



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Studying the Organizational Innovations of Shahid Sattari in IRI Air Force

Naser Asgari¹, Reza Jahanfar²

Abstract

Background & Purpose: One of the prerequisites of organizational innovation as a superior advantage is the presence of leadership that is innovative and supporter of innovation. This research recognized and classified the defensive innovations of Martyr Mansour Sattari in the Air Force of I.R.I.

Methodology: This applied research was conducted with a qualitative approach and thematic analysis strategy. The information sources of the research include texts and documents registered about Shahid Sattari, which have been purposefully selected and analyzed and analyzed with the help of the theme network tool.

Findings: His most important organizational innovations are grouped into four general categories: combat and operational innovations (such as innovative planning of combat operations, networking of air defense systems, air defense agility, air asymmetric warfare planning), infrastructural innovations (such as the establishment of Air University, SAHA and Ouj Nahaja Complex, redesigning the structure of Nahaja), scientific and technological innovations (such as designing and manufacturing war planes, promoting self-sufficiency of Nahaja, and network using industries) and developing innovative human capital (such as promoting a culture of self-sufficiency, management of talents and elites, knowledge and experience management plans).

Conclusion: Shahid Sattari's innovative leadership as the main driver of promoting organizational innovation in IRI Air Force has laid the groundwork for creative and synergistic use of air capabilities during his commanding period and after that in this defensive organization. Knowing these innovations can provide valuable knowledge to promote organizational innovation and provide its facilitating prerequisites.

Keywords: *Innovation, Defense Innovation, Innovative Leadership, IRI Air Force, Shahid Sattari, Thematic Analysis.*

Citation: Asgari, Naser and Jahanfar, Reza.(2024). Studying the Defensive Innovations of Shahid Sattari in IRI Air Force. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(22), 1-22.

1. Associate Prof., Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran,Iran. E-mail: Nasgari@ssau.ac.ir

2. Phd of Sociology of Sport, Instructor of Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran,Iran. E-mail: Arta79@yahoo.com

واکاوی نوآوری‌های سازمانی شهید ستاری در نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران

ناصر عسگری^۱، رضا جهان‌فر^۲

چکیده

زمینه و هدف: یکی از پیش‌نیازهای نوآوری سازمانی به‌عنوان نوعی مزیتی برترساز، وجود رهبر نوآور و حامی نوآوری است. این پژوهش، نوآوری‌های سازمانی شهید منصور ستاری در نیروی هوایی ارتش ج.ا.ا. را بازشناسی و طبقه‌بندی کرده است.

روش‌شناسی: این پژوهش کاربردی با رویکرد کیفی و راهبرد تحلیل مضمون انجام شده است. منابع اطلاعاتی پژوهش شامل متون و اسناد و مدارک ثبت شده در خصوص شهید ستاری است که به‌صورت هدفمند، انتخاب و با کمک ابزار شبکه مضامین، تحلیل و گزارش شدند. برای ارزیابی قابلیت اعتماد یافته‌ها از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد. برای اطمینان از صحت مقوله‌سازی‌های انجام شده نیز از خبرگان نظرخواهی و اصلاحات مورد نیاز اعمال شد.

یافته‌ها: مهم‌ترین نوآوری‌های سازمانی ایشان در چهار طبقه کلی دسته‌بندی شدند: نوآوری‌های رزمی و عملیاتی (مانند طرح‌ریزی مبتکرانه عملیات‌های جنگی، شبکه‌سازی سامانه‌های پدافند هوایی، چابک‌سازی پدافند هوایی، طرح‌ریزی جنگ نامتقارن هوایی)، نوآوری‌های زیرساختی (مانند تأسیس دانشگاه هوایی، ساهای و مجتمع اوج نهجا، بازطراحی ساختار نهجا)، نوآوری‌های علمی و فناورانه (مانند طراحی و ساخت هواپیماهای جنگی، ارتقای خودکفایی نهجا، و به کارگیری شبکه‌ای صنایع) و توسعه سرمایه‌های انسانی نوآور (مانند ترویج فرهنگ خودکفایی، مدیریت استعدادها و نخبگان، طرح‌های مدیریت دانش و تجربه).

نتیجه‌گیری: رهبری نوآورانه شهید ستاری به‌عنوان پیشران اصلی ترویج نوآوری سازمانی در نهجا زمینه‌ساز به کارگیری خلاقانه و هم‌افزای توانمندی‌های هوایی در دوران خدمتگزاری ایشان و پس از آن در نهجا شده است. شناخت این نوآوری‌ها می‌تواند دانش ارزشمندی برای ترویج نوآوری سازمانی و توسعه رهبری نوآورانه به عنوان پیشران حیاتی نوآوری فراهم سازد.

کلیدواژه‌ها: نوآوری، نوآوری سازمانی، رهبری نوآورانه، نیروی هوایی، شهید ستاری، تحلیل مضمون.

استناد: عسگری، ناصر و جهان‌فر، رضا. (۱۴۰۲). واکاوی نوآوری‌های سازمانی شهید ستاری در نیروی هوایی. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۶(۲۲)، ۱-۲۲.

۱. دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Nasgari@ssau.ac.ir

۲. دکترای جامعه‌شناسی ورزش، مدرس دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Arta79@yahoo.com

مقدمه

نیروی هوایی در همه کشورهای دنیا نوعی سازمان پیشرو تجهیزات محور و فناوری محور به شمار می‌رود و بهره‌گیری از تجهیزات پیشرفته یکی از عوامل مهم موفقیت این نیرو در جنگ به حساب می‌آید. هیچ کشوری از انحصار کامل فناوریانه در استفاده از ابداعات راهبردی و تاکتیکی برخوردار نیست. با این حال، قدرت‌هایی که از فناوری‌های برتر و مدیریت پیشرفته و مؤثر عرصه نبرد و سامانه‌های اطلاعاتی برخوردارند، می‌توانند در هنگامه نبرد به گونه‌ای اثربخش تصمیم‌گیری و اقدام کنند (حبیبی، ۱۳۹۲، ۱۵۷-۱۵۶). این ماهیت فناوری محور و دانش بنیان مأموریت و کارکرد نیروی هوایی باعث می‌شود نوآوری‌های نظامی و دفاعی از نقش به سزایی در دستیابی به دانش و فناوری به‌روز و به‌کارگیری آن‌ها در راستای اجرای مأموریت‌های این نیرو برخوردار گردد.

نوآوری به‌عنوان توانایی به‌کارگیری و پیاده‌سازی ایده‌های خلاقانه برای حل مسائل و استفاده از فرصت‌ها از نقشی کلیدی در ارتقای عملکرد سازمانی به‌ویژه در شرایط همراه با محدودیت برخوردار است (نامداریان، ۱۴۰۰). ترویج نوآوری در سازمان به وجود قابلیت‌ها و پیش‌نیازهای گوناگون نیاز دارد که از آن جمله می‌توان به الزامات ساختاری، فرهنگی، فناوریانه، مدیریتی و انسانی اشاره کرد (منوریان و عسگری، ۱۳۹۹). در این میان سرمایه‌های انسانی از نقشی بسیار کلیدی و تعیین‌کننده برخوردار است زیرا خلاقیت و نوآوری بیش از هر چیز به قابلیت‌های انسانی بستگی دارد (زرنگاریان، ۱۳۹۹). سرمایه انسانی هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم و به‌واسطه خلق دانش می‌تواند اثر قابل توجهی بر نوآوری محصول و در نهایت نوآوری سازمانی داشته باشد همچنین می‌تواند نوآوری در فرایند و نوآوری مدیریتی را تقویت کند (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۱). نقش رهبری در ترویج نوآوری نیز بسیار چشم‌گیر است. رهبری تحول‌آفرین با بهره‌گیری از ویژگی‌هایی مانند نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی می‌تواند موجبات تغییرات بنیادین در نگرش‌ها و توانمندی‌های کارکنان را فراهم سازد و به ترویج نوآوری سازمانی مساعدت کند و از این رهگذر قابلیت‌های مورد نیاز برای موفقیت سازمان را توسعه دهد (رستگار و همکاران، ۱۳۹۵).

نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز به‌عنوان سازمانی پیشرو، فناوری محور و دانش بنیان به‌شدت نیازمند نوآوری در محصول و فرایند است تا بتواند با وجود محدودیت‌های گوناگون از جمله تحریم‌های گسترده به مأموریت خود به‌گونه‌ای اثربخش عمل کند. نقش‌آفرینی اثربخش، چابک و تأثیرگذار نیروی هوایی در دوران دفاع مقدس را می‌توان هم به‌عنوان یک نیروی هوایی استراتژیک در عرصه فرهنگ، اقتصاد و سیاست جنگ و هم به‌عنوان یک نیروی تاکتیکی در تحقق اهداف نظامی آشکارا مشاهده کرد.

از میان عوامل گوناگون اثرگذار بر اجرای اثربخش این مأموریت، این پژوهش به مطالعه نقش نوآوری پرداخته است و به‌طور ویژه بر نوآوری‌های سازمانی شهید منصور ستاری در دوران فرماندهی نه‌اجا تمرکز نموده است. شهید ستاری هم به‌عنوان یک نخبه‌نظامی و علمی و هم به‌عنوان یک رهبر تحول‌آفرین در جایگاه فرمانده نیروی هوایی نقشی اساسی در ترویج خودکفایی در این نیرو ایفا کرده است و در این راه بهره‌گیری از نوآوری‌های سازمانی در عرصه‌های گوناگون جزو وجوه تمایز و قوت‌های کلیدی ایشان به‌شمار می‌رود.

با این وجود، مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در خصوص نقش ایشان از غنای کافی برخوردار نیست و شناخت جامع و یکپارچه‌ای در خصوص جنبه‌های گوناگون رهبری و فرماندهی ایشان فراهم نیست. این شکاف در خصوص بازشناسی و تحلیل ابتکارات و اقدامات و دستاوردهای نوآورانه ایشان بیش‌تر و نمایان‌تر است. به‌منظور کاهش این شکاف، در این پژوهش به این پرسش اساسی پرداخته می‌شود که مهم‌ترین نوآوری‌های سازمانی شهید ستاری در طول دوران فرماندهی نه‌اجا چیست؟ یافته‌های حاصل از این مطالعه می‌تواند به ثبت و ماندگارسازی تجربیات و رویدادهای مربوط به این موضوع مساعدت کند و به‌عنوان الگویی برای ترویج نوآوری‌های سازمانی در آینده مورد استفاده قرار گیرد.

پیشینه پژوهش

در محیط‌های بسیار پیچیده و پویای امروزین نوآوری عامل تواناساز سازمان برای خلق ارزش و حفظ مزیت رقابتی به‌شمار می‌رود. در چنین شرایطی وجود رقابت فزاینده، دگرگونی‌های شدید محیطی، نااطمینانی محیطی، و تغییرات فناورانه سازمان‌ها را وادار کرده تا نوآوری را به عنوان رکن اصلی راهبرد سازمان برگزینند (زارع و همکاران، ۱۳۹۸). در چنین شرایطی سازمان‌ها نه‌تنها به بهسازی فرایندهای جاری خود توجهی ویژه دارند بلکه به شناسایی فرصت‌های بالقوه جدید برای بهبود قوت‌ها و پایدارسازی بهره‌وری خود نیز تاکید دارند (شیپرز و استورم^۱، ۲۰۱۹).

نوآوری را می‌توان به‌عنوان پذیرش ابزار، سیستم، سیاست، برنامه، فرایند، محصول یا خدمت جدید پنداشت که می‌تواند از درون سازمان ایجاد شود یا از خارج سازمان کسب شود و برای سازمان جدید است. این تعریف جامع از نوآوری اغلب گونه‌های آن را در بر می‌گیرد (هالت و همکاران^۲، ۲۰۰۵). نوآوری می‌تواند با رویکرد از پایین به بالا انجام شود که در این حالت مبتنی بر و برخاسته از فرهنگ سازمانی است یا ممکن است با رویکرد از بالا به پایین

^۱. Scheepers and Storm

^۲. Hult et al.

انجام شود که نمایانگر رویکرد مدیریتی بینش‌محور است (البلوشی و همکاران^۱، ۲۰۲۱). نوآوری انواع متفاوت و دسته‌بندی‌های گوناگونی از جمله نوآوری غیرفناورانه (سازمانی) و نوآوری فناورانه (محصولی) دارد. از دیدگاه جیمز و همکاران^۲ (۲۰۰۸) مولفه‌های تشکیل دهنده نوآوری سازمانی عبارتند از: ۱) نوآوری تولیدی (بهره‌برداری موفق از ایده‌های جدید): فرایندی است که شامل طراحی فنی، تحقیق و توسعه، تولید، مدیریت و فعالیت‌های مورد نیاز برای ارائه محصولات جدید یا بهبودیافته است (الگری و همکاران^۳، ۲۰۰۶). ۲) نوآوری اداری (بر درون سازمان تاکید دارد): به فرایندهای اداری، کنترل بودجه و نیروی انسانی سازمان توجه دارد. ۳) نوآوری فرایندی (ایجاد فرایندی جدید یا بهبود فرایند فعلی): این نوآوری به ایجاد روش تولید جدید یا بهبودیافته اشاره دارد و شامل تغییر در روش‌ها، تجهیزات یا فناوری است (جانتز^۴، ۲۰۰۶).

نوآوری سازمانی

نوآوری سازمانی توانایی خلق یا اتخاذ ایده‌ها یا رفتارهای جدید است و برای بهره‌وری و عملکرد سازمان حیاتی است. به دیگر سخن، نوآوری سازمانی به توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار جدید در عملیات کسب و کار گفته می‌شود و شامل خلق ارزش از راه فناوری جدید یا عملیات جدید در محصولات یا فرایندهای جدید است (جیا و همکاران^۵، ۲۰۱۸). نوآوری سازمانی می‌تواند با ارائه محصول جدید، ساختار سازمانی جدید یا اقدام مدیریتی جدید یا تغییر در فرهنگ موجود تحقق یابد. در واقع، نوآوری سازمانی تمایل سازمان به توسعه محصولات و خدمات جدید و پیشرفته و ارائه آنها به بازار برای کسب موفقیت و نیز کسب زمینه‌های خلاق در ساختار سازمانی، فرایندهای اداری و شیوه‌های مدیریت است (دامنپور و اراویند^۶، ۲۰۱۲). نوآوری سازمانی از عوامل گوناگون فردی، ساختاری، فرهنگی و اجتماعی و محیطی تاثیر می‌پذیرد (پراساد و جونی^۷، ۲۰۱۶). در این میان رهبری از نقش بسیار تعیین کننده‌ای برخوردار است و در این پژوهش بر آن به عنوان پیشران نوآوری سازمانی تمرکز شده است.

رهبری نوآوری سازمانی: رهبری فرایندی گروه‌محور است که به تشویق برای دستیابی به اهداف خاص می‌پردازد (وایت^۸، ۲۰۱۴). مسئولیت مهم رهبران همانا الهام‌بخشی و تشویق

¹. Alblooshi et al.

². Jimens et al.

³. Alegre et al.

⁴. Jantz

⁵. Jia et al.

⁶. Damanpour and Aravind

⁷. Prasad and Junni

⁸. Waite

تفکر خلاق است (کاوان و چو^۱، ۲۰۱۶). هر فرایند تغییری در سازمان نیازمند رهبرانی است که باید به ایجاد و پشتیبانی از تغییر مورد نیاز و منابع ضروری برای آن متعهد باشند (ساروس و همکاران^۲، ۲۰۱۱). نوآوری سازمانی از رهبری تاثیر می‌پذیرد. زیرا رهبران می‌توانند بر اقدامات سازمان اثر بگذارند و محیطی حامی نوآوری ایجاد کنند که فرایند نوآوری را تسهیل و ترویج کنند (جیا و همکاران، ۲۰۱۸). دستیابی به نوآوری سازمانی نیازمند رهبری اثربخشی است که در آن رهبران باید از شایستگی‌ها و مهارت‌های سخت و نرم سازمانی برخوردار باشند تا بتوانند صدای افراد را بشنوند، آنها را به ارائه ایده‌های جدید و نوآورانه تشویق کنند، بهتر تصمیم‌گیری کنند، منابع و ظرفیت‌ها را به گونه‌ای خلاقانه به کار گیرند، و فرهنگ یادگیری ایجاد کنند و افراد را به سوی اهداف و چشم‌انداز مشترک رهنمون سازند (چانگ، ۲۰۱۶). رهبران به پیروان الهام می‌بخشند و آنها را به اهمیت چشم‌انداز و اهداف سازمان آگاه‌تر می‌سازند به گونه‌ای که آنها بتوانند خلاقانه بیان‌دیشند و فراتر از انتظارات عمل کنند. رهبران اثربخش از پیروان قدردانی می‌کنند و پیوسته آنها را تشویق می‌کنند تا به دنبال ایده‌های جدید از درون و بیرون سازمان باشند. چنین رهبرانی، یادگیری سازمانی را ترویج می‌دهند که یکی از پیشران‌های اصلی نوآوری سازمانی است (ویلالوز و هیچانوا^۳، ۲۰۱۹). رهبری نوآورانه به معنای فرایند ایجاد تغییرات بنیادین برای حل مسائل است که به نفع افراد نیز است. رهبران نوآور چشم‌اندازساز^۴ هستند و از توانایی شکل دادن به آینده و القای این چشم‌انداز برخوردارند (راپر و لاو^۵، ۲۰۱۸). از جمله ویژگی‌های متمایزکننده رهبران نوآور این است که آنها از توانایی ارزیابی فرایندهای سازمانی از دیدگاه خلاقانه برخوردارند، آنها منعطف هستند و پذیرای تغییر و ریسک‌های مرتبط با آن هستند، آنها دغدغه ماموریت‌شان را دارند، استعدادها را جذب می‌کنند و تیمی بسیار بانگیزه برای تحقق آن می‌سازند، از خلاقیت لازم برای ارائه و کسب ایده‌های خلاقانه برخوردارند (البلوشی و همکاران، ۲۰۲۱).

زمینه و بافتار دوران خدمتگزاری شهید ستاری

در زمان انتصاب شهید ستاری به فرماندهی نیروی هوایی ارتش ج.ا.ا این نیرو در شرایط دشواری قرار داشت. از سویی ایران از طرف کشورهای غربی، تحریم شده بود و همین مسئله باعث کمبود قطعات و فرسودگی تجهیزات نظامی شده بود. از سوی دیگر، به سبب به

¹. Kwon and Cho

². Sarros et al

³. Villaluz and Hechanova

⁴. Visionary

⁵. Roper, S. and Love, J.H.

شهادت رسیدن و از دست دادن صدها تن از خلبانان، افسران و درجه‌داران و سربازان و از دست دادن ده‌ها فروند جنگنده و بمباران شدن چندین سایت راداری، وضعیت نیروی انسانی و امکانات در شرایط مناسبی قرار نداشت. علاوه بر این، کمبود اعتبارات نیز کار تجهیز را دشوارتر کرده بود. در طول مدت فرماندهی تا زمان شهادت، ایشان با مسائل مهمی از قبیل ساختار سازمانی، منابع انسانی، تجهیزات و مسائل مالی درگیر بودند. چنین شرایطی نیازمند به‌کارگیری طرح‌های ابتکاری جدید و استفاده بهینه از ظرفیت و امکانات موجود بود (خلعتبری و جهانفر، ۱۳۹۵، ۴). شناخت این ابتکارات و خلاقیت‌ها می‌تواند برای فرماندهان نظامی و حتی مدیران کشور قابل استفاده باشد.

پیشینه تجربی

برخی از مهم‌ترین مطالعات مرتبط با موضوع پژوهش (نوآوری‌های سازمانی) در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های پیشینه در ارتباط با موضوع پژوهش

پژوهشگر(سال)	عنوان پژوهش	نتایج و یافته‌ها
نصری و همکاران (۱۴۰۰)	شناسایی عوامل مؤثر بر نظام نوآوری در سازمان‌های نظامی: مورد مطالعه ارتش جمهوری اسلامی ایران	۵ عامل مؤثر در خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های نظامی به این ترتیب شناسایی شده است: عوامل محیط ملی (محیط اقتصادی، مشوق‌های ملی نوآوری)، ورودی‌ها (وجود تحول و نوآوری در لندیشه مقام معظم رهبری، اسناد بالادستی، بهره‌برداری از کشورهای توسعه یافته، کسب دانش از سازمان‌های داخل کشور و تولید دانش درون سازمانی)، فرایندها (فرایند انتقال نوآوری از بیرون، فرایند انتقال نوآوری از درون)، خروجی‌ها (نوآوری در ساختار، نوآوری در آموزش، نوآوری در پژوهش، نوآوری در سرمایه انسانی، نوآوری در فناوری و نظامات، نوآوری در تجهیزات) و عوامل توانمند ساز (زیرساخت‌های دانشی، آموزش نوآوری، منابع مالی نوآوری، فرهنگ نوآوری اسلامی-ایرانی).
خیرگو و بیدله خانی (۱۳۹۸)	طراحی الگوی نظام نوآوری در سازمان‌های دفاعی: پژوهشی کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد	الگوی نظام نوآوری در سازمان‌های دفاعی شامل مقوله‌های عوامل محرک نوآوری، بازمهندسی فرایندهای نوآوری، عوامل توانمند ساز سازمانی، عوامل محیط ملی هستند که پیامدهای راهبردی ایجاد نوآوری در ساختار سازمانی، سرمایه انسانی، آموزش، پژوهش، فناوری، تجهیزات و نظامات را به همراه خواهند داشت.

پژوهشگر(سال)	عنوان پژوهش	نتایج و یافته‌ها
جهانفر و محمدی فاتح (۱۳۹۸)	شناسایی دستاوردها و نوآوری‌های پدافند هوایی ارتش ج.ا.ایران در عملیات والفجر ۸	درس‌آموزی از نوآوری‌های پدافند هوایی در عملیات والفجر ۸، برای نیروهای مسلح و کاربست مدیریتی آن ضروری است. پژوهش از نوع اکتشافی و داده‌ها از نوع اسنادی، کتابخانه‌ای و روش مصاحبه است. بر اساس یافته‌ها، نوآوری‌های پدافند هوایی در یازده بخش طبقه‌بندی شد که عبارت‌اند از تنوع و ترکیب جنگ‌افزارها، جابه‌جایی‌های ضربتی و سریع، پنهان ماندن از دید دشمن، فریب دشمن، کوچک‌سازی جنگ‌افزارها، رعایت اصول حفاظت اطلاعات، تغییر چیدمان جنگ‌افزارها، انهدام موشک‌های هوا به زمین عراق، استفاده بهینه از شبکه دیده‌بان بصری، سبک‌سازی سامانه‌های پدافند هوایی و جابه‌جایی‌های مکرر. در نهایت اینکه دستاورد این نوآوری‌ها، مشتمل بر هدف قرار دادن هواپیماها و بالگردهای دشمن و برتری در میدان نبرد بود.
جهانفر و همکاران (۱۳۹۷)	مدیریت دانش و بهره‌گیری از تجربیات دفاع مقدس و تأثیرگذاری آن بر عملکرد سازمان: با تأکید بر تجربیات شهید سرلشکر منصور ستاری در نهاجا	شهید ستاری با ایجاد محیط مناسب برای تفکر و نوآوری، امکان مشارکت حداکثری کارکنان تحت فرماندهی را در بالاترین رده تعمیرات و نگهداری کلیه تجهیزات و دستگاه‌های مدرن و فنی نیروی هوایی را فراهم آورد. ایجاد شبکه دیده‌بانی، راه‌اندازی خطوط هواپیمایی ساها، نوسازی و بهسازی شبکه تدارکاتی و افزایش توان لجستیکی، افزایش امکانات نوسازی و بهسازی مهندسی نهاجا، افزایش ظرفیت چند برابری کارایی بهداشتی و درمانی نیروی هوایی خصوصاً پس از راه‌اندازی مجتمع آموزشی-پزشکی و درمانی بعثت نمونه‌هایی از نوآوری‌های ایشان هستند.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نگاه هدف، کاربردی است؛ زیرا می‌توان از یافته‌های آن برای توسعه و ترویج نوآوری دفاعی استفاده کرد. همچنین پژوهش حاضر با رویکرد ترکیبی کیفی (روش‌های اسنادی، تاریخ شفاهی، اکتشافی-استقرایی) اجرا شده است. استخراج نوآوری‌های مورد نظر به‌صورت کیفی با روش اکتشافی — استقرایی انجام شده است. ابزار گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای و میدانی (مصاحبه با خبرگان و پیشکسوتان نهاجا و نپاجا) بود. منابع اطلاعاتی پژوهش شامل مقالات علمی، کتاب‌ها، مصاحبه‌ها، خاطره نگاری‌ها، یادداشت‌ها، گزارش‌های خبری و تحلیلی در خصوص شهید ستاری و پایگاه اطلاع‌رسانی ایشان بوده است.

برای تحلیل اطلاعات از روش تحلیل مضمون و از میان ابزارهای این روش نیز از

شبکه مضامین استفاده است. تحلیل مضمون روشی است که به شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها و مضامین مستتر در اطلاعاتی می‌پردازد که با سؤال تحقیق مرتبط هستند و در چند سطح اعمال می‌شود. شبکه مضامین با کمک رویه‌ای نظام‌مند مضمون‌ها را در سه سطح استخراج و تلفیق می‌کند: مضمون‌های پایه (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مقولات حاصل از تلفیق مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضمون‌های کلی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن). سپس این مضامین به صورت یک شبکه شماتیک ترسیم می‌شوند و روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود (آترید-استرلینگس، ۲۰۰۱).

روال‌های مختلفی برای تحلیل مضمون معرفی شده است. با وجود تفاوت‌های ظاهری در سه مرحله جمع‌آوری و توصیف، سازمان‌دهی و تنظیم و در آخر تفسیر و بازنمایی الگوهای گوناگون، مدل ساده ولکات با سه مرحله توصیف، تحلیل و تفسیر مجزا شده است (نیل و کمپ، ۲۰۰۹). بر این مبنای، فرایند تحقیق در ادامه تشریح می‌شود.

۱. توصیف داده‌ها: داده‌های گردآوری شده در این تحقیق، مهم‌ترین ابتکارات شهید ستاری در نیروی هوایی بوده است. بدین ترتیب مهم‌ترین ابتکارات و نوآوری‌های ایشان از این منابع برگرفته، تلخیص و کدگذاری شدند. نتیجه اجرای این گام، دستیابی به مضامین پایه بود.

۲. تحلیل داده‌ها: در این مرحله باید داده‌ها سازمان‌دهی، تنظیم و مقوله‌بندی شوند. به این منظور، داده‌ها خوانده و حاشیه‌نویسی شده و در انتها، دسته‌بندی و کدگذاری شدند. در این مرحله، مضامین پایه استخراج شده نخست بر اساس تشابه و ارتباط معنایی و محتوایی ترکیب و تلفیق شدند که دستاورد آن، دستیابی به مضامین سازمان‌دهنده نوآوری‌های شهید ستاری بود.

۳. تفسیر داده‌ها: در این مرحله ارتباط بین تم‌های (مقوله‌های) استخراج شده در گام دوم تبیین و زمینه ارتباط بین آن‌ها تشریح می‌شود. دستاورد این گام، ارائه الگویی شماتیک یا متنی روایی بود که ارکان تشکیل‌دهنده پدیده مدنظر و ارتباط میان آن‌ها را تبیین می‌کند. نتیجه این گام از تحلیل، ارائه الگویی گونه‌شناسانه از انواع نوآوری‌های سازمانی شهید ستاری است. در این گام از تحلیل داده‌های حاصل از مراحل قبل در قالب مضامین فراگیر طبقه‌بندی شدند. این مرحله به الگوی نهایی مرحله کیفی پژوهش انجامید.

برای ارزیابی قابلیت اعتماد یافته‌ها از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد؛ به این صورت که از یک فرد آشنا با روش و موضوع پژوهش درخواست شد به عنوان همکار برای کدگذاری در پژوهش مشارکت کند. سپس تعدادی از متن‌های مورد نظر برای کدگذاری در اختیار ایشان قرار گرفت. کدهای استخراج شده از این متون که از نظر هر دو

نفر مشابه بودند، به عنوان توافق و کدهای غیرمشابه به عنوان عدم توافق شناسایی شد و در نهایت، درصد توافق درون موضوعی با استفاده از رابطه ۱ به دست آمد.

$$\text{رابطه ۱)} \quad ۱۰۰ \times \frac{۲ \times \text{تعداد توافقیها}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

ضریب توافق دو کدگذار ۹۲ درصد به دست آمد که حاکی از توافق و همخوانی زیاد و ضریب پایایی مناسب است. روایی یافته‌ها نیز با استفاده از کفایت منابع و اعتبارسنجی از طریق نظرخواهی از خبرگان انجام شد تا از درست بودن برداشته‌ها و مقوله‌بندی‌ها اطمینان حاصل شود. در این خصوص، هر برداشتی که با نظر خبرگان هماهنگ نبود، حذف و در مواردی نیز چند مفهوم جدید به برداشته‌ها اضافه شد.

یافته‌های پژوهش

همان گونه که گفته شد به منظور شناخت جامع نوآوری‌های سازمانی شهید ستاری در نه‌جا از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. در این راستا تحلیل داده‌ها طی سه مرحله توصیف داده‌ها، تحلیل داده‌ها و تفسیر داده‌ها انجام شده است. در مرحله اول تحلیل با مرور منابع اطلاعاتی مرتبط با پرسش اصلی پژوهش مضامین پایه (مفاهیم کلیدی مرتبط با نوآوری‌های سازمانی شهید ستاری) استخراج شدند. نمونه‌هایی از این کدگذاری در جدول شماره ۲ آمده است:

جدول ۲. نمونه کدگذاری اولیه و استخراج مضامین فرعی مرتبط

مضمون پایه	منبع	محتوای متن
رهبر نوآوری	(خامنه‌ای، ۱۳۷۳، حکم انتصاب سرتیپ بقایی)	نقش شهدای بزرگوار نیروی هوایی در پیشرفت همه‌جانبه‌ی این نیرو و فداکاری‌ا و ایثارگری‌های آن بسی آشکار و تعیین کننده است، و در این میان تأثیر مدیریت شجاعانه و مبتکرانه و سرشار از تلاش و پیگیری شهید عزیز سرلشکر منصور ستاری انکارناپذیر است.
خودباوری خوداتکایی استقلال	پایگاه اطلاع‌رسانی شهید ستاری	شاید بتوان مهم‌ترین هدیه‌ای را که مرد آسمان‌ها در نیروی هوایی و کشورش به یادگار گذاشت، همین اندیشه و روحیه باور به توانستن و گام گذاشتن به سوی خوداتکایی برشمرد ... او هدف خوداتکایی و باور به مستقل بودن را از همان جوانی در پس‌زمینه ذهن دنبال می‌کرد.
جبران تحریم‌ها، خلاقیت و نوآوری امیدآفرینی	پایگاه اطلاع‌رسانی شهید ستاری	در سال‌های میانی جنگ تحمیلی، درست زمانی که تحریم‌ها مشکلات متعددی را از کمبود قطعات ضروری پرواز جنگنده‌ها از آشیانه را سخت و سخت‌تر می‌کرد، تیمسار ستاری همواره در تلاش بود برای جبران کاستی‌ها و رفع مشکلات به مدد خلاقیت و نوآوری

مضمون پایه	منبع	محتوای متن
انگیزه بخشی		راه صحیح را پیدا کند. راه کارهایش به همان اندازه که راهگشا بودند امیدبخش و انگیزه بخش برای برداشتن محکم تر و امیدوارانه تر گام‌های بعدی بودند.
دفاع متحرک در عملیات والفجر ۸	پایگاه اطلاع رسانی شهید ستاری	در عملیات والفجر ۸ ایجاد یک دفاع متحرک منجر به افزایش توان دفاع هوایی، تسخیر آسمان منطقه نبرد و در نتیجه کسب موفقیت در روی زمین و فتح فاو بود. مقام معظم رهبری والفجر ۸ و عملکرد پدافند هوایی را دفاع معجزه آسا نامیدند.
حفاظت مبتکرانه از سایت‌های موشکی	(غلامی، ۱۳۹۴)	اوج خلافت شهید ستاری در عرصه پدافند هوایی، در عملیات والفجر ۸ بروز کرد. ایشان هیچ وقت [زودتر از موعد] دستور شلیک به طرف دشمن را نداد. برای این که اگر سر موشک‌ها بیرون می آمد، این سایت از سوی دشمن شناسایی می شد و با لو رفتن محل سایت از سوی هواپیماهای جنگنده دشمن مورد اصابت قرار می گرفت.
شبکه سازی سامانه های راداری	(غلامی، ۱۳۹۴)	در عملیات بزرگی مانند فتح المبین و بیت المقدس، استفاده از سامانه پدافند هوایی هاوک، برای نخستین بار و به ابتکار شهید ستاری، به صورت مستقل عملیاتی شد؛ یعنی با استفاده از رادار متصل به سامانه، کاری شد که شبکه ای درهم تنیده و متشکل از چندین رادار تصویری گسترده از آسمان کشور ارائه دهد.
بازطراحی و چابک سازی ساختار نیروی هوایی	(عصاره، ۱۳۹۴)	یکی از کارهای بارز زشی که شهید ستاری و تفکر او را نشان می دهد، موضوع تجدید ساختار نیروی انسانی نیروی هوایی است. ... شهید ستاری می گفت نهاجا با این تعداد نیرو چابک نیست ما باید توانایی جابجایی سریع خودمان را در صحنه نبرد داشته باشیم
طراحی ابتکاری عملیات های نظامی	(فاجانی، ۱۳۹۴)	تیمسار ستاری آدم باسوادی بود در طراحی جنگ به خصوص جنگ های هوایی. طراح بسیار قابلی بود. طراحی عملیات والفجر ۸ با حاج منصور بود. در این عملیات به دلیل تهاجمی بودن، پرواز کمتری صورت گرفت.
انهدام ۷۰ جنگنده هوابی دشمن در عملیات فاو	(قندی، ۱۳۹۶)	شاهکار ستاری در نبرد فاو بود. شاید کمتر کسی بداند که عملیات فاو جدای از پیروزی بزرگ زمینی، شاهکار پدافندی ایران بود. ستاری و تیمش در این نبرد نفس گیر، نزدیک ۷۰ جنگنده عراقی را ساقط کردند. موشک های پرهیت هاوک هر پرنده ای را می زدند.
تأسیس مرکز پروژه اوج	(صفری، ۱۳۹۴)	در سال ۱۳۶۶ شهید ستاری به همراه خلبان حیدر صفری و مهندس مرتضی سنایی، مرکزی به نام «پروژه اوج» را پایه گذاری کردند. پروژه اوج رفته رفته آن قدر اوج گرفت که بلافاصله پس از پایان جنگ تحمیلی قدم های شایانی برای ساختن اولین جنگنده ایرانی برداشت.

محتوای متن	منبع	مضمون پایه
ستاری که فردی دانش آموخته و آشنا به محیط دانشگاهی بود، نهضت قطعه‌سازی و تعمیرات را با همکاری دانشگاه‌ها به کارگاه‌های کوچک و صنایع پیوند داد. به‌خوبی می‌دانست که ارتباط میان دانش دانشگاه‌ها با توانمندی صنایع و کارگاه‌ها می‌تواند تا حد زیادی از مشکلات را رفع کند.	پایگاه اطلاع‌رسانی شهید ستاری	ارتباط صنعت و دانشگاه شبکه‌سازی کارگاه‌های صنعتی
ما این را به چشم دیده‌ایم که می‌شود خودکفا بود و در مغز من حک شده که می‌شود محتاج دیگران نبود. می‌توان آن چنان زندگی کرد که احساس کنیم خوشبخت‌تر از ما هیچ‌کس در جهان وجود ندارد. چرا فکر می‌کنیم مرغ همسایه غاز است؟ خب اگر این فکر را بتوانیم هویت کنیم که خودمان همه کار می‌توانیم انجام بدهیم و دارای یک فرهنگ غنی هستیم.	سخنرانی شهید ستاری	ترویج فرهنگ خودکفایی
تلاش‌های منصور ستاری و هم‌سنگرانش به اتفاق‌هایی در نیروی هوایی منجر شد که تا پیش از آن حتی در تصور هم نمی‌گنجید. ماحصل این تلاش‌ها، در نمونه‌های متعددی از جنگنده‌های نظامی و آموزشی ساخت نیروی هوایی تجلی یافت که نخستین آن‌ها، «صاعقه» نام گرفت؛ نخستین جنگنده جمهوری اسلامی ایران که به‌صورت تماماً ایرانی طراحی و ساخته شد. پس از آن، «آذرخش» به میدان آمد که در سال ۱۳۷۷ توانسته بود پرواز موفق داشته باشد.	پایگاه اطلاع‌رسانی شهید ستاری	طراحی و ساخت جنگنده هواپیماهای صاعقه و آذرخش
شهید ستاری در کنار دیگر فعالان عرصه هوایی دست به ابتکارات و نوآوری‌های مختلفی در سال‌های دفاع مقدس دست زدند. قرار دادن سامانه‌های ارتفاع پست نظیر توپ ۲۳ میلی‌متری در بیرونی‌ترین رینگ دفاع هوایی برای جلوگیری پرواز در ارتفاع پایین هواپیماهای دشمن و قرار گرفتن این هواپیماها در دید راداری از این ابتکارها بود.	پایگاه اطلاع‌رسانی شهید ستاری	جلوگیری از پرواز ارتفاع پایین دشمن
در عملیات والفجر ۸ در نتیجه اقدامات نوآورانه انجام شده در حوزه چابک‌سازی و سبک‌سازی سامانه‌ها، جابه‌جایی‌ها آسان‌تر از همیشه انجام می‌شد. در نتیجه این جابه‌جایی‌ها تلاش خلبانان عراقی برای شناسایی سایت‌های پدافند هوایی ناکامی مانده و در بسیاری از مواقع غافل‌گیر می‌شدند. «ما با رادار دوربرد بندر امام با دانش شهید ستاری جای اهداف را شناسایی می‌کردیم و سریع جابه‌جا می‌شدیم که عراق جای قبلی ما را مورد هدف قرار می‌داد. رادار را روی کفی گذاشته و با کامیون کششی حمل می‌کردیم...».	(صادق‌نژاد، ۱۳۹۰)	چابک‌سازی سامانه‌های پدافندی
ابتکار شهید ستاری در ساماندهی شبکه دیده‌بانی و استفاده حداکثری از توان دیده‌بانان بصری، نکته‌ای جالب توجه است که	(جهان‌فر، ۱۳۹۲: ۱۰۵)	راه‌اندازی شبکه دیده‌بانی

مضمون پایه	منبع	محتوای متن
		ثمرات ارزشمندی از خود به جا گذاشت. در نقاطی که به علت کوهستانی بودن ضعف پوشش راداری وجود داشت از شبکه دیده‌بانی استفاده می‌شد و تعدادی از دیده‌بانان به موشک دوش پرتابی (سهند-۳) مسلح شده بودند تا با هواپیماهای مهاجم که در برد آنها قرار می‌گرفتند درگیر شوند.
اجرای طرح‌های فریب دشمن	(غلامی، مصاحبه، ۱۳۹۰).	از جمله محورهای عمده مدیریتی شهید ستاری جهت رفع خلأهای تجهیزاتی و منابع انسانی نیروی هوایی می‌توان به تلاش جهت فریب دشمن - همراه با جلوگیری از آگاهی دشمن نسبت به وضعیت موجود- و همچنین بازسازی تجهیزات در اختیار اشاره کرد. پدافند هوایی در عملیات والفجر ۸ فقط موشک شلیک نکرد، پدافند در آن زمان با رادارهای فریب و سامانه‌های کاذب برای دشمن دام ایجاد کرده بود.
شبکه‌سازی راداهای کشور	(ستاری، ۱۳۹۴)	شبکه کردن رادارهای کشور در زمان جنگ که میلیاردها دلار خرج داشت و با صد میلیون دلار انجام شد که صدها رادار کوچک و بزرگ را در شبکه وصل کنیم و در سیستم دفاعی استفاده شود، از ابتکارات و اقدامات ارزشمند شهید ستاری است.
اجرای پدافند متحرک	(اسماعیلی، ۱۳۹۴)	راه کنشی (تاکتیکی) که شهید ستاری در این عملیات -بر اساس نبوغی که داشت - مورد استفاده قرار داد، منحصر به فرد بود. ما اصلاً تا دوره جنگ، چیزی به نام «پدافند متحرک» نداشتیم، ولی شهید ستاری چندین شیوه را همزمان به مرحله اجرا در آورد.
جستجوی خاموش رادار هاوک	(اسماعیلی، ۱۳۹۴)	یکی از ابتکارات شهید ستاری در دوران دفاع مقدس، آن بود که طرح خاموش بودن رادار جستجوی هاوک را به اجرا گذاشت. مشکل آن بود که در زمان حمله این رادار به دلیل کارکردی که داشت، خیلی زود مورد توجه قرار می‌گرفت و از سوی دشمن تلاش می‌شد تا خیلی سریع مورد هدف قرار گیرد.
طرح زمان‌بندی رادار مادر	(اسماعیلی، ۱۳۹۴)	شهید ستاری در رادار بندر امام، بر اساس طرح «زمان‌بندی» به مجرد کشف هواپیما، دستور خاموش کردن رادار مادر را به صورت لحظه‌ای صادر می‌کرد. در این شرایط با روشن شدن رادار جستجو و ره‌گیر هاوک و مشخص شدن سمت و زاویه، عملاً این امکان را که دشمن بتواند با شناسایی رادار مادر، تهدید اولیه هواپیماهایش را از بین ببرد، سلب می‌کرد. پیروی از این شیوه است که منجر می‌شود در عملیات والفجر ۸ بیش از ۷۰ فروند هواپیما و بالغ بر ۱۰ فروند بالگرد دشمن ساقط شود

محتوای متن	منبع	مضمون پایه
رحمت خدا بر شهید ستاری که این دانشگاه به نام اوست و اینجا را او بنیان‌گذاری کرد.	(خامنه‌ای، ۱۳۸۶، بیانات در مراسم مشترک دانش‌آموختگی دانشگاه‌های افسری ارتش)	راه‌اندازی دانشگاه هوایی
شهید ستاری ارتقاء همه جنبه‌های لازم برای نیروی هوایی را مد نظر داشتند و این‌گونه نبود که پرداختن به مسائل نظامی ایشان را از مسائل رفاهی کارکنان غافل کند. ایده راه‌اندازی فروشگاه شمس از ایشان است.	(یداللهی فر، ۱۳۹۴)	راه‌اندازی فروشگاه شمس
از جمله ابتکارات شهید ستاری راه‌اندازی خطوط هواپیمایی ساها بود.	(جهانفر و کرمی، ۱۳۹۵: ۸۳)	راه‌اندازی ساها
یکی از ابتکارات انجام شده پروژه شباهنگ بود. در این پروژه موشک هاوک روی سکوی پرتاب سامانه موشکی دریاپایه استاندارد مستقر شد تا در برابر هواپیماهای میگ-۲۵ عراقی قابلیت افزایش ارتفاع و برد درگیری داشته باشد.	(صفری ابهری، ۱۳۹۰)	کاربرد ابتکاری موشک هاوک
یکی از ابتکارات شهید ستاری، ادغام و ترکیب برخی از تخصص‌ها بود. هر یک از کارکنان در چند تخصص دارای مهارت شدند. بهرووری کارکنان افزایش یافت.	(عصاره، ۱۳۹۴)	چندتخصصی کردن کارکنان
در پروژه سجیل، بهره‌گیری هواپیمای اف-۱۴ از موشک هاوک برای افزایش قابلیت درگیری با هواپیماهای دشمن از دیگر ابتکارات شهید ستاری بود.	(صفری ابهری، ۱۳۹۰)	کاربرد موشک هاوک روی F14
به ابتکار شهید ستاری؛ از هواپیماهای بدون سرنشین که به عنوان هدف در میدان تیر سمنان برای تمرین تیراندازی استفاده می‌شود، برای فریب دشمن و به اشتباه انداختن پدافند هوایی دشمن عمدتاً در لجن استفاده شد.	(صفری ابهری، ۱۳۹۰)	به کارگیری پهپاد هدف
ایده طراحی خودروی شمس به عنوان نخستین خودروی ملی با حمایت شهید ستاری محقق شد.	(میکاییلی، ۱۳۹۴: ۵۰ و ۵۱)	طراحی و ساخت خودرو شمش

در مرحله دوم از تحلیل مضمون، مضامین فرعی استخراج شده در مرحله اول بر اساس شباهت محتوایی با هم تلفیق شدند و از آن‌ها برای استخراج مضامین سازمان‌دهنده استفاده شد. نمونه‌ای از این تحلیل در جدول ۲ ارائه شده است. گفتمانی است برخی مضامین پایه

شناسایی شده در گام نخست تحلیل از چنان غنای محتوایی برخوردار بودند که بدون تلفیق یا دیگر مضامین به صورت مستقل به عنوان یک مضمون سازمان دهنده در نظر گرفته شدند.

جدول ۳. استخراج مضامین سازمان دهنده

ردیف	مضامین پایه	مضمون سازمان دهنده
۱	روحیه خودباوری، خوداتکایی، مستقل بودن، خودکفایی در علم و فناوری، باور عمیق به خودکفایی	خودکفایی
۲	طراحی و ساخت هواپیماهای پرستو، آذرخش، صاعقه، کوثر	ساخت هواپیما
۳	طراحی عملیات والفجر ۸، طرح ریزی دفاع متحرک در عملیات والفجر ۸، جلوگیری از انهدام سایت‌های موشکی توسط هواپیماهای دشمن، دفاع معجزه آسا، به کارگیری ابتکاری رادارها	ابتکارات رزمی و دفاعی عملیات والفجر ۸
۴	ساخت قطعات تند مصرف، مرکز تعمیر و اورهال هواپیما، نهضت قطعه سازی، راه اندازی و بازسازی هواپیماها	راه اندازی و توسعه مجتمع اوج
۵	روحیه سازندگی، امیدآفرینی، آرزوی اعتلای نیروی هوایی	الهام بخشی و چشم اندازسازی
۶	چند تخصصی کردن کارکنان، اصلاحات ساختاری نهجا، ارتقای یکپارچگی و هماهنگی نهجا	بازطراحی ساختاری نهجا

در سومین مرحله از فرایند تحلیل مضمون، مضامین سازمان دهنده حاصل از مرحله دوم بر اساس شباهت ماهیتی و قرابت محتوایی طبقه بندی شدند و کلی ترین مضامین را با عنوان مضامین فراگیر تشکیل دادند. بدین ترتیب نوآوری های شناسایی شده از منابع اطلاعاتی مورد مطالعه در ارتباط با سؤال پژوهش در قالب چهار مضمون فراگیر طبقه بندی شدند: نوآوری های رزمی و دفاعی، نوآوری های زیرساختی، نوآوری های علمی و فناورانه و نوآوری های انسانی- فرهنگی. شبکه مضامین نمایانگر روابط میان مضامین استخراج شده در سطوح مختلف در شکل ۱ نشان داده شده است.



بر اساس یافته‌های این پژوهش، نوآوری‌های سازمانی شهید ستاری را در چهار طبقه اصلی دسته‌بندی شدند: (۱) نوآوری‌های زیرساختی، (۲) نوآوری‌های علمی و فناوری، (۳) توسعه سرمایه‌های انسانی نوآور، و (۴) نوآوری‌های رزمی و عملیاتی.

نوآوری‌های زیرساختی نمایانگر راهبردی و آینده‌گرایی این فرمانده نخبه در راستای چشم‌انداز بزرگ ایشان یعنی خودکفایی و استقلال بوده است. ایجاد این زیرساخت‌ها را می‌توان به معنای نهادسازی برای ایفای کارکردهایی دانست که پیش‌نیاز خودکفایی به شمار می‌روند. اقدامات و دستاوردهای نوآورانه‌ای همچون بنیانگذاری دانشگاه هوایی برای تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد مورد نیاز نهجا، ایجاد مجتمع صنعتی اوج نهجا به منظور انجام تعمیرات اساسی و ساخت تجهیزات و قطعات مورد نیاز نهجا، راه‌اندازی شرکت هواپیمایی ساها، تقویت ارتباط نهجا با دانشگاه‌ها برای بهره‌برداری از ظرفیت‌های علمی کشور در راستای رفع نیازمندی‌های گلوگاهی نهجا، شبکه‌سازی کارگاه‌های صنعتی برای رفع نیازمندی‌های تجهیزاتی نهجا، بازطراحی و چابک‌سازی ساختار نیروی هوایی به منظور ارتقای هماهنگی و کارایی نهجا به اقداماتی همچون چندتخصصی کردن کارکنان، راه‌اندازی زیرساخت‌های رفاهی

مانند فروشگاه شمس و بیمارستان نهجا و مشارکت فعال و موثر در بنیان‌گذاری ستاد کل پدافند هوایی جزو مهم‌ترین نوآوری‌های زیرساختی ایشان به شمار می‌رود.

نوآوری‌های علمی و فناورانه دومین دسته از نوآوری‌های این فرمانده نوآور در نهجا بوده است. مرور مستندات مربوط به این زمینه نشان می‌دهد دستیابی به چشم‌انداز خودکفایی نهجا از رهگذر استقلال علمی و فناورانه مورد نظر ایشان بوده است. در این زمینه ایشان هم خود از دانش فنی و تخصصی به روزی برخوردار بودند که با انتشار آن در قالب مقالات تخصصی به ترویج آن مساعدت می‌کردند و هم برای بومی‌سازی دانش دفاع هوایی و ارتقای خودکفایی علمی و فناوری نهجا تلاش بسیاری انجام دادند. از جمله دستاورد عملی این نوآوری‌ها می‌توان به طراحی و ساخت هواپیماهای جنگنده و آموزشی (همچون صاعقه، آذرخش و پرستو)، راه‌اندازی و ترویج نهضت قطعه‌سازی در نهجا، طراحی و ساخت خودروی شمس، تجهیز سامانه اسکای گارد به موشک برای ارتقای قدرت بازدارندگی و عملیاتی آن، ابتکارات انجام شده روی موشک هاگ و نصب آن روی هواپیمای جنگنده، استفاده ابتکاری از پهپادها به عنوان پرنده هدف در عملیات‌ها اشاره کرد. بهره‌برداری هم‌افزا از منابع علمی ظرفیت‌های موجود در نهجا و صنایع کشور در این زمینه نقش مهم داشته‌اند. این دسته از نوآوری‌ها نقش چشمگیری در جبران محدودیت‌های ناشی از تحریم‌ها داشته‌اند.

دسته سوم نوآوری‌های شهید ستاری شامل نوآوری‌های انسانی و فرهنگی در نهجا بوده است که حاصل نگاه آن فرمانده فقید به منابع انسانی به‌عنوان سرمایه‌هایی بسیار ارزشمند و ارزش‌آفرین است که موجب توسعه نوآوری و ترویج فرهنگ نوآوری و پویایی در نهجا شده است. این نوآوری‌ها نمایانگر ایفای نقش رهبر نوآوری توسط ایشان بوده است. در راستای ایفای این نقش به چشم‌اندازسازی و الهام‌بخشی برای کارکنان نهجا در خصوص استقلال و پیشرفت فزاینده نهجا، ترویج فرهنگ خودباوری و «روحیه ما می‌توانیم» در نهجا، حمایت و تقدیر از سرمایه‌های انسانی، شناسایی و به‌کارگیری موثر نخبگان و خبرگان، تلاش برای ارتقای مستمر آموزش و توسعه منابع انسانی، تعامل نزدیک با کارکنان به‌ویژه دانش‌ورزان و متخصصان پرداخته‌اند. همچنین اهتمام به ترویج دانش روز و کاربردی، مدیریت دانش و تجربه‌های ارزشمند، شناسایی و به‌کارگیری مؤثر خبرگان و نخبگان، و همه‌جانبه از سرمایه‌های انسانی نوآور نیز به همین هدف انجام شده است.

چهارمین و آخرین دسته از نوآوری‌های شناسایی شده شامل نوآوری‌های رزمی و عملیاتی است. این نوآوری‌ها شامل ابتکارات و طرح‌های نوآورانه‌ای است که در عملیات‌ها به کار گرفته شده و ضریب موفقیت این عملیات‌ها را ارتقا و قدرت بازدارندگی دفاعی در برابر تهدیدات دشمن را ارتقا داده است. در این طبقه مهم‌ترین نوآوری‌های شهید ستاری در

عملیات‌های همچون رمضان، والفجر ۸، بیت‌المقدس، فتح‌المبین و مرصاد مرور شدند که توان رزمی نه‌اجا و ارتش را به طور چشمگیری ارتقا داده‌اند. اقدامات نوآورانه‌ای مانند شبکه‌سازی پدافند هوایی، چابک‌سازی پدافند هوایی، طرح‌ریزی جنگ نامتقارن هوایی، طرح‌ریزی دفاع متحرک، حفاظت مبتکرانه از سایت‌های موشکی، به‌کارگیر خلاقانه سامانه‌های پدافندی، طرح‌ریزی مبتکرانه عملیات‌های جنگی، اجرای طرح‌های خلاقانه فریب دشمن، به‌کارگیری خلاقانه رادارهای تاکتیکی جزو مهم‌ترین نوآوری‌های سازمانی این عرصه بوده‌اند. طرح‌های نوآورانه این فرمانده نخبه توانست در این گونه عملیات‌ها ضریب پیروزی را به‌طور چشمگیری ارتقا دهد و دستاوردهای چشمگیری برای کشور حاصل کند. برای نمونه فرمانده معظم کل قوا از عملیات والفجر ۸ با عنوان «دفاع معجزه‌آسا» یاد کردند.

بحث و نتیجه‌گیری

نیروی هوایی به‌عنوان سازمانی فناوری‌محور و تجهیزات پایه نقش بی‌همتایی در دوران دفاع مقدس ایفا کرده است. ماهیت پیشرفته فناوری‌ها و پیشرفت‌ها از یک سو و تحریم‌های گسترده تحمیل‌شده بر کشور و این نیرو از سوی دیگر موجب شده نوآوری در بهره‌برداری از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های موجود نقش مؤثری در ارتقای عملکرد دفاعی این نیرو داشته باشد. یکی از درخشان‌ترین دوره‌های عملکردی نه‌اجا دوران فرماندهی شهید منصور ستاری در این نیرو بوده است که بخش عمده‌ای از آن با دوران دفاع مقدس نیز هم‌زمان بوده است. یکی از ویژگی‌های بارز عملکردی نه‌اجا در این دوران، نوآوری‌های مختلفی بوده که در زمینه‌های گوناگون مانند رزمی و عملیاتی، زیرساختی، تجهیزاتی و فناورانه انجام شده است. نقش مستقیم شهید منصور ستاری به‌عنوان رهبری تحول‌آفرین در رقم زدن این دستاوردهای فوق‌العاده چشمگیر و بسیار تعیین‌کننده بوده است. این پژوهش با هدف بازشناسی نوآوری‌ها سازمانی شهید ستاری در نیروی هوایی انجام شده است.

مرور اقدامات و ابتکارات نوآورانه ایشان در نیروی هوایی نشان داد نوآوری‌های سازمانی این فرمانده نخبه و نابغه نه‌اجا موجب به‌کارگیری خلاقانه و هم‌افزای توانمندی‌های هوایی در دوران دفاع مقدس با وجود تحریم‌های همه‌جانبه شد و ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل آفندی و پدافندی نه‌اجا را به‌طور چشمگیری ارتقا داد. همچنین اقدامات نوآورانه ایشان در خصوص ایجاد و توسعه زیرساخت‌های علمی، فناورانه، تجهیزاتی و انسانی نقش چشمگیری در ارتقای عملکرد نه‌اجا داشته است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، نوآوری‌های سازمانی شهید ستاری را در چهار طبقه اصلی دسته‌بندی شدند: ۱) نوآوری‌های زیرساختی، ۲) نوآوری‌های علمی و فناورانه، ۳) نوآوری‌های انسانی و فرهنگی و ۴) نوآوری‌های رزمی و عملیاتی.

اقدامات و دستاوردهای نوآورانه و مبتکرانه این فرمانده «نخبه فکری، ذهنی، علمی و عملیاتی و برخوردار از انگیزه و ایمان قوی» نقش چشمگیر و بی‌بدیلی در ارتقای عملکرد، قدرت هوایی و تحول و پویایی نیروی هوایی در پی داشته است. گونه‌شناسی این نوآوری‌ها نشان می‌دهد این ابتکارات هم جنبه فردی دارد و حاصل نبوغ شخصی و دانش و خلاقیت ایشان در عرصه رزمی و عملیاتی و به‌ویژه طرح‌ها و سامانه‌های پدافند هوایی بوده است و هم به‌عنوان یک رهبر نوآور زمینه‌ساز، الهام‌بخش و ترویج‌دهنده نوآوری در نهجا بوده است؛ که توانسته باور خودکفایی و «ما می‌توانیم» را در کالبد فرهنگی نهجا تزریق کند و ترویج دهد. این یافته‌ها تایید می‌کنند که رهبری نوآورانه و رهبری نوآوری هم به طور مستقیم و هم غیر مستقیم می‌تواند نوآوری را در سازمان ترویج و ارتقا دهد (جیا و همکاران، ۲۰۱۸؛ البلوشی و همکاران، ۲۰۲۱؛ شیپر و استورم، ۲۰۱۹).

مرور این نوآوری‌های سازمانی و دستاوردهای حاصل از آن‌ها نشان می‌دهد نوآوری می‌تواند راهگشای بسیاری از محدودیت‌ها و موانع موجود باشد. همچنین به کارگیری هوشمندانه منابع و ظرفیت‌های موجود همراه با فرصت‌شناسی و موقعیت‌شناسی در راه اهداف و چشم‌اندازهای موردنظر می‌تواند ترکیبی یکپارچه و هم‌افزا از داشته‌ها فراهم سازد که با کمک آن‌ها بتوان نتایج و دستاوردهای ارزشمند و ارزش‌آفرینی را رقم زد. البته یکی از پیش‌نیازهای مهم این کار برخورداری از تفکر راهبردی و آینده‌نگرانه که موجب ایجاد زیرساخت‌های موردنیاز برای اعتلای مستمر سازمان در حال و آینده می‌شود. افزون بر این، برخورداری از روحیه و اندیشه خودباوری، تحول‌گرایی و تعالی‌گرایی نیز محرک قدرتمندی در این راه به شمار می‌رود. در نهایت، پیشبرد و فراگیر سازی نوآوری همه‌جانبه نیازمند توانمندسازی و سرمایه‌های انسانی است که مهم‌ترین عامل در نوآوری و تعالی سازمان به شمار می‌رود.

مرور این اقدامات نوآورانه، چگونگی انجام آن‌ها و فراهم ساختن پیش‌نیازها و زیرساخت‌های مورد نیاز برای تحقق آن‌ها می‌تواند الگویی عملی و کارساز برای اعتلای ظرفیت‌های نوآورانه سازمان‌های دفاعی و پرورش قابلیت‌های نوآورانه فرماندهان متناسب با اقتضائات حال و آینده این سازمان‌ها فراهم سازد.

یکی از محدودیت‌های اساسی این پژوهش دامنه بسیار گسترده اقدامات و نوآوری‌های این رهبر نوآور است که امکان پرداختن عمیق و تفصیلی به همه آنها در قالب یک مقاله وجود ندارد. از این رو، به پژوهشگران علاقمند به این حوزه پیشنهاد می‌شود در پژوهش آتی به مطالعه عمیق‌تر هر دسته از این نوآوری‌ها بپردازند و عوامل و زمینه‌های تسهیل‌گر و موثر بر ایجاد این حجم وسیع از نوآوری‌های گوناگون را شناسایی کنند.

منابع

- اکبر، علی. (۱۳۸۷). *پاکبار عرصه عشق: مجموعه خاطرات: مروری بر زندگی شهید سرلشکر منصور ستاری*. تهران: انتشارات سازمان عقیدتی سیاسی ارتش جمهوری اسلامی ایران (نشر آجا).
- باکلی، جان. (۱۳۹۶). *جنگ هوایی و تاریخ: نیروی هوایی در عصر جنگ تمام‌عیار*. مترجمین نیک بخش حبیبی و وحید کشفی نیا. تهران: مرکز انتشارات راهبردی نهجا.
- جهانفر، رضا. (۱۳۹۱). *دفاع معجزه‌آسا: بررسی نقش و عملکرد پدافند هوایی در عملیات والفجر ۹*. تهران: نشر آجا. چاپ اول.
- جهانفر، رضا و محمدی فاتح، اصغر. (۱۳۹۸). *شناسایی دستاوردها و نوآوری‌های پدافند هوایی ارتش ج.ا.ایران در عملیات والفجر ۸. مطالعات دفاع مقدس*، ۵(۱۹)، ۱۱۵-۱۴۳.
- جهانفر، رضا؛ مقدس، مسعود؛ خلعتبری، علیرضا؛ طالب پور، اکبر و کرمی، فهیمه. (۱۳۹۷). مدیریت دانش و بهره‌گیری از تجربیات دفاع مقدس و تأثیرگذاری آن بر عملکرد سازمان. (با تأکید بر تجربیات شهید سرلشکر منصور ستاری در نهجا). *فصلنامه علمی پژوهشی آموزش در علوم دریایی*، ۵(۳)، ۱۱۸-۱۳۶.
- حبیبی، نیک بخش. (۱۳۹۲). *ماهیت‌شناسی جنگ در فضای عدم تقارن*. تهران: مرکز انتشارات راهبردی نیروی هوایی.
- خامنه‌ای، سید علی. (۱۳۷۳). حکم انتصاب تیمسار سرتیپ حبیب بقائی به فرماندهی نیروی هوایی ارتش. <https://farsi.khamenei.ir/message-content?id=11246>.
- خامنه‌ای، سید علی. (۱۳۸۶). *بیانات در مراسم مشترک دانش‌آموختگی دانشگاه‌های افسری ارتش*، <https://farsi.khamenei.ir/newspartindex?id=3407&nt=2&year=1386&tid=39>.
- 60.
- خامنه‌ای، سید علی. (۱۳۹۳). *بیانات مقام معظم رهبری در دیدار شرکت‌کنندگان در هشتمین همایش ملی نخبگان جوان در تاریخ ۳۰ مهر ۱۳۹۳ منتشر شده* در <http://www.leader.ir/langs/fa/index.php?p=bayanat&id=12523>
- خلعتبری، علیرضا و جهان فر، رضا. (۱۳۹۵). *درس آموخته‌های دفاع مقدس در ایجاد سازمان دفاعی دانش‌بنیان، با تأکید بر تجربه نگاری عملکرد شهید سرلشکر منصور ستاری در نیروی هوایی*. *اولین همایش ملی سازمان دفاعی دانش‌بنیان*.
- خیرگو، منصور و بیداله خانی، فریدون. (۱۳۹۸). *طراحی الگوی نظام نوآوری در سازمان‌های دفاعی پژوهشی کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد*. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۲(۲)، ۱۱۵-۱۳۴.

- رستگار، عباسعلی و مقصودی، طاهره. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۵ (۸۰)، ۱۸۲-۱۵۷.
- رشید زاده، فتح‌الله. (۱۳۹۴). *تربیت نظامی برای دانشجویان دانشگاه‌های افسری/ ارتش*. تهران: انتشارات دانشگاه افسری امام علی (ع).
- زارع، رضا؛ خامه چی، حامد و رنگریز، حسن. (۱۳۹۸). فراتحلیل پیشایندهای نوآوری سازمانی. *مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی*، ۲ (۴)، ۱۳۴-۱۰۹.
- زرنگریان، یوسف. (۱۳۹۹). ترویج رفتار کاری نوآورانه از راه اقدامات منابع انسانی و سرمایه روان‌شناختی: مطالعه نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۰ (۱)، ۱۵۴-۱۳۵.
- طبرسا، غلامعلی؛ دری، بهروز؛ قوچانی، فرخ و احمدی زاد، آرمان. (۱۳۹۱). بررسی نقش سرمایه انسانی در ارتقاء نوآوری سازمانی) با توجه به نقش میانجی‌گری خلق دانش. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۳ (۳)، ۸۹-۷۳.
- عابدینی، سحر و واحدی، حسین. (۱۳۹۶). بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری*. شماره ویژه کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، ۶۸-۷۷.
- عسگری، ناصر. (۱۴۰۲). رهبری ستودنی: الگوبردازی سبک رهبری شهید ستاری. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۲ (۳)، ۱-۳۴.
- قندی، مرجان. (۱۳۹۶). به مناسبت سالگرد شهادت منصور ستاری؛ مبتکر پدافند. روزنامه ایران. شنبه ۲۳ دی ۱۳۹۶، شماره ۶۶۹۱، ۱۴.
- محمودزاده، ابراهیم؛ فرجی، ایرج و قوچانی، محمدمهدی. (۱۳۹۶). الگوی نوآوری در نیروهای مسلح از دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای. (مدظله‌العالی). *مطالعات دفاعی راهبردی*. ۱۵ (۶۹)، ۴۶-۲۷.
- منوریان، عباس و عسگری، ناصر. (۱۳۹۹). *سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانیی*. انتشارات دانشگاه تهران.
- میکاییلی، رضا. (۱۳۹۴). تلاش‌های طاقت‌فرسا برای ساخت نخستین خودروی ملی. *شاهد یاران*، ۱۲۲، ۵۱-۵۰.
- نامداریان، لیلیا؛ خدمتگزار، حمیدرضا و شجاعی، فرزانه. (۱۴۰۰). نقش میانجی توسعه منابع الکترونیکی انسانی و توانمندی نوآوری کارکنان در تأثیر ظرفیت یادگیری بر عملکرد استراتژیک سازمان. (نمونه پژوهی: وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱ (۴)، ۱۷۳-۱۴۹.

- نصری، فرامرز؛ فرید پور، داوود؛ تبرزد، محمد سعید و طاهری هشی، علی.(۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر نظام نوآوری در سازمان‌های نظامی.(مورد مطالعه: ارتش جمهوری اسلامی ایران). *فصلنامه مطالعات مدیریتی دریامحور*، ۲(۴)، ۳۵-۶۶.
- نمکی، علیرضا.(۱۳۸۹). *نیروی هوایی در دفاع مقدس؛ آشنایی با توانایی و عملکرد نیروی هوایی ارتش در دفاع مقدس*. تهران: ایران سبز. چاپ اول.
- نوروزی، خلیل؛ زاهدی خوزانی، کریم و علویان، مجتبی.(۱۳۹۸). شناسایی موج‌های نوآوری نظامی در کشور مبتنی بر اندیشه‌های فرمانده معظم کل قوا. *مدیریت نوآوری*، ۸(۴)، ۱۴۹-۱۲۳.
- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M. and Haridy, S.(2021). The Relationship between Leadership Styles and Organisational Innovation: A systematic Literature Review and Narrative Synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338-370.
- Alegre, J. Lapedra, R. and Chiva, R.(2006). A Measurement Scale for Product Innovation Performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333-346.
- Attride-Stirling, J.(2001). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research, *Qualitative Research* ,1,385-405.
- Chang, Y., Hodgkinson, I., Hughes, P. and Chang, C.(2019), The Mediation between Participative Leadership and Employee Exploratory Innovation: Examining Intermediate Knowledge Mechanisms. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(3), 334-355.
- Damanpour, F. and Aravind, D.(2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Hult, G.T.M. Ketchen, Jr. D.J. and Slater, S. F.(2005). Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181.
- Jantz, R.C.(2012). A Framework for Studying Organizational Innovation in Research Libraries. *College & Research Libraries*, 73(6), 525-541.
- Jia, X., Chen, J., Mei, L. and Wu, Q.(2018), How Leadership Matters in Organizational Innovation: a Perspective of Openness. *Management Decision*, 56(1), 6-25.
- Jimens, J. D. Sanz Valle, R. and Hernandez Espillardo, M.(2008). Fostering Innovation the Role of Market Orientation and Organizational Learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389-412.
- Kwon, K. and Cho, D.(2016), How Transactive Memory Systems Relate to Organizational Innovation: the Mediating Role of Developmental Leadership. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1025-1044.
- Prasad, B. and Junni, P.(2016), CEO Transformational and Transactional Leadership and Organizational Innovation: the Moderating Role of Environmental Dynamism. *Management Decision*, 54(7), 1542-1568.
- Roper, S. and Love, J.H.(2018), Knowledge Context, Learning and Innovation: an Integrating Framework. *Industry and Innovation*, 25(4), 339-364.

- Sarros, J.C., Cooper, B.K. and Santora, J.C.(2011). Leadership Vision, Organizational Culture, and Support for Innovation in not-for-profit and for-profit Organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(3), 291-309.
- Scheepers, C.B. and Storm, C.P.(2019). Authentic Leadership's Influence on Ambidexterity with Mediators in the South African context. *European Business Review*, 31(3), 352-378.
- Villaluz, V.C. and Hechanova, M.R.M.(2019), Ownership and Leadership in Building an Innovation Culture. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(2), 138-150.
- Waite, A.M.(2014), Leadership's influence on innovation and sustainability: a review of the literature and implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 38 (1/2), 15-39.