

## مفهوم‌شناسی و ارائه الگوی فرماندهی مطلوب در ایران باستان بر اساس روایت شاهنامه فردوسی با تمرکز بر روایت جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب

محمد رضا ابروانی<sup>\*۱</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر به منظور ارائه الگوی فرماندهی مطلوب در ایران باستان بر اساس روایت شاهنامه فردوسی با تمرکز بر روایت جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب انجام شده است. این پژوهش، از نظر فایده و هدف از نوع تحقیقات کاربردی، از نظر رویکرد، از نوع کیفی بر پایه پارادایم تفسیری و از نظر ماهیت و نوع مطالعه، از نوع اکتشافی است. جامعه آماری مورد مطالعه کلیه ابیات شاهنامه با محوریت روایت جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب است. راهبرد تحقیق بر اساس راهبرد داده‌بنیاد است که با استفاده از این روش، تعداد مفاهیم حاصل در قالب ۸۱۵ گزاره کلی و ۱۱۳۸ مفهوم و کد مرتبط با فرماندهی مطلوب به دست آمد که در قالب ۱۶ مضمون و ۶۶ بُعد در قالب پارادایم ساختارمند نظریه داده‌بنیاد پیاده‌سازی شد. برابر نتایج این پژوهش، مقوله «منش و شخصیت و توانایی فرمانده» مقوله محوری در فرماندهی مطلوب در ایران باستان بر اساس روایت شاهنامه است که تمام مقولات دیگر در پیوند با آن معنا و مفهوم پیدا می‌نمایند. شرایط علی «منش و شخصیت و توانایی فرمانده»، خدامحوری و دین باوری است. بسترها و عوامل زمینه‌ای مؤثر شامل ایرانیان (مردم، شاه و پهلوانان و کشور ایران زمین) و انگیزه‌های آغاز و تداوم جنگ است. مقوله‌های نظم و سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل مؤثر عملیات رزم و نبرد، به کارگیری تاکتیک‌ها، راهبردها و روش‌های جنگی، مشورت در امور فرماندهی و مدیریت جنگ، دشمن‌شناسی، مذاکره و ارتباط و تعامل مؤثر و طلایه و گشتی فرستادن و کسب اطلاعات با رعایت اصول تأمینی و امنیتی، به عنوان راهبردهای محوری تعامل و کنش در الگوی فرماندهی مطلوب اتخاذ شده که تحت تأثیر مقوله‌های کشورهای بیگانه و تأثیر عوامل محیطی (دخالتهای طبیعی و غیرطبیعی) به عنوان شرایط مداخله‌گر در راهبردهای تعامل و کنش در این پارادایم محسوب می‌شوند. پیامد راهبردهای تعامل و کنش سرانجام منجر به پیروزی (ایرانیان) و چیرگی نهایی نیکی بر بدی خواهد شد. جایگاه و روابط هر یک از این مضامین در قالب الگو و مدل پارادایم مشخص و شش قضیه مرتبط ارائه گردیده است.

**واژگان کلیدی:** نظریه داده‌بنیاد، فرماندهی مطلوب، ایران باستان، ابوالقاسم فردوسی، شاهنامه.

۱. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی(ع)، تهران، ایران؛ (\*نویسنده مسئول

## مقدمه و بیان مسئله

فرماندهی رکن محوری نیروهای مسلح هر کشور و از مهمترین شاخصه‌ها و عوامل در تعیین نتایج جنگ‌ها است که اثربخشی و موفقیت هر سازمان رزمی و نظامی در هر رده‌ای ارتباط تنگاتنگ و مستقیمی با شیوه فرماندهی و مدیریت بر عده‌ها دارد. تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرماندهی اثربخش و الگوهای مطلوب فرماندهی یکی از موضوعات مهم در دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی نظامی است.

اندیشمندان متعددی در حوزه رهبری تحقیق کرده‌اند، اما بر اساس پژوهش‌های انجام شده در دهه‌های اخیر، «رهبری نظامی از ماندگاری و بهره‌وری بالاتری برخوردار است. شیوه آموزش‌هایی که ارتش‌ها، برای آموزش و توسعه فرماندهی خود به کار می‌گیرند، خود الگویی برای رهبران آینده است. مدل‌ها و شیوه‌های سرآمد ارتش در تربیت و آموزش فرماندهان باعث شده است که بسیاری از سازمانهای غیرنظامی تکنیک‌ها و شیوه‌های رهبری نظامی را اتخاذ کنند» (suka, 2018, p86) شیوه رهبری و ارزش‌هایی که برای فرماندهی در ارتش‌های مختلف به کار گرفته می‌شوند، متأثر از فرهنگ‌ها، سنت‌ها و آداب و رسوم ملی حاکم بر آن کشورها خواهد بود (خیرگو و عباس‌زاده، ۱۳۹۹: ۵۲).

در این زمینه توجه به مدل‌ها و شاخصه‌های فرماندهان موفق تاریخی در هر ملت و کشوری تا حد زیادی الگوهای فرماندهی مطلوب را برای ارتش و نیروهای مسلح آن کشور مشخص می‌نماید تا با درس‌آموزی از تجارب تاریخی برای تربیت و آموزش فرماندهان موفق ارتش در آینده بهره گیرد.

فردوسی از بزرگترین شاعران ایران و جهان و شاهنامه فردوسی «ارزنده‌ترین شاهکار زبان و اندیشه و تفکر ایرانی است و بسیاری از محققان به حق آن را بزرگترین اثر حماسی جهان می‌دانند (ریاحی، ۱۳۸۸: ۱۳). فردوسی یک شاعر معمولی مثل سایر گویندگان نیست، «او حکیم، متفکر، رهبر فکری و صاحب‌درد ملت خویش است.» (همان) فردوسی بر آن بود تا «با سرودن داستانهای ملی و تاریخ باستانی سرشار از عظمت و غرور و فر و شکوه، افتخارات فراموش شده روزگاران سرافرازی را به یاد ایرانیان بیاورد، و روح آزادگی و گردنفرازی و بزرگواری را در آنان بدمد، و عشق به ایران و خشم و بیزاری از دشمنان ایران را در دل‌های آنان برانگیزد (همان: ۱۴).

شاهنامه تجلی روح ملی ایرانیان و در برگزیده ابعاد و زوایای مختلف و پیچیده فرهنگ و تمدن

ایران در رهگذر قرون متمادی است؛ ابعاد جنگ‌شناسانه و رزمی این اثر سترگ، یکی از ابعاد تودرتوی و رازناک و پیچیده شاهنامه است. با توجه به ماهیت حماسه که روساخت آن را جنگ‌ها تشکیل می‌دهد، بررسی ابعاد جنگ‌شناسانه شاهنامه اهمیتی بسزا می‌یابد. فرماندهی و مدیریت جنگ‌ها یکی از مهمترین مسائل و پدیده‌ها در هر جنگی است که موفقیت و پیروزی یا شکست طرف‌های جنگ، رابطه مستقیم و اثرگذار و مهمی در نتیجه نهایی جنگ‌ها با شیوه و سبک و الگوی فرماندهی دارد؛ تجارب تاریخی تأیید کننده اثرگذاری فرماندهان لایق و توانمندی مانند نادرشاه افشار در پیروزی‌های ایرانیان در جنگ‌های دوره نادری است؛ نادرشاه در نبرد کرنال و حمله به هند و نیز در جنگ‌هایش با افغانان و عثمانی‌ها همیشه پیروز بوده و از مهمترین عوامل پیروزی ایرانیان نیز فرماندهی هوشمندانه نادرشاه بوده است (نقل به مضمون: رامتین، ۱۳۹۰).

فردوسی با شخصیت‌پردازی مناسب و روایت هنرمندانه روایت‌های ملی شاهان، پهلوانان و به ویژه فرماندهان ایران باستان در شاهنامه، غیرمستقیم سعی در معرفی فرماندهی مطلوب و آرمانی در جنگ‌ها دارد که می‌تواند نقشه راهی برای درس‌آموزی فرماندهان، مدیران و رزمندگان نیروهای مسلح نسل‌های آینده ایران به منظور نیل به پیروزی و سربلندی ایران‌زمین و چیرگی نیکی بر بدی و توجه به فضایل اخلاقی - به عنوان آرمان نهایی ایرانیان - باشد. یکی از نمادها و فرماندهان آرمانی و مطلوب در شاهنامه، کیخسرو است که از فرماندهان پیامبرگونه در شاهنامه و کتب و روایات آیین مزدایی است که «چون زمام امور به دستش می‌افتد، ریشه ستم را برمی‌کند، ویرانی‌ها را آباد می‌سازد، زنگ غم از دل غمگنان می‌زاید و از داد و دهش، جهان را چونان بهشتی آراسته می‌نماید» (رزمجو، ۱۳۷۵: ۵۲).

۱. «کیخسرو فرزند سیاوش و فرنگیس و نواده کیکاووس و افراسیاب و پادشاه سوم از سلسله کیان است. واژه کیخسرو در لغت به معنی فرمانده و شاه نیکنام است. کیخسرو در دیانت و شهامت، سرآمد شاهان کیانی است و در شاهنامه و متون پهلوی کیخسرو نمادی از یک فرمانده و شاه آرمانی و دادگر است که فرماندهی سپاه ایران در جنگ‌های متعدد ایران را با افراسیاب، شاه تورانی، به خونخواهی پدرش سیاوش بر عهده دارد که پیروز می‌شود و او را می‌کشد. شصت سال بر ایران حکومت می‌کند. پس از آن، فرمانروایی را به لهراسب می‌سپارد و ناپدید می‌شود. او در میان شاهنشاهان عجم به بزرگواری و یزدان پرستی منفرد و به عدل و داد بی‌مثل و به خوبی مثل است...» (نقل به مضمون از لغتنامه دهخدا؛ ذیل واژه کیخسرو)

از سوی دیگر باید دانست که «جنگ‌هایی که در دوران اساطیری و پهلوانی شاهنامه از سوی پادشاهان دادخواهی نظیر کیخسرو با حماسه‌آفرینی‌های پهلوانان با دشمنان ایران زمین انجام می‌گیرد، پیکارهایی است مقدس، که در آنها جبهه حق که از آن ایرانیان می‌باشد، در برابر جبهه باطل که متعلق به دشمنان ایران است، قرار دارد و دلاوران ایرانی برای دفاع از دادگری و شرف انسانی ... مبارزه می‌کنند و یا در راه سرکوب خودکامگان ستمگر و پادشاهان خیره‌سر و مغروری نظیر افراسیاب تلاش می‌نمایند (رزمجو، ۱۳۸۸: ۱۶۷-۱۶۸) «جنگ‌های شاهنامه، همه جوهری دینی دارند» (سرامی، ۱۳۸۸: ۴۳۰). دو دوران اساطیری و پهلوانی شاهنامه یا از آغاز تا پایان دوره کیانیان، نبرد میان قهرمانان ایران و دشمنانشان: «نبرد میان خوبی و بدی است که از آیین مزدایی مایه می‌گیرد» (رزمجو، ۱۳۸۸: ۱۶۷-۱۶۸).

جنگ‌های زیادی در شاهنامه روایت می‌شود که از این میان «۱۳۸ جنگ مربوط به جنگ ایرانیان با بیگانگان، ۳۳ جنگ خودی، ۲۹ جنگ از نوع جنگ‌های هفت خوانی و یک جنگ هم مربوط جنگ‌های گزارش نشده ایرانیان با الانان، خوارزمیان، کشمیریان و کابلیان است که جمعاً شامل ۲۰۱ جنگ در شاهنامه می‌گردد» (سرامی، ۱۳۸۸: ۴۴۵). و تا جایی که بررسی گردید، هیچ پژوهشی درباره‌ی الگوی فرماندهی مطلوب در ایران باستان بر اساس روایت شاهنامه و در جنگ‌های ذکر شده در آن صورت نگرفته است. بنابراین آنچه به عنوان مسئله پژوهش مطرح است: فقدان الگوی فرماندهی و مدیریت مطلوب از دیدگاه ایرانیان باستان بر اساس روایت شاهنامه است. از این رو، در این پژوهش سعی شده، از رهگذر بررسی، واکاوی و تجزیه و تحلیل روایت شاهنامه با محوریت روایت جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب که در نهایت منجر به پیروزی نهایی ایران بر توران می‌گردد، به صورت علمی و نظام‌مند، الگوی فرماندهی مطلوب و آرمانی رزمی در ایران باستان بر اساس روایت شاهنامه فردوسی با استفاده از راهبرد و نظریه داده‌بنیاد واکاوی و تبیین گردد.

بنابراین سؤالات اساسی پژوهش به شرح زیر است:

۱. در شاهنامه سه دوره متمایز می‌توان تشخیص داد: ۱- دوره اساطیری؛ ۲) عهد پهلوانی؛ ۳) دوران تاریخی... دوره پهلوانی از قیام کاوه آهنگر آغاز می‌شود و به قتل رستم و سلطنت بهمن دراز دست پسر اسفندیار پایان می‌پذیرد. این قسمت بهترین و مهمترین قسمتهای شاهنامه و قسمت واقعی حماسه ملی ایران و حاوی عالیترین نمونه اشعار فارسی است. (صفا، ۱۳۸۹: ۲۰۶-۲۰۸) جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب در دوره پهلوانی شاهنامه واقع شده است.

- الگوی «نظام‌مند» فرماندهی مطلوب در ایران باستان بر اساس روایت شاهنامه فردوسی با تمرکز بر روایت جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب به چه صورت است؟

- مفاهیم و ابعاد برجسته فرماندهی مطلوب در ایران باستان بر اساس روایت شاهنامه فردوسی با تمرکز بر روایت جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب کدامند؟

- مقوله‌های اصلی (مضمون‌های) فرماندهی مطلوب در ایران باستان بر اساس روایت شاهنامه فردوسی با تمرکز بر روایت جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب کدامند و چه روابطی بین آنها حکمفرما است؟

با توجه به اینکه این تحقیق استقرایی با هدف و ماهیت اکتشافی و به صورت کیفی انجام شده، فرضیه ندارد.

### اهمیت و ضرورت تحقیق

با توجه به اهمیت و اثرگذاری قابل توجه عنصر «فرماندهی» در توان رزمی و دفاعی نیروهای مسلح و بالتبع در کسب قدرت و اقتدار نظامی و ملی کشور، اهتمام و توجه برای بهره‌گیری از مدل‌ها و الگوهای موفق و کارآمد فرماندهی در طول تاریخ و انتقال تجربیات آنها برای تربیت افسران و فرماندهان آینده ارتش جمهوری اسلامی ایران و در سطح نیروهای مسلح ضرورتی انکارناپذیر دارد؛ به گونه‌ای که «بسیاری از فرماندهان و شخصیت‌ها، الهام‌بخش فرمانده یا افراد در موقعیت‌های مختلف می‌گردند. ... که در واقع خود را در وجود او می‌بینند، از او تقلید می‌کند و ارزش‌های او را ملاک خود قرار می‌دهد...» (رشیدزاده، ۱۳۹۰: ۶۹) بنابراین تبیین و تدوین الگو و مدل‌های فرماندهی مطلوب می‌تواند دانشجویان دانشگاه‌های افسری را به صورت علمی و اصولی با الگوهای شاخص و سرآمد آشنا کند و در تربیت و پرورش فرماندهان موفق آینده نقش بسزایی داشته باشد.

اهمیت دیگر این پژوهش به بُعد تاریخی آن برمی‌گردد که با تبیین مدل و الگوی فرماندهی مطلوب ایران باستان بر اساس روایت شاهنامه، بُعدی از ابعاد تاریخ نظامی ایران و جهان آشکار می‌شود؛ امری که تا کنون توجه چندانی به آن نشده است؛ این امر هم عظمت تمدن و سابقه فرهنگی و نظامی ایران را هویداتر نشان خواهد داد و هم به عنوان سندی پژوهشی و تاریخی می‌تواند برای مورخان تاریخ نظامی ایران و جهان محسوب گردد.

علاوه بر این، با توجه به فقدان مدل علمی فرماندهی مطلوب در سطح ارتش و نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، تدوین الگوهای فرماندهی مطلوب فرماندهان و افسران موفق

ایرانی در طول تاریخ می‌تواند مؤلفه‌های علمی لازم برای تدوین الگوی فرماندهی مطلوب در ارتش و نیروهای مسلح را فراهم نماید.

در حال حاضر، اندیشمندان و صاحب نظران سیاسی و نظامی معتقدند که برخورداری هر نظام و کشوری از آمادگی دفاعی و نظامی در سایه وجود یک فرماندهی مطلوب و مقتدر در رأس ارتش و نیروهای مسلح کشور است که از شاخصه‌های کلیدی «قدرت و اقتدار ملی» محسوب می‌شود.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، اکتشافی و به دنبال ایجاد دانش و درک بهتر از پدیده مورد بررسی است. بر این اساس اجرای پژوهش به منظور پاسخ به این پرسش صورت گرفته است که مفاهیم و مقوله‌ها و الگوی فرماندهی مطلوب در شاهنامه با محوریت و تمرکز بر روایت جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب کدامند؟ پاسخ به این پرسش با بررسی و تحلیل کلیه ابیات و گزاره‌های مفهومی شاهنامه فردوسی با محوریت روایت جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب صورت گرفته که با استفاده از داده‌های کتابخانه‌ای طبقه‌بندی شده است. رویکرد کلی این پژوهش، استقرایی و نحوه انجام آن کیفی است. «پژوهش‌های کیفی برای کمک به پژوهشگر به منظور درک افراد انسانی و بسترهای اجتماعی و فرهنگی که انسانها در آن زندگی می‌کنند، شکل گرفته‌اند.» (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۶) با توجه به ماهیت پژوهش از نظریه داده‌بنیاد<sup>۱</sup> استفاده شد که هدف عمده آن، تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی آن پدیده است (استراوس و کوربین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲ و ۱۹۹۸). همچنین خبرگان این تحقیق نیز به تعداد ۶ نفر (۳ نفر استادان رشته ادبیات فارسی و ۳ نفر از متخصصان مطالعات نظامی و راهبردی در دانشگاه افسری امام علی (ع) و دافوس آجا) می‌باشند که روایی مطالعه را در حین اجرا و پس از آن کنترل و تأیید کرده‌اند. در خصوص پایایی هم از فن توافق درون موضوعی استفاده شده است.

۱. Grounded Theory

۲. Strauss, A. and J. Corbin

### پیشینه پژوهش

درباره فرماندهی مطلوب تا کنون تحقیقات گوناگونی صورت گرفته است که در حوزه‌ها و ابعاد مختلف آن بررسی کرده‌اند. خیرگو (۱۳۹۵: ۴۱-۲۶) در مقاله‌ای به «مفهوم‌سازی فرماندهی مطلوب از منظر مقام معظم رهبری: پژوهشی کیفی با استفاده از راهبرد نظریه داده بنیاد» پرداخته است و در پژوهشی دیگر، خیرگو و عباس‌زاده (۱۳۹۹: ۸۰-۵۱) به «ارائه الگوی فرماندهی و مدیریت در سازمان‌های دفاعی از منظر امام علی (ع): پژوهشی کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون» پرداخته‌اند.

احدی و حاتمی (۱۳۹۷) «مؤلفه‌های الگوی راهبردی فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران» را واکاوی و احصا نموده‌اند و در پایان الگوی نهایی بر اساس تدابیر و رهنمودهای مقام معظم رهبری برای راهبردی فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران ارائه داده‌اند. شاهقلیان (۱۳۹۹) در مقاله‌ای «مؤلفه‌های مدیریت نظامی و فرماندهی پیامبر اکرم (ص)» را واکاوی و احصا نموده است. اکبری و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی «الگوی مطلوب فرماندهی و مدیریت ذخیره جیره غذایی و آب و سوخت نیروی انتظامی در شرایط بحران مبتنی بر معیار مکانی» را مشخص نموده‌اند. حسینی و ایروانی (۱۳۹۰) در پژوهشی «آموزه‌های اخلاقی و منش فرماندهی شخصیت‌های شاهنامه فردوسی (مطالعه موردی: داستان فرود سیاوشان)» را بررسی کرده‌اند و احمدی (۱۳۹۰) به بررسی «راهبردها و تفکرات جنگی ایرانیان در شاهنامه» پرداخته است. دکتر پرویز ناتل خانلری (۱۳۱۳) در مقاله‌ای به بررسی برخی ابعاد «سپاه و جنگ در شاهنامه فردوسی» پرداخته است و قدمعلی سرّامی در کتاب «از رنگ گل تا رنج خار»، «شکل‌شناسی داستانهای شاهنامه» و از جمله جنگ‌های آن را بررسی کرده است.

آقامحمدی (۱۳۸۹) در کتابی به معرفی «سیمای فرماندهی مدیریت و رهبری در نظام اسلامی» از ابعاد و دیدگاه‌های مختلف پرداخته است. در حوزه ابعاد رزمی و جنگی شاهنامه فردوسی نیز پژوهش‌هایی صورت گرفته است. حسن‌زاده (۱۳۹۰) در پژوهشی ابعاد مختلف «شبیخون در شاهنامه» را بررسی و تحلیل کرده و فلاح (۱۳۸۵) به بررسی «رجزخوانی در شاهنامه» پرداخته است.

با وجود بررسی‌های زیاد، تاکنون هیچ پژوهشی در خصوص بررسی «الگو و مدل فرماندهی مطلوب در شاهنامه فردوسی» صورت نگرفته است که نو بودن و تازگی این پژوهش را نشان

می‌دهد.

### مبانی نظری پژوهش

فرماندهی نظامی با «مدیریت» و «علم مدیریت» رابطه هم‌ارزی مستقیم دارد و اغلب صاحب نظران و کارشناسان نظامی «فرماندهی» را نوعی مدیریت با رویکرد نظامی و دفاعی می‌دانند که در سازمان‌های رزمی و دفاعی مانند ارتش جمهوری اسلامی ایران مفهوم و معنا پیدا می‌کند و از مهمترین ارکان نیروهای مسلح و ارتش محسوب می‌شود. در مقام مقایسه می‌توان گفت فرماندهی در سازمانهای دفاعی و نظامی به منزله «سر» در «بدن» انسان است که بسیج امکانات و منابع، برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت و کنترل نیروهای مسلح را برای دستیابی به اهداف دفاعی و رزمی کشور بر اساس اصول رزمی و دفاعی بر عهده دارد.

برابر تعریف آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، «فرماندهی اختیاری است که یک فرد در خدمت به سبب شغل یا درجه و مسئولیتی که دارد، در راستای انجام مأموریت‌های محوله به کار می‌برد، فرمانده مسئول اداره پرسنل واحد خود بوده و تنها مقامی است که در قبال اعمالی که واحد او انجام و یا از انجام آن بازمانده است، مسئولیت دارد» (آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۶۹).

«کارشناسان علوم نظامی معتقدند فرماندهی، اختیاری است که به منظور انجام مأموریت‌های رزمی در جهت نیل به اهداف سازمانی به حکم قانون به شخص فرمانده واگذار می‌شود و باید میزان اختیارات واگذاری متناسب با مسئولیت فرمانده باشد. ... و فرماندهی محور همه اقدامات نظامی است و وحدت فرماندهی، محور اتحاد در همه اقدامات به حساب می‌آید. اختیار واگذار شده به فرمانده باید متناسب با وظایف محوله باشد و فرماندهان در سلسله مراتب فرماندهی بر حسب قانون یا طبق اختیارات فرمانده مافوق، اعمال فرماندهی می‌کنند» (رشیدزاده، ۱۳۹۰: ۷).

به نقل از کارسیل، مدیریت فرآیند به کارگیری 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، ۱۳۸۴: ۷).

آیت الله مکارم شیرازی (۱۳۷۰: ۱۴۸) ویژگی‌های عمده مدیران و فرماندهان از نظر اسلام عبارتند از موارد زیر می‌داند: ایمان به هدف، علم، قدرت، امانت و درستکاری، صداقت و راستی، حسن سابقه، وراثت صالحه، سعه صدر، دلسوزی و عشق به کار، تجربه و آزمودگی، شجاعت و



قاطعیت، عدالت و دادگری، پایگاه مردمی و پای بند بودن به اصول و ضوابط. دکتر خورشیدی به نقل از شبکه‌های اطلاع‌رسانی، ده ویژگی زیر را برای رهبری و مدیریت موفق بیان می‌نماید: استقلال از جهات متعدّد، اعتماد به نفس، قضاوت درست، ابتکار عمل، جامعیت، آینده نگری، پایبندی به نظم و انضباط، عدالت، قاطعیت، پایبندی به اصول اخلاقی و اعتقادی (خورشیدی، ۱۳۸۲: ۶۹).

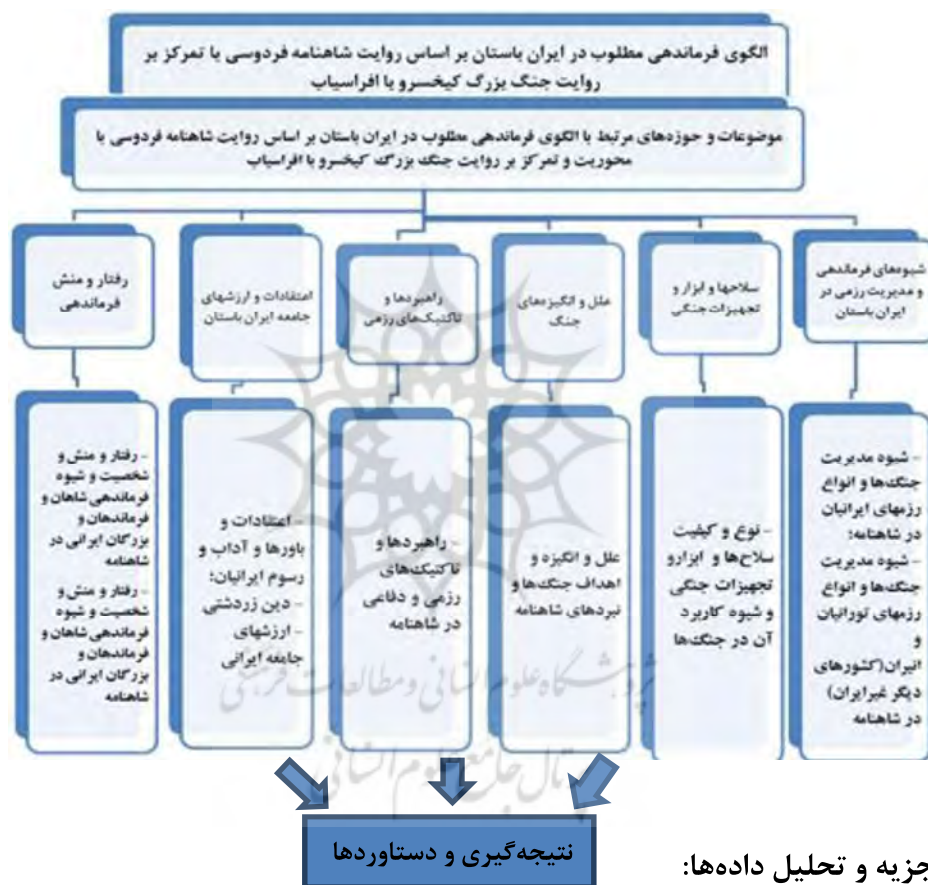
نکته مهم اینکه در پژوهش حاضر، در واکاو و تحلیل فرماندهی مطلوب، تأکید بر شیوه، نوع و کیفیت مدیریت و رهبری جنگی (نظامی) و نحوه هدایت سپاه ایران در صحنه نبرد فرمانده (کیخسرو) با نظر داشت عوامل مؤثر بر آن بوده که منجر به پیروزی قاطع و نهایی ایرانیان بر افراسیاب و تورانیان شده است.

### خردمایه استفاده از شاهنامه در تبیین الگوی فرماندهی مطلوب ایران باستان

در شاهنامه فردوسی گستره وسیعی از موضوعات و مضامین رزمی و جنگی بیان شده و اقدامات و سرنوشت فرماندهان نظامی و پهلوانان بسیاری روایت شده است، با توجه به اینکه «دوره پادشاهی [او فرماندهی] کیخسرو از جاذبترین بخشهای دوران پهلوانی شاهنامه محسوب می‌شود؛ زیرا در این روزگار وقایع حماسی بزرگی توسط پهلوانان ایرانی - به ویژه رستم- در مواجهه با تورانیان و دیوان اتفاق می‌افتد که در همه آنها پیروزی از آن ایرانیان است. مهمترین این رویدادها، جنگ کیخسرو با افراسیاب به منظور انتقام خون پدر خود، سیاوش، است. (رزمجو، ۱۳۸۸: ۱۶۲) و از فرماندهان آرمانی ایرانی است، در این پژوهش تلاش شده الگوی فرماندهی مطلوب در شاهنامه فردوسی با محوریت بر روایت جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب با تمرکز بر فرماندهی «کیخسرو» به عنوان فرماندهی مطلوب آرمانی بررسی و تحلیل گردد. بنابراین کلیه ابیات مربوط به روایت جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب (در حدود ۴۰۰۰ بیت) به عنوان جامعه مطالعاتی و آماری انتخاب و به دقت بررسی گردیده است. در یک بررسی کلی و نظری، موضوعات مرتبط با فرماندهی و مدیریت مطلوب در شاهنامه عمدتاً در بستر حوزه‌ها و موضوعات زیر قرار می‌گیرند:

- ۱- رفتار و منش و شخصیت و شیوه فرماندهی شاهان و فرماندهان و بزرگان در شاهنامه؛
- ۲- اعتقادات و باورها و آداب و رسوم ایرانیان به روایت شاهنامه
- ۳- راهبردها و تاکتیک‌های رزمی و دفاعی در شاهنامه؛
- ۴- توصیف میدان جنگ و شیوه روایت فردوسی از رزم جنگاوران در شاهنامه

- ۵- علل و انگیزه و اهداف جنگ‌ها و نبردهای شاهنامه  
 ۶- نوع و کیفیت سلاح‌ها و ابزار و تجهیزات جنگی و شیوه کاربرد آن در جنگ‌ها؛  
 ۷- شیوه مدیریت جنگ‌ها و انواع رزمها در شاهنامه؛  
 بر این اساس، مدل مفهومی پژوهش را می‌توان به صورت نمودار شماره ۱ ترسیم کرد.  
 نمودار شماره ۱: نقشه ادبیات تحقیق (یافته‌های محقق)



تعداد مفاهیم و کدهای حاصل از این مرحله در قالب ۸۱۵ گزاره کلی (ابیات مرتبط شاهنامه) و ۱۱۳۸ مفهوم و کد مرتبط با فرماندهی مطلوب به دست آمده است که در قالب ۱۶ مضمون و ۶۶ بُعد در قالب پارادایم ساختارمند نظریه داده‌بنیاد پیاده‌سازی شده است.

### گام اول: کدگذاری باز

کدگذاری باز اشاره به بخشی از تحلیل دارد که با عنوان‌گذاری و مقوله‌بندی پدیده آن طور که داده‌ها نشان داده‌اند، سروکار دارد و نیازمند پرسیدن سوالات و انجام مقایسه‌ها است. محصول عنوان‌گذاری و مقوله‌بندی، "مفاهیم" یعنی ارکان اصلی در ساختن الگو هستند. کدگذاری باز شامل تحلیل و کدگذاری داده‌ها، مشخص نمودن طبقات و تفسیر آنها بر اساس ویژگی‌های هر طبقه است. در ضمن کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شده و برای به دست آوردن شباهت‌ها و تفاوت‌های آنها مورد بررسی قرار می‌گیرند. منظور از خرد کردن و مفهوم‌پردازی این است که به هر کدام از حوادث، رخدادها و ایده‌هایی که در داده‌ها موجود است، نامی می‌دهیم. این نام، برچسب یا نشانه‌ای است که به جای آن حادثه، رخداد یا ایده می‌نشیند. در مرحله بعد، خود مفاهیم بر اساس شباهت‌هایشان مورد طبقه‌بندی قرار می‌گیرند که به این کار مقوله‌پردازی گفته می‌شود. عنوانی که به مقوله‌ها (ابعاد) اختصاص داده می‌شود، انتزاعی‌تر از مفاهیمی (اجزایی) است که مجموعاً آن مقوله را تشکیل می‌دهند. مقولات دارای قدرت مفهومی بالایی هستند؛ زیرا می‌توانند مفاهیم و خرده‌مقولات را بر محور خود جمع کنند. عنوان یا نامی که برای مقولات انتخاب می‌شود باید بیشترین ارتباط را با داده‌هایی که مقوله نمایانگر آن است، داشته و آنقدر با آن همخوان باشد که بتوان آنچه را که بیان می‌کند، به سرعت به خاطر آورد و درباره‌اش فکر کرد. در جدول شماره ۱ نتایج حاصل از کدگذاری باز و تعیین مقولات (ابعاد) و مضامین مختلف آورده شده است.

جدول شماره ۱: نتایج کدگذاری باز

مقوله اصلی (مضامین و قضایا)	مقوله‌های فرعی (ابعاد)	تعداد مفاهیم و اجزا (کدها)
طلایه و گشتی فرستادن و کسب اطلاعات با رعایت اصول تأمینی و امنیتی	اعزام طلایه و گشتی برای کسب اطلاعات	۱۹
	استفاده از کارآگاهان، دیده‌بان و نیروهای اطلاعاتی	۱۳
	کسب اطلاعات و شناخت منطقه نبرد، خودی و دشمن	۳۵
	رعایت اصول تأمینی و امنیتی	۹
نقش‌آفرینی کشورهای بیگانه	کمک چین به توران (دشمن ایران)	۸
	استفاده توران (افراسیاب) از کارشناسان کشور خارجی (رومی) در جنگ با ایران	۲

مقوله اصلی (مضامین و قضایا)	مقوله‌های فرعی (ابعاد)	تعداد مفاهیم و اجزا (کدها)
	مخالفت کشور مکران و کمک به توران (دشمن ایران) و جنگ با ایران	۶
مذاکره و ارتباط و تعامل مؤثر	ارتباط مؤثر فرمانده با زیردست و بالادست	۱۰
	بهره‌گیری از دیپلماسی، گفتگو و تعامل کارآمد با کشورها و قبایل برای رسیدن به هدف	۲۱
	رعایت اصول گفتگو و مذاکره	۱۶
	مهارت اقناع و ترغیب	۲۶
دینداری و خدمت‌محوری (اهورامزدا)	دین‌باوری و خداپرستی (اهورامزدا)	۹
	ارزش‌ها و اصول دینی	۱۱
	خدا سرچشمه و منشأ پیروزی و قدرت و سرنوشت انسان و جهان	۱۴
	نیایش و دعا و انجام مراسم دینی	۲۰
مشورت در امور فرماندهی و مدیریت جنگ	مشورت با بخردان و جهان‌دیدگان	۷
	لزوم مشورت فرمانده قبل از تصمیم‌گیری و بازخوردگیری	۱۳
دشمن‌شناسی	شناخت اهداف و نیت دشمن	۳۲
	احاطه کامل بر اقدامات و عملکرد دشمن	۲۵
	دشمن‌شناسی (ویژگی، ابعاد و انواع دشمن)	۳۷
	برخورد و جنگ قاطع و مدبرانه با دشمن	۲۲
به‌کارگیری هوشمندانه تاکتیک‌ها، راهبردها و اصول و روش‌های جنگی	کندن خندق و آب انداختن در آن	۱۰
	شبیخون و راهبرد مقابله با شبیخون	۱۳
	بهره‌گیری هوشمندانه از تیراندازان، سپرداران و کمانداران سپاه در میدان رزم	۱۲
	استفاده از عراده و منجنیق و استحکام خطوط دفاعی و تهاجمی	۵
	استفاده از پیل با تعبیه صندوق و تیرانداز بر پشت پیل	۱۴
	نبرد تن به تن	۱۱
	جنگ دژ	۱۸
	عملیات تعقیب دشمن و استفاده از موفقیت	۱۶
	تقویت مؤثر ارکان اصلی سپاه در میدان جنگ و مقابله اصولی با تاکتیک‌های دشمن	۲۷

مقوله اصلی (مضامین و قضایا)	مقوله‌های فرعی (ابعاد)	تعداد مفاهیم و اجزا (کدها)
	استقرار سپاه در موقعیت مناسب جنگی	۵
	عملیات عبور از رودخانه و دریا	۷
	تهدیدات و چالش‌ها در این حوزه	۲۷
نظم و سازماندهی	نظم و انضباط	۶
	سازماندهی و آرایش جنگی سپاه	۴۶
پیروزی نهایی ایرانیان و چیره شدن نیکی بر بدی	عوامل مادی و مینوی پیروزی‌بخش در نبرد	۱۴
	پیروزی و موفقیت ایرانیان در نبرد	۲۷
	پیروزی نهایی نیکی بر بدی	۷
منش و شخصیت و توانایی فرمانده	شایستگی اخلاقی و رفتاری فرمانده	۳۱
	توانایی و شایستگی مدیریتی و سازمانی فرمانده	۳۶
	شایستگی علمی و دانشی فرمانده	۱۲
	شایستگی عقلی و روحی	۱۶
	شایستگی الهی و معنوی	۲۱
	شایستگی زبانی و سخنوری	۲۷
	شایستگی رزمی و جسمانی	۴۳
	قاطعیت و هوشیاری و تدبیر	۳۹
	گزینش اصولی و رعایت شایسته‌سالاری در اعطای وظایف و مسئولیت‌ها	۱۶
تأثیر عوامل محیطی و دخالت عناصر طبیعی و غیرطبیعی (ماوراءالطبیعی)	وزیدن بادی تیره به ضرر تورانیان در روز جنگ	۴
	سفر با کشتی و وزیدن باد موافق برای کیخسرو	۴
	باورهای کهن در خصوص تأثیر بخت و روزگار و جادو و ... در نتیجه جنگ	۹
هدایت و کنترل مؤثر عملیات رزم و نبرد	راهبری و هدایت اصولی سپاه در جنگ	۳۲
	اختصاص مسئولیت و واگذاری مأموریت رزمی به فرماندهان و پهلوانان زیردست بر اساس شایستگی	۳۷
	کنترل، بازرسی و نظارت بر سپاه و جبهه جنگ	۳
	فرمانبرداری و اطاعت پذیری مسئولانه زیردستان از فرمانده	۹
ایرانیان (مردم، شاه و پهلوانان و کشور ایران زمین)	همراهی و پشتیبانی و کمک مردم ایران از کیخسرو	۱۸
	حمایت همه‌جانبه شاه ایران (کیکاووس) از فرمانده سپاه (کیخسرو)	۱۲

مقوله اصلی (مضامین و قضایا)	مقوله‌های فرعی (ابعاد)	تعداد مفاهیم و اجزا (کدها)
	همراهی و پشتیبانی دینداران و نیکان و موبدان از کیخسرو	۱۲
	ویژگی‌ها و خصلت‌های ایرانیان	۲۸
	آمادگی یلان و سپاهیان برای رزم	۷
انگیزه و دلایل آغاز و تداوم جنگ	کین خواهی و انتقام	۲۹
	حفظ نام نیک و دفاع از جان و مال و فرزندان و مردم	۴
	نبرد همیشگی نیکی علیه بدی	۱۹
بسیج منابع و امکانات	تجمع و بسیج نیروها و تدارکات و پشتیبانی برای جنگ	۶
	مهیا کردن و استفاده اصولی از ابزار و سلاح جنگی متناسب با نبرد	۲۴
اعتقاد به قانونمند بودن دنیا و جنگ	قانونمند بودن جنگ و جنگاوری	۵
	قانونمند بودن جهان	۱۵
۱۶ مقوله اصلی	۶۶ مقوله فرعی	۱۱۳۸ مفهوم و کد

در جدول شماره ۲ برای نمونه اجزا (مفاهیم) و ابعاد (مقوله‌های) مربوط به مضمون «به کارگیری هوشمندانه تاکتیک‌ها، راهبردها و اصول و روش‌های جنگی» ذکر و با توجه به تعداد زیاد کدها از بقیه موارد صرف نظر می‌شود.

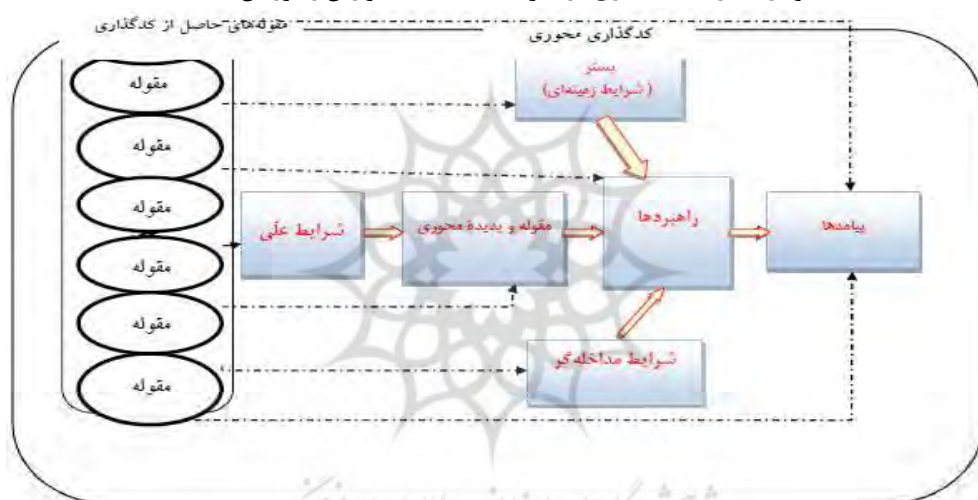
جدول شماره ۲: اجزای (مفاهیم) مربوط به بُعد «کندن خندق و آب انداختن در آن» در مضمون «به کارگیری هوشمندانه تاکتیک‌ها، راهبردها، اصول و روش‌های جنگی»

ردیف	گزاره (به همراه ذکر منبع)	مفهوم (کد)	بُعد
۱	به گرد سپه بر یکی کنده کرد/طلایه به هر سو پراکنده کرد (شاهنامه، ج ۵: ص ۲۵۶)	خندق کندن دور سپاه	کندن خندق
۲	شب آمد به کنده در افگند آب/بدان سو که بد روی افراسیاب(شاهنامه ج ۵: ص ۲۵۶)	آب انداختن در خندق در شب	آب انداختن در خندق
۳	به لشکر بفرمود پس شهریار/یکی کنده کردن بگرد حصار(شاهنامه ج ۵: ص ۳۱۱)	کندن خندق دور حصار و دژ	کندن خندق
۴	دو نیزه به بالا یکی کنده کرد/سپه را به گردش پراکنده کرد(شاهنامه ج ۵: ص ۳۱۲)	کندن خندق به ارتفاع و قد دو نیزه (حدود دو و نیم متر)	کندن خندق
۵	یکی کنده زیر باره درون/بکنند و نهادند زیرش ستون(شاهنامه ج ۵: ص ۳۱۲)	یکی کنده زیر باره دژ	کندن خندق
۶	دو نیزه به بالا یکی کنده کرد/سپه را به گردش پراکنده کرد (شاهنامه ج ۵: ص ۳۱۲)	پراکندن و گسترش سپاه اطراف خندق	کندن خندق
۷	دو نیزه به بالا یکی کنده کرد/سپه را به گردش پراکنده کرد بدان تا شب تیره بی ساختن/نیارند ترکان یکی تاختن(شاهنامه ج ۵: ص ۳۱۲)	کندن خندق برای جلوگیری از شبیخون و یورش شبانه تورانیان	کندن خندق
۸	یکی کنده فرمود کردن به راه/بران سو که بد شاه توران سپاه(شاهنامه ج ۵: ص ۳۲۹)	کندن خندق	کندن خندق
۹	به ره کنده پیش و پس اندر سپاه/پس کنده با لشکر و پیل شاه(شاهنامه ج ۵: ص ۳۳۱)	کندن خندق روبروی دشمن	کندن خندق
۱۰	به کنده در افتاد چندی سوار/بپیچید دیگر سر از کارزار (شاهنامه ج ۵: ص ۳۳۱)	افتادن سواران تورانی در خندق به هنگام حمله	افتادن سواران در خندق

### مرحله دوم: کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، گام دوم نظریه‌سازی داده بنیاد به روایت استراوس و کوربین است. (Strauss and Corbin, 1998) هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقولات تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. هدف از کدگذاری محوری، ایجاد رابطه بین طبقات ایجاد شده در مرحله کدگذاری باز است. در حالی که کدگذاری باز، داده‌ها را به مفاهیم و مقوله‌ها تفکیک می‌کند، کدگذاری محوری از طریق پیوند بین یک مقوله و مقوله‌های فرعی آن داده‌ها را به هم پیوند می‌دهند. در این مرحله نمودار بصری منظومه اندیشه دفاعی مقام معظم رهبری ارائه می‌شود. در نمودار شماره ۲ کدگذاری محوری در پارادایم ساختارمند نظریه داده‌بنیاد آورده شده است.

نمودار شماره ۲: کدگذاری در نظریه داده‌بنیاد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸)



بر اساس نمودار شماره ۲، بخش‌های مختلف پارادایم عبارتند از:

**شرایط علی:** باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از مقوله‌ها به همراه ویژگی‌هایشان تشکیل می‌دهند که بیشترین تأثیر را بر شکل‌گیری مقوله محوری دارند.

**طبقه محوری:** عبارت است از ایده‌ای که اساس و محور فرآیند است. مقوله محوری باید به قدر کافی انتزاعی بوده تا بتوان سایر مقولات اصلی را به آن ربط داد.



**بستر:** به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند، بستر گفته می‌شود. تمایز آنها از شرایط علی مشکل است. در برابر شرایط علی که مجموعه‌ای از متغیرهای فعال است، این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند.

**راهبردهای تعامل و کنش:** کنش‌ها و برهم‌کنش‌ها بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که در پاسخ به مقوله محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر، اتخاذ می‌شوند. به این مقولات راهبرد نیز گفته می‌شود. البته از آنها با عنوان فرآیندها نیز یاد می‌شود.

**شرایط مداخله‌گر:** شرایط مداخله‌گر شرایط عام و ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند.

**پیامد:** مقوله‌ای است که در رابطه با آن تئوری ارائه می‌شود و نتیجه راهبردهای تعامل و کنش است. این مقوله همان عنوانی (نام یا برچسب مفهومی) است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود.

با کدگذاری مجدد داده‌ها، انواع شرایط تأثیرگذار بر مقوله محوری (بستر و شرایط مداخله‌گر)، کنش‌ها و برهم‌کنش‌هایی که برای اداره، کنترل یا پاسخ به مقوله محوری به وجود می‌آیند (به آنها راهبرد نیز گفته می‌شود) و پیامدهای ناشی از آنها بعد از تعریف مقوله محوری ایجاد می‌شود.

نمودار شماره ۳ که حاصل تجزیه و تحلیل مجدد داده‌ها بر اساس مدل پارادایم است، بیانگر نتایج کدگذاری محوری در این مقاله است. در مرحله کدگذاری محوری سعی شده ضمن انتخاب یک مقوله به عنوان مقوله محوری، بر اساس ساختار مدل پارادایم داده‌ها مجدداً مورد پردازش قرار گیرند. به این ترتیب با توجه به ویژگی‌های فوق که به وسیله استراوس درباره مقوله محوری مطرح شد، مقوله اصلی «منش و شخصیت و توانایی فرمانده» به عنوان مقوله محوری انتخاب و سعی شد با استفاده از مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز و همچنین داده‌های جمع‌آوری شده، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، بستر و پیامد برای مقوله محوری تعریف شوند.

به طور کلی از میان ۱۶ مقوله اصلی این پژوهش، یک مقوله به عنوان مقوله اصلی، ۱ مقوله به عنوان شرایط علی، ۲ مقوله به عنوان شرایط مداخله‌گر، ۲ مقوله به عنوان بسترها و عوامل

زمینه‌ای، ۹ مقوله به عنوان راهبردهای محوری تعامل و کنش، و ۱ مقوله به عنوان پیامد اجرای راهبردها به دست آمد. (نمودار شماره ۳)

### مرحله سوم: کدگذاری انتخابی

هدف این روش (نظریه‌پردازی داده‌بنیاد)، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای این‌که تحلیل‌ها به نظریه تبدیل شوند، مفاهیم باید به طور منظم به یکدیگر ربط یابند. کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری (که به عنوان مراحل مقدماتی و زمینه‌ساز برای تئوری‌پردازی، مقوله‌ها و روابط مقدماتی را به عنوان سازه‌ها و اصول اصلی تئوری در اختیار می‌گذارند) به تولید نظریه می‌پردازد. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده، آن روابط را در چارچوب یک روایت روشن کرده، مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. در این سطح سعی می‌شود با کنار هم نهادن مقوله‌ها حول مقوله محوری، به عنوان مضمون اصلی یک روایت تئوریک برای پدیده ارائه شده و ضمن آن، حول و حوش این رشته اصلی، بین مفاهیم و مقوله‌ها، ارتباطی نظام‌مند ایجاد شود. بنابراین کدگذاری انتخابی فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود (پالایش) مقوله‌ها است؛ به این ترتیب که محقق با ایجاد یک آهنگ و چیدمان خاص بین مقوله‌ها آن‌ها را برای ارائه و شکل‌دهی یک تئوری (تصویر) تنظیم می‌کند. تئوری حاصل شامل ایده‌ها و نمونه‌هایی است که می‌تواند در پژوهش‌های بعدی مورد بررسی قرار گیرد و می‌تواند در قالب مجموعه‌ای از فرضیه‌ها (اصلی و فرعی) بیان شود (Creswell, 2004).

**شکل‌گیری نظریه فرماندهی مطلوب در ایران باستان بر اساس روایت شاهنامه فردوسی با**

#### تمرکز بر روایت جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب: توصیف روایتی<sup>۱</sup>

بر اساس نتایج این پژوهش، در ارائه الگوی فرماندهی مطلوب در شاهنامه فردوسی (ایران باستان) با محوریت و تمرکز بر روایت جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب، «منش و شخصیت و توانایی فرمانده» اساس همه امور مدیریت و فرماندهی رزمی قرار دارد که تمام امور و مقوله‌های دیگر در پیوند و در راستای با آن، معنا و مفهوم پیدا می‌کنند و گرانگه مرکزی و اساسی در

اندیشه فردوسی در شاهنامه برای مدل فرماندهی و مدیریت مطلوب، «منش و شخصیت و توانایی فرمانده» است که مقوله محوری و اصلی این پژوهش را شکل می‌دهد.

بر اساس روایت شاهنامه، فرمانده مطلوب، فرماندهی است جهان‌دیده و باتجربه که:

سپهدار خود دیده بد روزگار نرفتی به گفتار آموزگار (شاهنامه، ج ۵: ص ۲۵۳)

و قاطعیت را با هوشیاری و تدبیر در هم آیخته است:

همی رفت با رای و هوش و درنگ که تیزی پشیمانی آرد بچنگ (شاهنامه، ج ۵: ص

۲۵۶)

فرماندهی مطلوب در شاهنامه فرماندهی است که خردمندی، دادگری، منش و اخلاق برتر و ستوده فرماندهی را با سخنوری و زبان آوری و شجاعت در وجودش نهادینه کرده است و دارای قدرت جسمانی و تناسب اندام و ورزیدگی و چالاکی است و در انواع مهارتها و شیوه‌های رزمی اعم از جنگ تن به تن، سوارکاری، تیراندازی، کار با نیزه، کشتی گرفتن و ... استاد زبردست و برجسته‌ای است و مهمتر از همه، صاحب فرّه ایزدی است که یاری و تأیید پروردگار و پیروزی او را در برابر دشمن تضمین می‌کند و شخصیتی بشکوه و فرهمند (کاربزماتیک) به او می‌بخشد:

چو شیده بدید آن بر و برز شاه همان ایزدی فرّ و آن دستگاه... (شاهنامه، ج ۵: ص

۲۷۵)

تا حد امکان از خونریزی و کشتن بی‌گناهان پرهیز می‌کند. شناخت کاملی از دشمن، فریبکاریها و اقدامات دشمن (افراسیاب) دارد و نیروهای تحت امر خود (سپاهیان ایران) و توانایی آنها را کاملاً می‌شناسد. در به کارگیری تاکتیکها و راهبردی رزمی متناسب و گاه پیچیده و خلاقانه قابلیت‌های زیادی از خود نشان می‌دهد و با هوشیاری، تاکتیک‌های رزمی دشمن را را خنثی می‌سازد. برای فرمانده «فرار ... ننگی عظیم است و شکست در برابر دشمن از مرگ دشوارتر. ایرانیان شبیخون و امثال ایرن افعال را عیب می‌شمارند، اما تورانیان از روی کمال ضعف و زبونی بدین کار تن می‌دهند» (صفا، ۱۳۸۹:۲۳۵) اما در برابر شبیخون دشمن با هوشیاری و تدبیر مقابله می‌نماید.

با هدایت مؤثر قسمت‌های مختلف سپاه و تعیین فرماندهان جناح‌های سپاه بر اساس شایستگی آنها موجبات پیروزی و شکست دشمن را در نبردهای گوناگون فراهم می‌سازد. همیشه هدف والا و نهایی از جنگ را پیش نظر دارد و تا دستیابی کامل به هدف از پا

نمی‌نشیند و پشتکار ویژه‌ای دارد. تبحر زیادی در عملیاتهای تعاقب و استفاده از موفقیت در نبرد با دشمن از خود نشان می‌دهد و در نهایت علاوه بر توران، فغفور (پادشاه) چین و کشور مکران را نیز مطیع خود می‌سازد. در بالا بردن روحیه سپاهیان از طریق مهارت‌های اقناع و ترغیب و نیز گنج‌بخشی و حمایت مالی جنگاوران و قوت قلب بخشیدن به آنان توانمند است. تعامل خوبی با شاه ایران (کیکاووس) دارد و در حین جنگ و پس از پیروزی‌ها، به نیایش یزدان پاک می‌پردازد و از او یاری می‌خواهد.

البته چهره کیخسرو در شاهنامه کاملاً فرشته صفت و آرمانی نیست و اشتباه‌های او را حکیم خردمند توس به روشنی بیان و روایت می‌کند و چهره انسانی و او را نمایان می‌سازد که گاه خشمگین می‌شده و از روی خشم دستوراتی می‌داده که نادرست بوده و ظلم به دیگران؛ اما نکته مهم این است که با فروکش کردن خشمش سریعاً اشتباه‌ها را جبران می‌کند و از این طریق در پیشگاه وجدان، انسان و فرماندهی خردمند با خصایص انسانی همچون خشم و ... جلوه‌گر می‌شود که تلاش او برای خویشن‌داری، از او شخصیتی قابل تحسین و نیکنام می‌سازد. برای مثال در روایت جنگ کیخسرو با شاه مکران، پس از شکست دادن مکران، ایرانیان شروع به تاراج مکران و ستمکاری کردند و کیخسرو مدتی به علت خشمگین بودن از آنان دست ایرانیان را در این امر باز گذاشت:

ازان پس دلیران پرخاش جوی  
بتاراج مکران نهادند روی  
خروش زنان خاست از دشت و شهر  
چشیدند زان رنج بسیار بهر  
درهای شهر آتش اندر زدند  
همی آسمان بر زمین بر زدند  
بخستند زایشان فراوان به تیر  
زن و کودک خرد کردند اسیر (شاهنامه، ج ۵: ص

(۳۴۹)

ولی پس از فروکش کردن خشم کیخسرو و پوزش خواهی مکرانیان، بی‌درنگ سپاه را از تاراج و بیداد بازداشت و حتی دستور قاطعانه می‌دهد که کسی از ایرانیان حق بیداد و غارت و ستمکاری در حق مکرانیان را ندارد و اگر مرتکب ستمی گردند، آنها را به دو نیم خواهیم کرد:

چو کم شد ازان انجمن خشم شاه  
بفرمود تا بازش گردد سپاه  
بفرمود تا اشکش تیز هوش  
بیارامد از غارت و جنگ و جوش  
ازین پس گر آید ز جایی خروش  
ز بیدادی و غارت و جنگ و جوش

ستمکارگان را کنم به دو نیم کسی کو ندارد ز دادار بیم(شاهنامه، ج ۵: ص ۳۴۹)

یا در روایت جستجوی بسیار افراسیاب در گنگ دژ، فردوسی بیان می‌کند که خون بی‌گناهی که شاید از حقیقتاً نشانی از افراسیاب نداشتند، به ستم به دستور کیخسرو در جستجوی افراسیاب ریخته شده است:

چو بر جستش تیز بشتافتند فراوان ز کس‌های او یافتند

بکشتند بسیار کس بی‌گناه نشانی نیامد ز بیداد شاه(شاهنامه، ج ۵: ص ۳۵۴)

یا روایت شکنجه کردن گرسیوز برای به دام انداختن افراسیاب در دریای چیچست، فارغ از ابعاد اسطوره‌ای و رمزی آن، با توجه به مبانی و اصول اخلاقی و رفتاری امروز قابل دفاع نیست و شاید تا حدی بتوان مقتضیات آن عصر و ملزومات جنگ را محملی برای توجیه این خشونت‌ها و بی‌رسمی‌ها دانست، ولی در میزان وجدان چندان پذیرفتنی نخواهد بود.

بر اساس روایت شاهنامه، «دین‌داری و خدامحوری (هورامزدا)» که در آموزه‌های دین زردشتی و دستورات دینی و اصول و ارزشهای دینی جامعه ایران در عصر کیخسرو متجلی بوده است، شرایط علی را در اندیشه ایرانیان و به ویژه زمامداران و سران سپاه ایران جهت نیل و تحقق «فرماندهی و مدیریت مطلوب» برای کسب پیروزی در جنگها ایفا می‌نماید؛ واقعیتی که در پرورش «منش و شخصیت و توانایی فرماندهی» مطلوب در وجود کیخسرو فراهم شده است و اساساً کیخسرو زنده ماندن خود در کودکی و نجاتش از دست افراسیاب، پرورش، توانایی‌های خود و پیروزی خود را مرهون خواست یزدان پاک می‌داند:

جهاندار یزدان مرا یار گشت سر بخت دشمن نگونسار گشت

همان پیش یزدان بباشم به پای نخواهم به گیتی جز او رهنمای(شاهنامه، ج ۵: ص ۳۱۰)

و قبل، در حین و پس از جنگها به نیایش و دعا به درگاه او می‌پردازد و راهنمایی، موفقیت و پیروزی را تنها از او می‌خواهد و معتقد است:

کسی را که او پروراند به مهر بر آن کس نگردد به تندی سپهر(شاهنامه، ج ۵: ص

۳۳۸)

در مقوله «دین‌باوری و خدامحوری (هورامزدا)» توجه به اصول زیر مورد توجه است: دین‌داری و خداپرستی در همه احوال، توجه و پایبندی ژرف و عمیق به ارزش‌ها و اصول دینی (آیین مزدپرستی و زردشتی - کیش ایرانیان باستان-)، «کوشش برای گسترش خوبی و نیکی

در جهان به منظور جلب رضایت یزدان»، «اصل بنیادین مبارزه همیشگی نیکی و نیکان با بدی و بدان و اهتمام به پاک کردن گیتی از وجود بدان»، «یاری خواستن در همه حال از یزدان پاک» و «پایداری در راه یزدان و راهنمایی جستن فقط از خدا»، «نظرداشت خدا در همه امور و کارها»، باور به اینکه خدا سرچشمه و منشأ پیروزی و قدرت و سرنوشت انسان و جهان است و توانایی و دادگری و دانش و فره ایزدی و بخت و بزرگی همه لطف ایزدی است» و اهتمام همیشگی به نیایش یزدان و دعا و انجام مراسم دینی از جمله اصولی هستند که سبب عنایت و توجه الهی به فرماندهان جنگ می‌گردد و پیروزی و یاری خداوند را در جنگ‌ها برای آنها تضمین می‌نماید و فره ایزدی را نصیب فرمانده می‌سازد.

«ایرانیان (مردم، شاه و پهلوانان و کشور ایران زمین)» و وجود و دوام «انگیزه‌های آغاز و تداوم جنگ» بسترهای اساسی و شرایط زمینه‌ای بر «فرماندهی و مدیریت مطلوب» در جنگ هستند که بر راهبردها تأثیرگذار هستند تا هدف نهایی محقق شود؛ به عبارت دیگر «همراهی و پشتیبانی و کمک مردم ایران از کیخسرو»، «حمایت همه‌جانبه شاه ایران (کیکاووس) از فرمانده سپاه (کیخسرو)»، «همراهی و پشتیبانی دینداران و نیکان و موبدان از کیخسرو»، «ویژگی‌ها و خصلت‌های ایرانیان» و «آمادگی یلان و سپاهیان برای رزم» از یک سو و نیز وجود انگیزه‌های شدید «کین خواهی و انتقام»، «حفظ نام نیک و دفاع از جان و مال و فرزندان و مردم» و اعتقاد به «نبرد همیشگی نیکی علیه بدی» از شرایط و عوامل زمینه‌ای است که بستر مناسبی جهت تحقق اهداف فرمانده مطلوب و آرمانی را برای کشور و ملت ایران (باستان) فراهم نموده است و زمینه لازم برای عملکرد بهتر و مؤثرتر راهبردها و توان بیشتر نیروهای نظامی را فراهم نموده است.

راهبردهای تعامل و کنش در اندیشه ایرانیان باستان به روایت شاهنامه برای فرماندهی مطلوب، راهبردهای در هم تنیده و مستحکمی هستند که نخستین آن بر «مذاکره، تعامل و ارتباط مؤثر» متمرکز است که تأثیر شگفتی بر افزایش کارایی نیروهای رزمی سپاه و ارتقای روحیه و توان و انگیزه آنان برای نبرد دارد. در این میان «ارتباط مؤثر فرمانده با زیردست و بالادست»، «بهره‌گیری از دیپلماسی، گفتگو و تعامل کارآمد با کشورها و قبایل برای رسیدن به هدف» بر اساس هوشیاری و شجاعت با رعایت «اصول گفتگو و مذاکره و احترام متقابل»، «مهارت زیاد و توانایی فرمانده در اقناع و ترغیب سپاهیان» ایران برای مجاب کردن آنها جهت فداکاری با رضایت قلبی در نبرد به منظور نیل به اهداف، از مهمترین راه‌های کاربرد مؤثر این

راهبرد است که در نهایت فرماندهی مطلوب بر قلب سپاهیان و مردم را برای فرمانده به ارمغان می‌آورد؛ به گونه‌ای که جنگاوران با جان و دل برای فرمانده می‌جنگند و برای او فداکاری می‌نمایند.

«نظم و سازماندهی» راهبرد دیگری است که بر پایه نظم و انضباط و سازماندهی اصولی و علمی بنا شده است و در به کارگیری جنگاوران و سوارکاران و بهره‌گیری اثرگذار از امکانات و تجهیزات رزمی تأثیر بسیار دارد و موجب کارایی کامل می‌گردد. «نظم و ترتیب امور و انجام هر کار در زمان مناسب خود»، «وقت‌شناسی»، «سازماندهی مناسب و آرایش جنگی اصولی سپاه»، «چینش درست قسمت‌ها و یگان‌های سپاه برای محاصره و حمله به دشمن»، «صف آرایی درست و اصولی سپاه در برابر دشمن»، «آرایش رزمی ارکان سپاه از جمله میسره، میمنه، ساقه و قلب، طلایه، جناحین و پشت (عقبه و بنه) سپاه» در هنگام اتخاذ تاکتیک‌ها و شیوه‌های رزمی در هنگام جنگ از مهمترین شاخصه‌ها برای راهبرد «نظم و سازماندهی» فرمانده در جنگها در ایران باستان بیان شده است.

«طلایه فرستادن و کسب اطلاعات با رعایت اصول تأمینی و امنیتی» راهبردی دیگری است که ابعاد گوناگونی را در برمی‌گیرد که شامل «اعزام طلایه و گشتی برای کسب اطلاعات»، «استفاده از کارآگاهان، دیده‌بانان و نیروهای اطلاعاتی جهت کسب اطلاعات»، انجام اقدامات لازم برای «شناخت منطقه نبرد، خودی و دشمن» و «رعایت اصول تأمینی و امنیتی» است و از مهمترین راهبردهای فرماندهی مطلوب و کارآمد در نظر ایرانیان باستان به روایت شاهنامه جهت پیروزی در جنگها محسوب می‌گردد.

راهبرد بعدی، «هدایت و کنترل عملیات رزم و نبرد» است که از مهمترین نقش‌های فرمانده و مدیریت مطلوب بر اساس روایت شاهنامه به شمار می‌رود. در این میان توجه و اهتمام جدی فرماندهان سپاه و لشکر به «راهبری و هدایت اصولی سپاه در جنگ و در میدان رزم»، «اختصاص مسئولیت و واگذاری مأموریت رزمی به فرماندهان و پهلوانان زیردست بر اساس شایستگی»، «کنترل، بازرسی و نظارت دائمی بر سپاه و جبهه جنگ» و «فرمانبرداری و اطاعت‌پذیری مسئولان زیردستان از فرمانده» از مهمترین اصول جهت تحقق فرآیند «هدایت و کنترل عملیات رزم و نبرد» از سوی فرمانده محسوب می‌گردد.

برای آمادگی و پیروزی در هر جنگ و دفاعی، «به کارگیری تاکتیک‌ها و اصول رزم و روش‌های جنگی» هوشمندانه و متناسب» از ضرورت‌های اساسی هر فرمانده سپاه موفق در

جنگها محسوب می‌شود. در این میان در جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب، کیخسرو به عنوان فرمانده سپاه ایران، تاکتیک‌های هوشمندانه و در عین حال متنوع و پیچیده‌ای را برای پیروزی بر تورانیان به کار می‌برد تا پیروزی و موفقیت را نصیب ایرانیان سازد. بهره‌گیری از تاکتیک‌هایی همچون «کندن خندق و آب انداختن در آن»، «بهره‌گیری هوشمندانه از تیراندازان، سپرداران و کمانداران سپاه در میدان رزم»، «جنگ تن به تن»، «استفاده از عراده و منجنیق و استحکام خطوط دفاعی و تهاجمی»، «شبیخون و مقابله اثربخش با شبیخون»، «جنگ دژ»، «عملیات تعقیب دشمن و استفاده از موفقیت»، «عملیات عبور از رودخانه و دریا»، «تقویت مؤثر ارکان اصلی سپاه در میدان جنگ و مقابله اصولی با تاکتیک‌های دشمن»، «استقرار سپاه در موقعیت مناسب جنگی»، «عملیات تعقیب دشمن و استفاده از موفقیت» با توجه به «تهدیدات و چالش‌ها» ی پیش رو از جمله اصول فرماندهی مطلوب کیخسرو برای کسب پیروزی بوده است. علاوه بر این، کاربرد تاکتیک هوشمندانه «استفاده از پیل با تعبیه صندوق و تیرانداز بر پشت پیل» در جلوی قلب سپاه با قرار دادن سیصد نگهبان برای هر پیل از عوامل برترساز سپاه ایران در برابر تورانیان بوده است:

بفرمود تا پیش قلب سپاه به پیلان جنگی بستند راه

نهادند صندوق بر پشت پیل زمین شد به کردار دریای نیل

هزار از دلیران روز نبرد به صندوق بر ناوک انداز کرد... (شاهنامه، ج ۵: ص ۲۴۴)

راهبرد هدفدار دیگر، «بسیج امکانات و منابع» است. در گذشته، در ایران سپاه و ارتش دائمی و همیشگی وجود نداشته است و فقط تعداد محدودی نیروی جنگی برای محافظت از شاه، پایتخت و مرزها وجود داشته است و هرگاه جنگی روی می‌داده است یا نیاز بوده، از تمامی شهرها و قبایل درخواست می‌شده که نفراتی را برای جنگ اعزام نمایند. «هنگام پیشامد جنگ، شاه به مرزداران و پهلوانان فرمان تجهیز سپاه می‌دهد و آنان هر یک عده سپاهی فراهم آورده، روی به درگاه می‌گذارند...» (ناتل خانلری، ۱۳۱۳: ۵۶۹) در دوره جنگ‌های کیخسرو با افراسیاب نیز وضع بدین منوال بوده است. در این راستا انجام فرآیندهای تجمیع و بسیج نیروها و



سپاهیان لازم برای جنگ مانند فراخواندن پهلوانان و گردان (پهلوانان) و جنگاوران به نزد فرمانده سپاه برای رزم از راهکارهای کیخسرو در انجام این امر بوده است:

بفرمودشان بازگشتن به در<sup>۱</sup> هر آن کس که بدگردد و پرخاشخرد (شاهنامه، ج ۵: ۲۹۰)

و:

هر آن کس که بود از در آرزو نبردانست نیرنگ و بند حصار

بیاورد و با خویشتن یار کرد سر بد کنش پر ز تیمار کرد

و زان جایگه گردن افراخته کمر بسته و جنگ را ساخته (شاهنامه، ج ۵: ۲۹۰)

علاوه بر این، مهیا و «آماده کردن تدارکات و پشتیبانی سپاه برای جنگ»، «تهیه و استفاده کارآمد از ابزار و سلاح جنگی متناسب با نبردها» و نیز استفاده از سلاح‌های رزمی متناسب با رسته جنگاوران (پیاده و سواره، پیل سوار و ...) نیز از دیگر مؤلفه‌های اثرگذار در این راهبرد فرماندهی مطلوب بوده است.

اعتقاد به «قانونمند بودن دنیا و جنگ» در نظر ایرانیان باستان راه را برای فرماندهی مطلوب و اصولی هموار می‌سازد تا فرمانده سپاه با رعایت اصول و قواعد جنگ و رزم و قواعد جاری در این دنیا راه را برای پیروزی نهایی مهیا و آماده سازد.

راهبرد بعدی اصل «مشورت در امور فرماندهی و مدیریت جنگ» است که فرمانده باید قبل از اتخاذ تصمیم‌های مهم از آن بهره‌برد؛ «مشورت با بخردان و جهان‌دیدگان» و «لزوم مشورت فرمانده قبل از تصمیم‌گیری و بازخوردگیری از نتایج اقدامات صورت پذیرفته و دیدگاه‌های صاحب نظران» و نیز عبرت‌گیری از توصیه‌های فرماندهان پیشین و نتایج جنگ‌های گذشته از مهمترین مؤلفه‌ها در کاربرد اصل «مشورت در امور فرماندهی و مدیریت جنگ» می‌باشد.

«دشمن‌شناسی» از دیگر راهبردهای الگوی فرماندهی مطلوب در ایران باستان بر اساس روایت شاهنامه است. فرمانده مطلوب باید با هوشیاری و خردمندی «اهداف و نیات دشمن» را در پس گفته‌ها و اقدامات او کاملاً بفهمد و اسیر چرب‌زبانی‌ها و تهدید و تطمیع و

۱. در: در اینجا مه معنی درگاه و بارگاه شاه یا فرمانده بزرگ سپاه معنی می‌دهد.

۲. از در: سزاوار و شایسته، درخور

بداندیشی‌های دشمن نگردد و هرگز هدف والای خویش (پیروزی نیکی (ایرانیان) بر بدی (افراسیاب)) را تا حصول نتیجه نهایی از یاد نبرد و «ویژگی‌ها، ابعاد و انواع دشمن» را بشناسد و بر کلیه «اقدامات و عملکرد دشمن» احاطه و اشراف کامل داشته باشد و با دشمن در میدان نبرد، «برخورد و جنگ قاطع و مدبرانه» ای داشته باشد و راه‌های مقابله اثربخش با دشمن را بداند و به کار گیرد.

راهبردهای تعامل و کنشی که در بالا ذکر شد تحت تأثیر مستقیم شرایط و عوامل «نقش‌آفرینی کشورهای بیگانه» و «تأثیر عوامل محیطی (دخالت عناصر طبیعی و غیرطبیعی (ماوراءالطبیعی)) در جنگ» است که با اثرگذاری در میدان جنگ بر کیفیت و شیوه فرماندهی و مدیریت فرماندهان و نتیجه نهایی جنگ مؤثر بوده است. در جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب، «کمک خاقان چین به افراسیاب (دشمن ایران) و تجهیز سپاه توران برای جنگ با ایران» و «مخالفت کشور مکران و کمک به توران و جنگ مستقیم با ایران» بر راهبردهایی همچون سازماندهی و آرایش رزمی، بسیج امکانات و منابع و ... ایران تأثیر می‌گذاشته است.

علاوه بر این، «تأثیر عوامل محیطی (دخالت عناصر طبیعی و غیرطبیعی (ماوراءالطبیعی)) در جنگ» با توجه به اینکه در روزگاران گذشته فناوری‌ها و تجهیزات امروزی برای مقابله با عوامل عناصر طبیعی وجود نداشت، بر فرماندهی در جنگ اثرگذار بوده است و می‌تواند نقش یاریگر یا تسهیل‌کننده برای یک طرف جنگ و بر عکس ایفا نماید. در جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب وزیدن باد و طوفان شدید به ضرر تورانیان در روز جنگ که خاک بر سر و چشم جنگاوران تورانی می‌پاشید و قدرت دید و توان رزمی آنها را کم می‌کرد، نقش تسهیل‌کننده در پیروزی ایرانیان بر تورانیان داشت. یا در هنگام سفر دریایی کیخسرو در تعقیب افراسیاب، وزیدن باد موافق برای حرکت کشتی‌های بادبانی ایرانیان سبب شد بدون حادثه و تلفات و با سرعت به مقصد خود برسند و از عوامل مداخله‌گر بر راهبردهای کنشی در امر فرماندهی و مدیریت مطلوب محسوب می‌گردند.

نتیجه و پیامد این راهبردهای فرماندهی مطلوب در شاهنامه، «پیروزی نهایی ایرانیان و چیره شدن نهایی نیکی بر بدی» بوده است که در مواردی همچون توجه به عوامل مادی و مینوی (معنوی) پیروزی‌بخش در نبرد، پیروزی و موفقیت قاطع و پی در پی ایرانیان در نبرد با افراسیاب و دیگر دشمنان در دوره کیخسرو و در نهایت قدرت و اقتدار ایران و چیره شدن بر توران‌زمین، مطیع کردن کشور چین و مکران و سایر سرزمین‌ها و قبایل اطراف ایران زمین

متجلی شده است و در نهایت سبب تحقق چیرگی و پیروزی نهایی نیکی بر بدی و کشته شدن افراسیاب (نماد نیروهای اهریمنی و بدی) و برپایی حکومت نیکان (کیخسرو- به عنوان فرمانده و زمامداری مطلوب و آرمانی-) در جهان گردیده است که از درخشان‌ترین دوران اسطوره‌ای و پهلوانی در شاهنامه است. (نمودار شماره ۳)

در این میان مضامین «منش و شخصیت و توانایی فرمانده»، «به کارگیری هوشمندانه تاکتیک‌ها، راهبردها و اصول و روش‌های جنگی» و «دشمن‌شناسی» بیشترین فراوانی و تعداد مفاهیم و اجزا (کدها) و مضمون‌های «نقش‌آفرینی کشورهای بیگانه» و «تأثیر عوامل محیطی و دخالت عناصر طبیعی و غیرطبیعی (ماوراءالطبیعی)» کمترین فراوانی و تعداد مفاهیم و اجزا (کدها) را دارد.

### قضایای تئوریک پیشنهادی بر اساس نظریه و الگوی فرماندهی مطلوب در ایران باستان بر اساس روایت شاهنامه فردوسی با تمرکز بر روایت جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب

قضایای تئوریک روابط کلی بین طبقه محوری و سایر طبقات را نشان می‌دهند؛ به نحوی که در نهایت به نتیجه و پیامد نهایی منجر خواهند شد. قضایا شامل روابط و ساختار مفهومی‌اند که در نظریه مطرح در نمودار شماره ۳ بیان شده است. در این پژوهش بر اساس روایت پژوهش<sup>۱</sup> و مدل و الگوی فرماندهی مطلوب در شاهنامه فردوسی (ایران باستان) با محوریت و تمرکز بر روایت جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب، شش قضیه به شرح زیر مطرح می‌شوند. از آنجا که نظریه داده‌بنیاد به تولید روابط مفهومی منجر می‌شود، هر یک از قضایای زیر در قالب فرضیه و در پژوهش‌های بعدی قابل بررسی و سنجش هستند.

**قضیه ۱:** دین‌داری و خدامحوری (هورامزدا) به عنوان اصول بنیادین و ارزش‌های مستحکم جامعه ایران (باستان) که نقش هدایت و جهت‌دهی را برای مردم و زمامداران کشور ایفا می‌کرده و از این رو، در شیوه پرورش و اعطای مسئولیت به فرماندهان اثر بسیار داشته است، به عنوان شرایط علی بر طبقه محوری (منش و شخصیت و توانایی فرمانده) تأثیرگذار بوده است.

**قضیه ۲:** دارا بودن شایستگی‌های اخلاقی، مدیریتی، سازمانی، علمی و دانشی و عقلی، قاطعیت و هوشیاری و تدبیر، توانایی و شایستگی رزمی و جسمانی و مهارت سخنوری و شایسته‌سالاری فرمانده مهمترین مؤلفه‌ها و شاخصه‌های فرمانده مطلوب در ایران باستان بر اساس روایت شاهنامه را شکل می‌دهند. «منش و شخصیت و توانایی فرمانده» به عنوان طبقه محوری، بر راهبردهای تعامل و کنش (مطرح شده در قضیه ۵) مؤثر خواهد بود.

**قضیه ۳:** «کشورهای بیگانه» با کمک به دشمن ایران (افراسیاب و تورانیان) مانند کمک چین به توران، مخالفت کشور مکران و کمک به توران (دشمن ایران) با درخواست کیخسرو و جنگ با ایران از یک سو و تأثیر عوامل محیطی و «دخالتهای طبیعی و غیرطبیعی (ماوراءالطبیعی) در جنگ» مانند وزیدن بادی تیره به ضرر تورانیان در روز جنگ، سفر دریایی با کشتی بادبانی و وزیدن باد موافق برای کیخسرو و اعتقاد پیشینیان به باورهای کهن در خصوص تأثیر بخت و روزگار و جادو و ... در نتیجه جنگ به عنوان عوامل مداخله‌گر بر راهبردهای تعامل و کنش (مطرح شده در قضیه ۵) مؤثر هستند.

**قضیه ۴:** همراهی و پشتیبانی و کمک مردم ایران از کیخسرو (فرمانده مطلوب)، حمایت همه‌جانبه زمامدار و شاه ایران (کیکاووس) از فرمانده سپاه (کیخسرو)، همراهی و پشتیبانی دینداران و نیکان و موبدان از کیخسرو، ویژگی‌ها و خصلت‌های ایرانیان و آمادگی یلان و سپاهیان برای رزم و در یک کلام «ایرانیان (مردم، شاه و پهلوانان و کشور ایران زمین)» به عنوان بستر و عوامل زمینه‌سازی محسوب می‌شوند که بر راهبردهای تعامل و کنش (مطرح شده در قضیه ۵) مؤثر خواهند بود.

انگیزه کین خواهی و انتقام، حفظ نام نیک و دفاع از جان و مال و فرزندان و مردم و اعتقاد به نبرد همیشگی نیکی علیه بدی و جنگ تا پاک کردن زمین از بدکاران از دلایل آغاز و تداوم جنگها بوده است. «انگیزه‌های آغاز و تداوم جنگ» به عنوان عوامل مهم زمینه‌ای و بسترسازی است که بر راهبردهای تعامل و کنش (مطرح شده در قضیه ۵) مؤثر خواهند بود.

**قضیه ۵:** «پیروزی نهایی ایرانیان و چیره شدن نیکی بر بدی» پیامد و نتیجه به کارگیری تاکتیک‌ها و اصول رزم و روش‌های جنگی کارآمد و هوشیارانه، نظم و سازماندهی، بسیج امکانات و منابع، هدایت و کنترل عملیات در نبرد، اعتقاد به قانونمند بودن دنیا و جنگ، دشمن‌شناسی، مذاکره و ارتباط و تعامل مؤثر با سپاه و مردم و کشورهای بیگانه، طلایه

فرستادن و کسب اطلاعات با رعایت اصول تأمینی و امنیتی، مشورت در امور فرماندهی و مدیریت جنگ است.

**قضیه ۶:** فرماندهی و مدیریت مطلوب در جنگ و دستیابی به پیروزی نهایی و چیرگی نیکی بر بدی با نظر داشت و توجه به موارد زیر مشخص می‌گردد: دارا بودن شایستگی مدیریتی و سازمانی، اخلاقی، رزمی و جسمانی فرمانده و منش و شخصیت نافذ و رهبرگونه او، مردم‌داری و توانایی سخنوری فرمانده و مهارت‌های اقناع و ترغیب سپاهیان، دارا بودن توانایی و شایستگی عقلی و روحی و رعایت شایسته‌سالاری از سوی فرمانده، خدامحوری و دین‌باوری او و در نظر داشتن هدف والای پیروزی نیکی بر بدی و توجه به عوامل مادی و مینوی (پیروزی‌بخش در نبرد و بهره‌گیری مناسب و به جا از راهبردهای مطرح شده در قضیه ۵).

### نتیجه‌گیری

دستیابی و تحقق فرماندهی مطلوب و اثربخش در جنگ یکی از اهداف مهم بسیاری از ارتش‌ها و نیروهای مسلح در هر کشوری در طول تاریخ بوده است که در حال حاضر، در همه کشورهای جهان با انجام پژوهش‌های هدفمند سعی در تئوریزه و علمی کردن تحقق فرماندهی مطلوب و اکاوی و احصای مقوله‌ها و شاخصه‌های آن می‌کنند تا بر آن اساس بتوانند فرماندهانی مطلوب و شایسته را برای نبردهای آینده و پیش رو پرورش دهند که در زمان بحرانها و جنگها با استفاده از توانایی و مهارت‌های خود موجبات موفقیت و پیروزی را برای ارتش و کشور خود فراهم سازند.

بر اساس نتایج این پژوهش، پیروزی نهایی و تحقق اهداف در جنگ رابطه مستقیم و مستحکمی با فرماندهی و مدیریت مطلوب در جنگ دارد. کیخسرو با فرماندهی مطلوب و آرمانی خود توانست سرانجام بر افراسیاب - پادشاه مقتدر، باکیاست و خونریز تورانی - پیروز گردد و با کشتن او در نهایت سبب چیرگی نهایی نیکی بر بدی به باور آیین مزدایی شده است. بر اساس این پژوهش، الگوی فرماندهی مطلوب در ایران باستان بر اساس روایت شاهنامه فردوسی با تمرکز بر روایت جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب بر اساس نظریه داده‌بنیاد و اکاوی و مطالعه شد که تعداد مفاهیم و کدهای حاصل از این مرحله در قالب ۸۱۵ گزاره کلی و ۱۱۳۸

مفهوم و کد مرتبط با فرماندهی مطلوب به دست آمد که در قالب ۱۶ مضمون (مقوله اصلی) و ۶۶ بعد (مقوله فرعی) در قالب پارادایم ساختارمند نظریه داده‌بنیاد پیاده‌سازی شد.

برابر نتایج این پژوهش، مقوله «منش و شخصیت و توانایی فرمانده» مقوله محوری در فرماندهی مطلوب در ایران باستان بر اساس روایت شاهنامه است که تمام مقولات دیگر در پیوند با آن معنا و مفهوم پیدا می‌نمایند. شرایط علی «منش و شخصیت و توانایی فرمانده»، خدامحوری و دین باوری است. بسترها و عوامل زمینه‌ای مؤثر شامل ایرانیان (مردم، شاه و پهلوانان و کشور ایران زمین) و انگیزه‌های آغاز و تداوم جنگ است. مقوله‌های نظم و سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل مؤثر عملیات رزم و نبرد، به کارگیری تاکتیک‌ها، راهبردها و روش‌های جنگی، مشورت در امور فرماندهی و مدیریت جنگ، دشمن‌شناسی، مذاکره و ارتباط و تعامل مؤثر و طلایه و گشتی فرستادن و کسب اطلاعات با رعایت اصول تأمینی و امنیتی، به عنوان راهبردهای محوری تعامل و کنش در الگوی فرماندهی مطلوب اتخاذ شده که تحت تأثیر مقوله‌های کشورهای بیگانه و تأثیر عوامل محیطی (دخالت عناصر طبیعی و غیرطبیعی) به عنوان شرایط مداخله‌گر در راهبردهای تعامل و کنش در این پارادایم محسوب می‌شوند. پیامد راهبردهای تعامل و کنش سرانجام منجر به پیروزی (ایرانیان) و چیرگی نهایی نیکی بر بدی خواهد شد. جایگاه و روابط هر یک از این مضامین در قالب الگو و مدل پارادایم مشخص و شش قضیه مرتبط ارائه گردیده است. در نمودار شماره ۳ مدل و الگوی نهایی فرماندهی مطلوب در ایران باستان بر اساس روایت شاهنامه فردوسی با تمرکز بر روایت جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب به تصویر کشیده شده و روابط مقولات با یکدیگر تبیین گردیده است.

نکته بسیار مهم این است که فرماندهی مطلوب کیخسرو بر اساس روایت شاهنامه توانسته است کارایی خود را در پیروزی در تمام نبردها بر افراسیاب نشان دهد و سرانجام سبب تسلط و چیرگی ایران بر کشورهای توران، چین، مکران و سایر شهرها و قبایل اطراف ایران گردد. مهمتر آنکه سرانجام توانسته است پیروزی نهایی نیکی (کیخسرو ایرانیان) را بر نماد بدی (افراسیاب) پس از سالهای طولانی تحقق بخشد. علاوه بر آن، روایت شاهنامه از فرماندهی مطلوب در حقیقت آموزه‌ای است از نظرات، عقاید و اندیشه‌ها نظامی ایران باستان و اندیشه‌های پس از اسلام تا عصر فردوسی است که با اندیشه و تفکر خلاقانه و هنرمند فردوسی در منظومه فکری شاهنامه متبلور شده است.

با توجه به الگوی منظومه فرماندهی مطلوب در ایران باستان بر اساس روایت شاهنامه (نمودار شماره ۳)، می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه داد:

- ❖ در نظام فرماندهی مطلوب انتخاب فرمانده در درجه نخست اهمیت قرار دارد؛ لذا باید انتخاب فرمانده با نهایت دقت و وسواس و بر اساس شایسته‌سالاری و همراه با نظارت و ارزیابی مستمر و علمی بر عملکرد صورت پذیرد؛ این امر در خصوص فرماندهان و مسئولان عالی رتبه نیروهای مسلح اهمیت بیشتری دارد؛
- ❖ سامانه (سیستم) نظارت، بازرسی و ارزیابی مستمر بر عملکرد فرماندهان و مسئولان طراحی و اجرا گردد که بازخورد عملکرد فرماندهان و زیرمجموعه را به آنها در حوزه کاری با هدف ارتقای اثربخشی سازمانی و فرماندهی ارائه نماید و هر جا که مشخص شد، فرمانده و مسئولی فاقد لیاقت لازم است، اقدامات قانونی را در باره آن اتخاذ نماید؛
- ❖ در معرفی الگوهای شایسته و مطلوب فرماندهی نهایت دقت و اهتمام به عمل آید تا الگوها و فرماندهانی دارای صفات اصیل ایرانی - اسلامی و بر اساس شاخصه‌های بومی ایران پرورش و تربیت یابند.
- ❖ لزوم به کارگیری عناصر مؤمن در کادر فرماندهی ارتش و حضور فعال آنها در همه صحنه‌ها، به کارگیری ابزارهای پیچیده و بسیار کارآمد و فرماندهی‌های مدبرانه در ارتش و ن.م. ممانعت از نفوذ مزدوران و جاسوسان در سلسله مراتب فرماندهی و در بین نیروهای مسلح و مردم، لزوم آموزش درست و دقیق سلاح‌های نظامی، لزوم حرکت تکاملی نیروهای مسلح در همه زمینه‌ها و توجه مستمر به امور پشتیبانی، تسلیحاتی، اطلاعاتی و سیاسی در نیروهای مسلح از طریق رویکرد فرماندهی عالمانه، از جمله مواردی است که لازم است در دستور کار فرماندهان و تصمیم‌سازان ن. م؛ و آجا قرار گیرد.



نمودار شماره ۳: الگوی فرماندهی مطلوب در ایران باستان بر اساس روایت شاهنامه فردوسی با تمرکز بر روایت جنگ بزرگ کیخسرو با افراسیاب بر اساس مدل پارادایم استراوس و کوربین (۱۹۹۲) (کدگذاری محوری)

### فهرست منابع

- آقامحمدی (۱۳۸۹) «سیمای فرماندهی مدیریت و رهبری در نظام اسلامی»، چاپ اول، تهران: دانشگاه افسری امام علی (ع)
- آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، اداره یکم ارتش جمهوری اسلامی ایران، چاپ یکم، بهمن ماه ۱۳۶۹
- احدی، محمد و امیر حاتمی (۱۳۹۷) «مؤلفه‌های الگوی راهبردی فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۶(۱)، صص ۷۳-۹۴



احمدی، مسلم (۱۳۹۰)، «راهبردها و تفکرات جنگی ایرانیان در شاهنامه»، فصلنامه مدیریت نظامی،

۱۱(۲)، ۱۴۷-۱۸۰

اکبری، محمدعلی، مهدی کارگر قجرآبی و بهناز سعادت (۱۳۹۵) «الگوی مطلوب فرماندهی و مدیریت ذخیره جیره غذایی و آب و سوخت نیروی انتظامی در شرایط بحران مبتنی بر معیار

مکانی»، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۱۱(۱)، ۱۵۲-۱۳۱

بهارمست، احمد، (۱۳۱۳)، فرماندهی خداوند جنگ: سپهبد فردوسی، تهران، بی‌جا.

حسن‌زاده، محمدحسین (۱۳۹۰) «شبیخون در شاهنامه»، فصلنامه کاوشنامه، ۱۲(۲)، شماره ۲۲،

۱۰۵-۱۳۰

حسینایی، یحیی و محمدرضا ایروانی (۱۳۹۰) «آموزه‌های اخلاقی و منش فرماندهی شخصیت‌های

شاهنامه فردوسی (مطالعه موردی: داستان فرود سیاوشان)»، فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۱(۱)،

۱۱۱-۱۳۴

خیرگو، منصور (۱۳۹۵) «مفهوم‌سازی فرماندهی مطلوب از منظر مقام معظم رهبری: پژوهشی کیفی

با استفاده از راهبرد نظریه داده بنیاد»، فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۶(۴)، ۴۱-۲۶

خیرگو، منصور و ناصر عباس زاده (۱۳۹۹) به «ارائه الگوی فرماندهی و مدیریت در سازمانهای دفاعی

از منظر امام علی (ع): پژوهشی کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون»، فصلنامه مدیریت نظامی،

۲۰(۱)، ۵۱-۸۰

خورشیدی، عباس (۱۳۸۲)، مدیریت و رهبری آموزشی، تهران: نشر یسپرون

دهخدا، علی‌اکبر، (۱۳۷۲)، لغت‌نامه دهخدا، تهران: دانشگاه تهران.

رامتین، شهرام (۱۳۹۰)، تاریخ نظامی و هنر جنگ، چاپ دوم، تهران: دانشگاه افسری امام علی (ع)

رزمجو، حسین (۱۳۷۵)، انسان آرمانی و کامل در ادبیات حماسی و عرفانی فارسی، چاپ دوم، تهران:

امیرکبیر.

رزمجو، حسین (۱۳۸۸)، قلمرو ادبیات حماسی، جلد دوم، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات

فرهنگی.

رشیدزاده، فتح‌الله، (۱۳۹۰)، منش فرماندهی، چاپ اول، تهران: دانشگاه افسری امام علی (ع)

رضاییان، علی (۱۳۸۴)، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، تهران.

ریاحی، محمدمبین (۱۳۸۸) سرچشمه‌های فردوسی شناسی، چاپ سوم، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

دانایی‌فرد، حسن، سید مهدی الوانی و عادل آذر (۱۳۸۶). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: نشر صفار.

سرّامی، قدمعلی (۱۳۸۸)، از رنگ گل تا رنج خار؛ شکل‌شناسی داستان‌های شاهنامه، چاپ اول، تهران: علمی و فرهنگی

شاهقلیان قهفرخی، رضا (۱۳۹۹) «مؤلفه‌های مدیریت نظامی و فرماندهی پیامبر اکرم (ص)»، فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی، ۱۹(۱)، ۱۷۰-۱۴۵

صادقیان، محمدعلی و محمدحسین حسن‌زاده (۱۳۸۷) «نوای رزم در شاهنامه»، نشریه دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه شهید باهنر کرمان، ۲۰(۱)، ۲۲۱-۱۹۹

صفا، ذبیح‌الله (۱۳۸۹) حماسه سرایی در ایران، چاپ نهم، تهران: امیرکبیر.

فردوسی، ابوالقاسم (۱۹۶۷) شاهنامه فردوسی، جلد پنجم، به تصحیح رستم علییف زیر نظر ع. نوشین، چاپ اول، مسکو: انتشارات دانش.

فلاح، غلامعلی (۱۳۸۵) «رجزخوانی در شاهنامه»، مجله دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تربیت معلم تهران، ۱۴(۳ و ۴)، ۱۳۰-۱۰۷

مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۰)، مدیریت و فرماندهی در اسلام، قم: انتشارات هدف

ناتل خانلری، پرویز (۱۳۱۳)، سپاه و جنگ در شاهنامه فردوسی، ۲(۵ و ۶)، مجله مهر، تهران، ۵۶۹-۵۷۸

Creswell, JW. (2004). Research Design: Qualitative and Quantitative Approachs, California: SAGE Publications.

Strauss, A. and J. Corbin (1992). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, California: Sage Publications, Inc.

Suka, M. (2118). Military Leadership as a Model of civil Leadership. Paper presented at the Conference Book of Proceedings.

(1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, California: Sage Publications, Inc. Second Edition.

Treasury, H.M. (2000). Productivity in the UK: The Evidence and the Government's Approach.