

استخراج استعاره‌های فرماندهان مبتنی بر

اندیشه مقام معظم رهبری

احساسن ملانوری شمس^۱ | خلیل نوروزی^۲ | محمدمهدی منتظری^۳ | احمد مخدومی^۳

۹

سال سیزدهم
پاییز و زمستان ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۰۰/۰۰

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۰/۰۰

صص: ۲۴۱-۲۶۷

شابا چاپ: ۲۵۳۸-۶۳۲۸

الکترونیکی: ۲۷۱۷-۱۶۵۵

چکیده

فرماندهی، رهبری و مدیریت از مباحثی است که ذهن بسیاری از اندیشمندان را به خود مشغول کرده است. اما آن چه در واقعیت تاریخ، حقیقت فرماندهی و رهبری را به درستی نمایان می‌سازد، نقش فرماندهان و رهبران در امنیت، افتخار، اقتدار و پیشرفت کشورها و ملت‌ها است. از این رو، این مقاله در پی آن است تا با استفاده از روش نظریه پردازی مبتنایی به تجزیه و تحلیل اندیشه مقام معظم رهبری پرداخته و رهبری نظامی را از منظر معظم له تبیین نماید. در این تحقیق، کلیه بیانات، احکام و مکتوبات حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) که از سال ۱۳۶۷ به صورت رسمی در تارنمای معظم له منتشر شده است، مورد بررسی قرار گرفت. ۳۲۲ مفهوم، ۴۰ مقوله و ۱۲ استعاره مبتنی بر مقوله‌ها استخراج گردید و سپس بر اساس پرسش‌نامه‌های تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و در دو دور توزیع پرسش‌نامه نظر خبرگان رتبه‌بندی شد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که با توجه به سه مؤلفه وضوح استعاره، خوانش و تطابق حداکثری با انتظارات رهبری و کارکرد آن در عرصه عمل، استعاره «جهادگر» مناسب‌ترین استعاره از دید خبرگان معرفی گردید.

کلیدواژه‌ها: مدیریت، فرماندهی، رهبری، استعاره، جهادگر.

DOR:

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام

۲. استادیار دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام

۳. دانشجوی دکتری تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری دانشگاه امام صادق علیه‌السلام

۱. مقدمه

زبان یک نظام ارتباطی، مبتنی بر نظامی از مفاهیم ذهنی است، با افکار، ایده‌ها و نظامات اندیشه‌ای سروکار دارد. بنابراین زبان به طور ماهوی، منبع یافتن شواهدی از عملکرد شناختی محسوب می‌شود. تحلیل‌های استعاری اغلب توسط سیاست‌گذاران و برای توجیه کردن و مشروعیت بخشیدن به سیاست‌ها استفاده می‌شود اما این استعاره‌ها می‌توانند نحوه شکل‌گیری برداشت از شیء^۱ را نشان دهند. این رویکرد نظری بر چگونگی تعامل انسان با ابهامات و پیچیدگی‌های محیط خود متمرکز است. درک مجدد یکی از کارکردهای اصلی استعاره به‌ویژه استعاره‌های ادبی است که به ما امکان می‌دهد با استفاده از اصطلاحات نامتعارف و مقوله‌های ناآشنا تجربیات گذشته را برای دیدگاهی جدید بررسی کنیم.

این مقاله بر آن است تا با تکیه بر تجربه فرماندهان دفاع مقدس، اهمیت و سودمندی رویکرد استعاری را در قالب رویکردی معرفتی و کلی، در نظام انتظارات از یک فرمانده پیش‌رونده و پیش‌برنده نشان دهد. به عبارت دیگر، در این پژوهش قدرت استعاره و رابطه‌ای که استعاره از مخازن معنایی ایدئولوژی یا حتی فرهنگی بر یک فرمانده دارد، مورد بررسی قرار خواهد گرفت. استعاره یک مقایسه مجازی (یعنی استعاره، تشبیه یا قیاس) است که برای تعریف جنبه‌های کلیدی یک شیء از آن استفاده می‌شود. کشف استعاره‌ها نیازمند اخذ از منبعی معتبر و با ارتباط بسیار بالا با شیء است. استفاده از ظرفیت روش‌شناسی‌های کیفی برای درک شیء، از جمله نظریه مبنایی مورد استفاده برولی^۲ (۲۰۱۴) و بدوز^۳ (۲۰۱۶) قرار گرفته است.

از سوی دیگر، در جمهوری اسلامی حقیقت فرماندهی و رهبری را می‌توان در اندیشه و عملکرد ولایت فقیه جستجو نمود. 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 بر طبق آن فرماندهی نظامی،

1. Objet. Object

2. Borrelli

3. Beddoes

هنر و توانایی نفوذ و هدایت افراد به سوی اهداف را مبتنی بر الگوی متعالی مدیریت و رهبری امام معصوم (علیه‌السلام) و ولایت فقیه به دست آورد.

پرداختن به موضوع استعاره‌های فرماندهان، بر اساس گفتمان مقام معظم رهبری می‌تواند سودمندی‌های زیر را برای نیروهای مسلح به ارمغان آورد: برآورده شدن انتظارات فرمانده کل قوا، توسعه و تعالی نیروهای مسلح، نشان دادن کارآمدی حکومت اسلامی در ارائه الگوی بومی-اسلامی و افزایش قدرت دفاعی جمهوری اسلامی ایران.

لذا هدف از این پژوهش، شناخت استعاره‌های مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح بر اساس اندیشه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) است و در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که استعاره‌های مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح بر اساس اندیشه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) چیست؟

۲. ادبیات تحقیق

۲-۱. پیشینه تحقیق

حضرت امام علی (علیه‌السلام) ویژگی‌ها و معیارهای رهبران اسلامی را که در برگیرنده خصوصیات تخصصی، ارزشی و مکتبی است، به شرح زیر می‌فرماید:

شجاعت، توانایی در انجام امور، دوری از تردید، تجربه کاری، استقامت در برابر مشکلات، حُسن تدبیر، قدرت و توانایی در انجام امور، 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. (نهج البلاغه).

صفات مالک‌اشتر در کلام حضرت امام علی (علیه‌السلام) به شرح زیر تشریح شده است: بیداری و هوشیاری کامل در بحران‌ها و به هنگام احساس خطر، عدم ترس و وحشت از قدرت دشمن هر چقدر باشد، قاطعیتی همچون شعله‌های سوزان آتش در برابر دشمنان، مؤثر بودن و حساب شده

بودن ضرباتی که بر دشمن وارد می‌کند، پیروی کامل از فرمان امام و رهبر، دلسوزی و خیرخواهی نسبت به جامعه اسلامی و سخت‌گیری در برابر دشمنان (مکارم شیرازی، ۱۳۷۰: ۱۹۹).

۲-۲. تعریف مفاهیم

الف: فرماندهی

در تفسیر آیه لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ (سوره مبارکه توبه، آیه 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 نفرات تحت اداره خود، رؤف و رحیم باشد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۰: ۱۹۵).

در جایی دیگر خصوصیات 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. بی‌ایمانان، ترسویان، جاسوسان و تنبلان را تسویه کند و پیروزی با گروهی است که پابرجا 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).

در رابطه با شیوه رهبری، خداوند 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، پیروان از تو پراکنده می‌شدند. پس آنان را ببخش و برای آنان آموزش 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 (سوره مبارکه آل عمران، آیه ۱۵۹).

آیه بالا بیان‌کننده شیوه مدیریت رحمانی است که برخی اصول و حیاتی عبارتند از: اصل نرمی و مهربانی (لَيْتَ لَهُمْ)، اصل عفو بخشش (فَاعْفُ عَنْهُمْ)، اصل استغفار (وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ)، اصل مشورت (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ).

اصول یادشده، به دو گونه عرضی و طولی قابل ارزیابی هستند، یعنی هم می‌توانند به طور مستقل تعریف شوند و هم به شکل یک فرایند به تفسیر درآیند. در این آیه (سوره مبارکه آل عمران، آیه ۱۵۹)، خداوند رحمان به رسول رحمت (صلی الله علیه و آله و سلم)، رهبری انسان‌ها را آموزش می‌دهد. اصولی که با راهنمایی این آیه شریفه برشمرده شدند، در ارتقای روحیه پیروان و انگیزش قوی آنان و اثربخشی بالای سازمانی، تأثیر به‌سزایی دارند (قوامی، ۱۳۹۰: ۴۳۹-۴۳۲).

ب: استعاره

استعاره^۱ شیء را توصیف و تبیین می‌کند و وجوه اصلی مورد نظر را در آن نشان می‌دهد. استعاره‌ها، موضوعات و پدیده‌های پیچیده را با تأکید بر نکات کلیدی آنها، ساده و قابل درک می‌سازند و از آنچه که ذهن ما با آن آشناست، پلی برای درک شیء بنا می‌کنند. در حقیقت استعاره در تلاش است، وجه خاصی از موضوع مورد مطالعه را به نحوی بازنمایی کند تا مشخصه مهمی را به طور کارکردی از طریق زبان به مخاطب القا کند. به عبارت دیگر، استعاره موضوع را توصیف و تبیین می‌کند و وجوه اصلی مورد نظر را در آن نشان می‌دهد. استعاره‌ها، موضوعات و پدیده‌های پیچیده را با تأکید بر نکات کلیدی آنها، ساده و قابل درک می‌سازند (Ortony, Andrew Ed, 1993).

در علمی که از استعاره‌ها فراوان بهره می‌برند، نسبت به کارایی این استفاده‌ها گاه تشکیک شده است. این امر چندان هم عجیب نیست زیرا فرایند درک و فهم استعاره بسیار پیچیده است. در نتیجه توافق جامعی درباره تأثیر و نقش ترغیبی و متقاعدکننده استعاره در دست نیست. با این وجود می‌توان ادعا کرد که کاربرد استعاره در ایجاد چنین نقشی برای آن بی‌تأثیر نیست. در رابطه با نقش استعاره همچنین می‌توان گفت که استعاره‌ها نقشی دوگانه دارند: دیدگاه خاصی درباره موضوعات

1. Metaphor

ارائه می‌دهند ولی در عین حال، راه برای مذاکره بر سر این دیدگاه باز است چرا که چنین مذاکراتی می‌توانند به شکل‌گیری استعاره‌های بدیع و دیدگاه‌های ذهنی جدید منتهی شوند.

ج: کاربرد استعاره‌های نظامی در تقویت اراده

تمدن معاصر غرب مدت‌هاست که از استعاره‌های نظامی استفاده می‌کند. استفاده از استعاره‌های نظامی اولین بار در قرن هفدهم، توسط پزشک توماس سیدنهام برای توضیح رسالت پزشک در مقابله با بیماری‌ها انجام شد. وقتی جریان معالجه به مثابه جنگ با میکروب‌ها و ویروس‌ها باشد، آن‌گاه «ریشه کن کردن»، «نابودی»، «نبرد» و «حمله به دشمن» در عالم پزشکی معنادار خواهد بود (Khatami A, Outhred AC, 2015). در قرن نوزدهم، شیمیدان فرانسوی، لوئی پاستور که کمک زیادی به درک بیماری‌های عفونی کرد و واکسن‌هایی را علیه هاری و سیاه‌زخم تولید کرد، اغلب از استعاره‌های نظامی بیماری استفاده می‌کرد. توجه داشته باشید که او هم‌زمان با ناپلئون بناپارت که او را می‌پرستید، در فرانسه زندگی می‌کرد، بنابراین او خود را در میدان جنگ با هاری و سیاه‌زخم، به مثابه ناپلئون در جنگ‌هایش می‌دانست (Owen W. Dulce et al., 2018).

«جنگ علیه سرطان» یک استعاره رایج، هم در سطح اداری و هم در سطح فردی است. ریچارد نیکسون در دهه ۱۹۷۰ با ارائه بودجه افزایش یافته برای تحقیقات سرطان شروع به صحبت در مورد جنگ سرطان کرد. حتی پیشنهاد می‌شود که با مبتلایان به بیماری‌های نادر و خاص یا صعب‌العلاج به زبان استعاری نظامی سخن گفته شود. لذا، اغلب به بیماران گفته می‌شود که باید با سرطان مبارزه کنند (Penson RT, Scapira L, t 2004).

استفاده از استعاره برای بیماری می‌تواند به کودکان نیرو بدهد اما عاقلانه است که فکر کنیم چگونه یک استعاره ممکن است بر آنها تأثیر منفی بگذارد. هنگام ارائه یک تشخیص مخرب، بهتر است ابتدا نحوه عملکرد یک خانواده را ببینید، به بهترین روشی که آنها برای مقابله با ماهیت ناسازگار بیماری فرزندشان و کارکردن با آنها می‌یابند، گوش دهید. اگر قرار است از استعاره استفاده کنیم، باید آنها را بادقت، مشارکت و خردمندانه به کار ببریم.

د: کاربرد استعاره در امور نظامی

راهبردشناسان نظامی و روابط بین‌الملل از استعاره تحلیل هزینه و فایده استفاده می‌کنند. این از طریق استعاره‌ای به وجود می‌آید که توسط اکثر متفکران راهبردی در حوزه سیاست بین‌الملل بحث شده است؛ از جمله استعاره کلاوزویتز که بیان می‌دارد: «جنگ به مثابه علم سیاست است که با ابزارهای دیگر دنبال می‌شود».

کارل فون یک ژنرال پروس بود که جنگ را بر اساس تحلیل هزینه و فایده سیاسی درک می‌کرد و از این رو معتقد بود: «جنگ به مثابه نظام سیاسی ملت-دولت، اهداف سیاسی دارد و جنگ ممکن است به بهترین وجه در خدمت این اهداف باشد». بنا بر استعاره‌های کلاوزویتز و فون، در جنگ و میدان نبرد، "سود" سیاسی باید با "هزینه" قابل قبول سنجیده شود. زمانی که هزینه‌های جنگ از دستاوردهای سیاسی بیشتر شود، جنگ باید متوقف گردد.

علاوه بر استعاره‌های سیاسی طرح‌شده، برخی دیگر از استعاره‌های قابل بحث پیرامون جنگ نیز شناسایی شدند. در جدول (۱)، استعاره‌های مهم جنگ و فرماندهان نظامی بیان شده است.

جدول ۱. استعاره‌های فرماندهان نظامی در ادبیات جهان

ردیف	استعاره از جنگ	استعاره از فرماندهان جنگ	نظریه پرداز
۱	جنون ادواری دولت‌های قوی تر	جنایت کار خشن	(Jackson, 2002)
۲	فوتبال آمریکایی	کاپیتان فوتبال	(Milne, 2017)
۳	عمل مبتنی بر عقلانیت	عاقل عمل‌گرا	(Chwastiak, 2006)
۴	مدل‌سازی و تصویرسازی از آینده مرجح	مدل‌ساز	(Schaller, 1985)
۵	خیزش شیرها برای افزایش قلمرو	شیر نر	(Duffy Toft, 2002)
۶	بالاگرفتن حرارت بازار	تاجر	AAt Oma,, MHMed Outanoute, Mohamed Baslam, & Mohamed Fakir, and Belaid Bouikhalene. (2019)

۲-۳. چارچوب نظری

ویژگی‌های رهبری نظامی از منظر حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

از منظر معظم‌له، برای آن که فرمانده نظامی بتواند به عنوان رهبر، بر جان و دل مجموعه تحت امر خود نفوذ و اعتماد آنها را جلب نماید، بایستی از ویژگی‌های زیر برخوردار باشد: روح ایمان، اخلاص و تلاش مخلصانه و تسلیم شدن در برابر خدا، توکل و اعتماد به حمایت و کمک خداوند، دانش، خردورزی و تعالی هر چه بیشتر علمی و عملی، پرهیزگاری و تقوا، مظهر پاکی، شفافیت و صداقت، پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، حلم و بردباری، صبر و استقامت در مقابل دشواری‌ها، آسودگی را به خود راه ندادن، کار خستگی‌ناپذیر، روحیه فداکاری، سلحشوری نظامی و خلوص معنوی، جنبه‌های ارزشی و اسلامی را بر همه فعالیت‌ها و تلاش‌های خود مقدم داشتن، احساس وظیفه و تعهد و تدارک و پشتیبانی معنوی و دائم نیروی انسانی (بی‌نا، ۱۳۸۹: ۴۷).

آثار برخی از پژوهش‌های داخلی در جدول (۲) مورد بررسی قرار گرفته است، اما هیچ‌کدام از پژوهش‌ها به موضوع تحقیق حاضر نپرداخته‌اند. البته از پیشینه‌های مذکور 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 نگرفته‌اند.

جدول ۲. بررسی پژوهش‌های پیشین (منبع: پژوهشگران)

موضوع	نتایج
بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس (سید مصطفی 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، زمستان ۱۳۸۹).	توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه، ضمن وجود اشتراکاتی با مدل‌های موجود، از اساس با مدل‌های یادشده دارای تفاوت ماهوی است.
مطالعه اکتشافی آئین رهبری فرماندهان شهید با استفاده از نظریه‌های مبنایی (عباسی و همکاران، تابستان 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.

موضوع	نتایج
عوامل و شاخص‌های مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی در آینده (خورشیدی و همکاران، پاییز ۱۳۹۱).	عوامل مؤثر در رهبری و مدیریت، فرماندهان نیروی زمینی مشتمل بر شش عامل است: عامل اول؛ سلامت معنوی، عامل دوم؛ سلامت روانی، عامل سوم؛ توانایی تخصصی، عامل چهارم؛ توانایی رهبری، عامل پنجم؛ توانایی بلوغی و عامل ششم؛ توانایی عمومی
آثار و پیامدهای اصلاح رفتار مدیران و فرماندهان در ابعاد فردی و سازمانی (با تاکید بر دیدگاه قرآن و روایات) (حسینی خواه و همکاران، پاییز ۱۳۹۲).	افرادی که مسئولیت‌های کلیدی سازمان را بر عهده می‌گیرند باید از صفات مثبت اخلاقی برخوردار بوده و برنامه‌های اصلاح رفتار باید به طور مستمر برای مدیران و کارکنان اجرا شود.
سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی (علیه‌السلام) در نهج‌البلاغه (اسکندری و همکاران، بهمن ۱۳۹۳).	سبک مطلوب از دید امام علی (علیه‌السلام) سبک اقتضایی مبتنی بر مبانی اعتقادی و تکلیف‌محور است که در مورد زبردستان، مردم، نزدیکان و دشمنان با راهبردهای مناسب هدایت دلسوزانه، مراعات برادرانه، مراقبت سخت‌گیرانه و مبارزه جوانمردانه به کار می‌رود.

۲-۴. یافته‌های تحقیق

هم‌زمان با گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل از طریق کدگذاری باز^۱ انجام شده است. در کدگذاری باز اقدام به احصاء کدها، مفاهیم و مقوله‌ها از متون گردید و به طور دائم، به متون بیانات مراجعه و برخی از کدها را حذف یا کدهای جدیدی را اضافه شده‌اند. کدگذاری باز از طریق درک مفهوم یک پیشامد و انتخاب یک نام (برچسب) برای آن و از طریق فن مقایسه مستمر انجام می‌شود. در واقع فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم و مقوله‌ها شناسایی می‌شوند. این روش به صورت رفت و برگشتی آن قدر ادامه یافت تا اشباع نظری حاصل گردید. با عنایت به توضیحات اخیر، به این ترتیب تعداد ۲۲۳ کد، ۴۰ مفهوم و ۱۲ استعاره ایجاد و شناسایی گردید. برای اینکه قابلیت ارجاع‌دهی به شیوه‌ای سریع و سهل فراهم شود و نسبت کدها

1. Open Coding

با متون منتخب مشخص شود، از نشانگر شش رقمی استفاده شده است. در جدول (۳) نحوه به کارگیری نشانگرهای اختصاری تحقیق نشان داده شده است:

جدول ۳. نشانگرهای اختصاری منابع تحقیق

نوع نشانگر	معنای نشانگر	اعداد نشانگر
شش رقمی	دو رقم اول نمایانگر سال ایراد بیانات	اعداد ۵۷ تا ۰۰
	دو رقم دوم نمایانگر ماه ایراد بیانات	اعداد ۰۱ تا ۱۲
	دو رقم سوم نمایانگر روز ایراد بیانات	اعداد ۰۱ تا ۳۱

(نگارندگان، ۱۳۹۵)

مثالی از نحوه کدگذاری در جدول (۴) آورده شده است:

جدول ۴. مثال کدگذاری

مقوله	مفهوم	کد	متن منتخب
هدایت و رهبری	مفهوم رهبری	رهبر، فرمانده هم است	در حقیقت چون رهبر، فرمانده هم است و جریان ویژه‌ای میان نیروهای مسلح و فرماندهی کل آن نیروها برقرار است، بنابراین می‌تواند از حیث ارتباط با فرماندهی، مأموریت‌هایی را بر حسب اقتضای شرایط - غیر از آن مأموریت اصلی - داشته باشد. (۱۳۶۸/۱۱/۰۷)
	مهارت انسانی	برقرارکننده ارتباط	
	مهارت رهبری	اقتضایی عمل نمودن رهبر	

(گروه نگارندگان، ۱۳۹۶)

۲-۱- تجزیه و تحلیل توصیفی ویژگی‌های جامعه خبرگان

با عنایت به اینکه روش تحقیق کیفی نظریه پردازی مبنایی محقق محور است، لیکن برای افزایش روایی و اعتبار و کاهش میزان خطا در مرحله کدگذاری باز از نظرات خبرگان مرتبط با موضوع و تحقیق بهره‌برداری گردید. به همین منظور برای انتخاب مناسب‌ترین، کدها، مفاهیم و

مقوله‌ها پرسش‌نامه بین صاحب‌نظران توزیع گردید و در دو دور توزیع پرسش‌نامه‌های تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) 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 نظریه‌پردازی مبنایی.

✓ برخوردار بودن از دست کم ۲۰ سال سابقه خدمت.

پس از وزن‌دهی و اولویت‌بندی تعداد ۱۰ نفر از خبرگان به شیوه گزینشی انتخاب گردیدند. شش نفر از ده نفر مذکور سابقه فرماندهی سطح عالی در هشت سال دفاع مقدس داشتند و چهار نفر دیگر، پژوهشگرانی بودند که دست کم سه پایان‌نامه یا رساله مرتبط را در دانشگاه‌های نظامی راهبری کرده‌اند. در ادامه به تجزیه و تحلیل توصیفی ویژگی‌های جامعه خبرگان پرداخته شده است.

۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف؛ بنیادی - کاربردی است. از نظر روش؛ کیفی و از نظریه مبنایی^۱ تبعیت نموده است. جامعه آماری پژوهش پیش‌رو شامل کلیه بیانات، نامه‌ها، احکام و فرامین حضرت امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) که به صورت 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 و با استفاده از ابزارهای فیش‌برداری، کتاب‌های علمی و تخصصی، مقالات علمی و پژوهشی، جمع‌آوری شده‌اند. قلمرو موضوعی پژوهش، معطوف به «مدیریت و فرماندهی» است. قلمرو زمانی، معطوف به سال‌های ۱۳۵۷ به بعد است و قلمرو مکانی شامل نیروهای مسلح است. به دلایل زیر، روایی پژوهش محقق شده است:

(۱) انجام تجزیه و تحلیل به صورت رفت و برگشتی و به دفعات

(۲) رسیدن به اشباع نظری با احصاء ۳۲۲ مفهوم، ۴۰ مقوله و ۱۲ استعاره

۳) انتخاب رویکرد تحلیل جزء به جزء^۱

۴) ارجاع کد گذاری باز به تعداد ۶ نفر خبرگان و اعمال نظرهای اصلاحی آنان در فرایند تجزیه و تحلیل

با تأکید بر پابندی به پایایی، برای دستیابی به آن با استفاده از چهار معیار معروف پارکر و رافی^۲ (۱۹۹۷)، به شرح تأیید گردیده‌اند: (۱) تولید مفاهیم از داده‌های بررسی شده (۲) استخراج مقوله‌ها از پیوندهای مفهومی برقرار شده بین مفاهیم (۳) شکل‌گیری بر اساس گفتمان امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) جهت قابل تعمیم بودن و (۴) اطمینان از استخراج مقوله‌ها از جمع‌آوری داده‌ها.

۴. سوالات تحقیق

همان‌گونه که در مقدمه ذکر گردید، در این پژوهش به دنبال پاسخ 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؟» خواهیم بود.

۵. تحلیل یافته‌ها

به علت کثرت حجم متن‌های منتخب در ادامه فقط به نحوه ارتباط کدها، مفاهیم و مقوله‌های «مدیریت و فرماندهی» بسنده شده است.

جدول ۵. سیر از بیانات تا ظهور استعاره‌ها (منبع: پژوهشگران)

مفهوم برآمده (تاریخ بیانات)	مقوله سطح (۱)	مقوله سطح (۲): استعاره برآمده
کار مخلصانه (۶۹۰۳۰۳)، تقویت اخلاص (۷۳۰۷۱۳)، بی‌ادعا بودن فرمانده (۸۹۰۸۱۹)، استعانت از خداوند برای عمل به وظیفه (۷۳۰۷۱۳)، توکل به خدا (۸۶۰۴۰۹)، توکل به خدای بزرگ و اعتماد به حمایت و کمک او (۸۱۰۸۰۷)، عناصر مؤمن و حزب‌اللهی (۷۵۰۱۲۸)، مؤمن و مجاهد (۸۹۰۸۱۹)، برخورداری از روح ایمان و خلوص نیست (۶۸۰۳۳۰)، تقویت ایمان (۷۳۰۷۱۳)، داشتن ایمان واقعی (۶۹۱۰۲۲)، لزوم برخورداری از ایمان (۸۶۰۸۰۲) (۷۸۰۳۰۳)،	مؤمن و متقی	ولی بعض

۱. در این رویکرد، متون و داده‌ها خط به خط و کلمه به کلمه مورد تحلیل قرار می‌گیرند.

استخراج استعاره‌های فرماندهان مبتنی بر اندیشه مقام معظم رهبری

مفهوم برآمده (تاریخ بیانات)	مقوله سطح (۱)	مقوله سطح (۲): استعاره برآمده
لزوم برخورداری از تقوا (۸۶۰۸۰۲) (۸۱۰۸۰۷)، ترویج تحقیق پارسایانه (۶۹۱۰۰۴)، برخورداری از سلامت (۷۹۰۳۰۱)، دین‌داری و تسلیم در برابر خدا (۷۰۰۲۲۱)		
لزوم داشتن قوت قلب (۸۳۱۱۱۰)، لزوم داشتن اعتماد به نفس (۸۳۱۱۱۰)، ایمان و اعتماد به خود (۸۲۱۱۱۹)، اعتماد به نیروی ذاتی خود (۸۴۰۷۰۶)، تقویت شجاعت (۷۳۰۷۱۳)، لزوم داشتن شجاعت (۸۳۱۱۱۰) (۸۶۰۴۰۹)	شجاعت و دارای اعتمادبه‌نفس	حماسه‌آفرین
داشتن روحیه انقلابی (۷۳۰۸۰۳)، انقلابی بودن رهبر (۷۰۱۰۱۲)، دارای سوابق جهادی (۷۳۰۸۰۳)، نیاز به همت و اراده (۸۸۰۱۲۹)، جدیت در کارها (۷۰۱۰۱۲)، به‌کارگیری حداکثر توان و همت (۷۶۰۲۱۴)، مصمم و بااراده (۷۰۱۰۱۲)، لزوم پشتکار فرمانده (۶۹۱۰۲۲)، لزوم خستگی‌ناپذیری فرمانده (۶۹۱۰۲۲)، تلاشگر (۷۳۰۸۰۳)، پیگیر (۶۹۰۳۰۳)، پرکار و فعال (۶۹۰۳۰۳)، پیگیری امور (۷۹۰۳۰۱)، تقویت اراده و تصمیم (۶۸۰۳۱۸)، اراده فرماندهی (۶۹۰۳۰۳)	روحیه انقلابی	جهادگر
امانت بودن زیر دستان (۷۶۰۳۲۱)، برخورداری از تعهد (۶۸۰۳۳۰)، نظم و انضباط توأم با انگیزه معنوی (۷۵۰۸۰۶)، مسئولیت‌پذیری (۸۱۰۶۰۴) (۶۸۰۳۳۰) (۷۳۰۸۰۳)، انجام کامل مسئولیت (۸۹۱۱۱۹)، لزوم مسئولیت‌پذیری فرمانده (۶۹۱۰۲۲)	مسئولیت‌پذیری	امانت‌دار
برقراری توازن بین انواع تحقیقات (۸۵۰۸۱۸)، عدم انجام تحقیقات موازی و غیرلازم (۸۵۰۸۱۸)، اداره همه‌جانبه (۶۹۱۰۲۲)، اقتضایی عمل نمودن (۶۸۱۱۰۷)، اشراف بر امور تحقیقات (۸۳۰۹۲۶)، آگاه و مطلع بودن (۶۹۱۰۲۲)، رفع ضعف‌ها، نقص‌ها و مشکلات (۸۹۱۱۱۹)	همه‌جانبه‌نگری	جامع‌نگر
برخورداری از حلم، بردباری و صبر (۸۱۰۸۰۷)، برخورداری و به‌کارگیری ابتکار (۸۹۰۸۱۹) (۷۳۰۸۰۳)، بهره‌مندی از خلاقیت و به‌کارگیری آن (۷۳۰۸۰۳) (۸۱۲۰۲)، توجه به نوآوری (۸۶۰۸۰۲) (۷۴۰۷۰۵)، داشتن ابتکار عمل (۷۰۱۰۱۲)، مدیریت تحول (۸۹۰۴۲۰) (۸۵۰۸۱۸)، برنامه‌ریزی پویا و ناظر به آینده (۸۹۰۸۱۹)	خلاق و نوآور	تحول‌خواه
ارزشمندی سازماندهی (۸۹۱۱۱۹)، لزوم سازماندهی اداری و نظامی (۶۸۰۴۱۹)، افزایش استحکام سازماندهی (۸۱۰۸۲۶) (۹۰۱۱۱۹) (۶۹۱۰۲۲)، استحکام و شایستگی در مدیریت (۸۲۰۸۰۸) (۸۲۰۴۱۹)، رعایت سلسله‌مراتب (۶۸۰۴۱۹)، لزوم مدیریت سازمان‌یافته در تحقیق و علم (۸۳۰۴۰۱)، نظارت بر حسن اجرا (۶۸۰۶۳۱)، لزوم توجه به انضباط (۸۶۰۸۰۲)، تقویت انضباط (۷۳۰۷۱۳) (۶۸۰۳۱۸)، نظم بخشیدن (۶۸۰۶۳۱)، تحکیم مبانی انضباط (۷۶۰۲۱۴)، پایبندی به ضوابط و اصول (۸۳۱۰۲۳) (۶۹۰۳۰۳)، منضبط بودن (۶۹۱۰۲۲)، حضور مستمر در محل مأموریت (۶۸۱۱۱۵)، پایبندی به قانون (۸۲۰۹۲۶)، برخورد آیین‌نامه‌ای با کارکنان (۶۹۱۰۲۲)	سازماندهی، پایبند به اصول و قواعد	ناظم
استفاده از ابتکارها و نوآوری‌های افراد مستعد (۹۱۰۱۱۹)، به‌کارگیری عناصر مؤمن، کارآمد، متخصص، خوش‌فکر و اندیشمند (۷۶۰۲۱۴) (۹۰۰۵۰۳) (۸۴۰۷۰۴) (۸۷۰۶۱۰) (۶۱۰۱۰۸)، جذب و بهره‌بردن از افراد متعهد (۶۹۱۰۰۴) (۸۱۲۰۲) (۸۷۰۶۱۰)، بهره‌گیری از استعدادهای موجود (۸۴۰۶۰۳)، استفاده از نخبگان و کمک به آنان (۸۶۰۶۰۴)، لزوم توجه به کارآزمودگی (۸۶۰۸۰۲)، بهره‌گیری از ابتکار، استعداد و خلاقیت خود (۶۲۰۹۲۰) (۷۰۱۰۱۲)	هدایت ظرفیت‌های موجود	مربی

مفهوم برآمده (تاریخ بیانات)	مقوله سطح (۱)	مقوله سطح (۲): استعاره برآمده
<p>بهره‌گیری از ظرفیت‌های فنی موجود برای بازسازی (۷۰۱۰۱۲)، جوهر فرماندهی رهبری است (۶۹۱۰۲۲) (۸۱۰۸۰۷)، فرماندهی همان رهبری است (۷۶۰۳۲۱) (۶۸۱۱۰۷)، در فرماندهی، عنصری یا جزئی از رهبری وجود دارد (۹۱۰۲۰۳) (۸۱۰۸۰۷)، فرماندهی، رهبری حساس و مهمی است (۷۶۰۳۲۱)، رهبری صرفاً صدور دستورات آمرانه نیست (۶۹۱۰۲۲)، رهبری متکی به ذهن، احساس، عمل، جسم و روح است (۶۹۱۰۲۲)، رهبری یک امر معنوی است (۶۹۱۰۲۲)، برقراری ارتباط با دل‌ها (۹۱۰۲۰۳)، رهبری یعنی هدایت؛ جسم، فکر، جان و دل اعضا (۸۱۰۸۰۷)، تسخیر دل و جذب افراد (۸۳۱۰۲۳)، پافشاری و استقامت در مقابل دشواری‌ها (۸۱۰۸۰۷)، تشویق و دل‌گرم کردن نخبگان (۹۰۰۵۳۰)، قدرت و نفوذ فرماندهی موجب حرکت و نشاط (۸۱۱۱۰۷)، ایجاد روحیه تحقیق، کنجکاوی، و پیگیری کردن در مردم (۸۸۱۱۳۳)، لزوم تقویت قدرت رهبری در فرماندهان (۹۱۰۲۰۳)، ایجاد زمینه برای رشد و شکوفایی نیروهای مستعد و جوان (۷۷۰۷۲۲) (۸۰۰۳۰۶)، مسئولان دل‌سوز و علاقه‌مند (۷۵۰۱۲۸)، لزوم دل‌سوزی فرمانده (سرزندگی) (۶۹۱۰۲۲) (۶۹۰۳۰۳)، برطرف کردن نقص‌ها (۷۲۰۷۲۸)، توانایی غلبه بر موانع (۸۱۰۸۰۷)</p>		
<p>انجام مشورت قبل از ورود به میدان (۸۶۰۴۰۹)، در نظر گرفتن جوانب امور (۸۶۰۴۰۹)، اعمال تدبیر (۸۰۰۳۰۶)، اعمال تدبیر صحیح (۶۸۰۴۱۳)</p>	سنجش جوانب امور	مدیر
<p>القای احساس اتکا به خود (۸۹۰۸۱۹)، اتکا به نیروهای سازنده و کارآمد به خود (۷۶۰۱۲۷)، لزوم اعتمادبه‌نفس در مبتکرین (۹۱۰۱۱۹) (۹۱۰۱۱۹)، لزوم احساس توانایی در جوانان (۸۲۰۶۲۹)، تقویت روح اعتمادبه‌نفس و ما می‌توانیم (۸۴۰۱۳۰)، توانایی تولید علم (۸۲۰۲۲۲)، توانایی شکستن و توسعه مرزهای دانش (۸۲۰۲۲۲) (۸۳۰۴۰۱) (۸۴۰۱۳۰) (۸۴۰۷۲۹)، توانایی فرارگرفتن در سطح اول علمی دنیا (۸۴۰۷۲۴)، توانمندی جوانان برای انجام تحقیقات علمی (۸۸۰۱۰۱)، توانایی تولید در ملت ایران (۸۴۰۱۳۰)، توانایی رشد در ملت ایران (۸۴۰۱۳۰)، توانایی مردم به انجام کارهای بزرگ (۷۵۰۱۲۸)، توانمند بودن ایرانیان (۸۶۰۸۰۲)، وجود افراد مبتکر، نوآور و مستعد (۹۱۰۱۱۹) (۸۴۰۶۳۱) (۸۲۰۸۰۸)، وجود استعداد و توانایی‌های خوب (۸۳۱۲۲۷)، توانایی پیشرفت در همه زمینه‌ها (۸۳۱۲۲۷)، وجود ملت با استعداد، فرهنگ غنی، توانا، جوان و بانشاط (۸۴۰۷۲۹)، وجود نخبگان آماده و مشتاق به خدمت (۸۶۰۶۰۴)، پیشینه علمی در خشان ملت ایران (۸۴۰۶۳۱)، وجود شور، عشق، علاقه و میل به تحقیق (۸۸۱۱۳۳)، وجود هوش، استعداد و آمادگی ذهنی (۸۱۰۷۰۳)، اسلامی کردن محیط آموزشی (۸۵۰۸۱۸)، حفظ ارزش‌های معنوی (۷۴۰۷۰۵)، لزوم همراهی رهبری با معنویت (۷۶۰۳۲۱)</p>	توجه به ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها	امیدآفرین
<p>تعامل با سایر فرماندهان (۶۸۰۶۳۱)، برقرارکننده ارتباط (۶۸۱۱۰۷)، تسهیل ارتباط با نخبگان (۸۸۰۸۰۶)، ارتباط با مراکز علمی، تحقیقاتی و دانشگاهی (۸۴۰۷۰۴) (۸۱۰۸۲۲)، استمرار توجه به ارتباط دانشگاه با صنعت (۸۳۰۶۰۴)، همکاری جهاد خودکفایی با مراکز صنعتی و علمی (۸۷۰۶۱۰)، همکاری مراکز صنعتی و علمی (۸۷۰۶۱۰)</p>	تسهیل‌کننده به‌واسطه ارتباطات	رابط قوی
<p>لزوم انجام بازرسی توسط فرمانده (۶۹۱۰۲۲)، نظارت بر تحقیقات (۸۳۰۹۲۶)</p>	نظارت بر امور	ناظر

۱-۵. شناسایی استعاره‌های فرماندهان

پس از کدگذاری بیانات مقام معظم رهبری در رابطه با فرماندهان، نهایتاً استعاره‌های زیر مطابق جدول (۶) به دست آمد. در این جدول ستون دوم بیانگر استعاره (مانند فرمانده به مثابه جهادگر) منعکس شده است و شرح استعاره در ستون سوم گنجانیده شده است.

جدول ۶. استعاره‌های فرماندهان

ردیف	فرمانده به مثابه	شرح استعاره
۱	ولی بعض	فرمانده دارای روح ایمان است و اتکای به ایمان و تقوا او را در مقام رهبر قرار داده است. هدف نهایی کارها برای او دستیابی به تقرب و رضای الهی است.
۲	حماسه آفرین	فرمانده فردی است دارای جسارت و شجاعت مثال‌زدنی که ناشی از روح حماسه آفرینی و اعتماد به نفس است. در برابر سختی‌ها استقامت می‌کند و در برابر دشمن از خود ضعف نشان نمی‌دهد و همواره پیشرو است.
۳	جهادگر	مدیر انقلابی از «همت و اراده استواری» برخوردار است و با حداکثر توان و همت خود کار می‌کند. در کارها «جدی» و پیگیر است و «پرکاری و خستگی‌ناپذیری» از صفات برجسته او است.
۴	امانت‌دار	فرمانده به مسئولیت به‌عنوان امانت الهی نگاه می‌کند که در مدتی محدود به دست او سپرده شده‌اند و بایستی نسبت به حفظ و حراست آنان پاسخگو باشد.
۵	جامع‌نگر	فرمانده جامع‌نگر، در حل مسئله و بحران، جوانب مسئله را بررسی می‌کند و در عمل «اقتضایی» عمل می‌کند و از حوادث عقب‌نمانده است.
۶	تحول‌خواه	فرمانده به افق‌های بلند می‌نگرد. وضع مطلوب او با وضع موجود فاصله زیادی دارد. شخصاً فردی «صبور» و «خلاق» است و برای برون‌رفت از وضع موجود راهکارهایی مبتکرانه طراحی می‌کند و هدایت تحول و تغییر را شخصاً عهده‌دار می‌شود.
۷	ناظم	فرمانده ناظم، دغدغه ثبات و نظم دارد. به دنبال سازمان‌دهی و استحکام‌بخشی به سازمان خود است و روحیه‌ای قانون‌مدار دارد.
۸	مربی	دغدغه اصلی مربی، بالندگی و رشد نیروها است. روحیه‌ای دلسوز و علاقه‌مند به سرنوشت نیروها دارد. بر قلب نیروها سیطره دارد و هدایت دل‌های نیروها را برعهده دارد. کار فرمانده تزریق روحیه استقامت و پافشاری در نیروها است.

شرح استعاره	فرمانده به مثابه	ردیف
فرمانده تدبیرمدار به دنبال اتقان در تصمیم است. علاقه به تصمیم‌گیری احتمالی که منجر به بروز خطا شود ندارد. در علاقه به «مشورت» گرفتن دارد.	مدبر	۹
فرمانده امیدآفرین، سرچشمه روحیه و امید است. در وقت مشکلات تزریق روحیه می‌کند و حس پیروزی در نیروها برجسته می‌سازد. اتکای او به تقویت ارزش‌های معنوی و «نشر ایمان مداری» در فضای جهاد است.	امیدآفرین	۱۰
فرمانده با ارتباطات قوی، محور کارها و فعالیت‌ها است و حلقه وصلی برای حل مسائل است.	رابط قوی	۱۱
فرمانده نظارت‌گر و کنترل‌گر امور است و برای رسیدگی و کنترل از ابزارهای سازمانی و فردی استفاده می‌کند.	ناظر	۱۲

۵-۲. اولویت‌بندی به روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی

پس از استخراج استعاره‌ها، اولویت‌بندی آنها با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی انجام شد. این امر به دلیل یافتن بهترین استعاره با توجه به سه مؤلفه وضوح استعاره، خوانش و تطابق حداکثری با انتظارات رهبری و اثربخشی آن در عمل مورد بررسی قرار گرفت.

۵-۲-۱. معرفی و تاریخچه مدل

AHP یک روش ساده محاسباتی بر پایه عملیات اصلی روی ماتریس است که با ایجاد سلسله‌مراتب مناسب و پردازش گام‌به‌گام و ساخت ماتریس‌های تطبیقی در سطوح مختلف سلسله‌مراتب، مقادیر ویژه آن را محاسبه کرده و در بردار ضرایب وزنی نهایی، اهمیت نسبی هر گزینه با توجه به هدف رأس سلسله‌مراتب تعیین می‌شود.

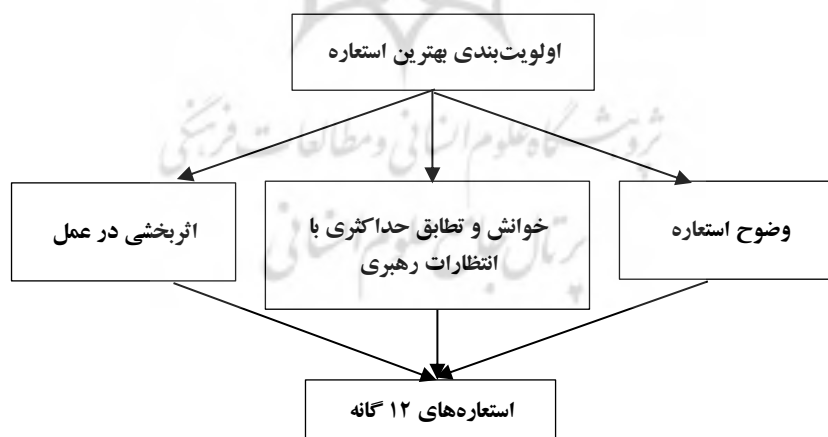
AHP به عنوان یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چندمنظوره برای وضعیت‌های پیچیده‌ای که سنجه‌های چندگانه و متضادی دارند، ابزار تصمیم‌گیری نرمش‌پذیر و در عین حال قوی به شمار می‌رود.

AHP روشی منعطف، قوی و ساده است که برای تصمیم‌گیری در شرایطی که معیارهای تصمیم‌گیری متضاد انتخاب بین گزینه‌ها را با مشکل مواجه کرده، کاربرد دارد.

۲-۲-۵. مراحل اجرایی مدل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)

روش ارزیابی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) جزو روش‌های چند معیاری است که با شناسایی و اولویت‌بندی عناصر تصمیم‌گیری شروع می‌شود. این عناصر شامل هدف، معیارها یا مشخصه‌ها، و گزینه‌های احتمالی هستند. در این راستا اولین قدم در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، تشکیل درختچه سلسله‌مراتبی است که این عناصر در آن مشخص باشند و درخت تصمیم نام دارد. سایر مراحل به صورت زیر هستند:

- محاسبه وزن معیارها
 - محاسبه وزن گزینه‌ها
 - محاسبه امتیاز نهایی گزینه‌ها
 - بررسی سازگاری منطقی قضاوت‌ها
- درخت تصمیم در شکل (۱) آمده است:



شکل ۱. درخت تصمیم تحلیل سلسله‌مراتبی

برای این تحقیق، شش پرسش‌نامه توسط خبرگان حوزه تکمیل گردید و نتایج زیر حاصل گشت. این شش نفر سابقه حضور در مبارزات علیه رژیم ستم‌شاهی پهلوی و همچنین نقش آفرینی به عنوان فرماندهان سطح عالی جبهه حق علیه باطل در هشت سال دفاع مقدس و بعد از آن را دارند. فرماندهان کل سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و فرمانده قرارگاه فتح سپاه در زمره این افراد هستند.

جدول ۷. رتبه‌بندی استعاره‌ها توسط فرماندهان عالی هشت سال دفاع مقدس

اولویت‌بندی	نمره	استعاره‌ها	اولویت‌بندی	نمره	استعاره‌ها
7	0.0730	امیدآفرین	1	0.1447	جهادگر
8	0.0658	مری	2	0.1259	حماسه آفرین
9	0.0642	ولی بعض	3	0.1110	امانت‌دار
10	0.0610	ناظم	4	0.0892	جامع‌نگر
11	0.0512	مدبر	5	0.0868	تحول‌خواه
12	0.0504	ناظر	6	0.0767	رابط قوی

همان‌طور که در جدول (۷) نشان داده شده است، در مجموع استعاره «جهادگر» بهترین استعاره از منظر خبرگان معرفی شده است. لازم به ذکر است که نرخ سازگاری ماتریس‌ها ۰,۰۲، ۰,۰۵، ۰,۰۲ و ۰,۰۹ است که خیرگی افراد مشارکت‌کننده را نشان می‌دهد. 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 انجام مأموریت‌های محوله به کار می‌برد. امروزه به‌جای 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).

از نظر مقام معظم رهبری، فرماندهی همان رهبری است. معظم‌له در این زمینه می‌فرمایند: 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 است 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 و نکن، در رهبری بحث بکن و 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). با طی مراحل نظری داده‌بنیاد، ۱۲ استعاره از فرمانده در بیانات معظم له حاصل شد:

- (۱) **فرمانده به مثابه ولی بعض:** یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های فرمانده «اتکا به نیروی ایمان» است. فرمانده دارای روح ایمانی است و به خداوند متعال و استعانت او ایمان دارد. هدف نهایی کارها را «دستیابی به اخلاص» و تقرب می‌داند. از این رو برای عمل به وظیفه از خداوند متعال استعانت می‌جوید و به او «توکل» می‌کند. برخورداری از روحیه ایمان و تلاش برای اخلاص به او کمک می‌کند که در عمل «تقید به تقوا» داشته باشد و با سلامت نفس از خطاها و بلاها عبور کند.
- (۲) **فرمانده به مثابه حماسه آفرین:** ایمان به خود و باور به توانایی‌های خود موجب آن می‌شود که فرمانده در کشاکش سختی‌ها و مشکلات، تسلیم نشود و بتواند با «اعتماد به نفس»، با استقامت به مسیر خود ادامه دهد. افرادی که ضعیف‌النفس هستند و به قدرت ذاتی خود باور ندارند، در محاسباتشان از توانایی‌ها و امکان تحقق خواسته‌هایشان و میزان توان دشمن دچار تردید شده و نمی‌توانند اقدام مؤثر و به‌موقع انجام دهند. از این رو برای یک فرمانده لازم است «روحیه شجاعت» را در خود تقویت کنند و توان رویارویی با تهدیدات نابسامانی‌ها را داشته باشد.
- (۳) **فرمانده به مثابه جهادگر:** شیوه و عملکرد مدیر انقلابی در فرماندهی متفاوت با دیگران است. او از «همت و اراده استواری» برخوردار است و با حداکثر توان و همت خود کار می‌کند. در کارها «جدی» و پیگیر است و «پرکاری و خستگی‌ناپذیری» از صفات برجسته او است.

- ۴) **فرمانده به مثابه امانت‌دار:** فرمانده به مسئولیتی که بر عهده دارد و افرادی که وظیفه هدایت و سرپرستی آنها را بر دوش می‌کشد، به عنوان یک امانت الهی نگاه می‌کند که در مدتی محدود به دست او سپرده شده‌اند و بایستی نسبت به حفظ و حراست آنان پاسخگو باشد. این نوع نگاه به مسئولیت، منجر به آن خواهد شد که فرمانده احساس تعهد کند و بار وظیفه خود را همراه با مسئولیت‌پذیری به دوش کشد.
- ۵) **فرمانده به مثابه جامع‌نگر:** فرمانده جامع‌نگر، در حل مسئله و بحران «همه‌جانبه‌نگر» است و به جوانب مسئله و پدیده به خوبی می‌نگرد. در هر شرایطی و متناسب با موقعیت، تصمیم‌گیری می‌کند و «اقتضایی» عمل می‌کند. همواره اشراف خود را بر امور مرتبط با خود حفظ می‌کند و از مسائل، عقب نمی‌ماند. دغدغه اصلی او در رهبری «حل مسائل پیش‌آمده» و رفع نقص‌ها و مشکلات است.
- ۶) **فرمانده به مثابه تحول‌خواه:** فرمانده کسی است که به افق‌های بلند می‌نگرد. وضع مطلوب او با وضع مطلوب کنونی فاصله زیادی دارد. لذا همراه نیروی درونی تعالی‌نگر، او را به تصمیم برای تغییر و تحول‌خواهی وضع موجود سوق می‌دهد. در طی این مسیر رهبر بایستی شخصاً فردی «خلاق» بوده و بتواند از دل خلاقیت‌ها، اولاً ترسیمی از آینده مطلوب داشته باشد و ثانیاً برای برون‌رفت از وضع موجود، راهکارهایی مبتکرانه طراحی کند. در مسیر تحول نیز حتماً بایستی با اولویت‌بندی‌هایی عدم قطعیت‌های پیش‌رو را هدایت کرده و بتواند «هدایت و مدیریت تحول و تغییر» را شخصاً عهده‌دار شود. تحول‌خواهی، جان‌مایه‌ای از برنامه‌ریزی و تغییر را در خود دارد. لذا فرمانده بایستی «برنامه‌ریزی پویا و ناظر به آینده» را مد نظر قرار دهد. برخورداری از «صبر و حلم» در فرمانده، لازم‌ترین عنصر روحی برای رقم‌زدن تغییرات کلان و بزرگ است.
- ۷) **فرمانده به مثابه ناظم:** فرمانده انضباط‌مدار، دغدغه ثبات و نظم را دارد. فلذا مسئله سازمان‌دهی یکی از اصول او است. او به دنبال استحکام بخشی به نهادهای موجود و سازمان خود است. پیگیری رویه‌ها و رسمیت‌بخشی به آن نیز نشان از روحیه قانون‌مدار او دارد.

- ۸) **فرمانده ب همتابه مربی:** دغدغه اصلی فرمانده مربی، بالندگی و رشد نیروها است. بیش از آن تحقق اهداف رسمی برای فرمانده مربی برجسته باشد، شکوفاسازی استعداد نیروها برای او اولویت دارد. از این رو او همواره دلسوز و علاقه‌مند به سرنوشت نیروهای خود است و رسالت اصلی خود را بالندگی نیروها می‌داند و به هدایت دل‌های نیروهای خود می‌پردازد. از طرف مقابل او را می‌توان به مرید دل‌های نیروها لقب داد. چون در این مسیر روابطی عاطفی و طرفینی شکل گرفته است. کار فرمانده مربی، تزریق روحیه استقامت و پافشاری در نیروها برای حرکت و نیل به سعادت است. نگاه او به افراد، فردی و مختص به خود است و در رهبری خود سعی می‌کند برای به کارگیری تک‌تک نیروها برنامه مستقلی داشته باشد.
- ۹) **فرمانده به متابه مدبر:** فرمانده مدبر به دنبال اتقان در تصمیم‌گیری است و علاقه به تصمیم‌گیری احتمالی که منجر به بروز خطا شود ندارد. لذا همراه با «تأمل و دقت نظر در تصمیم» عمل می‌کند که این فرایند می‌تواند منجر به طولانی شدن فرایند تصمیم شود. او علاقه وافری به «مشورت» گرفتن دارد و قبل از آن که وارد عمل شود سعی می‌کند نظرات و دیدگاه‌های مختلف پیرامون مسئله را بداند.
- ۱۰) **فرمانده به متابه امیدآفرین:** فرمانده امیدآفرین، منبع و سرچشمه انتشار روحیه و امید در بین نیروها است. در جایی که فشار و حجم مشکلات می‌تواند منجر به شکست نیروها شود، فرمانده به القای روحیه و «تقویت اعتمادبه‌نفس» در نیروها اقدام می‌کند و حس توانایی و پیروزی را در نیروها برجسته می‌سازد. کار فرمانده «ایجاد باور به توانمندی‌های ذاتی» افراد است تا با این باور بتوانند در برابر مشکلات مقاومت کنند. یکی از راهبردهایی که رهبر در این مسیر به کار می‌گیرد، تقویت ارزش‌های معنوی و «نشر ایمان‌مداری» در فضای جهاد است.
- ۱۱) **فرمانده به متابه رابط قوی:** فرمانده با ارتباطات قوی، محور کارها و فعالیت‌های خود را بر برقراری ارتباط و حل مسائل و چالش‌ها در فرایند ارتباط‌گیری قرار داده است. از این رو با برخورداری از ارتباطات همه‌جانبه برون‌سازمانی و درون‌سازمانی او به عنوان حلقه اتصالی برای همه شناخته می‌شود و توانایی حل مسائل را پیدا می‌کند.

۱۲) **فرمانده به مثابه ناظر:** فرمانده در اینجا نقش نظارت بر امور را عهده‌دار است عمده‌ترین نقش خود را ایجاد فرایندهای کنترلی برای اعمال بازرسی فرایندی و نیز نظارت شخصی برای بررسی با مسائل و رسیدگی به تخلفات و کاستی‌ها می‌داند.

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بررسی‌های انجام شده در خصوص پیشینه تحقیق، حاکی از آن است که تاکنون هیچ‌کدام از پژوهش‌ها به موضوع تحقیق حاضر نپرداخته‌اند. این در حالی است که پژوهش حاضر کوشیده است تا با توجه به نقش و تأثیر بی‌بدیل فرماندهی و مدیریت در نیروهای مسلح، سازوکارهایی جدید و پیشرفته‌تری را بر اساس رهنمودهای امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در عرصه سازمان مورد مطالعه ارائه نماید. به نحوی که ضمن تحقق اهداف والا و صیانت از دستاوردهای انقلاب اسلامی، انتظارات مقام معظم رهبری را محقق نماید.

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. چنانچه بررسی‌های نظری نشان داد از منظر فرماندهی معظم کل قوا، جوهر فرماندهی، رهبری است و فکر، دل و جسم فرمانبران را هدایت می‌نماید، یک امر معنوی و نوعی اداره همه‌جانبه که در نیروهای مسلح، موجب کارایی می‌گردد. از این رو مقاله پیشرو برای یافتن پاسخ به سؤال تحقیق کلیه بیانات، احکام و مکتوبات حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) از سال ۱۳۶۷ در حوزه موضوع تحقیق مطالعه گردید و از طریق روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به‌ویژه کدگذاری باز تعداد؛ ۳۲۲ مفهوم، ۴۰ مقوله و ۱۲ استعاره شناسایی گردید.

هدف این پژوهش کشف استعاره‌های فرماندهان مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری به‌عنوان فرمانده کل قوا در گام اول و رتبه‌بندی استعاره‌های مذکور مبتنی بر نظر فرماندهان رده‌بالای سپاه پاسداران انقلاب اسلامی در گام دوم بوده است. با انجام پژوهش مشخص گردید استعاره‌های فرماندهان به ترتیب اولویت به شرح زیر است: جهادگر (با امتیاز ۰,۱۴)، حماسه‌آفرین، (۰,۱۲)، امانت‌دار (۰,۱۱)، جامع‌نگر (۰,۰۸)، تحول‌خواه (۰,۰۸) و رابط قوی (۰,۰۷). همچنین مشخص

شد که استعاره‌های ضعیف در توصیف فرماندهی به ترتیب میزان ضعف بدین صورت است: ناظر (با امتیاز ۰,۰۵) و مدیر (۰,۰۵).

متناسب با یافته‌های پژوهش، حرکت به سمت سبک زندگی جهادی در فرماندهان مهم‌ترین ضرورت پذیرش ایشان توسط نیروها است. بدون زندگی جهادی، فرمانده مهم‌ترین استعاره موردنیاز امروز نیروهای مسلح که عبارت است از «جهادگر» از دست خواهد داد. پیشنهاد می‌گردد که با حفظ موارد ایمنی، زندگانی فرماندهان به حالت زیست با مردم و خروج از خانه‌های سازمانی اقدام کنند. «حماسه آفرین» به عنوان دومین استعاره بیانگر این مفهوم است که فرماندهان باید از حالت برنامه‌ریزی‌های خطی به سمت برنامه‌های تحولی حرکت کنند. همچنین، بسنده کردن به نظارت و قناعت به میزهای مدیریتی بنا بر نتایج پژوهش مذموم است و امروز سپاه نیاز خاصی به فرمانده به‌مثابه ناظر و مدیر ندارد.



فهرست منابع

- قرآن کریم، ترجمه: آیت‌الله العظمی مکارم شیرازی.
- نهج البلاغه، ترجمه: محمد دشتی، چاپ دوم، (۱۳۸۶)، مشهد، آیین تربیت.
- سیدعلی حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، (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).
- استراس، آنسلم و جولیت، کوربین، (۱۳۸۵)، **نظریه مبنایی**، ترجمه: بیوک محمدی، چاپ سوم (۱۳۹۰)، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اسکندری، مجتبی؛ محمدی، ابوالفضل؛ علی اکبری، حسن؛ سیف، بهمن، (بهار و تابستان ۱۳۹۳)، سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی (علیه‌السلام) در نهج البلاغه، **فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت اسلامی**، شماره ۷.
- انوری، حسن و همکاران، (۱۳۷۶)، **فرهنگ روز سخن**، چاپ دوازدهم (۱۳۸۳)، تهران، سخن.
- بی نا، (۱۳۸۹)، **فرازهایی از اندیشه‌های دفاعی - نظامی فرماندهی معظم کل قوا**، تهران، دانشگاه افسری امام علی (علیه‌السلام).
- بی نا، (۱۳۸۱)، **راهنمای یگان در دانشگاه افسری**، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه افسری امام علی (علیه‌السلام).
- خورشیدی، عباس؛ قربانی، رضا؛ (پاییز ۱۳۹۱)، عوامل و شاخص‌های مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی در آینده، **فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت نظامی**، - شماره ۴۷.
- دانایی فرد، حسن، کاظمی، سید حسین، (۱۳۹۰)، کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده‌بنیاد در عمل - ساخت **نظریه بی تفاوتی سازمانی**، تهران، دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام).
- ذوالفقاریان، محمدرضا و لطیفی، میثم، (۱۳۹۰)، **نظریه پردازی داده‌بنیاد**، چاپ اول (۱۳۹۰)، تهران، دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام).
- راغب اصفهانی، حسین بن محمد، (۱۳۷۴)، **مفردات الفاظ قرآن**، مترجم: 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**، چاپ یازدهم، تهران، سمت.

عباسی داوود، پورعزت علی اصغر، قلی پور آرین، باقری کنی مصباح الهدی، (تابستان ۱۳۹۰)، مطالعه اکتشافی آئین رهبری فرماندهان شهید با استفاده از نظریه مبنایی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۴، شماره ۱۲.

علی‌آبادی، علیرضا، (۱۳۷۲)، مدیران جامعه اسلامی، تهران، رامی.
فرهی، علی؛ محمدی، ابوالفضل؛ حصیرچی، امیر، (پاییز و زمستان ۱۳۸۹)، الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر مقام معظم رهبری (حضرت آیت الله خامنه‌ای)، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی، شماره ۳ و ۴.

قرائتی، محسن، (۱۳۷۴)، تفسیر نور، چاپ یازدهم (۱۳۸۳)، تهران، مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.
قربانی، سید علی اکبر، (۱۳۵۲)، قاموس قرآن، مجلد ۱ و ۳، ارومیه، دارالکتب الاسلامیه.
قمی، شیخ عباس، (۱۳۸۰)، مفاتیح الجنان، مترجم: الهی قمشه ای، چاپ اول (۱۳۸۰)، قم، بحر العلوم.
قوامی، سید صمصام‌الدین، (۱۳۹۰)، مدیریت از منظر کتاب و سنت، قم، دبیرخانه مجلس خبرگان رهبری.
مجلسی، محمدباقر، (۱۳۸۹)، زادالمعاد، بازبینی: یوسف زاده، چاپ اول (۱۳۸۹)، قم، پیام مقدس.
محمدی، ابوالفضل؛ بازرگانی، محمد؛ پورسعید، سید مسعود؛ ازگلی، محمد؛ (بهار و تابستان ۱۳۹۰)، پایه‌ی نظری الگوی تعالی فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی از منظر قرآن کریم (بررسی آیات مربوط به پیامبر اعظم (صلی الله علیه و آله و سلم) در ترجمه‌ی تفسیر المیزان)، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی، شماره ۱.

مدنی سیدمصطفی، (تیر ۱۳۸۷)، بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس، فصلنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار، دوره ۱۵، شماره ۲۹، ویژه مقالات مدیریت ۱۰.
مکارم شیرازی، ناصر، و جمعی از نویسندگان، (بی تا)، تفسیر نمونه، جلد ۷، ۹، ۱۰ و ۱۱ چاپ ۲۴ (۱۳۸۰)، تهران، دارالکتب الاسلامیه.

میرکمالی، سیدمحمد، (۱۳۷۸)، رهبری و مدیریت آموزشی، تهران، یسپرون.

- Beddoes, Kacey, Corey M. Schimpf, and Alice L. Pawley. "New metaphors for new understandings: Ontological questions about developing grounded theories in engineering education." In *2014 ASEE Annual Conference & Exposition*, pp. 24-934. 2014
- Borrelli, Sara E., Helen Spiby, and Denis Walsh. "The kaleidoscopic midwife: A conceptual metaphor illustrating first-time mothers' perspectives of a good midwife during childbirth. A grounded theory study." *Midwifery* 39 (2016): 103-111
- 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.
- Ortony, Andrew Ed. *Metaphor and thought*. Cambridge University Press, 1993.
- Ait Omar, D., M'Hamed Ott aoott e, Moamed Baslam, & Moamed Fai r, add Belaid Bouikhalene. (2019). On understanding price-QoS war for competitive market and confused consumers. *Computing*, 101(9), 1327-1348.

- Chwastiak, M. (2006). Rationality, performance measures and representations of reality: Planning, programming and budgeting and the Vietnam War. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(1), 29-55.
- Duffy Toft, M. (2002). Indivisible territory, geographic concentration, and ethnic war. *Security Studies*, 12(2), 82-119.
- Jackson, S. (2002). Making a killing: criminality & coping in the Kivu war economy. *Review of African Political Economy*, 29(93-94), 517-536.
- Milne, C. (2017). OBITUARY OF THE WAR. IHU.
- Schaller, M. (1985). *The American occupation of Japan: the origins of the cold war in Asia*. Oxford University Press on Demand.
- Owen W. *Dulce et Decorum Est*. Chicago, IL: The Poetry Foundation; 1921. Available from: <https://www.poetryfoundation.org/poems/46560/dulce-et-decorum-est> [accessed 15 December 2018].
- Penson RT, Scapira L, Daniels KJ, Chabner BA, Lynch TJ Jr. Cancer as metaphor. *Oncologist* 2004; 9: 708-16.
- Khatami A, Outhred AC, Britton PN et al. Mediastinal mass in a healthy adolescent at the Chilr e' s Hosii tal at Westmea,, Asstralia. *Toorax* ;;;; :: 444-7.

