

## مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح از دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

مجید زین‌الدینی \*

دریافت مقاله: ۹۵/۱۱/۲۵

پذیرش نهایی: ۹۶/۰۹/۱۸

### چکیده

این مقاله در پی آن است که با استفاده از روش تحلیل مضمون (تماتیک) به تجزیه و تحلیل گفتمان مقام معظم رهبری پردازد و رهبری نظامی را از دید معظم‌له تبیین کند. در این تحقیق، تمام بیانات، احکام و مکتوبات حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) از سال ۱۳۶۷ تا ۱۳۹۴ به صورت تمام‌خوانی مورد مطالعه قرار گرفته است. در ادامه به شناسه‌گذاری اقدام، و ۲۲۳ مضمون پایه، ۴۰ مضمون سازماندهنده و ۹ مضمون فراگیر شناسایی شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد ابعاد مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح بر اساس گفتمان مقام معظم رهبری عبارت است از: باور به خدا، باور به خود، باور به کارکنان، انقلابیگری، برنامه‌ریزی، بسیج منابع، هدایت و رهبری، هماهنگی و کنترل و نظارت.

کلیدواژه‌ها: مدیریت، فرماندهی، رهبری نیروهای مسلح.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

در جمهوری اسلامی حقیقت فرماندهی و رهبری را می‌توان در اندیشه و عملکرد ولایت فقیه جستجو کرد. ولایت فقیه مرتبه‌ای از مدیریت، رهبری و فرماندهی در اسلام است که از زمان غیبت آخرین امام معصوم (علیه‌السلام) با شرایطی مشخص بر عهده فقهای دین قرار داده شده است (جوادی آملی، ۱۳۶۸). در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران فرماندهان عالی‌رتبه نیروهای مسلح به وسیله ولایت فقیه منصوب می‌شوند تا طبق آن فرماندهی نظامی، هنر و توانایی نفوذ و هدایت افراد به سوی اهداف را مبتنی بر الگوی متعالی مدیریت و رهبری امام معصوم (علیه‌السلام) و ولایت فقیه به‌دست آورند.

اهمیت رهبری، مدت‌هاست که برای اغلب مردم دنیا مشخص و روشن شده است. حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در سخنرانیهای متعدد به اهمیت رهبری در نیروهای مسلح اشاره کرده، و ابعاد گوناگون آن را بیان فرموده‌اند برخی از بیانات معظم‌له به این شرح است:

شما فرماندهان آینده نیرو و ارتش هستید، باید قدرت رهبری را در خودتان تقویت کنید (بیانات در شرفیابی فرماندهان و کارکنان نزاجا، ۱۳۹۱/۰۲/۰۳).

در محیط زندگی و خدمت، عنصر رهبری را در وجود خود تقویت کنید. مجموعه‌های هم‌جوار و زیر فرمان و دوستان و معاشران خود را با عمل و زبان خود به صراط مستقیم الهی هدایت کنید؛ خدا هم با شماست (بیانات در مراسم دانشگاه افسری نزاجا، ۱۳۸۱/۰۸/۰۷).

فرماندهی باید جوهری از رهبری در خودش داشته باشد و بدون آن، فرماندهی نیست. فرماندهی، فقط فرمان دادن نیست که بکن یا نکن. فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و با سازماندهی و شکل سازمانی صحیح است؛ همان چیزی است که در نیروهای مسلح، موجب کارایی کامل می‌شود (بیانات در شرفیابی فرماندهان نظامی و انتظامی، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲).

فرماندهی همان رهبری است؛ چه رهبری حساس و مهمی هم هست، این فرماندهی و این رهبری را با یک معنویت خالص همراه کنید و بدانید که با منش نظامی هم منافاتی ندارد (بی‌جا، ۱۳۷۶/۰۳/۲۱).

نیود سازوکارهای اثر بخش در حوزه فرماندهی و مدیریت، پیامدهای ناخوشایندی را با شدت

و ضعفهای مختلف در نیروهای مسلح به همراه خواهد داشت که برخی از آنها را می‌توان به این شرح بر شمرد:

- ۱- سردرگمی نیروهای مسلح
  - ۲- ناکارآمد جلوه دادن نیروهای مسلح
  - ۳- افزایش طمع دشمنان
  - ۴- کاهش اعتماد مردم به نیروهای مسلح
  - ۵- الگوبرداری از نظامات مادی فرماندهی و مدیریت رایج در غرب
- برای غلبه بر این مشکلات و در راستای بهبود توسعه و تعالی نیروهای مسلح، شناخت سازوکارهای مدیریت و فرماندهی می‌تواند سودمند باشد. پرداختن به این موضوع بر اساس گفتمان مقام معظم رهبری می‌تواند سودمندیهای زیر را برای نیروهای مسلح به ارمغان آورد:
- ۱- برآورده شدن انتظارات حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی).
  - ۲- توسعه و تعالی نیروهای مسلح
  - ۳- نشان دادن کارآمدی حکومت اسلامی در ارائه الگوی بومی - اسلامی
  - ۴- افزایش قدرت دفاعی جمهوری اسلامی ایران
- در راستای دستیابی به موارد یاد شده هدف و سؤال زیر طرح شده است:
- هدف: شناخت ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح بر اساس اندیشه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی).
- سؤال: ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح بر اساس اندیشه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) چیست؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بخشی از اندیشه مقام معظم رهبری در زمینه «فرماندهی» و «رهبری»: فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و با سازماندهی و شکل‌سازمانی صحیح است؛ همان چیزی است که در نیروهای مسلح، موجب کارایی کامل می‌شود (۱۳۶۹/۱۰/۲۲).

در فرماندهی، رهبری وجود دارد. جوهر فرماندهی، رهبری است. فرمانده نظامی فقط به ابلاغ آیین نامه و دستور نمی‌پردازد، بلکه مجموعه تحت فرماندهی خود را رهبری می‌کند؛ یعنی فکر و جان و دل آنها را هم مانند جسم آنها هدایت می‌نماید (۱۳۸۱/۰۸/۰۷).

رهبری، یعنی حرکت، رفتار و نشان دادن شاخصهایی که جای آن بکن و نکن را بگیرد؛ بدون بکن و نکن، حرکت ایجاد کند؛ حرکتی از روی دل. به جای ارتباط گرفتن با جسم‌ها، باید با دلها ارتباط وجود داشته باشد؛ این را باید در خودتان به وجود بیاورید و در خودتان تقویت کنید (۱۳۹۱/۰۲/۰۳).

مدیریت: فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۸۳).

نظریه مبنایی<sup>۱</sup>: آنچه به طور استقرایی<sup>۲</sup> از مطالعه پدیده‌ای به دست آید و نمایانگر آن پدیده است؛ به عبارت دیگر آن را باید کشف کرد؛ کامل نمود و به‌طور آزمایشی از طریق گردآوری منظم اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌هایی که از آن پدیده نشأت گرفته است، اثبات کرد. بنابراین، گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل در رابطه‌ای متقابل با یکدیگر قرار دارد (استراس<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۲).

تفاوت رهبری و مدیریت: تفاوت‌های عمده مدیریت و رهبری به صورت خلاصه در جدول ۱ آورده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1 - Grounded Theory  
2 - Induction  
3 - Strauss, et al.

جدول ۱: تفاوت رهبر و مدیر

مدیر	رهبر
- مدیر اداره می‌کند.	- رهبر نوآوری می‌کند.
- مدیر نسخه کپی برداری شده است.	- رهبر نسخه اصیل و بدیعی است.
- مدیر از حفظ وضع موجود حمایت می‌کند.	- رهبر به فکر توسعه و گسترش است.
- مدیر بر ساختار و سامانه‌ها توجه دارد.	- رهبر بر انسانها و افراد تأکید دارد.
- مدیر به نظارت و کنترل زیر دستان تأکید می‌ورزد.	- رهبر اعتقاد و القا را ترویج می‌کند.
- مدیر دید کوتاه مدت دارد.	- رهبر دارای دیدگاه بلند مدت است.
- مدیر از وقت کار و چگونگی آن می‌پرسد.	- رهبر از چیستی و چرایی مسائل سؤال می‌کند.
- مدیر دنباله رو و تقلیدکننده است.	- رهبر نقطه آغازین و سرچشمه اندیشه‌هاست.
- مدیر وضع موجود و فعلی را براحتی می‌پذیرد.	- رهبر وضع موجود را به نقد و چالش می‌کشد.
- مدیر وظیفه خود را سرباز خوب بودن می‌داند.	- رهبر وظیفه هدایتگری را بخوبی انجام می‌دهد.
- مدیر در اندیشه کارها به صورت درست است.	- رهبر به فکر کارهای درست است.

(رستمی، ۱۳۹۰: ۳۰)

برخی دیگر از صاحب‌نظران، تفاوت‌های رهبری و مدیریت را چنین مطرح کرده‌اند:

- ۱ - رهبران به مأموریتها، اهداف و مقاصد و افق دور برد توجه دارند در حالی که مدیران به فروش، بهره‌وری و کارایی توجه می‌کنند.
  - ۲ - مدیران خود را حفظ‌کننده موقعیت می‌بینند در حالی که رهبران می‌خواهند موقعیت را در جهت بهبود تغییر دهند.
  - ۳ - مدیران به‌طور نسبی چشم‌انداز کوتاه مدت دارند در حالی که رهبران دارای دیدگاه بلند مدت هستند.
  - ۴ - مدیران بیشتر می‌خواهند بدانند که چگونه کار را انجام دهند در حالی که رهبران می‌خواهند بدانند که کار را چگونه به سرانجام برسانند.
  - ۵ - مدیران کارها را کنترل، و مشکل را حل می‌کنند ولی رهبران دیگران را تشویق می‌کنند کارکنان خودشان را کنترل و مشکلهایشان را حل کنند (آقامحمدی، ۱۳۸۹: ۱۹).
- رهبری در اصل نسبت به مدیریت از مفهوم وسیعتر و بارزتری برخوردار است تا جایی که برخی صاحب‌نظران از مدیریت به‌عنوان نوع خاصی از رهبری یاد می‌کنند که اولویت و برتری اصلی در آن با حصول اهداف سازمانی است (آقا محمدی، ۱۳۸۹: ۱۹).

مقایسه فرماندهی و رهبری: از نظر مقام معظم رهبری، فرماندهی همان رهبری است. معظم‌له در این زمینه می‌فرماید:

فرماندهی همان رهبری است؛ چه رهبری حساس و مهمی هم هست، این فرماندهی و این رهبری را با یک معنویت خالص همراه کنید و بدانید که با منش نظامی هم منافاتی ندارد (۱۳۷۶/۰۳/۲۱).

در حقیقت چون رهبر، فرمانده هم هست و جریان ویژه‌ای میان نیروهای مسلح و فرماندهی کل آن نیروها برقرار است، بنابراین می‌تواند به حیث ارتباط با فرماندهی، مأموریت‌هایی را به حسب اقتضای شرایط (غیر از آن مأموریت اصلی) داشته باشد (۱۳۶۸/۱۱/۰۷).

در فرماندهی‌های ما عنصری از رهبری است. فرماندهی یعنی بکن، نکن، در رهبری بحث بکن، نکن نیست، رهبری یعنی حرکت کردن، با حرکت خود، با اقدام خود، با ایمان خود، با انگیزه خود، دیگران را همراه خود کشاندن (۱۳۹۱/۰۲/۰۳).

فرماندهی و رهبری نظامی در برگیرنده مفهوم کلی مدیریت و رهبری در سازمان است؛ اما در مفهوم خاص فرماندهی اختیاری است که فرد به سبب شغل یا درجه و مسئولیتی که دارد در راستای مأموریتها به کار می‌برد. امروزه به جای فرماندهی از واژه رهبری استفاده می‌شود و علمای تربیت و آموزش اوج و کمال مدیریت و فرماندهی را رهبری می‌دانند. بهترین نوع فرماندهی، فرماندهی توأم با رهبری است؛ گرچه فرماندهی و رهبری لازم و ملزوم یکدیگرند (آقامحمدی، ۱۳۸۹: ۱۷).

ویژگیهای فرمانده و رهبر در آموزه‌های اسلامی

الف) ویژگیهای فرمانده و رهبر از دید قرآن کریم: در تفسیر آیه، لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُفٌ رَحِيمٌ (توبه / ۱۲۸)، ویژگی‌های فرمانده بزرگ اسلام، پیامبر اعظم (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) چنین بیان شده است: از میان همان مردم برخیزد؛ دلسوز باشد؛ عشق و علاقه به کار خود داشته باشد و نسبت به افراد تحت اداره خود رؤف و هم رحیم باشد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۰: ۱۹۵).

در جایی دیگر ویژگیهای فرماندهان با استنباط از آیه ۲۵۱ سوره مبارکه بقره چنین بیان شده

است:

فرماندهی نبرد باید به دست داناترین و قویترین افراد باشد. همیشه باید فرمانده در آزمایش نیروی خود قبل از رویارویی با دشمن اقدام کند و نخبه افراد مؤمن و نیرومند را بشناسد و بر آنها تکیه کند. بی ایمانان، ترسویان، جاسوسان و تنبلان را تسویه کند و پیروزی با گروهی است که پا بر جا و شکیاترند و از اطلاق «الصابرین» در آیه معلوم می‌شود که این از سنن لایتغیر است که پیروزی از آن شکیاتر است (میرکمالی، ۱۳۷۸: ۴۰ - ۱۹).

خداوند درباره شیوه رهبری در قرآن می‌فرماید: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ»: به برکت رحمت الهی در برابر آنان (مردم) نرم (و مهربان) شدی و اگر خشن و سنگدل بودی از پیروان تو پراکنده می‌شدند. پس آنان را ببخش و برای آنان آمرزش بطلب و در کارها با ایشان مشورت کن؛ اما هنگامی که تصمیم گرفتی (قاطع باش و) بر خدا توکل کن؛ زیرا خداوند متوکلان را دوست دارد (آل عمران/۱۵۹).

این آیه بیان‌کننده شیوه مدیریت رحمانی است که برخی اصول و حیاتی آن عبارت است از: اصل نرمی و مهربانی (لِنْتَ لَهُمْ)، اصل عفو بخشش (فَاعْفُ عَنْهُمْ)، اصل استغفار (وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ)، اصل مشورت (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ)

این اصول به دو گونه عرضی و طولی قابل ارزیابی است؛ یعنی هم می‌تواند به‌طور مستقل تعریف شود و هم به شکل فرایند به تفسیر درآید. در این آیه، خداوند رحمان به رسول رحمت (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم)، رهبری انسانها را آموزش می‌دهد. اصولی که با راهنمایی این آیه شریفه بر شمرده شده در ارتقای روحیه پیروان و انگیزش قوی آنان و اثربخشی بسیار سازمانی، تأثیر بسزایی دارد (قوامی، ۱۳۹۰: ۴۳۹ - ۴۳۲).

ب) ویژگیهای فرمانده و رهبر از دید امام معصوم (علیه‌السلام): حضرت امام علی (علیه‌السلام) ویژگیها و معیارهای رهبران اسلامی را که در برگیرنده ویژگیهای تخصصی، ارزشی و مکتبی است به این شرح می‌فرماید:

شجاعت، توانایی در کارها، دوری از تردید، تجربه کاری، استقامت در برابر مشکلات، حُسن تدبیر، قدرت و توانایی در کارها، سعه صدر، کفایت و امامت، نظم و انضباط، داشتن پشتکار و دوری از تنبلی، صداقت با مردم و خردورزی، عدالت و انصاف، تواضع و فروتنی، نظارت، سخاوت، گشاده‌رویی، تسلط بر خشم، میانه‌روی در درشتی و نرمی، صبر و بردباری، امانتداری،

خوش‌بینی نسبت به دیگران، رفق و مدارا، طرد سخن‌چین، طرد چاپلوس، توجه به کارکنان، عیب‌پوشی و پرهیز از عیب‌جویی و حسن سابقه (نهج‌البلاغه).

صفات مالک اشتر در کلام حضرت امام علی (علیه‌السلام) به شرح زیر تشریح شده است:

- ۱- بیداری و هوشیاری کامل در بحرانها و هنگام احساس خطر
  - ۲- نترسیدن و وحشت نداشتن از قدرت دشمن هر چقدر باشد.
  - ۳- قاطعیتی هم‌چون شعله‌های سوزان آتش در برابر دشمنان، مؤثر بودن و حساب شده بودن ضرباتی که بر دشمن وارد می‌کند.
  - ۴- پیروی کامل از فرمان امام و رهبر
  - ۵- دلسوزی و خیرخواهی نسبت به جامعه اسلامی
  - ۶- سختگیری در برابر دشمنان (مکارم شیرازی، ۱۳۷۰: ۱۹۹).
- ج) ویژگیهای رهبری نظامی از دید حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی): از دید معظم‌له برای اینکه فرمانده نظامی بتواند به‌عنوان رهبر بر جان و دل مجموعه تحت امر خود نفوذ و اعتماد آنها را جلب کند باید از ویژگیهای زیر برخوردار باشد:
- ۱- روح ایمان، اخلاص و تلاش مخلصانه و تسلیم شدن در برابر خدا
  - ۲- توکل و اعتماد به حمایت و کمک خداوند
  - ۳- دانش، خردورزی و تعالی هر چه بیشتر علمی و عملی
  - ۴- پرهیزگاری و تقوا، مظهر پاکی
  - ۵- شفافیت و صداقت
  - ۶- پایبندی به ارزشهای اخلاقی، حلم و بردباری
  - ۷- صبر و استقامت در مقابل دشواریها، آسودگی را به خود راه ندادن، کار خستگی‌ناپذیر
  - ۸- روحیه فداکاری، سلحشوری نظامی و خلوص معنوی
  - ۹- جنبه‌های ارزشی و اسلامی را بر همه فعالیتها و تلاشهای خود مقدم داشتن
  - ۱۰- احساس وظیفه و تعهد
  - ۱۱- تدارک و پشتیبانی معنوی و دائم نیروی انسانی (بی‌نا، ۱۳۸۹: ۴۷).
- صفات و ویژگیهای عمومی و شخصیتی افسران در «سمینار بررسی مسائل پرورشی و آموزشی دانشجویان افسری سپاه پاسداران» چنین ارائه شده است:



داشتن ایمان، تقوا و فضایل اخلاقی، حرکت به سمت ارزشهای عالی و حیات معنوی بالاتر، وفاداری به رهبری و نظام جمهوری اسلامی ایران، عزت نفس، صبر در مقابل ناملایمات، داشتن اقتدار و صلابت، آرامش، متانت و وقار، داشتن اراده قوی، حس مسئولیت و پشتکار، سلامت روانی و نداشتن اختلال شخصیتی، ارتباط برقرار کردن، داشتن قدرت جسمی، تحرک و چالاکی، داشتن حس کنجکاوی و قدرت تجزیه و تحلیل، داشتن روحیه ابتکار و خلاقیت، منظم بودن، رعایت سلسله مراتب و فرمانبردار بودن، رازداری و امانتداری، مهربانی و عطف و تواضع، دشمن ستیزی، پرهیز از کوتاه‌بینی، امیدواری به آینده، آینده‌نگری، جرأت داشتن و نترسیدن از مرگ و شهادت‌طلبی (علی‌آبادی، ۱۳۷۲: ۲۳۵-۲۲۳).

آثار برخی از پژوهشهای داخلی در جدول مورد بررسی قرار گرفته است، اما هیچ‌کدام از پژوهشها به موضوع این تحقیق نپرداخته است. البته از این پیشنهادها برای تقویت ادبیات تحقیق و انتخاب نوع روش تحقیق استفاده شده است. در ضمن به علت عدم تطبیق و قرابت فرهنگ سازمانی، ایدئولوژی و مقتضیات محیطی کشورهای خارجی با جمهوری اسلامی ایران، پژوهشهای خارجی مورد بررسی قرار نگرفته است.

موضوع	نتایج
بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس (سیدمصطفی مدنی، ۱۳۸۷)	فرماندهان از عوامل مدیریتی بیش از سطح متوسط استفاده می‌کرده‌اند.
الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر حضرت آیت‌اله خامنه‌ای مدظله‌العالی (فرهی و همکاران، ۱۳۸۹)	توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه، ضمن وجود اشتراکاتی با الگوهای موجود از اساس با الگوهای یادشده دارای تفاوت ماهوی است.
مطالعه اکتشافی آیین رهبری فرماندهان شهید با استفاده از نظریه مبنایی (عباسی و همکاران، ۱۳۹۰)	میل به "اسوگی"، کانون رهبری فرماندهان شهید است این مقوله از الزامات و راهبردهای معینی مثل اعتقادات و باورها، جهاد نرم، بصیرت، جهاد سخت، انفاق و شهادت‌طلبی سرچشمه می‌گیرد.
عوامل و شاخصهای مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی در آینده (خورشیدی و همکاران، ۱۳۹۱)	عوامل مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی شامل شش عامل است: سلامت معنوی، سلامت روانی، توانایی تخصصی، توانایی رهبری، توانایی بلوغی و توانایی عمومی.
آثار و پیامدهای اصلاح رفتار مدیران و فرماندهان در ابعاد فردی و سازمانی، با تأکید بر دیدگاه قرآن و روایات (حسینی خواه و همکاران، ۱۳۹۲)	افرادی که مسئولیتهای کلیدی سازمان را بر عهده می‌گیرند باید از صفات مثبت اخلاقی برخوردار باشند و برنامه‌های اصلاح رفتار باید به‌طور مستمر برای مدیران و کارکنان اجرا شود.
سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی (علیه‌السلام) در نهج‌البلاغه (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۳)	سبک مطلوب از دید امام علی (علیه‌السلام) سبک اقتضایی مبتنی بر مبانی اعتقادی و تکلیف‌محور است که در مورد زیردستان، مردم، نزدیکان و دشمنان با راهبردهای مناسب هدایت دلسوزانه، مراعات برادرانه، مراقبت سختگیرانه و مبارزه جوانمردانه به‌کار می‌رود.

### روش پژوهش

تحقیق از نظر هدف، بنیادی - کاربردی است. از نظر روش، کیفی و از تحلیل مضمون پیروی می‌کند. جامعه آماری پژوهش پیش رو شامل تمام بیانات، نامه‌ها، احکام و فرمانهای حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) است که به‌صورت تمام‌شمار، متمرکز بر موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گرفته و از بین آنها گزاره‌ها انتخاب شده است. اطلاعات مورد نیاز در این تحقیق با روش کتابخانه‌ای با استفاده از ابزارهای فیشبرداری، کتابهای علمی و تخصصی، مقالات علمی و پژوهشی جمع‌آوری شده است. قلمرو موضوعی پژوهش به «مدیریت و فرماندهی» و قلمرو زمانی به سالهای

۱۳۵۷ تا ۱۳۹۴ معطوف است و قلمرو مکانی شامل نیروهای مسلح است.

به دلایل زیر روایی پژوهش محقق شده است:

- در طی تحقیق، همزمان با جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل به صورت رفت و برگشتی به دفعات انجام شده است.

- رسیدن به اشباع نظری با مشخص کردن ۲۲۳ مضمون پایه، ۴۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۹ مضمون فراگیر.

- ارجاع شناسه‌گذاری به تعداد ده نفر از خبرگان و اعمال نظرهای اصلاحی آنان در فرایند تجزیه و تحلیل.

با تأکید بر پایداری به پایایی برای دستیابی به آن با استفاده از چهار معیار معروف پارکر و رافی<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) به این شرح تأیید شده است:

- برای سنجش معیار تطبیق، مطابق روند، مضمونهای سازمان‌دهنده از داده‌های بررسی شده، تولید شده است.

- برای قابلیت فهم کردن، مضمونهای سازمان‌دهنده به شکلی نظام‌مند به هم مرتبط شده و میان آنها پیوندهای مفهومی برقرار شده است تا مضمونهای فراگیر به وسیله آنها استخراج شود.

- برای قابلیت تعمیم بودن، سعی شد تا ساختار پژوهش بر اساس گفتمان حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) شکل گیرد.

- برای کنترل فرایند به دلایل ذیل می‌توان اطمینان یافت که داده‌ها منتج به ارائه مضمونهای فراگیر شده است:

- اتصال یا تطبیق روشنی بین مضمونهای فراگیر و داده‌های خام وجود دارد.

- گسترش دامنه جمع‌آوری داده‌ها از سال ۱۳۵۷ تا سال ۱۳۹۴

- یافته‌ها بر اساس مطالعه متون واقعی (دست اول) مشخص شده است.

- رسیدن به اشباع مضمونهای فراگیر (کفایت نظری) در اثر رفت و برگشتیهای مختلف

برای افزایش روایی و اعتبار و کاهش میزان خطا در مرحله شناسه‌گذاری از نظر خبرگان مرتبط با موضوع تحقیق بهره‌برداری شد. به همین منظور برای انتخاب مناسبترین مضمونهای پایه، مضمونهای سازمان‌دهنده و مضمونهای فراگیر پرسشنامه بین صاحب‌نظران توزیع شد و به روش دلفی

اصلاحات لازم به عمل آمد.

با عنایت به محتوای تحقیق، معیارهای زیر برای انتخاب خبرگان در نظر گرفته شده است:

- آشنایی با اندیشه مقام معظم رهبری

- آشنایی با روش تحقیق کیفی تحلیل مضمون

- برخورداری از دست کم ۲۰ سال سابقه خدمت

پس از وزن دهی و اولویت بندی ده نفر از خبرگان به شیوه گزینشی انتخاب شدند. در ادامه به

تجزیه و تحلیل توصیفی ویژگیهای جامعه خبرگان پرداخته شده است.

### یافته‌های پژوهش

همزمان با گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل از طریق شناسه‌گذاری انجام شده است. در شناسه‌گذاری به مشخص کردن مضمونهای پایه، مضمونهای سازماندهنده و مضمونهای فراگیر از متون اقدام، و پیوسته به متون بیانات مراجعه، و برخی از مضمونهای حذف یا مضمونهای جدیدی اضافه شد. شناسه‌گذاری از طریق درک مفهوم یک پیشامد و انتخاب یک نام (برچسب) برای آن و از طریق فن مقایسه مستمر انجام شد. در واقع فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مضمونهای سازماندهنده و مضمونهای فراگیر شناسایی می‌شود. این روش به صورت رفت و برگشتی آنقدر ادامه یافت تا اشباع نظری به دست آمد.

با عنایت به این توضیحات به این ترتیب ۲۲۳ مضمون پایه، ۴۰ مضمون سازماندهنده و ۹ مضمون فراگیر ایجاد و شناسایی شد. برای اینکه قابلیت ارجاع‌دهی به شیوه‌ای سریع و آسان فراهم، و نسبت مضمونها با متون منتخب مشخص شود از نشانگر شش رقمی استفاده شده است. در جدول ۲ چگونگی به کارگیری نشانگرهای اختصاری تحقیق نشان داده شده است:

جدول ۲: نشانگرهای اختصاری منابع تحقیق

نوع نشانگر	معنای نشانگر	اعداد نشانگر
شش رقمی	دو رقم اول نمایانگر سال ایراد بیانات	اعداد ۵۷ تا ۹۴
	دو رقم دوم نمایانگر ماه ایراد بیانات	اعداد ۰۱ تا ۱۲
	دو رقم سوم نمایانگر روز ایراد بیانات	اعداد ۰۱ تا ۳۱

(نگارندگان، ۱۳۹۶)

مثالی از چگونگی تحلیل مضمون در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۳: مثال تحلیل مضمون

مضمون فراگیر	مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای پایه	متن منتخب
هدایت و رهبری	مفهوم رهبری	رهبر، فرمانده هم هست.	در حقیقت چون رهبر، فرمانده هم هست و جریان ویژه‌ای میان نیروهای مسلح و فرماندهی کل آن نیروها برقرار می‌باشد، بنابراین می‌تواند به حیث ارتباط با فرماندهی، مأموریت‌هایی را به حسب اقتضای شرایط - غیر از آن مأموریت اصلی - داشته باشد (۱۳۶۸/۱۱/۰۷).
	مهارت انسانی	برقرار کننده ارتباط	
	مهارت رهبری	اقتضایی عمل کردن رهبر	

(نگارندگان، ۱۳۹۶)

به علت فراوانی حجم متن‌های منتخب در ادامه فقط به چگونگی ارتباط مضمونهای پایه، مضمون سازماندهنده و مضمون فراگیر «مدیریت و فرماندهی» بسنده شده است.  
 ۱. باور به خدا: جدول ۵ نمایانگر تحلیل مضمون فراگیر «باور به خدا» است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۵: تحلیل مضمون فراگیر باور به خدا

ردیف	نشانگر	مضمونهای پایه	مضمونهای سازمان‌دهنده
۱	۶۹۰۳۰۳	کار مخلصانه	اخلاص
۲	۷۳۰۷۱۳	تقویت اخلاص	
۳	۷۳۰۷۱۳	کمک گرفتن از خداوند برای عمل به وظیفه	توکل به خدا
۴	۸۶۰۴۰۹	توکل به خدا	
۵	۸۱۰۸۰۷	توکل به خدای بزرگ و اعتماد به حمایت و کمک او	
۶	۷۵۰۱۲۸	عناصر مؤمن و حزب‌اللهی	ایمان
۷	۸۹۰۸۱۹	مؤمن و مجاهد	
۸	۶۸۰۳۳۰	برخوررداری از روح ایمان و خلوص نیت	
۹	۷۳۰۷۱۳	تقویت ایمان	
۱۰	۶۹۱۰۲۲	داشتن ایمان واقعی	
۱۱	۷۸۰۳۰۳	نیروی ایمان	
۱۲	۸۶۰۸۰۲	لزوم برخوردارگی از ایمان	
۱۳	۸۶۰۸۰۲	لزوم برخوردارگی از تقوا	تقوا
۱۴	۶۹۱۰۰۴	ترویج تحقیق پارسایانه	
۱۵	۸۱۰۸۰۷	برخوررداری از پرهیزکاری و تقوا	
۱۶	۸۵۰۸۱۸	اسلامی کردن محیط آموزشی	معنویت‌گرایی
۱۷	۷۴۰۷۰۵	حفظ ارزشهای معنوی	
۱۸	۷۶۰۳۲۱	لزوم همراهی رهبری با معنویت	
۱۹	۷۰۰۲۲۱	دینداری و تسلیم در برابر خدا	
۲۰	۶۸۰۳۳۰	برخوررداری از احساس تعهد	تعهد
۲۱	۷۳۰۸۰۳	دارای سوابق جهادی	مجاهدت
۲۲	۷۵۰۸۰۶	نظم و انضباط همراه با انگیزه معنوی	انضباط معنوی
۲۳	۸۶۰۴۰۹	شجاعت	ویژگیهای برجسته انسانی
۲۴	۷۳۰۷۱۳	تقویت شجاعت	
۲۵	۸۳۱۱۱۰	لزوم داشتن شجاعت	
۲۶	۸۹۰۸۱۹	بی‌ادعا بودن فرمانده	
۲۷	۸۱۰۸۰۷	برخوررداری رهبری از حلم، بردباری و صبر	
۲۸	۶۸۱۱۱۵	امانت بودن زیر دستان	
۲۹	۶۸۰۳۳۰	پایبندی به ارزشهای اخلاقی	
۳۰	۸۱۰۶۰۴	صداقت	

(نگارندگان، ۱۳۹۶)

این جدول بیان می‌کند که مضمون فراگیر «باور به خدا» نه مضمون سازماندهنده و سی مضمون پایه دارد.

۲. باور به خود: جدول ۶ نمایانگر تحلیل مضمون فراگیر «باور به خود» است:

جدول ۶: تحلیل مضمون فراگیر باور به خود

ردیف	نشانگر	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده
۱	۸۳۱۱۱۰	لزوم داشتن قوت قلب	اعتماد به نفس
۲	۸۳۱۱۱۰	لزوم داشتن اعتماد به نفس	
۳	۸۲۱۱۱۹	ایمان و اعتماد به خود	
۴	۸۴۰۷۰۶	اعتماد به نیروی ذاتی خود	
۵	۸۹۰۸۱۹	لقای احساس اتکا به خود	اتکا به خود
۶	۷۶۰۱۲۷	اتکا نیروهای سازمانی و کارآمد به خود	
۷	۹۱۰۱۱۹	لزوم اعتماد به نفس در مبتکران	ضرورت اعتماد به نفس
۸	۸۲۰۶۲۹	لزوم برخورداری کارکنان نیروهای مسلح از احساس توانایی	
۹	۸۲۰۶۲۹	لزوم احساس توانایی در جوانان ارتش	
۱۰	۹۱۰۱۱۹	باور مبتکران به توانمندی	اهمیت اعتماد به نفس
۱۱	۸۴۰۱۳۰	تقویت روح اعتماد به نفس	
۱۲	۸۴۰۱۳۰	تقویت ما می‌توانیم.	
۱۳	۶۲۰۹۲۰	استفاده از ابتکارات خود	استفاده از ظرفیتهای داخلی
۱۴	۷۰۱۰۱۲	بهره‌گیری از استعدادهای خود برای بازسازی	
۱۵	۷۰۱۰۱۲	بهره‌گیری از خلاقیت‌های خود برای بازسازی	
۱۶	۷۰۱۰۱۲	بهره‌گیری از ظرفیتهای فنی موجود خود برای بازسازی	

(نگارندگان، ۱۳۹۶)

جدول بیانگر این است که مضمون فراگیر «باور به خود» پنج مضمون سازماندهنده و شانزده مضمون پایه دارد.

۳. باور به کارکنان: جدول ۷ نمایانگر تحلیل مضمون فراگیر «باور به کارکنان» است:

## جدول ۷: تحلیل مضمون فراگیر باور به کارکنان

ردیف	نشانگر	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده
۱	۸۲۰۲۲۲	توانایی تولید علم	وجود توانمندی
۲	۸۲۰۲۲۲	توانایی توسعه مرزهای دانش	
۳	۷۵۰۱۲۸	توانایی مردم نسبت به کارهای بزرگ	
۴	۸۶۰۸۰۲	توانمند بودن ایرانیان	
۵	۹۱۰۱۱۹	وجود افراد مبتکر، نوآور و مستعد	
۶	۷۴۰۷۰۵	توانایی ارتش نسبت به ارتقای کارامدی	
۷	۸۴۰۱۳۰	توانایی تولید تجهیزات پیشرفته دفاعی در نیروهای مسلح	
۸	۷۶۰۱۲۷	توانایی تولید سلاحهای پیچیده در نیروهای مسلح	
۹	۸۳۱۲۲۷	وجود استعداد و تواناییهای خوب	
۱۰	۸۳۱۲۲۷	توانایی پیشرفت در همه زمینهها	
۱۱	۸۴۰۷۲۴	توانایی قرار گرفتن در سطح اول علمی دنیا	
۱۲	۸۴۰۷۲۹	وجود ملت با استعداد، فرهنگ غنی، توانا، جوان و با نشاط	
۱۳	۸۳۰۴۰۱	توانایی شکستن مرزهای دانش	
۱۴	۸۴۰۱۳۰	توانایی جوان ایرانی به شکستن مرزهای دانش	
۱۵	۸۴۰۱۳۰	توانایی شکستن مرزهای علم و فناوری در ملت ایران	
۱۶	۸۴۰۱۳۰	توانایی تولید در ملت ایران	
۱۷	۸۴۰۱۳۰	توانایی رشد در ملت ایران	
۱۸	۸۸۰۱۰۱	توانمندی جوانان برای تحقیقات علمی	
۱۹	۸۴۰۷۲۹	توانایی ملت ایران به شکستن مرزهای دانش	
۲۰	۸۶۰۶۰۴	وجود نخبگان آماده و مشتاق به خدمت	وجود ظرفیت
۲۱	۸۴۰۶۳۱	وجود افراد مستعد	
۲۲	۸۴۰۶۳۱	پیشینه علمی درخشان ملت ایران	
۲۳	۸۸۱۱۱۳	وجود شور، عشق، علاقه و میل به تحقیق	
۲۴	۸۲۰۸۰۸	وجود افراد مستعد در کشور	
۲۵	۸۱۰۷۰۳	وجود هوش، استعداد و آمادگی ذهنی	

(نگارندگان، ۱۳۹۶)



جدول مبین این است که مضمون فراگیر «باور به کارکنان» دو مضمون سازماندهنده و ۲۵ مضمون پایه دارد.

۴. انقلابی‌گری: جدول ۸ نمایانگر تحلیل مضمون فراگیر «انقلابی‌گری» است:

جدول ۸: تحلیل مضمون فراگیر انقلابی‌گری

ردیف	نشانگر	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده
۱	۷۳۰۸۰۳	داشتن روحیه انقلابی	روحیه انقلابی
۲	۷۰۱۰۱۲	انقلابی بودن فرمانده	انقلابی بودن

(نگارندگان، ۱۳۹۶)

جدول بیان می‌کند که مضمون فراگیر «انقلابی‌گری» دو مضمون سازماندهنده و دو مضمون پایه دارد.

۵. برنامه‌ریزی: جدول ۹ نمایانگر تحلیل مضمون فراگیر «برنامه‌ریزی» است:

جدول ۹: تحلیل مضمون فراگیر برنامه‌ریزی

ردیف	نشانگر	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده
۱	۸۹۰۸۱۹	برنامه‌ها به‌روز تنظیم شود.	ویژگیهای برنامه
۲		برنامه‌ها با نگاه به آینده تنظیم شود.	
۳		برنامه‌ها با چشم‌انداز روشن تنظیم شود.	
۴	۸۳۱۲۱۹	سازماندهی بال اساسی نیروهای مسلح	اهمیت و ضرورت سازماندهی
۵	۸۱۰۸۲۶	افزایش استحکام سازماندهی	
۶	۸۹۱۱۱۹	ارزشمندی سازماندهی	
۷	۶۸۰۴۱۹	لزوم سازماندهی اداری و نظامی	
۸	۹۰۱۱۱۹	تلاش مضاعف در سازماندهی	
۹	۹۰۱۱۱۹	جدی گرفتن استحکام سازمانی	
۱۰	۶۹۱۰۲۲	سازماندهی درست و مستحکم	ویژگیهای سازماندهی
۱۱		سازماندهی منعطف، فعال و پویا	

(نگارندگان، ۱۳۹۶)

جدول بیانگر این است که مضمون فراگیر «برنامه‌ریزی» سه مضمون سازماندهنده و یازده مضمون پایه دارد.

۶. بسیج منابع: جدول ۱۰ نمایانگر تحلیل مضمون فراگیر «بسیج منابع» است:

جدول ۱۰: تحلیل مضمون فراگیر بسیج منابع

ردیف	نشانگر	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده
۱	۹۱۰۱۱۹	استفاده از ابتکارها و نوآوریهای افراد مستعد	به کارگیری نیرو
۲	۷۶۰۲۱۴	به کارگیری عناصر مؤمن و کارآمد و متخصص	
۳	۹۰۰۵۰۳	استفاده از افراد کارآمد، خوش فکر و محقق نیروها	
۴	۶۹۱۰۰۴	جذب افراد متعهد	
۵	۸۸۱۲۰۲	بهره گیری از کارکنان متعهد	
۶	۸۴۰۶۰۳	بهره گیری از استعدادهای موجود	
۷	۸۶۰۶۰۴	استفاده از نخبگان	
۸		فراهم کردن زمینه برای فعالیت نخبگان	
۹	۸۱۰۷۰۳	به کارگیری نخبه های و وظیفه در بخشهای پژوهشی نیروهای مسلح	
۱۰	۸۷۰۶۱۰	به کارگیری کارکنان متعهد و مستعد	
۱۱	۸۴۰۷۰۴	بهره گیری از افراد زبده و اندیشمند	
۱۲	۸۷۰۶۱۰	به کارگیری کارکنان مستعد	
۱۳		به کارگیری کارکنان متعهد	
۱۴	۶۱۰۱۰۸	استفاده از نیروهای توانا	
۱۵	۸۳۰۵۱۳	استفاده از تمامی ظرفیتهای علمی و صنعتی کشور	برونسپاری
۱۶	۸۸۰۱۲۹	امکان استفاده از ظرفیتهای کشور در زمینه تجهیزات دفاعی	
۱۷	۶۸۰۴۱۳	بهره گیری از پشتیبانی مردم	پشتیبانی
۱۸	۶۸۰۳۱۸	لزوم تقویت پشتیبانی	

(نگارندگان، ۱۳۹۶)

جدول مبین این است که مضمون فراگیر «بسیج منابع» سه مضمون سازماندهنده و ۱۸ مضمون

پایه دارد.

۷. هدایت و رهبری: جدول ۱۱ نمایانگر تحلیل مضمون فراگیر «هدایت و رهبری» است:

جدول ۱۱: تحلیل مضمون فراگیر هدایت و رهبری

ردیف	نشانیگر	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده
۱	۶۹۱۰۲۲	جوهر فرماندهی رهبری است.	مفهوم رهبری
۲		رهبری، امری معنوی است.	
۳		رهبری صرفاً صدور دستورات آمرانه نیست.	
۴		رهبری اداره همه‌جانبه است.	
۵		رهبری به ذهن، احساس، عمل، جسم و روح متکی است.	
۶		رهبری دارای سازماندهی است.	
۷	۷۶۰۳۲۱	فرماندهی همان رهبری است.	
۸	۹۱۰۲۰۳	در فرماندهی، عنصری یا جزئی از رهبری وجود دارد.	
۹		برقراری ارتباط با دلها	
۱۰	۶۸۱۱۰۷	رهبر، فرمانده هم هست.	
۱۱	۸۱۰۸۰۷	در فرماندهی، رهبری وجود دارد.	
۱۲		جوهر فرماندهی، رهبری است.	
۱۳		رهبری یعنی هدایت جسم، فکر، جان و دل کارکنان	
۱۴		پافشاری و استقامت در مقابل دشواریها	
۱۵	۸۸۱۱۱۳	ایجاد روحیه تحقیق، کنجکاوی و پیگیری کردن در مردم	
۱۶	۹۰۰۵۳۰	تشویق و دلگرم کردن نخبگان	
۱۷	۸۶۰۸۰۲	لزوم توجه به کارآزمودگی	
۱۸	۸۳۰۹۲۶	اشراف بر کارهای تحقیقات	
۱۹	۶۸۰۴۱۹	استحکام مدیریت	
۲۰	۸۲۰۸۰۸	لزوم مدیریت شایسته	
۲۱	۸۳۰۴۰۱	لزوم مدیریت سازمان‌یافته در تحقیق و علم	
۲۲	۹۱۰۲۰۳	لزوم تقویت قدرت رهبری در فرماندهان	
۲۳	۸۵۰۸۱۸	برقراری توازن بین انواع تحقیقات	
۲۴		انجام ندادن تحقیقات موازی و غیر لازم	
۲۵	۸۱۰۸۰۷	تقویت رهبری در محیط زندگی و خدمت	
۲۶	۶۸۱۱۰۷	اقتضایی عمل کردن رهبر	
۲۷	۸۹۱۱۱۹	رفع ضعفها، کمبودها و مشکلات	مهارت حل مسئله
۲۸	۷۲۰۷۲۸	بر طرف کردن کمبودها	
۲۹	۸۱۰۸۰۷	توانایی غلبه بر موانع	

## ادامه جدول ۱۱: تحلیل مضمون فراگیر هدایت و رهبری

ردیف	نشانگر	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده
۳۰	۸۱۰۶۰۴	مسئولیت پذیری	مهارت فردی - مهارت رهبری
۳۱	۸۹۰۸۱۹	فرمانده پر ابتکار	
۳۲		لزوم به کارگیری ابتکار	
۳۳	۷۳۰۸۰۳	برخوررداری از نیروی ابتکار	
۳۴		داشتن خلاقیت	
۳۵	۸۶۰۸۰۲	لزوم توجه به نوآوری	
۳۶	۷۴۰۷۰۵	جدی گرفتن نوآوری	
۳۷	۸۸۱۲۰۲	به کارگیری خلاقیت	
۳۸	۶۹۰۳۰۳	داشتن قوت فرماندهی	
۳۹	۷۸۰۳۰۳	برخوررداری از قوت فرماندهی	
۴۰	۸۸۰۱۲۹	نیاز به همت و اراده	
۴۱	۷۰۱۰۱۲	جدیت در کارها	
۴۲		ابتکار در کارها	
۴۳	۷۶۰۲۱۴	به کارگیری حداکثر توان و همت	
۴۴	۷۰۱۰۱۲	مصمم و با اراده	
۴۵	۷۵۰۱۲۸	مسئولان دلسوز	
۴۶		علاقه مند	
۴۷	۸۰۰۳۰۶	توانایی و تجربه	
۴۸		اعمال تدبیر	
۴۹	۸۴۰۷۰۳	پیگیری تحقیقات	
۵۰	۷۳۰۸۰۳	دارای سوابق درخشان	
۵۱	۸۹۰۸۱۹	برخوررداری از خدمات ارزنده	
۵۲	۷۹۰۳۰۱	برخوررداری از سوابق درخشان	
۵۳	۸۹۱۱۱۹	محکم و قوی، کامل انجام دادن مسئولیت (مسئولیت پذیری)	
۵۴	۶۹۱۰۲۲	لزوم پشتکار فرمانده	
۵۵		لزوم خستگی ناپذیر فرمانده	
۵۶	۶۸۰۴۱۳	اعمال تدبیر صحیح توسط مسئولان	
۵۷	۸۹۰۸۱۹	پرکار و فعال	
۵۸	۶۸۰۳۳۰	مسئولیت پذیری	
۵۹	۷۳۰۸۰۳	مسئولیت پذیری	

## ادامه جدول ۱۱: تحلیل مضمون فراگیر هدایت و رهبری

ردیف	نشانگر	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده
۶۰		لزوم مسئولیت‌پذیری فرمانده	مهارت فردی - مهارت رهبری
۶۱		لزوم دلسوزی فرمانده (سرزندگی)	
۶۲	۶۹۱۰۲۲	آگاه و مطلع بودن فرمانده	
۶۳		برخورداری فرمانده از سلامت	
۶۴		پیگیری کارها توسط فرمانده	
۶۵	۷۳۰۸۰۳	تلاشگر	
۶۶	۶۹۰۳۰۳	دلسوزی (سرزندگی)	
۶۷		تلاش پیگیر	
۶۸		مشورت کردن قبل از وارد میدان شدن	مهارت تصمیم‌گیری
۶۹	۸۶۰۴۰۹	بررسی کارها	
۷۰		در نظر گرفتن جوانب کارها	
۷۱	۶۸۰۳۱۸	تقویت اراده و تصمیم	
۷۲	۶۹۰۳۰۳	اراده فرماندهی	مهارت انسانی
۷۳	۸۳۱۰۲۳	تسخیر دل و جذب افراد	
۷۴	۶۸۱۱۰۷	برقرار کننده ارتباط	
۷۵	۷۷۰۷۲۲	ایجاد زمینه رشد و شکوفایی نیروهای مستعد و جوان	
۷۶	۸۰۰۳۰۶	ایجاد زمینه رشد و شکوفایی نیروهای مستعد و جوان	
۷۷	۸۸۰۸۰۶	آسان کردن ارتباط با نخبگان	
۷۸	۸۱۱۱۰۷	قدرت و نفوذ فرماندهی موجب حرکت و نشاط	
۷۹	۸۳۱۰۲۳	مردمی بودن فرمانده	
۸۰	۷۷۰۷۲۲	ارتقای سطح آموزش	مهارت تخصصی (دانشی)
۸۱	۷۲۰۷۲۸	لزوم فراگیری دانش نظامی	
۸۲	۶۸۰۳۱۸	تقویت آموزش	
۸۳	۶۹۰۳۰۳	برخورداری از آموزش کامل	
۸۴	۷۸۰۳۰۳	دانش نظامی فرمانده	
۸۵	۷۴۰۷۰۵	جدی گرفتن آموزش	
۸۶	۷۸۰۳۰۳	تسلط بر نظامیگری	
۸۷	۸۱۰۸۰۷	برخورداری رهبری از دانش و خرد	
۸۸	۸۵۰۸۱۸	ارتقای سطح دانش و پژوهش	
۸۹	۶۸۰۴۱۹	داشتن تواناییهای علمی و رزمی	

## ادامه جدول ۱۱: تحلیل مضمون فراگیر هدایت و رهبری

مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای پایه	نشانگر	ردیف
مدیریت تحول	هدایت تحول و تغییر	۸۹۰۴۲۰	۹۰
	عدم سرکوب تحولات	۸۵۰۸۱۸	۹۱
	تسلیم هر تحولی نشدن		۹۲
مصدقهای رهبری	شهید صیاد شیرازی و شهید بابایی	۹۱۰۲۰۳	۹۳
	شهید ستاری	۸۹۰۸۱۹	۹۴
اهمیت رهبری	رهبری محور نیروهای مسلح	۶۹۱۰۲۲	۹۵
	رهبری موجب کارایی نیروهای مسلح است.		۹۶
	فرماندهی، رهبری حساس و مهمی است.	۷۶۰۳۲۱	۹۷

(گروه نگارندگان، ۱۳۹۶)

جدول نمایانگر این است که مضمون فراگیر «هدایت و رهبری» ده مضمون سازماندهنده و ۹۷

مضمون پایه دارد.

۸. هماهنگی: جدول ۱۲ نمایانگر تحلیل مضمون فراگیر «هماهنگی» است:

جدول ۱۲: تحلیل مضمون فراگیر هماهنگی

مضمونهای سازماندهنده	مضمونهای پایه	نشانگر	ردیف
تعامل	تعامل با دیگر فرماندهان	۶۸۰۶۳۱	۱
ارتباط	ارتباط با مراکز علمی و تحقیقاتی	۸۴۰۷۰۴	۲
	استمرار توجه به ارتباط دانشگاه با صنعت	۸۳۰۶۰۴	۳
همکاری	لزوم همکاری مراکز تحقیقاتی با دانشگاه	۸۱۰۸۲۲	۴
	همکاری جهاد خودکفایی با مراکز صنعتی و علمی	۸۷۰۶۱۰	۵
	همکاری مراکز صنعتی و علمی	۸۷۰۶۱۰	۶
هماهنگی	هماهنگی نیروها با ستاد مشترک	۷۶۰۲۱۴	۷
	هماهنگ کردن قسمت‌های اداری و عملیاتی	۶۸۰۶۳۱	۸

(نگارندگان، ۱۳۹۶)

جدول مبین این است که مضمون فراگیر «هماهنگی» چهار مضمون سازماندهنده و هشت

مضمون پایه دارد.

۹. کنترل و نظارت: جدول ۱۳ نمایانگر تحلیل مضمون فراگیر «کنترل و نظارت» است:

جدول ۱۳: تحلیل مضمون فراگیر کنترل و نظارت

ردیف	نشانگر	مضمونهای پایه	مضمونهای سازماندهنده
۱	۶۹۱۰۲۲	لزوم بازرسی توسط فرمانده	نظارت و بازرسی
۲	۸۳۰۹۲۶	نظارت بر تحقیقات	
۳	۶۸۰۶۳۱	نظارت بر حسن اجرا	
۴	۸۶۰۸۰۲	لزوم توجه به انضباط	قانونمندی
۵	۷۳۰۷۱۳	تقویت انضباط	
۶	۶۸۰۶۳۱	نظم بخشیدن	
۷	۷۶۰۲۱۴	تحکیم مبانی انضباط	
۸	۶۸۰۴۱۹	رعایت سلسله مراتب	
۹	۸۳۱۰۲۳	پایبندی به ضابطه و اصول	
۱۰	۶۹۱۰۲۲	منضبط بودن فرمانده	
۱۱	۶۸۰۳۱۸	تقویت نظم و انضباط	
۱۲	۶۸۱۱۱۵	حضور مستمر فرمانده در محل مأموریت	
۱۳	۶۹۰۳۰۳	حفظ حدود و ضوابط	
۱۴		انضباط کامل نظامی	
۱۵	۸۲۰۹۲۶	لزوم پیروی رهبر از قانون	
۱۶	۶۹۱۰۲۲	برخورد آیین‌نامه‌ای فرمانده با کارکنان	

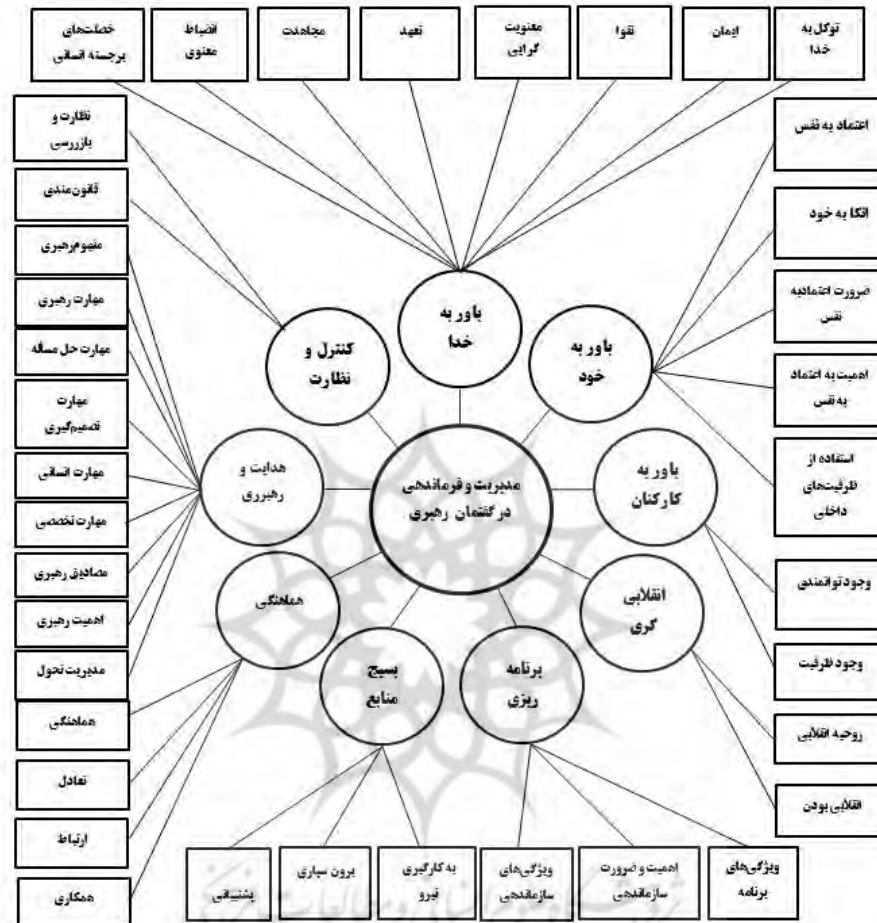
(نگارندگان، ۱۳۹۶)

جدول بیانگر این است که مضمون فراگیر «کنترل و نظارت» دو مضمون سازماندهنده و ۱۶

مضمون پایه دارد.

بر اساس تجزیه و تحلیل، ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح از دید

حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در نمودار ۱ نمایش داده شده است.



نمودار ۱: ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح از دید حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

مطابق نمودار ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح از دید حضرت امام

خامنه‌ای (مدظله‌العالی) عبارت است از:

بُعد باور به خدا شامل مؤلفه‌های توکل به خدا، ایمان، تقوا، معنویت‌گرایی، تعهد، مجاهدت،

انضباط معنوی و ویژگیهای برجسته انسانی

بُعد باور به خود شامل مؤلفه‌های؛ اعتماد به نفس، اتکا به خود، ضرورت اعتماد به نفس، اهمیت

اعتماد به نفس، استفاده از ظرفیتهای داخلی



بُعد باور به کارکنان شامل مؤلفه‌های وجود توانمندی و وجود ظرفیت  
 بُعد انقلابیگری شامل مؤلفه‌های روحیه انقلابی و انقلابی بودن  
 بُعد برنامه‌ریزی شامل مؤلفه‌های ویژگیهای برنامه، اهمیت و ضرورت سازماندهی، ویژگیهای  
 سازماندهی

بُعد بسیج منابع شامل مؤلفه‌های به‌کارگیری نیرو، برونسپاری و پشتیبانی  
 بُعد هدایت و رهبری شامل مؤلفه‌های مفهوم رهبری، مهارت رهبری، مهارت حل مسئله،  
 مهارت تصمیم‌گیری، مهارت انسانی، مهارت تخصصی، مصداقهای رهبری، اهمیت رهبری و  
 مدیریت تحول

بُعد هماهنگی شامل مؤلفه‌های تعامل، ارتباط، همکاری و هماهنگی  
 بُعد کنترل و نظارت شامل مؤلفه‌های نظارت و بازرسی و قانونمندی

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بررسیهای نظری نشان داد که از دید فرماندهی معظم کل قوا، جوهر فرماندهی، رهبری است و فکر، دل و جسم فرمانبران را هدایت می‌کند؛ امری معنوی و نوعی اداره همه‌جانبه که در نیروهای مسلح، موجب کارایی می‌شود. نتایج تحقیق نشان داد که ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح بر اساس گفتمان مقام معظم رهبری در نمودار ۱ ارائه شده است. هم‌چنین بررسیها در زمینه پیشینه تحقیق حاکی است که تاکنون هیچ‌کدام از پژوهشها به موضوع این تحقیق نپرداخته است؛ این درحالی است که پژوهش کوشیده است با توجه به نقش و تأثیر بی‌بدیل فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح، سازوکارهای جدید و پیشرفته‌تری را بر اساس رهنمودهای امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در عرصه سازمان مورد مطالعه ارائه کند. به‌گونه‌ای که ضمن تحقق اهداف والا و صیانت از دستاوردهای انقلاب اسلامی، انتظارات مقام معظم رهبری را محقق سازد؛ به این ترتیب، می‌توان گفت که نتایج تحقیق به سؤال اصلی تحقیق مبنی بر اینکه: «ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح بر اساس اندیشه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) چگونه است»، پاسخ مناسب داده است.

با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود:

- (۱) معاونت‌های نیروی انسانی در نیروهای مسلح برای برآورده شدن انتظارات معظم‌له، یافته‌های تحقیق را در قالب دستورالعمل به فرماندهان و مدیران ابلاغ کنند.
- (۲) پژوهشگران اولویت ابعاد و میزان تأثیر هر یک از عوامل در ابعاد مورد اشاره را با روش پژوهش کمی مورد سنجش قرار دهند.
- (۳) محققان رهیافتهای تحقیق را با آموزه‌های اسلامی (شامل قرآن کریم، نهج‌البلاغه و احادیث) مقایسه کنند.

### منابع فارسی

- قرآن کریم. ترجمه آیت‌الله العظمی ناصر مکارم شیرازی.
- نهج‌البلاغه. ترجمه محمد دشتی. ج دوم. (۱۳۸۶). مشهد: آیین تربیت.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۰). حدیث ولایت. لوح فشرده مجموعه رهنمودهای رهبر معظم انقلاب اسلامی. تهران: مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی.
- آقامحمدی، داود (۱۳۸۹). سیمای فرماندهی مدیریت و رهبری در نظام اسلامی. تهران: معاونت پژوهش دانشگاه افسری امام علی (علیه‌السلام).
- اسکندری، مجتبی؛ محمدی، ابوالفضل؛ علی اکبری، حسن؛ سیف، بهمن. سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی (علیه‌السلام) در نهج‌البلاغه. مدیریت اسلامی. ش ۷.
- انوری، حسن و همکاران (۱۳۷۶). فرهنگ روز سخن. چ دوازدهم. تهران: سخن.
- بی‌نا (۱۳۸۹). فرازهایی از اندیشه‌های دفاعی - نظامی فرماندهی معظم کل قوا. تهران: دانشگاه افسری امام علی (علیه‌السلام).
- بی‌نا (۱۳۸۱). راهنمای یگان در دانشگاه افسری. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه افسری امام علی (علیه‌السلام).
- خورشیدی، عباس؛ قربانی، رضا (۱۳۹۱). عوامل و شاخص‌های مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی در آینده. مدیریت نظامی. ش ۴۷.
- دانایی فرد، حسن؛ کاظمی، سید حسین (۱۳۹۰). کاربرد استرژیک پژوهشی نظریه داده بنیاد در عمل - ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی. تهران: دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام).
- ذوالفقاریان، محمد رضا؛ لطیفی، میثم (۱۳۹۰). نظریه پردازی داده بنیاد. تهران: دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام).
- راغب اصفهانی، حسین بن محمد (۱۳۷۴). مفردات الفاظ قرآن. ترجمه غلام‌رضا خسروی حسینی. تهران: مرتضوی.

- رستمی، ساسان (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین مدیران و خلاقیت معلمان مدارس راهنمایی ممسنی. تهران: دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- رضائیان، علی (۱۳۸۳). اصول مدیریت. چ یازدهم. تهران: سمت.
- عباسی، داوود؛ پورعزت، علی اصغر؛ قلی‌پور، آرین؛ باقری‌کنی، مصباح الهدی (۱۳۹۰). مطالعه اکتشافی آئین رهبری فرماندهان شهید با استفاده از نظریه مبنائی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی. دوره ۴. ش ۱۲.
- علی‌آبادی، علی‌رضا (۱۳۷۲). مدیران جامعه اسلامی. تهران: رامی.
- فرهی، علی؛ محمدی، ابوالفضل؛ حصیرچی، امیر (۱۳۸۹). الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر مقام معظم رهبری (حضرت آیت‌الله خامنه‌ای). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ش ۳ و ۴.
- قرائتی، محسن (۱۳۷۴). تفسیر نور. چ یازدهم. تهران: مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.
- قریشی، سید علی اکبر (۱۳۵۲). قاموس قرآن. ج ۱ و ۳. ارومیه: دارالکتب الاسلامیه.
- قمی، شیخ عباس (۱۳۸۰). مفاتیح الجنان. ترجمه: الهی قمشه‌ای. قم: بحر العلوم.
- قوامی، سید صمصام‌الدین (۱۳۹۰). مدیریت از منظر کتاب و سنت. قم: دبیرخانه مجلس خبرگان رهبری.
- مجلسی، محمد باقر (۱۳۸۹). زادالمعاد. بازبینی یوسف زاده. قم: پیام مقدس.
- محمدی، ابوالفضل؛ بازرگانی، محمد؛ پورسعید، سید مسعود؛ ازگلی، محمد (۱۳۹۰). پایه نظری الگوی تعالی فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی از منظر قرآن کریم (بررسی آیات مربوط به پیامبر اعظم صلی‌الله علیه و آله و سلم) در ترجمه تفسیر المیزان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ش ۱.
- مدنی، سید مصطفی (۱۳۸۷). بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس. دانشور رفتار. ش ۲۹.
- مکارم شیرازی، ناصر؛ جمعی از نویسندگان (بی تا). تفسیر نمونه. ج ۷، ۹، ۱۰ و ۱۱. چ ۲۴. تهران: دارالکتب الاسلامیه.
- میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۷۸). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: یسپرون.

## منابع انگلیسی

- Fernandez, Walter D., (2004), Using the Glaserian Approach in Grounded Studies of Emerging Business Practices. Electronic Journal of Business Research Methods, 2(2).
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E., (1996), Management of Organizational Behavior (6 th ed), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

