

نگاهی به ویژگی‌های هدایت و رهبری فرماندهان در دوران دفاع مقدس

دکتر محمدحسین علیخانی

استادیار دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین(ع)

محمدجواد پارسا^۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۲/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۰۹/۳۰

چکیده

مطالعه تاریخ جوامع مختلف نشان می‌دهد، مدیریت و رهبری، مهم‌ترین و مؤثرترین عامل تحولات تاریخی و رشد و تکامل جوامع انسانی بوده است. در دفاع مقدس عوامل گوناگونی به صورت یک جریان سیستماتیک موجب پیروزی رزمندگان اسلام گردید. مدیریت و رهبری فرماندهان، نقش مؤثری در به کارگیری کارآمد منابع انسانی و مادی داشته است. از این رو ثبت و تحلیل تجارب گوناگون حاصل از آن، می‌تواند موجب رشد علمی، فرهنگی و تاریخی جامعه گردد. هدف این مقاله تبیین برخی ویژگی‌های هدایت و رهبری فرماندهان دوران دفاع مقدس بر اساس نظریه‌های رهبری می‌باشد. فرماندهان دفاع مقدس بر اساس ویژگی‌های خاص خود، مانند: هوش و ذکاوت، قدرت سازگاری، توانایی برانگیختن خود و پیروان، احساس تکلیف، اعتماد به نفس و اطمینان به وعده‌های الهی، با همکاری پیروانی که عموماً دارای انگیزه‌های الهی، اخلاص، بلوغ، تعهد و تبعیت بالا از فرماندهان خود بودند، متناسب با شرایط و موقعیت از سبک‌های مختلف رهبری (اقتضایی با در نظر گرفتن ارزش‌های والای انسانی) استفاده می‌کردند. در این میان توجه به اوضاع دشوار و پیچیده دفاع مقدس مانند: تحریم‌های بین‌المللی، اتحاد جبهه کفر با ارتش بعث عراق علیه جمهوری اسلامی، کمبود نیروهای آموزش دیده و تجهیزات و امکانات در ابتدای جنگ قابل توجه است.

واژه های کلیدی: دفاع مقدس، مدیریت، رهبری، سبک های رهبری، فرماندهان

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

مقدمه

این مقاله به دنبال یافتن پاسخ این سؤال‌ها می‌باشد که آیا فرماندهان دفاع مقدس از یک سبک خاص یا سبک‌های متفاوتی برای هدایت و رهبری استفاده می‌نمودند؟ آیا آنها صرفاً فرمانده بودند یا بیشتر هدایت و رهبری می‌کردند؟ هدف مقاله این است که پس از بررسی خاطرات متعدد فرماندهان دفاع مقدس و تطابق آنها با نظریات مدیریت و رهبری در مورد سبک رهبری فرماندهان اظهار نظر نماید.

فرماندهی، استفاده از اقتدار در چارچوب اختیارات معین به منظور هدایت نیروهای تحت امر و تحقق اهداف از پیش تعیین شده با به کارگیری اصول مدیریت است. مقام معظم رهبری حضرت آیت الله خامنه‌ای، رهبری را جوهره فرماندهی نامیده‌اند و می‌فرمایند: فرماندهی یک جوهری از رهبری در خودش باید داشته باشد و بدون آن فرمانده نیست. فرماندهی، فقط فرمان دادن نیست، فرماندهی یک امر معنوی است، یک نوع رهبری است، یک نوع اداره همه جانبه است، یک چیزی متکی به ذهن، احساس، عمل جسم و روح است (پارمحمدی، ۱۳۸۱: ۱۸۶).

صاحب‌نظران، مدیریت و رهبری را دو مفهوم متمایز از یکدیگر می‌دانند. برخی رهبری را نسبت به مدیریت وسیع‌تر دانسته و مدیریت را نوع خاصی از رهبری می‌دانند که در آن کسب اهداف سازمانی بر سایر اهداف اولویت دارد (رضاییان، ۱۳۷۲: ۱۸۳). عده‌ای نیز رهبری را یکی از وظایف کلیدی و مهم مدیریت به حساب می‌آورند (جاسبی، ۱۳۷۱: ۲۲۳). اختلاف اساسی میان این دو مفهوم به کلمه «سازمان» مربوط می‌شود. مدیر، هر اقدامی که انجام می‌دهد در جهت تحقق اهداف سازمانی است؛ در حالی که رهبر می‌تواند اهداف متعالی‌تری داشته باشد و افراد را برای تحقق آن سوق دهد. در رهبری به اثربخشی «انجام کارهای درست»^۱ و در مدیریت به کارایی «انجام

۱ doing the right things

درست کارها»^۱ توجه می شود. افراد ممکن است توانایی رهبری داشته ولی مدیر نباشند و همچنین مدیران لزوماً توانایی رهبری ندارند؛ اما رهبری اگر به عنوان یکی از وظایف مدیریت هم تلقی شود، مدیرانی توانایی رهبری دارند که دارای قدرت، اطلاعات، نفوذ، ابداع و ابتکار باشند (احمدی، ۱۳۸۹: ۱۴۷). عده‌ای از نظریه پردازان بر این موضوع تأکید دارند که برای بقا در قرن بیست و یکم، نیازمند نسل جدیدی از رهبران هستیم نه مدیران؛ زیرا رهبران می‌توانند بر محیط‌های آشفته، مبهم و بی‌ثبات غلبه کنند و با دیدگاه وسیعی که دارند موقعیت‌ها را برای بهبود و افزایش اثربخشی تغییر دهند (لوب، ۲۰۰۴: ۵). در پارادایم جدید رهبری ادعا شده است که رهبران بزرگ، پیروان بزرگ را می‌سازند، پیروانی که خود رهبران ماهری هستند و چارچوب‌هایی چون: تعیین آرمان‌ها و اهداف مشترک، تقویت احساس خودکفایی و ارتقای خود مدیریتی پیروان، تشویق عملکردهای خوب، تسهیل تغییرات و برخورد با اشتباهات به عنوان فرصت‌های یادگیری را مورد توجه و استفاده قرار می‌دهند (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۴۸).

نفوذ و تأثیرگذاری بر افراد برای انجام وظایف با میل و علاقه از طریق برقراری ارتباط موثر و ایجاد انگیزه در کارکنان، جزء ویژگی‌های مشترک تعاریف رهبری است (استونر، ۱۳۸۲: ۱۹-۶). مهم‌ترین عامل در رهبری نفوذ است. آنچه که دیدگاه‌های مختلف رهبری را از هم متمایز می‌سازد؛ آرمان و اهداف مشترک و چگونگی فرایند نفوذ است. به طور کلی رهبری بر فعالیت‌ها و رفتارهای پیروان خود در کسب هدف و یا آرمان مشترک تأثیر می‌گذارد. اگر افراد در سطوح مختلف سازمان در هدف‌گذاری‌ها سهیم باشند و اهداف سازمان را اهداف خود تلقی نمایند، تعهد لازم برای فعالیت، احساس مسئولیت و حتی فداکاری در آنها ایجاد خواهد شد. بنابر این رهبران علی‌رغم همه توانایی‌های خود باید در کنار و همراه دیگران در تعیین آرمان، اهداف، استراتژی و فعالیت‌های سازمان سهیم باشند.

رهبری همانند زیبایی است که نمی‌توان آن را تعریف کرد؛ ولی هنگام دیدن، انسان در می‌یابد که از وجود آن آگاه است و آن را می‌شناسد. رهبری عبارت است از هنر یا علم نفوذ در اشخاص، به طوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول به هدف‌های تعیین شده گام بردارند. مهم‌ترین عامل در رهبری نفوذ است. توانایی مدیران برای دستیابی به اهداف، رابطه مستقیمی با توانایی آنها در برانگیختن افراد دارد. نفوذ و تاثیرگذاری بر افراد از طریق قدرت، امکان‌پذیر است. قدرت عبارت است از توانایی و استعداد نفوذ در دیگران و می‌تواند شخصی (مرجعیت، تخصص، اطلاعات) یا قانونی (مقام، پاداش، تنبیه) و یا ترکیبی از هر دو باشد (الوانی، ۱۳۶۷: ۱۱۱). از نظر فرنچ و روون^۱، منابع قدرت عبارتند از: قدرت پاداش^۲، قدرت اجبار^۳، قدرت قانونی^۴، قدرت تخصص^۵ و قدرت مرجعیت یا کاریزماتیک^۶. قدرت مرجعیت، به توانایی‌های خارق العاده رهبر مانند: اعتماد به نفس، دیدگاه خوب به آینده داشتن، قدرت بیان، اعتقاد به هدف، عامل تغییر، شناخت محیط، رفتار و کردار اخلاقی، الگو بودن، وجدان کاری و درستکاری اشاره دارد (احمدی، ۱۳۸۹: ۱۴۷).

رهبرانی که با انواع قدرت آشنایی داشته و چگونگی به کارگیری آنها را می‌دانند، اثربخش‌تر هستند (رضاییان، ۱۳۸۶: ۴۰۳). کسی که صرفاً از قدرت مقام برای انگیزش کارکنان استفاده کند، می‌توان او را مدیری موفق نامید؛ اما اگر در درون نیروها نفوذ کند و از قدرت شخصی نیز استفاده کند، به رهبری اثر بخش تبدیل می‌شود (نبوی، ۱۳۷۲: ۱۰۹). برای هدایت و رهبری اثر بخش با قدرت مقام کم و قدرت شخصی زیاد، می‌توان در درون افراد نفوذ کرد و آنان را با میل و رغبت به فعالیت واداشت. یک مدیر

۱ John French & Bertram Roven

۲ Reward Power

۳ Coercive Power

۴ Legitimate Power

۵ Formal Authority

۶ Carizmatice power

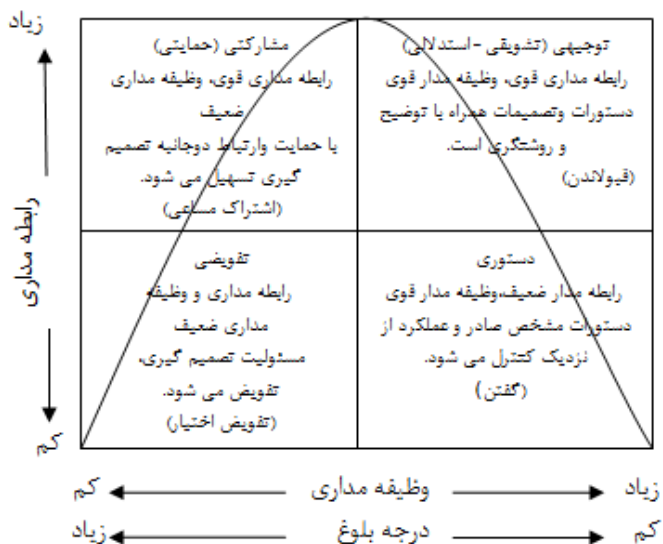
با داشتن تاثیر موقت بر رفتار زیردستان می تواند موفق ولی غیر اثربخش باشد. در مقابل اگر فردی هم موفق و هم اثربخش باشد، نفوذ وی به تولید پایدار و رشد سازمانی منجر می شود. در اعمال قدرت، تصور قدرت مهم تر از خود قدرت است. بنابراین مدیر نباید به گونه ای رفتار کند که تصور قدرتش در ذهن کارکنان از بین برود (رضاییان، ۱۳۸۶: ۴۰۵).

سبک رهبری یا شیوه ای که رهبر از نفوذش برای هدایت افراد و تحقق اهداف سازمانی استفاده می کند (رضاییان، ۱۳۸۶: ۸۰)، به طور مداوم در حال تغییر و تکامل و از حساسیت ویژه ای برخوردار است (گوردون، ۱۹۹۴). در سازمان ها به کارگیری سبک های رهبری نامناسب عوارض جبران ناپذیری بر شخصیت افراد و تحقق اهداف سازمان دارد. احساس ترس ظاهری و سرکشی باطنی، اطاعت بی چون و چرا از مراجع قدرت با بی میلی باطنی، احساس ناامیدی و بیزاری از سازمان و مدیریت از جمله عواقب به کارگیری سبک های رهبری نامناسب است. مدیران با به کارگیری سبک های رهبری مناسب می توانند زمینه تأمین نیازهای عالی افراد و ایجاد انگیزه بیشتر برای پیشرفت سازمان را فراهم نمایند (میرکمالی، ۱۳۸۵: ۲۷۰).

براساس نگرش های جدید، سبک رهبری باید با موقعیت هماهنگ باشد. به عبارت دیگر رهبر، پیرو و موقعیت باید با یکدیگر تناسب و سازگاری داشته باشند. برای اینکه رهبر بتواند حداکثر نفوذ را بر روی رفتار پیروان داشته باشد باید با استفاده از نظریه های موقعیتی و شناخت دقیق عوامل گوناگون تعیین کننده موقعیت، سبک مناسب رهبری را انتخاب نماید. از نظرتانن بام و اشمیت (۱۹۷۳) پیش از انتخاب سبک رهبری، باید توانایی های مدیران، توانایی های زیردستان و ویژگی هایی که در وضعیت یا شرایط کاری وجود دارد مورد توجه قرار گیرد. در این نظریه هر قدر از سبک رهبری رئیس مدار به سمت رهبری کارمند مدار پیش می رویم، حدود اختیار رهبر کمتر و حدود آزادی زیردستان در اتخاذ تصمیم بیشتر می شود (فیضی، ۱۳۷۹: ۱۹۱ و ۱۹۲). از نظر فیدلر

رهبری موثر به ارتباط صحیح بین سبک رهبری و عوامل وضعیتی بستگی دارد. در این الگو مطلوب‌ترین وضعیت برای رهبر موقعی است که در آن روابط رهبر- پیرو خوب، قدرت مقام زیاد و وظیفه ساخت‌دار کاملاً مشخصی وجود دارد. در مقابل نامطلوب‌ترین وضعیت آن است که در آن رهبر، فاقد محبوبیت است، قدرت مقام اندکی دارد و با وظیفه‌ای فاقد ساخت روبه‌رو است. در این نظریه زمانی که موقعیت، بسیار مطلوب یا بسیار نامطلوب باشد رهبری وظیفه‌گرا و زمانی که موقعیت در حد میانه باشد سبک رهبری روابط انسانی، اثربخشی بیشتری دارد (الوانی، ۱۳۶۷: ص ۱۱۸). در نظریه رهبری مبتنی بر موقعیت یا دوره زندگی (شکل شماره ۱) دو سبک وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری براساس میزان رشد و بلوغ پیروان به درجات مختلف در قالب چهار سبک آمرانه، توجیهی، مشارکتی و تفویضی اعمال می‌گردد. به‌طوری که با افزایش سطح بلوغ پیروان، سبک رهبری از آمرانه به سمت تفویضی تغییر می‌یابد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۱: ۱۳۸؛ قاسمی، ۱۳۸۲: ۳۱۹). مفهوم بلوغ، دارای دو بعد بلوغ شغلی (توانایی انجام کار) و بلوغ روانی (تمایل و اشتیاق انجام کار) است.

نگاهی به ویژگی های هدایت و رهبری فرماندهان ...



زیاد	بالای متوسط	زیر متوسط	کم
توانا، علاقه مند یا مطمئن	توانا ولی بی علاقه یا نامطمئن	ناتوان ولی علاقه مند یا مطمئن	ناتوان، بی علاقه یا نا مطمئن

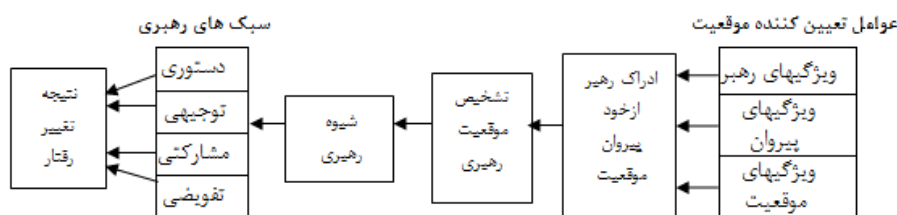
کم ← سطح آمادگی → زیاد

شکل (۱) نظریه سیکل زندگی و سبک های رهبر

ویژگی سبک دستوری یا آمرانه؛ تعیین دستورات مشخص، نظارت نزدیک بر عملکرد، ارتباط یک طرفه و مناسب افرادی است که بلوغ کم دارند. ویژگی سبک توجیهی یا متقاعدکننده؛ توضیح دادن و روشن ساختن تصمیم هاست. هدایت به وسیله رهبر انجام می گیرد. او سعی می کند از طریق ارتباط دوطرفه و حمایت اجتماعی، پیروان را از نظر روانی آماده قبول تصمیمات نماید. این سبک برای بلوغ کم تا متوسط، مناسب است. ویژگی سبک مشارکتی؛ اشتراک مساعی رهبر با پیروان در عقاید و تصمیم گیری، ارتباط دوجانبه و رفتار تسهیل کننده می باشد. سبک مشارکتی برای بلوغ متوسط به بالا مناسب است. ویژگی سبک تفویضی؛ واگذاری تصمیم گیری و اجرای آن به وسیله

کارکنان می‌باشد و برای کارکنان با بلوغ بسیار زیاد مناسب است (خلیلی شورینی، ۱۳۷۲: ۳؛ فیضی، ۱۳۷۹: ۱۹۷).

نظریه‌های رهبری مسیر- هدف، تعامل رهبر- اعضا، هنجاری و وظیفه‌ای، هر کدام بر جنبه‌هایی از عوامل موثر بر اثربخشی رهبران، در موقعیت‌های مختلف تأکید کرده اند (قلی‌پور و آزاده‌دل، ۱۳۸۰؛ آونز، ۱۳۸۲: ۲۲۸؛ سرمد، ۱۳۸۴: ۳۲۹؛ قاسمی، ۱۳۸۲: ۳۲۰). در شکل شماره (۲) عمده‌ترین شاخص‌ها یا عوامل مربوط به موقعیت مورد بررسی قرار می‌گیرد. براساس شکل، رهبر با توجه به ادراک خود از ویژگی‌ها و عوامل تعیین کننده موقعیت و تشخیص و شناسایی دقیق موقعیت، سبک یا شیوه رهبری را اتخاذ می‌نماید که دارای نتیجه مناسب یعنی نفوذ زیاد و به دنبال آن تغییر رفتار مرئوسان باشد. ادراک رهبر، همان تعبیر و تفسیر او از واقعیت است که مشاهده می‌کند و رفتار آدمی بر مبنای ادراک او از واقعیت است، نه خود واقعیت (رضاییان، ۱۳۷۲: ۷۸). بنابراین هر چه ادراک رهبر از عوامل تعیین کننده موقعیت، به واقعیت نزدیک تر باشد، شیوه رهبری مناسب‌تری را می‌تواند اتخاذ نماید.



شکل شماره (۲) عوامل تعیین کننده موقعیت و سبک های رهبری (منبع: نگارندگان)

در ادامه، ویژگی‌های هدایت و رهبری فرماندهان دفاع مقدس، پیروان و موقعیت با ذکر گلچینی از خاطرات به عنوان نمونه در کنار مباحث تئوریک بیان می‌گردد.

ویژگی‌های هدایت و رهبری فرماندهان دفاع مقدس

(۱) نظام ارزشی حاکم بر فرماندهان

نظام ارزشی حاکم بر رهبر می تواند بر رفتار و شخصیت او و همچنین انتخاب سبک رهبری اش موثر باشد. در سیستم ارزشی هر فرد، هسته مرکزی، ادراک یا تصویری است که یک فرد از انسان های تحت امر خود دارد. ادگار شاین چهار تصویر از انسان ارائه نموده است. بر اساس اولین تصویر، انسان موجودی عقلایی، اقتصادی و به دنبال منافع فردی و شخصی است. این تئوری شباهت زیادی به تئوری (X) مک گریگور دارد که انسان را موجودی ذاتا تنبل، از کار بیزار، مسئولیت ناپذیر و به دنبال منافع شخصی می داند. معمولا رهبر با چنین تصویری از انسان سبک آمرانه یا دستوری را به کار می برد. تصویر دوم اینکه انسان موجودی اجتماعی و دارای انگیزه و نیازهای اجتماعی است. رهبر با چنین تصویری معمولا سبک تشویقی، توجیهی یا مشارکتی را به کار می برد. تئوری (Y) نیز انسان را موجودی خلاق، خود کنترل، جویای مسئولیت و متعهد می داند. بر اساس تئوری وضعیتی رهبر با چنین تصویری از ماهیت انسان احتمالا سبک مشارکتی را به کار می برد (علاقه مند، ۱۳۶۵: ۵۳). در تصویر سوم انسان موجودی خودیاب و خود شکوفا، دارای استعدادها، قابلیت ها و توانایی های زیاد است. رفتار و سبک رهبری با چنین تصویری تفویضی است. در تصویر چهارم، رهبر انسان را موجودی پیچیده و منحصر به فرد می داند که دارای ابعاد گوناگون شخصیتی، پویا و متحول است. رهبر با چنین نگرشی بر اساس شرایط و موقعیت گوناگون و خصوصیات شخصی افراد، گاهی سبک دستوری و گاهی سبک پیچیده را به کار می برد (کوکلان، ۱۳۵۸: ۱۰۴-۱۰۱).

نظام ارزشی فرماندهان دوران دفاع مقدس و تصویری که آنان از نیروهایشان و به طور کلی انسان داشتند، برخلاف تئوری X و انسان عقلایی، اقتصادی؛ این بود که انسان دارای خصوصیات و ویژگی های منحصر به فرد، نیاز های معنوی قوی و شخصیتی فی نفسه با احترام و ارزشمند است. بر اساس این اعتقاد و نظام ارزشی، تصویری که سرداران از نیروهایشان داشتند این بود که افراد دارای ارزش ها و انگیزه های والا هستند که اگر به طرز شایسته ای برانگیخته شوند می توانند در کارهایشان خلاق و خود فرمان

باشند. به زعم آنان رزمندگان دارای تعهد، خلوص نیت و تقوا هستند و به واسطه اهداف الهی ارزشمند به مناطق جنگی آمده‌اند. لذا شیوه هدایت و رهبری آنان بر اساس محبت و دوستی یا انسان‌گرایی اسلامی بود و به ندرت و صرفاً در شرایط بحرانی از سبک‌های دستوری یا سازمان‌گرایی و یا از اصل شدت استفاده می‌نمودند. بنابراین فرماندهان به خود و سایر رزمندگان اعتماد و اطمینان داشتند و دارای یک شخصیت سالم بودند (من خوب هستم، شما خوب هستید). در این حالت آنان اساساً احساس اطمینان به دیگران را در خود زنده نگه داشته و روحیه سازندگی داشتند (رضاییان، ۱۳۷۲: ۶۳-۶۰). فرماندهان با مشورت کردن و مشارکت دادن پیروان در بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها باعث افزایش اعتماد و اطمینان، اعمال نفوذ بیشتر و پذیرش بیشتر پیروان می‌شدند.

به عنوان نمونه: "در طرح مانور عملیات، نظر حاج حسین خرازی تعیین‌کننده بود. تجربیات دوران دفاع مقدس او بسیار پر ارزش بود و برای آن در جلسات قرارگاه حساب جداگانه‌ای باز می‌کردند. حسین به این روش عمل می‌کرد که وقتی منطقه عملیات لشکر مشخص می‌شد، زمان‌بندی کرده و نظر مسئولین عملیاتی لشکر را تا رده‌ی دسته جویا می‌شد. وی اعتقاد داشت ارزش نهادن به فکر و نظر مسئول دسته باعث رشد فکری او می‌شود و با انگیزه‌ی قوی‌تری مأموریت محوله را انجام می‌دهد. او حتی برای خاموش کردن یک تیربار دشمن طرح لازم را ارائه می‌کرد و در این راه از کوچک‌ترین نظرات فرماندهان و مسئولین لشکر استفاده می‌کرد. این روش باعث شده بود ضمن بالا رفتن انگیزه‌ی نیروها برای کار کردن، فرماندهان کارآمد و زبده که می‌توانستند در آینده نقش موثری در جنگ ایفا نمایند شناخته شده و در رده‌های بالاتر به کار گرفته شوند" (بنی‌لوحی، ۱۳۸۹: ۷۱).

میزان اعتماد و اطمینان رهبر به کارکنان و روابط مطلوب او با پیروانش، باعث افزایش اعتماد و اطمینان زیردستان به او و ایجاد یک رابطه مطلوب خودی بین رهبر و پیرو می‌شود. مقدار وفاداری، قابلیت اتکا و حمایتی که رهبر از زیردستان خود به دست

نگاهی به ویژگی های هدایت و رهبری فرماندهان ...

می آورد مهم ترین عامل کنترل موقعیت و نفوذ رهبر است که به آن رابطه رهبری محض گفته می شود (خلیلی شورینی، ۱۳۷۲: ۱۲۰).

مهم ترین عامل نفوذ فرماندهان، قدرتی بود که در اثر حاکمیت ارزش ها و اعتقادات الهی در روح و جسم آنان به عنوان الگو و نمونه برای نیروها، به وجود آمده بود و چون اهداف آنان با اهداف نیروها یکی بود پیروان تحت هر شرایطی نفوذ فرماندهان خود را می پذیرفتند. نیروی اخلاص و تقوای فرماندهان باعث می شد تا تفاوتی را بین خود و نیروهای تحت امر احساس نکنند و به راحتی با تمام نیروهایشان روابط متقابل برادرانه، صمیمانه و گرم در مکان های مختلف مثل نمازجماعت و سایر برنامه ها داشتند. «انما المؤمنون اخوه».

به عنوان مثال: "زمانی که در اردوگاه قلاجه بودیم عده ای از بچه ها می گفتند که شنیده ایم برای سر حاج یدالله کلهر جایزه گذاشته، در ضمن عده ای هم می خواسته اند او را ترور کنند که دستگیر شده اند. رفتیم پیش او و گفتیم: این حرفها درسته که برای سر شما جایزه گذاشته اند؟! گفت: مگر من کی هستم؟ گفتیم: ما شنیده ایم. گفت: ای بابا! اگر چنین قضیه ای صحت داشته باشه که دشمن خیلی احمق است. پرسیدیم: برای چی؟ گفت: به خاطر اینکه نبض جنگ دست بسیجی هاست، من کی هستم و اصلا سر من به چه دردی می خورد؟ بدبخت نمی داند عظمت و بزرگی از آن بسیجی هاست" (فراهانی، ۱۳۷۶: ۱۱۰).

۲) مهم ترین توانمندی ها و ویژگی های شخصیتی فرماندهان

رهبران معمولاً از هوش بالاتری نسبت به پیروان خود برخوردارند. هوش معمولاً به وسیله ویژگی های آن شناخته می شود. در زیر برخی از عناصر ضروری هوش که مورد تاکید بسیاری از روان شناسان قرار گرفته است و توانمندی های فرماندهان مورد بررسی قرار می گیرد:

۱-۲) دانش، اطلاعات و بهره گیری از تجارب

یکی از عوامل نفوذ فرماندهان، قدرت تخصصی آنان بود. اطلاعات، دانش، تجربه و تخصص بالا از ویژگی‌هایی است که امیرالمومنین(ع) تاکید بسیاری بر آن داشتند و در توصیه‌های خود به مالک اشتر در نامه ۵۳ برای انتخاب افراد و دادن مسئولیت، وجود آنها را لازم می‌دانستند. با مروری به ویژگی‌های سرداران در می‌یابیم که آنان به دلیل حضور مداوم و فعال در مراحل گوناگون انقلاب و جنگ و در عملیات‌های گوناگون، خود را از این لحاظ غنی نموده بودند. استاد شهید مطهری می‌فرماید: رهبری هم فطری و هم اکتسابی است و ادامه می‌دهند که برخی معتقدند علت اینکه پیامبران حنیف همه و یا اکثرشان چوپان بوده‌اند، این است که عملاً تمرین رهبری کنند و فاصله فکری آنان با امت، آنان را از رهبری مایوس نکند. البته هر رهبر فطری غیر معصوم، نیازمند تجربه و تعلم و اکتساب است. وقتی که پیامبران تمرین چوپانی می‌کنند تکلیف دیگران روشن است (مطهری، ۱۳۶۵: ۲۲۸). فرماندهان علاوه بر خصوصیات ذاتی فرماندهی، توانایی بالایی هم در آموختن و بهره‌گیری از تجارب داشتند.

به عنوان مثال: "حاج حسین خرازی تجربه خوبی در جنگ‌های چریکی داشت که آن را در کردستان تکمیل کرده بود. او وضع خط دفاعی تحت امر خود را به گونه‌ای سروسامان داد که عبور از آن برای عراقی‌هایک کابوس شده بود. چون سنگرها به صورت چریکی و در عمق زمین ساخته شده بودند" (بنی‌لوحی، ۱۳۸۵: ۲۸).

این ویژگی که تقریباً در اکثر فرماندهان مشاهده می‌شد در ادامه روند جنگ تکامل یافت و انجام عملیات‌هایی را در پی داشت که هرکدام به نحوی شرایط جبهه‌ها را به نفع جبهه اسلام تقویت نمود و بازدارنده فعالیت‌های دشمن بود.

۲-۲) تفکر و استدلال انتزاعی

بلوغ فکری و وسعت دید، تلاش شبانه‌روزی برای کسب اطلاعات از دشمن، مقاومت و ایستادگی در مقابل شدیدترین آتش‌های دشمن در فاو، عبور از رودخانه عظیم اروند و انجام شجاعانه‌ترین عملیات‌ها، همه نشانه توانایی بالای فکری و استدلال

نگاهی به ویژگی های هدایت و رهبری فرماندهان ...

متناسب با شرایط فرماندهان محسوب می شود. بلوغ فکری آنها در حدی بود که از ناکامی ها ناامید و از موفقیت ها مغرور نمی شدند، از صبر و قدرت تحمل زیادی برخوردار بودند و در تصمیم گیری های خود علایق شخصی را دخالت نمی دادند.

"شهید حسن باقری همواره سعی می کرد اطلاعات لازم از توانایی دشمن را از پشت جبهه آنها کسب کند. با توجه به این اطلاعات بود که به کلیه سازمان های رزمی عراق پی برده بود و می دانست که وضعیت آرایش دشمن به چه صورت است، کدام طرف دشمن خالی است و کدام جبهه دشمن خط مستحکم ندارد و اگر از فلان منطقه حمله شود دشمن چگونه و با چند گردان یا گروهان می تواند پاتک کند و اگر پاتک کرد چگونه می توان دفاع کرد. او می دانست که در عملیات ها کدام تیپ ها یا لشکرهای عراق ضربه خورند، کدام واحدهای دشمن جابه جا شدند و سرنوشت فرماندهانشان چه شده است" (مرکز چاپ سپاه ۱۳۷۴، ۱: ۳۳).

تفکر و نبوغ فرماندهان، خارق العاده ترین شیوه های جنگی و عملیات هایی را در پی داشت که تا آن زمان مصداق و با تفکرات ارتش های کلاسیک دنیا سازگاری نداشتند و دشمن تا مدت ها در شیوه برخورد با آنها راه حل مناسبی پیدا نمی کرد. شیوه استدلال و تفکر فرماندهان در هر عملیاتی متناسب با شرایط، تغییر می کرد و هر عملیاتی را در بستر خود تحلیل می نمودند.

متن زیر به نقل از سردار حاج قاسم سلیمانی در مورد شهید احمد کاظمی بیانگر این مطلب است: "یکی از مشخصه های بارز احمد، هوش و زیرکی او بود. حالا به معنای درست آن "تدبیر" بود. منتظر نبود که در قرارگاه بگویند خط حد لشکر چه می شود. همیشه وقتی درباره منطقه عملیاتی بحث می شد او به خیلی از زوایای پشت این هم نگاه می کرد؛ لذا موافقت هایش معنا داشت و مخالفت هایش هم معنا داشت" (سرمدی، ۱۳۹۰: ۴۰).

۳-۲) توانایی سازگاری و انطباق با محیط ناپایدار و متغیر

یکی از ویژگی‌های بارز فرماندهان در دوران دفاع مقدس، داشتن توانایی زیاد برای سازگاری و انطباق با محیط‌های گوناگون و نوسانات و تغییرات شدید بود. فرماندهان در مناطق عملیاتی اعم از کوهستانی، جنگلی، دشت و آبهای گوناگون (رودخانه، هور و باتلاق و...) و در انواع شرایط آب و هوایی، با نیروها و امکانات بسیار کم در عملیات‌های منظم و نا منظم و بسیار استثنایی، یعنی عملیات در شب که در تاریخ جنگ‌های دنیا بی‌نظیر است، سازگاری و انطباق خود را با محیط نشان داده و به کمک خداوند آنچنان رعب و وحشت در دل دشمن انداخته و بر آنان برتری می‌یافتند که جهانیان را متحیر ساخته بودند.

"ما در عملیات فرماندهی کل قوا چیز بسیار مهم و اثربخشی که یاد گرفتیم عملیات در شب بود. در حقیقت ریشه چنین عملیاتی را که متکی بر جنگ چریکی بود، حاج حسین خرازی شناخته و رشد داده بود" (بنی‌لوحی، ۱۳۸۵: ۵۲).

به واسطه همین شیوه نو در جنگیدن و سازگاری سریع فرماندهان و نیروها با شرایط و شجاعت مثال زدنی آنان بود که ورق ابتدای جنگ برگشت و عملیات‌های بزرگ و غرورآفرین ملت ایران در برابر رژیم بعث، یکی پس از دیگری با موفقیت بسیار زیاد انجام شد. این انطباق و سازگاری به واسطه احساس تکلیف و وظیفه فرماندهان نسبت به دستورهای فرماندهان مافوق و نیز فرمان‌های حضرت امام خمینی (ره) بیشتر خودنمایی می‌کند. به واسطه تکلیف‌گرایی فرماندهان، پیروان نیز خود را موظف به تبعیت از فرمان‌ها و نیز تطابق با شرایط سخت محیطی می‌دانستند.

به عنوان نمونه: "در مرحله اول عملیات خیبر، گردان ما اولین گردانی بود که باید در سمت طلایه به دشمن حمله می‌کرد. حاج همت پیش از حرکت گردان آمد و برای ما صحبت کرد. می‌گفت: باید حتما خط دشمن را بشکنید، فکر نکنید دشمن کیست و چه تجهیزاتی دارد. ما وظیفه‌ای داریم که امام برایمان ترسیم کرده است. امام گفته باید عملیات بشود و شما باید این کار را انجام بدهید. حتما خودتان را به خاکریز دشمن

برسانید. در آن مرحله عملیات شد و بعد از آن که گردان های دیگر آمدند، ما عقب آمدیم تا بازسازی کنیم و دوباره وارد عملیات شویم. دشمن از منطقه آگاه شده بود و ادامه عملیات در آن منطقه خیلی مشکل بود. برای حاج همت وضعیت را تشریح کردیم. ایشان خیلی با جسارت گفت: شما می گوئید چه کار کنیم؟ نیروهای ما همین شماها هستید. ما قول داده ایم که این کار را انجام دهیم و باید انجام شود. از قول من به بچه ها بگوئید فکر این را نکنند که دشمن هوشیار است و منطقه لو رفته است باید این کار انجام شود. این شد که ما باز هم برای مرحله بعد آماده عملیات شدیم" (پرویز، ۱۳۷۶: ۱۸۲).

۴-۲) برانگیختن خود و زیردستان برای انجام کارهای سریع و ضروری

فرماندهان، هر لحظه آمادگی داشتند که خود و نیروهایشان را بسیج نموده و از منطقه ای به منطقه دیگر برای انجام عملیات تغییر مکان دهند. در کوتاه ترین زمان از جنوب به غرب و یا از غرب به جنوب و از مناطق خاکی به مناطق آبی نقل مکان می کردند و می توانستند خود و نیروهایشان را برای هر عملیاتی مهیا کنند و در تمامی این امور به خداوند اتکا داشتند.

".....هنوز قیل و قالشان به راه است. همه اش به خاطر حاجی است. حاج احمد متوسلین یک ساعت پیش اینجا بود. به زحمت آن هم با عصا بین بچه های بسیجی و به اندازه تمام دشت های خوزستان امید، استقامت و شادی بین آنها تقسیم کرد و رفت. تنین صدایش تو دل من و سنگر ماند: برادران! باید همه یکدل و هم صدا باشیم. به امید خدا چند روز دیگر مرحله سوم عملیات بیت المقدس را شروع می کنیم. خودمان را به اروند می رسانیم. آنجا وضو می گیریم و نماز جماعت می خوانیم.... انتظارش را نداشتند. فرمانده زخمی با عصای زیر بغل و با حرف هایش که رنگ و بوی خدایی داشت، همه را به شوق آورد" (ماهوتی، ۱۳۷۶: ۱۲۳).

۵-۲) احساس امنیت، اطمینان و اعتماد به نفس در شرایط بحرانی

این ویژگی نشأت گرفته از انگیزه‌ها، ارزش‌ها و اعتقادات الهی حاکم بر فرماندهان بود؛ به‌طوری که در طول دوران دفاع مقدس آنان در مناطق گوناگون و تحت شرایط بسیار سخت و بحرانی هرگز احساس شکست نکردند، اعتماد به نفس داشتند و با احساس امنیت و اطمینان، مشکلات و شرایط بحرانی و پیچیده را تبدیل به فرصت‌های ارزشمند نموده و از آن برای رشد و شکوفایی و از قوه به فعل رساندن استعدادهای نهفته خود و دیگران استفاده می‌کردند. آنان پیرو فرمان‌ها و رهبری‌های خردمندانه و پیامبرگونه امام خمینی (ره) بودند که فرمودند: "جنگ برای ما نعمت است".

عمده‌ترین مشکلاتی که سرداران در مقابل آن سعه صدر نشان داده و آنها را به فرصت‌های ارزشمند تبدیل می‌کردند؛ مشکلات سیاسی، کاری و رویدادهای ناگهانی بود. مشکلات سیاسی معمولاً مربوط به کارشکنی‌ها، سنگ‌اندازی‌ها و موانعی بود که مخالفین نظام ایجاد می‌کردند. مشکلات کاری عمدتاً شامل: کمبود نیروی انسانی، سلاح و امکانات نظامی برای عملیات به خصوص در ابتدای جنگ و زمان بنی‌صدر بود. مشکلات و رویدادهای ناگهانی مانند: حملات هوایی ناگهانی دشمن به زاغه‌های مهمات و خطوط دفاعی، محاصره نیروها، سیل، آتش‌سوزی، نرسیدن به موقع پشتیبانی و نیروهای کمکی بود که فرماندهان با سعه صدر و خونسردی این مشکلات را تبدیل به فرصت‌های ارزشمند می‌نمودند. آنان نه در هنگام اقبال نعمت مغرور و خوشحال بودند و نه در هنگام شداید و سختی‌ها، سست و ترسو و ضعیف «ولاتکن عندالنعماء بطرا ولا عندالبأساء مثلاً». براساس فرمایش حضرت علی (ع)، صبر و پایداری را پیشه می‌کردند و برخدا توکل داشتند «الصبر عون علی کل امر» (نهج‌البلاغه، نامه ۳۴).

به عنوان نمونه: "وقتی عملیات ثامن الائمه اندکی به تاخیر افتاد، شهید کلاهدوز به همراه شهید نامجو مامور شدند علت را جویا شوند. در جواب سوال آنها فرماندهان ارتشی و سپاهی حاضر در جلسه شروع کردند به طرح بعضی مشکلات که «ما کمبود داریم، مشکل نیرو داریم، مشکل تامین غذا و مهمات داریم و.....». شهید کلاهدوز در

نگاهی به ویژگی های هدایت و رهبری فرماندهان ...

آن جلسه یک دفعه خروشید که شما توکلتن را از دست داده‌اید. این حرف‌هایی که شما مطرح می‌کنید بیانگر چه چیزی می‌تواند باشد؟ از چه چیزی واهمه دارید! این راه مبارزه نیست! طلسم صدام باید شکسته شود ولو اینکه همه ما هم شهید شویم، همه شما باید به خدا توکل کنید، شما باید پیوند قلبی خودتان را با خدا محکم کنید" (مرکز چاپ سپاه ۴، ۱۳۷۴: ۸۷).

برخی از تاکتیک‌ها که به طور عملی فرهنگ رزمی سپاه بود و نشان دهنده ذکاوت و ذهن خلاق و پویای فرماندهان دفاع مقدس می‌باشند شامل موارد زیر است:

۱. برنامه‌ریزی برای حمله به نقاط ضعف دشمن.
۲. پرهیز از تک جبهه‌ای.
۳. تلاش برای دور زدن دشمن.
۴. هدف گرفتن عقبه و مسیرهای تدارکاتی دشمن.
۵. تلاش برای مختل کردن سیستم کنترل و فرماندهی دشمن.
۶. استفاده از تاکتیک‌های تازه در هر عملیات و عدم اتکا به تاکتیک واحد در برابر دشمن.
۷. استفاده از شیوه‌های غافلگیرانه و نیز انتخاب مسیرهای دشوار برای تماس با دشمن به جای مسیرهای آسان و مورد توجه دشمن.
۸. اتخاذ شیوه‌های مبتکرانه برای شکستن خط اول دشمن.
۹. انجام عملیات نفوذ عمیق در دل دشمن.
۱۰. هدایت نیروهای تکاور در صحنه نبرد (سرمدی، ۱۳۹۰: ۷۴).

ویژگی‌های پیروان

پیروان معمولاً ویژگی‌های متفاوتی دارند. در مدل اقتضایی، رهبران متناسب با ویژگی‌های پیروان مانند: میزان تبعیت، اهداف و انگیزه‌ها، تجارب و تحصیلات و میزان

بلوغ آنان از سبک‌های مختلف رهبری استفاده می‌کنند. در ادامه برخی از ویژگی‌های پیروان در دوران دفاع مقدس بررسی می‌گردد.

۱) رابطه رهبر- پیرو

بخش زیادی از قدرت رهبر به پذیرش پیروانش بستگی دارد. اگر پیروان تمایل به پیروی از رهبر داشته باشند، رهبر نیاز اندکی به حمایت سازمانی ناشی از ساختار و قدرت مقام دارد. اگر رهبر قابل اعتماد نباشد، حتی با تمام موفقیت‌های سازمانی، موقعیت مناسبی نخواهد داشت. اگر رابطه رهبر-پیرو خوب باشد، اعضای گروه پذیرای فرمان‌های رهبرند و دوست دارند رهبر را از خود راضی کنند. بنابراین مشتاقانه وظایف خود را شناخته و انجام می‌دهند و نیازی به استفاده از قدرت مقام و یا تشویق و تنبیه نیست. برعکس اگر رهبر با پیروان در تعارض باشد کارها به راحتی پیش نخواهد رفت. رهبر مجبور است همیشه با قدرت مقام سازمانی خود، انجام کارها را مورد نظارت و بازرسی قرار دهد (خلیلی شورینی، ۱۳۷۲: ۱۲۰). ادراک و تصور پیروان از قدرت و نفوذ رهبر بسیار مهم است. زیرا اگر این تصور ایجاد شود می‌توان به انجام دستورهای اطمینان پیدا کرد. یکی از بزرگ‌ترین خدمات امام خمینی (ره)، شکستن تصور قدرت دولت‌های بزرگ بود. وقتی تصور قدرت شکسته شود، خود قدرت نیز ضعیف می‌شود و رهبر دیگر نمی‌تواند رهبری کند (رضاییان، ۱۳۷۴: ۶ و ۷). پشتوانه قدرت در همه سبک‌ها لازم است و هر سبکی قدرت خاص خود را می‌طلبد. به عنوان مثال پشتوانه سبک تشویقی، قدرت پاداش است. رزمندگان در دوران دفاع مقدس با فرماندهان خود رابطه فرمانبری و فرماندهی احساس نمی‌کردند و اطاعت از فرماندهان را وظیفه و تکلیف خود می‌پنداشتند و لذا دستورهای آنان را بدون قید و شرط می‌پذیرفتند و بلافاصله انجام می‌دادند. فرمانده و پیروانش به دلیل داشتن روابط مناسب و اعتماد دوطرفه با همکاری و سهولت به هدف‌های از پیش تعیین شده دست می‌یافتند.

نگاهی به ویژگی های هدایت و رهبری فرماندهان ...

"سلیمانی تماس گرفت و گفت: برگردید عقب. بچه ها گفتند: ما می مانیم. ما اینجا شهید داده ایم باید بمانیم. شهید علی بینا رو ترش کرد و گفت: بشمار سه می روید عقب! نگذاشت حرف زیاد شود. گفت: اطاعت از فرماندهی! من هم می خواهم موضع مان را حفظ کنیم، ولی هر چه فرمانده گفت همان می شود. وقتی حرکت کردیم متوجه شدیم نمی توانیم زخمی ها و شهدا را تنها بگذاریم. پسر خاله بینا هم شهید شده بود. بینا ما را روانه کرد، خودش ماند و گفت: من آخر از همه می آیم باید بچه ها را جمع کنم. آمدیم اما دلمان آن طرف آب ماند. گریه نمی توانست آراممان کند. فقط سوختن و سوختن بود و راه به جایی نداشتیم باید اطاعت می کردیم" (موسسه فرهنگی هنری قدر ولایت، ۱۳۸۹: ۶۴).

در دفاع مقدس رزمندگان بر اساس دستور خداوند «یا ایها الذین آمنوا اطیعوا الله و اطیعوا الرسول و اولی الامر منکم» (سوره نباء: آیه ۷۵)، اطاعت بدون قید و شرط از خدا، رسول خدا و صاحبان امر را بر خود لازم و واجب می دانستند. لذا بر مبنای این هدف والا و مشترک همچنین ایمان و تعهدی که داشتند و بر اساس ویژگی ها و خصوصیات خاص فرماندهان، پذیرای فرمان ها و دستورهای فرماندهان خود بوده و دوست داشتند که رضایت آنان را جلب کنند؛ چرا که رضای خداوند را در اطاعت و فرمانبری می دیدند. در چنین فضایی فرمانده نیازی به استفاده از قدرت های سازمانی و کنترل و سرپرستی نزدیک کارکنان ندارد. از نظر همسویی با اهداف سازمان، تعهد داشتن نسبت به دیگران و اهداف سازمان، نگرش و ادراک مطلوب نسبت به سایر همزمان و فرماندهان خود، فرمان پذیری و اعتقادات، ویژگی های نسبتا مشابهی داشتند.

۲) اهداف و انگیزه های پیروان

معمولا اکثر نیروهای ثابت لشکرها و یا آنهایی که برای انجام عملیات و به صورت موقت اعزام می شدند، دارای یک هدف مشترک بودند و آن هم رضای خدا، انجام وظیفه الهی و دفاع از نظام جمهوری اسلامی به رهبری امام خمینی (ره) بود.

به عنوان نمونه: "چند وقت تو تیپ ۵۷ ابوالفضل (ع) کار می‌کردم بچه‌های این تیپ روحیه بالایی داشتند، هر کدامشان برای خودشان گودالی شبیه قبر کنده بودند برای شبها که بروند توش، برای راز و نیاز با خدایشان. شبی کسی را دیدم که رفته بود تو یکی از این گودال‌ها و نماز شب می‌خواند. ساعتی بعد آمد پیشم گفت: حاج آقا، شما را به خدا قسم، چیزی را که امشب دیدی به اسم من جایی نقل نکن. بگذار این نماز بین من و خدای من مخفی بماند" (شاهرضایی، ۱۳۷۶: ۱۰۷).

برای نفوذ در افراد به گونه‌ای که با میل و علاقه کار کنند، لازم است عوامل اصلی ایجاد میل و علاقه و به طور کلی علت اصلی رفتار شناسایی شود. یکی از عوامل مهم در افزایش تمایل و توان افراد، ایجاد انگیزه است. معمولاً انسان‌ها بر اساس نیازهایی که دارند و بر اساس شدت آنها رفتار خاصی را انجام می‌دهند. بدیهی است لازمه رهبری موفق، شناخت انگیزه‌ها یا نیازهای پیروان می‌باشد. هر چقدر پیروان از نیازهای سطوح بالاتری برخوردار باشند داشتن قدرت و نفوذ شخصی و استفاده از شیوه‌های رهبری انسان‌گرا موثرتر خواهد بود. بدون شک حضور رزمندگان در جبهه‌ها برای تأمین نیازهای اولیه نبود، بلکه آنان به دنبال نیازهای سطوح بالا و رسیدن به کمال و تقرب به خدا بودند.

"سنگر یاران حسین خرازی، میعادگاه خواص بود و حرف از عشق و دلدادگی و سیره رزمندگان، تبعیت از اهل بیت عصمت و طهارت (ع). خوردن، خوابیدن، عبادت و نماز شب، ظرف شستن و در رزم‌های شبانه پیش‌قدم بودن، نگهبانی در حال و هوای خط مقدم و ده‌ها و صدها خصوصیت دیگر، چیزهایی بود که در میان بچه‌ها به چشم می‌خورد. به سنگرها که وارد می‌شدیم، در نیمه‌های شب که هوا شرجی بود و پشه‌ها غوغا می‌کردند، نماز شب خواندن چیزی مثل نماز جماعت شده بود" (بنی‌لوحی، ۱۳۸۵: ۴۰).

۳) میزان آموزش، تجارب، توانمندی‌ها و بلوغ پیروان

سطح آموزش، میزان اطلاعات، دانش، توان و تمایل نیز از دیگر ویژگی های مربوط به زیردستان است که هر چه عوامل فوق در آنان افزایش یابد، زمینه برای شیوه های رهبری مشارکتی و تفویضی فراهم تر است. آموزش های عمومی بسیج برای اعزام به جبهه و آموزش هایی که برای انجام هر عملیات در مناطق مختلف در جبهه داده می شد، منابع مهمی برای افزایش سطح اطلاعات، دانش و آگاهی رزمندگان محسوب می شد. برخی از آنها با شرکت در عملیات های گوناگون و در کنار فرماندهان و سایر رزمندگان تجارب زیادی کسب کرده بودند. بسیاری از نیروهای بسیجی جدای از این آموزش ها با تحصیلات کلاسیک و دانشگاهی وارد جبهه می شدند و برخی نیز در لشکرها در مواقعی که عملیات نبود سطح تحصیلات خود را تا حد دیپلم با کلاس های مخصوص و امتحانات مربوط به هر سال تحصیلی ارتقا می دادند. رزمندگان تحصیل کرده دانشگاهی و معلمین نیز در زمینه افزایش سطح اطلاعات و دانش آنان نقش موثری را ایفا می کردند. با توجه به انگیزه موفقیت طلبی، میزان تحصیلات، تجارب و نیز حس مسئولیت پذیری، میزان بلوغ رزمندگان در حد بالای متوسط و بعضا کاملا بالغ بوده است. آنان اهدافشان را به خوبی شناخته، راه صحیح را انتخاب نموده و عاشقانه پا به میدان گذاشته بودند، هر چند برخی از آنها دارای سن تقویمی پایین بودند، اما از سن روانی بالا برخوردار بودند.

"ساعت ها در مجتمع رزمندگان می نشینند و به طور خصوصی با معلم ها درس می خوانند. موفقیت شان هم خوب است، خصوصا نیروهایی که به مرخصی نمی روند، وقت زیادی دارند. وقتی در خط پدافندی هم بودند، از طرف مجتمع به سراغ آنها آمده و کتاب و نوشت افزار در اختیارشان می گذاشتند. نهضت سوادآموزی هم فعال است، یکی یکی بی سوادها را پیدا می کند و برای آنها کلاس می گذارد. مجتمع رزمندگان همه جا حضور دارد در پادگان، اردوگاه، مقرهای پشتیبانی، جهاد سازندگی، مهندسی رزمی و حتی در خطوط مقدم نبرد. هیچ چیز نمی تواند جلوی این جهاد را بگیرد جهادی بزرگ

برای رشد و تعالی و تحصیل رزمندگانی که از همه چیز خود گذشته و به جبهه آمده‌اند" (مودن، ۱۳۷۹: ۱۲۳).

ویژگی‌های مربوط به شرایط و موقعیت

عوامل سازمانی از قبیل: ساختار وظیفه، گروه کار و ساختار آن، اهداف و خط‌مشی‌های سازمان، میزان حاکمیت قوانین و مقررات، زمان و همچنین عوامل محیطی موثر بر سازمان مانند: عوامل اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی، از شاخص‌های تعیین‌کننده موقعیت برای به‌کارگیری سبک مناسب رهبری می‌باشد. به عنوان مثال: هر اندازه ساختار وظیفه مشخص‌تر باشد، سبک سازمان‌گرایی و هرچه ساختار وظیفه پیچیده، مبهم و نامعلوم باشد، سبک انسان‌گرایی موثرتر خواهد بود. همچنین اگر گردش کار به گونه‌ای باشد که عوامل محیطی تاثیر نامطلوبی بر داده‌ها و ستاده‌های سازمان نداشته باشد شیوه مکانیکی، اما اگر نوسانات محیطی تاثیر قابل‌توجهی بر عملکرد سازمان بگذارد شیوه ارگانیکی برای رهبری کاربرد بیشتری دارد (ایران‌نژادپاریزی، ۱۳۷۰). در ذیل به نمونه‌هایی از ویژگی‌های شرایط و موقعیت اشاره می‌گردد:

۱) اهداف و ماموریت‌ها

دردفاع مقدس ماموریت‌ها، اهداف، خط‌مشی‌ها و قوانین و مقررات حاکم تا حدود زیادی روشن و مشخص بود. برنامه‌ریزی و سازماندهی منظم و دقیق نیز برای شرایط معمولی و عملیات وجود داشت. اما شرایط عملیات و صحنه نبرد، تحقق اهداف را با مشکلاتی مواجه می‌نمود که اگر رشادت‌ها و دل‌آوری‌های فرماندهان و رزمندگان اسلام نبود بی‌گمان جنگ تحمیلی نتایجی غیر از آنچه امروز شاهدیم در بر داشت.

به عنوان نمونه: "در مراحل مختلف عملیات محرم طراحی، هماهنگی، تهیه و تدوین طرح‌های عملیاتی، شناسایی‌های نزدیک از مواضع دشمن به خوبی صورت گرفته بود. در همه مراحل قبل و در صحنه‌های درگیری شهید حاج رضا حبیب‌اللهی

حضور برای بسیار چشمگیر و ثابت داشت. در مرحله اول عملیات برای عبور از رودخانه «دویرج» که آن شب در اثر بارندگی و طغیان آب وحشی و سرکش شده بود، مشکلی اساسی برای نیروهای عمل کننده به خصوص در محور عملیاتی تیپ امام حسین (ع) ایجاد کرد و بیشترین فشار در منطقه «چم هندی» بود. در این هنگام حضور جدی حاج رضا در دل شب و مدیریت و فرماندهی او برای حل این معضل بسیار کار ساز بود. در روزهای پیش از عملیات در محل قرارگاه و هنگام تدوین دستورهای عملیاتی، حاج رضا به ما تاکید می کرد که در متن دستور مسئولیت های یگان مهندسی، پل متحرک مکتوب و ابلاغ شود تا هنگام اجرا مشکلی پیش نیاید. در زمان عمل آنچه را حاج رضا گفته بود به وقوع پیوست و صبح روز عملیات مشکل بزرگی برای عبور رزمندگان ایجاد شده بود که با پیگیری های او در صحنه عملیات این مشکل برطرف شد " (موسسه فرهنگی هنری قدر ولایت، ۱۳۸۹: ۲۸).

۲) طبیعت و ماهیت کار

طبیعت کار یا وظیفه لشگرهای رزمی در مناطق مختلف متفاوت بود. هرچند برخی از کارها با ساختار مشخص و ساده بود و معمولاً سبک های مشاوره ای و تفویضی استفاده می شده است، بسیاری از فعالیت ها مثل اجرای عملیات، گشتی شناسایی، بازکردن معابر مین و آموزش های نظامی به خصوص عملیات در شب، کارهایی بدون ساختار، نامشخص و مبهم بود و نیاز به تصمیم گیری غیرمعمول داشت که در آن انتخاب، هر راهی ممکن بود در شرایط گوناگون، نتایج کاملاً متفاوتی را به بار آورد. به عنوان نمونه: "بعد از عملیات کربلای ۵ که به خوبی تمام شد برگشتیم، اما دوباره برای عملیات دیگری که قرار بود در جنوب انجام شود آماده شدیم. مثل همیشه تمام کارهای مقدماتی و شناسایی را انجام دادیم. شهید علویان فرمانده گردان ما بود و بیشتر کارها را خودش انجام می داد. در آن شرایط به یکباره تصمیم بر این شد که ما از جنوب به غرب تغییر وضعیت دهیم. وقتی به سنجیدیم هوا خیلی سرد و بارانی

بود. چادر زدن و مستقر شدن کار بسیار سختی بود. زمستان بود و روی تپه‌ها پوشیده از برف. جاهایی بود که چندین متر برف بر روی هم انباشته شده بود. بیشتر حملات ما در این سرما بود. شهید علویان باز هم در این سرما و برف جلودار همه بود. قبل از عملیات چندین بار منطقه شناسایی شده بود اما برای شناسایی نهایی نیاز بود که دو سه روز در این برف‌ها حرکت کنیم تا به نقطه مورد نظر برسیم" (فاضلی، ۱۳۹۰: ۱۱۲).

مشخصات و ویژگی‌های رهبر، پیروان و شرایط و موقعیت در دوران دفاع مقدس را به طور خلاصه می‌توان در جدول (۱) مشاهده کرد.

جدول شماره (۱) مشخصات و ویژگی‌های رهبر، پیروان و شرایط و موقعیت در دوران دفاع مقدس

مشخصات و ویژگی‌های فرماندهان	خصوصیات و ویژگی‌های پیروان	ویژگی‌های موقعیت و شرایط
هوش و ویژگی‌های آن: تولایی سازگاری و تطبیق با محیط، توانایی برانگیختن خویش و دیگران، انتقاد پذیر، اطلاعات و دانش علمی و تجارب عملیاتی بالا، بلوغ فکری و وسعت دید، اعتماد به نفس بالا نیازها و انگیزه‌ها: خودبینی و کمال جویی و جلب رضایت خداوند سیستم ارزشی حاکم: تعهد نسبت به اهداف و زبردستان نگرش مثبت به پیروان و شرایط اعتماد و اطمینان به پیروان سبک رهبری: اقتضایی اما با توجه به کرامات والای انسانی	رابطه پیروان با فرماندهان: اعتماد و اطمینان به فرماندهان تبعیت محض از فرامین و دستورات انگیزه‌ها و اهداف: جلب رضای الهی، اهداف مشترک و مقدس: اطمینان راسخ به اهداف تحصیلات و تجارب میزان بلوغ و تعهد: از نظر تحصیلات، تجارب، دانش و آگاهی و میزان آموزش متفاوت بودند و میزان بلوغ آنها متوسط به بالا بود. عموماً بلوغ بالایی داشتند. تعهد بالا نسبت به خود و فرماندهان داشتند.	اهداف و عاموریت‌ها: ماموریت‌ها، اهداف، خط مشی‌ها و قوانین و مقررات تا حدود زیاد موجود و برای همه روشن، مشخص و مورد احترام بود. برنامه ریزی و سازماندهی منظم و دقیق وجود داشت. طبیعت و ماهیت کار: در بسیاری موارد پیچیده و مبهم، دارای تردید و بحرانی، نیاز به خلاقیت و رهبری پیچیده، در برخی موارد طبیعت کار مشخص و ساده بود.

(منبع: نگارندگان)

شرایط و موقعیت کاری فرماندهان دفاع مقدس به ویژه در عملیات‌ها بیشتر بحران‌مدار بوده و هر لحظه موقعیت دگرگون و متفاوت و نیاز به شیوه‌های رهبری گوناگونی داشته است. آنان هر لحظه باید خود و نیروهایشان را برای مقابله با شرایط و حوادث ناگهانی و جدید آماده می‌کردند.

نویسنده خود شاهد بود که: "در یکی از مواقع که شرایط ظاهراً طبیعی و یکنواخت بود، هواپیماهای دشمن به شدت مقرر لشگر امام حسین (ع) رادر دارخوئین بمباران نمودند. اکثر پدافندها، مقر زرهی، واحد تدارکات، بهداری، زاغه مهمات و کمک‌های

نگاهی به ویژگی های هدایت و رهبری فرماندهان ...

مردمی که تازه وارد لشکر شده بود منهدم شدند. بسیاری از نیروهایی که بعد از مدتها تازه از خط مقدم برگشته بودند و برخی از خانواده‌هایی که برای ملاقات فرزندان‌شان به در لشکر آمده بودند شهید و مجروح شدند. در این لحظه بود که حاج حسین خرازی، فرمانده لشکر، برای رویارویی با موقعیت جدید با سرعت عمل در میان آتش و دود و با فریاد، همه نیروها را دستور به تخلیه لشکر و تغییر مکان به موقعیت شهید عرب دادند و تمامی نیروها سریعاً در موقعیت و شرایط جدید استقرار و سازماندهی یافتند. در این شرایط حاج حسین از سبک آمرانه استفاده می‌نمود و با شدت و قاطعیت دستورات خود را صادر می‌کرد و چگونگی رابطه رهبر - پیرو و تصور پیروان نسبت به رهبر، باعث اجرای سریع و بی‌چون و چرای دستورات می‌شد. همین فرمانده در شرایط غیربحرانی در ساعات مختلف شبانه‌روز وارد سنگرهای بچه‌ها می‌شد. با آنان صمیمانه گفتگو می‌کرد، با آنها به راز و نیاز با خدا می‌پرداخت، در نمازهای جماعت کنار بچه‌ها بود و با وجود آنکه یک دست او قطع شده بود تحت هیچ شرایطی اجازه نمی‌داد دیگران کارهای او مانند شست و شوی لباس را انجام دهند."

سبک رهبری فرماندهان دفاع مقدس

از دیدگاه قرآن و روایات و علمای دین، مدیریت اسلامی، مدیریت بر فطرت انسان‌هاست (نبوی: ۱۳۷۲). از این رو فرماندهان در دوران دفاع مقدس غالباً سبک‌های اقتضایی و توأم با محبت و استفاده کم از قدرت مقام را اعمال می‌نمودند. شیوه هدایت و رهبری آنان در عملیات‌ها و شرایط بحرانی که مسأله زمان و مکان در آن اهمیت داشت تا حدود زیادی جنبه دستوری و سازمان‌گرا داشت، اما اقتدارگرا و استبدادی نبود. به عبارت دیگر با تحقیر و تنزل ارزش افراد همراه نبود؛ بلکه به منزله انجام وظیفه و تحقق اهداف الهی و به خوبی مورد قبول رهبر و پیروان بود. متناسب با نظریه دوره زندگی براساس میزان بلوغ پیروان (شکل شماره ۱) از سبک‌های توجیهی، مشارکتی و

تفویضی به خوبی استفاده می‌شده است. اصل محبت و دوستی و احترام به افراد برای رشد و تعالی آنها به این دلیل که در دیدگاه اسلام، انسان فی‌نفسه موجودی با ارزش است، در همه سبک‌های رهبری فرماندهان غالب بوده است. در این زمینه استاد مطهری فرموده‌اند: مسائل رهبری با روان بشر سروکار دارد، جلب همکاری روان‌ها و به حرکت در آوردن آنها به سوی هدفی مقدس و عالی، مهارت و ظرافت فوق‌العاده‌ای را می‌خواهد که کار هر کس نیست (رشیدپور، ۱۳۷۰: ۱۵۲).

"از جمله این فرماندهان، شهید مهدی زین‌الدین بود. به محض این که پای او به قم می‌رسید، در اولین فرصت به مسائل پشتیبانی لشکر می‌پرداخت و سپس به هر بهانه‌ای که شده در روستاها و شهرهای استان که نیروی انسانی ما را تامین می‌کردند، حضور می‌یافت و از مجروحین آسیب‌دیده در جنگ دلجویی می‌کرد. شخصا در جریان زندگی آنان قرار می‌گرفت و در حد توان مشکلات مادی و معنوی آنها را حل می‌کرد، طوری که فقط آن فرد از کیفیت و کمیت و مساعدت‌های ایشان مطلع می‌شد" (یارمحمدی، ۱۳۸۱: ۱۹۷).

فرماندهان دارای تعهد نسبت به خود، پیروان و سازمان بودند. این عامل بسیار مهم، باعث نفوذ و تاثیر روانی آنان بر نیروهایشان تلقی می‌شد. چرا که آنان بر اساس انگیزه‌های قوی الهی نیازهایی همچون خودشکوفایی، خودیابی، پرستش، خدمت به اسلام، مسلمین و جامعه را هدف قرار داده بودند، نه اهداف شخصی، سود، تولید بیشتر یا کشور گشایی را.

"روزی مهدی باکری در کنار یکی از خاکریزها با فرماندهان مشغول برنامه‌ریزی بود، که ناگهان صدای فریاد «یا حسین» یک بسیجی همه نگاه‌ها را به سمت خاکریز کشاند. چند لحظه بعد، دو نفر با برانکارد بسیجی را آوردند؛ در حالی که ترکش گلوله‌ای به دست راست و نرمه گونه‌اش اصابت کرده بود. بعد از بردن بسیجی، آقامهدی با ناراحتی به فرماندهان گفت: شما خودتان را مسئول می‌دانید؟..... همه ما

نگاهی به ویژگی های هدایت و رهبری فرماندهان ...

مسئولیم در برابر این بسیجی ها، سپس به خاکریز اشاره کرد و گفت: این خاکریز آتش خور خوبی برای توپ های دشمن است. من به بچه های مهندسی اعتقاد داشته و دارم؛ اما الان می بینم که خاک به اندازه کافی ریخته نشده! شما چه فرماندهانی هستید که به این مسائل توجه ندارید؟ اگر برای تکمیل شدن یک سنگر یک میلیون تومان هم هزینه شود، یک موی بسیجی ما صد برابرش ارزش دارد" (مرکز چاپ سپاه ۵، ۱۳۷۴: ۵۸).

نتیجه گیری

رهبری اقتضایی به عنوان یکی از نظریات حوزه سازمان و مدیریت، مورد تایید و استفاده بسیاری از مدیران قرار گرفته است. سازمان های بسیاری با بهره گیری از دستورالعمل های این نظریه، سعی در افزایش بهره وری و موفقیت خود دارند. بسیاری از فرماندهان دفاع مقدس نیز اغلب بدون آگاهی از مبانی این نظریه، معمولاً از سبک رهبری اقتضایی استفاده می کردند. سبک رهبری فرماندهان دفاع مقدس به دلیل متفاوت بودن شرایط و موقعیت های گوناگون، به گونه ای کاملاً انعطاف پذیر و متناسب با موقعیت، زمان، خصوصیات، ویژگی های خود و افراد تحت امرشان بوده است. بر این اساس اغلب فرماندهان در مواقع حساس و بحرانی مثل زمان های عملیات، سبک رهبری بر اساس شیوه دستوری یا سازمان گرا و با شدت و قاطعیت و سرعت عمل را اتخاذ می نمودند تا بتوانند با حداقل تلفات و خسارات به حداکثر اهداف دست یابند. در مواقعی که نیروهایی تازه به جبهه می آمدند یا قبل از انجام عملیات برای آمادگی عملیات، از سبک های رهبری توجیهی، متقاعدکننده و تشویقی استفاده می نمودند تا نیروها با کم و کیف کار آشنا شده، بتوانند بهتر انجام وظیفه نمایند. در سایر شرایط و موقعیت ها از سبک های مشارکتی و تفویضی بیشتر استفاده می نمودند. به عنوان مثال در هنگام عملیات گرچه سبک دستوری بیشتر مورد استفاده قرار می گرفت، لیکن در ارتباط با فرماندهان رده های بالاتر و باسابقه، مثل فرماندهان گردان ها و معاونین آنها شیوه

مشارکتی - تفویضی استفاده می‌شد. آنچه به عنوان اصل حاکم در شیوه‌های هدایت و رهبری فرماندهان مد نظر قرار می‌گرفت همان خدامحوری، توجه به جنبه‌های معنوی، تکریم انسان و ترجیح بر استفاده از اصل محبت و دوستی با رزمندگان بود. شیوه‌های رهبری سرداران بر اساس موقعیت از دستوری به تفویضی و یا از سازمان‌گرایی به انسان‌گرایی تغییر می‌کرد، اما در هیچ کدام از آن‌ها ارزش و احترام و به طور کلی شخصیت انسانی نادیده گرفته نمی‌شد و این انسان‌گرایی بر اساس اهداف مادی، سود و اهداف شخصی آنان نبود. در دفاع مقدس همه اعمال برای جلب رضایت خداوند بود و این مسأله‌ای بود که هم رهبر و هم پیروان به آن اعتقاد داشته و درک می‌نمودند. به طور خلاصه سبک غالب رهبری فرماندهان اقتضایی با در نظر گرفتن ارزش‌های والای انسانی بوده است.

فهرست منابع

- احمدی، مسعود (۱۳۸۹). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ دوازدهم، تهران: نشر ویرایش.
- استونر، جیمز ای. اف (۱۳۸۲). مدیریت. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، جلد دوم، چاپ دوم.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی و پرویز ساسان گهر (۱۳۸۴). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. تهران: مؤسسه بانکداری ایران.
- الوانی، مهدی (۱۳۶۷). مدیریت عمومی. تهران: انتشارات نشرنی.
- آوانز، رابرت جی (۱۳۸۲). رفتار سازمانی در آموزش و پرورش. ترجمه قربانعلی سلیمی و احمدعلی فروغی ابری، اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
- برومند، زهرا (۱۳۸۱). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: دانشگاه پیام نور. چاپ هشتم.
- بنی لوحی، سید علی (۱۳۸۵). جز لبخند چیزی نگفت. تهران: مرکز مطالعات و انتشارات آفتاب توسعه.
- بنی لوحی، سید علی (۱۳۸۹). هزار قله عشق. اصفهان: ستارگان درخشان.
- پرویز، محسن (۱۳۷۶). ستاره ای در زمین. کنگره بزرگداشت سرداران شهید سپاه و ۳۶۰۰۰ شهید استان تهران.
- جاسبی، عبدالله (۱۳۷۱). اصول و مبانی مدیریت. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
- حقیقی، محمدعلی (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات ترمه.
- خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۷۲). تئوری های رهبری سازمانی و کاربرد آنها در نظام مدیریت ایران. تهران: انتشارات قائم.
- موسسه فرهنگی هنری قدر ولایت (۱۳۸۹). رسم خوبان شماره ۲۵. تهران: قدر ولایت.
- رشیدپور، عبدالمجید (۱۳۷۰). دیباچه ای بر مدیریت اسلامی. قم: چاپ نخست.
- رضایان، علی (۱۳۷۲). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

- رضاییان، علی (۱۳۷۴). مقاله مدیریت کارآمد، توجه به یافته‌های علمی و ارزش‌های ماندگار. روزنامه ایران، ۵ مهر ماه.
- رضائیان، علی (۱۳۸۶). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت. چاپ هشتم.
- سبحانی‌نژاد، مهدی، بهنام شهبانی و علیرضا یوزباشی (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده. تهران: نشر یسטרئون.
- سرمد، غلامعلی (۱۳۸۴). روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی. تهران: سمت. چاپ سوم.
- سرمدی، سعید (۱۳۹۰). فرماندهان دفاع مقدس شهید احمد کاظمی. سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، مرکز اسناد و تحقیقات دفاع مقدس.
- مرکز چاپ سپاه. سیرت سرداران سپاه اسلام ۱ (۱۳۷۴). زندگی‌نامه شهید حسن باقری. تهران.
- مرکز چاپ سپاه. سیرت سرداران سپاه اسلام ۴ (۱۳۷۴). زندگی‌نامه شهید یوسف کلاهدوز. تهران.
- مرکز چاپ سپاه. سیرت سرداران سپاه اسلام ۵ (۱۳۷۴). زندگی‌نامه شهید مهدی باقری. تهران.
- شاهرضایی، محسن (۱۳۷۶). پیشانی و خاک. معاونت تبلیغات و انتشارات نیروی زمینی سپاه فاضلی شهربابکی، افسر (۱۳۹۰). علمدار بصیر. تهران: افسر فاضلی شهربابکی.
- فراهانی، مهدی (۱۳۷۶). درمیان آتش. معاونت امور مطبوعاتی و تبلیغاتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- فیضی، طاهره (۱۳۷۹). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات پیام نور، چاپ هفتم.
- قاسمی، بهروز (۱۳۸۲). تئوری‌های رفتار سازمانی. تهران: انتشارات هیات.
- قلی‌پور، سلیمان و محمدرضا آزاده‌دل (۱۳۸۰). مبانی رفتار سازمانی. رشت: انتشارات وارسته.
- کوکلان، هوشنگ (۱۳۵۸). رفتار سازمانی. تهران: انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی.
- ماهوتی، مهری (۱۳۷۶). مروارید گم شده. کنگره بزرگداشت سرداران شهید سپاه و ۳۶۰۰۰ شهید استان تهران.

نگاهی به ویژگی های هدایت و رهبری فرماندهان ...

مطهری، مرتضی (۱۳۶۵). امامت و رهبری. تهران: انتشارات صدرا.

موذن، طاهر (۱۳۷۹). سینای شلمچه داستان های جنگ-۲. تهران: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، مرکز مطالعات و تحقیقات جنگ.

میرکمالی، محمد (۱۳۸۵). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: نشر یسترون، چاپ پانزدهم.

نبوی، محمدحسین (۱۳۷۲). مدیریت اسلامی. قم: انتشارات دفتر تبلیغات حوزه علمیه قم.

هرسی، پاول و کنت بلانچارد (۱۳۸۱). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی علاقه بند، تهران: انتشارات امیرکبیر

یارمحمدی، احمد و حسن زارعی متین (۱۳۸۱). مبانی مدیریت و فرهنگ سازمانی. قم: نشر روح، چاپ اول.

منابع انگلیسی

Gordon, R. (1994). Substitutes for Leadership Theory Acritical. Review Academy of Management Review.

Iaub, Jim(2004). Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies, Servant Leadership, Roundtable, August, p-12