

طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس (مطالعه موردی: سیره شهید محمدابراهیم همت)

نویسندگان: مسلم باقری^۱، سحر مرادی رودبالی^۲

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۵/۵/۱۱

تاریخ دریافت: ۹۵/۳/۱۹

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال نوزدهم، شماره ۷۱، تابستان ۱۳۹۵

چکیده

مطالعه ابعاد مختلف دفاع مقدس و به‌ویژه مطالعه‌ی عملکرد و شیوه‌های رفتاری سرداران و فرماندهان آن به‌عنوان مدیران و اداره‌کنندگان دفاع مقدس، می‌تواند سرمشق و سرلوحه مدیران امروزی قرار گرفته و در تولید دانش مدیریت اسلامی ایرانی مثمر ثمر واقع گردیده و در تحقق مدیریت جهادی در کشور راهگشا باشد. از این‌رو، مقاله حاضر با توجه به عدم وجود یک الگوی نظام‌مند پیرامون مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس، باهدف شناسایی و بررسی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی شهید محمدابراهیم همت نگاشته شده است. داده‌ها از مطالعه و بررسی کتب، مقالات و دیگر منابع اطلاعاتی موجود پیرامون این شهید، گردآوری و با روش تحقیق تحلیل محتوای کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در نهایت پس از اجرای گام‌های روش مذکور، الگوی مدیریت منابع انسانی شهید همت در چهار بخش اصول مدیریت منابع انسانی (شامل هفت اصل)، جذب منابع انسانی (۴ شاخص)، توسعه منابع انسانی (۷ شاخص)، نگهداشت منابع انسانی (۱۲ شاخص) ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی:

دفاع مقدس، فرماندهان دفاع مقدس، سیره مدیریتی شهید همت، مدیریت منابع انسانی، تحلیل محتوا.

۱. استادیار بخش مدیریت جهانگردی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، bagherimos-

lem@shirazu.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت منابع انسانی، دانشگاه شیراز، sahar.moradi20@gmail.com

۱- مقدمه و بیان مسئله

انقلاب اسلامی ایران نقطه‌ی عطفی در تاریخ ایران، اسلام و جهان است و رخدادی عظیم و تأثیرگذار در نیمه‌ی دوم قرن بیستم به شمار می‌آید که موجب بسیاری از تحولات و دگرگونی‌های سیاسی در جهان شده است. اهمیت این رویداد تاریخی در این است که از یک‌سو معادله‌های سیاسی استکبار را در ادامه‌ی تقسیم استعماری جهان به دو قطب شرق و غرب بر هم زد و از سوی دیگر یکی از مقتدرترین رژیم‌های وابسته به قدرت‌های بزرگ را در کشوری که از نظر استراتژیکی و اقتصادی بااهمیت بود ریشه‌کن نمود. (عمید زنجانی، ۱۳۸۱، ص ۱۵) از این‌رو، بعد از وقوع این انقلاب، سردمداران استکبار سعی در نابودی این انقلاب از طرق و روش‌های گوناگونی نمودند که مهم‌ترین شیوه‌های آن‌ها در سال‌های آغاز انقلاب جنگ تحمیلی و در سال‌های اخیر تحریم‌ها، شبیخون‌های فرهنگی و جنگ نرم بوده است.

جنگ، بی‌تردید، شگفت‌انگیزترین پدیده‌ی اجتماعی است (زارع، ۱۳۸۳، ص ۱۵) و به‌عنوان یک پدیده اجتماعی که سابقه‌ای به قدمت زندگی انسان دارد (مدنی، ۱۳۸۷، ص ۴۲)، متأثر از ویژگی‌های منحصربه‌فرد انسان همچون عقل، تفکر، تدبیر، تصمیم‌گیری، تمایلات و... است (خودسیانی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۷۰).

کشور جمهوری اسلامی ایران نیز در طول تاریخ خود بارها شاهد این پدیده‌ی خانمان‌سوز و درعین‌حال مهم و زاینده بوده که یکی از مهم‌ترین و عجیب‌ترین آن‌ها، تجربه‌ی هشت سال جنگ تحمیلی بوده است. جنگ تحمیلی پس از پیروزی انقلاب اسلامی در ایران به‌عنوان یکی از تأثیرگذارترین عوامل در فضای اجتماعی، سیاسی و فرهنگی، جامعه‌ی ایران را دستخوش تغییر نمود (ابراهیمی و کریمی، ۱۳۹۱، ص ۳۰-۲۹). اداره موفق هشت سال دفاع مقدس و مدیریت جنگ را بایستی حاصل جهان‌بینی الهی و اسلام شیعی دانست و خلاقیت فرماندهان و مدیران عرصه‌های مختلف دفاع مقدس را بایستی با این نگرش تحلیل نمود (نوری صادق‌آبادی، ۱۳۸۶، ص ۱۲۶).

در اهمیت بررسی دوران هشت سال دفاع مقدس [و مطالعات پیرامون آن] همین بس که مقام معظم رهبری آن را گنجینه‌ی عظیمی می‌داند که تا مدت‌های طولانی، ملت ما می‌تواند از آن استفاده کند؛ آن را استخراج کند و مصرف کند و سرمایه‌گذاری کند (باقری کنی، آذر و سعادت جو، ۱۳۹۴، ص ۴۴).

شیوه‌ی مدیریت فرماندهان دفاع مقدس را می‌توان نمونه‌ی بارز مدیریت جهادی دانست. بدیهی است که جهاد و مدیریت جهادی در هر مقطع زمانی لازمه‌ی موفقیت و عبور از بحران‌ها است، چه در دوران دفاع مقدس که جنگ نظامی بود و چه در



حال حاضر که شاهد جنگ‌های اقتصادی، فرهنگی و... در قالب تحمیل تحریم‌ها بر کشور یا نفوذ فرهنگی و ... هستیم؛ به همین دلیل است که رهبر معظم انقلاب نیز در نام‌گذاری سال‌های اخیر بر اقتصاد مقاومتی و مدیریت جهادی به‌طور ویژه تأکید می‌ورزند؛ بنابراین می‌توان با مرور و بهره‌گیری از تجارب مدیریتی دوران دفاع مقدس که نمونه‌ی بارز مدیریت جهادی است، برای حل مشکلات و مسائل امروز سازمان‌ها راهکارهایی بومی ارائه نمود.

علاوه بر این، با نگاهی به الگوهای موجود در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی، می‌توان دریافت که این الگوها، منبعث از ارزش‌ها و پارادایم‌های حاکم بر غرب و متناسب با جوامع و سازمان‌های غربی می‌باشند. میزان سنخیت این الگوها با جامعه‌ی اسلامی ما که ارزش‌های دینی و اسلامی بر آن حاکم است، کم و ناچیز است؛ لذا این امر ضروری به نظر می‌رسد که محققان داخلی نیز بر این امر همت گمارند و با بهره‌گیری از تجارب مربوط به دفاع مقدس که یکی از وقایع مهم در طول تاریخ جمهوری اسلامی ایران است، الگوهای بومی مدیریت منابع انسانی را تدوین نمایند. با توجه به سازگاری الگوهای بومی با فرهنگ و ارزش‌های دینی و ملی، الگوهای مذکور می‌توانند مورد استفاده‌ی مدیران سازمان‌ها قرار گیرند و موجب ارتقای عملکرد افراد و سازمان شوند.

در حال حاضر یکی از چالش‌برانگیزترین موضوعات سازمان‌ها، ارائه‌ی راهکار مستحکم مدیریت منابع انسانی و فرهنگ مستحکم حاکم بر سازمان است تا به واسطه آن بتواند توانمندی صددرصدی نیروی انسانی را برای تحقق اهداف سازمانی به کار گیرد و در عین حال رضایت کامل ایشان را به دست آورد. دوره دفاع مقدس از عرصه‌هایی است که در آن سازمانی دفاعی و عملیاتی شکل می‌گیرد و تعاملی محوری میان فرمانده و نیروها سامان می‌یابد این موضوع محقق می‌شود؛ به بیان بهتر، سخنان فرماندهان دوران هشت سال جنگ تحمیلی ایران عراق و مستندات این زمینه حاکی است که در سازمان جنگ، الگوی مطلوبی از مدیریت منابع انسانی سازمانی وجود داشته است و بررسی و تحقیق در این زمینه، یافته‌های مناسبی را در پیشبرد مدیریت منابع انسانی خواهد داشت (باقری کنی، آذر و سعادت جو، ۱۳۹۴، ص ۱۰). به‌عنوان مثال دفاع مقدس دورانی است که توانست خیل عظیمی از منابع انسانی را با خود همراه کند و شخصیت‌های بسیار موفق سازمانی پدید آورد. بررسی این سیر تعالی نیروها، دستاوردهای خوبی برای حوزه منابع انسانی سازمانی و سرلوحه‌ای مناسب برای مدیریت آینده کشور و بشریت خواهد بود [و می‌توان گفت که یکی از نتایج آن، ایجاد الگوی مطلوبی از مدیریت منابع انسانی است که توسط همین جوانان و مردمان مرزوبوم و در



عصر حاضر رقم خورده است (باقری کنی، آذر و سعادت جو، ۱۳۹۴، ص ۴۴). اما محققان در بررسی خود به یک الگوی نظام‌مند پیرامون نظام مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس دست نیافته و از این‌رو اقدام به تعریف این پژوهش پیرامون الگوی مدیریت منابع انسانی یکی از فرماندهان دفاع مقدس به نام شهید محمدابراهیم همت (که محققان در بررسی کتب و آثار موجود پیرامون ایشان به این جمع‌بندی دست یافته بودند که در سیره ایشان می‌توان به یک الگوی مدیریت منابع انسانی دست یافت) نموده‌اند و سؤال اساسی این پژوهش عبارت است از اینکه: الگوی مدیریت منابع انسانی شهید همت دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟

جهت پاسخ به این سؤال محققان در ابتدا در بخش ادبیات نظری به بررسی مفهوم مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن از دیدگاه اندیشمندان مختلف پرداخته و سپس به صورت مختصر به زندگی‌نامه شهید همت اشاره نموده‌اند. سپس پیشینه پژوهش در دو محور مقالات و کتب دارای رویکرد مدیریتی نگاشته شده پیرامون شهید همت و همچنین دیگر سرداران دفاع مقدس بررسی و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی به بررسی تمامی کتب، مقالات و یادداشت‌های موجود پیرامون شهید همت پرداخته و پس از اجرای ۵ گام این روش، الگوی خود پیرامون الگوی مدیریت منابع انسانی شهید همت را ارائه نموده‌اند. محققان در انتها در بخش نتیجه‌گیری به نوآوری الگو اشاره و آن را با پژوهش‌های پیشین مورد مقایسه قرار داده و در همین راستا پیشنهادهای اجرایی و پژوهشی مرتبط با موضوع مقاله را ارائه نموده‌اند.

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱- مدیریت منابع انسانی

سازمان‌ها، بدون داشتن نظام‌های دقیق طراحی شده و هماهنگ با یکدیگر، نمی‌توانند به فعالیت‌های خود دوام بخشند و به اهداف بلندمدت از پیش طراحی شده دست یابند. مدیران در صورتی که بخواهند نظام‌های سازمانی را طراحی نمایند، باید از دیدگاهی نظام‌مند نسبت به سازمان و عوامل مؤثر بر آن برخوردار باشند. یکی از مهم‌ترین نظام‌های هر سازمان یا شرکت، نظام مدیریت منابع انسانی آن است که تأثیر زیادی روی عملکرد سازمان دارد (Sanchez & Soriano, 2011, p.7). امروزه منابع انسانی یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان‌هاست (Domiguez, 2011, p.280). تأکید فزاینده بر استفاده از اندیشه‌های نو، جهت اثربخشی و کارایی فعالیت‌های سازمانی، مهم‌ترین ویژگی‌های نظام‌های امروزی است. کارکنان هر سازمان به دلیل داشتن نظرها، افکار و ایده‌های خلاقانه، با ارزش‌ترین سرمایه به شمار می‌روند. بر این اساس، برای رشد و



بالندگی هر سازمان، کارکنان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان به شمار می‌روند (Danish & Usman, 2010, p.160). مدیریت منابع انسانی فرآیندی است که ضمن تضمین بهره‌وری منابع انسانی، درصد افزایش توانمندی و سودآوری سازمانی از طریق کارکنان است که در جهان کنونی یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت محسوب می‌شود (Saleem, 2012, p.97). لادو و ویلسون^۱ سیستم مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، وظایف و فرآیندهای متمایز اما مرتبط به هم تعریف کرده‌اند که به دنبال جذب، بهبود و حفظ منابع انسانی سازمان است (کشته‌تر و شکوهی، ۱۳۹۴، ص ۱۳۴). مدیریت منابع انسانی عبارتی است ناظر بر کلیه‌ی ابعاد مرتبط با چگونگی به‌کارگیری و مدیریت افراد در سازمان؛ این عبارت شامل مدیریت منابع انسانی استراتژیک، مدیریت سرمایه‌ی انسانی، مدیریت دانش، مسئولیت اجتماعی سازمان، توسعه‌ی سازمانی، منبع‌یابی (برنامه‌ریزی، کارمند یابی و انتخاب نیروی کار و مدیریت استعداد)، یادگیری و توسعه، مدیریت عملکرد و پاداش، روابط کارکنان، رفاه کارکنان، تدارک خدمات برای کارکنان می‌شود (Armstrong, 2014, p.4). خسروی در پژوهشی هشت شاخص اصلی مدیریت منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان را شناسایی کرد که عبارت‌اند از: طراحی شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمند یابی و گزینش، سلامت و بهداشت کارکنان، آموزش و توسعه، ارتباط‌های کارکنان، ارزیابی عملکرد و نظام جبران خدمات (کریمیان، ۱۳۹۴، ص ۱۵۶). از دیدگاه آرمسترانگ (۲۰۱۴، ص ۵) اهداف مدیریت منابع انسانی عبارت‌اند از:

- حمایت از سازمان در دستیابی به اهداف خود، از طریق طراحی و اجرای استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با یکپارچه شدن استراتژی‌های کسب و کار
- ایفای نقش در توسعه‌ی فرهنگ عملکرد بالا
- حصول اطمینان از سازمان، با دارا بودن کارکنان مستعد، بامهارت و متعهد موردنیاز
- ایجاد روابط کاری مثبت و وجود اعتماد دوجانبه، بین مدیران و کارکنان
- تشویق به کارگیری رویکردی اخلاقی به مدیریت کارکنان.

همچنین بسیاری از محققان کوشیده‌اند که حوزه‌های متفاوت و تحت پوشش مدیریت منابع انسانی را طبقه‌بندی کنند. به‌عنوان مثال رابینز، دسنزو و کالتر^۲ (۲۰۱۳) چهار حوزه‌ی مربوط به مدیریت منابع انسانی را مطرح کرده‌اند که عبارت‌اند از: جذب، نگهداشت، انگیزش و توسعه‌ی منابع انسانی. فامبرون و همکاران^۳ نیز یک چرخه‌ی پنج مرحله‌ای برای مدیریت منابع انسانی معرفی نموده‌اند که شامل مراحل انتخاب،

1. Lado & Wilson
2. Robbins, DeCenzo and Coulter
3. Fombrun et al.



عملکرد، ارزیابی، پاداش و توسعه هست (Brewster, 1995, p.2). دایر و هولدار (۱۹۸۸)، برای نظام منابع انسانی، چارچوبی ارائه کرده‌اند که شامل شش زیرسیستم توسعه، پاداش‌ها، سیستم کار، مدیریت عملکرد و سرپرستی، روابط با کارکنان و روابط با دولت است (محمدی و ورزشکار، ۱۳۸۷، ص ۶۰). از دیدگاه آرمسترانگ (۲۰۱۰، ص ۸)، مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که طرز فکر، عملکرد و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و رویکردی استراتژیک است که به جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان کمک می‌کند و فرآیندی است که شامل وظایفی چون؛ جذب، استخدام، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی می‌شود؛ بنابراین زیرسیستم‌های جذب، توسعه و نگهداشت را می‌توان از زیرسیستم‌های اصلی در مدیریت منابع انسانی برشمرد که تقریباً همه صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی به آن اشاره کرده‌اند. زیرسیستم جذب، شامل تمام موضوع‌های مرتبط با شناخت افراد با مجموعه مهارت‌های سطح بالا، برای مشاغل موردنیاز سازمان است و بدین گونه: سازمان بر روی چه افرادی سرمایه‌گذاری کند؟ نیروی انسانی چگونه باید سازمان‌دهی شود؟ چگونه باید برای کارمندیابی و استخدام در پست‌های تعیین‌شده، برنامه‌ریزی کرد؟ برای توسعه‌سازمانی چه نوع مهارت‌هایی موردنیاز است؟ طرح اصلی سازمان برای توسعه چگونه طراحی می‌شود؟ این پرسش‌ها تنها بخشی از پرسش‌هایی است که در یک سازمان، هنگام ترسیم مسیر جذب کارکنان خود، به‌عنوان بارزترین سرمایه‌سازمانی، باید در نظر گرفت (سوانسون و هالتون، ۲۰۰۹، ص ۶). منظور از توسعه منابع انسانی، مجموعه‌ای از اقدامات سازمان‌یافته برای شناسایی، ارزیابی و توسعه شایستگی‌های افراد به‌منظور بهبود عملکرد فردی و سازمانی و تغییرات سازمانی موردنظر است (بیگی و قلی‌پور، ۱۳۹۵، ص ۱۷). همچنین حفظ و نگهداشت منابع انسانی مجموعه‌ای از تدابیر و اقدامات مدیریتی است که زمینه‌های ماندن و حفظ منابع انسانی را در سازمان میسر می‌سازد. حفظ امنیت، روحیه، علاقه و توان تخصصی افراد نگهداشت نامیده می‌شود. حفظ و نگهداشت فرآیندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و بهسازی، ارتقاء بر اساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب و... سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد و نگهداشت ایجاد وضعیت مطلوب اشتغال برای کارکنان است تا به‌واسطه‌ی آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشد (میر کمالی، حاج خزیمه و ابراهیمی، ۱۳۹۴، ص ۱۰).

حال، از آنجاکه هدف این مقاله طراحی و بررسی الگوی مدیریت منابع انسانی شهید



همت است، در ادامه به معرفی شهید همت پرداخته می‌شود.

۲-۲- شهید همت

شهید حاج ابراهیم همت از جمله چهره‌های برجسته‌ی دوران طلایی دفاع مقدس است که توانست در مدت کوتاه عمر پرثمر خود، آثار بسیار شگفت‌انگیزی برجای بگذارد. او با پیروی از شیوه‌ی رفتار بزرگان دین مبین اسلام، مدیریت را به منصفی ظهور رساند که امروز دستورالعمل رفتاری خیل عظیمی از هم‌زمان آن شهید بزرگوار است. (شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۱). ایشان در سال ۱۳۳۴ در شهرضای استان اصفهان متولد شد. در سال ۱۳۵۴ از دانشسرای تربیت‌معلم اصفهان فارغ‌التحصیل گردید و سپس در سال ۱۳۵۶ برای گذراندن خدمت نظام‌وظیفه اقدام کرد. مدتی در مدارس راهنمایی شهرضا به تدریس تاریخ پرداخت.

فعالیت‌های ایشان در ابتدای انقلاب و در طی دفاع مقدس به شرح ذیل است: عضویت در کمیته دفاع شهری و مبارزه با عناصر مسلح قوانین طاغوتی و ضدانقلابی و تشکیل سپاه شهرضا و تصدی امور فرهنگی - تبلیغی این نهاد؛ سفری کوتاه به سیستان و بلوچستان جهت کارهای فرهنگی و تبلیغی و عمرانی در این استان، از بهمن ۵۷ تا اردیبهشت ۱۳۵۹، عزیمت به مناطق کردنشین غرب کشور، ورود به شهرستان پاوه و همکاری با مهندس ناصر کاظمی فرماندار پاوه و فرمانده سپاه و سرپرستی روابط عمومی سپاه پاوه و انتصاب به سمت فرماندهی واحد عملیات سپاه پاوه از بهار ۵۹ تا تابستان ۱۳۶۰، فرماندهی سپاه پاوه از شهریور ۱۳۶۰ تا دی ۱۳۶۰، طراحی و فرماندهی عملیات محمد رسول‌الله (ص) [محورهای پاوه و مریوان] به اتفاق احمد متوسلیان؛ عزیمت به منطقه جنوب و مشارکت در تشکیل تیپ ۲۷ محمد رسول‌الله (ص)، انتصاب به سمت مسئول ستاد پشتیبانی تیپ ۲۷ و هدایت بخشی از گردان‌های تیپ طی چهار مرحله عملیات فتح المبین و مراحل اول و دوم عملیات الی بیت‌المقدس و آزادی خرمشهر از ۱۲ دی ۱۳۶۰ تا ۴ خرداد ۱۳۶۱، عزیمت به سوریه با سمت جانشین فرماندهی قوای محمد رسول‌الله (ص) و حضور فعال به همراه احمد متوسلیان در جبهه‌های سوریه و لبنان، تصدی سرپرستی امور تیپ در پی ربوده شدن احمد متوسلیان و بازگشت نیروها به ایران از تاریخ ۲۱ خرداد تا ۱۵ تیر ۱۳۶۱؛ فرماندهی تیپ ۲۷ محمد رسول‌الله (ص) از مرحله سوم عملیات رمضان تا عملیات مسلم بن عقیل، فرماندهی قوای قرارگاه شهید بهشتی؛ فرماندهی لشکر ۲۷ محمد رسول‌الله (ص)؛ تشکیل سپاه ۱۱ قدر و فرماندهی این سپاه، متشکل از سه لشکر نیروی زمینی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی در نبردهای زین‌العابدین (ع)، والفجر مقدماتی و والفجر یک؛ فرماندهی لشکر ۲۷ در



نبردهای والفجر چهار و عملیات آبی - خاکی خیبر، سرانجام شهادت در غروب روز هفده اسفند ۱۳۶۲ در محل تقاطع جاده‌های جزایر مجنون شمالی و جنوبی (بهزاد و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۸۰۹).

۲-۳- پیشینه تحقیق

محققان در بررسی خود به پژوهش مستقلی پیرامون مدیریت شهید همت و به‌طور خاص مدیریت منابع انسانی ایشان دست نیافته و تنها در این ارتباط به برخی از کتب و آثار موجود پیرامون ایشان همانند: فرماندهان جوان - شهید همت در مکتب نبوی (شفیعی، ۱۳۹۲)، برای خدا مخلص بود (اکبری، ۱۳۹۲)، ضربت متقابل (بابایی، ۱۳۹۰)، همپای صاعقه (بهزاد و بابایی، ۱۳۸۸)، طنین همت (رستمی، ۱۳۸۷)، به مجنون گفتم زنده بمان (خضری، ۱۳۸۱) و هم‌سفران - زندگینامه سرلشگر پاسدار شهید حاج محمدابراهیم همت (رئیزی، ۱۳۷۶) و ... دست یافتند که آن‌ها را مبنای تحلیل خود قرار دادند؛ اما مقالاتی توسط پژوهشگران مختلف پیرامون مباحث مدیریتی دیگر سرداران شهید و همچنین به‌طور عام سرداران دفاع مقدس تدوین شده است که برخی از آن‌ها به شرح ذیل می‌باشند.

۱) باقری کنی، آذر و سعادت جو (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «طراحی الگوی مدیریت تعالی رزمندگان دفاع مقدس» به تبیین نظام تربیتی حاکم بر جبهه و عوامل اثرگذار در تربیت و تعالی رزمندگان پرداخته‌اند. در این پژوهش با پانزده نفر از فرماندهان و رزمندگان دوران دفاع مقدس مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته صورت گرفته و با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد، مفاهیم و مقولات مصاحبه‌ها استخراج شده است. الگوی اولیه این محققان شامل ابعاد تقویت کننده، تضعیف کننده، زمینه‌های مدیریتی و غیر مدیریتی، انگیزه‌های رشد و تعالی و همت و اراده فردی بوده و سپس آن‌ها بر اساس الگوی استاندارد استروس الگوی مدیریت تعالی رزمندگان دفاع مقدس را ارائه نموده‌اند.

۲) صادقی مال امیری و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود به طراحی و تبیین الگوی تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان سپاه در دفاع مقدس پرداخته‌اند. ماحصل این تحقیق، الگوی تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان سپاه در دفاع مقدس متشکل از ۵ بعد، ۱۸ مؤلفه و ۴۶ شاخص است که بر مبنای مبانی نظری تحقیق، دسته‌بندی و اولویت‌بندی گردیده است. ابعاد الگوی تصمیم‌گیری فرماندهان در دفاع مقدس به ترتیب اهمیت و سهمشان در سنجش این الگو عبارت‌اند از: ظرفیت و توان تصمیم‌گیری، فرآیند تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیرنده، ماهیت تصمیم‌گیری و محیط



- تصمیم‌گیری که هر کدام دارای مؤلفه، شاخص و گویه‌های مربوط به خود است.
- (۳) خودسیانی، مراد پیری و خان احمدی (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «بررسی نقش رهبری و فرماندهی نظامی در دفاع مقدس و جنگ آینده از منظر فرماندهان عالی جنگ» به بررسی و تبیین نقش فرماندهی در دوران دفاع مقدس به منظور ارائه‌ی الگویی مناسب جهت هدایت صحنه‌ی جنگ در نبردهای احتمالی آینده می‌پردازند. محققان در این تحقیق به شاخص‌هایی دست یافتند که شامل قاطعیت در تصمیم‌گیری، ارتقای روحیه و انگیزه‌ی نیروها، ابتکار و خلاقیت، اخلاق فرماندهی، فراهم نمودن زمینه‌ی خودباوری، مشارکت دیگران در تصمیم‌گیری‌ها، ارائه‌ی نیرومند و استوار و روحیه‌ی تزلزل‌ناپذیر و دوراندیش است.
- (۴) باقری کنی و سعدآبادی (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان «طراحی الگوی رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی: پژوهشی مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد با تأکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار احمد کاظمی» با استفاده از روش داده‌بنیاد، مضامین و کدهای متعددی از ۱۳ مصاحبه استخراج کرده‌اند و چارچوبی برای تبیین الگوی شکل‌گیری وجوه مختلف رهبران معنوی و روابطشان با پیروان ارائه داده‌اند. در این الگوی به عواملی همچون محیط رشد، پیش‌زمینه‌های مؤثر در مسیر رشد افراد، معرفت و خودسازی و ویژگی‌ها و رفتارهای فرمانده که منجر به ایجاد تولی روحی، فکری و رفتاری در نیروها می‌شود و فرآیند نفوذ اتفاق می‌افتد، اشاره شده است.
- (۵) گودرزی، باقری کنی و خیرآبادی (۱۳۸۹) در پژوهش خود، از طریق مصاحبه با فرماندهان ارشد دوران دفاع مقدس و با استفاده از روش داده‌بنیاد به تبیین الگوی تصمیم‌گیری فرماندهان می‌پردازند که این الگو دارای ۴۲ مفهوم اصلی و ۱۱ مقوله‌ی انتزاعی‌تر است. برخی از مهم‌ترین مقوله‌های این الگو عبارت‌اند از: ویژگی‌های شخصی و مبانی اندیشه‌ای تصمیم‌گیرندگان، طراحی اولیه کلان‌نگری در تصمیمات، فضا و شیوه‌ی اجرای تصمیمات، آماده‌سازی شرایط و ویژگی‌های نیروهای تحت امر.
- (۶) مدنی (۱۳۸۷) در تحقیقی، به بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس پرداخته است. در این تحقیق عملکرد چهار تن از سرداران دفاع مقدس، شهیدان خرازی، زین‌الدین، همت و باقری، در فاصله‌ی زمانی سال‌های ۱۳۶۰ تا ۱۳۶۵ مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری در این طرح کلیه فرماندهان لشکرهای ۱۷، ۱۴، ۲۷ و ۳۱ نیروی زمینی سپاه و تعداد نمونه ۱۳۰



نفر بوده است. در نتیجه‌ی این تحقیق آمده است که فرماندهان مورد مطالعه از عوامل مدیریتی بیش از سطح متوسط استفاده می‌کرده‌اند؛ به عبارت دیگر، تأثیر عوامل شش‌گانه مدیریتی تأیید گردید اما این تأثیر یکسان نبوده است.

۷) مردمی (۱۳۷۶) در مقاله‌ای با عنوان «مقدمه‌ای بر مبانی مدیریت نیروی انسانی در دفاع مقدس» با استفاده از روش تحلیل محتوا، به بررسی مبانی مدیریت نیروی انسانی، ویژگی‌ها و اوصاف رزمندگان از دیدگاه امام خمینی (ره) پرداخته است. وی این ویژگی‌ها را در سه محور ویژگی‌های اعتقادی و ایمانی، ویژگی‌های جسمی و روحی و ویژگی‌های انگیزشی دسته‌بندی و با اوصاف یاران پیامبر (ص) به‌ویژه در غزوه بدر تطبیق داده است.

۸) تاش (۱۳۷۵) در مقاله‌ی خود با عنوان «الگوهای مدیریتی و مدیریت در دفاع مقدس»، به بررسی الگوی مدیریت و فرماندهی در سازمان سپاه و تحولات این الگو در طول دفاع مقدس و میزان تطابق یا تغیر این الگو با الگوی کلاسیک نظامی و همچنین مناسب‌سازی الگو برای شرایط و محیطی که ما در آن قرار داریم، می‌پردازد. نتیجه‌ی این تحقیق این بود که موفقیت مدیریت در جبهه محصول عناصری همچون ایجاد تصور غیرقابل شکست بودن، حضور نسلی از جوانان معتقد، رهبری پیامبرگونه حضرت امام (ره)، انگیزه‌ی خدایی بودن کار و مفهوم تکلیف، ارائه‌ی قوی و سرکش در دستیابی به اهداف، تمرکز و وحدت انگیزه‌ها، اولویت دادن به اصول و ارزش‌های بنیادی، تحول مستمر درونی در سازمان رزمی، شناخت عمیق فرماندهان، استفاده بهینه از فرصت‌ها، شجاعت و ریسک‌پذیری، خردورزی جوهری، مؤانست بین فرماندهان و زندگانی افراد با یکدیگر است.

۳- روش‌شناسی تحقیق

الگوی ارائه‌شده در این پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی حاصل شده است. تحلیل محتوای کیفی را می‌توان روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از طریق فرآیندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته‌شده دانست (ایمان و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۲۰). در تحلیل محتوای کیفی بیشتر به مضامین نهان متن و مصاحبه‌ها توجه می‌شود و استنباط و استخراج معنا از آن مدنظر است. در تحلیل محتوای کیفی، می‌توان هر نوع محتوای ارتباطی (سخنرانی، متن‌های کتاب‌ها و مقالات، روزنامه‌ها، تصاویر، مصاحبه‌ها، سایت‌ها و غیره) که طبقه‌بندی شده باشد را مورد تحلیل قرار داد (مومنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۹۵).



بر اساس نظریه الو و کینگاس^۱ (۲۰۰۸) پس از تعیین واحد تحلیل در تحلیل محتوای کیفی و ایجاد ارتباط با متن، گام‌های تحلیل محتوای کیفی در زمانی که به صورت استقرایی اجرا شده و فاقد فرضیه باشد به صورت زیر است:

۱- کدگذاری باز: کدگذاری باز به این معنی است که یادداشت‌ها و سرفصل‌ها در متن به هنگام خواندن آن‌ها، نوشته و سپس، مطالعه مجدد شود و عناوین ضروری و حیاتی در حاشیه یادداشت شود تا همه ابعاد محتوا را تشریح کند.

۲- فهرست کردن کدها: در این گام، عناوین یادداشت شده در حاشیه متون به صفحه مجزایی انتقال می‌یابد تا پس از آن، جهت استخراج دسته‌ها بر روی آن‌ها تحلیل صورت پذیرد.

۳- گروه‌بندی کردن: پس از مرحله اول و دوم، در این مرحله، کدهای باز با یکدیگر تحت عناوین کلی‌تر گروه‌بندی می‌شود. هدف از مرحله گروه‌بندی، کاهش تعداد کدها با ادغام کدهای مشابه در کدهای کلی‌تر است.

۴- دسته‌بندی کردن: در این مرحله، گروه‌های مشابه با یکدیگر ادغام می‌شود و دسته‌ها به وجود می‌آید. نکته مهم این است که گروه‌های ذیل هر دسته باید به آن تعلق داشته باشد و هدف از این مرحله، فراهم ساختن ابزاری برای توصیف پدیده برای افزایش فهم و همچنین تولید دانش است.

۵- انتزاع: انتزاع به معنای فرموله کردن توصیفی کلی از موضوع تحقیق از طریق تولید دسته‌ها است. زیر دسته‌های بارویدادهای مشابه با یکدیگر جهت تشکیل دسته‌ها و دسته‌ها به منظور تشکیل دسته اصلی، ادغام می‌شود (الو و کینگاس، ۲۰۰۸).

کنترل کیفیت پژوهش: در این پژوهش جهت بررسی کنترل کیفیت از شاخص کاپا استفاده شده است. بدین طریق که خبره دیگری بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط پژوهشگران، اقدام به گروه‌بندی شاخص‌ها می‌کند. سپس گروه‌های ارائه شده توسط پژوهشگر با گروه‌های ارائه شده توسط خبره، مقایسه می‌شود. همان طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، پژوهشگران ۱۰ مؤلفه و بعد ایجاد کرده‌اند که از این تعداد، ۹ مؤلفه و بعد مشترک هستند. طبق محاسبات صورت گرفته، مقدار شاخص کاپا برابر است با ۰/۸۱۶ که با توجه به جدول ۲، در سطح توافق عالی قرار گرفته است.



جدول ۱- نحوه محاسبه وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط پژوهشگر و فرد خبره

		نظر پژوهشگر		
		بله	خیر	مجموع
نظر خبره	بله	A=9	B=1	10
	خیر	C=1	D=0	1
	مجموع	10	1	N=11

$$K = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{\text{توافقات شانسی} - 1} = ۰/۸۱۶$$

$$\text{توافقات مشاهده شده} \quad \frac{A + D}{N} = ۰/۸۱$$

$$\text{توافقات شانسی} \quad \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = ۰/۰۰۶۸$$

جدول ۲- وضعیت شاخص کاپا

وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا
ضعیف	کمتر از ۰
بی اهمیت	۰ - ۰/۲
متوسط	۰/۲۱ - ۰/۴
مناسب	۰/۴۱ - ۰/۶
معتبر	۰/۶۱ - ۰/۸
عالی	۰/۸۱ - ۱

۴- یافته‌ها

با توجه به روش تحقیق این پژوهش و استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی نتایج این پژوهش به شرح زیر است:

در گام اول این پژوهش (بر اساس مراحل اول و دوم فرآیند تحلیل محتوای کیفی)، تمامی مفاهیم موجود در خصوص مدیریت منابع انسانی شهید همت از کتاب‌ها و سایت‌ها و مصاحبه‌های موجود استخراج گردید. سپس تمامی این مفاهیم، فهرست گردید. در جدول شماره ۳ این مفاهیم به همراه منابع آن‌ها ذکر گردیده است.



جدول شماره ۳- مفاهیم استخراج شده از منابع

منبع	مفهوم
(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۸، بابایی، ۱۳۹۰، ص ۴۷۱)	بهره‌گیری از افراد شایسته
(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۳۱-۳۰، خضری، ۱۳۸۱، ص ۷۵، رستمی، ۱۳۸۷، ص ۶۰)	تأمین امکانات و لوازم رفاهی برای نیروها
(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۳۲)	توبیخ خاطیان
(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۴۰)	تقسیم‌کار
(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۳۴، خضری، ۱۳۸۱، ص ۱۳۸، مخدومی، ۱۳۸۷، ص ۴۶)	اعتماد به نیروها
(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۳۴، خضری، ۱۳۸۱، ص ۱۹۰، اکبری، ۱۳۹۲، ص ۵۳)	تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت به فرماندهان و نیروها
(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۴۱ و ۸۱، خضری، ۱۳۸۱، ص ۷۹، بابایی، ۱۳۹۰، ص ۴۶۰)	توجیه نیروها نسبت به موقعیت و شرایط منطقه
(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۴۴)	استفاده از اصل تغافل
(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۵۴)	گفتگو با نیروها و تحلیل نتیجه هر عملیات
(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۶۸)	هم‌راستایی با اهداف و تصمیمات مقامات بالاتر
(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۷۱ و ۱۲۳ و ۱۵۱، خضری، ۱۳۸۱، ص ۷۵ و ۱۵۲ و ۲۱۰، رستمی، ۱۳۸۷، ص ۲۱، سایت فرهنگی مذهبی شهید آوینی، پ ۱۰)	حضور در کنار نیروهای عملیاتی
(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۸۷، خضری، ۱۳۸۱، ص ۱۴۹)	ترسیم چارت سازمانی و پیروی از آن
(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۱۲)	استعدادیابی و بهره‌گیری از افراد بااستعداد
(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۱۲)	شناسایی و جذب نیروها به‌منظور جانشینی مدیریت گردان‌ها و گروهان‌ها
(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۲۶)	رعایت مساوات و عدالت
(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۴۵)	چشم‌پوشی از خطاها
(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۴۷)	خوش اخلاق بودن



منبع	مفهوم
(رستمی، ۱۳۸۷، ص ۳۱)	تأکید بر آموزش عقیدتی
(رستمی، ۱۳۸۷، ص ۱۳۹)	توجه به نیروها و خانواده‌های آنها
(رستمی، ۱۳۸۷، ص ۴۷ و ۴۹ و ۵۲، وبلاگ شهید حاج ابراهیم همت «عملیات خیبر»)	روحیه دادن به نیروها و همدلی با آنان
(رستمی، ۱۳۸۷، ص ۵۰ و ۵۷)	از خودگذشتگی به خاطر نیروها
(رستمی، ۱۳۸۷، ص ۵۸ و ۵۹، مخدومی، ۱۳۸۷، ص ۴۶، اکبری، ۱۳۹۲، ص ۵۹)	هم‌تراز دانستن خود با دیگران
(رستمی، ۱۳۸۷، ص ۸۹، بابایی، ۱۳۹۰، ص ۴۱۳)	تأکید بر توانمندی‌های نیروها
(خضری، ۱۳۸۱، ص ۷۳)	مشارکت دادن نیروها
(خضری، ۱۳۸۱، ص ۹۱ و ۱۸۱، سایت سرداران دفاع مقدس)	اهمیت دادن به نیروها
(خضری، ۱۳۸۱، ص ۹۴ و ۱۰۰، رئیسی، ۱۳۷۶، ص ۲۵)	استفاده از نیروهای بومی هر منطقه
(خضری، ۱۳۸۱، ص ۱۸۱)	توجه به حقوق نیروها
(بابایی، ۱۳۹۰، ص ۴۶۷)	تأکید بر یاری پروردگار
(بابایی، ۱۳۹۰، ص ۴۶۷)	تأکید بر حفظ وحدت و انسجام درونی
(بابایی، ۱۳۹۰، ص ۴۶۰) (شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۴۱ و ۴۲)	بازنگری عملکرد واحدها و نیروها
(سایت جهان نیوز)	قاطعیت در امور حیاتی

در گام بعدی محققان بر اساس مراحل روش تحلیل محتوای کیفی مفاهیم مرحله قبل را گروه‌بندی و دسته‌بندی کرده که جهت اختصار در جدول شماره ۴ ذکر گردیده است. (گام‌های سوم و چهارم فرآیند تحلیل محتوای کیفی)

جدول شماره ۴- گروه‌بندی و دسته‌بندی مفاهیم

دسته	گروه	مفهوم
اصول مدیریت منابع انسانی		تقسیم‌کار
توسعه	آموزش	تأکید بر آموزش عقیدتی
اصول مدیریت منابع انسانی		تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت به فرماندهان و نیروها
توسعه	مدیریت عملکرد	نظارت بر عملکرد واحدها و نیروها

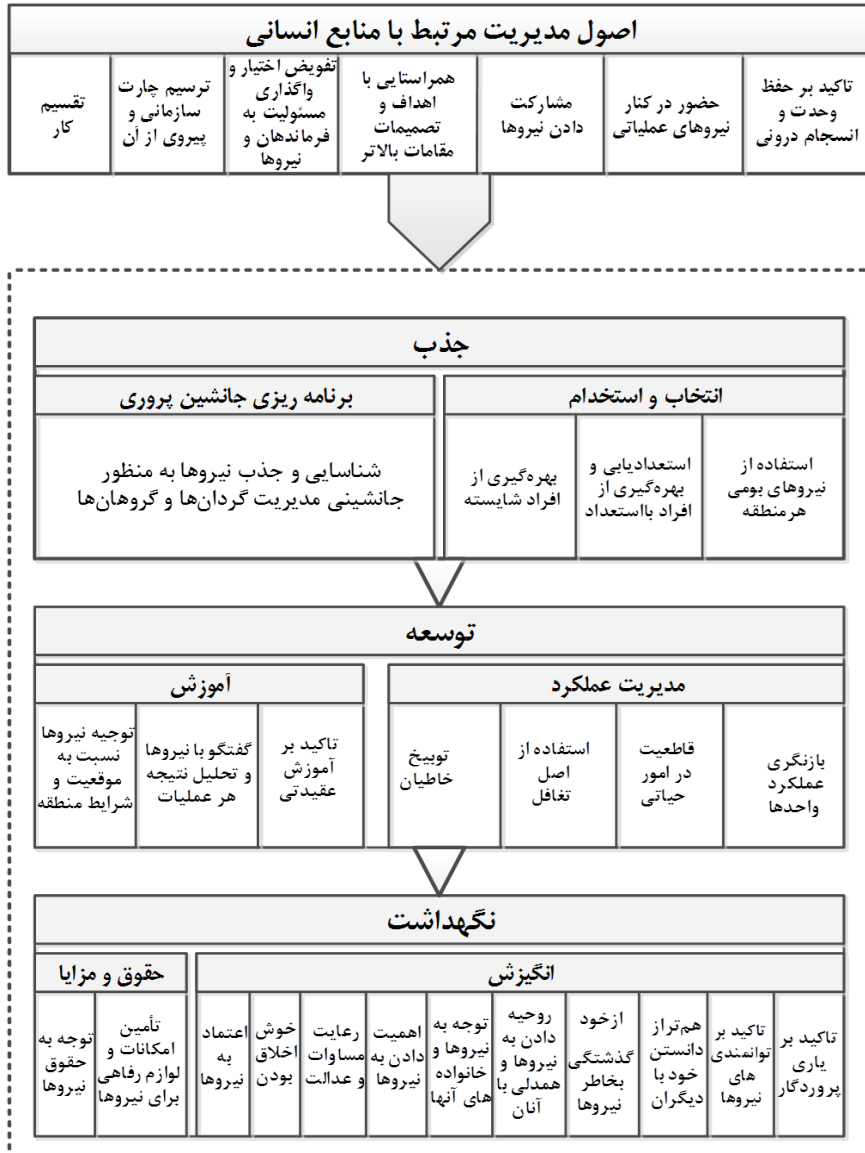


دسته	گروه	مفهوم
اصول مدیریت منابع انسانی		حضور در کنار نیروهای عملیاتی
جذب منابع انسانی	انتخاب و استخدام	بهره‌گیری از افراد شایسته
	برنامه‌ریزی جانشین پروری	شناسایی و جذب نیروها به منظور جانشینی مدیریت گردان‌ها و گروهان‌ها
توسعه	آموزش	توجیه نیروها نسبت به موقعیت و شرایط منطقه
اصول مدیریت منابع انسانی		ترسیم چارت سازمانی و پیروی از آن
توسعه	آموزش	گفتگو با نیروها و تحلیل نتیجه هر عملیات
	مدیریت عملکرد	توبیخ خاطیان
		استفاده از اصل تغافل
نگهداشت	انگیزش	رعایت مساوات و عدالت
نگهداشت	انگیزش	اعتماد به نیروها
جذب منابع انسانی	انتخاب و استخدام	استعدادیابی و بهره‌گیری از افراد بااستعداد
نگهداشت	انگیزش	خوش اخلاق بودن
	حقوق و مزایا	تأمین امکانات و لوازم رفاهی برای نیروها
اصول مدیریت منابع انسانی		مشارکت دادن نیروها
نگهداشت	انگیزش	اهمیت دادن به نیروها
جذب منابع انسانی	انتخاب و استخدام	استفاده از نیروهای بومی هر منطقه
نگهداشت	حقوق و مزایا	توجه به حقوق نیروها
		توجه به نیروها و خانواده‌های آن‌ها
	انگیزش	روحیه دادن به نیروها و همدلی با آنان
		از خودگذشتگی به خاطر نیروها
		هم‌تراز دانستن خود با دیگران
		تأکید بر توانمندی‌های نیروها
		تأکید بر یاری پروردگار
		تأکید بر حفظ وحدت و انسجام درونی
اصول مدیریت منابع انسانی		تأکید بر حفظ وحدت و انسجام درونی



مفهوم	گروه	دسته
همراستایی با اهداف و تصمیمات مقامات بالاتر	مدیریت عملکرد	توسعه
		اصول مدیریت منابع انسانی

در مرحله بعد محققان به الگوی انتزاعی پژوهش دست یافته‌اند که در قالب شکل زیر ترسیم گردیده است.



شکل شماره ۱: الگوی مدیریت منابع انسانی شهید همت



همان‌طور که در بخش ادبیات نظری ذکر شد، برای مدیریت منابع انسانی از منظرهای مختلف می‌توان زیرسیستم‌های متفاوتی در نظر گرفت که محققان در بررسی الگوی مدیریت منابع انسانی شهید همت با توجه به اینکه استفاده از سه زیرسیستم یعنی جذب، توسعه و نگهداشت تقریباً در تمامی الگوهای مدیریت منابع انسانی رایج و مشترک می‌باشند از این الگو به علاوه اصول مدیریت مرتبط با منابع انسانی استفاده نموده‌اند. تشریح هر یک از شاخص‌های الگو به شرح ذیل است.

۴-۱- اصول مدیریت منابع انسانی

اصول مدیریت منابع انسانی شهید همت در ۷ اصل (جدول ۵) شناسایی شده است که تشریح آن‌ها در ادامه بیان خواهند شد.

جدول ۵: اصول مدیریت منابع انسانی شهید همت

بُعد	شاخص	منبع
اصول مدیریت مرتبط با منابع انسانی	تقسیم‌کار	(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۴۰)
	ترسیم چارت سازمانی و پیروی از آن	(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۸۷، خضری، ۱۳۸۱، ص ۱۴۹)
	تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت به فرماندهان و نیروها	(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۳۴، خضری، ۱۳۸۱، ص ۱۹۰، اکبری، ۱۳۹۲، ص ۵۳)
	هم‌راستایی با اهداف و تصمیمات مقامات بالاتر	(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۶۸)
	مشارکت دادن نیروها	(خضری، ۱۳۸۱، ص ۷۳)
	حضور در کنار نیروهای عملیاتی	(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۷۱ و ۱۲۳ و ۱۵۱، خضری، ۱۳۸۱، ص ۷۵ و ۱۵۲ و ۲۱۰، رستمی، ۱۳۸۷، ص ۲۱، سایت فرهنگی مذهبی شهید آوینی، پ ۱۰)
	تأکید بر حفظ وحدت و انسجام درونی	(بابایی، ۱۳۹۰، ص ۴۶۷)

- تقسیم‌کار: تقسیم‌کار یکی از اصول مهم مدیریت است که تأکید ویژه‌ای بر آن شده است و موجب افزایش مهارت، شکوفایی و موفقیت فرد در جامعه، جلوگیری از اتلاف وقت و منابع، ابداع و نوآوری، اختراع، تأمین نیازهای مردم و... می‌شود. از دیدگاه امام علی (ع) نیز، انسان موجودی اجتماعی است و برای حیات و استمرار و ثبات جامعه، لازم است که هر فرد متناسب با استعداد و توانایی و مهارت خویش به کاری مشغول باشد (مجیدی و مقری، ۱۳۹۳، ص ۱۱۳ و ۱۱۶).

در کتاب شفیی (۱۳۹۲، ص ۴۰، ۴۱ و ۳۵) به نقل از سردار حاج علی فضلی نقل شده است که حاج همت کاملاً مانند یک معلم عمل می‌کرد. کارها را تقسیم



می‌کرد، هر کاری را به یکی از نیروها واگذار می‌کرد و پس از توجیه نیرو در انجام کار، نظارت، پیگیری و همکاری داشت و در پایان نتیجه را می‌خواست. وقتی هم کار را واگذار می‌کرد، در امور محول شده دخالت نمی‌کرد. در کنار این تفویض اختیار، حاجی مرتب از نیروها می‌خواست گزارش بدهند که در خصوص مسئولیت واگذار شده چه اقداماتی انجام داده‌اند.

- ترسیم چارت سازمانی و پیروی از آن: اگرچه در آن زمان در سپاه و جبهه‌ها خیلی مباحث چارت تشکیلات، سازمان‌دهی منظم به صورت مکتوب و ابلاغ همه‌گیر مرسوم نبود، اما همه مسئولیت‌ها به صورت منظم و سلسله‌مراتبی معلوم بود. شهید همت صبح بعد از آن روزی که به عنوان مسئول ستاد معرفی شد، چارت سازمانی تیپ را ترسیم کرد و روی دیوار چسباند. ایشان در آن چارت، تشکیلات را به صورت منظم و سلسله‌مراتبی - اول فرمانده، بعد جانشین، رئیس ستاد، مخابرات، تدارکات و...، گردان‌های مختلف و حتی نام فرمانده گردان‌ها و مسئول‌ها را نوشته بود تا هر کسی بداند جایگاهش کجاست و در مواقع لزوم، به خصوص هنگام عملیات، در پست سازمانی خود به وظیفه خود عمل کند (شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۸۷).

- تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت به فرماندهان و نیروها: یکی از دلایل اصلی تفویض اختیار این است که تفویض اختیار ابزاری است که به موجب آن مدیر می‌تواند با تعیین اولویت‌هایش بر مهم‌ترین قسمت کار تمرکز کند و انجام امور کم‌اهمیت‌تر را به دیگران واگذار نماید (حاتمی، ۱۳۹۱، ص ۵۲). حاج همت همیشه به فرمانده گردان‌ها می‌گفت: شما چشم‌های من هستید توی عملیات؛ و نماینده من؛ یعنی اگر دیدید چیزی شده و راهی نیست، سریع تصمیم بگیرید (خضری، ۱۳۸۱، ص ۱۹۰).

- هم‌راستایی با اهداف و تصمیمات مقامات بالاتر: حاج همت برای مقامات بالاتر و تصمیماتشان اهمیت زیادی قائل بودند. برای مثال، ایشان معتقد بود که چون محسن رضایی از طرف امام منصوب و مورد تأیید هستند، آخر الامر باید نظر ایشان عملی شود؛ بنابراین تمام تلاشش را به این معطوف می‌کرد که فرمان امام اجرا شود (شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۶۹). او به اجرای فرمان فرماندهان، به سلسله‌مراتب، از شخص والای فرمانده کل قوا تا یک فرمانده رده پایین‌تر، ارج و حرمت می‌نهاد و اعتقاد داشت که فرمان یک مسئول یا فرمان یک فرمانده لایق گردان یا گروهان در جهت حفظ نظام، لازم‌الاجرا است؛ و نیروهای تحت فرمان باید بی‌چون‌وچرا در اجرای فرمان کوشا باشند (رستمی، ۱۳۸۷، ص ۱۸).

- مشارکت دادن نیروها: مدیریت مشارکتی، وسیع‌ترین روش شناخته شده انگیزشی



به شمار می‌آید که امروزه کاربرد زیادی دارد. با روش‌های مشارکت جویانه، به کارکنان فرصتی داده می‌شود که درگیر مسائل شوند و نقش فعالی در تصمیم‌گیری‌هایی داشته باشند که آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (زارعی، ۱۳۷۸، ص ۹۱). حاج همت نیز از نیروها می‌خواست اگر نکته‌ای، اشکالی، ضعفی در عملیات دیده‌اند، یا اگر پیشنهاد مفیدی دارند، روی کاغذ بنویسند و به او بدهند. همه‌شان را باعلاقه می‌خواند و یادداشت می‌کرد (خضری، ۱۳۸۱، ص ۷۳).

- **حضور در کنارهای نیروهای عملیاتی:** شناسایی وظیفه‌ی او [همت] نبود ولی تا نمی‌رفت خودش منطقه را نمی‌دید نمی‌گذاشت کاری صورت بگیرد. حتی اگر کارش به دعوا می‌کشید. ارتباطش با بچه‌های اطلاعات عملیات زیاد بود. در طول هفته اگر دو سه روز وقت می‌گذاشت برای عقبه، چهار پنج روزش را وقت می‌گذاشت برای داخل منطقه، جایی که می‌خواست عملیات انجام دهد. شیارها و ارتفاعات و خاک‌ریزها و کانال‌ها را دقیق می‌شناخت (خضری، ۱۳۸۱، ص ۷۵).

- **تأکید بر حفظ وحدت و انسجام درونی:** همت طی جلسه‌ای که در روز جمعه ۱ مردادماه ۱۳۶۱ در محل قرارگاه تیپ ۲۷ با حضور مسئولین ستادی این یگان برگزار کرد به تشریح عملکرد واحدها و گردان‌های تیپ پرداخت. ایشان در بین صحبت‌هایشان می‌گویند: لازم است در شیوه کار و رویه فکری، یک وحدت و انسجام درونی بین این‌ها به وجود بیاید، یک هماهنگی مطلوب به وجود بیاید... همه همدیگر را دوست داشته باشید. اگر بنای کار شما بر این اساس باشد، به خدا هیچ مشکلی ایجاد نمی‌شود و بدانید اگر کارتان روی این اساس باشد، ما پیروزیم (بابایی، ۱۳۹۰، ص ۴۱۲). او به اجرای فرمان فرماندهان، به سلسله‌مراتب، از شخص والای فرمانده کل قوا تا یک فرمانده رده پایین‌تر، ارج و حرمت می‌نهاد و اعتقاد داشت که فرمان یک مسئول یا فرمان یک فرمانده لایق گردان یا گروهان در جهت حفظ نظام، لازم‌الاجرا است؛ و نیروهای تحت فرمان باید بی‌چون‌وچرا در اجرای فرمان کوشا باشند (رستمی، ۱۳۸۷، ص ۱۸).

۴-۲- جذب منابع انسانی:

در بعد جذب منابع انسانی، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به صورتی که در جدول ۶ آورده شده است که در ادامه شرح داده می‌شوند.

بُعد	مؤلفه	شاخص	منبع
جذب	انتخاب و استخدام	بهره‌گیری از افراد شایسته	(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۸، بابایی، ۱۳۹۰، ص ۴۷۱)
		استعدادیابی و بهره‌گیری از افراد با استعداد	(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۱۲)



بُعد	مؤلفه	شاخص	منبع
جذب	انتخاب و استخدام	استفاده از نیروهای بومی هر منطقه	(خضری، ۱۳۸۱، ص ۹۴ و ۱۰۰، رئیسی، ۱۳۷۶، ص ۲۵)
	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	شناسایی و جذب نیروها به منظور جانشینی مدیریت گردان‌ها و گروهان‌ها	(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۱۲)

۴-۲-۱- انتخاب و استخدام

- بهره‌گیری از افراد شایسته: شهید همت نسبت به انتخاب افراد شایسته برای سپردن مسئولیت‌های مختلف در لشکر، بسیار حساس و دقیق بود. او نه تنها به مسئولان ذی‌ربط نیروی انسانی و بازرسی تأکید داشت، بلکه خود نیز در گزینش افراد دخالت می‌کرد و حتی برای به‌کارگیری افراد تا سطح فرماندهان دسته نیز گاهی خودش مصاحبه و گزینش می‌کرد (شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۹).

- بهره‌گیری از افراد بااستعداد: ابراهیم همت دید بسیار بلندی داشت و فقط به فکر زمان حال نبود. هم‌ااش در این اندیشه بود که باید برای آینده‌ی جنگ و حتی انقلاب کادر سازی کند؛ بنابراین تمام تلاش خود را معطوف کرده بود تا زمینه‌های بروز استعداد نیروها را فراهم کند تا هر کدام از آن‌ها برای خود فرد مناسب و مؤثری در جنگ و انقلاب باشد. امروز ما در جای‌جای سپاه و دیگر ادارات و ارگان‌ها شاهد حضور افراد مؤثری از نیروهای تربیت‌شده‌ی حاج همت هستیم (دینی؛ به نقل از شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۱۲).

- استفاده از نیروهای بومی هر منطقه: خضری (۱۳۸۱، ص ۱۰۰) به نقل از سعید معتمدی نقل می‌کند که یکی از رموز موفقیت حاج همت اتکا به نیروهای بومی بود. اولین نظرگاه او در برپایی وحدت، یکدلی و رفع تفرقه بود که این امر جز با شناخت از مردم بومی منطقه، بررسی اوضاع اقتصادی، مذهبی، اجتماعی و سیاسی کردستان و آگاهی از آنچه بر کردها گذشته بود، یا می‌گذشت، تحقق نمی‌یافت. لذا می‌توان گفت ایجاد ارتباط با نیروهای بومی و شرکت دادن آنان در امور جاری منطقه از خصوصیات بارز او محسوب می‌شود (رئیسی، ۱۳۷۶، ص ۲۵).

۴-۲-۲- برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

- شناسایی و جذب نیروها به‌منظور جانشینی مدیریت گردان‌ها و گروهان‌ها: از خصوصیات بارز حاج ابراهیم همت، توجه به آینده و آینده‌نگری بود. ایشان بر این عقیده بود که با توجه به اینکه فرمانده گردان‌ها و گروهان‌ها در عملیات شرکت می‌کنند،



دائم در خطوط مقدم هستند، احتمال شهادت آن‌ها نسبت به دیگران بیشتر است و نباید گردان‌ها و گروهان‌ها بدون فرمانده باشند، لذا باید همیشه به فکر شناسایی و جذب نیروهایی باشند که توان مدیریت گردان‌ها و گروهان‌ها را داشته باشند (شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۱۲).

۴-۳- توسعه منابع انسانی

همان‌طور که ذکر شد یکی دیگر از ابعاد مدیریت منابع انسانی، توسعه است که مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به آن به شرح جدول ۷ است:

جدول ۷- مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به توسعه‌ی منابع انسانی

بُعد	مؤلفه	شاخص	منبع
توسعه	آموزش	توجیه نیروها نسبت به موقعیت و شرایط منطقه	(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۴۱ و ۸۱، خضری، ۱۳۸۱، ص ۷۹، بابایی، ۱۳۹۰، ص ۴۶۰)
		گفتگو با نیروها و تحلیل نتیجه هر عملیات	(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۵۴)
		تأکید بر آموزش عقیدتی	(رستمی، ۱۳۸۷، ص ۳۱)
مدیریت عملکرد	مدیریت عملکرد	توییح خاطیان	(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۳۲)
		استفاده از اصل تغافل	(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۴۴)
		قاطعیت در امور حیاتی	(سایت جهان نیوز)
		بازنگری عملکرد واحدها و نیروها	(بابایی، ۱۳۹۰، ص ۴۶۰)

۴-۳-۱- آموزش

- توجیه نیروها نسبت به موقعیت و شرایط منطقه: همت در تلاش برای توجیه نیروها و شناسایی نقاط ضعف و قوت عملکرد تیپ ۲۷ در مرحله‌ی پیشین عملیات رمضان، لحظه‌ای آرامش نداشت و با برگزاری جلسات متعدد، درصدد توجیه کامل فرماندهان و نیروهای تحت امر بوده است (بابایی، ۱۳۹۰، ص ۴۶۰).

خضری (۱۳۸۱، ص ۷۹) نیز در کتاب خود اشاره می‌کند که هنگامی که قرار بود عملیاتی اجرا شود، حاج همت به عقبه می‌آمد و از سه عصر تا سه صبح جلسه می‌گذاشت. همه‌ی نیروها را از همه بخش‌ها از تدارکات گرفته تا توپخانه، تک تک صدا می‌کرد و توجیهشان می‌کرد.

- گفتگو با نیروها و تحلیل راجع به نتیجه هر عملیات: پس از پایان هر عملیاتی، بازسازی گردان‌ها، دیدار با مجروحان و خانواده‌های شهدای تیپ، کادر سازی و جذب



نیروهای تازه نفس، بحث، گفتگو و تحلیل نتایج عملیات و رسیدگی به مشکلات شخصی نیروها، از جمله وظایفی بود که حاج همت مستقیم در آن‌ها شرکت داشت یا بر اجرای آن‌ها نظارت می‌کرد (شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۵۴).

- **تأکید بر آموزش عقیدتی:** حاج همت پیش از آن که یک فرمانده نظامی باشد، یک عنصر ایمانی و فرهنگی بود. حاجی معتقد بود که جنگ ما بر اساس اعتقاد بوده و اگر بنا است بین آموزش نظامی و عقیدتی به یکی بیشتر ارزش بدهیم آن آموزش عقیدتی است (رستمی، ۱۳۸۷، ص ۳۱). وی در برقرار کردن کلاس‌های عقیدتی-نظامی نیروها نقش بسزایی داشت (رئیسی، ۱۳۷۶، ص ۳۹).

۴-۳-۲- مدیریت عملکرد

- **توبیخ خاطیان:** حاجی در مسائل نظامی و حفظ جان نیروهایش باکسی شوخی نداشت و در صورت بروز تخلف با عزیزترین اطرافیانش هم برخورد می‌کرد (شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۳۲).

- **استفاده از اصل تغافل و چشم‌پوشی از خطاها:** بعد از یکی از سخنرانی‌های حاج همت، هجوم و فشار جمعیت باعث شد که شهید ایرجی، محافظ حاج همت، اسلحه‌اش را بالا آورد. خشاب کلاش پیشانی حاجی را زخمی کرد، اما حاجی بدون توجه به این موضوع، دستمالش را روی پیشانی گذاشت و همراه بچه‌ها از جلسه بیرون رفت. تغافل همت نسبت به این مسئله اولین بار نبود که اتفاق می‌افتاد. روش حاج همت در این گونه حوادث، برخورد بزرگوارانه بود (شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۴۴).

- **قاطعیت در امور حیاتی:** همت در جلسه‌ی اتمام حجت با کادرهای جدید اعزامی سپاه تهران به واحد اطلاعات- عملیات تیپ ۲۷ محمد رسول الله (ص) می‌گوید: «خدا شاهد است بآنکه من با همه دوست هستم و مخلص و برادر کوچک همه هستم، در کار هم تا بگویند و فکرش را بکنید، از خود گذشتگی نشان می‌دهم، اما اگر من در واحد اطلاعات- عملیات از کسی ضعیفی ببینم، خدا شاهد است بخشش در کار نخواهد بود». وی هرگونه ضعف در واحد اطلاعات را خیانت می‌داند و معتقد است ضعیفی که در یک نفر از واحد اطلاعات- عملیات بروز پیدا کند، کمتر از ضربه‌ای که یک منافق می‌زند، نیست (سایت جهان نیوز).

- **بازنگری عملکرد واحدها و نیروها:** همت در تلاش برای توجیه نیروها و شناسایی نقاط ضعف و قوت عملکرد تیپ ۲۷ در مرحله‌ی پیشین عملیات رمضان، لحظه‌ای آرامش نداشت و با برگزاری جلسات متعدد، در صدد توجیه کامل فرماندهان و نیروهای تحت امر بوده است (بابایی، ۱۳۹۰، ص ۴۶۰).



۴-۴- زیرسیستم نگهداشت

۱۰۳

طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس (مطالعه موردی: سپهر شهید محمد ابراهیم همت) / مسلم باقری و سحر مرادی رودبالی

یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی، حفظ و نگهداری منابع انسانی توانمند است (قربانی، ۱۳۹۰، ص ۴۲) و شهید همت نیز به این بعد توجه ویژه‌ای داشتند. در الگوی به‌دست آمده در این پژوهش، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به نگهداشت منابع انسانی به شرح جدول ۸ است:

جدول ۸- شاخص‌ها و مؤلفه‌های مربوط به نگهداشت منابع انسانی

بُعد	مؤلفه	شاخص	منبع
نگهداشت انگیزشی	توجه و مزایا نیروها	توجه به حقوق نیروها	(خضری، ۱۳۸۱، ص ۱۸۱)
		تأمین امکانات و لوازم رفاهی برای نیروها	(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۳۱-۳۰، خضری، ۱۳۸۱، ص ۷۵، رستمی، ۱۳۸۷، ص ۶۰)
		اعتماد به نیروها	(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۳۴، خضری، ۱۳۸۱، ص ۱۳۸، مخدومی، ۱۳۸۷، ص ۴۶)
		خوش اخلاق بودن	(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۴۷)
		رعایت مساوات و عدالت	(شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۲۶)
		اهمیت دادن به نیروها	(خضری، ۱۳۸۱، ص ۹۱ و ۱۸۱، سایت سرداران دفاع مقدس)
		توجه به نیروها و خانواده‌های آن‌ها	(رستمی، ۱۳۸۷، ص ۱۳۹)
		روحیه دادن به نیروها و همدلی با آنان	(رستمی، ۱۳۸۷، ص ۴۷ و ۴۹ و ۵۲، وبلاگ شهید حاج ابراهیم همت «عملیات خیبر»)
		از خودگذشتگی به خاطر نیروها	(رستمی، ۱۳۸۷، ص ۵۰ و ۵۷)
		هم‌تراز دانستن خود با دیگران	(رستمی، ۱۳۸۷، ص ۵۸ و ۵۹، مخدومی، ۱۳۸۷، ص ۴۶، اکبری، ۱۳۹۲، ص ۵۹)
		تأکید بر توانمندی‌های نیروها	(رستمی، ۱۳۸۷، ص ۸۹، بابایی، ۱۳۹۰، ص ۴۱۳)

۴-۴-۱- حقوق و مزایا

- توجه به حقوق نیروها: خضری (۱۳۸۱، ص ۱۸۱) به نقل از نصرت... کاشانی نقل می‌کند که حاج همت علیرغم میل کاشانی، دستور می‌دهد برای وی پرونده‌ی کارگزینی تشکیل دهند [و حقوق کافی به وی پرداخت شود].

- تأمین امکانات و لوازم رفاهی برای نیروها: حاج همت از فرماندهانی بود که بنا به گفته‌ی اطرافیان و سایر فرماندهان، فقط به جنگ و پیشبرد اهداف نظامی نمی‌اندیشید،



بلکه تربیت، تأمین امکانات و لوازم رفاهی نیروها نیز برایش مهم بود. در جلسات با فرماندهان عالی رتبه و در کنار پذیرش مأموریت‌های سنگین، برای تأمین امکانات رفاهی و تجهیزات نیروهایش هم تلاش و پافشاری می‌کرد (شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۳۰ و ۳۱).

۴-۴-۲- انگیزش

- **تأکید بر توانمندی‌های نیروها:** حسن بزرگ‌همت در این بود که خیلی به‌ندرت غم و غصه‌هایش را در جمع بچه‌های زیردست بروز می‌داد و در عوض، مدام بر دستاوردهای مثبت عملکرد آن‌ها تأکید می‌کرد و از این طریق سعی می‌کرد از تضعیف روحیه و ایجاد حالت یاس و دل‌مردگی در جمع نیروهایش جلوگیری کند (بابایی، ۱۳۹۰، ص ۴۱۳).

- **رعایت مساوات و عدالت:** از جمله ویژگی‌های حاج همت رعایت عدالت و مساوات در همه ابعاد بود، چه پیش از عملیات چه هنگام عملیات. اگر کسی بنا به هر دلیلی بیش از حد موردنیاز خود از امکانات، تجهیزات، مواد خوراکی و مانند آن درخواست می‌کرد، بدون کوچک‌ترین گذشتی با جواب منطقی و منفی مواجه می‌شد (شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۲۶).

- **روحیه دادن به نیروها:** سردار شهید محمدرضا کارور فرمانده گردان مالک اشتر زمانی که نیروهای دشمن به رزمندگان تحت امرش در جزیره از هر سو فشار وارد آورده بودند، از بی‌سیم‌چی خود خواست تا با حاج همت تماس بگیرد. او در توجیه این کار گفته بود: «من از حرف زدن باهمت روحیه می‌گیرم» (رستمی، ۱۳۸۷، ص ۴۷).

در هیچ عملیاتی حتی در بدترین اوضاع، کسی او را ندیده بود که سر بر زانوی غم یا دست روی دست بگذارد و بانگ ناامیدی و شکست سر بدهد (رستمی، ۱۳۸۷، ص ۴۷).

- **از خودگذشتگی به خاطر نیروها:** ...بچه‌ها در حین درگیری قمقمه‌های خود را به آب جزیره می‌زدند و از سر عطش و تشنگی می‌خوردند، حال آنکه آب آلوده به خون و جنازه‌های دشمن بود، اما هیچ‌کس جرئت نداشت از سنگر بیرون برود و چند متر آن طرف‌تر آب تمیز بردارد. حاجی این صحنه را که دید بسیار ناراحت شد، سریع قمقمه‌های بچه بسیجی‌ها را جمع کرد و از سنگر بیرون رفت، تکه‌ای از بدنه یک پل شکسته را پیش کشید و قمقمه‌ها را که تعدادشان حدود ده عدد بود روی آن چید و بعد روی بدنه شکسته‌ی پل رفت، زیر رگبار گلوله‌های دشمن وارد آب هور شد و تا جایی رفت که آب صاف و زلال می‌شد، دقایقی بعد وقتی برگشت قمقمه‌ها را پر از آب کرده بود، این کار حاجی خیلی به نیروها روحیه داد (رستمی، ۱۳۸۷، ص ۵۰ و ۵۷).

- **هم‌تراز دانستن خود با دیگران:** در غرب کشور عملیاتی در پیش بود. در هوای سرد کوهستان قرار بود برای بچه‌ها اورکت بیاورند. یک روز، یکی از برادران اورکتی



برای حاج همت آورد. حاج همت گفت: «انگار اورکت‌ها را آورده‌اند!». آن شخص گفت: «نه این از همان تعداد کمی است که قبلاً داشتیم». حاج همت از گرفتن آن اورکت امتناع کرد و گفت: «نه تا زمانی که برای کلیه گردان‌ها اورکت نیاورده‌اند، من هم نمی‌پوشم» (رستمی، ۱۳۸۷، ص ۵۹).

- **اعتماد به نیروها:** تمام کسانی که با نیروها و فرماندهان حاج همت کار کرده‌اند، می‌دانند که نیروهای حاج همت هر کدام در حد یک فرمانده لشکر بودند؛ مثلاً رضا چراغی به بهترین نحو پشتیبانی تمام لشکر و گردان‌های عملیاتی را بر عهده داشت. علت رشد و بروز استعدادها و این نیروها را می‌توان در تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت‌ها و اعتماد حاج همت به نیروهایش دانست (شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۳۴).

- **خوش اخلاق بودن:** حاج همت بسیار خوش اخلاق و خوش برخورد بود، طوری که همه شیفته‌اش می‌شدند. این نوع برخورد‌های حاج همت باعث شده بود نیروهای تحت امرش یا حتی کسانی که او را نمی‌شناختند، مأموریت‌ها و تکالیف محول شده را با تمام توان و قدرتشان و به نحو احسن انجام دهند (شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۴۷).

- **تأکید بر یاری پروردگار:** در مواقع مختلف و در سخنرانی‌هایش بچه‌ها را به ایمان به خدا و وعده‌هایش فرامی‌خواند. حاجی می‌گفت: «اگر دین خدا را یاری کنید، خداوند نیز شما را یاری می‌کند» (شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۰۷). همت در یکی از نوشته‌های خود، خطاب به بسیجیان و پاسداران سلحشور چنین نوشته است: «برادران حماسه‌آفرینم!... در آن لحظه که آتش توپخانه و خمپاره‌های دشمن زبون، بسان باران پاییزی بر سر رویتان می‌بارد، تنها به یاد خدا باشید، به او پناه ببرید و به خدا توکل داشته باشید. هنگام نبرد شدید، خود را از همه وابستگی‌ها و دل‌بستگی‌های زودگذر این جهان فانی، رهاسازید و دل به عنایت بی‌کران خدای بندید و خود را به آن خالق بی‌همتا متصل نمایید (رستمی، ۱۳۸۷، ص ۱۳۹).

- **توجه به نیروها و خانواده‌های آن‌ها:** پس از پایان هر عملیاتی، بازسازی گردان‌ها، دیدار با مجروحان و خانواده‌های شهدای تیپ، کادر سازی و جذب نیروهای تازه‌نفس، بحث، گفتگو و تحلیل نتایج عملیات و رسیدگی به مشکلات شخصی نیروها، از جمله وظایفی بود که حاج همت مستقیم در آن‌ها شرکت داشت یا بر اجرای آن‌ها نظارت می‌کرد (شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۵۴).

۵- بحث و نتیجه‌گیری

توجه به زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی متفاوت و متمایز علوم انسانی غربی و اسلامی در ابعاد هستی‌شناسی، شناخت‌شناسی، انسان‌شناسی، روش‌شناسی و ارزش‌ها و لزوم



توجه به مبانی دینی و بومی در تولید علوم انسانی از یک سو و نیاز کشور به مدیریت جهادی در عصر حاضر جهت تحقق اقتصاد مقاومتی در کشور و ایستادگی کشور در برابر تحریم‌ها و تهدیدهای دیگر کشورها از سویی دیگر و همچنین با توجه به جایگاه و نقش جنگ‌ها در رشد و توسعه دانش مدیریت (به‌عنوان مثال نقش جنگ‌ها در شکل‌گیری دانش تحقیق در عملیات، مدیریت استراتژیک و ...) و با توجه به موفقیت کشور در اداره جنگ تحمیلی و نقش برجسته فرماندهان در این امر، ضرورت وجود دارد که ابعاد مدیریتی فرماندهان دفاع مقدس به‌عنوان یک الگوی اسلامی ایرانی و منطبق بر اصول مدیریت جهادی تبیین گردد. از این رو این مقاله با توجه به اهمیت منابع انسانی و ارتباط مستمری که فرماندهان با منابع انسانی در جنگ داشتند اقدام به تدوین الگوی مدیریت منابع انسانی شهید همت کرده است که همان‌طور که ذکر شد شامل ۷ اصل و سه بعد اصلی جذب (شامل دو مؤلفه و ۴ شاخص)، توسعه (شامل دو مؤلفه و ۷ شاخص) و نگهداشت (شامل دو مؤلفه و ۱۲ شاخص) است که در بررسی تطبیقی با دیگر پژوهش‌ها محققان به کار مشابه خود دست نیافته که این امر نشان‌دهنده نوآوری مقاله بوده اما دو مقاله باقری کنی و همکاران (۱۳۹۴) با عنوان «طراحی الگوی مدیریت تعالی رزمندگان دفاع مقدس» و مردمی (۱۳۷۶) با عنوان «مقدمه‌ای بر مبانی مدیریت نیروی انسانی در دفاع مقدس» قرابت بیشتری از حیث موضوعی با مقاله داشتند که در محتوا نیز این دو تفاوت زیادی با مقاله حاضر داشته چراکه در مقاله اول به الگوی تعالی رزمندگان (شامل ابعاد تقویت‌کننده، تضعیف‌کننده، زمینه‌های مدیریتی و غیر مدیریتی، انگیزه‌های رشد و تعالی و همت و اراده فردی در مرحله اولیه و سپس دسته‌بندی آن‌ها در الگوی استاندارد استروس) اشاره شده است و به حوزه منابع انسانی به‌صورت جامع اشاره نداشته و تنها با بعد توسعه الگو این پژوهش در زمینه‌ی تأکید بر آموزش‌های اعتقادی و حضور در کنار نیروها (که در پژوهش باقری کنی و همکاران از آن به‌عنوان همزیستی با الگوها یاد شده است) دارای اشتراک است و دیگر ابعاد دو الگو با یکدیگر متفاوت هستند. در مقاله دوم هم محقق به‌جای تمرکز بر مدیریت منابع انسانی، با استفاده از روش تحلیل محتوا، به ویژگی‌ها و اوصاف رزمندگان از دیدگاه امام خمینی (ره) پرداخته است. وی این ویژگی‌ها را در سه محور ویژگی‌های اعتقادی و ایمانی، ویژگی‌های جسمی و روحی و ویژگی‌های انگیزشی دسته‌بندی و با اوصاف یاران پیامبر (ص) به‌ویژه در غزوه بدر تطبیق داده است؛ و در بعد رهبری حضرت امام هم به ۴ مؤلفه عرفان، عشق، الوهیت و حکمت دست یافته است که با محتوای پژوهش حاضر کاملاً متفاوت است. در بین پژوهش‌های



دیگری که در دیگر حوزه‌های مدیریت (به‌غیر از منابع انسانی) فرماندهان دفاع مقدس صورت گرفته است برخی از آن‌ها به برخی از شاخص‌های موجود در الگوی مدیریت منابع انسانی شهید همت اشاره داشته‌اند که به‌عنوان مثال در مقاله‌ی صادقی مال میری و همکاران (۱۳۹۳)، ابعاد و شاخص‌های تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان دفاع مقدس مطرح‌شده است که شاخص‌های میدان دادن به نیروهای تحت امر، ایثار و فداکاری، ولایت‌مداری و تواضع و فروتنی به ترتیب با شاخص‌های مشارکت دادن نیروها، از خودگذشتگی به خاطر نیروها، هم‌راستایی با تصمیمات امام و هم‌تراز دانستن خود با دیگران، در تحقیق حاضر مشترک هستند. مشارکت دیگران در تصمیم‌گیری و ارتقای انگیزه‌ی نیروها از عوامل مشترک میان این پژوهش و تحقیق خودسیانی و همکاران (۱۳۹۱) است.

در پایان در بخش اجرایی، پیشنهاد می‌شود که الگوی موجود در عمل توسط مدیران اجرایی و نظامی کشور پیاده‌سازی شده و اثربخشی آن از حیث میزان نقش‌آفرینی آن در جهت افزایش رضایت کارکنان و ارتقاء عملکرد و بهره‌وری آنان موردسنجش و ارزیابی قرار گرفته و با الگوهای موجود مورد مقایسه قرار بگیرد... امیدواریم که مدیران کشور با تأسی از این شهید در مدیریت هر چه بهتر منابع انسانی سازمان خود با موفقیت عمل نمایند. همچنین در بعد پژوهشی هم پیشنهاد می‌شود که اولاً با توجه به محدودیت‌های این پژوهش و عدم دسترسی محققان به هم‌زمان شهید توسط محققان دیگر و یا یکی از نهادهای ذی‌ربط این الگو مورد ارزیابی هم‌زمان شهید همت قرار گرفته و ثانیاً تحقیقاتی در دیگر ابعاد مدیریتی شهید همت همانند ابعاد رهبری، تصمیم‌گیری و ... ایشان نیز انجام پذیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود در یک طرح جامع، پژوهش‌هایی با موضوع تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی دیگر فرماندهان دفاع مقدس مانند شهیدان باکری، خرازی و ... انجام‌شده تا در این زمینه بتوانیم به یک الگوی جامع الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس دست یابیم. همچنین پیشنهاد می‌شود دیگر ابعاد مدیریتی این سرمایه‌های گران‌بها مورد کنکاش و بررسی قرار گرفته تا در مورد هر یک از آن‌ها مثل الگوی رهبری، تصمیم‌گیری و ... به الگوهای جامع دست یابیم.



۶- منابع الف - مقاله ها

۱. ابراهیمی، نبی‌الله، کریمی، مصطفی (۱۳۹۱)؛ آثار اجتماعی جنگ عراق علیه ایران در دو جامعه ایرانی و عراقی از منظر وفاق اجتماعی، پژوهشنامه دفاع مقدس، دوره ۱، ش ۲، ۴۴-۱۵.
۲. ایمان، محمدتقی، نوشادی، محمودرضا (۱۳۹۰)؛ تحلیل محتوای کیفی، مجله پژوهش، سال سوم، ش ۲، ۴۴-۱۵.
۳. باقری کنی، مصباح‌الهدی، آذر، عادل و سعادت جو، محمدجواد (۱۳۹۴)؛ «طراحی الگوی مدیریت تعالی رزمندگان دفاع مقدس»، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۳، ش ۳، ۴۶-۹.
۴. باقری کنی، مصباح‌الهدی و سعدآبادی، حسن (۱۳۹۰)؛ «طراحی الگوی رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی: پژوهشی مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد با تأکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار احمد کاظمی»، مجله اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، ش ۲، ۱۲۲-۵۷.
۵. بیگی، وحید و قلی پور، آرین (۱۳۹۵)، توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه محور، مجله مدیریت دولتی، دوره ۸، شماره ۱، صص ۱۵-۳۲.
۶. حاتمی، حسین (۱۳۹۱)؛ «تأثیر تفویض اختیار بر بهره‌وری منابع انسانی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی»، فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال سوم، ش ۴، ۶۵-۵۱.
۷. خودسیانی، مصطفی، مراد پیری، هادی و خان احمدی، اسماعیل (۱۳۹۱)؛ «بررسی نقش رهبری و فرماندهی نظامی در دفاع مقدس و جنگ آینده از منظر فرماندهان عالی جنگ»، مجله سیاست دفاعی، ش ۸۱، ۱۰۸-۶۹.
۸. زارعی، حسین (۱۳۷۸)؛ «مشارکت از طریق ارائه پیشنهاد»، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و توسعه، دوره ۱۳، ش ۳، ۹۲-۸۵.
۹. صادقی مال امیری، منصور، نیکوکار، غلامحسین، علایی، حسین و محمد نژاد، سید مهر علی (۱۳۹۳)؛ «طراحی و تبیین الگوی تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان سپاه در دفاع مقدس»، مجله سیاست دفاعی، ش ۸۷، ۱۳۵-۸۹.
۱۰. قربانی، محمدرضا (۱۳۹۰)؛ «فرهنگ‌سازمانی و نگاهداشت منابع انسانی ناجا»، فصلنامه علمی-ترویجی منابع انسانی ناجا، ش ۲۳، ۵۸-۴۱.
۱۱. کشته‌گر، عبدالعلی و شکوهی، جواد (۱۳۹۴)؛ «تبیین رابطه بین سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال



هشتم، ش ۲۹، ۱۵۲-۱۳۱.

۱۲. گودرزی، غلامرضا، باقری کنی، مصباح‌الهدی و خیرآبادی، حمید (۱۳۸۹)؛ «طراحی مدل تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان دوران دفاع مقدس با تأکید بر عملیات موفق سال دوم جنگ تحمیلی»، فصلنامه مطالعات دفاعی-استراتژیک، سال دهم، ش ۴۰، ۹۵-۱۲۵.
۱۳. مجیدی، حسن، مقری، فاطمه (۱۳۹۳)؛ «جایگاه کار و تقسیم‌کار در نهج‌البلاغه»، پژوهشنامه علوی، سال پنجم، ش ۲، ۹۹-۱۱۷.
۱۴. محمدی، ابوالفضل، ورزشکار، احمد (۱۳۸۷)؛ «معرفی الگوی مدیریت منابع انسانی تحقیقات در یک سازمان نظامی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ش ۱، ۷۸-۵۱.
۱۵. مدنی، سید مصطفی (۱۳۸۷)؛ «بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس»، دوماهنامه علمی پژوهشی دانشور رفتار، ش ۲۹، ۴۱-۵۴.
۱۶. مردمی، ابوالقاسم (۱۳۷۶)؛ «مقدمه‌ای بر مبانی مدیریت نیروی انسانی در دفاع مقدس»، فصلنامه مصباح، ش ۲۲، ۱۱۵-۱۲۹.
۱۷. مومنی‌راد، اکبر، علی‌آبادی، خدیجه، فردانش، هاشم و مزینی، ناصر (۱۳۹۲)؛ «تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج»، فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، سال چهارم، شماره ۱۴.
۱۸. میر کمالی، سید محمد، حاج خزیمه، مجتبی و ابراهیمی، صلاح‌الدین (۱۳۹۴)؛ «شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب مورد: کارکنان دانشکده‌های پردیس فنی دانشگاه تهران»، مجله مدیریت توسعه و تحول، ش ۲۲، ۹-۱۸.
۱۹. نوری صادق‌آبادی، محمدرضا (۱۳۸۶)؛ «ویژگی‌های مدیریت و فرماندهی خلاق در سازمان‌های نظامی بر اساس تجارب دوران دفاع مقدس»، مجموعه مقالات بررسی ویژگی‌ها و عوامل خلاقیت و...، ۱۴۷-۱۲۳.

ب- کتاب‌ها

۱. اکبری، علی (۱۳۹۲)، برای خدا مخلص بود. تهران: نشر یا زهرا (س).
۲. بابایی، گل علی (۱۳۹۰)، ضربت متقابل. تهران: انتشارات سوره مهر.
۳. بهزاد، حسین و بابایی، گل علی (۱۳۸۸)، همپای صاعقه. تهران: انتشارات سوره مهر.
۴. خضری، فرهاد (۱۳۸۱)، به مجنون گفتم زنده بمان، کتاب سوم: همت. تهران: انتشارات روایت فتح.
۵. رستمی، ابراهیم (۱۳۸۷)، طنین همت، زندگانی سردار شهید محمدابراهیم همت. قم: انتشارات جمالی.



۶. رئیسی، رضا (۱۳۷۶)، هم سفران (زندگینامه سرلشگر پاسدار شهید حاج محمد ابراهیم همت). تهران: کمیته انتشارات کنگره بزرگداشت سرداران شهید سپاه و ۳۶ هزار شهید استان تهران و بنیاد شهید انقلاب اسلامی.
۷. زارع، بیژن (۱۳۸۳)، بررسی مطالعات علوم انسانی درباره دفاع مقدس. تهران: انتشارات پدیده گوتنبرگ.
۸. شفیعی، علیرضا (۱۳۹۲)، فرماندهان جوان - شهید همت در مکتب نبوی (ص). تهران: مرکز اسناد و تحقیقات دفاع مقدس.
۹. مخدومی، رحیم (۱۳۸۷)، معلم فراری. تهران: نشر شاهد و انتشارات سوره مهر.
۱۰. عمید زنجانی (۱۳۸۱)، عباسعلی؛ انقلاب اسلامی ایران؛ علل، مسائل و نظام سیاسی، قم، نشر معارف، چاپ اول

ج- منابع لاتین

A) Articles

1. Brewster, C. (1995). **Towards a 'European' model of human resource management**. Journal of International Business Studies, 1-21.
2. Danish, R.Q. and Usman, A. (2010), **Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: an Empirical Study from Pakistan**, International journal of Business and Management, Vol. 5, No. 2, pp. 159-167.
3. Dominguez, A.A. (2011). **The Impact of Human Resource Disclosure on Corporate Image**, Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 15, No.4, pp.279 - 298.
4. Elo, S. & Kyng's, H. (2008), **"The qualitative content analysis process"**, Journal of Advanced Nursing, Vol. 62, No. 1, Pp. 107-115.
5. Saleem I. (2012), **Impact of adopting HRIS on three tries of HRM Evidence from Developing Economy**, Business Review, 7(2), PP: 96-105.
6. Sánchez, A.M. & Soriano, D.R. (2011). **Human Resource Management and Corporate Entrepreneurship**, International Journal of Manpower, Vol. 32, No.1, pp.6-13.

B) Books

9. Armstrong, M. (2010). **Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management**. Kogan Page Publishers.
10. Armstrong, M. (2014). **Human resource management practice (13 ed)**. London: Kogan Page.
11. Robbins, S و P, DeCenzo, D. A. Coulter, M. K. (2013), **Fundamentals of management: essential concepts and applications**, 8 ed, publishing as Prentice Hall.



- 11 12. Swanson, Richard and Holton, Elwood (2009). **Foundation of Human Resource Development(2ed)**, Berrett-kochler Publishers

د- منابع اینترنتی

1. جهان نیوز (مرداد ۱۳۹۴)، روایت شهید همت از عملیات رمضان، <http://jahannews.com/vdcexn8epjh8xpi.b9bj.html>، مشاهده اسفندماه ۱۳۹۴
2. برادران، مریم (۱۳۸۹)، ده خاطره از شهید ابراهیم همت، http://www.aviny.com/rahiyan_noor/revaiat-eshgh/khatere/11.aspx
3. وبلاگ سرداران دفاع مقدس (تیر ۱۳۸۵)، <http://sardaran.blogfa.com/cat-2.aspx>، مشاهده اسفندماه ۱۳۹۴
4. وبلاگ شهید حاج ابراهیم همت (تیر ۱۳۹۰)، عملیات خیبر، <http://hemmat.mihanblog.com>، مشاهده اسفندماه ۱۳۹۴.

