای تعریف این نوشته است که برگرفته از مصداق تام تربیت اسلامی و منطبق با معیارهای مورد نظر در این پژوهش است:

جریان تعاملی زمینه‌سازی هدایت افراد جامعه به سوی رشد همه جانبه و متعادل و تکوین و تعالی پیوسته هویت خود براساس معیارهای اسلامی تا با کسب شایستگی‌های لازم به منظور درک موقعیت خود و عمل برای بهبود مستمر آن، آماده تحقق مراتب حیات طیبه در همه ابعاد آن شود (اسناد پشتیبان نقشه جامع علمی کشور، ۱۳۸۷: ۴۳).

مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های مورد انتظار از دانشجوی تراز انقلاب اسلامی  
مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های ارزشی مورد انتظار از دانشجویان تراز انقلاب اسلامی طبق ابلاغیه  
۲۹ آبان ماه سال ۱۳۹۰:

۱- مؤمن: (عالم، معتقد، عامل، مبلغ و مروج شریعت و اخلاق اسلامی) یعنی گرونده، با ایمان،  
خلاف کافر (عمید، ۱۳۸۹: ۹۰۵)

ویژگی‌های رفتاری دانشجوی مؤمن این گونه است:

- حلال و حرام الهی را رعایت می‌کند.

- اعمال عبادی نماز، دادن زکات، حج خانه خدا و روزه ماه رمضان را با اشتیاق انجام می‌دهد.

- در تمامی کارها و شئون زندگی براساس مقررات اسلام عمل می‌کند.

- در اجتماع مسلمانان حضور و مشارکتی فعال دارد.

- با زبان و بیان و نوشتن، معروفها و منکرها را عالمانه و منطقی تبیین می‌کند.

- آگاهانه و مشتاقانه امر به معروف و نهی از منکر را انجام می‌دهد.

- منظم و منضبط در کارهای عبادی، اجتماعی، مالی و خدمتی است.

۲- ولایی (عارف، محب، پیرو، ناصر، مطیع و مدافع ولی)

ویژگی‌های رفتاری دانشجوی ولایی این گونه است:

- تکالیف و عبادت‌هایی که خداوند برای بندگان خود تشریح کرده است، انجام می‌دهد.

- از هر آنچه به وسیله وحی به پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم رسیده و یا به اذن پروردگار تشریح

شده است و سنت ایشان را اطاعت می‌کند.

- از دستور ائمه معصومین علیهم السلام اطاعت و برای عمل به سیره ایشان تلاش می‌کند.

- برای ظهور و تشکیل حکومت جهانی حضرت مهدی موعود عجل الله تعالی فرجه الشریف تلاش

می‌کند.

- از ولی فقیه در هر زمان و مکان دفاع می‌کند.

- برای ترویج، نشر و غلبه اندیشه و گفتمان ولی فقیه با تمام توان تلاش می‌کند.

- برای تحقق تدابیر ولی فقیه در نهاد با تمام توان تلاش می‌کند.

- از دوستان ولی فقیه در عرصه‌های مختلف حمایت و دفاع می‌کند.

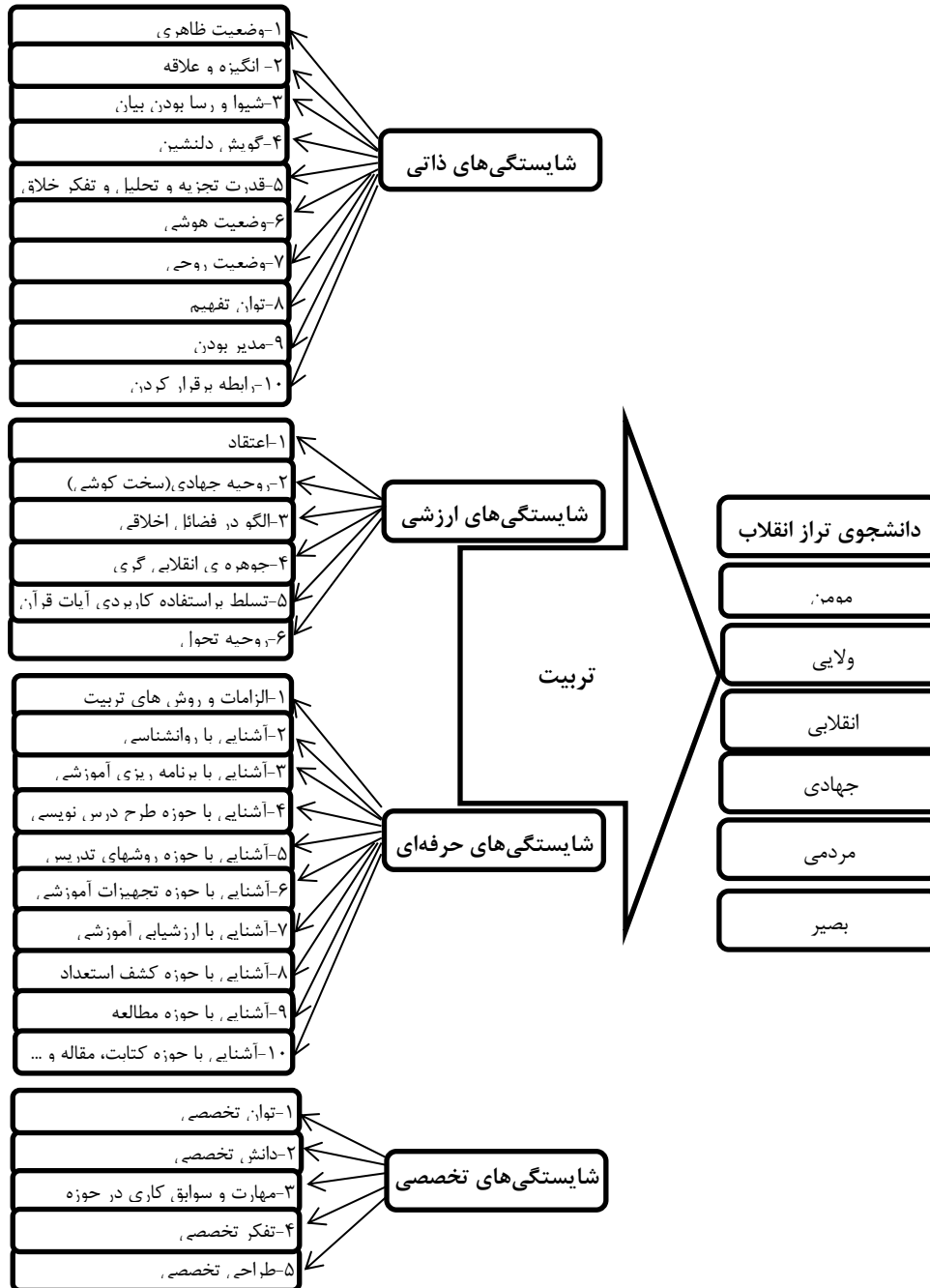
- علیه انحرافات و خیانت‌های دشمنان ولی فقیه افشاگری و مقابله می‌کند.

- خود را برای ملاقات پروردگار، رسول و ولی خدا آماده می‌کند.
- مؤمنان را به حق و به صبر توأسی می‌کند.
- اوضاع و احوال مسلمانان و جامعه اسلامی را دیده بانی می‌کند و در برابر آن بی‌اعتنا نیست.
- ۳- مجاهد (مقاوم، صبور، شجاع، خستگی ناپذیر، ایثارگر، مخلص، متوکل، پرتلاش و کم هزینه) یعنی کوشش کننده، کسی که با دشمن جنگ کند (عمید، ۱۳۸۹: ۹۱۷).
- ویژگیهای رفتاری دانشجوی مجاهد این گونه است:
  - علیه فساد و تجاوز و ظلم، توطئه، مکر و فریب شیطان، منافقین، طاغوت و نظام سلطه افشاگری و روشنگری می‌کند.
  - برای مبارزه با شیطان، منافقان، طاغوت و نظام سلطه و حامیان آنها با تمام قدرت و توان تلاش می‌کند.
  - همه سختی‌ها و مشکلات و هزینه‌های جهاد با شیطان، منافقان، طاغوت و نظام سلطه را شجاعانه و سرسختانه تحمل می‌کند و تسلیم آنها نمی‌شود.
  - در مقابل دشمن مهاجم سرسخت و مقاوم و سازش ناپذیر است.
  - برای تحقق توحید، عدالت، معنویت و شریعت اسلامی در جامعه با تمام قدرت و توان تلاش می‌کند.
  - سرنوشت اسلام و جامعه اسلامی را بر سرنوشت خود مقدم می‌دارد و ترجیح می‌دهد و با جان، مال و آبروی خود در راه خدا مبارزه می‌کند.
- ۴- انقلابی (آرمانگرا، حق طلب، عدالت خواه، واقع بین، خلاق، مبتکر، بن بست شکن و تحول خواه) ویژگیهای رفتاری دانشجوی انقلابی این گونه است:
  - آگاهانه و هوشمندانه تحولات انقلاب اسلامی را رصد، تحلیل و ارزیابی می‌کند.
  - همیشه در مواضع انقلاب و هر جا که انقلاب متوقع باشد، حضوری فعال دارد.
  - برای کمک به شکل گیری نظام اسلامی و دولت اسلامی و جامعه اسلامی تلاش می‌کند.
  - برای تحقق ارزشهای انقلابی در نهاد مقدس و جامعه همواره تلاش می‌کند.
  - الگوی صحیح انقلابی بودن و سبک زندگی اسلامی را به جامعه ارائه می‌کند.
  - برای تحول همراه با پیشرفت نهاد، عاقلانه فکر، عالمانه برنامه ریزی، و عاشقانه اقدام می‌کند.
  - به همراه تکالیف تعریف شده سازمانی اکتفا نمی‌کند و از رسالت انقلابی خود استقبال می‌کند.

- پای تحقق انتظارات تحولی و تعالی‌بخش و پیشرفت درونزای نهاد ایستادگی می‌کند.
- فرصت توطئه و قدرت نمایی و میدان‌گردنگشی را از ایادی طاغوت و مخالفان ملت و کشور می‌گیرد.
- توطئه‌ها، مکر و نقشه‌های دشمنان انقلاب اسلامی را شناسایی و افشاء می‌کند.
- ۵- مردمی (حامی، خیرخواه، دلسوز، ناصح، امین، خادم، بسیج‌کننده و پیشبرنده مردم) ویژگی‌های رفتاری دانشجوی مردمی این‌گونه است:
  - روابط و تعاملات خود را با مردم براساس اخوت ایمانی تنظیم می‌کند.
  - به نیازمندان، محرومان و مستمندان بی‌منت انفاق و احسان و کمک می‌کند.
  - با مستضعفان و محرومان همنشین و همسفره می‌شود.
  - در فعالیتهای عام‌المنفعه مرتبط با مردم حاضر و فعال است.
  - مردم را در عمل به آموزه‌های اسلامی و تحقق ارزشهای انقلاب اسلامی ترغیب و هدایت می‌کند.
  - نسبت به ناهنجاری اعتقادی، اخلاقی و رفتاری جامعه بی‌اعتنا نیست و در جهت ریشه‌کن ساختن آنها تلاش می‌کند.
- مردم را در حل مسائل و تأمین نیازهای انقلاب اسلامی بسیج می‌کند.
- سرنوشت امت اسلامی را بر سرنوشت خود مقدم می‌دارد و ترجیح می‌دهد.
- ۶- بصیر (هوشمند، حق‌شناس، دشمن‌شناس، جریان‌شناس، تاریخ‌شناس، فتنه‌شناس و عبرت‌آموز)
  - بصیرت به معنای بینش، دانایی، زیرکی، عقل‌شاهد و حجت (عمید، ۱۳۸۹: ۲۳۴ و ۲۳۵) و در اصطلاح به معنای فهم و درک عمیق است که زمینه تشخیص حق از باطل و انتخاب راه درست از غلط را برای انسان فراهم می‌کند (جمعی از نویسندگان، ۱۳۹۰: ۹)
  - ویژگی‌های رفتاری دانشجوی بصیر این‌گونه است:
    - اجر و پاداش مجاهدت خود را در رسیدن به هدف الهی از خداوند متعال مستلث می‌کند.
    - برای دستیابی به هدف مقدس زندگی خویش پیوسته و امیدوارانه تلاش می‌کند.
    - گوش خود را بر صداها نمی‌بندد و وقتی شنید در رد و قبول شنیده‌ها می‌اندیشد.
    - از حوادث و تحولات فرصت‌طلبی به نفع شخصی خود نمی‌کند.
    - با حرکت به سمت خدا زنگارهای جلوی بصیرت خودش را می‌زداید و راه را برای ادامه حرکتش راحت‌تر می‌کند.

- در محاسبات خود هیچ‌گاه به دشمن و وعده‌های او اعتماد نمی‌کند.
  - در محاسبات خود همیشه به خدا، سنت‌های آفرینش و نیروهای خودی اعتماد می‌کند.
  - تلاش می‌کند تا انقلاب از مسیر اصلیش منحرف، و به ضد خودش تبدیل نشود.
  - از آرمانها، اهداف کلان و جهت‌گیریهای اصلی انقلاب دفاع می‌کند.
- با توجه به سند دانشگاه اسلامی در زمینه تربیت دانشجویان (نخبگانی عالم، معتقد، متشرع و متخلق و مهذب) و آخرین ابلاغ به دانشگاه درباره تربیت دانشجویان (مؤمن، ولایی، مجاهد، انقلابی، مردمی و بصیر) و همپوشانی سند دانشگاه اسلامی با ابلاغ استادان، ملاکهای ابلاغیه ۲۹ آبان ماه سال ۱۳۹۰ مدنظر قرار می‌گیرد.





نمودار ۱: الگوی مفهومی

## روش تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش از آمار توصیفی (شامل شاخصهای گرایش به مرکز مثل میانگین و شاخص‌های پراکندگی مثل انحراف معیار) و آمار استنباطی (تحلیل رگرسیون برای بررسی سؤال اصلی و همبستگی پیرسون برای بررسی سؤالهای فرعی) کمک گرفته شده است. با استفاده از فن رایانه‌ای نسبت به ورودی صحیح اطلاعات به برنامه اطمینان حاصل شد.

## جامعه آماری و نمونه مورد مطالعه

تمام استادان و فرماندهان و مدیران و مسئولان تربیتی یکی از مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح و دانشجویان که تعداد آنان ۱۹۷۶ نفر است. در نمونه آماری از کل مجموع ۳۱۹ نفر که پرسش‌نامه را تکمیل کرده‌اند، ۲۸۹ نفر دانشجو (تعداد دانش‌آموختگان ۱۳۳ نفر و تعداد محصلان ۱۵۶ نفر) و ۳۰ نفر استاد هستند.

## تحلیل و تفسیر یافته‌های پژوهش

### سؤال اصلی پژوهش

میزان اثرگذاری و اولویت شاخصهای رفتاری استادان بر ویژگیهای تربیتی دانشجوی تراز انقلاب چقدر است و الگوی مناسب در این راستا چیست؟

جدول ۱: شاخصهای مربوط به متغیر شایستگی‌های ذاتی مربیان برای تربیت دانشجویان

شاخص	مقدار	شاخص	مقدار	شاخص	مقدار
میانگین	۴/۱۳۶۸	انحراف معیار	۰/۷۲۹۳	حداکثر	۵
میانه	۴/۳۱۶۷	دامنه تغییر	۳/۴۰	تعداد	۳۱۹
نما	۵/۰۰	حداقل	۱/۶۰		

جدول ۲: آزمون تی استیودنت متغیر شایستگی‌های ذاتی مربیان برای تربیت دانشجویان

متغیر	تعداد	میانگین	مقدار t	معناداری
شایستگی‌های ذاتی مربیان برای تربیت دانشجویان	۳۱۹	۴/۱۳۶۸	۲/۷۸۴۰	۰/۰۰۰

**میزان اثرگذاری و اولویت شاخصهای رفتاری استادان و مربیان موفق بر تربیت دانشجوی تراز انقلاب اسلامی و...**

فرض آزمون فریدمن: بین میزان شایستگی‌های ذاتی مربیان برای تربیت دانشجویان در شش حوزه مؤمن، ولایی، مجاهد، انقلابی، مردمی و بصیر تفاوت وجود ندارد. در بررسی فرضیه اصلی دو فرض  $H_0$  و  $H_1$  به این شرح، مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد.

بین میزان شایستگی‌های ذاتی مربیان برای تربیت دانشجویان در شش حوزه تفاوت معناداری وجود ندارد.  $H_0$

بین میزان شایستگی‌های ذاتی مربیان برای تربیت دانشجویان در شش حوزه تفاوت معناداری وجود دارد.  $H_1$

تعداد	۳۱۹
کای اسکوئر	۵/۸۹۳
درجه آزادی	۵
معناداری	۰/۳۱۷

نتایج جدول نشان می‌دهد معناداری محاسبه شده برای عوامل بالا از معناداری در سطح آلفای ۰/۰۵ بزرگتر است؛ لذا فرض صفر رد، و فرضیه تحقیق تأیید شد که بین میزان شایستگی‌های ذاتی مربیان برای تربیت دانشجویان در شش حوزه مؤمن، ولایی، مجاهد، انقلابی، مردمی و بصیر تفاوت وجود ندارد.

**جدول ۳: رتبه بندی میزان شایستگی‌های ذاتی مربیان برای تربیت دانشجویان**

رتبه میانگین	شایستگی‌های ذاتی مربیان برای تربیت دانشجویان
۳/۶۶	برای تربیت دانشجویان مؤمن
۳/۴۶	برای تربیت دانشجویان ولایی
۳/۴۶	برای تربیت دانشجویان مجاهد
۳/۵۶	برای تربیت دانشجویان انقلابی
۳/۳۷	برای تربیت دانشجویان مردمی
۳/۵۰	برای تربیت دانشجویان بصیر

**جدول ۴: شاخصهای مربوط به متغیر شایستگی‌های ارزشی مربیان برای تربیت دانشجویان**

شاخص	مقدار	شاخص	مقدار	شاخص	مقدار
میانگین	۴/۱۹۰۲	انحراف معیار	۰/۷۵۳۰۶	حداکثر	۵
میانه	۴/۳۸۸۹	دامنه تغییر	۳/۵۰	تعداد	۳۱۹
نما	۵/۰۰	حداقل	۱/۵۰		

**جدول ۵: آزمون تی استیودنت متغیر شایستگی‌های ارزشی مربیان برای تربیت دانشجویان**

متغیر	تعداد	میانگین	مقدار t	معنا داری
شایستگی‌های ارزشی مربیان برای تربیت دانشجویان	۳۱۹	۴/۱۹۰۲	۲۸/۲۲۸	۰/۰۰۰

فرض آزمون فریدمن: بین میزان تأثیر شایستگی‌های ارزشی مربیان برای تربیت دانشجویان در شش حوزه مؤمن، ولایی، مجاهد، انقلابی، مردمی و بصیر تفاوت وجود ندارد. در بررسی فرضیه اصلی دو فرض  $H_0$  و  $H_1$  به این شرح، مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد.

بین میزان شایستگی‌های ارزشی مربیان برای تربیت دانشجویان در شش حوزه تفاوت معناداری وجود ندارد:  $H_0$   
 بین میزان شایستگی‌های ارزشی مربیان برای تربیت دانشجویان در شش حوزه تفاوت معناداری وجود دارد:  $H_1$

تعداد	۳۱۹
کای اسکوتر	۲۰/۷۶۸
درجه آزادی	۵
معناداری	۰/۰۰۱

نتایج جدول نشان می‌دهد معناداری محاسبه شده برای عوامل بالا از معناداری در سطح آلفای ۰/۰۵ کوچکتر است؛ لذا فرض صفر تأیید، و فرضیه تحقیق رد شد که بین میزان شایستگی‌های ارزشی مربیان برای تربیت دانشجویان در شش حوزه مؤمن، ولایی، مجاهد، انقلابی، مردمی و بصیر تفاوت وجود دارد به طوری که بیشترین میزان برای ۱ - تربیت دانشجویان مؤمن ۲ - تربیت دانشجویان مجاهد ۳ - تربیت دانشجویان ولایی ۴ - تربیت دانشجویان انقلابی ۵ - تربیت دانشجویان مردمی ۶ - تربیت دانشجویان بصیر است.

جدول ۶: رتبه بندی میزان شایستگی‌های ارزشی مربیان برای تربیت دانشجویان

رتبه میانگین	شایستگی‌های ارزشی مربیان برای تربیت دانشجویان
۳/۶۹	برای تربیت دانشجویان مؤمن
۳/۶۵	برای تربیت دانشجویان مجاهد
۳/۶۰	برای تربیت دانشجویان ولایی
۳/۴۶	برای تربیت دانشجویان انقلابی
۳/۳۱	برای تربیت دانشجویان مردمی
۳/۲۹	برای تربیت دانشجویان بصیر

جدول ۷: شاخصهای مربوط به متغیر شایستگی‌های حرفه‌ای مربیان برای تربیت دانشجویان

شاخص	مقدار	شاخص	مقدار	شاخص	مقدار
میانگین	۳/۹۲۵۲	انحراف معیار	۰/۷۸۰۶	شاخص	حداکثر
میان	۴/۰۶۶۷	دامنه تغییر	۳/۵۰	تعداد	۳۱۹
نما	۵/۰۰	حداقل	۱/۵۰		

**میزان اثرگذاری و اولویت شاخصهای رفتاری استادان و مربیان موفق بر تربیت دانشجوی تراز انقلاب اسلامی و...**

جدول ۸: آزمون تی استیودنت متغیر شایستگی های حرفه ای مربیان برای تربیت دانشجویان

متغیر	تعداد	میانگین	مقدار t	معنا داری
شایستگی های حرفه ای مربیان برای تربیت دانشجویان	۳۱۹	۳/۹۲۵۲	۲۱/۱۶۹	۰/۰۰۰

فرض آزمون فریدمن: بین میزان شایستگی های حرفه ای مربیان برای تربیت دانشجویان در شش حوزه مؤمن، ولایی، مجاهد، انقلابی، مردمی و بصیر تفاوت وجود ندارد. در بررسی فرضیه اصلی دو فرض  $H_0$  و  $H_1$  به این شرح، مورد تحلیل و ارزیابی قرار می گیرد.

بین میزان شایستگی های حرفه ای مربیان برای تربیت دانشجویان در شش حوزه تفاوت معناداری وجود ندارد:  $H_0$   
 بین میزان شایستگی های حرفه ای مربیان برای تربیت دانشجویان در شش حوزه تفاوت معناداری وجود دارد:  $H_1$

تعداد	۳۱۹
کای اسکوئر	۳/۳۲۲
درجه آزادی	۵
معناداری	۰/۶۵۰

نتایج جدول نشان می دهد معناداری محاسبه شده برای عوامل بالا از معناداری در سطح آلفای ۰/۰۵ بزرگتر است؛ لذا فرض صفر رد، و فرضیه تحقیق تأیید شد که بین میزان شایستگی های حرفه ای مربیان برای تربیت دانشجویان در شش حوزه مؤمن، ولایی، مجاهد، انقلابی، مردمی و بصیر تفاوت وجود ندارد.

جدول ۹: رتبه بندی میزان شایستگی های حرفه ای مربیان برای تربیت دانشجویان

رتبه میانگین	شایستگی های حرفه ای مربیان برای تربیت دانشجویان
۳/۶۰	برای تربیت دانشجویان مؤمن
۳/۵۹	برای تربیت دانشجویان ولایی
۳/۴۶	برای تربیت دانشجویان مجاهد
۳/۴۹	برای تربیت دانشجویان انقلابی
۳/۴۲	برای تربیت دانشجویان مردمی
۳/۴۵	برای تربیت دانشجویان بصیر

جدول ۱۰: شاخصهای مربوط به متغیر شایستگی های تخصصی مربیان برای تربیت دانشجویان

شاخص	مقدار	شاخص	مقدار	شاخص	مقدار
میانگین	۴/۰۷۴۱	انحراف معیار	۰/۷۵۶۲	حداکثر	۵
میانه	۴/۱۶۶۷	دامنه تغییر	۳/۴۰	تعداد	۳۱۹
نما	۵/۰۰	حداقل	۱/۶۰		

جدول ۱۱: آزمون تی استیودنت متغیر شایستگی‌های تخصصی مربیان برای تربیت دانشجویان

متغییر	تعداد	میانگین	مقدار t	معنا داری
شایستگی‌های تخصصی مربیان برای تربیت دانشجویان	۳۱۹	۴/۰۷۴۱	۲۵/۳۶۷	۰/۰۰۰

فرض آزمون فریدمن: بین میزان تأثیر شایستگی‌های تخصصی مربیان برای تربیت دانشجویان در شش حوزه مؤمن، ولایی، مجاهد، انقلابی، مردمی و بصیر تفاوت وجود ندارد. در بررسی فرضیه اصلی دو فرض  $H_0$  و  $H_1$  به این شرح، مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد.

بین میزان شایستگی‌های تخصصی مربیان برای تربیت دانشجویان در شش حوزه تفاوت معناداری وجود ندارد:  $H_0$

بین میزان شایستگی‌های تخصصی مربیان برای تربیت دانشجویان در شش حوزه تفاوت معناداری وجود دارد:  $H_1$

تعداد	۳۱۹
کای اسکوئر	۱۲/۱۱۹
درجه آزادی	۵
معناداری	۰/۳۳۰

نتایج جدول نشان می‌دهد معناداری محاسبه شده برای عوامل بالا از معناداری در سطح آلفای ۰,۰۵ کوچکتر است؛ لذا فرض صفر تأیید، و فرضیه تحقیق رد شد که بین میزان شایستگی‌های تخصصی مربیان برای تربیت دانشجویان در شش حوزه مؤمن، ولایی، مجاهد، انقلابی، مردمی و بصیر تفاوت وجود دارد به طوری که بیشترین میزان برای ۱ - تربیت دانشجویان مجاهد ۲ - تربیت دانشجویان مؤمن ۳ - تربیت دانشجویان بصیر ۴ - تربیت دانشجویان ولایی ۵ - تربیت دانشجویان انقلابی ۶ - تربیت دانشجویان مردمی است.

جدول ۱۲: رتبه بندی میزان شایستگی‌های تخصصی مربیان برای تربیت دانشجویان

رتبه میانگین	شایستگی‌های تخصصی مربیان برای تربیت دانشجویان
۳/۷۱	برای تربیت دانشجویان مجاهد
۳/۵۵	برای تربیت دانشجویان مؤمن
۳/۴۹	برای تربیت دانشجویان بصیر
۳/۴۸	برای تربیت دانشجویان ولایی
۳/۴۴	برای تربیت دانشجویان انقلابی
۳/۳۲	برای تربیت دانشجویان مردمی

**میزان اثرگذاری و اولویت شاخصهای رفتاری استادان و مربیان موفق بر تربیت دانشجویان تراز انقلاب اسلامی و...**

فرض آزمون فریدمن: بین میزان چهار بعد شایستگی‌های مربیان برای تربیت دانشجویان تفاوت وجود ندارد.

در بررسی فرضیه اصلی دو فرض  $H_0$  و  $H_1$  به این شرح، مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد.  
بین میزان چهار بعد شایستگی‌های مربیان برای تربیت دانشجویان تفاوت معناداری وجود ندارد.  $H_0$   
بین میزان چهار بعد شایستگی‌های مربیان برای تربیت دانشجویان تفاوت معناداری وجود دارد.  $H_1$

تعداد	۳۱۹
کای اسکوئر	۹۲/۳۷۲
درجه آزادی	۵
معناداری	۰/۰۰۰

نتایج جدول نشان می‌دهد معناداری محاسبه شده برای عوامل بالا از معناداری در سطح آلفای ۰/۰۵ کوچکتر است؛ لذا فرض صفر تأیید، و فرضیه تحقیق رد شد که بین میزان چهار بعد شایستگی‌های مربیان برای تربیت دانشجویان تفاوت وجود دارد به طوری که بیشترین میزان شایستگی به ترتیب برای ۱ - شایستگی‌های ارزشی ۲ - شایستگی‌های ذاتی ۳ - شایستگی‌های حرفه‌ای ۴ - شایستگی‌های تخصصی است.

**جدول ۱۳: رتبه بندی میزان شایستگی‌های مربیان برای تربیت دانشجویان**

رتبه میانگین	شایستگی‌های مربیان برای تربیت دانشجویان
۲/۹۴	شایستگی‌های ارزشی مربیان برای تربیت دانشجویان
۲/۵۵	شایستگی‌های ذاتی مربیان برای تربیت دانشجویان
۲/۵۱	شایستگی‌های تخصصی مربیان برای تربیت دانشجویان
۱/۹۹	شایستگی‌های حرفه‌ای مربیان برای تربیت دانشجویان

پاسخ این مقاله برای تربیت دانشجوی مؤمن: بیشترین تأثیر از بین سی‌ویک گویه پرسشنامه استادان

طبق جدول ذیل است:

معناداری	گویه‌های اثر گذار	نوع رفتار	برای تربیت دانشجوی مؤمن
۰/۷۱۸ ۰/۷۱۰ ۰/۷۰۹ ۰/۷۰۶	قدرت تجزیه و تحلیل و تفکر خلاق وضعیت هوشی نوع گویش دلنشین و شیوا و رسا بودن بیان انگیزه و علاقه	ذاتی	
۰/۷۷۳ ۰/۷۳۰ ۰/۷۲۸ ۰/۷۲۴ ۰/۷۱۶	اخلاق و رفتار (الگو در فضایل اخلاقی) روحیه جهادی (سختکوش، ایثار، خطر پذیر) جوهره انقلابی‌گری (مدافع ارزشها) استفاده کاربردی آیات قرآن مرتبط با رشته تخصصی روحیه تحول و نوآندگی	ارزشی	
۰/۷۶۷ ۰/۷۵۲ ۰/۷۳۴ ۰/۷۳۰ ۰/۷۱۱ ۰/۷۰۰	آشنایی با حوزه مطالعه، تحقیق و پژوهش آشنایی با حوزه کشف و پرورش استعداد آشنایی با ارزشیابی تربیتی، آموزشی آشنایی با کتابت جزوه، مقاله و کتاب آشنایی با روانشناسی (مخاطب شناسی) آشنایی با حوزه روشها و فنون تدریس	حرفه‌ای	
۰/۷۴۶ ۰/۷۳۸ ۰/۷۲۰ ۰/۷۱۳	تفکر تخصصی (ارائه راهکار، اصلاح فرایند طراحی) دانش تخصصی (تحصیلات متناسب با تخصص) مهارت و سوابق کاری در حوزه مرتبط با تخصص طراحی تخصصی (دوره ها و اردوها و تمرینات)	تخصصی	



میزان اثرگذاری و اولویت‌های رهنمای استادان و مربیان موفق بر تربیت دانشجوی تراز انقلاب اسلامی و...

پاسخ این مقاله برای تربیت دانشجوی مجاهد: بیشترین تأثیر از بین سی‌ویک گویه پرسشنامه مربیان

طبق جدول ذیل است:

معناداری	گویه‌های اثرگذار	نوع رفتار	برای تربیت دانشجوی مجاهد
۰/۷۳۸ ۰/۷۲۱ ۰/۷۰۶ ۰/۷۰۰	وضعیت هوشی وضعیت ظاهری قدرت تجزیه و تحلیل و تفکر خلاق مدیر بودن، جذب‌ه داشتن	ذاتی	
۰/۷۶۰ ۰/۷۳۱ ۰/۷۴۷ ۰/۷۰۸	اخلاق و رفتار (الگو در فضایل اخلاقی) جوهره انقلابی‌گری (مدافع ارزشها) روحیه جهادی (سختکوش، ایثار، خطر پذیر) روحیه تحول و نوآندگی	ارزشی	
۰/۷۵۴ ۰/۷۳۱ ۰/۷۲۴ ۰/۷۳۶ ۰/۷۱۸	آشنایی با حوزه مطالعه، تحقیق و پژوهش آشنایی با حوزه کشف و پرورش استعداد آشنایی با ارزشیابی تربیتی، آموزشی آشنایی با کتابت جزوه، مقاله و کتاب آشنایی با حوزه طرح درس نویسی	حرفه‌ای	
۰/۷۲۹ ۰/۷۵۹ ۰/۷۳۵	تفکر تخصصی (ارائه راهکار، اصلاح فرایند طراحی) دانش تخصصی (تحصیلات متناسب با تخصص) مهارت و سوابق کاری در حوزه مرتبط با تخصص	تخصصی	

پاسخ این مقاله برای تربیت دانشجوی انقلابی: بیشترین تأثیر از بین سی‌ویک گویه پرسشنامه مربیان

طبق جدول ذیل است:

معناداری	گویه‌های اثرگذار	نوع رفتار	برای تربیت دانشجوی انقلابی
۰/۷۶۷ ۰/۷۰۰	وضعیت روحی و روانی وضعیت هوشی	ذاتی	
۰/۷۰۳ ۰/۷۵۶ ۰/۷۳۷	اخلاق و رفتار (الگو در فضایل اخلاقی) روحیه جهادی (سختکوش، ایثار، خطر پذیر) روحیه تحول و نوآندگی	ارزشی	
۰/۷۰۱ ۰/۷۶۰ ۰/۷۴۸ ۰/۷۰۳ ۰/۷۱۲	آشنایی با حوزه مطالعه، تحقیق و پژوهش آشنایی با حوزه کشف و پرورش استعداد آشنایی با ارزشیابی تربیتی، آموزشی آشنایی با کتابت جزوه، مقاله و کتاب آشنایی با حوزه طرح درس نویسی	حرفه‌ای	
۰/۷۳۷ ۰/۷۲۶	دانش تخصصی (تحصیلات متناسب) طراحی تخصصی (دوره‌ها و اردوها و تمرینات)	تخصصی	

پاسخ این مقاله برای تربیت دانشجوی ولایی: بیشترین تأثیر از بین سی‌ویک گویه پرسشنامه مریان

طبق جدول ذیل است:

معناداری	گویه‌های اثر گذار	نوع رفتار	برای تربیت دانشجوی ولایی
۰/۷۱۶	وضعیت هوشی	ذاتی	
۰/۷۱۲	وضعیت ظاهری		
۰/۷۰۱	شیوا و رسا بودن بیان		
۰/۷۳۹	قدرت تجزیه و تحلیل و تفکر خلاق		
۰/۷۱۴	مدیر بودن، جذب داشته‌ها		
۰/۷۲۴	نوع گویش دلنشین		
۰/۷۰۰	رابطه برقرار کردن، رفیق شدن		
۰/۷۰۳	انگیزه و علاقه		
۰/۷۵۵	اخلاق و رفتار (الگو در فضایل اخلاقی)	ارزشی	
۰/۷۴۳	جوهره انقلابی‌گری (مدافع ارزشها)		
۰/۷۲۹	استفاده کاربردی آیات قرآن مرتبط با رشته تخصصی		
۰/۷۳۰	روحیه تحول و نوآندگی		
۰/۷۸۶	آشنایی با حوزه مطالعه، تحقیق و پژوهش	حرفه‌ای	
۰/۷۴۷	آشنایی با حوزه کشف و پرورش استعداد		
۰/۷۰۵	آشنایی با ارزشیابی تربیتی، آموزشی		
۰/۷۱۵	آشنایی با کتابت جزوه، مقاله و کتاب		
۰/۷۰۰	آشنایی با حوزه روشها و فنون تدریس		
۰/۷۴۴	تفکر تخصصی (ارائه راهکار، اصلاح فرایند طراحی)	تخصصی	
۰/۷۲۱	دانش تخصصی (تحصیلات متناسب با تخصص)		
۰/۷۳۳	مهارت و سوابق کاری در حوزه مرتبط با تخصص		

میزان اثرگذاری و اولویت‌های رهنمای استادان و مربیان موفق بر تربیت دانشجوی تراز انقلاب اسلامی و...

پاسخ این مقاله برای تربیت دانشجوی بصیر: بیشترین تأثیر از بین سی‌ویک گویه پرسشنامه مربیان

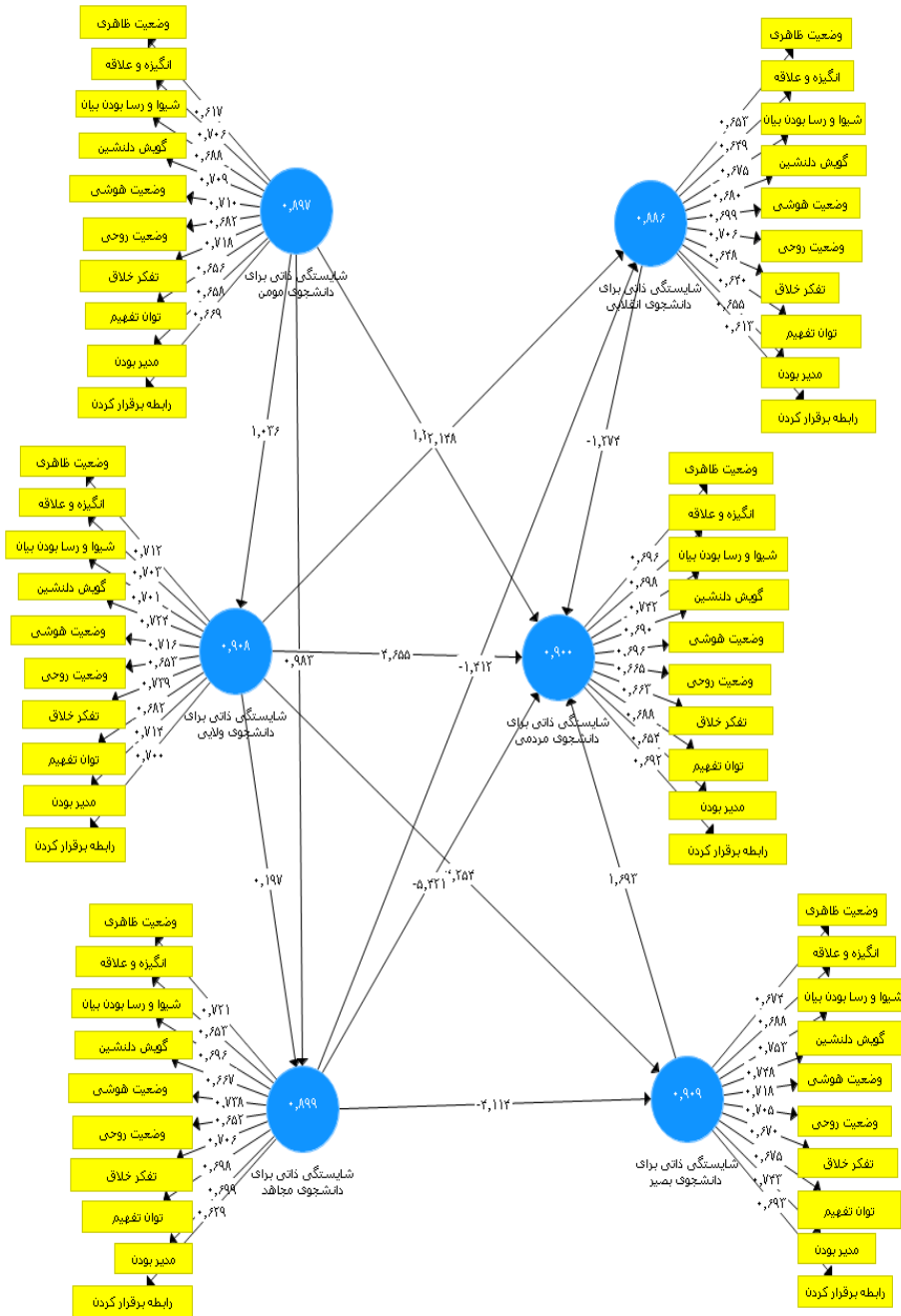
طبق جدول ذیل است:

معناداری	گویه‌های اثرگذار	نوع رفتار	برای تربیت دانشجوی بصیر
۰/۷۵۳	شیوا و رسا بودن بیان	ذاتی	
۰/۷۴۸	نوع گویش دلنشین		
۰/۷۴۳	مدیر بودن، جذب‌ه داشتن		
۰/۷۱۸	وضعیت هوشی		
۰/۷۰۵	وضعیت روحی، روانی		
۰/۷۴۲	اخلاق و رفتار (الگو در فضایل اخلاقی)	ارزشی	
۰/۷۹۰	روحیه جهادی (سخت کوش، ایثار، خطر پذیر)		
۰/۷۶۲	اعتقاد (مؤمن، دارای بصیرت دینی، تکلیف‌گرا)		
۰/۷۴۱	جوهره انقلابی‌گری (مدافع ارزشها)		
۰/۷۵۴	روحیه تحول و نوآندگی		
۰/۷۶۰	آشنایی با حوزه کشف و پرورش استعداد	حرفه‌ای	
۰/۷۷۱	آشنایی با ارزشیابی تربیتی، آموزشی		
۰/۷۷۱	آشنایی با حوزه روشها و فنون تدریس		
۰/۷۳۴	آشنایی با الزامات و روشهای تربیت		
۰/۷۲۲	آشنایی با کتابت جزوه		
۰/۷۵۴	آشنایی با روانشناسی		
۰/۷۲۲	آشنایی با برنامه ریزی آموزشی		
۰/۷۲۰	آشنایی با طرح درس نویسی		
۰/۷۱۹	آشنایی با حوزه تجهیزات		
۰/۷۱۰	آشنایی با حوزه مطالعه		
۰/۷۵۸	طراحی تخصصی (دوره‌ها و اردوها و تمرینات)	تخصصی	
۰/۷۰۰	توان تخصصی (قدرت بدنی متناسب با تخصص)		
۰/۸۰۷	دانش تخصصی (تحصیلات متناسب با تخصص)		
۰/۷۹۲	مهارت و سوابق کاری در حوزه مرتبط با تخصص		

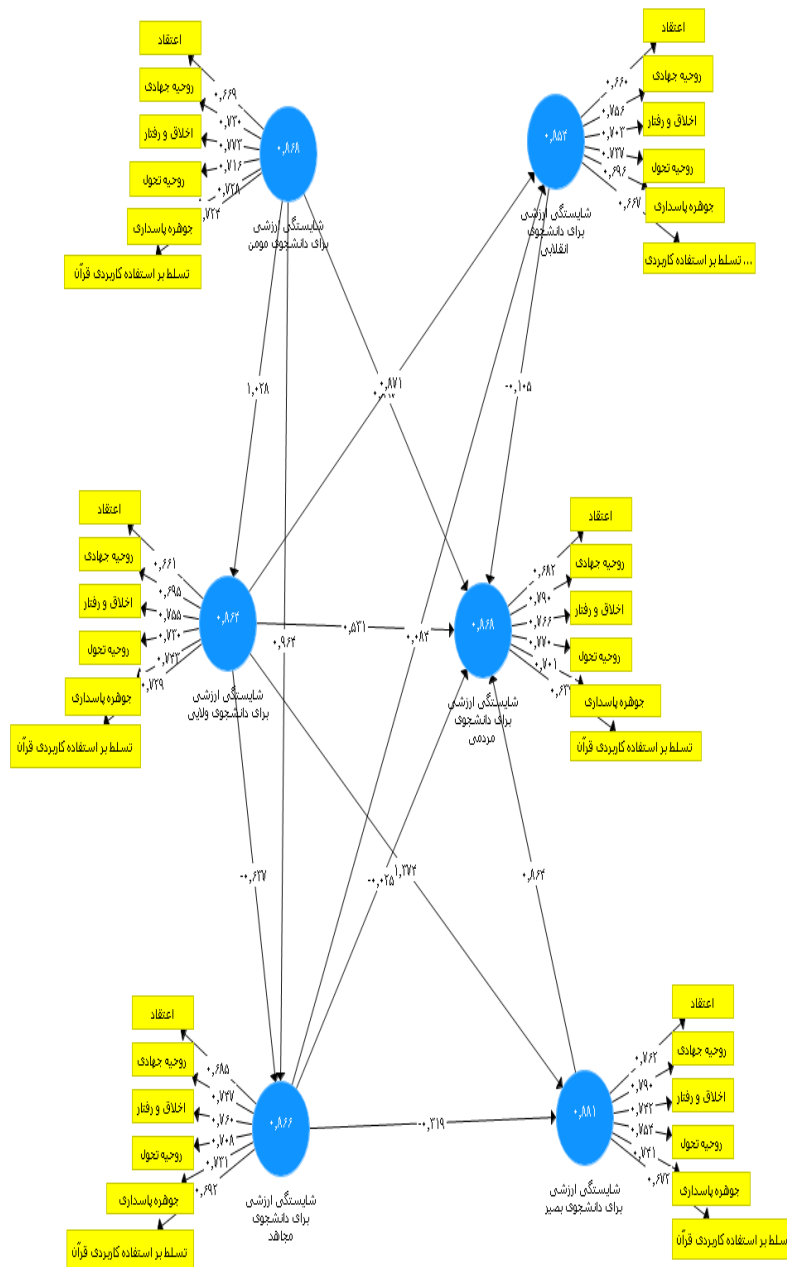
پاسخ این مقاله برای تربیت دانشجوی مردمی: بیشترین تأثیر از بین سی‌ویک گویه پرسشنامه مریان

طبق جدول ذیل است:

معناداری	گویه‌های اثر گذار	نوع رفتار	برای تربیت دانشجوی مردمی
۰/۷۴۲	شیوا و رسا بودن بیان	ذاتی	
۰/۷۹۰	روحیه جهادی (سختکوش، خطر پذیر)	ارزشی	
۰/۷۶۶	اخلاق و رفتار (الگو در فضایل اخلاقی)		
۰/۷۰۱	جوهره انقلابی‌گری (مدافع ارزشها)		
۰/۷۷۰	روحیه تحول و نوپندگی		
۰/۷۱۰	آشنایی با حوزه مطالعه، تحقیق و پژوهش	حرفه‌ای	
۰/۷۷۱	آشنایی با ارزشیابی تربیتی، آموزشی		
۰/۷۷۱	آشنایی با حوزه طرح درس نویسی		
۰/۷۲۲	آشنایی با کتابت جزوه، مقاله و کتاب		
۰/۷۶۷	آشنایی با روانشناسی (مخاطب شناسی)		
۰/۷۶۷	شناخت حوزه علوم تربیت انسانی		
۰/۷۱۹	آشنایی با حوزه تجهیزات آموزشی		
۰/۷۶۰	آشنایی با حوزه کشف و پرورش استعداد		
۰/۷۹۱	دانش تخصصی (تحصیلات متناسب)	تخصصی	
۰/۷۰۹	توان تخصصی (قدرت بدنی متناسب)		
۰/۷۴۵	طراحی تخصصی (دوره ها و اردوها)		
۰/۷۵۶	مهارت و سوابق کاری مرتبط با تخصص		
۰/۷۳۶	تفکر تخصصی		

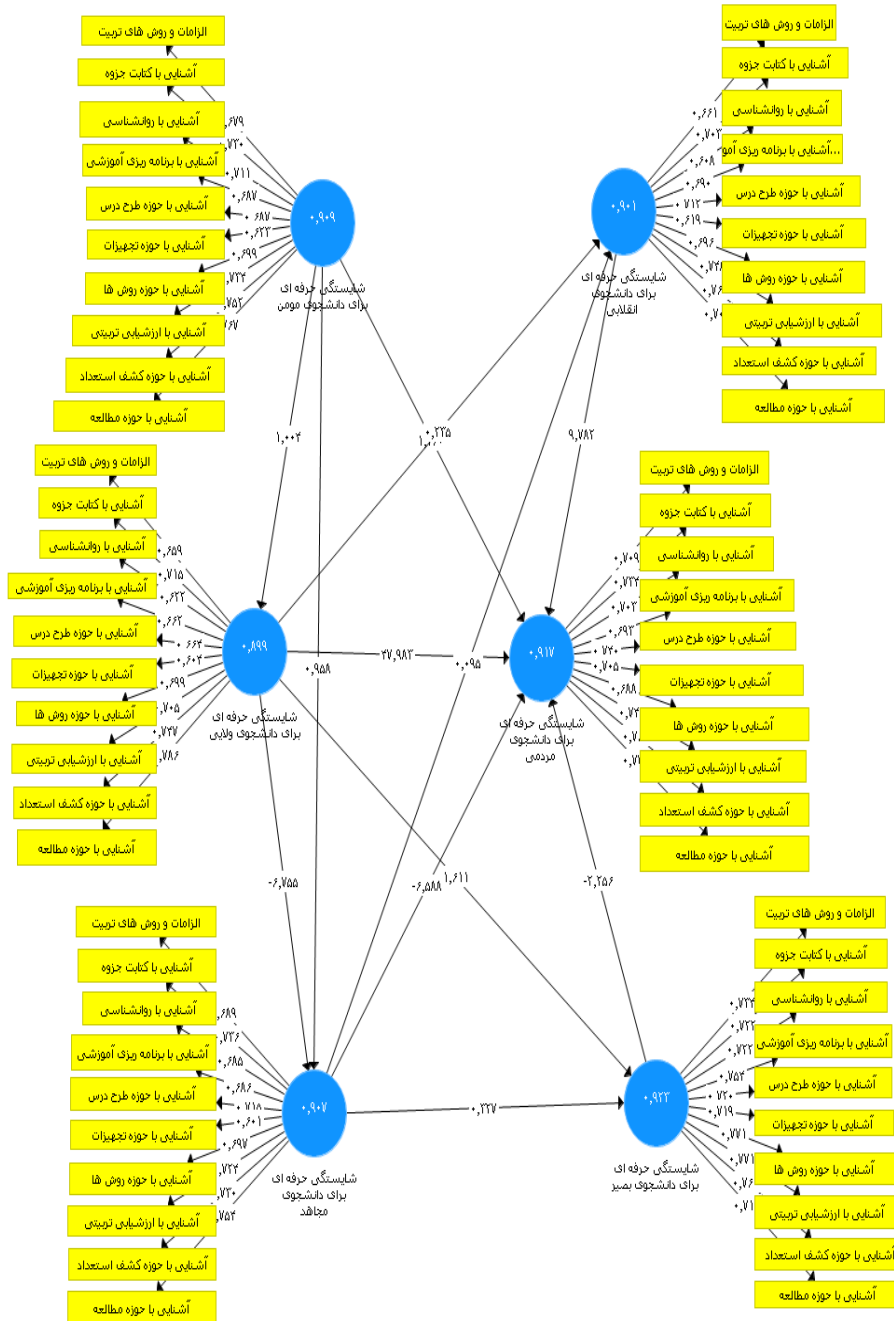


نمودار ۲: الگوی پیشنهادی (برآمده از تحلیل مسیر) گویه‌های مؤلفه ذاتی

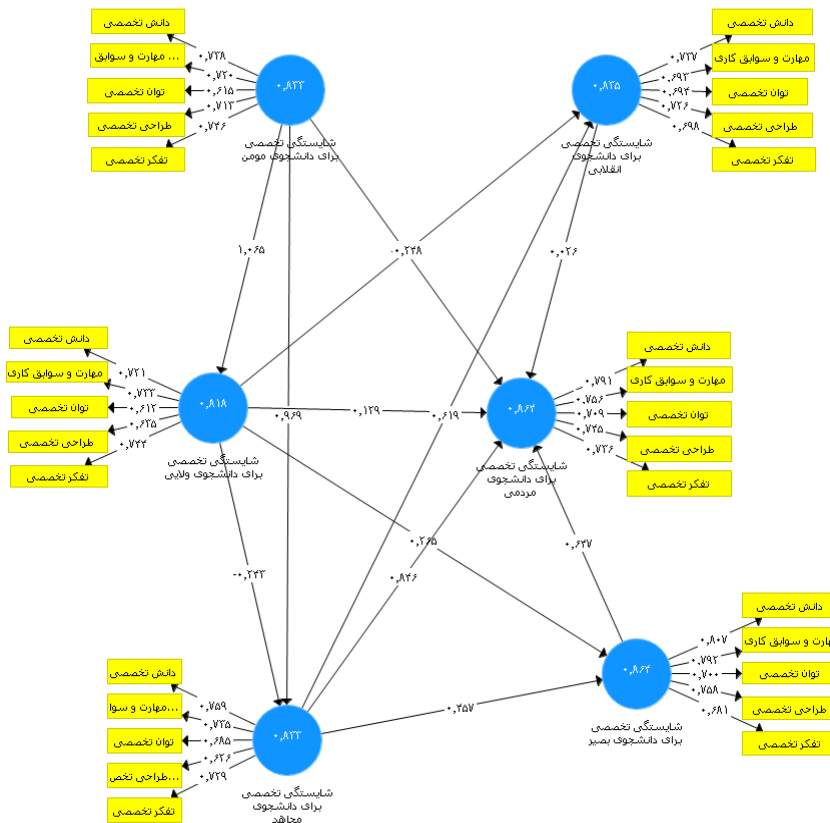


نمودار ۳: الگوی گویه‌های مؤلفه ارزشی استادان

میزان اثرگذاری و اولویت‌ناخ‌های رفتاری استادان و مربیان موفق بر تربیت دانشجوی تراز انقلاب اسلامی و...



نمودار ۴: الگوی گویه‌های مؤلفه حرفه‌ای استادان



نمودار ۵: الگوی گویه‌های مؤلفه تخصصی استادان

به منظور بررسی نتایج به جدول ضرایب<sup>۱</sup> مراجعه، و سطح معناداری هر متغیر بررسی شد. اگر سطح هر متغیر مستقل پیش‌بین از ۰/۷۰ بیشتر باشد، نتیجه این می‌شود که تأثیر آن متغیر بر میزان شایستگی‌های مریبان تأیید می‌شود و آن متغیر می‌تواند به طور معناداری تغییرات میزان شایستگی‌های مریبان را پیش‌بینی کند.

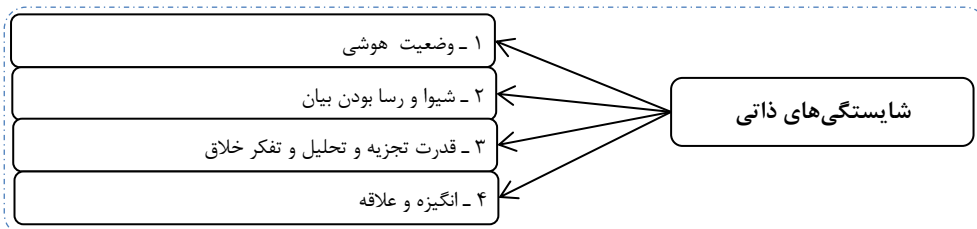
مطابق نتایج تحلیل مسیر موجود:

از شایستگی‌های ذاتی مریبان وضعیت هوشی، قدرت تجزیه و تحلیل، انگیزه و علاقه و شیوا و رسا بودن بیان بیشترین تأثیر را در تربیت دانشجویان می‌گذارد.

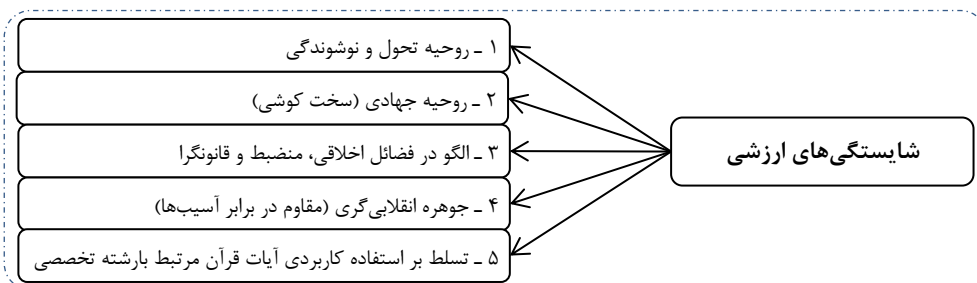
1. Coefficients



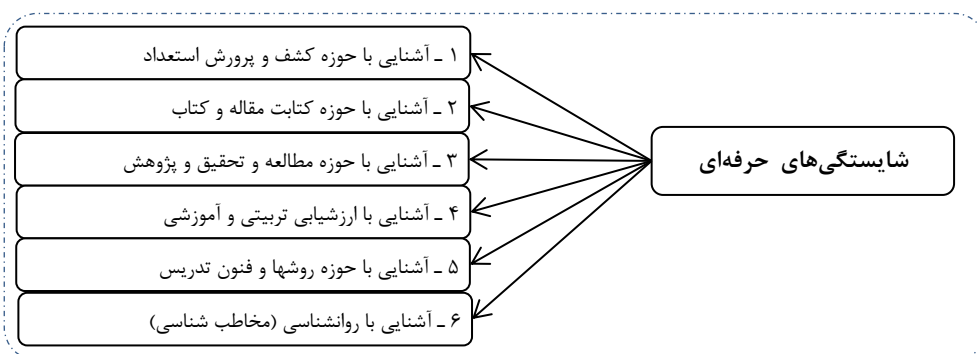
میزان اثرگذاری و اولویت‌های رفتاری استادان و مربیان موفق بر تربیت دانشجوی تراز انقلاب اسلامی و...



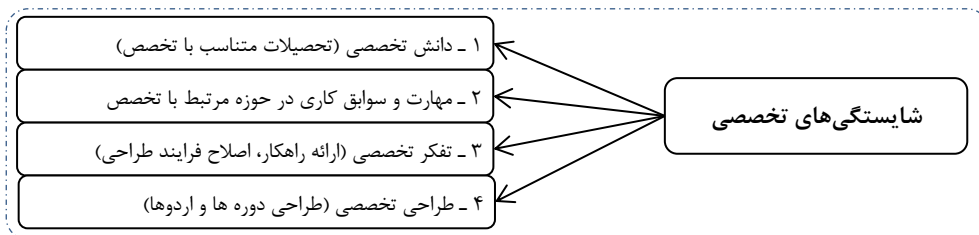
از شایستگی‌های ارزشی مربیان روحیه تحول و نوشوندگی، روحیه جهادی (سختکوشی)، الگو در فضایل اخلاقی، تسلط بر استفاده کاربردی آیات قرآن مرتبط با بحث و جوهره انقلابی‌گری بیشترین تأثیر را در تربیت دانشجویان می‌گذارد.



از شایستگی‌های حرفه‌ای مربیان آشنایی با حوزه کشف و پرورش استعداد، آشنایی با حوزه کتابت مقاله و کتاب، آشنایی با حوزه مطالعه و تحقیق و پژوهش، آشنایی با ارزشیابی تربیتی و آموزشی، آشنایی با حوزه روانشناسی و آشنایی با حوزه طرح درس نویسی بیشترین تأثیر را در تربیت دانشجویان می‌گذارد.



از شایستگی‌های تخصصی مربیان تحصیلات، مهارت، طراحی تخصصی و تفکر تخصصی بیشترین تأثیر را در تربیت دانشجویان می‌گذارد.



لذا در کل بین میزان چهار بعد شایستگی‌های مربیان برای تربیت دانشجویان تفاوت وجود دارد به طوری که بیشترین میزان شایستگی به ترتیب برای ۱ - برای شایستگی‌های ارزشی ۲ - برای شایستگی‌های ذاتی ۳ - برای شایستگی‌های حرفه‌ای ۴ - برای شایستگی‌های تخصصی است.

#### کتابنامه:

۱. قرآن مجید (۱۳۷۱). ترجمه عبدالمحمد آیتی. ویراستار استوار موسی. تهران: انتشارات سروش.
۲. نهج البلاغه. ترجمه محمد دشتی. تهران: انتشارات گلستان ادب.
۳. زمخشری، محمود ابن عمر (بی‌تا). تفسیر کشاف. ج ۳. ترجمه مسعود انصاری (۱۳۸۹). تهران: نشر ققنوس.
۴. اسکمپ، ریچارد (۱۳۶۲). فهم رابطه‌ای و فهم ابزاری. ترجمه رضا حیدری قزلجه و زهرا گویا. مجله رشد آموزش ریاضی. ش ۱۸.
۵. افخمی اردکانی، محمد علی (۱۳۸۶). تبیین روشهای تربیت اجتماعی در نهج البلاغه. فصلنامه نهج البلاغه. ش ۲۱ - ۲۲.
۶. ای، ایرج (۱۳۷۳). بررسی نظر اولیای دانش‌آموزان و معلمان سال سوم راهنمایی پیرامون ویژگیهای یک معلم خوب در مدارس دولتی و غیرانتفاعی شهر شیراز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
۷. بابایی، محمدباقر (۱۳۹۵). سبک فرماندهی در فرهنگ علوی. تهران: انتشارات دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام.

۸. بابایی، محمدباقر (۱۳۸۴). مبانی استراتژیک فرهنگی از دیدگاه امام علی علیه‌السلام. تهران: مجتمع ناشران.
۹. باقری، خسرو (۱۳۹۰). نگاهی دوباره به تربیت اسلامی. تهران: مدرسه.
۱۰. حاجی‌ده‌آبادی، محمدعلی (۱۳۷۷). درآمدی بر نظام تربیتی اسلام. قم: دفتر تحقیقات و تدوین کتب درسی مرکز جهانی علوم اسلامی.
۱۱. حاجتی، سیدمحمدباقر (۱۳۸۵). اسلام و تعلیم و تربیت. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
۱۲. داوودی، محمد (۱۳۸۳). سیره تربیتی پیامبر صلی‌الله و اهل بیت علیهم‌السلام. ج ۲. زیر نظر علیرضا اعرافی. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۱۳. دلشادتهرانی، مصطفی (۱۳۸۰). سیری در تربیت اسلامی. تهران: نشر و تحقیقات ذکر.
۱۴. دلشادتهرانی، مصطفی (۱۳۸۵). سیری در تربیت اسلامی. چ سوم. تهران: انتشارات دریا.
۱۵. صانعی، سیدمهدی (۱۳۷۸). پژوهشی در تعلیم و تربیت اسلامی. چ بیست و سوم. مشهد: انتشارات سناباد.
۱۶. علم‌الهدی، جمیله (۱۳۸۶). فلسفه تعلیم و تربیت رسمی جمهوری اسلامی ایران. تهران: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی.
۱۷. عمید، حسن (۱۳۸۹). فرهنگ عمید. چ دوم. تهران: انتشارات امیرکبیر.
۱۸. فیاضی، علی؛ آشتیانی، محسن (۱۳۷۵). مبانی تربیت و اخلاق اسلامی. قم: روحانی.
۱۹. فلسفه تربیت جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۷). سند ملی آموزش و پرورش.
۲۰. فلسفه تربیت رسمی و عمومی آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۸). سند ملی آموزش و پرورش.
۲۱. قرائتی، عبد‌العلی (۱۳۷۳). منطق آموختن. اصفهان: بابک.
۲۲. گروه علوم تربیتی مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (۱۳۸۸). مجموعه مقالات تربیتی. قم: مؤسسه امام خمینی.
۲۳. گروه نویسندگان (۱۳۸۸). تربیت دینی در جامعه اسلامی معاصر. قم: مؤسسه امام خمینی.
۲۴. گروه نویسندگان (۱۳۸۴). فلسفه تعلیم و تربیت. ج ۱. قم: دفتر همکاری حوزه و دانشگاه.
۲۵. گویا، مریم (۱۳۸۴). محقق معلم یا معلم محقق. مجله رشد آموزش ریاضی. شماره ۱۷.

۲۶. مطهری، مرتضی (۱۳۷۳). تعلیم و تربیت در اسلام. تهران: صدرا.
۲۷. مطهری، مرتضی (۱۳۸۳). مجموعه آثار. قم: صدرا. ج ۲۲.
۲۸. مظاهری، حسین (۱۳۷۶). ویژگیهای معلم خوب. چ پنجم. قم: انتشارات خلاق.
۲۹. معین، محمد (۱۳۸۱). فرهنگ فارسی معین. تهران: آدنا.
۳۰. موریس، ریچارد (۱۳۶۹). اصلاح رفتار کودکان استثنائی. ترجمه سوسن سیف. تهران: وحید.
۳۱. مهدی‌زاده، حسین (۱۳۸۳). آئین عقل‌ورزی. قم: مؤسسه امام خمینی.
۳۲. میثاقیان اردکانی، ضیاء (۱۳۵۸). تحقیق درباره خصوصیات معلم خوب از نظر دانش‌آموزان دبستان‌ها و دبیرستان‌های شیراز و معلمان آنها. پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی بالینی. شیراز: دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
۳۳. نیکنامی، مصطفی (۱۳۷۹). مقایسه ویژگیهای معلمان خوب و اثربخش. فصلنامه روان‌شناسی و علوم تربیتی. دوره دوم.
۳۴. هرگنجان، بی‌آر؛ والسون، ام، اچ (۱۳۷۸). مقدمه‌ای بر نظریه‌های یادگیری. ترجمه علی اکبر سیف. تهران: دوران.

1. Scamp.(1989).Intelligence and unverstanding Mathematics in the primary school Londo : Ruth
2. <http://www.vajehyab.com>
3. <http://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/120101>
4. <http://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/804391>
5. <http://www.golbahar-toorneini.blogfa.com/cat>

## تجربه‌های مدیریتی دوران دفاع مقدس در

### استقرار مدیریت مقاومتی و جهادی (مطالعه موردی، کربلای ۵)

اکبر اعتباریان<sup>۱</sup>

امیر کیوان آرا<sup>۲</sup>

مهدی عطائی<sup>۳</sup>

پذیرش نهایی: ۱۳۹۶/۱۲/۱۴

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۵/۲۴

#### چکیده

جنگ هشت ساله عراق علیه ایران نقطه عطفی در هویت تاریخی و فرهنگی ملت ما به شمار می‌رود. در این میان نوع مدیریت و فرماندهی این جنگ حقیقتی بارز و غیر قابل انکار است که باید به عنوان ذخیره‌ای ارزشمند برای نسل‌های آینده به یادگار بماند. در این پژوهش تلاش شد نقش عوامل مدیریتی همچون رهبری و هدایت، برنامه ریزی، تصمیم‌گیری و سازماندهی و انسجام در پیروزی ایران در عملیات کربلای ۵ از دیدگاه فرماندهان و رزمندگان شرکت‌کننده در عملیات بررسی شود. جامعه آماری این پژوهش ۲۱۰ نفر از فرماندهان شرکت‌کننده در عملیات آفندی کربلای ۵ بودند که براساس نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۳۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. این پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی بود و داده‌ها با استفاده از طریق پرسشنامه محقق ساخته در پنج عامل مدیریتی با ۵۸ گویه در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت جمع‌آوری شد. نتایج پژوهش نشان داد، تأثیر نقش عوامل مدیریتی در پیروزی ایران از نظر تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگی و انسجام بیشتر از سطح متوسط و بیشترین میانگین نمره پاسخ به شجاعت و بی‌پروایی فرماندهان جنگ نسبت به پیامدهای عملیات، داشتن تفکر جهادی در برنامه‌های عملیاتی و نیز همکاری و هم‌افزایی بین رسته‌های عملیاتی مربوط بوده است.

**کلید واژه‌ها:** تجربه مدیریتی جنگ، مدیریت مقاومتی و جهادی، مدیریت جنگ در کربلای ۵، دفاع مقدس.

etebarian@ymail.com

keyvanara@live.com

۱ - دانشیار، مدیر گروه و رئیس دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان

۲ - دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان

۳ - کارشناس ارشد مدیریت دولتی

## مقدمه

به تعبیر بسیاری از مفسران داخلی و خارجی، جنگ تحمیلی و هشت سال دفاع مقدس و مدیریت و فرماندهی این جنگ یکی از حوادث بسیار مهمی است که در تاریخ نظام مقدس جمهوری اسلامی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. این جنگ، که توسط نظام سلطه جهانی طراحی و به دست رژیم بعث عراق اجرا شد و با پشتیبانی‌های همه‌جانبه و پیدا و پنهان مستکبران همراه بود، بزرگترین رخداد کشور در سالهای پس از انقلاب به شمار می‌رود. در این میان سالهای ۱۳۶۴ و ۱۳۶۵ از مهمترین مقاطع تاریخ دوران معاصر ایران و نیز جنگ تحمیلی کشورمان است. در این سالها عقب راندن دشمن از خاک وطن بویژه در عملیات کربلای ۵ قابل تأمل و بررسی است. اکنون که حدود ۳۰ سال از سپری شدن عملیات کربلای ۵ و نیز بیش از ۲۸ سال از زمان پایان یافتن جنگ تحمیلی می‌گذرد، فرصت مناسبی است تا برخی از کمتر گفته‌ها و شنیده‌ها درباره مسائل جنگ و البته این بار از بعد مدیریتی و فرماندهی مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. اکثر مطالب در این باره بیشتر به شکل عاطفی و حماسی به بررسی ابعاد مختلف نظامی جنگ از حیث توان و تجهیزات رزمی پرداخته و کمتر ابعاد گوناگون و مؤلفه‌های مختلف این عملیات به شکل تحلیلی و عمیق و بویژه از بعد مدیریتی و فرماندهی مورد بررسی، ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. این بدان معناست که در جریان بسیاری از پیشرفته‌ها و موفقیت‌ها نقش عوامل مادی و دنیوی مؤثر و پررنگتر دیده و کمتر به ابعاد مدیریتی و شجاعت فرماندهان در تصمیم‌گیریها پرداخته می‌شود؛ لذا در این پژوهش سعی می‌شود در کنار بحث از پیروزیها، رشادتها، شجاعتها و فداکاریهایی که بسیار مهم و غرورآفرین است، شیوه‌های مدیریتی فرماندهان لایق و دلاور ایران اسلامی در این نبرد نابرابر و مسائل و مشکلات مربوط به این دوره خاص از جنگ تحمیلی، مورد بررسی قرار گیرد تا وقایع و حوادث آن، بهتر و واضحتر برای همگان روشن شود. مدیریت و فرماندهی در عملیات کربلای ۵ نمونه بارزی از مدیریت و فرماندهی همراه با ایمان به خدا و پیروی از ولایت فقیه و خلاقیت و ابتکار فرماندهان شجاع و رزمندگان دلیر اسلام است، در تشریح این بعد از مسئله، بیشتر از مدیریتی سخن به میان می‌آید که می‌کوشد تا اضلاع جامعه انسانی را به عبودیت و بندگی خداوند متعال پیوند بزند و ساختار سیاسی، فرهنگی و اقتصادی را بر همین محور، طراحی کند. در واقع، مدیریت الهی در مفاهیمی چون توسعه، الگوی مطلوب و روح حاکم بر ارتباطات سازمانی، تفاوت بنیادین و گاهی متعارض با مدیریت الحادی دارد و در نتیجه به آثار و دستاوردهای متفاوتی نیز منتهی می‌شود. بررسیها نشان می‌دهد، جنگ تحمیلی حاوی تجربه‌های عظیمی

است که در سایه زحمات، تلاشها و تحمل سختی‌ها و تلفات بسیار به دست آمد. از این رو ثبت این تجربه‌های مدیریتی می‌تواند برای بسیاری از دانشگاهیان بویژه در رشته‌های علوم دفاعی و آموزشکده‌های نظامی مورد استفاده قرار گیرد. هم‌چنین موشکافی عوامل مدیریتی این پیروزی و انتقال فرهنگ مدیریتی دوران دفاع مقدس به نسلهای آینده می‌تواند منشأ و مصدر درسهای مدیریتی ماندگار دینی و اعتقادی برای جوانان نسل حال و آینده این مرز و بوم باشد.

### اهمیت و ضرورت

تحلیلگران معتقدند که میراث ماندگار جنگ هشت ساله برای جامعه امروز، مدیریت جهادی است؛ چرا که اگر مدیریت و فرماندهی جنگ ما جهادی نبود، قطعاً جنگ ما این گونه به دفاع مقدس تبدیل نمی‌شد. در پرتو مدیریت جهادی بود که حماسه‌ها خلق شد و از کمترین امکانات، بیشترین بهره‌برداری صورت گرفت. این موضوع باید برای امروز ما الگو قرار گیرد. درحقیقت امروز "جهاد" در همه عرصه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و نظامی ادامه دارد و عرصه منازعه ما با دشمن و متحدانش در همه حوزه‌ها هویداست. رهبر معظم انقلاب مدیریت جهادی را نوعی روحیه و فرهنگ مبارزه‌جویی و کنشگری آگاهانه معنا و تفسیر می‌کنند؛ معنایی که در فرهنگ اسلامی - ملی ما مصداقهای فراوانی برای آن می‌توان برشمرد. ایشان در این زمینه می‌فرمایند، معیار جهاد، شمشیر و میدان جنگ نیست؛ معیار جهاد همان چیزی است که امروزه در زبان فارسی ما در کلمه مبارزه معنا می‌شود. ایشان در جایی دیگر به تشریح مفهوم جهاد به مثابه مبارزه می‌پردازند. جهاد در زبان عربی عیناً به همین معناست؛ یعنی مبارزه. جهاد در قرآن و حدیث هم به همین معناست، جهاد همه جا به معنای جنگ مسلحانه نیست (مقام معظم رهبری، ۱۳۸۳).

### سؤال تحقیق

نقش عوامل مدیریتی همچون رهبری و هدایت، برنامه ریزی، تصمیم‌گیری و سازماندهی و انسجام در پیروزی ایران در عملیات کربلای ۵ از دیدگاه فرماندهان و رزمندگان شرکت کننده در عملیات فوق کدام است؟

## روش تحقیق

این پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی بوده و داده‌ها استفاده از طریق پرسشنامه محقق ساخته در ۵ عامل مدیریتی با ۵۸ گویه مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

## مبانی نظری

### مفاهیم جنگ و دفاع مقدس

واژه جنگ در لغتنامه فارسی به معنی جدال، قتال، کوشش و کشش، نبرد، زد و خورد، کشتار جمعی یا هرگونه درگیری خصمانه با قصد ساقط کردن یا از میدان در کردن حریف به کار رفته است (نوروزی، ۱۳۸۵: ۲۸۶). جنگ را نزاع بین دو یا چند حکومت دانسته‌اند که با استفاده از نیروهای مسلح همراه است و هدف نهایی هر یک از طرفین غلبه بر دیگری و تحمیل شرایط مورد نظر خود برای برقراری صلح است (حسنی، ۱۳۶۶: ۸). هم‌چنین جنگ را برخورد خشونت‌آمیز نیروهای مسلح دو یا چند دولت پس از به بن بست رسیدن راه حل‌های سیاسی به منظور تحمیل اراده یکی بر دیگری تعریف کرده‌اند (پیری، ۱۳۷۲: ۱۳). وجه مشترک تمام تعاریف رایج در این حوزه، وجود اهدافی غیر قابل اغماض برای شروع یا ادامه جنگ است که هر کشور در راستای اهداف کلان برای خود ترسیم می‌کند و غالباً برخاسته از عوامل ریشه‌ای یا زمینه‌ای است که در تعریف ریشه‌ای به آن دسته از عواملی اشاره می‌شود که دارای عمق و پایداری است و به آسانی از بین نمی‌رود و عواملی که تابع وضعیت موجود است و پایداری کمتری دارد و ممکن است گذر زمان آنها را کم یا پررنگ کند و اینها را عوامل زمینه‌ای می‌نامند.

جهاد نیز از ریشه جهد به معنای زحمت و مشقت یا توان، طاقت، کوشش و تلاش بسیار همراه با سختی و دفاع از ریشه دفع به معنای عقب راندن، پس زدن و در لغتنامه فارسی به معنای پاک و پاکیزه، شایسته پرستش و احترام، دارای کیفیت آسمانی و بسیار با ارزش و گرمی آمده است (پیری و شربتی، ۱۳۹۲: ۱۴). در اصطلاح تدابیری را که برای مقاومت در مقابل حملات سیاسی، نظامی، اقتصادی، اجتماعی، روانی و یا فناوری توسط یک یا چند کشور مؤتلفه اتخاذ می‌شود، دفاع می‌گویند. تواناییهای دفاعی، بازدارندگی را تقویت می‌کند و بازدارندگی نیز به این تواناییها نیرو می‌بخشد. هم‌چنین به حفظ و حمایت از ارزشهایی نظیر زندگی، مالکیت، آزادگی، هویت ملی و تمامیت ارضی در برابر تهدیدات گوناگون داخلی و خارجی و یا ساختاری، دفاع اطلاق می‌گردد (نوروزی، ۱۳۸۵: ۳۴۴). تبیین تفاوت



دو واژه جنگ و دفاع، نیازمند توجه به مفهوم و نوع نگاهی است که در ادبیات سیاسی و هنجارهای اجتماعی و دینی هر جامعه درباره این دو مسئله وجود دارد. جنگ یا نبرد مسلحانه بین دولتها به عنوان واقعیتی در جوامع بشری، مفهومی عام و از جنبه‌های مختلف قابل تعریف است و به انواع متعددی نظیر، تهاجم نظامی، جنگ تدافعی، مشروع و نامشروع، داخلی یا خارجی و... تقسیم می‌شود. در بسیاری مواقع، جنگ اقدامی ناپسند، غیر عقلی، غیر دینی و نامقدس شمرده می‌شود و اقداماتی نظیر حملات نظامی و راه‌اندازی جنگ به دلیل سلطه‌طلبی، جاه‌طلبی، چپاول منابع ملتهای دیگر و... از این دست به شمار می‌آید؛ اما دفاع مقدس نوعی خاص از جنگ و نبرد مسلحانه است که از یک سو حالت تدافعی در مقابل تجاوز نظامی بیگانگان دارد و از سوی دیگر مطابق با هنجارهای دینی پذیرفته شده در جامعه و دارای ارزش دینی و اجتماعی است. جنگ به منظور دفاع از خویش (دفاع مشروع) در مقابل متجاوزان به دین، جان و مال و کشور و نیز به منظور دفاع از مظلومان عالم از این دست قلمداد می‌شود. در این میان دفاع جمهوری اسلامی ایران در تقابل با قدرتهای استکباری از این قاعده مستثنی نیست و مصداق عینی دفاع به شمار می‌رود (پیری و شربتی، ۱۳۹۲: ۱۶).

آنچه ما به عنوان جهاد و دفاع مقدس می‌شناسیم در اصطلاح به مجموعه مجاهدتها، حماسه‌ها، پایداریها و فعالیت‌های گوناگونی گفته می‌شود که ملت شریف و مسلمان ایران و نیروهای مسلح در طول هشت سال (۲۸۹۵ روز) در برابر تهاجم رژیم عراق به خاک ایران اسلامی انجام دادند و در این امتحان الهی سر بلند و پیروز بیرون آمدند (نوروزی، ۱۳۸۵: ۳۴۶). جهاد و دفاع در بینش اسلامی، الهی است و خداوند تبارک و تعالی، دفاع مؤمنان را از ارزشهای اسلامی و الهی در حقیقت کار خود می‌داند؛ آنجا که می‌فرماید: "ولو لا دفع الله الناس بعضهم ببعض لهدمت صوامع و بیع و صلوات و مساجد یدکرفیها اسم الله کثیرا ولینصران الله من ینصره" (حج/۴۰). و اگر این گونه نبود خداوند تبارک و تعالی گروهی از مردم را به وسیله گروه دیگر دفع و طرد کند، هر جا و مکانی که از آن بانگ توحید بلند بود، نابود می‌شد و این سنت الهی حتمی است که آن کس که او را یاری کند، یاری خواهد کرد. از این آیه این طور نتیجه‌گیری می‌شود که تمام مردمی که در حال دفاع و جهاد هستند، تحت فرماندهی خداوند تبارک و تعالی قرار دارند. در حقیقت فرمایش حضرت امام خمینی (ره) که می‌فرمایند: "... آن که فرمان داده است به همه ما، خداست. فرمانده همه خداست. اوست (که) دفاع را واجب کرده است، برای رفع فتنه مقاتله را واجب کرده است؛ امر کرده است و اوست که فرمانده کل قواست" (امام خمینی، ۱۳۶۴: ۲۳). امام خمینی (ره) هم به عنوان رهبر مسلمانان و مرجع تقلید شیعیان جهان و هم به

عنوان صاحب‌نظر در اندیشه نظامی و دفاعی و هم به عنوان فرمانده کل نیروهای مسلح پس از پیروزی انقلاب اسلامی ضمن تأکید بر اصل تدبیر در جنگ، اصولی چند را مورد نظر قرار داده است. برخی از این اصول عبارت است از: ایمان به هدف متعالی و مقدس «جهاد فی سبیل الله»، اطاعت از فرماندهی، اتکا به مردم (مردمی بودن جنگ)، اخلاق جنگی و اخلاق در جنگ، وحدت نیروهای مسلح و نیز بین قوای نظامی و مردمی، جنگ اعتقادی (جنگ در راه آرمان و اعتقادات والا)، توجه به سلاح و فناوری به مثابه ابزار، سلاح و صلاح "سلاحه باید در دست انسان صالح باشد"، نفی جنگ هسته‌ای و تکیه بر جنگ متعارف، نفی هرگونه سلطه غیر خدایی، نگرش تکلیفی و مسئولیتی، تکیه بر نقش اساسی انسان، باور، اراده و عمل و نفی یأس و نومیدی، استفاده از تجربه دیگران، اطلاعات و آمادگی و برنامه‌ریزی و... تکیه بر همین اصول باعث شد تا وی به عنوان رهبری کننده یکی از بزرگترین جنگهای دفاعی جهان شناخته شود (جمشیدی، ۱۳۸۳: ۵۹۹).

اولین مفهومی که در خلال بحث در زمینه جنگ و جهاد به ذهن خطور می‌کند، فرماندهی<sup>۱</sup> جنگ است. فرماندهی، ترتیب دادن تسهیلات، وسائل، افراد و روشها، پرورش دادن و توزیع اطلاعات مورد نیاز تصمیم گیرندگان با هدف طرحریزی، هدایت و کنترل عملیات است (کالینز، ۱۳۷۰: ۵۰۲). فرهنگ لغات پایه شوروی، واژه فرماندهی و کنترل را هدایت مستمر فرمانده یا ستاد بر تمام مراحل فعالیت واحدهای زیر مجموعه (هوایی، دریایی، زمینی) در دستیابی به مأموریت تعریف می‌کند، و مداومت، استواری و راسخ بودن، انعطاف پذیری و سرعت در واکنش به تغییرات محیطی را از الزامات اصلی فرماندهی و کنترل نیرو می‌داند (یوسالار، ۱۳۸۵: ۴۹). هم‌چنین اعمال اختیار و هدایت از سوی فرمانده مشخص بر نیروهای مأمور برای تحقق مأموریت؛ به عبارت دیگر کارکردهای مربوط به ترتیب‌بندی نیرو، تجهیزات، ارتباطات، تأسیسات و راهکارهای فرمانده در طرحریزی، هدایت، هماهنگ‌سازی و کنترل نیروها و عملیات به منظور تحقق کامل مأموریت (علمایی، ۱۳۸۶: ۱۷۲) فرماندهی نامیده می‌شود. از سوی دیگر فرماندهی را سامانه‌ای در نظر می‌گیرند و آن را مجموعه‌ای می‌دانند که به وسیله آن فرمانده دیگر سامانه‌های عملی را که می‌جنگند و یا از جنگ پشتیبانی می‌کنند درهم می‌آمیزد. این سامانه شامل فرمانده و ستاد، مخابرات، سازمان ستاد؛ روشهای جاری ستاد و تصمیم‌گیری می‌شود (معین وزیری، ۱۳۸۵: ۳۰). گروهی نیز هدف‌یابی، پرورش و انتشار اخبار توسط فرمانده در طرحریزی، هدایت، هماهنگی و کنترل عملیات را فرماندهی و کنترل گویند. فرماندهی و کنترل دو واژه مترادف

1. Commander

است. اصولاً فرماندهی بدون کنترل امکانپذیر نیست؛ به بیانی دیگر، سازمان دادن نیروها (کارکنان)، امکانات و وسایل، بهره‌گیری از تجزیه و تحلیل اطلاعات برای طرح‌ریزی، هدایت و کنترل عملیات را فرماندهی و کنترل گویند (رستمی، ۱۳۷۸: ۱۱۷). به‌رغم صحت تمام این تعاریف، فرماندهی دفاع مقدس حائز شرایط و ویژگی‌هایی چون، تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات کافی و عاقبت اندیشی (الوانی، ۱۳۸۳؛ نیازی، ۱۳۹۱؛ خداوردی، ۱۳۷۹؛ پورجباری، ۱۳۹۰)، استفاده از تجربه (اردستانی، ۱۳۸۷)، بهره‌گیری از مزایای تصمیم‌گیری گروهی (رضایی، ۱۳۹۰) و قاطعیت در تصمیم‌گیری (علایی، ۱۳۸۵) است که کمتر مورد بررسی علمی قرار گرفته است.

از سویی فرماندهی دفاع مقدس، ابعادی چون برنامه‌ریزی<sup>۱</sup> و تصمیم‌گیری (نیکو اقبال، ۱۳۸۳؛ توکلی ۱۳۸۵) دارد. عمل تصمیم‌گیری در مدیریت، تلاشی است منظم برای تصمیم‌هایی مرتبط با هدف و در نهایت به انتخاب آگاهانه یک راه حل یا شیوه عمل از میان شقوق راه‌حلهای یا شیوه‌های عمل مختلف منتهی می‌شود. اهمیت تصمیم‌گیری در تأثیر آن بر رفتار سازمانی است. بر اثر تصمیم، خط مشی‌ها، جریان کارها و اقدامات آینده مشخص، و دستور لازم صادر می‌شود؛ به بیان دیگر، اجرای تصمیم، مرحله نهایی فراگرد مشکل‌گشایی و جزئی از وظایف مدیریت تلقی می‌شود (فرمهینی، ۱۳۸۹). یکی دیگر از ابعاد فرماندهی دفاع مقدس رهبری<sup>۲</sup> است. رهبری یعنی هنر نفوذ بر زیردستان به گونه‌ای که آنها داوطلبانه و از روی رغبت فعالیتهای از پیش تعیین شده را در چهارچوب اهداف معینی انجام دهند. برخی از صاحب‌نظران، رهبری را یکی از وظایف مدیران قلمداد می‌کنند در حالی که در مقابل، برخی، رهبری را بسیار فراتر از مدیریت می‌دانند و معتقدند که رهبران سازمان الزاماً مدیران سازمان نیستند (الوانی، ۱۳۸۳). رهبری سازمانی علاوه بر فراهم کردن اطلاعات و دانش در راستای ایجاد تعادل بین منافع متعارض ذی‌نفعان سازمان، تبیین چشم‌اندازها و به اشتراک گذاشتن آنها است به گونه‌ای که افراد مشتاقانه برای رسیدن به آن مشارکت کنند (فیضی، ۱۳۷۷). مراد از رهبری نظامی فرایندی است که به موجب آن هر سرباز برای مأموریتها سربازان دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فرماندهی چیزی بیش از رهبری سربازان است؛ به عبارت روشن‌تر فرماندهی، رهبری خوب به هنگام ضرورت و نیز مدیریت خوب به وقت نیاز است (صبحی، ۱۳۷۶).

سومین بعد فرماندهی در دوران دفاع مقدس، سازماندهی<sup>۳</sup>، هماهنگی و انسجام است. سازماندهی

1. Planning  
2. Leadership  
3. Organization

فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنها به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۸۶: ۲۷۴). رایبیز و دی سنزو معتقدند سازماندهی مواردی چون: چه وظایفی باید انجام گیرد؛ چه کسی باید آنها را انجام دهد؛ چگونه این وظایف گروه‌بندی می‌شود؛ چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد و تصمیمات کجا گرفته می‌شود، را شامل می‌شود؛ به عبارت دیگر، سازماندهی یعنی طراحی ساختار (رایبیز و دی سنزو، ۱۳۷۹: ۲۱). سازماندهی، فعالیت مستمر و مداوم است که مدیر همواره با آن روبه‌رو است و به طراحی سازمان در ابتدای آن منحصر نمی‌شود (الوانی، ۱۳۸۸: ۹۵). طبق نظر فایول هماهنگی وقتی ایجاد می‌شود که اولاً میان فعالیتها و بخشهای مختلف، توافق و سازگاری ایجاد شود و ثانیاً سازمان دارای وحدت جهت و هدف باشد تا از این طریق انجام دادن کارها آسان، و شرایط موفقیت با حداقل هزینه تأمین شود (نیکو اقبال، ۱۳۸۳: ۴۳).

### پیشینه پژوهش

کوپن و ودز<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان "جنگ صدام" به بررسی نظر ژنرال حمدانی در حوزه‌های مختلف عملیاتی، سیاسی و مسائل و مشکلات تاریخی ایران و عراق پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش آنها علاوه بر اثبات شجاعت نیروی نظامی ایران در جنگ هشت ساله، اذعان می‌کند ایرانیها به‌رغم اینکه در نبردهای خود هیچ مانوری انجام نداده بودند به نبرد تن به تن پرداختند. کوپن در پایان نتیجه‌گیری می‌کند که وضعیت جنگ ایران و عراق بسیار شبیه نبردهای جنگ جهانی بوده است. از سوی دیگر، وتر ضاهر (۱۹۹۵) در رساله دکتری خود با عنوان "الاداره العسکریه فی حروب الرسول محمد(ص)" درباره شیوه فرماندهی پیامبر اسلام(ص) بحث و نتیجه‌گیری می‌کند، فرماندهی موفق است که اخلاقیات متضاد را همزمان در خود جمع کند. نرمخویی با سربازان، مهابت، شجاعت و قاطعیت با دشمنان، پرهیز از مال‌اندیشی و ثروت‌اندوزی نمونه‌ای از این تضادهاست. در پژوهش دیگری تحت عنوان "الفن العسکری الاسلامی، اصوله و مصادره"، سوید (۱۹۸۹) سعی کرده است اصول و مبانی هنر جنگ را در اسلام بررسی کند. وی عمدتاً به بررسی شیوه‌ها و فنون جنگی پیامبر اسلام(ص) می‌پردازد و در خلال بحث به مناسبت‌های مختلف به صفات لازم فرمانده نیز اشاره می‌کند. از نظر وی، فرماندهی موفق است که از سختی و شکست نترسد، و مهربانی نسبت به سربازان، زمینه‌ساز شکل‌گیری مقام و منزلت وی نزد آنها باشد. وی معتقد است اندیشه نظامی در اسلام، هجومی است و نه دفاعی. از این رو

1. Keen M. Woods

جنگ در اسلام دارای اصول و مبانی مشخص و معینی است که این اصول را می‌توان در قرآن، حدیث و سنت، عملکرد خلفا و فرماندهان نظامی صدر اسلام، متون فقهی، تفاسیر و منابع تاریخی به فراوانی مشاهده کرد. بابایی، تاج‌آبادی و مرادیان (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی "الگوی معیارهای مدیریت و فرماندهی متناسب با انتظارات مقام معظم رهبری" پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که انتظارات مقام معظم رهبری در مورد مدیریت و فرماندهی باعنایت به تمرکز خاطر ایشان نسبت به اجرای احکام و دستور دین مبین اسلام، ضمن حفظ منافع و امنیت جمهوری اسلامی ایران و توجه ویژه به معیارهای «مکتبی»، «ارزشی» و «تخصصی» محقق می‌شود. شیران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان "پدیدار شناسی فرهنگ ایثار و شهادت در مدیریت هشت سال دفاع مقدس" به تحلیل واقع‌بینانه، علمی و همه‌جانبه موضوع پرداخته و در قالب چارچوب مشخص و منسجمی به بررسی مواردی همچون ابعاد ایثار و تاریخچه آن، مفهوم شهادت و ویژگیهای شهید، جنگ در اسلام و دیباچه‌ای دربارهٔ جهاد پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، در جنگ هشت ساله بر خلاف بسیاری از اصول جنگی متداول، روح حاکم بر نیروی نظامی ایران بر اصل فرهنگ ایثار و شهادت مبتنی بوده است. نکته حائز اهمیت اینکه این اصل در هیچ دانشگاه نظامی تدریس نشده است و همین مسئله به سر درگمی دشمن منجر شده بود. ایثار و شهادت در مکتب تشیع از شاخصهای بسیار مهم جامعه دینی، و همین فرهنگ است که به زندگی انسانها معنا می‌بخشد و آنها را از رخوت و بیگانگی خارج می‌کند و علاوه بر تعیین هویت دینی، زمینه‌ساز حرکت در مسیر الهی می‌شود. همچنین پژوهش اخیر نشان داد که سبک مدیریت و به کارگیری اصول و مبانی خاص مدیریتی حضرت امام(ره) در دفاع مقدس، بی‌نظیر و بی‌بدیل است و رهبری ایشان نه تنها مبتنی بر اصول رهبری کارزماتیک در مدیریت دفاع مقدس، بلکه بر اصول سیاسی و بنیادین رهبری تحولگرا منطبق است. مدنی (۱۳۸۴) در پژوهشی تحت عنوان "عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد شهیدان خرازی، زین‌الدین، همت و باکری در دوران دفاع مقدس" به بررسی ویژگیهای مدیریتی این فرماندهان می‌پردازد. این پژوهش نشان داد، فرماندهان مورد مطالعه از عوامل مدیریتی، بیش از سطح متوسط استفاده کرده‌اند؛ به عبارت دیگر موفقیت این فرماندهان در فرماندهی و رهبری با نفوذ در رفتار سربازان و فرماندهان زیر دست و به دست آوردن رضایت خاطر آنها رابطه تنگاتنگی دارد.

## عملیات کربلای ۵ و دستاوردهای آن

در بحبویه جنگ در حالی که تبلیغات عراق از شکست ایران در عملیات کربلای ۴ دم می‌زد، نیروهای شناسایی به دفعات و بارها از مواضع بسیار مستحکم شلمچه عبور و راه‌های تهاجم و استعداد زرهی دشمن را شناسایی کردند. در شرق دریاچه ماهی جاده‌ای قرار داشت که حدود ۲۰ تا ۳۰ سانتیمتر آب روی آن پوشانده، و از نظرها پنهان بود. این جاده بزرگترین مانع رفت و آمد قایقهای موتوری شناسایی محسوب، و باید در نقاط مطلوب شکافته می‌شد. در تداوم شناسایی، تعدادی از غواصان با نفوذ به مواضع دشمن بر اثر سرماخوردگی و سرفه، سوء ظن نگهبانان بعثی را باعث می‌شوند که در حرکتی باور نکردنی گل و لای را در دهان می‌کردند و شهادت را در آغوش می‌کشیدند تا عملیات لو نرود. با شناسایی دقیق مشخص می‌شود که سپاه سوم عراق از پدافند ساحلی و صحرایی بهره گرفته و با استفاده از کارشناسان خارجی شلمچه را به صورت دژی نفوذ ناپذیر در آورده است (سمیعی، ۱۳۸۲: ۳۳۴). این اقدامات مقدماتی، باعث پایه‌ریزی یکی از گسترده‌ترین عملیات نظامی ایران با عنوان عملیات کربلای ۵ شد.

اگر چه ارتش عراق قبل از شروع عملیات کربلای ۵ در بعضی از مناطق مثل پنج ضلعی، آماده‌باش ۵۰ درصد اعلام کرده بود به دلیل اجرای عملیات کربلای ۴ و نیز استحکامات فوق‌العاده قوی در محور شلمچه، امکان عملیات در این منطقه را بعید و غیر ممکن تصور می‌کرد و لذا عملیات در حالت غافلگیری نسبی ارتش عراق اجرا شد. علاوه بر آن عراق نسبت به توانایی ایران برای عملیات در این منطقه و نیز نسبت به زمان اجرای چنین عملیاتی تا حدودی غافلگیر شد. این عملیات درست دو هفته پس از ناکامی عملیات کربلای ۴ صورت گرفت درحالی که زمانی حدود یک ماه برای آمادگی رزمندگان اسلام ضروری بود. البته اگر چنین فرصتی به یگانهای ارتش بعثی داده می‌شد، می‌توانستند بلافاصله نقاط ضعف خود را بپوشانند و ایران را از دستیابی به منطقه شلمچه باز دارند. هنگام عملیات کربلای ۵ و پس از به اسارت در آمدن تعدادی از نیروهای دشمن، مشخص شد که برخی از فرماندهان ارتش بعثی به مرخصی رفته بودند و برخی دیگر هم در شب عملیات فرصت رساندن خود را به قرارگاه مربوط نیافتند. حتی برخی از فرماندهان گردانهای ارتش بعثی فرصت پوشیدن لباس نظامی خود را نیافتند و با لباس شخصی به اسارت درآمدند. آنها می‌گفتند: ما در خانه بودیم که به ما خبر دادند، بصره در تهدید است و ابلاغ کردند که خود را سریع به منطقه عملیاتی برسانیم؛ لذا فرصت آماده شدن پیدا نکردیم. در حمله به مواضع دشمن سعی شد تا با اتخاذ تدابیر مناسب از برخورد رزمندگان با

استحکامات حجیم، گوناگون و گسترده دشمن جلوگیری شود. بر این اساس از اجرای تک جبهه‌ای خودداری شد و تهاجم به مواضع سخت دشمن در شلمچه از یک بعد صورت نگرفت. لازم به ذکر است که تلقی دشمن از سمت اصلی تک رزمندگان، محور شلمچه بود. هم‌چنین طی این عملیات تلاش شد که از شیوه سرعت در عملیات استفاده شود. از دستاوردهای این عملیات می‌توان به تصرف بیش از ۱۵۰ کیلومتر مربع از خاک عراق و کنترل بر پاسگاه‌های بوبیان شلمچه، کوت سواری و خین جزایر بوارین، فیاض و ام الطویل و شهرک دعیجی، رودخانه دو عیجی و نهر جاسم و نیز تسلط بر ده کیلومتر از جاده شلمچه بصره و نیز ۱۱ پاسگاه فرماندهی ارتش بعثی عراق اشاره کرد. هم‌چنین در این عملیات علاوه بر اسارت ۲۶۵۵ نظامی، استعدادی در حدود ۵۵ تیپ تا حدود ۱۰۰ درصد منهدم و به ۳۰ هواپیما، ۷ بالگرد، ۸۷۰ دستگاه تانک، ۱۸۰ قبضه توپخانه صحرایی و ۱۰۰۰ دستگاه خودرو آسیب وارد شد. حدود ۳۰ هزار نفر از نظامیان عراقی کشته، و تعداد بیشتری زخمی شدند (به‌داروند، ۱۳۸۸: ۲۸۶). علاوه بر این ۲۳۰ دستگاه تانک، ۲۰ قبضه توپ، ۲۰۰ دستگاه خودرو و ۱۰۰ دستگاه وسایل مهندسی ۱۰۰ قبضه توپ ضد هوایی به غنیمت درآمد (پیری و شربتی، ۱۳۹۲: ۱۳۶).

### تحلیل داده‌ها

با استفاده از آمار توصیفی ابتدا داده‌های جمعیت‌شناختی پرسشنامه و سپس داده‌های مربوط به سؤالهای استنباطی پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جدول ۱ گویای وضعیت ویژگیهای جمعیت‌شناختی نمونه‌ها یا دستاوردهای توصیفی پژوهش است.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی (یافته‌های توصیفی)

ابعاد جمعیت شناختی	شاخصهای آماری	فراوانی	درصد فراوانی
سن	۴۵ - ۵۰ سال	۵۳	۴۰
	۵۱ - ۵۵ سال	۴۲	۳۱/۸
	۵۶ - ۶۰ سال	۱۵	۱۱/۳
	۶۱ - ۶۵ سال	۱۰	۷/۵
	۶۶ - ۷۰ سال	۱۲	۹/۴
	مجموع	۱۳۲	۱۰۰
مدرک تحصیلی	زیر دیپلم	۱۲	۹/۱
	دیپلم	۶۰	۴۵/۵
	کارشناسی	۴۵	۳۴
	ارشد و بالاتر	۱۵	۱۱/۴
	مجموع	۱۳۲	۱۰۰
سابقه ایثارگری	۲۰ ماه <	۱۷	۱۲/۸
	۲۱ - ۴۰ ماه	۵۴	۴۱
	۴۱ - ۶۰ ماه	۴۲	۳۱/۸
	۶۱ - ۸۰ ماه	۱۰	۷/۶
	۸۱ ماه >	۹	۶/۸
مجموع	۱۳۲	۱۰۰	
سمت	فرمانده گردان	۱۸	۱۳/۶
	فرمانده گروهان	۳۹	۲۹/۵
	فرمانده دسته	۳۹	۲۹/۵
	فرمانده واحد	۳۶	۲۷/۴
	مجموع	۱۳۲	۱۰۰

تجزیه و تحلیل یافته‌های استنباطی پژوهش نشان داد میانگین نقش عوامل مدیریتی در پیروزی ایران در عملیات کربلای ۵ از میانگین بیشتر است و این وضعیت در جدول ۲ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۲: مقایسه میانگین میزان نقش عوامل مدیریتی در پیروزی ایران در عملیات کربلای ۵ از دیدگاه فرماندهان و رزمندگان شرکت کننده با میانگین فرضی ۳

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	انحراف از میانگین	T	درجه آزادی	سطح معناداری
عوامل مدیریتی	۴/۱۱	۰/۳۹	۰/۰۳۴	۳۲/۵۹۲	۱۳۱	۰/۰۰۱



### تجربه‌های مدیریتی دوران دفاع مقدس در استقرار مدیریت مقاومتی و جهادی

همان گونه که قبلاً اشاره شد در این پژوهش عوامل مدیریتی در قالب ابعاد و مؤلفه‌های رهبری و هدایت، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و هماهنگی و انسجام بررسی و وضعیت هر کدام از این مؤلفه‌ها در جدول ۳ بیان شده است.

جدول ۳: مقایسه میانگین میزان نقش عوامل مدیریتی در پیروزی ایران در عملیات کربلای ۵ از دیدگاه فرماندهان و رزمندگان شرکت کننده

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	انحراف از میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
رهبری و هدایت	۴/۱۱	۰/۴۷	۰/۰۴۰	۲۷/۲۵۹	۱۳۱	۰/۰۰۱
برنامه‌ریزی	۳/۹۱	۰/۷۹	۰/۰۶۹	۱۳/۳۰۵	۱۳۱	۰/۰۰۱
سازماندهی، هماهنگی	۴/۰۹	۰/۴۳	۰/۰۳۷	۲۸/۹۱۴	۱۳۱	۰/۰۰۱
تصمیم‌گیری	۳/۹۵	۰/۵۰	۰/۰۴۳	۲۱/۶۳۹	۱۳۱	۰/۰۰۱

از نظر رهبری و هدایت میانگین رقمی معادل ۴/۱۱ است؛ لذا میزان رهبری و هدایت در پیروزی ایران در عملیات کربلای ۵ از سطح متوسط بیشتر است. بنابراین با توجه به اینکه، مهمترین عامل مدیریتی، که عوامل مدیریتی دیگر در سایه آن پرورده می‌شود، رهبری و هدایت است، هم‌چنین با مطالعه و بررسی برنامه‌های مؤثر امیرمؤمنان علی (ع) چه در مبارزاتی که همراه پیامبر اسلام (ص) به عنوان افسر نیرومند با دشمنان داشت و چه جنگ‌هایی را که شخصا فرماندهی لشکر را در عصر پیامبر (ص) بر عهده داشت و چه در پیکارهای او در سه جنگ معروف «ناکبین» و «قاسطین» و «مارقین» (پیمان شکنان جنگ جمل، جباران شام، و خوارج نهروان) بعد از پیامبر رهبری کرد، همه آن غزوات و جنگها، مملو از نکات مهم مربوط به مدیریت و فرماندهی مکتبی و اسلامی است که می‌تواند در همه زمینه‌ها الهام‌بخش باشد. قرآن مجید در مورد شخص پیامبر (ص) پنج صفت را به عنوان دلایل شایستگی او برای این پست و مقام بیان کرده، و آمده است از سوی خدا پیامبری به سراغ شما آمد که از خود شماست (جوشیده از میان توده‌های شما). کسی که ناراحتیهای شما بر او ناگوار و سنگین است. برای هدایت و نجات شما سخت کوشا است و نسبت به مؤمنان، مهربان و رحیم است؛ به این ترتیب بر آمدن از میان توده‌های جمعیت و مردم مستضعف، دلسوزی فوق‌العاده، علاقه شدید به سامان بخشیدن به کار مردمی که تحت رهبری او هستند و بالاخره مهر و محبت فوق‌العاده از ویژگیهای مهم پیامبر (ص) و رهبری و مدیریت او و از عوامل پیروزی سریع و عمیق او بود. شیوه و روش فرماندهی و مدیریت امام

خمینی در موفقیت‌های میدان جنگ بسیار مؤثر بود. آگاهی امام(ره) به عنوان فرماندهی کل قوا از نظر متخصصان نظامی و فرماندهان میدانهای نبرد حق علیه باطل در طول دوران دفاع مقدس از اهمیت خاصی برخوردار بود. ایشان در راهنمایی و ارشاد فرماندهان رده بالای جنگ، نظر دیگر افراد را می‌شنیدند و مجموع نظریات مبنای تصمیمات مدیریتی آن رهبر فرزانه در دوران دفاع مقدس می‌شد. ایشان خطوط کلی خواسته‌های خود را بیان می‌کردند و چگونگی نبرد و انتخاب نوع عملیات را بر عهده فرماندهان می‌گذاشتند و به آنها اعتماد می‌کردند. یافته‌های تحقیق در این بخش با تحقیق مدنی (۱۳۸۴) و شیران (۱۳۹۲) به صورت غیر مستقیم همخوانی دارد.

میانگین مؤلفه برنامه‌ریزی ۳/۹۱ گزارش و مشخص شد میزان تأثیر نقش برنامه‌ریزی در پیروزی کربلای ۵ از سطح متوسط بیشتر است. بنابراین آنچه امروز بیش از هر زمان دیگری در مرادده‌های سیاسی، نظامی، دفاعی و امنیتی کشور جمهوری اسلامی ایران بویژه برای فرماندهان و مدیران دست اندرکار در مراکز مهم رزمی و دفاعی اهمیت و ضرورت دارد، فراهم کردن برنامه‌ها و راهکارهای مناسب، مترقی و هوشمندانه است. قدرت برنامه‌ریزی و قدرت فکری فرماندهان دوران دفاع مقدس با توجه به امکانات و جنگ افزارهایی که در اختیار داشتند، سبک خاص خود را داشت. یکی از تجربیات ایران به کارگیری نیروهای داوطلب از اقشار مختلف مردم در جبهه‌های جنگ بود؛ ولی این مزیت ایران مشکلاتی را نیز برای مدیران جبهه ایجاد می‌کرد؛ زیرا نیروهای داوطلب معمولاً برای اجرای هر عملیات به جبهه اعزام می‌شدند؛ آموزش می‌دیدند و با امکانات موجود تجهیز و بر اساس طرحهای موقت در عملیات شرکت می‌کردند. در این بین معمولاً تعدادی از آنها شهید یا مجروح می‌شدند و بقیه نیز، که معمولاً به صورت ۴۵ یا ۹۰ روزه اعزام شده بودند، مدت مأموریت آنها تمام می‌شد و به موطن خود باز می‌گشتند. بنابراین ظرفیت نظامی بسیجیان در چند موج حمله تمام، و دوباره به اعزام نیروهای جدید نیاز بود (علایی، ۱۳۹۱). این مهم بنا بر وظیفه شرعی نیروها و به دستور بنیانگذار جمهوری اسلامی، که رفتن به جبهه‌ها را واجب کفایی می‌دانستند، محقق می‌شد؛ اما آنچه برای فرماندهان در اولویت قرار داشت، برنامه‌ریزی برای استفاده بهینه از نیروهای اعزامی در کمترین فرصت آموزشهای مورد نیاز بویژه اصول اعتقادی و نظامی و آمادگی همه‌جانبه برای رویارویی با دشمن بود. از سوی دیگر موقعیت راهبردی منطقه و پیروزی افتخارآفرین رزمندگان شرکت کننده در جنگ، امام خمینی(ره) را بر آن داشت تا در پیامی اعلام فرمایند «رزمندگان حماسه آفریدند و حیرت و تعجب همه جهانیان را برانگیخته‌اند و بر مستحکم‌ترین دژها و موانع و مدرنترین سلاحها یورش بردند و دلاورانه در

مصاف با دشمن زبون جنگیدند» که همه این موارد حکایت از برنامه‌ریزی دقیق و بهنگام فرماندهان جنگ داشت. یافته‌های تحقیق در این بخش با یافته‌های بابایی و همکاران (۱۳۹۴) که نشان می‌داد داشتن برنامه‌های بلندمدت و راهبردی برای پیروزی در جنگ الزامی است، همخوانی دارد. میانگین نقش سازماندهی، هماهنگی و انسجام در پیروزی کربلای ۵ عددی معادل ۴/۰۹ به دست آمد. از آنجا که این مؤلفه نیز مانند دیگر ابعاد مدیریتی دخیل در موضوع از سطح متوسط بیشتر است، نتایج این پژوهش با تحقیق کوبین و ودز (۲۰۰۹) به صورت غیر مستقیم همخوانی دارد. شاخص این میانگین در زمینه مؤلفه تصمیم‌گیری ۳/۹۵ گزارش شد و نشان داد که از دید فرماندهان و رزمندگان شرکت‌کننده در این عملیات اهمیت و جایگاه تصمیم‌گیری تا آن حد مهم و تأثیرگذار بود که اذعان می‌کردند تصمیم‌گیری بموقع، مناسب و کارآمد، پایه و اساس تمام پیروزیها و فتوحات است. از همین رو امام خمینی(ره) به عنوان رهبر و فرمانده کل قوا در تصمیم‌گیریهای مهم و کلان همواره از اصول کلی مدیریتی استفاده می‌کردند تا تصمیمات در رهبری و هدایت امور مربوط به دفاع مقدس با وضعیت کشور و واقعیت‌های حاکم بر عرصه نبرد منطبق و کارگشا باشد؛ به عبارت دیگر تصمیم‌گیریهای مناسب و بموقع در وضعیت بحرانی و در مناسبترین زمان، بهترین و مؤثرترین تصمیمات بود؛ چرا که تصمیم‌گیریهای دقیق و بجا در در دوران دفاع مقدس بویژه قبل و هنگام عملیات کربلای ۵ توانست به پیروزی رزمندگان اسلام منجر شود.

### نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش در زمینه تصمیم‌گیری، با پژوهش نیازی (۱۳۹۱) به صورت غیر مستقیم همخوانی دارد. او در تحقیق خود به این نتیجه رسید که جرأت و جسارتی که امام خمینی(ره) با پیروزی انقلاب اسلامی به نسل جوان و آحاد ملت ایران ارزانی داشت و هم‌چنین تأسی آن بزرگمرد به آموزه‌های حیات‌بخش اسلام ناب محمدی در همه مراحل دفاع مقدس، سبب اقدامهای اساسی و ماندگار آن دوران شده است. ورود جوانان انقلابی به جنگ و اداره آن و همت فرماندهان جوان، ترکیبی از تصمیم‌های علمی - انقلابی را با محوریت تکلیف‌مداری رقم می‌زد که اگر بدرستی ترسیم و تبیین شود، می‌تواند برای فائق آمدن بر بسیاری از مشکلات زمان حاضر چاره‌ساز و راهگشا باشد. با توجه به این مطالب، تصمیم‌های مدیریتی و شکل رهبری و فرماندهی جنگ نتایجی را در طول دوران دفاع مقدس به بار آورد که نشان داد هدایت در استفاده کارآمد از امکانات و منابع، باور به

موفقیت، ترغیب نیروها، همیاری و هم‌اندیشی گروهی، شجاعت و بی‌پروایی و ارتباطات شفاف و بی‌آلایش فرماندهان و نیروهای تحت امر را در رسیدن به اهداف کلان تقویت می‌کند. هم‌چنین برنامه‌ریزی باعث برطرف شدن نقاط ضعف و استفاده حداکثری از نقاط قوت و فرصتها و کاهش تهدیدات و تغییر برنامه بر اساس شرایط و موفقیت را در پی خواهد داشت. عامل سازماندهی، هماهنگی و انسجام ویژگیهایی از جمله تقسیم کار متناسب با توانمندی، کمک و مساعدت نیروها در کارها، مسئولیت‌پذیری در قبول وظایف و نقشها، ارتباط همه‌جانبه (بالا به پایین - افقی - پایین به بالا)، همکاری و هم‌افزایی، ارتقای نیروها، استفاده بهینه از زمان برای اثر بخشی فعالیتها و هماهنگی و انسجام بین رسته‌ها و واحدهای تابع را به بار می‌آورد. عامل تصمیم‌گیری، خطرپذیری، آینده‌نگری، استفاده از تجربه، خرد جمعی، تصمیم‌گیری بهنگام و بموقع در موقعیت بحرانی را بدنبال دارد و سرانجام برآیند عوامل مدیریتی سبب پیروزی و افتخارآفرینی می‌شود.

#### کتابنامه:

##### الف) منابع فارسی

۱. قرآن کریم.
۲. اردستانی، حسین (۱۳۸۷). *تنبیه متجاوز*. چ سوم. تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات جنگ.
۳. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۸). *مدیریت عمومی*. چ سی و پنجم. تهران: نشر نی.
۴. الوانی، سید مهدی؛ دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۳). *مدیریت تحول در سازمان*. چ دهم. نوشته و نذل فرنج، سسبیل، اچ، بل. ترجمه سید مهدی الوانی، حسن دانایی فرد. تهران: نشر صفار.
۵. امام‌خمینی، روح‌الله (۱۳۶۴). *صحیفه نور*. ج ۱۳. تهران: انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۶. بابایی، حامد؛ تاج‌آبادی، موسی؛ مرادیان، حسین (۱۳۹۴). *معیارهای الگوی مدیریت و فرماندهی، متناسب با انتظارات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)*. *مطالعات دفاعی استراتژیک*. ش ۵۹: ۲۷ تا ۴۸.
۷. بهداروند، محمدمهدی (۱۳۸۸). *ما و جنگ*. تهران: پژوهشگاه علوم و معارف دفاع مقدس.
۸. پورجباری، پژمان (۱۳۹۰). *جنگ به روایت فرمانده*. تهران: بنیاد حفظ آثار و نشر ارزشهای دفاع مقدس.

۹. پیری، هادی مراد؛ شربتی، مجتبی (۱۳۹۲). آشنایی با علوم و معارف دفاع مقدس. چ دهم. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۱۰. جمشیدی، محمدحسین (۱۳۸۳). مبانی و تاریخ اندیشه نظامی. تهران: تهران دانشکده فرماندهی و ستاد سپاه، دوره عالی جنگ.
۱۱. حسنی، قاسم (۱۳۶۶). اصول جنگ و توان رزمی. تهران: دانشکده فرماندهی و ستاد سپاه.
۱۲. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۳/۴/۱۷). بیانات.
۱۳. خداوردی‌خان، مهدی (۱۳۷۹). نبرد العمیه. چ دوم. تهران: مرکز مطالعات جنگ.
۱۴. دلاور، علی (۱۳۸۵). روشهای تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۱۵. دیو سالار، علی (۱۳۸۵). راهبردها و معماری کلان فرماندهی و کنترل. تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
۱۶. رابینز، استیفن؛ دی سنزو؛ دیوید، ای (۱۳۷۹). مبانی مدیریت. ترجمه سیدمهدی اعرابی، محمدعلی رفیعی و بهروز اسراری ارشاد. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۱۷. رستمی، محمود (۱۳۷۸). فرهنگ واژه‌های نظامی. تهران: ستاد مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران.
۱۸. رضایی، محسن (۱۳۹۰). بررسی عملیات والفجر ۸ در گفتگو با راویان. تهران: مرکز اسناد و تحقیقات دفاع مقدس.
۱۹. رضائیان، علی (۱۳۸۶). مبانی سازمان و مدیریت. چ دهم. تهران: انتشارات سمت.
۲۰. سلیمی، قاسم (۱۳۷۸). روشهای تحقیق در علوم تربیتی. اصفهان: انتشارات بعثت.
۲۱. سمیعی، علی (۱۳۸۲). کارنامه توصیفی عملیات‌های هشت سال دفاع مقدس. چ سوم. تهران: نسل کوثر.
۲۲. سوید، یاسین (۱۹۸۹). اصول و مبانی هنر جنگ در اسلام. تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین(ع).
۲۳. سیف نراقی، مریم؛ نادری، علی (۱۳۸۸). روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی (با تأکید بر علوم تربیتی). تهران: ارسباران.

۲۴. شکوهی، م (۱۳۸۸). آشنایی با مهارت‌های تصمیم‌گیری. قم: مرکز پژوهش‌های صدا و سیما.
۲۵. شیران، ایرج (۱۳۹۲). پدیدارشناسی فرهنگ ایثار و شهادت در مدیریت هشت سال دفاع مقدس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان).
۲۶. صبحی، حسین (۱۳۷۶). رهبری، مدیریت و فرماندهی نظامی. تهران: انتشارات دافوس سپاه پاسداران.
۲۷. علایی، حسین (۱۳۸۵). نگاهی گذرا به عملیات فاو. فصلنامه نگین. س ۶. ش ۲۳: ۸۸.
۲۸. علایی، حسین (۱۳۹۱). روند جنگ ایران و عراق. تهران: نشر مرزو بوم.
۲۹. علمایی، داود (۱۳۸۶). نیروی زمینی در عملیات‌های صحنه. تهران: انتشارات سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، دانشکده فرماندهی و ستاد، معاونت پژوهشی.
۳۰. فرمپینی فراهانی، محسن؛ پیداد، فاطمه (۱۳۸۹). مهارت‌های زندگی ده مهارت کلیدی به همراه مهارت‌های زندگی در نهج البلاغه و نهج الفصاحه. تهران: انتشارات شباهنگ.
۳۱. فیضی، طاهره (۱۳۷۷). مبانی سازمان و مدیریت. چ پنجم. انتشارات دانشگاه پیام نور.
۳۲. کالینز، جان ام (۱۳۷۰). استراتژی بزرگ اصول و رویدادها. ترجمه کوروش پانیدر. تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی.
۳۳. کونتز، هارولد؛ اودانل، سیریل؛ فیلین، ادوارد (۱۳۸۰). اصول مدیریت. ترجمه هادی چمران. تهران: دانشگاه صنعتی شریف مؤسسه انتشارات علمی.
۳۴. کوین ام، ودز (۲۰۰۹). جنگ صدام جنگ ایران و عراق از دیدگاه فرمانده گارد ریاست جمهوری عراق. ترجمه داود علمایی. تهران: نشر مرزوبوم.
۳۵. مدنی، مرتضی (۱۳۸۴). بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان شهید لشکرهای ۱۷، ۱۴، ۳۱ و ۲۷ سپاه در دفاع مقدس (خرازی، زین الدین، همت، و باکری). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت امور دفاعی. دانشگاه عالی دفاع.
۳۶. مطهری، مرتضی (۱۳۶۸). جهاد. قم: انتشارات صدرا.
۳۷. معین‌وزیری، نصرت‌اله (۱۳۸۵). نگرش علمی به عملیات فتح المبین. تهران: سازمان حفظ آثار و نشر ارزش‌های دفاع مقدس ارتش جمهوری اسلامی ایران.

### تجربه‌های مدیریتی دوران دفاع مقدس در استقرار مدیریت مقاومتی و جهادی

---

۳۸. نوروزی، محمدتقی (۱۳۸۵). فرهنگ دفاعی - امنیتی. تهران: انتشارات سنا.
۳۹. نوری، حسین (۱۳۷۷). جهاد. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
۴۰. نیازی، یحیی (۱۳۹۱). بررسی ویژگیهای تصمیمات فرماندهان سپاه پاسداران در دفاع مقدس. فصلنامه تخصصی مطالعات دفاع مقدس. سال ۱۱. ش ۴۱: ۶۵.
۴۱. نیکواقبال، علی‌اکبر (۱۳۸۳). برگزیده نظریه‌های سازمانی و مدیریت. چ سوم. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
۴۲. وتر، ضاهر (۱۹۹۵). مدیریت نظامی در نبردهای پیامبر اسلام(ص). ترجمه اصغر قائدان. تهران: نشر صریر.

#### ب) منابع خارجی و وبگاهها

1. Hellreigle, D.& slocum, J. W(1989). Management.5th, ed, Addison Wesley pub. Co.
2. Oxford Dictionary .(2005). London: Oxford University press.





## شناسایی و تبیین الگوی عوامل مؤثر بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی

مسعود موحدی<sup>۱</sup>

محسن صفری<sup>۲</sup>

پذیرش نهایی: ۱۳۹۶/۱۰/۱۴

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۴/۲۱

### چکیده

یکی از گام‌های مهم هر سازمان در فرایند مدیریت دانش، شناسایی نیازهای دانشی خود برای پر کردن خلأها و شکافهای دانشی است. می‌توان گفت سازمانی که بتواند بموقع و صحیح این گام مهم را بردارد در کشف نیازهای دانشی خود هوشمندانه عمل کرده است. موفقیت این گام به چه عواملی وابسته، و تأثیر هر کدام از این عوامل به چه میزان است؟ در این پژوهش ضمن مصاحبه با خبرگان به صورت توصیفی تحلیلی، هوشمندی سازمان و عوامل مؤثر بر آن مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد چهار عامل «سرمایه فکری و دانشی»، «فرهنگ سازمانی»، «ساختار» و «فناوری اطلاعات» در هوشمندی سازمان، بیشترین فراوانی را در هوشمندی سازمان دارد. پس از شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها، ضمن بررسی روایی پرسشنامه توسط خبرگان مرتبط با حوزه دانش و پژوهش به نظرخواهی جامعه آماری پژوهش گذاشته شد که مسئولان دانش و پژوهش رده‌های سپاه هستند. با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش حدود ۷۰ نفر در سال ۱۳۹۵ هستند، نمونه به صورت تمام شمار انتخاب شد. در این پژوهش نرمال بودن متغیرهای تحقیق با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و با توجه به کم بودن جامعه از نرم افزار PLS و برای اولویت بندی شدت تأثیر عوامل مؤثر بر هوشمندی از آزمون فریدمن استفاده شده است. این پژوهش نشان داد به ترتیب متغیرهای فناوری اطلاعات، سرمایه فکری - دانشی سازمان و فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر را بر هوشمندی در کشف نیازهای دانشی سپاه دارد و متغیر ساختار سازمانی تأثیر گذاری معنادار و قابل توجهی بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی ندارد.

**کلید واژه‌ها:** هوشمندی سپاه، نیاز دانشی، ساختار، سرمایه فکری - دانشی، فناوری اطلاعات، فرهنگ

سازمان

۱ - دانشیار دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام

۲ - دانشجوی کارشناسی ارشد مطالعات دفاعی استراتژیک جامع امام حسین علیه السلام

mmovahedi@chmail.ir

safarijasbim@yahoo.com

## مقدمه

امروزه سازمانها در محیطی پیچیده و در فضایی غیر خطی قرار دارند که بدون مسلح شدن به سلاح دانش نمی‌توانند در این محیط دوام بیاورند. سازمان با اندک تغییری در محیط داخلی و خارجی ضعیف، و یا به طور کامل از صحنه رقابت خارج خواهد شد. این مسئله در سازمانهای بزرگ و بویژه در سازمانهای نظامی با توجه به قرار گرفتن در محیطهای تنازعی، که با حیات کشور و ملت گره خورده است، اهمیت دوچندانی پیدا خواهد کرد. از این رو سپاه پاسداران انقلاب اسلامی با رویکردی دانش محور با تشکیل معاونت دانش و پژوهش به دنبال مدیریتی صحیح بر سرمایه دانشی خود و بویژه دانش سازمان است.

از طرفی یکی از گامهای مهم هر سازمان در فرایند مدیریت دانش، شناسایی نیازهای دانشی خود مبتنی بر اهداف راهبردی آن برای پر کردن خلأها و شکافهای دانشی است. موفقیت این گام مستلزم این است که سازمان، نیازهای دانشی خود را بموقع و دقیق شناسایی کند تا بتواند با مدیریت صحیح دانش سازمان بموقع به آن واکنش نشان دهد؛ چرا که عدم شناسایی هوشمندانه بویژه در دنیایی که تغییرات با سرعت باورنکردنی در حال وقوع است، باعث عدم کارایی مدیریت دانش در سازمان خواهد شد؛ پس سازمانی هوشمند است که نیازهای دانشی خود را بموقع و دقیق شناسایی کند و بتواند واکنش صحیحی به آن نشان دهد.

## بیان مسئله

انقلاب اسلامی ایران به دلیل تأثیرگذاری و قدرت الهام بخشی آن، در جهان امروز، دینی و منحصر به فرد است. توان تأثیرگذاری زیاد آن بر مهندسی فرهنگی افکار عمومی و قدرت الهام بخشی آن با پشتوانه اسلام اهل بیت (علیهم‌السلام)، موقعیت ویژه‌ای را برای نظام جمهوری اسلامی ایجاد کرده است. بر این اساس انقلاب اسلامی با ماهیت دینی و شعارها و گفتمان مکتبی خود و در رویارویی با تهدیدات ابرقدرتهای شرق و غرب سلطه‌گر، که انقلاب اسلامی را مانع جدی سلطه و جهانگشایی در سراسر جهان می‌بینند، جمهوری اسلامی به نهادهایی نیازمند است که بتواند نیازهای انقلاب را در زمینه‌های گوناگون بویژه در برابر حمله‌های دشمنان داخلی و خارجی پاسخ دهد.

امروز کشور در مرحله‌ای قرار دارد که باید بیش از پیش خود را به سلاح دانش مسلح کند. در همین زمینه امام خامنه‌ای (مد ظله) در میان دانشگاهیان می‌فرماید: علم مایه قدرت است؛ هم امروز و

هم در طول تاریخ؛ در آینده هم همین جور خواهد بود. این علم یک وقت منتهی به یک فناوری خواهد شد؛ یک وقت هم نخواهد شد. خود دانش مایه اقتدار است؛ ثروت آفرین است؛ قدرت نظامی آفرین است؛ قدرت سیاسی آفرین است. یک روایتی هست که می‌فرماید: «العلم سلطان» - علم، قدرت است - «من وجده صال به و من لم یجده صیل علیه». یعنی مسئله، دو طرف دارد: اگر علم داشتید، می‌توانید سخن برتر را بگویید؛ دست برتر را داشته باشید - «صال» یعنی این - اگر نداشتید، حالت میانه ندارد؛ «صیل علیه». پس کسی که علم دارد، او دست برتر را بر روی شما خواهد داشت؛ در مقدرات شما دخالت می‌کند؛ در سرنوشت شما دخالت می‌کند (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۸۸/۱۱/۱۳).

سپاه به عنوان نهادی انقلابی همواره در خط مقدم دفاع از انقلاب و دستاوردهای آن بوده است. سپاه پاسداران از جمله نهادهایی است که همت ویژه‌ای برای تولید علم و تلاش برای ارتقای این عرصه در درون خود و فضای علمی جامعه داشته و توانسته است در خودکفایی در تولید تسلیحات مورد نیاز کشور و کمک به سازندگی ایران اسلامی، گامهای بزرگی بردارد؛ اما با توجه به اینکه سپاه، سازمانی بزرگ است و با رقاباتی بزرگ دست و پنجه نرم می‌کند و همچنین در دورانی آشوبناک با تغییراتی غیر خطی روبه‌رو است، نیاز دارد که بیشتر از قبل به سلاح دانش مسلح گردد و با رویکردی دانش محور با مسائل و مأموریتها برخورد کند.

سپاه به همین منظور، هدف یازدهم در راهبردهای تحول و تعالی خود را «برخورداری از قدرت علمی و دانشی لازم به منظور پاسداری از انقلاب اسلامی» قرار داده است. تحقق این هدف مهم مستلزم این است که سپاه بتواند نیازهای دانشی خود را هوشمندانه و به عبارتی دیگر بموقع و صحیح شناسایی کند و پاسخی درست و بموقع به آنها بدهد. بر همین اساس در برنامه پنجساله ششم سپاه در حوزه دانش و پژوهش به موقع بودن و صحیح بودن نیازهای دانشی دو بعد هوشمندی در نظر گرفته شده است.

از طرفی سازمانهای متولی مدیریت دانش در سپاه برای طراحی نظامها و سازوکارهای مد نظر خود باید به عوامل مؤثر بر این ویژگیها یعنی کشف بموقع و دقیق نیازهای دانشی با توجه به ویژگیهای سازمانی سپاه اشراف کامل داشته باشند. محقق در این تحقیق به دنبال شناسایی و تبیین عواملی است که بر ویژگیهای بموقع و دقیق بودن کشف نیازهای دانشی مؤثر است؛ از این رو به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که چه عواملی بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی مؤثر است و از چه الگویی پیروی می‌کند.

## اهمیت و ضرورت موضوع

شناسایی نیازهای دانشی سازمان یکی از مهمترین گامهای مدیریت دانش در هر سازمان است، اما برنامه‌ریزی برای این فرایند مهم، مستلزم شناخت عوامل مؤثر بر آن خواهد بود تا بتوان نظامها و فرایندها را با دیدی وسیع، سیستمی و صحیح، طراحی و اجرا کرد. با این تحقیق و مشخص شدن این عوامل، مسئولان متولی حوزه دانش و پژوهش سپاه می‌توانند با دیدی سیستمی تمام جوانب موضوع را بررسی، و با مد نظر قرارداد این عوامل در برنامه‌ریزیها، نظامی هوشمند در حوزه مدیریت دانش و پژوهش سپاه طراحی کنند و این امکان را به آنها خواهد داد که بر دانش سپاه مدیریتی اثربخش اعمال کنند.

با توجه به پیچیدگیها و سرعت تغییرات مسائل جهان و لزوم تصمیم‌گیری صحیح و بموقع، عدم توجه به این عوامل باعث افزایش هزینه‌های مدیریت، انحراف در شناخت نیازهای دانشی سپاه و در نهایت شکست برنامه‌ها و مأموریت‌های سپاه خواهد شد.

## پرسش‌های پژوهش

### پرسش اصلی

عوامل مؤثر بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی کدام است و از چه الگویی پیروی می‌کند؟

### پرسش‌های فرعی

عوامل مؤثر بر کشف بموقع نیازهای دانشی سپاه کدام است؟

عوامل مؤثر بر کشف صحیح نیازهای دانشی سپاه کدام است؟

ترتیب تأثیر عوامل بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی چگونه است؟

## روش پژوهش

این تحقیق با توجه به روش و نتایج آن از لحاظ هدف، کاربردی، و از لحاظ روش توصیفی - تحلیلی از نوع (پیمایشی) است.

## ادبیات نظری

واژه هوش، سازه مفهومی پیچیده‌ای است که مفاهیم متعددی را با خود حمل می‌کند و کاربردهای گسترده‌ای دارد. در نگاهی کل‌نگر همه موجودات هستی عالم بسته به مرتبه وجودی خود از مراتبی هوشمندی برخوردارند.

به طور کلی واژه هوش را توانایی ذهنی شخص برای تفکر، ادراک، آموختن، و عملکرد منطقی و معقول می‌توان تعریف کرد (میردریگوندی به نقل از انوری، ۱۳۸۷: ۵۱)؛ اما واژه هوش بر خلاف ظاهر ساده‌اش، پیچیدگی مفهومی ویژه‌ای دارد و به همین دلیل در علم روانشناسی، تعریف واحد و یکسانی از هوش به چشم نمی‌خورد و متخصصان و روانشناسان مختلف هر کدام بر اساس دیدگاه و مکتب خود، تعریف متفاوتی از آن را ارائه کرده‌اند. در واقع، می‌توان گفت به تعداد پژوهشگران و نویسندگان که درباره هوش بحث و مطالعه کرده‌اند برای آن تعریف ارائه شده است (میردریگوندی، ۱۳۸۹: ۲۹). از یک دیدگاه می‌توان هوش را به دو نوع هوش انسانی و سازمانی تقسیم‌بندی کرد. البته هوش انسانی شرط لازم تحقق هوش سازمانی است؛ اما شرط تام نیست. در ادامه انواع هوش انسانی و سازمانی توضیح داده می‌شود.

### هوش انسانی

انسان از چند نوع هوش تحت عنوان هوش چندگانه برخوردار است که با هوش جسمی که شامل آگاهی جسمی و چگونگی استفاده ماهرانه از آن است، آغاز می‌شود. هوش بعدی هوش منطقی یا عقلانی است؛ هوشی که در حال حاضر بیش از دیگر هوشها در سامانه‌های آموزشی مورد توجه قرار می‌گیرد. پس از هوش منطقی یا عقلانی سطح دیگری است که به هوش هیجانی اختصاص دارد. آخرین لایه هوش معنوی است. هوش معنوی هدایت و معرفت درونی، حفظ تعادل فکری، آرامش درونی و بیرونی و عملکرد همراه با بصیرت، ملایمت و مهربانی را شامل می‌شود (حبیبی، ۱۳۹۳).

### هوشمندی سازمانی

هوشمندی جمعی نقطه مقابل حماقت جمعی است که به قدرت ذهن معروف است. مفهوم هوشمندی سازمانی را می‌توان بدین صورت تعریف کرد: «ظرفیت هر سازمان در بسیج نیروی ذهنی موجود و تمرکز آن برای دستیابی به مأموریت سازمان» (آلبرشت، ۲۰۰۲). به نظر برخی از صاحب‌نظران فکر و مفهوم هوش سازمانی، انگاره‌های جزئی دیگری همچون

یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را در بر می‌گیرد (لیبوییتس<sup>۱</sup> به نقل از یلز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). مک مستر<sup>۳</sup> هوش سازمانی را توان جهت‌یابی، معقول بودن و عمل به شیوه‌های انعطاف‌پذیر، خلاق و انطباقی تعریف کرده است. لیبوییتس نیز تعریف خود را این‌گونه بیان می‌کند: مجموعه تمام هوشمندیهایی هر سازمان که به منظور ایجاد دیدگاه مشترک، فرایند بازنگری و بازبینی و هدایت کل سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد (جعفری و فقیهی، ۱۳۸۸: ۴۸ و ۴۹).

از نظر ماتسودا هوش سازمانی، مجموعه‌های پیچیده، تعاملی، انباشته و هماهنگ‌کننده از هوش انسانی و ماشینی سازمان به عنوان کل است. هم‌چنین اظهار می‌کند هوش سازمانی شامل دو مفهوم است: به عنوان فرایند و به عنوان محصول. هوش سازمانی به عنوان محصول، چگونگی طراحی شبکه‌های اطلاعاتی را با توجه به نیازهای هوش سازمانی در نظر می‌گیرد. هوش سازمانی به عنوان فرایند به معنای تجزیه و تحلیل، طراحی و عملکرد مؤثر دانش سازمانی و فرایندهای اطلاعاتی و حل مشکلات سازمانی است (جعفری و فقیهی، ۱۳۸۸: ۴۸ و ۴۹).

بر اساس نظر برخی از صاحب‌نظران هوشمندی سازمانی، می‌توان هوشمندی سازمانی را شامل جنبه‌های نرم هوشمندی و جنبه‌های سخت هوشمندی در نظر گرفت. بعد نرم هوشمندی فرایندهای هوشمندی منابع انسانی در سازمان شامل ایجاد شرایطی برای بهره‌گیری از هوش عاطفی (هیجانی) به وسیله کارکنان و هم‌چنین تقویت هوش فرهنگی در کارکنان به منظور انطباق با وضع فرهنگی گوناگونی و محیط‌های کاری چندگانه فرهنگی است. هم‌چنین بعد سخت هوشمندی سازمانی بر فرایند هوشمند کردن سازمان از جنبه ساختاری با به کارگیری ساختارهای سازمانی فناوری محور و ویژه موقت و هم‌چنین فرایند هوشمندی مبتنی بر فناوری سازمان از طریق پایش مستمر فناوریها و به کارگیری فناوریهای نوین اطلاعاتی و ارتباطی در سازمان و فرایندهای اساسی و محوری سازمان تمرکز دارد. بر اساس نظر آنها، هوشمندی ساختاری شامل دو شاخص تمرکز بر فناوری اطلاعات و تمرکز بر گروه‌های خودگردان می‌شود و نیز هوشمندی انسانی بر اساس دو شاخص شامل مهارتهای فردی و مهارتهای اجتماعی مورد سنجش قرار می‌گیرد (طبرسا و نظر پوری، ۱۳۹۳: ۱۲۵).

#### الگوهای هوشمندی سازمانی

با توجه به تعاریف مختلف هوشمندی سازمانی مشخص می‌شود که نظریه پردازان از رویکردهای

1. Liebowitz  
2. Yolles  
3. McMaster

متفاوت، هوشمندی سازمانی را مورد بحث قرار داده‌اند. بر این اساس لازم است الگوهای مختلفی معرفی و مورد بحث قرار گیرد که در حوزه هوشمندی سازمانی مطرح شده است. مهمترین الگوهای حوزه هوشمندی سازمانی الگوی هوشمندی راج و ساتی، الگوی ابعاد هفتگانه آلبرشت، الگوی کرن و الگوی سامانه اطلاعاتی است (طبرسا و نظریوری، ۱۳۹۳: ۱۲۲).

#### الگوی هوشمندی راج و ساتی

راج و ساتی معتقد هستند که می‌توان با ایجاد هوشمندی در پنج مؤلفه هوشمندی سازمان را محقق کرد:

هوشمندی مبتنی بر بازار، هوشمندی رقیبان، هوشمندی مبتنی بر فناوری، هوشمندی انسانی و هوشمندی ساختاری (طبرسا و دیگران، ۱۳۹۳: ۱۲۳).

در همین رابطه طبرسا و نظریوری (۱۳۹۱) در تحقیقی اثبات کرده‌اند که سرمایه‌های فکری و دانشی بر هوشمندی انسانی و ساختاری سازمان مؤثر است.

#### الگوی هوشمندی سازمانی آلبرشت

کارل آلبرشت (۲۰۰۲) هوشمندی سازمانی را شامل هفت مؤلفه می‌داند که آنها را بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، همسویی و تجانس، فشار عملکردی، به کارگیری دانش و روحیه نامیده است (جعفری و فقیهی، ۱۳۸۸: ۵۲ - ۵۰).

آلبرشت معتقد است که کارکنان سازمان هوشمند روحیه میل به تغییر دارند و نسبت به راهبردهای سازمان آشنا و توجیه هستند. از سوی دیگر همه کارکنان تحقق اهداف را جزء وظایف خود می‌دانند و مدیریت دانش در آن سازمان بدرستی اجرا می‌شود.

#### الگوی هوشمندی سازمانی کرن

بر اساس نظر کرن (۲۰۰۹)، هوش سازمانی به معنای برخورداری از دانشی فراگیر نسبت به تمامی عوامل مؤثر بر سازمان، مانند مشتریان، جامعه، رقیبان، وضعیت فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی است. از دیدگاه وی هوش سازمانی از طریق مؤلفه‌های زیر قابل سنجش است:

۱ - درک و کنترل ۲ - شناخت / مفهوم‌سازی ۳ - استدلال / عمل ۴ - دانش / حافظه ۵ - یادگیری

۶ - ارتباطات

#### الگوی هوشمندی سازمانی براساس رویکرد سامانه‌های اطلاعاتی

در الگوی هوشمندی سازمانی براساس رویکرد سامانه‌های اطلاعاتی بر استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی به عنوان سامانه پشتیبان تصمیم‌گیری تمرکز شده است. الگوی هوشمندی سازمانی سامانه

اطلاعاتی نشان می‌دهد که هوشمندی سازمانی باید بر اساس اهداف و مدیریت دانش در سازمان و هماهنگی با راهبردهای دانش توسعه داده شود و سازمان به منظور ارتقای سطح هوشمندی خود همواره نیازمند جستجوی اطلاعات مرتبط با محیط سازمان است. هم‌چنین این الگو بیان می‌کند که عواملی از قبیل فرهنگ، مدیریت عالی سازمان، جستجوی محیطی، هماهنگی و همکاری، تبادل دانش، مشوقهای درونی و بیرونی به عنوان خرده عواملی است که بر فرایند هوشمندی سازمانی تأثیرگذار است (طبرسا و نظر پوری، ۱۳۹۳: ۱۳۴ - ۱۳۳).

در مجموع می‌توان تقاطع عوامل مؤثر بر هوشمندی را در قالب جدول ذیل استخراج و استنباط کرد:

جدول ۱: جمع‌بندی الگوهای هوشمندی

الگوی هوشمندی	ساختار	سرمایه فکری و دانشی	فرهنگ سازمانی	فناوری اطلاعات
راچ و سانتی	*	*		*
کرن		*		
سامانه‌های اطلاعاتی			*	*
آلبرشت		*	*	

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد و بر اساس اعتقادات و ارزشهای مشترک به سازمانها قدرت می‌بخشد و بر نگرش رفتار فردی، انگیزه، رضایت شغلی و سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظامهای سازمانی، هدفگذاری، تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها و اجرای راهبردها و... تأثیر می‌گذارد. تنها با بررسی، تغییر و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان بتدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد (صادقی، احمد و دیگران، ۱۳۸۹: ۲).

مفهوم «فرهنگ سازمانی» با وجود اهمیت و نقش کاربردی آن در سازمانها، موضوعی است که در دهه‌های اخیر وارد ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی شده است. امروزه مدیران سازمانهای بزرگ به این نتیجه رسیده‌اند که فرهنگ سازمانی به عنوان سرچشمه همه تواناییهای سازمان به‌شمار می‌رود (فرهی بوزنجانی و دیگران، ۱۳۹۲).

### تعریف فرهنگ سازمانی

تعریف اول: فرهنگ سازمانی، سامانه‌ای از استنباط یا نظام معنایی مشترکی است که اعضا نسبت به



سازمان دارند و به گونه‌ای که این ویژگی موجب تمایز و جداسازی دو سازمان از یکدیگر می‌شود و سامانه‌ای که اعضای آن دارای استنباط مشترک از آن هستند از مجموعه‌ای از ویژگیهای اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می‌نهد یا برای آنها ارزش قائل است و آن ویژگیها عبارت است از:

۱- خلاقیت فردی ۲- خطر پذیری ۳- نظام پاداش ۴- سازش با پدیده تعارض یا تحمل تعارض ۵- الگوهای ارتباطی ۶- کنترل ۷- حمایت مدیریت ۸- هدایت و رهبری ۹- هماهنگی ۱۰- هویت. تعریف دوم: فرهنگ سازمانی، فرضیات اساسی است که اعضا و سازمان درباره آن سازمان دارند و در آن سهم هستند. این فرضیات در احساسات مشترک، باورها و ارزشهای ایشان نهفته است و در قالب نمادها، فرایندها، شکلها و برخی جنبه‌های رفتارالگو شده گروهی، ارائه می‌شود (لوئیس، ۱۹۹۲ به نقل از احمدی، ۱۳۸۵).

تعریف سوم: از میان تعاریف فرهنگ شناسان و فرهنگ پژوهان در زمینه فرهنگ سازمانی، این تعریف انتخاب شده است: فرهنگ سازمانی، مجموعه منسجم و نظام یافته‌ای از اهداف، عقاید، باورها، ارزشها، شیوه‌ها و هنجارهای مربوط به سازمان است؛ لکن آنچه در واقع تجلی‌گر همه اینهاست و در سازمان ظهور عمومی و قابل مشاهده دارد، رفتار و منش اجتماعی است که بسادگی می‌تواند به وصف درآید (حمیدزاده به نقل از احمدی، ۱۳۸۵).

در نتیجه‌گیری و یا اشاره به نکات برجسته این تعریفها می‌توان بیان کرد که فرهنگ سازمانی ماهیتی همچون، بینشی و ذهنی بودن، اجتماعی و سازمانی بودن (غیر فردی، رفتاری و هنجاری یا ایدئولوژی) همان بایدها و نبایدهای رفتاری، شیوه حل مسئله و پاسخگویی، ارزشی و خلق و خوی جمعی مبتنی بر جهتگیری دینی، کارآمدی و کارایی عملکرد مطلوب سازمانی است (احمدی و دیگران، ۱۳۸۵). مؤلفه‌های اصلی فرهنگ مطلوب سپاه

احمدی (۱۳۸۵) در پژوهشی عنوانهای «شناختی - معرفتی»، «اخلاقی - ارزشی»، «مهارتی - رفتاری» و «جهادی - انقلابی» را از مؤلفه‌های فرهنگ مطلوب سپاه پیشنهاد، و شاخصهای کلان این چهار مؤلفه را بیان کرده است.

#### ساختار

بر خلاف اوایل قرن بیستم، امروزه نیاز به انعطاف‌پذیری برای انطباق با دنیای در حال تغییر ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است و انتخاب ساختار سازمانی مناسب، یکی از شرطهای ضروری انطباق موفقیت‌آمیز با تحولات است. سازمان موفق سازمانی است که دارای ساختار سازمانی مناسب باشد. هر

چند مهمترین وظیفه ساختار تأمین هدفهای سازمانی است، ابعاد آن (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) که بیان‌کننده ویژگیهای دورنی سازمان است، بسیار مهم است و شدت یا ضعف هر کدام در شکل‌گیری کل ساختار سازمان مؤثر است.

پیچیدگی به تعداد متخصصان، فعالیتهای حرفه‌ای و طول دوره آموزش حرفه‌ای کارکنان اشاره دارد؛ به تعبیری دیگر، پیچیدگی به تعداد سطوح مدیریت در سازمان اطلاق می‌شود. پیچیدگی ممکن است به صورت میزان تفکیک عمودی یا افقی یعنی تعداد دواير واحدهای سازمانی و یا جغرافیایی باشد. با توسعه فناوری اطلاعات نسبت کارکنان حرفه‌ای در سازمان افزایش می‌یابد و بر پیچیدگی ساختار سازمان افزوده می‌شود. رسمیت به مقررات، روشها و مدارک کتبی اطلاق می‌شود که به موجب آنها شرح وظایف، دستورالعمل‌ها و فرمان‌هایی مشخص می‌شود که کارکنان و اعضای سازمان باید آنها را رعایت و اجرا کنند.

تمرکز به معنی کم بودن میزان اختیار رسمی افراد، واحدها و یا سطوح سازمانی برای انتخاب راهکارهای تصمیم‌گیری خود است و در این مفهوم کارکنان از حداقل اعمال رأی و نظر خود برخوردارند. بنابراین ابعاد ساختاری مبنایی به دست می‌دهد که می‌توان بدان وسیله، سازمانها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد. در مجموع زیر بنای هر سازمان برای رسیدن به هوش سازمانی طراحی و اجرای ساختار سازمانی مناسب و شایسته و ارتقا دهنده هوش سازمانی است؛ لذا در دنیای رقابتی و موقعیت پیچیده و متغیر امروز، انتظار می‌رود موفقیت سازمانهایی تضمین شود که با ایجاد ساختارهای سازمانی مناسب و ساز و کارهای مربوط، زمینه‌ای فراهم آورند که نیروی ذهنی سازمان با دسترسی آسان به اطلاعات مورد نیاز، ضمن تصمیم‌گیری مناسب و بموقع در جهت تحقق اهداف سازمانی بسیج شوند (جدیدی و دیگران، ۱۳۹۲: ۲۴).

#### پیچیدگی

پیچیدگی تقریباً در تمامی سازمانهای بزرگ و کوچک، بدیهی است و حتی در سازمانهای نسبتاً غیر رسمی نیز قابل مشاهده است. سازمانها دارای تقسیم کار، عناوین شغلی، تقسیمات و واحدها، سطوح سلسله مراتبی، مهارتها و فرهنگ سازمانی هستند و درجه پیچیدگی ساختار سازمانی با معیارهای ذیل قابل اندازه‌گیری است:

الف - تفکیک افقی: پیچیدگی می‌تواند در قالب تعداد واحدهای فرعی سازمان، تعداد تخصص‌های حرفه‌ای، طیف فعالیتهای حرفه‌ای و سطح آموزش حرفه‌ای مورد اندازه‌گیری قرار گیرد.

ب - تفکیک عمودی: هرچه تعداد سطوح سلسله مراتبی در سازمان بیشتر باشد، پیچیدگی ساختار نیز بیشتر خواهد بود.

ج - پراکندگی جغرافیایی: هرچه فعالیتها و کارکنان از نظر جغرافیایی پراکنده‌تر باشند، پیچیدگی سازمان بیشتر است.

د - محیط: هرچه پیچیدگی محیطی بیشتر باشد، سازمانها به پیچیده‌تر شدن تمایل دارند (محمدیان ساروی و دیگران، ۱۳۸۹: ۱۰۰).

#### رسمیت

رسمیت، حدی است که قوانین، خط مشی‌ها و روشها موجود باشد و برای عملیات سازمان به کار گرفته شود. طبیعتاً سازمانها از جهت درجه رسمیت با یکدیگر متفاوت است. رسمیت وقتی زیاد است که روشی رسمی زیاد باشد و شیوه‌های کار به طور دقیق مشخص شده باشد (همانند کارخانه خط مونتاژ اتومبیل).

وقتی موقعیت منحصر به فردی باشد و روشهای رسمی برای کار نباشد، گفته می‌شود که رسمیت در سازمان حداقل است (محمدیان ساروی و دیگران، ۱۳۸۹: ۱۰۱).

#### تمرکز

تمرکز به چگونگی توزیع قدرت در سازمان اشاره دارد. «ون دی ون و فری» تمرکز را کانونهای اختیار تصمیم‌گیری در داخل سازمان تعریف کرده‌اند. در واحدهای سازمانی متمرکز بیشتر تصمیمات از طریق سلسله مراتب فرماندهی گرفته می‌شود در حالی که در واحدهای غیر متمرکز، تصمیم‌گیری به مدیران صف واگذار، و یا تصمیمات با مشارکت زبردستان گرفته می‌شود. تمرکز تعیین می‌کند چه کسی حق تصمیم‌گیری دارد و حیطه قدرت تصمیم‌گیری وی چقدر است؟ در سازمانهایی که تمرکز خیلی زیاد است، کارکنان سطوح پایین‌تر تصمیمات کمتری می‌گیرند و تصمیمات از قوانین و خط مشی‌های وضع شده پیروی می‌کند (رابینز به نقل از محمدیان ساروی و دیگران، ۱۳۸۹: ۱۰۱).

#### فناوری اطلاعات

فناوریهای جدید، عضوی تفکیک ناپذیر از زندگی روزمره ما است که بر تمامی جوانب زندگی ما تأثیرگذار است. بررسی ادبیات فناوری نشان می‌دهد که هر کس از ظن خود به فناوری نگاه می‌کند و از این رو قرائتهای متفاوتی از تعریف آن وجود دارد؛ از جمله برخی آن را از جنس دانش و برخی آن را نوعی توانایی می‌دانند.

سازمان مدیریت صنعتی اروپا فناوری را وسیله به کارگیری دانش، علم و اکتشاف برای تولید کالا و خدمات تعریف کرده است. آلبرت روین اشتاین، استاد معروف مدیریت فناوری در دانشگاه‌های امریکا، فناوری را گستره وسیعی از فعالیتها و اقدام‌های لازم برای تولید دانش فنی، مواد، فرایند و فرآورده‌های نوین می‌داند. از سوی دیگر طراق خلیل، رئیس انجمن بین‌المللی مدیریت فناوری در کتاب خود مفهوم فناوری را چنین بیان می‌کند، فناوری را می‌توان کلید دانشها، فرایندها، ابزارها، روشها و سامانه‌های ساخت محصولات و عرضه خدمات تعریف کرد؛ به عبارتی ساده‌تر، فناوری روش کار و ابزاری است که به وسیله آن به اهداف خود می‌توان دست یافت (سپهوند و دیگران، ۱۳۹۴: ۷۳).

فناوری اطلاعات به فناوریهای چند رسانه‌ای از جمله رایانه، نرم‌افزار، اینترنت، تلفن، تلویزیون و هم‌چنین پژوهش کاری اینترنتی، پست الکترونیک، وبلاگ، ماهواره و... اشاره دارد. در واقع فناوری اطلاعات پدیده‌ای است که از به کارگیری وسیع سامانه‌های رایانه‌ای در سازمانها و جامعه و تحول عمیق ناشی از آن به وجود آمده است. مطالعات در زمینه فناوری اطلاعات بیان می‌کند که سازمانهای برتر نسبت به رقیبان خود تا ۴۰ درصد بیشتر بر فناوری اطلاعات سرمایه‌گذاری کرده‌اند (سپهوند و دیگران، ۱۳۹۴: ۷۳).

#### ابعاد فناوری اطلاعات

به طور کلی ابعاد فناوری اطلاعات به چهار دسته تقسیم می‌شود که عبارت است از:

- سامانه‌های فرایند کار، سامانه‌های پشتیبانی از تصمیم‌گیری، سامانه‌های اطلاعات مدیریت و سامانه‌های پشتیبانی مدیران ارشد.
- سامانه‌های فرایند کار
- سامانه‌های فرایند کار، روش ساختار یافته و سامانمندی برای تحلیل، توسعه، کنترل و مدیریت فرایند با اهداف توسعه کیفیت محصولات و خدمات است.
- سامانه‌های پشتیبانی از تصمیم‌گیری
- از سوی دیگر سامانه‌های پشتیبانی از تصمیم‌گیری مجموعه‌ای از برنامه‌ها و داده‌های مرتبط به هم است که برای کمک به تحلیل و تصمیم‌گیری طراحی می‌شود. کمک این‌گونه سامانه‌ها برای تصمیم‌گیری بیشتر در سامانه‌های مدیریت اطلاعات و سامانه‌های اطلاعات اجرایی است.
- سامانه‌های اطلاعات مدیریت
- یکی دیگر از ابعاد فناوری اطلاعات سامانه‌های اطلاعات مدیریت است. امروزه فناوریهای رایانه‌ای

به شکل گسترده‌ای در فعالیتهای مدیران نفوذ کرده است که می‌تواند بازه‌ای از پردازشهای مراوده‌ای تا بررسی و تجزیه و تحلیل و حل مسائل را پوشش دهد. مجموعه این سامانه‌ها را سامانه مدیریت اطلاعات می‌نامند.

- سامانه‌های پشتیبانی مدیران ارشد

از طرفی بعد چهارم فناوری اطلاعات سامانه‌های پشتیبانی از تصمیم است. این سامانه‌ها منابع انسانی (آگاهیهای فردی) را با توان رایانه‌ای ترکیب می‌کند تا باعث ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری در مسائل نیمه ساختار یافته شود (سپهوند و دیگران، ۱۳۹۴: ۷۳).

سرمایه‌های فکری و دانشی سازمان

یکی از مسائل عمده‌ای که سازمانهای عصر دانش با آن روبه‌رو هستند، جذب و حفظ افراد هوشمند در سازمان است (آلبرشت، ۲۰۰۹).

پژوهشگران معتقدند که در سازمانهای دانش بنیان، که بر به کارگیری دانش سازمانی در درون فرایندهای کسب و کار و پرورش فرهنگ سازمانی یادگیرنده و اجرای ساختارهای سازمانی حامی آن تأکید دارند برای دستیابی به توانایی یادگیری و به کار بردن استعداد و ظرفیت سازمان در ایجاد قدرت ذهنی، خلق دانش و استفاده از آن برای بهینه کردن فعالیتهای کلیدی که همان هوشمندی سازمانی است، چندین عامل نقش اساسی دارد و به عنوان ابعاد و مؤلفه‌های سازمانهای دانش بنیان در نظر گرفته می‌شود. مهمترین این عوامل شامل راهبردهای دانش جوامع دانشی و سرمایه‌های فکری است. جوامع دانشی در سازمانهای دانش بنیان، فعالیتهای مستمری دارند که براساس آن گروه‌هایی از افراد در مورد هر امر، مجموعه‌ای از مسائل یا موضوع مورد علاقه با هم مشارکت می‌کنند و دانش و تجربه‌ای را که در این زمینه در اختیار دارند در تعاملی منظم به اشتراک می‌گذارند تا به نتایجی دست یابند که هم برای بهره‌وران فراهم است و هم موجب توسعه فردی می‌شود. مفهوم اجتماعات کاری دانشی برای نخستین بار توسط لیو و وکنر معرفی شد.

بر اساس نظر آنان جوامع دانشی شامل گروه‌هایی از افراد می‌شود که به منظور مشارکت در مورد مجموعه‌ای از مسائل مورد علاقه و تسهیم دانش و تجربه، حول فرایندهای مدیریت دانش اکتساب، ذخیره سازی، تسهیم، و به کارگیری دانش سازماندهی شده است. جوامع دانشی شامل ۱- جوامع دارای علایق مشترک ۲- جوامع عمل می‌شود (طبرسا و نظر پوری، ۱۳۹۱: ۵۷).

سرمایه فکری مجموعه‌ای از دانش، اطلاعات و داراییهای فکری، تجربه و یادگیری سازمانی است

که می‌تواند سبب ایجاد ارزش برای سازمان شود. در واقع سرمایه فکری، دانش و تواناییهای کارکنان سازمان را برای ایجاد ارزش به کار می‌برد و باعث مزیت رقابتی می‌شود. برابر نظر نورتون و کاپلان بر اساس الگوی کارت امتیازی متوازن در سازمانهای دانش بنیان سرمایه‌های فکری شامل سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای در سازمان می‌شود.

۱ - سرمایه انسانی، شامل موجودیت و در دسترس بودن مهارتها، استعدادها و دانش فنی کارکنان است که برای فعالیتهای سازمان ضروری است.

۲ - سرمایه ساختاری، توان دسترسی به سامانه‌های اطلاعاتی، پایگاه‌های داده‌ای، فرایندها و زیرساختهای مورد نیاز برای پشتیبانی از راهبردهای سازمان را شامل می‌شود.

۳ - سرمایه رابطه‌ای دربرگیرنده تعامل بیرونی سازمان با عرضه کنندگان و مشتریانی است که سازمان را قادر می‌سازد با شیوه‌ای راحت، محصولات و خدمات خود را به فروش برساند (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۶).

#### هوشمندی در کشف نیازهای دانشی

نیاز سنجی در هر سازمانی باید دو ویژگی اساسی داشته باشد تا بتواند اثربخش باشد: ویژگی اول شناخت بموقع نیازهای سازمان و ویژگی دوم شناخت صحیح این نیازها است. شناخت بموقع نیازها مستلزم این است که مدیران و کارکنان سازمان با اهداف و مأموریتهای سازمان آشنایی کافی داشته باشند و با مشکلات و خلأهای سازمانی بموقع آشنا شوند. سازمانها امروزه از ابزارهای مختلفی همچون داشبوردهای مدیریتی و یا نظام پیشنهادها برای تحقق این هدف کمک می‌گیرند.

از طرفی شناخت صحیح نیازهای سازمان نیز مؤلفه بسیار مهمی است که نباید از آن غافل شد؛ چرا که عدم شناخت صحیح نیازهای سازمان ضمن اتلاف منابع، سازمان را از مسیر اصلی خود دور می‌سازد.

معیارهای زیادی برای اینکه یک نیاز صحیح شناسایی شده است، وجود دارد؛ اما می‌توان از مهمترین آنها به انطباق نیازها با مأموریتها و اهداف راهبردی رده، انطباق نیازها با انتظارات مدیران سازمان و نیازهای ذی نفعان سازمان اشاره کرد.

سپاه نیز به منظور دانش بنیان شدن خود یکی از گامهای اساسی در مدیریت دانش سپاه را هوشمندی در کشف نیازهای دانشی می‌داند. در این راستا دو بعد شناخت بموقع و شناخت صحیح نیازهای دانشی را مبنای هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی در نظر گرفته است که مبنای محقق

شناسایی و تبیین الگوی عوامل مؤثر بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی

در این پژوهش نیز هست.

چارچوب نظری

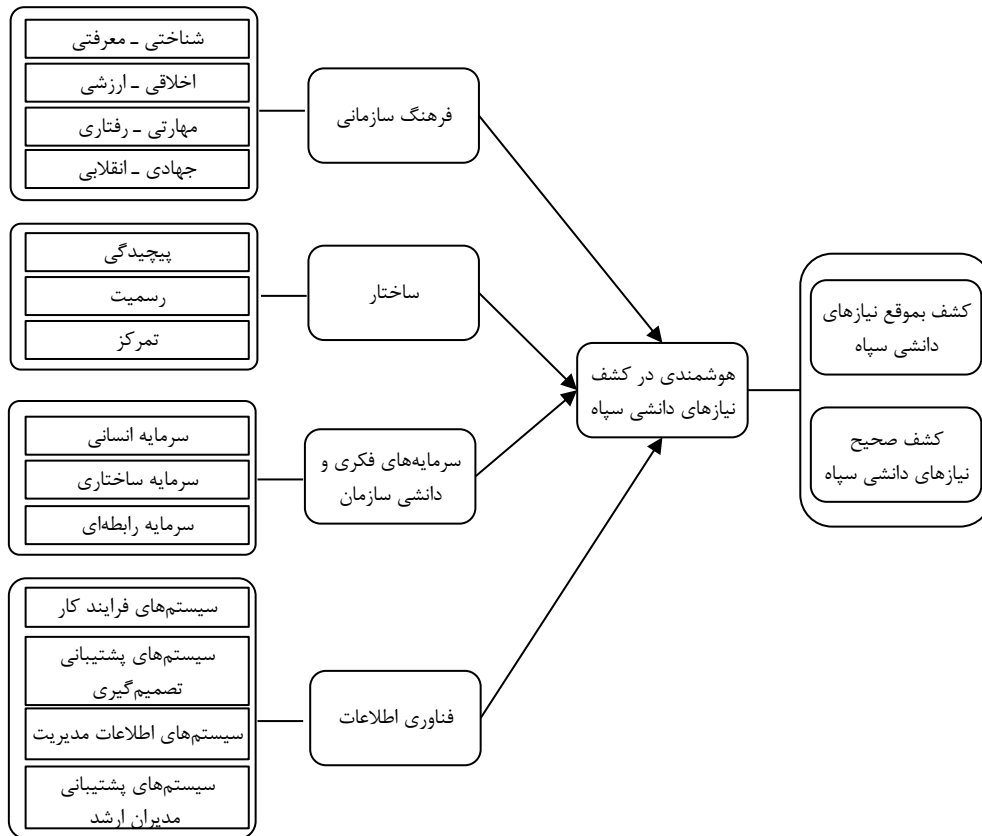
با توجه به ادبیات موضوع چارچوب نظری ذیل استخراج شد:

جدول ۲: چارچوب نظری پژوهش

منبع	ابعاد	متغیر	
اسناد بالادستی سپاه در حوزه دانش و پژوهش	کشف بموقع نیازهای دانشی	هوشمندی در کشف نیازهای دانشی	
	کشف صحیح نیازهای دانشی		
(احمدی و دیگران، ۱۳۸۵)	شناختی - معرفتی	فرهنگ سازمانی	عوامل مؤثر بر هوشمندی
	اخلاقی - ارزشی		
	مهارتی - رفتاری		
	جهادی - انقلابی		
(محمدیان ساروی و دیگران، ۱۳۸۹)	پیچیدگی	ساختار	
	رسمیت		
	تمرکز		
(طبرسا و نظر پوری، ۱۳۹۲)	انسانی	سرمایه‌های فکری و دانشی	
	ساختاری		
	رابطه‌ای		
(سپهوند و دیگران، ۱۳۹۴)	سامانه‌های فرایند کار	فناوری اطلاعات	
	سامانه‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری		
	سامانه‌های اطلاعات مدیریت		
	سامانه‌های پشتیبانی مدیران ارشد		

الگوی مفهومی

با بررسی ادبیات موضوع و چارچوب نظری می‌توان الگوی مفهومی زیر را پیشنهاد کرد:



نمودار ۱: الگوی مفهومی

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### نمره ساختارهای متغیرهای پژوهش

با داده‌های پرسشنامه برای هر یک از متغیرهای تحقیق به ارائه آماره‌های حداقل نمره، حداکثر نمره، میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی به صورت جدول ذیل نمایش داده می‌شود:

جدول ۳: متغیرهای توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
هوشمندی در کشف نیازهای دانشی	۱ / ۶۱	۴ / ۴۶	۳ / ۰۳	۰ / ۶۶	-۰ / ۲۳	-۰ / ۱۵۸
فرهنگ سازمانی	۲ / ۳۴	۴ / ۷۹	۳ / ۵۵	۰ / ۵۵	۰ / ۱۱۲	-۰ / ۰۳۸
ساختار	۲ / ۵۹	۳ / ۹۸	۳ / ۱۲	۰ / ۳۵	۰ / ۵۰۵	-۰ / ۴۶۸
سرمایه‌های فکری و دانشی	۱ / ۷۸	۴ / ۱۱	۲ / ۸۹	۰ / ۵۵	۰ / ۱۲۳	-۰ / ۵۱۵
فناوری اطلاعات	۱ / ۴	۴ / ۰۸	۲ / ۷۸	۰ / ۶۵	-۰ / ۰۹۳	-۰ / ۶۹۴



### شناسایی و تبیین الگوی عوامل مؤثر بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی

در جدول به میزان دامنه تغییرات نمره‌های متغیرها، میانگین و انحراف معیار آنها اشاره شده است. همان طور که مشاهده می‌شود، تمامی این متغیرها در دامنه قابل قبولی برای دو شاخص چولگی و کشیدگی قرار دارد. لازم به ذکر است که دامنه قابل قبول برای چولگی و کشیدگی بین ۲ تا ۲- است و در صورتی که متغیر در این دامنه قرار داشته باشد، توزیع نرمال دارد.

آماراستنباطی

- آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای نرمال بودن متغیرهای تحقیق

در ابتدا به بررسی نرمال بودن متغیرها پرداخته می‌شود. بنابراین در ابتدا این شرط برای متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد.

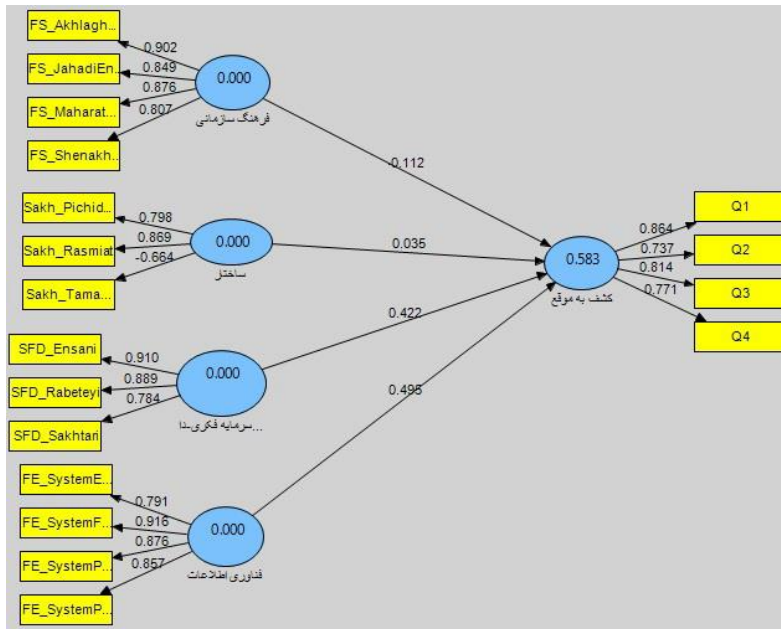
جدول ۴: آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای نرمال بودن متغیرهای پژوهش

شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	Z کولموگروف - اسمیرنوف	P-value
هوشمندی در کشف نیازهای دانشی	۶۶	۳ / ۰۳	۰ / ۶۶	۰ / ۷۷	۰ / ۵۹۳
فرهنگ سازمانی	۶۶	۳ / ۵۵	۰ / ۵۵	۰ / ۵۲۱	۰ / ۹۴۹
ساختار	۶۶	۳ / ۱۲	۰ / ۳۵	۱ / ۰۰۵	۰ / ۲۶۴
سرمایه‌های فکری و دانشی	۶۶	۲ / ۸۹	۰ / ۵۵	۰ / ۴۰۲	۰ / ۹۹۷
فناوری اطلاعات	۶۶	۲ / ۷۸	۰ / ۶۵	۰ / ۶۳۵	۰ / ۸۱۴

با توجه به اینکه سطح معنی‌داری آزمون کولموگروف - اسمیرنوف در جدول، که برای متغیرهای پژوهش از ۰/۰۵ بیشتر است، نتیجه می‌شود که توزیع این متغیرها تفاوت معناداری با توزیع نرمال نداشته است. بنابراین نتیجه می‌گیریم که توزیع متغیرهای تحقیق نرمال بوده است.

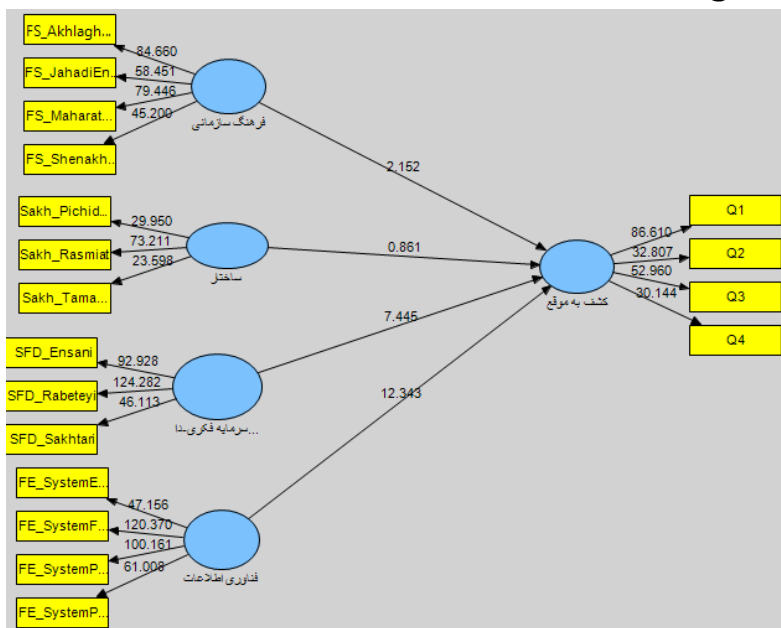
سؤال اول: عوامل مؤثر بر کشف بموقع نیازهای دانشی سپاه کدام است؟

لازم به ذکر است، این الگو با توجه به الگوی مفهومی پژوهش به دست آمده است که ارتباط بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.



نمودار ۲: سطح تأثیر عوامل مؤثر بر کشف بموقع نیازهای دانشی

هم‌چنین سطح معناداری روابط بین متغیرها بدین صورت است:



نمودار ۳: سطح معناداری روابط بین متغیرها کشف بموقع نیازهای دانشی سپاه

دیگر اندازه‌های الگوی نهایی در جدول ذیل مشاهده می‌شود:

جدول ۵: اندازه الگوی نهایی کشف بموقع نیازهای دانشی سپاه

روابط مفاهیم با شاخصها در الگو	مقدار استاندارد شده	سطح معناداری <sup>۱</sup>	سطح معنی داری	نتیجه
فرهنگ سازمانی بر کشف بموقع نیازهای دانشی مؤثر است.	۰/۱۱۲	۲/۱۵۲	P<0.05	تأیید رابطه
ساختار سازمان بر کشف بموقع نیازهای دانشی مؤثر است.	۰/۰۳۵	۰/۸۶۱	P>0.05	رد رابطه
فناوری اطلاعات بر کشف بموقع نیازهای دانشی مؤثر است.	۰/۴۲۲	۷/۴۴۵	P<0.01	تأیید رابطه
سرمایه فکری سازمان بر کشف بموقع نیازهای دانشی مؤثر است.	۰/۴۹۵	۱۲/۳۴۳	P<0.01	تأیید رابطه

- فرهنگ سازمانی بر کشف بموقع نیازهای دانشی مؤثر است.

با توجه به برآورد استاندارد متغیر فرهنگ سازمانی بر کشف بموقع نیازهای دانشی، که ۰/۱۱۲ است و مقادیر  $T = ۲/۱۵۲$ ، می‌توان نتیجه گرفت در سطح معنی داری  $P < ۰/۰۵$ ، فرهنگ سازمانی بر کشف بموقع نیازهای دانشی تأثیر معناداری دارد.

- ساختار سازمان بر کشف بموقع نیازهای دانشی مؤثر است.

با توجه به برآورد استاندارد متغیر ساختار سازمان بر کشف بموقع نیازهای دانشی، که ۰/۰۳۵ است و مقادیر  $T = ۰/۸۶۱$ ، می‌توان نتیجه گرفت در سطح معنی داری  $P > ۰/۰۵$ ، ساختار سازمان بر کشف بموقع نیازهای دانشی تأثیر معناداری ندارد.

- فناوری اطلاعات بر کشف بموقع نیازهای دانشی مؤثر است.

با توجه به برآورد استاندارد متغیر فناوری اطلاعات بر کشف بموقع نیازهای دانشی، که ۰/۴۲۲ است و مقادیر  $T = ۷/۴۴۵$ ، می‌توان نتیجه گرفت در سطح معنی داری  $P < ۰/۰۱$ ، فناوری اطلاعات بر کشف بموقع نیازهای دانشی تأثیر معناداری دارد.

- سرمایه فکری سازمان بر کشف بموقع نیازهای دانشی مؤثر است.

با توجه به برآورد استاندارد متغیر سرمایه فکری سازمان بر کشف بموقع نیازهای دانشی، که ۰/۴۹۵ است و مقادیر  $T = ۱۲/۳۴۳$ ، می‌توان نتیجه گرفت در سطح معنی داری  $P < ۰/۰۱$ ، سرمایه فکری سازمان بر کشف بموقع نیازهای دانشی تأثیر معناداری دارد.

1. T-value

ارزیابی الگوی ساختاری برای سؤال اول

شاخصهای برازش این الگو به شرح ذیل است:

جدول ۶: شاخصهای برازش الگو

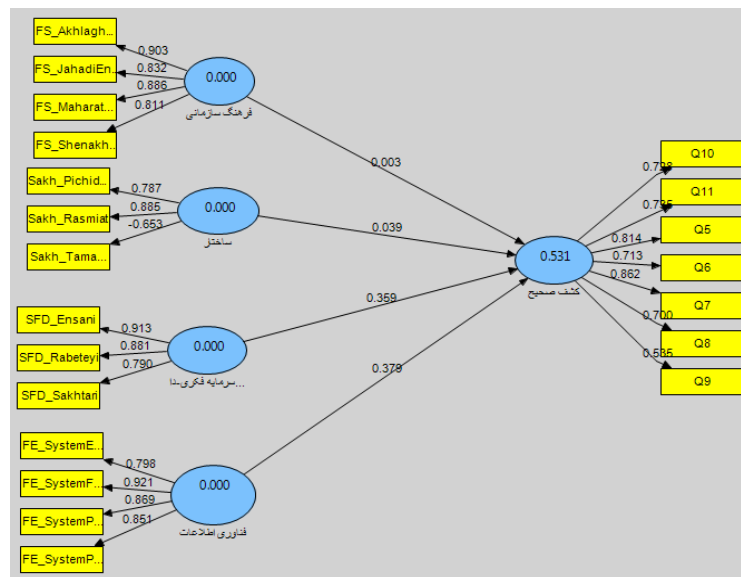
شاخص	AVE>0.5	CR<sup>1</sup>>0.7	R2>0.7	>0.7 آلفای کرونباخ
ساختار	۰/۶۱۱	۰/۵۶۳	۰/۰۰۰	۰/۷۴۲
سرمایه‌های فکری و دانشی	۰/۷۴۴	۰/۸۹۷	۰/۰۰۰	۰/۸۲۸
فرهنگ سازمانی	۰/۷۳۸	۰/۹۱۸	۰/۰۰۰	۰/۸۸۱
فناوری اطلاعات	۰/۷۴۲	۰/۹۲	۰/۰۰۰	۰/۸۸۳
هوشمندی در کشف نیازهای دانشی	۰/۶۳۷	۰/۷۵	۰/۵۸۳	۰/۸۰۹

تمامی شاخصهای برازش نشان می‌دهد که این الگو برازش خوبی دارد. بنابراین نتیجه می‌گیریم که الگوی پژوهش، توانایی خوبی در اندازه‌گیری متغیرهای اصلی تحقیق دارد. با توجه به استاندارد بودن الگو، یافته‌های الگو قابلیت اعتماد را دارد.

سؤال دوم: عوامل مؤثر بر کشف صحیح نیازهای دانشی سپاه کدام است؟

لازم به ذکر است، این الگو، با توجه به الگوی مفهومی پژوهش به دست آمده است که ارتباط بین

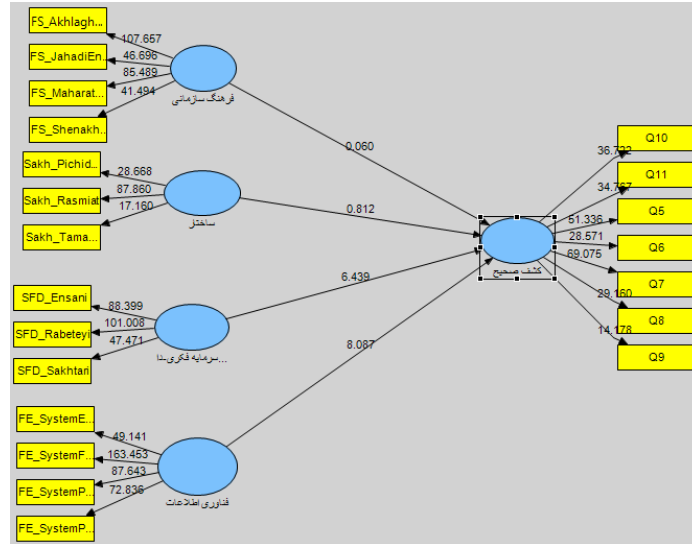
متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.



نمودار ۴: سطح تأثیر عوامل بر کشف صحیح نیازهای دانشی سپاه

## شناسایی و تبیین الگوی عوامل مؤثر بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی

هم‌چنین سطح معناداری روابط بین متغیرها بدین صورت است:



نمودار ۵: سطح معناداری روابط بین متغیرها بر کشف صحیح نیازهای دانشی سپاه

دیگر اندازه‌های الگوی نهایی در جدول زیر مشاهده می‌شود:

جدول ۷: اندازه الگوی نهایی کشف صحیح نیازهای دانشی سپاه

روابط مفاهیم با شاخصها در الگو	مقدار استاندارد شده	سطح معناداری	سطح معنی داری	نتیجه
فرهنگ سازمانی بر کشف صحیح نیازهای دانشی مؤثر است.	۰/۰۰۳	۰/۰۶	$P > 0.05$	رد رابطه
ساختار سازمان بر کشف صحیح نیازهای دانشی مؤثر است.	۰/۰۳۹	۰/۸۱۲	$P > 0.05$	رد رابطه
فناوری اطلاعات بر کشف صحیح نیازهای دانشی مؤثر است.	۰/۳۵۹	۶/۴۳۹	$P < 0.01$	تأیید رابطه
سرمایه فکری سازمان بر کشف صحیح نیازهای دانشی مؤثر است.	۰/۳۷۹	۸/۰۸۷	$P < 0.01$	تأیید رابطه

- فرهنگ سازمانی بر کشف صحیح نیازهای دانشی مؤثر است.

با توجه به برآورد استاندارد متغیر فرهنگ سازمانی بر کشف صحیح نیازهای دانشی، که  $0/003$  است و مقادیر  $T = 0/06$ ، می‌توان نتیجه گرفت در سطح معنی داری  $P > 0/05$ ، فرهنگ سازمانی بر کشف صحیح نیازهای دانشی تأثیر معناداری ندارد. بنابراین، این رابطه تأیید نمی‌شود.

- ساختار سازمان بر کشف صحیح نیازهای دانشی مؤثر است.

با توجه به برآورد استاندارد متغیر ساختار سازمان بر کشف صحیح نیازهای دانشی، که  $0/039$  است و مقادیر  $T = 0/812$ ، می‌توان نتیجه گرفت در سطح معنی‌داری  $P > 0/05$ ، ساختار سازمان بر کشف صحیح نیازهای دانشی تأثیر معناداری ندارد.

- فناوری اطلاعات بر کشف صحیح نیازهای دانشی مؤثر است.

با توجه به برآورد استاندارد متغیر فناوری اطلاعات بر کشف صحیح نیازهای دانشی که  $0/359$  است و مقادیر  $T = 6/439$ ، می‌توان نتیجه گرفت در سطح معنی‌داری  $P < 0/01$ ، فناوری اطلاعات بر کشف صحیح نیازهای دانشی تأثیر معناداری دارد.

- سرمایه فکری سازمان بر کشف صحیح نیازهای دانشی مؤثر است.

با توجه به برآورد استاندارد متغیر سرمایه فکری سازمان بر کشف صحیح نیازهای دانشی، که  $0/379$  است و مقادیر  $T = 8/087$ ، می‌توان نتیجه گرفت در سطح معنی‌داری  $P < 0/01$ ، سرمایه فکری سازمان بر کشف صحیح نیازهای دانشی تأثیر معناداری دارد.

ارزیابی الگوی ساختاری برای سؤال دوم

شاخصهای برازش این الگو به شرح ذیل است:

جدول ۸: شاخصهای برازش الگو

شاخص	AVE>0.5	CR>0.7	R2>0.7	0.7>آلفای کرونباخ
ساختار	0/61	0/57	0/000	0/742
سرمایه‌های فکری و دانشی	0/745	0/897	0/000	0/828
فرهنگ سازمانی	0/737	0/918	0/000	0/881
فناوری اطلاعات	0/741	0/92	0/000	0/883
هوشمندی در کشف نیازهای دانشی	0/537	0/889	0/531	0/853

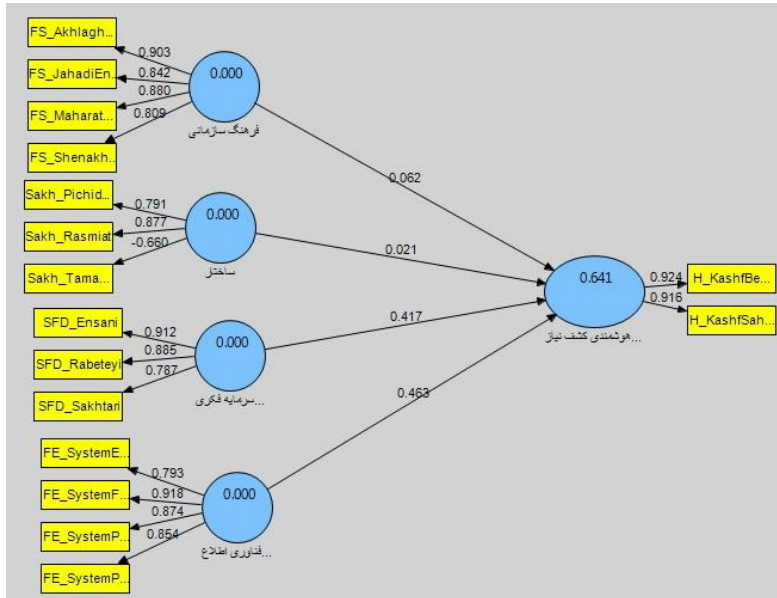
تمامی شاخصهای برازش نشان می‌دهد که این الگو برازش خوبی دارد. بنابراین نتیجه می‌گیریم که الگوی تحقیق توانایی خوبی در اندازه‌گیری متغیرهای اصلی تحقیق دارد. با توجه به استاندارد بودن الگو، یافته‌های الگو قابلیت اعتماد را دارد.

سؤال اصلی: عوامل مؤثر بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی سپاه کدام است؟

لازم به ذکر است، این الگو، با توجه به الگوی مفهومی تحقیق به دست آمده است که ارتباط بین

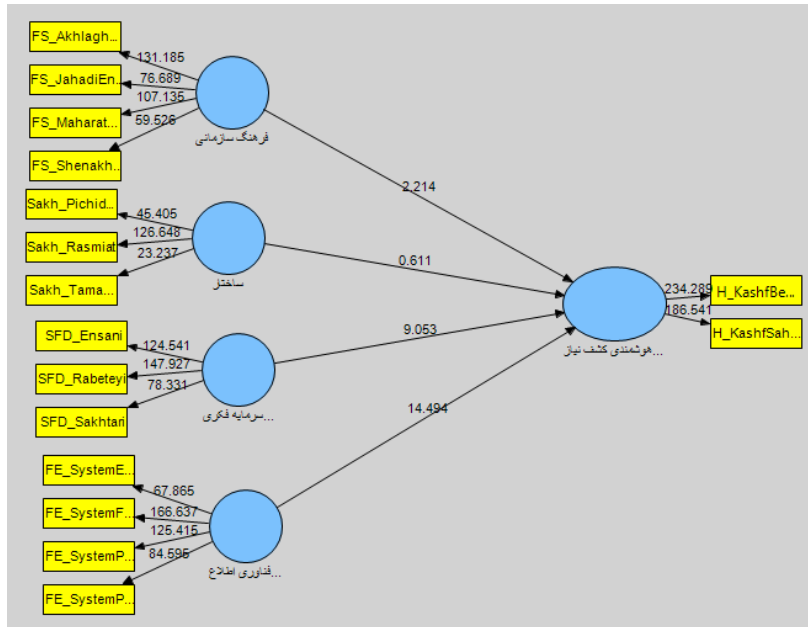
متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

شناسایی و تبیین الگوی عوامل مؤثر بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی



نمودار ۶: سطح تأثیر عوامل مؤثر بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی سپاه

هم چنین سطح معناداری روابط بین متغیرها بدین صورت است:



نمودار ۷: سطح معناداری روابط بین متغیرها

دیگر اندازه‌های الگوی نهایی در جدول زیر، مشاهده می‌شود:

جدول ۹: اندازه الگوی نهایی

روابط مفاهیم با شاخصها در الگو	مقدار استاندارد شده	سطح معناداری	سطح معنی داری	نتیجه
فرهنگ سازمانی بر کشف بموقع و صحیح نیازهای دانشی سپاه مؤثر است.	۰ / ۰۶۲	۲ / ۲۱۴	P<0.05	تأیید رابطه
ساختار سازمان بر کشف بموقع و صحیح نیازهای دانشی سپاه مؤثر است.	۰ / ۰۲۱	۰ / ۶۱۱	P>0.05	رد رابطه
فناوری اطلاعات بر کشف بموقع و صحیح نیازهای دانشی سپاه مؤثر است.	۰ / ۴۶۳	۱۴ / ۴۹۴	P<0.01	تأیید رابطه
سرمایه فکری سازمان بر کشف بموقع و صحیح نیازهای دانشی سپاه مؤثر است.	۰ / ۴۱۷	۹ / ۰۵۳	P<0.01	تأیید رابطه

- فرهنگ سازمانی بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی سپاه مؤثر است.

با توجه به برآورد استاندارد متغیر فرهنگ سازمانی بر کشف به موقع و صحیح نیازهای دانشی سپاه، که  $0/062$  است و مقادیر  $T = 2/214$ ، می‌توان نتیجه گرفت در سطح معنی داری  $P < 0/05$ ، فرهنگ سازمانی بر کشف بموقع و صحیح نیازهای دانشی سپاه تأثیر معناداری دارد؛ بنابراین این رابطه تأیید می‌گردد.

- ساختار سازمان بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی سپاه مؤثر است.

با توجه به برآورد استاندارد متغیر ساختار سازمان بر کشف بموقع و صحیح نیازهای دانشی سپاه، که  $0/021$  است و مقادیر  $T = 0/611$ ، می‌توان نتیجه گرفت در سطح معنی داری  $P > 0/05$ ، ساختار سازمان بر کشف بموقع و صحیح نیازهای دانشی سپاه تأثیر معناداری ندارد؛ بنابراین، این رابطه تأیید نمی‌شود.

- فناوری اطلاعات بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی سپاه مؤثر است.

با توجه به برآورد استاندارد متغیر فناوری اطلاعات بر کشف بموقع و صحیح نیازهای دانشی سپاه، که  $0/463$  است و مقادیر  $T = 14/494$ ، می‌توان نتیجه گرفت در سطح معنی داری  $P < 0/01$ ، فناوری اطلاعات بر کشف بموقع و صحیح نیازهای دانشی سپاه تأثیر معناداری دارد؛ بنابراین، این رابطه تأیید می‌شود.

- سرمایه فکری سازمان بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی سپاه مؤثر است.

با توجه به برآورد استاندارد متغیر سرمایه فکری سازمان بر کشف به موقع و صحیح نیازهای دانشی



### شناسایی و تبیین الگوی عوامل مؤثر بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی

سپاه، که ۰/۴۱۷ است و مقادیر  $T = ۹/۰۵۳$ ، می‌توان نتیجه گرفت در سطح معنی‌داری  $P < ۰/۰۱$ ، سرمایه فکری سازمان بر کشف بموقع و صحیح نیازهای دانشی سپاه تأثیر معناداری دارد؛ بنابراین، این رابطه تأیید می‌شود.

ارزیابی الگوی ساختاری برای سؤال اصلی

روش براورد در پی ال اس ناپارامتری است؛ از این رو شاخصها در پی ال اس همگی کیفیت برازش را نشان می‌دهد؛ به این معنی که این شاخصها، عددی بین ۰ تا ۱، است و هرچه مقدار آنها به یک نزدیکتر باشد، نشان‌دهنده برازش بهتر الگو است (همانند اخص ضریب تعیین در رگرسیون). این شاخصها به ترتیب مطلق و نسبی (معیار نزدیک بودن اندازه‌های متغیر وابسته از طریق الگوی برازش شده، نسبت به داده‌های اصلی) و هم‌چنین الگوی بیرونی (اندازه‌گیری متغیرها از طریق تحلیل عاملی و روایی سازه‌ها) و الگوی درونی (برازش الگوی ساختاری) نامیده می‌شود. همان‌طور که در جدول ذیل ملاحظه می‌شود، همگی نمایانگر برازندگی کیفیت الگو است.

جدول ۱۰: شاخصهای برازش الگو

شاخص	AVE>0.5	CR>0.7	R2>0.7	>0.7 آلفای کرونباخ
ساختار	۰/۶۱	۰/۷۶۵	۰/۰۰۰	۰/۷۴۲
سرمایه‌های فکری و دانشی	۰/۷۴۵	۰/۸۹۷	۰/۰۰۰	۰/۸۲۸
فرهنگ سازمانی	۰/۷۳۸	۰/۹۱۸	۰/۰۰۰	۰/۸۸۱
فناوری اطلاعات	۰/۷۴۲	۰/۹۲	۰/۰۰۰	۰/۸۸۳
هوشمندی در کشف نیازهای دانشی	۰/۸۴۷	۰/۹۱۷	۰/۶۴۱	۰/۸۱۹

معمولاً، اولین معیاری که در الگوهای اندازه‌گیری انعکاسی کنترل می‌شود، پایایی سازگاری درونی است. معیار سنتی برای این کنترل آلفای کرونباخ است. آلفا شاخصی کلاسیک برای تحلیل پایایی و نشان‌دهنده شاخص قوی در جامعه SEM است که برآوردی را برای پایایی بر اساس همبستگی درونی معرفی می‌کند.

روایی همگرا به این معناست که مجموعه معرفیها، سازه اصلی را تبیین می‌کند. فورنل و لارکر استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) را به عنوان معیار اعتبار همگرا پیشنهاد می‌کنند. حداقل AVE معادل ۰/۵ بیانگر اعتبار همگرای کافی است؛ به این معنی که هر متغیر مکنون می‌تواند به

طور میانگین بیش از نیمی از پراکنندگی معرفهایش را تبیین کند. با توجه به اینکه آلفای کرومباخ رد سختگیرانه از پایایی سازگاری درونی متغیرهای مکنون (آلفا) ارائه می‌کند در الگوهای مسیر PLS از یک سنجه دیگر با نام پایایی مرکب (CR) استفاده می‌شود. وقتی مقدار پایایی مرکب دیلون گلدشتاین<sup>۱</sup> از ۰/۷ بیشتر است، آن بلوک تک بعدی است. معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درونزا، ضریب تعیین R2 است. اگر ساختارهای هر الگوی مسیری داخلی معین، یک متغیر مکنون درونزا را با تعداد معدودی (یک یا دو) متغیرهای مکنون درونزا شرح دهد، R2 متوسط قابل پذیرش است. با توجه به جدول ۱۰ برای شاخص پایایی مرکب مشاهده می‌شود که برای متغیرهای الگو از ۰/۷ بیشتر است که نشان‌دهنده مطلوبیت آنها است. اندازه R2 برای تمامی متغیر قابل قبول است. میزان ضریب آلفای کرومباخ برای تمامی متغیرها مناسب، و از ۰/۷ بیشتر است. تمامی شاخصهای برازش نشان می‌دهد که این الگو برازش خوبی دارد؛ بنابراین نتیجه می‌گیریم که الگوی پژوهش توانایی خوبی در اندازه‌گیری متغیر اصلی تحقیق دارد. در نهایت به بررسی آزمون بار عرضی<sup>۲</sup> برای متغیرهای آشکار و پنهان پرداخته می‌شود. آزمون بار عرضی یکی دیگر از معیارهای ارزیابی روایی افتراقی است که آزادی بیشتری دارد. در این آزمون انتظار می‌رود بار هر معرف برای هر متغیر مکنون از بارهای عرضی یا بار آن معرف برای دیگر متغیرهای مکنون بیشتر باشد. تمامی شاخصهای برازش نشان می‌دهد که این الگو برازش خوبی دارد. بنابراین نتیجه می‌گیریم که الگوی پژوهش توانایی خوبی در اندازه‌گیری متغیرهای اصلی تحقیق دارد. با توجه به استاندارد بودن الگو، یافته‌های الگو قابلیت اعتماد را دارد.

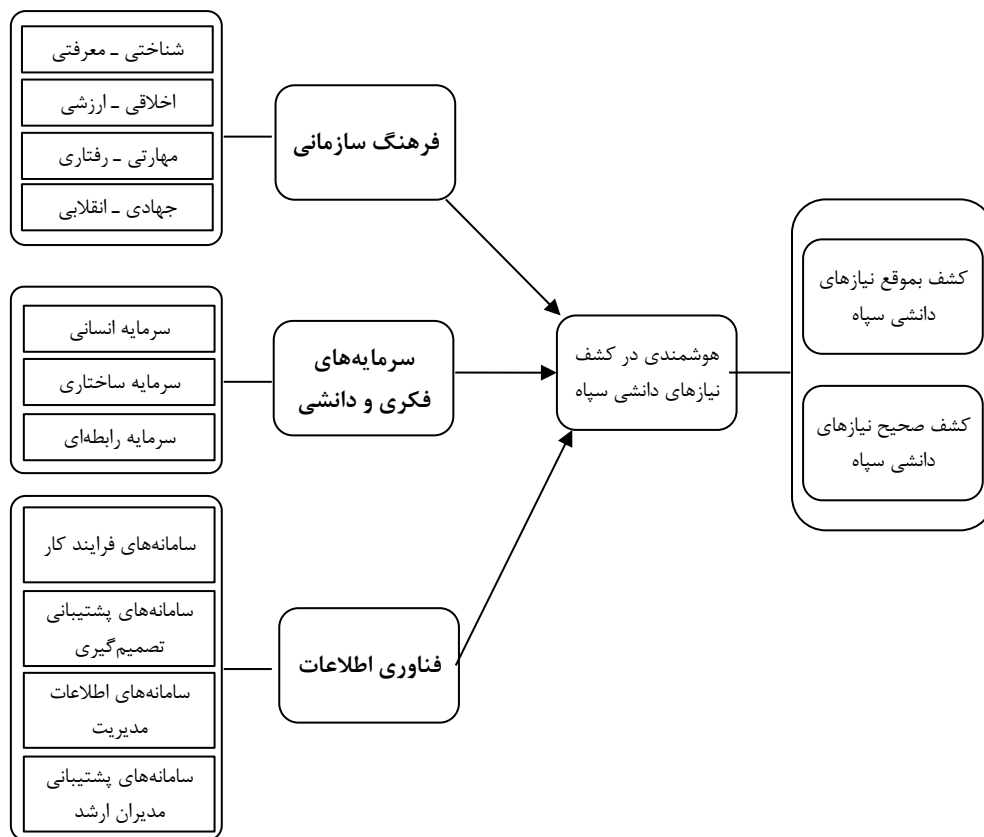
سؤال سوم: ترتیب تأثیر عوامل بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی چگونه است؟ با توجه به نتایج نرم‌افزار PLS، مشاهده می‌شود ترتیب تأثیرگذاری عوامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمان، فناوری اطلاعات و سرمایه فکری سازمان بر متغیر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی به ترتیب شدت تأثیرگذاری متغیرهای فناوری اطلاعات، سرمایه فکری سازمان و فرهنگ سازمانی برابر با ۰/۴۶۳، ۰/۴۱۷ و ۰/۰۶۲ در رتبه‌های اول تا سوم قرار دارد و متغیر ساختار سازمانی با توجه به سطح معناداری، که از ۰/۰۵ بیشتر است، تأثیرگذاری معنادار و قابل توجهی بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی ندارد.

1. Dillon - Goldstein  
2. Cross Loadings

## شناسایی و تبیین الگوی عوامل مؤثر بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی

سؤال چهارم: عوامل مؤثر بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی از چه الگویی پیروی می‌کند؟

نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین متغیرهای پژوهش، سه متغیر فناوری اطلاعات، سرمایه‌های فکری و دانشی و فرهنگ سازمانی، تأثیرگذاری بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی دارند و ساختار رابطه معنا داری با آن ندارد و روابط بین آنها به صورت نمودار شماره ۸ به دست آمده است:



نمودار ۸: الگوی نهایی عوامل مؤثر بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی

### بحث و نتیجه‌گیری

نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که متغیرهای فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و سرمایه فکری سازمان، تأثیر معناداری بر کشف بموقع نیازهای دانشی سپاه دارد و متغیر ساختار سازمان تأثیر

معناداری بر این متغیر ندارد. هم‌چنین تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که متغیرهای فناوری اطلاعات و سرمایه فکری سازمان تأثیر معناداری بر کشف صحیح نیازهای دانشی سپاه دارد و متغیرهای فرهنگ سازمانی و ساختار سازمان تأثیر معناداری بر این متغیر ندارد.

نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که متغیرهای فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و سرمایه فکری سازمان تأثیر معناداری بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی سپاه دارد و متغیر ساختار سازمان تأثیر معناداری بر این متغیر ندارد.

بررسی نتایج نرم‌افزار نشان داد که به ترتیب شدت تأثیرگذاری متغیرهای فناوری اطلاعات، سرمایه فکری سازمان و فرهنگ سازمانی برابر با ۴۶۳ / ۰ / ۴۱۷، ۰ / ۰۶۲ و ۰ / ۰۶۲ در رتبه‌های اول تا سوم قرار دارد و متغیر ساختار سازمانی تأثیرگذاری معنادار و قابل توجهی بر هوشمندی سپاه در کشف نیازهای دانشی ندارد.

### پیشنهادها

- بررسی دیگر متغیرهای دارای تأثیر بر هوشمندی در کشف نیازهای دانشی مانند انگیزه و ...
- مصاحبه با خبرگان مسلط بر نیازسنجی دانشی و هوشمندی سازمان در جهت ارائه الگوهای جدید برای این متغیرها
- بررسی روشهای پیمایشی، مصاحبه‌ای و مشاهده‌ای به صورت همزمان برای جمع‌آوری داده‌ها در جهت ارتقای کیفیت نتایج بدست آمده.
- در این پژوهش ابتدا با تحقیق در زمینه هوشمندی و بررسی مطالعات پیشین در مورد هوشمندی سازمانی و ارتباط آن با کشف صحیح و بموقع نیازهای دانشی، الگوی مناسب به منظور مطالعه در سازمان سپاه انتخاب شد. سپس با توزیع پرسشنامه و با تجزیه و تحلیل داده‌ها، فرضیات تحقیق در الگو مورد تأیید قرار گرفت؛ با وجود این برای توسعه اهداف و دستاوردهای این تحقیق و نیز اجرای آنها، نیاز به بازنگری و یا حداقل هماهنگی در برنامه‌های راهبردی سپاه و هم‌چنین تحقیقات توسعه‌ای آینده است. در همین راستا و با توجه به نتایج کاربردی تحقیق، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:
- به منظور ارتقای سطح هوشمندی در کشف نیازهای دانشی، این پژوهش به عنوان نقشه راه در سازمانهای مختلف و مقایسه نتایج با یکدیگر توصیه می‌شود.
- مصاحبه با خبرگان مسلط بر هوشمندی سازمانی و نیازسنجی دانشی در جهت ارائه الگوهای جدید

برای این متغیرها با استفاده از نرم افزارهای مطالعاتی کیفی مانند ان ویوو<sup>۱</sup>  
- طراحی الگویی مناسب برای ارتقای فرهنگ پاسداری کارکنان سپاه  
- بررسی روشهای پیمایشی، مصاحبه‌ای و مشاهده‌ای به صورت همزمان برای جمع‌آوری داده‌ها در  
جهت ارتقای کیفیت نتایج  
- بررسی دیگر متغیرهای تأثیرگذار بر هوشمندی سازمان در کشف نیازهای دانشی  
- سنجش میزان هوشمندی در کشف نیازهای دانشی رده‌های دارای فرهنگ سازمانی بالا  
- سنجش میزان هوشمندی در کشف نیازهای دانشی رده‌های دارای سرمایه فکری بالا  
- سنجش میزان هوشمندی در کشف نیازهای دانشی رده‌هایی که از لحاظ فناوری اطلاعات در  
سطح بالایی قرار دارند.

#### کتابنامه:

##### الف) منابع فارسی

۱. احمدی، محمدرضا و دیگران (۱۳۸۵). بررسی آسیب‌ها و تهدیدات فرهنگی سپاه و راه‌های مقابله با آن. تهران: پژوهشگاه امام صادق (علیه السلام).
۲. جدیدی، رحمت‌اله و دیگران (۱۳۹۲). تعیین ارتباط ساختار سازمانی با هوش سازمانی در بیمارستانهای آموزشی تابع دانشگاه علوم پزشکی اراک. مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اراک. ش ۸.
۳. جعفری، پریش؛ فقیهی، علیرضا (۱۳۸۸). میزان مؤلفه‌های هوش سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی. دانش و پژوهش در علوم تربیتی و برنامه‌ریزی درسی. ش ۲۳.
۴. سپهوند، رضا و دیگران (۱۳۹۴). تأثیر فناوری اطلاعات بر سرمایه فکری و استراتژی‌های مدیریت دانش با اثر تعدیلی چابکی سازمان. فصلنامه پژوهشهای مدیریت سازمانی. ش ۳.
۵. طبرسا، غلامعلی؛ نظریوری، امیرهوشنگ (۱۳۹۱). بررسی تأثیر سرمایه‌های فکری بر هوشمندی سازمانی در سازمانهای عصر دانش. پژوهشهای مدیریت منابع انسانی. ش ۲: س چهارم: ۷۱ - ۵۱.

۶. طبرسا، غلامعلی؛ نظریوری، امیرهوشنگ؛ رضائیان، علی (۱۳۹۱). طراحی و تبیین مدل مزیت رقابتی مبتنی بر هوشمندی سازمانی در سازمان‌های دانش بنیان. تحقیقات بازاریابی نوین. ش اول. س دوم: ۴۷ - ۲۷.
۷. طبرسا، غلامعلی؛ نظریوری، امیرهوشنگ (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای هوشمندی انسانی - ساختاری در سازمان های دانش بنیان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران. ش ۱.
۸. طبرسا، غلامعلی؛ نظریوری، امیرهوشنگ (۱۳۹۲). بررسی تأثیر سرمایه‌های فکری بر هوشمندی سازمانی در سازمان‌های عصر دانش. دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ش ۱۲.
۹. طبرسا، غلامعلی؛ نظریوری، امیرهوشنگ (۱۳۹۳). مدیریت مبتنی بر هوشمندی سازمانی. تهران: انتشارات مهربان نشر.
۱۰. فرهی بوزنجانی، برزو و دیگران (۱۳۹۲). طراحی و تبیین الگو شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی سپاه. فصلنامه راهبرد فرهنگ. ش ۲۱.
۱۱. قاضی‌زاده‌فرد، سید ضیاء‌الدین؛ عطائی، سید شکور (۱۳۹۲). مدیریت دانش عامل اثربخشی سازمان‌ها. فصلنامه توسعه. ش ۲۷.
۱۲. محمدیان ساروی، محسن؛ وهابزاده منشی، شادان (۱۳۸۹). بررسی تناسب بین ابعاد محتوایی و ساختاری دانشگاه آزاد اسلامی مطالعه موردی واحد فیروزکوه. فصلنامه مدیریت. ش ۱۷.
۱۳. میردردی‌کوندی، رحیم (۱۳۸۹). عقل دینی و هوش روانشناختی. قم: انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (رحمه‌الله علیه).
۱۴. حبیبی، آرش (۱۳۹۳). طبقه‌بندی هوش. قابل دسترسی در:

<https://parsmodir.com/db/theory/intelligence.php>

ب) منابع خارجی و وبگاه‌ها

1. Albrecht, Karl. (2002), "Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos," <http://www.KarlAlbrecht.com>
2. Liebowitz, J. (1999). Building organizational intelligence knowledge management primer. CRC press. Boca Paton London New York Washington. D.C.

## شناسایی ویژگیهای انسان سالم در مقام دفاعی

علی لطفی<sup>۱</sup>

علیرضا بوستانی پور<sup>۲</sup>

پذیرش نهایی: ۱۳۹۶/۱۱/۲۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۳/۰۸

### چکیده

در این پژوهش به دنبال مقدمه‌چینی برای رسیدن به مفاهیم و الگویی هستیم تا سلامت روان افرادی مفهوم‌پردازی شود که در حوزه‌های نظامی و دفاعی هستند. به همین منظور با استفاده از روش پژوهش تحلیل محتوا، متون و پژوهش‌های دفاعی و نظامی، مورد بررسی قرار گرفت. نمونه‌گیری از پژوهش‌هایی بود که در دسترس پژوهشگر در زمینه‌های دفاعی و نظامی قرار می‌گرفت تا بتواند با بررسی هر چه بیشتر متون به یافته‌های بیشتری دست پیدا کند. در نهایت ۵۸ مقاله پژوهشی داخلی و خارجی به عنوان نمونه نهایی انتخاب شد. در ادامه نیز بررسی متون، توسط پنج نفر صاحب‌نظر دیگر در زمینه‌های نظامی و سلامت روان، صورت گرفت و مؤلفه‌های استخراج شده بر اساس آماره کاپا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. سرانجام عوامل الگوی مفهومی برای تبیین انسان سالم در مقام دفاعی در سه حوزه آسیب‌شناسی، مثبت‌گرایی و نگرشی به این شرح گزارش شد: آسیب‌شناسی (اضطراب، افسردگی، پارانوئا، وسواس، خودشیفتگی)؛ مثبت‌گرا (مثبت‌نگری، سلامت جنسی، بهزیستی معنوی، بهزیستی اجتماعی)؛ ابعاد نگرش (نگرش به شغل، نگرش به اعتیاد).  
**کلید واژه‌ها:** انسان سالم، تحلیل محتوا، الگوی مفهومی، ابزار ارزیابی.

## مقدمه

با توجه به پیشفرضهای مطرح شده در باب سلامت انسانی در متون جدید روانشناسی و دیدگاه‌های فعلی که دیگر سلامتی را صرفاً عدم بیماری معرفی نمی‌کنند و به دنبال ویژگیهایی هستند که فرد را به نقطه‌ای ورای عدم بیماری و رسیدن به رشد و تعالی معرفی می‌کند و با علم به اینکه مقام دفاعی و موقعیت‌های نظامی و دفاعی شرایط خاص و ویژه‌ای را داراست، سه حیطه اساسی شناسایی و سعی شد خرده مفاهیم تبیین‌کننده سلامت انسانی در مقام دفاعی مورد بررسی قرار گیرد و نتایج براساس بررسی متون و مفاهیم تبیین و گزارش شود. در ادامه به تبیین و توضیح سازه‌های استحصال شده از تحلیل محتوا پرداخته خواهد شد تا ضمن تبیین الگوی استخراجی توضیح داده شود که برای سنجش و مداخله در کدام از حیطه‌ها، چه رویکردی را باید در نظر داشت.

با در نظر گرفتن یافته‌های مختلف در حیطه‌های پنجگانه مؤثر در شکل‌گیری انسان سالم، این پژوهش بر آن است تا با بررسی مؤلفه‌های دفاعی و نظامی به بررسی این پنج حوزه در قالب موقعیت‌های دفاعی و نظامی بپردازد. حال انسان در مقام دفاعی به معنی فردی که بتواند در جایگاه انسان در برابر تهاجم دیگران از خود و وابستگان خود، جان، مال و اموال خود، دفاع کند به طور قطع نیازمند ویژگیهایی خاص خواهد بود. نظر به اینکه جنگها از شکل کلاسیک خود خارج شده و به سمت عملیات روانی و فرهنگی در حرکت است، نیروهای دفاعی آینده نیز شامل تمامی افرادی می‌شود که در جامعه زندگی می‌کنند و آماج این اهداف قرار می‌گیرند. مباحثی که در جنگ نرم و قدرت نرم علوم سیاسی مطرح می‌شود، بیانگر همین است (نای، ۲۰۰۵، ۲۰۰۸)؛ با این همه باید در نظر داشت، گرچه در مطالعاتی مانند آنچه فوربس و همکاران (۲۰۱۳) انجام داده‌اند، دیدگاه نظامیان نسبت به سلامت و دیگر مشکلات مربوط به آن مثبت‌تر است، مطالعات بسیاری نیز در زمینه‌های متعدد بهداشت روان و ویژگیهای سلامت در محیط‌های دفاعی و نظامی انجام شده است که بیشتر هدف را به سلامت از دید نبود بیماری معطوف می‌داند تا آنچه رشد و ارتقای سلامت با معنای مورد نظر در روانشناسی مثبت‌نگر است.



حال طبق تمامی مسائلی که بدانها اشاره شد با در نظر داشتن تعاریف جدید سازمان بهداشت جهانی و رویکرد زیستی روانی - اجتماعی، این پژوهش بر آن است که ویژگیهای انسان سالم را با جامعیت مورد بررسی قرار دهد؛ اما به دلیل تمرکز بر ویژگیهای دفاعی و همچنین تمرکز بر ویژگیهای انسان سالم به عنوان هدف تهاجم و عامل دفاع، تمرکز اصلی بر این دو حوزه قرار دارد و با توجه به اینکه وزارت دفاع به عنوان ارگانی بسیار حساس، مسئولیت برنامه‌ریزی، هماهنگی، پشتیبانی و توسعه توان دفاعی نیروهای مسلح را بر عهده دارد، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که انسان سالم از نظر روانشناختی و اجتماعی در مقام دفاع و به عنوان عامل دفاعی چه ویژگیهایی دارد.

### اهمیت و ضرورت پژوهش

از نظر تاریخی، حق سالم بودن یکی از قدیمی‌ترین حقوقی است که در قانون اساسی بسیاری از کشورهای جهان اعلام شده است. در سطح بین‌المللی هم در ماده ۲۵ اعلامیه جهانی حقوق بشر قاطعانه اعلام شده است که: «هر کس حق دارد استانداردهای کافی زندگی از نظر سلامت و رفاه را برای خود و خانواده‌اش داشته باشد...». در مقدمه اساسنامه سازمان بهداشت جهانی هم تأیید شده که سلامت از حقوق اساسی هر یک از افراد بشر است تا «از بیشترین استاندارد قابل دسترس سلامت» برخوردار باشد (هاردی، ۲۰۱۵).

با در نظر داشتن این مسئله از یک سو و از سوی دیگر از آنجا که دولتها با صرف هزینه‌های زیاد در پی کاهش آسیب‌ها و مسائل هستند و در راستای ارتقای سلامت جامعه و پرورش انسانهای سالم تلاش می‌کنند، توجه به سلامت بسیار مهم به نظر می‌رسد و این عمل نیاز به برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاریهای دقیق و مدون دارد ولی لازم است که تمام برنامه‌ها و سیاست‌گذاریها پایه محکم اطلاعاتی و پژوهشی داشته باشد؛ زیرا قبل از حل هر مسئله و ایجاد وضعیتی بهتر برای پیشبرد و ارتقای جامعه لازم است به جمع‌آوری اطلاعات از کتابها، مقالات و پژوهشها پرداخت. نتایج پژوهشها می‌تواند در این مسیر راهگشا باشد. از آنجا که پژوهش علمی در این زمینه به مدیران سازمانها، برنامه‌ریزان اجتماعی و سیاستگذاران کمک می‌کند تا به شناخت بهتری از ویژگیهای انسان سالم و ابعاد آن برسند و نهایتاً این

می‌تواند به ارتقای سطح سلامت افراد و خانواده‌ها کمک کند، علاوه بر ضرورت تلاش برای ارتقای سطح سلامت تمامی اعضای جامعه اهمیت این مسائل در مشاغل سازمانی حساسی مانند مجموعه وزارت دفاع مهمتر جلوه می‌کند که با عناوینی مانند دفاع و ارتقای ویژگیهای روانی دفاعی سر و کار دارد. بر اساس این اصل بدیهی، که نیروی نظامی سالم، نیروی نظامی آماد برای دفاع است (گولایتلی و کراون، ۲۰۱۵) باید در نظر داشت که بودجه‌های کلان به منظور حفظ و ارتقای سلامت نیروهای نظامی همواره دغدغه نیروهای نظامی بوده است (چپمن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ رسلر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴؛ گیبز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱)؛ لذا بررسی این ویژگیها در نهایت به ارتقا و پیشرفت کیفیت زندگی اجتماعی کارکنان و دیگر اقشاری می‌تواند منجر شود که در معرض حملات سخت و نرم قرار می‌گیرند؛ لذا این پژوهش بر آن است که ویژگیهای انسان سالم را در مقام دفاعی مورد بحث و بررسی قرار دهد.

## اهداف پژوهش

### ۱ - هدف کلی

- شناسایی مؤلفه‌های سلامت انسان در مقام دفاعی

### ۲ - اهداف جزئی

- شناسایی مؤلفه‌های تعیین کننده انسان سالم در مقام دفاعی به منظور تدوین الگوی ارزیابی

- شناسایی مؤلفه‌های تقویت کننده انسان سالم در مقام دفاعی به منظور تدوین بسته مداخله‌ای

## فرضیات پژوهش

### ۱ - فرضیه کلی

- مؤلفه‌های سلامت انسان در مقام دفاعی کدام است؟

---

1. Chapman et al.  
2. Ressler et al.  
3. Gibz et al.

## ۲ - فرضیه‌های جزئی

- مؤلفه‌های تعیین کننده انسان سالم در مقام دفاعی به منظور تدوین الگوی ارزیابی کدام است؟
- مؤلفه‌های تقویت کننده انسان سالم در مقام دفاعی به منظور تدوین بسته مداخله‌ای کدام است؟

## روش پژوهش

پژوهش از نوع کیفی است و روش اجرای پژوهش به صورت تحلیل محتوا به منظور ارائه الگویی تبیینی برای رسیدن به ابعاد انسان سالم در مقام دفاعی خواهیم پرداخت. روش تحلیل محتوا از جمله روشهای پژوهش کیفی به شمار می‌رود. روشهای کیفی برای مفهوم‌پردازی، الگوسازی و ارائه نظریه به کار گرفته می‌شود (دلاور، ۱۳۸۵). تحلیل محتوا از شیوه‌های مربوط به روش اسنادی در پژوهش علوم اجتماعی است. روش اسنادی به تمام روشهایی گفته می‌شود که در آنها هدف پژوهش با مطالعه، تحلیل و بررسی اسناد و متون برآورده می‌شود.

همان گونه که از نام تحلیل محتوا پیداست، این شیوه به تحلیل و تجزیه محتوا می‌پردازد و می‌کوشد با استفاده از تحلیل، داده‌هایی را در مورد متن استخراج کند، با این حال آنچه تحت نام تحلیل محتوا نامیده شده، گونه خاصی از تحلیل است که با شیوه‌های دیگری که می‌کوشند یافته‌هایی را از متن استخراج کنند، تفاوت دارد. هیژمن هشت نوع تحلیل محتوا را شناسایی می‌کند و توضیح می‌دهد که عبارت است از: تحلیل معانی بیان، تحلیل اسطوره و روایت، تحلیل گفتمان، تحلیل ساختاری یا نشانه‌شناختی، تحلیل تفسیری، تحلیل محاوره، تحلیل انتقادی و تحلیل نرم‌تایو (هومن، ۱۳۸۵).

روش این پژوهش، تحلیل محتوا است که به شمارش واحدهای محتوایی متون مختلف در حوزه انسان سالم پرداخته است به این صورت که در بررسی متون مختلف مربوط به قدرت ملی، تمام مفاهیمی را که استنباط مفهوم انسان سالم از آنها می‌شود، شمارش می‌کند و با دسته‌بندی مفهومی آنها می‌کوشد الگویی مفهومی در جهت تبیین ابعاد انسان سالم در مقام دفاعی استخراج کند. در این پژوهش برای تحلیل محتوا از الگوی باردن (۱۳۷۴) پیروی شده است. او مراحل مختلف تحلیل محتوا را همانند هر بررسی جامعه‌شناختی و تجربی، شامل سه مرحله اصلی می‌داند:

۱ - تحلیل ابتدایی

۲ - به دست آوردن مواد اولیه پژوهش

۳ - بررسی نتایج استنباط و تفسیر

او مرحله اول را شامل سه مأموریت می‌داند:

- انتخاب مدارکی که باید تحلیل شود.

- تنظیم فرضیات و اهداف

- تعیین معرفیهایی که تفسیر نهایی بر مبنای آنها خواهد بود.

بر این اساس، ضمن در نظر گرفتن نمونه‌گیری در تحلیل محتوا بر اساس متون موجود به بررسی روش نمونه‌گیری و جامعه پرداخته خواهد شد.

۱ - جامعه، نمونه و شیوه نمونه‌گیری

جامعه پژوهش تمام متون مربوط به انسان سالم از دیدگاه‌های مختلفی است که در مجلات علمی - پژوهشی داخلی و خارجی از سال ۲۰۰۵ میلادی و ۱۳۸۰ شمسی به چاپ رسیده است. طبیعی است ادعای دستیابی به همه متون نمی‌تواند واقعی نشان داده شود؛ اما تمام تلاش پژوهشگر برای دستیابی به این متون تا سر حد اشباع در این مفهوم بوده است. شایان ذکر است که با توجه به جدیدتر بودن مفاهیم مقالات با توجه به تسریع در چاپ مقاله در مقایسه با کتاب، صرفاً مقالات علمی - پژوهشی به عنوان جامعه مورد نظر انتخاب شد. سپس، نمونه‌گیری به صورت هدفمند و بر اساس عنوان مقالات، که در حوزه علوم انسانی باشد، انجام شد به این صورت که مفاهیم مربوط به توانمندیهای شناختی و آگاهیهای نظامی صرف از دایره نمونه‌گیری کنار گذاشته شد و بیشتر مقالات مربوط به ویژگیهای اجتماعی و روانشناختی در دایره نمونه‌گیری قرار گرفت.

۲ - ابزار اندازه‌گیری

تحلیل محتوا روشی پژوهشی استقرایی و اکتشافی است که به پژوهشگر در حوزه‌های موضوعی گوناگون امکان می‌دهد تا به جای اتکا به نظریه‌های موجود و از پیش تدوین شده خود به تدوین نظریه و گزاره اقدام کند. این نظریه‌ها و گزاره‌ها به شکلی نظام‌مند و بر اساس داده‌های واقعی تدوین می‌شود.

واژه گراند در این موضوع نشانگر این است که هر نظریه و گزاره‌ای که بر اساس این روش تدوین می‌شود بر زمینه‌ای مستند از داده‌های واقعی بنیان نهاده شده است. در واقع گراند تئوری روشی است برای کسب شناخت درباره موضوع مورد مطالعه و موضوع یا موضوعاتی که قبلاً در مورد آنها تحقیق جامع و عمده‌ای نشده و دانش ما در آن زمینه محدود است؛ لذا براساس مصاحبه‌هایی که با حضور متخصصان حوزه‌های دفاعی و هم‌چنین کارکنان وزارت دفاع به عمل خواهد آمد، داده‌های مورد نظر جمع‌آوری شد. این مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت تا اشباع اطلاعاتی به دست آید.

## مبانی نظری

### ادبیات

همواره یکی از مهمترین موضوعات، رسیدن به ویژگیهای انسان سالم است. بررسی ویژگیهای انسان سالم از دهه ۵۰ میلادی با نظریات مازلو مورد توجه قرار گرفته است (آرینز، ۲۰۰۹). تا پیش از آن روانشناسی به دلیل سلطه بلامنزاع روانکاوان و پیروان فرویدسم تحت تأثیر پزشکی و بررسی بیماریهای روانی بوده تا اینکه مازلو با جمله معروف خود به این نکته اشاره کرد که «دیگر بررسی معلولان روانی در حوزه روانشناسی کافی است» و باید روانشناسان دید خود را به سمت انسانهای سالم و رو به تعالی برگردانند. این نگاه در دیدگاه‌های انسانگرایی جای خود را باز کرد تا اینکه در دهه ۹۰ میلادی با کارهای مارتین سلیگمن به اوج خود رسید. سلیگمن در پژوهشهای خود به مفاهیمی اشاره کرد که در واقع تقسیم‌بندی دو بعدی انسان بیمار و انسان بدون بیماری را به چالش کشید و لایه سوم را به عنوان انسان سالم یا انسان رو به رشد مطرح کرد (کلوک و همکاران، ۲۰۱۵). شوشانی و استاین متز (۲۰۱۳) هم با ارائه الگوهای برگرفته از روانشناسی مثبت‌گرای سلیگمن در مدارس به مدت دو سال، یافتند که این برنامه می‌تواند به کاهش آشفتگی روانی و نشانه‌های اضطراب و افسردگی و در عین حال، افزایش عزت نفس، خوش بینی و بهبود روابط بین فردی منجر شود. البته باید پذیرفت که همیشه انسان سالم در نظریات روانشناسان گذشته، حتی خود فروید نیز مطرح بوده؛ اما اوج بررسیها در سالهای

اخیر در حیطه روانشناسی مثبت خود را به نمایش گذاشته است (پرین و همکاران، ۲۰۱۵). البته همواره بحث درباره سلامت و الگوهای آن به این شکل مطرح بوده که آیا صرف عدم بیماری به معنای سلامت است و یا برای سلامت باید فرد را در مسیر رشد دید. افرادی مانند تئودور میلون دیدگاه طبی و پزشکی را در این زمینه پیشنهاد کرده‌اند که معتقد است صرف عدم بیماری به معنای سلامت است (آنتونی، ۲۰۱۵).

در این بین سازمان بهداشت جهانی سلامت روان را این گونه تعریف می‌کند: حالت بهزیستی که در آن فرد قادر به شناسایی ظرفیتهای بالقوه خود است و توانایی سازگاری با فشارهای روانی عادی زندگی را دارد و می‌تواند کارکردهای روزمره خود را به گونه مؤثری انجام دهد و توانایی مشارکت در زندگی اجتماعی را دارد (سازمان بهداشت جهانی، ۲۰۱۵). با در نظر گرفتن سلامتی به عنوان مفهومی تحت تأثیر مجموعه‌ای پیچیده از عوامل زیستی، روانی - اجتماعی، اقتصادی و محیطی، دیگر سلامتی تنها دغدغه دست اندرکاران علوم پزشکی نیست، بلکه دانشمندان علوم اجتماعی بویژه جامعه‌شناسی، روانشناسی و انسانشناسی نیز به بررسی آن علاقه‌مندند (جورکوویچ و همکاران، ۲۰۱۵). الگوهای پذیرفته شده در تبیین ساختار شخصیت انسان در قالب پنج عامل جسم، روان، اجتماع، فرهنگ و معنویت صورتبندی می‌شود. بر همین اساس در این پژوهش نیز همین الگو مورد پذیرش است و صورتبندی خواهد شد.

عامل جسمی: فینچام و همکاران (۲۰۱۵) رابطه تغذیه و ورزش را در ارتقای سلامت روان کارکنان درگیر در حیطه‌های بهداشت روانی بسیار مهم و با اهمیت می‌دانند. آنها سبک زندگی سالم را در گرو داشتن سبک زندگی سالم در تغذیه می‌دانند. بومن و همکاران (۲۰۱۵) نیز به بررسی رابطه متقابل سلامت جسمی و سلامت روانی پرداخته‌اند و دریافته‌اند که افزایش سلامت جسمی بر کاهش مشکلات روانشناختی و مشکلات مربوط به بهداشت روان اثرگذار است.

عامل روانی: در این راستا، الگوهایی مانند الگوی جاهودا، الگوی بهزیستی ذهنی داینر و الگوی شش عاملی بهزیستی روانشناختی ریف تدوین شده که در تعریف و تبیین سلامت روانی به جای تمرکز بر بیماری و ضعف بر تواناییها و داشته‌های فرد متمرکز است و این داشته‌ها را به عنوان

## شناسایی ویژگیهای انسان سالم در مقام دفاعی

ویژگیهای انسان سالم مورد بررسی قرار داده است. الگوی ریف، از مهمترین الگوهای حوزه بهزیستی روانشناختی به شمار می‌رود که در این پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد. ریف، بهزیستی روانشناختی را تلاش برای کمال در جهت تحقق تواناییهای بالقوه واقعی فرد می‌داند.

عامل اجتماعی: کاستیلو و شوارتز (۲۰۱۳) نیز سوء مصرف الکل، ترس از مورد تجاوز قرار گرفتن و تحقیر شدن را به دلیل نژاد و ملیت از جمله عوامل تهدید کننده سلامت روان در حیطه اجتماعی می‌دانند. آنها معتقدند سلامت شرط اساسی ایفای نقشهای اجتماعی است و همه انسانها در صورتی می‌توانند فعالیت کامل انجام دهند که هم خود را سالم احساس کنند و هم جامعه آنها را سالم بدانند؛ در این حالت سلامت در ردیف ارزشهای اجتماعی قرار می‌گیرد و متغیرهای صرفاً زیستی برای به دست دادن تعریفی از آن کافی نخواهد بود. منظور از عوامل اجتماعی مؤثر بر سلامت انسان، وضعیتی است که افراد در آن به دنیا می‌آیند؛ رشد، زندگی و کار می‌کنند (چپل و لوملی، ۲۰۰۶). یکی از تعیین کننده‌های اجتماعی که می‌تواند نقش مؤثری بر سلامت انسان داشته باشد، سرمایه اجتماعی است (دانیگ، ۱۹۹۴).

عامل فرهنگی: رین و همکاران (۲۰۱۵) با بررسی عوامل اثرگذار بر سلامت روان از طریق مطالعات کیفی و با تشکیل یک گروه ۱۶ نفری متشکل از متخصصان بهداشت روان متوجه شدند که خدمات بهداشت روان بویژه در کودکی و نوجوانی به دلیل درگیری بیشتر نوجوانان و جوانان در مسئله هویت‌یابی بسیار تحت تأثیر موضوعات فرهنگی و البته اعتقادی است. آنها با بررسی و تحلیل نظر شانزده صاحب‌نظر در حوزه سلامت روان، الگویی را برای حفظ سلامت کودکان و نوجوانان ارائه کردند که بر آگاهی از تأثیرات فرهنگ در شکل‌گیری انواع رفتارهای سالم و ناسالم در این دوره‌های سنی مبتنی بود. لوینگستون و همکاران (۲۰۱۴) نیز با بررسی اثربخشی یک برنامه رسانه‌ای در دوره‌های دو ساله متوجه شدند که دیدگاه افراد نسبت به بیماریها و سلامت روانی بشدت تحت تأثیر عوامل فرهنگی مانند آنچه در رسانه‌ها و گروه‌های همسالان بیان می‌شود، است.

عامل معنوی: واژه «معنویت» به تمایل انسان برای جستجوی معنای زندگی از طریق تعالی نفس یا از طریق نیاز به ارتباط با چیزی فراتر از خودش اشاره دارد. دین به شکلی از جستجوی معنی اشاره

می‌کند که با آداب و سنت‌های رسمی دینی مرتبط است در حالی که معنویت به چنین بافتی وابسته نیست. از این رو واژه معنویت بیشتر به جستجو برای امری قدسی اشاره دارد و واژه دین به جستجویی اشاره دارد که پایه‌های آن در شکل‌های رسمی (نهادی) معنویت قرار دارد. در حال حاضر مطالعات بسیاری، چگونگی تأثیر دینداری و معنویت را بر سلامت جسمی و روانی بررسی کرده است. یافته‌های مغایر ضرورتاً ارتباط بهزیستی و دین را نفی نمی‌کند، بلکه موقعیت‌هایی را مشخص می‌کند که ارتباط در آنها قویتر است؛ برای مثال، ارتباط بهزیستی و دینداری معمولاً در زنان از مردان قویتر است. به نظر می‌رسد که سن نیز یک عامل مؤثر باشد. ارتباط بین دینداری و بهزیستی معمولاً در افراد مسن قویتر است. موریس اوکون و ویلیام استوک دریافتند دینداری و سطح مطلوب سلامت جسمانی، دو مورد از قویترین پیش‌بینی‌کننده‌های بهزیستی روانشناختی در میان افراد مسن است. مارگارت پولوما و بریان پندلتون دریافتند که اگر معیار بهزیستی، داشتن احساس معنا و هدف در زندگی باشد، ارتباط قویتری بین بهزیستی و دینداری وجود دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد افراد پایبند به اعتقادات و آداب دینی، سطوح بالاتری از بهزیستی را تجربه می‌کنند. هم‌چنین، تأثیر دین کم است؛ اما همواره وجود دارد و بر کیفیت زندگی افراد تأثیر می‌گذارد (بول و همکاران، ۲۰۱۵).

### پیشینه پژوهش

موستیلو و همکاران (۲۰۱۵) روی سربازانی که از جنگ عراق و افغانستان برگشته بودند در میزان ابتلا به افسردگی و الکل و اختلال تنش پس از سانحه، مطالعاتی را انجام دادند. نتایج بیانگر میزان زیاد خطر در ابتلا به این سه اختلال عمده بود. از سویی دیگر، مک گرگور و همکارانش (۲۰۱۵) به طور اختصاصی تر روی احتمال ابتلا به اختلال تنش پس از سانحه بین نیروهای خدمات بهداشت و درمان ارتش آمریکا کار کردند و یافتند که میزان ابتلا به این اختلال بین این نیروها بیش از دیگران است. مکین تایر - اسمیت و همکاران (۲۰۱۵) در یک بررسی به واکنش‌های تبدیلی سربازان کانادایی به صورت اختلالات جنسی پرداختند و در مطالعه‌ای مشاهده کردند که میزان ابتلا به اختلالات نعوظ و



ارگاسمی و در پی آن، نارضایتی جنسی بین آنها بیش از میزان شیوع این مشکلات بین افراد عادی است. برایان و همکاران (۲۰۱۲) مشکلات و تخلفات رانندگی سربازان برگشته از جنگ عراق و افغانستان را بیش از دیگران گزارش کرده‌اند و چنین استنباط می‌کنند که قانونگریزی در این افراد شایعتر است. برایان و برایان (۲۰۱۴) در مطالعه خود به بررسی شیوع میزان آسیب‌رسانی به خود بدون نیت خودکشی در سربازان پرداختند. گارسیا و همکاران (۲۰۱۵) نشانه‌های فرسودگی و تشخیص‌های مربوط به سلامت روان را بین کارکنان نیروی هوایی امریکا، که در پایگاه نظامی این کشور در قطر فعال بودند، بررسی کردند. تیلور و همکاران (۲۰۱۴) به بررسی میزان خواب و ارتباط آن با کاهش سلامت روان ارتشیان امریکایی پرداختند و مشاهده کردند که کاهش ۰/۸ ساعتی خواب بین نظامیان آمادگی آنها را در ابتلا به اختلال تنش پس از سانحه، اختلال اضطراب فراگیر و افسردگی افزایش می‌دهد. بومن و همکاران (۲۰۱۵) طی پژوهش کیفی خود به بررسی عوامل اثرگذار بر سلامت افسران حوزه پزشکی و رفاهی ارتش پرداختند. ویتکوچ و همکاران (۲۰۱۱) به بررسی شیوع اعتیاد بین سربازان پرداخته‌اند. گیبز و همکاران (۲۰۱۱) بافت نظامی محیط‌های ارتشی را متغیری واسطه‌ای در ایجاد مشکلات بهداشت روانی می‌دانند که به سوء مصرف الکل منجر می‌شود. هنری و همکاران (۲۰۱۵) عوامل آشفتگی روانی بین نظامیان را کمال‌گرایی مرضی، اضطراب، افسردگی و گرایش به خودکشی معرفی کرده‌اند. فاندربرک و همکارانش (۲۰۱۵) نیز بین ۹۵۴ سرباز از جنگ برگشته بررسی طولی دو ساله را اجرا کردند و یافتند که علاقه به دریافت خدمات بهداشت روانی با سطح سلامت روان معکوس است؛ به این معنی که هر چه سلامت روان افت می‌کند، علاقه و اشتیاق برای مراجعه به مراکز بهداشتی و درمانی افزایش می‌یابد. ژو و همکارانش (۲۰۱۵) نیز عوامل تحلیل شده به عنوان عوامل خطر ساز ابتلا به اختلال تنش پس از سانحه بین سربازان را به این ترتیب فهرست کرده‌اند: زن بودن، اقلیت قومی بودن، تحصیلات پایین، درجات نظامی پایین‌تر، داشتن مسئولیتهای متعدد و سابقه مشکلات روانشناختی. در نهایت نیز گابیلونندو و همکاران (۲۰۱۰) با بررسی شیوع و همبستگی مشکلات سلامت روان ارتش کانادا، که برای عملیات پشتیبانی به افغانستان اعزام شده بودند، شش مشکل اساسی مبتلا به این نظامیان را چنین فهرست کرده‌اند: افسردگی اساسی، افسردگی خفیف، اختلال تنش پس از سانحه،

تفکر خودکشی، اختلال اضطراب فراگیر و در نهایت اختلال هراس و وحشتزدگی. در مقابل برنامه‌هایی هم با هدف ارتقای سلامت نظامیان ارائه شده است که از آن میان می‌توان به این موارد اشاره کرد: رسلر و شومیکر (۲۰۱۴) در اجرای یک طرح به منظور ارزیابی خطر و تاب‌آوری در اعضای خدماتی ارتش آمریکا، الگویی را برای ارتقا و سنجش سلامت روان نظامیان آمریکایی اجرا کردند که برگرفته از الگویی به نام فرامینگهام است. الگوی فرامینگهام برای کاهش تنش افراد مبتلا به بیماران قلبی در دهه ۱۹۴۰ در آمریکا اجرا شد. در این پژوهش سعی شد تا آن‌الگو برای کاهش تنش و ارتقای سلامت سربازان و بهبود عملکرد رفتاری آنها اجرا شود. گلاور و همکاران (۲۰۱۵) با اتخاذ رویکردی سیستمی به اهمیت فعالیت‌های بهداشتی مبتنی بر ظرفیت‌های دانشی و فراساختارهای اطلاعات محور قوی در شکل‌گیری سازوکاری سلامت محور اشاره می‌کنند. شور و همکاران (۲۰۱۴) به بررسی تأثیر استفاده از فناوری موبایل در ارتقای سلامت روان سربازان پرداختند و مشاهده کردند که ارتباطات موبایلی هم می‌تواند در عرضه خدمات بهداشتی به نظامیانی سودمند باشد که در خطوط جنگی هستند و هم به این دلیل که ارتباط بین فردی بویژه با دیگر اعضای خانواده را در هر زمانی برای سربازان ممکن می‌سازد در ارتقای سلامت آنها نقش مهمی ایفا می‌کند. چپمن و همکاران (۲۰۱۵) نیز به اهمیت عرضه خدمات بهداشت روان برای سربازان حوزه بهداشت و درمان اشاره کرده‌اند. ناییک (۲۰۰۹) نیز الگویی را برای ارتقای سازگاری در نظامیان مبتلا به اختلال تنش پس از سانحه ارائه کرده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از آموزش شناسه‌گذاران و به حد کفایت رسیدن قابلیت اعتماد آزمایشی، فرآیند شناسه‌گذاری آغاز می‌شود. همان‌طور که بیان شد، قابلیت اعتماد مفاهیم و عملیاتی‌سازی شفاف و دقیق متغیرها به شناسه‌گذاری قابل اعتماد کمک بسیاری می‌کند. در نهایت پس از جمع‌آوری داده‌های حاصل از شناسه‌گذاریها و اولویت‌بندیها، تحلیل داده‌ها انجام شد و یافته‌ها به این ترتیب به دست آمد:

جدول ۱: داده‌های توصیفی مقالات نمونه‌گیری شده در تحلیل محتوا

ضریب توافق (کاپا)	درصد	فراوانی	
<b>محل انتشار</b>			
	۱۶	۸	داخلی
	۸۴	۴۵	خارجی
<b>آسیب شناختی</b>			
۱	۳۸	۳۳	اضطراب
۱	۳۰	۲۶	افسردگی
۰/۸۰	۱۲	۱۱	پارانویا
۰/۸۰	۱۰	۹	وسواس
۰/۸۰	۸	۷	خودشیفتگی
<b>ابعاد مثبت نگر</b>			
۱	۳۶	۲۸	مثبت نگری و امید به آینده
۰/۸۰	۲۵	۱۹	سلامت جنسی
۰/۸۰	۱۹	۱۵	بهبودی معنوی و دینی
۰/۸۰	۱۸	۱۴	بهبودی اجتماعی
<b>ابعاد نگرشی</b>			
۰/۸۰	۵۷	۱۵	نگرش به شغل
۰/۸۰	۴۳	۱۱	نگرش به اعتیاد

همان طور که در جدول نیز مشهود است، فراوانیها در مجموع ۵۳ مقاله جستجو شد و مورد تحلیل قرار گرفت و مشخص شد که در سه بعد آسیب‌شناسی، مثبت‌گرا و نگرشی، فراوانی کلمات و مضمونهای شناسه‌گذاری شده به ترتیب چگونه است. شایان ذکر است که مفاهیم دیگری هم بود که به لحاظ تحلیل آماری چون میزان توافق معناداری را بین شناسه‌گذاران به دست نیاورد، از درج آنها در جدول یافته‌ها خودداری شد؛ مضمونهایی مانند اسکیزوفرنی در ابعاد آسیب‌شناختی که فراوانی بسیار کمی داشت، هوش هیجانی در ابعاد مثبت‌نگر که بسیار مبهم بود و در نهایت نگرش به آینده که همپوشی زیادی با مثبت‌نگری در ابعاد مثبت‌گرا داشت؛ لذا آنچه در این جدول آمده بیانگر ابعاد و

خرده مفاهیم شناسه‌گذاری شده‌ای است که بیشترین میزان توافق و همسانی را بین شناسه‌گذاران از لحاظ تحلیلهای ضریب کاپا داشته است.

کوهن (۱۹۶۰ به نقل از دلاور، ۱۳۸۵) فرمول کاپا را ابداع کرد که شبیه فرمول  $P_i$  اسکات است. این فرمول به این صورت ارائه می‌شود:

$$kappa = \frac{po - pe}{1 - pe}$$

که در آن:

$P_o$ : توافق مشاهده شده، که همان میزان توافق در اشاره به کلمات و مضمونها در هر یک از فرمهای شناسه‌گذاری برای هر مقاله توسط شناسه‌گذار است.

$P_e$ : توافق مورد انتظار است.

بر این اساس، آماره کاپا بیانگر میزان توافق در هر مضمون، که واحد تحلیل در این پژوهش است در جدول آمده است. نتایج نشان‌دهنده بیشترین میزان توافق در اثرگذاری به ابعاد آسیب‌شناختی اضطراب و افسردگی و کمترین میزان توافق به نگرش به اعتیاد و خودشیفتگی مربوط بود. دیگر مفاهیم به دلیل ابعاد در اشاره داخل متون و در نتیجه عدم دستیابی به تعریف عملیاتی مشخص، و قطعاً عدم توافق در تعریف کنار گذاشته شد.

اندازه معمول ضریب قابلیت اعتماد مورد پذیرش برای بیشتر تحقیقات بین ۸۰ تا ۹۰ درصد است؛ اما تحقیقاتی که برای اولین بار وارد عرصه‌های جدید می‌شود و دارای مفاهیمی است که ارزش تحلیلی زیادی دارد، می‌تواند سطح قابل پذیرش را کمی پایین بیاورد. به هر حال تحقیقات اساسی و مهم در تحلیل محتوا، که ضریب قابلیت اعتماد آنها از ۷۰ درصد کمتر باشد برای تفسیر دستاوردهای خود و تکرار تحقیق با مشکل روبه‌رو خواهد بود؛ لذا ضرایب زیر ۰/۸۰ در این پژوهش نیز نادیده گرفته شد.

## تحلیل محتوا

### ابعاد الگوی مفهومی تحقیق

در این بخش ضمن بررسی مفاهیم در قالب شکل ۱، توضیحی درباره شیوه‌ها و رویکردهای سنجش و مداخله در هر کدام به تفصیل خواهد آمد.



شکل ۱: الگوی مفهومی تحقیق

## ابعاد آسیب‌شناسی روانی

آسیب‌شناسی روانی به انواع اختلالات و آسیب‌هایی مربوط است که در زندگی روزمره فرد و در عملکرد عادی زندگی او اثر می‌گذارد. کراس و کراس (۲۰۱۵) معتقدند برای اینکه به رفتاری برچسب آسیب و اختلال بخورد، آن رفتار باید دارای هفت عنصر باشد. به هر ترتیب در راهنمای تشخیص و آماری انجمن روانپزشکی آمریکا، که به عنوان کتابی مرجع در زمینه تشخیص انواع اختلالات روانشناختی شناخته می‌شود، نشانی از این وجود ندارد که انسان سالم چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد و بیشتر با این دید نگریده شده که یکی از ابعاد و پیشفرض‌های رسیدن به سلامت، عدم بیماری است. اگرچه در این پژوهش رسیدن به رشد و سلامت هم مدنظر بوده است، وجود و احتمال ابتلا به اختلالات مختلف هم از نظر دور نمانده که سعی شده است به عنوان عوامل مخل در رسیدن به سلامت به انواع اختلالات روانشناختی نگریده شود که به تفصیل در ادامه مفاهیم استخراجی از تحلیل محتوای مقالات و متون با رویکرد موقعیت دفاعی و نظامی بررسی خواهد شد.

**اضطراب:** اضطراب، حالتی چون نگرانی، تشویش، پریشانی و بیقراری را توصیف می‌کند. این ترس ممکن است منطقی و بر پایه حوادث واقعی باشد؛ مثل زمانی که شخص ضربان قلبش نامنظم می‌شود و در نتیجه از حمله قلبی می‌ترسد یا ممکن است غیر منطقی باشد و بر پایه رخداد‌های قابل پیش‌بینی باشد که احتمال وجود آنها می‌رود و قطعی نیست؛ مثل مردود شدن در آزمونی که هنوز برگزار نشده است. بیشتر مردم مقدار معینی اضطراب غیر واقعی و غیر منطقی را تجربه کرده‌اند. به نظر می‌رسد اضطراب بخش غیر قابل اجتناب شخصیت انسان است که به صورت «اگر اتفاق بیفتد...» است. این شرایط در موقعیت‌های نظامی و دفاعی بسیار رخ می‌دهد. اضطراب یکی از نشانه‌های<sup>۱</sup> رایج در بسیاری از اختلالات روانی مانند اسکیزوفرنی، اختلالات وسواسی - عملی<sup>۲</sup>، اختلالات تنش پس از سانحه<sup>۳</sup> و... است؛ اما در فوبی‌ها و دیگر اختلالات اضطرابی حذف اضطراب تنها نشانه اصلی و رایج اضطراب است.

1. Symptoms
2. Obsessive - Compulsive disorders
3. Posttraumatic stress

افسردگی: اختلال افسردگی مجموعه‌ای از حالات مختلف روحی و روانی است که از احساس خفیف ملال تا سکوت و دوری از فعالیت روزمره بروز می‌کند. افسردگی واژه‌ای است که توسط انجمن روانپزشکی آمریکا به منظور مجموعه‌ای از نشانه‌های اختلال خلق برای DSM-III (راهنمای تشخیصی و آماری اختلال‌های روانی) در سال ۱۹۸۰ به کار رفت و پس از آن عمومیت یافت (سادوک و سادوک، ۲۰۰۷ ترجمه رضاعی، ۱۳۸۷). بر اساس آخرین تعریف انجمن روانپزشکی آمریکا در DSM-5 اختلال افسردگی مجموعه‌ای از وجود اندوه، احساس تهی بودن یا خلق تحریک پذیر همراه تغییرات شناختی و جسمی است که به شکل چشمگیری بر ظرفیت کارکردی فرد تأثیر می‌گذارد (رضاعی و همکاران، ۱۳۹۳). افسردگی یکی از اختلال‌های روانی ناتوان کننده‌ای است که با میزان شیوع ۱۷ درصد به عنوان شایعترین اختلال روانپزشکی مطرح شده است که ویژگی آن خلق افسرده و با احساس غمگینی، اعتماد به نفس کم و بی‌علاقگی به هر نوع فعالیت و لذت روزمره مشخص می‌شود؛ حالتی که از آن به عنوان «سرماخوردگی روانی» یاد می‌شود (سادوک و سادوک، ۲۰۰۷ ترجمه رضاعی، ۱۳۸۷). بار قابل ملاحظه اجتماعی، اقتصادی و روانشناختی اختلال افسردگی برای مبتلایان، خانواده و اجتماع از یک سو و میزان شیوع سالانه ۲/۹ تا ۱۲/۶ درصد در جمعیت عمومی همراه با در نظر داشتن میزان خطر در طول زندگی برابر ۱۹ - ۱۷ درصد، همچنان افسردگی را به عنوان یکی از محورهای اساسی در پژوهشها نگه داشته است. افراد مبتلا به افسردگی نقصهای شناختی گوناگونی از جمله اختلال در حافظه و توجه به حل مسئله از خود نشان می‌دهند (لوین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

پارانویا: نوعی روان‌پریشی است که فرد مبتلا از توهمات خاصی مثل توهم آزار و اذیت و خود بزرگ‌بینی رنج می‌برد. افرادی که از پارانویا رنج می‌برند معتقدند که دیگران می‌خواهند از آنها بهره‌کشی کنند یا آنها را مورد اذیت و آزار قرار دهند. اتفاقات عادی روزمره به عنوان موقعیتهای تهدید کننده و مشکوک در نظر گرفته می‌شود و افراد نمی‌توانند چنین وضعی را از موقعیتهایی تمیز دهند که واقعا تهدید کننده است. به علاوه در اسکیزوفرنی پارانوئید احتمال هذیان نیز هست که در این حالت

1 - Levin, Heller, Mohanty, Herrington & Miller

فرد از یک شخص معروف تاریخی یا افسانه‌ای پیامهایی را دریافت می‌کند؛ چنین نشانه‌هایی با توهم خود بزرگ‌بینی مرتبط است. ویژگی‌های اختلال شخصیت پارانوئید عبارت است از شکایت بیش از اندازه، دشمنی و حساسیت نسبت به تهمت. این تیپ شخصیتی با نداشتن وضعیت کاملاً آزار دهنده از اختلال پارانوئید متمایز می‌شود. حالات پارانوئیدی حاد، معمولاً کمتر از شش ماه به طول می‌انجامد و غالباً در افرادی که تجربه شدید سخت و یا تغییرات ناگهانی در محیط زندگی‌شان داشته‌اند (مانند مهاجران، زندانیها، اسیران جنگی، سربازان و کسانی که به طور ناگهانی از خانواده خود جدا شده‌اند) دیده می‌شود. شروع آن ناگهانی و بدون سابقه قبلی است و کمتر مزمن می‌گردد. لازم به ذکر است که بیمار پارانوئید با وجود داشتن هذیانهای عجیب در شئون دیگر زندگی، منطقی و عادی عمل می‌کند (انجمن روانپزشکی آمریکا، ۱۳۹۳).

اختلال وسواس: وسواس در واقع، فکر یا تصویری است که به رغم اراده انسان به هشیاری (ذهن) وی هجوم می‌آورد؛ سازمان روانی را تحت سیطره خود قرار می‌دهد و اضطراب گسترده‌ای را در فرد بر می‌انگیزد. این افکار مزاحم، غالباً بیمار را به تکرار برخی کارها و رفتار بی‌فایده وا می‌دارد. بیمار با اینکه می‌داند این افکار و رفتار غیر منطقی و بی‌فایده است، نمی‌تواند خود را از چنبره آنها رهایی بخشد؛ بلکه خود را به آنها مجبور می‌بیند. این اعمال اجباری، زندگی فرد را مختل می‌کند و وقت زیادی را از او می‌گیرد. علاوه بر اینکه واکنش منفی اطرافیان را نیز برمی‌انگیزاند و موجب تمسخر یا مخالفت علنی دیگران می‌شود. در نتیجه این روند به پنهانکاری، تردید، تشویش، عدم اعتماد به نفس و در مراحل شدیدتر تهاجم و صدمه به دیگران، افسردگی و... می‌انجامد. بنابراین «وسواس» یکی از بیماریهایی است که از پیچیدگی زیادی برخوردار است و در صورتی که درمان نشود، زندگی فردی و اجتماعی بیمار را مختل می‌کند و مشکلات جدی‌تری نیز برای اطرافیان فرد و سواسی به وجود می‌آورد. خودشیفتگی: کسانی که اختلال شخصیتی خود شیفتگی دارند از طریق خیالپردازیهای نامحدود درباره موفقیت با قدرت و زیبایی خود دچار خود مجذوبی دائمی می‌شوند که از طریق رفتارهای نمایشی و بازیگری و مورد تحسین قرار گرفتن از دیگران پیش می‌گیرند. بی‌اعتنایی نسبت به



دیگران، احساس دائمی تهدید نسبت به عزت نفس خویش، منحصر پاسخهای اغراق آمیز به صورت خشم، شرم، تحقیر و پوچی می شود. اشتغال ذهنی آنان همواره درباره خود بزرگ بینی است که می تواند براحتی احساسات دیگران را درک کنند و به همین دلیل بدون اینکه مسئولیتهای دو جانبه را احساس کنند، معتقد باشند که دنیا به آنان بدهکار است. علل به وجود آمدن این نوع شخصیت بین روانشناسان بسیار مختلف است؛ از جمله بعضی می گویند ممکن است ناشی از تربیت والدین باشد؛ چرا که این امر توقع بیش از اندازه ای نسبت به دیگران دارند؛ از جمله والدینی که کودکان تک فرزندی دارند، احتمال اینکه فرزندشان به دلیل توجه بیش از اندازه و ایجاد توقع کاذب آنها را به این اختلال شخصیتی بکشاند. به نظر می رسد که درمان اختلال خودشیفتگی از دیگر انواع اختلال شخصیتی آسانتر باشد. روان درمانی های گروهی، مسئولیت دانهای همراه با نظارت و تشویق و تنبیه می تواند تا مقداری شدت این وضع را کاهش دهد.

#### ابعاد مثبت گرا

برخلاف هیجانهای منفی، که باور مردم درباره عملکردهای مختلف را محدود می کند، مانند جنگ یا گریز، هیجانهای مثبت ذهنیت مردم را بیشتر باز نگه می دارد و آنها را تشویق می کند تا از اندیشه یا عمل، مرزهای جدیدی را به وجود بیاورند. یکی از پیامهای عالی ذهنهای وسعت یافته، افزایش تواناییهای انسان است. هنگامی که انسانها رفتار و قواعد جدیدی را کشف می کنند و آنها را یاد می گیرند، برای خود، تواناییهای فیزیکی، عقلی، اجتماعی و روانشناختی فراهم می آورند. این واقعیت جدید، نظریه توسعه و ساخت هیجانهای مثبت نامیده می شود. مطالعات تجربی این نظریه را تأیید می کند و نشان می دهد که هیجانهای مثبت با تأثیر بر تفکر وسعت یافته، رشد ویژگیهای شخصیتی مثبت مانند، مقاومت و انعطاف پذیری و خوش بینی را موجب می شود. روانشناسی مثبت این پیام را می دهد که هیجانهای مثبت، ارزش پرورش یافتن را دارد؛ اما نه تنها به صورت هدف نهایی، بلکه به صورت روشی برای رسیدن به رشد و شکوفایی روانشناختی.

مثبت نگری: خوش بینی، آموختنی است. آزمایشهای سلیگمن برای اینکه باز هم انسانی تر بشود به چیزهای بیشتری نیاز داشت. او رفت سراغ روانشناسی اجتماعی و آنجا نظریه هایی پیدا کرد که توانست

با آنها پل بزند بین «درماندگی آموخته‌شده» و «آموزش خوش‌بینی». کاملترین نظریه‌ای که به دردش خورد از نوشته‌های «واینر» بود. او سالها قبل از سلیگمن، «سبکهای اسنادی آدمها» را معلوم کرده بود. فرض کنید شما در موقعیتی قرار می‌گیرید که چندان کنترلی بر آن ندارید. شما قبل از اینکه بیاموزید درمانده شوید از سبکهای اسنادی استفاده می‌کنید. ما در مقابل رویدادهای بد زندگی یا خوش‌بین هستیم یا بدبین. به زبان سلیگمن، ما بدبین هستیم اگر در مقابل رویدادهای بد، سبک اسنادی درونی (خودمان را مقصر بدانیم نه محیط)، کلی (در موقعیت‌های مشابه هم آن اتفاق بد می‌افتد) و دائمی (همیشه این اتفاق بد تکرار خواهد شد) داشته باشیم. در واقع انسانهایی که عزت نفس بیشتری دارند، رویدادهای خوب را به خودشان نسبت می‌دهند. هم‌چنین آنها با ربط دادن وقایع به محیط و دیگران اجازه نمی‌دهند رویدادهای بد به عزت نفسشان آسیبی وارد کند. البته خود سلیگمن هم قبول داشت که در وضعیتی که ما کاملا به محیط کنترل داریم و اشتباهی می‌کنیم، ربط دادن آن به عوامل بیرونی، بی‌مسئولیتی است (نه خوش‌بینی). او هشدار می‌دهد که این سبکهای اسنادی بدبینانه و خوش‌بینانه بیشتر در مقابل وضعی است که ما به محیطمان کنترل مبهمی داشته باشیم. پس در یک کلام: «خوش‌بینی آموختنی است». اگر ما یاد بگیریم که در مقابل رویدادهای ناخوشایند، سبک اسنادی بیرونی، خاص و گذرا داشته باشیم و در مقابل رویدادهای خوشایند، سبک اسنادی درونی، کلی و دائمی، آن‌وقت خوش‌بین هستیم. سلیگمن و همکارانش دریافته‌اند که آموزش تغییر در سبکهای اسنادی باعث می‌شود افراد نشانه‌های افسردگی را کنار بگذارند.

**سلامت جنسی:** مسائل روانشناختی تا به حال بزرگترین دسته مشکلات جنسی را تشکیل داده‌اند. این مسائل ممکن است از کمرویی، نگرشها و بی‌توجهی‌های غلط ناشی شده باشد؛ اما اساطیر جنسی جامعه تأثیر نیرومندی دارد. یک مثال از مورد آخر این فکر است که رابط جنسی خوب و کامل باید شامل نعوظ سریع<sup>۱</sup>، مقاربت طولانی و ارگانیسم همزمان باشد. مجلات، رمانها و ادبیات عامیانه این مطلوبها را تقویت می‌کند که نمی‌تواند همیشه برطرف شود و بدین ترتیب اضطراب، احساس گناه و بی

1 - Erection

کفایتی را افزایش می‌دهد. ناتوانی جنسی، اختلال در چرخه عملکرد جنسی، میل، انگیزش، ارگاسم و مداومت یا درد ناشی از آمیزش جنسی است.

بهبودی معنوی: واژه «معنویت» به تمایل انسان برای جستجوی معنای زندگی از طریق تعالی نفس یا از طریق نیاز به ارتباط با چیزی فراتر از خودش اشاره دارد. دین به شکلی از جستجوی معنی اشاره دارد که با آداب و سنتهای رسمی دینی مرتبط است در حالی که معنویت به چنین بافتی وابسته نیست. نتایج بررسیها نشان می‌دهد که مشارکت بیشتر در فعالیتهای دینی به طور معنی‌داری با بهبود بیشتر و میزان کمتر بزهکاری، مصرف الکل، سوء مصرف مواد و دیگر مشکلات اجتماعی مرتبط است. به گفته دیوید مایرز «تحقیقات مکرر در میان مردم امریکای شمالی و اروپا نشان می‌دهد که مردم دیندارتر بیشتر از بی‌دینها احساس شادی و رضایت از زندگی را گزارش می‌کنند.» جیمز پیکاک و مارگارت پولوما دریافتند که احساس نزدیکی به خدا، بزرگترین و تنها پیش‌بینی کننده رضایت از زندگی در همه سنین است؛ اما با اینکه همبستگی بین احساس بهبودی روانشناختی و دینداری معنادارتر است، میزان ارتباط معمولاً متوسط به کم است. افزون بر این، مطالعات همواره ارتباط معنادار را گزارش نمی‌کند. یافته‌های مغایر ضرورتاً ارتباط بین بهبودی و دین را نفی نمی‌کند، بلکه موقعیت‌هایی را مشخص می‌کند که ارتباط در آنها قوی‌تر است؛ برای مثال، ارتباط بین بهبودی و دینداری معمولاً در زنان از مردان قویتر است. به نظر می‌رسد که سن نیز یک عامل مؤثر باشد. ارتباط بین دینداری و بهبودی معمولاً در افراد مسن قویتر است. موریس اوکون و ویلیام استوک دریافتند دینداری و سطح مطلوب سلامت جسمانی، دو مورد از قویترین پیش‌بینی کننده‌های بهبودی روانشناختی در میان افراد مسن است. مارگارت پولوما و بریان پندلتون دریافتند که اگر معیار بهبودی، داشتن احساس معنا و هدف در زندگی باشد، پس ارتباط قویتری بین بهبودی و دینداری وجود دارد. پژوهشها نشان می‌دهد افراد پایبند به اعتقادات و آداب دینی، سطوح بالاتری از بهبودی را تجربه می‌کنند. هم‌چنین، تأثیر دین کم است؛ اما همواره وجود دارد و بر کیفیت زندگی افراد تأثیر می‌گذارد (تامسون، ترجمه صالحی، ۱۳۸۸).

بهزیستی اجتماعی: در این الگو هدف سلامت اجتماعی به عنوان در برگیرنده کارکردهای مثبت روانشناختی گسترش یافت. این ابعاد شامل پذیرش خود، ارتباط مثبت با دیگران، تسلط بر محیط، داشتن هدف در زندگی و استقلال (خودمختاری) است؛ اما طبق نظر کیز (۱۹۹۸) آنچه در ادبیات سلامت اجتماعی مفقود شده، تشخیص این مطلب است که اشخاص ممکن است کیفیت زندگی خود و کارکردهای شخصی خود را در برابر ملاکهای اجتماعی ارزیابی کنند. کیز معتقد است که سلامت اجتماعی شامل عناصر متعددی است که این عناصر در کنار یکدیگر نشان می‌دهد که چگونه و در چه درجه‌ای، افراد در زندگی اجتماعی خود، خوب عمل می‌کنند؛ مثلاً به عنوان همسایه، همکار و همشهری (کیز، ۱۹۹۵). زندگی و عملکرد شخصی فرد را نمی‌توان بدون توجه به معیارهای اجتماعی ارزیابی کرد. عملکرد خوب در زندگی چیزی بیش از سلامت روانی است و تکالیف و چالشهای اجتماعی را نیز در نظر می‌گیرد. فرد سالم از نظر اجتماعی، زمانی عملکرد خوب دارد که اجتماع را به صورت مجموعه‌ای معنادار و قابل فهم و بالقوه برای رشد و شکوفایی بداند و احساس کند که متعلق به گروه‌های اجتماعی خود است و خود را در اجتماع و پیشرفت آن سهم بداند. کیز سلامت اجتماعی را دارای پنج بعد شکوفایی اجتماعی، همبستگی اجتماعی، پذیرش اجتماعی، مشارکت اجتماعی و انسجام اجتماعی می‌داند.

#### ابعاد نگرشی

نگرشها با عواملی نظیر دوره‌ای که در آن زندگی می‌کنیم، مکانی که در آن زندگی می‌کنیم و خانواده و سامانه آموزشی تعیین می‌شود؛ با این حال نگرشها در حال تغییر است. از میان مهمترین متغیرهایی که در تغییر نگرش اثرگذار است، می‌توان به این موارد اشاره کرد: ویژگی شخصیتی، اعتبار منبع افکار یا اطلاعات مختلفی که علیه نگرشهای ما باشد، عضویت در گروه‌ها و رفتارهای فردی که با رفتارهای دیگر افراد همخوانی نداشته باشد، در حالی که ما می‌توانیم از صحت یا غلط بودن، درستی یا نادرستی، دقیق بودن یا نبودن قضاوتها سؤال کنیم اما نمی‌توانیم این پرسشها را درباره نگرشها انجام دهیم. ما فقط می‌توانیم پرسیم که آیا نگرشها و رفتار ما از لحاظ منطقی با نگرشها و رفتار دیگران و هم‌چنین با باورها و رفتار ما سازگار است. نگرشها بر همه جنبه‌های زندگی ما سایه می‌افکند. آنها

قالبهای مرجع و حالت‌های ذهنی برای ما فراهم می‌آورد که به شیوه قضاوت و واکنش ما نسبت به افراد و اشیا، که در محیط اطرافمان است، تأثیر می‌گذارد؛ اما همه نگرشها نتایج رفتاری آشکار و صریحی ندارد. اگرچه شکی نیست که نگرشها بر رفتار ما اثر می‌گذارد، ما نسبت به افراد یا اشیا مشخص دید مثبتی داریم و سعی می‌کنیم که آنها را تداعی کنیم اما نسبت به افراد یا اشیا دیگر احساس منفی داریم؛ پس از آنها می‌پرهیزیم. در اینجا ابعاد نگرشی به گرایشهای بالقوه و احتمال ابتلا به اختلالات و ویژگیهای منفی اشاره دارد و در واقع بیشتر به پیشگیری و ارتقای سطح کیفی برای سطوح شغلی و سوق پیدا نکردن به سوی اعتیاد در افراد نظامی معطوف است که به تفصیل در ذیل بررسی خواهد شد.

نگرش به شغل: نف (۱۹۸۵) تحلیلی یکپارچه نگر را از کارکردهای روانشناختی کار ارائه می‌کند. نف بر مبنای روان تحلیلگری، نظریه‌های خودپنداره و دیدگاه‌های بافتی به سؤال «چرا افراد مختلف انرژیهای خود را در مشاغل مختلف و به میزانهای مختلف صرف می‌کنند» پاسخ می‌دهد (نف، ۱۹۸۵: ۱۴۵). کارهای نف (۱۹۸۵) رده‌بندی معناداری را درباره عوامل مربوط به بافت کاری در اواخر قرن ۲۰، ارائه کرده است. به علاوه، تحلیل نف مانند دیگر مفهومی‌سازیهایی که در روانشناسی شغلی و ص/س انجام شده، مانند نظریه‌های روان تحلیل به تجربه کاری مربوط به افراد تحصیل کرده می‌پردازد؛ با این حال، این دیدگاه‌ها همه بر این مطلب اشتراک دارد که نیازهای کارکردی با کار ارضا می‌شود. نقش کارکردن در سلامت کارکردهای روانشناختی از زمان فروید (۱۹۳۰) و تأکیدش بر اهمیت کار و عشق به وجود آمده است. شور و ماسیمو (۱۹۷۹؛ شور، ۱۹۹۸) مشاهده کردند که بیشتر متون تجربی از مفید بودن بازگشت به کار در پیش‌بینی موفقیت روانشناختی در بحران و بیماری است. من معتقدم که مطالعات بعدی در روانشناسی، روابط پیچیده و چندگانه بین کار و سلامت روان را بیشتر نشان می‌دهد. البته، شرایطی که فرد در آن کار می‌کند بر سلامت روان فرد تأثیر زیادی دارد. بنابراین، زمانی که فرد کار ندارد، ممکن است در مقایسه با زمانی که فشار روانی دارد، رسیدن به سلامت روانی او آسان شود.

نگرش به اهمیت نظامی‌گری و ایفای نقش در موقعیت‌های دفاعی و اعتقاد و ایمان داشتن به جایگاه ویژه شغلی در آینده خود، خانواده و دیگر افراد اجتماع از مهمترین ابعاد تعیین‌کننده سلامت انسانی است. این مهمترین ویژگی است که باید طی مداخلات روانشناختی برای افراد شاغل در حوزه‌های

دفاعی تبیین شود تا مسائل شغلی منفی مانند تنش و فرسودگی شغلی کاهش یابد و در پی آن رضایت و انگیزش شغلی افزایش یابد.

نگرش به اعتیاد: اعتیاد بیماری زیست شناختی، روانشناختی و اجتماعی است. عوامل متعددی در اتیولوژی سوء مصرف و اعتیاد مؤثر است که در تعامل با یکدیگر به شروع مصرف و سپس اعتیاد منجر می‌شود. عوامل مؤثر بر فرد، محیط فرد و تمام علل و عوامل درهم بافته‌ای است که بر یکدیگر تأثیر می‌گذارد. درک تمام علل و عوامل زمینه‌ای موجب می‌شود تا روند پیشگیری، شناسایی، درمان و پیگیری به طور هدفمند طرح‌ریزی شود.

در موقعیت‌های نظامی و دفاعی با توجه به وضعیت غیر قابل کنترلی که گاهی در زندگی فرد پیش می‌آید و امکان کنترل و پیش‌بینی را از انسان سلب می‌کند، امکان گرایش به مواد برای فرار از شرایط تنش‌زا وجود دارد. متأسفانه میل به مصرف دخانیات و دیگر مواد مخدر با این اعتقاد که فرد بتواند برای مدتی هرچند کوتاه و به عنوان مسکن از موقعیت فعلی فرار کند از جمله افکاری است که در فکر فرد می‌تواند نفوذ کند و او را به سمت مصرف مواد مخدر سوق دهد. متأسفانه به نظر می‌رسد ضریب شیوع اعتیاد در میان نیروهای نظامی و انتظامی به حدی باشد که نیازمند برخورد بیشتر و جدی‌تری است.

### نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های تحقیق و الگوی مفهومی پژوهش در خصوص "شناسایی ویژگی‌های انسان سالم در مقام دفاعی" سه حوزه آسیب شناسی (اضطراب، افسردگی، پارانویا، وسواس، خودشیفتگی)، مثبت‌گرایی (مثبت‌نگری، سلامت جنسی، بهزیستی معنوی، بهزیستی اجتماعی) و بعد نگرشی (نگرش به شغل، نگرش به اعتیاد) مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

کتابنامه:

الف) منابع فارسی

۱. انجمن روانپزشکی امریکا (۱۳۹۳). راهنمای تشخیصی و آماری اختلال‌های روانی. ویرایش پنجم. ترجمه رضاعی، فرزین؛ فخرایی، علی؛ فرمند، آتوسا؛ نیلوفری، علی؛ هاشمی‌آذر، ژانت؛ شاملو، فرهاد. تهران: انتشارات ارجمند.
۲. باردن، لورنس (۱۳۷۴). تحلیل محتوا. ترجمه ملیحه آشتیانی و محمد یمنی دوزی سرخابی. تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
۳. دلاور، ع (۱۳۸۵). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. تهران: انتشارات رشد.
۴. سادوک، ب.ج.، و سادوک، و.آ. (۲۰۰۷). خلاصه روانپزشکی: علوم رفتاری روانپزشکی بالینی. ترجمه فرزین رضاعی، ۱۳۸۷. تهران: ارجمند.
۵. هومن، ح (۱۳۸۵). راهنمای عملی پژوهش کیفی. تهران: انتشارات سمت.

ب) منابع خارجی و وبگاه‌ها

1. Antoni, M. H. (2015). Effects of Theodore Millon's Teaching, Mentorship, Theory, and Scientific Contributions on Health Psychology and Behavioral Medicine Research and Practice. *Journal of personality assessment*, 97(6), 550 – 562. doi: 10.1080/00223891.2015.1046549.
2. Arinez, I. (2009). The development of a Quality of life Index at a county level: Quality of Life Index for Arkansas Counties (QLAC). Fayetteville: University of Arkansas.
3. Bowman, B., Stevens, G., Eagle, G., & Matzopoulos, R. (2015). Bridging risk and enactment: The role of psychology in leading psychosocial research to augment the public health approach to violence in South Africa. *South African Journal of Psychology*, 45(3), 279 – 293. doi: 0081246314563948/10, 1177.
4. Bryan, C., & Bryan, A. (2014). Nonsuicidal self-injury among a sample of United States military personnel and veterans enrolled in college classes. *Journal of clinical psychology*, 70(9), 874 – 885. doi: 10.1002/jclp. 22075.
5. Bryan, C. J., Jennings, K. W., Jobes, D. A., & Bradley, J. C. (2012). Understanding and preventing military suicide. *Archives of suicide research: official journal of the International Academy for Suicide Research*, 16(2), 95

- 110. doi: 13811118,2012,667321/10,1080.
6. Bull, S., Thandi, G., Keeling, M., Chesnokov, M., Greenberg, N., Jones, N. Hatch, S. L. (2015). Medical and Welfare Officers beliefs about post-deployment screening for mental health disorders in the UK Armed Forces: a qualitative study. *BMC public health*, 15, 338. doi: 10,1186/s 4-1695-015-12889.
  7. Castillo, L. G., & Schwartz, S. J. (2015). Introduction to the special issue on college student mental health. *Journal of clinical psychology*, 69(4), 291 – 297. doi: 10,1002/jclp. 21972
  8. Chapman, P. L., Elnitsky, C., Pitts, B., Figley, C., Thurman, R. M., & Unwin, B. (2015). Mental health, help seeking, and stigma and barriers to care among 3- and 12- month postdeployed and never deployed U.S. Army Combat Medics. *Military medicine*, 179 (8Suppl), 55 – 62. doi: 10,7208/MILMED-D-00367-12.
  9. Chappelle, W., & Lumley, V. (2006). Outpatient mental health care at a remote U.S. air base in Southern Iraq. *Professional Psychology: Research and Practice*, 37(5), 523 – 530. doi: 7028, 37, 5, 523 – 0735/10, 1037.
  10. Clercq, B. de, Clays, E., Janssens, H., Bacquer, D. de, Casini, A., Kittel, F., & Braeckman, L. (2015). Health Behaviours As a Mechanism in the Prospective Relation between Workplace Reciprocity and Absenteeism: A Bridge too Far ? *PloS one*, 10(11), e0141608. doi: 10, 1371/journal.pone. 0141608.
  11. Cross, J. R., & Cross, T. L. (2015). Clinical and Mental Health Issues in Counseling the Gifted Individual. *Journal of Counseling & Development*, 93(2), 163 – 172. doi: 10,1002/j. 1556 - 6676, 2015, 00192.x
  12. Djordjevic, D., Petrovic, D., Vukovic, D., Mihailovic, D., & Dimic, A. (2015). Motivation and job satisfaction of health workers in a specialized health institution in Serbia. *Vojnosanitetski preglod*, 72(8), 714 – 721. doi: 10,2298/VSP131110055D.
  13. Dunning, J. (1994). Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment. *Journal of Transnational corporations*, 3(1): 23 - 55.
  14. Fincham, S. M., Roomaney, R., & Kagee, A. (2015). The relationship between worldview, self-efficacy, psychological distress, and a health-promoting lifestyle among a South African undergraduate university sample. *South African Journal of Psychology*, 45(4), 508 - 520. doi: 10,1177/0081246315585935.
  15. Forbes, H. J., Boyd, C. F. S., Jones, N., Greenberg, N., Jones, E., Wessely, S. Fear, N. T. (2013). Attitudes to mental illness in the U.K. military: a comparison with the general population. *Military medicine*, 178(9), 957 - 965. doi: 10,7205/MILMED-D- 12-00436.



16. Funderburk, J. S., Spinola, S., & Maisto, S. A. (2015). Mental health predictors of veterans' willingness to consider research participation. *Military medicine*, 180(6), 697 - 701. doi: 10,7205/MILMED-D- 14-00478.
17. Gabilondo, A., Rojas-Farreras, S., Vilagut, G., Haro, J. M., Fernandez, A., Pinto-Meza, A., & Alonso, J. (2010). Epidemiology of major depressive episode in a southern European country: Results from the ESEMeD-Spain project. *J Affect Disord*, 120(3-1), 76-85, 2009,04,016.
18. Garcia, S. M. S., Ortman, B. V., & Burnett, D. G. (2015). Mental health diagnoses and attrition in Air Force recruits. *Military medicine*, 180(4), 436-444. doi: 10,7205/MILMED-D-14-00311.
19. Gibbs, D. A., Rae Olmsted, K. L., Brown, J. M., & Clinton-Sherrod, A. M. (2011). Dynamics of stigma for alcohol and mental health treatment among army soldiers. *Military Psychology*, 23(1), 36-51. doi: 10,1080/08995605,2011,534409.
20. Glover, W. J., Plmanabhan, J., Rhodes, D., & Nightingale, D. (2015). Architecting the Future U.S. Military Psychological Health Enterprise via Policy and Procedure Analysis. *Military medicine*, 180(8), 898-909. doi: 10/7205/MILMED-D-14-00372.
21. Golightley, M., & Kirwan, G. (2015). Mental Health an Issue for Everyone? *Journal of Social Work Practice*, 29(3), 249-253. doi: 10,1080/02650533.2015,1058246.
22. Hardy, S. A. (2015). The perplexing issue of severe mental illness, physical health screening and primary care in England. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 22(8), 647-652. doi: 10,1111/jpm. 12236.
23. Levin, R., Heller, W., Mohanty, A., Herrington, J., & Miller, G. (2007) Cognitive deficits in depression and functional specificity of regional brain activity. *Cognitive Therapy and Research*, 31(2), 211-233.
24. Livingston, J. D., Cianfrone, M., Korf-Uzan, K., & Coniglio, C. (2014). Another time point, a different story: one year effects of a social media intervention on the attitudes of young people towards mental health issues. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, 49(6),985-990. doi: 10,1007/s00127-013-0815-7.
25. MacGregor, A. J., Dougherty, A. L., Mayo, J. A., Han, P. P., & Galarneau, M. R. (2015). Post-traumatic Stress Disorder Among Navy Health Care Personnel Following Combat Deployment. *Military medicine*, 180(8), 882-887. doi: 10,7205/MILMED-D-14-00323.
26. McIntyre-Smith, A., St Cyr, K., & King, L. (2015). Sexual Functioning Among a Cohort of Treatment-Seeking Canadian Military Personnel and Veterans With Psychiatric Conditions. *Military medicine*, 180(7), 817-824. doi: 10,7205/MILMED-D-14-00125.

27. Mustillo, S. A., Kysar-Moon, A., Douglas, S. R., Hargraves, R., Wadsworth, S. M., Fraine, M., & Frazer, N. L. (2015). Overview of depression, post-traumatic stress disorder, and alcohol misuse among active duty service members returning from Iraq and Afghanistan, self-report and diagnosis. *Military medicine*, 180(4), 419-427. doi: 10.7205/MILMED-D-14-00335.
28. Nayback, A. M. (2009). PTSD in the combat veteran: using Roy's Adaptation Model to examine the combat veteran as a human adaptive system. *Issues in mental health nursing*, 30(5), 304-310. doi: 10.1080/01612840902754404.
29. Nye, J. S. (2008). *The power to lead*, NY: Oxford University Press.
30. Nye, J. S. (2005). *Soft power: the mean to success in world politics*. NY: Public Affairs.
31. Perrin, P. B., Panyavin, I., Morlett Paredes, A., Aguayo, A., Macias, M. A., Rabago, B. Arango-Lasprilla, J. C. (2015). A Disproportionate Burden of Care: Gender Differences in Mental Health, Health-Related Quality of Life, and Social Support in Mexican Multiple Sclerosis Caregivers. *Behavioural neurology*, 2015,283958. doi: 10.1155/2015/283958.
32. Raine, R., a' Bháird, C. N., Xanthopoulou, P., Wallace, I., Ardron, D., Harris, M., . . . Livingston, G. (2015). Use of a formal consensus development technique to produce recommendations for improving the effectiveness of adult mental health multidisciplinary team meetings. *BMC psychiatry*, 15,143. doi: 10.1186/s12888-015-0534-6.
33. Ressler, K. J., & Schoemaker, E. B. (2014). Commentary on "The Army Study to Assess Risk and Resilience in Servicemembers (Army STARRS)": Army STARRS: a Framingham-like study of psychological health risk factors in soldiers. *Psychiatry*, 77(2), 120-129. doi: 10.1521/psyc.2014.77.2.120.
34. Shore, J. H., Aldag, M., McVeigh, F. L., Hoover, R. L., Ciulla, R., & Fisher, A. (2014). Review of mobile health technology for military mental health. *Military medicine*, 179(8), 865-878. doi: 10.7205/MILMED-D-13-00429.
35. Shoshani, A., & Steinmetz, S. (2014). Positive Psychology at School: A School-Based Intervention to Promote Adolescents' Mental Health and Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 15(6), 1289-1311. doi: 10.1007/s10902-013-9476-1.
36. Taylor, M. K., Hilton, S. M., Campbell, J. S., Beckerley, S. E., Shobe, K. K., & Drummond, S. P. A. (2014). Prevalence and mental health correlates of sleep disruption among military members serving in a combat zone. *Military medicine*, 179(7), 744-751. doi: 10.7205/MILMED-D-13-00551.
37. Witkiewitz, K., & Estrada, A. X. (2011). Substance abuse and mental health treatment in the military: Lessons learned and a way forward. *Military Psychology*, 23(1), 112-123. doi: 10.1080/08995605.2011.548651.

38. World Health Organization. (2015) Definition of health and mental health; Available at: [http://www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/en/](http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/).
39. Xue, C., Ge, Y., Tang, B., Liu, Y., Kang, P., Wang, M., & Zhang, L. (2015). A meta-analysis of risk factors for combat-related PTSD among military personnel and veterans. *PloS one*, 10(3), e0120270. doi: 10.1371/journal.pone. 0120270.



## منشور حفظ دور عملیات با تأکید بر نهج البلاغه

اسماعیل خان احمدی<sup>۱</sup>

پذیرش نهایی: ۱۳۹۶/۱۱/۰۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۷/۱۷

### چکیده

موقفیت در صحنه جنگ اعم از اینکه جنگ پیشگیرانه، پیشدستانه، برق‌آسا، فرسایشی تمام عیار، محدود، منظم یا نامنظم، نامتقارن (ناهمگون یا ناهمطراز) باشد به قابلیت هدایت‌گر عملیات در حفظ دور عملیات است. نظر به اینکه نهج‌البلاغه سخنان انسان کامل و فرمانده بی‌بدلیل عالم هستی را به تصویر کشیده، موضوع این نوشتار منشور حفظ دور عملیات با تأکید بر نهج‌البلاغه است. این نوشتار که نتیجه یک طرح پژوهشی است از حیث هدف، کاربردی و از حیث سطح تحلیل، برخوردار از ماهیتی توصیفی - استنتاجی و از حیث رویکرد و طبقه‌بندی روش متکی به روش کتابخانه‌ای است. داده‌های مورد نیاز از راه مطالعات کتابخانه‌ای و با استفاده از ابزار فیش گردآوری شده است. در راستای جمع‌آوری اطلاعات سؤال اصلی تحقیق به این شرح طرح شد: منشور حفظ دور عملیات از دید نهج‌البلاغه چه اصولی دارد؟ با توجه به مطالعات اکتشافی و نظر کارشناسان شش سؤال فرعی با محوریت آتش، آموزش، آرایش، احتیاط، اطلاعات، ارتباطات طرح گردید. با نهادینه شدن اصول ششگانه منشور دستاوردهای چهارگانه فرصت‌سازی، ارتقای بهره‌وری، ارتقای آمادگی، انعطاف‌پذیری در راستای تحقق اهداف برای فرماندهان در فرایند طرح‌ریزی، هدایت و کنترل عملیات شکل می‌گیرد که در مبحث نتیجه‌گیری به آن اشاره شده است.

**کلید واژه‌ها:** منشور، حفظ دور عملیات، نهج‌البلاغه.

## مقدمه

جنگ پدیده و واقعیتهای اجتماعی است که قدمت آن با آفرینش انسان متناظر است. قرآن کریم وقوع این پدیده را تحت تأثیر ویژگی شخصی انسان چنین ترسیم می‌کند که به شکل‌گیری دو جبهه حق و باطل منجر شد الف) جبهه حق - اللَّهُ وَلِيُّ الَّذِينَ آمَنُوا يُخْرِجُهُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ: خدا دوست (و سرپرست) کسانی است که ایمان آورده‌اند و بیرون می‌آورد ایشان را از تاریکیها (کفر) به سوی روشنایی (ایمان). ب) جبهه باطل - وَالَّذِينَ كَفَرُوا أَوْلِيَاؤُهُمُ الطَّاغُوتُ يُخْرِجُونَهُم مِّنَ النُّورِ إِلَى الظُّلُمَاتِ: و آنان که کفر ورزیدند، دوستانشان (سرپرستانشان) گردنکشاند. آن طاغوت بیرون می‌آورد کافران را از روشنایی به سوی تاریکیها (گمراهی)...» (بقره / ۲۵۷). حضرت علی(ع) این صف‌بندی را در سال ۳۵ هجری هنگام بیعت مردم چنین ترسیم می‌فرماید: «... حَقٌّ وَبَاطِلٌ، وَ لِكُلِّ أَهْلٍ: حق و باطل همیشه در پیکارند و برای هر کدام طرفدارانی است (شیروانی، ۱۳۹۱، خطبه ۱۶: جمله ۵). برای این پدیده اجتماعی تعاریف متعددی ارائه شده که کاملترین و جامعترین آن عبارت است از: «برخورد خشونت‌آمیز بین نیروهای مسلح دو یا چند کشور پس از به بن‌بست رسیدن گفتگوهای سیاسی به‌منظور تحمیل اراده یا جلوگیری از تحمیل اراده یکی بر دیگری» (دانشگاه امام حسین(ع)، ۱۳۷۸: ۵). محقق شدن هدف غایی و نهایی جنگ که تحمیل اراده است با حفظ دور عملیات در آفتد و جلوگیری از تحمیل اراده یا حفظ دور عملیات پدافندی برای طرفین متخاصم میسر است که در ادامه نوشتار به آنها اشاره می‌شود.

## بیان مسئله

فرماندهان جنگ در راستای تحمیل اراده به طرف مقابل در عملیات آفندی با بهره‌گیری از توان و ظرفیتهایی چون آتش، آموزش، آرایش، احتیاط، ارتباط و اطلاعات باید میل به پیروزی منبع عظیم قدرت یعنی شجاعت، شهامت، رشادت، شایستگی، لیاقت، جسارت، مهارت... (دانشگاه امام حسین(ع) ۱۳۷۶: ۱۴) در ساختار و سازمان خود ایجاد کند تا با حداکثر سرعت و شدت عمل نیروی دشمن را منهدم کند و میل جنگجویی را در او از بین ببرد و اراده خود را به او تحمیل کند. حضرت علی(ع) در بخشی از خطبه ۱۲۴ در جمع رزمندگان عملیات آفندی نبرد صفین این مهم را چنین مورد تأکید قرار می‌دهند: «... إِنَّهُمْ لَنْ يَزُولُوا عَنْ مَوَاقِفِهِمْ دُونَ طَعْنِ دِرَاكٍ، يَخْرُجُ مِنْهُ النَّسِيمُ وَ ضَرْبِ يَفْلِقُ الْأَهَامَ، وَ يُطِيحُ الْعِظَامَ، وَ يُنْدِرُ السَّوَاعِدَ وَالْأَقْدَامَ، وَ حَتَّى يُرْمَوْا بِالْمَنَاسِرِ تَتَّبِعُهَا الْمَنَاسِرُ، وَ يُرْجَمُوا بِالْكَتَائِبِ تَقْفُوها

الْحَلَابِ، وَ حَتَّى يُجْرَّ بِيَلَادِهِمُ الْخَمِيسُ يُتْلُوهُ الْخَمِيسُ وَ حَتَّى تَدْعَقَ الْخَيُْولُ فِي نَوَاحِرِ أَصْبِهِمْ، وَ بِأَعْنَانِ مَسَارِيهِمْ وَ مَسَارِحِهِمْ: ایشان از باورهای خود باز نگردند مگر آن گاه که ضربتهای پی در پی نیزه‌ها بدنهایشان را سوراخ کند؛ چنانکه نسیم از آنها بگذرد و سرهایشان بشکافد و استخوانهایشان خرد گردد و دستها و پاهایشان به اطراف پراکنده شود و لشکرها دسته دسته از پی هم بر آنها بتازند و سوارانی که از هر سوی روی آورده‌اند بر سرشان هجوم آورند و لشکرهای گران به شهرهایشان روانه گردد و سراسر بلادشان در زیر سم ستوران کوبیده شود و گرداگرد مراتع و چراگاه‌هایشان را فرو گیرند...» (دشتی، ۱۳۸۲، خطبه ۱۲۴: بخش ۹ - ۱۱). حضرت این راهبرد را در مناسبتی دیگر چنین مورد تأکید قرار می‌دهند: «... فَعَاوِدُوا الْكُرَّ: پی در پی، حمله کنید...» (شیروانی، ۱۳۹۱، خطبه ۶۶: قسمت ۳). امام سجاد(ع) در بخشی از دعای رزمندگان این مهم را به عنوان راهبرد نظامی برای نیروهای مسلح نظام سیاسی اسلام چنین ترسیم می‌فرماید: «... لَّهُمْ اغْزُ بِكُلِّ نَاحِيَةٍ مِنَ الْمُسْلِمِينَ عَلَى مَنْ يَازِئِهِمْ مِنَ الْمُشْرِكِينَ، وَ أَمْدِدْهُمْ بِمَلَائِكَةٍ مِنْ عِنْدِكَ مُرْدِفِينَ حَتَّى يَكْشِفُوهُمْ إِلَى مُنْقَطِعِ التَّرَابِ قَتْلًا فِي أَرْضِكَ وَ أَسْرًا، أَوْ يَقْرَؤُوا بِأَنكَ أَنْتَ اللَّهُ الَّذِي لَا إِلَهَ إِلَّا أَنْتَ وَ حُدِّكَ لَأَشْرِيكَ لَكَ اللَّهُمَّ وَ اَعْمَمُ بِذَلِكَ أَعْدَاءَكَ فِي أَقْطَارِ الْبِلَادِ مِنَ الْهِنْدِ وَ الرُّومِ وَ التُّرْكِ وَ الْخَزَرِ وَ الْحَبَشِ وَ النُّوبَةِ وَ الزَّنَجِ وَ السَّقَالِبَةِ وَ الدِّيَالِمَةِ وَ سَائِرِ أُمَمِ الشُّرْكِ، الَّذِينَ تَحْفَى أَسْمَاؤُهُمْ وَ صِفَاتُهُمْ، وَ قَدْ أَحْصَيْتَهُمْ مَعْرِفَتِكَ، وَ أَشْرَفْتَ عَلَيْهِمْ بِقُدْرَتِكَ: بارخدایا به وسیله مسلمانان در هر ناحیه با مشرکانی که در برابر آنان مبارزه کن و برایشان از جانب خود با صفوف پیاپی از فرشتگان فرصت ده تا دشمنان را به دورترین نقطه زمین و شرشان را با کشتن و اسارت آنان از سر مردم بردارند تا اینکه به وحدانیت تو که برایت همتا و شریکی نیست اقرار نمایند. خدایا و این سرنوشت را بر همه دشمنان در اقطار کشورها تعمیم ده. از هند، روم، ترکستان، کرانه‌های خزر، حبشه، نوبه، زنگبار. سرزمین سقالبه، دیالمه و دیگر طوایف مشرکانی که نام و نشانشان پوشیده است و تو خود ایشان را می‌شناسی و به قدرت خود برایشان مشرفی» (غروی، ۱۳۸۱، دعای ۲۷، بخش ۸). در این منشور ابلاغی بر سه عملیات تک هماهنگ شده برای شکستن مواضع مستحکم دشمن، استفاده از موفقیت برای جلوگیری از پدافند دوباره و عقب‌نشینی منظم دشمن و تعاقب برای انهدام نیروی تجزیه دشمن تأکید شده‌است. در عمیات نظامی در حوزه پدافند حضرت علی(ع) این راهبرد را هنگام سپردن پرچم به دست محمد ابن حنفیه چنین مورد خطاب قرار می‌دهند: «تَزَلُّ الْجِبَالَ وَ لَا تَزُولُ: اگر کوه‌ها از جا کنده شدند تو ثابت و استوار باش...» (فیض الاسلام، ۱۳۶۵، خطبه ۱۱، قسمت یکم). این راهبرد سال ۴۰ هجری در شهر کوفه در بخشی از خطبه ۱۸۲ این گونه ترسیم شده است: «... مُوَا

الْأَرْضَ، وَاصْبِرُوا عَلَى الْبَلَاءِ: پای بر زمین محکم کنید و بر بلاها شکیبا باشید...» (شیروانی، ۱۳۹۱، ۱۸۲: بخش ۲۸ - ۳۲). در این راهبرد فرمانده با بهره‌گیری از ظرفیتهای در اختیار قادر خواهد بود شرایط مناسب به منظور عملیات آفندی در وضع بهتر، صرفه در قوا در یک منطقه به منظور به کارگیری نیروی کافی در معبر خطرناکتر، انهدام و به دام انداختن نیروی تک‌ور دشمن، کم کردن مقدرات و امکانات عملیات آفندی دشمن و در نهایت جلوگیری از ورود دشمن به یک منطقه حیاتی را محقق سازد (خان احمدی، ۱۳۹۴: ۵۵). فرماندهان و طراحان عملیات پدافندی برای تحقق این اهداف متعالی از اختیارات واگذاری، قابلیت‌ها و توانائی‌هایی چون "آموزش" به منظور بهره‌گیری بهتر از منابع، اطلاعات برای تعیین خطرناکترین و محتملترین راهکار دشمن، "آرایش" برای تخصیص مناسب به خطرناکترین معبر و عمق‌بخشی عملیات، "آتشها" به منظور انهدام دشمن قبل از تک، "اطلاعات" به منظور تعیین خطرناک‌ترین و محتملترین راه کار دشمن، ایجاد "ارتباط" مناسب برای هدایت منابع، و "احتیاط" به منظور نفوذ در عملیات، حفظ دور عملیات را محقق و دشمن را در تحمیل اراده ناکام می‌گذارد. با توجه به این مطالب، که تبیین‌کننده نگرش راهبردی حضرت علی(ع) در حفظ دور عملیات است که حاصل چند دهه طراحی و هدایت عملیات نظامی است، موضوع این نوشتار منشور حفظ دور عملیات با تأکید بر نهج البلاغه است.

## اهمیت و ضرورت پژوهش

### الف) اهمیت

- ارتقای شناخت فرماندهان نسبت به توان حفظ دور عملیات در مبانی ارزشی
- تدوین و تعیین اصول منشور و ارتباط بین آنها در شکل‌گیری حفظ دور عملیات
- تعیین جایگاه هر اصل در آفند و پدافند و با تلفیق علوم جدید و قدیم
- تعیین میزان تأثیر هر اصل بر اصول دیگر و نقش اصول به عنوان منشور در دو عملیات آفندی و پدافندی

- ارائه طیف کامل، پیوسته، همبسته و تکمیلی نتایج با دو توان آفندی و پدافندی در حفظ دور عملیات با رویکرد منشوری از دیدگاه نهج البلاغه

### ب) ضرورت

- ضرورت جلوگیری و کاهش آسیبهای شکل گرفته گذشته در عملیتهای آینده



- ضرورت شناخت اصول و شاخصهای هر اصل که به شناخت جدید نیاز دارد.
- ضرورت ارتقای انعطاف پذیری منطقی و کارآمد همه جانبه سازمان و فرماندهی در آتش و مانور در آفند و پدافند

### سؤالات تحقیق

- سؤال اصلی: منشور حفظ دور عملیات از دیدگاه نهج البلاغه چه اصولی دارد؟
- سؤالات فرعی: در راستای ارائه پاسخی منطقی و مستدل به سؤال اصلی سؤالات زیر طرح شد:
- اطلاعات به چه میزان در حفظ دور عملیات مؤثر است؟
  - احتیاط به چه میزان در حفظ دور عملیات مؤثر است؟
  - ارتباطات به چه میزان در حفظ دور عملیات مؤثر است؟
  - آتش به چه میزان در حفظ دور عملیات مؤثر است؟
  - آموزش به چه میزان در حفظ دور عملیات مؤثر است؟
  - آرایش به چه میزان در حفظ دور عملیات مؤثر است؟

### روش تحقیق

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی، و از حیث سطح تحلیل، تحقیقی توصیفی - استنتاجی و از حیث طبقه بندی و روش متکی به روش کتابخانه ای با استفاده از ابزار فیش برداری و مراجعه به تار نماهای اینترنتی است. پژوهش از لحاظ طرح تحقیق آینده نگری است. از آنجا که هدف پژوهشگر یافتن پاسخ مسئله و چالش اساسی در بیان مسئله است، این تحقیق در زمره تحقیقات نتیجه گرا دسته بندی می شود. این پژوهش از لحاظ هدف نظر به اینکه با بهره گیری از کتاب شریف نهج البلاغه، منابع نظامی و تجربه اصول حفظ دور عملیات را تبیین می کند و از سویی نظر به اینکه نتایج پژوهش به توسعه قلمرو ادبیات طرحریزی و هدایت عملیات منجر می شود در زمره تحقیقات توسعه ای - کاربردی به شمار می رود.

### پیشینه تحقیق

طی مطالعات اکتشافی مشخص شد تاکنون موضوعی با عنوان منشور حفظ دور عملیات از دید نهج البلاغه به عنوان فعالیت پژوهشی انجام نشده، لذا موضوع نو و بدیع است.

### ادبیات تحقیق

فرماندهان در راهبرد نظامی برای تحمیل اراده به دشمن دو عملیات آفندی و پدافندی را طرح‌ریزی و اجرا می‌کنند که متناسب با اهداف هر عملیات باید نسبت به حفظ دور عملیات توجه، و زیرساختهای آن فراهم شود تا اهداف متصور محقق گردد.

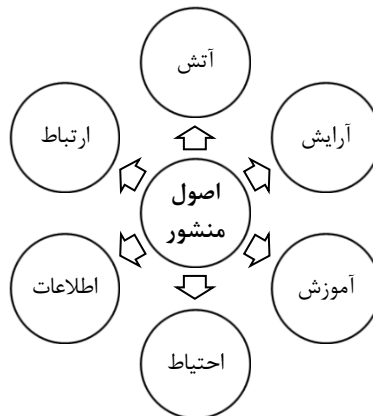
در راستای تبیین بهتر موضوع قبل تشریح و توصیف اصول، واژه‌های کلیدی تحقیق تشریح و تبیین می‌شود:

– **نهج البلاغه:** مرجع و منبع علمی بی‌مانندی است که بیش از صدها اثر شگرف از آثار اندیشه‌های والا و سترگ حضرت علی (ع) اعم از خطبه، حدیث، نامه، وصیت‌نامه، موعظه، کلمات قصار به عنوان منشور حفظ دور عملیات با رویکرد آفند، پدافند، عقب نشینی، عملیات تأخیری، ... همراه دستورالعملهای هر بُعد در کنار هم گرد آمده است که هر کدام از مباحث چشم‌انداز مطلوبی در حفظ دور عملیات برای تحقق اهداف متعالی نظام اسلامی است، به عبارتی دیگر در این مرجع منشور حفظ دور عملیات به صورت مستدل، منطقی، دقیق و کاربردی مطرح شده است. نظر به اینکه انقلاب اسلامی تداوم حکومت پیامبران الهی است و در راستای تحقق اهداف متعالی مکتب اسلام شکل گرفته است و در فرایند تحقق اهداف خود با تهدیدات حکومت پیامبران و اولیای الهی روبه‌رو است و از سوی دیگر نظر به اینکه نهج البلاغه سخنان انسانی کامل را در خود جای داده که به بهتر شکل منشور حفظ دور عملیات را ترسیم و تدوین نموده است، محقق بر آن شد تا «منشور حفظ دور عملیات را از دید نهج البلاغه» به رشته تحریر در آورد.

– منشور: منشور در لغت به معنای بخشنامه و تألیف (انزوی، ۱۳۷۲، ۱۶۷۵) و هم‌چنین «فرمان سرباز و بی‌مهر و نشان که از جانب پادشاه (ولی) صادر، و در ملاء عام برای مردمان خوانده می‌شود» (مصاحب، ۱۳۸۰: ۲۸۶۶).

– **حفظ دور عملیات:** ترکیب و تلفیق صحیح و بموقع اختیارات، امکانات و توانایی‌ها، در فرایند طرح‌ریزی که ظرفیت لازم را به منظور کنترل و هدایت موفقیت‌آمیز عملیات (تأمین، ترمیم، کنترل و

تصرف) در آفند و جلوگیری از ورود دشمن به منطقه حیاتی و انهدام نیروی تک‌ور او را در عملیات پدافندی میسر می‌سازد. با توجه به مطالعات اکتشافی، جمع‌بندی نظر کارشناسان و بهره‌گیری از تجربه دفاع مقدس، جمع‌بندی نظر رزمندگان نبردهای جدید مهمترین عوامل مؤثر در حفظ دور عملیات به شرح زیر مشخص شد که در ادامه هر کدام از عوامل متناسب با ظرفیت نوشتار تشریح، توصیف و تبیین می‌شود.



نمودار ۱: منشور حفظ دور عملیات

– آفند: آفند به اقداماتی اطلاق می‌شود که با استفاده صحیح از امکانات و منابع موجود به سمت دشمن پیشروی، یورش و یا هجوم می‌شود (دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۷۶: ۱۴). این راهبرد را حضرت علی (ع) چنین ابلاغ می‌فرمایند: «...إِنَّهُمْ لَنْ يَزُولُوا عَنْ مَوَاقِفِهِمْ دُونَ طَعْنِ دِرَاكٍ، يَخْرُجُ مِنْهُ النَّسِيمُ وَ ضَرْبُ يَفْلِقُ الْهَامَ، وَ يُطِيحُ الْعِظَامَ، وَ يُنْدِرُ السَّوَاعِدَ وَالْأَقْدَامَ، وَ حَتَّى يُرْمُوا بِالْمَنَاسِرِ تَتَّبِعُهَا الْمَنَاسِرُ، وَ يُرْجَمُوا بِالْكَتَائِبِ تَقْفُوها الْحَلَائِبُ، وَ حَتَّى يُجَرَّ بِيَلَادِهِمُ الْخَمِيسُ يَتْلُوهُ الْخَمِيسُ وَ حَتَّى تَدْعَقَ الْخَيُْولُ فِي نَوَاحِرِ أَضْهِمُ، وَ بِأَعْيَانِ مَسَارِيهِمْ وَمَسَارِحِهِمْ: ایشان از باورهای خود باز نگردند، مگر آن‌گاه که ضربت‌های پی در پی نیزه‌ها بدن‌هایشان را سوراخ کند، چنانکه نسیم از آنها بگذرد و سرهایشان بشکافد و استخوان‌هایشان خرد گردد و دستها و پاهایشان به اطراف پراکنده شود و لشکرها دسته دسته از پی هم بر آنها بتازند و سوارانی که از هر سوی روی آورده‌اند بر سرشان هجوم آورند و لشکرهای گران به شهرهایشان روانه گردد و سراسر بلادشان در زیر سم ستوران کوبیده شود و گرداگرد مراتع و چراگاه‌هایشان را فرو گیرد...» (دستی، ۱۳۸۲، خطبه ۱۲۴: بخش ۹ - ۱۱). بر این اساس فرمانده با تأمین

منابع، سازماندهی و به کارگیری آنها در این عملیات در صدد تحقق اهداف زیر است:

- تحمیل تمایلات به دشمن، نزدیک ساختن تصمیم به موفقیت، حفظ ابتکار عمل در نبرد، حفظ روحیه عالی رزمندگان در فرایند نبرد (دانشگاه امام حسین(ع)، ۱۳۷۶: ۵)

- پدافند: پدافند به اقداماتی اطلاق می‌شود که با استفاده صحیح از امکانات و منابع موجود در مقابل پیشروی دشمن مقاومت و نیروی تک‌ور دشمن منهدم می‌شود (دانشگاه امام حسین(ع)، ۱۳۷۶: ۸۴). این راهبرد را حضرت علی(ع) خطاب به محمد ابن حنفیه چنین ابلاغ می‌فرماید: «تَزُولُ الْجِبَالُ وَ لَا تَزُولُ: اگر کوه‌ها از جا کنده شدند تو ثابت و استوار باش...» (فیض الاسلام، ۱۳۶۵، خطبه ۱۱: بخش یکم). بر این اساس فرمانده با تأمین منابع، سازماندهی و به کارگیری آنها در این عملیات در صدد تحقق اهداف زیر است:

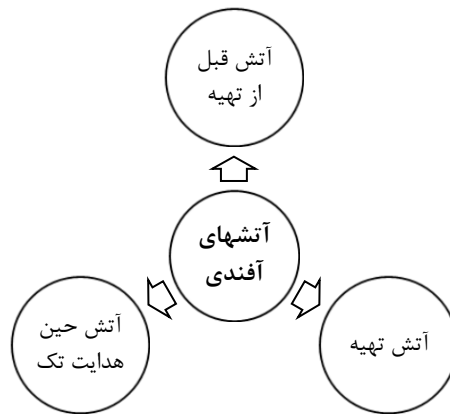
- ایجاد شرایط مناسبتر به منظور عملیات آفندی، صرفه‌جویی در قوا در منطقه به منظور به کارگیری نیروی مناسب در جای دیگر، انهدام یا به دام انداختن نیروی دشمن، کم کردن مقدرات آفندی دشمن، جلوگیری از ورود دشمن به منطقه حیاتی (دانشگاه امام حسین(ع)، ۱۳۷۶: ۸۵)

اصل یکم - آتش<sup>۱</sup>: در عملیات نظامی، که شامل آفند و پدافند می‌شود، یکی از عوامل مهم و حیاتی که می‌تواند حفظ دور عملیات را برای فرماندهان صحنه عملیات فراهم کند، آتش است. نظر به چنین وضعیتی حضرت علی(ع) فرماندهان خود را چنین خطاب می‌کنند: «... وَأَعْطُوا السُّيُوفَ حُفُوقَهَا: حقّ شمشیرهایتان را ادا کنید...» (دشتی، ۱۳۸۳، نامه ۱۶: بخش ۱). نظر به تحولی که آتش می‌تواند در فرایند تحقق اهداف در حفظ دور عملیات برای فرمانده فراهم سازد، حضرت علی(ع) در بخشی از خطبه ۶۶ در سال ۳۷، که لشگر در حال آمادگی برای نبرد صفین بود در دستورالعمل ابلاغی به سپاه چنین می‌فرماید: «... أَكْمِلُوا اللَّامَةَ وَ قَلِّقُوا السُّيُوفَ فِي أَعْمَادِهَا قَبْلَ سَلِّهَا: جنگ افزارهای خویش را مهیا و کامل کنید و شمشیرها را پیش از اینکه آخته دارید در نیامه‌هایشان بیازمایید که آسان بیرون آیند...» (مکارم شیرازی، ج ۳، ۱۳۹۱: ۹۴). آتش‌های در اختیار فرمانده در سه سطح و با سه کارکرد متفاوت شرایط حفظ دور عملیات منظم در آفند، پدافند، حرکات به عقب در عملیات ناهم‌تراز متناسب با شرایط آن عملیات برای فرمانده در فرایند هدایت و کنترل عملیات فراهم می‌کند که به صورت مختصر هرکدام از آن آتشها با میزان تأثیر آن در حفظ دور عملیات اشاره می‌شود.

آتش توپخانه صحرائی: توپخانه در مأموریت‌های تاکتیکی در دو حوزه عملیات آفند و پدافند به

صورت کمک مستقیم، تقویت<sup>۱</sup>، عمل کلی<sup>۲</sup> و عمل کلی تقویت<sup>۳</sup> (رضائی، ۱۳۹۱: ۴۰ - ۵۰) در آفند در فرایند تصرف، تأمین، کنترل و ترمیم و در پدافند در فرایند جلوگیری از ورود دشمن به منطقه حیاتی در حفظ دور عملیات فرمانده را یاری می‌رساند.

آتشهای آفندی: فرماندهان در عملیات آفندی از آتشهای در اختیار چهار انتظار حیاتی دارند که به بهترین شیوه حفظ دور عملیات را برای آنها محقق می‌کند که عبارت است از: «الف) هماهنگی نیروها و آتشهای خاموش کننده روی مواضع دشمن ب) طرحریزی آتشهای مستقیم روی سنگرها و مواضع دشمن ج) طرحریزی و اجرای آتشهای ضد آتشبار د) پشتیبانی هوایی و هوانیروز از نیروهای تک‌ور (دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۷۶: ۱۶). فرماندهان هدایت کننده عملیات در عملیات آفندی آتشهای خود را در سه سطح به شرح زیر طراحی و اجرا می‌کنند که هر سطحی با کمک به پیشروی یگان مانوری در فرایند تحقق اهداف بخشی از حفظ دور عملیات را برای فرمانده فراهم می‌کنند



نمودار ۲: الگوی مفهومی آتشهای آفندی

الف) آتش قبل از تهیه<sup>۴</sup>: صاحب‌نظران این حوزه معتقدند که این آتشها به منظور پوشش حرکت و گسترش یگانهای تک‌ور، خنثی کردن امکانات واکنش دشمن، برقراری مبدأ آتش، فریب دشمن، محدود کردن عملیات اطلاعاتی دشمن، محدود کردن حرکت و انهدام تأسیسات فرماندهی و کنترل دشمن، درگیری با هدفهای ناگهانی و در نهایت ثبت آتشها بهره می‌گیرند (دانشگاه امام حسین (ع)،

1. Enforcement
2. General Action
3. Enforcement General Action
4. Fire before Preparation

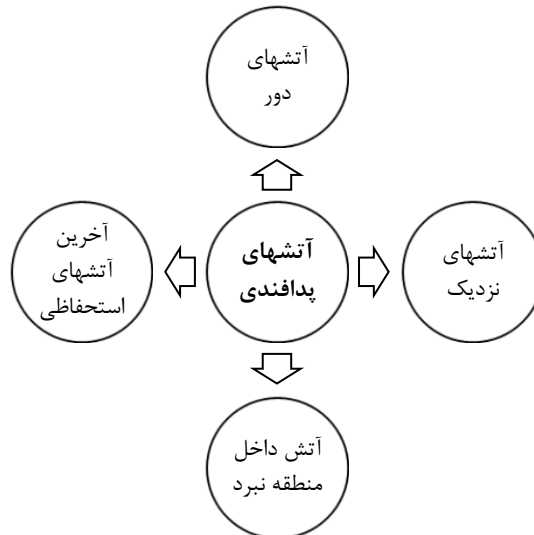
۱۳۷۶: ۴۶). این آتشها در هر مرحله که طرحریزی و اجرا می‌شود با کمک به فرمانده در گسترش دادن عناصر مانور تا انهدام اهداف ناگهانی که می‌تواند برای فرمانده در فرایند هدایت عملیات مشکل ایجاد کند، فرماندهان را در حفظ دور عملیات از منطقه تجمع تا موضوع تک یاری می‌رساند.

ب) آتش تهیه: عبارت است از: توده آتش پیش‌بینی شده که در وضعیت درگیری روی نقاط قطعی و مرکز ثقل بر اساس برنامه زمانی یا طبق درخواست اجرا می‌شود (رضائی، بی‌تا: ۱۳). فرمانده و ستاد تخصصی او با طرحریزی و اجرای این آتشها که به انهدام اهدافی چون سازمان پدافندی، منابع آمادی، تأسیسات فرماندهی، تأسیسات ارتباطی، انهدام نیروی دشمن قبل از تک منجر می‌شود (خان احمدی، ۱۳۹۴: ۲۵) به بهترین شکل حفظ دور تک را برای فرمانده در شکستن مواضع مستحکم دشمن فراهم می‌کند این آتشها در سه مرحله زیر طرحریزی و اجرا می‌شود:

مرحله یکم: این آتشها به منظور کسب برتری بر توپخانه دشمن، انهدام خطوط مواصلاتی، خنثی کردن تأسیسات فرماندهی و مخابرات و به طور کلی انهدام هدفهایی که مرمت آنها برای دشمن به زمان زیاد نیاز دارد، اجرا می‌شود.

مرحله دوم: این آتشها به منظور خنثی کردن آتشهای توپخانه، انهدام تأسیسات فرماندهی و مخابرات، سامانه‌های مراقبتی، جنگ افزارها، احتیاط یگانهای در خط دشمن طرحریزی و اجرا می‌شود. مرحله سوم: این آتشها به منظور خنثی کردن و نابود کردن هدفهای دو مرحله قبل، انهدام قسمتی از مواضع پدافندی دشمن که پیشروی یگانهای تک‌ور را به مخاطره می‌اندازد، طرحریزی و اجرا می‌شود. ج) آتش حین هدایت تک: این آتشها به منظور کمک به پیشروی یگانهای تک‌ور، اجرای هجوم، تحکیم و تثبیت هدف و در نهایت حفظ برتری آتش نسبت به دشمن طرحریزی و اجرا می‌شود. مرکز هماهنگی پشتیبانی آتش (مهپا) با طرحریزی و اجرای این آتشها در هر مقطع بهترین شرایط حفظ دور عملیات را برای فرمانده فراهم می‌سازد.

آتشهای پدافندی: فرمانده با بهره‌گیری از مشورت ستاد تخصصی خود در عملیات پدافندی آتشها را به منظور جلوگیری از ورود دشمن به منطقه نبرد، رعایت پدافند دورادور، پدافند در عمق،... طرحریزی و اجرا می‌کند. این آتشها با توجه به اهداف متصور در چهار سطح به شرح زیر طرحریزی و اجرا می‌شود:



نمودار ۳: الگوی مفهومی آتشهای پدافندی

الف) آتشهای دور<sup>۱</sup>: با توجه به قرائن ۱۷ گانه آفندی فرمانده در مهپا در راستای در هم شکستن یگانهای مانور دشمن این آتش را به منظور «وارد آوردن تلفات، به تأخیر انداختن پیشروی دشمن، برهم زدن سازمان رزم دشمن از هر چه دور» (دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۷۶: ۸۷) طرحریزی و اجرا می کنند. این آتش با توجه به برد، نوع جنگ افزار و میزان تأثیری که بر یگانهای مانوری دشمن دارد می تواند ماندگاری فرمانده را در مواضع فراهم و آسیب پذیری یگان در زمان تک دشمن را کاهش دهد.

ب) آتش پدافندی نزدیک<sup>۲</sup>: با توجه به نزدیک شدن دشمن به مواضع و دیده بانهای مؤثر و مفیدی که ستاد تطبیق آتش بر یگانهای تک و دشمن دارد، این آتشها به منظور «وارد کردن حداکثر تلفات، برهم زدن تأسیسات و سامانه های فرماندهی و کنترل دشمن، کاهش امکان دیده بانهای دشمن، خنثی و یا منهدم کردن جنگ افزارهای پشتیبانی دشمن قبل از رسیدن دشمن به خط هجوم» (همان: ۸۸) با بهره گیری از ظرفیت آتشهای در اختیار با رعایت پدافند غیر عامل طرحریزی و اجرا می شود.

ج) آخرین آتشهای استحقاظی<sup>۳</sup>: در صورتی که مهپا با آتشهای دور و نزدیک موفق به متوقف کردن دشمن متوقف نشد و دشمن با تحمل تلفات به شکستن مواضع و تصرف اهداف مصمم شود،

1. Long Range Fires  
2. Close Defensive Fires  
3. Final Protective Fires

فرمانده با بهره‌گیری از آخرین آتشیهای استحقاظی که ترکیبی از آتشیهای منحنی و مستقیم است، آخرین آتشیهای استحقاظی را به منظور «درهم شکستن هجوم دشمن در جلو مواضع پدافندی» (خان احمدی، ۱۳۹۴: ۶۵) طرح‌ریزی و اجرا می‌کند.

د) آتش داخل منطقه نبرد<sup>۱</sup>: فرماندهان در عملیات پدافندی، چه در پدافند متحرک که براساس اهداف عملیات قبول رخنه می‌کند و چه در پدافند منطقه‌ای که تحت فشار دشمن به صورت اجباری رخنه دشمن را قبول می‌کند در راستای سد رخنه و جلوگیری از توسعه رخنه توسط دشمن براساس آماج بندی که در ستاد تطبیق آتش صورت می‌گیرد، بخش قابل ملاحظه‌ای از آتشیهای پدافندی را به داخل منطقه نبرد اختصاص می‌دهند. این آتشیها به منظور «محدود کردن رخنه دشمن و قطع پشتیبانی یگانهای مانوری دشمن داخل رخنه طرح‌ریزی و اجرا می‌شود» (دانشگاه امام حسین(ع)، ۱۳۷۶: ۸۸).

این آتشیها در هر مرحله با انهدام اهداف مورد نظر با تأخیر در پیشروی دشمن به سمت مواضع خودی به بهترین شکل، وضعیت حفظ دور عملیات را برای فرمانده هدایتگر عملیات پدافندی فراهم می‌سازد.

پدافند هوایی<sup>۲</sup>: در راستای تبیین هر چه بهتر نقش پدافند هوایی در حفظ دور عملیات به دو تعریف از صاحب‌نظران این حوزه اشاره می‌شود. پدافند هوایی به اقداماتی اطلاق می‌شود که «طی آن با استفاده از تمام وسایل و امکانات موجود از حملات هوایی دشمن جلوگیری به عمل می‌آید یا تأثیرات حملات هوایی دشمن کاهش داده، و در صورت امکان جنگنده‌ها و موشکهای دشمن منهدم شود» (سوادکوهی، ۱۳۹۲: ۱۱)؛ به عبارت دیگر «تمام اقدامات به منظور خنثی کردن و کاهش دادن قدرت عمل حملات هواپیماها و یا موشکهای هدایت شونده دشمن انجام می‌شود (دانشکده توپخانه، بی‌تا: ۱۵). فرماندهان یگانهای مانور در راستای کاهش تلفات در مقابل حملات هوایی و موشکی دشمن به منظور حفظ قدرت رزمی با هدف حفظ دور عملیات با طراحی و اجرای پدافند هوایی عامل و غیر عامل از ظرفیت در اختیار حداکثر بهره‌برداری را به عمل می‌آورند.

الف) پدافند هوایی عامل: ستاد تخصصی پدافند هوایی در پدافند عامل با طراحی و اجرای اقدامات زیر، فرمانده را در حفظ قدرت رزمی یاری می‌رساند که به حفظ دور عملیات منجر می‌شود.

- تأسیس و ایجاد سامانه اعلام خطر (دانشگاه امام حسین(ع)، ۱۳۷۸: ۹۰) مرکز عملیات پدافند هوایی با بهره‌گیری از سامانه اعلام خطر که قدرت رهگیری هواپیماهای دشمن، قدرت اطلاع‌رسانی و

1. Fire Within the Position  
2. Air Defense



گسترشی که دارد به محض مشاهده هواپیمای دشمن سرعت درجه آمادگی<sup>۱</sup> جنگ افزارهای پدافند هوایی را افزایش می‌دهد و در جهت سمت تهدید (خط رهایی بمب) دشمن قرار می‌دهد و شلیک می‌کند.

- تعیین منطقه مسئولیت برای جنگ افزارهایی که دارای امکانات پدافند هوایی هستند (کالک گسترش شماره ۲).

- تطبیق آتش جنگ افزارهای ضد هوایی یگان (پدافند پست) با آتش یگانهای پدافند هوایی که در منطقه پشتیبانی (پدافند متوسط و بلند) یگانهای خودی قرار گرفته‌اند.  
- به تمام یگان‌ها اجازه داده شود به محض مشاهده جنگنده یا دیگر هواپیماهای شناخته شده دشمن شلیک کنند.

ب) پدافند غیر عامل: ستاد تخصصی پدافند هوایی در پدافند غیر عامل با طراحی و اجرایی اقدامات زیر، فرمانده را در حفظ قدرت رزمی یاری می‌رساند که به حفظ دور عملیات منجر می‌شود:

- رعایت استتار و اختفا و پوشش در تهیه مواضع پدافندی و موضع تک

- پراکندگی

- قطع آتشی که مأموریت یگان را به مخاطره می‌اندازد که به حفظ مواضع آتشبارها کمک می‌کند.

- رعایت تأمین در ارتباطات و مخابرات که از انهدام پاسگاه فرماندهی یگانها در مقابل آتش توپخانه و بمباران هوایی دشمن ممانعت به عمل می‌آورد.

ستاد تخصصی پدافند هوایی با ترسیم کالک گسترش شماره یک - نقاط و مناطق آسیب‌پذیر - و کالک گسترش شماره ۲ - گسترش جنگ افزارهای ارتفاع پست - و کالک گسترش شماره ۳ - جنگ افزارهای ارتفاع بلند - به گونه‌ای طراحی می‌کند که با تقدم آتش<sup>۲</sup> به نقاط حساس، پوشش هوایی برای دوام و بقای پاسگاه فرماندهی، توپخانه، احتیاط، مهندسی، مخابرات... را فراهم و ایجاد توان آزادی و ابتکار عمل، ظرفیت حفظ دور عملیات و ستاد او فراهم کند.

اصل دوم - آرایش<sup>۳</sup>: آرایش، «صورت‌بندی و گسترش یگان در منطقه عملیات است» (ماه پیکر، ۱۳۹۵: ۳۰)؛ به عبارتی دیگر «گسترش مناسب با مأموریت یگانهای زمینی در زمین، هواپیماها در آسمان

1. Weapons Suate of Readiness

2. Priority of Fire

3. Formation

و کشتی‌ها در دریا (خان احمدی، ۱۳۹۵: ۳۵). آرایش در عملیات پدافندی چنین تعریف شده «استفاده از تمام وسایل و عناصر و عوامل موجود در طبیعت مواضع پدافندی» (ماه پیکر، ۱۳۹۵: ۳۰). نقش آرایش نظامی در حفظ دور عملیات آفندی: زمانی که یگان براساس مأموریت ابلاغی آماده برای اجرای عملیات شد با توجه به شکل زمین، میزان اطلاعات، وضعیت جوی، زمان تک، نوع عملیات، مانور ابلاغی، ... اقدام به آرایش می‌کند تا از این فرایند با حداقل تلفات در حداقل زمان با حداقل امکانات حداکثر بهره‌وری را محقق سازد. حضرت علی(ع) در دستورالعمل ابلاغی به فرماندهان هدایتگر عملیات، نقش این عامل را در تحقق اهداف آفند در استفاده از موفقیت و تعاقب چنین ترسیم می‌فرمایند: «...فَإِذَا اسْتُحْقِقَتِ الْهَزِيمَةُ فَأَحْمِلُوا بِجَمَاعَتِكُمْ عَلَى التَّعَانِي غَيْرَ مُفْتَرِقِينَ وَلَا مُنْفَضِّينَ ...» هرگاه دشمن رو به هزیمت نهاد (عقب نشینی)، همگی با آرایش نظامی، بی اینکه پراکنده و متفرق گردید، او را مورد تهاجم قرار دهید...» (نعمان ابن محمد، ۱۳۸۳: ۳۷۸). از جمله تأثیرات این عامل در عملیات آفندی در تک هماهنگ شده به عنوان عملیاتی که می‌تواند مواضع مستحکم دشمن را منهدم، و زمینه تحمیل اراده به او را فراهم سازد، این نقش و تأثیر را حضرت علی(ع) به فرماندهان صحنه نبرد چنین ابلاغ می‌فرمایند: «وَلَتَكُنَّ مُقَاتِلَتِكُمْ مِنْ وَجْهِ وَاحِدٍ أَوْ اثْنَيْنِ...» جنگ را با دشمن از یک سو یا دو سو شروع کنید» (مکارم شیرازی، ۱۳۹۰: ۱۵۹). نقش آرایش مناسب در عملیات آفندی در تحقق اهداف عملیات که تحت تأثیر اطلاعات نسبت به ترکیب، گسترش، استعداد، ... دشمن است. انتخاب هر نوع آرایشی توسط فرماندهان که تحت تأثیر تبادل اطلاعات و مشورت ستاد است، ظرفیتها و توانی را برای یگان مانوری فراهم می‌کند که به حفظ دور عملیات منجر می‌شود و مهمترین آنها به این شرح است:

- تأمین را در مقاطع مختلف عملیات برای فرمانده و ستاد او محقق می‌سازد.
- کنترل را برای فرماندهی در فرایند عملیات آسان می‌کند.
- قدرت رزمی لازم را با توجه به لحاظ کردن اطلاعات در تخصیص توان برای تحقق اهداف در مراحل مختلف عملیات برای فرمانده فراهم می‌سازد.
- توان انعطاف در فرماندهی و سازمان را با توجه وضعیت ناگهانی و پیش‌بینی نشده برای فرماندهی فراهم می‌سازد.
- حفظ آزادی و ابتکار عمل را برای فرمانده محقق می‌سازد.
- با آشفستگی در ساختار دشمن تعادل قدرت را به نفع فرمانده یگان تغییر می‌دهد.

اصل سوم - آموزش<sup>۱</sup>: یکی از رسالت‌های نظام سیاسی اسلام در راستای دفع تهدیدات نظامی دشمنان، حفظ و ارتقای آمادگی رزمی<sup>۲</sup> نیروهای مسلح است. حضرت علی(ع) این مهم را در بخشی از خطبه ۲۷ چنین ابلاغ می‌فرماید: «... اغزُوهُمْ قَبْلَ أَنْ يَغزُوكُمْ: پیش از اینکه با دشمن بجنگید شما آمادگی کامل برای جنگ با آنها را داشته باشید...» (شیروانی، ۱۳۹۱، خطبه ۲۷: بخش ۲). صاحب‌نظران و کارشناسان نظامی بر این باورند که آموزش انفرادی و یگانی سهم بسزایی در شایستگی رزمی هر سازمان به عهده دارد. دقت و میزان کیفیت آموزش انفرادی که نیروها در رده‌های مختلف دریافت می‌کنند، عوامل عمده در تعیین شایستگی رزمی کلی نیروی مسلح است. با توجه به نقش محوری آموزش در تحقق این مهم در این بخش از نوشتار به چند تعریف از آموزش اشاره می‌شود. آموزش «به انتقال مجموعه‌ای از مهارت‌ها و دانستی‌هایی گفته می‌شود که برای بهینه کردن رفتار شغلی و تغییر رفتار کارکنان در وضع مناسب فرد و سازمان صورت می‌گیرد» (ماه‌پیکر، ۱۳۹۵: ۴۶)؛ به عبارت دیگر آموزش «به تمام فعالیت‌های رسمی اطلاق می‌شود که افراد یا یگانها را برای اجرای وظیفه یا شغل آماده می‌کند» (ماه‌پیکر، ۱۳۹۵: ۴۶). از منظر دیگر آموزش «عملی است برنامه‌ریزی شده، هماهنگ و مداوم که در تمام سربازان مهارت‌ها و حالتها را توسعه می‌دهد که مأموریت را تخمین می‌زنند» (ماه‌پیکر، ۱۳۹۵: ۴۷). نظر به نقشی که این عامل در حفظ دور عملیات ایفا می‌کند، فرماندهی معظم کل قوا در مراسم اعطای سردوشی متریان دانشگاه و علوم و فنون دریایی سپاه به آنان چنین توصیه می‌فرماید: «... امروز شما جوانان عزیز یکی از بهترین فرصت‌ها را برای این کار در اختیار دارید و آن، محیط آموزش نظامی است. عزیزان من! به شما توصیه می‌کنم که از این فرصت جوانی حداکثر استفاده را در این مراکز نظامی بکنید: آموزش، تقویت اراده، تقویت جسم، تقویت روح، تقویت فکر و اندیشه و آمادگی کامل برای انجام دادن وظایف بزرگی که با آن مواجه هستید...» (امام خامنه‌ای: ۱۳۷۸/۰۲/۲۹). فرماندهی معظم کل قوا در جمع نیروهای نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی این مهم را چنین مورد تأکید قرار می‌دهند: «... پس باید خودتان را آماده دفاع بکنید. باید بدانید که دشمن برای ضربه زدن، منتظر فرصت است. «و من نام لم ینم عنه. «اگر شما غافل بشوید، ضربه را خواهید خورد». دفاع، یک وظیفه عقلی و انسانی و اسلامی است؛ پس باید آماده بود. روزه‌روز باید آمادگیتان را بیشتر کنید و آموزشها را پیش ببرید. سازماندهی منظم، مبتنی بر حفظ انضباط کامل و رعایت مقررات است؛ این را یک ارزش به حساب آورید...» (امام خامنه‌ای: ۱۳۶۹/۱۱/۱۹). نظر به نقشی که آموزش در حفظ و ارتقای آمادگی

1. Training  
2. Combat Availability

دارد، فرماندهی معظم کل قوا می‌فرمایند: «...امروز برای نظامیان در هر سطحی که هستند، کسب معلومات و دانش نظامی و هر آنچه به این دانش مربوط می‌شود، جزو فرایض است...» (امام خامنه‌ای: ۱۳۷۲/۰۷/۲۸). نظر به نقش آموزش در حفظ و ارتقای آمادگی رزمی و تأثیری که آمادگی در حفظ دور عملیات دارد، فرماندهان در راستای اجرای موفقیت‌آمیز مأموریت در زمینه خطیر آموزش سه رسالت زیر را بر عهده دارند:

الف) افزایش کارایی رزمی یگان در زمان صلح: فرماندهان یگانهای رزمی در راستای ارتقای کارایی رزمی یگان در زمان صلح آموزشهای یگان خود را به شرح زیر طرحریزی و اجراء می‌کنند:

- آموزش تاکتیکی (آتش و حرکت) دسته در دشت، کوهستان، آبی‌خاکی، جنگل، و...

- آموزش تاکتیکی گروهان در دشت، کوهستان، آبی‌خاکی، جنگل، و...

- آموزش تاکتیکی گردان در دشت، کوهستان، آبی‌خاکی، جنگل، و...

- طرحریزی و اجرای مانورهای آموزشی تیپ و لشکر (معاونت آموزش نرسا، ۱۳۸۵: ۴).

ب) افزایش کارایی رزمی یگان در زمان جنگ: نظر به اینکه در زمان جنگ یگانها عمدتاً با مأموریت‌های رزمی روبه‌رو هستند در اولویت اول باید کارایی رزمی خود را به منظور اجرای موفقیت‌آمیز مأموریت افزایش دهند. در چنین وضعیتی نیاز آموزشی یگانها مانند زمان صلح نیست. بلکه هر یگان متناسب با مأموریت‌هایی که برای آن پیش‌بینی شده است، نیاز آموزشی خاص دارد، لذا مسئول عملیات هر یگان آموزش یگانی<sup>۱</sup> مورد نیاز در رده دسته، گروهان، گردان و تیپ را طرحریزی، و تلاش می‌کند که شرایط محیطی آموزش را از نظر جو و زمین و نوع مانور چنان با مأموریت ابلاغی منطبق سازد تا حداکثر آمادگی برای مأموریت ابلاغی در یگان ایجاد شود.

ج) آموزش آمادگی عملیاتی<sup>۲</sup>: آموزش مبتنی بر مأموریت براساس جدول سازمان و تجهیزات و فعالیتهای پشتیبانی رزمی و پشتیبانی خدمات رزمی است (ماه پیکر، ۱۳۹۵: ۴۷). این آموزش از دو ویژگی برخوردار است:

- این سطح آموزش به وسیله یگانهای اجرا می‌شود که آموزش رسمی یگانی را به پایان برده‌اند.

- در این آموزش هم‌چنین تمرین‌های صحرایی معمولاً در خلال آموزش آمادگی عملیاتی اجرا می‌شود.

1. Training Unit  
2. Operational Readiness Training

ه) آموزش رسمی یگانی<sup>۱</sup>: تمام آموزشهایی است که یگانهای عملیاتی سازمانهای نیروهای مسلح برابر برنامه تفصیلی سالانه به منظور حفظ و ارتقای دانش (عمومی و تخصصی) مهارتهای لازم و هماهنگی بین رسته‌ها حداکثر تا سطح گردان انجام می‌گیرد (حسینی سعدی، ۱۳۹۵: ۸۷). این آموزش توسط یگان برای تلفیق مهارتهای فردی اجرا می‌شود و یگان را برای اجرای مأموریت براساس جدول سازمان و تجهیزات آماده می‌کند (ماه پیکر، ۱۳۹۵: ۵۱). این آموزش از چند ویژگی برخوردار است:

- یگانهایی که تازه فعال شده‌اند.
  - یگانهایی که تجدید سازمان و یا بسیج شده‌اند.
  - این آموزش، آموزش مقدماتی و تکمیلی را شامل می‌شود.
  - و) آموزش تاکتیکی<sup>۲</sup>: آموزش افراد و یگانها در تمام مراحل عملیات رزمی شامل عملیات آفندی، پدافندی، حرکات به عقب، تأمین، راهپیمایی‌ها و... است (ماه پیکر، ۱۳۹۵: ۵۰).
  - ز) ارزشیابی آموزشی: مسئول عملیات یگان به منظور:
    - سنجش کیفیت آموزش
    - تطبیق آموزشهای صورت گرفته با مأموریت ابلاغی
    - اطمینان از افزایش کارایی رزمی یگان (اطلاعات رزمی، ۱۳۷۶: ۴)
    - اصلاح برنامه‌ها در فرایند اجرا
- در تمام مراحل آموزش یگانی نظارت کامل و دقیق بر اجرای برنامه‌های آموزشی دارد. آموزش یگانی تمام آموزشهای لازم (برابر برنامه) است که هر یگان متشکل نظامی برای کسب آمادگی رزمی باید در آن شرکت کند و آنها را فراگیرد.
- این آموزشها به صورت عملی و نظری در سطوح و رسته‌های مختلف شامل هوابرد، آبی خاکی، عبور از رودخانه، عملیات در باتلاق، عملیات در مناطق سردسیر و گرمسیر، عملیات عبور از کوهستان، عملیات پاکسازی و عبور از شهر، عملیات جنگ نوین، رزم شبانه<sup>۳</sup> و... است.
- این آموزشها باید در وضعیت جوی متفاوت (تابستان، زمستان، پاییز و بهار) در روز و شب و با رویکرد منظم (آفندی و پدافندی) ناهمتراز، جنگ پیشدستانه، جنگ پیشگیرانه، جنگهای نیابتی و عملیتهای نرسا طرحریزی و اجرا شود تا بتواند اهداف را برآورده سازد.

---

1. Training Formal Unit  
2. Tactical Training  
3. Training night

اصل چهارم - احتیاط<sup>۱</sup>: نیروی قابل ملاحظه‌ای در دست فرمانده به منظور نفوذ در عملیات (خان احمدی، ۱۳۹۴: ۲۷). فرماندهان در طرحریزی اجرای عملیات اعم از آفند و پدافند همواره با محتملترین راهکار دشمن روبه‌رو می‌شوند. فرماندهان در راستای توان انعطاف در مقابل این اقدام دشمن به نگهداری نیروی پر توان از لحاظ کمیت و کیفیت تحت عنوان احتیاط اقدام می‌کنند که این عامل به حفظ دور عملیات منجر می‌شود که در ادامه به نقش این عامل در حفظ دور عملیات در آفند و پدافند اشاره می‌شود.

الف) احتیاط در آفند: این رده با توجه به رسته و اندازه از توان متفاوت برخوردار است که در عملیاتهای آفندی (حرکت برای تماس، شناسایی با رزم، تک هم‌هنگ شده، استفاده از موفقیت و تعاقب) و در مانورهای مختلف اعم از رخنه‌ای، احاطه و جبهه‌ای با توجه به وضعیت منطقه عملیات و تاکتیکهای دشمن قادر به ایفای نقشهای متفاوتی است که هر نقش به شکلی در حفظ دور تک تأثیر حیاتی دارد. حضرت علی(ع) در دستور العمل ابلاغی به یکی از فرماندهان صحنه نبرد نقش احتیاط در حفظ دور عملیات آفندی را چنین ترسیم می‌فرماید: «...فَإِذَا أَرَدْتُمْ الْحَمْلَةَ فَلْيُيَدِّأْ صَاحِبُ الْمُقَدَّمَةِ فَإِنَّ تَضَعُصَعَ دَعَمَتَهُ شُرْطَةُ الْخَمِيسِ فَإِنَّ تَضَعُصَعُوا حَمَلَتِ الْمُتَنَجِّبَةُ...» پس چون تصمیم حمله داشتید، می‌باید جلودار (تک‌ور) حمله را آغاز کند؛ چنانچه نیروی جلودار از عهده کار برنیامد و متزلزل گشت، نیروی پشتیبانی به کمک او برود و اگر آنان ناتوان شدند، نیروی احتیاط که تازه نفس و آماده است، حمله را آغاز کند و تیراندازان نیز تیراندازی را شروع کنند...» (نعمان ابن محمد، ۱۳۸۳ق: ۳۷۳). براساس این سخن حضرت و دیگر روایتها در زمینه احتیاط، که به دلیل محدودیت از ذکر آن خوداری می‌شود و نظر به تجربه جنگهای تاریخ نظامی بویژه دفاع مقدس و جنگهای اخیر، مهمترین نقش احتیاط در آفند مؤثر در حفظ دور عملیات به شرح ذیل است:

- استفاده از موفقیت یگانهای تک‌ور

- تقویت یگانهای درگیر (تک اصلی)

- حفاظت از جناحین و منطقه عقب یگانها (برقراری تأمین)

- شکست حملات متقابل دشمن

- حفظ زمین‌های تصرف شده

- برعهده گرفتن مأموریت یگانهای درگیر

- اجرای تک به دشمن از سمت جدید (قنبری جهرمی، ۱۳۸۲: ۴۰)
- بهره برداری از آتشیهای خود به منظور تقویت آتشیهای عملیات
- اجرای تک علیه هدفهای عمیق در مانور احاط در عملیات استفاده از موفقیت
- پاکسازی مقاومتهای دور زده دشمن و رهایی یگان در گیر به منظور تحقق اهداف متصور
- وارد کردن ضربه نهایی به دشمن و تحکیم و تثبیت هدف
- کمک به یگانهای مجاور در صورت نیاز (منطقه مورد علاقه<sup>۱</sup>)
- حفظ تماس با یگانهای همجوار در راستای کنترل و هماهنگی بهترین یگان در فرایند تحقق هدف (دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۷۸: ۴۵)
- فرمانده متناسب با اطلاع از دشمن و شیوه به کارگیری یگانهای خود در عملیات به نگهداری احتیاط اقدام می کند. هر میزان که اطلاعات فرمانده از دشمن ناقص و محدودتر باشد، احتیاط قویتر و گرنه احتیاط کوچکتر سازماندهی و نگهداری می کند.
- فرمانده در راستای به کارگیری احتیاط در فرایند عملیات با توجه به به کارگیری تقویت دشمن در منطقه عملیات این رده را به صورت جزئی یا کلی به کارگیری می کند.
- با توجه به نقشی حیاتی که این رده در حفظ دور عملیات در آفند دارد، فرمانده در زمینه محل این یگان این عوامل را مدنظر قرار می دهد تا علاوه بر ایفای مأموریت واگذاری در زمان به کارگیری با مشکلات کمتری روبه رو باشد:
- نزدیک شبکه جاده ای
- نزدیک منطقه تک اصلی با توجه به حساسیت مأموریت این رده
- در محلی که بتواند تأمین پاسگاه فرماندهی را برقرار نماید.
- در محلی که بتواند حداکثر حفاظت را در مقابل دید و تیر دشمن داشته باشد (استار و اختفا) (دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۷۸: ۴۶).
- ب) احتیاط در پدافند: این رده در عملیات پدافندی با وظایف و مأموریت های زیر حفظ دور عملیات را برای فرمانده یگان پدافند کننده فراهم می سازد:
- سد رخنه به منظور متوقف کردن و دفع تک دشمن
- تأمین منطقه عقب (ایجاد مواضع سد کننده و حفظ عوارض حساس در منطقه عقب)

- اجرای پاتک برای بیرون راندن دشمن و ترمیم منطقه نبرد

- اجرای تک مختل کننده (قنبری جهرمی، ۱۳۸۲: ۴۲)

- اجرای تک ایذایی به منظور

۱- متوقف کردن دشمن قبل از اینکه دشمن تک خود را شروع کند.

۲- انهدام قسمتی از نیروی دشمن

۳- غیر متعادل کردن دشمن

۴- جلوگیری از مراقبت دشمن بر منطقه نبرد (دانشگاه امام حسین(ع)، ۱۳۷۸: ۱۳۲)

نظر به نقش و تأثیر حیاتی که یگان احتیاط در حفظ دور عملیات و تحقق اهداف آن دارد، حضرت علی(ع) بر احتیاط قوی و متحرک تأکید دارند؛ لذا به فرماندهان یگانهای مانوری چنین توصیه می‌فرمایند: «... وَاجْعَلُوا الْخَيْلَ الرُّوَاطِ وَالْمُنْتَخِبَةَ رِذًا لِلْوَاءِ وَالْمُقَدَّمَةَ: اسبهای آماده و افراد برگزیده (احتیاط) را پشتیبان پرچم و نیروهای پیشتاز قرار دهید...» (پژوهشکده تحقیقات اسلامی، ۱۳۸۹: ۷۰).

اصل پنجم - اطلاعات: نظر به نقشی که عامل اطلاعات در تصمیمات راهبردی، عملیاتی و تاکتیکی دارد، ابتدا ارائه تعریفی از اطلاعات به منظور تبیین این مهم، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. کارشناسان این حوزه از اطلاعات تعاریفی ارائه کرده‌اند که مهمترین آنها به این شرح است: اطلاعات: «مجموعه دانستنی‌هایی است مربوط به وضعیت جغرافیایی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، علمی و فناوری، ترابری، ارتباطات و وضعیت نظامی یک یا چند کشور که بر پایه آنها خط‌مشی و طرحهای نظامی لازم برای تنظیم روابط خود با این کشورها تهیه می‌شود (مرادیان، ۱۳۸۵: ۳). در تعریف دیگر آمده است: «دانستنی‌هایی است در مورد مقدرات و آسیب‌پذیریهای مناطق جغرافیایی کشورهای خارجی که مورد استفاده تعیین کنندگان خط‌مشی کلی هر مملکت و یا مسئولان طرح‌ریزی اقدامات تأمینی کشور در زمان صلح است و اساس طرح‌ریزی و هدایت عملیات نظامی در زمان جنگ است (سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، ۱۳۸۳: ۲). در جای دیگر اطلاعات چنین تعریف شده است: «دانستنی‌های مربوط به دشمن حقیقی یا احتمالی و مناطق جغرافیایی که حاصل جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اخبار نظامی بوده است» (ایمانی، ۱۳۷۸: ۱۵). این اطلاعات شامل اطلاعات رزمی و راهبردی است. از این تعاریف و تجربه جنگهای گذشته این واقعیت استنباط می‌شود که ارتقای توان رزم و نهایتاً شکست و پیروزی هر عملیات نظامی با این شاخص ارتباط تنگاتنگ دارد؛ زیرا در فرایند چنین اقدامی



علاوه بر آگاهی فرمانده نسبت به اوضاع جوی و وضعیت زمین؛ فرماندهان نسبت به ترتیب نیروی دشمن (ترکیب، گسترش، استعداد، سازمان، تاکتیک، شایستگی رزمی، آموزش، لجستیک، ...) در سطح رزمی و راهبردی اشرافیت کامل پیدا می‌کنند. حضرت علی(ع) در بخشی از خطبه ۱۰ این اصل را چنین ابلاغ می‌فرماید: «أَلَا وَإِنَّ الشَّيْطَانَ قَدْ جَمَعَ حِزْبَهُ وَاسْتَجَلَبَ خَيْلَهُ وَرَجَلَهُ وَإِنَّ بَصِيرَتِي لَمَعَى مَا كَبَسْتُ عَلَى نَفْسِي: آگاه باشید که شیطان حزب خود را گرد آورده و سواران و پیادگان را بسیج کرده است. همان بصیرت دیرین هنوز هم با من است...» (دشتی، ۱۳۸۲: ۵۵). این مهم در سطح اطلاعات رزمی به محمدابن حنفیه چنین ابلاغ شده است: «ارْمِ بِبَصَرِكَ أَقْصَى الْقَوْمِ: و تا دورترین کرانه‌های میدان نبرد را زیر نظر گیر...» (خان احمدی، ۱۳۹۱: ۱۶۱). کارشناسان این حوزه بر این باورند که این عملیات اطلاعاتی چند دستاورد حیاتی و سرنوشت‌ساز برای حفظ دور عملیات دارد که مهمترین آنها عبارت است از: الف) تعیین تأثیرات منطقه عملیات بر راهکار خودی و دشمن ب) تعیین توانایی‌ها، آسیب‌پذیریها و محتملترین راههای کار دشمن ج) تعیین هدفهای هوایی و توپخانه د) تعیین هدفهای شناسایی زمینی و هوایی. تجربه جنگهای تاریخ بشر گویای این واقعیت است که فرماندهان و طراحان عملیات (منظم و نامنظم) در راستای تخصیص مناسب به هر مرحله از عملیات - در عملیات آفندی به تک اصلی و در عملیات پدافندی به خطرناکترین معبر - همواره با سه مجهول روبه‌رو هستند که عبارت است از: دشمن چه می‌کند؟، دشمن برای آینده چه طرحی دارد؟ زمین خارج از کنترل من چه وضعیتی دارد؟ (اطلاعات رزمی، ۱۳۷۹: ۸۲) فرماندهان با ابلاغ مأموریت، با توجه به عناصر اصلی اخبار و دیگر نیازمندیها به منظور برطرف کردن این سه مجهول، مدار اطلاعاتی خود را فعال می‌کنند تا عوامل اطلاعاتی با بهره‌گیری از عوامل و منابع، فرضیات تصمیم‌سازی برای تصمیم‌گیری را برای خود و ستاد به حداقل رسانند. با برطرف شدن مجهولات که به حفظ دور عملیات منجر می‌شود، فرمانده می‌تواند با حداقل تلفات در حداقل زمان و حداقل امکانات اهداف متصور را محقق سازد.

الف) گسترش: گسترش شامل موقعیت یگانهای دشمن، چگونگی اشغال مواضع آنها نسبت به زمین و یکدیگر و حرکات تاکتیکی آنها است (اطلاعات رزمی، ۱۳۷۹: ۱۳). عنصر اطلاعات در بررسی گسترش همراه با بررسی منطقه عملیات و دکترین تاکتیکی دشمن به یک اشرافیت اطلاعاتی به منظور تعیین توانایی‌ها، آسیب‌پذیریها و محتملترین راهکار دشمن دست می‌یابد که قدرت انعطاف فکری در زمینه تصمیم‌سازی برای ستاد و قدرت تصمیم قاطع را برای فرمانده در حفظ دور عملیات میسر می‌سازد.

ب) ترکیب: ترکیب شامل هویت و سازمان یگانهای دشمن می‌شود (دانشپور، ۱۳۸۸: ۲۰۴). در مبحث هویت بررسی کننده ترتیب نیروی دشمن به مباحثی چون نام، اندازه، رسته، شماره یگان دشمن می‌پردازد و در مبحث سازمان بررسی کننده به موضوعاتی چون ساختمان یگان دشمن و رابطه آنها با یکدیگر در پشتیبانی متقابل از همدیگر می‌پردازد. با تجزیه و تحلیل این اطلاعات بررسی کننده ترتیب نیروی دشمن به اشرافیت اطلاعاتی شامل تاریخچه، ترکیب، تاکتیک، شایستگی رزمی، آموزش، لجستیک و شیوه تأمین اقلام آمادی یگانهای دشمن دست می‌یابد که با انتشار چنین اطلاعاتی در پاسگاه فرماندهی افسر ستاد در فرایند تصمیم‌سازی به توان انعطاف فکری کامل در ارائه پیشنهاد کاربردی و افسر فرمانده به قدرت تصمیم قاطع در فرایند تصمیم‌گیری می‌رسد. بر این اساس با تخصیص یگانهای مانوری و آتش به تک اصلی و پشتیبانی در آفند و اختصاص بهترین نیرو به خطرناکترین معبر در پدافند در هر مرحله از عملیات، حفظ دور عملیات برای یگان میسر می‌شود.

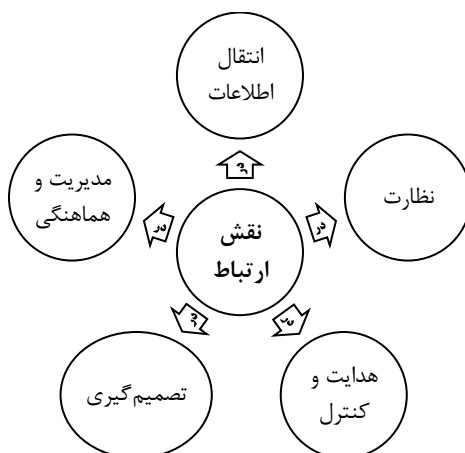
ج) استعداد: استعداد توصیف هر یگان یا نیرو در مورد افراد و جنگ افزارها و تجهیزات است (اطلاعات رزمی، ۱۳۷۹: ۶۲). اخبار مربوط به استعداد برای فرمانده قرینه تواناییهای دشمن است و در تعیین راههای کار کلی و تصمیم فرماندهان دشمن او را کمک می‌کند. عناصر اطلاعاتی در این حوزه با تجزیه و تحلیل نیروهای درگیر، تقویت، تواناییهای هوایی و جنگ افزارهای هسته‌ای، زمینه غافلگیری دشمن و غافلگیر نشدن خودی، حفظ آزادی و ابتکار عمل را فراهم می‌سازد که در آفند و پدافند حفظ دور عملیات را برای فرماندهان در طرح‌ریزی، هدایت و کنترل عملیات فراهم می‌سازد.

د) فعالیتهای اخیر و کنونی: کارشناسان و صاحب‌نظران حوزه اطلاعات ترتیب نیروی<sup>۱</sup> دشمن بر این باورند که: هرگونه عمل، وضعیت مشخصات از دشمن و منطقه عملیات که دلائل بر انجام دادن یا انجام ندادن فعلیتی توسط دشمن باشد (خان احمدی)، فرمانده و ستاد او را قادر خواهد ساخت با لحاظ این اطلاعات در فرایند تصمیم‌گیری در عملیات پدافندی به خطرناکترین معبر، بهترین عناصر مانوری و آتش و در عملیات آفندی به منظور تحقق اهداف بهترین مانور و آتش را تخصیص دهد. این فرایند، که به حفظ دور عملیات منجر می‌شود در آفند تصرف، تأمین، کنترل اهداف و ترمیم خط تماس و در پدافند جلوگیری و مقاومت در مقابل پیشروی دشمن و انهدام نیروی تک‌ور دشمن را برای فرمانده محقق سازند.

ه) ویژگیها و نقاط ضعف: شناخت نسبت به حوزه نیروهای دشمن از لحاظ روحیه، انضباط،

انگیزه، استعداد و استقامت آنها در وضعیت جوی متفاوت؛ در حوزه اطلاعات، برآوردهای اطلاعاتی دشمن، پوشش و فریب دشمن، عملیات اطلاعاتی او؛ در حوزه عملیات، سازمان دشمن، اشتباهات در گسترش تاکتیکی دشمن، عدم کفایت آموزش دشمن، پشتیبانی هوایی و آتشیهای پشتیبانی دشمن؛ در حوزه لجستیک کمبود و کفایت آماده‌ها، وضعیت تجهیزات، موقعیت نقاط آمادی بویژه در اقلام طبقه ۱ - ۳ - ۵: در حوزه غیر نظامیان ترکیب و جنسیت جمعیت غیر نظامیان و شیوه همکاری یا عدم همکاری آنها با طرفین متخاصم و در حوزه شخصیت‌های دشمن، توانایی و نقاط ضعف فرماندهان و افسران شاغل در پستهای حساس و سرنوشت‌ساز از مباحث مهم و حیاتی در حوزه نقاط ضعف و قوت است که فرماندهان یگان و افسران ستاد را در دو حوزه تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری به ژرف اندیشی و آینده نگری سوق خواهد داد که به بهترین شکل بتوانند حفظ دور عملیات آفندی را به منظور تحقق اهداف متصور و تحیکم و تثبیت هدف در عملیات پدافندی محقق سازند.

اصل ششم - ارتباط - ارتباط: امکانی است که به وسیله آن فرمانده با توجه به جایگاهی که در سلسله مراتب فرماندهی در آن قرار دارد، دستور و نظارت خود را بر تمام فعالیت‌های صحنه جنگ، ناحیه داخلی، صحنه عملیات، ناحیه مواصلات و ناحیه رزم اعمال می‌کند (قرقچیان، ۱۳۹۰: ۱۹)؛ لذا دیگر عوامل مؤثر در حفظ دور عملیات در فرایند طرح‌ریزی، هدایت و کنترل عملیات اعم از آفند و پدافند عامل ارتباطات است. بر این اساس استفاده از وسایل مخابراتی و ارتباطی، فرمانده را در زمینه ارتباط با یگانهای تابع، کنترل حرکات با آتشیها به طور مؤثر کمک می‌کند. نقش این اصل در فعال شدن پاسگاه فرماندهی را حضرت به هنگام حرکت سپاه از نخيله به منظور نبرد با شامیان چنین ترسیم می‌فرمایند: «...فَقَدْ بَعَثْتُ مُقَدَّمَتِي وَأَمَرْتُهُمْ بِالزُّومِ هَذَا الْمِلْطَاطِ حَتَّى يَأْتِيَهُمْ أَمْرِي...» پیشگامان لشکر را جلو فرستادم و دستور دادم در کنار فرات توقف کنند تا فرمان من به آنها برسد...» (مکارم شیرازی ۱۳۹۰، ج ۲: ۵۴۰). میزان یا شرایط استفاده فرماندهان صحنه نبرد از هر یک از وسایل ارتباطی (باسیم، بی‌سیم، پیک،...) به نوع عملیات و وضعیت بستگی دارد. ارتباطات به عنوان محور بهره‌گیری از توان، در فرایند کنترل و هدایت یگان ظرفیتهایی را برای فرمانده و ستاد او فراهم می‌کند که به حفظ دور عملیات منتهی می‌شود. مهمترین ظرفیتهای این شرح است:



نمودار ۴: نقش اطلاعات در حفظ دور عملیات

- ارتباطات و مدیریت و هماهنگی: سامانه‌های ارتباطی این امکان را برای فرمانده فراهم می‌کند که با اشراف کامل بر همه یگانها اعم از یگانهای درگیر و دیگر نیروهای پشتیبانی کننده نبرد، هماهنگی لازم را ایجاد کند (قرقچیان ۱۳۹۰: ۲۲۸)؛ به عبارتی فرمانده با بهره‌گیری از ظرفیت ارتباطات خواهد توانست در راستای تحقق اهداف، هماهنگی دقیق و گسترده بین یگانهای رزمی، پشتیبانی رزمی و پشتیبانی خدمات رزمی به منظور پشتیبانی متقابل به عمل آورد. حضرت علی(ع) جایگاه ارتباط در انتقال اطلاعات را که زمینه‌ساز مدیریت و هماهنگی سازمان است، چنین ترسیم می‌فرماید: «...وَأَنَا بَيْنَ أَظْهَرِ الْجَيْشِ، فَأَرْفَعُوا إِلَيَّ مَطَالِمَكُمْ، وَمَا عَرَأَكُمْ مِمَّا يُغْلِبُكُمْ مِنْ أَمْرِهِمْ، وَلَا تُطِيقُونَ دَفْعَهُ إِلَّا بِاللَّهِ وَبِي، أُغْيِرُهُ بِمَعُونَةِ اللَّهِ، إِنْ شَاءَ اللَّهُ: من خود پشت سر سپاه در حرکتیم. شکایات خود را پیش من آورید در آن مواردی که آنها بر شما چیره شده‌اند و شما قدرت دفع آن را جز با کمک خداوند و من ندارید به من مراجعه کنید که من به کمک خداوند آن را تغییر می‌دهم و دگرگون می‌سازم ان شاءالله.» (دستی، ۱۳۸۲: نامه ۶۰، بخش ۵).

- ارتباطات و عملیات اطلاعاتی: دسترسی سریع به اطلاعات مربوط به جو، زمین و دشمن برای فرمانده این امکان را فراهم می‌سازد با شناخت نسبت به خطرناکترین و بهترین معبر و ضولی، مطمئن ترین و کارآمدترین تصمیم را بگیرد (دانشگاه امام حسین(ع) ۱۳۷۷: ۴۶). نقش ارتباطات در فعال شدن مدار اطلاعاتی و انتشار اطلاعات راهبردی را حضرت علی(ع) در نامه به والی مکه قثم بن عباس را چنین ترسیم می‌فرماید: «أَمَا بَعْدُ، فَإِنَّ عَيْنِي بِالْمَعْرَبِ كَتَبَ إِلَيَّ يُعَلِّمُنِي أَنَّهُ وَجَّهَ إِلَيَّ الْمَوْسِمِ أَنَّاسٌ مِنْ

أَهْلِ الشَّامِ، الْعُمَى الْقُلُوبِ، الصُّمَّ الْأَسْمَاعِ، الْكُمَهَ الْأَبْصَارِ، الَّذِينَ يَلْتَمِسُونَ الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ: اما بعد مأمور اطلاعات من در مغرب (شام) برایم نوشته و مرا آگاه ساخته است که گروهی از مردم «شام» به سوی «حج» گسیل داشته شده‌اند؛ گروهی کوردل، ناشنوا و کوردیده که حق را با باطل مشوب می‌سازند...» (شیروانی، ۱۳۹۱: نامه ۳۳، بخش اول).

– ارتباطات و ارتقای عملکرد پدافند هوایی: قدرت و توانایی پدافند هوایی برای مقابله با تهدیدات هوایی دشمن (که در آفند به منظور انهدام یگانهای تکور و در پدافند برای شکستن مواضع مستحکم پدافندی) متصور است به طور مستقیم به دریافت سریع اطلاعات پروازی مربوط به آن تهدیدات را دارد؛ لذا سامانه ارتباطات باید به گونه‌ای باشد که اطلاعات عملیاتی و پروازی لازم را در اسرع وقت در اختیار واحدهای پدافند هوایی قرار دهد (دانشکده توپخانه، بی تا: ۱۶۳). با توجه به نقش پدافند هوایی در حفظ دور عملیات (منظم و نامنظم) در سامانه اعلام خطر ده لایه ارتباطی پیش‌بینی شده است تا قدرت یگانهای پدافند هوایی به منظور دفع تهدیدات هوایی دشمن را افزایش دهد.

– ارتباطات و انتقال اطلاعات: کسب اطلاعات سریع فرمانده از وضعیت نیروهای خودی به او این امکان را می‌دهد که بهترین و مطمئن‌ترین تصمیم را بگیرد. قطعاً مهمترین راه انتقال اطلاعات استفاده از سامانه ارتباطی است (قرقچیان، ۱۳۹۰: ۲۲۸). هم‌چنین کارشناسان این حوزه بر این باورند که: «...به منظور مقابله با وضعیت جاری و آینده دشمن، لازم است فرمانده از کمیت و کیفیت یگانها، حرکات، طرحها و برنامه‌ها و تاکتیکهای دشمن اطلاعات جامع و بموقع داشته باشد (دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۷۷: ۴۷). سامانه ارتباطی در انتقال سریع و بموقع اطلاعات نقش اساس دارد.

– ارتباطات و توسعه نظارت: ایجاد ارتباطی مفید، پویا، سریع، دقیق و مطمئن این امکان را برای فرمانده فراهم می‌کند که بر تمامی یگانهای تحت امر نظارت دائم و مستمر داشته باشد (قرقچیان، ۱۳۹۰: ۲۲۶). انتقال سریع و مطمئن با بهره‌گیری از ظرفیت ارتباطات در توسعه نظارت فرمانده و در نهایت به حفظ دور عملیات می‌انجامد.

– ارتباطات هدایت و کنترل: ارتباط مؤثر و متقابل فرمانده و یگانهای تحت امر در فرایند عملیات امکان کنترل و هدایت مستقیم را برای فرمانده فراهم می‌کند (دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۷۷: ۲۲۷). اگر نوع سامانه‌های ارتباطی و چگونگی ارتباطات متناسب با وضعیت و منطقه عملیات طراحی شود، هر میزان که منطقه وسیع و عملیات پیچیده‌تر باشد، فرمانده مطمئن خواهد بود که همه سازمان تحت امرش چون مهره‌های شطرنج در اختیارش خواهد بود.



ج) ارتقای آمادگی: محقق شدن این راهبرد که قرآن کریم آن را چنین ترسیم می‌کند: «...وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ: و آماده کنید برای مشرکان هر چه توانید از نیرو و اسبان بر آخور بسته شد...» (انفال/۶۰) و حضرت علی(ع) خطاب به مردم و کارگزاران حکومتی خود آن را چنین ابلاغ می‌فرماید: «...فُحِّدُوا لِلْحَرْبِ أَهْبَتَهَا وَأَعِدُّوا لَهَا عُذَّتَهَا فَقَدْ شَبَّ لَهَا وَغَلَا سَنَاها وَاسْتَشْعَرُوا الصَّبْرَ فَإِنَّهُ أَدْعَى إِلَى النَّصْرِ: برای جنگ آماده شوید و ساز و برگ نبرد مهیا دارید که آتش جنگ افروخته شده و شعله آن بالا گرفته است...» (دشتی، ۱۳۸۲: خطبه ۲۶، بخش ۵).

د) انعطاف‌پذیری: اجرای موفقیت‌آمیز هر عملیات با توان انعطاف در فرماندهی، سازمان یگانهای رزمی و پشتیبانی رزمی وابستگی کامل دارد. این انعطاف اولاً تحت تأثیر اطلاعاتی است که شناخت فرمانده و ستاد او را نسبت به منطقه عملیات و وضعیت دشمن ارتقا می‌دهد و قدرت رزمی یگان را با مأموریت منطبق می‌سازد. ثانیاً تحت تأثیر یگان احتیاط است که قدرت نفوذ فرمانده را با توجه به تک اصلی و پشتیبانی در آفند و تخصیص مناسب نسبت به خطرناکترین معبر در پدافند افزایش می‌دهد. ثالثاً تحت تأثیر آتشیهای پشتیبانی است که با انهدام اهداف در آفند و پدافند قدرت فرمانده را در تحقق اهداف افزایش می‌دهد. رابعاً تحت تأثیر شبکه ارتباطی است که قدرت فرماندهی را در کنترل و هدایت یگانهای رزمی، پشتیبانی رزمی و پشتیبانی خدمات رزمی در فرایند تحقق اهداف توسعه می‌دهد خامساً تحت تأثیر آموزش کارآمدی است که قدرت بهره‌گیری نیروها از تجهیزات و زمان را متناسب با شرایط ارتقا می‌دهد. سادساً تحت تأثیر آرایشی است که با محور اطلاعات و ایجاد قدرت رزمی، تأمین، کنترل، تفرقه... قدرت نفوذ فرمانده در عملیات را افزایش می‌دهد که این فرایند به حفظ دور عملیات در جنگ پیشگیرانه، پیشدستانه، جنگ برق‌آسا، جنگ فرسایشی، جنگ نامتقارن، جنگ منظم و نامنظم منجر می‌شود.

نظر به نقش و جایگاهی که حفظ دور عملیات با اصول ششگانه در تحقق اهداف جنگ با رویکردهای متفاوت دارد، پیشنهادهای زیر در زمینه نهادینه شدن اصول ششگانه ارائه می‌شود:

الف) توجه ویژه به پاسگاه فرماندهی: نظر به دستورالعمل حضرت علی(ع) دو فرمانده لشکر زیادبن نصر و شریح بن هانی مبنی بر اینکه: «... وَقَدْ أَمَرْتُ عَلَيْكُمْ وَعَلَى مَنْ فِي حَيْزِكُمْ مَالِكُ بْنُ الْحَارِثِ الْأَشْثَرِ، فَاسْمَعَا لَهُ وَأَطِيعَا، وَاجْعَلَا دِرْعَاؤَ مِجَنَّا: مالک ابن حارث اشتر را بر شما و بر آنان که زیر فرمان شما هستند، امیر ساختم! گوش به فرمانش دهید و مطیع او باشید! او را زره و سپر خویش قرار دهید (دشتی، ۱۳۹۴: نامه ۱۳، بخش اول). تعریف پاسگاه فرماندهی مبنی بر اینکه مجموعه تأسیسات،

تجهیزات و افرادی است که زمینه طرح‌ریزی، هدایت و کنترل موفقیت‌آمیز را برای فرمانده فراهم می‌کند و نظر به اینکه در پاسگاه به بهترین وجه هماهنگی بین اصول حفظ دور عملیات محقق می‌شود، می‌طلبد به این مجموعه توجه ویژه شود تا افسران ستاد در این مرکز بیشتر تلاش کنند و از ظرفیت آن بهره‌گیرند.

ب) گزینش به جای پذیرش در امر آموزش: نظر به دستورالعمل ابلاغی حضرت علی(ع) در گزینش فرماندهان مبنی براینکه: «... إِنَّ الرَّجُلَ الَّذِي كُنْتُ وَكَيْتُهُ أَمْرَ مِصْرَ كَانَ رَجُلًا لَنَا نَاصِحًا، وَعَلَى عَدُوِّنَا شَدِيدًا: آن مردی که من او را فرماندار «مصر» کرده بودم، مردی بود که نسبت به ما ناصح و خیرخواه و نسبت به دشمنانمان سختگیر و در هم کوبنده بود...» (دشتی، ۱۳۹۴، نامه ۳۴، بخش دوم). نظر به نقشی که افسران به عنوان تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران سازمان در بهره‌گیری از ظرفیتهای سازمان در زمینه آتش، آرایش، آموزش، احتیاط، ارتباط و اطلاعات دارند درباره جذب و اعزام آنها به مراکز آموزش به جای پذیرش صورت پذیرد.

ج) برگزاری رزمایش تیپی و لشگری: نظر به راهبرد ابلاغی حضرت علی(ع) به فرماندهان نبرد صفین مبنی براینکه: «... وَوَطَّئُوا لِلْجُنُوبِ مِصَارِعَهَا وَادْمُرُوا أَنْفُسَكُمْ عَلَى الطَّعْنِ الدَّعْسِيِّ وَالضَّرْبِ الطَّلْحَفِيِّ: و جای در غلتیدن دشمن را فراهم سازید. خود را برای زدن سخت‌ترین نیزه و محکمترین ضربه شمشیر (بر پیکر دشمن خونخوار) به هیجان آورید...» (دشتی، ۱۳۹۴، نامه ۱۶، بخش یکم). در راستای نهادینه شدن این عوامل در سازمان در نرسا و نزاجا با طراحی رزمایش‌های تیپی و لشگری در امر نهادینه شدن آن اقدام شود.

#### کتابنامه:

۱. قرآن کریم (۱۳۷۶). ترجمه الهی قمشه‌ای. محمد مهدی. قم: انتشارات لقاء.
۲. نهج البلاغه (۱۳۹۴). ترجمه محمد دشتی. قم: نشر اجود.
۳. نهج البلاغه (۱۳۶۵). ترجمه سیدعلی نقی فیض الاسلام. قم: انتشارات فقیه.
۴. نهج البلاغه (۱۳۹۱). ترجمه علی شیروانی. قم: دفتر نشر معارف.
۵. انزوی نژاد، رضا (۱۳۷۳). فرهنگ لغت عربی. مشهد: انتشارات آستان قدس.
۶. ایمانی، سیف‌الله و همکار (۱۳۸۷). اطلاعات رزمی. تهران: ستاد مشترک مرکز برنامه‌ریزی و تألیف کتاب‌های درسی.



۷. پایگاه اطلاع رسانی دفتر مقام معظم رهبری [http:// www.leader.ir](http://www.leader.ir)
۸. پژوهشکده تحقیقات اسلامی (۱۳۸۹). اصول جنگ. قم: زمزم هدایت.
۹. رضائی، جواد (بی تا). کاربرد توپخانه در رزم منظم و ناهمگون. تهران: معاونت تربیت و آموزش نرسا.
۱۰. رضائی، جواد (۱۳۹۱). مأموریت‌های تاکتیکی توپخانه در رزم منظم و ناهمگون. تهران: معاونت تربیت و آموزش نرسا.
۱۱. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. چ هفدهم. تهران: انتشارات سمت.
۱۲. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۱). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. چ پنجم. تهران: انتشارات سمت.
۱۳. حسنی سعدی، بی نام (۱۳۹۵). بررسی نظام جامع تربیت و آموزش نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. نامه دفاع.
۱۴. خان احمدی، اسماعیل (۱۳۹۱). بررسی ابعاد جنگ اطلاعات در عصر اطلاعات. فصلنامه علمی - ترویجی مدیریت و پژوهش‌های دفاعی. ش ۶۷.
۱۵. خان احمدی، اسماعیل (۱۳۹۴). اصول و قواعد اساسی رزم آفندی و پدافندی. تهران: معاونت تربیت و آموزش نرسا.
۱۶. جهرمی قنبری، محمدحسین (۱۳۷۸). کتاب کمکی آموزشی. تهران: انتشارات دانشکده فرماندهی و ستاد سپاه.
۱۷. دشتی، محمد (۱۳۸۳). ترجمه نهج البلاغه. قم: انتشارات لاهیجی.
۱۸. دانشپور، حسن (۱۳۸۸). عملیات اطلاعاتی. تهران: مرکز تألیف کتابهای درسی سپاه.
۱۹. دشتی، محمد (۱۳۸۲). امام علی (ع) و امور نظامی. قم: مؤسسه فرهنگی تحقیقاتی امیر المؤمنین (ع).
۲۰. سپاه پاسداران انقلاب اسلامی (۱۳۸۳). اطلاعات رزمی. تهران: مرکز فناوری نرسا.
۲۱. سپاه پاسداران انقلاب اسلامی (۱۳۸۳). امور اداری مالی و پرسنلی. تهران: مرکز فناوری نرسا.
۲۲. سپاه پاسداران انقلاب اسلامی (بی تا). تاکتیک به کارگیری جنگ‌افزارهای پدافند هوایی.

- تهران: مرکز فناوری نرسا.
۲۳. سوادکوهی، منصور (۱۳۹۲). طرح‌ریزی و تهیه کالک گسترش پدافند هوایی. تهران: معاونت تربیت و آموزش نرسا.
۲۴. دانشگاه امام حسین (ع) (۱۳۷۸). اصول و قواعد اساسی رزم. تهران: انتشارات معاونت آموزش.
۲۵. دانشگاه امام حسین (ع) (۱۳۷۸). اطلاعات عملیات. تهران: انتشارات معاونت آموزش.
۲۶. دانشگاه امام حسین (ع) (۱۳۷۷). مخابرات و ارتباطات. تهران: انتشارات معاونت آموزش.
۲۷. قرقچیان، محمدحسین (۱۳۹۰). تاکتیک ارتباطات. تهران: معاونت تربیت و آموزش نرسا.
۲۸. قمی، عباس (۱۳۸۴). مفاتیح الجنان. ترجمه کمره‌ای. مشهد: انتشارات آستان قدس.
۲۹. غروی‌ان محسن و همکاران (۱۳۸۱). صحیفه سجادیه. قم: الهادی.
۳۰. ماه‌پیکر، یاور (۱۳۹۵). فرهنگ و آموزش نظامی. تهران: روناس.
۳۱. مرادیان، محسن (۱۳۸۵). راهنمایی جمع‌آوری اطلاعات راهبردی. تهران: انتشارات مرکز آموزش شهید صیاد شیرازی.
۳۲. مصاحب، غلامحسین (۱۳۸۰). فرهنگ لغت. تهران: انتشارات امیر کبیر.
۳۳. مکارم شیرازی، ناصر و همکاران (۱۳۹۰). پیام امیرالمؤمنین، شرح جدیدی بر نهج البلاغه. قم: انتشارات علی‌ابن‌ابی‌طالب.
۳۴. نعمان‌ابن‌محمد، قاضی (۱۳۸۳ق). دعائم الاسلام. بیروت: دارالمعارف.

## **The Charter of Maintaining Teleoperations through Emphasis on Nahj al-Balaghah**

*Ismail Khanahmadi<sup>1</sup>*

### **ABSTRACT**

Success in the battlefield, including preventive war, pre-emptive war, blitzkrieg attack, war of attrition, All-out war, limited war, regular or irregular war, and asymmetrical war, depends on the ability to keep teleoperations. As Nahj al-Balaghah is a collection of the words of a perfect and exceptional man and the unique commander of the whole universe, the subject of this paper comprises the charter of keeping the teleoperations through emphasis on Nahj al-Balaghah. This paper, reporting an applied research project, follows a descriptive-inferential in terms of analysis level. It is based on library method in terms of approach and classification. The data is collected through library studies using a note taking technique. In terms of data collection, the main question of the study is as follows: "What are the principles of preserving the teleoperation according to Nahj al-Balaghah? Based on the exploratory studies and experts' views, six sub-questions focusing on firing, training, arrangement, caution, information, and communication were designed. Having institutionalized the principles of the charter, four achievements including opportunity making, increasing productivity, developing preparedness, and flexibility were set to meet the goals of the commanders in the process of planning, directing and controlling operations. These are clarified in the conclusion.

**KeyWords:** charter, preservation of teleoperations, Nahj al-Balaghah.

---

1 - Assistant professor at the department of command and staff, Imam Hussein University of Officer Training

## **Identifying the Features of a Healthy Person in Defense Position**

*Ali Lotfi<sup>1</sup>*  
*Alireza Bostanpour<sup>2</sup>*

### **ABSTRACT**

This research is an introductory attempt to acquire concepts and a model for conceptualizing mental health of individuals in military and defense domains. The researchers reviewed defense and military literature through content analysis. The sampling was selected from available researches in defense and military fields so that they could find better results by examining more texts. Finally, 58 internal and external research papers were selected as the ultimate sample. Subsequently, five other experts in the field of military and mental health studied the research. The identified components were analyzed by Kappa statistics. Lastly, the conceptual model of the components for explaining a healthy man in defense were reported in three areas of pathology, positivism and attitude as follows: pathology (anxiety, depression, paranoia, obsession, and narcissism); positivism (positivity, sexual health, spiritual well-being, and social well-being); dimensions of attitude (occupational attitude, attitude towards addiction).

**KeyWords:** healthy person, content analysis, conceptual model, evaluation instruments.

---

1 - PhD at general psychology  
2 - master of psychology

## Identify and explaining A Model of Factors Affecting IRGC Intelligence in Discovering Knowledge Needs

*Masoud Movahhedi<sup>1</sup>*  
*Mohsen Safari<sup>2</sup>*

### **ABSTRACT**

An important conduct of every organizations in the process of knowledge management relates to identifying its knowledge needs to remove deficiencies and fill knowledge gaps. It can be notified that if an organization is able to take this important step correctly and in time, it will be able to act intelligently in discovering its knowledge needs. What are the factors affecting the success of this step and how effective is each of them? Interviewing the experts with a descriptive-analytical method, the organizational intelligence and its factors were investigated. Four factors including "intellectual knowledge capital", "organizational culture", "and structure" and "information technology" were identified as having the most frequencies in organizational intelligence. Having identified the dimensions and components of the model, while validating the questionnaire by the experts in the field of knowledge and research, a survey was conducted among the statistical community which included knowledge and research administrators of the IRGC. AS the statistical population of this study included about 70 subjects in 1395, the sample was selected by the whole number method. The normality of the research variables was examined by Kolmogorov–Smirnov test (KS test) test. Because of the limited statistical population, PLS software was used for analysis. For prioritizing the intensity of the effect of factors influencing intelligence, Friedman test was employed. The results indicated that the variables of information technology, intellectual capital, organizational knowledge and organizational culture had the greatest impact on intelligence in the discovery of the knowledge needs of the IRGC. The variables of organizational structure did not declare significant effect.

**KeyWords:** IRGC intelligence, knowledge needs, structure, intellectual- knowledge capital, information technology, culture.

---

1 - Associate professor at Imam Hussein University

2 - Graduate student of strategic defense studies at Imam Hussein University

**Wartime Management Experience for the Establishment  
of Resistance and Jihadi Management  
(Case Study: Karbala Operation V)**

*Akbar E'etebarian<sup>1</sup>*

*Amir Keivanara<sup>2</sup>*

*Mahdi Ataei<sup>3</sup>*

**ABSTRACT**

The eight-year war of Iraq against Iran is a turning point in the historical and cultural identity of our nation. Meanwhile, the management and command styles of this war is a clear and undeniable reality, which must be preserved as precious assets for future generations. This research is intended to identify the role of management components such as leadership and guidance, planning, decision making, organizing and integration in Iran's victory in Karbala 5 operation from the viewpoint of the commanders and combatants participating in the operation. The statistical population of this study includes 210 commanders participating in the operation from whom 132 persons were selected as the sample based on simple random sampling. This is a descriptive-survey research whose data is collected by a researcher-made questionnaire including five management factors with 58 items through 5-point Likert scale. The results indicated that the effect of the managerial factors on Iran's victory, including decision-making, planning, organizing, and coordination was higher than the average level. The highest scores of the responses were given to the courage and bravery of the commanders in dealing with the consequences of the operations, Jihadi thinking in operational planning, and collaborative relationship among the operational divisions.

**KeyWords:** war management experiences, resilience and Jihadi management, war management in Karbala 5, the Holy Defense.

---

1 - Associate professor at the faculty of management, Azad University of Esfahan.

2 - PhD candidate of cultural management, Islamic Azad University of Esfahan.

3 - Master of public administration

**The Effectiveness and Primacy of Behavioral Indicators of Successful Teachers and Trainers on Training of the Students at the level of the Islamic Revolution, and Providing an Appropriate Behavioral Model (Case Study: A University in Tehran)**

*Mohammad Bagher Babaei Talatpneh<sup>1</sup>*  
*Ali Abyati<sup>2</sup>*

**ABSTRACT**

This research is aimed at reviewing the effective behavior of successful teachers and instructors in training students in accordance with the level of the Islamic Revolution for the first time. The statistical population of this research includes 319 university lecturers, instructors, commanders, and students. The purpose of this research is to investigate the effect of the training characteristics and indicators of university teachers on the students at the Islamic Revolution level. Referring to the principles of genuine Islamic education, the statements of the supreme leader of the Islamic revolution, the documents of the comprehensive scientific map of the country, and the characteristics and virtues of the university teachers according to the latest documents, the behavior of the teachers were evaluated. This descriptive-analytical research is an applied one in terms of nature. Eventually, from the total of 31 competencies of the faculty members at the Islamic Revolution level, 14 components were identified as having effects on education, the most essential of which include IQ, ethical and behavioral modeling, familiarity with research and having knowledge (education) of specific field by the professors. Based on the analysis of the effect of these components on training students, a model was designed including the following features: believer, Mujahid, Wilayah-oriented, revolutionary, popular and clear-sighted. A very effective model was designed to benefit university professors and administrators.

**KeyWords:** praxeology, successful professor, training, students at the Islamic Revolution level.

---

1 - Associate professor at Imam Hussein University

2 - graduate of defense management at Imam Hussein University

## **Identification and Prioritization of Evaluation Indicators of the Successfulness of the Plans for New Products Development in Defense Projects through Fuzzy Delphi and Fuzzy AHP**

*Mohsen Safaei<sup>1</sup>  
J'afar Gheider Khalejani<sup>2</sup>*

### **ABSTRACT**

Organizations are now constantly trying to evaluate the performance of their units. In project-based organizations (PBO), evaluation of projects is of great importance. One of the many types of projects playing essential roles in the defense industry is new product development (NPD). Hence, it is very important to find out a way of assessing the success of such projects. This research is intended to identify and prioritize the indicators of evaluating the success of new product development projects in defense industries. Reviewing the literature of this area, the researchers identified the indicators of evaluating the success of projects. Using Delphi method, they distributed questionnaires among eleven experts in the industrial field. To determine the weights of each of the indicators, Based on the hierarchical analysis method, a questionnaire was distributed among ten experts. Finally, the questionnaires were analyzed by the Fuzzy Hierarchy Analysis Method. The results indicated that among the 18 identified indicators, those of achieving best performance and products (performance standards), internal market share, and the implementation of the threshold of the technical characteristics of the product (technical requirements of the product) acquired the higher positions respectively. Furthermore, from the three dimensions of project management success, product success, and market success, the rate of project management received the highest weight eventually.

**KeyWords:** project success evaluation criteria, new product development (NPD), defense industry, Fuzzy Delphi Method (FDM), Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP).

---

1 - Master of project management at Tehran University

2 - Assistant professor Malek Ashtar University of Technology





# ABSTRACTS

## Contents

Title	Author	Page
<b>Identification and Prioritization of Evaluation Indicators of the Successfulness of the Plans for New Products Development in Defense Projects through Fuzzy Delphi and Fuzzy AHP</b>	Mohsen Safaei, J'afar Gheider Khalejani	1
<b>The Effectiveness and Primacy of Behavioral Indicators of Successful Teachers and Trainers on Training of the Students at the level of the Islamic Revolution, and Providing an Appropriate Behavioral Model (Case Study: A University in Tehran)</b>	Mohammad Bagher Babaei Talatppeh, Ali Abyati	2
<b>Wartime Management Experience for the Establishment of Resistance and Jihadi Management (Case Study: Karbala Operation V)</b>	Akbar E'tebarian, Amir Keivanara, Mahdi Ataei	3
<b>Identify and explaining A Model of Factors Affecting IRGC Intelligence in Discovering Knowledge Needs</b>	Masoud Movahhedi, Mohsen Safari	4
<b>Identifying the Features of a Healthy Person in Defense Position</b>	Ali Lotfi, Alireza Bostanpour	5
<b>The Charter of Maintaining Teleoperations through Emphasis on Nahj al-Balaghah</b>	Ismail Khanahmadi	6