Supreme National Defense University Strategic Theorizing
https://Theory.sndu.ac.ir E-ISSN: 3041-9972
Vol. 5, No. 2, Issue. 17, Summer 2026 **Received:** 2026/01/30 **Accepted:** 2026/05/05
Research paper

The Military Strategies of Martyr Ahmad Kazemi in the Management of the Eight-Year War: Lessons for Managing Contemporary Wars

Hossein Khaleghipour
Ph.D. Graduate in Islamic Theology, University of Qom, Qom, Iran
Email: montahalamal@gmail.com
Mostafa Esmaeili
Assistant Professor, Supreme National Defense University, Tehran, Iran (Corresponding Author)
Email: esmaili133@gmail.com

Abstract
Martyr Ahmad Kazemi was one of Iran's prominent military commanders and iconic figures during the Sacred Defense and in the years that followed. He was among the foremost figures in military tactics and strategy and demonstrated sound strategic judgment. His ability to devise and employ innovative tactics made him a lasting figure in Iran's military history. Accordingly, understanding Martyr Kazemi's military strategies during the Sacred Defense is of considerable importance and can help inform the planning of defense and offensive operations using new approaches. This is because examining the actions of commanders such as Martyr Kazemi is not merely a historical undertaking; it also provides valuable lessons for managing contemporary wars, including the recent war between Iran and Israel. The present study analyzes and examines Martyr Kazemi's military strategies during the Sacred Defense. The research adopted a qualitative approach, with data collected through semi-structured interviews with an expert panel comprising 11 of Martyr Kazemi's fellow commanders and comrades-in-arms, as well as documentary analysis. Grounded theory was employed to analyze the data. The findings indicate that Martyr Kazemi's managerial characteristics are reflected in a theory of integrated military leadership that combines intelligence, ethics, and effectiveness. His guiding principle of warfare was the theory of strategic surprise in military operations, while his tactics were developed around two main pillars: surprise and systematic deception, and strategic flexibility.

Keywords: Martyr Kazemi, Sacred Defense, Military Strategy, Military Innovation, Tactics, Contemporary Wars

سال پنجم، شماره دوم (پیاپی ۱۷)، تابستان ۱۴۰۵، صص. ۳۱-۶۸
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۱۰ ـ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۱۵

مقاله پژوهشی

راهبردهای نظامی شهید احمد کاظمی در مدیریت جنگ هشت‌ساله: درس‌آموخته برای مدیریت جنگ‌های جدید

حسین خالقی پور
دانش‌آموخته دکتری کلام اسلامی، دانشگاه قم، قم، ایران
Email: montahalamal@gmail.com

مصطفی اسماعیلی
استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
Email: esmaili133@gmail.com

چکیده

شهید احمد کاظمی از فرماندهان و اسطوره‌های نظامی ایران در دوران دفاع مقدس و پس از آن بود. او یکی از برجسته‌ترین افراد در تاکتیک و استراتژیک جنگ بود و تشخیص‌های صحیح راهبردی داشت. توانایی او در طراحی و استفاده از تاکتیک‌های نوین، از او چهره‌ای ماندگار در تاریخ نظامی ایران ساخت. به همین منظور، شناخت راهبردهای نظامی شهید کاظمی در سال‌های دفاع مقدس حائز اهمیت است و می‌تواند راه‌گشای طرح‌ریزی برنامه‌های دفاعی و تهاجمی با رویکردهای جدید باشد؛ چراکه بررسی اقدامات فرماندهانی همچون شهید کاظمی، نه‌تنها یک کار تاریخی، بلکه درس‌آموخته برای مدیریت جنگ‌های جدید، همچون جنگ اخیر ایران با اسرائیل خواهد بود. در پژوهش پیش‌رو، راهبردهای نظامی شهید کاظمی در دفاع مقدس مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت و روش پژوهش در این تحقیق، کیفی و داده‌ها، به‌صورت مصاحبه نیمه‌ساختارمند با گروه نخبگان (یازده نفر از فرماندهان و هم‌رزمان شهیدکاظمی) و مطالعات اسناد جمع‌آوری شد. روش تحلیل داده‌ها نیز روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد بود. نتیجه این پژوهش نشان داد که ویژگی‌های مدیریتی شهید کاظمی، نظریه رهبری نظامی یکپارچه – تلفیقی از هوش، اخلاق و کارایی – است. اصول جنگی مدنظر شهید کاظمی، «نظریه غافل‌گیری استراتژیک در عملیات نظامی» بوده و تاکتیک‌های شهید کاظمی حول دو محور اصلی غافل‌گیری و فریب سیستماتیک و انعطاف‌پذیری استراتژیک ابداع می‌شد.

کلیدواژه‌ها: شهید کاظمی، دفاع مقدس، راهبرد نظامی، نوآوری نظامی، تاکتیک، جنگ‌های جدید

صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و بیانگر دیدگاه دانشگاه عالی دفاع ملی نیست.

مقدمه

دفاع مقدس به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دوره‌های تاریخ نظامی ایران، سرشار از تجربیات ارزشمند فرماندهانی است که با خلاقیت و نبوغ خود، راهبردهای نوینی را در جنگ به‌کار گرفتند. شهید سرلشکر احمد کاظمی به‌عنوان فرمانده لشکر ۸ نجف اشرف، با شجاعت، تدبیر و خلاقیت در میدان نبرد، نقش بی‌بدیلی در عملیات مهمی همچون فتح‌المبین، بیت‌المقدس، کربلای ۵ و ... ایفا کرد. ایشان با بهره‌گیری از نبوغ خود و اشراف به شرایط جنگ و نقاط ضعف و قدرت خود و دشمن، عملیاتی را طراحی می‌کرد که همواره همراه با موفقیت بود. بررسی دوران دفاع مقدس نشان می‌دهد که دانش و تجربه فرماندهان، منجر به خلاقیت‌های نظامی و تصمیم‌گیری‌های دقیق در مواجهه با دشمن شد. شهید کاظمی با به‌کارگیری تاکتیک‌های نوین، ازجمله دور زدن مواضع دشمن، قطع خطوط ارتباطی، غافل‌گیری، احاطه و ... موفقیت‌های چشمگیری کسب کرد. این پژوهش با بررسی راهبردهای نظامی شهید کاظمی، درصدد ارائه الگویی برای فرماندهان آینده است. رهبر معظم انقلاب بر لزوم تبدیل تجربیات دفاع مقدس به نظریات علمی تأکید کرده‌اند. این پژوهش در راستای تحقق این هدف انجام شده است.

بررسی دوران دفاع مقدس و تجزیه‌وتحلیل عملیات انجام شده در آن، بیانگر آن است که دانش بسیاری از فرماندهان میدان جنگ، باعث بروز خلاقیت و نبوغ نظامی آن‌ها و درنتیجه، تصمیم‌گیری‌های مناسب و دقیق به‌منظور مقابله با دشمن و هدایت و فرماندهی اثربخش و موفقیت‌آمیز عملیات و کسب پیروزی رزمندگان شده است. فرماندهی و مدیریت در دوران دفاع مقدس، گنجینه‌ای ارزشمند و مملو از دانش‌ها، تجربه‌ها و نوآوری‌ها بوده که حفظ، نگهداری و ترویج آن، امری مهم و ضروری است. ازجمله بخش‌های مهم این گنجینه گران‌بها، تجربه‌های حاصل از مدیریت موفق و اثربخش فرماندهان شهید دفاع مقدس است که در صورت استخراج و بهره‌برداری صحیح از آن‌ها، می‌توان به الگوهایی مفید در امور نظامی دست یافت. ازجمله این فرماندهان سرافراز، شهید احمد کاظمی، فرمانده لشکر ۸ نجف اشرف است. وی در عملیات مهم دفاع مقدس به‌عنوان یکی از فرماندهان عملیات،

حضوری مؤثر داشــت. همه عملیات و جنگ‌های تحت فرمان او، از روی اسلوب و قاعده و منطبق بر فنون نظامی شکل می‌گرفت. گرچه ایشان از اصول جنگ کلاسیک و عملیات چریکی و نامنظم نیز در عملیات بهره می‌برد؛ اما همواره با تاکتیک‌های نوبه‌نو و آرایش‌های فشرده و تازه به مقابله با دشمن می‌رفت. پیاده کردن روش‌های ابتکاری همچون دور زدن مواضع دشمن در عمق و قطع خطوط ارتباطی آن‌ها، هدف گرفتن عقبه و مسیرهای تدارکاتی دشمن، استفاده از تاکتیک‌های غافلگیرانه و ... ناشی از اشراف شهید کاظمی بر مناطق جنگی و مواضع دشمن بود که این اقدامات را با دهها فن و تاکتیک انجام می‌داد. این پژوهش درصدد است تا راهبردهای نظامی، نوآوری‌های جنگی و نظریه دفاعی وی را مورد تحلیل و بررسی قرار دهد.

به گفته فرماندهان دفاع مقدس و صاحب‌نظران نظامی، شهید احمد کاظمی یکی از برجسته‌ترین افراد در تاکتیک و استراتژیک بود و دارای تشخیص‌های صحیح راهبردی بود. او در بسیاری از تخصص‌های مورد نیاز جنگ، ازجمله لجستیک، پیاده، زرهی، آبی خاکی، اطلاعات و شناسایی و ادوات و ... مهارت داشت و یکی از بهترین طراحان عملیات به شمار می‌آمد. به همین منظور، شناخت راهبردهای نظامی شهید کاظمی در هشت سال دفاع مقدس حائز اهمیت است و می‌تواند راه‌گشای طرح‌ریزی برنامه‌های دفاعی و تهاجمی با رویکردهای جدید باشد.

رهبر معظم انقلاب در تاریخ ۱۳۹۹/۷/۲۱ در ارتباط تصویری با مراسم مشترک دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح فرمودند: «نیروهای مسلح ما در دوران دفاع مقدس و بعد از آن، تجربیات ارزشمندی را به دست آوردند؛ بعضی از تاکتیک‌های نظامی و کارهایی که در میدان جنگ در دوره هشت‌ساله دفاع مقدس انجام گرفت، در دنیا بی‌سابقه بود و خیلی از عملیات ما متضمن تجربیات فوق‌العاده است؛ از این تجربیات بایستی استفاده کنیم. بایستی این تجربیات تبدیل بشود به نظریات؛ تجربه تبدیل بشود به نظریه دفاعی و تدریس بشود و تحقیق بشود و اطراف آن‌ها پژوهش انجام بگیرد و این تجربیات به‌روز بشود و منطبق با نیازهای روز بشود؛ این‌ها سرمایه‌های بسیار باارزشی

است که باید از این سرمایه‌ها استفاده کرد و بسط و تکمیل پیدا کند.»؛ بنابراین بررسی راهبردهای نظامی، تاکتیک‌ها و نوآوری‌ها شهید احمد کاظمی به‌عنوان یکی از سرداران موفق جنگ در عملیات دفاع مقدس، می‌تواند الگوی مؤثر نظامی محسوب شود و شناخت تاکتیک‌های شهید کاظمی، باعث افزایش بیش از پیش تجربه و توانایی‌های نظامی نیروهای مسلح شده و با انتقال این تجربیات به نسل‌های بعدی، تقویت و به‌روزرسانی شود.

این پژوهش، از نوع کاربردی است. روش تحقیق در این پژوهش، روش کیفی بوده و روش جمع‌آوری داده‌ها به‌صورت مصاحبه و مطالعات کتابخانه‌ای صورت می‌پذیرد. در این پژوهش، نمونه‌گیری، به روش نمونه‌گیری ارجاعی (گلوله برفی) انجام شده است. جامعه هدف، فرماندهان و هم‌رزمان شهید کاظمی بوده و ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه و مطالعات اسناد است و روش گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختارمند با گروه هدف و مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی بوده است. روش تجزیه‌وتحلیل داده‌ها نیز روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (گرندد تئوری اشتراوس و کوربین) بود.

۱. پیشینه پژوهش

درخصوص راهبردها و نوآوری‌های نظامی شهید احمد کاظمی تاکنون هیچ پژوهشی مجزایی انجام نشده و صرفاً زندگینامه و خاطرات جنگ شهید کاظمی در قالب کتاب داستان نگارش شده است ولی در برخی از کتاب‌ها و پژوهش‌های مربوط به دفاع مقدس، اشاره‌های محدودی به این مباحث شده است.

۲. جمع‌آوری و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها

برای بررسی دقیق‌تر راهبردها، خلاقیت‌ها و نوآوری‌های نظامی شهید کاظمی، به مصاحبه با تعدادی از فرماندهان دفاع مقدس و هم‌رزمان شهید کاظمی در عملیات مختلفی پرداخته شد. سؤالات اصلی پرسیده شده به این شرح است:

- مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریتی شهید کاظمی در هشت سال دفاع مقدس چه بود؟

- شهید کاظمی از کدام یک از اصول جنگ بیشترین استفاده را می‌کرد؟
- شهید کاظمی بیشتر از چه تاکتیک‌هایی استفاده می‌کرد؟

این سه سؤال از یازده نفر از فرماندهان دفاع مقدس و هم‌رزمان شهید کاظمی، پرسیده شد (جدول ۱) و بعد از یازده مصاحبه، تحقیق جاری به اشباع نظری رسید. در این پژوهش، تلاش بر این است که با روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (گراندد تئوری استراوس و کوربین)، داده‌های مصاحبه‌ها مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گیرد. برای انتخاب گزینه‌های مصاحبه که در ارتباط بیشتری با شهید حاج احمد کاظمی بودند، از روش نمونه‌گیری ارجاعی (گلوله برفی) استفاده شد.

جدول ۱: مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	نام مصاحبه‌شونده	مسئولیت در دفاع مقدس	نماد اختصاری
۱	سردار محمود عباسی	مشاور فرمانده نیروی زمینی سپاه پاسداران و فرمانده گردان	A
۲	سردار محمدتقی امینی	فرمانده لشکر ۸ نجف اشرف از سال ۸۷ تا ۹۵ و فرمانده گردان	B
۳	سردار اصغر عرب‌پور	جانشین قرارگاه سیدالشهدا (ع) و فرمانده گردان لشکر ۸ نجف	C
۴	سردار سید احمد موسوی	مدیرکل سابق بنیاد حفظ آثار و نشر ارزش‌های دفاع مقدس و مسئول اطلاعات عملیات لشکر امام حسین(ع)	D
۵	سردار محمد طاهری	فرمانده سابق زرهی کل سپاه و فرمانده گردان لشکر ۸ نجف	E
۶	سردار سیف اله رشیدزاده	فرمانده لشکر ۸ نجف اشرف از سال ۹۵ تا ۱۴۰۱	F
۷	سردار فضل اله نجفیان	فرمانده گردان لشکر ۸ نجف اشرف در دفاع مقدس	G
۸	سردار سید علی بنی‌لوحی	رئیس ستاد لشکر امام حسین(ع) و هم‌رزم شهید کاظمی	H

ردیف	نام مصاحبه‌شونده	مسئولیت در دفاع مقدس	نماد اختصاری
۹	سردار محمدعلی مشتاقیان	فرمانده تیپ و مسئول اطلاعات لشکر ۸ نجف در دفاع مقدس	I
۱۰	آقای محسن رخصت طلب	راوی قرارگاه فتح در دوران دفاع مقدس	J
۱۱	آقای محسن ابراهیمی	بیسیم‌چی لشکر ۸ نجف اشرف	K

۲-۱. مطالعه مصاحبه‌ها

۲-۱-۱. مطالعه داده‌های سؤال نخست

❖ استخراج نکات کلیدی، کدهای باز و مفاهیم داده‌های سؤال اول در مصاحبه‌ها

در این مرحله نکات کلیدی، کدهای باز و مفاهیم داده‌های سؤال اول در همه مصاحبه‌ها با دقت مورد بررسی قرار می‌گیرد. سؤال اول مصاحبه: مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریتی شهید کاظمی در دوران دفاع مقدس چه بود؟

جدول ۲: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال اول مورد A

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PA1	فرمانده با تدبیر و دارای نگرش واقعی به صحنه جنگ. قبل از عملیات، منطقه را کامل شناسایی و تمام فرمانده‌ها را توجیه می‌کرد.	- فرماندهی با تدبیر و دارای نگرش واقعی به صحنه جنگ. - شناسایی قبل از عملیات.	- تدبیر - رهبری هوشمندانه و واقع‌نگر
PA2	همه‌چیز را پیش‌بینی می‌کرد. در کربلای ۵، جناح راست و چپ نیامد. بنابراین همه خطوط خودمان را گرفتیم.	- دارای پیش‌بینی بود. -تصرف منطقه صعب‌العبور - جلوگیری از توقف عملیات	- پیش‌بینی و مدیریت بحران - تداوم و پرهیز از تعلل -راهبرد انعطاف‌پذیر و استفاده از فرصت‌ها
PA3	ایشان آینده‌نگر بود و به فرماندهان می‌گفت: خطوط را باید فوراً بشکنیم	- ایشان آینده‌نگر بود.	- آینده‌نگری - دارای راهبرد نظامی

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
	و نگه‌داریم. توقف نباید کنیم. ما می‌دانستیم هدف شهید کاظمی، گرفتن خطوط عمق دشمن است به همین دلیل ایشان همیشه موفق می‌شد.	- تأکید بر شکستن خطوط دشمن و عدم توقف. - شناسایی خطوط دشمن. - حفظ مناطق تصرف‌شده	- تحلیل عمق دفاعی دشمن - تدابیر دفاعی پس از پیشروی - هدف‌گذاری تهاجمی
PA4	شهید کاظمی، عمل‌گرا بود و هیچ‌وقت نمی‌گفت نمی‌شود و نمی‌توانیم. اگر می‌گفتیم نمی‌شود، خودش می‌آمد و آن را انجام می‌داد.	- عمل‌گرا - عدم باور به «نمی‌شود» و «نمی‌توانیم». - انجام شخصی کارها	- عمل‌گرایی - انعطاف‌پذیری در مواجهه با چالش‌ها - مسئولیت‌پذیری
PA5	ایشان تمام یگان‌های خود را بازدید کرد. اولین جایی که بازدید می‌کرد، آسایشگاه بود. حمام و سرویس بهداشتی و غذاخوری را بازدید می‌کرد.	بازدید از تمام یگان‌ها. - اولویت بازرسی امکانات رفاهی نیروها.	- مدیریت منابع انسانی - اهمیت نظارت و توجه به وضعیت نیروها.
PA6	ویژگی ایشان شجاعت همراه با تدبیر و توکل بود. او یک گردان را در عمق دشمن می‌فرستاد. ایشان، زمین را می‌شناخت، محل نفوذ را پیدا می‌کرد و گاهی خودش هم همراه گردان می‌آمد.	- شجاعت با تدبیر و توکل - اعزام گردان به عمق - استقامت در وظایف - رهبری مستقیم در نبرد	-شجاعت، توکل، پشتکار - تدبیر و عقلانیت - راهبرد نظامی - رهبری عملیاتی

جدول ۳: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال اول مورد B

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PB1	پیش از هر تصمیم، مشورت می‌کردند ولی وقتی تصمیمی می‌گرفتند دیگر در تصمیمشان	- تصمیمات قاطع - عدم تأثیرپذیری از نظرات دیگران پس از اتخاذ تصمیم	- تصمیم‌گیری قاطعانه - تصمیمات حساب شده - تعهد به تصمیمات

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
	تعلل نمی‌کرد. تصمیمشان را قاطعانه می‌گرفتند.		
PB2	او قاطعانه تصمیمش را اجرایی می‌کرد. البته در حین اجرای تصمیم، مهربانی هم داشتند و بچه‌ها را اقناع می‌کرد که اعتراضی هم وجود نداشت.	- قاطعیت همراه با مهربانی - بیان واضح تصمیمات همراه با احترام - توانایی متقاعد کردن دیگران - رهبری الهام‌بخش	- تصمیم‌گیری قاطعانه - مهارت‌های اقناع‌کننده - رفتار محترمانه - تعهد استوار - رهبری تحول‌آفرین - انعطاف‌ناپذیر
PB3	حتی اگر رفیق خودشان، خطایی می‌کرد، قاطعانه برخورد می‌کرد و با کسی رودربایستی نداشت.	- نداشتن تساهل - رفتار عادلانه	- عدالت و عدم تبعیض - حاکمیت قانون
PB4	ایشان دلسوز نیروها بود و می‌خواست نیرویش بهترین امکانات و کم‌ترین تلفات را داشته باشد.	- توجه به نیروها - رهبر دلسوز	- همدل - مسئولیت‌پذیر
PB5	او اولین کسی بود که در خط دشمن حضور پیدا می‌کرد و همیشه توصیه می‌کرد که بیایید جلو.	حضور در خط مقدم انگیزه بخشی به نیروها	- رهبری میدانی - انگیزه بخشی

جدول ۴: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال اول مورد C

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PC1	ایشان تجربیاتی از جبهه فلسطین و کردستان را داشت و پیش از انقلاب به لبنان رفته و فعالیت می‌کردند.	تجربه عملیاتی پیش از دفاع مقدس	با تجربه
PC2	ایشان هوش و استعداد و حافظه خوبی داشت و نسبت به دشمن خصومت داشت و ترسی هم از دشمن نداشت.	- هوش بالا و حافظه خوب - نداشتن ترس از دشمن	- توانایی تحلیل و تصمیم‌گیری استراتژیک - روحیه مقاومت - ایدئولوژی محکم
PC3	اراده شهید کاظمی فوق‌العاده قوی بود.	اراده قوی	دارای اراده

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PC4	ایشان از جزئی‌ترین مسائل لشکر مطلع بودند و روحیات نیروهای خود را به‌خوبی می‌شناختند.	ارتباط فردی با نیروها	مهارت‌های ارتباطی قوی
PC5	توجه ویژه به حفظ بیت‌المال و حفظ جان نیروهایش.	- توجه به حفظ بیت‌المال و جان نیروها	- صرفه‌جو - تعهد انسانی
PC6	تبعیت محض از ولایت فقیه	تبعیت از ولایت	ولایت‌پذیری
PC7	ایشان با مشغله‌هایش اهل مطالعه بود	یادگیری مستمر	اهل علم و دانش

جدول ۵: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال اول مورد D

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PD1	شهید کاظمی توانایی بالای نظامی داشت و آگاهی‌اش به همه امور نظامی بالا بود.	توانایی نظامی بالا	- شایستگی نظامی - تخصص
PD2	ایشان قبل از جنگ در لبنان آموزش دیده بود	تجربه عملیاتی در لبنان	با تجربه
PD3	ایشان، مدیریت بسته داشت و چون در همه زمینه‌ها صاحب‌نظر بود، همه مراحل عملیات را خودش نظر می‌داد و خودش تصمیم‌گیر بود.	- مدیریت متمرکز - عدم اقدام مستقل نیروها - انضباط عملیاتی	- رهبری متمرکز - فرماندهی همه‌جانبه

جدول ۶: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال اول مورد E

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PE1	قاطعیت ایشان اولین ویژگی است.	قاطع در تصمیم‌گیری	قاطعیت
PE2	ایشان برای اجرای مأموریت، پشتکار داشت و نهایت تلاشش را می‌کرد که به هدف برسد.	- داشتن پشتکار و استقامت - تلاش مستمر	- مدیر با پشتکار و مقاوم - تلاش‌گر
PE3	ایشان وقت کار، اخلاق خوبی داشت.	خوش‌خلقی	اخلاق حرفه‌ای

جدول ۷: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال اول مورد F

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PF1	ایشان پیش‌بینی‌های نزدیک به صحت داشت.	پیش‌بینی صحیح	ذهنیت پیش‌بینی‌گر
PF2	شهید کاظمی جرئت و جسارت و سرعت عمل بالایی داشتند.	- جرئت و جسارت - سرعت عمل	- تصمیم‌گیری سریع - رهبری جسورانه
PF3	ایشان با دقت برای کارها وقت می‌گذاشت و موضوعات را تا رسیدن به نتیجه، رها نمی‌کرد.	- دقت، تعهد و پشتکار - توجه به جزئیات - پیگیری و هدف‌گرایی	- عمل‌گرایی و پشتکار - مسئولیت‌پذیری مدیریت وظیفه‌گرا
PF4	ایشان یک آینده‌نگری خوبی داشتند و فراتر از چیزی که الان با آن سروکار داشت، می‌اندیشید.	- آینده‌نگری - دوراندیشی	- آینده‌نگر - دوراندیش
PF5	ویژگی دیگر ایشان پیشتازی در عملیات بود. شهید کاظمی همیشه جلوتر از نیرو بود. ایشان همیشه در صحنه بود و شجاع بود. ایشان در صحنه‌های سخت همیشه جلوتر از نیرو بود.	- پیشتازی در عملیات - شناسایی مستقیم - بی‌پروایی - الهام‌بخشی به نیروها	- رهبری پیشگام - رهبری میدانی - شجاعت - انگیزه‌بخش
PF6	ایشان از زمان جلوتر بود. اهل برنامه‌ریزی و پیگیری اجرا بود و خیلی سخت‌گیر بود.	- دوراندیشی و آینده‌نگری - اهل برنامه‌ریزی - سخت‌گیر	- دوراندیش - مسئولیت‌پذیر - برنامه‌ریز
PF7	ایشان به روحیه نیرو و پشتیبانی توجه می‌کرد.	توجه به روحیه نیروها	توجه به پشتیبانی

جدول ۸: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال اول مورد G

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PG1	شهید کاظمی خیلی قاطع بود و در تصمیم‌گیری‌ها دو دل نبود.	- قاطع	- قاطعیت - مصمم در تصمیم

		-دودل نبودن در تصمیم - شوخی نداشتن	- جدیت
PG2	اگر ما به ایشان می‌گفتیم که نمی‌شود جلو برویم و مثلاً در میدانِ مین گیر کرده بودیم، می‌دیدیم که بعد از چند دقیقه، ایشان پشت سر ما هستند.	- حضور در میدان - شجاعت - تعهد	- رهبری عملیاتی و حضور میدانی - مسئولیت‌پذیری فردی
PG3	ایشان هرموقع احساس می‌کرد که فرمانده گردان ترسیده یا نتوانسته یا ناتوان است، همان‌جا در عملیات، تغییرش می‌داد.	حذف سریع عوامل ناکارآمد و جایگزینی به‌موقع نیروهای شایسته.	- مدیریت بحران - شایسته‌سالاری - تصمیم‌گیری قاطع

جدول ۹: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال اول مورد H

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PH1	شهید کاظمی باهوش بود.	باهوش	هوش و ذکاوت
PH2	او نگاه ولایی داشت.	نگاه ولایی	ولایت‌مداری
PH3	او می‌خواست که جزئیات را در جریان باشد.	آگاهی از جزئیات	توجه به جزئیات
PH4	ایشان انتقادپذیر نبود.	عدم انتقادپذیری	عدم انتقادپذیری
PH5	کم‌تر تفویض اختیار می‌کرد.	عدم تفویض اختیار به نیرو	- تمرکزگرایی (کنترل‌گری)
PH6	در لشکر ۸ نجف، کادرسازی وجود نداشت.	عدم کادرسازی	عدم ساختارمند بودن
PH7	احمد کاظمی زودتر از نیروی پیاده‌شان به خط می‌رسیدند، مثل عملیات بیت‌المقدس.	- حضور در میدان - پیشتازی در عملیات	- رهبری میدانی - رهبری پیشگام

جدول ۱۰: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال اول مورد I

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PI1	ایشان همیشه می‌خواستند در جریان جزئیات باشند	توجه به جزئیات	مدیریت جزئی‌نگر
PI2	ایشان انسان باهوش و باذکاوتی بود	باهوش و باذکاوت	هوش و ذکاوت
PI3	شجاعت فوق‌العاده‌ای داشت	شجاع	شجاعت
PI4	کم‌تر تفویض اختیار کرده و خودشان مدیریت می‌کرد.	- عدم تفویض اختیار	تمرکزگرا و کنترل‌گر
PI5	ایشان دقت و نظارت بالایی داشتند.	دقت و نظارت بالا	دقیق
PI6	ایشان اهمیت زیادی برای بیت‌المال قائل بود	توجه به حفظ بیت‌المال	صرفه‌جو و درستکاری
PI7	ایشان بعد از شنیدن نظرات نیروها و مشورت، بر نظر خودش اصرار می‌کرد.	- پافشاری بر نظر خود - تصمیم‌گیری قاطعانه	- انعطاف‌ناپذیر - اقتدارگرا

جدول ۱۱: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال اول مورد J

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PJ1	ایشان جزء فرماندهان بی‌نظیر و قوی بود.	فرمانده بی‌نظیر و قوی	قدرتمند
PJ2	ایشان از هوش و استعداد تاکتیکی و نظامی و تاکتیک‌پذیری برخوردار بود	- هوش بالا -استعداد تاکتیکی و نظامی	- هوش تحلیلی - رهبری تاکتیکی
PJ3	احمد کاظمی، اصلاً کادر قویی نداشت.	نبود کادر قوی	عدم ساختارمند بودن
PJ4	ایشان به‌دلیل کم بودن نیرو، همیشه در صحنه بوده و از خودش ایثار نشان می‌داد.	- حضور در میدان - ایثار و گذشت	- رهبری میدانی - فداکار
PJ5	به‌دلیل داشتن بینش نظامی و شم تاکتیکی، دشمن‌شناس خوبی بود. او موانع و استحکامات دشمن را خوب می‌فهمید.	- بینش نظامی - استعداد تاکتیکی - دشمن‌شناسی	- دشمن‌شناسی - رهبری تاکتیکی

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PJ6	ایشان بر پیاده کردن تاکتیک خود مصر بود.	پافشاری بر تاکتیک	پایداری استراتژیک
PJ7	ایشان ازجمله فرماندهان مبتکر بود. هم دشمن را می‌شناخت و هم بر زمین اشراف داشت.	مبتکر دشمن‌شناسی و میدان شناسی	- خلاقیت - شناخت و تحلیل میدان

جدول ۱۲: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال اول مورد K

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PK1	ایشان می‌خواست که همه‌چیز زیرنظر خودش بگذرد و مدیریتی‌اش متمرکز بر خودش بود.	توجه به جزئیات	مدیریت جزئی‌نگر
PK2	مسئولیت‌هایی که به افراد می‌داد حساب شده بود و ابهت فرماندهان را هم حفظ می‌کرد	- تناسب مسئولیت با توانمندی - حفظ ابهت فرماندهان	- تفویض مسئولیت - احترام به افراد
PK3	ایشان قاطع بود و اگر حرفی می‌زد، همان حرف بود.	قاطعیت	تصمیم‌گیری قاطعانه
PK4	مدیریت ایشان، آسان و دوست داشتنی بود	مدیریت آسان و محبوب	کاریزما و مقبولیت
PK5	حفظ اسرار یکی دیگر از ویژگی‌های او بود.	حفظ اسرار	رازداری
PK6	ایشان احساساتش را در عملیات بروز نمی‌داد و با خبر شهادت دوستانش، خم به ابرو نمی‌آورد	بروز ندادن احساسات	کنترل رفتار
PK7	پیگیری دستوراتی که می‌دادند، بودند	- پیگیری مستمر - عدم تحمل سهل‌انگاری	مدیریت نظارتی دقیق
PK8	ایشان حافظه بسیار خوبی هم داشت	- حافظه بسیار خوب	حافظه قوی
PK9	مطیع محض ولایت فقیه بود.	مطیع ولایت فقیه	ولایت‌مداری

❖ استخراج مفاهیم اصلی از موارد بررسی شده در داده‌های سؤال اول مصاحبه‌ها

در این بخش، با توجه به مطالب به‌دست‌آمده، مفاهیم اصلی استخراج می‌گردد.

جدول ۱۳: استخراج مفاهیم داده‌های سؤال اول (ویژگی‌های مدیریتی شهید کاظمی)

ردیف	مفاهیم	نشانگر کدها
۱	ایمان و توکل	A6, H1
۲	تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت و خردورزی	J4, A1, A6
۳	یادسپاری ماندگار و بازیابی دقیق	K8, C2
۴	انضباط عملیاتی	K7, B3
۵	ولایت‌مداری	K9, H2, C6
۶	هوش هیجانی بالا	K6
۷	قاطعیت	K3, G1, G3, E1, B1
۸	رهبری کاریزماتیک	K4
۹	مدیریت جزئی‌نگر	K1, I4, I1, H3
۱۰	رهبری احترام محور	K2, B2
۱۱	خلّاق	J7
۱۲	رازداری و وفاداری سازمانی	K5
۱۳	مدیریت اقتضایی	J7, A2, A4, K2, A4
۱۴	روحیه مقاومت در برابر دشمن	C2, A6
۱۵	مدیریت میدانی	J4, H7, F5, G3, A4, A6, B5
۱۶	مدیریت وظیفه‌گرا (هدف‌محور)	J6, F3, E2
۱۷	رهبری تحول‌آفرین (انگیزه‌بخش)	K4, B2, B5
۱۸	هوش تاکتیکی نظامی	J5, D1, J2, A2
۱۹	عدم ساختارمند بودن	J3, H6
۲۰	قوی و قدرتمند بودن	J1, G1, C3
۲۱	آینده‌نگر و دوراندیش	F6, A3, F4
۲۲	مسئولیت‌پذیر و متعهد	I6, F3, C5, G2, F6, A4, B2, B4
۲۳	درستکار	I6, C5
۲۴	مدیریت متمرکز و کنترل‌گرا	I4, H5, D3, I7, B1
۲۵	شجاع	I3, H7, F2, C2, A4, A6
۲۶	باهوش و باذکاوت	I2, H1, C2

ردیف	مفاهیم	نشانگر کدها
۲۷	سرعت عمل	F2, A3
۲۸	مدیریت پیشگام و خودکارآمدی	H7, F5, A4, B5
۲۹	انتقادناپذیری	H4
۳۰	مدیریت بحران	G3, A2
۳۱	توجه به شایسته‌سالاری	G3, K2
۳۲	توجه به پشتیبانی و نیروی انسانی	F7, A5, B4
۳۳	خوش اخلاق	E3, B4
۳۴	برنامه‌ریز	F6, A3, A6
۳۵	مدیریت عمل‌گرا	F3, E2, A4
۳۶	ذهنیت پیش‌بینی‌گرا	F1, A2
۳۷	تجربه نظامی	D2, C1
۳۸	فداکار	J4
۳۹	اهل مطالعه و علم	C7
۴۰	مدبر	A1
۴۱	رهبری ارتباط محور	C4, B4
۴۲	عدم تبعیض و رفتار عادلانه	B3

❖ استخراج کدهای محوری از مفاهیم مورد بررسی در داده‌های سؤال اول مصاحبه‌ها

در این مرحله، کدهای محوری از مفاهیم مورد بررسی در داده‌های سؤال اول مصاحبه‌ها استخراج می‌شود.

جدول ۱۴: مدل پارادایمی ویژگی‌های مدیریتی شهید کاظمی

ردیف	عنصر پارادایمی	مقوله‌های مرتبط
۱	پدیده محوری	رهبری تحول‌آفرین با ترکیب هوش تاکتیکی، ولایت‌مداری و انضباط عملیاتی
۲	شرایط علّی	ویژگی‌های فردی رهبر: هوش هیجانی بالا، ذکاوت و تجربه نظامی و ایمان و توکل - نیازهای محیطی: تهدیدات دشمن و پیچیدگی عملیات
۳	راهبردها	مدیریت عملیاتی: مدیریت جزئی‌نگر، برنامه‌ریزی دقیق، سرعت عمل و هوش تاکتیکی

ردیف	عنصر پارادایمی	مقوله‌های مرتبط
		رهبری نیروها: رهبری احترام‌محور، رفتار عادلانه، مدیریت بحران و قاطعیت
۴	زمینه	ساختار سازمانی: مدیریت متمرکز، انعطاف در تاکتیک‌ها، اعتماد و مسئولیت‌پذیری فرهنگ نظامی: وفاداری سازمانی و رازداری (حفظ امنیت اطلاعات) محیط عملیاتی: پیچیدگی جغرافیایی و آب‌وهوایی و فشار روانی نبرد
۵	شرایط مداخله‌گر	مداخله‌گر: چالش‌های خارجی: قدرت دشمن و چالش‌های داخلی: انتقادناپذیری (احتمال کاهش انعطاف‌پذیری)
۶	پیامدها	مثبت: موفقیت در عملیات پیچیده و افزایش انسجام نیروها منفی: خطر تصمیم‌گیری متمرکز و عدم واگذاری اختیار

❖ استخراج کدهای انتخابی از مقوله‌های مورد بررسی در داده‌های سؤال اول مصاحبه‌ها

در این مرحله، از بین تمام مقوله‌های استخراج شده در سؤال اول، یک مقوله هسته انتخاب می‌شود. این مقوله به‌گونه‌ای است که سایر مفاهیم حول آن سازمان‌دِهی می‌شوند.

الف. انتخاب مقوله هسته:

با بررسی داده‌ها، مقوله هسته که بهترین انسجام را ایجاد می‌کند، «نظریه رهبری نظامی یکپارچه: تلفیق هوش، اخلاق و کارایی در عملیات پیچیده» است.

این نظریه دارای گزاره‌های کلیدی زیر است:

رهبری شهید کاظمی دارای ویژگی‌هایی است که از ترکیب سه عنصر زیر بهره می‌برد:

- ❖ هوش تاکتیکی (سرعت عمل، آینده‌نگری، مدیریت بحران)
- ❖ اخلاق رهبری (ولایت‌مداری، عدالت، احترام به نیروها)
- ❖ کارایی عملیاتی (انضباط، برنامه‌ریزی، مدیریت جزئی‌نگر)

پیامد مطلوب: دستیابی به برتری نظامی پایدار با حداقل تلفات (نتیجه مدیریت هدف‌محور و روحیه مقاومت)

ب. ارتباط سایر مفاهیم با مقوله هسته

جدول ۱۵: ارتباط مفاهیم فرعی با اصلی در مبحث ویژگی‌های مدیریتی شهید کاظمی در جنگ

ردیف	مفاهیم فرعی	نقش در مقوله محوری
۱	ایمان و توکل	پایه روانی و انگیزشی رهبری؛ تقویت روحیه فداکاری و مقاومت
۲	تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت	امکان طراحی راهبردهای مؤثر با تحلیل دقیق میدان نبرد
۳	تجربه نظامی	شکل‌دِهی به هوش تاکتیکی و توانایی پیش‌بینی سناریوها
۴	مسئولیت‌پذیری	تعهد به موفقیت عملیات و پاسخ‌گویی در برابر نیروها
۵	آینده‌نگر و دوراندیش	پیش‌بینی تحولات میدان نبرد و برنامه‌ریزی راهبرد.
۶	هوش تاکتیکی نظامی	طراحی عملیات مبتکرانه با حداقل تلفات
۷	انضباط عملیاتی	اجرای دقیق دستورات و حفظ نظم در شرایط بحران
۸	خلاقیت	ابداع روش‌های غیرمتعارف برای غلبه بر بن‌بست‌های نظامی
۹	قاطعیت	اتخاذ تصمیم‌های سریع در لحظات حساس
۱۰	مدیریت بحران	کنترل اوضاع پس از شوک‌های غیرمنتظره
۱۱	سرعت عمل	بهره‌برداری از فرصت‌های زودگذر در نبرد
۱۲	ولایت‌مداری	ایجاد وفاداری سازمانی و انگیزه‌های فرامادی در نیروها
۱۳	رهبری احترام‌محور	جلب اعتماد زیردستان و افزایش کارایی تیم
۱۴	عدم تبعیض	جلوگیری از تفرقه و تقویت انسجام نیروها
۱۵	توجه به پشتیبانی	تضمین آمادگی لجستیکی برای تداوم عملیات
۱۶	فرهنگ رازداری	حفظ امنیت اطلاعات و جلوگیری از نفوذ دشمن
۱۷	روحیه مقاومت در برابر دشمن	تعیین سطح تحمل نیروها در شرایط سخت
۱۸	انتقادناپذیری	خطر کاهش انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری
۱۹	مدیریت متمرکز و کنترل‌گرا	احتمال کندی واکنش‌ها در عملیات گسترده
۲۰	شجاعت	تقویت روحیه تهاجمی و ریسک‌پذیری حساب‌شده
۲۱	مدیریت عمل‌گرا	تحقق اهداف عملیاتی با رویکرد واقع‌بینانه
۲۲	توجه به شایسته‌سالاری	ارتقای کارایی با انتصاب افراد شایسته در نقش‌های کلیدی
۲۳	ذکاوت و هوش بالا	کاهش خطاهای استراتژیک و تاکتیکی

ج. روایت نظری (نهایی):

این نظریه نشان می‌دهد که رهبری شهید کاظمی، رهبری اثربخشی بوده است که نه‌تنها به مهارت‌های فنی (مانند هوش تاکتیکی)، بلکه به ترکیب اخلاق، انعطاف‌پذیری و توجه به نیروی انسانی وابسته است.

۲-۱-۲. مطالعه داده‌های سؤال دوم

❖ استخراج نکات کلیدی، کدهای باز و مفاهیم داده‌های سؤال دوم در مصاحبه‌ها

در این مرحله نکات کلیدی، کدهای باز و مفاهیم داده‌های سؤال دوم در همه مصاحبه‌ها با دقت مورد بررسی قرار می‌گیرد. سؤال دوم مصاحبه: شهید کاظمی بیشتر از چه تاکتیک‌هایی استفاده می‌کرد؟

جدول ۱۶: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال دوم مورد A

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PA1	اولین تاکتیک ایشان نفوذ بود. نحوه نفوذ شهید کاظمی به این صورت بود که چون ایشان، زمین را می‌شناخت، محل نفوذ را پیدا می‌کرد و همراه گردان می‌آمد.	- نفوذ اولین تاکتیک - شناخت زمین - همراهی نیروها	- نفوذ - رهبری پیشگام - رهبری میدانی
PA2	دومین تاکتیک ایشان، دور زدن دشمن یا احاطه است. شهید کاظمی در عملیات فتح‌المبین، رفت در تنگه رقابیه و عقبه دشمن را بست و عراقی‌ها اسیر شدند.	- دور زدن - احاطه	- دور زدن - احاطه
PA3	ایشان معتقد به تصرف برق‌آسا بود. در عملیات بیت‌المقدس، فتح‌المبین تصرف برق‌آسا وجود داشت.	- تصرف برق‌آسا - سرعت عمل	جنگ برق‌آسا

جدول ۱۷: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال دوم مورد B

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PB1	به‌کارگیری نیروهای زبده در خط مقدم و انجام ریسک‌های بزرگ. سپس رعایت اصل غافل‌گیری.	- به‌کارگیری نیروهای زبده - ریسک‌پذیری - غافلگیر کردن دشمن	- اصل غافل‌گیری - انعطافِ استراتژیک
PB2	ایشان از جایی یگان را عبور داد که دشمن غافلگیر شد. در فتح‌المبین، ایشان دشمن را دور زد.	- تاکتیک دور زدن - غافلگیر کردن دشمن	- تاکتیک دور زدن - اصل غافل‌گیری

جدول ۱۸: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال دوم مورد C

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PC1	عملیات ما با غافل‌گیری و نفوذ انجام می‌شد. گاهی گردان‌ها با پیدا کردن ضعف، می‌توانستند به عمق لشکر دشمن بروند.	- عملیات با نفوذ - یافتن نقطه‌ضعف دشمن - عملیات با غافل‌گیری	- نفوذ - غافل‌گیری - راهبرد چرخش

جدول ۱۹: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال دوم مورد D

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PD1	شهید کاظمی برای رسیدن به غافل‌گیری دشمن، از تاکتیک نفوذ استفاده می‌کرد که از عقبه یا جناحی خود را به دشمن برساند.	- استفاده از نفوذ - غافلگیر کردن دشمن	- تاکتیک نفوذ - اصل غافل‌گیری
PD2	همچنین تاکتیک دور زدن در عملیات شبانه توسط ایشان انجام می‌شد.	- استفاده از تاکتیک دور زدن در عملیات	- تاکتیک دور زدن

جدول ۲۰: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال دوم مورد E

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PE1	تأکید همیشه شهید کاظمی، رخنه و نفوذ در مواضع دشمن و دور زدن آن‌ها بود. در سال‌های اول جنگ، این تاکتیک‌ها خیلی خوب جواب می‌داد، اما در سال‌های بعد، دشمن هوشیار بود.	-رخنه و نفوذ به مواضع دشمن - تأکید بر دور زدن دشمن - تاکتیک دور زدن، موفق در عملیات ابتدایی جنگ	- نفوذ - دور زدن

جدول ۲۱: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال دوم مورد F

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PF1	شهید کاظمی، استاد دور زدن دشمن بود.	- استاد دور زدن دشمن	- تاکتیک دور زدن
PF2	در عملیات بیت‌المقدس، به دنبال ایجاد یک رخنه بودیم. ایشان با یک قدرت ریسک بالا و پیش‌بینی نزدیک به صحت اقدام می‌کرد.	- رخنه به دشمن - ریسک‌پذیری - پیش‌بینی نزدیک به صحت	- تاکتیک نفوذ - بینش نظامی
PF3	در عملیات والفجر ۸ ایشان گفتند که اگر یک گلوله به شما زدند، باید ده‌تا گلوله بزنید. این یک تاکتیک بود برای ایجاد رعب و وحشت.	عملیات روانی برای ایجاد رعب و وحشت	راهبرد زنجیره واکنش (وحشت)
PF4	در عملیات والفجر ۴، ما در دشت شیلر، گیر کردیم. ایشان از یک سمت دیگر، یک تک انجام داد و دشمن را مشغول کرد که ما از این محاصره نجات پیدا کنیم.	انجام یک تک برای مشغول کردن دشمن	- تاکتیک فریب
PF5	ایشان برای اصل غافل‌گیری، سرعت عمل و عقبه تدارکاتی اهمیت قائل بود.	- اصل غافل‌گیری - داشتن سرعت عمل - اهمیت عقبه تدارکاتی	- اصل غافل‌گیری - راهبرد جنگ برق‌آسا

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PF6	احاطه همراه با سرعت عمل نیز یکی دیگر از تاکتیک‌های ایشان بود.	- احاطه - سرعت عمل	احاطه

جدول ۲۲: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال دوم مورد G

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PG1	ما دور زدن دشمن را در تنگه ذلیجان در عملیات فتح‌المبین داشتیم که باعث غافلگیری‌شان شد.	- دور زدن دشمن - غافلگیر کردن دشمن	- تاکتیک دور زدن - اصل غافل‌گیری

جدول ۲۳: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال دوم مورد H

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PH1	مهم‌ترین تاکتیک ایشان، رزم در شب بود برای غافل‌گیری دشمن.	- رزم در شب - غافلگیر کردن دشمن	اصل غافل‌گیری
PH2	تاکتیک دیگر ایشان، استفاده از نیروی پیاده است؛ یعنی استفاده از سلاح آرپیجی و کلاشینکف.	- استفاده از نیروی پیاده برای جبران محدودیت‌ها	- تاکتیک اقتصاد کامل - تاکتیک‌های مبتنی بر جنگ نامنظم
PH3	تاکتیک دیگر ایشان، دور زدن دشمن است.	- دور زدن دشمن	- تاکتیک دور زدن
PH4	گاهی تک فریب انجام می‌دادیم و یک‌جایی شلوغ می‌کردیم ولی از پشت نیروها را می‌فرستادیم.	- انجام تک فریب	- تاکتیک فریب

جدول ۲۴: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال دوم مورد I

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PI1	شهید کاظمی در خیلی از عملیات، تاکتیک احاطه و دور زدن را به‌کار می‌گرفت.	- تاکتیک دور زدن - تاکتیک احاطه	- تاکتیک دور زدن - تاکتیک احاطه
PI2	ایشان در خیلی از عملیات سعی می‌کرد، دشمن را با یک تعداد مشغول می‌کرد و از یک محور دیگر، نیروها را به پشت دشمن می‌رساند.	- مشغول کردن دشمن - غافل‌گیری دشمن	- تاکتیک فریب - اصل غافل‌گیری

جدول ۲۵: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال دوم مورد J

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PJ1	شهید کاظمی مغز متفکر تاکتیک و صحنه نبرد بود. تمرکز ایشان همواره روی این نکته بود که دشمن، کجا آسیب‌پذیرتر هست.	- مغز متفکر تاکتیک و صحنه نبرد - تمرکز حمله به نقاط قوت دشمن	- تاکتیک فرماندهی انعطاف‌پذیر - حمله و ضربه به نقطه حساس دشمن
PJ2	یکی از تاکتیک‌های ایشان، تاکتیک نفوذ است. شهید کاظمی در عملیات، به‌جای رفتن به سمت نیروهای پیاده، به سمت نیروهای زرهی دشمن نفوذ می‌کرد؛ چون جنگیدن با نیروی پیاده دشمن، سخت‌تر بود.	- تاکتیک نفوذ - حمله به زرهی به‌جای نیروهای پیاده	- تاکتیک نفوذ - تاکتیک فرماندهی انعطاف‌پذیر
PJ3	همچنین برای تاکتیک دور زدن، گاهی اوقات ایشان، کانال یا تونل می‌زد که بتوانند به زیرپای دشمن برسند. حقیقتاً ما از نظر تاکتیکی بر عراقی‌ها غلبه داشتیم.	- تاکتیک دور زدن - غافل‌گیری دشمن - انجام رزم شبانه - غلبه تاکتیکی به‌دشمن	- تاکتیک دور زدن - راهبرد عادی غیرعادی یا همان غافل‌گیری

جدول ۲۶: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال دوم مورد K

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PK1	در عملیات والفجر ۸، ایشان خودش جلوتر از بقیه به سمت مقر، شروع به حرکت کرد.	- حرکت روبه‌جلو فرمانده	-راهبرد تقویت روحیه
PK2	اگر در حین عملیات، فرمانده گردان به شهادت می‌رسید، ایشان کل گردان را عقب نمی‌کشید، بلکه یک نفر را جایگزین فرمانده گردان می‌کرد.	جایگزینی فوری فرمانده	- جلوگیری از فروپاشی تاکتیکی - حفظ تداوم حمله بدون توقف

❖ استخراج مفاهیم اصلی از موارد بررسی شده در داده‌های سؤال دوم مصاحبه‌ها

در این بخش، با توجه به مفاهیم به‌دست‌آمده از داده‌های سؤال دوم، مفاهیم اصلی استخراج می‌گردد.

جدول ۲۷: استخراج مفاهیم داده‌های سؤال دوم (تاکتیک‌های جنگ)

ردیف	مفاهیم	نشانگر کدها
۱	تاکتیک دور زدن	J3, I1, H3, G1, F1, E1, D2, B2, A2
۲	تاکتیک احاطه	I1, A2, F6
۳	تاکتیک نفوذ	J2, F2, E1, D1, C1, A1
۴	مدیریت عملیات ترکیبی با تاکتیک‌های مبتنی بر جنگ نامنظم	H2, D1, C1, A1, G1, F1, E1, D2
۵	تاکتیک تداوم فشار	K2
۶	انعطاف‌پذیری استراتژیک	J1, K2, J2, B1
۷	راهبرد تقویت روحیه	K1, A1
۸	راهبرد مرکز گرانش (حمله به نقطه حساس و حیاتی دشمن)	K1, J1
۹	راهبرد عادی غیرعادی (غافل‌گیری)	J3, I2, H1, G1, B1, F5, D1, C1, B2
۱۰	تاکتیک فریب	I2, H4, F4
۱۱	تاکتیک اقتصاد کامل (به‌کارگیری حداقل منابع و نفرات)	H2
۱۲	تاکتیک جنگ برق‌آسا	F5, A3
۱۳	راهبرد زنجیره واکنش (راهبرد وحشت)	F3
۱۴	راهبرد چرخش (حمله به نقطه‌ضعف دشمن)	C1

❖ استخراج کدهای محوری از مفاهیم مورد بررسی در داده‌های سؤال دوم مصاحبه‌ها

در این مرحله، کدهای محوری از مفاهیم مورد بررسی در داده‌های سؤال دوم مصاحبه‌ها استخراج می‌شود.

جدول ۲۸: مدل پارادایمی تاکتیک‌های شهید کاظمی در جنگ

ردیف	عنصر پارادایمی	مقوله‌های مرتبط
۱	پدیده محوری	مدیریت عملیات ترکیبی با تاکتیک‌های مبتنی بر جنگ نامنظم
۲	شرایط علّی	برتری لجستیکی دشمن، محدودیت‌های نیروی انسانی و تجهیزات، بینش تاکتیکی
۳	راهبردها	زنجیره واکنش (وحشت)، فریب، دور زدن، احاطه، نفوذ
۴	زمینه	جغرافیای ناهمگون، عدم برتری تجهیزات و نفرات
۵	شرایط مداخله‌گر	اطلاعات دشمن، مقاومت دشمن، روحیه نیروها
۶	پیامدها	کاهش تلفات نیروهای خودی، افزایش کارایی عملیات، ایجاد الگوی جدید جنگ نامنظم

❖ استخراج کدهای انتخابی از مفاهیم مورد بررسی در داده‌های سؤال دوم مصاحبه‌ها

در این مرحله، از بین تمام مفاهیم استخراج شده در سؤال دوم، یک مقوله هسته انتخاب می‌شود. این مقوله به‌گونه‌ای است که سایر مفاهیم حول آن سازمان‌دِهی می‌شوند.

الف. انتخاب مقوله هسته:

با بررسی داده‌ها، مقوله هسته که بهترین انسجام را ایجاد می‌کند، «مدیریت عملیات ترکیبی با تاکتیک‌های مبتنی بر جنگ نامنظم» است. دلیل این‌که این مقوله هسته است، به این خاطر است که اولاً همه مقوله‌های دیگر زیرمجموعه این ایده کلی قرار می‌گیرند. ثانیاً این مفهوم، هم علت‌ها، هم راهبردها و هم پیامدها را پوشش می‌دهد.

ب. ارتباط سایر مقوله‌ها با مقوله هسته

اکنون، سایر مفاهیم را حول این هسته مرکزی سازمان‌دِهی می‌گردد.

جدول ۲۹: ارتباط مفاهیم فرعی با اصلی در مبحث تاکتیکی شهید کاظمی در جنگ

ردیف	مفاهیم فرعی	نقش در مقوله محوری
۱	تاکتیک دور زدن	در جنگ نامنظم، نیروها از درگیری مستقیم اجتناب و با استفاده از تحرک و شناخت محیط، دشمن را دور می‌زنند.
۲	تاکتیک نفوذ	نفوذ به خطوط یا ساختار دشمن از اصول جنگ نامنظم است
۳	تاکتیک فریب	جنگ نامنظم با فریب دشمن را گمراه می‌کند.
۴	تاکتیک اقتصاد کامل	استفاده بهینه از منابع محدود (نیرو، زمان، تجهیزات) از پایه‌های جنگ نامنظم است.
۵	راهبرد مرکز گرانش	در جنگ نامنظم، حمله به نقاط حیاتی دشمن با عملیات ترکیبی تسهیل می‌شود.
۶	اصل غافل‌گیری	ترکیب عملیات متعارف و غیرمتعارف غافل‌گیری را تشدید می‌کند.
۷	راهبرد وحشت	عملیات ترکیبی با ایجاد واکنش‌های وحشت روحیه دشمن را تضعیف می‌کند.
۸	تاکتیک احاطه	در عملیات ترکیبی، احاطه می‌تواند به‌صورت فیزیکی یا روانی اجرا شود.
۹	تاکتیک تداوم فشار	جنگ نامنظم با حملات مداوم اما کم‌هزینه، دشمن را خسته می‌کند.
۱۰	تاکتیک جنگ برق‌آسا	در عملیات ترکیبی می‌توان آن را با جنگ نامنظم ترکیب کرد.
۱۱	انعطاف‌پذیری استراتژیک	مدیریت عملیات ترکیبی نیاز به توانایی تغییر سریع تاکتیک‌ها دارد.
۱۲	راهبرد تقویت روحیه	در جنگ، تقویت روحیه نیروهای خودی و تضعیف روحیه دشمن حیاتی است.
۱۳	راهبرد چرخش (حمله به نقطه‌ضعف)	جنگ نامنظم با شناسایی نقاط ضعف دشمن و عملیات ترکیبی با بهره‌برداری از این ضعف‌ها هم‌سو هستند.

ج. روایت نظری (نهایی)

نظریه نهایی: «تاکتیک‌های شهید کاظمی در جنگ نامنظم همراه با عملیات ترکیبی مبتنی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک و غافل‌گیری سیستماتیک بوده است».

شرح نظریه: این نظریه نشان می‌دهد که ترکیب هوشمندانه تاکتیک‌های مستقیم و غیرمستقیم توسط شهید کاظمی با تمرکز بر غافل‌گیری، فریب و انعطاف‌پذیری تاکتیک، دشمن را در وضعیت ضعف قرار داده و امکان تسلط بر میدان نبرد را فراهم می‌نمود.

۲-۱-۳. مطالعه داده‌های سؤال سوم

❖ استخراج نکات کلیدی، کدهای باز و مفاهیم داده‌های سؤال سوم در مصاحبه‌ها

در این مرحله نکات کلیدی، کدهای باز و مفاهیم داده‌های سؤال سوم در همه مصاحبه‌ها با دقت مورد بررسی قرار می‌گیرد. سؤال سوم مصاحبه: خلاقیت‌های نظامی شهید کاظمی در جنگ چه بود؟

جدول ۳۰: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال سوم مورد A

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PA1	یکی از خلاقیت‌های ایشان تغییر تاکتیک بود. مثلاً عملیات شبانه را به عملیات روزانه تبدیل می‌کرد	- تغییر تاکتیک در حین عملیات - عملیات در روز	تغییر تاکتیک
PA2	ایشان در جنگ متوقف نمی‌شد.	عدم توقف در جنگ	- حفظ تداوم
PA3	اگر کسی به ایشان می‌گفت نمی‌شود، خودش می‌آمد و آن را انجام می‌داد.	- اتکای به خود - نفی «نمی‌شود» و «نمی‌توانیم»	- انگیزه بخشی - الهام‌بخشی خودکارآمدی

جدول ۳۱: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال سوم مورد B

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PB1	ایشان یکی از آدم‌های نخبه، باهوش و زیرک بود و می‌آمد و روش‌های خاصی را ابداع می‌کرد.	- ابداع روش‌های جدید	- نوآوری
PB2	ایشان بسیار خوب از همان تعداد اندک تانک‌ها علیه دشمن استفاده می‌کرد. استفاده حداکثری از امکانات حداقلی، از ویژگی‌های بارز شهید کاظمی بود.	- استفاده حداکثری از امکانات حداقلی	- استفاده از ظرفیت‌ها - استفاده حداکثری از امکانات حداقلی

جدول ۳۲: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال سوم مورد C

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PC1	فریب یکی از مواردی بود که ایشان استفاده می‌کردند. مثلاً توسط پیک دستورات عملیات، پیش از عملیات اعلام می‌شد و دستور به بی‌توجهی به دستورات اعلامی توسط بی‌سیم در حین عملیات می‌داد.	- فریب دشمن - ارائه اطلاعات غلط	- فریب دشمن با ارائه اطلاعات غلط
PC2	شهید کاظمی تلاش می‌کرد که از استعدادهای بچه‌ها استفاده کند.	- بهره‌مندی از استعداد نیروها	- بهره‌مندی از همه فرصت‌ها

جدول ۳۳: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال سوم مورد D

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PD1	شهید کاظمی به‌خاطر نبوغ نظامی و تجارب بالا، گاهی در حین عملیات تاکتیک را عوض می‌کردند و این نشانه‌ای از اشراف او به تاکتیک‌های جنگی است.	- تجارب و نبوغ نظامی - تغییر تاکتیک	- تغییر تاکتیک در حین عملیات

جدول ۳۴: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال سوم مورد E

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PE1	در والفجر ۸، ایشان دشمن را غافلگیر کرد. دشمن تصور نمی‌کرد که حمله در روز و با زرهی باشد.	- غافل‌گیری دشمن - حمله در روز با زرهی	- تاکتیک جنگی برخلاف تصورات دشمن
PE2	ایشان پایگاه مهمی از دشمن را قبل از والفجر ۴ و در روز تصرف کرد و نگذاشت توقف ایجاد شود.	- توقف نکردن - پرهیز از تعلل	حفظ تداوم حمله بدون توقف

جدول ۳۵: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال سوم مورد F

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PF1	ایشان گردان زرهی را دو قسمت کرد؛ گردان تانک و گردان مکانیزه. علتش هم کارایی بیشتر بود. چون مأموریت تانک و نفربر متفاوت بود.	- جداسازی گردان زرهی - توجه به کارایی بیشتر	-تخصصی‌سازی واحدها -چابکسازی ساختار - بهینه‌سازی منابع
PF2	ایشان در عملیات، به خاطر قدرت ریسک بالا، خلاقیت پیدا می‌کردند. در فاو، شهید کاظمی گفته بود قبضه‌های زیاد بیاورید و به‌جای شلیک از یک قبضه، از ده قبضه شلیک کنید تا دشمن غافلگیر شود.	- قدرت ریسک بالا - همراه آوردن قبضه‌های زیاد - جلوگیری از صرف زمان زیاد - توجه به اثربخشی حمله - توجه به غافل‌گیری	- ریسک‌پذیری حساب‌شده برای رسیدن به برتری تاکتیکی - بهینه‌سازی زمان درگیری - تمرکز آتش سریع و گسترده – سرعت عمل

جدول ۳۶: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال سوم مورد G

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PG1	در عملیات بیت‌المقدس، ایشان نیروها را دور خاکریز چید و خرمشهر محاصره شد. فردا عراقی‌ها را دور زدیم و دکل‌ها را زدیم و مقاومت عراقی‌ها شکست.	- چیدمان نیروها برای محاصره دشمن - دور زدن دشمن	- محاصره هوشمند - دور زنی سریع
PG2	خیلی‌وقت‌ها وقتی ما اهدافمان را در عملیات می‌گرفتیم، حاج احمد می‌گفت سریع بروید فلان‌جا، چون فلان یگان نتوانسته بیاید و صبح عراقی‌ها دورتان می‌زنند و ما مجبور بودیم سریع، نیروها را بفرستیم.	- اهمیت الحاق جناحین - اهمیت خالی نماندن جناحین - جلوگیری از دور خوردن توسط دشمن	- پوشش نقاط ضعف - مدیریت بحران - انعطاف‌پذیری در مدیریت عملیات - نظارت همه‌جانبه

جدول ۳۷: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال سوم مورد H

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PH1	یکی از خلاقیت‌های ایشان، انگیزه دادن به نیروها بود.	انگیزه‌بخشی به نیروها	- انگیزه دهی به نیروها - خلاقیت در رهبری میدان

جدول ۳۸: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال سوم مورد I

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PI1	در عملیات محرم، ایشان یک شب قبل از عملیات، برای این‌که فاصله نیروها تا اهداف کم شود، نیروها را در شیارهایی مستقر کرد و روز عملیات، مسیر کمتری را طی کردند و عملیات موفق داشتیم.	- کم‌ترین تلفات در عملیات - مستقر کردن نیروها در شیارها - کوتاه کردن فاصله تا اهداف	- استتار - جابه‌جایی استراتژیک - کاهش زمان مواجه با دشمن - استفاده از عوارض طبیعی - بهینه‌سازی زمان عملیات

جدول ۳۹: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال سوم مورد J

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PJ1	در عملیات فتح‌المبین، شاهکاری که ایشان داشت، عبور از تنگه رقابیه بود و رسیدن به پهلو و پشت دشمن بود. با این کار بخشی از عقبه دشمن را تصرف کردند.	-عبور از رقابیه و رسیدن به پهلو و پشت دشمن - شکستن عقبه دشمن	مانور غیرمستقیم و غافلگیرانه احاطه دشمن قطع خطوط لجستیکی دشمن تمرکز بر نقاط حساس دشمن
PJ2	ایشان می‌گفتند مکالمه با بی‌سیم قبل از عملیات، مساوی است با کشف عملیات. همچنین دستور می‌دادند که	- مراقبت برای لو نرفتن عملیات	- سکوت رادیویی - امنیت عملیاتی

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
	تحرکات آشکار در منطقه و مخصوصاً در روز و یا با چراغ روشن در شب انجام نشود. در حجم بالا، تردد و نفرات دیده نشوند تا اصل غافل‌گیری و فریب محقق شود.	- مکالمه نکردن با بیسیم - عدم تحرکات آشکار در منطقه و تردد زیاد - تلاش برای محقق شدن غافل‌گیری و فریب	-پنهان‌کاری و اختفای تحرکات - غافل‌گیری استراتژیک - فریب نظامی

جدول ۴۰: نکات کلیدی، کدگذاری باز و مفاهیم داده‌های سؤال سوم مورد K

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای باز	مفهوم
PK1	خلاقیت ایشان این بود که همیشه مراقبت می‌کردند که الحاق جناحین اتفاق بیفتد. بنابراین در عملیات پیگیری می‌کرد که دیگر یگان‌ها هم رسیده‌اند یا نه و می‌گفت: هر سمت خالی بماند محل دور زدن است و همه را قتل‌عام می‌کند.	- اهمیت الحاق جناحین - اهمیت خالی نماندن جناحین -جلوگیری از دور خوردن توسط دشمن	- پوشش نقاط ضعف - مدیریت بحران - انعطاف‌پذیری در مدیریت عملیات - نظارت همه‌جانبه

❖ استخراج مفاهیم اصلی از موارد بررسی شده در داده‌های سؤال سوم مصاحبه‌ها

در این بخش، با توجه به مطالب به‌دست‌آمده از داده‌های سؤال سوم، مفاهیم اصلی استخراج می‌گردد.

جدول ۴۱: استخراج مفاهیم داده‌های سؤال سوم (خلاقیت‌ها و نوآوری در جنگ)

ردیف	مفاهیم	نشانگر کدها
۱	پوشش نقاط ضعف و پُرکردن خلأها	K1, G2, A1
۲	انعطاف‌پذیری در مدیریت عملیات	K1, G2, D1, A1
۳	پنهان‌سازی و استتار	J2, I1
۴	سکوت رادیویی	J2

ردیف	مفاهیم	نشانگر کدها
۵	مدیریت عملیات چابک و نوآورانه در جنگ نامتقارن	K1, G2, D1, A1, J2, J1
۶	جنگ روانی و فریب	J2, E1, C1
۷	تاکتیک‌های تهاجمی غافلگیرکننده	J2, J1, I1
۸	تاکتیک‌های محاصره و دور زدن	J1, G1
۹	قطع خطوط لجستیکی دشمن	J1
۱۰	هدف‌گیری استراتژیک	J1
۱۱	حداقل‌سازی زمان درگیری	I1
۱۲	سرعت عمل	I1, F2
۱۳	بهره‌برداری از محیط	I1
۱۴	انگیزش تحت فشار	H1, A3
۱۵	چابکسازی ساختار فرماندهی	F1
۱۶	بهینه‌سازی منابع	F1, C2, B2
۱۷	بهینه‌سازی زمان درگیری	F2
۱۸	ریسک‌پذیری	F2, A3
۱۹	توجه به اصل غلبه تعداد بر آتش	F2
۲۰	حفظ تداوم حمله بدون توقف	E2, A2
۲۱	بهره‌مندی از استعدادهای نیروها	C2, A3, B2

❖ استخراج کدهای محوری از مفاهیم مورد بررسی در داده‌های سؤال سوم مصاحبه‌ها

در این مرحله، کدهای محوری از مفاهیم مورد بررسی در داده‌های سؤال سوم مصاحبه‌ها استخراج می‌شود.

جدول ۴۲: مدل پارادایمی خلاقیت شهید کاظمی در جنگ

ردیف	عنصر پارادایمی	مقوله‌های مرتبط
۱	پدیده محوری	مدیریت عملیات چابک و نوآورانه در جنگ نامتقارن
۲	شرایط علّی	نبوغ نظامی، ضعف‌ها و محدودیت‌های خودی، برتری لجستیکی دشمن، فشار محیطی و زمانی
۳	راهبردها	پنهان‌کاری و فریب، جنگ روانی، تهاجم چابک، مدیریت منابع

ردیف	عنصر پارادایمی	مقوله‌های مرتبط
۴	زمینه	محیط نبرد نامتقارن، نیاز به عملیات سریع و کم‌هزینه، اهمیت غافل‌گیری، فریب، محاصره و ابتکار عمل
۵	شرایط مداخله‌گر	محدودیت‌های اطلاعاتی و ارتباطی، روحیه و انگیزه نیروهای خودی، ویژگی‌های جغرافیایی منطقه نبرد
۶	پیامدها	کاهش تلفات نیروهای خودی، کارآمدی عملیات نظامی، تضعیف روحیه و توان دشمن، افزایش تحرک و انعطاف نیروهای خودی

❖ استخراج کدهای انتخابی از مفاهیم مورد بررسی در داده‌های سؤال سوم مصاحبه‌ها

الف. انتخاب مقوله هسته:

با بررسی داده‌ها، مقوله هسته که بهترین انسجام را ایجاد می‌کند، «مدیریت عملیات چابک و نوآورانه در جنگ نامتقارن» است. دلیل این‌که این مقوله محوری است، به این خاطر است که اولاً همه مقوله‌های دیگر، زیرمجموعه این ایده کلی قرار می‌گیرند. ثانیاً این مفهوم، هم علت‌ها، هم راهبردها و هم پیامدها را پوشش می‌دهد.

ب. ارتباط سایر مقوله‌ها با مقوله هسته

جدول ۴۳: ارتباط مفاهیم فرعی با اصلی در مبحث خلاقیت‌های شهید کاظمی در جنگ

ردیف	مفاهیم فرعی	نقش در مقوله محوری
۱	پنهان‌سازی و استتار	کاهش شناسایی توسط دشمن و افزایش اثر غافل‌گیری
۲	سکوت رادیویی	جلوگیری از لو رفتن موقعیت و برنامه‌ها
۳	جنگ روانی و فریب	گمراه کردن دشمن و تضعیف روحیه آنان
۴	تاکتیک‌های غافلگیرکننده	شکستن خطوط دشمن قبل از سازمان‌دهی مجدد
۵	قطع خطوط لجستیکی دشمن	تضعیف توان رزمی دشمن بدون درگیری مستقیم
۶	هدف‌گیری استراتژیک	تمرکز بر نقاط حیاتی دشمن به‌جای درگیری پراکنده
۷	حداقل‌سازی زمان درگیری	کاهش تلفات و غلبه بر دشمن قبل از واکنش
۸	چابکسازی فرماندهی	تصمیم‌گیری سریع و انعطاف در اجرا
۹	بهره‌برداری از محیط	استفاده از جغرافیا برای جبران کمبود تجهیزات
۱۰	ریسک‌پذیری حساب‌شده	اجرای عملیات غیرمتعارف با محاسبه سود و زیان
۱۱	انگیزش تحت فشار	حفظ روحیه نیروها در شرایط سخت

ج. روایت نظری (نهایی):

نظریه نهایی: «نوآوری و خلاقیت‌های عملیاتی شهید کاظمی در جنگ نامتقارن دفاع مقدس، مبتنی بر چابکی، پنهان‌کاری، غافل‌گیری و انعطاف‌پذیری فرماندهی بوده است».

۳. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

شناخت راهبردهای نظامی شهید احمد کاظمی به‌عنوان یکی از برجسته‌ترین افراد در تاکتیک و استراتژیک از اهمیت زیادی برخوردار است و می‌تواند راه‌گشای طرح‌ریزی برنامه‌های دفاعی و تهاجمی با رویکردهای جدید باشد و با انتقال این تجربیات به نسل‌های بعدی، نظریه‌های نظامی تقویت و به‌روزرسانی شود. طبق آنچه در بخش اول یعنی ویژگی‌های مدیریتی شهید کاظمی بیان شد، مصاحبه‌کنندگان ویژگی‌های مدیریتی مختلفی را شهید کاظمی گزارش دادند. از میان مقوله‌های ذکر شده پیرامون مسئله ویژگی‌های مدیریتی شهید کاظمی، پدیده اصلی و محوری «رهبری تحول‌آفرین با ترکیب هوش تاکتیکی، ولایت‌مداری و انضباط عملیاتی» بیان شد. در پایان، داستان نظری بیان شد که این نظریه نشان می‌دهد که مدیریت شهید کاظمی در طول هشت سال دفاع مقدس، رهبری اثربخشی بوده است و ایشان نه‌تنها به مهارت‌های فنی (مانند هوش تاکتیکی) اشراف داشته، بلکه این مدیریت، ترکیب اخلاق، انعطاف‌پذیری و توجه به نیروی انسانی است؛ بنابراین کارایی عملیاتی شهید کاظمی در میدان نبرد، محصول ترکیب سه‌گانه «هوش تاکتیکی»، «اخلاق رهبری» و «مدیریت منعطف منابع» تحت تأثیر زمینه‌های سازمانی و محیطی است.

در ادامه به نتایج مصاحبه‌ها پیرامون تاکتیک‌های نظامی شهید کاظمی پرداخته شد. پدیده اصلی و محوری در این داده‌ها «مدیریت عملیات ترکیبی با تاکتیک‌های مبتنی بر جنگ نامنظم» است که مبتنی بر تاکتیک‌های تهاجمی، غافل‌گیری و فریب، اقتصاد کامل و فشار هدفمند است و در دکترین جنگی شهید کاظمی تجلی یافته است. نتیجه آنکه ترکیب هوشمندانه تاکتیک‌های مستقیم و غیرمستقیم توسط شهید کاظمی با تمرکز بر غافل‌گیری، فریب و

انعطاف‌پذیری تاکتیک، دشمن را در وضعیت ضعف قرار داده و امکان تسلط بر میدان نبرد را فراهم می‌نمود.

آخرین مورد در نتایج مصاحبه‌ها پیرامون خلاقیت‌های نظامی شهید کاظمی بود. پدیده اصلی و محوری در این داده‌ها «مدیریت عملیات چابک و نوآورانه در جنگ نامتقارن» است که در تاکتیک‌ها و تصمیمات شهید کاظمی تجلی یافته است. نظریه نهایی در این مورد نیز چنین بیان شد: «نوآوری و خلاقیت‌های عملیاتی شهید کاظمی در جنگ نامتقارن دفاع مقدس، مبتنی بر چابکی، پنهان‌کاری، غافل‌گیری و انعطاف‌پذیری فرماندهی بوده است».

بنابراین ویژگی‌های مدیریتی شهید کاظمی، نظریه رهبری نظامی یکپارچه که تلفیقی از هوش، اخلاق و کارایی است، است. اصول جنگی مدنظر شهید کاظمی، «نظریه غافل‌گیری استراتژیک در عملیات نظامی» است. تاکتیک‌های شهید کاظمی حول دو محور اصلی غافل‌گیری و فریب سیستماتیک و انعطاف‌پذیری استراتژیک است و نوآوری و خلاقیت‌های عملیاتی شهید کاظمی در جنگ نامتقارن دفاع مقدس، مبتنی بر چابکی، پنهان‌کاری، غافل‌گیری و انعطاف‌پذیری فرماندهی بوده است.

فهرست منابع

ببی، ارل (۱۳۸۷). روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، جلد اول، ترجمه رضا فاضل، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ پنجم

چارمز (۲۰۰۶). روش تحقیق کیفی در علوم سلامت، انتشارات دانشگاهی، تهران، چاپ دوم.

دانایی‌فرد، حسن؛ امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶). تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، اندیشه مدیریت، سال اول، شماره دوم.

شریفی، حسن پارسا؛ شریفی، نسترن (۱۳۹۴). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: سخن، چاپ دهم.

کلارکی، حسن (۱۳۸۸). نظریه بنیادی به‌مثابهٔ روش نظریه‌پردازی، نامه پژوهش فرهنگی، سال دهم، دوره ۳، شماره ۶.